



مطبوعة بيداخوجية تحت عنوان:

محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

موجهة لطلبة: - السنة أولى ماستر تخصص: تسويق سياحي وفندقي

من إعداد الدكتور: بوطالب ابراهيم. قسم: علوم تجارية

الفهرس

الفهرس

1	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
2	المقدمة
4	الفصل الأول: مدخل إلى التسويق بالعلاقات
5	مقدمة الفصل
6	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق
6	المطلب الأول: تعريف التسويق
8	المطلب الثاني: تطور المفهوم التسويقي
11	المطلب الثالث: نطاق تطبيق التسويق
15	أسئلة ودراسات حالة
19	المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات
19	المطلب الأول: ماهية التسويق بالعلاقات
21	المطلب الثاني: المقارنة بين التسويق بالعلاقات والأشكال الأخرى للتسويق
26	المطلب الثالث: أهمية التسويق بالعلاقات
27	المطلب الرابع: مستويات التسويق بالعلاقات
29	أسئلة ودراسات حالة
31	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الزيتون
31	المطلب الأول: مفهوم الزيتون
34	المطلب الثاني: أنواع الزيتون
38	المطلب الثالث: دورة حياة الزيتون
39	المطلب الرابع: معرفة الزيتون
42	أسئلة ودراسات حالة
45	خلاصة الفصل

46.....	الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن
47.....	مقدمة الفصل
48.....	المبحث الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن، أهميته وتطوره
48.....	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن
50.....	المطلب الثاني: تعريف إدارة علاقات الزبائن
51.....	المطلب الثالث: أهمية إدارة علاقات الزبائن
52	أسئلة ودراسات حالة
54	المبحث الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن وأدواتها
54.....	المطلب الأول: أبعاد إدارة علاقات الزبائن
58.....	المطلب الثاني: أدوات إدارة علاقات الزبائن
60.....	أسئلة ودراسات حالة
65	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الزبون
65.....	المطلب الأول: خطوات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن
71.....	المطلب الثاني: وسائل إدارة علاقات الزبائن وتحقيق ولائهم
74.....	أسئلة ودراسات حالة
77.....	خلاصة الفصل
78.....	الفصل الثالث: دور إدارة علاقات الزبائن تحسين الأداء التسويقي
79.....	مقدمة الفصل
80.....	المبحث الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن، أهميته وتطوره
80.....	المطلب الأول: قاعدة بيانات الزبائن
84.....	المطلب الثاني: تحليل ربحية الزبائن
89.....	أسئلة ودراسات حالة
92	المبحث الثاني: معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن
92.....	المطلب الأول: معايير قياس الأداء
94.....	المطلب الثاني: معايير القياس المعتمدة لإنجاح برنامج CRM

97 أسئلة ودراسات حالة
98المبحث الثالث: تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية
98المطلب الأول: المؤسسات الخدمية
102المطلب الثاني: التسويق في مجال الخدمات
106المطلب الثالث: إدارة علاقات الزبائن في المؤسسات الخدمية
108 أسئلة ودراسات حالة
110خلاصة الفصل
112 خاتمة عامة
114المراجع

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مراحل ظهور التسويق بالعلاقات	1
23	الانتقال من التسويق الإجرائي إلى التسويق بالعلاقات	2
37	العوامل المؤثرة في سلوك الزبون	3
54	عناصر إدارة علاقات الزبائن	4
69	مراحل ولاء الزبون	5
83	قاعدة بيانات الزبائن	6
86	تحليل ربحية الزبون/ منتج	7
103	زهرة الخدمة	8
106	عكس هرم المؤسسة الخدمية وفقا لJan Carlzon	9
107	التسويق في مجال الخدمات	10

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات	1
24	أوجه الاختلاف بين التسويق الجماهيري والتسويق بالعلاقات	2
33	مقارنة بين الزبون الداخلي والخارجي	3
87	تصنيف الزبائن وفقا لقاعدة باريتو	4
89	تصنيف الزبائن وفقا لقاعدة أ ب ج	5
90	التعريف بالفنادق المدروسة	6
95	مؤشرات الأداء التسويقي	7
96	مؤشرات أداء إدارة علاقات الزبائن	8

مقدمة

مقدمة

في ظل اشتداد المنافسة وصعوبة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، صارت المؤسسة تبحث عن كيفية الحفاظ على زبائنها وضمان ولائهم لعلاماتها التجارية وذلك لصعوبة وضخامة تكلفة جذب زبائن جدد. فلم يعد التسويق يكتفي بتحقيق رضا الزبائن بل تعدى ذلك إلى ضمان ولائهم من خلال التجاوب مع التغيرات في سلوكياتهم وحاجاتهم غير أن ذلك لن يتحقق إلا عبر تفعيل عملية الاتصال المباشر وغير المباشر بهؤلاء الزبائن.

ويعتبر ضمان ولاء الزبائن أمرا معقدا نظرا لكثرة المثيرات التي تؤثر أو تتحكم في سلوك المستهلك الذي صار أكثر تعقيدا بدوره. لذلك صار لزاما على المؤسسة أن تضمن رضا زبائنها في المقام الأول، غير أن ذلك ليسا كافيا حيث يتوجب عليها أن تضع عراقيل لخروج الزبون تجعله أقل تفاعلا مع عروض ومثيرات المنافسين.

من هنا، ظهرت الحاجة إلى بناء علاقات جيدة ومستدامة بين المؤسسة وزبائنها تقوم على المعرفة الجيدة لكل منهما للآخر. حيث ظهر مفهوم جديد في مجال التسويق يطلق عليه "التسويق بالعلاقات" والذي اقتصر في البداية على حقل التسويق الصناعي لينتشر فيما بعد ليشمل تسويق جميع أنواع السلع بما في ذلك السلع الاستهلاكية. كما أن المؤسسة لم تعد تقدم منتجا لزبائنها فقط بل تقدم معه مجموعة من العلاقات التي يحتاجها هذا الأخير حتى يتحقق له الإشباع.

وشهدت أواخر سنوات 1990 وبداية القرن 21 ظهور مفهوم إدارة علاقات الزبائن كموجة جديدة للتسويق، حيث تم تقديمه في شكل بديل للتسويق التقليدي (التسويق الجماهيري). وساهم في انتشار هذا المفهوم الحديث للتسويق التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي سهل عملية تخزين ومعالجة بيانات الزبائن وتكلفة منخفضة.

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن أحد متطلبات التسويق بالعلاقات القائم على المعرفة الجيدة للزبون والتقرب منه. وتتطلب بناء علاقات خاصة ومباشرة مع كل زبون تهدف المؤسسة للحفاظ عليه. هذا الأمر قد يتطلب تبني مجموعة من التقنيات والحصول على برامج معلوماتية تمكن المؤسسة من

إدارة الحجم الهائل من البيان المتعلقة بكل زبون والاستفادة منها في الوقت المناسب، وهو ما جعل العديد من المؤسسات تتردد في تبني هذا المفهوم الحديث للتسويق.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن عدد كبير من المؤسسات العالمية الكبرى اعتمدت على إدارة علاقات الزبائن دون التفريط في مفهوم التسويق التقليدي. حيث سمح لها ذلك في الحفاظ على الزبائن المربحين وضمان ولائهم لعلامة المؤسسة دون خسارة حصتها السوقية الإجمالية. فالاعتماد على هذا المفهوم الحديث للتسويق وتطبيقه على عدد قليل من الزبائن المهمين والذين يمثلون نسبة كبيرة من رقم أعمال المؤسسة قلل من التردد الذي عرفته المؤسسات وصار أداة لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

وكنتيجة لهذا الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، أصبح عنواننا لأحد المقاييس المدرسة لطلبة تخصص "التسويق". والذين تم توجيهه هذه المطبوعة المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون لهم. حيث سنتناول المحاور التالية:

- ✓ التسويق بالعلاقات
- ✓ تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن.
- ✓ تعريف وأهمية إدارة العلاقات مع الزبائن.
- ✓ خطوات واستراتيجيات تنفيذ إدارة العلاقات مع الزبائن
- ✓ معايير قياس إدارة العلاقات مع الزبائن
- ✓ أبعاد إدارة علاقات الزبائن
- ✓ تحليل ربحية الزبائن
- ✓ تأثير إدارة العلاقات مع الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية.

المؤلف

بوطالب ابراهيم

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق بالعلاقات

مقدمة الفصل

ظهر مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن في أواخر سنوات 1990 وبداية القرن 21 كامتداد لمفهوم التسويق بالعلاقات، حيث تم تقديمه على أنه مجموعة من التقنيات والأدوات التي تساهم في حل المشاكل التسويقية التي عجز السوق عن حلها المفهوم التقليدي للتسويق. فنقسيم السوق واستهداف كل قسم بمزيج تسويقي خاص به لم يعد كافيا بالنسبة لبعض المنتجات أو بعض الزبائن على تحقيق رضا الزبون، فالتغير والتباين الكبيرين في الحاجات جعل كل زبون يملك تصورا خاص به للمزيج التسويقي الذي يلبي حاجاته ورغباته.

ويمكن القول أن إدارة العلاقات مع الزبائن ظهرت نتيجة للتطور الطبيعي في المفهوم التسويقي الذي أصبح يعطي أهمية أكبر للزبون، فبعد شعار " الزبون ملك " الذي تزامن مع ظهور التسويق صار هناك ظهر شعار جديد " الزبون الشريك " أو بعبارة أخرى الزبون المالك.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تناول التطور التاريخي للمفهوم التسويقي وصولا إلى التسويق الحديث القائم على إدارة العلاقات مع الزبائن، كما سنحاول تقديم تعريف لهذه الأخيرة، إضافة إلى تعريف كل من التسويق، الزبائن والتسويق بالعلاقات وذلك لتعميق فهم الطالب وزيادة قدرته على التحكم في مختلف المفاهيم التسويقية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق

المطلب الأول: تعريف التسويق

قد يتساءل البعض عن جدوى تقديم مفهوم للتسويق وتطوره التاريخي في الكتب والدروس، خاصة وأن كثرة التعاريف الخاصه به جعلت تقديم تعريف واحد جامع أمراً معقداً. وخير دليل على ذلك القصة التي سردها أحد الباحثين الفرنسيين في مجال التسويق "جاك لوندروفي" والذي كان يقضي عطلة في أحد فنادق مقاطعة "سافوا" الفرنسية، حيث فجأته أحد العاملات أثناء تقديمها للإفطار بسؤال حول "ما المقصود بالتسويق" بعد أن لاحظت كتباً مبعثرة فوق الطاولة تحمل عنوان التسويق، فلم يجد هذا الباحث تعريفاً للتسويق من بين كل ما قرأه في الكتب يمكن أن تفهم من خلاله هذه العاملة معنى التسويق، كون أن أغلب التعاريف المقدمة في الكتب والأبحاث موجهة لأشخاص متخصصين في التسويق وليس للمبتدئين أو العامة¹. هذا الأمر يجعلنا نبحث عن تقديم تعريف بسيط للتسويق بعد استعراض مجموعة من أهم التعاريف المدرجة في الأدبيات التسويقية.

1. تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق « AMA » American Marketing Association

عرفته الجمعية الأمريكية سنة 2013 على أنه " عبارة عن نشاط يتضمن مجموعة من الأدوات والعمليات التي تهدف إلى خلق وتبادل العروض ذات القيمة بالنسبة للمستهلك، الزبائن، الشركاء والمجتمع ككل مع الحرص على تبادل المعلومات والتواصل بين المؤسسة وجميع هذه الأطراف"².

ويمكن مقارنة التعريف السابق مع ذلك الذي قدمته نفس الجمعية سنة 2004 والذي يعتبر التسويق " عملية تخطيط وتنفيذ وظائف التسعير، الترويج، التوزيع لفكرة أو سلعة أو خدمة، بهدف تبادل يحقق الرضا بين المؤسسات والأفراد"³. حيث صار التسويق في السنوات يهتم بإرضاء أطراف أخرى إضافة إلى الزبائن، وهو ما يكشف البعد الاجتماعي للتسويق بمفهومه الحديث.

¹ Jacques Lendrevie et Julien Lévy, Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing, 10e ed, Dunod, paris, 2012, p 2.

² www.ama.org vu le 12/10/2017.

³ Jacques Lendrevie et Julien Lévy, op-cit, p 3.

2. تعريف كوتلر وكيلر Kotler & Keller

يفرق كوتلر وكيلر بين تعريف التسويق من منظور اجتماعي وتعريفه من منظور تسييري، فالتعريف الأول هو الذي يتبناه الباحثان في كتابهما « Marketing management » حيث يعرفانه على أنه "عملية اجتماعية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بتلبية حاجاتهم ورغباتهم عبر خلق وتبادل سلع وخدمات ذات قيمة¹". في حين أن المسيرين يعتبرون التسويق في بعض الأحيان " فن بيع المنتجات" ولكن الكثير يتفاجأ لما يسمعونهم يقولون أن البيع ما هو إلا غيظ من فيض التسويق.

فحسب "بيتر دريكر" Peter Drucker الذي يعتبر "أب التسيير الحديث" وأحد كبار المنظرين، فإن الهدف الأساسي للتسويق ليس البيع، بل هو جعل البيع غير ضروريا وذلك من خلال معرفة وفهم حاجات الزبائن بالشكل الذي يسمح بتقديم سلع وخدمات تبيع نفسها كونها تلبية هذه الحاجات بشكل دقيق².

3. تعريف "لوندروفي" و"ليفي" Lendrevie & Lévy

حسب تعريف الباحثين فإن التسويق هو " عبارة عن نشاط تستخدمه المؤسسات للتأثير في سلوك الجماهير المهمة بها بشكل يحقق أهدافها³". وهو تعريف أكثر واقعية للتسويق بمفهومه الاجتماعي الذي يجعل من المؤسسة حريصة على إقامة علاقات دائمة مع جميع عناصر بيئتها وليس زبائنها فقط. كما أن التعريف يتفق مع المفهوم التقليدي للتسويق فيما يتعلق باستهدافه للجماهير عبر نشاط معين، وليس استهداف كل زبون على حدى.

¹ Kotler Philip et Keller Kevin Lane, Marketing Management, 14th ed, Pearson Education, New Jersey, 2012, p 5.

² Idem, p 5.

³ Jacques Lendrevie et Julien Lévy, op-cit, p 3.

المطلب الثاني: تطور المفهوم التسويقي

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى نشأة ومراحل تطور المفهوم التسويقي وصولاً إلى ظهور التسويق بالعلاقات، ويمكن استعراض هذه المراحل فيما يلي¹:

1 المقاربة الإنتاجية L'approche de production

ويمكن تلخيص هذه المقاربة بعبارة "يكفي أن تنتج لتبيع" ، فالمؤسسة تحصل على المعرفة، تقوم بتصنيع منتجات ثم تقوم بتصريفها في السوق.

كما ظهرت هذه في بداية عصر التصنيع والاستهلاك حيث شهدت هذه الفترة وجود طلب على المنتجات أعلى من حجم المعروض منها، مما جعل المستهلكين يتهافتون على شراء المتاح من المنتجات . وتعتبر هذه المقاربة من أقدم الفلسفات التي اعتمدت عليها المؤسسة، إذ أنها ركزت على زيادة الانتاج بهدف الربحية، دون الحاجة إلى مختلف النشاطات التسويقية، حيث انصبت جهود المسيرين على زيادة الطاقات الانتاجية وتخفيض التكاليف.

2 . المقاربة التجارية L'approche commerciale

يقوم هذا المفهوم على الشعار التالي " يجب بيع أكبر كمية من المنتجات، لأكثر عدد من الزبائن"، وذلك بالتركيز على تطوير القنوات التوزيعية وتحسين أداء قوى البيع إضافة إلى التكتيف من النشاطات التجارية كالإعلان وتنشيط المبيعات.

وعلى الرغم من استخدام هذه العمليات التجارية، إلا أن المبدأ الرئيسي الذي يقوم عليه التسويق والمتمثل في التوجه نحو الزبون ليس قائماً. فالعملية الإنتاجية لا تأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات السوق، بما أن الاهتمام منصب على مرحلة ما بعد الإنتاج.

3. المقاربة التسويقية L'approche marketing

¹ Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing, Dunod, Paris, 2007, pp 3-4.

بعد أصبحت المؤسسات تواجه مشكلة تصريف المخزون المُعرض للتقادم والتلف بدأ التفكير من قبل المختصين والباحثين في الحل المناسب لذلك، وهو ما تم من خلال ابتكار المفهوم التسويقي بداية من سنة 1950 في الولايات المتحدة الأمريكية والقائم على التوجه نحو السوق وفقاً لمبدأ " إنتاج ما يمكن بيعه " .

ويرتكز هذا المفهوم على تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم ثم القيام بعملية الإنتاج والتوزيع وفقاً لهذه الحاجات والرغبات. وهو ما يسمح بخلق العرض المناسب لحاجات الزبائن وإعلامهم بذلك من خلال أدوات الاتصال التسويقي مع التأكيد على تميز المؤسسة عن منافسيها.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المقاربة يمكن تجسيدها في ظل وجود المنافسة التي تدفع المؤسسات إلى السعي لكسب أكبر عدد من الزبائن، بينما لا يوجد مبرر لتطبيق هذا المفهوم في ظل سوق تتميز بالاحتكار أو ندرة العرض.

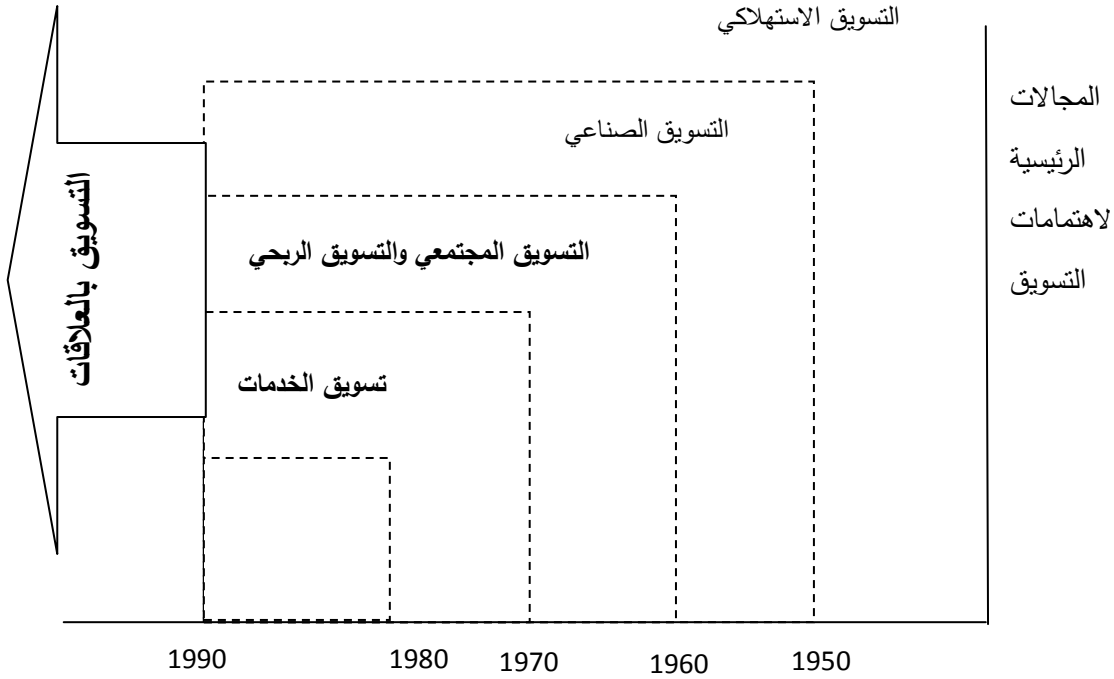
4. مقارنة التسويق بالعلاقات مع الزبائن L'approche Marketing client

منذ ظهور المفهوم التسويقي عرف العديد من التطور من خلال إضافة البعد الاجتماعي لهذا المفهوم، كما شهدت نهاية التسعينات موجة جديدة للتسويق تمثلت في إدارة العلاقات مع الزبائن واستهدافهم من خلال عروض خاصة عوض استهداف السوق أو قسم منه بعرض معين (مزيج تسويقي).

ويرتكز هذا التوجه الحديث للتسويق على المبدأ التالي: " يجب خلق القيمة لكل زبون، مما يؤدي إلى بناء علاقة شخصية بينه وبين المؤسسة بهدف ضمان ولاء لها". فالزبون صار يملك العديد من الخيارات لتلبية حاجته، كما أن العروض المقدمة من المؤسسات صارت متقاربة، الأمر الذي أدى إلى سعي هذه الأخير إلى بناء علاقة متواصلة مع الزبون من أجل ضمان وولائه لها.

ويمكن في الأخير تقديم مراحل ظهور التسويق بالعلاقات كامتداد للمفهوم التسويقي من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 1: مراحل ظهور التسويق بالعلاقات



المصدر: درمان سليمان صادق ، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط 1، كنوز المعرفة، 2012، ص 14.

ويلخص الشكل السابق تطور المفهوم التسويقي منذ ظهوره في الخمسينات من القرن الماضي حين انتشر في قطاع السلع الاستهلاكية، ثم تبنيه بالنسبة للأسواق الصناعي (التسويق الصناعي) في الستينات، ثم امتداده ليشمل المؤسسات غير الهادفة للربح (التسويق السياسي، التسويق المجتمعي...) بداية من السبعينات، إلى تسويق الخدمات في الثمانينات، ووصولاً إلى التسويق بالعلاقات الذي ظهر في القطاع الصناعي، ثم انتقل إلى قطاع الخدمات ليصبح مع نهاية التسعينات توجهاً حديثاً للتسويق يجعل من العلاقة بين المؤسسة والزبون محورا أساسيا لنشاط التسويقي.

وسنحاول فيما سيأتي من هذه الدروس تناول هذا المفهوم الحديث للتسويق القائم على بناء علاقة مع الزبون بشكل أكثر تفصيلا.

المطلب الثالث: نطاق تطبيق التسويق

بعد ظهور المفهوم التسويقي في سنوات 1950 في الأسواق الاستهلاكية في الولايات المتحدة الأمريكية، عرف نطاق تطبيقه اتساعا كبيرا، فبعد تطبيقه في الأسواق الصناعية والخدمية، دخل هذا المفهوم المجالات السياسية والفنية والاجتماعية. وجعل هذا الأمر البعض يطرح السؤال الموالي: ماهي الأشياء التي يمكن تسويقها؟

وحسب الطائي والعبادي، يمكن تسويق (10) عشرة أنواع من المنتجات أو الأشياء، تتمثل في¹ :

1. السلع Biens

يعتبر التسويق عملية اقتصادية واجتماعية يقوم من خلالها الأفراد والمؤسسات بتبادل منتجات من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم. وترتبط هذه الحاجات أحيانا بسلع مادية كالمواد الغذائية، السيارات والأجهزة الالكترونية. وتؤلف السلع المادية حجما كبيرا من جهد انتاج وتسويق البلدان، حيث تسوق الشركات الأمريكية بلايين من السلع المادية سواء الاستهلاكية منها أو الصناعية.

2. الخدمات Services

تتمثل الخدمات في المنتجات غير الملموسة، وغير القابلة للتخزين والنقل، كما تتسم بأنها تستهلك أثناء انتاجها (منتج الخدمة هو البائع). وتشمل هذه الخدمات مجال النقل بمختلف أنواعه (طيران، نقل بري، نقل بحري)، الفنادق، المطاعم، شركات إدامة السيارات، الحلاقين والمهن المتخصصة كالطب، الحلاقة والتجميل، الهندسة والاستشارة.

3. الأحداث Evènements

يثمن المسوقون الوقت الذي يرتبط بالأحداث مثل وقت المعارض التجارية الكبرى والتظاهرات الفنية واحتفالات تأسيس الشركات السنوية. ونظرا للقيمة الكبيرة التي تقدمها هذه الأحداث والتظاهرات العالمية كالألعاب الأولمبية العالمية، كأس العالم لكرة القدم ومعرض ألمانيا للسيارات، صار الطلب عليها كبيرا من قبل المؤسسات والأفراد في أجل الاستفادة منها في إتمام عمليات التبادل.

¹يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص 27-31.

4. التجارب Expériences

لم تعد المؤسسات تسوق للسلع والخدمات فقط، بل ظهر نشاط جديد يتمثل في بيع التجارب والخبرات المختلفة، فمثلا موقع "Air bnb" الشهير والمتخصص في تبادل خدمات السياحة والأسفار بين الأفراد فقط وبدون وجود وسطاء، يقدم مجموعة من المنتجات من بينها إجراء تجارب متنوعة كحضور حفلات مع مجموعة من الأشخاص، الذهاب في رحلة تسلق للجبال، قضاء أسبوع في نادي ترفيهي لرياضة ما.

5. الأشخاص Personnes

ويتمثل في تسويق شخص ما من خلال تقديمه في صورة تلقى القبول لدى الجماهير وتجعله مرجعا في نظرهم، ويظهر هذا النوع من التسويق عند السياسيين، مشاهير الرياضة والفن، الناشطين في مجال البيئة وحماية المستهلك وحقوق الانسان.

وكمثال على ذلك يحرص الرئيس الفرنسي السابق "نيكولا ساركوزي" بعد تركه الرئاسة بسنوات على الظهور في شكل السياسي الخبير، قوي الشخصية، الزوج المحب لزوجته والقريب منها بحرصه على حضور أغلب نشاطاتها. وذلك بهدف تقديم صورة السياسي المثالي لدى المجتمع الفرنسي.

كما يحرص المشاهير والسياسيون في الولايات المتحدة الأمريكية على التعاقد مع مكاتب متخصصة في الدعاية للأشخاص، بهدف خلق صورة جميلة عنهم تزيد من عدد محبيهم. فمثلا صارت الفنانة "مادونة" علامة تجارية وتم إطلاق العديد من المنتجات باسمها للاستفادة من كثرة المعجبين بها والذين يشترون منتجاتها ويحضرون حفلاتها بدون تردد.

ويمكن تقديم مثال آخر عن نجم الكرة "كريستيانو رونالدو" الذي يحرص على التحسين الدائم لصورته كرياضي بطل والشاب الوسيم والأب المثالي والابن البار (كثرة مرات ظهوره رفقة ابنه ووالدته) وهو الأمر الذي رفع من عدد معجبيه والذي صاروا يقلدونه في كل شيء، مما دفع به إلى إصدار علامة تجارية باسمه (CR7).

6. الأماكن Places

تتنافس المدن والولايات والمناطق والبلدان فيما بينها في سبيل كسب السواح، المصانع، الاستثمارات الأجنبية، المراكز التجارية والبنائيات السكنية، هذا الأمر جعل العديد من الدول والمناطق تتعاقد مع مكاتب تسويق عالمية من أجل تحسين صورتها وتقديمها على أنها الفرصة التي يجب الاستفادة منها.

وكمثال على ذلك قامت الدولة المصرية بالتعاقد مع مكتب علاقات عامة والدعاية مشهور في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل تحسين صورتها التي تشوهت بشكل كبير بعد أحداث ما يعرف ب"الربيع العربي" سنة 2011 وظهر اللا استقرار الأمني والسياسي بها، وعزوف السياح والمستثمرين عن وجهة مصر التي كانت من أقطاب السياحة العالمية وأحد الدول الجاذبة للاستثمارات الأجنبية.

7. الملكية الشخصية Propriétés

تعد الملكية الشخصية من الحقوق غير الملموسة للملكية الخاصة التي يمكن بيعها وشراؤها مثل العقارات والأسهم والسندات. ويتطلب هذا النوع من صفقات التبادل تسويقاً مثله مثل صفقات بيع السلع والخدمات، فمثلاً يلجأ الأفراد الراغبون في بيع أسهمهم أو عقاراتهم إلى مكاتب متخصصة من أجل ضمان أحسن صفقة ممكنة، ويتم اختيار هذه المكاتب بناء على السمعة التي تملكها والمعرفة التسويقية التي تكتسبها.

8. المنظمات Organisations

تعمل المؤسسات بجد وفعالية في بناء صورة قوية وجيدة في عقول عامة الشعب، وتقوم بصرف مبالغ ضخمة لتحقيق ذلك. ويشمل هذا النوع من التسويق المنظمات الربحية وغير الربحية التي تسعى إلى تعميق صورتها في أذهان العامة.

فمثلاً تحرص شركة "أوريدو" بصفة متواصلة على إظهار وطنيتها على الرغم من أنها مؤسسة جزائرية وذلك من خلال تصميم سياسة اتصال تسويقي تهدف لتعميق صورة المؤسسة المواطنة في أذهان الجزائريين، حيث قامت الشركة بتمويل مختلف الفرق الوطنية سابقاً، كما قامت بإعداد أغنية

وطنية جمعت فيها مجموعة من الفنانين الجزائريين المشهورين عالميا مثل وردة الجزائرية (أغنية نحبك يا بلادي)، ثم يظهر في آخر الأغنية شعار "أوريدو" لتقديم صورة مفادها أن هذه الشركة تحب الجزائر مثلها مثل منافستها "موبيليس".

9. المعلومات Informations

يمكن صناعة وتسويق المعلومات كمنتج، وهذا ما تقوم به المدارس والجامعات ومخابر البحث، حيث تنتج وتوزع بسعر محدد تلاميذ ومجتمعات وتسوق الموسوعات، الكتب العلمية والمجلات. وتعتبر عملية انتاج وتعبئة وتوزيع المعلومات أحد الصناعات الرئيسية لمجتمعنا المعاصر.

10. الأفكار Idées

في البداية، يتوجب علينا معرفة أن أساس كل منتج هي فكرة معينة، فالساعة الذكية جاءت لتجسيد فكرة امتلاك مجموعة من الأجهزة في منتج واحد صغير الحجم و يسهل التنقل به. هذا الأمر جعل المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية يستعينون بالتسويق لنشر الأفكار المتعلقة بالممارسات المرغوبة والتوقف عن بعض السلوكيات المضرة بالإنسان والبيئة.

فمثلا تقوم منظمة الصحة العالمية في تسويق فكرة الوقاية من أمراض كالسيڤا، كما تسعى نفس المنظمة لترويج فكرة التخلي عن التدخين باعتباره مضر بالصحة.

أسئلة ودراسات حالة

دراسة حالة رقم 01: المفهوم التسويقي



قامت الشركة الوطنية للسيارات الصناعية منذ سنة 2000 بتقديم مجموعة من الحافلات الجديدة وهذا من أجل مواجهة المنافسة الشديدة التي تميز السوق الجزائرية للسيارات الصناعية في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي شهدته الجزائر بداية من 1990.

وعلى الرغم من قيام مؤسسة SNVI بتطوير هذه منتجات جديدة، مثل حافلة v8 100 وحافلة 70L6 الجديدة، حافلة سفير وحافلة L6 100 الجديدة إلا أن مبيعات الشركة لم تعرف ارتفاعا في السنوات التي تلت إطلاق هذه المنتجات.

وبناء على دراسة أجريت سنة 2008 فإن مالكي مؤسسات النقل والذين يمثلون سوقا بالنسبة لهذه المؤسسة لم يلاحظوا وجود أي تغيير في المنتجات الجديدة مقارنة بالقديم، لذلك فحسبهم لا توجد حافلات جديدة بل تم ابتكار تسميات جديدة. كما أن مزايا وعيوب حافلات SNVI لم تتغير، فهي تتميز بقوة المحرك وصلابة الهيكل غير أنها لا توفر الراحة لركابها، فالمسافرين الجزائريين يملكون اتجاهها سلبيا تجاه علامة هذه المؤسسة.

وتتم عملية تجديد المنتجات في هذه المؤسسة بناء على تصاميم يقدمها مهندسو الشركة والذين يهدفون إلى زيادة أداء السيارات الصناعية دون المساس بمحرك الشركة المستورد من ألمانيا « deutz » والذي تسوقه حاليا شركة "إيفيكو" منذ 1974. ويعتبر هذا المحرك أحد أجود المحركات في العالم لكونه قائم على مبدأ التبريد بالزيت عوض الماء وهو ما يجعله ملائما للبيئات الصحراوية والمناطق شديدة البرودة.

على الرغم من وجوده مصلحة التسويق في المؤسسة إلى أنه لا يتم استشارتها في عمليات تجديد المنتج أو تصميم المنتج، إذ يقتصر دورها على التعريف بالمنتجات والقيام بعمليات البيع من خلال الاشراف على العديد من الوحدات التجارية ونقاط البيع¹.

العمل المطلوب:

1. حسب رأيك واعتمادا على الحالة أعلاه، لماذا لم تؤدي الحافلات الجديدة التي تم تطويرها في زيادة مبيعات المؤسسة؟
2. هل يمكن اعتبار حافلة v8 100 وحافلة L670 الجديدة، حافلة سفير وحافلة L6 100 منتجات جديدة في السوق؟ ولماذا؟
3. هل يمكن القول أن المفهوم التسويقي مطبق بالمؤسسة محل دراسة الحالة؟ مع تبرير الإجابة.
4. ماذا نقصد بتبني المفهوم التسويقي في المؤسسة؟
5. ما هي الاقتراحات التي تقدمها لمؤسسة SNVI حتى تستطيع منافسة الماركات العالمية التي تسوق منتجاتها في الجزائر مثل: مرسيدس، إيفيكو، رونو ...
6. هل يشترط تطبيق المفهوم التسويقي في حالة غياب المنافسة في السوق؟ علل إجابتك
7. كثيرا ما تستخدم عبارة "الزبون ملك" علق على هذه العبارة بالتركيز على المفهوم التسويقي.

¹ بوطالب إبراهيم، أثر رغبات الزبون في عملية تجديد المنتجات في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مجلة "الإصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي"، المدرسة العليا للتجارة الجزائر، عدد رقم 06، 2009، ص ص

دراسة حالة رقم 02: نطاق تطبيق التسويق¹

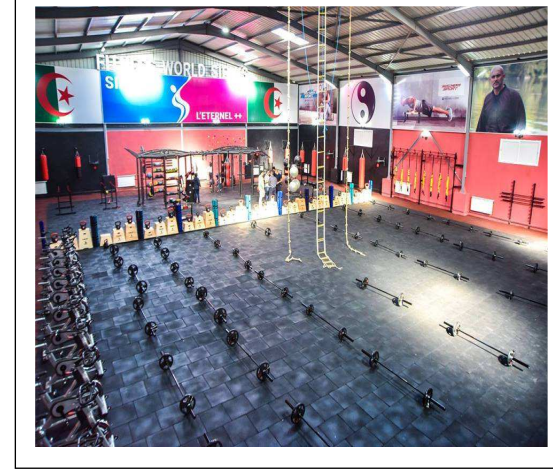
تعتبر مؤسسة سيفاكس الجزائر أحد المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال الرياضة والسياحة، حيث بدأت نشاطها عبر تأسيس قاعات للرياضة في الجزائر العاصمة تضم جميع وسائل الراحة من حمام سونا ومطاعم ومقاهي، ليتسع بعد ذلك نشاطها عبر انشاء مزرعة نموذجية على مستوى بلدية "دالي إبراهيم" بالجزائر العاصمة. وتقدم هذه الأخيرة مجموعة من السلع والخدمات للزائرين، تتمثل في: خضر وفاكهة "Bio"، عيش تجربة داخل المزرعة ليوم كامل مع اكتشاف مختلف النشاطات من زراعة، تربية مواشي وغيرها من الأعمال الفلاحية.

وتقدم قاعات الرياضة التابعة للمؤسسة مجموعة من الرياضات، مثل: كمال الأجسام، الفنون القتالية والرياضات الخاصة بالسيدات. كما يتم تقديم خدمات مرافقة داخل القاعات، تتمثل في استشارات في التغذية، برامج حمية غذائية جماعية (صوم وإفطار بشكل جماعي)، حمامات سونا، وإطعام.

كما توفر المؤسسة عبر موقعها على الانترنت مجموعة من الخدمات، مثل تنظيم الرحلات السياحية نحو الجنوب (سياحة بيئية في الصحراء)، رحلات لتعلم وممارسة رياضة الغوص في البحار، تسلق الجبال و التخيم في الغابات.

وفيما يلي صور توضح أهم النشاطات المنجزة من قبل هذه المؤسسة:

¹ <http://www.sifaks.net>



المطلوب:

- ✓ بعد إطلاعك على الدرس المتعلق بنطاق تطبيق التسويق والذي يشمل تسويق (10) عشرة أنواع من المنتجات أو الأشياء، قم بتحديد الأشياء التي تسوقها مؤسسة "سيفاكس" الجزائرية.
- ✓ هل ترى بأن المؤسسة تطبق المفهوم الحديث للتسويق القائم على خلق الحاجات والرغبات وتلبيةها وعدم الاكتفاء بمعرفتها وتلبيةها ؟ علل إجابتك.

المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات

استعرضنا في المبحث السابق تطور المفهوم التسويقي الذي انتقل من التسويق الجماهيري القائم على التركيز على المنتج إلى التسويق بالعلاقات القائم على الزبون. وسنحاول في هذا المبحث توضيح هذا المفهوم التسويقي الحديث.

المطلب الأول: ماهية التسويق بالعلاقات

يرى العديد من الباحثين في مجال التسويق أن التسويق بالعلاقات (Le Marketing relationnel) ظهر كنموذج تسويقي حديث يشار له في الغالب بأنه التسويق من طرف إلى طرف والذي يعرف باللغة الإنجليزية : "One to One Marketing". ويتضمن قيام المؤسسة ببناء وتطوير علاقة طويلة الأجل مع كل زبون للوصول إلى معرفة حاجاته ثم عرض المزيج التسويقي الذي يلبي هذه الحاجات كل منها على انفراد¹.

ويشير الباحثان « Jacques Lendrevie & Julien Lévy » أن التسويق بالعلاقات لا يقتصر على التسويق من طرف إلى طرف " One to One Marketing " الذي له معنى أضيق كونه يتمثل في أشكال البيع أو الاتصال الفردية (Formes de vente ou de communication individualisées)، بينما يستهدف ما يطلق عليه التسويق بالعلاقات تحقيق هدف أوسع، والمتمثل في إدارة وتقييم ما تملكه المؤسسة أو العلامة من زبائن، وذلك من خلال بناء علاقات شخصية أو فردية مع كل زبون².

وهناك القليل من الاتفاق بين الباحثين حول مفهوم التسويق بالعلاقات، فمنهم من يرى بأنه يقوم على تطوير علاقة بين المؤسسة وكل زبون على حدى، بينما يرى البعض الآخر أنه يمكن أن يشمل التسويق بالعلاقات تطوير علاقة بين المؤسسة ونوع معين من الزبائن³.

¹ سليمان صادق درمان، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط 1، كنوز المعرفة، 2012، ص ص

² Jacques Lendrevie et Julien Lévy, op-cit, p 566.

³ Nathalie Van Laethem, op-cit, p 106.

وفيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف المقدمة للتسويق بالعلاقات¹:

✓ هناك من عرف التسويق بالعلاقات على أنه تقوية العلاقات مع الزبون من صفقة لصفقة بهدف تحسين القيمة التي تخلق عملية التبادل وضمان استمرارية العلاقة بين الطرفين.

✓ كما أن هناك من عرفه على أنه عملية تسويق عبر إقامة صداقة مع الزبائن، من خلال إقامة حوار يقوى العلاقة بين المؤسسة والزبون، ويمنحه الشعور بأن المؤسسة لا تريد منه شيئاً مقابل الخدمات التي تقدمها له.

✓ ويمكن تعريف التسويق بالعلاقات على أنه عملية تهدف إلى بناء علاقات رضا طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء كانوا: مستهلكين، موردين، موزعين أو عاملين داخل المؤسسة.

ويشير التعريف الأخير إلى اتساع مفهوم الزبون الذي تسعى المؤسسة لبناء علاقة طويلة الأجل معه، كما أنه يعكس أحدث تعريف للتسويق والذي تم تقديمه من قبل الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 2013. حيث اتسع دور المؤسسة إلى تلبية حاجات أطراف أخرى إضافة إلى الزبون التقليدي (المستهلك).

ومن بين تعاريف التسويق بالعلاقات التي تعتبر مرجعاً، ذلك الذي قدمه Christopher «Lovelock سنة 2001، والذي عرفه على أنه " فلسفة القيام بالأعمال (Business) وتوجه استراتيجي للمؤسسات يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتنمية العلاقة معهم بدلاً من التركيز فقط على جذب زبائن جدد بشكل مستمر"².

يمكن الاستنتاج من هذا التعريف الأخير أن التسويق بالعلاقات يتمثل في استراتيجية تسويقية تتبعها المؤسسة، تهدف لتعزيز العلاقة مع الزبائن الحاليين بشكل يجعلهم أوفياء لعلامتها التجارية.

¹ منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص ص 12-13.

² الهام فخري أحمد حسن، مداخلة بعنوان التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي- الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2003، ص 395.

كما نستنتج أيضا، أن هذه الاستراتيجية ليست بديلا للتسويق التقليدي القائم على استهداف أكبر عدد من الزبائن، بل هي مكمل وداعمة له.

كما يوجد تعريف آخر قدمه الباحثان « Jacques Lendrevie & Julien Lévy » على أنه "سياسة ومجموعة من الأدوات الموجهة لإنشاء علاقات خاصة وتفاعلية مع كل زبون، من أجل خلق والحفاظ على اتجاهات إيجابية ومستدامة لكل زبون تجاه المؤسسة وعلامتها التجارية"¹.

واعتمادا على التعريف السابق، فإن التسويق بالعلاقات يعتمد على وسائل اتصال فردية مع الزبائن (كالرسائل الإلكترونية، ارسال الأعوان التجاريين للزبون، الهاتف...)، عوض وسائل الاتصال الجماهيري (الجرائد، القنوات التلفزيونية، التسويق الشب...). وتهدف المؤسسة من خلاله خلق علاقة مع كل زبون على حدى قائمة على الولاء من قبل الأخير لعلامة المؤسسة.

وعلى العموم يمكن تقديم تعريف للتسويق بالعلاقات على أنه مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لإرضاء الزبون وبناء علاقة طويلة الأجل معه قائمة على تبادل المعلومات والحرص على تصميم مزيج تسويقي وفقا لتصور الزبون.

المطلب الثاني: المقارنة بين التسويق بالعلاقات والأشكال الأخرى للتسويق

بهدف توضيح مفهوم التسويق بالعلاقات سنحاول في هذا المطلب تقديم أوجه الفرق بينه وبين الأشكال التي يتضمنها المفهوم التقليدي للتسويق.

1. التسويق التقليدي والعلاقات

يقودنا الحديث عن التوجه التسويقي الجديد المتمثل في التسويق بالعلاقات إلى مقارنته بمفهوم التسويق التقليدي، وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين المفهومين:

¹ Jacques Lendrevie et Julien Lévy, op-cit, p 566.

جدول رقم 1: أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

التسويق بالعلاقات	التسويق التقليدي	أوجه المقارنة
تسويق منتجات أو خدمات متنوعة لمجموعة محددة من الزبائن	تسويق السلعة أو الخدمة لأكبر قدر من الزبائن	الهدف
الهاتف، البريد العادي، البريد الالكتروني.	التلفزيون، الصحف، موقع المؤسسة على الانترنت	وسائل الاتصال المستخدمة
لماذا يجب أن تشتروا منا	اشتروا منا	الرسالة التسويقية
تمييز الزبون: تقديم منتجات لكل زبون وفقا لاحتياجاته	تمييز السلعة أو الخدمة	التركيز

المصدر: منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 14.

2. التسويق الإجرائي والتسويق بالعلاقات

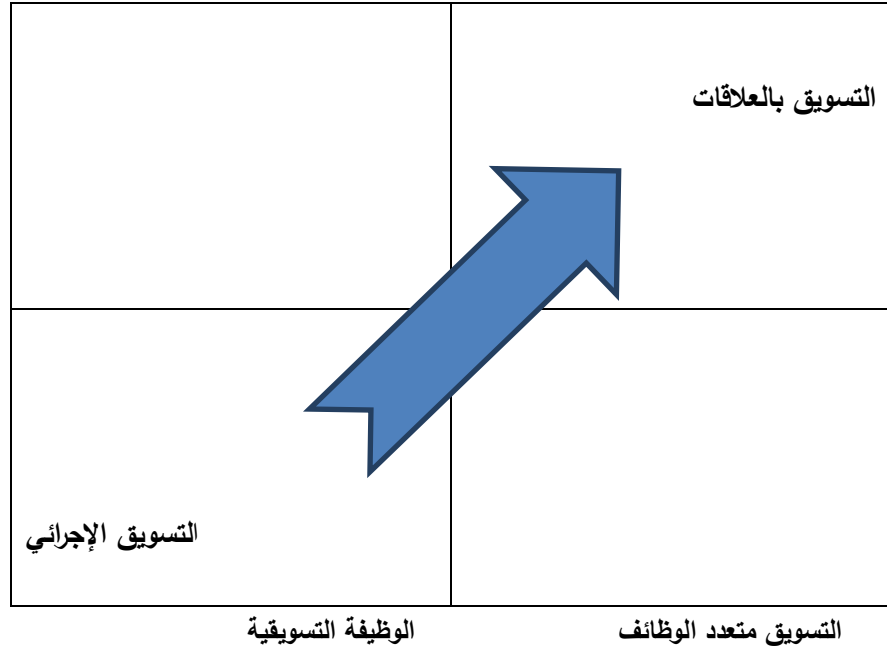
يركز التسويق الإجرائي (Marketing Transactionnel) على جذب أكبر عدد من الزبائن بهدف بيع أكبر كمية من منتجات المؤسسة باستهدافه عنصر من مكونات البيئة التسويقية والمتمثل في الزبائن، بينما يستهدف التسويق بالعلاقات مختلف مكونات البيئة التسويقية (زبائن، موردين، السلطات المحلية والمركزية، المجتمع...) والتي يطلق عليها في مجال التسيير "الأطراف المهمة" "Stackholders"¹.

¹ ADRIAN PAYNE, Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management, First published, Elsevier, Great Britain, 2005, P 8.

كما يوجد فرق آخر بين التسويق الإجرائي والتسويق بالعلاقات، فالأول يركز على البيع مرة واحدة فقط من خلال تقديم مزيج تسويقي يحقق هذا الغرض، بينما يركز التسويق بالعلاقات على إقامة علاقات متواصلة مع الزبائن قبل وبعد عملية البيع.

وعلى عكس التسويق الاجرائي فإن التسويق بالعلاقات لا يكون على مستوى الوظيفة التسويقية فقط، بل يتعداها إلى الوظائف الأخرى (انتاج، شراء، تخزين ...). حيث أن كل وظائف المؤسسة تتفاعل فيما بينها من أجل ضمان علاقات جيدة مع جميع الأطراف المهمة بنشاط المؤسسة. ويقدم الشكل أدناه مقارنة بين كل من التسويق الإجرائي والتسويق بالعلاقات.

شكل رقم 2: الانتقال من التسويق الإجرائي إلى التسويق بالعلاقات



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

يوضح الشكل أعلاه النقاط الرئيسية التي تشكل الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق الإجرائي، والمتمثلة في نقطتين هما: الأطراف المستهدفة ونطاق العمل داخل المؤسسة. حيث يستهدف التسويق بالعلاقات جميع الأطراف المهمة بنشاط المؤسسة من خلال إقامة علاقات متواصلة، بينما يستهدف التسويق الإجرائي زبائن المؤسسة (المستهلكين) فقط. كما أن التسويق بالعلاقات

يتعدى الوظيفة التسويقية ليشمل جميع مكونات المؤسسة، بينما يعتبر التسويق الإجرائي التسويق كوظيفة.

3. التسويق الجماهيري والتسويق بالعلاقات

عند ظهور المفهوم التسويقي في أسواق السلع الاستهلاكية، كان الهدف هو إنتاج ما يمكن بيعه لقطاع عريض من السوق، غير أن تبنيه فيما بعد في قطاعات أخرى كالسوق الصناعية والخدمات، أظهر أنه يتوجب على المسوق تغيير الهدف من استهداف قسم عريض من السوق إلى استهداف كل زبون بعرض خاص من أجل المحافظة عليه نظرا للربحية الكبيرة التي يمثلها بالنسبة للمؤسسة.

فالتسويق الجماهيري " **Mass Marketing** " مرتبط بالمرحلة الأولى لظهور المفهوم التسويقي، كما أنه بقي صالحا بالنسبة للأسواق الاستهلاكية كالمواد الغذائية، الألبسة وغير من السلع والخدمات التي لا يمكن فيها التفرقة بين الزبائن لكثرة عددهم وتشابه حاجاتهم ورغباتهم.

وعلى العموم، يمكن تلخيص نقاط الفرق بين التسويق الجماهيري " **Mass Marketing** " الهادف إلى تقديم مزيج تسويق لقسم عريض من السوق والتسويق بالعلاقات من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 2: أوجه الاختلاف بين التسويق الجماهيري والتسويق بالعلاقات

أوجه المقارنة	التسويق الجماهيري	التسويق بالعلاقات
القياس	متوسط الزبائن	الزبون الفرد
الزبائن	الزبون غير محدد	الزبون محدد
المنتجات	منتجات موحدة نمطية	منتجات وفقا لطلبات الزبون
التوزيع	توزيع على نطاق واسع	توزيع فردي

الإعلان	إعلان على نطاق واسع	رسائل فردية
الترويج	ترويج على نطاق واسع	حواجز فردية
الرسالة	رسالة ذات اتجاه واحد	رسالة ذات اتجاهين (إعلام واستعلام)
التقييم	رقم الأعمال	ربحية الزبون
الحصة	حصة في السوق	حصة في الزبائن
التركيز	كل الزبائن	الزبائن المريحين فقط
الهدف	جذب الزبائن	الاحتفاظ بالزبائن

المصدر: منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 18.

ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن التسويق الجماهيري يتضمن تقديم مزيج تسويقي نمطي يهدف لجذب أكبر عدد من الزبائن، بينما يتضمن التسويق بالعلاقات تصميم مزيج تسويقي لكل زبون بشكل يضمن التواصل الدائم معه والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة.

4. التسويق المباشر والتسويق بالعلاقات

يعد التسويق المباشر أحد مجالات التسويق التي شهدت انتشارا وتطورا كبير في السنوات الأخيرة، حيث كانت تهدف لتحقيق البيع الفوري ثم اتسع نطاق استخداماتها لتصبح أحد التقنيات المستخدمة في معرفة الزبائن، ضمان ولائهم والاتصال بهم إضافة إلى جذب زبائن جدد¹.

وعلى الرغم من التشابه بينه وبين التسويق بالعلاقات من حيث هذه الاستخدامات الجديدة للتسويق المباشر، إلى أن الفرق بينهما يكمن في أن التسويق المباشر لا يقدم عروضاً مختلفة للزبائن، بل

¹ Jacques Lendrevie et Julien Lévy, op-cit, p 566.

يقدم نفس العرض لجميع الزبائن عن طريق الاتصال المباشر بهم. بينما يسعى التسويق بالعلاقات إلى تشخيص العرض المقدم لكل زبون.

كما يكمن الفرق بينهما، في كون أن التسويق المباشر تم ابتكاره كأداة للبيع الفوري من خلال الاتصال المباشر بالزبائن وبدون استعمال وسطاء، بينما لا يشترط في التسويق بالعلاقات عدم اعتماد وسطاء، كما أنه لا يهدف للبيع الفوري بل لتحقيق رضا الزبون بشكل متواصل ثم ضمان ولائه.

ومما سبق يمكن القول أن مصطلح التسويق بالعلاقات مختلف عن مصطلح التسويق المباشر، غير أن الأول قد يأخذ شكلا مباشرا أو غير مباشر. ونفس الشيء بالنسبة للتسويق المباشر فإنه يمكن أن يكون إجرائيا أو بالعلاقات.

المطلب الثالث: أهمية التسويق بالعلاقات

على الرغم من أن تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات ليس مفيدا في جميع الأحوال، حيث يتطلب تطبيقه توفر شروط معينة، إلا أنه في حالة توفر الظروف الملائمة لتطبيقه يحقق للمؤسسة العديد من الفوائد والمنافع، والتي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

✓ يساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، من خلال الوصول إلى الزبون الوفي.

✓ تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة، إضافة إلى التقليل من تكاليف الترويج والتعريف بالمؤسسة.

✓ تموقع المؤسسة في ذهن الزبون في شكل الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.

¹الهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ص ص 405-406.

✓ خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وزبائنها تحقق نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضى الزبائن.

✓ استقطاب الزبائن الجدد.

✓ تحقيق كلمة الفم الطيبة (Bouche à oreille) التي تجعل من الزبون أحد عناصر شبكة التسويق الخاصة بالمؤسسة، وهو نوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها.

✓ تزايد كمية المشتريات وحجم الانفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة.

وتعتبر العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية.

المطلب الرابع: مستويات التسويق بالعلاقات

تنقسم مستويات التسويق بالعلاقات حسب طبيعة العلاقة مع الزبائن إلى خمس مستويات تتمثل فيما يلي¹:

1. العلاقة الأولية أو الأساسية: وتتمثل في أحد تطبيق مفهوم التسويق الإجرائي القائم على اقتصار العلاقة بين البائع والزبون في إجراء التبادل فقط، ولا يكون هناك شكل آخر من الاتصال بينهما بعد إتمام عملية البيع. ويمكن تطبيق هذا النوع من العلاقات في حالة كثرة عدد الزبائن والموزعين وانخفاض نسبة مساهمتهم في أرباح المؤسسة، وبمعنى آخر يمكن تطبيق هذه العلاقة مع الزبائن الذين لا يشكل خروج أحدهم أو بعضهم تأثيرا ملحوظا في ربحية المؤسسة، وكمثال على ذلك زبائن مؤسسات صناعة المواد الغذائية أو مواد التنظيف.

2. العلاقة القائمة على ردود الأفعال: وفيه يقوم رجال بيع المؤسسة ببيع المنتج، مع تشجيع الزبون بالاتصال بهم أو بمصلحة شكاوى الزبائن داخل المؤسسة من أجل تقديم ملاحظاتهم والتعبير عن عدم رضاهم عن المنتج المقدم لهم. وكمثال على ذلك تقوم

¹منى شفيق، مرجع سابق، ص ص 20-21.

العديد من المؤسسات بوضع رقم هاتف خاص بشكاوي الزبائن على غلاف المنتج، حتى يتمكن الزبون من التعبير عن عدم رضاه عن المنتج بشكل رسمي يسمح للمؤسسة من تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها.

ويناسب هذا النوع من العلاقات المؤسسات التي تستهدف عدد كبير الزبائن والموزعين الذين يشكل كل واحد منهم ربحا قليلا أو متوسطا بالنسبة للمؤسسة.

3. العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة: وفيها يقوم البائع بالاتصال بالزبون بعد فترة قصيرة من البيع، بهدف التعرف على مدى رضائه عن المنتج، والاقتراحات والتحسينات التي يقترحها على المؤسسة بغية تحسين جودة المنتج. ويمكن أن تكون المحاسبة مباشرة بعد الحصول على السلعة أو تقديم الخدمة، عن طريق الطلب من الزبون ملء استمارة تقييم يمنح فيها علامة معينة للمنتج المتحصل عليه (سلعة أو خدمة) مع تقديم ملاحظات واقتراحات متعلقة بتحسينه. كما يمكن أن تكون بعد فترة من إجراء البيع، حيث يتصل أحد المكلفين بإدراة العلاقات مع الزبائن داخل المؤسسة بالزبون لطلب رأيه حول المنتج الذي قام باستهلاكه.

وعلى العموم، فإن هذا النوع من العلاقات يناسب الزبائن المرححين والذين يكون عددهم غير كبير، فمثلا تقوم شركة فولغسفاغن الألمانية لصناعة السيارات بالاتصال بزبائن بعض السيارات الباهضة الثمن بعدة فترة قصيرة من البيع عبر الهاتف لمعرفة مدى رضاهم على المنتج وتقديم اقتراحات لتحسينه.

4. استمرارية الاتصال بعد البيع: وفيها تقوم المؤسسة بالاتصال بالزبون من وقت لآخر، بهدف الحصول على مقترحاته الخاصة بتحسين المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة. ويطبق هذا من العلاقات مع عدد قليل من الزبائن الذين يمثلون جزءا كبيرا من أرباح المؤسسة، حيث يسعى المكلف بالتسويق داخل المؤسسة بناء علاقة طويلة المدى معهم، عبر الاتصال بهم من فترة لآخرى لتعريفهم بتشكيلة منتجات المؤسسة أو الحصول على اقتراحاته لتطوير المنتجات.

5. المشاركة: وفيها تعمل المؤسسة بصورة مستمرة لاكتشاف الأساليب التي تمكن الزبون من استخدام المنتج بصورة أفضل. وهنا يطرح مفهوم الزبون الشريك، حيث لا يقصد به الشراكة في رأس المال ولكن هي شراكة في عملية تصميم وإنتاج المنتج الذي يستهلكه الزبون. فالزبون يستشار عبر مختلف قنوات الاتصال التسويقي حول تصميم أو تحسين منتجات المؤسسة بشكل يسمح له بالاستخدام الأمثل للمنتج وتحقيق رضائه عنه.

وكمثال على ذلك، تقوم بعض الفنادق بالتواصل مع زبائنها عبر صفحات التواصل الاجتماعي بشكل يحقق التفاعل الإيجابي بينها وبين زبائنها، الأمر الذي يجعلها على دراية بمدى رضائهم وبالتغيير في رغباتهم. هذا الأمر يوفر للمؤسسة القدرة على المعرفة والاستجابة السريعة لحاجات زبائنها.

أسئلة ودراسات حالة

أسئلة وتطبيقات

حدد في كل حالة من الحالات التالية شكل التسويق المتبع بين التسويق الاجرائي والتسويق بالعلاقات:

1. يقوم الأعوان التجاريون لمجمع سופاك بالاتصال هاتفيا بزبائن الشركة الذين قاموا بشراء أصناف معينة من السيارات بعد فترة قصيرة من علمية الشراء من أجل قياس مدى رضاهم عن منتج الشركة وعن الخدمة المقدمة لهم في نقطة البيع.....

2. تقوم محلات " ZARA " لبيع الملابس بالتجزئة بمنح زبائنها مهلة مدة شهر لإرجاع مشترياتهم أو استبدالها وفقا لشروط معينة. وبمجر الشراء يتحصل الزبون على وصل يتضمن معلومات حول المحل وكيفية الإرجاع أو الاستبدال.....

3. توفر مطاعم " Mc Donald " خدمات الاطعام السريع وخدمات شراء الوجبات بالسيارات " Mc Donald Drive " ، كما توفر لزيائنها الذين يستهلكون وجباتهم داخل المطعم خدمة الانترنت " Wifi "

دراسة حالة رقم 101¹

Booking.com

يعتبر هذا الموقع أحد رواد سوق الحجز الالكتروني للفنادق على المستوى العالمي ويعتبر مؤسسات الحجز الالكتروني. ويعتبر أحد فروع مؤسسة « Priceline.com » أحد أشهر الوكالات السياحية عبر العالم.

تم تأسيس موقع « Booking.com » سنة 1996 لتقديم خدمات الحجز في الفنادق من "الأقل سعرا" إلى الفنادق الفاخرة "5 نجوم". ويوظف حاليا 15000 موظف في 198 مكتب على مستوى 70 دولة.

ويتوفر على نافذة خدمة الزبون والتي توفر قنوات اتصال مع الزبائن بمختلف اللغات (41 لغة)، ومن قنوات الاتصال المتوفرة يعتبر البريد الالكتروني أحد أهم وسائل تقديم العروض المختلفة للزبائن، كما يوفر الموقع تطبيع معلوماتي على الهواتف الذكية يتيح الحجز بشكل سهل وسريع.

وبمجرد حجز زبون لفندق أو منتج سياحي آخر يدخل في قاعدة بيانات الموقع، ويتم تجميع جميع خياراته وكلمات البحث التي اعتمد عليها عند زيارته للموقع، ثم بعد ذلك استهدافه عبر تقديم عروض فردية (شخصية) بشكل مستمر، بناء على نتائج علمية تحليل المعلومات المتعلقة بكل زبون عبر قاعدة البيانات. كما يتم تحديث قاعدة البيانات بعد كل زيارة للزبون للموقع من خلال ادراج الكلمات المستخدمة في البحث.

¹ <https://www.booking.com/content/about.fr>

المطلوب:

1. اعتمادا على المعلومات الواردة في هذه الحالة (موقع Booking) وما تم تناوله في هذا المبحث من الدروس، ما هو مستوى التسويق بالعلاقات (بناء على العلاقة مع الزبون) التي يسعى هذا الموقع لتحقيقه ؟

2. هل اعتمد الموقع على التسويق المباشر، أم التسويق الاجرائي أم على التسويق بالعلاقات؟

3. قم بتبرير الإجابة على السؤال رقم 2.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الزبون

سنحاول من خلال هذا المبحث تناول موضوع خدمة الزبائن انطلاقا من تعريف الزبائن وبيان أنواعهم، ثم بيان دورة حياة الزبون وكيفية معرفة الزبون.

المطلب الأول: مفهوم الزبون

قد يستخدم مصطلح الزبون للدلالة على أشياء مختلفة عن المفهوم الشائع لدى عامة الناس والمتمثل في المشتري، فقد يطلق على كل عنصر من عناصر بيئة المؤسسة، كما قد يطلق هذا المصطلح على أشياء لا علاقة لها بالبيع والشراء مثل ما كان معروف في روما (إيطاليا) حيث كان يسمى زبون كل شخص يتحصن تحت حماية شخصية قوية ذات نفوذ. غير أننا في هذا العنصر سنحاول توضيح هذا المصطلح من منظور تسويقي.

وكثيرا 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 (مصالحو وإدارات المؤسسة فيما بينها) أو خارجيا وهو الشخص الذي يرغب في شراء منتجات المؤسسة، وهو المعنى التقليدي للكلمة.

وحسب المعجم الفرنسي Larousse فإن الزبون هو شخص يدفع مقابل مالي للمؤسسة ليحصل على سلع أو خدمات: مثل زبائن فندق، يتحصلون على خدمة المبيت، والإطعام إضافة إلى خدمات أخرى ويدفعون مقابل ذلك مبلغاً من المال¹.

فالزبون هو المستخدم النهائي للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والإدراك والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو مؤسسات سواء من مناطق الريف أو المدينة أو مختلف شرائح المجتمع².

ويتفق التعريف السابق مع التعاريف العامة للزبون، حيث ينظر إليه كمرادف للمشتري (acheteur) غير أنه في مجال التسويق ينظر للزبون بشكل مغاير حيث يشمل المشتري ولكن لا يقتصر عليه.

كما يعرف الزبون بأنه الشخص (العادي أو الاعتباري) الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك³.

في حين عرفه كل من يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي على أنه هو ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي والذي يقتني منتج مؤسسة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي (داخل المؤسسة) لتلبية حاجاته ورغباته أو حاجات عائلته عن طريق عملية الشراء أو المبادلة⁴.

ووفقاً لهذا التعريف الأخير فإن مصطلح الزبون يشمل المستهلك النهائي والمشتري الصناعي (الزبون الخارجي) إضافة إلى المصالح والعمليات المكونة للمؤسسة (الزبون الداخلي) والتي تتبادل فيما بينها مجموعة من المنتجات لإنجاز الأعمال.

¹ http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client_cliente/16519

² علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 74.

³ يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 60.

⁴ نفس المرجع السابق ونفس الصفحة.

وقد ميز العديد من الباحثين بين نوعين رئيسيين من الزبائن هما¹:

✓ الزبائن الداخليين: وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والاقسام والذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز نشاطات المؤسسة.

✓ الزبائن الخارجيين : وهم الذين يتعاملون مع السلعة والخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها.

وفيما يلي جدول رقم 3 يقارن بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي وفقا لمعايير مختلفة.

جدول رقم 3 مقارنة بين الزبون الداخلي والخارجي

أوجه المقارنة	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
الاستلام من	العملية الإنتاجية السابقة	آخر عملية إنتاجية
التوقيت	حسب الحاجة	حسب موعد التسليم أو عند الحاجة
الاهتمام	الاستلام بالتوقيت الملائم وبالخواص المتفق عليها	الاستلام بالموعد
الشكوى	من التأخير أو عدم الملائمة	من وقت الانتظار أو تأخر التسليم
الغاية المراد تحقيقها	رضا العامل	رضا وولاء الزبائن

المصدر: نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 298.

¹ علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 73.

وعلى الرغم من العديد من الباحثين قام بالتمييز بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي على أنهما أحد أصناف الزبون، إلا أنه بالنسبة للغة المستخدمة في مجال التسويق فإن المقصود بمصطلح الزبون هو الزبون الخارجي، بينما تضاف عبارة داخل على الزبون الداخلي.

المطلب الثاني: أنواع الزبائن

يتوجب على المؤسسة الساعية إلى خدمة زبائنها الاهتمام بنوع أو أنواع الزبائن الذين تتعامل معهم من أجل تكييف عروضها وخدماتها المتعلقة بالبيع مع كل نوع منهم. وعلى العموم، توجد عدة تصنيفات للزبائن حيث يمكن تصنيفهم وفقا لتكرار الشراء إلى زبائن أوفياء، زبائن مؤقتين وزبائن المناسبات، كما يمكن تصنيفهم وفقا لمساهمتهم في رقم أعمال المؤسسة إلى زبائن كبار، زبائن متوسطين وزبائن صغار. كما يمكن تصنيف الزبون من منظور سلوكي إلى سبعة أنواع، سنحاول فيما يلي تناولها بشي من التفصيل¹:

1. الزبون الصديق

يعتبر هذا النوع من أفضل الزبائن، حيث تتوافر معه أكبر فرصة لنجاح البيع كونه يتصف بالبساطة وقبول النصيحة والإنصات للبائع دون مقاطعته كثيرا إضافة إلى ميله للحديث بموضوعات تتعلق بالمنتوج وقد لا تتعلق به الأمر الذي يسهل على البائع عملية البيع. ويجب على البائع أو مقدم الخدمة في هذه الحالة إتاحة الفرصة للزبون للتحدث وعدم مقاطعته إلا بشكل لبق، كذلك في حالة خروج الحديث البيعي عن مساره الذي يحدده البائع يتوجب على هذا الأخير تصحيح دقة الحديث بلباقة بعد مسaire الزبون بعض الوقت في الموضوعات التي يناقشها.

2. الزبون المعجب بنفسه

قد يكون الزبون من النوع المعجب بنفسه لسبب أو لآخر فقد يرجع ذلك لشهرة الزبون أو ثرائه أو عمله أو حسن المظهر أو عراقة الأسرة التي ينتمي إليها أو الدرجة العلمية الحاصل عليها أو لغيرها من الأمور. ويظهر ذلك جليا من خلال تصرفات الزبون وطريقة حديثه. ويجب على رجل

¹ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002، عمان، ص ص 212-214.

البيع أن يتعرف على أسباب ذلك لدى الزبون ويركز عليها من خلال الإطراء والثناء (دون مبالغة) عليه لاستمالاته وتحقيق الشراء.

3. الزبون المتشكك

يتصف هذا النوع من الزبائن بالشك والكثير من سوء الظن ولا يأخذ كل حديث البائع كقضايا مسلم بها، فهو كثير الفحص للمنتوج ومدقق في كل الأمور. وحتى يمكن النجاح مع هذا النوع من الزبائن، فلا بد من الصدق الكامل والمنطق السليم والصراحة التامة مع ترك الفرصة كاملة له للتأكد من صحة حديث البائع، من خلال تركه يفحص السلعة دون مضايقته.

4. الزبون الخشن في المعاملة

يتصف هذا النوع من الزبائن بأنه جاف الطبع خشن في تعامله مع البائع وهنا يجب أن يتصف البائع باللباقة والكياسة والصبر وحسن المعاملة، ويحاول أن يلتمس العذر لهذا الزبون فقد تكون أسباب شخصية وراء هذا السلوك. فالهدف الأساسي للبائع هو بيع المنتج مع تقديم بعض الخدمات المرفقة به للزبون وليس تهذيب سلوك العملاء.

5 . الزبون المتردد

لا يعرف هذا النوع من الزبائن بالتحديد المواصفات التي يرغبها ويمكن للبائع ملاحظة ذلك من خلال حديث الزبون ونظراته ومدى ترده وعدم استقراره على أمر محدد. ويبحث الزبون عن الحل الأفضل لتلبية حاجاته ورغباته ويفضل الاستماع إلى نصائح وتوجيهات البائع. ويقصد هذا النوع المحلات المتخصصة كما يولي أهمية كبيرة للسعر.

ويتوجب على البائع في هذه الحالة أخذ الوقت المناسب في عرض عدد محدود من السلع والخدمات على الزبون مع الحرص على ربح ثقته وتقديم الحلول له.

6. الزبون المقرر مسبقا

هذا النوع يعرف ماذا يشتري بدقة ولا يعطي اهتماما لنصائح البائع، بل ينتظر حصوله على المنتج بسرعة. ويتوجب على البائع في هذه الحالة أن يكون دقيقا وسريعا في تقديم السلعة أو

الخدمة. كما يمكن له إن لاحظ حاجات إضافية لدى الزبون أن يتدخل ليحوّله إلى زبون طالب للنصيحة.

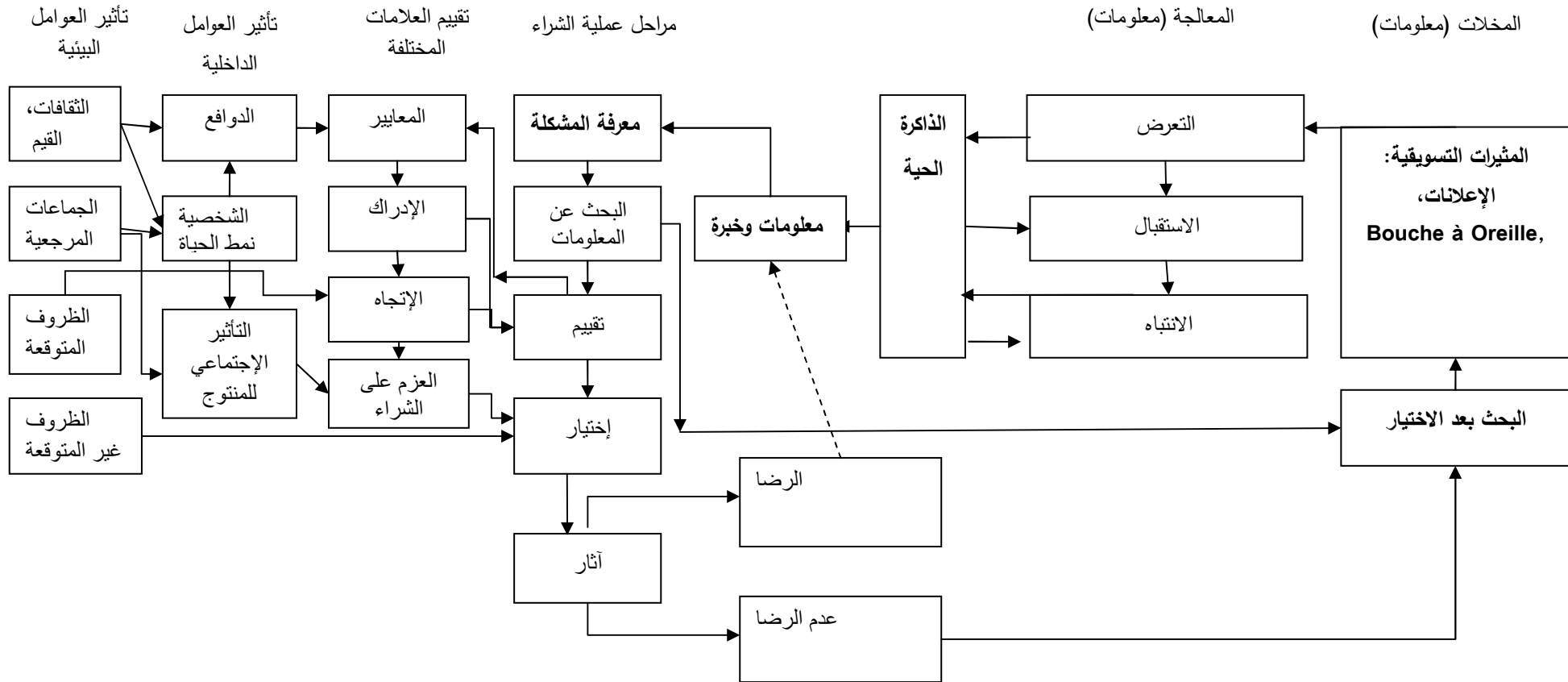
7. الزبون العصبي

يتسم هذا النوع من الزبائن بأنه قليل الصبر، سريع الحركة وسريع الانفعال كذلك، ويجب على مقدم المنتج مجارته في سرعة التفكير والحركة مع تلبية حاجاته دون مجارته في الانفعال.

وتجدر الإشارة إلى أن تنوع أنماط الزبون من المنظور السلوكي هو نتاج عوامل بيئية مؤثرة في سلوكه وعوامل داخلية نفسية يولد بها أو يكتسبها خلال مراحل نموه.

حيث يظهر الشكل الموالي كيفية تكون سلوك الزبون ومختلف العوامل المؤثرة فيه.

شكل رقم 3 العوامل المؤثرة في سلوك الزبون



Source: E. Jacquet-Lagrece, processus de décision et de comportement en matière de placements Prives : concepts et modèles théoriques, Cahier du Iamsade, Université Paris-Dauphine, n° 33, 1980, p 9.

بالاعتماد على الشكل السابق يمكن استنتاج مجموعة من العوامل التي نوع الزبون من منظور سلوكه، ومن هذه العوامل نجد:

✓ العوامل البيئية: الأسرة، الثقافة، الطبقة الاجتماعية، الأصدقاء والجماعات المرجعية... الخ

✓ العوامل النفسية: سمات الشخصية، الإدراك، الدوافع، التعلم والاتجاهات ... الخ

ويمكن إضافة عوامل أخرى خارجية وهي المثيرات التسويقية والمتمثلة في المزيج التسويقي الذي تقدمه المؤسسة للزبون، حيث تلعب دورا كبيرا في تكوين تصرفات الزبون. فمثلا عند دخول الزبون للفندق وحصوله على جميع العروض والمعلومات المتعلقة بالفندق قبل ذلك عبر الانترنت، من المتوقع أن يكون نمط الزبون "مقرر مسبقا"، كونه قد اختار شراء خدمة الفندق قبل وصوله وذلك بسبب سياسة الاتصال الخاصة بالفندق والتي تعتمد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة.

المطلب الثالث: دورة حياة الزبون

يمر زبون المؤسسة بعدة مراحل تبدأ بالحصول عليه وقد تنتهي بتوقفه عن شراء منتجات المؤسسة، وهي تشبه دورة حياة المنتج داخل المؤسسة. غير أن الباحثين في مجال التسويق أهملوا المرحلة الأخيرة والمتمثلة في خروج الزبون من محفظة زبائن المؤسسة. حيث حدد " Kotler & Amstrong " دورة حياة الزبون بالآتي¹:

1. اختيار الزبون

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

¹ يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص ص 68-69.

2. اكتساب الزبون

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

3. الاحتفاظ بالزبون

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

4. اتساع الزبون

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

المطلب الرابع: معرفة الزبون

تعتبر معرفة الزبون أحد مفاتيح نجاح الوظيفة التسويقية للمؤسسة، حيث أنها نقطة انطلاق العملية التسويقية التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون.

1. مفهوم معرفة الزبون *Connaissance client*

قدم الباحث درمان سليمان صادق تعريفاً لمعرفة الزبون على أنها فهم زبائن المؤسسة وفهم حاجاتهم وفهم حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم، وهو أمر مهم جداً إذا أرادت المؤسسة بناء علاقات حقيقية معهم من خلال تقديم مزيجها التسويقي¹.

ويلتقي هذا المفهوم مع مفهوم إدارة العلاقات مع الزبون كون أن هذه الأخيرة تركز عليه بصفة كبيرة، ويعتبر ضرورياً لخلق العلاقات مع الزبائن واستدامتها.

ويمكن تعريف معرفة الزبون على أنها سجل تدون فيه تبادلات الزبون والسلع والخدمات التي يفضلها وخياراته الشخصية من حيث اللغة وأسلوب الاتصال، ويتم من خلاله تحديد قيمة الزبون بالنسبة للمؤسسة².

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن معرفة الزبون تتمثل في الرصد التاريخي لكل الوقائع والمعلومات المتعلقة بالزبون، من أجل تكوين صورة عن سلوكه الشرائي ومعرفة حاجاته ورغباته أو من أجل التنبأ بذلك بغية الحصول على ميزة تنافسية، تتمثل في أن تكون المؤسسة أول من يقدم منتج يلبي حاجات الزبون الجديدة في السوق.

وكمثال على المعلومات التي تجمعها المؤسسة لمعرفة الزبون، تقوم بعض المؤسسات برصد كل تعاملاتها مع الزبائن عبر الانترنت، عبر تسجيل: اسم الزبون، عنوانه، تاريخ مولده، نوعية مشترياته، تواريخ الشراء، مناسبات الشراء، كميات المشتريات، التخفيضات الممنوحة له ... الخ. حيث يتم استخدام هذه المعلومات في تحليل سلوك كل زبون وتصميم مزيج تسويقي خاص به عبر الاستعانة ببرامج معلوماتية لإدارة معرفة الزبون.

2. مصادر معرفة الزبون

يمكن الاعتماد على مجموعة من المصادر في جمع البيانات المتعلقة بالزبون، أهم هذه المصادر:

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 233.

² علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17، 2008، ص 150.

✓ تقارير زيارة ممثلي الشركة للزبائن

✓ تقارير المبيعات

✓ سجلات الخدمة

✓ سجلات الفواتير

✓ استبيانات الزبائن

مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

عائدات زبون معين لا يمكنها أن توضح كل الأمور بالنسبة للمؤسسة، فالزبائن كثيفو الشراء يمكنهم الحصول على تخفيضات كبيرة في السعر أو الاستفادة من مزايا وتفضيلات أخرى. لكنهم من الممكن أن لا يحققوا أرباحا للمؤسسة مثل الزبائن العاديين الذين يدفعون أكثر ويحصلون على خدمات أقل.

يتم الاستفادة من التقارير المالية للمؤسسة في تقسيم الزبائن من خلال مساهمة كل واحد منهم في رقم أعمال أو في ربح المؤسسة.

أسئلة ودراسات حالة

أسئلة وتطبيقات

سؤال 1 (معرفة الزبون)

على الرغم من الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية جمع البيانات عن الزبائن. إلا أن بعض مصادر المعلومات تنتهك خصوصية الزبون مثل قيام بعض المواقع المشهورة ببيع معلومات كل مشترك فيها وميولاته. كما أن بعض الشركات تقوم بإرسال قوائم استبيان للزبائن من أجل معرفة حاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى إرسال عروض خاصة عبر البريد الإلكتروني.

حسب رأيك، هل الزبون مستفيد أم متضرر من هذا التطور الكبير في أنظمة معرفة الزبون؟ وماذا تقترح من إجراءات لحماية خصوصية الزبون وعدم استغلاله من قبل مواقع الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي وشركات التسويق؟

سؤال 2 (مفهوم الزبون)

في بعض الأحيان، يشار للمستهلك على أنه زبون، بينما يفرق البعض بين الزبون والمستهلك كون أن الثاني قد يستهلك منتج المؤسسة دون التعامل المباشر معها. ما هو الفرق بين الاثنين إن وجد؟

سؤال 3 (دورة حياة الزبون)

تم التطرق في الدرس إلى مراحل دورة حياة الزبون والمتمثلة في أربعة مراحل رئيسية، حسب ما رأيته في هذا الدرس، قم بتحديد المرحلة التي تناسب كل نشاط تسويقي من النشاطات التسويقية التالية:

1. تعرض شركة موبيليس خدمات إضافية على زبائنها مقابل اقتطاعات شهرية، مثل رنات الانتظار، الحصول على الأخبار بشكل يومي، مواقيت الصلاة... الخ
2. تقدم بعض المطاعم عروضاً خاصة لزبائنها الذين يمتلكون بطاقة اشتراك في نادي المطعم، حيث يتم بيع هذه البطاقة للزبون لمدة سنة مقابل استعادته من تخفيضات في الأسعار وعروض تفضيلية في هذه المطاعم.
3. قام فندق تم إنشاؤه حديثاً بتقديم عروض عبر توجيه رسائل عبر البريد الإلكتروني لمجموعة من الزبائن المستهدفين. حيث تم الحصول على العناوين الإلكترونية من قبل شركة مختصة في تسويق بيانات الزبائن وبحوث التسويق.
4. على الرغم من توفر سلسلة فنادق " AccorHotels " على موقع انترنت خاص بها يتوفر على خدمة الحجز، إضافة إلى إمكانية حجز غرفة عبر الهاتف، إلا أن مسؤولي التسويق في هذا المجمع قرروا التعامل مع المواقع والوكالات السياحية المشهورة عالمياً من أجل ضمان توفرها كخيار للباحثين عن خدمات فندقية.

دراسة حالة



تعتبر سلسلة محلات " سيفورا " الفرنسية أحد فروع مجمع LVMH أنشأت سنة 1973 وتعرض تشكيلة من العطور ومواد التجميل الفاخرة. وتضم أكثر من 986 نقطة بيع عبر العالم، بلغ عدد عمالها سنة 2012 أكثر من 25000 موظف، أغلبهم أعوان بيع.

وتتوفر كل نقطة بيع على تشكيلة متنوعة يقوم بتقديمها وعرضها للزبائن مجموعة من الأعوان التجاريون المكونون بشكل جيد. فبمجرد دخول الزبون يجد مجموعة من البائعين والبائعات يلبسون

لباسا موحدا يحمل شعار المؤسسة، حيث يتوجه له أحد البائعين ليعرض عليه المساعدة عبر طرح الأسئلة التالية: على ماذا تبحث؟ كيف يمكنني مساعدتك؟ هل وجدت ما تبحث عنه أم تريد المساعدة؟ وعلى الرغم من البائع يسهل على الزبون إيجاد ما يحتاجه ويوفر عنه الجهد الوقت، إلا أن بعض الزبائن يجد ذلك مزعجا أو منقصا من حرته داخل نقطة البيع؟ كما يعتبر بعض الزبائن ذلك محاولة لإجبارهم على الشراء أو لعدم ثقة البائع بهم كونه لا يحرك عينيه عنهم ويعرض عليهم المساعدة باستمرار.

المطلوب:

1. بعد اطلاعك على هذه الحالة، هل تعتبر سياسة محلات "سيفورا" جيدة فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن داخل نقاط البيع؟ ولماذا؟
2. ماهي أنماط الزبائن من حيث السلوك؟ وحسب رأيك ما هو النمط أو ما هي الأنماط التي تناسب سياسة محلات "سيفورا" في التعامل مع الزبائن؟
3. ما هي التوصيات والمقترحات التي تقدمها لرجال البيع في سلسلة محلات "سيفورا"؟

خلاصة الفصل

يعتبر هذا الفصل مدخل لإدارة علاقات الزبائن، حيث تناول تطور المفهوم التسويقي منذ ظهوره في منتصف القرن العشرين إلى غاية تطبيق التسويق بالعلاقات القائم على خلق مستدامة بين المؤسسة وزبائنها. كما تضمن هذا الفصل تعريف مجموعة من المصطلحات المتعلقة بالموضوع مثل: التسويق، التسويق بالعلاقات، الزبون.

ويتمثل التسويق بالعلاقات في استراتيجية تسويقية تتبعها المؤسسة، تهدف لتعزيز العلاقة مع الزبائن الحاليين بشكل يجعلهم أوفياء لعلامتها التجارية. كما نستنتج أيضا، أن هذه الاستراتيجية ليست بديلا للتسويق التقليدي القائم على استهداف أكبر عدد من الزبائن، بل هي مكمل وداعمة له.

وسنحاول في الفصل المقبل تقديم تعريف لإدارة علاقات الزبائن وبيان أهميتها وكيفية تطبيقها كمفهوم الحديث في مجال التسويق داخل المؤسسات.

الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن

مقدمة الفصل

يعتبر مفهوم إدارة علاقات الزبائن أحد المفاهيم التسويقية الحديثة التي ظهرت في التسعينات من القرن الماضي في القطاع الصناعي. ثم انتشر فيما بعد ليشمل جميع أنواع المؤسسات بدءاً بقطاع الخدمات ووصولاً للسلع الاستهلاكية، حيث ساهم في هذا الانتشار التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي جعلت من بناء علاقات شخصية بين المؤسسة والزبائن أمراً يمكن تحقيقه لما توفره من أدوات في جمع، تخزين وتحليل بيانات الزبائن، إضافة إلى توفيرها لقنوات اتصال سريعة وغير مكلفة بين المؤسسة والزبون.

وسنتناول في هذا الفصل تعريف وأهمية إدارة علاقات الزبائن بعد التطرق إلى تطور هذا المفهوم مع تحديد أبعاد إدارة العلاقات مع الزبائن، وفي ختام هذا الفصل سنقوم باستعراض خطوات واستراتيجيات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن.

المبحث الأول: مفهوم إدارة علاقات الزبائن، أهميته وتطوره

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن

يرجع بعض الباحثين في مجال التسويق تاريخ نشوء (Customer Relationship Management) إدارة علاقات الزبائن إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم. ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المؤسسات وقتذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة إلى التوصل للتميز العملياتي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة ممكنة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يطلق عليه باستراتيجية "دفع التكنولوجيا"¹.

وساهم الاهتمام بجانب التكنولوجيا كعامل رئيسي للإنتاج بغياب دور الزبون، حيث أن الهدف الأساسي هو زيادة الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، إلى أن ظهر مفهوم التسويق في الخمسينات من القرن الماضي، والذي جعل الزبون نقطة انطلاق العملية الإنتاجية للمؤسسة. ومع ذلك إلى أن معرفة المؤسسة للزبون لم تكون بشكل دقيق بل كانت بشكل شامل.

وخلال القرن العشرين، أصبح تميز المنتجات أكثر أهمية مقارنة بمرحلة الاهتمام بزيادة الإنتاج، مما سلط الضوء على الحاجة إلى التغذية العكسية من الزبائن بشأن نوع المنتجات المطلوبة. وهذه الفلسفة أدت إلى ظهور ما يسمى بالمزيج التسويقي (4P) من قبل « Jerone Mocarthy » جامعة ميشيغان 1960 ويقصد به: المنتج، السعر، المكان والترويج والتي كانت دعامة تعليم ممارسة التسويق².

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

¹ يوسف حجيم الطائي وهشام فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 202.

² درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 13.

قوية معه. فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على اشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة¹.

وبذلك أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يلبي هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل. وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمى "باستراتيجية سحب السوق" ولذلك توجت 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 والخسارة إلى شريك في ثقافتها القائمة على "ربح-ربح" ومن طرف خارجي إلى جزء من المؤسسة².

هذا الوضع الجديد للزبون، ساهم في ظهور مصطلح جديد في مجال التسويق يتمثل في "إدارة العلاقات مع الزبائن"، والذي عرف انتشاراً كبيراً في بداية القرن الواحد وعشرين نتيجة للتطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

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 كفهومين تسويقيين³.

¹ يوسف حجيم الطائي وهشام فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 202.

² نفس المرجع السابق، ص 202-203.

³ Injazz J. Chen and Karen Popovich, Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, Vol. 9 No5, 2003, p 675.

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.

المطلب الثاني: تعريف إدارة العلاقات مع الزبائن

يعود أصل هذا المصطلح التسويقي إلى مصطلح " Customer Relationship Management" باللغة الإنجليزية والذي يطلق عليه اختصاراً " CRM".

ويعرف Lendrevie & Lévy إدارة علاقات الزبائن على أنها " استراتيجية وعملية تنظيمية تهدف إلى زيادة رقم الأعمال وأرباح المؤسسة، وذلك من خلال تطوير علاقات مستدامة وقوية مع زبائن مربحين"¹.

كما يمكن تعريفها على أنها " نشاطات المؤسسة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم"². بينما يعرفها Kotler على أنها " عملية تتمثل في جمع المعلومات التفصيلية والشخصية عن الزبائن، والتسيير بعناية لكل اتصال بين المؤسسة وبين الزبائن بهدف زيادة مستوى ولائهم لها"³.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن، والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ المعرفة الشخصية للزبون: من خلال جمع معلومات كافية عن كل زبون تسمح للمؤسسة بالاتصال به بشكل مستمر ومعرفة حاجاته ورغباته.
- ✓ تقديم عروض شخصية للزبائن.
- ✓ إعطاء أهمية أكبر للاحتفاظ بالزبائن مقارنة بالبحث عن زبائن جدد.

¹ Jacques Lendrevie et Julien Lévy, op-cit, p 603 .

² درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 111.

³ Philip Kotler et al, 13^e ed, op-cit, p 179.

✓ وضع برامج تهدف لضمان ولاء الزبون المريح بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية إدارة علاقات الزبائن

ذكر **Kotler** في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزيائنها " كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم **100 %** من الرضا، أعيديا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نفودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم". وفيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها الزبون قاتلة¹:

✓ الزبون هو الشخص المهم الحاضر في المكتب.

✓ الزبون ليس منا، بل نحن منه.

✓ الزبون ليس عقبة أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا. نحن لا نقدم له خدمة، هو من يقدم لنا خدماته.

✓ لا يفيد الصراع معه، لا أحد ينتصر أمام الزبون.

✓ الزبون يكلمنا عن حاجاته، ونحن من يلبيها بما يحقق أكبر قيمة له و لنا.

من خلال هذا المثال تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأس مال حقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها. وهنا يأتي دور إدارة علاقة الزبون في المؤسسة بهدف²:

✓ تحقيق ولاء الزبائن.

✓ تحقيق خدمات شخصية للزبون الفرد.

¹ نوري منير وبارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: إدارة منظمات الأعمال- التحديات العالمية المعاصرة، 27-29 أبريل 2009، كلية العلوم الإدارية، الجامعة التطبيقية الأردن، ص ص 4-5.

² نفس المرجع السابق، ص 5.

- ✓ معرفة أكثر بالزبائن.
- ✓ التمييز عن المنافسين.
- ✓ تحديد الزبائن الذين يحققون أكبر مردودية للمؤسسة.
- ✓ رفع العائد الناتج عن الزبون الواحد.
- ✓ التسريع في تنفيذ الطلبات.
- ✓ الحصول على زبائن جدد.
- ✓ تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن.
- ✓ تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد.

أسئلة ودراسات حالة

سؤال 1 (أهمية إدارة علاقة الزبون)

على الرغم من أهمية بناء علاقات مستدامة بين المؤسسة والزبون إلا أن العديد من المؤسسات تعتبر ذلك تكاليف وجهود تسويقية إضافية يمكن تعويضها عبر اتباع نظام لإدارة الجودة يسمح بتحقيق رضا الزبون.

كيف تعلق على ذلك؟ من خلال الإشارة إلى المجالات والحالات التي يمكن فيها تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

سؤال 2 (مفهوم وأهمية إدارة علاقات الزبائن)

تعتبر إدارة العلاقات مع الزبائن واحدة من المفاهيم الحديثة والمهمة في مجال التسويق والأعمال، فلا يمكن إنكار أثارها على ربحية المؤسسة كونها تسمح بالحفاظ على الزبائن الحاليين إضافة إلى إمكانية جذب زبائن جدد.

فاليوم، خاصة في مجال السياحة والفندقة أصبحت إدارة العلاقات مع الزبائن أكثر من ضرورة للنجاح في السوق حيث أصبحت الفنادق مطالبة بضمان تميزها من خلال المعرفة الجيدة بالزبون، حاجاته وسلوكياته حتى يتم تصميم خدمات الاستقبال بشكل يحقق رضا الزبائن ويضمن ولائهم علامة الفندق.

المطلوب:

1. حسب رأيك وبناء على درسته في مقياس إدارة العلاقات مع الزبائن، لماذا أصبحت الفنادق مهتمة بإدارة العلاقات مع الزبائن؟
2. ما الفرق بين كل من "إدارة العلاقات مع الزبائن" و"التسويق بالعلاقات"؟

تطبيق

أعط الإجابة أو الإجابات الصحيحة

1. تعتبر إدارة العلاقات مع الزبائن:
 - أ. أحد أنواع التسويق الحديث
 - ب. أحد أدوات التسويق الحديث
 - ج. أحد أنواع التسويق بالعلاقات
 - د. أحد أدوات التسويق بالعلاقات.
2. يتوجب على المؤسسة عدم تطبيق التسويق بالعلاقات في الحالات التالية:
 - أ. المنتج الصناعي
 - ب. الفنادق
 - ج. الوكالات السياحية
 - د. المواد الغذائية
3. الإشهار في التلفزيون العمومي
 - أ. رسائل عبر البريد الإلكتروني للزبون
 - ب. رسائل عبر البريد الإلكتروني للزبون
 - ج. تمويل
 - د. تظاهرة رياضية مع وضع شعار المؤسسة
 - د. البيع المباشر.
4. تستعمل المؤسسة في حالة التسويق الجماهيري أحد أشكال الاتصال التالية:

أ. إدارة العلاقات مع الزبائن ب. تسويق العلاقات ج. التسويق الخفي د. الإعلان

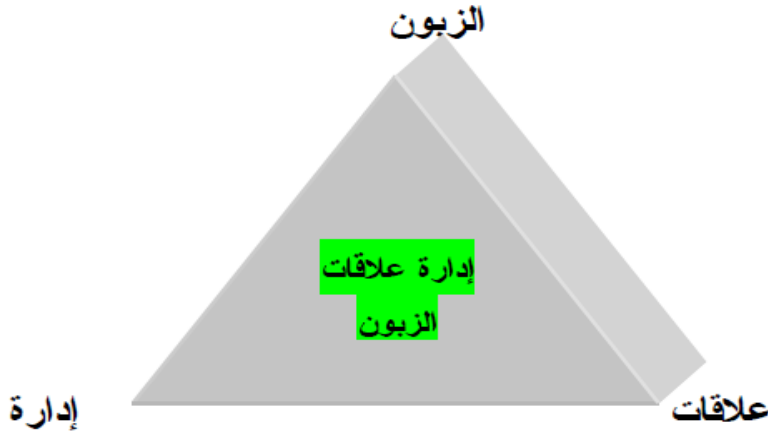
المبحث الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن وأدواتها

سنحاول من خلال هذا المبحث تناول أبعاد إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) وأدواتها المختلفة التي تسمح للمؤسسة ببناء علاقات متواصلة مع الزبائن.

المطلب الأول: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

ولو قمنا بتحليل إدارة العلاقات مع الزبائن لوجدنا أنها تتكون من ثلاث عناصر رئيسية كما هو موضح أدناه:

شكل رقم 4 عناصر إدارة علاقات الزبائن



المصدر: درمان سليمان صادق ، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط 1، كنوز المعرفة، 2012، ص 127.

وتتمثل الأبعاد الرئيسية ل CRM في المجالات الوظيفية الجوهرية الثلاثة (المبيعات، التسويق وخدمة الزبون) والتي سوف نقوم بتناولها فيما يلي¹:

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص ص213-214.

1. المبيعات

تتمثل قوة البيع أو قوة المبيعات (La force de vente) في جميع المتدخلين في عملية بيع منتجات المؤسسة. ويمكن أن تتخذ عدة أشكال¹ :

✓ قوى البيع الداخلية: البائعون يتبعون للمؤسسة ويتقاضون منها راتبا شهريا ويخضعون لرقابة رؤسائهم المباشرين.

✓ قوى البيع الخارجية (Force de vente déléguée): يقوم البائعون بنشاطهم بصفة مستقلة نسبيا أو كليا.

كما يمكن أن تصنف قوى البيع إلى عادية (دائمة) أو إضافية (غير دائمة)² :

✓ قوة البيع الدائمة (permanente): تتمثل في البائعين الذين تعتمد عليهم المؤسسة بصفة دائمة على مدار السنة ويعتبرون أجراء، كما يقوم هؤلاء بجميع عمليات البيع التي تسند إليهم من قبل مسؤوليهم.

✓ قوة البيع الإضافية (supplétive): قد تلجأ المؤسسة أحيانا إلى قوى بيع إضافية لإطلاق منتج جديد في السوق أو لدعم قوى البيع العادية في بعض العمليات الخاصة، كما يمكن أن تلجأ إليها لفترة معينة يكثر فيها الطلب (مثل موسم الصيف بالنسبة للفنادق والمطاعم).

ويمكن كذلك تصنيف قوى البيع إلى³:

✓ قوة البيع المستقرة (sédentaire) : حيث يستقبل الأعوان التجاريون زبائنهم في نقطة البيع.

✓ قوة البيع المتنقلة (itinérante): وتتمثل في الأعوان التجاريين الذين ينتقلون إلى الزبون.

¹ Monique Duchêne et Danièle Mével-Voquer, op-cit, p 10.

² Ibid, p 10.

³ Ibid, p10.

إذ تتفاعل قوة البيع المتمثلة في رجال البيع الشخصي والأعوان التجاريون والمندوبين بالمؤسسة مع الزبون المعتمد للحصول عليه وتحويله إلى زبون دائم ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة لأنه يعد أمر ضروري لأعمال المؤسسة من أجل النجاح والتفوق على الآخرين، ويقع ذلك على عاتق إدارة المؤسسة عبر الكثير من مجالاتها المتداخلة مع وحدات الأعمال الأخرى. ويعد رجل البيع مصدرا مهما للمعلومات الأساسية، فينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة والمبدعة للحصول على معلومات حول الزبون وخاصة فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته.

2. 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 **DATABASE** قوية عنهم تمكنها من تقديم تحليل كمي ونوعي وحقيقي وفي الوقت الآني 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.

3. الخدمة

هي مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبون عن تعامله مع المؤسسة وتنمية ولائه لها. ومنه فإن خدمة الزبون تعني باختصار كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتنع عنه من أجل مصلحة الزبون، بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية إيجابية تجعله يشعر بالرضا عن تعامله معها، ويرغب في استمرار هذا التعامل.

ويرى العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال التسويق أن خدمة الزبون تتكون من ثلاث عناصر:

أ. العنصر المادي: ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة، والتي تشمل العناصر الفرعية التالية:

✓ تصميمات المباني وأماكن تقديم الخدمة

✓ مستوى التكنولوجيا المستخدمة.

✓ مظهر العاملين

✓ أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة.

✓ الإضاءة والتهوية

✓ اللوحات الإرشادية... الخ.

ب. **العنصر التفاعلي:** ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة. ويشمل هذا العنصر الجوانب الفرعية التالية:

✓ المعاملة الودية

✓ حسن الانصات.

✓ إظهار الاهتمام.

✓ الاستجابة.

✓ العلاقة الشخصية... الخ

ج. **الصورة الذهنية للمؤسسة:** ويتعلق الأمر بالصورة الذهنية التي يكونها الزبائن عن سمعة المؤسسة وتاريخها وسياساتها، إضافة إلى اتجاهاتهم نحو العاملين بها. مثلا: رأي الجزائريين حول « Air Algérie » أو اتصالات الجزائر.

إن خدمة الزبائن التي تعتمد عليها المؤسسة هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بالزبائن المريحين والمخلصين ذوي الولاء العالي، لذا عليها تطوير مراكز الاتصالات الهاتفية إلى مراكز اتصالات تعالج الأوساط المختلفة مثل (الفاكس والبريد الإلكتروني)، ومعالجة خدمة الزبائن. بالإجابة على استفساراتهم وشكاويهم بما في ذلك أمور المنتوجات والحاجة إلى المعلومات والطلبات.

المطلب الثاني: أدوات إدارة علاقات الزبائن

يرتكز تطبيق مفهوم CRM على مجموعة من الأدوات، والمتمثلة في الآتي¹:

1. التطبيقات الآلية لقوى البيع

وهي عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردودية عملية البيع. كما تسمح للمؤسسة بتخطيط وإدارة عمليات الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون. كما تحسن هذه البرمجيات من برامج الاتصالات التسويقية وتعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات.

وتسمح التطبيقات الآلية لقوى البيع ب:

- ✓ بناء سجلات الزبائن، وضمان سهولة الولوج إليها واستغلالها.
- ✓ إدارة المبيعات وحسابات الزبائن.
- ✓ إدارة برامج الزبائن الخاصة.
- ✓ إرسال نتائج وتقارير الأنشطة إلى مخزن المعلومات ليجري استخدام هذه المعلومات على مستوى كافة أقسام التسويق والبيع.
- ✓ توفير سجلات محدثة عن الزبون الحالي والمحتمل، هذا ما يساعد مقدمي الخدمة في تفعيل العلاقة مع الزبون.

2. مراكز الاتصالات

تنشأ مراكز الاتصالات من ازدواج استعمال الهاتف والجهاز الآلي إلى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت والبيانات، ويتكون هذا النظام من:

- ✓ مركز تليفوني

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص ص 141-143.

✓ موزع آلي متخصص (موزع صوتي، موزع انترنت، موزع بريدي، موزع يسمح بالحصول على التطبيقات وقواعد البيانات الموجودة)

✓ يقوم موزع ICT بإدارة العلاقة الموجودة بين الهاتف ومختلف التطبيقات المعلوماتية، ويلعب هذا النظام دورا كبيرا في عملية تشخيص العلاقة مع الزبون، إذ يسمح بإظهار المعلومات المتواجدة في ملف الزبون عند الاتصال به. ويتم ذلك بصفة أوتوماتيكية وهذا ما يمكن المتعامل من تقديم خدمات تتطابق مع خصائص الزبون.

3. مخزن البيانات

هو عبارة عن أداة تهدف إلى جمع المعطيات من مصادر مختلفة متواجدة في المؤسسة ليتم تحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالمؤسسة من الولوج إلى هذه المعلومات.

ومن بين التطبيقات التي تتيحها هذه الأداة نجد:

✓ إعطاء صورة موحدة وشاملة عن الزبون لمختلف الأقسام في المؤسسة.

✓ توفير أكبر كم ممكن من المعلومات، ولجميع العاملين بالمؤسسة.

✓ توفير الوقت اللازم لإعداد التقارير المشتركة.

✓ مراقبة سلوك الزبون.

✓ التنبؤ بالمشتريات.

4. أداة التنقيب عن البيانات

يتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات استخلاص المعلومات المفيدة عن الأفراد والاتجاهات وأقسام الزبائن، ويرتكز هذا المفهوم على تقنيات إحصائية ورياضية. ويمكن الاستفادة من أداة التنقيب عن البيانات في المجالات التالية :

✓ عملية التنقيب: بعد جذب المؤسسة للزبائن من خلال الرسائل الإعلانية المستهدفة لهم، يتم انشاء قاعدة بيانات تضم المعلومات المنبثقة عن الاتصالات الأولية التي يقوم بها الزبائن بالمؤسسة. ليتم بعد ذلك القيام بالتنقيب عن البيانات من أجل اختيار الزبائن المستهدف الاتصال بهم عن طريق البريد أو الهاتف أو وسائل أخرى.

✓ استهداف العملية التسويقية: من أجل تفعيل استهداف العملية التسويقية تقوم المؤسسة بتحديد خصائص الزبائن الذين تود استهدافهم، ثم بعدها تبحث في قاعدة بياناتها عن الزبائن الموافقين للخصائص المحددة آنفاً، كما تقوم بتسجيل معدلات تطور الزبائن والاتصالات مع كل زبون ليتم معرفة تحسن عملية الاستهداف مع مرور الوقت.

✓ الاحتفاظ بالزبائن: تشير العديد من الدراسات في مجال التسويق إلى أن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن أقل بكثير من تكلفة الحصول على زبائن جدد. ويمكن للمؤسسة أن تحتفظ بزبائنها من خلال ارسال هدايا شخصية، تقديم عروض خاصة أو مدهم بقسيماات تخفيض السعر، ويتم هذا بالارتكاز على المعلومات المتوفرة في قاعدة بيانات الزبائن.

أسئلة ودراسات حالة

سؤال 1

تشير العديد من الدراسات في مجال التسويق إلى أن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن أقل بكثير من تكلفة الحصول على زبائن جدد. هل توافق هذا الرأي ؟ ولماذا؟

سؤال 2

قامت العديد من مواقع حجز الخدمات السياحية على غرار " Booking " و " Airbnb " بانشاء تطبيق خاص بها يتم تحميله على الهواتف الذكية ويتيح للزبائن فرصة البحث بشكل سريع وسهل عن ما يحتاجونه من خدمات سياحية، إضافة إلى الشراء أو الغاء عملية الشراء

بشكل مباشر دون الدخول في محركات البحث على الانترنت أو استخدام مواقع التواصل الإلكتروني.

1. حسب رأيك فيما تتمثل مساهمة هذه التطبيقات في إدارة علاقات الزبائن؟
2. هل تعتبر هذه التطبيقات المعلوماتية أفضل من حيث تحقيق رضا الزبون، أم أن وجود اتصال تفاعلي مع رجل البيع أكثر تحقيقا لذلك؟

دراسة حالة 01¹

شركة Doriane

توزع شركة DORIANE اللوازم المكتبية إلى العديد من المؤسسات، التجار والجماعات المحلية في أحد مناطق فرنسا (Pays de Loire). حيث قسمت زبائنها إلى ثلاث فئات إضافة إلى 1000 زبون محتمل سوف تتم زيارتهم مرة واحدة في السنة.

يتم حساب الوقت المخصص للزبائن كما يظهر في الجدول الموالي:

نوع الزبون	تكرار الزيارة	مدة الزيارة	عدد الزبائن	الوقت المخصص خلال سنة
كبار الزبائن	24	1 سا	150	$1 \times 24 \times 150 = 3600$ سا
زبائن متوسطين	12	45 دقيقة	350	$0,75 \times 12 \times 350 = 3150$ سا

¹ Monique Duchêne et Danièle Mével-Voquer, op-cit, p 13.

صغار الزبائن	6	30 دقيقة	500	$1500 = 0,5 \times 6 \times 500$ سا
المجموع				
8250 سا زيارة للزبائن الحاليين				
زبائن مرتقبين	1	30 دقيقة	1000	$500 = 0,5 \times 1 \times 1000$ سا
المجموع				
500 سا مخصصة للزبائن المرتقبين				
المجموع العام				
8750 سا زيارة ضرورية				

البائع يعمل 8 ساعات في اليوم طوال 5 أيام في الأسبوع وله الحق في 5 أسابيع عطلة مدفوع الأجر إضافة إلى 10 أيام أعياد في السنة. كما يخصص يوم الإثنين من كل أسبوع للاجتماع مع المسؤولين ولمهام إدارية أخرى. ويمثل كل بائع الشركة في أحد المعارض لمدة أسبوع في السنة كما يستفيد من تكوين لمدة أسبوع سنويا.

حساب الوقت الممكن تحقيقه من طرف البائع الواحد خلال السنة:

السنة = 52 أسبوع . حيث سوف يعمل 5-52 (عطلة) - 1 (تكوين) - 1 (معرض) = 45 أسبوع.

وبالأيام سوف يعمل 170 يوم: 45 أسبوع × 4 أيام (5 أيام - الاثنين) - 10 أيام (أعياد).

وبتحويل الأيام إلى ساعات : 170 يوم × 8 سا = 1360 سا

إذا كل بائع يخصص 1360 سا في السنة.

وبالتالي فإن الحجم الأمثل لقوة بيع مؤسسة

الحجم الأمثل = الوقت المخصص للزبائن على مستوى المؤسسة ككل / الوقت الممكن تحقيقه من طرف كل بائع.

العدد الأمثل للبائعين = $8750 / 1360 = 6$ بائعين.

المطلوب

1. حسب رأيك وبعد الاطلاع على هذه الحالة، من هم الزبائن الذي من المفروض إدارة العلاقات معهم؟
2. ما هي أهم مصادر جمع بيانات الزبائن المشار إليها في هذه الحالة؟
3. أذكر الجهود المبذولة من قبل مؤسسة "دوريان" لإرضاء الزبون اعتمادا على المعلومات التي تتضمنها هذه الحالة.
4. حسب طريقة عمل المؤسسة فإن عدد رجال البيع = 6، هل تعتبر ذلك كافيا ولماذا؟

دراسة حالة 02



تعتبر شركة الخطوط الجوية الجزائرية أحد المؤسسات العمومية الكبرى في الجزائر، كان غالبا ما يشار إليها كونها بعيدة كل البعد عن تطبيق المفهوم التسويقي، وهو ما يمكن تأكيده من خلال الحملات التي يقوم بها زبائن الشركة عبر الانترنت. وما يعزز هذا الطرح هو عدم تنوع مزيج خدمة النقل الجوي لهذه المؤسسة مقارنة بما تقدمه المؤسسات المنافسة، حيث تكتفي المؤسسة بمزيجين هما: الدرجة الاقتصادية ودرجة الأعمال.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن المؤسسة تحاول الاستعانة بالأدوات التسويقية المختلفة من أجل الحفاظ على زبائننا واستقطاب زبائن جدد، وذلك عبر مجموعة من الإجراءات مثل: برامج ولاء الزبون، الإعلانات التجارية وحملات تنشيط المبيعات.

وإضافة إلى ما سبق، تحاول المؤسسة مسايرة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتغير في سلوك الزبائن عبر تغيير نظام الحجز الخاص بها، وفتح صفحات خاصة بها في مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك والتويتر.

كما يقوم أعاون مكلفون بالإجابة على الرسائل والتعليقات المتضمنة أسئلة أو استفسارات للزبائن، إضافة إلى بث رسائل إعلانية وتهاني في المناسبات الوطنية والدينية.

المطلوب:

1. هل ترى بأن المؤسسة تطبق المفهوم التسويقي ولماذا؟
2. بماذا تستفيد الإدارة التسويقية للمؤسسة بانشائها لصفحات على الفيسبوك والتويتر؟
3. هل ترى بأن مفهوم إدارة علاقات الزبائن مطبق في هذه الحالة؟

المبحث الثالث: خطوات واستراتيجيات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

سنحاول في هذا المبحث عرض خطوات تنفيذ مفهوم إدارة علاقات الزبائن، ثم سوف نستعرض أهم الوسائل التي تسمح بتحقيق ولاء الزبائن وإدارة علاقات قوية معهم.

المطلب الأول : خطوات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

يمر تنفيذ مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن بالخطوات الأربع التالية

1. تحديد الزبائن (القطاع السوقي المستهدف)

القطاع السوقي المستهدف هو مجموعة الزبائن الذين تتوافر لديهم مجموعة من الدوافع والصفات لشراء منتجات (سلع وخدمات) المؤسسة¹. كما يشترط توفر القدرة على الشراء في هذه المجموعة من الزبائن حت تقوم المؤسسة باستهدافهم.

¹ منى شفيق، مرجع سابق، ص 55.

وبعد تحديد القطاع السوقي المستهدف تقوم المؤسسة بتحديد الزبائن الذين سوف تستهدفهم عبر نظام إدارة علاقات الزبائن، وذلك عبر:

- تحديد معنى كلمة زبون بالنسبة للمؤسسة (هل هو المشتري أم المستخدم النهائي)
- تحديد عدد الزبائن الذين تعرفهم المؤسسة بشكل فردي
- توفير قاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن هوية جميع زبائن الشركة أو جزء منهم.
- تحديد مدى دقة البيانات المتوفرة وحداتها.
- تحديد مقدار المعلومات المتوفرة عن كل زبون.
- البحث عن مصادر إضافية لتوسعة قاعدة بيانات الزبائن.

وفي نهاية هذه المرحلة تقوم المؤسسة بجمع أكبر كم ممكن من المعلومات المتعلقة بالزبائن بشكل فردي (أي معلومات دقيقة عن كل زبون) وهو ما يسمح لها بالتعرف على زبائنها بشكل كاف. فبناء علاقات جيدة مع الزبائن يمر عبر امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات تسمح للمؤسسة بمعرفة حاجاتهم ورغباتهم والكيفية المثلى للاتصال بهم وضمان استمرارية تعاملهم مع المؤسسة.

2. تقييم أو تمييز الزبائن

يعتبر تقييم الزبون أحد أهم أسس إدارة العلاقات مع الزبائن CRM وهو يعتمد على كم المعلومات المتاحة لدى الشركة عن الزبون. ويتم التقييم باستخدام الأدوات والمعايير التالية:

أ. درجة ربحية الزبون:

تقاس بكم ونوع المنتجات 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.

ب. درجة ولاء الزبون:

وذلك اعتماد على طول فترة علاقة الشركة بالزبون واحتمالات استمرارها وعلاقة الزبون بالمنافسين.

ج. درجة اهتمام الزبون بالمؤسسة:

ويحددها موظف الاتصال المخصص لإدارة علاقة المؤسسة بالزبون بناء على انطباعاته نحوه ومدى اهتمام الزبون بتوطيد علاقة طويلة الأجل مع المؤسسة.

د. عدد الشكاوي:

يعبر عدد الشكاوي عن تذمر الزبون من الشركة ولكنه يتحول إلى فرصة ورابط جيد بين الشركة والزبون إذا تم تذليل أسباب الشكوى.

و. درجة توافق الزبون والمؤسسة:

يتحقق هذا التوافق بتطابق العناصر الأساسية التي يبحث عنها الزبون في المنتج والكفاءات المحورية للمؤسسة. أما إذا كانت العناصر الأساسية التي يبحث عنها الزبون في المنتج تمثل العناصر الثانوية للمؤسسة فهذا يعني أنه لا يوجد توافق بين الزبون والمؤسسة.

3. التفاعل مع زبائن المؤسسة

تتمثل الخطوة الثالثة من خطوات إدارة علاقات الزبائن في إنشاء شبكة اتصال مع الزبائن، وذلك بعد انشاء قاعدة بيانات الزبون وتقييم الزبائن بشكل يسمح بالتمييز بينهم بحسب قيمتهم بالنسبة للمؤسسة ومدى إمكانية الحفاظ على علاقات دائمة معهم.

ويتمثل الغرض الرئيسي من هذه المرحلة في بناء حوار مستمر بين المؤسسة وزبائنهم من خلال جميع قنوات الاتصال المتاحة، بما في ذلك¹:

✓ العروض الترويجية.

¹يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 173.

- ✓ خطابات التحصيل والفواتير.
- ✓ اتصالات مواقع الانترنت
- ✓ معالجة الشكاوي.
- ✓ الطلبيات والمشتريات.
- ✓ أسئلة الزبائن.
- ✓ مكالمات المبيعات المباشرة.
- ✓ البريد الالكتروني.
- ✓ الفاكسات.
- ✓ المكالمات الهاتفية
- ✓ الزيارات (تنقل رجال البيع إلى الزبون أو تنقل الأخير لنقاط البيع).

4. المحافظة على ولاء الزبائن

بعد تقييم الزبائن وتحديد الزبائن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة يتم وضع استراتيجية لضمان ولائهم حتى لا تفقدهم المؤسسة. فما المقصود بولاء الزبون وكيف يتم ضمان ذلك؟

أ. مفهوم الولاء

يرى البعض أن ولاء الزبون يتحدد على أساس عادات العميل الشرائية فيقال أن هذا العميل يدين بالولاء للشركة اذا ما دأب على التعامل معها و على شراء منتجاتها.

ب. أنواع ولاء الزبون

ويمكن تقسيم الولاء إلى الأنواع التالية¹:

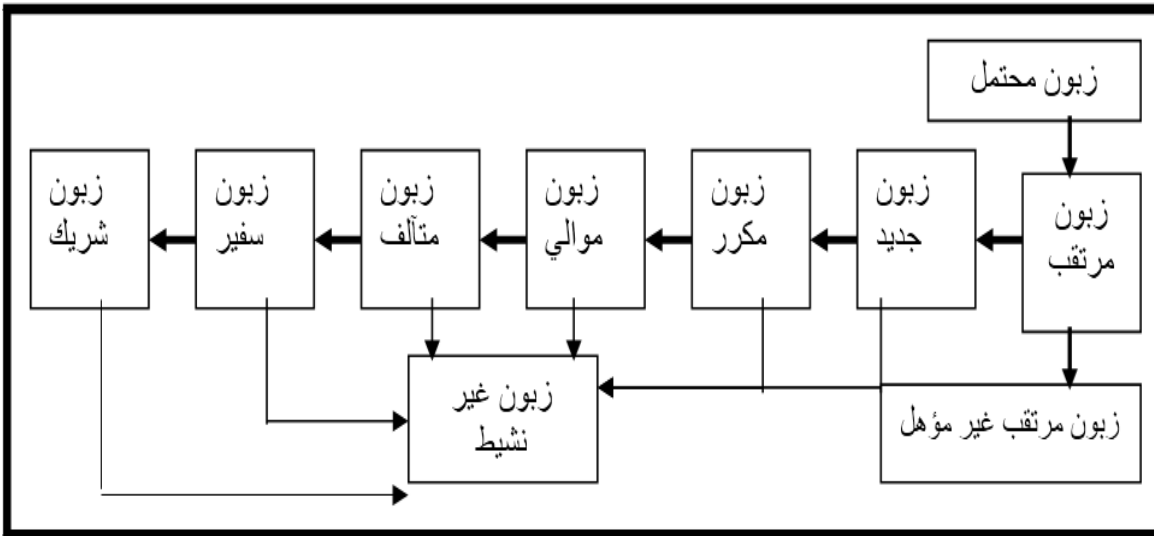
¹ منى شفيق، مرجع سابق، ص 68.

- ولاء الاحتكار: و ذلك في حال عدم وجود بدائل أمام الزبون.
- الولاء الخامل: و تعني كسل أو عدم رغبة الزبون في البحث عن بديل آخر.
- ولاء الملائمة: مثل أن يكون موقع الشركة قريب من سكن الزبون و ملائم له.
- ولاء السعر: وهو أن يعرف الزبون أسعار المنتجات البديلة و يحرص على شراء الأرخص.
- الولاء المحفز: مستمد من تقديم جوائز للزبائن الأكثر شراء أو ولاء.
- الولاء العاطفي: وهو الولاء لاسم تجاري معين.

ج. مراحل ولاء الزبون

يتكون الولاء من منظور المؤسسة من عدة مراحل كما يبينها الشكل الآتي.

شكل رقم 5 مراحل ولاء الزبون



Philip Kotler et Al, Marketing et Management, Pearson Education , 12° ed, 2006 , France,p185.

في البداية يكون زبون محتملا، أي من المحتمل أن يقوم هذا اشخص بعملية شراء. و المؤسسة تؤهل (أو لا تؤهل) الزبون المحتمل إلى زبون مرتقب وفقا لقدراته، كما تشجع كل زبون مرتقب ليقوم بأول عملية شراء التي تضيف عليه صفة الزبون الجديد، و يتواصل تشجيعها له ليعيد الشراء

مرات متعددة و بالتالي يصبح زبون مكرر لعملية الشراء. يزيد الزبون تكرار عمليات الشراء لمرات عديدة إلى أن يصبح الزبون الموالي للمؤسسة، يألف الزبون المؤسسة و تصير بينهما علاقة تتصف بالوفاء فيصبح الزبون لا يشتري فقط لنفسه منتجات المؤسسة و إنما يحث و يشتري للأفراد الذين من حوله، و في هذه الحالة يتحول إلى زبون سفير للمؤسسة، تتوطد العلاقة أكثر فأكثر بين المؤسسة و الزبون السفير إلى أن يصبح زبون مشارك في المؤسسة من خلال اقتراحاته و انتقاداته التي تتقبلها. في أي مرحلة قد يصاب الزبون بحالة عدم الرضا فيتكون لديه احتجاج يدفعه ليصبح غير نشيط و يتوقف عن الشراء، و هو ما يشكل أزمة للمؤسسة و المطلوب من المؤسسة في هذه الحالة إدارة هذه الاحتجاجات بجدية حتى تتمكن من إعادة تأهيله لينتقل إلى بقية المراحل الأخرى.

د. برامج ولاء الزبون

تلجأ المؤسسات إلى ما يسمى ببرامج الولاء أو العضوية من أجل ضمان ولاء زبائنها وحثهم على تكرار الشراء منها، ويمكن التمييز بين أربع أنواع من هذه البرامج¹:

د. 1. برنامج مكافأة الزبون المتكرر: مثل ما تقوم به شركات الطيران التي تمنح نقاطا للمسافرين ضمن خطوطها يمكن أن تستخدم في الحصول على رحلات بالمجان أو الحصول على درجة أعلى في الطائرة. ويتم وضع معيار معين لتحديد عدد النقاط الممنوحة مثل: عدد الكيلومترات التي قطعها الزبون مع الشركة.

د. 2. برنامج نادي العضوية: وفيه يتم منح عضوية مجانية للمتعاملين مع المؤسسة، أو في مقابل رسم اشتراك بسيط، بحيث ينتمي المنتمي لهذا النادي بخصوصيات على السلع والخدمات ودعوات لحضور اجتماعات محلية وشهرية أو حضور حفلات أو مقابلات في كرة القدم مثل الكلاسيكو الاسباني بين فريق ريال مدريد وبرشلونة.

د. 3. برنامج كبار الزبائن: تقوم المؤسسة بتحديد أكثر زبائنها أهمية بعد الانتاء من عملية تقييم الزبائن، ويتم معاملتهم معاملة خاصة كونهم يمثلون نسبة كبيرة من رقم أعمالها ومصدرا للربح الذي

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 63-64.

تحققه المؤسسة وأحد عوامل بقائها في السوق. وتوجد عدة أشكال لهذه المعاملة الخاصة أهما ما يلي:

- ✓ منحهم الأولوية في الحصول على منتجات المؤسسة خاصة الجديد او النادر منها، مثل تقديم شركات الطيران أولوية الحجز للمسافرين على خطوطها بصفة دائمة.
- ✓ تكليف أشخاص معينين بخدمتهم.

✓ تخصيص أماكن خاصة للزبائن المهمين عند الاستقبال أو تقديم الخدمة.

وعلى العموم، تعد أفضل خطوة لكسب ولاء الزبائن هي تحقيق رضائهم عن منتجات المؤسسة بصفة خاصة وعن المؤسسة بصفة عامة. ولتحقيق رضا الزبون يمكن للمؤسسة إنشاء علاقة خاصة معه تسمح لها بتلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من منافسيها.

المطلب الثاني: وسائل إدارة علاقات الزبائن وتحقيق ولائهم

المبادئ الأساسية لخلق المؤسسة لعلاقات قوية ومتواصلة مع الزبائن هي: إشراف جميع وظائف (مصالح) المؤسسة في إدارة رضا وولاء الزبون، أخذ بعين الاعتبار صوت الزبون في كل قرار، تقديم منتجات (سلع وخدمات وتجارب) ذات جودة، بناء قاعدة بيانات حول الزبائن وتفعيل دورها، خلق قنوات يمكن للزبون من خلالها التعبير عن مدى رضاه وتقديم اقتراحاته، إضافة إلى مكافأة العمال الذي يحققون درجة جيدة من حيث الأداء¹.

وحسب Berry & Parasuraman فإنه زيادة على المبادئ سالفة الذكر، يمكن للمؤسسة استخدام ثلاث وسائل من أجل تحقيق علاقات جيدة مع زبائنهم بشكل يضمن ولائهم لها، وتتمثل هذه الوسائل الثلاث في²:

¹ Philip Kotler et Al, op-cit, 12e ed, p 190 .

² Idem, p 190 .

1. الحوافز المالية Les stimulants financiers

وسائل التحفيز الأكثر استعمالاً في مجال التسويق، هي برامج ولاء الزبائن (والتي تم الإشارة إليها بالتفصيل في المطلب السابق) والنوادي (les clubs). فمثلاً جميع شركات الطيران، الواحدة تلو الأخرى قامت بخلق برامج تقدم مزايا عديدة للزبائن المتعاملين مع المؤسسة بصفة منتظمة. ونفس الشيء بالنسبة للفنادق وشركات تأجير السيارات والمساحات الكبرى والمحلات المتخصصة.

وتعتبر النوادي كذلك، فرصة لخلق علاقات بين المؤسسة والزبائن من جهة وبين الزبائن مع بعضهم من جهة أخرى. واكتساب عضوية النوادي يمكن أن يكون بمجرد شراء المنتج لأول مرة كما يمكن أن يكون عبر دفع حقوق الدخول.

2. الحوافز الاجتماعية Les Stimulants sociaux

يمكن التقرب كذلك من الزبائن، عبر خلق علاقات شخصية (فردية) معهم حيث قامت بعض المؤسسات بجعل جميع علاقاتها مع زبائنها شخصية. كما يفرق الباحثون في مجال التسويق بين الزبائن والزبائن الجيدين، فالزبائن يمكن أن يكونوا غير معروفين (Anonymes) أما الزبائن الجيدين يتوجب الحصول على بياناتهم ومعاملتهم بشكل شخصي وخاص من أجل ضمان ولائهم لعلامة المؤسسة، فعلى سبيل المثال يمكن تقديم الخدمة للزبائن العاديين من طرف أي رجل بيع بالمؤسسة، أما الزبائن الجيدين فإن معاملتهم وخدمتهم توكل لبائع خاص.

تعد مسألة الحوافز الاجتماعية مهمة بالنسبة للمؤسسات الناشطة في مجال التجارة الإلكترونية، حيث لم يعد يمكنها الاكتفاء بمعرفة الزبون عبر الحصول على بياناته، بل أصبحت مطالبة بتأسيس علاقات اجتماعية بين ممثليها والزبائن. وأشارت إحدى الدراسات إلى أن أكثر من 75 بالمئة من المشترين عبر الانترنت يتراجعون عن الشراء بعد الضغط على خانة اختيار المنتج، فحوالي 1,8 بالمئة من المشترين يnehون عملية الشراء مقابل 5 بالمئة بالنسبة لزوار المحلات، وذلك لغياب روابط بين البائع والزبون بالنسبة لهذا النوع من التجارة الإلكترونية.

أما بالنسبة للتوزيع التقليدي، يمكن للحوافز الاجتماعية أن تكون عاملا محددًا لولاء الزبون للمحل أو العلامة التجارية لنقطة البيع، وهو أثبتته دراسة حديثة حول دور جانب العلاقات في التسويق أجريت حول علامتين لمحلات بيع العطور ومواد التجميل "سيفورا" و "ماريونود".

3. الروابط الهيكلية Les liens structurels

وتتمثل هذه الروابط في تجهيز الزبائن بوسائط أو أجهزة تسمح لهم بإجراء الطلبات والحصول على الفواتير بصفة أوتوماتيكية.

ويوصي الباحث Lester Wunderman المؤسسات الراغبة في بناء روابط هيكلية مع زبائنها بمجموعة من الإجراءات، تتمثل في:

- ✓ تفضيل العقود طويلة الأجل مع الزبائن.
- ✓ تخفيض الأسعار للزبائن الذين يقومون بشراء كميات كبيرة، أو الذين يتعهدون بالشراء بصفة منتظمة.
- ✓ تحويل المنتج المادي إلى خدمة (غير ملموسة) طويلة الأجل، فمثلا يمكن لمصنعي السيارات أن يقوموا ببيع كيلومترات للزبون عوض بيع سيارات، حيث يمكن للزبون تغيير السيارة وفقا لحاجته (سيارة صغيرة في أيام العمل وسيارة كبيرة الحجم في العطل ونهاية الأسبوع).

أسئلة ودراسات حالة

سؤال 1

تعد أفضل خطوة لكسب ولاء الزبائن هي تحقيق رضائهم عن منتجات المؤسسة بصفة خاصة وعن المؤسسة بصفة عامة، فهل يمكن القول أن ولاء الزبون لعلامة معينة ناتج دوماً عن رضا عن الخدمات التي تقدمها له تلك العلامة؟

سؤال 2

هل يتوجب على المؤسسة تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن مع جميع زبائنها، أم تختار مجموعة منهم فقط بينما تستهدف البقية بأدوات التسويق الجماهيري؟

دراسة حالة¹

في سنوات التسعينات، كانت سلسلة محلات بيع العطور " Marionnaud " رائدة في مجال بطاقات الولاء. ومع بداية سنوات 2000 كانت المؤسسة سباقة لاستخدام شبكات الهاتف النقال في الاتصال التسويقي.

في سنة 2005 أطلقت هذه السلسلة حملة ترويجية تحت شعار (20 سنة من الحب) بمناسبة عيد ميلادها العشرين، وذلك عبر ثلاث فضاءات متكاملة هي: الانترنت، نقاط البيع وشبكات الهاتف النقال. وكانت نتائج هذه الحملة جد مرضية من حيث شهرة العلامة والروابط مع المستهلكين. وعلى سبيل المثال، زار موقع الشركة على الانترنت أكثر من 670 ألف متصفح خلال هذه الحملة (حيث بلغ 3 أضعاف عدد الزائرين للموقع في الأوقات العادية). كما بلغت نسبة قراءة الرسائل العلانية عبر الهواتف المحمولة 24%.

¹ Philip Kotler et al, 13^e ed, op-cit, p p 199-200.

وتمثلت هذه العملية الأخيرة في ارسال قصاصات هدايا لأكثر من 100 ألف زبون دائم تم اختيارهم من خلال مراعاة التوزيع الجغرافي وبناءا على المعلومات المستقاة من قاعدة بيانات الزبائن الحاصلين على بطاقات الولاء. واستجاب ما يقارب 5% (4500 زبون) من الزبائن المستهدفين لهذه الحملة عبر زيارتهم لمحلات Marionnaud من أجل الاستفادة من التخفيضات والهدايا، كما كلفت العملية خزينة المؤسسة مبلغ 100 ألف يورو.

وتسمح استراتيجية التسويق بالعلاقات ل " Marionnaud " بزيادة معرفة المؤسسة لزيائنها بشكل دقيق وبناء قاعدة بيانات الزبائن تسمح للمؤسسة بإدارة علاقتها معهم بشكل يسمح بتحقيق أهدافها التسويقية. وبلغ عدد زبائن المؤسسة المنخرطين في برنامج الولاء (بطاقات الولاء) 6 مليون زبون أي ما يعادل 80 % من العدد الإجمالي لزيائنها العلامة.

وفي سنة 2008، أكدت العلامة على رغبتها في الحفاظ على ريادتها في مجال التسويق بالعلاقات عبر إدارة علاقات الزبائن بشكل يضمن لها التميز عن منافسيها، وذلك عبر تبني شعار جديد تجاه الزبائن "الشيء الوحيد الذي يميزنا، هم أنتم". كما تجدر الإشارة إلى أن العلامة تملك أكثر من 12000 منتج ضمن تشكيلتها المقدمة للزبائن من عطور ومواد تجميل. وتجسيد لهذا التوجه الجديد للمؤسسة، قامت بإعادة النظر في بطاقة الولاء الممنوحة للزبائن، حيث أصبح كل " 1 يورو " من المشتريات يمنح للزبون 1 نقطة، وفي حالة تجميع 150 نقطة يتم منح قصاصة تخفيض ب 7,5 يورو.

المطلوب

1. حسب رأيك ما هي القيمة التي تمنحها علامة " Marionnaud " لزيائنها؟
2. ما هي المصادر المعتمدة والتي توفر لهذه العلامة المعرفة الجيدة والدقيقة للزبون؟
3. تطرقنا في الدرس إلى العديد من برامج الولاء المتبعة من قبل المؤسسات، ما هو البرنامج المتبع من قبل هذه العلامة؟
4. حسب ما تم تناوله في الدرس هناك العديد من أشكال ولاء الزبون، ما هو شكل الولاء الممكن تحقيقه بناء على السياسة المتبعة من العلامة؟

5. عند تقييمك لسياسة التسويق بالعلاقات المتبعة، هل ترى بأنها كافية لإدارة علاقات الزبائن بشكل جيد؟ وماهي المقترحات التي تقدمها من أجل تطوير هذه السياسة؟
6. قدم مقترحات للمؤسسة تضمن لها ضمان الاستمرارية في السوق وتحقيق الريادة السوقية؟

خلاصة الفصل

إدارة علاقة الزبون هي منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه. أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون، تسمح بضمان ولاءه لعلامة المؤسسة واستمرارية تعامله معها.

ويمر تنفيذ هذا المفهوم الحديث في مجال التسويق بأربع خطوات رئيسية، تبدأ بتكوين قاعدة بيانات بعد تحديد زبائن المؤسسة، ثم تأتي بعدها تقييم الزبائن من أجل التمييز بينهم لتحديد الزبائن المهمين بالنسبة للمؤسسة، ليأتي دور انشاء نظام للتفاعل والاتصال بين المؤسسة وزبائنهم الذين تم اختيارهم، ليتوج ذلك بوضع سياسة تسمح بضمان ولاء الزبائن لعلامة المؤسسة.

الفصل الثالث: دور إدارة علاقات الزبائن تحسين الأداء التسويقي

مقدمة الفصل

سنحاول من خلال هذا الفصل تناول العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي للمؤسسات، وذلك من خلال ثلاث مباحث، يتطرق المبحث الأول لتقييم زبائن المؤسسة والتميز بينهم من أجل تحديد المعنيين بتطبيق إدارة علاقات الزبائن، وجاء في المبحث الثاني أهم معايير تقييم الأداء التسويقي وأداء إدارة العلاقات مع الزبائن، فيما تناول المبحث الثالث تأثير إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسات الخدمية التسويقي.

المبحث الأول: تحليل ربحية الزبائن كأداة لتحسين الأداء التسويقي

المطلب الأول: قاعدة بيانات الزبائن

بناء علاقات جيدة مع الزبائن يمر عبر امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات تسمح للمؤسسة بمعرفة حاجاتهم ورغباتهم والكيفية المثلى للاتصال بهم وضمان استمرارية تعاملهم مع المؤسسة.

1. مفهوم قاعدة بيانات الزبائن

يطلق على قاعدة البيانات باللغة الإنجليزية Database وتتضمن مجموعة من البيانات المترابطة فيما بينها يتم تخزينها في وسائط معينة (الحاسوب مثلا).

أما قاعدة بيانات الزبائن فهي عبارة عن مجموعة منظمة من البيانات عن زبائن المؤسسة الحاليين أو المرتقبين والتي يمكن للمؤسسة أن تستغلها لتحقيق أهداف تسويقية مختلفة.

ويعرف Kotler et al قاعدة بيانات الزبائن على "أنها مجموعة من المعلومات المهيكلة والتي يمكن الولوج إليها أو استخدامها من قبل موظفي المؤسسة، وتتعلق هذه المعلومات بالزبائن الحاليين والزبائن المحتملين، حيث يتم استخدامها للحصول على منافذ تسويقية، بيع منتجات أو الحفاظ على علاقات جيدة مع الزبائن"¹.

كما يقصد بقاعدة بيانات الزبائن " عملية إعداد، جمع، بناء وحفظ بيانات عن الزبائن تبين أسمائهم وعناوينهم، أرقام هواتفهم وبريدهم الإلكتروني، بالإضافة إلى مرات التعامل مع المؤسسة ومنتجاتها ومعلومات أخرى تفصيلية، ويظهر جليا استخدامها بشكل كبير في المؤسسات الفندقية والمنشآت السياحية.

2. مكونات قاعدة بيانات الزبائن

تتطلب قاعدة بيانات الزبائن توفير البيانات اللازمة والمتمثلة في²:

¹ Philip Kotler, op-cit, 193.

² كتاب قاعدة بيانات العملاء، تطبيقات تسويقية على الحاسب، الوحدة الثانية تخصص تسويق، ص 62-63. تم تحميله من على الموقع التالي: www.makktaba.com

أ. بيانات القوائم البريدية:

- ✓ أسماء الزبائن
- ✓ عناوين الزبائن
- ✓ أرقام هواتف الزبائن
- ✓ البريد الالكتروني للزبائن

ب. بيانات عن المبيعات إلى الزبائن:

- ✓ حجم المبيعات إلى الزبائن
- ✓ أنواع المنتجات المباعة الى الزبائن
- ✓ أسعار البيع إلى الزبائن
- ✓ الحسومات الممنوحة للزبائن
- ✓ الأرباح التي تحققت من الزبائن

ج. بيانات ديموغرافية عن الزبائن:

- ✓ العمر
- ✓ الجنس
- ✓ الحالة الاجتماعية
- ✓ الدخل
- ✓ عدد أفراد الأسرة
- ✓ تاريخ الميلاد

د. بيانات سيكوجرافية عن الزبائن:

✓ نشاطات واهتمامات الزبائن

✓ اتجاهات الزبائن وميولاتهم

✓ آراء الزبائن

✓ انتماءاتهم الاجتماعية

و. بيانات متعلقة بالسلوك الشرائي للزبائن:

✓ عدد مرات تعامل الزبائن مع الشركة

✓ أنواع المنتجات التي يفتتونها كل زبون

✓ حجم وكمية المبيعات لكل زبون، ومرات تكرار الشراء

✓ الأرباح المحققة من كل زبون

✓ أسعار البيع المعتمد لكل زبون

✓ الحسومات والتتزيلات والهدايا الممنوحة لكل زبون

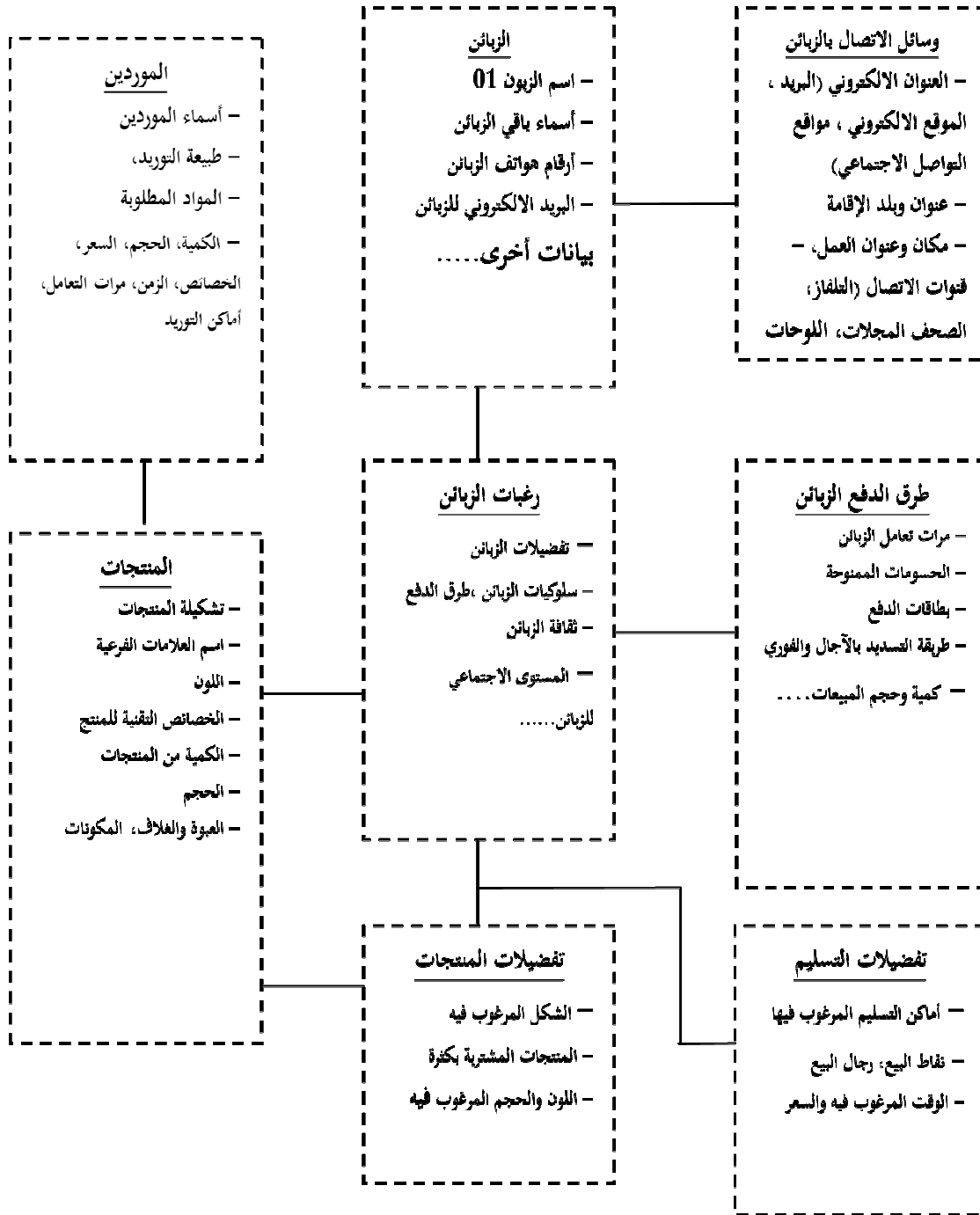
✓ رغبات وتفضيلات الزبائن، وأماكن الاستلام وطرق التسديد المرغوب فيها

ويمكن اعتماد الشكل الموالي كنموذج لما تتضمنه قاعدة بيانات الزبائن من المعلومات حول الزبائن

والتي تتعلق ببياناتهم الشخصية، حاجاتهم ورغباتهم وسلوكياتهم الشرائية إضافة إلى رصد تاريخي

لتعاملاتهم مع المؤسسة كما ونوعا.

شكل رقم 6 قاعدة بيانات الزبائن



المصدر: لجلط إبراهيم، دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية دراسة حالة شركة دال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 11 ، جامعة الشلف، 2013 ، ص 111.

3. استخدامات قاعدة بيانات الزبائن

في ظل بيئة الأعمال التنافسية التي يتسم بها عالمنا اليوم، فإن المؤسسات أصبحت تستعمل أكثر فأكثر قواعد بيانات الزبائن من أجل إدارة علاقات مع الزبائن بهدف زيادة كل من المبيعات ودرجة رضا الزبائن.

وعلى العموم يمكن للمؤسسة استخدام قاعدة بيانات الزبائن في:

✓ تحديد الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة.

✓ متابعة المعلومات المتعلقة بالزبون (السن، الذوق، الحاجات، الحالة الاجتماعية)

✓ متابعة البيانات المتعلقة بمشتريات الزبائن.

✓ تحديد الاتجاهات الرئيسية في نشاط المؤسسة.

كما توجد استخدامات أخرى لقاعدة بيانات الزبائن تتمثل في¹:

✓ تحديد الزبائن الذين سوف تقوم المؤسسة باستهدافهم بحملات ترويجية.

✓ تعميق ولاء الزبون

✓ تفعيل الزبون (Réactivation des clients) (Reactivating customers) وذلك

من خلال تذكيره بالمؤسسة وعلاقتها به، إضافة إلى تقديم عروض خاصة في حالة ملاحظة رغبة الزبون في التوقف عن التعامل مع المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل ربحية الزبائن

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 نفس المرجع السابق، ص 64.

1. مفهوم ربحية الزبون

يرى Kotler أن الزبون المريح " هو فرد، أسرة أو مؤسسة يقدم للمؤسسة قيمة أكبر من تلك التي كلفتها في جذبها، إقناعه و خدمته"¹.

وحسب هذا التعريف، إن أرادت المؤسسة تقييم زبائننا من أجل تمييز الزبائن المريحين عليها أن تقوم بحساب التكلفة المتعلقة بزبون معين منذ أول اتصال به وطيلة علاقته مع المؤسسة، إضافة إلى حساب إجمالي مبيعات المؤسسة للزبون طيلة هذه الفترة.

فربحية الزبون تقاس بكم ونوع المنتجات التي يشتريها الزبون مخصصاً 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.

ويعتبر 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.

2. تحليل ربحية الزبون

يظهر الشكل أدناه كيفية تحليل ربحية الزبون، حيث يشير العمود إلى الزبون والسطر إلى المنتج بينما تشير الخانة إلى ربحية كل زبون بالنسبة لكل منتج. حيث تعبر علامة "+" على ربحية الزبون و"++" على مستوى عالي الربحية، بينما تعبر علامة "-" على تحقيق المؤسسة لخسارة من خلال تعاملها مع الزبون في منتج معين.

¹ Philip Kotler et al, 13^e ed, op-cit, p 175.

شكل رقم 7 تحليل ربحية الزبون / منتج

	زبون 3	زبون 2	زبون 1	
مربح جدا	+		++	منتج 1
مربح		+	+	منتج 2
غير مربح	-	-		منتج 3
مختلط	-		+	منتج 4

مربح جدا مختلط غير مربح

Source : Philip Kotler et al, Marketing Management, 13^e édition, Pearson Education, Paris, 2009,p 175.

ويعتبر الزبون 1 في الشكل أعلاه مربحا جدا كونه يقوم بشراء ثلاث منتجات مربحة بالنسبة للمؤسسة، بينما يعتبر الزبون الثالث غير مربحا بالنسبة للمؤسسة كونه يشتري منتوجين يمثلان خسارة بالنسبة للمؤسسة. في حين يعتبر الزبون 2 مختلطا، حيث يشتري منتج مرح ومنتج غير مربح بالنسبة للمؤسسة.

وحسب Kotler فإنه يتوفر مجموعة من الخيارات أمام المؤسسة للتعامل مع نتائج عملية تحليل ربحية الزبائن، تتمثل هذه الخيارات في¹:

✓ رفع أسعار المنتجات غير المربحة (في حالة الجدول أعلاه المنتج 3).

✓ حث الزبائن على شراء المنتجات المربحة.

✓ التخلص من الزبائن غير المربحين.

¹ Philip kotler, 13^e ed , op-cit, p 175.

ويمكن استخدام أسلوب " Loi de Pareto (80-20) " في تقييم الزبائن وتحليل ربحيتهم، ويقسم من خلاله الزبائن إلى فئتين هما:

أ. زبائن مهمون : 20 بالمئة من الزبائن يمثلون 80 بالمئة من رقم الأعمال.

ب. زبائن أقل أهمية: 80 بالمئة من الزبائن يمثلون 20 بالمئة من رقم الأعمال.

مثال: يظهر الجدول التالي كيفية تقسيم الزبائن إلى فئتين وفقا لقانون باريتو

جدول رقم 4 تصنيف الزبائن وفقا لقاعدة باريتو

رقم الزبون	رقم الأعمال ألف دج	نسبة الزبون	تراكم نسبة الزبون	% نسبة المساهمة في "رع" الإجمالي	تراكم نسبة المساهم في "رع" الإجمالي
1	800	%10	10	50	50
2	480	%10	20	30	80
3	96	%10	30	6	86
4	80	%10	40	5	91
5	64	%10	50	4	95
6	16	%10	60	1	96
7	16	%10	70	1	97
8	16	%10	80	1	98

99	1	90	%10	16	9
100	1	100	%10	16	10
	100		100%	1600	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل

ينتمي الزبون رقم 1 والزبون رقم 2 إلى فئة الزبائن المهمين بينما الزبائن رقم 3،4،5،6،7،8،9 و10 ينتمون إلى فئة الزبائن الأقل أهمية.

وفي هذه الحالة يعتبر الزبائن 1 و2، زبائن مربحين بالنسبة للمؤسسة ويتوجب عليها الحفاظ عليهم عبر تقديم عروض شخصية وتفضيلية لهم.

كما يمكن استخدام أسلوب ABC في تقييم الزبائن حيث يشبه هذا الأسلوب قانون باريتو كونه مستمد منه، ويقسم من خلاله الزبائن إلى 3 فئات:

أ. فئة أ: 20 بالمئة من الزبائن يمثلون 80 بالمئة من رقم الأعمال.

ب. فئة ب: 30 بالمئة من الزبائن يمثلون 15 بالمئة من رقم الأعمال.

ج. فئة ج: 50 بالمئة من الزبائن يمثلون 5 بالمئة من رقم الأعمال.

مثال: عند أخذ نفس الجدول السابق نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم 5 تصنيف الزبائن وفقا لقاعدة أ ب ج

الأصناف	رقم الزبائن	النسبة إلى العدد الإجمالي للزبائن	النسبة إلى رقم الأعمال الإجمالي
أ	1 و 2	%20	%80
ب	3 و 4 و 5	%30	%15
ج	من 6 إلى 10	%50	%5
المجموع		%100	%100

المصدر: من إعداد الباحث

ويمثل الصنف أ من الزبائن 80 بالمئة من رقم أعمال المؤسسة، مما يجعل هذه الأخيرة العمل على الاحتفاظ بهم حتى ولو كلفها ذلك مصاريف إضافية. بينما عليها معاملة الصنف ج معاملة عادية دون انفاق مبالغ إضافية على تسيير العلاقة معهم، كون أن خسارتهم لا يؤثر عليها بصفة كبيرة.

أسئلة ودراسات حالة

سؤال 1

ما هي الاستخدامات المختلفة لقاعدة بيانات الزبائن؟

سؤال 2

عند تقييم الزبائن وتصنيفهم إلى زبائن مريحين وزبائن عاديين، يتم اللجوء إلى قاعدة باريتو (20/80)، ما رأيك في ذلك؟

دراسة حالة¹

في دراسة لنجم العزاوي ونبيل الحوامدة شملت ل5 فنادق خمس نجوم في عمان الأردن سنة 2010، قام الباحثان باختيار خمسة فنادق من الفنادق المصنفة 5 نجوم في عمان و كانت هي عينة الدراسة: الميرديان، الراديسون ساس، فورسيزن، هوليدي ان، انتركوننتال.

جدول رقم 6 التعريف بالفنادق المدروسة

اسم الفندق	الموقع	عدد الغرف	الخدمات التكميلية
الميرديان	الشميساني	450	مطاعم متنوعة، محل، هدايا، قاعات للمؤتمرات والاجتماعات، نادي صحي
الراديسون ساس	شارع وادي صقرة	275	مطعمين رئيسيين و بار، محال هدايا، قاعات اجتماعات و للاحتفالات، نادي صحي

¹نجم العزاوي ونبيل الحوامدة، قياس ادراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن: دراسة ميدانية لفنادق من فئة خمسة نجوم عمان بالأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد 25، 2010، ص ص 139-165.

مطعم ايطالي، مطعم اسبوي، قاعات احتفال، نادي صحي، مركز خدمات رجال الاعمال	191	الدوار الخامس	فورسيزن
مطعم رئيسي،مطعم صيني،بار، 3 غرف اجتماعات،قاعة احتفالات، نادي صحي وجاكوزي و ساونا و مركز رجال الاعمال	240	شارع المدينة المنورة	هوليدي ان
قاعات الاحتفال، وللمؤتمرات، مركز خدمات رجال الاعمال، مطعم هندي ومكسيكي ولبناني، بار، نادي صحي.	478	الدوار الثاني	انتركونتنتال

المصدر: نجم العزاوي ونبيل الحوامدة، قياس ادراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن: دراسة ميدانية لفنادق من فئة خمسة نجوم عمان بالأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد 25، 2010، ص145.

وبناء على نتائج هذه الدراسة، فإن عناصر خدمة الزبون في الفنادق من فئة خمس نجوم، هي:

1. الاعتمادية أي التوافق "الثبات" في كفاءة الأداة و الاستقلالية فلا يكون هناك اخطاء أو تأخير.
2. الاستجابة أي رغبة وجاهزية الموظفين في تزويد الخدمة .
3. الجدارة أي المعرفة والمهارة في القدرة على الاتصال مع الزبائن .
4. مدى الوصول والحصول على الخدمة أي مدى توفر الخدمة في الزمان والمكان اللذين يريد هما الزبون في الفندق .
5. المجاملة أو الملاطفة أي التهذيب، المودة ، الاحترام ، الاتكيت من كلا الطرفين سواء كان مقدم الخدمة أو الضيف.
6. الاتصال أي تبليغ الزبائن والاتصال معهم والاستماع اليهم .

7. المصداقية أي الأمانة والصدق والثقة التي يجب ان يتمتع بها الفندق .
8. الأمان أي التحرر من الخطر والشك والمجازفة من قبل الضيف عند الاقدام على شراء الخدمة أو السلعة من الفندق .
9. العلاقة الحميمة أي استيعاب أو ادراك الحاجات الفردية للزبون دون ان يطلبها .
10. المظهر الخارجي أي المستلزمات المادية للخدمة والتجهيز الفردي والتسهيلات الأخرى مثل الاجهزة التقنية الحديثة والخدمات التكميلية وخدمات الطعام والشراب وغيرها.

المطلوب

1. هل تتفق مع نتائج هذه الدراسة من حيث العناصر المكونة لجودة الخدمة في الفنادق من فئة خمس نجوم؟ ولماذا ؟
2. ما هي المعلومات الواجب جمعها عن زبائن هذه الفنادق المدروسة؟
3. كيف يمكن تجميع هذه المعلومات؟
4. حسب رأيك ما هي فئة الزبائن الواجب استهدافها عبر أداة إدارة علاقات الزبائن؟ وكيف يتم تحديدها؟

المبحث الثاني: معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: معايير قياس الأداء

تعتبر عملية تحديد معايير أداء موضوعية العنصر الرئيسي لنجاح عملية الرقابة داخل المؤسسة، فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز¹. كما أن تقييم الأداء يعتبر جزءا من عملية الرقابة.

وتختلف معايير الأداء باختلاف الأنشطة، المستويات الإدارية والمؤسسات، حيث توجد معايير متعلقة بالأداء المالي، التسويقي والبيئي. وفي ما يلي أهم معايير الأداء التي يمكن للمؤسسة وضعها¹:

¹ محمد قاسم القرىوتي، مبادئ الإدارة النظريات العمليات والوظائف، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص 359.

أ- معايير الربح: من خلال تحديد نسبة الزيادة في الأرباح المستهدفة، أو النتيجة الصافية المراد تحقيقها.

ب- معايير تسويقية: تتمثل في الحصة السوقية للمؤسسة، حجم المبيعات ونسبة الزيادة في المبيعات.

ج- معايير مالية: ومن أهم المعايير المالية نجد نسبة السيولة، نسبة الاستقلالية المالية ونسبة المردودية المالية.

د- معايير زمنية: تحديد آجال محددة لإنجاز مهام أو نشاطات معينة.

و- معايير بيئية: وهي من المعايير الحديثة والتي تدخل ضمن مفهوم الأداء البيئي داخل المؤسسة، كما تدخل ضمن مفهوم التنمية المستدامة، غير أنه يصعب ترجمتها إلى أرقام (معايير كمية).

ي- معايير اجتماعية: تدخل هذه المعايير ضمن مفهوم الأداء الاجتماعي داخل المؤسسة، ومن أهم المعايير الاجتماعية الممكن وضعها:

- عدد حوادث العمل.

- عدد الأمراض المهنية.

- معايير أخرى نوعية لا يمكن التعبير عنها بشكل رقمي مثل درجة رضا العمال.

ولقياس الأداء الشامل داخل المؤسسة لابد من الأخذ بعين الاعتبار جميع المعايير المذكورة أعلاه، حيث ظهر هذا المفهوم الجديد للأداء نتيجة زيادة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة والتي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها الاقتصادية دون إلحاق الضرر بالبيئة الطبيعية والإنسان.

وبعد تحديد معايير الأداء تأتي الخطوة الثانية في عملية الرقابة وهي عملية قياس الأداء الراهن طبقاً للمعايير الموضوعية سلفاً في خطط الأعمال التي تنوي المؤسسة القيام بها².

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2003 ، ص374-375.

² علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008 ، ص 56.

ويقصد بتقييم الأداء كافة الإجراءات الإدارية التي تؤدي في النهاية إلى إصدار الحكم حول مدى الإنجاز الذي تحقق من الهدف المقصود انجازه خلال فترة زمنية ومستوى جودة محددين¹، مما يسمح باكتشاف الانحرافات وتحديد الأسباب المؤدية لها.

المطلب الثاني: 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 والبرامج المعتمدة في إدارته².

ومن بين هذه المعايير التي تمكن من قياس أداء إدارة علاقات الزبائن بالمؤسسة³:

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

¹ نفس المرجع السابق ، ص 249.

² درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 176.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

وعلى العموم يمكن تقييم أداء إدارة علاقات الزبائن ضمن تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة كونهما يسعيان لتحقيق هدف مشترك هو استمرارية تعامل الزبون مع المؤسسة وزيادة ربحيته بالنسبة لها. حيث يقترح Kotler خمسة (05) معايير لتقييم الأداء التسويقي للمؤسسة، هي: فلسفة التسيير، أسلوب التنظيم، نظام المعلومات، التوجهات الاستراتيجية والوسائل العملية¹.

وإضافة إلى هذه المعايير، يمكن تقييم أداء الوظيفة التسويقية للمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات الظاهرة في الجدول أدناه:

جدول رقم 7 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

¹ Voir :Philip Kotler, op-cit, p 813.

الجودة المدركة	الاستقلالية
ولاء الزبائن	الرضا النسبي للعمال

Source : Philip Kotler et Al, Marketing et Management, Pearson Education; 12eme édition, 2006 , France.p137 .

جدول رقم 8 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

Source : Philip Kotler et Al, Marketing et Management, Pearson Education; 12eme édition, 2006 , France.p138 .

ويرى درمان سليمان صادق أن تقييم أداء الوظيفة التسويقية بما في ذلك أداء إدارة علاقات الزبائن يكون من خلال جانبين هما¹:

1. مجال اكتساب الزبون

الأفراد الذين لديهم خبرة أو يكونون ماهرين في مجال كسب الزبون عادة ما تكون لهم أو يتمتعون بخبرات تكتيكية في جوانب التسويق مثل الدعاية والاعلان وتقنيات البيع وغيرها من الأمور .

2. مجال الاحتفاظ بالزبون

وتختلف المهارة في مجال الاحتفاظ بالزبائن عن مهارة اكتساب زبون جديد، فالمهمة هنا تتطلب فهما أفضل في كيفية تحديد ما يرغب فيه الزبون وطريقة كسب ولائه والتفافه حول علامة المؤسسة.

أسئلة ودراسات حالة

سؤال 1

كيف يمكن الحكم على أداء إدارة علاقات الزبائن بالمؤسسة؟

سؤال 2

ماهي نقاط التقاطع بين إدارة الجودة وإدارة علاقات الزبائن؟

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 177.

المبحث الثالث: تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية

سنتناول في المبحث دور إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة الخدمية، وذلك عبر تعريف الخدمة وتقديم صورة عن تسويق الخدمات، ثم سنتطرق إلى إدارة العلاقة التفاعلية في تقديم الخدمات.

المطلب الأول: المؤسسات الخدمية

بغية النجاح في مجال الخدمات الذي يتميز بالتعقيد والتنوع، يتوجب على المؤسسة فهم مختلف الفروقات التي تميز الخدمة عن السلعة، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب تناول مفهوم الخدمة وخصائصها إضافة إلى تقديم تعريف للمؤسسة الخدمية.

1. مفهوم الخدمة

يعرف kotler الخدمة على أنها "كل نشاط أو انجاز غير ملموس ولا تنتج عنه أي ملكية كما يمكن أن يرتبط إنتاجه أو تقديمه بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"¹.

فحسب Lapert & Munos فإن الخدمة "هي نشاط أو إنجاز معروض من قبل شخص مادي أو معنوي إلى شخص آخر مادي أو معنوي. وعلى الرغم من أن هذا النشاط يمكن أن يقتصر بسلعة مادية إلا أن إنجازه يكون بشكل غير مادي أو غير ملموس ولا يترتب عنه نقل ملكية وسائل الإنتاج"².

ويعرفها Christiane Dumoulin على أنها "تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود و مكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة فرد معين أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على إجراءات و سلوكيات منظمة"³. كما تعرف الخدمة على أنها "كافة الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس و التي تتولد عنها منافع واشباعات يمكن بيعها"⁴.

¹ -Philip Kotler et al, Marketing Management, 13^e édition, Pearson Education, Paris, 2009,p462.

² Denis Lapert et Annie Munos, Marketing des services, 2^e édition, Dunod, Paris, 2009, p 18.

³ -Christiane Dumoulin et jean-paul, Entreprise de services, 2^e tirage, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p20.

⁴ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق "مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص146.

بينما يعرف المعهد الفرنسي للإحصاء والدراسات الاقتصادية (INSEE) الخدمة على أنها " توفير قدرة تقنية أو فكرية غير ملموسة"¹

و حسب الجمعية الأمريكية للتسويق فإن الخدمة "هي النشاطات والمنافع التي تعرض للبيع أو تعرض لارتباطها بسلعة معينة"².

ولا يفرق هذا التعريف الأخير بين الخدمة كمنتج مستقل والخدمة المرافقة للسلعة مثل: خدمات ما بعد البيع، الضمان، تقديم المعلومات للزبون ... الخ

وعلى الرغم أن الأصل في الخدمة عدم قابلية نقل ملكيتها (الحيازة) إلى أنها في بعض الأحيان تتطلب حيازة سلعة مرافقة تكون ضرورية للاستفادة من الخدمة، مثل ما هو الحال بالنسبة لخدمة الاتصال اللاسلكي، إذ يتطلب الحصول عليها امتلاك شريحة وهاتف نقال.

ويعرفها Adrian Payne على أنها "نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة، والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة دون انتقال ملكيتها بصفة نهائية للزبون"³.

ولتلخيص التعاريف السابقة وتقديم تعريف بسيط للخدمة يمكن القول أن الخدمة هي عبارة عن منتج غير ملموس ولا ينتج عن عملية شرائه من قبل الزبون نقل ملكيته. وتتمثل في نشاط أو إنجاز أو منفعة يقوم طرف ما بتقديمها لطرف آخر ويمكن أن يقترن ذلك بسلعة مادية تكون ضرورية للاستفادة من هذا النشاط أو القيمة. وكمثال على ذلك، تقدم المطاعم في الأصل خدمة (الإطعام) إلا أن تقديمها يتطلب إرفاقها بسلع (مشروبات، مواد غذائية) وخدمات أخرى كالاستقبال وتوفير جو ملائم لقضاء وقت ممتع أثناء الأكل.

¹ Denis Lapert et Annie Munos, op-cit, p 18.

² فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص64.

³ فريد كورتل، مرجع سابق، ص 65.

2. خصائص الخدمة

انطلاقاً من التعاريف الواردة أعلاه والمتعلقة بالخدمة يمكن استنتاج بعض خصائص الخدمات التي تميزها عن السلع المادية. فهي عبارة عن منتج غير ملموس ولا ينتج عن تقديمه نقلاً للملكية (الحيازة).

وأظهر هاني حامد الضمور مجموعة من الخصائص التي تميز الخدمة عن السلع والتي تجعل تسويقها يتطلب مهارات ونشاطات خاصة، وفيما يلي استعراض لأهم هذه الخصائص¹:

أ. اللاملموسية

المقصود باللاملموسية الخدمات عدم القدرة على الإحساس بها أو تذوقها أو شمها أو سماعها قبل شرائها، وهذا ما يميزها عن السلعة. فالاتجاهات والآراء حولها يتم البحث عنها قبل الحصول عليها، وتكرار الشراء يعتمد على الخبرة السابقة، وقد يحصل المستهلك في النهاية على شيء مادي ملموس يمثل الخدمة، غير أنه في النهاية شراء الخدمة هو شراء غير ملموس.

ب. التلازمية (عدم الانفصال)

ويقصد بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها والشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحياناً فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها، لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئياً أو كلياً في لحظة وقت استهلاكها، فالسلع تنتج وتباع وتستهلك، أما الخدمات فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك.

كما أن الزبون يعرف من قام بتأدية الخدمة له على عكس السلعة التي تنتج في مكان غير مكان البيع الذي يشتري منه. فزبائن البنك يعرفون من قام بخدمتهم، وأولياء التلاميذ يعرفون من يدرس أبنائهم، على عكس من يقوم بشراء جهاز هاتف نقال فهو لم يلتقي ولم يتفاعل من من قام بإنتاجه.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص ص 22-30.

هذه الخاصية تجعل من الزبون عنصرا من عناصر إنتاج وتقديم الخدمة حيث يلعب دورا كبيرا في جودتها، فمثلا مزاج الزبون قد يؤثر في مقدم الخدمة مما يفقده تركيزه وينعكس على أدائه، وهو ما يجعل مقدم الخدمة غير قادر على تأديتها بنفس الشكل مع جميع الزبائن.

ج. عدم التجانس في المخرجات (عدم النمطية في التقديم)

من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات على الرغم من استعمال أنظمة موحدة لحجوزات السفر على الطائرة مثلا، أو الحجز لاستئجار سيارة أجرة أو إعطاء سعر التأمين على الحياة. كما يصعب على المؤسسات الخدماتية وضع معايير لمستوى مخرجاتها (الرقابة على الجودة) مثل ما هو الحال بالنسبة للسلع والتي يمكن أخذ عينة أثناء الإنتاج ومقارنتها بالنموذج النمطي.

د. غير قابلة للتخزين

العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها. بمعنى آخر، إن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية كثيرا. فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون. لذلك تجد المؤسسات الخدمية نفسها مجبرة على دراسة الطلب بشكل دقيق وتكييف انتاجها معه، كون أن الفائض لا يمكن تخزينه وبالتالي فإن عدم بيعه يعني ضياعه دون المساهمة في تحقيق عائد للمؤسسة.

و. الملكية

إن عدم انتقال الملكية تمثل الصفة المميزة بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها (مثال غرفة في فندق أو مقعد طائرة أو طاولة في مطعم). فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له حق التصرف بها.

3. تعريف المؤسسة الخدمية

يطلق على المؤسسات التي تقدم منتجات في شكل خدمات مؤسسات خدمية وذلك للتمييز بينها وبين المؤسسات الصناعية، حيث يشترك الاثنان في توفرهما على وظيفة الإنتاج على عكس المؤسسات التجارية التي تقوم ببيع ما تم شراؤه دون إجراء أي تحويل عليه.

ويمكن تعريف المؤسسة الخدمية على أنها " عون اقتصادي يمثل جزءا من القطاع الإنتاجي ويقوم بنشاطات غير استخراج المواد الأولية، استغلالها وتصنيع السلع المادية"¹. وبمعنى آخر هي عبارة عن وحدة اقتصادية تقوم بنشاطات إنتاجية غير تصنيع السلع، استخراج المواد الأولية أو استغلالها، وكمثال على ذلك: البنوك، الفنادق، مواقع بيع المنتجات عبر الانترنت، مؤسسات الانترنت وخدمات الاتصال السلكي واللاسلكي... الخ.

المطلب الثاني: التسويق في مجال الخدمات

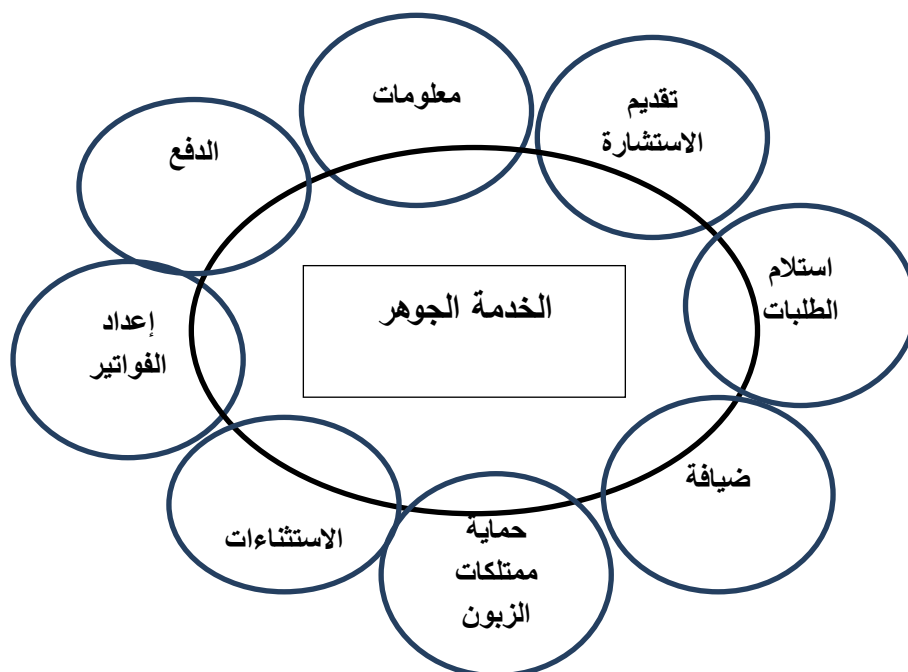
يصعب استخدام أساليب التسويق التقليدية في المؤسسات الخدمية. ففي المؤسسات الإنتاجية يتم مراجعة الإنتاج (مراقبة الجودة) بشكل جيد ويوضع على الرف بانتظار وصول المستهلك، أما في المؤسسات الخدمية تتدخل المزيد من العوامل، فالزبون في وكالة سياحية يرى الموظف المكلف بالحجز الظاهر أمامه، لكن جزء آخر من الخدمة يقوم تأديته من قبل موظفين آخرين قد لا يراهم الزبون، مثل: المكلفين بتوفير عقود مع شركات الطيران، الفنادق والمنتجعات السياحية.

كما يختلف تصميم المنتج الخدمي عن المنتج السلعية كون أن الأول يتكون من مجموعة من المكونات بجانب المكون الرئيسي المتمثل في الخدمة الجوهرية في حين أن الثاني يتجسد في سلعة قد يرافقها أحيانا مجموعة من الخدمات.

وتعتبر الخدمة نشاطا معرّفا 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:

¹ www.rachatducredit.com

شكل رقم 8 زهرة الخدمة



المصدر: فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 63.

ويرتبط إنتاج وتقديم الخدمة مجموعة من الخدمات المرافقة 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.

ويرى العديد من المختصين في مجال التسويق على غرار Kotler أن تنظيم عملية تسويق المنتج السلعي يتمحور حول أربعة متغيرات رئيسية يطلق عليها المزيج التسويقي، والمتمثلة في: المنتج، السعر، التوزيع والترويج. بينما يتوجب على المؤسسة إضافة متغيرات أخرى لتنظيم عملية تسويق المنتج الخدمي، ليصبح عدد متغيرات المزيج التسويقي لها 7 متغيرات، يمكن إيجازها فيما يلي¹:

¹ Denis Lapert et Annie Munos, op-cit, pp 24-27.

1. عرض الخدمة

ويتعلق هذا العنصر بتصميم مجموعة الخصائص التي تتوفر في الخدمة الجوهر إضافة إلى الخدمات المرافقة. فمثلا قد يقدم فندق غرنا تتوفر على جميع وسائل الراحة، مع إضافة خدمات أخرى تزيد من القيمة المدركة لدى الزبون لخدمة الفندق، ومن الخدمات الممكن إضافتها نجد: تقديم فطور الصباح داخل الغرفة، خدمة الانترنت اللاسلكي (Wifi)، حجز سيارات الأجرة لفائدة الزبون وغيرها من السلع والخدمات الممكن تقديمها ضمن عرض الخدمة الموجه للزبائن المستهدفين.

2. مكان عرض الخدمة

على غرار السلع المادية فإن مكان عرض الخدمة وتقدمها يعتبر عنصرا مهما من العناصر المكونة لقيمة الخدمة المعروضة، لذلك فإن المؤسسة الخدمية مطالبة بالبحث عن القنوات التوزيعية التي توصلها لأكثر عدد من الزبائن المريحين. ومع التطور الكبير الذي شهدته تكنولوجيا الإعلام والاتصال صار من الممكن اعتماد قنوات توزيع غير تقليدية في قطاع الخدمات، مثل الاعتماد على مواقع الانترنت المتخصصة أو صفحات مواقع التواصل الاجتماعي.

3. المعلومات

هي أحد أهم المتغيرات المميزة لجودة الخدمة المعروضة من قبل المؤسسة خاصة في ظل ضرورة مشاركة الزبون وتفاعله مع البائع أثناء حصوله على الخدمة، حيث يتوجب على رجال التسويق بالمؤسسة توفير المعلومات الضرورية للزبون والمتعلقة بخصائص الخدمات، مكوناتها وكيفية الاستفادة منها من قبل الزبون.

ويمكن لرجال التسويق بالمؤسسة الخدمية اختيار واحدة أو أكثر من قنوات الاتصال المتوفرة والتي تسمح بنقل هذه المعلومات للزبون، ومن بين هذه القنوات، نجد: الانترنت، رجال البيع أو الأعوان التجاريون، الوسائل السمعية البصرية، التسويق الشبكي ... الخ

4. السعر أو التكلفة

ويعتبر هذا العنصر مهما بالنسبة للزبون كونه يمثل المقابل المادي الذي سوف يدفعه من أجل الاستفادة من الخدمة. وتوجد مجموعة من العوامل المحددة للسعر المعروض للزبون، أهمها تكلفة الخدمة بالنسبة للمؤسسة (من يقوم بإنتاجها وتقديمها للزبون: موظف خبير أم موظف عادي)، هامش الربح المستهدف من قبل إدارة المؤسسة إضافة إلى عوامل أخرى خارجية مثل حساسية الزبون للسعر ومستوى أسعار المنافسة.

5. المحيط المادي

ويتعلق الأمر هنا بجميع العناصر المادية الضرورية لإنجاز الخدمة مثل: البنايات، وسائل النقل بمختلف أنواعها، الديكور، التجهيزات والمعدات إضافة إلى الوثائق المختلفة. وعلى الرغم من أنها عناصر مرافقة للخدمة وليست أصل المنتج المقدم للزبون، إلا أنها تلعب دورا محددًا في إدراك هذا الأخير لجودة الخدمة المقدمة له. فعلى سبيل المثال يتذمر بعض المسافرين على متن الخطوط الجوية الجزائرية من قدم الطائرات، ومن مستوى نظافتها على الرغم من أن أصل الخدمة هو النقل قد تم كما ينبغي وفي الوقت الملائم بدون تأخير.

6. طبيعة عمليات تقديم الخدمة

تتكون عملية تقديم الخدمة من مجموعة من الإجراءات والأساليب واللقطات التي من خلالها يقوم البائع بتقديم الخدمة للزبون. فجودة الخدمة من جودة هذه العملية، وبعبارة أخرى، في حالة ما كانت عملية تقديم الخدمة غير محددة بدقة، بطيئة، بيروقراطية ومعقدة فإن ذلك يقلل من القيمة المدركة للزبون ويجعله غير راض على ما قدم له.

7. أطراف الخدمة

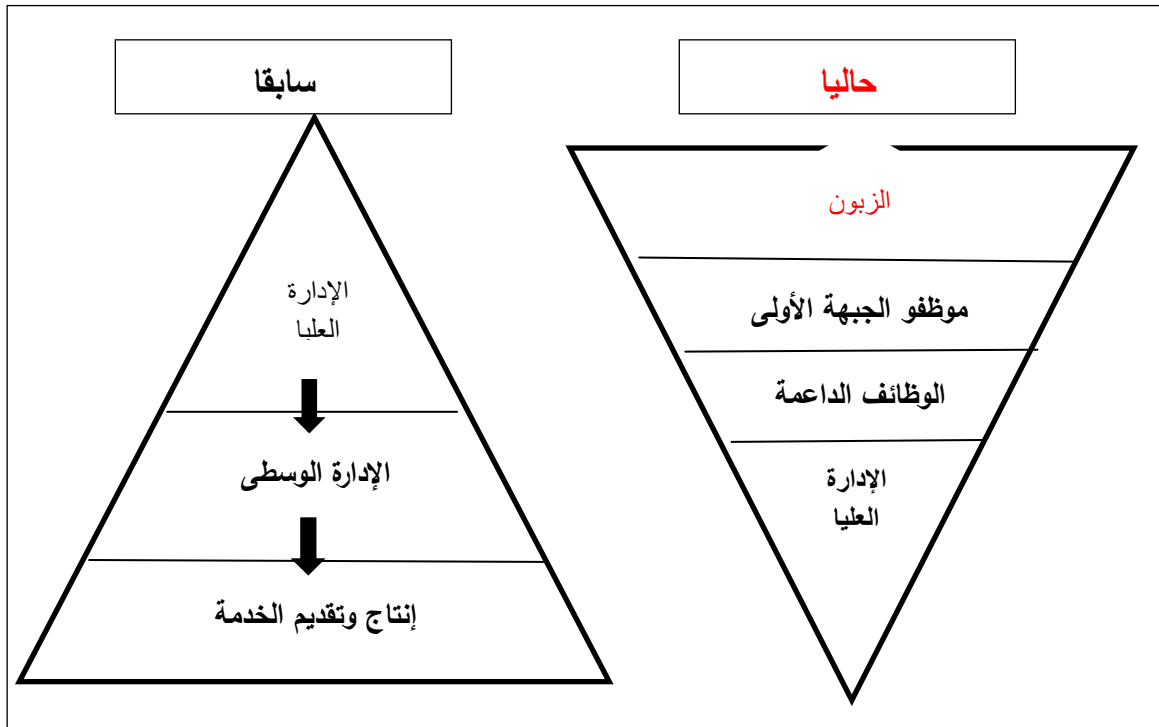
يعتمد نجاح عملية تقديم الخدمة على التفاعل بين طرفين هما الزبون ومقدم الخدمة (ممثّل المؤسسة الخدمية)، فإدراك الزبون للقيمة المقدمة له يتوقف على نجاح عملية الاتصال بينه وبين البائع مقدم الخدمة، لذلك فالمؤسسات الخدمية مطالبة بانتقاء هؤلاء البائعين وتكوينهم بشكل يسمح لهم بخلق علاقة جيدة وقوية مع الزبائن.

المطلب الثالث: إدارة علاقات الزبائن في المؤسسات الخدمية

نظرا 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.

ويظهر الشكل الموالي (رقم 8) دور العلاقة التفاعلية في عملية تقديم الخدمة وأهميتها في تحقيق رضا الزبائن على علامة المؤسسة.

شكل رقم 9 عكس هرم المؤسسة الخدمية وفقا ل Jan Carlzon

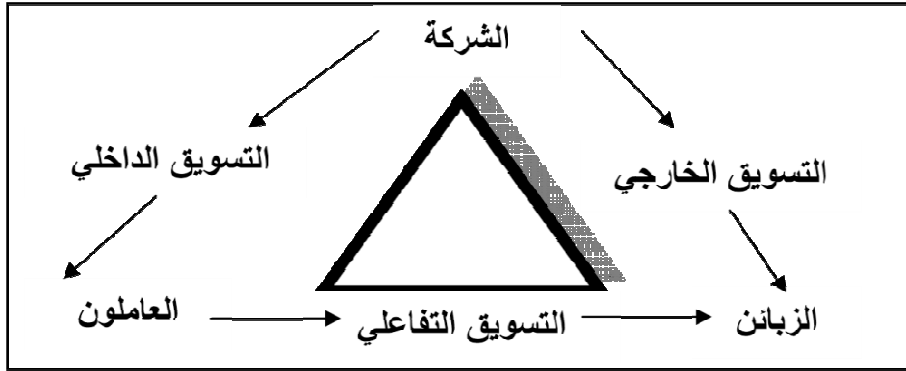


Source : Lendrevie Jacques et Julien Lévy, Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing, Dunod, 10e, Paris, 2013, p 922.

وتعطي أهمية كبيرة لطرفي عملية تقديم الخدمة وفقا لنموذج Jan Carlson أعلاه، لدرجة أن الزبون والموظف المكلف بتقديم الخدمة أصبحا في القمة بعد ما كانوا في قاعدة الهرم. وهذا الوضع يجعل من تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن أحد عوامل نجاح هذه العملية. حيث يعطي هذا المفهوم أهمية كبيرة للزبون من خلال معرفته بشكل جيد عبر الاعتماد على قاعدة بيانات الزبائن، ثم معاملته بشكل تفضيلي يضمن ولائه لعلامة المؤسسة.

ولا يجب الاكتفاء في مجال الخدمات بالتسويق الخارجي بل يتوجب إضافة إلى ذلك تطبيق مفهوم التسويق الداخلي القائم على تحسين أداء العاملين عبر رفع مستوى الرضا لديهم من خلال تحديد حاجاتهم ورغباتهم والحرص على تلبيتها، وسنحاول إيضاح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 10 التسويق في مجال الخدمات



المصدر : محمود جاسم الصميدعي و بشير العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2002، ص 423.

وإضافة إلى تقديم المزيج الخدمي وضمان رضا العاملين اللذان يعتبران من ركائز جودة الخدمة المقدمة للزبون، بدورها تعتبر العلاقة التفاعلية التي تحدث بين الزبون والعاملين أثناء انتاج وتقديم الخدمة ركيزة من الركائز.

لذلك تحاول المؤسسات الخدمية إدارة العلاقات مع زبائنها بطرق مختلفة على مدى السنين، ومثال على ذلك هو نظام الحجز حيث تحاول المؤسسة (الفنادق مثلا) السيطرة على تدفق الزبائن على أماكن تقديم الخدمة، كما يمكن عرض أماكن منفصلة للمدخنين ولغير المدخنين للسيطرة على المشاكل التي قد تقع بين العملاء، إضافة إلى خصومات سعرية للعائلات التي ترغب في أخذ وجباتها في وقت مبكر لكي لا يقوم الأطفال بإزعاج الزبائن الآخرين الذين هم في العادة يرغبون بتناول وجباتهم في أوقات متأخرة¹.

ويمكن القول في ختام هذا المبحث، أن إدارة علاقات الزبائن تساهم بشكل كبير في نجاح عملية تقديم الخدمة وفي الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية، كون أن تسويق الخدمة كما

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 399.

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.

أسئلة ودراسات حالة

سؤال 1

هل تختلف معايير الأداء التسويقي بالنسبة للمؤسسة الخدمية عن باقي المؤسسات التي تقدم أو تنتج سلعا مادية؟ ولماذا؟

سؤال 2

يتوقف نجاح عملية بيع الخدمات على العلاقة التفاعلية بين البائع مقدم الخدمة والزبون، ولكن مع التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قلت عملية التفاعل بينهما، كون أن الزبون عبر تطبيق معلوماتي في الهاتف يختار المنتج الخدمي الذي يريده ؟ ما رأيك في هذا الطرح؟

دراسة حالة¹

L'entrecôte

لا يختلف هذا المطعم الفرنسي الشهير عن باقي المطاعم التي تقدم شرائح لحم وبطاطا مقلية، غير أن الزبائن يصطفون أمام المطعم بأعداد هائلة من أجل تناول وجبة عشاء كل مساء. ويقدم المطعم عرضا ب 23 يورو يتضمن شريحة لحم، بطاطا مقلية وسلطة بالمكسرات. وقد يصل العرض مع إضافة مشروبات وتحلية إلى 50 يورو للشخص الواحد.

ويتمثل سر نجاح المطعم في جودة الأطباق المقدمة من حيث الذوق والتميز عن المطاعم الأخرى من حيث تحضير الصلصة المرافقة لشريحة اللحم. ويرجع تاريخ هذا المطعم إلى سنة 1959

¹ Philip Kotler et al, 13^e ed, p 451.

حيث قام بإنشائه Paul Gineste de Sours ، ثم قام أفراد عائلته بتوسعة المطعم ليصبح سلسلة مطاعم تحمل جميع أسرار المطبخ الفرنسي المشهور عالميا.

المطلوب

1. ما هي القيمة التي تقدمها سلسلة مطاعم L'entrecôte لزبائنها؟
2. نتيجة للنجاح الكبير لهذا المطعم، هل ترى أنه لا يحتاج لأداة إدارة علاقات الزبائن؟ ولماذا؟
3. ما هو تقييمك للأداء التسويقي للمطعم اعتمادا على معايير الأداء التسويقي ؟

خلاصة الفصل

تعتبر إدارة علاقات الزبائن أحد أوجه تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات الذي أخذ مكانا في مجال الأعمال الحديث كونه الموجة الجديدة للمفهوم التسويقي. ويعتبر قطاع الخدمات أحد مجالات تطبيق إدارة علاقات الزبائن كون الخدمة يتطلب تسويقها تفاعلا وإقامة علاقات بين مقدمي الخدمة والزبون.

وتناولنا في هذا الفصل دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة.

الخاتمة

خاتمة عامة

من خلال هذه المطبوعة المنجزة حول إدارة علاقات الزبائن والموجه لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص تسويقي سياحي وفندقي، نهدف إلى تقديم صورة عن هذا المفهوم الحديث في مجال التسويق والمستخدم بشكل كبير في مجال الخدمات بشكل عام والخدمات السياحية بشكل خاص. ومنذ ظهور المفهوم التسويقي عرف العديد من التطور من خلال إضافة البعد الاجتماعي لهذا المفهوم، كما شهدت نهاية التسعينات موجة جديدة للتسويق تمثلت في إدارة العلاقات مع الزبائن واستهدافهم من خلال عروض خاصة عوض استهداف السوق أو قسم منه بعرض معين (مزيج تسويقي).

ويرتكز هذا التوجه الحديث للتسويق على المبدأ التالي: " يجب خلق القيمة لكل زبون، مما يؤدي إلى بناء علاقة شخصية بينه وبين المؤسسة بهدف ضمان ولائه لها". فالزبون صار يملك العديد من الخيارات لتلبية حاجته، كما أن العروض المقدمة من المؤسسات صارت متقاربة، الأمر الذي أدى إلى سعي هذه الأخير إلى بناء علاقة متواصلة مع الزبون من أجل ضمان وولائه لها. هذا الوضع الجديد للزبون، ساهم في ظهور مصطلح جديد في مجال التسويق يتمثل في "إدارة العلاقات مع الزبائن"، والذي عرف انتشارا كبيرا في بداية القرن الواحد وعشرين نتيجة للتطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويمر تنفيذ إدارة علاقات الزبائن عبر أربع خطوات، هي: تحديد الزبائن، تقييمهم، التفاعل معهم وضمان ولائهم بشكل يسمح بتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

ومن بين هذه المعايير التي تمكن من قياس أداء إدارة علاقات الزبائن بالمؤسسة : تكاليف الحصول على زبون، نسب التحول من زبائن محتملين إلى مشتريين حقيقيين، معدل الاحتفاظ بالزبائن، معدل المبيعات إلى الزبائن أنفسهم، قياس الولاء وحصّة الزبون.

المراجع

المراجع

1. باللغة العربية:

الكتب:

1. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
2. درمان سليمان صادق ، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، كنوز المعرفة، 2012.
3. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2003.
4. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
5. فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. فؤاد البكري، العلاقات العامة بين التخطيط و الاتصال، دار النهضة للطبع والنشر و التوزيع، ط1، 2001.
7. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات العمليات والوظائف، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
8. محمود جاسم الصميدعي و بشير العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2002.
9. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
10. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، "مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002
11. نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
12. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
13. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
14. يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

- المقالات العلمية والمدخلات:

1. بوطالب إبراهيم، أثر رغبات الزبون في عملية تجديد المنتجات في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ، مجلة "الاصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي"، المدرسة العليا للتجارة الجزائر، عدد رقم 06، 2009، ص ص 179-196.
2. علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 17، 2008.
3. لجلط إبراهيم، دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية دراسة حالة شركة دال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 11 ، جامعة الشلف، 2013.
4. نجم العزاوي ونبيل الحوامدة، قياس ادراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن: دراسة ميدانية لفنادق من فئة خمسة نجوم عمان بالأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد 25، 2010، ص ص 139-165.
5. نوري منير وبارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: إدارة منظمات الأعمال-التحديات العالمية المعاصرة، 27-29 أبريل 2009، كلية العلوم الإدارية، الجامعة التطبيقية الأردن.
6. الهام فخري أحمد حسن، مداخلة بعنوان التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي- الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2003.

- مواقع الانترنت

1. كتاب قاعدة بيانات العملاء، تطبيقات تسويقية على الحاسب، الوحدة الثانية تخصص تسويق، ص ص 62-63. تم تحميله من على الموقع التالي: www.makktaba.com

2. باللغة الفرنسية**- الكتب**

1. Christiane Dumoulin et Jean-Paul, Entreprise de services, les éditions d'organisation, Paris, 2eme tirage, 1998.
2. Denis Lapert et Annie Munos, Marketing des services, 2e édition, Dunod, Paris, 2009.
3. E. Jacquet-Lagrezze, processus de décision et de comportement en matière de placements Privés : concepts et modèles théoriques, Cahier du lamsade, Université Paris-Dauphine, n° 33, 1980.
4. Philip Kotler et al, Marketing management, 12^e ed, Pearson Education, Paris, 2006.

5. Philip Kotler et al, Marketing Management, 13^e ed, Pearson Education, Paris, 2009.
6. Jacques Lendrevie et Julien Lévy, Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing, Dunod, 10^e, Paris, 2013.
7. Monique Duchêne et Danièle Mével-Voquer, Prospection, négociation et suivi de clientèle, Berti éditions, Alger, 2010, p 7.
8. Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing, Dunod, Paris, 2007.
9. Sylvain Waserman, L'organisation relation clients, Dunod, Paris, 2001.

- مواقع الانترنت

1. <http://www.sifaks.net>
2. <https://www.booking.com/content/about.fr>
3. www.rachatducredit.com

3. المراجع باللغة الإنجليزية

- الكتب

1. Adrian Payne, Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management, First published, Elsevier, Great Britain, 2005
2. Adrian Payne & al, Relationship Marketing for competitive advantage, First published, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.
3. Ceoff Lancaster & Paul Reynolds, Marketing Made Simple, Elsevier sciences, Oxford, 2002.
4. Philip Kotler et Kevin Keller Lane, Marketing Management, 14th ed, Pearson Education, New Jersey, 2012.

- المقالات

1. Injazz J. Chen and Karen Popovich, Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, Vol. 9 No5, 2003.
2. Rayls Lynette and Knox Simon, Cranfield Centre for Advanced Research in Marketing, Cranfield University School of Management, Cranfield, Bedford, (European Management Journal), Vol.19 Issue 5, 2001.

- مواقع الانترنت

1. www.ama.org vu le 12/10/2017.