

Ministry of Higher Education And
Scientific Research University of
Bechar - Mohamed Tahri Bechar
Faculty of Economic Sciences,
Commercial Sciences & Management
Sciences
Undergraduate Year 2021/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة طاهري
محمد، بشار كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية
وعلوم التسيير
الموسم الجامعي: 2023/2022

محاضرات في مقياس إدارة علاقات الزبائن

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص: تسويق الخدمات / قسم : العلوم التجارية

ميدان : العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير

إعداد:

د. سهيلة عبد الجبار

فهرس المحتويات

الصفحة	البیان
2	تمهید
المحور الأول: ماهية التسويق بالعلاقات	
4	1. مفهوم التسويق بالعلاقات
4	1.1. مفهوم التسويق
6	2.1. نشأة التسويق بالعلاقات وتطوره
8	3.1. تعريف التسويق بالعلاقات
10	2. عموميات حول التسويق بالعلاقات
10	1.2. أهمية التسويق بالعلاقات
11	2.2. خصائص التسويق بالعلاقات
12	3.2. أوجه الاختلاف بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالمعاملات
14	4.2. أنواع التسويق بالعلاقات
15	3. أبعاد التسويق بالعلاقات، مجالاته وعناصره
15	1.3. أبعاد التسويق بالعلاقات
19	2.3. مجالات التسويق بالعلاقات
21	3.3. عناصر التسويق بالعلاقات
المحور الثاني: ماهية الزبون	
25	1. مفهوم الزبون
25	1.1. تعريف مصطلح العميل
26	2.1. تعريف الزبون
27	3.1. تطور مكانة الزبون ضمن الفكر التسويقي
34	2. عموميات حول الزبون
34	1.2. تصنيفات الزبائن
38	2.2. دورة حياة الزبون
المحور الثالث: تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن	
41	1. تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن
41	1.1. نشأة إدارة علاقات الزبون
43	2.1. مراحل تطور إدارة علاقة الزبون
47	2. مفهوم إدارة علاقات الزبائن

فهرس المحتويات

47	1.2. تعريف إدارة علاقات الزبائن
48	2.2. مكونات إدارة العلاقة مع الزبون
49	3.2. أهمية إدارة العلاقة مع الزبون
51	4.2. وظائف إدارة العلاقة مع الزبون
52	5.2. مجالات نشاط إدارة علاقات الزبائن
المحور الرابع: خطوات و استراتيجيات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن	
55	1. خطوات إدارة علاقات الزبائن
61	2. المحددات الإستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبون
63	3. معوقات تنفيذ استراتيجية إدارة علاقة الزبون
المحور الخامس: معايير القياس المعتمدة لإنجاح برنامج CRM	
65	1. تكاليف الحصول على زبون
67	2. نسب التحول من زبائن محتملين إلى مشترين حقيقيين
67	1.2. تعريف العميل المحتمل
68	2.2. معدل التحويل
69	3.2. كيف يمكن تتبع معدلات التحويل؟
70	4.2. كيفية تحديد العملاء المحتملين المناسبين لتحويلهم لعملاء دائمين
72	3. معدل الاحتفاظ بالزبائن
74	4. معدل المبيعات للزبائن أنفسهم
75	5. قياس الولاء
المحور السادس: تحليل ربحية الزبون	
79	1. مفهوم ربحية الزبون
79	1.1. تعريف ربحية الزبون
79	2.1. فوائد تحليل ربحية الزبون
80	2. كيفية تحليل ربحية الزبون
80	1.2. هرم الربحية
81	2.2. التصنيف على أساس كلفة وعوائد العلاقة
82	3.2. مصفوفة ولاء - ربحية الزبون
83	3. النفقات المرتبطة بربحية الزبون
84	4. معوقات تحليل ربحية الزبون

فهرس المحتويات

المحور السابع: أبعاد إدارة علاقات الزبائن	
86	1. اكتساب ثقة الزبون والالتزام
87	2. تقوية العلاقة مع الزبون
89	3. رضا الزبون
89	1.3. تعريف رضا الزبون
89	2.3. محددات الرضا
90	3.3. خصائص الرضا
91	4.3. أنواع الرضا
91	5.3. السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا
المحو الثامن: ولاء الزبون..... (تابع لأبعاد إدارة علاقة الزبائن)	
96	1. مفهوم ولاء الزبون
96	1.1. تعريف ولاء الزبون
97	2.1. أهمية ولاء الزبون
100	2. أنواع ولاء الزبون ومستوياته
100	1.2. أنواع ولاء الزبون
102	2.2. مستويات الولاء
103	3. خصائص ولاء الزبون
104	1.3. خطوات بناء ولاء الزبون
106	2.3. وسائل بناء ولاء الزبون
108	3.3. طرق قياس ولاء الزبون
109	4. مراحل بناء استراتيجية ولاء الزبون
112	5. علاقة إدارة علاقة الزبائن بالولاء
112	1.5. إنشاء برنامج لولاء الزبائن
116	2.5. أهمية وعلاقة التسويق بالعلاقات في خلق الولاء عند الزبون
المحو التاسع: قيمة الزبون..... (تابع لأبعاد إدارة علاقة الزبائن)	
119	1. تعريف قيمة الزبون
119	2. عناصر قيمة الزبون
122	3. سلسلة القيمة
المحور العاشر: تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية	

فهرس المحتويات

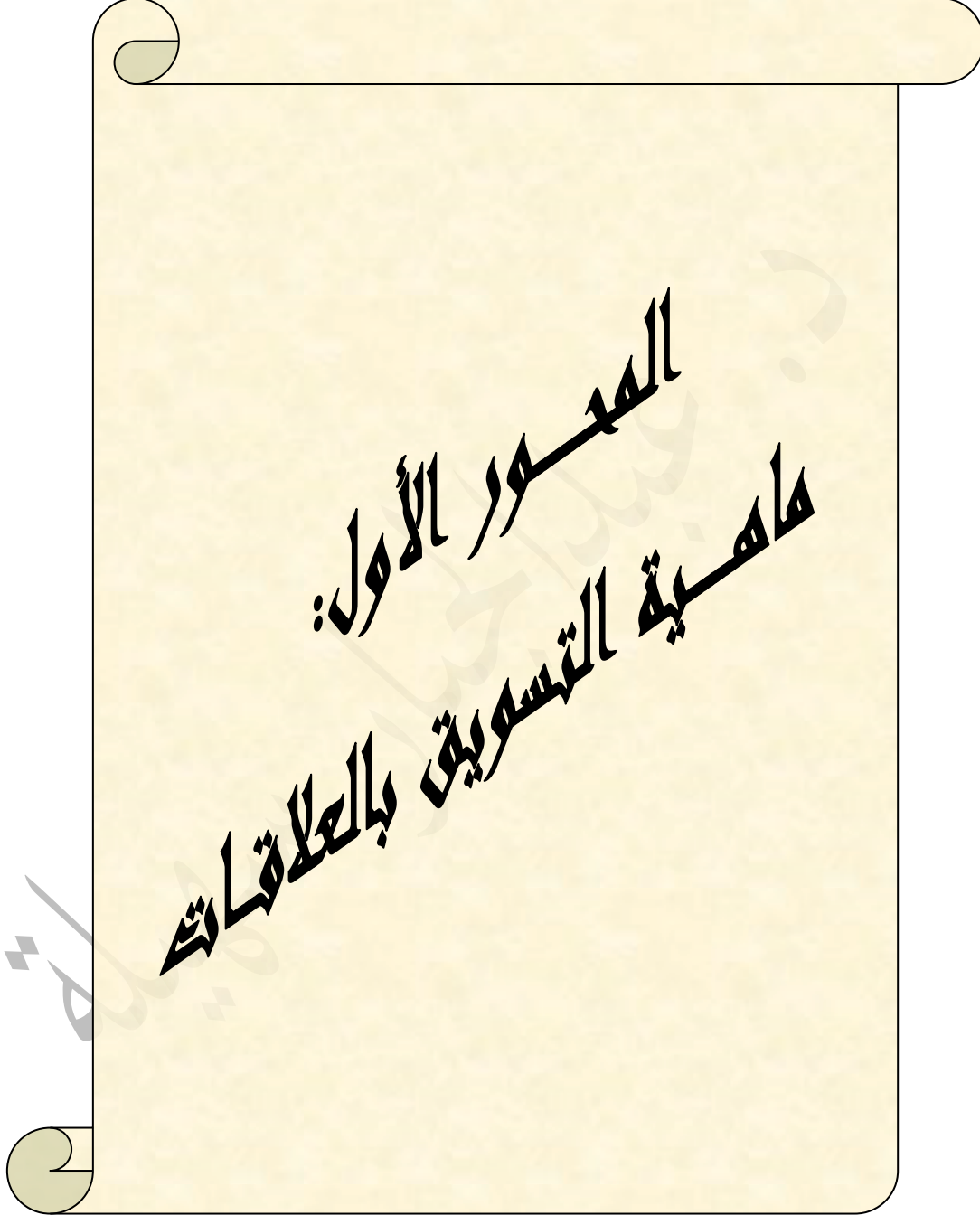
126	1. عموميات حول تسويق الخدمات
126	1.1. طبيعة الخدمة
128	2.1. خصائص الخدمة
129	3.1. عناصر المزيج التسويقي الخدمي
131	2. مفهوم الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية
131	1.2. مفهوم المؤسسة الخدمية
132	2.2. تعريف الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية
134	3. دور إدارة العلاقة الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية
135	4. أثر التسويق بالعلاقات (استراتيجية CRM) في تحقيق جودة خدمة العملاء
140	الخاتمة
142	قائمة المراجع



تمهيد:

يعد التسويق Marketing في وقتنا الحاضر احد أهم المجالات المعرفية التي تستحق الدراسة والتحليل، حيث فتشير الدراسات أن هنالك إجماع بان الممارسات التسويقية في منظمات الأعمال تشكل أكثر من ثلثي إجمالي النشاطات والفعاليات التجارية وغير التجارية. فالتسويق يقوم بدراسة وفهم رغبات واحتياجات العملاء". لذلك يمكن أن نعتبر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرارها وتطورها يتوقف في قدرتها على تبني مداخل جديدة للتسويق ظهرت في تسعينيات القرن الماضي، حيث تحول الفكر التسويقي من حالة التركيز على المعاملات إلى التركيز على العلاقات فأصبحت المنظمات تعتمد خلق وتنمية تعاملات مربحة مع الزبائن لتحويلها إلى علاقات عن طريق التفاعل محاولة منها الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم مما يساعدها على مواجهة الكثير من التحديات واستغلال الفرص التسويقية المتاحة وهذا ما ينطوي تحت مظلة التسويق بالعلاقات. الذي يلعب دورا كبيرا في عملية الربط والتواصل بين المنظمة والزبون وكذا معرفة ميوله وحاجاته المتنوعة. ولذلك تتسابق منظمات الأعمال في تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات لإيمانها بمبدأ أنه إذا كسب عميلك فأنت حتما سوف تكسب.

حيث أن موضوع إقامة علاقات مع الزبون وإدارتها بشكل صحيح وجيد يعتبر اليوم من المواضيع الأكثر أهمية والتي تتصدى لها النظرة الحديثة للتسويق المعاصر، وذلك من خلال وضع الأسس العلمية التطبيقية لبناء علاقة مع الزبون بصورة دائمة ومستمرة، ولهذا نجد أن إدارة علاقة الزبائن تعتبر أحد متطلبات نجاح تسويق العلاقات المبني على الفهم والمعرفة الجيدة للزبون والتقرب منه، فهي تتطلب بناء علاقات خاصة ومباشرة مع كل زبون تهدف من خلالها المؤسسة إلى الحفاظ عليه، إلا أن تجسيد إدارة العلاقة مع الزبون ضمن بيئة أي مؤسسة قد يتطلب منها تبني مجموعة من التقنيات والأدوات والبرامج المعلوماتية والتي ستمكن المؤسسة ومن دون شك من إدارة مختلف البيانات والمعلومات التي تحتاجها حول زبائنهم للاستفادة منها واستخدامها إذا تطلب الأمر ذلك.



1. مفهوم التسويق بالعلاقات:

سوف نتطرق لبعض التعاريف حول مفهوم التسويق بالعلاقات لكن قبل ذلك لابد من التطرق إلى أهم التعاريف التي تحدثت عن مفهوم التسويق .

1.1. مفهوم التسويق :

يقول **Baker** "إن التسويق لغز، إنه بسيط ومعقد كما أنه فلسفة وحالة تفكير، إنه جديد وقديم قدم الزمان نفسه"¹ .

إن الأهمية الكبيرة التي حظي بها التطبيق العملي للتسويق في العديد من الشركات العالمية في العديد من الدول المتقدمة أدى إلى نجاحها وتطورها. إلا أن مفهومه مازال غير واضحاً لدى الكثير من الأفراد ومنظمات الأعمال، فهناك العديد من الأخطاء الشائعة التي يعبر عنها الناس بمصطلح تسويق فمثلاً البعض يقول أن البيع هو تسويق، أو الإعلانات هي تسويق أو الشراء هو تسويق. ولا يعني ذلك أن البيع والترويج أنشطة غير تسويقية ولكن ما نقصده أن التسويق نشاط منظم وشامل يضم العديد من الأعمال والوظائف المتكاملة.

فالتسويق في اللغة²: "هو طلب السوق للبضائع والخدمات، واسم المكان السوق ويعني موضع بيع وشراء البضائع، أي مختلف المواد التجارية وهو أيضاً الموضع التي تباع فيه الحاجات والسلع وغيرها، وأما الفعل "سوّق البضاعة" فمعناه صدرها، أي طب لها سوقاً". فالتسويق هو³ "علم يحاول فهم ما الذي يجعل الفرد منا يوافق على سلعة/خدمة بعينها منفقاً من ماله الذي كد في جمعه".

إن تعدد وجهات النظر في تحديد مفهوم التسويق انعكس بشكل مباشر على كثرة التعاريف الواردة بشأنه ومن أهمها:

• عرف مازور في سنة **1947** التسويق بأنه: " هو خلق وتسليم مستوى معيشة أفضل للمجتمع"⁴

• عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق* (AMA) عام 1960 بأنه: "جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي".

• عرفه كل من كوتلر ودوبوا سنة 2000 فقالوا: "التسويق هو الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن الأفراد أو الجماعات من تلبية وإشباع حاجات هم ورغباتهم، وهذا عن طريق خلق أو تبادل المنتجات ذات القيمة"⁵ وهذا التعريف يميل إلى ظاهرة التبادل في المنتجات لتحقيق المنفعة.

• فأعدت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفه سنة 2003 بانه: "عملية نظمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين، وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من خلال عمليات تبادل، من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد".

• ويرى كل من Stanton and Farrell بان التسويق هو " نظام كلي لأنشطة منظمة الأعمال، ويصمم بغرض تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".

• ويعرف فيليب كوتلر التسويق بمفهوم بسيط وهو "نشاط إنساني موجه إلي إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل"⁶.

على أن التعريف الدارج للتسويق في أذهان عامة الناس هو " كل ما يجعل عملية البيع تتم بنجاح، أو الدعاية والإعلان. بالطبع، تعريف التسويق يشمل هذين المعنيين، لكنه أوسع من ذلك بكثير فالتسويق هو جميع النشاطات المتعلقة بتلبية رغبات الزبائن والعملاء، مع تحقيق ربح أثناء ذلك"⁷.

والشكل المولي يوضح لنا المفهوم التسويقي بمختلف أبعاده:

شكل (1): المفهوم التسويقي



المصدر: نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2006، ص34.

2.1. نشأة التسويق بالعلاقات وتطوره :

ظهر التسويق بالعلاقات نتيجة لعدة تغيرات وتطورات حدثت على المفهوم التسويقي التقليدي إلى درجة انه من الصعب تحديد بدقة وقت بروزه، فقد نشأ نتيجة إسهامات العديد من الباحثين والمفكرين الذين ساهموا في تعزيز دور العلاقة بين المنظمة وعناصر محيطها وبما فيها المنافسين حيث ارتقت هذه العلاقة من مصاف الصراعات والتنافس العدواني إلى علاقات تعاون وتشارك مما جعل في بعض الأحيان المنافس شريك أو صديق خاصة بظهور التحالفات الإستراتيجية، وفي حقيقة الأمر إن التسويق بالعلاقات كان وليد جهود فكرية وتطبيقية التي بحثت طبيعة التفاعل بين المنظمة وجميع الأطراف ذات العلاقة معها.

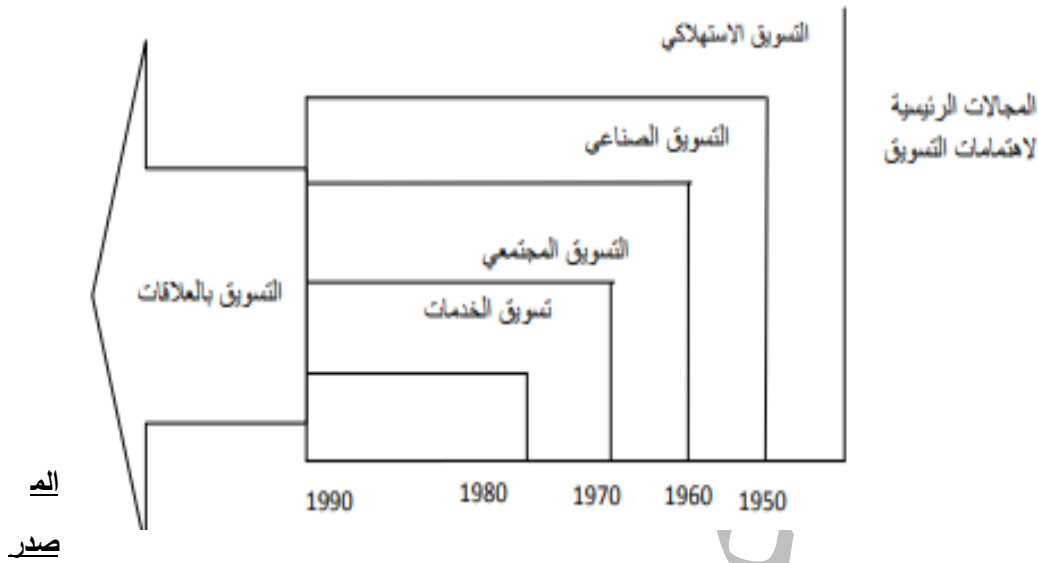
ولهذا يعتبر هذا المنهج ذو مفهوم وبعد استراتيجي شامل لكافة العلاقات التي ينتجها نشاط المنظمة وتقتضيها ضرورة البقاء والنمو والتكيف، فهو يرتكز على تحسين جميع العلاقات مع المنظمة وترسيخها لتدعيم وتطوير علاقتها مع الزبائن.

وإذا كان مفهوم التسويق بالعلاقات ينطوي على العلاقة بين المشتري والبائع فهذا الأمر كان الأكثر شيوعاً في العصور الوسطى أين كانت الأعمال التجارية والصناعية صغيرة الحجم وطبيعة المبادلات ضيقة حيث أنه كان البائع ذو معرفة تامة بزبائنه، وذو علاقات صداقة بهم لأنه يتعامل

مع عدد محدود من الزبائن ولا اتصاله المباشر بهم، فممكن من وإتمام عملية التبادل بشكل سلس⁸ ولكن منذ ظهور الثورة الصناعية وما أدت إليه من اتساع حجم المبادلات التجارية، وظهر المنظمات الصناعية الضخمة، مما فرض ضرورة التعامل مع عدد كبير من الزبائن وتنوعهم وانتشارهم الجغرافي الواسع، مما طرح مشاكل تسويقية عديدة تتمحور معظمها حول كيفية تحقيق التوافق بين حاجات السوق وأهداف المنظمة وبغية التعرف وتوضيح كيفية ظهور وتطور التسويق بالعلاقات،

التسويق بالعلاقات الذي برز ليؤكد على أهمية بناء العلاقات والتركيز على تميمتها وتطويرها من خلال التعاون والتشارك حتى ولو تطلب الأمر التضحية ببعض المصالح القصيرة الأجل ففائدة المنظمة تتحقق من خلال البعد الاستراتيجي لتلك العلاقات، وما ساعد على نمو ونجاح هذا المنهج هو تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي سهلت الاتصال المباشر والتفاعلي بين المنظمة وزبائنهم، ومن هنا بدأت تظهر العديد من الدراسات التي تشير إلى مفهوم التسويق بالعلاقات أو التي تنادي إلى التركيز على العلاقة كأساس لتدعيم تنافسية المنظمات، وفي ظل هذا التوجه أصبح الزبون يعتبر نقطة البداية والنهاية لنشاط المنظمة، حيث يمتاز التسويق بالعلاقات عن التسويق بمفهومه التقليدي بنظرته الشمولية فبدلاً من التركيز على المستهلك النهائي أو المنتج فهو يتجه إلى التركيز على القيمة الحقيقية للزبون من خلال بناء علاقات طويلة الأجل مع كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة، حيث تعود نشأة هذا المفهوم بشكل أساسي إلى التسويق في القطاعين الصناعي والخدمي إذا أن طبيعة التسويق في هذين القطاعين تتم عن طريق الاتصال المباشر، والتفاعل مما يتطلب إقامة علاقة بين المنظمة والزبون.⁹

الشكل رقم (2): مراحل ظهور التسويق بالعلاقات



د.درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، المبنى على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012، ص 14.

ونستنتج من الشكل (2) أن التسويق ومنذ نشأته العلمية مر بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي في سنوات الخمسينات إلى التسويق الصناعي في الستينات مروراً بالتسويق في المؤسسات غير الهادفة للربح في السبعينات إلى تسويق الخدمات في الثمانينات ثم التسويق بالعلاقات في التسعينات إلى غاية الآن.

3.1. تعريف التسويق بالعلاقات Relationship marketing:

إن التطور الذي شهده مجال التسويق كان جلياً في تحول نظرة المنظمات من مفهوم التسويق التقليدي المعروف بـ Transaction Marketing إلى المفهوم القائم على اعتبار العملاء شركاء في المنظمة، وعلى المنظمة بناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها من خلال التأكيد على الجودة والخدمة والإبداع والابتكار الدائم وهو ما يعرف بالتسويق بالعلاقات Relationship Marketing.

- ❖ عرف على أنه: سياسة ومجموعة من الأدوات لإنشاء علاقة فردية تفاعلية مع الزبائن وخلق والحفاظ على مواقف إيجابية دائمة في نفوسهم واحترام المنظمة والعلامة.
- ❖ عرف بأنه "إنشاء علاقة دائمة مع الزبون".¹⁰

❖ أما في سنة 1994 عرفه جرونروس بأنه "عملية تعريف الزبون المستهدف ثم العمل على جذبته واستهدافه، و 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 بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول".¹¹

ولقد وردت مفاهيم عديدة للتسويق بالعلاقات من وجهة نظر الباحثين:

الجدول (01): مفاهيم للتسويق بالعلاقات من وجهة نظر الباحثين

الباحث والسنة	المفهوم	التركيز الأساسي
بيري (Berry)، 1983	جذب وإدامة وتعزيز العلاقات مع الزبائن	جذب الزبون وإدامة العلاقة معه وتعزيزها
ديونغ (Deyong)، 1988	عملية إقامة العلاقات والحفاظ عليها وتعزيزها مع زبائن الرئيسيين	إقامة العلاقات والحفاظ عليها وتعزيزها مع الزبائن الرئيسيين
مورغان وهانت، 1994 (Morgan & hunt)	جميع النشاطات التسويقية موجهة نحو ترسيخ وتبادل العلاقات بنجاح وتطويرها والمحافظة عليها	النشاطات التسويقية موجهة نحو ترسيخ وتبادل العلاقات بنجاح وتطويرها والمحافظة عليها
جرونرو (Gronroos)، 1994	تحديد وتأسيس وإدامة وتعزيز العلاقات مع زبائن وأصحاب العلاقة لتحقيق الربح لكل الأطراف وهذا لا يتم إلا من خلال تبادل العلاقات وإنجاز الوعد	تحديد وتأسيس وإدامة وتعزيز العلاقات مع الزبائن وأصحاب العلاقة كالموزعين والوسطاء وأصحاب المصالح الأخرى وهذا لا يتم إلا من خلال تبادل العلاقات والوفاء بالوعد
جوميسون، 1994 (Gummeesson)	عبارة عن العلاقات والشبكات والتفاعل مع زبائن	العلاقات مع الزبائن وتكوين الشبكات والتفاعل معهم
Aaker & et al 1997	تأسيس وتطوير وإدامة العلاقات التبادلية ذات الثقة طويلة الأجل مع زبائن المريحين، موزعين أو مسوقين عبر تقديم منتجات ذات جودة عالية الى الأطراف المعنية	تأسيس وإدامة العلاقات بثقة طويلة الأجل مع الزبائن (المريحين والموزعين، أو المسوقين) من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية
Boone & kurtz , 1998	تطوير وتعزيز التبادل التجاري الفاعل بين المنظمة والزبائن والمجهزين وأصحاب المصالح لتحقيق الفائدة المتبادلة	تطوير وتعزيز التبادل التجاري الفاعل بين المنظمة والزبائن وأصحاب المصالح لتحقيق فائدة متبادلة بينهم

من خلال التعارف المتعلقة بالتسويق بالعلاقات يمكن القول إن الهدف منه هي نشوء العلاقة والتواصل مع الزبائن والتي قد ترجع بالربح للمنظمة وهذا من خلال بناء وتطوير علاقات شخصية معهم، حيث من تعريف كينا يمكن القول إن من خلال التسويق بالعلاقات تنشأ علاقة دائمة وطويلة بما يعرف بزبون مدى الحياة. ويتميز أيضا العلاقة باهتمامه بالزبون بدل الاهتمام والتوجه للمنتج وأيضا المحافظة على الزبائن الحاليين ومحاولة جذب زبائن آخرين والمحافظة عليهم من جهة أخرى.

2. عموميات حول التسويق بالعلاقات:

1.1. أهمية التسويق بالعلاقات:

تشير عدد من الدراسات الى ان التسويق بالعلاقات من الأدوات المهمة التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية فهي تحقق المنافع لكل من المسوق والزبون في أن واحد وللمنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء وعلى الرغم من أن نتائج التسويق بالعلاقات قد تكون بطيئة لكنها كبيرة.

ومن اهم نقاط أهمية التسويق بالعلاقات ما يلي:¹²

- خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المنظمة وعملائها تحقق من نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا العملاء.
- تساعد المنظمات على الوصول الى ما يعرف بعميل مدى الحياة، من خلال الوصول الى العميل الموالي.
- تساعد على استهداف العميل المناسب والمربح وفي الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة مما يزيد من فعالية استراتيجية الاستهداف.
- تحقق موقع في ذهن العميل بان المنظمة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.
- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد العميل على التعامل معها.

- التسويق بالعلاقات يساعد المنظمات في سهولة إجراء عمليات التفاعل والاتصال مع الزبائن، من أجل معرفة حاجات ورغبات والقدرة على تقديمها بالطرق التي يرغب بها العملاء أنفسهم، وبأسلوب أفضل من المنافسين الآخرين.¹³
- يعتبر التسويق بالعلاقات إستراتيجية تتكون من مجموعة من الأهداف الرامية إلى تحسين وتعزيز العلاقة القائمة بين الشركة والعاملين فيها.

2.2. خصائص التسويق بالعلاقات:

يعتبر التسويق بالعلاقات منهج تسويقي يستهدف بناء و تطوير علاقة المؤسسة مع كافة الأطراف وإحلال التعاون بدلا من الصراع والتنافس، كما أنه يركز في بناء العلاقة على القيمة المدركة من طرف الزبون، فعلى خلاف حالة التسويق في ظل الاحتكار فالزبون لا يبقى أمامه خيار آخر، وبالتالي يرتبط بالمؤسسة رغم عدم رضاه عن معاملاتها وخدماتها المقدمة، أما في ظل التسويق بالعلاقات يفضل الزبون التعامل مع المؤسسة والحفاظ على علاقة رغم وجود بدائل أخرى، لأن علاقته تلك مبنية على الرضا والافتتاح بجودة وأفضلية ما تقدمه له المؤسسة التي تركز على بناء وتطوير علاقتها بزبائنهم، لذلك فهذا المنهج يتصف بمجموعة من الخصائص نوردتها فيما يلي¹⁴:

- يركز على بناء وتدعيم وتنمية العلاقة مع الزبائن الحاليين من خلال الاستمرار في الاتصال بهم، فالاحتفاظ بالزبون يعتبر الهدف الأساسي، فهو يركز على العلاقات أكثر من العناصر الأخرى؛
- توجيه الجهود التسويقية الى فئة محدودة من الزبائن، بحيث يتم التركيز على الزبائن الأكثر أهمية من الناحية الاستراتيجية؛
- يتم تسويق منتجات وخدمات واسعة ومتنوعة الى مجموعة محددة من الزبائن؛
- هدف الجهود الترويجية يتمحور دائما حول كيفية الاحتفاظ بالزبائن، وتوضيح سبب إقامة الزبائن العلاقة مع المؤسسة؛
- التركيز أكثر على تمييز خدمة الزبون من خلال الإحاطة بحاجياته ورغباته الحالية والمستقبلية؛

- يعتمد أكثر على وسائل الاتصال الشخصية في عملية الاتصال بالزبائن كالهاتف، الفاكس والبريد وغيرها من وسائل الاتصال؛
- تعتمد الإستراتيجية التسويقية في عملية تقييم النشاط التسويقي على قاعدة بيانات الزبائن من خلال دراسة مستوى رضاهم عن المؤسسة ومدى قناعتهم بمواصلة تعاملهم معها؛
- العلاقة التي تربط المؤسسة بالزبون، هي علاقة ذات اتجاهين تعتمد على الاتصال التفاعلي والمشاركة؛
- الإنتاج يتم حسب رغبات وحاجيات الزبون.

3.2. أوجه الاختلاف بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالمعاملات:

من خلال ما سبق يتضح أن التسويق بالعلاقات يتميز عن التسويق التقليدي بمجموعة من الخصائص، كالتركيز على العلاقة والاستمرارية والتفاعل والاتصال المباشر، يمكن تحديد مميزات وخصائص هذا المنهج بدقة من خلال مقارنته مع مفهوم التسويق القديم من خلال ما يلي:

الجدول رقم (2): مقارنة بين التسويق بالعلاقات والتسويق بالمعاملات

التسويق التقليدي (بالمعاملات)	التسويق بالعلاقات
التركيز على العملية البيعية.	التركيز على العلاقة والاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة.
اتصال غير مستمر بالزبائن.	اتصال مستمر بالزبائن.
التركيز على خصائص المنتج.	التركيز على القيمة للزبائن.
العلاقة القصيرة والمحدودة (مرتبطة بالمصالح والتبادل).	العلاقة طويلة الأجل وشاملة (عميل مدى الحياة).
التزامات وروابط محدودة.	التزامات وروابط قوية وشاملة.
الجودة هدف قسم الإنتاج.	رضا الزبون هو هدف جميع أقسام المنظمة.
عناصر المزيج التسويقي عناصر أساسية.	التسويق التفاعلي والعلاقات العامة عناصر أساسية مع الاستعانة بعناصر المزيج التسويقي.
التركيز على جذب الزبون فقط.	التركيز على جذب الزبون والاحتفاظ به.
التعامل مع عدد غير محدود من الزبائن.	التركيز على عدد محدود من الزبائن.

السياسات التسويقية تتميز بالفردية والخصوصية.	السياسات التسويقية عامة وموحدة.
الهدف التسويقي الأساسي هو بناء العلاقة وتطويرها.	الهدف التسويقي هو نجاح التبادل التجاري.
تتميز العلاقات بالتعاون والتشارك.	تتميز العلاقات بالمنافسة والصراع.
مقياس النجاح قاعدة بيانات الزبائن.	مقياس النجاح الحصة السوقية.
المعاملات ذات اتجاه استراتيجي.	المعاملات ذات اتجاه تكتيكي.
المسؤولية الاجتماعية قوية.	المسؤولية الاجتماعية ضعيفة.

المصدر: العلاق بشير عباس، تكنولوجيا المعلومات في الاعمال:مدخل تسويقي، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان(الأردن)، 2002. ص 37.

من خلال الجدول يتضح أن هناك فوارق كبيرة وجوهية بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي بحيث يظهر هذا الأخير أكثر تركيزاً وحرصاً على تحقيق مصالح وأهداف المنظمة في المدى القصير، مركزاً على مفهوم إدارة الصراع والتنافس في مختلف علاقات المنظمة بعناصر محيطها بينما يركز التسويق بالعلاقات على البعد الاستراتيجي في تحقيق المصالح وأهداف المنظمة ولو أدى ذلك إلى التضحية بالأهداف القصيرة الأجل، مع التوجه إلى التعاون والتشارك في جميع العلاقات التسويقية، مؤدياً بذلك إلى رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وزيادة التزاماتها اتجاه المجتمع.¹⁵

4.2. أنواع التسويق بالعلاقات:

يتضمن منظور العلاقة بناء شراكات مع منظمات أخرى فضلاً عن تشجيع فرق العمل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة من أجل تطوير علاقات زبون بعيدة الأمد، ولهذا نجد نوعين من تلك العلاقة موضحة في الآتي:

أ- علاقة إجبارية أو إلزامية Relationship Obligated :

هي التي تكون مفروضة على الزبون، أي يجب أن يبني علاقته مع المنظمة ولا يوجد لديه أي خيار مثل (العقود والاتفاقات الإجبارية) وهذا النوع من العلاقات يكون (وظيفي) ويؤدي إلى مهام وظيفية ويمكن للمنظمة أن تستثمر هذه العلاقات لتحويلها إلى علاقات شخصية

حميمية. ويسود هذا النوع في شبكات الأعمال الصناعية والتي تمثل سلسلة لمجهزين وقنوات التوزيع ويتحقق كذلك في سوق المستهلكين ولكنه يكون بدرجة اقل.

ب- العلاقات الاختيارية (غير الإلزامية): Non Relationship Obligated:

يتيح هذا النوع من العلاقات للمنظمة والزبائن فرصة بناء علاقاتها أو تركها اختيارياً وحسب ما يشعر به أي طرف من الأطراف. ويحصل هذا النوع من العلاقات في التعاملات المنتظمة وعقد الصفقات المتكررة خلال فترة زمنية طويلة. كأن تتمثل هذه العلاقة مع شركة اتصالات متقلة أو مع شركة خطوط جوية، كما انه يتيح الفرصة لبناء علاقات مع عدد من مجهزي الخدمات بوقت واحد.

3. أبعاد التسويق بالعلاقات، مجالاته وعناصره:

1.4. أبعاد التسويق بالعلاقات:

ولغرض التطبيق الجيد لمفهوم تسويق العلاقات من طرف المؤسسات فإنه ينبغي عليها التطرق لأبعاده الخمسة وهي: الجودة، التحسين المستمر للجودة، شكاوي الزبائن، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، وأخير التسويق الداخلي، وعلى العموم سيتم تقديم أهم المميزات الخاصة بكل بعد كما يلي¹⁶:

أولاً- الجودة:

تعد الجودة من الأساليب المؤدية إلى تحقيق التميز للمؤسسة على منافسيها، وعلى العموم تعرف أيضاً على أنها القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له¹⁷، كما تعد الجودة من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها العميل في قرار اختياره للمنتجات؛ حيث عرفها Bonk (2000) على أنها: الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية¹⁸.

✓ ومن المهام التي يجب أن يقوم بها فريق التسويق:

تتمثل أبرز المهام التي يقوم بها فريق التسويق لمساعدة المؤسسة في تقديم السلع و الخدمات ذات أعلى جودة لاستمرار العلاقات التي تربطها بعملائها فيما يلي:

- التعريف الدقيق لاحتياجات ورغبات العملاء من خلال بحوث التسويق ودراسة السوق.
- نقل توقعات العميل إلى القائمين على تصميم المنتج أو الخدمة.
- الوفاء بطلبات العميل بأسلوب صحيح ودقيق.
- التأكد من حصول العميل على التدريب و المساعدة الفنية الكافية لاستعمال المنتجات.
- استمرار الاتصال بين المؤسسة و العميل قصد اكتساب رضاه.
- الاهتمام بالمعلومات التي يقترحها العميل بشأن تحسين الخدمة أو المنتج، والعمل على جمعها ونقلها للأقسام المعنية .

ثانيا- التحسين المستمر للجودة:

يعرف التحسين المستمر للجودة على أنه "التحسينات التي لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ويشمل على تحسين المباني و التجهيزات و المواد والطرائق و أداء سلوكيات العاملين".¹⁹

✓ **متطلبات التحسين المستمر للجودة:** تتمثل متطلبات التحسين المستمر للجودة فيما يلي²⁰:

- تحديد أهداف التحسين.
- تحديد متطلبات التحسين المادية و البشرية على شكل خطة عمل.
- توفير الدعم الدائم و المستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين
- تشكيل فرق التحسين و تحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- جعل قنوات الاتصال المفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري

ثالثا- شكاوي الزبائن:

رغم محاولة العديد من المؤسسات استقطاب أفضل الزبائن واستخدام أفضل الأنظمة التي تضمن جودة الأداء، إلا أن ذلك لا يمنع حدوث الأخطاء تماما، الأمر الذي يكلف المؤسسة فقدان بعض زبائنها أو تعرضها لتهديدات المنافسين أو فقدانها لبعض المزايا التنافسية، وهو ما يؤثر في النهاية على نتائج أعمالها وشهرتها في مجال نشاطها، ونظرا لأن الشكاوي تعتبر سمة من سمات

المؤسسات العاملة في إشباع رغبات زبائنها الذين تختلف نظرا لاختلاف نظرتهم ووضعهم الاجتماعي والنفسي، ونظرا للواقع التنافسي في الأسواق، فقد أصبح لزاما على المؤسسات التعامل مع تلك الشكاوى باستقلالية ومهنية تستطيع من خلالها كسب رضا زبائنها وتقديم خدمة تنافسية، حيث أصبحت الشكاوى تعتبر ميزة تنافسية يقدمها الزبون للشركة لتحسين الأداء وتعطي المؤسسة فرصة للتعامل معها والرد على الزبون بأريحية.

فقد تحدث أخطاء في تأدية الخدمة وبالتالي توجد مسببات للشكوى نتيجة عدة أسباب من

أهمها: 21

أ. عدم الوفاء بالتوقعات: قد يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع من حيث التوقيت أو السلوك أو الجودة أو نمط الاتصال، مما يتسبب في حدوث مشكلات أو أخطاء من وجهة نظر الزبون؛

ب- ضعف الثقة أو المصداقية في المؤسسة أو مقدم الخدمة: قد يتولد انطباع لدى الزبون بضعف مهارة الموظف أو عدم قدرته على فهم احتياجاته، كما قد يخشى أن تقوم المؤسسة برفع أسعارها دوم مقدمات أو مبررات مقنعة، أو ألا تنفذ تعهداتها في المواعيد المحددة؛

ج. الحالة المزاجية للزبون أو الموظف: إن مواجهة الزبون أو الموظف لمواقف أو ظروف غير مرغوبة قد يؤثر على حالته المزاجية وبالتالي تفاعلاته واستجابته للطرف الآخر، الأمر الذي قد يترتب عليه مشكلات في التعامل؛

د- مقاومة الزبون للتغيير: فقد تقوم المؤسسة بتغيير السياسات أو الإجراءات أو أنظمة العمل أو متطلبات الحصول على الخدمة، مما يؤدي إلى تدمير الزبون أو مقاومته للتعديل لانطوائه على أعباء إضافية أو تطلبه لسلوكيات أو تصرفات لا يألفها، أو تأثيره على وقت أو تكلفة الحصول على الخدمة؛.

هـ- أسباب أخرى: مثل التمييز بين الزبائن فيما يتعلق بزمان أو أسلوب أو طريقة الحصول على الخدمة، البطء والتأخير في الحصول على الخدمة، الآلية والنمطية وخلو الخدمة من المشاعر،

نقص أو عدم توفر المعلومات لدى الزبون مع عدم تحقيق الإشباع المطلوب من المنتج أو الخدمة، إضافة إلى تفوق المنافسين من حيث السعر أو المواصفات أو الخدمات.

رابعاً- تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبائن:

تعمل المؤسسة على تقوية علاقتها بزبائن كون ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات الزبائن مع المؤسسة، ويكون محصلة ذلك استمرار المؤسسة في السوق، لذا فالمؤسسة التي لا تقوم بتقوية علاقتها مع زبائنها، سوف يحتاج زبائنها إلى إقامة علاقة مع مؤسسة أخرى بدلاً منها، ومن ثمة سوف يوجه الزبون أمواله إلى تلك المؤسسة لتوطيد علاقته بها، ولكي تتأكد المؤسسة من مدى متانة وقوة العلاقة بينها وبين زبائنها كان عليها القيام بتقييم مدى ولاء زبائنها لها وذلك من خلال قواعد البيانات الخاصة بمعاملات الزبائن مع النظر للزبون الدائم على أنه الزبون ذو الولاء، وأن فقدانها أو خسارته ستكلف المؤسسة الكثير ولذا بات على رجال التسويق في الوقت الحالي استخدام وتبني بعض الإجراءات والوسائل المساعدة على الحفاظ عن طريق تنمية وتقوية العلاقة معهم والذي لن يتم إلا عن طريق القيام بالآتي²²:

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

ب- بناء قاعدة بيانات عن زبائن المؤسسة: ويتمثل ذلك بالاحتفاظ بسجلات دقيقة عن الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة؛

ت- بناء علاقات ذات طابع شخصي مع الزبون: وذلك عن طريق العمل على حل مشاكلهم، ومعاملتهم باحترام؛ د. قيام المؤسسة بدور المرشد للزبون: قد يجهل الزبائن طبيعة الخدمات وكيف يمكن الاستفادة منها، لذا يجب على المؤسسة إرشاد الزبون بما يحقق له منافع مادية، كخفض تكاليف الخدمات أو الحصول على منافع اعتبارية؛

ث- 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.

خامسا-التسويق الداخلي :

التسويق الداخلي هو أحد المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها في المؤسسة، فالتسويق الداخلي يقوم على فكرة مفادها أن كل الأفراد داخل المؤسسة يمكن اعتبارهم كعملاء، مما يجبرهم على أن يبذلوا كل جهودهم من أجل تحقيق رضا العميل الخارجي، من خلال تصميم السياسات و البرامج إلى العاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين).

2.4. مجالات التسويق بالعلاقات:

إن التسويق بالعلاقات منهج فعال في تدعيم العلاقة بين المؤسسة والزبون وتحقيق الأهداف التسويقية، ويبقى ذلك مرتبط بطبيعة الموقف أو الحالة التسويقية، أو نوع وطبيعة المؤسسة ونشاطها، إلا أن في كثير من الحالات يتكامل مع التسويق التقليدي ويلزمه خاصة إذا كانت أنشطة المؤسسة وعملائها تتصف بالتنوع، بحيث يفرض ذلك التنوع استخدام أكثر من منهج تسويقي في ان واحد، وأن الحالات التي تتناسب تطبيق هذا المنهج تختلف حسب اختلاف المنتجات المقدمة وطبيعة المؤسسات والزبائن، وسنعمل على توضيح هذه الحالات التي يفضل فيها استخدام التسويق بالعلاقات من خلال ما يلي²³:

✓ **منتجات عالية القيمة:** أي المنتجات التي تتسم بارتفاع سعر تكلفتها، وبالتالي فإن عملية الشراء تكون صعبة من حيث اختيار المنتج والمؤسسة، كما أنها تحمل مخاطرة عالية وذلك لارتفاع تكلفة الشراء ولهذا يفضل الزبائن دائما التعامل مع مؤسسة واحدة في هذا النوع من المنتجات من جهة، ونظرا لارتفاع هامش الربح من جهة أخرى، وتكون جهود المؤسسة المبذولة في سبيل الاحتفاظ بالزبون وتحسن علاقته هبا مبررا ولهذا يفضل تطبيق هذا المنهج في هذه الحالات.

✓ **المنتجات الموجهة للقطاع الصناعي:** أي المنتجات التي تستخدم في عمليات الإنتاج بحيث تكون هذه المنتجات عادة ذات قيمة مرتفعة، أو أن المشتري الصناعي يطلبها بكثرة ويكرر عمليات الشراء ولعدة مرات، كما أنه يفضل التعامل مع مؤسسة لفترة طويلة وذلك لتبسيط إجراءات الشراء والاستفادة من المزايا التجارية والتخفيضات السعرية الممنوحة، وتخفيض نسبة المخاطرة في عملية اتخاذ قرار الشراء.

✓ في حالة استخدام نظام الإنتاج بالطلبات: يكون هنا اتصال مباشر بين الزبون والمؤسسة وذلك بغرض تحديد مواصفات المنتج، ولهذا تكون هنا الفرصة مناسبة لبناء علاقة مع الزبون، كما أن قيمة المشتريات عادة ما تكون كبيرة سواء نتيجة لضخامة حجم الصفقة أو ارتفاع سعر بيع الوحدة الواحدة.

✓ تكاليف وأعباء التحويل عالية: أي أن عملية تحويل وانتقال الزبائن إلى مؤسسات أخرى تكون صعبة ومكلفة، بالنظر إلى ارتفاع حجم المخاطرة أو وجود قيود هيكلية ومالية، بحيث أن قطع العلاقة مع المؤسسة يكلف الزبون تحمل أعباء مالية إضافية نتيجة إلى اضطرابه لتفسير بعض الوسائل والأدوات المرتبطة باستخدام واستهلاك المنتج السابق، ولهذا يضطر الزبائن للحفاظ على علاقتهم بالمؤسسة.

✓ تفضيل الزبون للعلاقة المستمرة: بعض الزبائن يفضلون التعامل مع مؤسسة واحدة ويميلون للمحافظة على علاقتهم بها، ذلك للعوامل الشخصية والنفسية تجعلهم يسعون وراء استقرار علاقاتهم مع عناصر بيئتهم المحيطة بهم وبالنسبة للمؤسسة التي تتعامل مع مثل هذه الفئة من الزبائن فرصة لتطوير وتحسين علاقتهم بها والاستفادة منها.

✓ حالة وجود عدد محدود من الزبائن: في هذه الحالة بإمكان المؤسسة بناء علاقات طويلة معهم وتطويرها من خلال بناء مزيج تسويقي مناسب ومتكيف مع حاجاتهم ورغباتهم، كما يمكنها خدمة هؤلاء الزبائن كل حسب خصائصه ورغباته مع تحقيق التميز في ذلك.

✓ إمكانية الاتصال بالزبون والاحتفاظ به: لأن التسويق بالعلاقات مبني على الاتصال المباشر والتفاعل مع الزبون.

✓ وجود ولاء عالي للمؤسسة أو للعلامة: لأن في حالة عدم وجود ولاء من طرف الزبائن يكون من الصعب الاحتفاظ بهم وبناء علاقات طويلة معهم، فبعض الزبائن يفضلون دوما التحول من علامة لأخرى، لهذا يكون من غير المجدي أن تركز المؤسسة جهودها لخدمة هؤلاء الزبائن إن لم يكن هنا ولاء لها أو لعلامتها.

✓ عندما يكون الزبائن يدركون خطورة التحول ويواجهون تعقد عملية الشراء: فإذا كان الزبائن يدركون حجم المخاطر والأعباء التي يستحملونها عند التحول أو قطع علاقاتهم بالمؤسسة، وهذا يأتي بناء على قرار الشراء وما يتميز به من تعقيد ومخاطر في الاختيار والمفاضلة بين

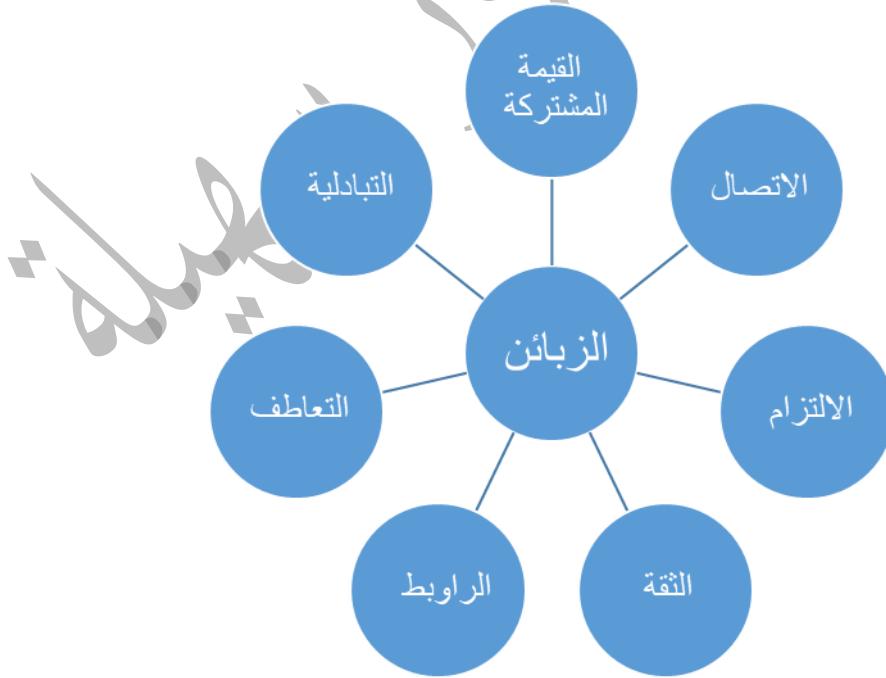
العروض، حيث يزيد وعي الزبون بذلك إذا ما قام هو بنفسه بعملية الشراء، ولهذا تحرص المؤسسة أن توضح لزيائنها دائماً المخاطر التي تحملها عملية الشراء، فإدراك ذلك يعتبر دافع لهم للحفاظ على علاقتهم بالمؤسسة.

✓ عندما تكون الميزة التنافسية واضحة أي تتمتع المؤسسة بمزايا تنافسية تمكنها من الاحتفاظ بالزبائن: تلعب هذه الميزة دوراً هاماً في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وعلى المؤسسة أن تبرر تميزها لزيائنها باستمرار، وتوضح لهم المزايا التي يمكن لهم أن يحصلوا عليها من جراء الاستمرار في التعامل معها، فإن كانت المؤسسة لا تتمتع بميزة تنافسية واضحة تميزها عن المنافسين يكون من المخاطرة الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن

3.3. عناصر التسويق بالعلاقات :

العديد من الباحثين الذين تطرقوا عند دراستهم لموضوع التسويق بالعلاقات إلى ذكر العناصر المكونة لهذا النشاط، وكل من هؤلاء الباحثين تطرق إلى ذكر العناصر بكاملها أو البعض منها، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (03): العناصر المكونة للتسويق بالعلاقات



وفيما يلي شرح لكل عنصر من العناصر المكونة لنشاط التسويق بالعلاقات هي:²⁴

• **الاتصال:** يعتبر الاتصال وسيلة تبادل رسمية أو غير رسمية للمعلومات بين البائعين والمشتريين، لأن التسويق بالعلاقات يسلط الضوء على أهمية تبادل المعلومات في العلاقات التجارية، و لما لهذا العنصر من تأثير ايجابي وغير مباشر على عنصر الالتزام في العلاقات التجارية. كذلك إن عملية الاتصال بالعملاء من بين السمات التي تتميز بها المؤسسات التي تقوم بإدارة عملائها مباشرة من خلال التقنيات الخاصة بالتسويق مثل: التسويق عبر التلفون أو البريد المباشر الانترنت. و نظرا لدوره الهام في العلاقات السائدة بين الزبائن والموردين، ومنهم من اعتبر أن الاتصال جوهر عملية التفاعل الحاصلة بين الموردين والزبائن.

• يعتبر هذا العنصر من عناصر العلاقات التجارية و يعني به ذلك المستوى الذي يشعر به كل طرف في الاعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الآخر في علاقات التبادل، كما يعتبر هذا العنصر مفتاحا لبناء نموذج التسويق بالعلاقات، و الثقة تنشأ عندما تحدث عمليات التبادل بشكل موضوعي و نزيه.

و تعرف الثقة على انها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل سواء كان ذلك من جانب الزبون أو المسوق، كما أنه لا يتصف فقط بالسلوك و إنما أيضا بخصائص جوهرية كالشفافية والكفاءة و الأمانة و النزاهة و المصداقية و الشفافية و الوعود و الميل إلى المساعدة . بالتالي تعد الثقة أهم عنصر من عناصر التسويق بالعلاقات سواء في العلاقات التجارية أو غير التجارية، لأن الثقة أساس التعامل، و أساس بناء علاقات طويلة الأجل و متينة بين الزبون و المؤسسة حتى على مستوى الموظف الداخلي فيها.

• **الالتزام:** يعتبر الالتزام عنصر هام و أساسي في التسويق بالعلاقات، حيث يعتبر من التحديات التي تواجه الباحثين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي و الموارد البشرية، و هو مقياس يقيس قدرة الفرد في تحديد تعاملاته مع المؤسسة باستمرار. و يعتبر الالتزام واحد من المواضيع المهمة و المتكررة في العلاقات المتعلقة في مجال الأعمال، و يعتبر عنصرا رئيسيا في التأثير على ولاء الزبائن أو المشتريين.

• **التعاطف**²⁵: يعتبر هذا العنصر مهما في العلاقات التجارية في كونه يسعى إلى فهم حاجات و رغبات العملاء، و مشكلاتهم و العمل على حلها، و تقديم الخدمات الإضافية المرافقة

للمنتجات، و العمل على مواكبة توقعات العملاء بشكل مستمر، مع التركيز على أن صيانة العلاقة مع العملاء هي مسؤولية مشتركة لجميع موظفي المؤسسة.

• **التبادلية:** إن عملية التبادل هي أساس العلاقة، و يقصد بالتبادل تقديم كل من الأطراف الامتيازات للطرف الأخر مقابل الحصول على نفس الامتيازات ، و التبادلية أو المعاملة بالمثل شرط أساسي في التسويق بالعلاقات، أي ضرورة المعاملة بالمثل من قبل جميع الأطراف. فالمعاملة بالمثل عبارة عن دافع لجعل علاقة التبادل متوازنة وبالتالي تساهم في إقامة علاقة طويلة الأمد.

• **الروابط:** كذلك يعتبر هذا العنصر مهما في التي التسويق بالعلاقات، حيث يتصرف كل من البائع و المشتري بطريقة واحدة لهدف واحد، و كلما كانت هناك روابط مشتركة أكثر كلما زاد ولاء و رضا الزبائن.

• **القيمة المشتركة:** ونقصد بها المنافع الاقتصادية و المعنوية التي تعود على كل من البائع و المشتري، فمن جهة البائع تتمثل القيمة في كسب ثقة العملاء و ولائهم، و كسب الأرباح على المدى الطويل بالإضافة إلى ذلك كسب الصورة الحسنة. أما القيمة التي يكتسبها الزبون من خلال ممارسة التسويق بالعلاقات تتمثل في المعاملة الخاصة والاهتمام و العناية والسعر المناسب والجودة و إشباع حاجاته.

كما يمكن اعتبار عملية الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة إحدى أدوات التسويق بالعلاقات التي تساعد على الوصول إلى العميل الموالي أو ما يعرف " زبون مدى الحياة" كما تعتبر أحد الأهداف التي يسعى إليها مفهوم التسويق بالعلاقات.

العمود الثاني: ماهية التزبون

3. مفهوم الزبون :

كثيرا ما يقتصر فهمنا للزبون على أنه ذلك الشخص الخارجي الذي يتقدم لشراء منتجات المؤسسة أو الحصول على خدماتها، إلا أن هذا المعنى يعتبر قاصرا بعض الشيء. وفي الحقيقة فإن الزبون يمكن أن يكون داخليا (مصالح وإدارات المؤسسة فيما بينها) أو خارجيا وهو الشخص الذي يرغب في شراء منتجات المؤسسة، وهو المعنى التقليدي للكلمة.

3.1. تعريف مصطلح العميل:

وقبل أن نفصل في تعريف الزبون، يجب الإشارة إلى أنه في الكثير من الأحيان ما نجده تداخلا بين المصطلحات وتتنوع فيها للإشارة للأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، فهناك من يستخدم كلمة العميل وهناك من يستخدم كلمة الزبون للإشارة في بعض الأحيان إلى نفس المعنى، فالعميل يقصد به أي طرف يتعامل مع المؤسسة أو تربطه علاقة معينة بها، وهنا يمكن أن نصنف العميل إلى:

أ. العميل الداخلي:

يقصد به المورد البشري في المؤسسة، حيث يمثلون الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة ويقومون بممارسة أنشطتهم داخلها ويتأثرون بمختلف القرارات والسلع وكذا الخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما أن الزبون الداخلي يعتبر القائم الأول على إعداد استراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها، فتفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها، وبالتالي فإن تعزيز العلاقة معه بشكل دائم وتحسينها باستمرار وذلك لكونه يعد المسؤول الأول عن تنفيذ قرارات ونشاطات المؤسسة وهو الذي يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها مع محيطها الخارجي.

ب. العميل الخارجي:

يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، أي أنه يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع أساسية من العملاء هم:

- **المورد:** يقصد به مختلف مصادر التمويل والتمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون؛
- **الموزع:** ينبغي اعتبار الموزع عنصر استراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة، وتنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعين مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون؛
- **الزبون:** يعتبر الزبون في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة، ويعرف أيضا على أنه شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لموارد ما.

2.1. تعريف الزبون:

فما يلي سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف:

- يعرف الزبون على أنه " شخص طبيعي أو معنوي يدفع مقابل للحصول على السلع والخدمات بغية تحقيق الإشباع لديه."
- كما يعرف الزبون بأنه الشخص (العادي أو الاعتباري) الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك
- كما يعرف على أنه " مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها."
- الزبون "عبارة عن شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة."²⁶

▪ الزبون هو المستخدم النهائي للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والإدراك والدوافع والذاكرة، وبالعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو مؤسسات سواء من مناطق الريف أو المدينة أو مختلف شرائح المجتمع.

3.1. تطور مكانة الزبون ضمن الفكر التسويقي:

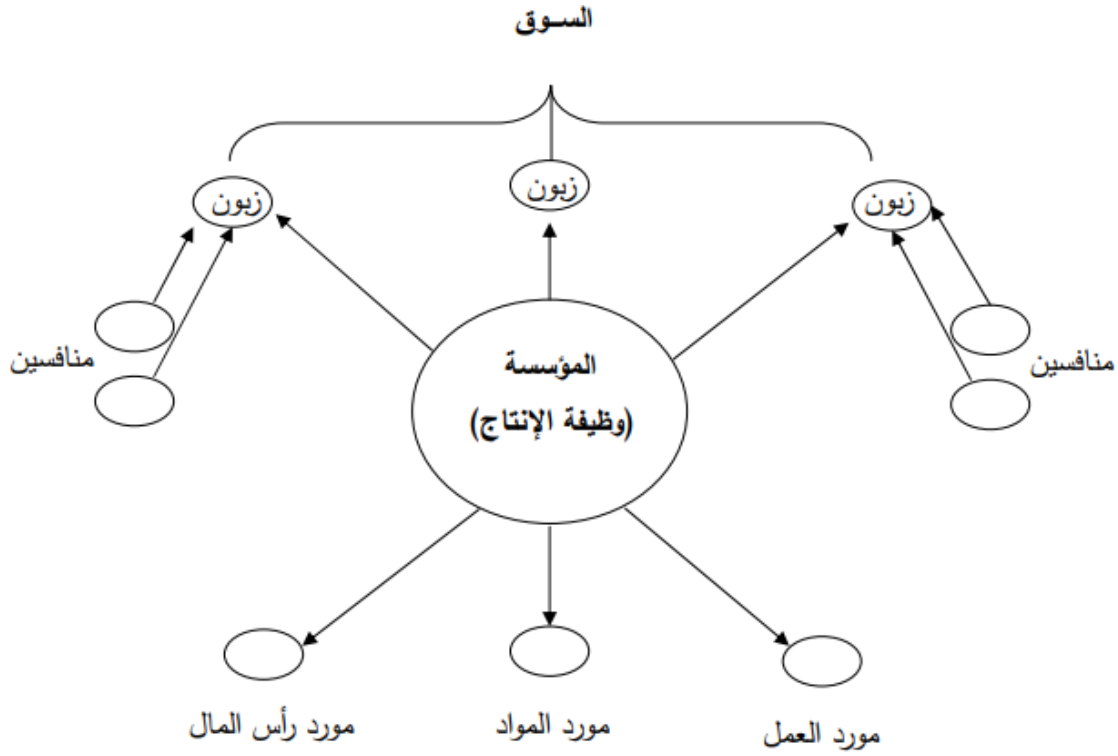
1.3.1. التصورات الكلاسيكية للتسويق والنظرة إلى الزبون:

كان ميلاد أول تصور للفكر التسويقي بميلاد الثورة الصناعية أو كما عرفت بثورة الإنتاج، منذ ذلك الحين عرف هذا التصور عدة تطورات استمرت إلى غاية الخمسينات من القرن الماضي و تتلخص هذه المرحلة في ثلاث توجهات هي:

أولاً- التوجه بالمفهوم الإنتاجي:

انصب اهتمام المؤسسة ولفترة طويلة على كيفية استغلال مواردها استغلالاً تاماً لتحقيق الإشباع للأسواق²⁷، يفترض هذا التصور أن الزبون يبحث عن المنتج المتاح وبأقل تكلفة بغض النظر عن اعتبارات أخرى تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية للمنتج، من هذا يتضح أن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع والقدرة على تخفيض التكلفة وكفاءة شبكة التوزيع في التغطية الواسعة للأسواق المستهدفة هي الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها²⁸. إضافة إلى هذا فأساس كل تعاملات المؤسسة مع محيطها الخارجي ينطلق من الفروع الإنتاجية وقدرتها في الحصول على موارد لإنتاج أكبر عرض ممكن كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): الرؤية التقليدية للمؤسسة



Source : j. Lendrevie, d. Lindonm, "mercator", edition dalloz, paris, 7^{ème} edition, 2003, P 04 .

يوضح الشكل الغياب التام للزبون عن المحاور الإستراتيجية والعملية في المؤسسة التي لم تكن سوى آلة تحويل واسطة بين موردي المواد الأولية والزبون، ولم يكن لمدير الإنتاج ، وهو صاحب المركز الأول، أي اهتمام أو فكرة عن حاجات ورغبات الزبون الذي يوجه إليه إنتاج المؤسسة وقد ارتكز التصور الإنتاجي على فكرتين أساسيتين:

1. الزيادة الدائمة في الطلب عن العرض وهو ما جعل السوق سوق بائعين يسعون إلى

تحقيق الإشباع الكمي لهذه السوق؛

2. يسعى الزبون إلى البحث عن المنتجات المتوفرة وبأقل تكلفة، و هو ما دفع المؤسسة إلى

انتهاج إستراتيجية التوزيع الشامل و إستراتيجية تخفيض التكاليف.

لهذا فقد اعتبرت المؤسسة دائماً الزبون مجرد مصدر للربح و لتصريف إنتاجها.

ثانيا-التوجه بالمفهوم السلعي:

يرى العديد من الأخصائيين في التسويق أن هذه المرحلة ضمنية بين سابقتها والتي تليها وهي أقرب إلى التصور الإنتاجي، إلا أننا وعلى غرار البعض الآخر من الباحثين قمنا بفصلها كمرحلة مستقلة لتوضيح بعض التغيرات التي مست مكانة الزبون في المؤسسة .

في هذه المرحلة أدرك رجل التسويق أن الزبون يفضل المنتجات ذات الجودة العالية²⁹، فأصبحت وظيفة الجودة في المرحلة الثانية من حيث الأهمية بعد وظيفة الإنتاج، ومن بين الشعارات التي ترجمت هذا التصور نجد "السلعة الجيدة تباع نفسها"، هذا الشعار الذي ارتكز عليه توجه العديد من المؤسسات لاسيما مؤسسة Elgin National³⁰ وهي من أكبر المؤسسات المتخصصة في صناعة الساعات ذات الجودة العالية، كانت توزع منتجاتها من خلال محلات المجوهرات الشهيرة وقد تميزت هذه الساعات بجودة صنع عالية خاصة مع استخدام الذهب في صناعة بعض الأجزاء، احتفظت المؤسسة بمركزها في السوق منذ نشأتها سنة 1864 إلى غاية الخمسينات من القرن الماضي، حيث تراجعت مبيعاتها وحصلتها السوقية نتيجة دخول منافسين جدد إلى السوق بتشكيلات جديدة و مقاييس وألوان مختلفة، مما شكل فرصة جديدة و مجال أوسع للاختيار أمام زبائن مؤسسة Elgin ، الذين تحولوا من الساعات الثمينة ذات الموقع الاجتماعي، إلى ساعات جذابة المظهر وبخصائص جديدة (ساعات ضد الماء والصدمات، تملئ ذاتيا، بأسعار تنافسية...).

من خلال عرض تجربة مؤسسة Elgin National نرى أن التصور التسويقي الذي تبنته المؤسسة في هذه المرحلة لا يزال يعاني من القصور بالرغم من كونه ركز على تقديم منتج ذا جودة، ويرجع هذا إلى أن الجودة المقدمة للزبون كانت من منظور و تصور مهندس الجودة في المؤسسة دون دراسة أو معرفة بحاجات ورغبات الزبون أو مستويات الجودة التي يطلبها السوق، فقام هذا التصور على فرضيات أساسية هي:³¹

✓ المستهلك يهتم أساسا بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة وينظر إلى تلك المنتجات كمجموعة من المواصفات و ليس باعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه؛

✓ عملية المفاضلة بين المنتجات التنافسية يتم على ضوء العلاقة بين الجودة و السعر؛

✓ المستهلكين لديهم معرفة بالمنتجات والعلامات البديلة المعروضة في السوق.

شكل هذا التصور امتداد للتصور الإنتاجي الذي استمر إلى غاية الأزمة الاقتصادية سنة 1929 الناتجة عن الكساد الذي مس الأسواق بسبب الأفكار التي تبنتها المؤسسة في هذه المرحلة، و باعتبار إن السوق هي سوق بائعين لفترة طويلة بمعنى أن كل ما ينتج يباع دون النظر إلى ظروف المنافسة التي كانت تزداد تدريجيا مما ولد فائضا كبيرا في العرض، هذا الوضع المتأزم دفع المؤسسات للبحث عن حلول للتخلص من هذا الفائض و دفع الزبون للشراء، فاتجهت نحو تصور جديد هو المفهوم البيعي.

ثالثا- التوجه بالمفهوم البيعي:

اعتبرت المؤسسات هذا التوجه حلاً لأزمة الكساد، فتحولت إستراتيجية المؤسسة من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة الترويج و تكثيف الجهود البيعية للتأثير على الزبون واستمالاته للشراء،³² ينطلق هذا التوجه من مجموعة افتراضات هي:

✓ الزبون بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه و تكثيف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالشراء أو بالأحرى إرغامه على الشراء؛

✓ الزبون عادة ما ينسى الخبرات السابقة الناتجة عن تجارب الشراء ولا ينقلها إلى الآخرين، قد يقوم بتكرار شراء نفس المنتج دون الرجوع إلى التقييم السابق؛

✓ هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثمة فان الاهتمام سيرتكز على كيفية تحقيق مبيعات للزبون دون الاهتمام بالاحتفاظ به.

من الملاحظ أن الفرضيات التي قام عليها هذا التصور مرتبطة بسلوك الزبون لكن كونه لم يعتمد على نتائج بحوث ودراسات لسلوك الزبون، بقي هذا التوجه مجرد افتراضات من رجال التسويق لم تعطي الحل المناسب للأزمة ولم تزد إلا من صعوبة العملية البيعية.

وبالرغم من نقائص وعجز هذا التصور إلا أنه لا يزال يميز واقع العديد من المؤسسات خاصة في الاقتصاديات المتخلفة، والتي لم تصل بعد لتحديد معالم التصور التسويقي الحديث، إلا أنه أعطي لفتة هامة إلى الزبون ووسع مجال الاهتمام به.

2.3.1. التصور التسويقي الحديث والنظرة إلى الزبون:

قطعت كبريات المؤسسات شوطا كبيرا في الممارسة التسويقية، مما سمح ببلورة مفهوم أكثر تطورا ينطلق من حاجات ورغبات الزبون والبحث عن الأدوات والوسائل التي تسمح بتلبية هذه الحاجات مع ضمان ربحية المؤسسة، وقد تضمن التصور الحديث أربع محاور أساسية كلها تركز على الزبون وهي:

أولا- التركيز على الأسواق:

يعتبر اختيار السوق المستهدف من النقاط الرئيسية لأي نشاط تسويقي، بالاعتماد على مبدأ التجزئة الفعالة لقطاعات السوق يمكن الوصول إلى أكبر تجانس ممكن لعناصر القطاع، مما يزيد من فرصة وقدرة المؤسسة في الاستجابة لحاجات زبائنها بفعالية.

وقد أثبتت المؤسسات اليابانية لصناعة السيارات أهمية التجزئة الفعالة في تلبية الحاجات من خلال إنتاج سيارة خاصة بالمرأة العاملة والتي تتضمن مجموعة من الخصائص تختلف عن التشكيلات الموجهة لباقي القطاعات و قد حققت نجاحا كبيرا.

ثانيا- التوجه بحاجات الزبون:

يرى أغلب الباحثين في مجال التسويق أنه لا أساس للتفرقة بين مفهوم التوجه التسويقي أو التوجه بالزبون، بمعنى أن تبني المؤسسة للحل التسويقي يعني بالضرورة توجيهها بحاجات ورغبات الزبون، و صحة هذا التوجه تستلزم ما يلي:

✓ تحديد حاجات ورغبات الزبون من وجهة نظره وسلوكه وليس من منظور المؤسسة ونظرة العاملين بها، لأن عملية تحديد الخصائص التي يرغب فيها الزبون انطلاقا من تصورات

المسؤولين يفسر فشل العديد من المنتجات الجديدة بمجرد نزولها السوق، وبالتالي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تلبية حاجات حقيقية معبر عنها وليست متصورة؛

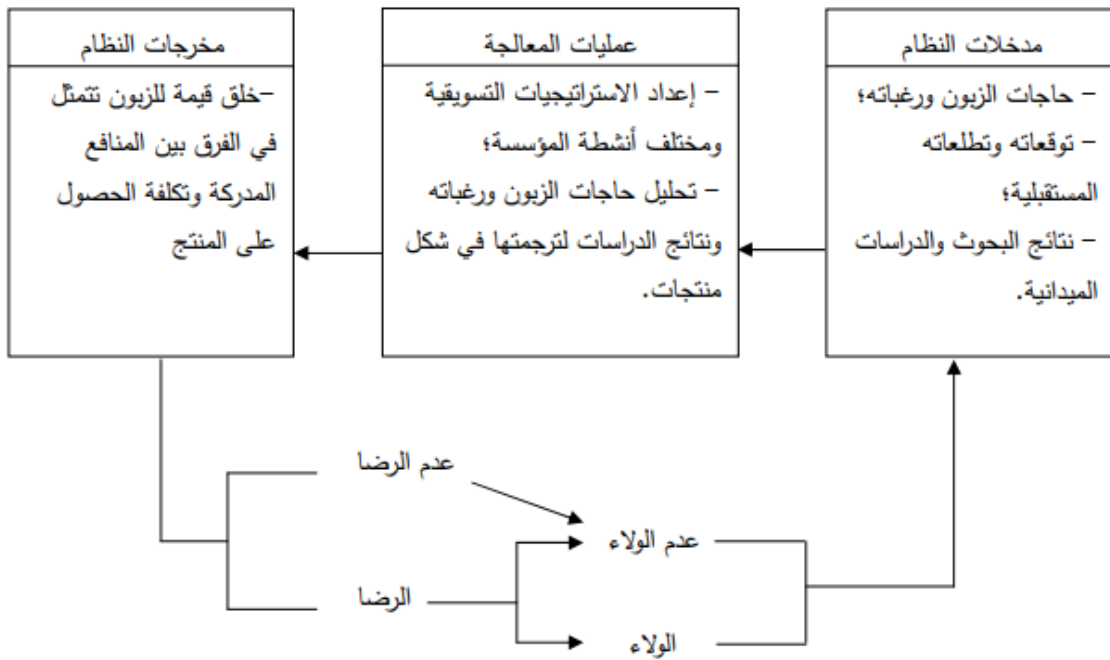
✓ القيام بالبحوث التسويقية ودراسات السلوك لمعرفة وتحديد حاجات الزبون بدقة ؛

✓ التوجه بالزبون لا يعتبر مسؤولية قسم التسويق وحده، بل يجب أن يعمل كل عناصر المؤسسة كنظام متكامل موجه لتلبية حاجات الزبون وزياد مستوى الرضا لديه، وفي هذا المضمون جاء تصريح المدير التنفيذي لمؤسسة Ford أثناء العمل على مشروع سيارة Rover أن الثقافة السائدة في المؤسسة مفادها أن الزبون يجب أن يحب السيارة، وقد أدركت المؤسسة أنه لا يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا من أجل التكنولوجيا فقط.³³

ثالثا - تكامل النظام التسويقي:

بناء على الأطر والأفكار التسويقية التي طوّرتها المؤسسات الأكثر تقدما من خلال ممارساتها في مجال التسويق أصبح من الأنسب صياغة هذا المفهوم في صورة نظام متكامل الأجزاء يظهر بشكل عملي وأكثر ملائمة للتحليل والدراسة، وكأي نظام يضمن ثلاث عناصر أساسية هي المدخلات و عملية المعالجة والمخرجات كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (05): النظام التسويقي في ظل التوجه بالزبون



يوضح الشكل أعلاه دورة تامة لمختلف عمليات النظام تتلخص فيما يلي:

أ. **مدخلات النظام:** تعبر مدخلات النظام عن جملة من حاجات ورغبات الزبون وتطلعاته والتي يتم تحديدها والتعرف عليها بالاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث التسويقية لفهم سلوك الزبون وآليات اتخاذ قرار الشراء.

ب. **عملية المعالجة:** تتمثل عملية معالجة وتحليل مدخلات النظام في إعداد وصياغة مختلف السياسات والاستراتيجيات التسويقية على ضوء نوعية وطبيعة المدخلات، فتتم العمليات الأتية:³⁴

- تصميم الإنتاج وتطويره على أساس ما يطلبه الزبون وما يرضي حاجته، وانتقاداته للنماذج القديمة وذلك بإحداث تغييرات في خصائص المنتج أو تقديم منتج جديد؛
- يتم بناء شبكة توزيع تراعي فيها المؤسسة مواقع زبائنها ومدى استعدادهم وإمكانياتها للبحث المنتج والتضحية بالجهد والوقت للحصول عليه؛
- تأهيل وتدريب القوى البيعية بالاتصال والتعامل مع الزبون بشكل يناسب ثقافته ومستواه وخصوصيات كل زبون كفرد؛
- تعتمد المؤسسة في تصميم الرسالة الإعلانية على نتائج الدراسات المتعلقة بفهم ثقافة الزبون وعاداته و مستوياته التعليمية وكل ما يتعلق بمدى قدرته على فهم وفك رموز الرسالة الإعلانية؛
- تراعي المؤسسة في عملية تسعير منتجاتها، إلى جانب القدرة الشرائية للزبون إجمالي التكاليف التي يكون مستعد لتحملها من أجل الحصول على المنتج.

ت. **مخرجات النظام:** حوصلة وخلاصة مختلف عمليات المعالجة التي تعرضت لها مدخلات النظام، الهدف منها هو تقديم شيء لصالح الزبون يعبر عنه "بالقيمة" وهي الشيء الذي يعبر عن مدى استجابة المنتج الذي تقدمه المؤسسة لحاجات للزبون وتوقعاته.

ث. **التغذية العكسية:** تسعى المؤسسة دائماً إلى تقييم مدى استجابة النظام وتحقيقه الأهداف المسطرة وذلك من خلال معرفة وقياس الأثر الناتج عن تقييم الزبون لمخرجات النظام، ويعبر رد الفعل عن أثرين هما الرضا (الولاء /عدم والولاء) وعدم الرضا.

رابعاً-التسويق والتنمية المستدامة:

وصل الفكر التسويقي الحديث والمتوجه بحاجات الزبون إلى التفكير في مستقبل الأجيال القادمة لان تحقيق رضا الزبون في الوقت الحاضر لم يعد الهم الوحيد، وإنما أصبح الحفاظ على مستقبل هذا الزبون مسؤولية كبرى أمام المؤسسة، فمن غير المنطقي الحصول على زبون راض وبيئته مهددة ومن هنا ظهرت المفاهيم التسويقية الجديدة كالتسويق الأخضر والتسويق البيئي والتسويق المجتمعي التي ارتبطت جميعها بمفهوم التنمية المستدامة.

4. عموميات حول الزبون:

1.2. تصنيفات الزبائن:

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 شخصي.

أولاً- تصنيف الزبائن حسب صفاتهم الشخصية:

أدرج الباحثون تحت هذا المعيار عدة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي:

- **الزبون السلبي:** ويتصف الزبون هنا بالخلج والمزاجية وكثرة أسئلته وغبته في الإصغاء بانتهاء ويقظة، إضافة إلى البطء في اتخاذ القرارات وإعطاء الردود للأسئلة التي تطرح عليه؛
- **الزبون المتشكك:** ويتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة، إضافة إلى لهجته التهكمية التي تتطوي على السخرية لما يقوله له الغير له، وقد يطلب تقديم برهان على ذلك، ويصعب في العادة معرفة الشيء الذي يريده مثل هذا الزبون؛
- **الزبون الثرثار:** ويتصف الزبون بأنه صديقاً مجاملاً ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، فهو يتصف بالفكاهة والدعابة، وتتطوي شخصية هذا الزبون على نزعة للاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره فهو يخلط الموضوعات ببعضها ولديه الأساليب إلى جر الأشخاص الذين يحاورونه إلى الأحاديث التي يريدها؛
- **الزبون المغرور المندفع:** يشعر الزبون هنا بأنه يحسن صنعا عندما ينتظره الآخرون، إذ أن مبالغته في إدراكه لذاته تولد اتجاهات ونزوعات التميّز والسيطرة، إضافة إلى أن غروره

المفرط يقوده دائما إلى شعوره العالي بالثقة، لهذا فهو ينفذ صبره بسرعة ويلجأ إلى المقاطعة في الحديث ويحاول إعاقة الآخرين عن العمل، كذلك فهو يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء؛

▪ **الزبون المتردد:** ويتصف هذا الزبون بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه، وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها، ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه، وعلى الرغم من أنه لا يبدي معارضته نحو كل ما يقال له، إلا أن إجابته بنعم أو لا تكاد تكون مستحيلة ويؤجل قراره إلى وقت آخر وإذا تعرض هذا الزبون إلى موقف محرج أو مأزق يتطلب اتخاذ قرار حوله، فإنه سوف يبدي عدم الرغبة فيما ستقرض عليه من قرارات؛

▪ **الزبون الغضبان:** ويتصف هذا الزبون بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن صغار الأمور وتوافهها، لكي يجعل منها مبررات كافية لافتنال الغضب، كما أنه يرى المتعة في الإساءة إلى الآخرين وإلحاق الضرر بهم، ونفس الوقت يكون من الصعوبة إرضاءه فأراؤه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم؛

▪ **الزبون المشاهد المتسوق:** يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وتفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، فهو يستمتع بالتسوق، وإذا لم يجد شيئا يفعله، فإنه ينظر هنا وهناك وبالرغم من إمكانية أن يكون هذا زبونا مرتقبا وزبونا جيدا؛

▪ **الزبون النزوي:** يتصف هذا الزبون بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة، ونادرا ما يصغي إلى المناقشات الطويلة، وتتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي، وكثيرا ما تجذبه المظاهر أكثر من المضامين؛

▪ **الزبون العنيد:** ويتصف هذا الزبون بأنه إيجابي النزعة، نشيط ومبادر يتمتع باستقلالية عالية جدا، يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة وبعيدا عن تأثير الآخرين، فهو عنيد متشبث بأرائه التقيد تكون مبنية على علم أو بما يكون مجرد هراء، كذلك فهو محافظ يقاوم التغيير، ويرفض الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة؛

▪ **الزبون المفكر الصامت:** ويتصف هذا الزبون بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمع أكثر مما يتكلم، وهناك صعوبة في استدراار أفكاره، يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار ويتمعن

في كل شيء من خلال بحثه الجيد عن المعلومات والقيام بعمل مقارنات للوصول إلى اختيار الأنسب، من خلال التحليل والربط بين المعطيات وإدراكه للمخاطر.

ثانيا- تصنيف الزبائن حسب تقديمهم للشكاوى: وهنا يمكن تصنيفهم إلى³⁵:

- **الزبون الحليم (الصامت):** بشكل عام هذا النوع من الزبائن لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء، وينبغي تشجيعه على الكلام وتقديم الشكوى؛
- **الزبون دائم الشكوى:** يشكو دائما بحق أو دون حق، لا يكون راضيا أبدا عن المنتج، فهناك دائما من وجهة نظره أخطاء. إن هذا النوع من الزبائن لا يمكن إهماله أو طرده، بل يجب التحلي بالصبر والاستماع له ومحاولة حل مشاكله إن كانت فعلا موجودة؛
- **الزبون الموضوعي:** هذا الزبون لا يشكو إلا إذا كان مبررا لشكواه، فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة، ولا تهمة الأعداء؛
- **الزبون المستغل:** يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه، وليس هدفه الرئيسي أن يحلها، على الموظف أن يكون موضوعيا في إجابته وأن يستخدم المعلومات الدقيقة لدعم كلامه ومنطقه.

ثالثا- تصنيف الزبائن حسب أهميتهم بالنسبة للمؤسسة:

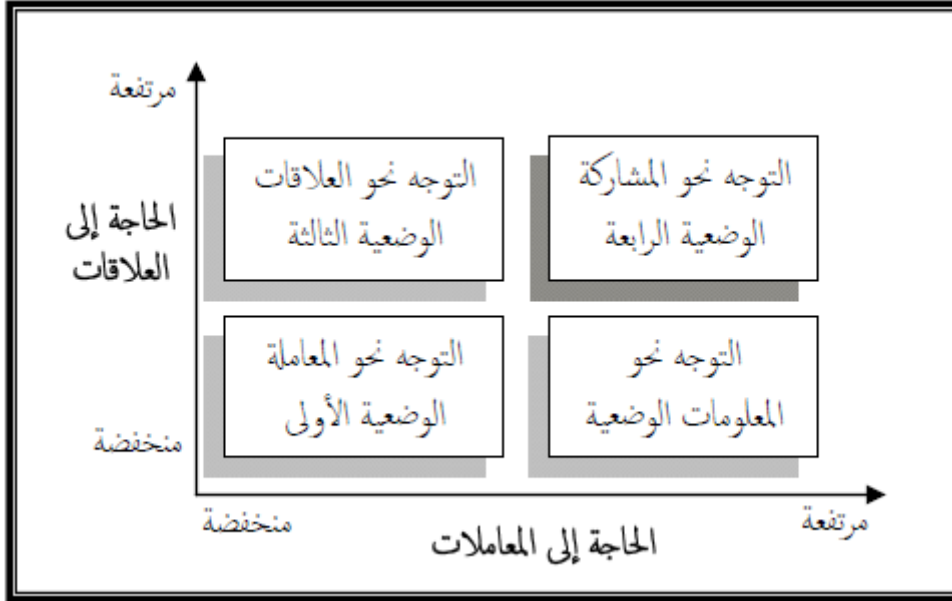
لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة وبناءا على هذا المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف هي³⁶:

- **الزبون الإستراتيجي:** وهو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة؛
- **الزبون التكتيكي:** هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن؛
- **الزبون الروتيني:** هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

رابعا- تصنيف الزبائن على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة:

تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين وهما حاجة الزبون إلى العلاقات والحاجة إلى المعلومات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): مصفوفة زبائن المؤسسة



المصدر: ريتشارد ويتلي وديان هيمنان، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء، مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب، مصر، القاهرة، 1998، ص259.

من الشكل السابق نستخلص وجود أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والزبون هي³⁷:

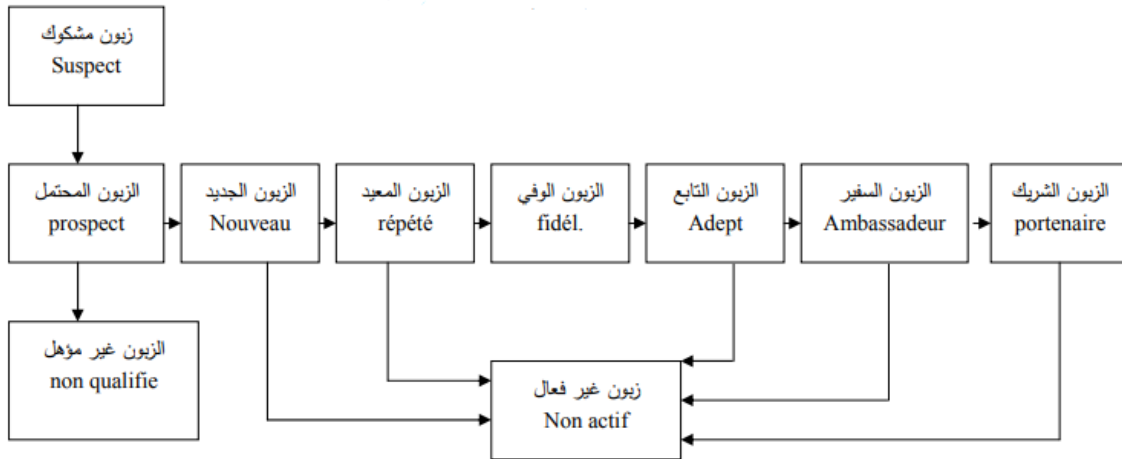
- **الوضعية الأولى:** الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقله رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع؛
- **الوضعية الثانية:** هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شرائها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم؛

- **الوضعية الثالثة:** في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته وهي قادرة على تلبيةها وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفنقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات؛
- **الوضعية الرابعة:** الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمؤسسة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من اجل تحقيق أهداف مشتركة، تبرز مثل هذه التعاملات الصناعية.

2.2. دورة حياة الزبون:

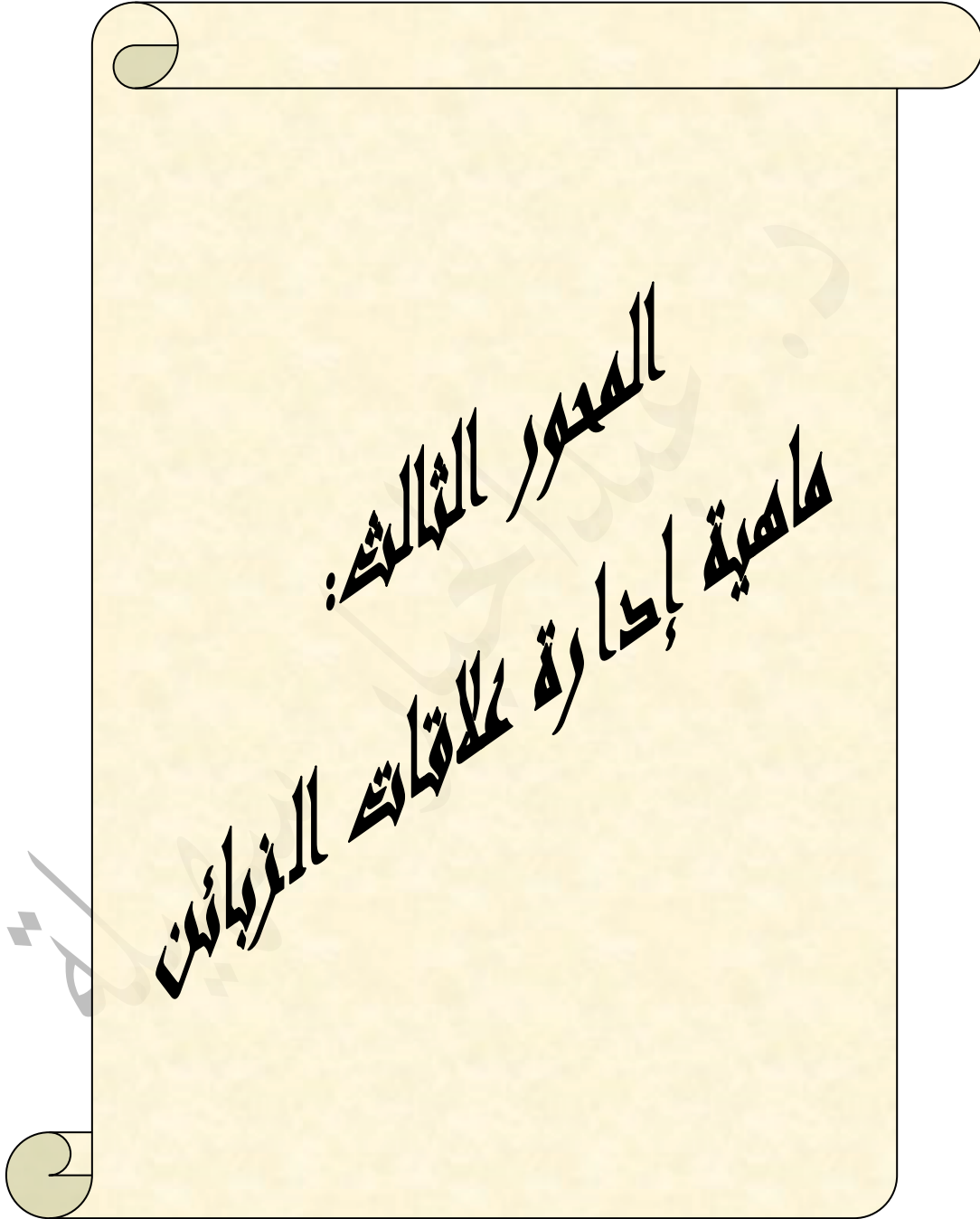
في التوجه بالزبون انتقل اهتمام الإدارة من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبون ، وتعرف دورة حياة الزبون على أنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة.³⁸ ويوضح الشكل الموالي مختلف المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المؤسسة:

الشكل رقم (07): دورة حياة الزبون



يوضح الشكل أعلاه مجموعة من المراحل يمر بها الزبون إضافة إلى أنه يشير بأن التطور يمكن أن يتوقف في أي مرحلة من المراحل وهي:

- ✓ **الزبون المشكوك suspect:** كل الزبائن الموجودة في السوق يكونوا محل شك أو احتمال إمكانية تعاملهم مع المؤسسة.
- ✓ **الزبون المحتمل Prospect:** تؤهل المؤسسة الزبون المشكوك لأن يكون زبون محتمل بتحفيزه، فبعد عملية التشاور مع الذات أو المقربين يتجاوز الزبون مرحلة الشك ويظهر لديه احتمال أن يصبح زبون للمؤسسة ويمكن أن تنتهي دورة حياة هذا الزبون بمجرد بدايتها لأنه يصبح زبون غير مؤهل وبدون عائد.
- ✓ **الزبون الجديد:** استقرار الزبون المحتمل على شراء منتج أو علامة المؤسسة للمرة الأولى يؤهله ليصبح ضمن قائمة زبائن المؤسسة الحاليين.
- ✓ **الزبون المعيد:** بعد عملية الشراء الأولى يقوم الزبون بتقييم قرار الشراء، فيكون راض عن المنتج ومستعد لتكرار عملية الشراء مرة أخرى.
- ✓ **الزبون الوفي:** هو زبون يزداد مستوى الرضا لديه بعد كل عملية شراء، هذا ما يولد لديه تعلق بالعلامة أو المؤسسة وبالتالي يصبح وقيًا.
- ✓ **الزبون التابع:** تتطور حالة الولاء لدى الزبون لتمس كل منتجات أو علامات المؤسسة وبالتالي تعتبر حالة الولاء للعلامة أو المؤسسة أكثر تطوراً من الولاء للمنتج، وعن هذه الحالة تتولد المرحلتين المقبلتين.
- ✓ **الزبون السفير:** هو زبون وقي لا يكتفي بشراء منتجات وعلامات المؤسسة بل يصبح بمثابة أداة ترويجيه في تحفيز الآخرين على شراء العلامة أو المنتج.
- ✓ **الزبون الشريك:** في هذه المرحلة المتطورة من دورة حياة الزبون يتولد لديه تعلق كبير بالعلامة أو المنتج و يصبح من الصعب تغييره بجعله يشعر بأنه طرف من الأطراف الأساسية في المؤسسة التي أثبتت استحقاتها لولائه.
- إلا أن احتمال فقدان الزبون وتخليه عن المؤسسة يبقى قائماً في كل مرحلة من المراحل السابقة أو أن الزبون يصبح غير فعال ويحمل المؤسسة أكثر من العائد وبالتالي التخلي عنه يصبح حلاً وليس مشكلة .



5. نشأة إدارة علاقات الزبون:

يعود تاريخ نشوء إدارة علاقات الزبون إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط من سعي المؤسسات آنذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة 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 " بإستراتيجية دفع التكنولوجيا."

وفي نهاية القرن العشرين الذي أسسه اقتصاديات المعرفة، ومع احتدام المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية إلى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية وقوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة³⁹.

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 يسمى " بإستراتيجية سحب السوق " ولذلك توج هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون، بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه، وتحقيق قيمة له مدى الحياة، بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة المؤسسة القائمة على (الربح - خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح - ربح) ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المؤسسة.

ولعل التطور الكبير الذي حصل بعد ذلك هو مع إدارة المعرفة التي إعتبرت الزبون كمصدر أساسي مهم للمعرفة والذي يرتكز على معرفة السوق وتغيراته وهذا ما يبين قيمة الزبون للمؤسسات والذي عبر عنه بمفهوم راس المال الزبوني والذي عرف بأنه: " الثروة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع زبائنها . " هذا ما أدى إلى ظهور التوجه الجديد للمؤسسات و الذي عرف بإدارة علاقات الزبائن (CRM).

وفي العقد الأخير ظهرت إدارة علاقات الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الإستراتيجي للمؤسسة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي.⁴⁰ حيث طورت وطبقت العديد من المنظمات إدارة علاقة الزبائن في محاولة للتعرف على الزبائن وتطوير علاقتها معهم ومتأمله في ذلك زيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة، عن طريق اعتمادها على صيغ في التفاعل المشترك بينها وبين الزبائن ومن خلال التبادل المستمر في البيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين، وهذا التبادل في المعلومات يتمثل باتجاهين الأول: يمثل المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها والثاني: يمثل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء.⁴¹

وعلى العموم يمكن القول أن إدارة علاقات الزبائن كمفهوم لم تظهر حديثاً، ولكنها اليوم أصبحت أكثر تطبيقاً نتيجة التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال والنقل والإعلام إضافة إلى ظهور أدوات البيع الأتوماتيكي. كما يرجع أصل إدارة علاقات الزبائن حسب العديد من الباحثين إلى التسويق المباشر أو ما يعرف بـ "one-to-one marketing" على الرغم من الاختلاف بينهما كمفهومين تسويقيين. وعلى الرغم من أن التطور التكنولوجي ساهم في انتشار تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن، إلا أن هذا المفهوم لا يمكن تطبيقه في بعض المجالات كتسويق المواد الغذائية أو السلع الاستهلاكية غير المعمرة.

6. مراحل تطور إدارة علاقة الزبون:

يرى Randy أن إدارة علاقات الزبون مرت بأربعة مراحل موضحة في الآتي:

1.2. **مرحلة التكنولوجيا:** ارتبطت هذه المرحلة بتطبيق عمليات أتمتة المبيعات، التسويق والدعم وقنوات الاتصال وقامت المؤسسات بتحسين طرق الاتصالات، التخطيط للفرص البيعية، إدارة الحملات التسويقية والتنبؤ بالمبيعات وحل مشكلات الزبائن، ولكن قليل من المؤسسات نجحت في إدراك أفضل الممارسات لإدارة علاقات الزبائن وقد كان مقياس النجاح آنذاك هو: زيادة كفاءة كل من المبيعات والتسويق والدعم وقنوات الاتصال.

2.2. **مرحلة التنسيق:** هي مرحلة التنسيق بين الوظائف من خلال الدعم الذي تقدمه نظم مخازن البيانات لكافة المؤسسات، بحيث ساعدت على الفهم العميق لكل زبون وخلق نظرة فريدة عنه من خلال مكالماته البيعية مع المؤسسة ودخوله موقع المؤسسة من خلال شبكة الانترنت وكذا استفساراته التسويقية، مما ساعد المؤسسات على وضع خططها المستقبلية وفقا لاحتياجاته.

وقد ركزت في هذه المرحلة على جزأين رئيسيين هما:

- تحقيق سهولة التعامل مع البائع: حيث أصبحت المؤسسة ككل مسؤولة عن رضا الزبون واستغلال الفرص البيعية، ومن منافع تلك المرحلة تحسين معدل الاحتفاظ بالزبون وفي نفس الوقت خفض تكاليف الدعم المقدمة له؛
- نماذج التنبؤ: تم استخدام نظم نماذج البيانات واتصالات الزبون لتحسين الأداء البيعي والعمليات ككل، وأصبح من الممكن التنبؤ بالسلوك المستقبلي للزبون وذلك من خلال تحليل استفساراته واتصالاته، ومن منافع هاته المرحلة عملية رفع البيع Up Selling والسعر المتقاطع Cross Selling وتحسين عروض المنتجات والخدمات.

1.2. **مرحلة العمليات:** اقتصت هذه المرحلة بإعادة التفكير في جودة وفعالية العمليات المتعلقة بالزبون والتخلص من النشاطات غير الأساسية بالمؤسسة، بحيث يتم إعادة تصميم العمليات، وقد كان مقياس النجاح في هذه المرحلة هو التحسن في فعالية خدمة الزبائن، بحيث أصبح العائد على الاستثمار أكثر واقعية وأصبحت المؤسسات شبكة من العمليات المتسقة، بحيث تعمل المبيعات وخدمة الزبائن والتسويق والدعم وإدارة القنوات والبحوث والتطوير على نفس الوتيرة معا.

4.2. **مرحلة التوجه بالزبون:** وهي تعني التركيز على الزبون أولا بحيث تقوم المؤسسات بتحليل احتياجاته مقارنة بقدرات العمليات وقدرات الموظفين، وبذلك تقوم المؤسسات بوضع النظم والبنية الأساسية لخدمة هؤلاء الزبائن ومتطلباتهم، ويأتي ذلك من خلال تقسيم الزبائن إلى قطاعات وتفصيل السلع والخدمات وفقا لتفضيلات كل قطاع على حدى، وقد اتسمت هذه المرحلة بالآتي:

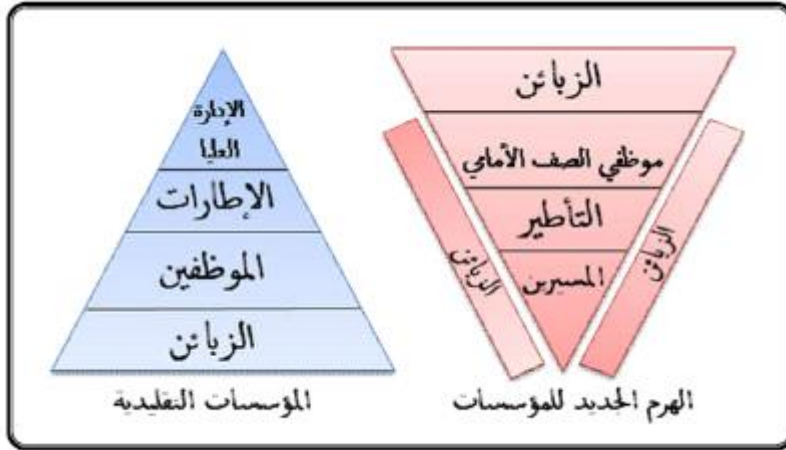
- ✓ التركيز على النتائج المالية (الربح): تحديد قطاعات الزبائن المربحة وتدعيم العلاقات القوية وطويلة الأجل معهم؛

✓ إيجاد بدائل لخفض تكاليف خدمة الزبائن بالنسبة للزبائن غير المرشحين بالنسبة للمؤسسة،

حيث أن ليس كل علاقة مع الزبائن هي بالضرورة علاقة مربحة.

يتضح لنا مما سبق بأن المفهوم الحديث للتسويق أعطى أهمية واهتمام كبير للزبون عبر تفعيل وتطوير علاقته معه، بحيث هذا التوجه جعل المؤسسة مطالبة بتكييف هيكلها 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 النظرة المعاصرة حول الزبائن مقابل النظرة التقليدية.

الشكل رقم (08): النظرة التقليدية والمعاصرة للزبائن حول الزبائن



يبين كوتلر من خلال الشكل أعلاه أنه إلى جانب التسويق الخارجي الذي يهتم بالأسواق يجب الاهتمام بالتسويق الداخلي الذي ينصب على تنمية وتطوير المورد البشري في المؤسسة لتفعيل مساهمته في خدمة الزبون، ومنه فالتوجه بالزبون فكرة يجب على المؤسسة تبنيها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي.

في هرم الإدارة الجديد أصبح الزبون وليس المدير في أعلى الهرم، وهو الآن يشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط بالنسبة للمؤسسة، يأتي بعده موظفي الخط الأمامي في المستوى الثاني لعلاقتهم المباشرة بالزبون خاصة في مجال تسويق الخدمات، في المستوى الثالث نجد موظفي التأطير أو الهياكل ويقصد بهم مسؤول المكاتب، رئيس الخدمات وغيرهم من المسؤولين.

وأخير في المستوى الرابع نجد الإدارة العليا وهي صاحبة القرار الذي يعتبر خلاصة لمختلف المستويات، إضافة إلى هذا فوجود الزبائن على جانبي الهرم يعني أن كل المؤسسة في خدمة الزبون.

وفي الأخير نستطيع القول بأن دراسة تطور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون يتمحور حول ثلاث مقاربات، وهي كالتالي:

أ- **المقاربة التكنولوجية:** تستلزم إدارة علاقة الزبائن برمجيات إدارة قواعد بيانات الزبائن ومعالجتها والتي تناط بأنظمة معلومات المؤسسة. وتشمل مجموع البرمجيات التي يتم وضعها بهدف جمع، معالجة، واسترجاع المعلومات حول الزبائن بالإضافة إلى مجموع أدوات التواصل مع الزبائن: شبكة الانترنت، مواقع الويب، مراكز الاتصال... وتسمح المقاربة التكنولوجية بدمج جميع موظفي الخط الأمامي للمؤسسة (خدمات الزبائن، الشبابيك...) قواعد بيانات الزبائن (أرشيف الاتصالات والعلاقات، أرشيف الأحداث..) وأدوات التحليل (أدوات القرار، التنقيب في البيانات...) (سوف نتطرق إليها بنوع من التفصيل لاحقاً)

ب- **المقاربة التسويقية:** وتتم من خلال تعريف الزبائن، متابعتهم، تقسيمهم، التواصل معهم بشكل جيد. فإدارة علاقة الزبائن تستلزم اتخاذ قرارات والقيام بأنشطة حسب الأقسام المختلفة للزبائن....

ت- **المقاربة التنظيمية:** علاقة الزبائن هي مسؤولية الجميع في المؤسسة، إذ يجب على جميع الموظفين التحرك في إطار مشروع من أجل جمع المعلومات عن الزبائن وتنمية العلاقة معهم. فتقافة العلاقة مع الزبون أمر ضروري للنجاح وجميع ممثلي المؤسسة يجب أن يكونوا مندمجين في مسعى إدارة علاقة الزبائن. كما يستلزم تنفيذ إدارة علاقة الزبائن التفكير في التنظيم على المستوى العام للمؤسسة.

2. مفهوم إدارة علاقات الزبائن:

قبل التطرق لتعريف إدارة علاقات الزبائن، تجدر الإشارة إلى وجود وجهات نظر مختلفة حول هذا لمفهوم. فمن الصعب الحديث عن تعريف واحد أو شامل لإدارة علاقة الزبائن نظرا لاختلاف وجهات النظر حولها. إلا أنه بالإمكان حصر المجال الذي يدور فيه هذا الاختلاف، فمفهوم إدارة علاقات الزبائن يتأرجح بين مفهوم ضيق ومفهوم واسع. حيث ينحصر المفهوم الضيق في الحلول التكنولوجية والتقنية المستخدمة من طرف المؤسسات في التواصل مع الزبون، أما المفهوم الواسع فيجعل منه فلسفة تنظيمية وإدارية تتمحور حول الزبون والعلاقة معه يتم وضعها في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة. وبالتالي لمفهوم إدارة علاقات الزبائن وجهتي نظر وهما:

- ✓ الأولى تقنية تهتم بجمع وتوزيع المعلومات، وشخصنة الاتصال مع الزبون؛
- ✓ والأخرى استراتيجية تهتم بتثمين رأس مال الزبون، وشخصنة العرض.

1.2. تعريف إدارة علاقات الزبائن:

اختلفت التعاريف حول مصطلح إدارة العلاقات الزبائن وهذا لاختلاف وتعدد الرؤى بين الباحثين في هذا المجال، ذلك لشمولية تطبيقه وإرتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة ومنها:

- يعرفها Philip kotler على أنها: عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدا، وكذا الإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبون، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبون للمؤسسة.
- فعرّفها (Sawhney and Zabin, 2001) على أنها: القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستخدام تشكيلة واسعة من الوسائل التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون، وأنها تمثل تقنية اتصال تضمن الاتصال المستمر بين طرفين أو أكثر.
- كما عرفها (Kok and Vanzyl, 2002): على أنها تمثل كافة نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم.
- ويرى (Srinivasan and Moorman, 2005) بأن إدارة علاقة الزبائن هي: النظرة الشمولية لقيمة الزبون المعتمدة على توجه المنظمة الذي يهدف إلى بناء علاقات مربحة معه من خلال استخدام التسويق التفاعلي، المبيعات والخدمات.

- وعرفت ايضا على أنها : استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والزبون تقوم على أساس التحوار والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتوليد قيمة لهم.
- في تعريف آخر: أنها أدوات وعمليات وتقنيات تساعد على اجتذاب الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة القيمة المضافة لشاطهم في المنظمة.
- ويرى (نجم، 2005): أن إدارة علاقة الزبائن هو الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من اجل ادامة وتطوير العلاقات مع الزبون. ومما يزيد في أهمية إدارة علاقة الزبون ظهور حقل معرفي وعملياتي جديد هو التجارة الالكترونية الذي يشكل قفزة كبيرة في التطورات التكنولوجية والمعرفية والعلمية.

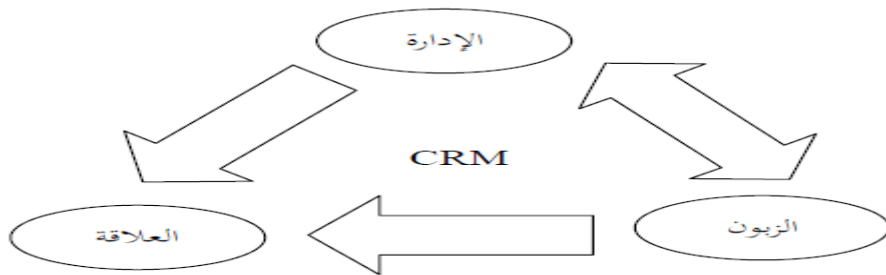
بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن إدارة علاقات الزبائن هي منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه كما تعد مجموعة من الوسائل التنظيمية و التقنية و البشرية لتسيير علاقات من نوع جيد هدفها الأساسي ربط علاقات خاصة بشخصية مع كل زبون.

2.2. مكونات إدارة العلاقة مع الزبون:

من خلال مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون نجد أنها تتكون من ثلاث عناصر يمكن توضيحها

في الشكل التالي :

الشكل رقم (09): مكونات إدارة العلاقة مع الزبون



أ- الزبون:

هو المصدر الوحيد للربح الذي تريد أن تحققه المؤسسة والنمو المستقبلي الذي تهدف إليه، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، لكن هذا نادر الحصول لأن زبائن اليوم

أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المؤسسات، ولهذا فإن التكنولوجيا يمكن أن توفر القدرة على التمييز بين الزبائن وإدارتهم.

ب- العلاقة:

تتضمن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهما، والعلاقة يمكن أن تكون قصيرة أو بعيدة الأمد، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة، متكررة أو مرة واحدة، والعلاقة يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوك، حتى عندما يمتلك الزبائن موقف إيجابي اتجاه المؤسسة ومنتجاتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفي

الإدارة:

إن إدارة علاقة الزبون ليس نشاط يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا التغيير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة، من أجل تحقيق بنية مناسبة تمكنها من استيعاب هذا المدخل، وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص السوقية.

3.2. أهمية إدارة العلاقة مع الزبون:

ظهرت إدارة العلاقة مع الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لفهم الزبون واستغلال معرفته، ومن هنا برزت أهمية العلاقة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للزبائن.

أ - بالنسبة للمؤسسة تتمثل فيما يلي⁴²:

-تساعد المؤسسة على الوصول إلى ما يعرف بالزبون مدى الحياة؛

-تساعد على تحقيق أرباح وعوائد مستقرة ومستمرة؛

-خلق وبناء عملية اتصال في اتجاهين بين المنظمة وزبائنها تحقق نوعا من التغذية المرتدة التي

تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن؛

-التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهودها باستقطاب زبائن جدد؛

-تساعد على استهداف الزبون المناسب و المريح في الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة؛

-تحقيق الثقة و التزام المشاركة في المعلومات بين المؤسسات و الزبائن.

ب - بالنسبة للزبون تتمثل فيما يلي⁴³:

-الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها؛

-العلاقات الاجتماعية مع مقدمي الخدمات تساعده في الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الأحيان؛

-التقليل من التكاليف الاجتماعية والمادية بسبب التحول إلى سوق آخر؛

-الحصول على امتيازات و حوافز كا تخفيضات ، و الهدايا بصورة دورية؛

-شعور الزبون بأهمية لدى المؤسسة خاصة عند حصوله على كل رغباته.

وعلى العموم فقد ذكر فيليب كوتلر في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائنها: "كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم 100 % من الرضا، أعيديا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، وسنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئاً لا يحقق رضاكم"، وفيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها الزبون قائلة:

- الزبون هو الشخص المهم الحاضر في المكتب؛	- الزبون ليس منا، بل نحن منه؛	- الزبون لا يقيد الصراع معه، ولا أحد ينتصر أمام الزبون؛
- الزبون ليس عقبية أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا. نحن لا نقدم له خدمة، هو من يقدم لنا خدماته؛	- الزبون يكلمنا عن حاجاته، ونحن من يليبها بما يحقق أكبر قيمة له ولنا.	

يوجد هنالك مجموعة من الحقائق والمؤشرات التي تعزز الأهمية الكبيرة لإدارة علاقات الزبائن:

- إن عملية البيع للزبون الجديد تكلف 6 مرات عملية البيع للزبون المعتاد؛
- إن الزبون غير الراضي سيبلغ نمطيا 8-10 من الأفراد الآخرين عن تجربته؛
- إن إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي 15% بينما إمكانية البيع للزبون المعتاد هي 50%؛
- إن 70% من الزبائن ذوي الشكاوي سيقومون بالشراء من المؤسسة مرة أخرى إذا استجيب لشكاويهم بسرعة؛
- اكتساب زبون جديد يكلف 5 مرات أكثر من إرضاء وتحقيق ولاء الزبون الحالي؛
- زيادة ولاء 5% من الزبائن يؤدي إلى زيادة 50% من الأرباح كمعدل.

4.3. وظائف إدارة العلاقة مع الزبون:

من الشكل السابق يتضح بأن الوظائف إدارة العلاقة مع الزبون تتألف من الآتي:

- إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية CRM Opérationnel: ويقصد بها العمليات والتكنولوجيات المساهمة في صناعة الاتصال اليومي للمؤسسة مع زبائنهم، كالمعالجة الأوتوماتيكية والنظر في المعطيات المتعلقة بالزبون؛
- إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية CRM Analytique: ويقصد بها آليات تحليل المعطيات المتعلقة بالزبائن بصورة مباشرة أو غير مباشرة كالموردين، الشركاء وغيرهم، وهذه الآليات المعالجة للمعطيات تدار لأجل هدف بناء نماذج سلوكيات الزبائن، والمساهمة في عملية التجزئة والتجزئة الجزئية لخصائص الزبائن؛
- إدارة العلاقة مع الزبون التعاونية CRM Collaboratif: حيث يتم من خلالها تكامل كل قنوات الاتصال كالهاتف، البريد، البريد الإلكتروني... إلخ أين يكون الهدف منها واحد وهو خدمة الزبائن عن طريق تسهيل عملية الاتصال وجعلها مباشرة أو متاحة في كل زمان ومكان.

الشكل رقم (10): وظائف إدارة العلاقة مع الزبون



5.3. مجالات نشاط إدارة علاقات الزبائن:

إن مفهوم إدارة علاقات الزبائن يتطلب نموذج أعمال جديد يركز على الزبائن والذي ينبغي دمج مجموعة من التطبيقات التي تدمج عمليات المكتب الأمامي والخلفي، حيث تهتم إدارة العلاقة مع الزبون بالمبيعات والتسويق ونشاطات الخدمة للمؤسسة وينبغي إدارة هذه النقاط الحساسة للزبون لتوافر علاقة معززة للزبائن، وتتضمن هذه المجالات ما يلي:

أ- **الخدمات:** هي مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبون عن تعامله مع المؤسسة وتنمية ولاءه لها. ومنه فإن خدمة الزبون تعني باختصار كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتع عنه من أجل مصلحة الزبون، بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية إيجابية تجعله يشعر بالرضا عن تعامله معها، ويرغب في استمرار هذا التعامل. وكل هذا من خلال العناصر المكونة للخدمة من العنصر المادي (تصميمات، مظهر العاملين، أنظمة وأجهزة التعامل في الخدمة، الإضاءة والتهوية...)، العنصر التفاعلي (حسن الإنصات، المعاملة الودية، الاستجابة، التعاطف...) والصورة الذهنية للمؤسسة التي يكونها الزبائن عن سمعة المؤسسة وتاريخها وسياساتها... الخ.

ب- **المبيعات:** تتفاعل قوة البيع المتمثلة في رجال البيع الشخصي والأعوان التجاريون والمندوبين مع الزبون المحتمل للحصول عليه وتحويله إلى زبون دائم ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة، حيث

يعتبر رجل البيع مصدرا مهما للمعلومات الأساسية، فينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة والمبدعة للحصول على معلومات حول الزبون وخاصة فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته.

ت- التسويق: تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت العالمية، هذه الأنشطة التسويقية تعطي خبرة أفضل للزبائن في الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة. لذا يجب عليها امتلاك قاعدة بيانات قوية عنهم تمكنها من تقديم تحليل كمي ونوعي وحققي وفي الوقت الأنبي للبيانات كنقطة بداية، كما يجب تحقيق قيمة الزبون من خلال التغذية العكسية إليها، وحينها يجب على صناع القرار اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة التي من المطلوب جمع البيانات عنها.

المسور الرابع: خطوات و استراتيجيات
تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

4. خطوات إدارة علاقات الزبائن:

تخضع العلاقة بين الزبون والمؤسسة إلى مجموعة من الخطوات، نوجزها الشكل في الأتي:

4.1. تكوين قاعدة بيانات عن نشاط الزبون:

إن المعرفة الجيدة للزبائن هي نقطة البداية الهامة لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، وللحصول على هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن الزبائن، وتعرف قاعدة البيانات بأنها: "استخدام المعلومات الدقيقة بكل من الزبائن الحاليين والمستقبليين والمنافسين والسوق والمؤسسة الداخلية، وتخزينها في قاعدة بيانات Data Base لتركيز الأنشطة السوقية اتجاه الأهداف"، حيث يتم الاعتماد على مصادر مختلفة لتجميع المعلومات وافية عن الزبائن (مصادر داخلية: المشتريات، الطلبات، الاككتاب... ومصادر خارجية: إحصاءات مهنية، بحوث تسويق...)، وتتضمن المعلومات التي يجب تجميعها لتكوين قاعدة بيانات الزبون ما يلي:

- المعاملات: وينبغي أن تشمل على كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء مثل الثمن المدفوع، المنتج، تاريخ التسليم...؛
- الاتصال مع الزبائن: توجد اليوم العديد من نقاط وقنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين الزبون والمؤسسة، ولكن الأمر الضروري الذي يجب معرفته في هذه المرحلة هو من بدء في الاتصال الزبون أم المؤسسة؛
- المعلومات الوصفية: هذا النوع من البيانات يستخدم لأغراض التحليل (الجنس، العمر، الدخل...؛)
- إستجابة لمحفزات التسويق: هذا الجزء من المعلومات يتضمن معلومات عن الزبون في حالة عدم استجابته لمبادرة تسويق العلاقات، أو أي اتصال مباشر آخر؛
- البيانات ثابتة على مر الزمن: تلجأ المؤسسات عادة إلى استخدام طرق متنوعة لبناء قواعد بياناتها.

كما يتطلب إنشاء قاعدة البيانات القيام بما يلي:

- تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود إدارة العلاقة مع الزبون وذلك بمناقشة كبار موظفي المؤسسة؛

- تحديد مصادر الحصول على البيانات؛
- تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة والوسائل اللازمة لجمعها؛
- تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة؛
- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات وتأكيدها مع أهداف المؤسسة؛
- اختيار التطبيقات والبرمجيات التكنولوجية المناسبة لتخزين المعلومات ومعالجتها والتنقيب فيها.

6.1. تحليل قاعدة البيانات:

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 وعلى النحو الآتي:

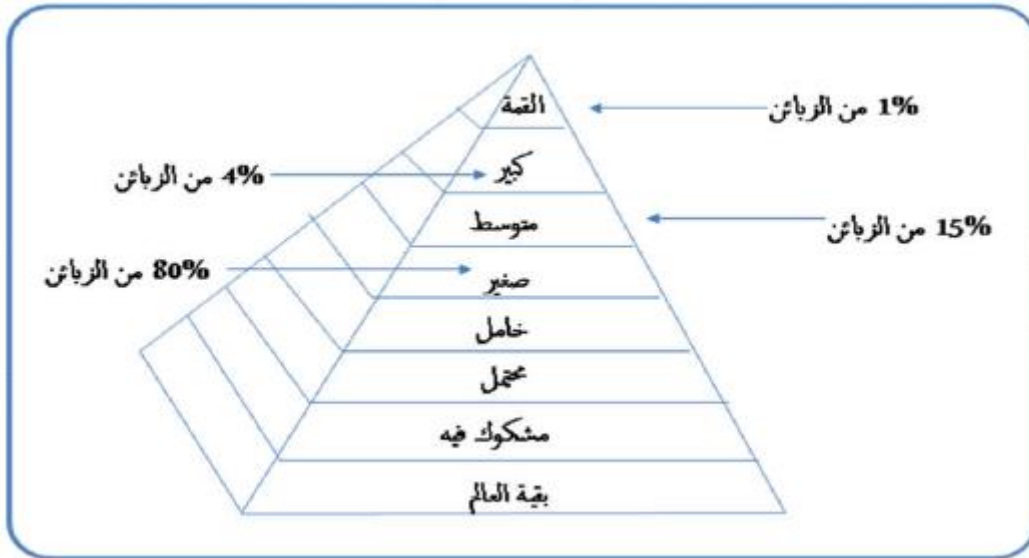
- تحديد مناطق أو مشكلات يكون للتحليل فيها قيمة عالية؛
 - تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة باستعمال تقنية تنقيب البيانات؛
 - التصرف بناء على النتائج المستخلصة؛
 - تقييم النتائج والدروس المفيدة من المعلومات المستخلصة.
- هذا ويتجلى من خلال المرحلتين السابقتين الأهمية البالغة لقاعدة البيانات بالنسبة للمؤسسة، إذ تعتبر قاعدة البيانات سر نجاح المؤسسة في تحقيق خطوات ايجابية 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.

3.1. تجزئة الزبائن (اختيار الزبائن):

تعرف على أنها تصنيف الزبائن حسب معايير وخصائص معينة للحصول على مجموعات متجانسة مع العمل على تحجيم كل مجموعة إلى أقصى حد ممكن للوصول إلى تشخيص وتكييف العرض المقدم لكل زبون، أي الاستهداف الأمثل لكل واحد منهم.

تتطلق التجزئة من فكرة أن الزبائن يشكلون قيمة مختلفة بالنسبة للمؤسسة وكذلك أن الاستهداف الفعال لهم لا يتم إلا بإدراك نقاط الاختلاف والتشابه بين سلوكهم وأمزجتهم الشرائية، ومن ناحية تحليل القيمة يقوم منطلق التجزئة على أساس أن نسبة عالية من الزبائن تستحوذ على 80% من التكاليف التجارية (الإشهار، الاتصالات،...) ولا تحقق سوى 20% من المبيعات، في حين أن نسبة قليلة منهم تشكل 20% من التكاليف، في حين تحقق 80% من مبيعات المؤسسة، من هذا المنطلق يجب تصنيف الزبائن "بشكل هرمي" اعتمادا على قيمة كل زبون، وهذا التحقيق لا يتم إلا بتحليل قاعدة البيانات كما سبق الإشارة إليه سابقا. والشكل الموالي يوضح تصنيف الزبائن وفق قيمة كل زبون كما يلي:

الشكل رقم (11): هرم الزبائن



تبعاً لهم الزبائن فقد اقترح كل من جاي وأدم كوري للمؤسسات الطريقة المبنية في الشكل أعلاه لأجل بناء هرم لزبائنهم كما يلي:

- تعيين المؤسسة نسبة 1% من زبائنهم بالنظر إلى المبيعات: حيث يحتل هؤلاء الزبائن الصدارة في قمة 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 زبائنها المتوسطين: إذ يمثلون نسبة 15% من زبائنها النشطين؛
- تعيين المؤسسة نسبة 80% الباقية من زبائنها: هؤلاء يمثلون الزبائن الصغار؛
- تعيين المؤسسة زبائنها الخاملين: وهم الزبائن الذين كانوا قد تعاملوا مع المؤسسة في الماضي، لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة (خلال ستة أشهر الماضية أو السنة الماضية مثلا)؛
- الزبائن المتوقعين النشطين: وهؤلاء هم الأفراد أو المؤسسات الذين قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم، لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، وقد يكونوا أشخاصا استجابوا للمراسلات، أو أشخاص طلبوا معلومات عن المؤسسة، أو توصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية... الخ؛
- الزبائن المشكوك فيهم: وهم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج المؤسسة، لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم؛
- باقي أفراد العالم: تضع المؤسسة في قاع هرمها الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى منتجاتها، وبما أن المؤسسة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النقود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

4.1. استهداف الزبائن المربحين:

تحاول المؤسسة في هاته الخطوة التركيز على نوعية الزبائن الذين يمكن خدمتهم بكفاءة، وعلى ضوء ذلك يسعى مديرو التسويق إلى جذب الزبائن من أجزاء السوق المختلفة الذين يحققون فرص جيدة للمؤسسة في النمو والربحية، فعلى المؤسسة أن تكون انتقائية في اختيار الجزء من السوق الذي سوف تخدمه، وفي اختيار الزبائن في كل جزء على حدة، فالتركيز يجب أن لا ينصب على أعداد 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 زبائنها إلى أسوأهم (الذين يمثلون عادة 80% من مجموع الزبائن) لانخفضت الأرباح الإجمالية بنسبة تقع بين 50% إلى 200%، 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 تعتبر هاته الخطوة أمراً مهماً جداً لأن تكلفة المحافظة على الزبائن أقل من تكلفة جذب زبائن جدد، فعملية جذب زبائن جدد تحتاج إلى جهد كبير وتكاليف ضخمة بسبب الحاجة لحملة إعلانية وترويجية ضخمة.

5.1. التفاعل مع الزبائن:

في هذه المرحلة تتم إدارة العلاقة بين المؤسسة والزبائن بشكل أمن مع الاستجابة لطلباتهم في الوقت المحدد، إذ يجب تغيير درجة تركيز التسويق من تركيز تفاعلي تجاري إلى تركيز علائقي، مع تقديم خدمة مميزة والمبادرة إلى تنمية عنصر الوفاء (الولاء) لتعزيز تمسكه بالمؤسسة، لذا كان لزاماً أن تكون خدمة الزبون من أولى الأولويات التي تقع ضمن اهتمامات المؤسسة. وهي أن تتفاعل مع زبائنهم لتعرف المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، وذلك ببدء حوار مستمر مع زبائنهم من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة أمام المؤسسة، بالإضافة إلى إشراك موظفي المؤسسة في عملية التفاعل وحثهم على استغلال تلك الاتصالات لمعرفة المزيد عن الزبون وحاجته المحددة وإشراكه في حوار، واستخدام الخبرة والفهم المكتسبين من هاته الاتصالات لتطوير علاقة أقوى وأبقى مع الزبون.

يمكن تحديد العناصر الأساسية لخدمة الزبائن وفقاً لتوقيت حدوث المعادلة أو التبادل بين المنتج والزبون كما يلي:

- عناصر خدمة الزبون قبل المعاملة: قد يلجأ الزبون إلى المؤسسة لمساعدته على تحديد احتياجاته وتقديم النصح له، لذا يجب تزويده ببيانات واضحة وصريحة عن منتجات المؤسسة وخدماتها وسياساتها المتعلقة بالتسليم، طرق الشحن، مواعيد التسليم... الخ، إن معرفة كل هذه الجوانب سوف تجعل الزبون على دراية بنوع الخدمة المتوقع الحصول عليها من المؤسسة.

- عناصر خدمة الزبون أثناء المعاملة: تتشكل من جملة الأنشطة التي تتم أثناء المعاملة والتسليم الفعلي للمنتج، ومثال ذلك ضبط مواعيد التسليم والدقة في الوفاء بطلبية الشراء، حالة المنتجات، توافر المنتج في المخازن، ...الخ.

- عناصر خدمة الزبائن بعد المعاملة: طبقا لمفهوم التسويق الحديث، فإن النشاط التسويقي يستمر إلى ما بعد إتمام عملية البيع، وذلك أن بعض السلع وبالذات الصناعية التي تحتاج إلى خدمات المنتجين بعد إتمام عملية البيع مثل التركيب، الضمان، الصيانة، الإصلاح...الخ، تندرج هذه الخدمات تحت فرع "خدمات ما بعد البيع"، تكتسي هذه الخدمات طابعا متميزا وأهمية خاصة لدرجة أنها تشكل في الكثير من الحالات المعيار الفاصل في المفاضلة بين العروض المتوفرة واتخاذ القرار الشرائي.

6.1. مراعاة خصوصية الزبون:

خصوصية الزبون من المسائل المهمة جدا والتي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ استراتيجية CRM ذلك لأنها تستند على قاعدة كبيرة من البيانات عن الزبون سواء كانت ديموغرافية أو سلوكية. بما أن هذه البيانات شخصية من وجهة نظر الزبون وجب حمايتها، وهي من الأمور غير البسيطة بالرغم من وجود اهتمام واسع بحماية المستهلك بصفة عامة والمستهلك الإلكتروني بصفة خاصة من عدد كبير من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في معظم دول العالم. لذلك وجب على المؤسسة احترام القواعد التالية:

- ✓ ابلاغ الزبون ان معلوماته شخصية وجمعت لأغراض محددة؛
- ✓ ينبغي أن يكون الزبون قادر على تعقبها؛
- ✓ ينبغي ان يسمح للزبون الحصول على معلوماته وتصحيحها ؛
- ✓ ينبغي حماية الزبون من الاستخدام غير المأذون به.

7.1. وسائل قياس برنامج CRM :

لقد تم اعطاء المزيد من الاهتمام بوسائل تقييم CRM فنحن اليوم أمام حتمية تحديث المقاييس التي كانت تستخدم من قبل كالربحية والحصة السوقية وهوامش الفائدة، وهذا يجعل الزبون هو محور التقييم. من بين مقاييس حسب Donald and Russell 2001

✓ تكاليف اكتساب الزبائن؛

✓ نسب التحول من زبائن محتملين إلى زبائن دائمين؛

✓ معدل الاحتفاظ بالزبائن الحاليين؛

✓ معدل المبيعات إلى الزبائن أنفسهم؛

✓ قياس الولاء؛

✓ حصة الزبون.

5. المحددات الإستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبون:

تعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون مفهوم حديث يركز على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن كجزء من آلية تحقيق ميزة الاحتفاظ بالزبون، بحيث يهدف هذا الأخير إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية من خلال ترسيخ ولاء الزبون فهي فلسفة اعتادت على أن تعرف المزيد من احتياجات وسلوك الزبائن لتطویر علاقات أقوى معهم حيث تكون طويلة الأمد، وعليه هذا الأمر ليس بالأمر الهين ولا مجرد عملية توريد لسلعة أو خدمة وتبادلها بمبلغ مالي، فهي عبارة عن علاقة تفاعلية تسعى المؤسسة لإدامتها مع زبائنها عن طريق التركيز على كيفية انتقال وسير المعلومة بين الطرفين وفي الاتجاهين زبون-مؤسسة ومؤسسة-زبون، مع المعالجة المستمرة لتلك العلاقة، وعليه فعندما تضع المؤسسة مستقبل صوتي يجيب على تساؤلات الزبائن ويقدم الأجوبة أوتوماتيكيا فإنه لا يدل على وجود علاقة بالمعني الذي نريده، وإنما هو تدفق للمعلومة باتجاه واحد من المؤسسة نحو الزبون كما أن جمع المعلومات عن الزبائن من اجل الإحاطة بعباداتهم الاستهلاكية هو مجرد بداية علاقة لأنه لا يزال عبارة عن تدفق واحد من طرف الزبون، وعلى الرغم من ذلك فإنه توجد علاقة حقيقية بين المؤسسة وزبائنهم وذلك عندما يتم تبادل المعلومات في نفس الوقت وفي الاتجاهين بين المؤسسة وزبائنهم.

وعليه فإن توافر مناخ تفعيل إستراتيجية العلاقة مع الزبون يتمثل في:

- ترسيخ البعد الثقافي للتعامل مع الزبون: إن تسيير العلاقة مع الزبون ليس فقط بتطبيق التكنولوجيا ولكن إنما هي كذلك ثقافة داخل المؤسسة تبرز من خلال إعطاء العلاقة مع الزبون حق قدرها بحيث تتجاوز مفهوم تكرار الشراء إلى التركيز على العلاقة العاطفية الموجودة بين المؤسسة والزبون؛

- المعرفة الخاصة بتنظيم العلاقة مع الزبون؛

- السيورة: وهي متضمنة في نشاط أعمال المؤسسة بحيث تشير إلى كل النشاطات التي تمارسها بشكل مستمر لتحقيق الاستمرار وتحقيق ربح مشترك مع الزبون ضمن علاقته معه؛

- فلسفة تسيير العلاقة مع الزبون: وهي تظهر من خلال أولويات المؤسسة وقيمها وأسلوبها في السوق، وتتطور فلسفة المؤسسة من الداخل بالاعتماد على المسيرين ومن الخارج بتأثير القوى الفاعلة في السوق، وتنتشر في مصادر المؤسسة من أجل إنشاء قيمة للزبون بشكل خاص؛

- القدرة: بمعنى قدرة المؤسسة على التكيف والتغير مع السلوك الفردي للزبون بالاعتماد على التغير المستمر مع الظروف بناء على ما يريده الزبون من المؤسسة وما تعرفه عنه فيتم تصميم عروض ذات قيمة للطرفين.

ويمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية العلاقة مع الزبون ضمن اتجاهين حسب موقعها في السوق:

• **إستراتيجية الدفاع:** وهي إستراتيجية الاحتفاظ بمعنى الدفاع عن الحصة السوقية في الأسواق المشبعة التي تعاني من المنافسة الشديدة وهنا تكون تكلفة الاحتفاظ بالزبون مرتفعة جدا؛

• **إستراتيجية الهجوم:** بمعنى الهجوم على المنافسين وغيرهم من المكونات الجزئية للسوق بهدف الحصول على الزبائن الجدد بتوسيع نطاق قاعدة الزبائن ضمن مفهوم الحصة السوقية للمؤسسة أو من خلال تطوير الاستهلاك الحالي والمحتمل للزبائن ضمن مفهوم الحصة السوقية للزبون.

6. معوقات تنفيذ استراتيجية إدارة علاقة الزبون:

توجد عدة معوقات تحول دون تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبون، يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات (معوقات إدارية، اقتصادية وفنية)، هذه المعوقات ان لم يتم علاجها وتجاوزها ستصبح أسباب مباشرة للإخفاق يمكن تلخيصها كما يلي:

أ- **عدم توافق البرامج مع متطلبات المؤسسة** : ضرورة دراسة متطلبات و مواصفات برامج

هذه الإدارة التي تتناسب مع

ب-المؤسسة قبل شراء او تبني هذه البرامج.

ت-الاختلاف حول مفهوم الزبون : تركز معظم المؤسسات على التكنولوجيا و تهمل بقية

العناصر المساندة

ث-المعارضة الصامتة : كثيرا ما يعارضون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على عملهم هذه

المعارضة ستعيق و تأخر تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

ج- **خصوصية الزبون**: هي من المسائل المهمة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ إستراتيجية إدارة

علاقات الزبائن ، إذ لابد من حماية خصوصية الزبون.

ح- **انعدام النضج التقني** : إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن لا تزال في بدايتها ، إذ أن اغلب

برمجياتها و تكنولوجيتها نمطية و غير متكاملة ، إضافة الى ارتفاع كلفة تنفيذها.

خ- **الميزانية غير كافية لإدارة علاقات الزبائن** : تكلف إقامة مشروع إدارة علاقات الزبائن

أموالا معتبرة.

د- **وضع أهداف غير قابلة للقياس** : يجب على المؤسسة أن تحدد أهداف قابلة للقياس حتى

تتمكن من تقييم أداء إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن.

المعيار الخامس: معايير القياس
المعتمدة لإنجاح برنامج CRM

لقد تم إعطاء المزيد من الاهتمام إلى وسائل تقييم إدارة علاقات الزبائن لأن المؤسسات اليوم بحاجة لتحديث المقاييس التي كانت تستخدم من قبل المدراء لقياس نجاح السلعة والخدمة في الأسواق. لأن أهم المؤشرات التي كانت تعتمد عليها الأسواق المالية هو الربحية ونسبة المساهمة في السوق وهوامش الفائدة والتي 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 اهتمام أكبر بتطوير مقاييس تقييم الأداء التسويقي والتي تجعل الزبون يكون محور الأساس، إضافة إلى إعطاء المدير رؤية أو فكرة أفضل عن كيفية عمل نظام إدارة علاقات الزبائن البرامج المعتمدة في إدارته. ومن بين هذه المعايير التي تمكن من قياس أداء إدارة علاقات الزبائن بالمؤسسة :

- تكاليف الحصول على زبون.
- نسب التحول من زبائن محتملين إلى مشترين حقيقيين.
- معدل الاحتفاظ بالزبائن.
- معدل المبيعات إلى الزبائن أنفسهم.
- قياس الولاء.

1. تكاليف الحصول على زبون:

وفقاً لاستراتيجيات الشركات، تشير دراسة إلى أنه يتم تخصيص ما بين 7% و 8% من إيرادات الشركات المتوسطة الحجم لصالح التسويق. لكن كيف سيتم التأكد من إنفاق تلك الأموال بشكل جيد؟ أحد أبرز المقاييس التي يجب الاهتمام بها هي تكلفة الاستحواذ على العميل (Customer Acquisition Cost)

عن طريق تكلفة الاستحواذ على العميل، يمكن لأي شركة تحديد المبلغ الذي يتم إنفاقه على اكتساب كل عميل، كما تعرض أيضاً المبالغ التي يتم صرفها على التسويق والرواتب والعوامل الأخرى التي لها علاقة بعملية اكتساب عملاء جدد. على سبيل المثال، لن تنفق أي شركة ناجحة مبلغ 500 دولار لاكتساب عميل جديد مع قيمة استفادة إجمالية متوقعة منه تبلغ 300 دولار، لأنها بذلك تستنزف مبلغ 200 دولار على كل عملية اكتساب عميل.

تكلفة استقطاب الزبون هي أفضل تقدير لإجمالي تكاليف استقطاب زبون جديد، ويمكن حسابها بجمع تكاليف الإعلانات، ورواتب خبراء التسويق، وتكلفة مندوبي المبيعات... إلخ، ثم قسمة المجموع على عدد الزبائن الذين جرى استقطابهم، وفق المعادلة الآتية:

$$\text{تكلفة استقطاب الزبون} = \frac{\text{الأموال المنفقة على المبيعات والتسويق}}{\text{عدد الزبائن الذين جرى استقطابهم}}$$

من الملاحظ أن تكاليف الاحتفاظ بالعملاء (نتطرق إليها في العناصر الموالية) لا تدخل ضمن مجموع التكاليف الإعلانية، فمثلاً تكاليف خدمات ما بعد البيع وتدريب مندوبي المبيعات ووكلاء التسويق لا تدخل بكاملها، بل فقط الجزء المرتبط مباشرة بكسب العملاء الجدد.

مثال:

عندما تقوم شركة بإنفاق 100 ألف دولار على المبيعات و50 ألف دولار على التسويق، وقامت أيضاً ب جلب 100 عميل جديد خلال فترة آخر ربع من السنة المالية، فإننا نقوم باحتساب تكلفة الاستحواذ على العميل لشركتك خلال تلك الفترة باستخدام هذه المعادلة:

$$((1500 = 100 / (50000 + 100000)))$$

أي أن تكلفة العميل في هذه الحالة هي 1500 دولار.

على الرغم مما تقدم، لكن التركيز الكبير على تكلفة استقطاب الزبون قد يلحق الضرر بالشركة، وذلك لأن التكاليف ليست بالضرورة أمراً سيئاً. إذ يجب على الشركات النامية النظر إلى التكاليف على أنها استثمارات، بعضها قد يكون استثمارات جيدة، وبعضها الآخر ليس له معنى، ولكن كيف تعرف الفرق؟ تستطيع معرفة الفرق بالنظر إلى قيمة الزبون الدائمة.

قيمة الزبون الدائمة هي باختصار حجم العائدات التي تحصل عليها الشركة من زبون معين خلال فترة زمنية محددة. وتحسب معظم الشركات قيمة الزبون الدائمة على أساس سنة واحدة أو ثلاث سنوات أو خمس سنوات. أما إذا لم يكن عمر شركتك قد تجاوز السنة، فتستطيع ببساطة استعمال معدلات تجديد الاشتراك، أو معدلات إعادة الشراء (بحسب طبيعة عمل الشركة) للوصول إلى هذه القيمة. وقد تواجه الشركات الناشئة والشركات الرقمية صعوبة في فهم قيمة الزبون الدائمة

في ظل عدم وجود بيانات تاريخية كبيرة، ولكنها مؤشر قياس مهم يساعدك على فهم التكاليف فهمًا أفضل، ويزيد من قدرتك على اتخاذ القرارات الصحيحة.

أبسط طريقة لحساب هذه القيمة هي عن طريق المعادلة التالية:

القيمة العمرية للعميل (CLV) = متوسط قيمة الشراء × عدد المرات التي سيشتري فيها العميل كل عام × متوسط طول علاقة العميل (بالسنوات).

2. نسب التحول من زبائن محتملين إلى مشتريين حقيقيين:

1.2. تعريف العميل المحتمل:

تهتم المشروعات التجارية بتعريف من هم العملاء المحتملين بالنسبة لها. يمكن الإشارة إليهم على أنهم الأشخاص الذين يظهرون اهتمامًا بمنتجات أو خدمات المشروعات، من خلال قيامهم ببعض الأفعال، مثل مشاركة بياناتهم أو محاولة الحصول على محتوى تقدمه هذه المشروعات كعرض لهم.

لا تكتفِ الأعمال التجارية بهذا التصنيف، لكنها أيضًا تصنف العملاء الذين لا يعرفون عنها أي شيء، على أنهم عملاء محتملين، ما دام ينطبق عليهم نفس صفات شخصية العميل المستهدف بالنسبة للمشروع. إذ يكون دور المشروع في هذه الحالة هو جذب هؤلاء العملاء وتعريفهم على العلامة التجارية. في سبيل ذلك، تصنف الأعمال التجارية أنواع العملاء المحتملين إلى ثلاثة أنواع رئيسية:



أ- العملاء المحتملين الذين لا يملكون تجربة مع العلامة التجارية (Cold Leads)

يعبر هذا النوع من العملاء المحتملين، عن أولئك العملاء الذين لا يملكون تجربة مع العلامة التجارية، إذ يقتصر تفاعلهم فقط على تقديم بياناتهم عبر البريد الإلكتروني، وذلك لحصولهم على عرض ترويجي تقدمه لهم، مثل الكتب الإلكترونية التي تُرسل عبر النشرات البريدية.

على الأغلب لا يملك هؤلاء أي رغبة في شراء منتج أو خدمة معينة من علامتك التجارية، أو ربما يملكون رغبة في الشراء لكن لا توجد لديك طريقة بعد للتأكد من ذلك، إذ هم لا يأخذون خطوة نحو ذلك، فهم لا يتفاعلون بأي طريقة تجعلك تدرك وجود هذه الرغبة لديهم.

قد يكون الاستفادة من هذا النوع من العملاء المحتملين مفيداً فلا يجب تجاهله، وفي الوقت ذاته لا تضمن النتيجة من تفاعلك معهم. لذا، الحل الأمثل هو عدم تخصيص قدر كبير من مواردك البشرية أو المالية لهذا النوع من العملاء، مع الاستمرار في محاولة جذبهم.

ب- العملاء المحتملين الذين أظهروا اهتمام بالعلامة التجارية (Warm Leads)

يشير هذا النوع من العملاء المحتملين إلى العملاء الذين يملكون الوعي بالعلامة التجارية، وأظهروا اهتماماً فعلياً بأحد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مثلاً من خلال متابعة موقعك الإلكتروني أو صفحاتك على مواقع التواصل الاجتماعي. يأتي إليك هذا النوع من العملاء المحتملين للعديد من الأسباب، مثل إحالة من صديق. يمثل هؤلاء العملاء المحتملين أهمية بالنسبة لأصحاب الأعمال التجارية، إذ يرون فرصة أكثر قيمة في هؤلاء العملاء، ولا بد من استثمارها بالطريقة الصحيحة، من خلال محاولة التأثير عليهم لاتخاذ قرار الشراء.

ت- العملاء المحتملين المستعدين لإجراء معاملة مع العلامة التجارية (Hot Leads)

يشير هذا النوع إلى العملاء المحتملين الذين أظهروا استعداداً فعلياً للقيام بمعاملة مع العلامة التجارية، وهم الفئة الأفضل بالنسبة للمشروعات، إذ هؤلاء العملاء الذين قد يتخذون خطوات للشراء قريباً، وبالتالي يمكن من خلالهم تحقيق مبيعات فعلية.

2.2. معدل التحويل:

هو النسبة المئوية للمستخدمين الذين أكملوا الإجراء المطلوب. قد يكون هذا واحداً أو كثيراً يتراوح بين موقع ويب أو نقرة إعلانية إلى استجابة عبر البريد الإلكتروني أو شراء منتج. حيث تختلف أهداف التحويل باختلاف أهداف الشركة وأهدافها، والتي قد تتغير أو لا تتغير بمرور الوقت.

يمكن حساب معدل التحويل عن طريق قسمة إجمالي عدد التحويلات على إجمالي عدد الزوار أو حجم الجمهور .

على سبيل المثال : إذا استهدفت العلامة التجارية 15,000 X شخص مقابل إعلان على فيسبوك، نقر منه 500 شخص عليه، فإن معدل التحويل سيكون 3%.

$$0.03 = 500/15000 \text{ أو } 3\%$$

إذا قامت الشركة بتحليل معدلات التحويل ودرستها جيدًا، يمكنها وضع استراتيجية وطرق لتحسينها لتحقيق نتائج أفضل. لذلك ، تحتاج إلى جهود التسويق الخاصة بها لرفع معدل تحويل العملاء من محتملين إلى مشتريين حقيقيين.

3.2. كيف يمكن تتبع معدلات التحويل؟

هناك العديد من الطرق والأدوات التي يمكنك من خلالها تتبع معدلات التحويل، دعنا نفهم أفضلها:

أ- خرائط الحرارة:

Heatmaps هي تمثيل مرئي لسلوك المستخدم والعمل على موقع الويب الخاص بك ، وعرضها من خلال الرسوم البيانية. وهو يبين أين وكيف يقضي المستخدمون الوقت، وكيف يمكنك تحسينه.

ب- تتبع التحويل من Google

عند عرض الإعلانات باستخدام Google ، يتيح للشركة ذلك إعداد أداة تتبع مجانية للتحويلات لتتبع التحويلات مع إعلاناتها. حيث تعرض هذه الأداة ما يحدث بعد نقر الأشخاص على إعلانات الشركة، مع التركيز على الإجراء الذي يقومون به. يعتمد ذلك على إجراء التحويل الذي قرره ، والعمل المطلوب الذي تريد الشركة أن يقوم به المستخدمون. يمكن أن يكون:

- إجراءات الموقع الإلكتروني - الشراء، الاشتراكات، وغيرها من CTAs

- المكالمات الهاتفية - المكالمات التي تتم مباشرة من الإعلان

- تثبيت التطبيق

- الإجراءات المحلية

يمكن أن يكون مفيداً جداً في فهم سلوك المستخدم لتوجيه استراتيجياتك المستقبلية.

ت-جوجل تحليلات:

جوجل تحليلات يسمح للشركة بتتبع التحويلات الخاصة بها على أساس الأهداف التي حددتها ، وهذه يمكن أن تكون على حد سواء الأهداف الكلية والجزئية.

على سبيل المثال، إذا كنت موقع ويب برمجي، فقد يكون تحويلك عرضاً تجريبياً مجانياً للمنتج. لذلك، في كل مرة يزور فيها شخص ما موقعك ويأخذ هذا العرض التوضيحي، يتم تسجيل التحويل ويمكنك رؤيته في Google Analytics لحساب معدل التحويل في نهاية الشهر.

ث-استبيانات العملاء:

عند تحليل ما يسبب انخفاض معدل التحويل، بدلاً من افتراض، ماذا لو قد تحصلت الشركة على الجواب مباشرة من قبل المستخدم؟

ويمكن الشركة القيام بذلك عن طريق تضمين نموذج ملاحظات على الموقع بعد الشراء. إليك بعض الأسئلة مثلاً:

- كيف تقيم موقعنا على الانترنت / التطبيق على مقياس من 1-10

- ما هي الميزة التي أعجبتك الأفضل

- هل تتمنى لو كان لدينا شيء آخر

- كيف يمكننا تحسين تجربتك

يمكن أن تكون هذه الأسئلة متعددة الاختيار أو الرأي وفقاً لمتطلبات البيانات الخاصة بك.

4.2. كيفية تحديد العملاء المحتملين المناسبين لتحويلهم لعملاء دائمين:

عندما تستهدف الشركة بعض العملاء المحتملين، فأنها لا ترغب في توجيه الكثير من المجهود إلى المجموعة الخاطئة منهم. لذا، يمكنها وضع بعض العناصر التي تساعد على كيفية تحديد العملاء المحتملين، الذين سيكونون مناسبين لها أن تستهدف تحويلهم إلى عملاء دائمين.

يتطلب ذلك إجراء تحليل مفصل لجميع قواعد بيانات العملاء المحتملين التي تمتلكها الشركة. لذا من المهم الاعتماد على برامج إدارة علاقات العملاء، التي تساعدك على التحليل حتى الوصول إلى المعلومات المطلوبة لاستثمارها في استهداف العملاء المحتملين. من أهم العناصر التي تساعدك على أخذ القرار:

1- مستوى الحاجة: ما هو مقدار حاجة العميل المحتمل إلى المنتج أو الخدمة في الوقت الحالي؟

2- ملاءمة المنتج للاحتياج: هل يقدم المنتج الحل المناسب إلى العميل المحتمل فيساعده على إشباع احتياجاته؟

3- الوقت: ما هو الوقت الذي يفكر به العميل المحتمل في إجراء عملية الشراء؟ مثلاً هل يفعل ذلك على أساس موسمي؟ أو في توقيت معين خلال الشهر؟

4- العوامل المؤثرة في الشراء: هل يملك العميل المحتمل المال اللازم لشراء المنتج؟ وما هي العوامل التي تؤثر على قراره؟ فهل يمكنه اتخاذ قرار الشراء بمفرده؟ أم يحتاج إلى استشارة آخرين؟

من خلال تحديد هذه العناصر وغيرها من العناصر التي تناسب مشروع الشركة، وإجراء التحليل الشامل لها، ستعرف بالتحديد من هي مجموعة العملاء المحتملين، التي تحتاج إلى توجيه مجهوداتها التسويقية لها، وستملك القدرة على فعل ذلك في الوقت الصحيح، فتكتسب عملاء جدد يمكنك تحويلهم إلى عملاء دائمين لمشروعها.

لا يمكن القول أن كل عميل محتمل قد اقتنى منتج ما للشركة سيصبح عميلاً دائماً. إذ ينبغي للعميل كي يعدّ عميلاً دائماً للشركة أن يقتني معظم المنتجات التي تقدمها، وألا يجذب للشركات المنافسة ويبتاع منتجاتها. بالتالي فإن من أفضل الطرق من أجل ضمان حسن التعامل مع العملاء الجدد للتأكد من نجاح تحويلهم إلى عملاء دائمين هي:

أولاً: بناء نظام خدمة عملاء قوي ومتناسك؛

ثانياً: الحرص على نيل رضا العميل؛

ثالثاً: التطوير والتحديث المستمر للمنتجات.

3. معدل الاحتفاظ بالزبائن:

يطلق هذا المفهوم على مقدرة الشركة بالاحتفاظ بزبائنها لمدة زمنية محددة. حيث تتأثر مقدرة الشركة على الاحتفاظ بالزبائن بعدة عوامل منها عدد الزبائن الجدد الذين استحوذت عليهم وقامت بتقديم الخدمات لهم وعدد الزبائن الحاليين الذين إما قاموا بإلغاء اشتراكهم أو إلغاء العقود والصفقات التي قاموا بإبرامها مع الشركة أو الزبائن الذي كفوا عن شراء المنتجات.

يمكن قياس معدل الاحتفاظ بالزبائن من خلال معرفة عدد الزبائن في نهاية فترة زمنية محددة مطروح منه عدد الزبائن الذين تم اكتسابهم خلال ذات الفترة ويقسم الناتج على عدد الزبائن في بداية المدة المحددة. الكل مضروب في 100%.

مثال: لنقل أن قاعدة عملاء التطبيق في بداية شهر أكتوبر تكونت من 10 زبائن. خلال هذا الشهر كسب التطبيق 3 مستعملين جدد لكن بنهاية شهر أكتوبر 5 من العملاء قاموا بإلغاء اشتراكهم.

هكذا يكون معدل الاحتفاظ بالزبائن هو $100 * (10 / (3 - 8)) = 50\%$

✓ تكلفة العميل الجديد مقابل تكلفة الاحتفاظ بالعميل:

يعتبر الاحتفاظ بالعميل واكتسابه جانبان مهمان من التسويق بالعلاقات التي تركز على جعل العلاقات طويلة الأمد مع العملاء بدلا من التركيز على الأهداف على المدى القصير. الفرق الرئيسي بين تكلفة العميل الجديد والاكتتاب هو أن تكلفة العميل الجديد هي التكلفة المتكبدة لاكتساب عميل جديد من خلال استراتيجيات التسويق مثل الإعلان في حين تكلفة الاحتفاظ العميل هو التكلفة التي تكبدها الشركات لضمان استمرار العملاء في شراء منتجات الشركة على المدى الطويل من خلال حمايتهم من المنافسة. وقد وجدت الأبحاث أن تكلفة شراء عميل جديد من 5 إلى 6 مرات أكثر من الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، فضلا عن الاحتفاظ بهم مهمة وكلا الأسلوبين لها تكاليفها الخاصة والفوائد.

الاحتفاظ بالزبون	الاستحواذ على الزبون
الاحتفاظ بالعميل هو الإجراءات التي تتخذها الشركات لضمان استمرار العملاء في شراء منتجات الشركة على المدى الطويل عن طريق حمايتهم من المنافسة.	يشير اكتساب العملاء إلى الحصول على العملاء من خلال استراتيجيات التسويق مثل الإعلان.
مصرفات إدارة الإعلانات والعملاء	
نفقات إدارة الإعلانات والعملاء منخفضة للعملاء الحاليين نظرا لأنهم على دراية بمنتجات الشركة وعملياتها.	بما أن العملاء الجدد أقل دراية بمنتجات الشركة وعملياتها، فمن المكلف الحصول عليها وكذلك إدارتها.
الإستراتيجية	
اختراق السوق، إعادة تسمية العلامة التجارية وتطوير المنتجات هي الاستراتيجيات الرئيسية التي تساعد الشركات على الاحتفاظ بالعملاء.	يمكن للشركات الحصول على عملاء جدد عن طريق تطوير السوق والحصول عليها.

4. معدل المبيعات للزبائن أنفسهم:

عندما تجمع كميات هائلة من بيانات المبيعات، من المهم أن يكون للشركة برنامج لإدارة عملية المبيعات يساعد على تتبع المبيعات وتحديد الاتجاهات الأساسية ومساعدتك على اتخاذ قرارات أفضل في المستقبل. وأيضاً كي تتمكن من مراقبة كل المستجدات بشأن مقاييس الأداء الرئيسية والمسار والأهداف المحددة للشهر عن كثب.

يقصد بمعدل المبيعات؛ ببساطة مجموع المبيعات مقسوم على الفترة الزمنية.

على سبيل المثال: مجموع المبيعات خلال سنة يساوي 12.000 دينار ، فهذا يعني ان معدل المبيعات السنوي يساوي 12 الف بالسنة، وإذا كنت تريد المعدل الشهري فنقوم بقسمة 12 ألف على 12 شهر، ليصبح معدل المبيعات 1.000 دينار شهري. إذا كانت هناك أكثر من قيمة لعدة سنوات.. مثلاً 12.000 لعام 2017، و15.000 لعام 2018 ، و18.000 لعام 2019... فإن معدل المبيعات السنوي يساوي مجموع المبيعات والذي يساوي: (45.000 ÷ 3 سنوات) = 15.000 دينار سنوي

5. قياس الولاء:

مؤشر ولاء العملاء Customer loyalty index هو مقياس مصمم خصيصاً لقياس مستوى الولاء، ويمكن استخدام هذا المؤشر أيضاً لقياس مدى رغبة العملاء بالبقاء مخلصين للعلامة التجارية. هذا المؤشر في الواقع هو مزيج من مؤشر صافي نقاط الترويج (مدى اهتمام العملاء بأعمال الشركة حتى يقوموا بتعريفها وعلامتها التجارية لأصدقائهم ومعارفهم) ورضا العملاء وعوامل مهمة أخرى في قياس ولاء العملاء.

لحساب هذا المعيار يمكن استخدام استبيان؛ كما يمكن حسابه باستخدام هذه الصيغة، حيث يمكن الحصول على مؤشر ولاء العملاء بتقسيم عدد العملاء الذين اشترروا أكثر من أربع مرات على عدد العملاء الإجمالي.

ومن معايير قياس ولاء الزبون هناك مجموعة من المحاولات التي هدفت إلى تحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس ولاء الزبائن، و لكن أهم تلك المحاولات هي التي قام بها (1996) Parasuraman, Berry, Zithmail, الذين قاموا بتحديد معايير هي:

أ- إتصالات الكلمة المنطوقة: و التي تعني التوصية بالمنتج أو بالمؤسسة للآخرين فمثلا توصيات بالسلعة أو الخدمة ضمن فضاءات مواقع التواصل الإجتماعي (الكلمة المنطوقة الإلكترونية) الفيسبوك و الإنستغرام و غيرها؛

ب- نية إعادة التعامل: و الذي يعكس التعامل المتكرر مع المؤسسة؛

ت- عدم الحساسية للسعر: وذلك من خلال الإستعداد من قبل الزبون لدفع أسعار أعلى؛

ث- سلوك الشكوى: من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المؤسسة.

إن علاقة الزبون بالمؤسسة مقدمة الخدمة نيته للعودة لها تقوى من خلال التقييم الإيجابي لجودة الخدمة المقدمة من طرف الزيارة و بالتالي زيادة الولاء. أفراد المؤسسة و هذا الإتجاه الإيجابي المفضل يكون له تأثير قوي على التوصية به للآخرين و هذا يترتب عليه توافر النية لتكرار الزيارة و بالتالي زيادة الولاء.

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. فإضافة إلى المعايير المذكورة سابقا، يمكن تقييم أداء الوظيفة التسويقية للمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات الظاهرة في الجدول أدناه:

جدول رقم (03): مؤشرات الأداء التسويقي

مؤشرات خارجية	مؤشرات داخلية
نسبة شهرة المؤسسة	التزام الإدارة بتحقيق الأهداف
الحصة السوقية للمؤسسة (الحجم والقيمة)	دعم نشيط للتجديد
السعر النسبي (الحصة السوقية بالقيمة على الحصة السوقية بالحجم)	دقة الموارد الموزعة
عدد شكاوي الزبائن	مستوى العمال
نسبة رضا الزبائن	الرغبة في التعلم
توفر المنتج	إرادة التغيير
العدد الإجمالي للزبائن	حرية الفشل
الجودة المدركة	الاستقلالية
ولاء الزبائن	الرضا النسبي للعمال

وكحوصلة لكل ما سبق ذكره يمكن الشركة أن تعتمد المؤشرات الآتية الخاصة بالأداء حتى تتمكن من معرفة من مستوى علاقاتها؛ وتستطيع من خلال النسب المتحصل عليها بناء سياساتها واستراتيجياتها كتحويل العميل من غير مؤهل إلى عميل دائم، أو إعادة جذب زبائن قدامى، أو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين....

جدول رقم (04): مؤشرات أداء إدارة علاقات الزبائن

• نسبة الزبائن الجدد
• نسبة الزبائن الذين خسرتهم المؤسسة
• نسبة الزبائن الذين تم استرجاعهم
• نسبة الزبائن غير راضين جداً، غير راضين، راضين، راضين جداً
• نسبة الزبائن الذين أبدوا رغبتهم بشراء منتج المؤسسة مرة أخرى
• نسبة الزبائن المصرحون بأن يوصوا بمنتجات المؤسسة لأقاربهم
• نسبة شهرة المؤسسة داخل للقطاع 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

المصور المساطسنا:
تحليل رغبة الاقربون

بعد إنشاء قاعدة بيانات الزبائن داخل المؤسسة، يصبح أمر تقييم الزبائن وتحليل ربحيتهم ممكنا في ظل توفر المعلومات المناسبة لذلك. وعلى العموم يتطلب هذا تحديد معايير التقييم، ثم إجراء تصنيف للزبائن من أجل تحديد الزبائن المرشحين بالنسبة للمؤسسة.

1. مفهوم ربحية الزبون:

1.4. تعريف ربحية الزبون:

يرى كوتلر أن الزبون المربح " هو فرد، أسرة أو مؤسسة يقدم للمؤسسة قيمة أكبر من تلك التي كلفتها في جذبها، إقناعه وخدمته ."

وحسب هذا التعريف، إن أرادت المؤسسة تقييم زبائنها من أجل تمييز الزبائن المرشحين 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 المنتوجات التي يشتريها الزبون مخصوما منها تكاليف الوصول إليه وخدمات ما بعد البيع والضمانات التي يطلبها. ويمكن تمثيلها بالمعادلة التالية :

ربحية الزبون = قيمة ما حصل عليه من الشركة - تكلفته على الشركة.

ومنه تعرف ربحية الزبون بشكل عام على أنها تحديد أو مطابقة أو تخصيص عوائد المؤسسة وكلفها حسب الزبائن من أجل فهم ربحية كل زبون من زبائن المؤسسة، كما تعرف على أنها الفرق بين الإيرادات المتحققة من الزبون والتكاليف المستنفدة في خدمته خلال مدة زمنية محددة، ومن جهة أخرى تعرف بأنها إيراد المبيعات المتحقق من زبون معين او مجموعة زبائن مطروحا منه جميع التكاليف التي تكبدتها المؤسسة في سبيل تقديم منتج أو خدمة للزبون أو مجموعة من الزبائن.

2.1. فوائد تحليل ربحية الزبون:

▪ الاحتفاظ بالزبائن المرشحين من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة وبأعلى جودة
ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا الزبون.

- زيادة قيمة الزبون التي يمكن أن تقاس استراتيجياً من خلال معرفة ربحية الزبون.
- تحديد العلاقة بين الأسعار وتكلفة الخدمة المقدمة للزبون، فيتم فرض سعر مرتفع إذا الخدمات المقدمة ذات تكلفة كبيرة والعكس صحيح.
- إمكانية تحويل الزبائن غير المربحين إلى مربحين من خلال التفاوض حاول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها.
- يساعد تحليل ربحية الزبون في التمييز بين الزبائن المربحين و غير المربحين بعداد مقارنة تكاليف كل زبون بإيراداته وبالتالي التوجيه في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن الزبائن غير المربحين الذين يكبدون الوحدة الاقتصادية بالخسائر في ظل بيئة المنافسة القائمة.

2. كيفية تحليل ربحية الزبون:

من خلال المفهوم أعلاه يتضح ان هناك مقاييس متعددة للعلاقات التي تربط الزبائن بالمنظمات يتم تبويبها كما يلي:

1.5. هرم الربحية:

الشركات ليست بحاجة الى تسويق منتجاتها وخدماتها إلى كل الزبائن بنفس الطريقة حيث أن بعضهم يكون مكلف جداً وعوائده منخفضة أو معدومة وفي ضوء هذا صنف الزبائن إلى اربع مجاميع بالاعتماد على ربحيتهم:

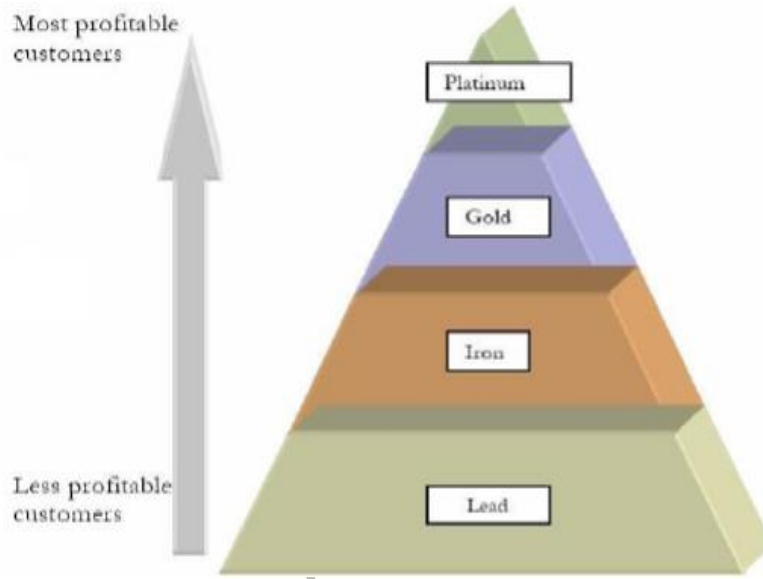
أ- **الزبائن البلاتين Platinum Customers** : وهم الزبائن الأكثر ربحية للشركة كونهم المستخدمين الكبار ولا يتحسسون للأسعار وملتزمين في التعامل مع الشركة وهؤلاء يكونوا على قمة الهرم.

ب- **الزبائن الذهب Gold Customers** : هم الزبائن الذين يكونوا مربحين لكن ليس بمثل الزبائن في الصنف الأول حيث أنهم يستفيدون من خصومات الأسعار ويسهون اتجاهها فهم يمثلون أقل ولاء ويحولون أن يقللوا من المخاطر عن طريق التعامل مع عدة مجهزين ويكونوا في المستوى الثاني من الهرم.

ت- الزبائن الحديد **Iron Customers**: كإشارة إلى أولئك الزبائن الذين يتطابقون مع الحجم اللازم لتشغيل واستخدام طاقة المنشأة لكن مستوى الانفاق والولاء والربحية لا تبرر المعاملة الخاصة معهم من قبل المنشأة.

ث- الزبائن الرصاص **Lead Customers**: وهم الذين يكلفون الشركة الموارد والأموال في طلباتهم أكثر مما يقدموه للشركة وهؤلاء بشكل عام يمثلون مشكلة للشركة لأنهم يكونوا غير مربحين

الشكل (12): هرم الربحية



6.2. التصنيف على أساس كلفة وعوائد العلاقة:

يمكن تصنيف الزبائن في ضوء كلف وعوائد علاقتهم بالشركة إلى أربع مجاميع:

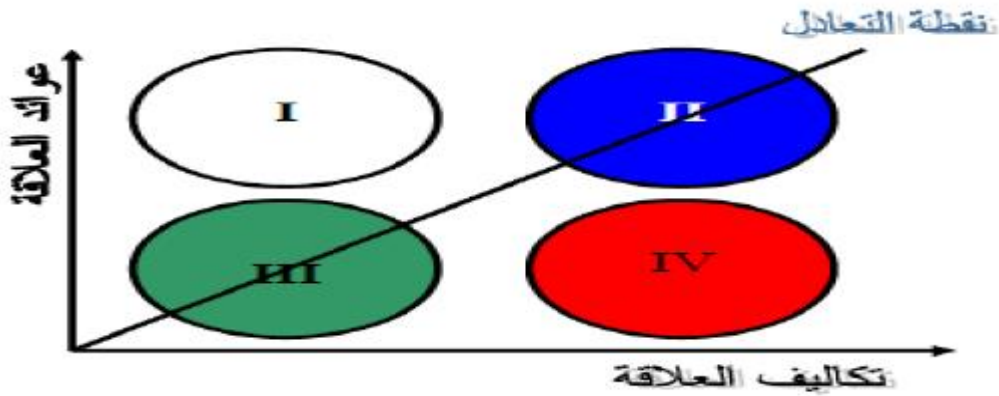
أ. **المجموعة الأولى I**: تتكون هذه المجموعة من الزبائن المربحين الذين يكون لهم عوائد عالية وتكاليف منخفضة وهؤلاء هم الذين يكونوا فاعلين بالنسبة للشركة فهي تحتاج إلى إتباع إستراتيجية دفاعية لتخفيض تحولهم وانتقالهم الى شركات أخرى.

ب. **المجموعة الثانية II**: تتكون من زبائن ذوي عوائد عالية وتكاليف عالية فحجم علاقتهم وصفقاتهم وتفاعلاتهم كبير مع الشركة ويمكن أن نطلق عليهم الزبائن النشطين وهي تتضمن زبائن مربحين وزبائن غير مربحين.

ت. المجموعة الثالثة III : وتشمل زبائن ذوي عوائد منخفضة وتكاليف منخفضة وأيضا تشمل زبائن مربحين وغير مربحين ولأن عوائدهم قليلة فأنهم لا يمثلون نفس الاحتمالية المربحة في المجموعة السابقة.

ث. المجموعة الرابعة IV: وتشتمل هذه المجموعة على الزبائن غير المربحين لأن عوائد العلاقة تكون منخفضة وتكاليف عالية جداً.

الشكل رقم (13): التصنيف على أساس كلفة وعوائد العلاقة



5.2. مصفوفة ولاء - ربحية الزبون:

يمكن تصنيف الزبائن طبقاً لربحيته المحتملة ودرجة ولائهم إلى أربع تصنيفات وكل تصنيف يحتاج إلى استراتيجية مختلفة من قبل الشركة:

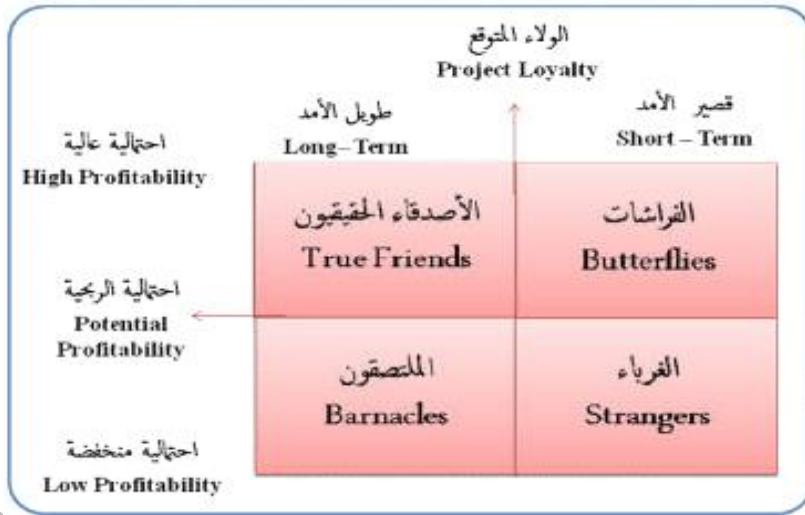
أ. **الأصدقاء الحقيقيون True Friends**: إن هذه المجموعة من الزبائن هي الأفضل من المجموعات الأخرى، فهم زبائن مربحون ولهم ولاء عالي، حيث أن هناك اتفاق كامل بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة التي تحقق إشباعهم وبالتالي رضاهم، الأمر الذي يؤدي إلى خلق الولاء للمؤسسة ومنتجاتها، حيث تحاول المؤسسة أن تبني علاقات استثمارية قوية ومستمرة، لذلك فإن إستراتيجية توثيق العلاقة معهم والاحتفاظ بهم هي الخيار الصحيح والمناسب؛

ب. **الغرباء Strangers**: وهي المجموعة الأضعف داخل اهتمام المؤسسة، حيث أن زبائن هذه المجموعة غير مربحين أو ذو ربحية منخفضة وولاء متوقع بسيط، وهناك اتفاق بسيط بين احتياجات هؤلاء الزبائن وعروض المؤسسة من حزمة خدماتها، وعليه فإن الإستراتيجية الأنسب هي علاقة بسيطة مع عدم استثمار أي شيء فيها.

ت. الفراشات **Butterflies** : وهم الزبائن الذين لديهم احتمالية الربحية عالية وولاء قصير المدى أو بسيط، من سمات هذه المجموعة وجود انسجام بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة، ومن الصعوبة تحويلهم إلى زبائن لديهم ولاء لها، ولكن لا بد على المؤسسة أن تبذل مختلف الجهود، وخاصة الترويجية منها للتأثير عليهم وكسب ولائهم، فالتوجه نحو إقامة علاقة وثيقة معهم هي الخيار المناسب؛

ث. الإوز **Barnacles** : وهناك من يطلق عليهم تسمية الملتصقون وهم مرتفعي الولاء للشركة لكنهم ليسوا مربحين ويوجد اتفاق محدود بين احتياجاتهم وعروض الشركة، لذا يجب تحويلهم إلى زبائن مربحين، فإذا لم تستطع المؤسسة ذلك فإن إستراتيجية الاستغناء عنهم قد تكون هي الخيار الأفضل لها.

الشكل رقم (14): مصفوفة ولاء - ربحية الزبون



7. النفقات المرتبطة بربحية الزبون :

تصنف النفقات التي تؤثر على ربحية الزبون إلى أربع فئات ولكل فئة من هذه النفقات فقراتها الضمنية التي تؤثر على ربحية الزبون وان عملية حدوثها تؤثر خصائص الزبون المربح من غير المربح ولتوضيح هذه العبارة نعرض في الجدول التالي نوعاً واحداً من النفقات للفئات أعلاه:

الفئة	النفقة	خصائص الزبون المربح	خصائص الزبون غير المربح
نفقات الشراء	أنماط	كلفة خصومات الحجم	خصومات قليلة
نفقات التسليم	سياسة	نفقات التوزيع	موقع قريب، يتطلب تغليف معياري
نفقات المحاسبة	إجراءات	إجراءات الدين	الدفع في الوقت المناسب
نفقات الإحتفاظ بالمخزون	الإحتفاظ	دعم المخزون	طلبات مخزون وتسليم متنبأ بها

6. معوقات تحليل ربحية الزبون:

- تجنب معظم الوحدات الاقتصادية إجراء تحليل ربحية الزبون لأنه يتطلب معلومات تفصيلية عن تكاليف أنشطة الوحدة الاقتصادية وكيفية تخصيصها على الزبائن.
- يتطلب استهلاك وقت وجهد تكلفة إضافية في متابعة تكاليف وإيرادات كل زبون.
- صعوبة تخصيص بعض التكاليف التي لا تتعلق بزبون معين مثل تكاليف الإعلان التي يجب ان تخصص على زبائن معينين.
- عدم استخدام الوحدة الاقتصادية المناسبة في تدوين مصادر التكلفة التي يفترض استخدامها من اجل تحديد الموارد التي يستهلكها الزبون.
- صعوبة الموازنة بين تحقيق أقصى ربحية من الزبون من جهة وبين تحقيق رضا الزبون من خلال إشباع رغباته وحاجاته من جهة أخرى.
- يعتبر 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، والتي من بينها صعوبة تحديد تكلفة الزبون بشكل دقيق خاصة في حالة شراء الزبون لأكثر من نوع من المنتجات التي تقدمها وتعامله مع عدة فروع تابعة للمؤسسة.

المصدر السابق:
أبعاد إحصاء علاقات الزبائن

إن أبعاد إدارة العلفة مع الزبون تتجلى في خمس مستويات من التفاعل بين المؤسسة والزبون، وتوجه فيها المؤسسة مواردها المتاحة من أجل خلق علاقة قوية مع الزبائن.

1. اكتساب ثقة الزبون والالتزام:

1.1. الثقة:

- يقصد بالثقة "التوقع المعتمد على علاقة الطرف الأول (الزبون أو العميل) بالطرف الثاني (المنظمة) والإيمان بعدم استغلال الطرف الثاني للفرص؛"
 - كما يعنى بها "الإيمان باستجابة أحد الشركاء لتبادل الثقة " أو أنها "الإيمان بإمكانية الاعتماد على الطرف الآخر في التصرف بطريقة تخدم الطرف الأول، وتظهر اهتمامه بالزبون على المدى الطويل؛"
 - وفي تعريف آخر تمثل الثقة الاستعداد للاعتماد على شريك ذو مصداقية وكذلك "اعتقاد أحد الأطراف بإمكانية تلبية الطرف الثاني لاحتياجاته مستقبلاً؛"
 - وفي تعريف مشابه إنها "الإيمان بتحقيق حاجات المستفيد من قبل الطرف الآخر؛"
 - كما تمثل الثقة "الاعتقاد الراسخ بنزاهة واستقامة ومصداقية الطرف الآخر".
- اكتسب مفهوم الثقة أهمية كبيرة في مجال التسويق خلال العقود الماضية ويعتبر وسيط رئيسي لعلاقة الزبون التسويقية، وتعتبر الثقة امر مهم حيث ينظر لها على انها مقوم اساسي لنجاح العلاقات بين المنظمة والزبائن وعنصر ضروري للتوجه طويل الامد بالعلاقات مع الزبائن. وتتمثل أهميتها في العلاقات التبادلية لأنها تؤدي إلى حوار بناء . حيث أن المستويات العالية من الثقة المتحققة يمكن أن تُسهل القبول المتبادل ما بين الطرفين والانفتاح بعضهما على الآخر. وبدون الثقة ، ليس من السهل الحصول على معلومات أكثر من الزبائن. حيث توفر الثقة الانسجام والاستقرار بالعلاقة في ظل وجود الرغبة بتعاون كلا الطرفين والمحافظة على تهيئة مستلزمات وديمومة علاقة طويلة الأمد. وتؤدي الثقة بمستوياتها العالية إلى انخفاض ملحوظ في مستويات القلق بخصوص المعاملة، ومن ثم ارتفاع الرضا بالمنظمة ومنتجاتها.

2.1. الالتزام:

يعرف الالتزام على أنه الرغبة في تطوير العلاقة المستمرة، مع الاستعداد إلى تقديم التضحيات قصيرة الأمد من أجل المحافظة على تلك العلاقة، وبناء الثقة في استقرارها. ويؤدي الالتزام إلى بناء علاقات عمل فاعلة ومستقرة، وكلما ازداد الالتزام تناقصت فرص الاستغلال.

يمثل الالتزام تعهداً صريحاً أو ضمناً باستمرار العلاقة المتبادلة بين الشركاء، مع تبني توجه طويل الأمد صوب المحافظة على تلك العلاقة في ظل الاستعداد لتقديم تضحيات قصيرة الأمد من أجل كسب منافع طويلة الأمد.

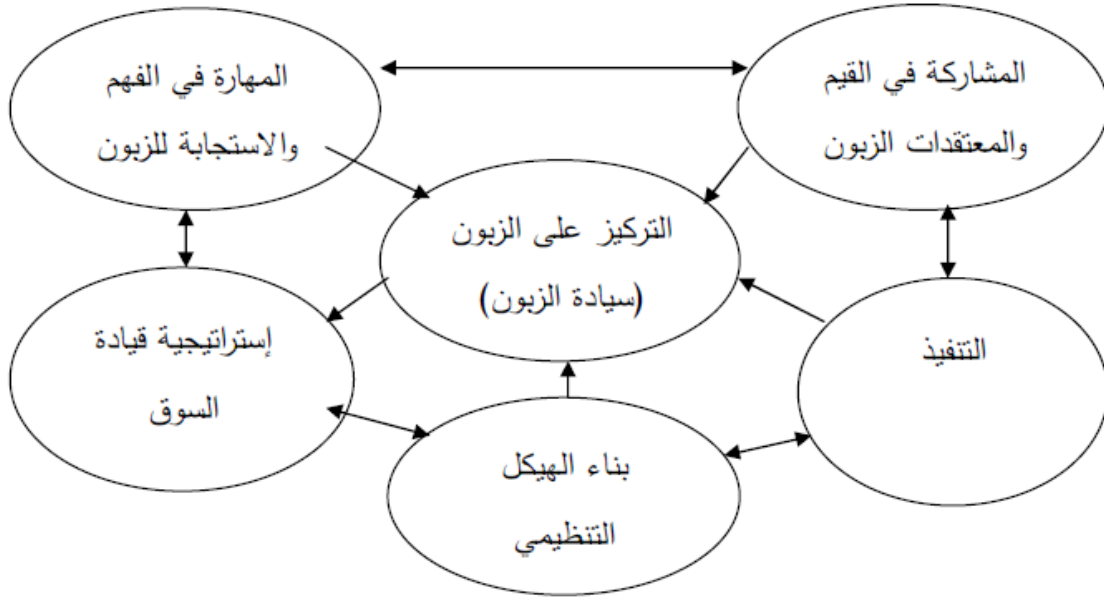
اما الالتزام المتبادل: تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، والتفاعل بينهما حيث يترجم بعملية تكيف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين حيث توجد ثلاث صيغ للالتزام:

- الالتزام الشخصي : وهو إدارة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر الإمكان؛
- الالتزام الأخلاقي: إحساس وشعور بوجود متابعة للعلاقة والمحافظة عليها من الطرفين (الالتزام المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائننا حتى في الحالات الطارئة)؛
- الالتزام الهيكلي : عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالالتزام ومحاولة تجنب الخسائر.

2. تقوية العلاقة مع الزبون:

هي عملية جمع المعلومات الأساسية الخاصة بتوطيد العلاقة مع الزبون والتي يمكن المؤسسة من اختيار استراتيجياتها الخاصة باكتساب الزبائن وهي الخطوة التي تبدأ من خلالها المؤسسة باسترجاع تعاملاتها السابقة، وتحدد على أساسها مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها، إذ تحاول إقناع الزبون باستعمال منتجاتها الحالية وشراء منتجاتها الجديدة، كما يحدد في هذه المرحلة صحة الاختيار الذي أنفقت عليه المؤسسة ومدى ربحية هذا الاختيار ويتحدد القرار الخاص بالإبقاء على هذا الزبون وموقعه في المحفظة الاستثمارية، كما أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق علاقة متينة وطويلة الأمد عبر سلسلة من الأبعاد كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): سلسلة من الأبعاد لإقامة علاقة متينة وطويلة مع الزبون



يتضح من الشكل أعلاه أن مفهوم التركيز على الزبون يعني أن الزبون يحتل مركز النشاطات والفعاليات التسويقية أي أن إشباع حاجاته تتطلب دراسة معمقة لإنتاج ما يشبع تلك الحاجات والرغبات، فمن الضروري للمؤسسة أن تقوم بمتابعة تغيرات البيئة التي تحدث تغيرات في أذواق الزبون حتى يتسنى لها البقاء والاستمرارية، فالاستمرارية تغير أذواق الزبون (يهدد مكانة المؤسسة وتطورها)، إذا غفلت على مواكبة تلك التغيرات في السوق.

يمثل بناء العلاقة حجر الزاوية للأعمال الحالية والمستقبلية للمنظمة، وذلك عن طريق تطوير قاعدة ولاء الزبون ارتكازاً على تعزيز الثقة والالتزام والحفاظ على العلاقة بما يحقق للزبون منفعة تفوق كلفة حصوله عليها ومن ثم زيادة إدراك الزبون بكونه الربح من هذه العلاقة، وعندها يتحسن رضاه وولائه وتتصاعد مستوى توقعاته بما يؤدي إلى استمرار وانسيابية تلك العلاقة، وانعكاس ذلك على تكرار الشراء بكلفة أقل للمنظمة ومن ثم زيادة ربحها، وبذلك يغدو الزبون مربحاً بالنسبة للمنظمة وذا قيمة لا يمكن التخلي عنها، وهكذا يكون كلا طرفي العلاقة (الزبون والمنظمة) رابحاً في ظل علاقة ربح-ربح. ويتأتى مجمل الربح من الزبائن الحاليين، ذلك أن كلفة إيجاد زبائن جدد تساوي أضعاف كلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي.

3. رضا الزبون:

1.6. تعريف رضا الزبون:

✓ يعرف رضا الزبون على أنه: " ردود الفعل الايجابية للزبون اتجاه السلعة، أو الخدمة المقدمة له من المنتج أو الخدمة، من جميع النواحي المختلفة، سواء من ناحية سعرها أو وفرتها أو خصائصها أو المعلومات المتوفرة عنها وكذا جودتها وغير ذلك"

✓ كما عرفه فليب كوتلر على أنه " الانطباع الإيجابي والسلبى للزبون اتجاه تجربة استهلاك أو استفادة، ويتشكل هذا الانطباع من خلال المقارنة ما بين أداء المنتج وتوقعات الزبون"

✓ كما يعرف على أنه " الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة مقابل التضحية بالنقود والجهد"

✓ كما يعرف على أنه " مستوى الإحساس لدى الفرد عند المقارنة بين أداء المدرك للمنتج وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء"

✓ كما يعرف على أنه " الحالة النفسية الناتجة عن عمليات التقييم من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف رضا الزبون على أنه:

• هو انطباع أو إحساس يحسه الزبون يقوم من خلاله بتقييم المنتج أو الخدمة؛

• هو حالة عقلية يشعر بها الزبون؛

• هو الرغبة في إعادة شراء المنتج أو الخدمة وذلك إشباعاً لرغباته وحاجاته.

2.3. محددات الرضا:

وتتجلى في ثلاث أبعاد أساسية وهي:

- التوقعات: وهي تعبر عن الأداء الذي يتطلع الزبون للحصول عليه من اقتناء منتج معين ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء، ويمكن أن تتحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يلي:

- توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة)؛
- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية؛

- توقعات عن تكاليف المنتج.

- **الأداء المدرك:** وهو المستوى الفعلي للأداء الذي يتحصل عليه الزبون نتيجة استهلاكه لمنتج معين، وهو يعتبر كمرجع لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار بين مجموع البدائل.

- **المطابقة (التثبيت):** وهي الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع ومستوى الأداء الفعلي الذي يحصل عليه الزبون بعد شراء المنتج)، وهي بمثابة درجة الانحراف لأداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء.

ويمكن القول بان الرضا هو دالة الفرق بين الأداء والتوقعات، ومنه هناك 3 مستويات من الرضا وعدم

الرضا وهي على النحو التالي:

المستهلك غير راضي	←	• الأداء > التوقعات
المستهلك راضي	←	• الأداء = التوقعات
المستهلك راضي وسعيد جدا	←	• الأداء < التوقعات

3.3. خصائص الرضا:

تتمثل خصائص الرضا فيما يلي:

أ. **الرضا الذاتي:** يتعلق الرضا هنا بعنصرين أساسيين مستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة، فنظرة الزبون هي الوحيدة المأخوذة بعين الاعتبار هنا، فالمؤسسة يجب أن تقدم خدمات وفق مواصفات يتوقعها ويحتاجها الزبون.

ب. **الرضا النسبي:** لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة إنما بتقدير نسبي، فكل زبون يقوم بمقارنة لمعايير السوق، لأن نظرة زبونين مختلفين لنفس الخدمة لا تكون بنفس الشكل فلكل توقعاته، لذلك وضع مفهوم تقسيم السوق بهدف تحديد التوقعات المتجانسة للزبائن حتى تقدم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

ت. **الرضا التطوري:** يعد تطور معيار مستوى التوقع من جهة والأداء المدرك من جهة أخرى سبب في تغير رضا الزبون، فبمرور الزمن تظهر خدمات جديدة أو تتطور عملية تقديم الخدمات بسبب تزايد المنافسة وهذا ما يؤثر على التطور والتغير في رضا الزبائن.

4.3. أنواع الرضا:

- **الرضا عن النظام:** ويعتبر من التقسيم الموضوعي الذي يقوم به الزبون للمنافع الكلية التي حصل عليها من النظام التسويقي مثل: الأسعار، الجودة، توافر السلعة، التصور الذهني عن السلعة.
- **الرضا عن المؤسسة:** ويشير إلى ما يحصل عليه الزبون في التعامل مع مؤسسات السلع والخدمات مثل: التسهيلات المقدمة في مجال الرعاية الصحية.
- **الرضا عن السلعة أو الخدمة:** ويشير إلى التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون لجميع المخرجات والخبرات عند استخدام أو استهلاك السلع والخدمات، بمعنى أن المستهلك يقارن توقعات السابقة مع مخرجات السلعة.

5.3. السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا:

إنّ سلوك الرضا و عدم الرضا يظهر من خلال مرحلة ما بعد الشراء، يقوم الزبون بإتخاذ مجموعة من السلوكيات المختلفة التي تعكس مستوى الرضا أو عدم الرضا لديه، و تتمثل سلوكيات ما بعد الشراء في:

1- السلوكيات المترتبة على حدوث الرضا: و تتمثل في مختلف السلوكيات التي تُعبر عن رد فعل الزبون عند حدوث الرضا و تكون كالآتي:

أ- سلوك الولاء: يُعدّ سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا و هو يتميّز بأنه إلتزام بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضّل في المستقبل، و الولاء هو إصرار الزبون و تمسّكه بعلامة معيّنة و سعّيته لإختيارها دون غيرها من العُمَلات المتاحّة في منافذ التوزيع .

ب- سلوك التحدث بكلام إيجابي: إنّ الرضا يُعدّ مُقدّمة هامة لسلوك التحدّث الإيجابي عن المنتج و يُمكننا القول أنّ هذا السلوك يُمثّل وسيلة إتصال مجانية ذات فعاليّة لما تتميز به من مصداقية، لأنّها ناتجة عن تجربة نتجت عنها صورة إيجابية تُنقل من الفمّ إلى الأذن مباشرةً، و عليه الزبون الراضّي هو خير مُعلن للمؤسسة و مُنتجاتها، و يُعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان و في الوسائل الإعلانية .

ج- سلوك تكرر الشراء: يختلف سلوك تكرر الشراء عن سلوك الولاء، بالرغم من أن البعض يُعرّف سلوك الولاء بأنه تكرر الشراء، لكن الحقيقة هناك فرق جوهري بينهما من حيث أن سلوك تكرر الشراء يكون بدون الإلتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء، أما الولاء فهو الإلتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء، كما يرى البعض أن الذين يُكرّرون الشراء ليس لديهم إرتباط عاطفي مع العلامة على عكس أصحاب الولاء .

2- السلوكيات المترتبة على حدوث عدم الرضا: يعود سلوك عدم الرضا نتيجة مجموعة من الإخفاقات مثل: إخفاق أداء المنتج، العمليات المصاحبة لأداء المنتج مثل الضمان، الصيانة، علاج الشكاوي... إلخ و هذا الإخفاق ينتج عنه إما التحول عن التعامل مع المؤسسة إلى المنافسين أو التوجّه بالشكاوي، كما قد يضاف إليه غياب ردّ الفعل.

أ- التحول الى المنافسين: يُترجم عدم رضا الزبائن في هذه الحالة بمروجيم و تحوّلهم نحو مؤسسات منافسة، لذا يجب على المؤسسة تحقيق صفر عيب بنسبة 100% و هذا عن طريق القضاء على كل أسباب التحول و التي نذكر منها:

- عدم إهتمام الزبائن الداخليين بالزبون الخارجي أثناء تقديم الخدمة.
- إستغراق وقت طويل للإستجابة لمتطلبات الزبون.
- عدم توفّر المنتج المطلوب.
- مستوى الجودة مُتقارب مع مستوى المنافسين بسعر أعلى.
- عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها كأن يجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدت بها المؤسسة و الجودة التي يتميّز بها المنتج فعلا.



- عدم القدرة على التعامل مع شكاوي الزبائن بطريقة تُرضيهم.
 - تقديم إعتذار بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم المنتج .
- ب- سلوك الشكاوي: يُعدّ سلوك الشكاوي ردّ فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به الزبون عن المنتج أو الخدمة، بسبب وجود أخطاء كالتأخير في تسليم المنتج أو تقديم منتج لم يطلبه الزبون، و عدم توفير ما يطلبه

الزبون في الوقت و المكان المتفق عليه، و لقد أدركت المؤسسات الحديثة إزدیاد أهمية شكاوي الزبائن، و تُبين لها بانّ تلك الشكاوي وسيلة فعالة لتحقيق إحتياجات الزبائن وسماع آرائهم و تعليقاتهم المختلفة و بالتالي أصبحت المؤسسة تُنفق الكثير من المال و الجهد لِتشجيع الزبائن للتعبير بكلّ الوسائل الممكنة عن شكواهم و تعليقاتهم المختلفة، و تقدم الشكاوي من قِبَل الزبائن الغير راضين له نتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في¹:

- إعادة الرضا: يُعتبر إحتجاج الزبون غير الراضي فرصة لتصحيح الأخطاء و تحديد العيوب، كما تسمح الشكاوي بالتأثير على الزبون غير الراضي و ذلك من خلال الإستماع اليه ليُصبح أحسن مُحامي للمؤسسة.

- الولاء: بإعتبار الزبون صاحب الولاء زبوناً جُداً راضٍ عن مُنتجات المؤسسة فإنّ شكواه تُمكن المؤسسة من التعرف على جوانب القصور في أدائه و المجالات التي يُمكن تحسينها و هذا بغرض المحافظة على ولائه.

التنوع: إنطلاقاً من شكاوي الزبائن يُمكن للمؤسسة التنوع في منتجاتها و هذا لِتفادي منع تسرب زبائنها غير الراضين إلى المنافسين.

- مصدر للإقتصاد: لا يُمكن إعتبار معالجة الشكاوي تكلفة، و إنّما هي إقتصاد في التكلفة و هي مصدر للمردودية، ذلك أنّ الزبون غير الراضي يُفقد المؤسسة أموالاً بسبب:

- الوقت الضروري لإعادة إرضاء الزبون و الذي يشمل وقت التحصل على الشكوى، الوقت اللازم لمعالجة الشكوى و الوسائل المستعملة لهذه المعالجة.

- فقدان الزبون و تكلفة إستبداله، نقص الأرباح.

- تَقهّر صورة المؤسسة.

ج- غياب رد فعل: هناك زبائن لا يُحبذون فكرة تقديم الشكاوي، أي لا يكون لهم سلوك رد فعل، و هنا المؤسسة تكون معرضة لخطر فقدان الزبون، و بالتالي تأكل أصولها من الزبائن، و هذا بدون إعلام المؤسسة بسبب تأمّرهم، و تتعدّد حُجج الزبون غير الراضي في الإمتناع عن التعبير بإعتبار:

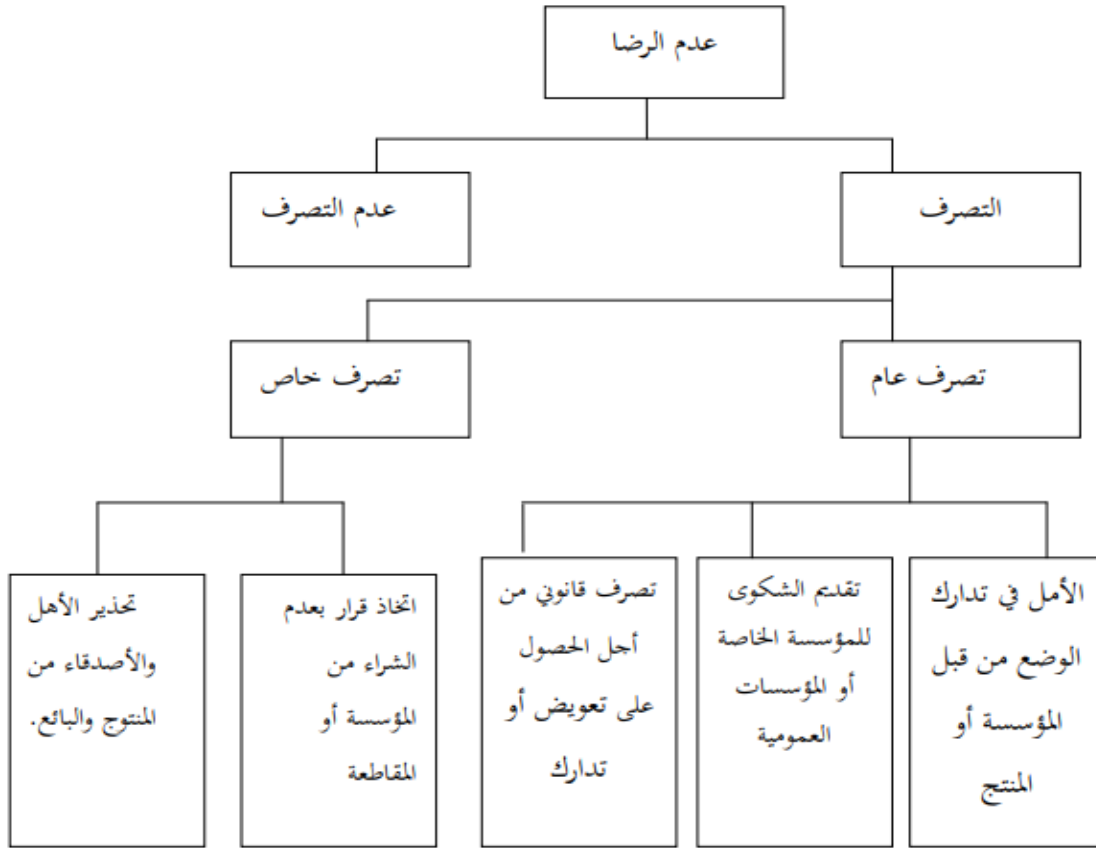
- أنّ الشكوى أمرٌ ليس له قيمة لأن الوقت و الجهد المبذول للإلتزام بالردّ على عدم الرضا أكبر من المنفعة المترقّب الحصول عليها.

- الشكوى مصدر إزعاج و نزاع شديد بين الزبون و المؤسسة.

- الإدارة لا تشجّع شكاوي الزبائن.

- عدم وجود قناة إتصال لتقدم الشكاوي من خلالها .

الشكل رقم (16): سلوكيات عدم الرضا



سهيلة

المصدر الثامن: ولاء الزبائن.....
(تابع لأبعاد إطارة علاقة الزبائن)

كان الاهتمام الأساسي للمؤسسة لفترة طويلة هو جذب الزبون، بل أن المهمة الأساسية للمؤسسة هي خلق الزبون، إلا أن المناخ التنافسي الحالي، قد ساهم في التوصل إلى الاقتناع بأن مجرد جذب الزبون وحتى إرضائه ليس كافياً لتحقيق طموحات المؤسسة، وأن معادلة النجاح أصبحت تركز على القدرة على الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن لأطول فترة ممكنة وبناء علاقة طويلة المدة معه.

وبما أن حاجات ورغبات الزبون في تغير مستمر فهو يبحث دائماً عن التجديد والتنوع، حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن التميز من خلال الابتكار، وكذا تبني الأفكار الجديدة القادرة على ملئ الفجوات وتحقيق التطابق بين توقعات زبون وإدراكاته، وبالتالي خلق قيمة متميزة ستضمن إرضاءه وتحقيق ولائه.

3. مفهوم ولاء الزبون:

لقد أصبح ولاء الزبون ذو مكانة وأهمية متزايدة، حيث يعتبر مفتاح لنمو إيرادات المؤسسة وهدفها الدائم والتحدي الذي لا ينتهي، حيث تنظر إليه المؤسسات على أنه هدف استراتيجي يتعين عليها تحقيقه.

3.1. تعريف ولاء الزبون:

نظراً لتزايد اهتمام المؤسسات بزبائنها وحرصاً منها على استخدام كل الوسائل والطرق المؤدية لكسبهم وبعتمادهم على تسويق العلاقات كنموذج لإدارة و تسيير علاقاتها مع زبائنها فكان لزاماً على كل مؤسسة محاولة الاحتفاظ بزبائنها و كسب ولائهم، حيث يعرف ولاء الزبون على أنه توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة، بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات و بشكل متتالي، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن الزبون إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة بشكل متتالي ويكون اعتقاد إيجابي اتجاه هذه العلامة كما ينظر للولاء الزبون على أنه درجة اعتقاد إيجابي للزبون بالنسبة للعلامة و التزام اتجاهها و النية في مواصلة شراءها.

عرفه كوتلر وآخرون بأنه مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المؤسسة، ومثل هذا الزبون يمتلك التزاما قويا في ضوء تجربته السابقة بالتعامل مع المؤسسة وتفضيل منتجاتها خدماتها، وعلامتها التجارية بما يحقق ميزة للمؤسسة على منافسيها.⁴⁴

وأطلق رايشهود على ولاء الزبائن عبارة الإدارة المحددة بالولاء، حيث لاحظ أن زيادة معدلات الأرباح في المؤسسة الخدمية. ويناقد قائلا: "إن الولاء والالتزام جزآن من نفس المجموعة".⁴⁵

فالولاء ينشأ من اعتقادات الزبائن، وهو ربح طويل الأجل. وأنها المادة المثبتة للاحتفاظ بالتسليم الناجح للزبائن "لذا لابد ان يكون ولاء الزبون عنصرا هاما في استراتيجية الأعمال الخدمية ، فهو عامل حاسم لهذه الأعمال لاسيما في المستقبل".⁴⁶

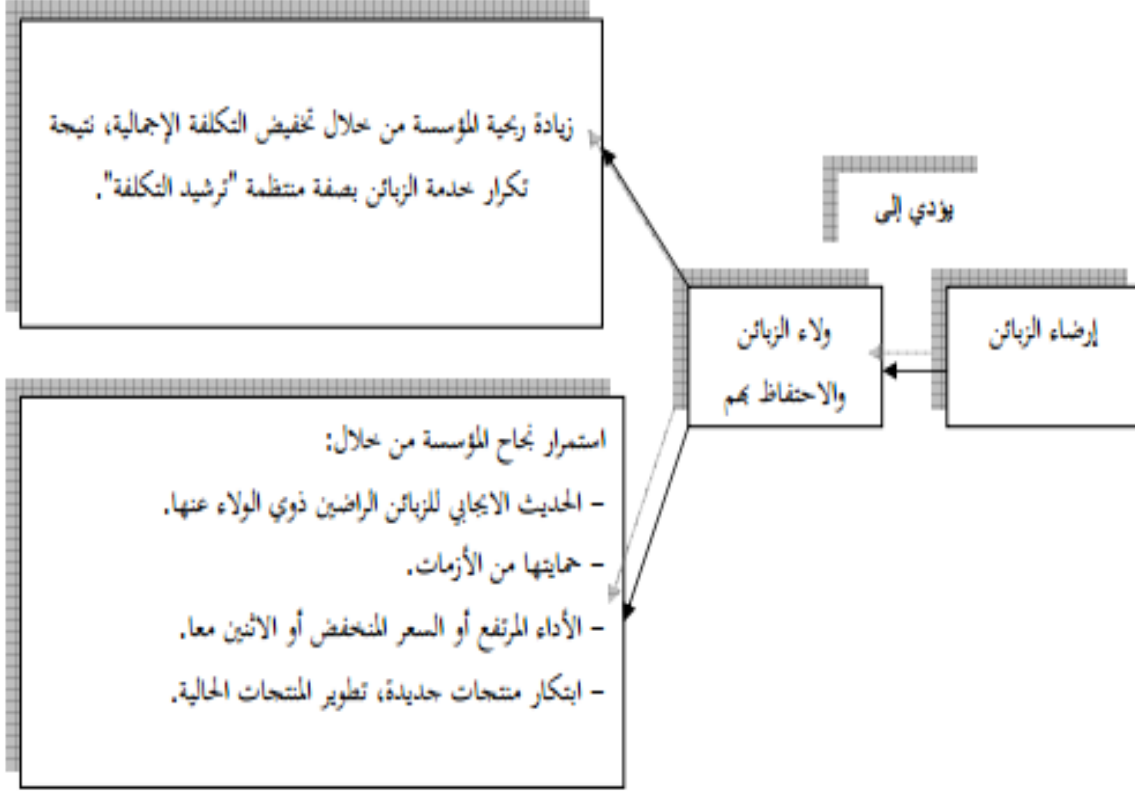
يعرف براون ولاء الزبون أنه "توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقا من خبرة إيجابية سابقة.

6.2. أهمية ولاء الزبون:

إن الاحتفاظ بالزبائن عن طريق إسعادهم ونيل إعجابهم يسمح للمؤسسة باقتناص فرص عديدة كتخفيض التكاليف الناتجة عن تخفيض تكاليف الجذب التي تستخدمها المؤسسة عادة مع الزبائن المترقبين، وفرصا أخرى تجتمع كلها لتصل بالمؤسسة إلى التميز والتربع على مركز تنافسي معتبر، وحتى تحقيق الريادة في سوقها.

وتظهر هذه الأهمية في الشكل التالي:

الشكل (17): الولاء وتميز المؤسسة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق "تعلم من التجربة اليابانية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص206.

المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق "تعلم من التجربة اليابانية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص206.

ويمكن توضيح عناصر الشكل الوارد أعلاه فيما يلي⁴⁷:

أ- تخفيض التكلفة، ترشيدها، الكفاءة التكاليفية:

إن الاستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على ولاء الزبائن تعتبر أقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على زبائن جدد في كل مرة، فطبقا لبحوث ميدانية نجد أن تكلفة الاحتفاظ بالزبون تساوي 1/5 تكلفة الحصول على زبون جديد، أو أن التوجه بالزبون والعمل على بناء علاقة تفاعلية طويلة المدى، يمكن المؤسسة من كسبه لأطول فترة ممكنة، حيث تزيد

احتمالات قيام هذا الزبون بتكرار الشراء من نفس المؤسسة، ما يؤدي إلى رفع كفاءة التكاليف سنة بعد أخرى.

ب- حماية المؤسسة من الأزمات:

يتم ذلك من خلال حماية منتجاتها من التلاعب والعبث بها، فالزبون شديد الولاء للمؤسسة يتصدى ويقاوم أي محاولة للتلاعب بمنتجاتها من جانب المنافسين، وذلك بتقديم المعلومات للمؤسسة عن المحاولات غير المشروعة التي يقوم بها المنافسون لضربها وإيقاع الضرر بمصلحتها، كما أن هذا الزبون يقف إلى جانب المؤسسة التي يكن لها الولاء، إذا ما تعرضت لأزمات داخلية، بحيث يعمل على تيرير ما يحدث فيها، وانتظار مرور الأزمة واستئنافها لنشاطها العادي دون أي نية في التحول للتعامل مع مؤسسة أخرى.

ت- إنتشار الحديث الايجابي عن المؤسسة:

إن أفضل الطرق المؤدية إلى نمو الأعمال، هي الحصول على زبائن جدد بدون استثمارات إضافية، أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتجات، أو التسويق وزيادة منافذ البيع وتعتبر " Bouche à Oreille" من "الفم إلى الأذن"، أحد وسائل تحقيق ذلك، حيث تشير نتائج البحوث الميدانية إلى أن الزبون الواحد الذي يشعر بالرضا عن منتج مؤسسة ما، سيتحدث عنها أمام/ أو مع عدد لا يقل عن ثلاثة أفراد، في حين أن الزبون غير الراضي سيتحدث عن عدم رضاه إلى تسعة أفراد كأقل تقدير.

ث- الوصول إلى الأداء المرتفع أو السعر المنخفض أو الاثنين معا:

إذا ما حاول منافس ما جذب زبائن المؤسسة فعليه إما أن يقدم السعر الأقل بكثير مما تقدمه المؤسسة، أو أن يقدم خدمة وأداء أعلى، أو الاثنين معا.

ج- شراء كل الاحتياجات من المؤسسة:

إن رضا الزبون عن المؤسسة وولائه لها يدفعه إلى شراء كل احتياجاته منها، وهذا ما يساعد على نمو حجم أعمالها، وارتفاع مبيعاتها، فالزبون يفعل هذا لعدة أسباب كتوفير الوقت، الجهد والتكلفة، الحصول على خصم على حجم المشتريات، الحصول على أفضل العروض والشروط باعتباره زبون دائم، بالإضافة إلى الخدمة المتميزة.⁴⁸

ح- إبتكار منتجات جديدة وتطوير المنتجات الموجودة:

إن زيادة إيرادات المؤسسة، وكذا تولد عوائد إضافية لها يتحقق أيضا من خلال تقديم منتجات جديدة للزبائن، ودور الزبون صاحب الولاء هو المساهمة بشدة في نجاح هذه المنتجات وتقديم أفكار تساعد على انتشارها وتقبلها من طرف الزبائن الآخرين، خاصة في المراحل المبكرة.

خ- الاحتفاظ بالموظفين:

عندما تحتفظ المؤسسة بقاعدة عريقة من الزبائن والذين لديهم ولاء لمنتجاتها، فإن درجة احتفاظها بالموظفين تكون أكبر، لأن وظائفهم تكون مستقرة ومرضية، الأمر الذي يساهم من ناحية أخرى في توطيد العلاقات مع الزبائن وتحقيق رضاهم.⁴⁹

4. أنواع ولاء الزبون ومستوياته:**1.4. أنواع ولاء الزبون:**

إن كسب ولاء الزبون واستمرار علاقتهم التفاعلية مع المؤسسة لأقصى فترة ممكنة، يؤثر بشكل إيجابي على مردودية المؤسسة وقيمتها المضافة، كما يسمح لها باقتناص العديد من الفرص التي توصلها إلى التميز والريادة في السوق. وللولاء عدة أنواع نبرزها في الجدول التالي:

أولاً- الولاء المطلق والنسبي:

يسعى المسؤولون التسويقيين لتحقيق الولاء المطلق والذي نادرا ما يحصلون عليه من زبائنهم ففي حالة مؤسسة تقوم بتسويق خدماتها بالاشتراك مع مؤسسات خاصة بالتسويق، فالزبون الوفي هو الذي يجدد اشتراكه أما الزبون الذي لا يجدد اشتراكه فهو زبون غير وفي، دون النظر إلى وجود درجات وسطى، أي وفي أو غير وفي ولكن في غالب الأحيان تصور الولاء الذي يجريه المسؤولون التسويقيين لم يعد مطلق، فهم يعتبرون الزبون الوفي هو الذي تكون أغلب تعاملاته معهم أو على الأقل جزء منهم من شرائه من مجموعة معينة من الخدمات أو السلع أو العلامات أو من محل معين، فلم يعد ولاء الزبون خاصية ثنائية (وفي/غير وفي) لكن أصبح لديه خاصية جد حساسة للتنوع بالدرجات، والهدف التسويقي ليس الحصول على الزبون بولاء تام لكن البحث عن زيادة مستوى ولاءه باستمرار، مثل هذه الوضعية تظهر جليا في مجال المنتجات واسعة الاستهلاك إذ يصبح من غير المنطقي وليس من الممكن الانتظار من الزبون ولاء مطلق.

في هذا المجال ندرج حالات الولاء المطلقة بالنسبة إلى تكرار سلوك الشراء إلى:

- ❖ **الولاء المطلق (المثالي):** وهو شراء مطلق لنفس العلامة أو الخدمة.
- ❖ **الولاء المقسم:** يتميز بالتنوع بين علامتين أو خدمتين بالتناوب.
- ❖ **الولاء غير المستقر:** تغير الموقف بشكل غير متتابع.
- ❖ **لا يوجد ولاء:** لا يوجد ولاء من قبل الزبون تجاه المؤسسة.

ثانيا- الولاء الموضوعي والولاء الذاتي:

إذا اعتمد المهتمين بولاء الزبون على ما يفعله الزبون وعلى سلوكاته الفعلية في تفسير ولاءه لا على ما يفكر فيه أو يرغب فيه فهنا تعريفهم للولاء سيكون تعريف موضوعيا لاستنادهم على سلوك للزبون، وهذا ما لا يسمح دائما بتقدير السلوك المستقبلي، إذ يمكن أن نجد مستوى عال من الولاء لدى زبون ما خلال فترة معينة ولكن بسبب الراحة أو غياب العروض البديلة أو الروتين...، دون تسجيل أي من التعليق الحقيقي، فهذا الولاء يمكن خسارته في أي لحظة بتغير الظروف، عكس الزبون الذي يكون تعلقه بالعلامة كبيرا وبالتالي يكون احتمال فقدانه ضعيفا (أي تفسير ولاءه بنيته ورغباته)، وهذا الولاء يعتبر ولاء ذاتيا.

ثالثا-الولاء السلبي والولاء الإيجابي:

الولاء السلبي هو الولاء الذي يلاحظ في السلوكيات ولا يستند على المواقف بل هو نتيجة لعوامل خارجية تجبر الزبون على إظهار سلوك الولاء. ويكون الولاء السلبي نتيجة لعدة أسباب منها: الكسل (البحث عن حل مقبول أو معياري)، التخوف من خطر كامن، الولاء الاجباري. إن الولاء السلبي يكون ضعيف ومن الخطر على أي علامة الاعتماد عليه لأنه من الممكن أن يزول بين يوم وآخر بمجرد زوال مسبباته.

الولاء الإيجابي عكس الولاء السلبي فهو الولاء الناتج عن اقتناع وتعلق وتفضيل حقيقيين اتجاه علامة أو منتج، وهو أكثر قوة وأطول مدة من الولاء السلبي لأنه قادر على مقاومة التغييرات السلبية في المحيط الخارجي، فهذا النوع من الولاء هو الذي يجب أن تسعى المؤسسات لتحقيقه لدى زبائننا.

رابعاً- ولاء سلوك موقفي ومناسباتي:

يعتبر الولاء سلوكياً فقط إذا تكرر سلوك الشراء اعتماداً على عدد من المتغيرات العشوائية ولكنه يتجاهل العمليات العاطفية التي تؤثر على اتخاذ القرار، أما الولاء الموقفي فهو استجابة مقصودة (غير عشوائية) بسلوك شرائي عبر الزمن من طرف وحدات القرار اتخاذ القرار اتجاه علامة أو عدة علامات منافسة، من خلال عدة عمليات نفسية وذهنية (تقييم البدائل واتخاذ القرار...)، أما الولاء المناسباتي فهو الميل لاختيار علامة ما حسب حالة ما أو في وضعية ما، ويختفي هذا الولاء بمجرد زوال الحالة أو الوضعية (كالفترة الصيفية والإجازات).

2.2. مستويات الولاء:

صنف الباحثون أربعة مستويات أو مراحل للولاء، تبدأ بتكوين اعتقادات حول المنتج أو العلامة، ثم تطوير الاتجاهات الإيجابية، ثم الالتزام بالشراء وأخيراً الوصول إلى تكرار الشراء، حيث في كل مرحلة يمكن للزبون أن يصبح وفي، إلا أنه كلما اقترب من المرحلة الرابعة كلما كان الولاء أقوى. وفيما يلي وصف لهذه المراحل:

أولاً- الولاء الإدراكي:

هذه المرحلة تركز على المعلومات المتوفرة لدى المستهلك وتقييمه العقلاني الإيجابي لعلامة معينة مقارنة بالعلامات الأخرى، أي أن الزبون يقوم بمقارنة المعلومات المتوفرة حول العلامات أو المؤسسات المتنافسة ويتم الاختيار بينها، فالولاء هنا يكون قائم على الاعتقادات ويتوجه الزبون نحو علامة ومؤسسة معينة بسبب مستوى الأداء والخصائص كالسعر، الجودة، الخدمات المقدمة.

فالولاء الإدراكي إذن عبارة عن بداية لتطوير سلوك الولاء.

ثانياً- الولاء العاطفي:

بعد قيام الزبون بتجربة المنتج أو الخدمة، ثم تقييمه وتحديد مدى قدرته على تلبية رغباته يدخل في المرحلة العاطفية أين يطور اتجاه وتفضيل إيجابي أو غير إيجابي تجاه العلامة أو المنتج. تشير هذه المرحلة إلى مستوى التفضيل الذي يظهره الزبون، ويتمثل بمستوى العواطف

والمنفعة والرضا من التجربة، فكلما زاد الإدراك بأن العلامة أو المنتج قاما بالدور المطلوب (أي كانت بنفس أو أحسن من المستوى الذي ينتظره الزبون) كلما زاد الولاء العاطفي.

ثالثا-الولاء الإرادي:

يشير إلى مستوى أعمق من الالتزام، فالولاء الإرادي هو إرادة عميقة بتكرار سلوك الشراء مدفوعا بتعلق سلوكي، أي أن الزبون اجتاز مرحلة التعلق العاطفي وأصبح محفزا لتكرار الشراء، في هذه المرحلة يكون للزبون النية والإرادة في الالتزام اتجاه منتج معين وعلامة معينة، وأن يبقى وفيها لها، حتى لو قام المنافسون بمحاولات لجذبه إلا أن هذا الولاء يبقى يمثل النية والإرادة والالتزام فقط لذلك فالانتقال إلى مرحلة الولاء العملي أمر ضروري.

رابعا-الولاء العلمي أو السلوكي:

المستوى الذي يتحول فيه الزبون من النية إلى الاستخدام الفعلي، ويعبر عنه من خلال المستوى الذي يقوم به المستهلك باستخدام العلامة، وكم ينفق من مال والوقت على هذه العلامة بالمقارنة مع العلامات الأخرى والولاء في هذه المرحلة أكثر قوة من جميع المراحل السابقة، فهو محصن ومقاوم للمحاولات التسويقية المنافسة لأن الزبائن ليسوا في مرحلة البحث أو التقييم بل هم مقتنعون وليسوا مهتمين بالاتصالات والاستراتيجيات المنافسة.



3. خصائص ولاء الزبون:

إن بناء الولاء لدى الزبائن ليس بالأمر السهل، لأن الولاء لا يمكن أن يكون قويا ما دام المستهلك لا يستطيع أن يقاوم عروض المنافسين التي تظهر قيما عالية، وتقدم كل ما يحتاجه المستهلك بل تتجاوز احتياجاته. لهذا فإن قوة العلامة أو المنتج تأتي مما تتركه من أثر في ذهن المستهلك، فإذا أدرك المستهلك العلامة إدراكا جيدا وشكل روابط إيجابية معها، فإن ذلك سيضيف قيمة إلى خبرات المستهلك وتجاربه معها. لهذا يجب على المؤسسة القيام بعدد من الأمور لبناء الولاء مع الزبون.

- ❖ تحديد الزبائن المربحين لتركيز الاهتمام عليهم وتقديم عروض قوية لهم.
- ❖ إدارة معارف الزبائن والاتصال المستمر بهم وتقديم معلومات كافية عن المؤسسة ومنتجاتها.
- ❖ تقوية العلاقة مع الزبون حيث يجب التركيز على الزبائن الحاليين وكيفية بناء علاقات طويلة معهم.

1.3 خطوات بناء ولاء الزبون:

عامة يمر كسب ولاء الزبائن والحفاظ عليه بالمراحل التالية:⁵⁰

أ- بناء ولاء الموظفين:

القاعدة الأساسية للولاء هي أخدم موظفيك أولا وبالمقابل سيخدمون زبونك، فولاء الموظفين للمؤسسة من الأمور الأساسية التي تؤثر على ولاء الزبائن، لذلك يتوجب على أي مؤسسة أولا كسب ولاء موظفيها وتنمية روح الانتماء لديهم، وهم بدورهم سيساهمون مساهمة فعالة في كسب ولاء الزبائن. كما أن الموظف غير الوفي لا يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، وهذا لعدة أسباب أولها أن بناء علاقات شخصية قوية بالزبائن يستغرق وقتا طويلا، وثانيها أن الموظف الوفي فرصته أكبر للتعلم وزيادة الكفاءة، وثالثها أن بقاء الموظف مدة طويلة في نفس المكان يوفر تكلفة التعيين والتدريب، ويسمح باستثمارها في إعطاء الزبائن مزيدا من القيمة. فالموظف الكفء والوفاة يملك الموهبة والحماس الكافيين لدفعه نحو زيادة إنتاجيته، وإنشاء فائض كبير من القيمة للمؤسسة والزبون.

ب- تطبيق قاعدة 80/20:

وهي أن 80% من أرباح المؤسسة تنتج عن 20% من زبائننا، فالمؤسسة الذكية هي التي تقسم زبائننا بناء على قيمة أنشطتهم، ومراقبتها للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية للمؤسسة يحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة والمكافآت.

ت- تحديد مرحلة الولاء لدى الزبائن والعمل على تطويرها:

تحديد المؤسسة لمستوى ولاء زبائننا سيسمح لها بتحسين مستوى رضاهم وولاءهم ونقلهم إلى مستوى أعلى وإذا كان برنامج وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع الزبائن لمستوى أعلى من الولاء فعلى المؤسسة أن تراجع برنامجها من جديد.

ث- أخدم أولاً ثم بع ثانياً:

إن زبائن اليوم تتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء وهم في نفس الوقت غير متسامحين، فهم يتوقعون الحصول على الخدمة بشكل يرضيهم ودون انزعاج، فإذا وجدوا خدمة زبائن جيدة في مكان آخر فإنهم يقولون: "إذا كان بإمكان هؤلاء تقديم هذه الخدمة فلما لا تقدمها أنت" فالموقف المستقبلي للزبائن في الشراء أو الاشتراك مع المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على المنافسة.

ج- الاهتمام بشكاوى الزبائن:

في معظم الشركات 10% من شكاوى الزبائن تكون غير واضحة، ولكن 90% منها واضحة وتحتوي على سلبيات من وجهة نظر الزبون مثل الفواتير غير المدفوعة، عدم اهتمام موظف البيع باستقبال الزبائن، هذه الشكاوى ستؤثر سلباً على المؤسسة خاصة إذا أهملتها، فالزبون غير الراضي ينقل الكلام السلبي عن المؤسسة كما يستطيع إيصال هذا الكلام إلى آلاف الزبائن عبر الانترنت. فعلى المؤسسة تجنب ذلك والحد من تأثير الصحافة بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوى لها والتعامل معها بجدية، كما عليها إصدار تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوى الزبون وتحليلها وكتابة التقارير بذلك.

ح- إستمرار تجاوب المؤسسة لاحتياجات زبائننا:

يجب على المؤسسة أن تحاول فهم زبائننا باستمرار لتتمكن من الاستجابة لاحتياجاتهم وتلبية رغباتهم، هذا عن طريق الاستماع الدائم للزبون الذي يعتبر من أساسيات بناء ولاء العمل على

الاستجابة لهذه الاحتياجات بأحسن الصيغ عن طريق الاستعانة بما يستجد من تطورات تكنولوجيا لمواكبة هذا التطور.

خ- تحديد تعريف الزبائن للقيمة:

يجب على المؤسسة تحديد تعريف القيمة بالنسبة للزبائن، لأنها بذلك ستتمكن من تغطية احتياجاتهم و بناء ولاءهم بشكل أقوى كما يجب عليها الاستثمار في أبحاث ولاء الزبون التي تمكنها من فهم القيمة التي يتوقعها الزبون وتغطيتها.

د- على المؤسسة أن تستعيد زبائنها المفقودين:

يجب التعرف على أسباب تسرب الزبائن والقضاء عليها، لأن هروب الزبائن يعتبر علامة فشل خطيرة وهو دليل تراجع مستوى القيمة التي تقدمها المؤسسة لزبائنها.

ذ- توفر مهارات الأداء في موظفي الخط الأمامي للمؤسسة:

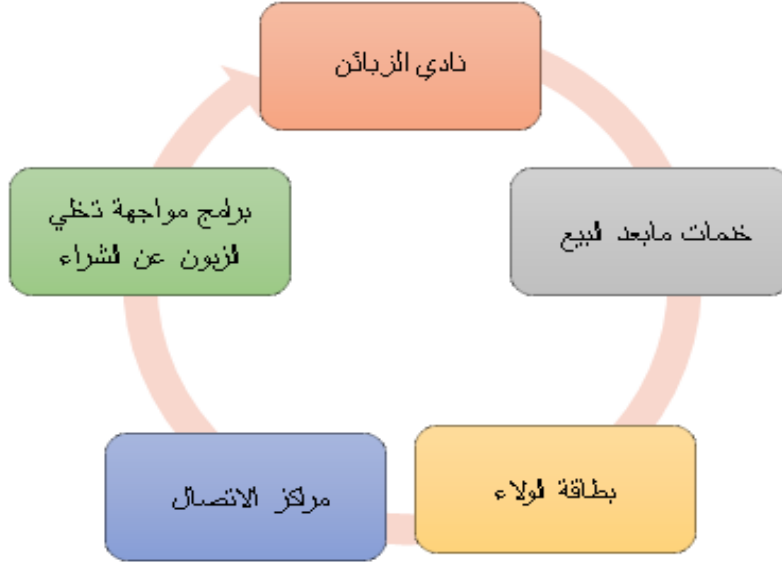
ففي مراكز الاستعلامات يجب أن يكون الموظفين قادرين للإجابة عبر البريد الإلكتروني وموقع الشركة بشكل جيد بالإضافة لأن يكونوا ودودين ومساعدين عند استقبال المكالمات الهاتفية.⁵¹

2.3. وسائل بناء ولاء الزبون:

هناك عدة وسائل يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ولاء زبائنها وتظهر هذه الوسائل في

الشكل التالي:

الشكل (18): وسائل بناء الولاء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع, Pierre Morgat, **Fidéliser vos client**, 2 éme édition, Edition D'organisation, Paris 2003, P146.

وفي مايلي شرح لهذه الوسائل:

أ- نادي الزبائن: وتقام هذه النوادي بهدف:⁵²

- ❖ جعل الزبائن الجدد أوفياء.
- ❖ العمل على جمع الزبائن في نادي واحد.
- ❖ تشجيع وتحسين قيمة صورة المؤسسة.
- ❖ تطوير الأعمال.
- ❖ تحسين معرفة الزبائن وتغذية قاعدة المعلومات التي تخصهم.

إن الهدف من النوادي ليس بالضرورة جمع أكبر عدد من الزبائن، ولكن هو تدعيم وزيادة العلاقة بين الزبون والمؤسسة أي الولاء، حيث تستعمل مجموعة من وسائل الاتصال وتتمثل في: الرسائل، البريد، الانترنت، مراكز البيع... الخ.

ب- خدمات ما بعد البيع:

وهي مجموعة من الخدمات المقدمة من طرف المنتج أو الموزع لزيائنه، وذلك بعد البيع (صيانة، تركيب معلومات، نصائح، مراجعة، ضمانات، استقبال الاتصال 24/24 ساعة على الخط... الخ)، وتكون مرفقة أحيانا برسائل وعمال ينتقلون و هم مؤهلين لتقديم ضمانات عن المنتج.

ت - بطاقات الولاء :

هي وسيلة دفع وهي أداة تسويقية، تركز البطاقة أساسا على التعرف على الولاء الملازم لسلوك الشراء. تعتمد البطاقات على نظام نقاط الولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا، علاوات، خدمات متميزة. بعض المؤسسات الأكثر تطورا تزود وبشكل آلي زبائنهم بالمعلومات والعروض الجديدة.

ث - مراكز الاتصال:

تستخدم المؤسسات أراضيات اتصالية بموزع ذكي للاتصالات الداخلية ثنائي بين الهاتف والاعلام الآلي، حيث تمكن الزبون من عرض بطاقته بشكل آلي على شاشة المستقبل حتى قبل أن يكون على الخط.

هذه الإمكانيات العالية تسمح بتنظيم مناسب لإدارة علاقة الزبون في مجال الاتصالات واستقبال الزبائن بشكل منتظم وتوفير قاعدة بيانات بالاعتماد على مراكز الاتصال.

ج- برامج مواجهة تخلي الزبون عن الشراء :

تظهر هذه البرامج عندما يتوقف الزبون عن التعامل مع المؤسسة وتقوم هذه الأخيرة بردود أفعال عند ظهور مؤشرات لسلوكيات يمكن أن تؤدي إلى عدم ولاء الزبون في المستقبل. ويمكن أن تكون مكالمات هاتفية بغرض ترويجي أو عرض تجاري.

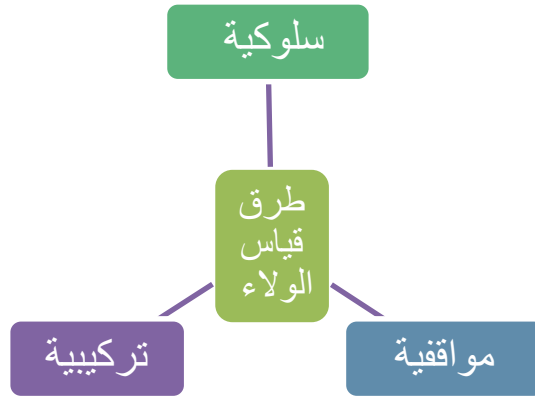
إن أفضل طريقة لتكرار عمليات الشراء وكسب ولاء الزبون هي أن تظهر المؤسسة اهتمامها الصادق به وبما يتعلق به، يمكن أن يكون ذلك صعبا لكن يجب عليها أن تهتم بالزبون وذلك بمنحه الوقت الكافي لخدمته.

3.3. طرق قياس ولاء الزبون:

المتعارف عليه بين الدارسين للتسويق أن الولاء يكون في أقصى درجاته عند تطابق جانبي الولاء السلوكي والشعوري، لكن من الناحية التطبيقية يصعب التحقق من هذا التطابق، والصعوبة في قياس الجانب الشعوري، لذلك فإن أغلب محاولات قياس الولاء ركزت على الجانب السلوكي أي الجانب الظاهر من العملية.

و من بين طرق قياس الولاء: سلوكية، مواقفية، وتركيبية:

الشكل (19): طرق قياس الولاء



وفي ما يلي شرح لهذه الطرق:⁵³

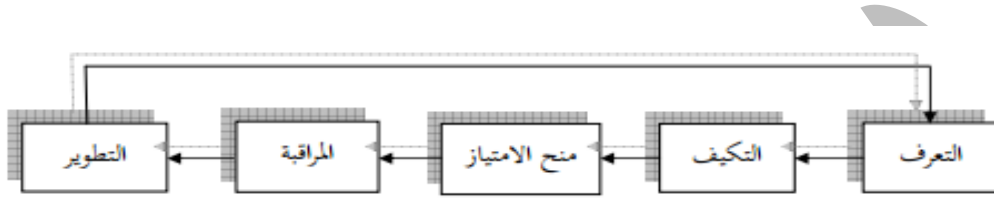
أولاً- الطريقة الأولى تهتم بالمقاييس السلوكية فسلوك الشراء المتكرر هو دليل على الولاء، ومن المشكلات في النهج السلوكي أن تكرار الشراء ليس دائماً نتيجة للالتزام النفسي نحو العلامة التجارية.

ثانياً- الطريقة الثانية، تستخدم مقاييس المواقف واتجاهات وتصورات الزبون لتعكس الارتباط العاطفي والنفسي المتأصل في الولاء. وعلى سبيل المثال عندما يتمسك الزبون بموقف ايجابي لمنظمة معينة ولكنه لا يستخدم منتجاتها، فقد يقدر الزبون المنظمة تقديراً عالياً وينصح الآخرين بها ولكنه يشعر أن منتجاتها غالية جداً.

ثالثاً- الطريقة الثالثة تعبر عن مقاييس ولاء مركبة بالجمع بين الطريقتين الأولىين سلوك الزبون ومواقفه واتجاهاته، وعن طريق ميله لتبديل العلامة التجارية أو الماركة، وتكرار الشراء، ومجمل الكمية المشتراة.

4. مراحل بناء استراتيجية ولاء الزبون:

يتطلب تصميم وتنفيذ استراتيجية ولاء الزبون مجموع مراحل تستلزم التتابع في تنفيذها، والتي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات التي يجب أن توضع في إطار ومسعى استراتيجي معين، وقد تختلف عملية بناء استراتيجية الولاء في جزئياتها وتفاصيلها من مؤسسة لأخرى لتتلاءم مع وضعيتها الخاصة، لكن الإطار العام والمراحل الأساسية تبقى دائما نفسها، والمتمثلة في خمس مراحل أساسية، كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (20) : مراحل بناء إستراتيجية ولاء الزبون

من خلال الشكل أعلاه يتضح وجود خمس مراحل أساسية لبناء وتنفيذ استراتيجية الولاء، وهي

كالآتي:

أولاً-مرحلة التعرف:

ترتكز هذه المرحلة على معرفة الزبائن، المنافسين والتقنيات اللازمة لذلك، وهنا يتم الأخذ بعين

الاعتبار ما يلي:

❖ التدقيق لمحفظه زبائن المؤسسة من حيث التوقعات، الحاجات، تقييمات الزبائن بالإضافة

إلى عناصر أخرى.

❖ التدقيق للمنافسين من حيث طبيعة وتركيبه العروض المنافسة، أساليب الاتصالات

المستعملة وعناصر أخرى عديدة.

❖ تدقيق التقنيات ووسائل الولاء المتاحة الممكنة الاعتماد عليها.

كما يتم أيضا خلال هذه المرحلة معرفة وتحليل للبيئة التي تنشط المؤسسة، مع دراسة الفئة

المستهدفة من الزبائن، الوسائل والتقنيات التي تتماشى مع كل حالة.

ثانياً- مرحلة التكيف:

تقوم هذه المرحلة على محاولة تكييف خيارات المؤسسة في استهداف الفئات من زبائننا مع أهدافها الاستراتيجية مع العمل قدر المستطاع على أن تكون عروضها متميزة عن بقية المنافسين وبما يحقق قيمة خاصة أو فريدة تبرر الولاء من وجهة نظر الزبائن.

ثالثا- مرحلة منح الامتياز:

وتعتبر هذه المرحلة الأساس أو القلب النابض للولاء من حيث التنفيذ، ذلك أن الزبون يبقى مواليا للمؤسسة لأنه يحصل المنافع والفوائد المرجوة جراء استهلاك نفس المنتجات والخدمات، وقد لا يتبادر إلى ذهنه التوجه نحو منتجات منافسة، أنه دائما ما يتلقى أو يمنح امتيازات تتماشى مع حاجاته ورغباته.

رابعا- مرحلة الرقابة:

تقوم هذه المرحلة على المسار المتبع في تنفيذ استراتيجية الولاء، عبر التحقق والرقابة للتقنية أو التقنيات المستعملة من حيث تحقيق الأهداف المسطرة والتحكم فيها، بالإضافة إلى التحقق والتأكد من الأموال المستثمرة في إستراتيجية الولاء وتحقيق الأرباح وتغطية التكاليف المتولدة عنها. كما يوجد غرض آخر لهذه المرحلة، وهو تكوين روابط قوية ومستمرة بين المؤسسة والزبائن وتمتينها أكثر.

خامسا- مرحلة التطوير:

يتوجب في هذه المرحلة على المؤسسة تطوير إستراتيجية الولاء لديها، على اعتبار أنها أصبحت ملحة نظرا لتجدد حاجات الزبون وتنوعها مع تطور الزمن، وكذا سهولة وسرعة تقليد المنافسين للتقنيات التي تتبناها المؤسسة في كسب ولاء زبائننا، خصوصا وأنها في الغالب من حيث تنفيذ الإستراتيجية تحقق مكاسب نقدية على المدى القصير.

5. علاقة إدارة علاقة الزبائن بالولاء:

أصبح استخدام برامج الولاء كأداة قوية للتسويق بالعلاقات، وذات رواج كبير لتشجيع ولاء الزبائن فاستخدام برامج الولاء يعود بفوائد كبيرة للمؤسسات والزبائن، حيث تستغل المؤسسات برامج الولاء

للتأثير على السلوك الشرائي للزبون ومواقفه، وهي استراتيجيات حديثة أصبحت تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من أجل تعزيز ولاء الزبون على المدى البعيد.

1.5. إنشاء برنامج لولاء الزبائن:

يعتبر برنامج الولاء أهم وسيلة في بناء الولاء نظرا لأهدافه على المدى الطويل، ويحتوي على جميع الوسائل المذكورة سابقا ويعتمد على استراتيجيات أثبتت نجاحها.

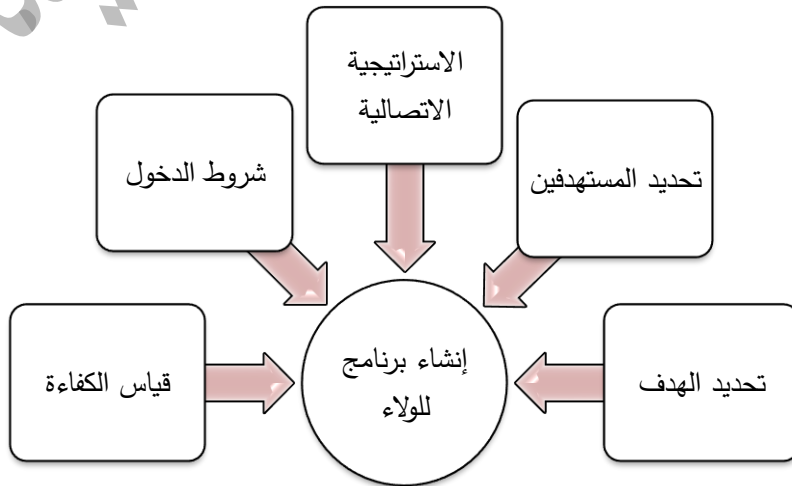
أولا- أهمية ومفهوم برامج الولاء:

تدخل برامج الولاء ضمن الاستراتيجية الدفاعية للمؤسسة و التي تعني بالحفاظ على الزبائن ووضع العوائق أمام المنافسين بتضييق الخيارات لضمان عدم تحول الزبائن، فبرنامج الولاء عبارة عن مخطط نشاط تضعه المؤسسة لإنشاء علاقة مع مختلف شرائح الزبائن المستهدفين والمحافظة عليها وتطويرها بطريقة مربحة لكل أطراف التبادل.

ومن هنا فان برامج الولاء عبارة عن مجموعة من النشاطات التسويقية المشخصة والمؤسسة بطريقة تسمح بتجنيد الزبائن المهمين وتحديدهم بدقة والمحافظة عليهم وتحفيزهم عن طريق المكافآت لزيادة كمية المشتريات وإنشاء علاقات قوية، منتظمة وذات قيمة على المدى الطويل.

وإن إنشاء برنامج للولاء يتطلب تحديد ما يلي:

الشكل (21): إنشاء برنامج للولاء



وفيما يلي نقوم بشرح عناصر الشكل أعلاه:

❖ تحديد الهدف:

زيادة معدل الطلب، تخفيض معدل تحول الزبائن، بناء علاقات جيدة معهم وجذب زبائن جدد بأقل التكاليف.

❖ تحديد المستهدفين:

الأولوية لكبار الزبائن لتخفيض معدل التحول، الزبائن المرتبطين بالمناسبات وزيادة ولائهم والزبائن المحتملين وزيادة أحجام مشترياتهم.

❖ الاستراتيجية الاتصالية:

هل هي جماعية أم إنتقائية (تسويق مباشر).

❖ شروط الدخول:

مسموح لجميع الزبائن.

❖ قياس الكفاءة:

التأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه و احترامه للتكاليف المقدرة له.

ثانياً_ أهداف برامج الولاء:

توجه برامج الولاء بمجموعة واضحة من الأهداف حسب Meyer منها⁵⁴:

- ❖ الجمع بين الاتصالات الجماعية و الاتصالات الفردية.
- ❖ نشاء قاعدة بيانات تسويقية تساعد على تجزئة الزبائن حسب قيمتهم ودورة حياتهم وتحديد أحسنهم والتسيير الفعال لمحفظة الزبائن.
- ❖ الإشباع التدريجي للحاجات ووضع حواجز التحول والمحافظة على الزبائن بمساعدة قواعد البيانات والجمع المنتظم للمعلومات.
- ❖ زيادة مستوى الاستهلاك من خلال مزيج من المكافآت الملموسة.
- ❖ تقوية التفاعل في الاتصال و التحول من التسويق بالصفقات الى التسويق بالعلاقات.

ثالثا_ المخطط العملي لبناء برنامج الولاء :

تعتمد المؤسسة على مخطط قصد ضمان السير والتنفيذ الحسن لبرنامج الولاء، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): المخطط العلمي لبناء برنامج الولاء

المرحلة	مضمون المرحلة
استراتيجية بناء الولاء	تحديد الأهداف الرئيسية المراد الوصول إليها.
استهداف أهم القطاعات المعنية ببرامج الولاء	إجراء تجزئة أولية لربائن المؤسسة.
التجزئة دقيقة	تحديد مجموعة الزبائن الأكثر تجانسا والأكثر عائدا عند تطبيق برنامج الولاء.
تحديد دوافع الولاء وأسباب عدم الولاء بدقة	زيادة القيمة المدركة وتطوير جودة خدمات ما بعد البيع لتقوية العلاقة مع الزبون.
تحديد البرنامج "مزيح بناء الولاء"	اختيار الوسائل، نوع النظام، فترات الاتصال ومدة تطبيق البرنامج، تحديد الميزانية، تحديد الهوامش والفوائد.
الاختبار الأولي للبرنامج	يطبق البرنامج مبدئيا على عينة مختارة من الزبائن المستهدفين.
تطبيق البرنامج	قياس العائد على البرنامج، قياس أثر البرنامج على المؤثرات الأخرى (كالرضا والعلاقة).
قيادة البرنامج	العمل على التصحيح والتعديل خلال فترة تطبيق البرنامج.

عيسى بنشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون "دراسة حالة بنك التنمية الريفية BADR المديرية الجهوية ورقلة"، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص 75.

رابعا_ نظام المكافآت عنصر أساسي في برامج الولاء :

تعتمد برامج الولاء على نظام المكافآت في خلق الحوافز للاستمرار في العلاقة مع المؤسسة إما بمكافآت آنية لتنشيط المبيعات أو مكافآت مؤجلة وموجهة لزيادة مستوى ولاء الزبون في المدى الطويل وتعتبر المكافآت مصدر لفعالية برامج الولاء، لقدرتها على استثارة السلوك الشرائي من جهة، ومن جهة أخرى تسمح بإطالة مدة العلاقة من خلال العوائد المتحققة ومنة فان برامج الولاء تعتمد أساسا على قيمة المكافآت والمتضمنة أيضا تدنية تكاليف الاستهلاك.

وتتمثل القيم المدركة من المكافآت والتي تحدد دوافع الأفراد فيما يلي:

❖ قيم استعمالية:

وصل تخفيف الأسعار وصل الشراء الدفع الالكتروني الأولية في طوابير الشراء والدفع بطاقات الولاء نداء الشراء لبعض المنتجات عند الخوف من انقطاع المخزون.

❖ قيم ترفيحية:

قدرة العلامة أو المؤسسة على زيادة الراحة وتخفيف التعب.

❖ القيمة الاجتماعية:

قدرة العلامة على ضمان الاستقرار الاجتماعي أي الانتماء لجماعة معينة مرغوبة وتقدير المحيط الاجتماعي للزبون، أو إنشاء رابط مفضل وتقويته بين المؤسسة والزبون.

❖ القيمة الأخلاقية:

قدرة العلامة على احترام بعض المعايير الأخلاقية والأدبية والتشارك في الكثير من القيم الإنسانية أي تستجيب لحاجة تحقيق الذات.

2.5. أهمية وعلاقة التسويق بالعلاقات في خلق الولاء عند الزبون:

حضي الولاء في أيامنا هذه نصيبا كافي وإهتمام عالي من قبل المؤسسات والشركات وخصوصا ذات التوجه الاستراتيجي التي تسعى دائما إلى تحقيق رضا العملاء واستمرارية التعامل معها فالتسويق بالعلاقات هو بمثابة الطريق المؤدية إلى تحقيق وخلق الولاء لان الولاء لا يمكن تحقيقه إلا بوجود علاقات حسنة وطيبة مع العملاء، فالتسويق بالعلاقات هو نشاط من الأنشطة التسويقية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها.

أولا- دور التسويق بالعلاقات في خلق الولاء عند الزبائن:

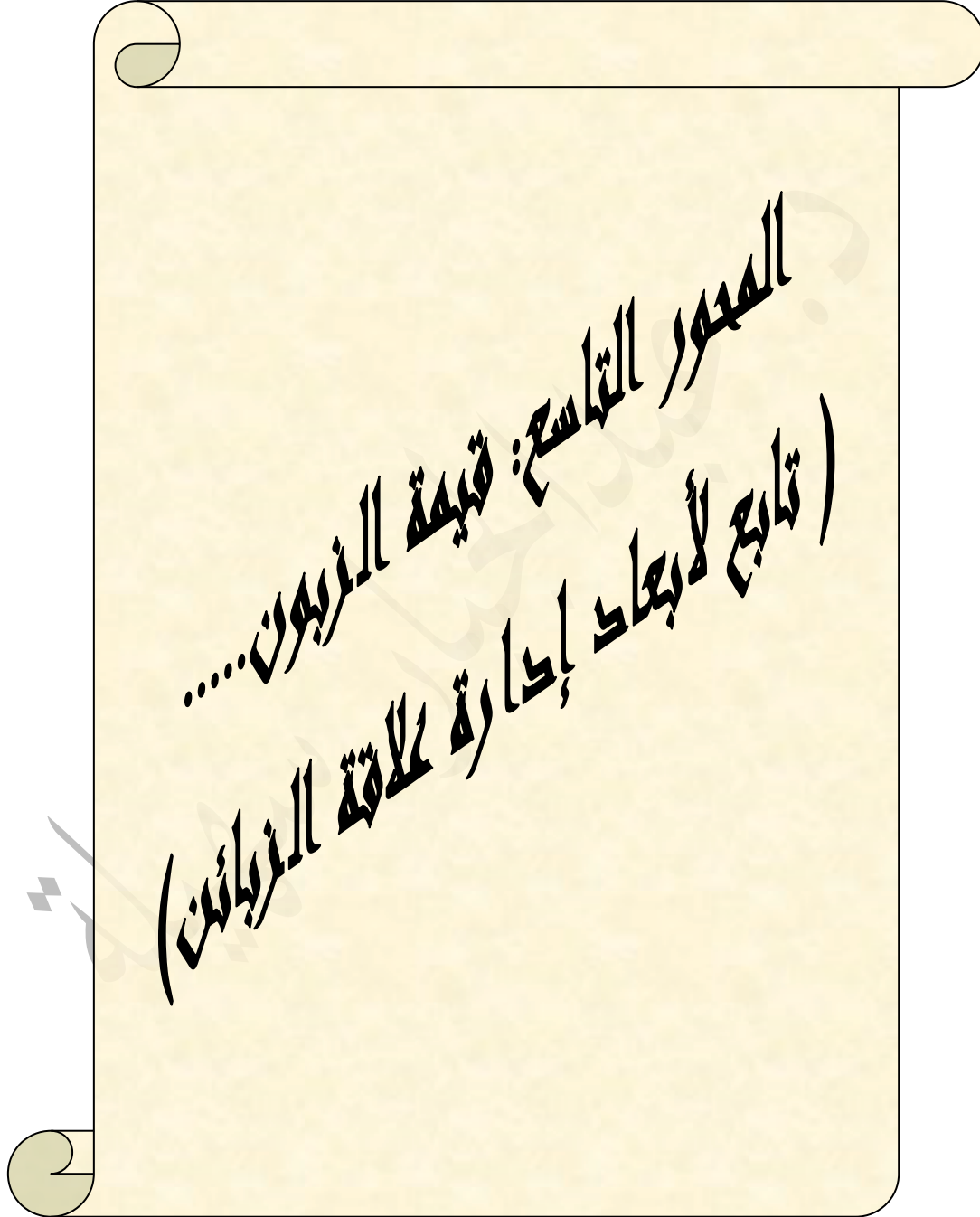
إن كل مؤسسة بحاجة إلى إن تبنى قاعدة متينة من الزبائن الموليين إليها و لكن السؤال الذي يدور في ذهن الباحث هو كيف تسعى هذه المؤسسات لبناء علاقات مع زبائننا؟ والجواب هو: حتى تستطيع الشركات أن تحقق أهدافها و أن تكون الرائدة في تقديم الخدمة الأفضل بين جميع المنافسين، عليها أولا أن تحدد من هم زبائننا لتقدر أن تبنى علاقات طويلة الأمد مع هؤلاء الزبائن وتوثيق الصلات معهم بطريقة تخلق عند هذا الزبون حالة من السرور والثقة والأمان وإن جميع هذه

الصفات لا يمكن تحقيقها إذا كانت هذه المؤسسات تنظر إليها من المنظور الربحي والأداء المالي فقط، عليها أن تسعى إلى خلق وتكوين شعور عند الزبون بأنه يتعامل مع شركاء وإخوة وأصدقاء ولا يتعامل مع موظفين وأصحاب رؤوس أموال. وعندما يكون العميل واثقا من الخدمات التي يقدمها الموظفون له وملتزمًا في التعامل معهم فإن هذا العميل قد أصبح لديه ولاء للمؤسسة ولموظفيها وخدمتها ولا يمكن أن يغير ولاءه ما دام هنالك تعامل حسن من قبل المنظمة عند تقديمها لما يحتاجه.⁵⁵

ثانياً- أهمية العلاقة لتحقيق الولاء لدى الزبائن:

وتعتبر العلاقات شرطاً أساسياً من شروط تحقيق الولاء وتعتبر العلاقة ذو أهمية كبيرة لتحقيق الولاء، حيث يمكن استخدام نظام توليد الربح كأداة لتوضيح أهمية ولاء المستهلك للشركة ككل. فعلى سبيل المثال المستهلك ذو الولاء لمتجر "دومينوتز بيتزا" يحقق مبيعات بمفردها قدرها 5000 جنيه خلال عشر سنوات والمثال الآخر على أهمية اعتناق هذا الفكر شركة فورد للسيارات والتي توصلت من خلال الأبحاث السوقية التي قامت بها أن القيمة التي تحصلت عليها من المستهلك ذو الولاء طيلة حياته تمثل قيمة تعادل أصولها قدره 142000 دولار.

إن كل ما سبق لا يمكن أن يتحقق أبداً إلا من خلال الاستثمار في العلاقات مع المستهلكين مع العلم أن جميع العاملين بالشركة يجب أن يشاركوا في تأصيل هذه العلاقة وخصوصاً مقدمي الخدمة أو رجال البيع، حيث يجب أن يهتموا بتنمية علاقات مستمرة وطويلة الأجل ومربحة وليس مجرد إتمام معاملة واحدة. إن أحد رجال البيع والمسجلين في موسوعة جينر للأرقام القياسية وهو جو جيرارد والذي أصبح أفضل رجل بيع في العالم لمدة 11 سنة متتالية، قد قدم مفهوماً جديداً وهو مفهوم "زراعة المستهلك" لقد قام هذا الرجل ببيع عدد من السيارات والشاحنات يفوق قدرة أي رجل بيع آخر، وفقاً لمفهوم زراعة المستهلك فإنه بدون تأصيل وتأسيس علاقة مستمرة بين البائع وبين المشتري فإنه يجب على البائع أن يبحث على أي عمل آخر، وفقاً له فإن المستهلك ما هو إلا استثمار يجب أن يحافظ على استمرار التواصل معه، كما لها الاستعداد لإرجاع السيارة متى كان غير راضياً عنها.⁵⁶



أصبح تطور المفاهيم البيئية ضرورة ملحة وبدأ يتغير معها جميع الأنشطة التسويقية، وأصبح توجه التسويق نحو علاقة ترابط مع الزبون ليتسنى للمؤسسة تحقيق قيمة معينة للزبون.

1. تعريف قيمة الزبون:

هناك مجموعة من التعارف الخاصة بقيمة الزبون، حيث عرفت على أنها :

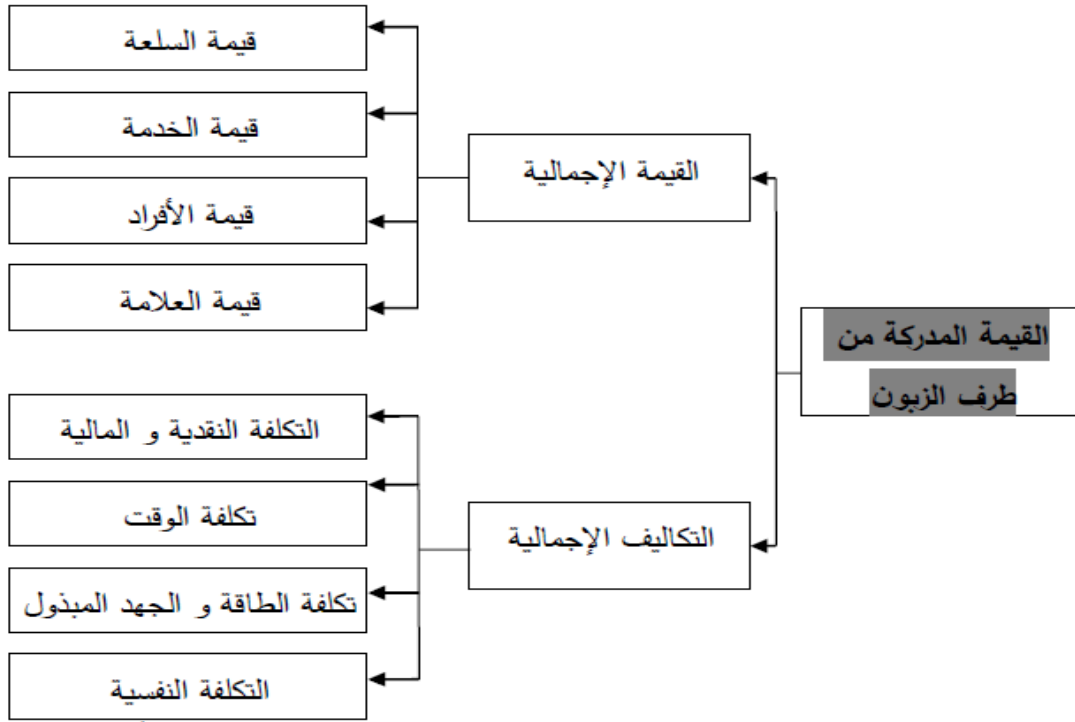
- الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والتكلفة الكلية.
- كما عرفت على أنها: ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذه لقرار الشراء.
- كما عرفت على أنها: عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول على المنتج.
- كما تعرف على أنها ذلك الفرق بين القيم الكلية والتكلفة الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، أما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها الزبون.

2. عناصر قيمة الزبون :

هناك عنصرين أساسيين هما قيمة كلية للزبون وكلفة كلية للزبون، كما هما موضحين في

الشكل الموالي:

الشكل (22): عناصر قيمة الزبون



أ- القيمة كلية للزبون:

وهي خدمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهي تنقسم إلى الآتي:

- **قيمة السلعة** : ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء، المطابقة، الجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.
- **قيمة الخدمة** : هنا لا بد من التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الحسابات، الائتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، خدمات ما بعد البيع والضمان)
- **القيمة الشخصية** : لقد أصبح أفراد المؤسسة مصدرا مهما لتحقيق التميز، وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية. نسبيا القيمة الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين، لأنها تعتمد على ثقافة المؤسسة ومهارات الإدارة وتتضمن الآتي : الاحتراف، المحاولة، الثقة والمتابعة.
- **قيمة المكانة الذهنية**: المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء، وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

ب- الكلفة الكلية للزبون: وتنقسم إلى:

• **الكلف النقدية** : السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات الذي يحدد قيمة المنتج الذي سيشتريه الزبون؛

• **كلف الوقت** : بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية؛

• **كلف المجهود** : وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج إذ يعد كلفة يدفعها الزبون؛

• **الكلف النفسية** : تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد، والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من اجل التكيف مع الأشياء الجديدة.

قيمة الزبون أصبح ينظر إليها على انها وسيلة المنظمات لتحقيق التفوق التنافسي ويمكن أن تكون أساس النجاح المستقبلي. وقد ناقش كل من (Ardia & Woodruff) ذلك من خلال أن المنظمة التي توفر نوعية القيمة التي يرغب بها الزبون سوف تكون لها القدرة على تحقيق التفوق التنافسي.

حيث يمكن للمؤسسة أن تحسن عروض منتجاتها ورفه القيمة للزبون من خلال طريقتين:

• **تزيد القيمة الكلية**: من خلال تصميم المنتج الجديد أو تطوير المنتج الحالي؛

• **تقليل التكاليف**: من خلال تقليل وقت الزبون وتقليل الطاقة والجهد وتكاليف الوطاء.

كما نستنتج أن المؤسسة بحاجة إلى مجالين لإتقان قيمة الزبون بشكل جيد وهما:

- إيجاد قيمة الزبون بالشكل الذي يمكنها استراتيجيا من إدارة تجربته، وهذا هو الاستثمار في الزبائن؛

- أن تحصل على قيمة الزبون التي يمكن أن تقاس استراتيجيا من خلال معرفة ربحية الزبون، وهذا هو العائد على الاستثمار من الزبائن

وفي سياق متصل إن المؤسسات التي تحتل المراكز القيادية حققت نجاحها بفضل تركيزها على شكل أو آخر من أشكال لقيمة الثلاث: القيمة الناجمة عن الأداء المتميز، القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات الفردية، القيمة الناجمة عن تفوق المنتج وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأشكال:

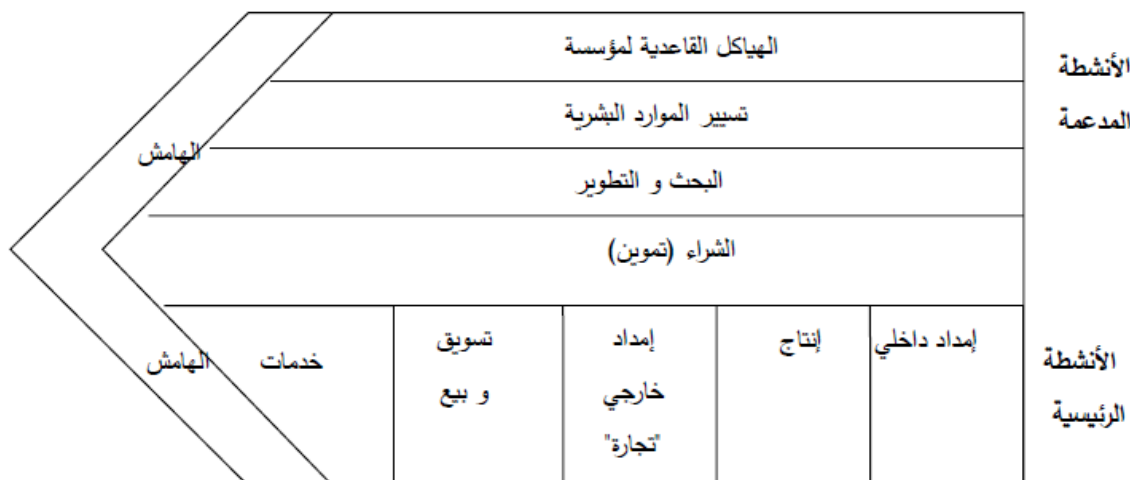
- القيمة الناجمة عن الأداء المتميز: يقصد بها الأداء العالي المستوى كتزويد الزبائن بالمنتج الجيد وبالسعر المناسبة فضلا عن سهولة الحصول على المنتج، ويتحقق ذلك من خلال استخدام التسويق المباشر الذي يساهم بشكل كبير في تخفيض كلفة المنتج؛
- القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات الفردية: يقصد بها القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات الفردية لشريحة معينة من الزبائن، والقيمة هنا تمكن في مرونة المؤسسة واستعدادها لتنفيذ رغبات الزبون الخاصة بغية بناء علاقة حميمة معه تمهيدا لعقد صفقات أخرى؛
- القيمة الناجمة عن تفوق المنتج: ويقصد بها القيمة الناجمة عن كون منتجات المؤسسة تتمتع بمزايا تكنولوجيا أو خدمية تتوفق على المنتجات المنافسة.

3. سلسلة القيمة:

إنشاء القيمة للزبون يتطلب من المؤسسة استعداد داخلي يترجم في تنظيمها وثقافتها الداخلية فكل عناصر النظام تشارك في خلق القيمة للزبون، فلا يجب أن تتنافى ثقافة مختلف الوظائف في المؤسسة والعمليات مع مفهوم القيمة للزبون.

في 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. فهي تعتبر من أهم الأساليب التي تسهل عملية تحديد مراكز خلق القيمة بدءا بخلق الأفكار إلى غاية تنفيذ الإنتاج، وتسويق المنتجات. كما أشار بوتر إلى أن هذه السلسلة ليس بالضرورة أن تكون ثابتة في كل المؤسسات ولكن يمكن أخذ بعض عناصرها وترك البعض الآخر كما يمكن تغيير بعض المكونات حسب نشاط وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

الشكل (23): سلسلة القيمة حسب M.Porter



إذن وحسب M.Porter فيعتبر أن الأنشطة الخالقة للقيمة؛ تصنف عبر:

أ. الأنشطة الرئيسية: و تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق القيمة المرتبطة بخلق المنتج انطلاقاً من المراحل النهائية

لتصريف المنتج، و هذه الأنشطة خمسة هي:

- الإمداد الداخلي و التموين: و تتمثل في كافة الأنشطة المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات مثل: أنشطة الاستقبال، المناولة، التخزين، و المراقبة(للمواد).
- الإنتاج: يتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المنتجات إلى مخرجات، و ما يرافقها من أنشطة مثل صيانة الأجهزة، مراقبة النوعية...إلخ.
- الإمداد الخارجي: يخص الأنشطة التي تتكلف بجميع المخرجات، التخزين، المناولة، النقل،...إلخ. يعتبر قسم حلقة وصل بين قسم الإنتاج وقسم المبيعات.
- التسويق و البيع: يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية و غير المادية مثل: اختيار قنوات التوزيع، الإشهار، القوة البيعية، العلاقات العامة، ترقية المبيعات و تحديد الأسعار.
- الخدمات الضرورية: التي يتطلبها المنتج من تركيب، صيانة و تكوين، إرشادات و غيرها التي تدعم و تقوي قيمته لدى مستعمليه، حالين و مرتقبين.

ب. الأنشطة المدعومة: تكمن أهميتها في مساعدة الأنشطة الرئيسية و دعمها، و بدورها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي، و تمثل هذه الأنشطة حسب M.Porter في الشراء، التطور التكنولوجي (البحث و التطوير)، تسيير الموارد البشرية (محاسبة، تمويل، مساعدة قضائية)؛

- الشراء: تزويد المؤسسة بالآلات، المواد الأولية، المواد واللوازم....الخ
- البحث والتطوير: من خلال مواكبة التكنولوجيا المتطورة التي تهدف إلى تحسين المنتجات وعملية الإنتاج على حد سواء فكل النشاطات المنشأة للقيمة تحتوي على تكنولوجيا سواء على مستوى الخبرات المتراكمة أو التكنولوجيا المحتواة ضمن التجهيزات.
- تسيير الموارد البشرية: تتضمن إدارة الموارد البشرية مختلف نشاطات الاستقطاب والتوظيف، تنمية الأفراد عن طريق التكوين والتدريب، نظام الأجور والمكافآت
- الهياكل القاعدية للمؤسسة: يقصد بها الهياكل الأساسية التي تتركز عليهما المؤسسة، مثل: نشاطات الادارة العامة، التخطيط المالي، الجوانب القانونية، العلاقات الخارجية

سهيلة

المصدر العاشر: تأثير إشارات علاقات
الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات البنكية

3. عموميات حول تسويق الخدمات:

تسويق الخدمات يختلف عن تسويق المنتجات. الاختلاف الأكبر هنا هو أن الخدمات غير ملموسة، فلا يستطيع المشترون رؤيتها أو لمسها أو الشعور بها، وهذا ما يمثل تحديًا أمام الشركات في كيفية إبراز قيمتها وجذب العملاء لها. هنالك عدة مبادئ سنذكرها تعزز احتمالية نجاح شركات الخدمات، مثل مبدأ مزيج تسويق الخدمات بالإضافة إلى مبادئ تسويقية أخرى.

يحتل تسويق الخدمات في الوقت الحاضر أهمية متزايدة، حيث يحتاج إلى مجهودات تسويقية متكاملة، تركز على متطلبات ورغبات العملاء طالبي الخدمة في الأسواق المختلفة. ومن هذه الخدمات نجد الخدمات الصحية، الخدمات المصرفية، الخدمات السياحية... إلخ. ويستمد تسويق الخدمات أهميته من تزايد الطلب عليه نتيجة العوامل التالية⁵⁷:

- ارتفاع الدخل الفردي للكثير من أفراد المجتمع وما ترتب عليه من تزايد درجات الرفاهية لهذه الفئات، ومن ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة، مثل خدمات التنظيف الآلي للملابس.
- تزايد التعقيد والتنوع في قطاع الخدمات المقدمة، دفع الكثير من المنشآت إلى البحث عن شركة متخصصة أو توظيف أخصائيين لأداء تلك الخدمات.
- ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تيسر من الأداء الوظيفي لها، مثل خدمات الكمبيوتر، ووسائل الاتصالات،... الخ.

3.1. طبيعة الخدمة:

يكون من الصعب في بعض الأحيان إعطاء تعريف ومفهوم محدد لنشاط إنساني وفكري متعدد الاتجاهات والأبعاد، والخدمات لا تتعد كثيرا عن هذا المضمون. لذلك يمكن إيراد العديد من التعاريف للخدمة، إلا أن كل واحد منها يمكن أن يعطي اتجاها محددًا وإن كانت تشترك في معنى أو أكثر من تلك المفاهيم في بعض الأحيان.

لقد عرفت الخدمة على أنها " أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف ما إلى طرف آخر ويكون جوهره غير ملموس، ولا ينتج عنه أي تملك وأن إنتاجه قد يكون مرتبطًا بإنتاج مادي أو قد لا يكون"⁵⁸.

هذا التعريف يشير إلى تأكيد الجانب غير الملموس في الخدمة، وأنها لا تتم إلا بوجود فعل وطلب من طرف آخر وليس بالضرورة أن ترتبط بإنتاج مادي.

وقد عرفت أيضا على أنها " المنتج غير المادي الذي يحتوي في مضمونه على عمل وآداء لا يمكن امتلاكه ماديا " .

والشيء المميز في هذا التعريف هو إضافة خاصية جديدة للخدمة، وهي كونها لا تمتلك ماديا من قبل مشتريها . ويعني ذلك إمكانية الانتفاع منها دون امتلاكها كون الخدمة أساسا غير ملموسة، إلا أنها تحقق الرضا للمشتري.

كما عرفت بهذا الاتجاه على أنها " جميع النشاطات والعمليات التي تحقق الرضا والقبول لدى المستهلك مقابل ثمن ودون أن يتضمن تقديمها أي خطأ "59.

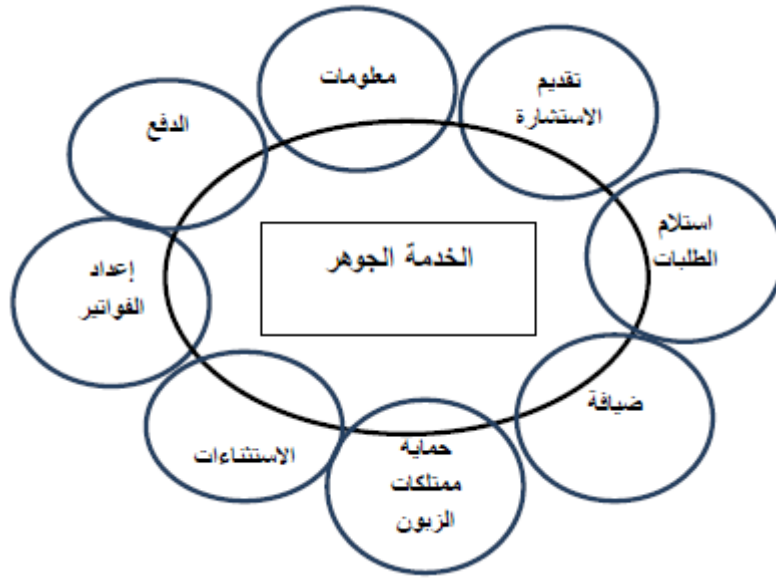
وفي هذا التعريف إشارة إلى كون الخدمة كي تحظى برضا المشتري يجب أن تقدم دون خطأ. وهذا يعني تأكيد مسألة الجودة في تقديم الخدمة Quality .

وكخلاصة يمكن إعطاء التعريف التالي للخدمة وهو أنها " النشاط غير الملموس، الذي يهدف أساساً إلى إشباع رغبات ومتطلبات العملاء، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى "60.

ووفقاً لهذا التعريف تتضمن الخدمات كلاً من الخدمات المهنية، مثل المحاماة، والمحاسبة، والخدمات الصحية، وكذلك الخدمات المالية، مثل خدمات البنوك، والنقل، والإسكان، والنظافة، والخدمات التعليمية... الخ. وتأسيساً على هذه التعاريف يمكن تحديد الصفات الأساسية للخدمات عامة.

وتعتبر الخدمة نشاطاً معرفياً ولكن غير محسوس وتتكون من مجموعتين من الخدمات، الأولى وهي الخدمات الجوهرية، أما المجموعة الثانية فإنها تضم الخدمات التكميلية التي تدعم بيع الخدمة الجوهر، كما يظهر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): زهرة الخدمة



ويرتبط إنتاج وتقديم الخدمة مجموعة من الخدمات المرفقة والتي يتعلق أغلبها بالجانب التفاعلي بين الزبون والبائع (مقدم الخدمة). كما يشترط في تقديم خدمة ذات جودة توفير أماكن لائقة لإنتاج وبيع الخدمة والاهتمام بالجانب الجمالي وراحة الزبون داخلها.

2.1. خصائص الخدمة:

نميز الخصائص التالية للخدمات⁶¹ :

(أ) **اللاملموسية (Intangibility)**: تتصف الخدمات بخصائص غير ملموسة، أي لا يستطيع المشتري استخدام حواسه لإدراكها قبل شرائها⁶²، وخصوصاً لذلك الشخص الذي لا يملك تجربة سابقة في الخدمة المقصودة. وعليه فإن الرأي أو الاتجاه المتراكم لدى الفرد عما سبق له من استخدام أو انتفاع من الخدمة نفسها يحدد ملموسيتها له من عدمه، وبالتالي الإشباع المتولد منها.

(ب) **التلازمية (Inseparability)**: ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، بحيث يصبح العامل جزءاً من الخدمة، ونظراً لوجود العميل أثناء إنتاج الخدمة يحصل تداخل بين المقدم والعميل وهي السمة الخاصة بتسويق الخدمات، فيؤثر كل من العميل و المقدم على ناتج الخدمة.

ت) **التباين (Heterogeneity):** يكون من الصعب جدا في كثير من الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك. ولعل ذلك يعود إلى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة، ممثلة بالمواد التي تتطلبها الخدمة، التوقيت، السرعة، الأدوات المستخدمة، التي تنعكس جميعها على معيارية الأداء للخدمة ودرجة تماثلها. فستبقى فرصة عدم التجانس في المخرجات النهائية لعمليات تسليم الخدمة عالية حتى عندما تحاول المؤسسات أن توجد معايير عمليات تصنيع الخدمة، وتدريب موظفيها وإتمام عملياتها وتخفيض دور الأشخاص في هذه العمليات، فإنه لا يكن بشكل تام أن تقلل من تأثير البشر والبيئة على جودة الخدمة⁶³.

ث) **الفناء (Perishability):** وهي أن الخدمة لا يمكن تخزينها والاحتفاظ بها لحقبة من الزمن، وأنها لا تتجاوز زمنيا الطلب المتحقق عليها وخصوصا إذا كان الطلب متقلبا أو غير مستقر للخدمات التي يطلبها الأفراد، كما هو في مجال النقل، السياحة والعلاج الطبيعي

3.1. عناصر المزيج التسويقي الخدمي:

بعد انتهاء الشركات والمؤسسات المتنوعة من تطوير استراتيجيات التسويق الخاصة بها يُصبح من الواجب الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي، والتي تُساهم في تقييم النشاطات الخاصة في بيئة العمل بشكل مستمر؛ حيث تُشكّل هذه العناصر السبعة الطريق الصحيح الذي يُساعد على تحقيق أفضل النتائج بالنسبة للعمل في السوق، وفيما يأتي معلومات عن هذه العناصر:

1) المنتج "الخدمة" (PRODUCT):

هو شيء ما يُنتج بالاعتماد على مجهود ميكانيكي أو بشري أو طبيعي، ويترتب على أصحاب الأعمال الاهتمام بالمنتجات الخاصة بهم من أجل اتخاذ القرار المناسب حول إذا كان عملهم المطبق صحيح في هذا الوقت أم لا؛ مما يؤدي إلى طرح أسئلة مثل هل الخدمة أو السلعة الحالية مناسبة للعملاء والسوق؟ فكلما كان صاحب العمل يواجه صعوبة في بيع خدماته أو منتجاته احتاج إلى تطوير الاهتمام بمنتجاته.

(2) السعر (PRICE):

يَعتمد على البحث بشكل مستمر عن الأسعار الخاصة بالخدمات والسلع التي يبيعها صاحب العمل؛ بهدف التأكد من أنها تتناسب مع السوق الحالي، فقد يحتاج أحياناً إلى خفض هذه الأسعار أو رفعها في أوقات أخرى، وفي الأعمال التجارية المتنوعة عندما يواجه صاحب العمل إحباطاً نتيجة الخطة التسويقية الخاصة به من الواجب عليه إعادة النظر لهذه الخطة بهدف إعادة هيكليّة التسعير وخصوصاً في حال لم تكن مثاليّة، ومُناسبة للسوق في الوقت الحالي.

(3) الترويج (Promotion):

هو عبارة عن كافة الطُرق المُستخدمة لإعلام العملاء عن الخدمات أو السلع، والوسائل المُستخدمة في بيعها، وتحرص الشركات المتنوّعة على تجربة العديد من طُرق الترويج المُختلفة لخدماتها ومنتجاتها، ومهما كانت طريقة الترويج المُستخدمة في بيئة العمل يجب الحرص على تطوير المبيعات، والعروض، والاستراتيجيات المُستخدمة في الإعلان.

(4) المكان (Place):

هو الموقع الذي تُباع فيه الخدمات، ومن المهم أن يُطوّر هذا العنصر بالتفكير في المكان المُناسب ليلتقي فيه مندوب المبيعات أو التاجر مع العملاء، وغالباً يُساهم تغيير مكان البيع في زيادة المبيعات بشكلٍ سريعٍ لذلك من المُمكن بيع المُنتجات في أماكن متنوّعة، فتستخدم معظم الشركات أسلوب البيع المباشر، وقد تعتمد شركات أخرى على بيع مُنتجاتها عن طريق تسويقها عن بُعد، أو البيع بالاعتماد على مؤسسات بيع التجزئة أو المعارض التجارية، أو غيرها من الوسائل الأخرى.

(5) الأفراد (People):

هم الأشخاص الذين يتفاعلون مع الخدمات والسلع، ومن الأمثلة عليهم الموظفون، والعاملون في الشركات، وغيرهم من المكونات البشرية المشاركة في التسويق، وتقديم الخدمات للعملاء التي

تشمل التعريف بطبيعة المنتج أو الخدمة المُقدّمة لهم، كما يُساهم المظهر والسلوك الخاص بهؤلاء الأفراد في التأثير على تصوّرات العملاء حول الخدمات والسلع الخاصّة بالشركة.

(6) الدليل المادي (Physical Evidence):

هو عبارة عن البيئة التي تُقدّم فيها الخدمة؛ حيث تُساهم في تحقيق التفاعل بين العملاء والمنشأة، والمكوّنات الملموسة الأخرى التي تُسهّل تقديم الخدمات والسلع، كما يشمل الدليل الماديّ كافة الأمور التي تُمثل الخدمات، مثل التقارير، والكتيبات، وبطاقات العمل، واللافتات، وخدمات الاتصالات، وغيرها من الأدلة الماديّة الأخرى.

(7) العملية (Process):

هي الإجراءات الفعلية التي تشمل تدفق النشاطات المُساهمة في تقديم الخدمات والسلع، وتنفيذ الخطوات الفعلية لتسليمها إلى العملاء، وتزويدهم بمجموعةٍ من الأدلة المُناسبة للتحكّم أو التعامل مع السلعة أو الخدمة، كما تتميز العملية بأنّها تُقدّم دليلاً للعميل عن الخدمات أو السلع.

4. مفهوم الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية:

1.2. مفهوم المؤسسة الخدمية: هناك عدة تعاريف للمؤسسة الخدمية من بينها:

- المؤسسة الخدمية عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المؤسسة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون.
- يقصد بالمؤسسة الخدمية كل مؤسسة تحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة لزبونها، ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة، الفنادق، المطاعم، المستشفيات، المؤسسات المالية والتعليمية وغيرها.
- تقوم المؤسسة الخدمية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكن محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها زبائن المؤسسة، وقد تتطلب هذه المخرجات تكتيكات مادية تبتلور من خلالها الخدمة المُقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحويلها إلى مخرجات مادية، فخدمة التعليم مثلاً: تستلزم وجود مباني تعليمية، وكتب وأوراق إلا أنّها في حد ذاتها ليست ملموسة، لكونها معارف ذهنية عليا، وخبرات تعليم لا يمكن تحديدها أبعادها مادية.

- تتميز المؤسسة الخدمية بأن زبائنها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، وبالتالي يتعذر على هذه المؤسسات تنميط مخرجاتها، فهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل زبون أو كل مجموعة من الزبائن؛

- تتميز المؤسسة الخدمية بحاجاتها المستمرة في لمعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات اقناع الزبون أكثر منها بسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد.

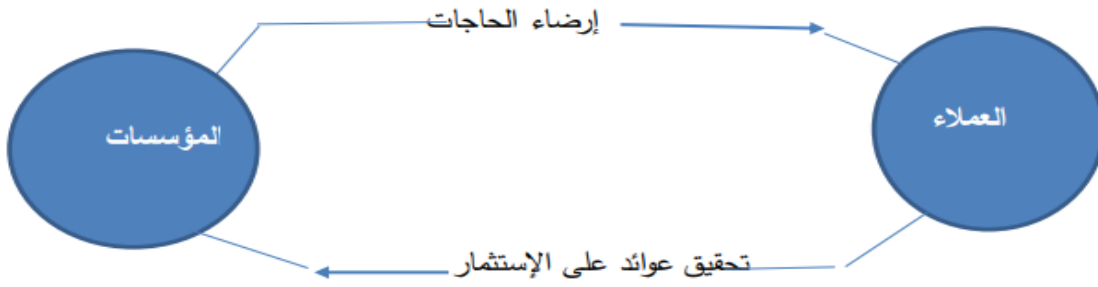
2.2. تعريف الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية:

يعتبر الأداء التسويقي ذو أهمية بارزة في المؤسسات الخدمية ، بفضلها تستطيع المؤسسة تحديد مكانتها في السوق إذ يعرف على أنه : "هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤ وفاعلة وتحقيق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين و العملاء والموظفين والموردين والحكومة و المجتمع بأكمله."

كما يعرف كذلك على أنه : " هو مدى تحقيق المنظمة للأهداف الكلية و بمضمونها الأهداف التسويقية وذلك عن طريق المؤشرات الفعلية المتحققة مع المؤشرات المستهدفة لفترة سابقة."

ويعرف على أنه : هو أداء المنظمة للاحتفاظ بالسوق والزبائن مع تقديم الأعمال لزبائن جدد. من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن تعريفه على أنه " مقياس لمدى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والحصول على زبائن الجدد.

للأداء التسويقي هدفين أساسيين يمكن توضيحهما في الشكل التالي:



أي أن المؤسسة التي تكون قادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولاً من خلال الاهتمام بهم و الاحتفاظ بهم، ثم لمساهمتها وأفرادها من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار باعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها.

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول مؤشرات الأداء التسويقي واختلفت وجهات نظرهم، لكن عموماً تتمحور حول أبعاد الأداء التسويقي التالية: هي الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات و رضا الزبون.

أهمية الأداء التسويقي تكمن أهمية فهم الأداء التسويقي بصفة عامة في عدة مجالات أهمها:

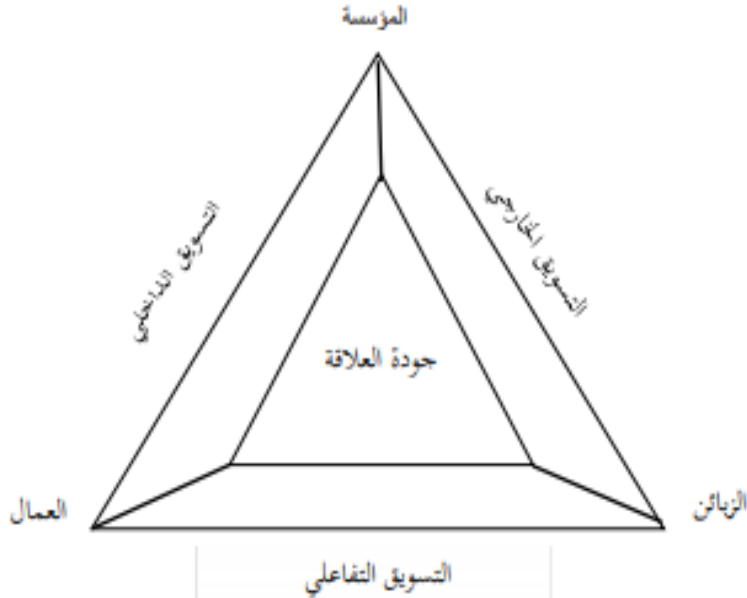
- المساعدة في فهم المشكلات وحلها في إدارة التسويق.
- المساعدة على تفهم الفرد وإدراكه لعملية التسويق .
- كيفية إنجاز الأعمال وتحسين الأداء التسويقي.
- معرفة حقوق الفرد وواجباته اتجاه الشركة.
- المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة للترقي في الإدارة.

3. دور إدارة العلاقة الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمائية:

نظراً لخصوصية الخدمة كمنتوج فإن تقديمها بشكل يحقق رضا الزبون يتوقف على الوقت الذي يقضيه هذا الأخير في نقطة البيع (مكان تقديم الخدمة) وعلى العلاقة التي تنشأ بينه وبين مقدم الخدمة. ولهذا تقوم المؤسسة الخدمية على مبدأ فهم تفكير الزبون وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال قواعد البيانات التي لا بد أن تكون مزودة بكل أنواع المعلومات القيمة، حتى تتمكن المؤسسات من التقرب منهم كثيراً، والإجابة عن كل تساؤلاتهم والتوصل إلى ما يرغبون فيه

من خدمات، وما يعانون منه من مشكلات، خصوصا على صعيد الخدمات التي تعتبر من أهم عوامل المحافظة على ولاء الزبون.

الشكل رقم (24): التسويق في مجال الخدمات



ومن خلال الشكل يظهر لنا ثلاث أبعاد يحدد كل منها اتجاه التسويق بالعلاقات، حيث تعتبر تحسين جودة العلاقة هدف أساسي لكل اتجاه وتتمثل هذه الاتجاهات فيما يلي:

أ- التسويق الخارجي:

والذي يركز على علاقة المؤسسة بزيائنها الخارجيين وبالتالي يركز على عناصر المزيج التسويقي التي تهتم بكيفية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، من خلال دراسة حاجاتهم ورغباتهم وتحقيقها بشكل أفضل.

ب- التسويق الداخلي:

والذي يركز على علاقة المؤسسة بزيائنها الداخليين باستخدام وسائل تنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى تنمية الرضا الوظيفي، ورفع الولاء التنظيمي ورفع دور الموظف في تحسين الأداء، وهذا من خلال تحسين وسائل جذب وتعيين المورد البشري، والاحتفاظ به وتنمية قدراته ورفع الروح المعنوية.

ت- التسويق التفاعلي:

والذي يركز على العلاقة بين العمال والزبائن أي ذلك التفاعل والتواصل الذي يحدث بين العمال والعمل في إطار العلاقات التجارية أو العلاقات الاجتماعية والشخصية، والملاحظ أن كل من الأنواع الثلاثة لها هدف أساسي وهو بناء العلاقة المنوطة به والعمل على تطويرها وتحسينها، بما يرفع جودتها ويزيد في طول مدة حياتها، كما يلاحظ وجود علاقة وارتباط وتكامل بين الأنواع الثلاثة من العلاقات، فنوع العلاقة بين المؤسسة والعمال يؤثر على علاقتها بالزبائن أو علاقة الزبائن بالعمال، كما أن جودة العلاقة* تؤثر على باقي الأنواع الأخرى من العلاقات.

ويمكن القول في ختام هذا المقياس، أن إدارة علاقات الزبائن تساهم بشكل كبير في نجاح عملية تقديم الخدمة وفي الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية، كون أن تسويق الخدمة كما يظهر في الشكل أعلاه يتطلب التفاعل بين الزبون ومنتج الخدمة أو مقدمها حيث يتوقف نجاح ذلك على معرفة حاجات، رغبات وسلوك الزبون إضافة إلى معاملته بشكل خاص يسمح بزيادة الشعور بالرضا لديه.

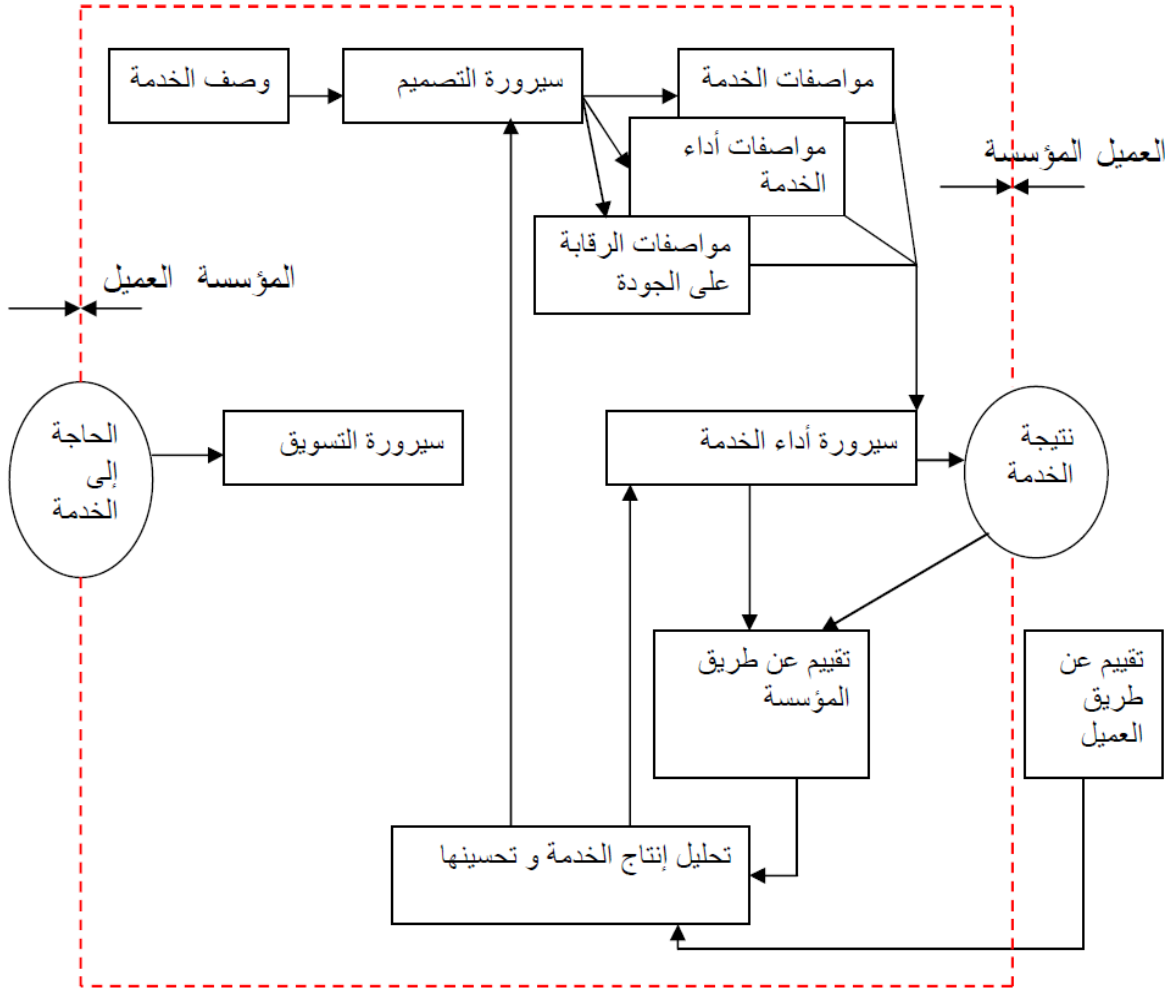
4. أثر التسويق بالعلاقات (استراتيجية CRM) في تحقيق جودة خدمة العملاء :

تميز العلاقة مع العميل سمة ضرورية للمؤسسات التي تعمل على تطوير خدماتها و تعزيز مركزها التنافسي، فتكامل التسويق بالعلاقات (تميز و جودة العلاقة) و جودة خدمة العملاء من خلال تقييم العملاء لما يحصلون عليه و إدراكهم لتميز المؤسسة (جودة خدمتهم -جودة علاقتهم ...) يعتبر صمام الأمان بالنسبة للمؤسسة و بقاءها كما تقوم المؤسسة بعملية تقييم داخلية لمختلف نقاط القوة و الضعف للضمان تقديم خدمات تتطابق مع متطلبات العملاء المتزايدة و المتغيرة، والعمل الدائم على إضافة لمسات إبداعية في الخدمات لم يكن يتوقعها العملاء، و لكن تجعلهم سعداء و أكثر اطمئنانا و ثقة في المؤسسة.

و يمكن توضيح التكامل و الترابط بين العميل و المؤسسة في ظل تأثير عملية التسويق

بالعلاقات على جودة خدمة العملاء، من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (25): حلقة تحسين جودة خدمة العملاء



المصدر: بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 134.

يقوم القائمين على إدارة علاقة الزبائن في المؤسسات بالاتصال المباشر أو غير المباشر بالعملاء الحاليين أو المحتملين لمعرفة حاجاتهم و توقعاتهم إتجاه خدمات المؤسسة، ليتعاون ويتشارك جميع العاملين على ترجمتها و تحويلها إلى المواصفات المرغوب توفرها (الخدمة، أداء الخدمة، الرقابة على الجودة)، و بالاجتهاد في عرضها أو أدائها للعملاء، هنا يحدث التداخل بينهم و بين المؤسسة، وفي هذه اللحظة على العاملين تقديم مستوى خدمة متميز و ذو جودة كبيرة له، وكذا معاملة متميزة تجعلهم سعداء بالتعامل معهم، من جهة و ضمان الاحتفاظ به من جهة أخرى.

استعمال العميل للخدمة سيولد له إحساس يجعله إما راضي يتمنى استمرار العلاقة، و إما متذمر يرغب في إنهاء علاقته بالمؤسسة على الفور، فإن استطاعت المؤسسة تبني كل المبادئ التي تركز عليها إدارة علاقة الزبائن و إستعابها من طرف جميع أقسامها سيؤثر حتما بالإيجاب على جودة خدمة العملاء، و استمرارها في العلاقات التفاعلية المربحة مع عملائها مما ينتج عنه رفع مردودية المؤسسة و اتساع حصتها السوقية و كذا تموقعها المتميز في السوق، جراء التميز في العلاقة مع العميل من خلال الجودة في خدمته و العناية الفائقة به.

من أبعاد إدارة علاقة الزبائن نجد التحسين المستمر للجودة والذي يكون من خلال:

- وضع نظام يقظة خاص بالجودة .
- تحديد المظهر العام للخدمة من أجل أداء أفضل .
- توجيه وتطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة .
- الاعتماد على الإصغاء للعميل لتطوير النشاط .

لإدارة علاقة الزبائن أثر كبير في تحقيق جودة خدمة العملاء حيث يعمل على الاتصال المستمر بالعميل لمعرفة كل جديد عن توقعاته ليضمن استمرارية العلاقة من خلال معرفة احتياجاته في الوقت المناسب قصد تلبيتها في الوقت المحدد وبالأسلوب الذي يرغب فيه العميل خلال تعامله مع المؤسسة، هذا سينجم عنه الاحتفاظ بهذا العميل و مساهمة هذا الأخير في جذب عملاء جدد، تسعى المؤسسة لتحويلهم إلى عملاء دائمين، وهذا لن يتحقق ما لم تكن هناك جودة في الخدمات المقدمة، و جودة في العلاقة و كذا جودة المعاملة أثناء فترة التعامل، فالترابط الحاصل بين إدارة علاقة الزبائن و جودة خدمة العملاء له انعكاسات إيجابية للغاية على بقاء واستمرار المؤسسة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- استمرار علاقات العملاء لفترة طويلة.
- تضييق المسافات التي كانت تفصل العميل عن المؤسسة.

- الحصول على عملاء جدد و الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- أمان و استقرار المؤسسة في ظل سوق سريع التقلبات.
- تحقيق إستراتيجية (فائز -فائز) .
- التأثير الإيجابي لجودة خدمة العملاء في العلاقة.
- جودة خدمة العملاء سمة مهمة و اداة فعالة لنجاح إدارة علاقة الزبائن.
- تكامل الأنشطة التي تختص بالتسويق بالعلاقات و جودة خدمة العملاء.
- إدراك جميع موظفي المؤسسة أن التعاون بين مختلف الأقسام هو سر النجاح و التفوق (أهمية التسويق بالنسبة لجميع الوظائف الأخرى) .
- إدراك المؤسسات أن محور إنطلاق أنشطتها هو العميل.
- بروز الدور الفعال و المهم للتسويق الداخلي في نجاح تطبيق إدارة علاقة الزبائن (الكفاءات والمهارات المؤهلة) لخدمة العملاء بتميز و جودة عالية.
- تقليل التكاليف و تعظيم مردودية المؤسسة.
- إن نجاح المؤسسة مرهون بنجاحها في تطبيق إدارة علاقة الزبائن، فإستمرار العلاقات التفاعلية بينها و بين عملائها هو محصلة لإنطلاقها من معرفة العميل و إحتياجاته باستخدام مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تسهل هذه العملية، فالتفاعلات الناتجة لن تعطي ثمارها ما لم يستوعب العاملين ضرورة الجودة في الخدمات المقدمة و كذا الجودة في تقديمها لهؤلاء العملاء تعامل متميز وكفاءة عالية.



الخاتمة:

لم تعد مسألة ولاء الزبون مسألة اختيارية بل أمراً لا بد منه، تسعى المؤسسة للوصول إليه مستعملة أقوى الأفكار، وأحسن الطرق والأساليب، فمن أجل خلق وبناء وتعزيز ولاء الزبون، يجب مفاجأته دائماً بما يفوق توقعاته بالإيجاب، وهو ما يدخل البهجة عليه، فالرفع من إيرادات المؤسسة وإضافة المزيد من القيم لصالحها يتحقق من خلال عرض منتجات مميزة تجذب الزبون وتنال إعجابه للوصول إلى رضاه ثم ولائه، ذلك لأن الزبون الراضي والذي يقابل المؤسسة بالولاء، سوف يدعم نجاحها بشكل فعال، بفضل الاستمرار معها من جهة، والمردودية الناتجة عن زبائن آخرين له الفضل في جذبهم إلى المؤسسة بفعل حديثه الايجابي عنها من جهة أخرى.

إن الاحتفاظ بالزبائن عن طريق إسعادهم ونيل إعجابهم يسمح للمؤسسة باقتناص فرص عديدة كتخفيض التكاليف الناتجة عن تخفيض تكاليف الجذب التي تستخدمها المؤسسة عادة مع الزبائن المرتقبين، وفرصاً أخرى تجتمع كلها لتصل بالمؤسسة إلى التميز والتربع على مركز تنافسي معتبر، وحتى تحقيق الريادة في سوقها.

فلقد أصبح ولاء الزبون ذو مكانة وأهمية متزايدة، حيث يعتبر مفتاح لنمو إيرادات المؤسسة هدفها الدائم والتحدي الذي لا ينتهي، حيث تنظر إليه المؤسسات على أنه هدف استراتيجي يتعين عليها تحقيقه، وفي سبيل ذلك تعتمد على عدة وسائل واستراتيجيات تساعد في بناء الولاء مع الاعتماد على مجموعة من الأدوات أهمها برنامج الولاء، والذي يهدف إلى تأسيس مستوى أعلى من الاحتفاظ بالزبائن في قطاعات مربحة من خلال توفير المزيد من الرضا والقيمة.

وبالتالي فبناء علاقات وطيدة مع الزبائن، بحيث تتحول هذه العلاقة إلى اعتبار الزبون شريكاً للمؤسسة، يتم من خلال توجيهها إلى تبني مفهوم إدارة علاقة الزبائن، والذي يهدف إلى تعزيز العلاقات القوية بالفعل، وتحويل الزبائن غير المكترئين إلى زبائن لديهم ولاء، ويعتبر إستراتيجية فعالة ليس فقط لتعزيز الولاء والاحتفاظ بالزبائن، بل يعد أيضاً ذا أهمية بالغة في نقل الزبائن المستهدفين إلى أعلى سلم الولاء.

قائمة المراجع

المراجع والهوامش:

- ¹ صادق زهراء ،التسويق بالعلاقات ودوره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بشار ، الجزائر ، 2011-2012 ، ص 02 .
- ² روف شبايك ، التسويق للجميع شبكة ابو نواف، اصدار مارس 2009، ص 09 .
- ³ نفس المرجع اعلاه ، ص 05 .
- ⁴ فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 1999، ص 14 .
- ⁵ -Philippe Kotler et Bernard Dubois(marketing management)millenium édition، 10eme édition .2000،p40
- ⁶ فريد الصحن ،مرجع سبق ذكره ، ص 14 .
- ⁷ روف شبايك ، التسويق للجميع،مرجع سبق ذكره ، ص 09.
- ⁸ درمان سليمان صادق، التسويق بالعلاقات: رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس، مطبوعة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008، ص 03.
- ⁹ عبد الله قلش، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013، ص105.
- ¹⁰كيم بن جروة، مقالة حول: التسويق بالعلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، ص4.
- ¹¹إلهام فخري وأحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني التسويق في العالم العربي الفرص والتحديات، الدوحة قطر 6 و8 أكتوبر 2003 ص 395.
- ¹² سالم عرفة، التسويق المباشر، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 75.
- ¹³محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أريذ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، جامعة أريذ، الأردن، ص 29.

- ¹⁴ منى شفيق، التسويق بالعلاقات : بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، 2009، ص ص14-20.
- ¹⁵ العلاق بشير عباس، تكنولوجيا المعلومات في الاعمال: مدخل تسويقي، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2002. ص 37.
- ¹⁶ منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص34 .
- ¹⁷ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، الإسكندرية، مصر، ، 1996 ، ص10.
- ¹⁸ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008 ، ص 29.
- ¹⁹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، ط 1/ ، 2004، ص 356.
- ²⁰ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل ، عمان، الاردن ، ط 1 / 2001 ، ص133.
- ²¹ - جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ، 2006 ، ص ص: 64-66.
- ²² - عواطف يونس إسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 95، 2009، ص ص، 243-244.
- ²³ عبد الله قلش، مرجع سبق ذكره، ص105
- ²⁴ صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015 / 2016، ص 23.
- ²⁵ صادق زهراء، المرجع السابق، ص 25 .

- ²⁶ جيل غريفت، ترجمة تعريب أيمن الأرمنازي، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2001، ص.29
- ²⁷ عصام الدين أبو علفة، التسويق مفاهيم استراتيجية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002، ص 21.
- ²⁸ ناجي معلا ورائف توفيق، "اصول التسويق"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 8.
- ²⁹ عبد الرحمان ثابت إدريس وجمال محمد المرسي، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة أولى، 2005، ص 41.
- ³⁰ محمد فريد صحن وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 74.
- ³¹ عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- ³² محمد حافظ حجازي، "المقدمة في التسويق"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص 28.
- ³³ فيليب كوتلر و آخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر و التوزيع والترجمة، دمشق، 2002، الجزء الثالث، ص 188.
- ³⁴ عصام الدين أمين ابو علفه، مرجع سبق ذكره، ص 69.
- ³⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 78-79.
- ³⁶ حكيم بن جروة ومحمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، يومي 08-09 نوفمبر 2010، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، ص 7.
- ³⁷ ريتشارد ويتلي وديان هيمن، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، مصر، القاهرة، 1998، ص 258.
- ³⁸ chistoph Allard, "Le management de la valeur client" , Edition Dunod , Paris , 2003 , p 163.

- ³⁹ يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص12.
- ⁴⁰ إحسان دهش جلاب وهاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص695.
- ⁴¹ حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، إدارة العلاقة الزبون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص12.
- ⁴² علاء عباس، التسويق (مدخل لقضايا تسويقية معاصرة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2013، ص513-514.
- ⁴³ نزار عبد المجيد رشيد البراوي وفارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص160.
- ⁴⁴ ديلمي فتيحة، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، جامعة الجزائر، 2009، ص132.
- ⁴⁵ شريفي جلول، واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص30.
- ⁴⁶ نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص84.
- ⁴⁷ عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق "تعلم من التجربة اليابانية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص207-208.
- ⁴⁸ نفس المرجع السابق، ص208.
- ⁴⁹ نجاح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص88.
- ⁵⁰ فريديريك رايتشلد، تأثير الولاء القوة الكامنة وراء النمو والأرباح والقيمة المستديمة، كتب المدير ورجل الأعمال، إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد06، القاهرة، 1996، ص04.
- ⁵¹ أحمد عبد العباس الموسوي، أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون، مذكرة نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء (العراق)، 2013، ص51-52.

⁵²Pierre Morgat, **Fidéliser vos clients**, 2éme édition, Edition D'organisation, Paris, 2003, P146.

⁵³ بن عليوش توفيق، دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات وبحوث تسويقية، جامعة فرحات عباس (سطيف)، 2017، ص 80.

⁵⁴ نجاح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁵⁵ محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أريذ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، جامعة أريذ(الأردن)، 2010، ص 57.

⁵⁶ عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2008، ص 50.

⁵⁷ -Béatrice B .Réchignac _Rou Baud , **Le Marketing Des Services**, Edition d'organisation, Paris, 2003 ,p 71 .

⁵⁸ - B.Dubois et M.Jolibert, **Le Marketing ;fondements et pratique** , Economica, paris, 1998, p23 .

⁵⁹ - PH.Kotler et B.Dubois , **Marketing Management** ,11eme édition, Pearson education , Paris, 2004, P54 .

⁶⁰ - Béatrice B .Réchignac _Rou Baud",Op Cit ,p76.

⁶¹ - C.Lovelock ,J .Wirtz ,D.Lapert, **Marketing Des Services**, pearson éducation ,France,5 éme édition, 2004 ,pp 35-36

⁶² -PH.Kotler ,B.Dubois , Op Cit ,p 484.

⁶³ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005، ص 29.

*جودة العلاقة: مدى قوة وطول هذه العلاقة ومدى تحقيقها لمصالح الأطراف المعنية ولهذا فإن لجودة العلاقة محددات تحدد مستواها والتي على قوة الروابط والالتزام والتفاعل ومدة حياة العلاقة أي طول فترة العلاقة.