

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة تحت عنوان

محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص: تسويق الخدمات

الدكتورة : بلخضر ناصيرة

أستاذة محاضرة (ب)

السنة الجامعية 2018/2017

مقدمة:

لقد حدثت تحولات كثيرة بفلسفة التسويق في السنوات الأخيرة بدءاً من محاولة تعظيم الربح في المديات القصيرة وصولاً إلى بناء علاقات طويلة الأمد ومربحة لكل من الزبائن والمؤسسة والأطراف الأخرى التي تشملها عملية التسويق، فقد بات من الواضح اليوم في ظل بيئة الأعمال المتغيرة بأن أي مؤسسة تريد البقاء في السوق ولتنمو وتزدهر بحاجة ماسة إلى تأسيس علاقات جديدة مع زبائنهم. وأن التطبيق الحقيقي لهذا التأسيس هو معرفة زبائنهم أولاً لكي تحدد ماهية احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات بالتوقيت الحاضر أو مستقبلاً. ولا شك بأن معرفة المؤسسة لزبائنهم تتيح لها الفرصة المناسبة في بناء علاقة صحيحة ومنتجة معهم ومتبادلة بذات الوقت معهم في حجم وقيمة المنافع المحققة للطرفين وتشهد المؤسسات منذ التسعينات القرن الماضي اهتماماً كبيراً بالزبائن، وأصبحت تركز على الدخول في علاقات مربحة وطويلة الأمد معهم، وتسعى للمحافظة عليهم من أجل ضمان نموها واستمرارها في ظل المنافسة الحادة من أجل البقاء.

وهذه العلاقات طويلة الأمد يطلق عليها بإدارة علاقات الزبون (Customer Relationship Management) (CRM)، والتي تعني القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على بقاء باتصال دائم مع الزبون.

فبظهور التكنولوجيا الحديثة للأعلام والاتصال (NTIC) والتي أثرت بشكل كبير على الممارسات التسويقية حيث يشمل هذا التأثير على العلاقة بين المؤسسة والزبون، إذ جعلت منها عملية آلية باستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات التي تساعد رجال التسويق على اتخاذ القرارات بصورة أفضل. كما أن هذه التطورات غيرت من مفهوم التسويق التقليدي التي تقوم على اقتناص الفرص التسويقية

والسعي الدائم على جذب زبائن جدد دون الاهتمام بدوام واستمرار التعامل معهم إلى التسويق بالعلاقات الذي يركز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من كسب زبائن جدد لأن نجاح المؤسسة لم يعد مرتبطاً بمقدورها على تسويق منتجاتها وتلبية حاجات السوق فحسب، وإنما بكيفية إدارة علاقاتها مع الزبائن وكيفية بناء علاقات طويلة الأمد معهم. فأصبح لإدارة علاقات الزبائن مكانة داخل المؤسسة خاصة وأن الفكرة الأساسية لها هي منبثقة من اهتمام التسويق المعاصر أو الحديث على الزبون، حيث يعتبرونه نواة الأعمال وأن نجاح المؤسسة يعتمد على إدارة العلاقات معهم بشكل فعال ويعتبرونه أحد الأركان الأساسية للمؤسسة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن، حيث يساهم ذلك في تحقيق الولاء من قبل الزبون للمؤسسة ومنتجاتها وينتج عنه تعزيز الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة.

فالمؤسسة تهدف من خلال إدارة العلاقة مع الزبون إلى اغتنام الفرص الملائمة بالاعتماد على القنوات الملائمة لتحقيق التفاعل المطلوب بين المؤسسة والزبون، بحيث يعكس إرادة المؤسسة في التأثير على سلوك المستهلك بطريقة إيجابية من خلال الفهم والاتصال الفعال الذي بدوره يحسن من قيمة الزبون ويزيد من ربحيته.

ولالإلمام بالمفاهيم والعناصر الأساسية لإدارة علاقات الزبائن تم تقسيم هذه المحاضرات إلى الفصول

التالية:

- 1 تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن.
- 2 تعريف وأهمية إدارة علاقات الزبائن.
- 3 خطوات واستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن.

4 معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن.

5 أبعاد إدارة علاقات الزبائن.

6 تحليل ربحية الزبائن.

7 تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية.

المحور الأول:

تطور مفهوم إوارة علاقات الزبائن

المحور الأول: تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمنافسة الشديدة، أيقنت المؤسسات أن سر بقاؤها وتطورها في السوق هو حفاظها على زبائنها الدائمين، وهذه المهمة الإستراتيجية في توجهات المؤسسة نحو زبائنها لا بد أن تتكفل به إدارة متخصصة وواعية لحجم المسؤولية المناطة بها، فكان لابد من وجود إدارة لعلاقات الزبائن في المؤسسة.

وقد وصلت المؤسسة إلى مفهوم إدارة علاقات الزبائن نتيجة لتطور التسويق والنظرة إلى الزبون وزيادة تأثيره على القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. وسنوضح من خلال هذا المحور تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن من خلال العناصر التالية:

أولاً- تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون

ثانياً- نشأة إدارة علاقات الزبائن

أولاً- تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون: يمكن إرجاع الاختلافات في المفاهيم اتجاه التسويق والنظرة إلى الزبون إلى المرحل المختلفة التي مر بها التسويق حتى وصل إلى الصورة التي اتفق عليها الكثير من الكتاب والدارسين في الوقت الحاضر، حيث كانت كل مرحلة منه تتناسب والحقبة الزمنية التي مرّ بها، ولم يكن للزبون أهمية كما عليه اليوم حيث اختلفت النظرة إليه باختلاف التوجهات والتصورات التي مرّ بها التسويق.

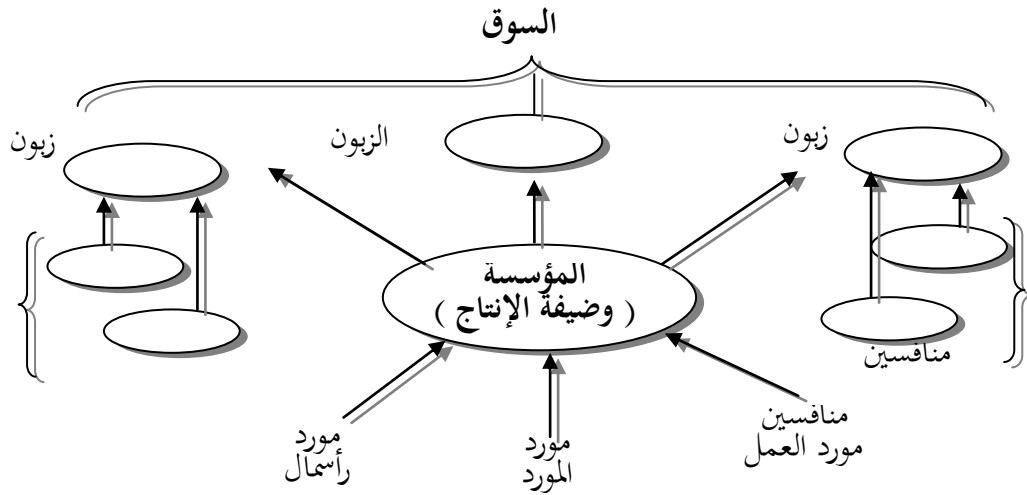
1 التوجهات الكلاسيكية للتسويق والنظرة إلى الزبون: يتلخص التصور الكلاسيكي للتسويق في

ثلاثة توجهات هي:

أ -التوجه الإنتاجي: يقوم هذا التوجه على إنتاج أكبر قدر ممكن من السلع لأن الطلب على السلعة أكثر مما هو معروض، وقد كان لهذا التوجه مبرراته المنطقية بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، حيث كان الإنتاج أقل مما مطلوب فعلا من قبل المستهلكين، كما أن اهتمام المنتجين وفق هذا التوجه كان منصبا على

مقابلة ما هو مطلوب فعلا، ودون إعطاء أي أهمية لنوعية ما يتم إنتاجه.¹ وكان هذا التوجه يسير على فلسفة أن المنتج الجيد يبيع نفسه، كان صاحب هذا الرأي فردريك تايلور²، كما تعتبر هذه المرحلة من أقدم الفلسفات التي اعتمدت عليها المؤسسة إذ أنها ركزت على تنمية زيادة الإنتاج بهدف الربح دون الحاجة إلى مختلف النشاطات التسويقية³. وفي هذا التوجه كانت مشكلة الطاقة الإنتاجية وأساليب الإنتاج وحجم الإنتاج هي السيطرة على معظم المشاريع، والبيع في هذه المرحلة لم يشكل مشكل للمشروع لأنه كلما كان ينتج يباع، لأن الطلب كان أكبر من العرض⁴. وكانت المنافسة ضعيفة وكان هناك تعطش كبير لحاجات ورغبات الزبائن أي غياب تام للزبون في إستراتيجية المؤسسة كما هو موضح في الشكل (1).

شكل رقم (1) : الرؤية التقليدية للمؤسسة



Source : J.LENDREVIE , J.LEVY ,D.LINDON, MARCATOR , DALLOZ, Paris, 7^{ème} édition, 2003, P :04 .

كما يتضح من الشكل أن أساس كل تعاملات المؤسسة مع محيطها الخارجي ينطلق من الفروع الإنتاجية وقدراتها في الحصول على موارد لإنتاج أكبر عرض ممكن، كما لم يكن هناك اهتمام بالأنشطة

¹ نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014، ص26.

² إيناس رأفت شومان، التسويق وإدارة الإعلان، دار الفكر، عمان، ط 1، 2010، ص19.

³ بلحمر إبراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية، الجزائر، 2010، ص09.

⁴ طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء، عمان، ط 1، 2010، ص13.

التسويقية، فدورها كان ضعيفا جدا، وينظر للتسويق على أنه وظيفة الإنتاج، ويرى البعض بأنها مكملة لها¹.

كما يبنى التوجه الإنتاجي على²:

- يبحث المستهلكون بالدرجة الأولى عن وجود السلعة بسعرها المنخفض.
- يعرف المستهلك أسعار السلع المنافسة ويقارن فيما بينها.
- لا يعطي المستهلك أهمية للاختلافات بين السلع فيما عدا السعر بالنسبة لنوع معين من السلع.
- إن هدف المؤسسة الرئيسي هو تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع وتخفيض التكلفة بما يمكن أن يخفض الأسعار.

ب التوجه السلعي: يقوم هذا التوجه على الفكرة الأساسية وهي السلعة الجيدة والتي تتصف بالجودة وأداء فعال تباع نفسها، أي أن المستهلكين سيقومون بشرائها، وهذا ما دفع المؤسسات الإنتاجية إلى تحسين نوعية السلع المنتجة، وبذلك ظهرت في هذه الفترة مشكلة كبيرة ترتبط بقضية التسعير، وذلك من ناحية مطابقته للقدرات الشرائية للمستهلكين المستهدفين، ومن ثم بدأت مشاكل التوزيع تتفاقم، كون المعروض من هذه السلع ذات النوعيات الجيدة يزيد عن المطلوب منها من قبل المستهلكين الذين لم تأخذ قدراتهم وأذواقهم الشرائية في الاعتبار عند تحديد نوعية أو مستوى تلك السلع³.

فضعف هذا التصور يتمثل في أنه يركز على جودة المنتج دون مراعاة من يقوم بعملية الاستهلاك أي لا يأخذ بعين الاعتبار دراسة حاجات ورغبات الزبائن.

ج - التوجه البيعي: لقد أدى التركيز على مشكلات الإنتاج والمنتجات إلى زيادة قدرة المؤسسات على الإنتاج، خاصة وقد ساد نظام الإنتاج الكبير الذي يتطلب التوسع في حجم الإنتاج لتحقيق وفورات، مما أدى إلى تزايد التعقيد في عملية تصريف المنتجات بعد صنعها وظهرت الحاجة إلى نظام توزيع كفاء يساعد نظام الإنتاج الكبير وما زاد المشكلة تعقيدا هو حلول الكساد عام 1929م والذي أبرز عجز الإدارة في تصريف الإنتاج، نتيجة لما سبق بدأت الإدارة تعطي المشكلات البيعية اهتماما أكبر، كما بدأت تستخدم

¹ نيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21م، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 17.

³ نيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الإعلان كوسيلة لترويج المبيعات، بالإضافة إلى ذلك بدأ استخدام بحوث التسويق وإن كان ينظر إليها على أنها تؤدي وظيفة علاجية لاحقة¹.

ويقوم هذا التوجه على أساس التوجه السابق، وهو أن الزبون سوف يقبل بكل ما يعرض عليه من السلع لذلك بدأ التوجه في هذه المصانع إلى صنع السلع، وفي معظم الأحيان هذه السلع عادية متشابهة في أدائها وخصائصها. وفلسفة هذا التوجه تقوم على فكرة مفادها أن هناك علاقة طردية بين إقبال المستهلك على المنتجات المعروضة للبيع وبين مجهودات البيع الشخصية (رجال البيع) وغير الشخصية (الإعلان)، وعلى أن الإعلان الجيد والمبدع والبيع الشخصي سوف يتغلب على مقاومة وإقناع الزبائن بالشراء².

لذلك كان على كل المؤسسات أن تبذل جهودا بيعية كبيرة للتأثير على المستهلكين ولذا انصبت الجهود على البحث عن أنجع أساليب البيع والترويج، وظهرت طبقة متخصصة من الوسطاء لسد الفجوة التي نجمت عن عدم التوازن بين قوى الإنتاج وقوى الاستهلاك³. وبالرغم من قصور هذا التوجه إلا أنه وسع مجال الاهتمام بالزبون.

2 - التوجهات الحديثة للتسويق والنظرة إلى الزبون: إن المفهوم الحديث للتسويق عكس القديم تماما، حيث يسعى وراء الربح من خلال إرضاء الزبون بالبحث عن الأدوات والوسائل التي تسمح بتحقيق وتلبية حاجات الزبائن ويمكن أن يوضح التصور الحديث للتسويق من خلال المحاور التالية:

أ - مرحلة التوجه التسويقي: بدأ هذا العهد بالحقيقة من عام 1950 وبعد أن وجدت المصانع أن الزبون بدأ يقل إقباله على شراء السلع المعروضة وأنه بدأ ينظر بجدية إلى مثل هذه السلع من حيث المواصفات، ومن هنا بدأ التفكير بدراسة هذا الزبون عبر التعرف على ما يحتاجه وما هي رغباته، من هنا برزت فكرة التسويق والتي تعني بمثل هذه الحاجات من خلال سدها وإشباع الرغبات للزبائن، لأنهم وجدوا أنه إذا أمكن التعرف على مثل هذه الحالات والرغبات أمكن الوصول إلى مثل هذا الزبون أو

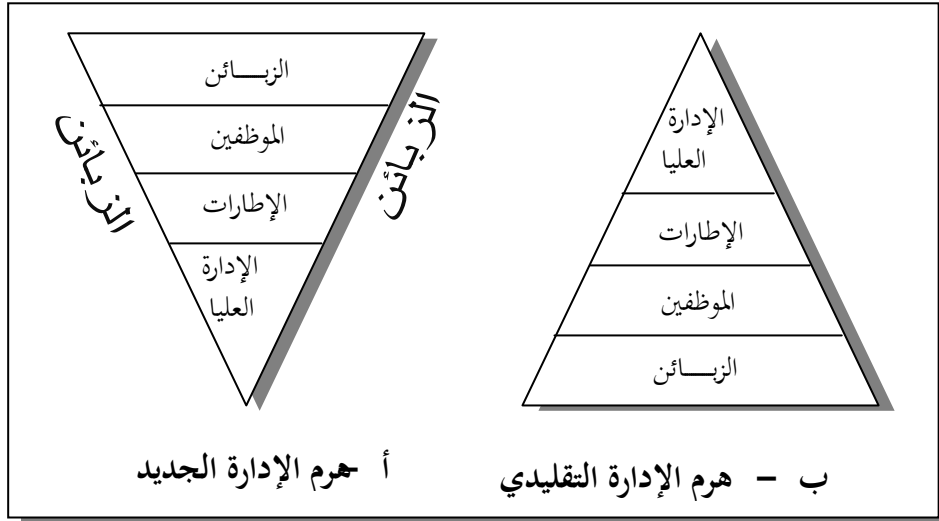
¹ وصفي عبد الرحمان العنسة، التسويق المصري، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط 1، 2009، ص ص 14، 15.

² على فلاح الزعبي، إدارة الترويج والإعلان التجاري، مدخل معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2015، ص 43.

³ نبيلة ميمون، البيع الشخص وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

أمكن زيادة حجم المبيعات وهكذا بدأ عهد التسويق والذي هو عهد الاهتمام بسلوك الزبون¹ ، وعليه كان التزايد ضمن هذا التوجه على إنتاج ما يمكن تسويقه للمستهلكين في الأسواق المستهدفة وحسب ما تحدده نتائج دراسات وبحوث التسويق، وبذلك أصبحت مهام كبيرة تقع على عاتق مديري التسويق، أبرزها تبين تصميم وتنفيذ ومتابعة كافة الاستراتيجيات التسويقية الممكنة التنفيذ فعلا². إن المؤسسة في ظل هذا التوجه أصبحت تضع الزبون في قمة الهيكل الهرمي وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب، بعدما كان الهيكل الهرمي يضع الإدارة العليا في الأعلى والزبون في قاعدة الهرم كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (2) : موقع الزبون في هرم الإدارة التقليدي والحديث



المصدر: خدير نسمة، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/ 2011، 92.

ب - مرحلة التوجه الاجتماعي للتسويق : في العصر الحديث أصبح هناك مطالبة في إيجاد نوع من التوافق، والانسجام بين المؤسسة الاجتماعية للمشروعات وبين ما يرمي إليه المفهوم الحديث للتسويق وهو

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، عمان، ط 1، 2009، ص ص 81، 82.

² نيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، ويمكن تعريف المفهوم الاجتماعي للتسويق على أنه مدخل لاتخاذ القرارات يؤدي إلى تكامل كل أنشطة المؤسسة من أجل إشباع حاجات ورغبات المستهلك، دون تعميم نتائج هذا الإشباع على المجتمع ككل¹.

ويمكن تحديد العالم الرئيسية للمفهوم الاجتماعي للتسويق على النحو التالي²:

- الاهتمام بالمستهلك بوصفه محورا أساسيا لأي جهد تسويقي تقوم به المؤسسة والعمل على تحديد احتياجات ورغباته.

- تقديم قيمة عالية بطريقة تحقق الرفاهية وجودة الحياة لكل من المستهلك والمجتمع ككل.

- أن من حق المستهلك على المؤسسة التسويقية أن تزوده بالمعلومات المناسبة واللازمة لاتخاذ قرارات استهلاكية تحقق للمستهلك الإشباع.

- أن المستهلك يثمن إيجابيات المؤسسات التي تعمل من أجله.

- أن التسويق لا يهم مؤسسات الأعمال فحسب بل أصبح يتمتع بأهمية موازية من جانب كثير من مؤسسات الخدمة العامة.

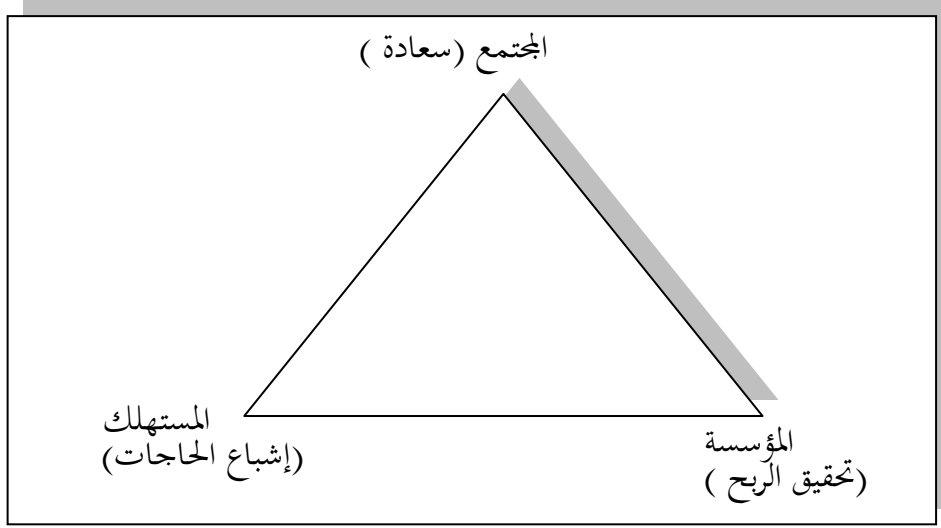
- أن مؤسسات الأعمال يجب أن تولي المجتمعات التي توجد فيها اهتمامات أكبر.

ويمكن أن توضح الأبعاد الفكرية لهذا التوجه من خلال الشكل أدناه:

¹ نفس المرجع، ص28.

² شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، دار الأفاق المشرقة، عمان ، 2012، ص76.

شكل رقم (3): أبعاد المفهوم الاجتماعي للتسويق



المصدر: نجاة العامري، تسويق الخدمات الصحية، دراسة حالة مصلحة أبو القاسم بسكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2009 /2008، ص13.

من خلال هذا التوجه أصبحت الصورة واضحة أن معرفة الزبون والعمل على الاتصال به إشباع حاجاته ورغباته وإشعاره بالثقة هي الركائز الأساسية للمؤسسة مع تحقيق الرفاه الاجتماعي للفرد بما ينعكس إيجابا ويحقق أرباح للمؤسسة.

ثانيا- نشأة وتطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن: يعود تاريخ نشوء 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 آنذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز العملياتي الذي أدى إلى التواصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، هذا ما يطلق عليه بإستراتيجية دفع التكنولوجيا، (Technology Push Strategy).

وفي نهاية القرن العشرين الذي أساسه اقتصاديات المعرفة، ومع احتدام المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية إلى الزبون (Customer)، إذا أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه، وإقامة

علاقات تفاعلية قوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطوّرة ثانياً، وأصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المؤسسات على أساس من يلي هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمى بإستراتيجية سحب السوق (Strategy Market Pull) ، ولذلك توج هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون، بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه، وتحقيق قيمة له مدى الحياة (Long Life Customer Value)، بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة المؤسسة القائمة على (ربح - خسارة)، إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح - ربح)، ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المؤسسة وفي العقد الأخير ظهرت إدارة العلاقات الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي¹.

وقد تبنت العديد من الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم مفهوم إدارة علاقات الزبائن من أبرزها شركة (Hewlt Packard) وشركة (Microsoft) وإضافة إلى ما سبق ذكره يمكن أن نلخص تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن في مراحل عديدة أهمها:

1 - التسويق الواسع (Mass Marketing) (علاقة المؤسسة بمجموعة كبيرة من الزبائن):

ويعتبر النموذج الأول الذي ساد بين المؤسسة وزبائنها ويمثل المحاولات الأولى للمؤسسة التي سعت نحو بناء علاقة فعلية باستخدام معايير تقييم واقعية مثل حصة السوق وسمية العلامة التجارية، وقد أحدثت هذه المفاهيم الجديدة نجاحات كبيرة ساعدت في تجاوز الأزمة التي عصفت بمفاهيم الإدارة التقليدية، وأطلقت العنان لزيادة الفكر التسويقي الحديث واختياره لمفاهيمه الجديدة، كل ذلك تم من خلال علاقة غير مباشرة تربط أقسام التسويق حديثة النشأة بجمهور واسع من المشتريين وباستخدام وسائل الاتصال التي

¹ سعدون حمود جثير وآخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد5، العدد10، جامعة الأنبار، بغداد، 2013، صص378،379 .

اعتمدت على قيادة حملات ترويجية وإعلانية كان لها أثارها الإيجابية الواضحة على أرقام المبيعات وحصصة السوق، إلا أن هذا النجاح سرعان ما بدأ بالانحسار بسبب الوعود الكبيرة التي قدمتها تلك الحملات الترويجية وضعف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات إلى زبائنها وكذلك كنتيجة لاتساع حدة المنافسة التي اعتمدت التقليد في أحد جوانبها والابتكار والإبداع في الجانب الآخر¹.

2 - السوق المستهدف (Target Marketing) علاقة المؤسسة بمجموعة من

الزبائن:

يعتبر اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي، فلا يمكن للمؤسسة عمليا أن تغطي كل السوق، وتخدم كل حاجات الزبائن، كما أنه غير المنطقي أن يعامل السوق كوحدة واحدة دون وجود اختلافات بين أفرادها، ومن ثم فإن على المؤسسة أن تعرف أسواقها المستهدفة بدقة مثلا قد أثبتت صناعة السيارات اليابانية أهمية التجزئة الفعالة للسوق من خلال تصميمها لسيارة خاصة بالمرأة العاملة، التي تتضمن العديد من الخصائص تختلف عن نظيرتها الموجهة للذكور، بل إن بعض رجال صناعة السيارات قد حددوا سوق معينة للسيارات بتصميم "سيارة رجل المدينة" الموجهة للشباب والعاملين من صغار السن الذين يحتاجون إلى سيارة صغيرة يمكن وضعها بسهولة في أماكن الانتظار².

فتوجيه جهود المؤسسة التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات ذلك الجزء من السوق الذي أصبح يعرف بالسوق المستهدفة، وقد حققت هذه الاستراتيجيات نجاحات أكبر من سابقتها إلا أنها لم تؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، لذلك سرعان ما تعثرت خطواتها بسبب ضعف قدرة المؤسسات في الحفاظ على الزبائن وارتفاع التكاليف التسويقية مقارنة بالإيرادات المتحققة وتوقعات الإدارة

¹ غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن (CRM) إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة على

الموقع: www.uobabulonedu.ik le15/08/2017

² بن هو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص06.

وكذلك التنوع في حاجات ورغبات المستهلكين إلى الدرجة التي يصعب معها إشباع فئة واسعة من المستهلكين وباستخدام نفس المزيج التسويقي¹.

3 - علاقات الزبائن (Customers relationships) علاقة المؤسسة مع الزبون:

إن اتساع المنافسة المحلية والدولية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة رفع معظم الحواجز بين المؤسسة وزبائنها وتطور وسائل الاتصال، كل هذه العوامل كان لها أثرها الكبير في تبني المؤسسات لفلسفة تسويقية جديدة تقوم على اهتمام بحاجات ورغبات الزبون وتراه المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي، فبالرغم من نجاح بعض المؤسسات في تحديد أسواقها المستهدفة إلا أنها غير قادرة على التفكير تسويقيا أي موجهة بحاجات الزبون، كما أثبتت الدراسات أن كلفة الحصول على زبائن جدد تفوق كلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بعدة مرات، ومن هنا توجهت النظرة الفلسفية الجديدة نحو تطوير المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المؤسسة من جهة وزبائنها من جهة أخرى في محاولة لتحقيق مجموعة من الغايات أهمها²:

- زيادة ولاء الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة.
 - تطوير فعالية وكفاءة الحملات الترويجية، لأن اختيار الزبائن الأكثر ربحية يؤدي إلى تقليل الكلف من جهة والوصول إلى الأهداف التسويقية بسرعة أكبر من جهة أخرى.
 - رؤيا أفضل للفرص التسويقية المتاحة في ظل تزايد حدة المنافسة العالمية.
 - تحقيق تقارب كبير بين خصائص المنتجات وتفضيلات الزبائن .
 - تحقيق استقرار في المبيعات وحصصا سوقية متنامية باستقرار.
- وعليه يحاول هذا المنظور الجديد تحقيق أعلى درجة من التفاعل بين المؤسسة وزبائنها، من خلال علاقة مباشرة مبنية على فهم أعمق للحاجات المتغيرة وإدراك أفضل لتفضيلات الزبائن وفاعلية أعلى في استخدام الإستراتيجيات التسويقية.

¹ غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² نفس المرجع، ص 03.

وبناء على ما سبق لابد من أن تكون هناك إدارة ذات نظرة مستقبلية لتتمكن من القيام بفهم خصائص الزبون وإشباع حاجاته المتزايدة والمتطورة بتطوير البيئة المحيطة، ومن هنا ظهر مفهوم إدارة علاقات الزبائن.

كما أن مصطلح إدارة علاقات الزبائن له جذور في تكنولوجيا البيع الآلي ومراكز الاتصال وأصبح علما محيطا في منتصف التسعينات، وبعدها بدأ يتداول المفهوم بين مستخدمي الأنظمة والمبرمجين وبائعي البرمجيات كل هؤلاء حاولوا الحصول على مجموعة متداخلة من المفاهيم التي أصبحت تعرف بإدارة علاقات الزبائن¹.

¹ بن حو نجة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 12.

المصدر الثاني:

تعريف وأهمية إدارة علاقات الزبائن

المحور الثاني: تعريف وأهمية إدارة علاقات الزبائن.

قبل التطرق إلى تعريف وأهمية إدارة علاقات الزبائن فلا بد من الوقوف على مفهوم الزبون وأنماطه

باعتباره أهم المرتكزات التي تستند عليها إدارة علاقات الزبائن، وتحديد مفهوم التسويق بالعلاقات من

خلال التطرق إلى العناصر التالية:

أولا : مفهوم الزبون وأنماطه.

ثانيا : مفهوم التسويق بالعلاقات.

ثالثا : تعريف إدارة علاقات الزبائن.

رابعا: أهمية إدارة علاقات الزبائن.

أولا: مفهوم الزبون وأنماطه.

1- مفهوم الزبون: عمليا تستخدم كلمة زبون لوصف ثلاثة أنواع من الزبائن أولها الزبون الداخلي

وهم الأفراد العاملين داخل المؤسسة، والثاني الزبون على شكل أفراد وثالثهم الزبون الصناعي أو المؤسسي

وتسعى جميع المؤسسات لتحقيق رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن.

وهناك عدة تعاريف قدمت للزبون منها:

- هو المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات

والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء

وقد يكون الزبائن أفراداً أو مؤسسات، كما عرف الزبون بأنه الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء أو الاستهلاك¹. وينقسم زبائن المؤسسة إلى نوعين أساسيين هما²:

الزبائن الداخليون: وهم العاملون في جميع الأقسام الوظيفية والذين يتعاملون مع بعضهم لاجاز أعمال المؤسسة.

الزبائن الخارجيون: يسمى كل من يتعامل مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، ويتلقى المخرجات النهائية منها بالزبون الخارجي وإذا تكرر تعامله معها بصفة دائمة ومستمرة يصبح عميلاً لها. وهناك فرق بين المستهلك والزبون، فالمستهلك هو الشخص الذي يستخدم السلع والخدمات ويمكن أن يكون مؤثراً في عملية الشراء، أما الزبون فهو الفرد أو المؤسسة الذي يشتري السلع والخدمات وهو المتخذ الفعلي لقرار الشراء أي هو كل شخص طبيعي أو معنوي تتعامل معه المؤسسة ويرغب في شراء منتجاتها.

2- أنماط الزبون: يمكن تصنيف الزبائن حسب عدة معايير منها:

أ-التصنيف حسب أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: لا يحتل الزبائن نفس الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولا يؤثرون في ربحيتها بنفس الدرجة، ويمكن تصنيفهم على هذا الأساس إلى ثلاثة أصناف هي³:

-الزبون الاستراتيجي: هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص 59، 60.

² صليحة رقاد، محاضرات في جودة الخدمة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2016/2015،

ص2

³ بن حمو نجاة، مرجع سبق ذكره، ص16

-الزبون التكتيكي: هو نوع من الزبائن الأقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات

وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

-الزبون الروتيني: هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة،

يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى أنه يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

ب-التصنيف على أساس الصفات الشخصية: ويمكن أن نوضح أنماط الزبون حسب هذا المعيار وطرق

التعامل مع كل صنف من خلال الجدول أدناه:

جدول رقم (1): أنماط الزبون

ت	نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق التعامل معه
1	الزبون السلبي	- يتصف هنا الزبون بالخجل والمزاجية - كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة - البطيء في اتخاذ القرارات - إعطاء الردود على الأسئلة التي تطرح عليه	- الصبر و محاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار - مسابته للوصول إلى ما يحقق رغباته - أن لا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه. - تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده
2	الزبون المتشكك	يتصف هذا العميل بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة.	- معرفة الأساس الذي يبنى عليه شكه وعدم ثقته. - عدم مجادلته فيما يدعي

		<p>- لهجته التهكمية التي تنطوي على سخرية لما يقول الغير له</p> <p>- صعوبة معرفة الشيء الذي يريده هذا الزبون.</p>	<p>ويقول.</p> <p>- تكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته.</p>
3	الزبون الشرثار	<p>- يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير.</p> <p>- يتصف بالفكاهة والدعاية.</p> <p>- لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.</p>	<p>- معاملته بحرص وحذر.</p> <p>- الإمساك بزمام الامور أثناء الحديث معه.</p> <p>- التعبير عن الإمتنان والتقدير للاقتراحات التي يقدمها.</p>
4	الزبون المغرور	<p>- يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة</p> <p>- الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة.</p> <p>- يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء.</p>	<p>- محاولة إنهاء معاملته بسرعة.</p> <p>- معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وإنه صاحب الرأي القيم</p> <p>- الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساس.</p>
5	الزبون المتردد	<p>- يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه.</p> <p>- يبدو مترددا في حديثه</p>	<p>- إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة.</p> <p>- إشعاره بأن الطريق إلى الحل</p>

			<p>وغير مستقر في رأيه.</p> <p>- لا تتسم إجاباته بنعم أو لا وإنما يؤجل في قراره إلى وقت آخر.</p>	<p>البديلة مغلق</p> <p>- إشعاره بافتقار رأيه إلى المنطق من خلال تدعيم أقوالك بالأسباب المنطقية.</p>
6	الزبون الغضبان	<p>- يتميز بالغضب وإمكانية الإثارة بسرعة.</p> <p>- يستمتع في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم.</p> <p>- صعوبة إرضائه فأراؤه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم.</p>	<p>- الأدب والتحلي بالصبر في التفاعل معه.</p> <p>- استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله.</p> <p>- محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها.</p>	
7	الزبون المشاهد المتسوق	<p>- يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وتفحصها.</p> <p>- لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريد ف هو يستمتع بالتسويق.</p> <p>- لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل.</p>	<p>- أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعار بذلك.</p> <p>- عدم محاولة استخدام أية أساليب تدرجية ضاغطة.</p> <p>- تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأفضل.</p>	
8	الزبون النزوي	<p>- يتصف بالتفاخر دائما وقدرته على اتخاذ القرارات</p>	<p>- تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح.</p>	

<p>- محاولة مساعدته لتجنيبه الأخطاء.</p> <p>- الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ قراره.</p>	<p>سريعة.</p> <p>- تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي.</p> <p>- يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن خدمة ما ويعتبر ذلك مضيعة للوقت.</p>		
<p>- محاولة مسأيرته في ما يقول والثناء على ذلك.</p> <p>- إظهار التقدير والاحترام لمعارفه ودكائه.</p> <p>- إشعاره بالاهتمام به وبالأشياء التي يقولها.</p>	<p>- يتصف بأنه إيجابي النزعة نشيط ومبادر.</p> <p>- يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين.</p> <p>- محافظ يقاوم التغيير، وذو عقلية مغلقة.</p>	<p>9</p> <p>الزبون العنيد</p>	
<p>- الحرص على إعطاءه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم.</p> <p>- استخدام الحقائق والمنطق التحليلي.</p> <p>- الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.</p>	<p>- يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم.</p> <p>- يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار.</p> <p>- يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب.</p>	<p>10</p> <p>الزبون المفكر الصامت</p>	

المصدر: يوسف سلطان حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع

سبق ذكره ، ص ص 62، 65.

ج- التصنيف على أساس نوع العلاقة بين المؤسسة والزبون: وتنقسم إلى¹:

-الزبون الراغب في المعلومات: يهتم جدا بالحصول على المعلومات مع قلة حاجاته إلى العلاقات،

ويتسم بمعرفة ما يريده لكنه في حاجة إلى التعلم والحصول على المعلومات (مثل الأطباء عند تعاملهم مع الأدوية).

-الزبون الراغب في الشراء: يتميز بقله حاجاته إلى العلاقات والدخول في المشروعات (مثل الراغب في

شراء آلات البيع الذاتي)

-الزبون الراغب في العلاقات: وهو يتميز في رغبته الشديدة في إقامة العلاقات، ويفضل التعامل مع

رجال المبيعات أو الخدمة الذين يتفهمون بعمق تلك المواقف (مثل زبائن التأمينات وزبائن الخدمات القانونية).

-الزبون الراغب في المشاركة: وهو في حاجة إلى قدر كبير من المعلومات ويفضل التعامل مع المؤسسات

ذات النشاط الواسع النطاق وذات الاستعداد لتوفير التعليم والمعلومات والتي تستطيع أن تتفهم جيدا

حاجاته، وهذا النوع من الزبائن يحتاج إلى إقامة علاقات شخصية وتجذبه الأهداف التي تحقق المنفعة

المتبادلة وكذلك المشاركة في الخسائر.

د-التصنيف على أساس العائد أو النفقة: يتضمن هذا التصنيف ما يلي²:

¹ بن هو نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 17

² نفس المرجع، ص 18

-زبائن يزيد عائدتهم عن نفقاتهم، وهم يمثلون مصدر ربحية المؤسسة، يجب أن تكشف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم.

-زبائن يتساوى عائدتهم ونفقاتهم، فهم يمثلون فرصة يمكن استغلالها لتحسين عائدتهم.

-زبائن يقل عائدتهم عن نفقاتهم ويشكلون عبء على المؤسسة، إن لم تستطع تحسين عائدتهم عليها التخلي عنهم.

الهدف من هذه التصنيفات هو معرفة خصائص كل نوع من الزبائن و بناء الإستراتيجية اللازمة للتعامل معهم.

ثانيا: مفهوم التسويق بالعلاقات: تولد مفهوم التسويق بالعلاقات كمفهوم معاصر يتوافق مع الفلسفة

الاجتماعية والسلوكية المتقدمة للتعامل مع الزبون، فضلا عن الحسابات الدقيقة للمؤسسة المؤثرة على مسار عملها في سوق التنافس الذي تعمل به، وقد ظهر كنموذج تسويقي جديد يشار له في الغالب بأنه التسويق من طرف إلى طرف يتضمن قيام المؤسسة بتطوير علاقة طويلة الأجل مع كل زبون للتوصل إلى معرفة أفضل عن حاجات الزبون، ومن ثم تسليم الخدمات التي تلبي هذه الحاجات، كل منها على انفراد.

1-تعريف التسويق بالعلاقات:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية (التسويق بالعلاقات عام 2004 وكجزء من مسؤوليتها في مواكبة المعاصرة في هذا النشاط على أنه وظيفة تنظيمية تتضمن مجموعة من العمليات المتعلقة بالاتصال وخلف القيمة المستلمة من قبل الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون بالطريقة التي تحقق المنافع للمؤسسة ولأصحاب المصالح من المساهمون¹.

¹ ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد، عمان ، ط 1، 2014، ص42

ويعرفه (kolter) على أنه انشاء علاقات طويلة المدى مع الزبائن أو مجموعة من الزبائن تختار وفقا لمساهمتها في نجاح المؤسسة¹.

ويعرف التسويق بالعلاقات بأنه نشاط تكاملي تشترك فيه كافة الأفراد في كافة المؤسسات بدون استثناء مع التركيز على بناء وارساء وإدامة العلاقات بينهم مع مرور الوقت، فالعلاقات الشخصية والتفاعلات والتبادل الاجتماعي تعد من أهم العناصر الجوهرية المؤلفة للتسويق بالعلاقات².

كما عرف أيضا على أنه علم وفن جذب زبائن جدد، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم بين الزبائن المرشحين³.

من خلال التعاريف يتضح أن التسويق بالعلاقات هو توجه استراتيجي للمؤسسة يعتمد في الأساس على العلاقة والاتصال الدائم لجذب الزبائن والحفاظ عليهم وتنمية ولائهم بما يحقق عائدات وأرباح مستقرة ومستمرة للمؤسسة، فهو عكس التسويق التقليدي أو ما يعرف بالتسويق التعامللي الذي ينهي العلاقة بمجرد انتهاء الصفقة.

ويمكن أن نوضح أوجه الاختلاف بين التسويق بالعلاقات والتسويق التعامللي من خلال الجدول

أدناه:

¹ حكيم بن جروة، أثر استخدام التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، مجلة الباحث العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 178

² درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة، عمان، ط 1، 2012، ص 26

³ حكيم بن جروة وآخرون، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، جوان 2015، ص 94

جدول رقم (2): الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي:

التسويق التقليدي (التعاملي)	التسويق بالعلاقات
-يقوم بصفقة ما ثم يختفي	-يقدم الحلول ويبقى موجودا لتقديم نتائج أفضل
-ينافس بالأسعار	-يقدم القيمة للزبائن ثم يعززها
-تفكير وسلوك قصير الأجل	-تفكير وسلوك طويل الأجل
-تبنى فلسفة العمل حول الصفقات	-تبنى فلسفة العمل حول العلاقات
-جذب الزبائن	-الاحتفاظ بالزبائن
-لا توجد أنشطة تتصف بالاستمرارية	-يخلق هيكل من الأنشطة تعزز العلاقات
-يركز على عائدات البيع	-يركز على عائدات الثقة
-يركز على البيع	-يركز على العلاقات
-يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات	-يقدم حوافز طويلة المدى
-خدمات ما بعد البيع تعني تكلفة إضافية	-خدمات ما بعد البيع هي استثمار نحو العلاقات
-التركيز على المنتجات	-التركيز على توقعات الادراك
-الصفقة هي النهاية	-المبيعات هي البداية

المصدر: مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، إدارة التسويق: دراسة الجدوى التسويقية-الأزمات

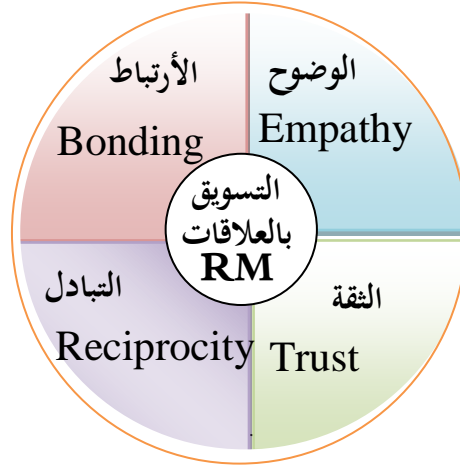
التسويقية- التسويق المصرفي الالكتروني، التجارة الالكترونية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2015،

ص183.

2- أبعاد التسويق بالعلاقات:

هناك عدة أبعاد للتسويق بالعلاقات كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (4) : أبعاد التسويق بالعلاقات



المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، مرجع سبق ذكره ص 40.

حيث يمثل¹:

الارتباط: ويعني ربط طرفين اثنين مع بعضهما البعض لبناء وتطوير علاقات طويلة الأمد، تكون من شأنها

اهتمامات وإعتمادات متبادلة وقوية.

الوضوح: وتعني الشفافية ورؤية المواقف من وجهة نظر الطرف الآخر بشكل واضح وهذا هو الرابط القوي

في تقوية العلاقات.

التبادل: العلاقات ذات الأمد الطويل تتضمن التبادلية بين أطراف العلاقة وعند الحاجة الضرورية لها.

¹ نفس المرجع، ص 40

الثقة: وهي الرابط القوي في تقوية العلاقة بين الأطراف وتعتمد على الثقة المتبادلة بين الطرفين (كالعلاقات الشخصية، علاقات البائع مع المشتري).

3- الفرق بين التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن:

بالرغم من أنه لا يمكن تحديد فواصل دقيقة بين المفهومين باعتبار إن إدارة علاقات الزبائن ما هي إلا نتيجة لتطور مفهوم تسويق بالعلاقات إلا أنه يمكن إلى حد ما عرض بعض النقاط التي تميز مفهوم إدارة علاقات الزبائن عن مفهوم التسويق بالعلاقات.

✓ مفهوم التسويق بالعلاقات كما قدمه بيرى (Berry) كان يشير إلى عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتقوية العلاقة معهم من خلال الخدمات المختلفة التي توفرها المؤسسة، لكن بعد عقد من الزمن توسع هذا المفهوم يشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمؤسسة وشملت أطرافاً أخرى بالإضافة إلى الزبائن، هم الموردون والمنافسون والعاملون، حيث تم النظر إلى التسويق بالعلاقات على أنه كل النشاطات التسويقية الموجهة نحو إنشاء وتنمية الحفاظ على التبادلات الناجحة في حين ركز مصطلح إدارة علاقات الزبائن على المستهلك النهائي أي الزبون¹.

✓ مصطلح التسويق بالعلاقات يحيط بالمنظور الشامل على مستوى المؤسسة والخاصة بالتسويق، بدلا من التركيز الوظيفي الضيق، وعلى الرغم من أن مصطلح (RM) يتم اتخاذه بصورة واسعة، فربما هناك مصطلح أفضل لوصف التأكيد على الفعاليات المتعددة الوظائف، وهو إدارة علاقات الزبائن (CRM) وذلك لأن التسويق بالعلاقات يتضمن طريقة المؤسسة الناجحة في إدارة علاقات السوق².

¹ بن حمو غنية، مرجع سبق ذكره، ص 13

² درمان سليمان صادق، التسويق المعربي، مرجع سبق ذكره، ص 78

✓ يتشابه المصطلحان في أن كلا منهما يوضح بأن العلاقات المتبادلة تنشأ وتتطور مع مرور الزمن، ولكن إدارة علاقات الزبائن تركز على توطيد والحفاظ على علاقات تبادلية تعاونية، كذلك تهتم بتطوير والحفاظ على حقيقية استثمارات فيما يتعلق بتعظيم ربحية العلاقات مع الزبائن، والتي تتغير مع استمرار التعاملات بين المؤسسة وزبائنها، كما أن إدارة علاقات الزبائن موجهة بشكل استراتيجي تهتم بإيجاد مزيج مثالي للعلاقات مع الزبائن، بينما التسويق بالعلاقات يركز على المهام المطلوبة لبناء والحفاظ على التبادل المستند إلى العلاقات الموجودة بين المؤسسة وزبائنها¹.

✓ التسويق بالعلاقات لم يذكر أن التقنية تعد أساس إدارة الزبائن، في حين نجد أن إدارة العلاقات مع الزبائن استخدمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق استراتيجياتها.

✓ صعوبة تنفيذ التسويق بالعلاقات في الأسواق الضخمة ومحدودية فرص التفاعل الشخصي بين البائع والمشتري، وغياب سمة المودة في التعامل، والفهم المحدود لدوافع الزبائن في مشاركة العلاقة التبادلية، وهذه المشاكل تم حلها في إدارة علاقات الزبائن من خلال الاعتماد على التكنولوجيا².

¹ بن حمو غنية، مرجع سبق ذكره، ص13

² نفس المرجع، ص13

ثالثاً: تعريف إدارة علاقات الزبائن : ترجع بدايات 'إدارة علاقات الزبائن إلى التسويق بالعلاقات الذي

يمثل الفلسفة والإستراتيجية التي تعكس توجهات المؤسسة في علاقاتها وبظهور تكنولوجيا المعلومات في

الممارسات الإدارية تطور التسويق بالعلاقات ليظهر بمصطلح جديد هو إدارة علاقات الزبون (CRM) التي

تمثل التقنية الإدارية للتسويق بالعلاقات والتي تعتمد بشكل خاص على التكنولوجيا الحديثة للإعلام

والاتصال¹(NTIC)

1-تعريف إدارة علاقات الزبائن (CRM):

الحروف الثلاثة(CRM) هي اختصار الكلمات الثلاث Customer Relationship

Management وهي مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق ويقصد به نظام جذب واكتساب الزبائن

المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار

التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المربحين فقط، وتقليص مستوى

العلاقات مع الزبائن غير المربحين².

وهناك الكثير من التعاريف التي قدمت لإدارة علاقات الزبائن منها ما يتوافق مع التقانة المعاصرة

والمستخدمة في بيئة الأعمال أي أن (CRM) هي مجموعة البرمجيات والتقنيات المستخدمة من قبل

الشركة لتخفيض الكلف وزيادة العوائد وتحديد الفرص الجديدة واستخدام القنوات التوزيعية لزيادة قيمة

الزبون وتحقيق رضاه والمحافظة عليه باتجاه تحقيق الأرباح³.

¹ سامية حول، سهام معاش، إدارة علاقات الزبون التحليلية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، العدد 26، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016، ص60

² رولاند سويفت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال العدد التاسع، الشركة العربية للإعلام العلم، القاهرة، 2002، ص01

³ ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص63

وهناك من حصر تعريف (CRM) في ثلاث مفاهيم أساسية هي¹:

✓ *التعريفات المتعلقة بالتكنولوجيا.

✓ *التعريفات المتعلقة بدورة حياة الزبون.

✓ *التعريفات المتعلقة بالإستراتيجية.

وقد نشأ التعريف المرتبط بالتكنولوجيا من حاجة ورغبة رجال المبيعات في وضع منتجاتهم في أفضل صورة أمام الزبون، حيث تقوم التكنولوجيا بميكنة جزء من موضوعات إدارة علاقات الزبائن وتساهم في حل جزء من مشكلاته، وتعتبر هذه التعريفات مصطلح (CRM) مرادفا لمصطلح التكنولوجيا. أما التعريفات المتعلقة بدورة حياة الزبائن فقد نشأت من رغبة وحاجة ممارسي إدارة علاقات الزبائن إلى ابتكار أفكار عمل جديدة أو قدرات وطاقت إضافية، تركز أساسا على دورة حياة الزبون وليس دورة حياة المنتج.

وتمر دورة حياة الزبون بأربع مراحل هي على التوالي: الانجذاب، المعاملة وإتمام الصفقة، تقديم

الدعم للخدمة، التحسين والتطوير.

ففي مرحلة الانجذاب يتعرف الزبون على المنتج أو على المؤسسة فتتمو لديه الرغبة في فهم المنتج

أو فضول التعرف على المؤسسة، وفي مرحلة اتمام الصفقة، ينتقل الزبون إلى المستوى الثاني من التفكير،

حيث يقدم على اتخاذ قرار الشراء، أما في مرحلة تلقي الخدمة، فيحتاج الزبون إلى مساعدة في تركيب

وضبط ما تم شراؤه أو الانتفاع بالخدمة التي حصل عليها وخلال مرحلة التحسين والتطوير قد يفكر الزبون

في شراء منتجات أو خدمات إضافية.

¹ عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، ترجمة هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2007، ص ص 10، 12

وفي أغلب المؤسسات خاصة الكبيرة منها نجد أن التعامل مع الزبون يتم عن طريق العديد من الإدارات والأفراد في كل مرحلة من المراحل السابقة بدون تنسيق واضح أو آلية متكاملة ومرتبطة بدورة حياة الزبون، وهذا التعريف القائم على دورة حياة الزبون يصف (CRM) على أنها القدرة على التواصل والتفاعل مع الزبون والبيع له خلال دورة حياته شرائية بمراحلها الأربعة.

أما التعريف المتعلق بالإستراتيجية فهو بداية يباعد بين أي صلة بين إدارة علاقات الزبائن والتكنولوجيا ويصف إدارة العلاقة على أنها أسلوب لمنافسة بنجاح في السوق وخلق قيمة عالية للمساهمين. كما تعرف (CRM) على أنها إستراتيجية وعملية شاملة يجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وبناء علاقات شراكة مع الزبائن المنتقين لخلق قيمة أعظم لكل من المؤسسة والزبون، وتتضمن هذه الإستراتيجية تحقيق التكامل بين وظائف التسويق، البيع، خدمة الزبون لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تعظيم القيمة المقدمة له¹.

كما عرفها كل من "كوتلر وأرمسترونج" باتجاهين هما²:

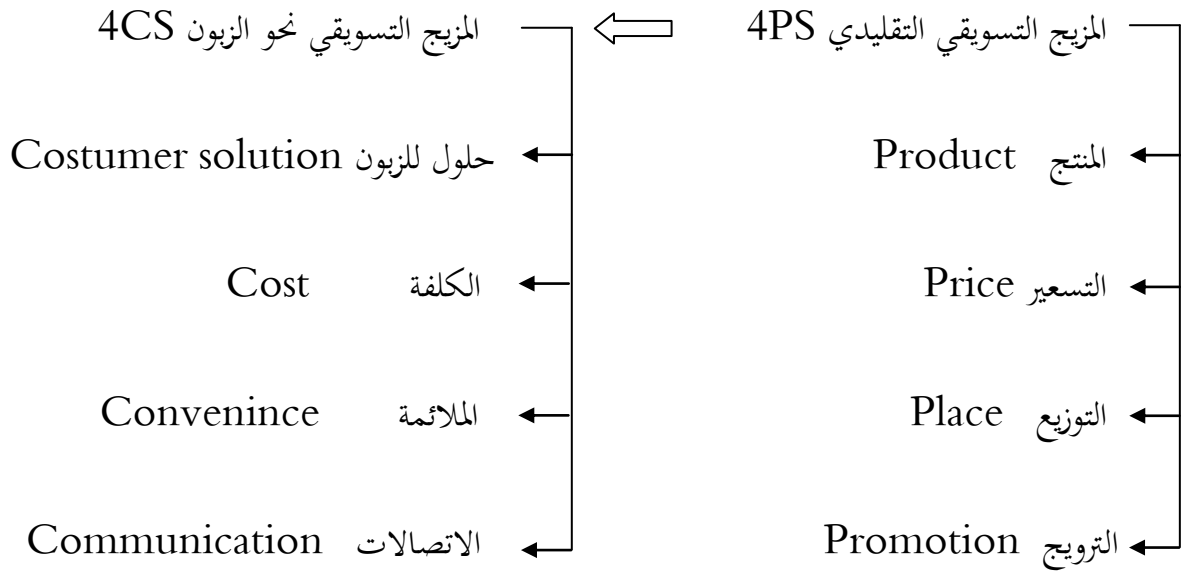
- اتجاه المفهوم الضيق حيث اعتبرها على أنها: « نشاط إدارة قاعدة بيانات الزبائن الأفراد وإدارة نقاط تماس الزبون بعناية بهدف خلق ولاء الزبون.
- اتجاه المفهوم الواسع اعتبر إدارة علاقات الزبون على أنها عملية شاملة لبناء علاقات زبون مربحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضا متميزين للزبون. كما أن المفهوم الحديث والتوجه المعاصر لإدارة علاقات الزبائن شهدت تأثيرا وتغيرا في مضامين المزيج التسويقي التقليدي القائم على وظائف إدارية

¹ بن حمو غنية، مرجع سبق ذكره، ص20

² محمود جاسم الصميدعي وآخرون، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010، ص133

داخلية، حيث أصبحت وظائف إدارية ذات توجهات خارجية ولكنها منصبة مجتمعة نحو الزبون كما هو موضح:

شكل رقم (5): المفهوم التسويقي الحديث لإدارة علاقات الزبائن.



المصدر: ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 66.

فهذا التغيير في التوجه قد أتاح الفرصة للمؤسسات في الحصول على ميزة تنافسية وللأمد البعيد، لأنها بنت علاقاتها مع الزبائن على المنظور البعيد وليس الأمد القريب والمنصب على تحقيق الربح السريع ودون الاهتمام بالزبون واعتباره جزء من المؤسسة، وعليه باتت إدارة علاقات الزبائن أكثر بكثير من مجرد تطبيق، بل هي حل يسمح بالتواصل وفهم زبائن المؤسسة¹.

¹ حديد نوفل، بريم إيمان، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية الغذائية، الملتقى الدولي التاسع حول: في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، 23، 24 نوفمبر، 2014، ص 6

ومن خلال التعاريف السابقة فإن إدارة علاقات الزبون هي استراتيجية عمل تركز على الزبون وتؤثر

على الكثير من أعمال المؤسسة، وتقوم على أساس الحوار المستمر والاتصال الدائم مع الزبون وتبادل المعلومات باستمرار باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإيصال أفضل قيمة للزبون من أجل المحافظة عليه وكسب ولائه وزيادة ربحية المؤسسة.

وإضافة لما سبق لو حللنا مفهوم إدارة علاقات الزبائن لوجدنا أنه يتكون من العناصر التالية¹:

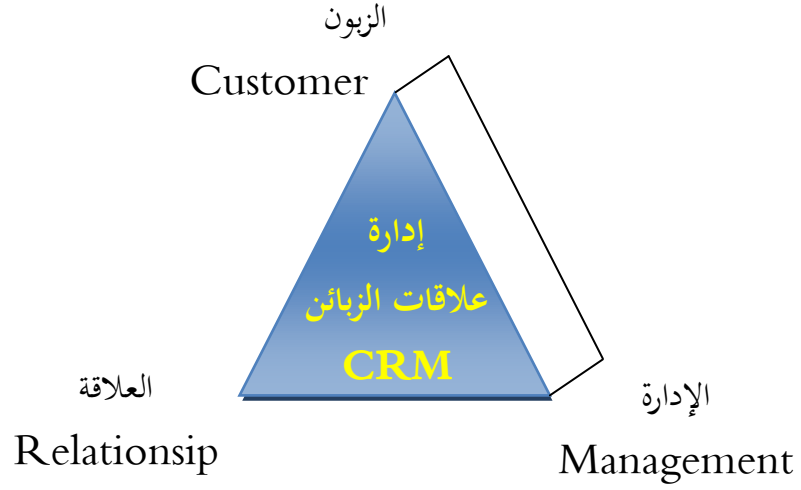
➤ **الزبون:** وهو المصدر الوحيد للربح الذي تريد أن تحققه المؤسسة والنمو المستقبلي الذي تسعى إليه، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل مواد ممكنة، لكن هذا نادر الحصول بسبب أن زبائن اليوم هم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق، وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المؤسسات، ولهذا فإن التكنولوجيا يمكن أن توفر القدرة على التمييز بين الزبائن وإدارتهم.

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

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

¹ عبد الله غانم، محمد قريش، دور التكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 10، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص148

شكل رقم (6): عناصر إدارة علاقات الزبائن.



المصدر: دراسات سليمان صادق، التسويق المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

رابعاً: أهمية إدارة علاقات الزبائن : أدت المنافسة المتزايدة إلى اهتمام المؤسسات بإدارة علاقات الزبائن بدرجة أكبر، فأصبحت السوق مشبعة، وقنوات الاتصالات تبتث وسائل تسويقية باستمرار.

والحقيقة أن إدارة علاقات الزبائن داخل أي مؤسسة تمكنها من خوض غمار المنافسة في السوق، لأنها ببساطة الإدارة التي تجعل المؤسسة قادرة على التعرف على أنواع الزبائن وتفهمهم، وهذا الفهم بدوره يمكن المؤسسة من التعامل مع الزبون لخدمة أهدافه واحتياجاته وإذا ما تحقق ذلك، فإن جهود اتصالات التسويق تصبح أكثر قرباً من الزبون كما أن هذه العلاقة تزداد قوة مع الوقت حيث أصبح معروف الآن أن 80% من متوسط أعمال وأنشطة المؤسسات يتحقق بواسطة 20% من زبائنها، ولذلك فإن تقوية العلاقة

بين المؤسسة وبين الزبائن هي الاسهام الحقيقي والفعال الذي تقدمه إدارة علاقات الزبائن لتحقيق نجاح المؤسسة¹.

وإن إدارة علاقات الزبائن تأخذ أهميتها وتكتسب قيمتها في المؤسسات من خلال الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، حيث نجد أن إدارة علاقات الزبائن ترمي أساساً إلى توفير المعرفة والمعلومات عن الزبائن بشكل دائم ومستمر، وبشكل محدث كذلك، حيث يخطط وينفذ الإجراءات التي لها علاقة مباشرة مع الزبون مثل التسويق والمبيعات والإيفاء بالطلبات والخدمة الممتازة، حيث يغير CRM التركيز والاهتمام من إدارة المنتجات إلى إدارة الزبائن، ومع بزوغ التجارة الإلكترونية أصبح لدى المؤسسات فرصة البيع المباشر للمستهلكين ويمكن تهيئة التسويق ليتواءم مع أفضليات الزبائن وسلوكهم، وهناك كم هائل حول سلوك الزبائن الشرائي، وجميع هذه المعطيات تدخل إلى مستودع المعطيات، وهناك يتم تحليلها إلى أنماط (تسمى منجم المعطيات) ومن خلالها يتم التنبؤ بالسلوك المستقبلي²، كما يشكل (CRM) دعماً لمتخذي القرار في مجال الطلب المستقبلي وإدارة الطلب وتسعير المنتجات والخدمات وتحديد تواريخ شحن الطلبات والتخطيط لمتطلبات الزبائن الخدمائية.

ويمكن حصر أبرز المزايا أو المنافع والأهداف من خلال اعتماد إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة كالآتي³:

- مساعدة الإدارة في تحديد واستهداف زبائنها المفضلين وبما يقود إلى التخطيط الدقيق للحملات التسويقية ووضوح الأهداف باتجاه رفع مستوى المبيعات.

¹ عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، مرجع سبق ذكره، ص ص 16، 17.

² محمد عبد العال النعيمي، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان 2009، ص 172.

³ ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 68.

- تحسين علاقة المؤسسة مع زبائنها وبتجاه تحقيق رضا الزبون وعبر تقديم الحد الأعلى الممكن من

الخدمات لتوليد أفضل الأرباح.

- تساعد العاملين في المؤسسة بحصولهم على المعلومات التي من شأنها أن تحدد حاجات ورغبات الزبائن

وبشكل دقيق، وبناء علاقة قوية بين المؤسسة وهؤلاء الزبائن المستهدفون.

- إدارة أعمال المؤسسة بشكل أفضل وتحديد الفرص البيعية بشكل أكثر دقة، لمواجهة المنافسين بصورة

أفضل من خلال المعلومات التي تمتلكها المؤسسة عن الزبائن في السوق وعبر قاعدة البيانات التي تمتلكها

والتي هي أساس مهم لإدارة علاقات الزبائن.

- زيادة معدل انتاجية العاملين في المؤسسة عبر تقديمهم الخدمات بسرعة أكبر ودقة أفضل وبعيدا عن

الأخطاء، لأن أعمالهم محسوبة مسبقا ومحددة بشكل دقيق وعلى ضوء البيانات والمعلومات التي تمتلكها عن

طلبات زبائنها.

- تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى الممكن من خلال الاعتماد على العملات التسويقية الموجهة

والفعالة.

وهناك أهداف أخرى تسعى (CRM) إلى تحقيقها منها ما يأتي¹:

✓ تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة.

✓ تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة.

✓ الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن.

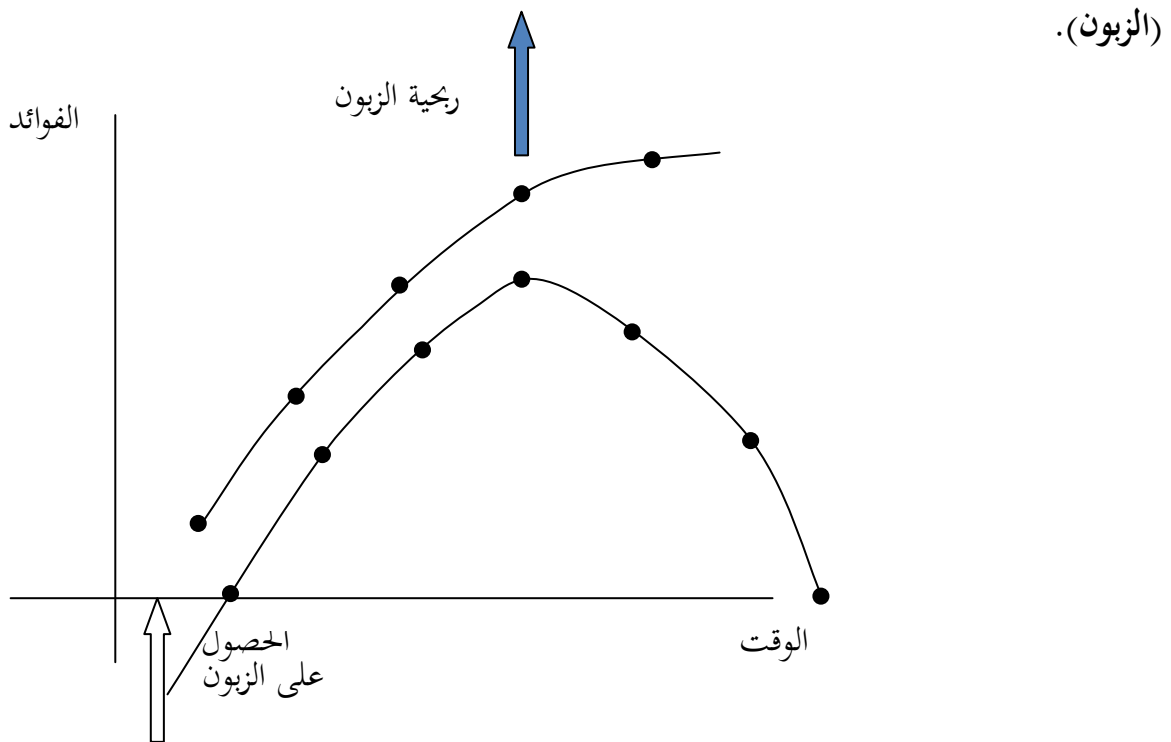
✓ استهداف الزبائن المرحة من مجموع محافظة الزبائن (إنفاق كل زبون).

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 207.

✓ زيادة فعالية وإدارة كفاءة الزبون.

وبالرغم من الفوائد المتحققة من (CRM) القابلة للقياس مثل الاحتفاظ بالزبون، إلا أن بعض المؤسسات طورت طرقا أخرى لاكتشاف الحقائق التي قد تمكنها من الاحتفاظ بالزبائن المربحين وذوي الولاء العالي لها، إذ تعتمد تلك المؤسسات على المسوحات الدورية التي تبين قدرتها في إيجاد قيمة لهم فإذا اتضح لها من نتائج المسح أن التغييرات والتعديلات التي ستجربها على المنتجات تبدو مضيعة للوقت أو ذات تكاليف عالية، ستقوم فوراً برفض هذه التعديلات أو التغييرات، أما إذا أثبتت نتائج المسح بأن ما تم من تغيير على منتجاتها وبرنامجهما التسويقي بأكمله كان تغييراً إيجابياً، فستعمل به لتحتفظ بالزبائن المربحين، إذ أن قيمة الاستمرار بهم غير قابلة للجدال.

شكل رقم (7): الفوائد التي توفرها إدارة علاقة الزبون (CRM) عند الحصول / الإحتفاظ به



المصدر: نفس المرجع ص208.

ومن بين الأسباب التي تجعل الاحتفاظ بالزبون أكثر ربحية ما يلي¹:

- ❖ وضع التكاليف التي تتناقص مع الوقت في حياة الزبون.
- ❖ زيادة انفاق الزبون بمرور الوقت.
- ❖ رضا الزبون بما يجعله مستعدا لدفع سعر أعلى.
- ❖ رضا الزبون يعزي لتجهيزه بالمنتجات في الوقت المحدد وحين الطلب عليها من قبله.
- ❖ تكرار شراء الزبائن بقليل إلى حدها التكاليف المنفقة على المنتج الجديد أو المطور

¹ نفس المرجع، ص ص 208،209.

المعبر الثالث

خطوات واستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن

المحور الثالث: خطوات واستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن.

الهدف من هذا المحور هو تقديم رؤية واضحة لمجمل عمليات إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العمليات التسويقية، وتقديم نموذج واضح يتناول المراحل أو الخطوات الأساسية لتنفيذ إدارة علاقات الزبائن والاستراتيجيات المتبعة للوصول إلى الحالة الأمثل ل CRM

أولاً: خطوات إدارة علاقات الزبائن: يمكن تقدير مسار إدارة علاقات الزبون من خلال المراحل التالية:

1 - مرحلة تحديد الزبائن:

إن المعرفة الجيدة للزبائن هي نقطة البداية الهامة لاستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، حيث تعتمد عملية التحديد على ضبط وجمع البيانات الخاصة بالزبائن المستهدفين من قبل المؤسسة، حيث تساعد هذه البيانات على فهم الزبائن وفهم طباعهم وسلوكهم، كما يجب توافرها وإتاحتها لكل إدارات المؤسسة بالإضافة إلى الموزعين، رجال المبيعات... إلخ¹، والغاية من جمع البيانات هو بناء قاعدة للبيانات والمعلومات عن الزبون، ويعتبر هذا الأساس لإدارة أي نشاط للعلاقة مع الزبون. وكذا تحديد مصادر البيانات والقيام بتحليلها ومعالجتها من قبل المؤسسة بعد إدخالها في قاعدة البيانات آلياً باستخدام برمجيات الإعلام الآلي المتخصصة في مجال التسويق لتتحول فيما بعد إلى معلومات تساعد المؤسسة في معرفة زبائنها.

وعملياً يجب أن تظم قاعدة البيانات المعلومات عن الحالات التالية²:

* التعاملات التجارية، هذه يجب أن تظم حالات للبيع الكاملة مع تفاصيل ملحقة بها (السعر المدفوع، تاريخ التسليم).

¹ عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 42

² درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 163

* الاتصالات مع الزبون، اليوم يوجد هناك من القنوات والسياسات للاتصال مع الزبون، إن هذه القنوات يجب أن لا تظم فقط طلبات البيع وطلبات الخدمة، بل يجب أن تظم كل اتصال قام به الزبون أو المؤسسة.

* المعلومات الوصفية: هذا النوع من البيانات يستخدم لأغراض التحليل.

* الاستجابة إلى المحفزات التسويقية: هذا النوع من المعلومات يجب أن تظم إن كان هناك أية استجابة أم لا من قبل الزبون إلى مبادرات التسويق المباشر مثل اتصالات البيع أو أي اتصال مباشر آخر.
* البيانات يجب أن تكون على مدار الساعة (طول الوقت).

ولكي تحقق إدارة علاقات الزبائن فعاليتها يجب على المديرين والمستخدمين أن يكونوا قادرين على الوصول بسرعة وبسهولة إلى هذه البيانات ولهذا الغرض يتم إنشاء مستودع بيانات يجمع فيه جميع البيانات المتوفرة عن الزبائن.

ولكي تنجح جهود إدارة علاقات الزبائن لا بد من إكتساب مستودع البيانات عددا من المميزات

ومنها¹:

✓ **التفصيل:** تضم البيانات جميع التفاصيل الممكنة عن شكاوى الزبائن وأوقات السداد وإجراءات

التسليم.

✓ **الحداثة:** يتم تحديثه دوريا وعقب كل تعامل جديد مع الزبون.

✓ **قابلية الاستخدام:** لا يتضمن أي غموض ولا يستعصي على فهم المديرين والمسؤولين في الأقسام

المختلفة خاصة التسويق والإنتاج.

¹ حسان المتني، إدارة علاقات الزبائن، مذكره ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص8

✓ **الإتاحة:** فلا تكون كل المعاملات سرية أو محجوبة عن موظفي الإنتاج والتسويق والأقسام ذات العلاقة بالزبون.

✓ **الأمان:** توفير الحماية للبيانات الشخصية والحرجة الخاصة بالزبائن مثل أرقام بطاقات الائتمان.

✓ **التراكم:** فلا يتم الحذف منه أو الإضافة إليه إلا بمنطق واضح.

✓ **المنطق:** يكون للبيانات بناء أو هيكل مفهوم لا يستعصي على أذهان الموظفين.

✓ **الارتباط:** تركز البيانات على مجال عمل المؤسسة دون أن تشتت في مسارات تضني الباحث وترهقه.

2-مرحلة تميز الزبائن: بمجرد أن تتعرف المؤسسة على زبائنها وعلى المعلومات التي تمتلكها بشأنهم، فإن

خطوتها التالية تتمثل في التمييز بينهم حسب قيمتهم بالنسبة للمؤسسة، وأن الهدف المعني بإدارة علاقات

الزبائن من وراء هذه الخطوة هو بيان أن الزبائن جميعا ليسوا سواسية فيما يتعلق باسهامهم في ربحية المؤسسة

على المدى الطويل. يقينا أن الهدف من وراء إدارة علاقات الزبائن هو الاحتفاظ بالزبائن، ولكن ليس أي

زبائن فحسب، إنما تريد الاحتفاظ بزبائنهم الأعظم قيمة¹.

➤ والسؤال المطروح كيف يمكن للمؤسسة أن تحدد أي الزبائن أكثر قيمة؟

وفي هذا السياق نتحدث عن مبادرة تقسيم الزبائن ما بين زبائن حاليين محققين للربحية وزبائن

مرتقبين، حيث تقول نظرية 20/80 لمازلو أن 80٪ من أرباح المؤسسة يحققها 20٪ من الزبائن لذلك من

الهام جدا التعرف على هؤلاء 20٪ ويجب اهتمام المديرين داخل المؤسسات هؤلاء الزبائن وبالوفاء

باحتياجاتهم الحالية والمستقبلية².

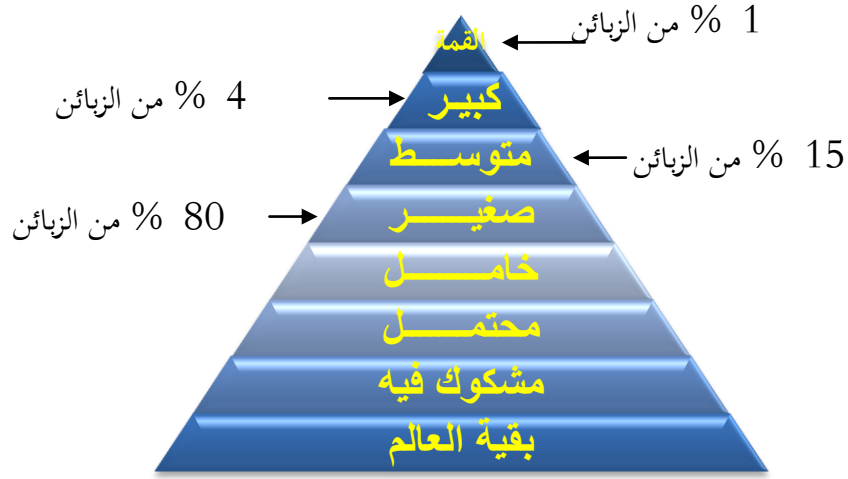
¹ يوسف جحيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 160

² عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، مرجع سبق ذكره، ص ص 42، 43

ويقول جاي كوري وآدم كوري إن أفضل طريقة لبدء فهم طبيعة اختلاف الزبائن في أثرهم على

عائد المؤسسة وربحها تكمن في تشييدهم هرم الزبائن كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (8): هرم الزبائن



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق

ذكره، ص 160.

وفيما يلي الطريقة التي يقترحها الأخوان كوري للمؤسسات من أجل بناء هرم زبائنها¹:

❖ تعيين المؤسسة نسبة 1% من زبائنها بالنظر إلى المبيعات: هؤلاء الزبائن يحتلون مكانهم في قمة الهرم

ويحتلون الصدارة بين زبائن المؤسسة

❖ تعيين المؤسسة نسبة ال 4% التالية من زبائنها بالنظر إلى عوائد المبيعات، وهذه النسبة تمثل زبائن

المؤسسة الكبار الذين يحتلون المرتبة الثانية في الهرم.

¹ نفس المرجع، ص ص 161، 162

❖ تعين المؤسسة زبائنها المتوسطين: هؤلاء يمثلون نسبة الـ 15% التالية من زبائنها النشطين.

❖ تعين المؤسسة نسبة الـ 80% الباقية من زبائنها وهؤلاء هم زبائنها الصغار.

❖ تعين المؤسسة زبائنها الخاملين: وهم الذين تعاملوا مع المؤسسة فيما مضى ولكنهم لم يقدموا على

الشراء مؤخرا، مثلا ستة أشهر أو سنة.

❖ تعين المؤسسة زبائنها المحتملين النشطين: وهؤلاء هم الأشخاص أو المؤسسات الذين أقام معهم قسم

مبيعات المؤسسة علاقة من نوع ما ولكنهم لم يقدموا على الشراء من المؤسسة بعد، (اشخاص

استجابوا لرسالة بريدية أو ممن طلبوا معلومات عن المؤسسة أو...)

❖ تعين المؤسسة الزبائن المشكوك فيهم: وهم الأشخاص أو المؤسسات الذين قد يحتاجون منتجات

المؤسسة أو خدماتها ولكن لا يزال عليها إقامة علاقة معهم.

❖ وتضع المؤسسة على قاع هرمها كل من عدا وما عدا هؤلاء في العالم: هذه هي المؤسسات

والأشخاص الذين ليسوا بحاجة إلى منتجات المؤسسة أو خدماتها، وبما أن المؤسسة لن تحقق أي ربح من

ورائهم فمن المهم أن تضع المؤسسة في اعتبارها مقدار وقت التسويق وأمواله التي تنفقها محاولا التواصل مع

أشخاص لن تمارس معهم أي عمل

3- مرحلة التفاعل مع الزبائن: ويكون التفاعل بالحوار المستمر مع الزبائن وذلك لمعرفة المزيد عن

حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة، وهناك طريقتان رئيسيتان يمكن لإدارة

علاقات الزبائن استخدامهما لتحقيق التفاعل مع الزبون هما¹:

¹ حسن المتني، إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص 10

✓ **التفاعل البشري:** حيث يصبح الموظف هنا وسيطا بين إدارة علاقات الزبائن والزبائن أنفسهم،

ويعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تفاعله مع الزبون، ومثال عليه مراكز الخدمة عن طريق الهاتف Call center، إذ يمكن للزبون هنا أن يصل ليراقب كشف حسابه أو يسأل أسئلة عامة أو لحاجته لدعم ما.

✓ **التفاعل المؤتمت:** في هذا النوع يتحكم الزبون تحكما كاملا بالتفاعل، وهذا يعني تمكين الزبون من خلال تقانات مثل الانترنت أو الأكشاك الالكترونية في الشارع (الصراف الآلي مثلا) أو النظم المؤتمتة للرد على الهاتف IVR.

وتنجح المؤسسات في تحقيق التفاعل المطلوب إذا توفرت النقاط التالية:

✓ منح المرونة والحرية الكاملة للزبون لاختيار القناة الاتصال مع المؤسسة التي يفضلها.

✓ التعامل ذو الطابع الشخصي أي التعامل مع العميل على أنه شخص فريد له خصوصيته وصفاته وظروفه وعاداته الخاصة به.

✓ **تكامل الوسائل:** بمعنى أن كل قناة اتصال داخل المؤسسة تكون على علم بعلاقة القنوات الأخرى داخل المؤسسة بالزبون، فالزبون يتعامل مع المؤسسة على أنها كيان واحد وموحد وأن أفرادها جميعا يعرفونها جيدا.

4 - تعدل المؤسسة بعضا من جوانب سلوكها اتجاه الزبون: إن هذه الخطوة في تنفيذ إدارة

علاقات الزبائن تتمثل في أخذ المؤسسة ما تعلمته من تعيين زبائنها وتمييزهم واشراكهم في حوار كي تصمم

(بحسب الطلب) معروضات المؤسسة كي تتناسب مع حاجات زبائنها الأفراد ورغباتهم وتفضيلاتهم

المحددة¹، أي تعمل على تكييف المنتجات على حسب حاجات ورغبات الزبائن.

ومن ناحية أخرى فإن المواءمة لا تقتصر على المنتجات فقط بل تشمل الأمور التالية²:

- ❖ تطوير المنتج: البحوث والتطوير.
- ❖ المبيعات: إصدار الطلبيات، وضع المنتجات المتعلقة ببعضها البعض في مكان واحد، تحديد العملاء المهتمون بالمنتج، التنبؤ، تقديم العطاءات وعروض الأسعار.
- ❖ تجربة أرقى للزبون: الخدمة، إضفاء الطابع الشخصي، إدارة صفوف الانتظار
- ❖ الاحتفاظ بالعملاء واستردادهم: برامج الولاء
- ❖ الاستهداف والتسويق: الترويج، التسعير، التجزئة، صياغة السلوك، الفوز بالزبائن، التحليل.

5 - مرحلة التقييم: إن برامج إدارة علاقات الزبون (CRM) تحتاج، للتقييم الدوري لمعرفة فيما إذا

كانت تلك البرامج مطابقة للتوقعات ويمكن الاستمرار بها في المدى البعيد إذ يساعد تقييم الأداء على

أخذ الإجراءات التصحيحية من ناحية حكم العلاقة و في تعديل أهدافها³.

من بين المعايير أو المؤشرات التي يعتمد عليها في عملية التقييم:

✓ مؤشرات الرضا لدى الزبون.

✓ رقم أعمال كل زبون.

✓ ربحية كل زبون.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 174

² حسن المتني، إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص 11

³ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 180

✓ حصّة كل زبون

ثانيا: استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن: إن البيئة الأساسية لتنفيذ مفهوم (CRM) تشترط استخدام

الإستراتيجية الموجهة من قبل الزبائن كإستراتيجية شاملة للمؤسسة، وهذا التوجه ينبغي أن يتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في المستويات التنظيمية الأخرى لضمان الوصول إلى الغايات المحددة، كما أن هناك استراتيجيات حاسمة تحتاج المؤسسات للإطلاع عليها وأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار الاستثمار في برامج إدارة علاقات الزبائن، حيث تشتمل:

1- الزبائن: إحدى الاستراتيجيات الأكثر أهمية هي تحديد الزبائن المستهدفين بالاستناد إلى نموذج الأعمال القائم في المؤسسة ومهمتها أي تحديد فئات الزبائن الذين ترغب المؤسسة لخدمتهم، حيث تحدد نوع العلاقة مع كل شريحة من شرائح الزبائن والتي بدورها ستساهم في تعزيز ولائهم وتحسن ربحية المؤسسة، وإستراتيجية التوجه نحو الزبون يساعد المؤسسة على إدارة هذه الشرائح بأسلوب يستفيد منه الزبون وتستفيد منه المؤسسة لتوليد أرباح على المدى البعيد.

كما يمكن أن نصنف إستراتيجية المؤسسة ضمن إدارة العلاقة مع الزبون إلى نوعين هما¹:

أ) إستراتيجية الدفاع: وهي إستراتيجية الاحتفاظ والدفاع عن الحصّة السوقية في الأسواق المشبعة التي

تعاني من المنافسة الشديدة وهنا تكلفة الاحتفاظ بالزبون مرتفعة أكثر.

ب) إستراتيجية الهجوم: وهي إستراتيجية الهجوم على المنافسين وغيرهم من المكونات الجزئية للسوق

بهدف الحصول على الزبائن الجدد، بتوسيع قاعدة نظام قاعدة الزبائن ضمن مفهوم الحصّة السوقية

للمؤسسة أو من خلال تطوير الاستهلاك الحالي والمحتمل للزبائن ضمن مفهوم الحصّة السوقية للزبون.

¹ براهمي عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015، 2016، ص96.

كما تقوم إدارة علاقات الزبائن بإتباع ثلاث استراتيجيات للتعامل مع الزبائن هي:

***اكتساب زبائن جدد:** وترتكز هذه السياسة على¹:

- اجتذاب زبائن من المنافسين، وذلك بكسب حروب الأسعار وغيرها من المنافسين، وهذا يستدعي

الحصول على المعلومات عن علاقات المنافسين بزبائنهم.

- اجتذاب فئة جديدة من الزبائن، لم يسبق أن اجتذباها أحد وذلك بإصدار (سلعة/ خدمة) جديدة في

السوق، ما يستدعي الحصول على المعلومات عن تفضيلات ومقترحات الزبائن. وتصلح هذه السياسة

للمؤسسات التي تتعامل في (سلع/الخدمات) ذات السمات التالية: (ضرورية، معمرة، شعبية).

***الاحتفاظ بالزبائن الموجودين:** ومن بين الاستراتيجيات التي من شأنها أن تعمل على الاحتفاظ بالزبون

ما يلي²:

- إستراتيجية المنافع المالية: في علاقة المؤسسة مع زبائنها يتم إضافة المنافع المالية وذلك من أجل

تشجيعهم إلى تكرار الشراء وربطهم مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة من خلال عدة حوافز منها

خصومات مقدمة الزبائن المتكررين، أو تخفيضات خلال حصول الزبون على نقاط معينة من خلال كثرة

تعامله مع المؤسسة لكن هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من المنافسين وتأثيرها قصير الأجل شأنه شأن

تنشيط المبيعات.

- إستراتيجية المنافع الاجتماعية: والقائمة على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع الزبائن بشكل

شخصي وليس اعتبارهم مجرد وجوه بدون أسماء، بتصميم علاقات مع كل زبون على حدة، فإدراك

¹ رولاند سويغت، إدارة علاقات العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 6

² عبد الحفيظ محمد الأمين، دور التسويق في كسب الزبون، دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2008، 2009، ص 90.

الحاجات والرغبات الفردية للزبون ومعاملته كصديق وخدمته بصورة شخصية يساعد على تفعيل وتمتين العلاقة بينه وبين المؤسسة.

- إستراتيجية المنافع الهيكلية: بالإضافة إلى الإستراتيجيتين السابقتين يمكن للمؤسسات إضافة بعض المنافع المرتبطة بالعلاقة الهيكلية ويقصد بها تقديم الخدمات التي تقدم قيمة عالية مدركة لدى الزبون، ولا توجد لدى المنافس، مثل تقديم بعض الأجهزة أو البرامج التي تساعد الزبون على الأداء الأفضل وإشراكهم في استشارات جديدة وإدماجهم في نظم معلوماتها. ويتم تحقيق إستراتيجية الاحتفاظ بالزبون من خلال عدة أساليب منها أسلوب المحافظة على المستوى الإشباعي، تبسيط عملية الشراء وتقليل فرص التنافس في جذب الزبائن.

*استفادة الزبائن القدامى: وترتكز هذه السياسة على¹:

- بيع سلع /خدمات جديدة لزبائن قدامى وذلك عند إصدار سلعة/خدمة جديدة بالمؤسسة لم يعلم عنها الزبائن القدامى، وهذا يستدعي الاحتفاظ بالمعلومات والموجودة عن الزبائن ودراسة احتمال قبولهم للسلعة/ الخدمة الجديدة.
- تكرار البيع للزبائن القدامى: وهذا أسهل وأقل تكلفة من البيع لزبائن جدد، حيث أن المعلومات المتاحة عن الزبائن القدامى تتيح للمؤسسة صياغة عرض البيع بما يلاءم توقعات الزبون.
- الحصول على إحالات من الزبائن القدامى لزبائن محتملين، فالزبون القديم يعلم عن منتجات المؤسسة ما يكفي ليقتراح الاتصال بعدد من معارفه، ممن يتوقع استفادتهم من منتجات المؤسسة.

¹ رولاند سويغت، إدارة علاقات العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 6

ومما سبق من الجدير بالذكر التمييز بين الاحتفاظ بالزبون واتساع الزبون فالاحتفاظ بالزبون يتضمن

حفظ الزبائن وتكوين القيم العالية لهم، وذلك باختيار الزبائن من ذوي العلاقة المتينة وجعلهم يشتركون

ويكررون عملية الشراء، ومن ثم تطوير استراتيجيات تشجع المراقبة وتقوي العلاقة، بينما اتساع الزبون

يشمل تطوير زبائن يجربون منتجات ذات ماديات أوسع وذلك لتحويل معظم الزبائن إلى زبائن ذو قيمة

عالية.

شكل رقم (9): الفعاليات التسويقية الأربعة لإدارة علاقات الزبائن.



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبائن،

مرجع سبق ذكره، ص70.

2-القناة: إن اختيار القناة الأنسب والأكثر فعالية للمؤسسة هو من الإستراتيجية المهمة لها

والذي يجب عليها تحقيقه، حيث يجب على المؤسسات أن تقوم باستمرار بتقييم القنوات المتاحة لها، وهذا

يعني أنه يجب عليها أن تسوغ القنوات التي ينبغي أن تستخدمها والطريقة التي يجب أن تقام بها، إن عملية تحديد هذه المحددات ليست بالشيء الصعب، ولكن عملية إنشاء أو تطوير استراتيجية يتطلب من المؤسسة اهتماما وبأبحاث معمقة.

3- العلامة التجارية: تساهم القيمة التي تقدمها العلامة التجارية في تحقيق الهدف الأسمى

للمؤسسة والذي يساهم في فهم وإدراك سلوك زبائنها، لأن مفهوم قيمة العلامة يتم تحديده من خلال الوعي بالعلامة واتجاهات الزبائن نحو هذه العلامة وكذلك نحو أخلاقيات المؤسسة التي تقوم بتسويقها، وتساهم هذه العناصر في تحسين مدركات الزبائن للعلامة وفي زيادة معدلات جذب هؤلاء الزبائن والاحتفاظ بهم أو استبقائهم¹.

فمفهوم العلامة أكثر من مجرد أيقونة أو شعار يهدف إلى لفت انتباه الزبائن لكن المفهوم يمتد إلى تغليف كل تفاعلات الزبائن مع المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها في إطار واحد، ولذلك يجب على مدراء العلامة التجارية اعتماد أساليب قياس وتحليل احصائية لتوجيه قراراتهم، فينبغي إدراك أهمية العلامة التجارية مما تؤتيه من زيادة في التوزيعات وزيادة الإيرادات، وزيادة كفاءة رأس المال للعديد من المؤسسات، وبفهم العلامة التجارية من هذا الاتجاه، يمكن أن ننقل نشاط المسوقين من الانشغال بأنشطة التوعية والدعاية الاستهلاكية إلى البدء في رؤية العلامة التجارية من منظور أكثر شمولية.

4- تحليل swot لاستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون: تظهر جودة استراتيجية العلاقة بين

الزبون والمؤسسة من خلال درجة التوافق في توفير الاحتياجات بناء على المعارف الناشئة من عمق العلاقة المبنية على الثقة والرضا، ومن المعروف أن أسلوب تحليل SWOT مصمم للمساعدة في تحديد الاستراتيجية

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص 282

المناسبة بالاعتماد على التشخيص الاستراتيجي عموما وهو أسلوب جد منطقي وعملي يبين كلا من نقاط

القوة ونقاط الضعف من منظور داخلي وتحدد الفرص والتهديدات من الناحية الخارجية كما يلي¹:

نقاط القوة: يجب أن تستغل المؤسسة نقاط القوة الناتجة عن إدارة العلاقة مع الزبون من خلال

التعرف الجيد على الزبون الأكثر ربحية وتقديم عروض شخصية، وتنظيم جيد لكل المعطيات المتعلقة به

والرفع من الكفاءة التجارية وزيادة رضا الزبون، بناء على ما تمتلكه من امكانات مادية وبشرية.

نقاط الضعف: كما يجب تفادي الضعف في عدد من النقاط منها الكم الهائل من المعلومات

بحيث تصل إلى درجة التشبع وصعوبة التخلص من المعلومات المتقدمة كما تعتبر المعالجة الخاطئة

للمعلومات خطر كبير قد يقضي على المشروع بأكمله خصوصا في ظل غياب منهج واضح للتغيير.

الفرص: يجب استغلال الفرص من حيث زيادة رضا الزبون وتنمية حجم المبيعات مع الزبائن

الموجودين وتحسين مستمر للعلاقة مع الزبائن بحيث تتبع لحظي لحركة الزبائن وتوجهاتهم.

التهديد: تفادي خسارة الاتصال مع الزبون بعدم كفاءة أتمته الاتصال أو ضعف اندماج الواجهة

الخلفية للمؤسسة أو النظام الداخلي مع نظم إدارة العلاقة مع الزبون.

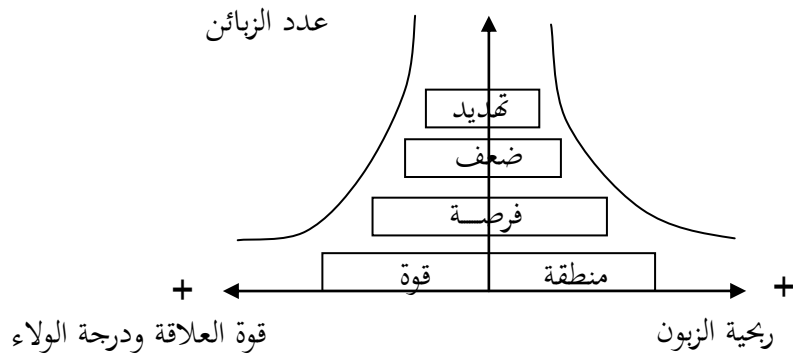
ويظهر الشكل التالي العلاقة بين ربحية الزبائن، قوة العلاقة، درجة الولاء، والحصة السوقية للمؤسسة

مع معالم الفرص والتهديد بحيث يجب دعم نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف بترتيب في الأولويات اعتمادا

على المعايير السابقة.

¹ براهيمى عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 97 98

شكل رقم (10): العلاقة بين ربحية الزبون، قوة العلاقة، درجة الولاء وعدد الزبائن



المصدر: نفس المرجع، ص 98.

المحور الرابع:

معايير قياس أداء وإدارة علاقات الزبائن

المحور الرابع: معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن

إن قياس المؤسسة لأداء أنشطة إدارة علاقات الزبائن يعتمد في الأساس على الشخص الذي يقوم

بهذا القياس وعلى الأنشطة التي يتم قياسها وعليه سنتناول بالدراسة من خلال هذا المحور العناصر التالية:

أولاً- أطر قياس إدارة علاقات الزبائن: إن أطر قياس إدارة علاقات الزبائن الأكثر شيوعاً هي¹:

1-بناء العلامة المميزة: الهدف من بناء العلامة المميزة هو الاهتمام باسم المؤسسة والشعار أو الرمز

الذي تتميز به وهو ما يعرف بملكية العلامة التجارية، وكان التحدي في هذا السياق هو كيفية تقييم هذه

العلامة كأحد أصول المؤسسة بالرغم من كونها من الأصول غير الملموسة وقد اقترح Davenport,

Beck طريقة مختلفة للتعامل مع موضوع أهمية وأثر العلامات التجارية وابتكراً أسلوباً وأسمياً

Attention, Scope يحصلون عليه من زبائنهم ومن الموظفين أيضاً ومن الموردين وهذا الأسلوب يتم

من خلاله جمع البيانات من خلال عملية المسح الميداني ثم تضيفها إلى ثلاث مجموعات

• الاهتمام السريع/ الاهتمام بعد تفكير

• الاهتمام الإداري/ الاهتمام الحكر (المرغم)

• الاهتمام المنجذب/ الاهتمام المرتد.

وتستطيع المؤسسات باستخدام هذه المحاور أن تنمي استراتيجياتها وأن تعيد تصنيف ذاتها تحت المكانة

اللائقة بين المنافسين.

2- بناء ملكية الزبائن: وتتم من خلال:

¹ عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء مرجع سبق ذكره، ص ص 123، 94.

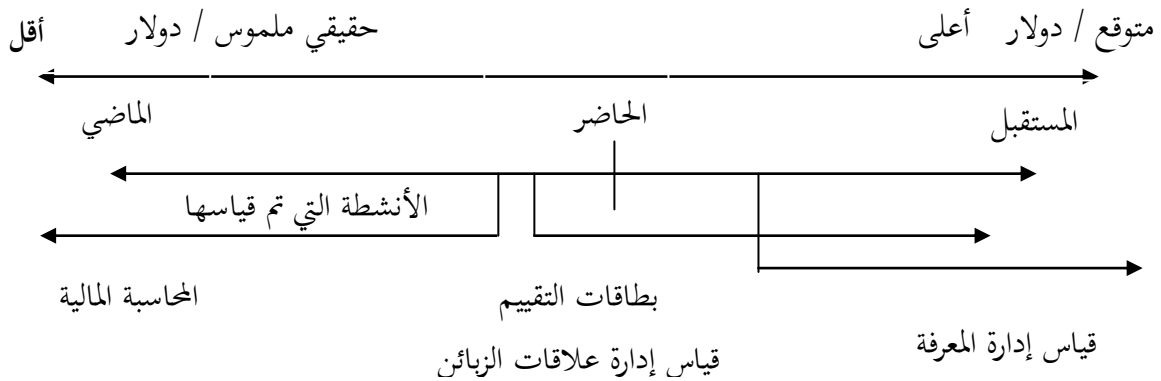
أ- **نمذجة سلوك الزبائن**: لقد تناولت كتابات كثيرة في الفترة الأخيرة المزايا الناجمة عن اعتبار الزبائن أصل من أصول المؤسسة أيضا، الميزة والتقليل من حجم المنتجات غير المربحة، وهذا الأسلوب بالرغم من أنه يبدو صحيحا إلا أنه فشل في تحديد أثر المنتجات على الزبائن الأمر الذي قد يؤدي إلى موت منتج ذو ربحية عالية، لذلك نادى البعض (Rust et al) بضرورة التركيز على الزبائن غير المربحين وليست على المنتجات غير المربحة.

ب- **إدارة قيمة الزبائن**: وقد اتبعت وسائل كثيرة ومتنوعة في قياس قيمة الزبائن بالنسبة للمؤسسة تسوق منها أربعة فيما يلي: إدارة امتلاك قيمة الزبائن، تحليل القيمة للزبائن، توجيه وإرشاد ولاء الزبون ورضاء الزبائن، وقد وصف Rust et al إدارة حق امتلاك قيمة الزبائن على أنها أكثر هذه الوسائل شمولاً واحتواء للأمر.

ج- **الأعمال المتعلقة بالمواجهة مع الزبائن**: أغلب المؤسسات المنتجة برامج إدارة علاقات الزبائن يجمع جميع أنواع البيانات الهامة والأساسية عن أنشطة المواجهة مع الزبائن والاحتكاك بهم وكذلك تجمع المعلومات الخاصة بسلوكيات العاملين والزبائن، وتعتبر هذه الأعمال أو القياسات هي العمل الوحيد الذي تقوم به المؤسسات المروجة لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن.

د- **مؤشرات القياس المستقبلي**: وهذه المؤشرات القياسية تعتبر هامة للتنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة، حيث أن الكثير من المؤسسات تتوقع من إدارة علاقات الزبائن أن تزودها بالمؤشرات الصحيحة والمخرجات الدقيقة التي تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة، والحقيقة أن أغلب القياسات والتقييمات يمكنها أن تقدم مؤشرات مستقبلية، إلا أن هناك شكلين تحليليين هما الأكثر أهمية كما هو موضح:

شكل رقم (11) : مؤشرات القياس المستقبلي لإدارة علاقات الزبائن



المصدر: عمر وعبد الرحمن توفيق، علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص 123.

ويوضح الشكل العلاقة بين الوقت وبين السداد الكامل لتكلفة قياس العمال والأنشطة، أما نظام المحاسبة المالية فهو يقيس الأنشطة التي أنجزت في الماضي (مثل الأداء المالي في الربع الأخير من السنة مثلا)، كما أن بطاقات التقييم المتوازنة وأيضا قياسات إدارة علاقات الزبائن (CRM) تقيس الأنشطة التي تحدث في الوقت واللحظة، وكذلك التي تؤدي إلى أنشطة أخرى، كما أنها الأنشطة التي تستطيع التنبؤ بالأداء المالي المستقبلي، أيضا قياس إدارة المعرفة يعتمد على التوقع ذلك أن عملية توليد المعرفة سوف تؤثر على أنشطة لم تنجز بالفعل.¹

ثانيا- وسائل القياس المعتمدة لإنجاح برنامج (CRM): أهم المؤشرات التي كانت يعتمد عليها هو البرمجة والمساهمة في السوق وهوامش الفائدة والتي ستبقى ذات أهمية أيضا في المستقبل، إلا أن العالم اليوم

¹ نفس المرجع، ص 123.

يتجه نحو بناء علاقات أفضل مع الزبون (CRM)، وكان لابد من تطوير نوع المقاييس المتبعة والتي تجعل

الزبون يكون المحور الاساس، ومن بعض هذه المقاييس¹:

● تكاليف حصول على الأصول زبون

● نسب التحول من محتملين إلى مشترين حقيقيين

● معدل الاحتفاظ بالزبائن

● معدل المبيعات إلى الزبائن أنفسهم

● قياس الولاء

● حصة الزبون

كل هذه المقاييس تدل على القيمة العالية للأعمال والأداء الأفضل للزبائن.

إن واحد من أهم الطرق التي تستطيع من خلالها المؤسسات تحسين وتطوير إدارة علاقات الزبون هو تقسيم

مهام مدير التسويق إلى قسمين:

- الأولى تعني في مجال كسب (اكتساب) الزبون.

- والثانية هو الاحتفاظ والاستبقاء عليه.

فالأفراد الذين لديهم خبرة أو يكونون ماهرين في مجال كسب الزبون عادة ما تكون لهم أو يتمتعون

بجبرات تكتيكية في جوانب التسويق مثل الدعاية والإعلان وعمليات البيع وغيرها من الأمور، أما مهارة

الاحتفاظ بالزبون فهي تختلف تماماً فالمهمة هنا تتطلب فهماً أفضل في كيفية تحديد ما يرغب فيه الزبون

¹ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

وطريقة كسب ولائه حول منتج معين، وبالإضافة إلى هذين المهمين يبقى عامل الوقت في غاية الأهمية فعندها لا يبقى أمامك المزيد من الوقت سيكون حقيقة في صعوبة القيام بهذين الوظيفتين بشكل كامل. لقد تم هنا التوسع في الفكرة التي تعني بشأن عملية إرضاء الزبون ليتم تغييرها من إدارة علاقات الزبون إلى إدارة معرفة الزبون إن أساس الفكرة هنا هو إن يتم زيادة عدد المرات التي يتم فيها الاتصال مع الزبون فهي أكثر أهمية من كل المقاييس التي يتم فيها قياس ردود الفعل أو التفاعلات مع الزبائن الأخرى والقيام بالاستجابة المباشرة للطلبات الغير مرغوبة فيها وقد تكون أو تشمل هذه الاستجابات مثل الاعتذار وعرض بعض التعويضات المناسبة للخدمة غير المرضية عنها.

ثالثا- رضا الزبون: يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة إيجابية للمؤسسة ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة ومثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات أي مدى تعويض المنتج (سلعة، خدمة و/أو علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيه، وإذا جمعنا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي) ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية.¹

فرضا الزبون مرتبط بنسبة توقع الزبون والقيمة المدركة منه عند التعامل مع منتجات المؤسسة فمستوى الرضا عند الزبون يكون عند ثلاث مستويات رئيسية تعكس النتائج التي توقعها أو التي أدركها وهي²:

- إذا تجاوزت النتائج توقعات الزبون فإنه سوف يشعر برضا عال.

¹ نفس المرجع، ص ص 177-178.

² سامي شناتي، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية، م ذكره ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012، ص 97.

- إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر بالرضا
- إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا.
- من المعروف أيضا أن رضا الزبون يستحوذ على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة، ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها وذلك لوجود الحقائق الآتية¹:
- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المؤسسة، فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد ترويجا مجانيا للمؤسسة قد يكسبها زبائن جدد.
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة له من قبل المؤسسة هو عامل مهم في إعادة الشراء، وبالتالي خلق الولاء للمؤسسة.
- رضا الزبون عن الخدمات المقدمة له، سيقبل احتمالات تسريه وتوجهه إلى مؤسسات منافسة.
- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه، وهذا يقود المؤسسة إلى تطوير وتحسين خدماتها المقدمة.
- أن المؤسسة التي تسعى لقياس رضا زبائنها، ستمكن من تحديد حجم محفظتها الاستثمارية وحصتها السوقية، وهذا يساعدها في تصحيح أو تحسين سياستها التسويقية في الوقت المناسب
- يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة له.
- هذا فضلا عن أن رضا الزبون يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسين سياستها نحو الأفضل، مستندة في ذلك على القاعدة التي اكتسبها من رضا زبائنها.
- والشكل التالي يوضح مراحل تحقيق رضا الزبون :

¹ نفس المرجع، ص 97.

شكل: رقم (12): مراحل رضا الزبون



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 227.

ويمكن توضيح المراحل أعلاه كما يلي:¹

1- فهم حاجات الزبون: وذلك يكون عن طريق الإصغاء لحاجات ومقترحات الزبائن الحاليين، ومعرفة سلوكهم الشرائي وتفضيلاتهم، بل إن فهم حاجات الزبون لا يقتصر على الزبائن الحاليين، بل يتعداه إلى الزبائن المحتملين، يكون هدف المؤسسة الاحتفاظ وجذب زبائن جدد مستندة في ذلك إلى قاعدة المعلومات التي تملكها عن زبائنهم ومختلف وسائل الاتصال التي تستعملها في تفاعل معهم، كما يجب على المؤسسة التي ترغب في قياس رضا زبائنهم أن تأخذ في حساب وجود فجوات أو فروقات بين القيمة المدركة والمتوقعة

¹ سامي شناتي، إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

لمنتجاتها وخدماتها، ومثل هذه الفجوات قد ينتج عنها انطباعات مفضلة أو غير مفضلة، إذ قد تكون المنتجات أو الخدمات أفضل من المتوقع أو أسوأ منه.

2- التغذية العكسية للزبون: تعد الخطوة الثانية لتحقيق رضا الزبون، والمتمثلة بوسائل المسوقين لتعقب آراء الزبائن في الأداء الحالي للمؤسسة، لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعات الزبائن وذلك باستخدام العديد من الأدوات كنظام الشكاوى والمقترحات مستوحات رضا الزبائن، التسويق الخفي، (كأن تقوم بعض المؤسسات بتأهيل أشخاص يمثلون زبائن مقترحين، يقومون بزيارة المؤسسات المنافسة وذلك لتأشير نقاط القوة والضعف في منتجاتهم)، تحليل خسارة الزبون..... وغيرها.

3- قياس رضا الزبون: تبني عملية قياس رضا الزبون ومراقبته على مراجعة المعلومات المتعلقة به، وقد يكون تجميع هذه المعلومات نشطا أو خاملا، لذا على الإدارة معرفة إن كان هناك مصادر كثيرة لهذه المعلومات، وينبغي عليها إنشاء عمليات ذات كفاءة وفاعلية لتجميع المعلومات وتحليلها واستخدامها في تحسين الأداء، هناك العديد من الطرق والأساليب تستخدمها المؤسسات، أو تستدل بها لقياس رضا العميل نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تحليل شكاوي ومقترحات زبائن

- القيام بالاستقصاءات المباشرة للعميل، وذلك لتعرف على مستوى رضاه، مما سبق تتضح أهمية رضا الزبون.

مفهوم يجب على المؤسسة التي تسعى إلى الاستمرار، وتوسيع شبكة زبائنها وتطوير أعمالها بتبنيه والعمل على تحقيق أكبر قدر منه، ذلك كونه المحدد الرئيسي لكسب ولاء الزبون من عدمه.

وإن عملية قياس رضا الزبون يشير لها بأنها تتم وفقا للخطوات الآتية:¹

- توضيح أهداف الجهد القياسي

- تصميم البحث الذي يؤدي إلى قضايا مفيدة وذات مغزى للزبون والمنهجية المتبعة.

- اختيار العينة وتصميم استمارة الإستبانة

رابعاً-الولاء: يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى،

حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جدا بسبب التغيرات الخاصة بسايكولوجية وسلوك

الزبائن، ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات منظمة محددة دون سواها.²

أ- تعريف الولاء: يعرف الولاء على أنه تمسك الزبون ورغبته في شراء علامة معينة، والاحتفاظ بها والحرص

على طلبها دون غيرها من المنتجات الشبيهة أو البديلة.³

كما يعرف الولاء على أنه عبارة عن استجابة سلوكية غير عشوائية صادرة من وحدة اتخاذ القرار

لعلامة معينة مقابل مجموعة أخرى من العلامات المنافسة، وتتبع هذه الاستجابة من وجود مواقف إيجابية

اتجاه العلامة المختارة.⁴

والزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي، ومنه

يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة محلية مفادها أن الزبون يكون وفي إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس

العلامة بشكل متتالي، ويكون اعتقاد إيجابي اتجاه هذه العلامة.⁵

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون ، مرجع سبق ذكره، ص ص 231،232.

² نفس المرجع، ص 251.

³ عبد السلام أبو قحف، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 102.

⁴ ديلمي فتيحة، تنمية العلاقة مع الزبون كاساس لبناء ولائه للعلامة، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة مسيلة، مذكرة ماجستير،

جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص 103.

⁵ Christiano, le markateur, édition pearson, paris, 2003, P :71.

ب-مكونات ولاء الزبون: إن فهم حاجات الزبون بعمق وما يجول في خاطره من توقعات وتطلعات عن

المؤسسة من شأنه أن يضيف طابع شخصي للعلاقة الترابطية معه، ويعزز تلك العلاقة ويجعلها قوية ممتدة
لأمد طويل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن ما يمتلكه الزبون من معرفة وإدراك وحس إبداعي خلاق

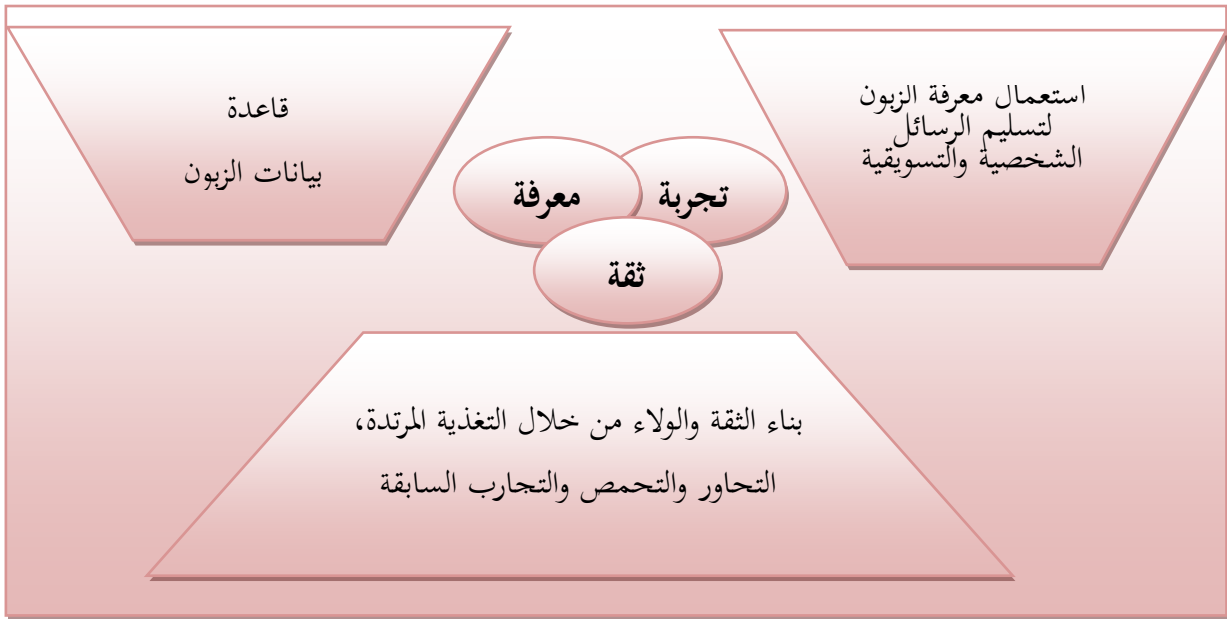
لما يدور حوله وترجمة تلك المعرفة إلى سلوكيات مما يجعل المؤسسة قادرة على تحديد ما يحتاجه من منتجات

وطبقا لتوقعاته، كما يمنح الزبائن ولاءهم العالي للمؤسسة التي تمد جسور الثقة معهم من خلال قيامها

بالتغذية المرتدة لمعرفة ردود أفعالهم، ومن ثم التذاور والتذاور معهم للوصول إلى ما يحتاجونه ويرغبون به،

فضلا عن الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم الجيدة وينبغي إدارة تجاربهم السابقة التي تدعم ثقتهم وتعزز ولاءهم.¹

شكل رقم (13): مكونات ولاء الزبون



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق

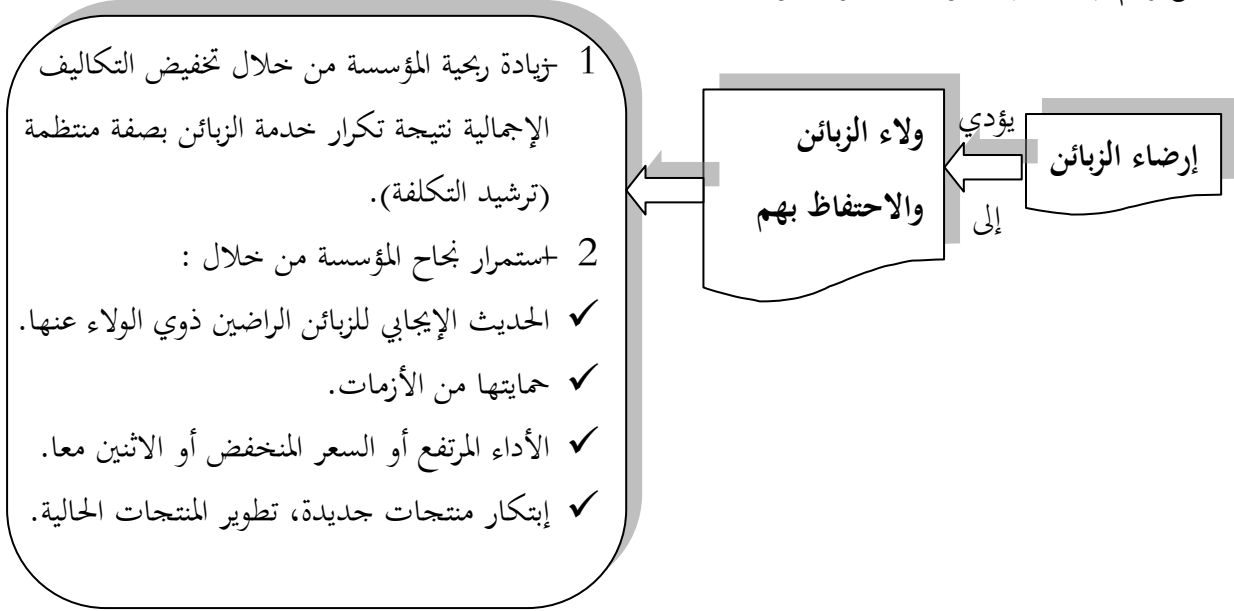
ذكره، ص 253.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص 252-253.

ج- أهمية ولاء الزبون: تبرز أهمية ولاء الزبون في تحقيقه لعدة فوائد للمؤسسة ويمكن تلخيصها في الشكل

التالي:

شكل رقم (14): الولاء وتميز المؤسسة



المصدر: عبد السام أو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 206.

ومن المعروف أن ولاء الزبون يترجم إلى الربحية، فهناك مكونات أساسية تؤدي إلى تلك الربحية

وهذه المكونات هي:¹

-تكاليف الحصول على الزبون: تتحمل المؤسسة تكاليف متنوعة من أجل الحصول على زبون جديد، إذ

يؤدي تبني الزبون للمنتج الجديد أو المطور إلى تحقيق عوائد للمؤسسة بصورة مستمرة، وهذه الحالة تعبر عن

الرضا التام للزبائن.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 255-256.

-**التدرجات العليا:** وتتمثل بزيادة العوائد الناتجة من زيادة مبيعات المنتوجات الجديدة أو المطورة عن طريق توصيات وروايات الزبائن ذوي التجربة السابقة.

-**التدرجات الدنيا:** يتحفض العائد نتيجة لعدة أسباب منها: التحولات في الاستثمار، التفاوض، الخصومات وقلة استعمال المنتج إذ يعد العائد مؤشرا هاما لنية الزبون في زيادة أو تخفيض استثمار المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى زيادة عوائدها، فهناك الزبائن غير المربحين الذين يفتعلون الشراء إلا أنهم لا يقومون به فعلا والذي يطلق عليهم أحيانا بالمقصرين، وبالتأكيد فإن الزبائن المربحين هم الأكثر أهمية للمؤسسة والذين يعتبرون موردا أساسيا لها، لذا يجب تكريس كامل الجهود للاحتفاظ بهم.

-**تنمية الزبون ذو الولاء:** يمر الزبون بعدة مراحل حتى يتحقق الولاء بالنسبة له وتمتاز هذه المراحل فيما يلي:¹

-**المرحلة الأولى:** الزبائن الذين يشعرون بالشك في شراء المنتج.

ويطلق عليهم المشككين وهؤلاء يشملون الأفراد الذين يشكون في إمكانية الشراء.

-**المرحلة الثانية:** الزبائن المحتملين: وهم الأشخاص الذين لديهم الحاجة إلى المنتج ولديهم القدرة على

الشراء، ورغم عدم قيامهم بالشراء الفعلي إلا أنهم قد سمعوا عن المنتج، وهم يعرفون المؤسسة جيدا ويعرفون مكانها وما المنتجات التي تبيعها، ومع ذلك لم يقوموا بالشراء الفعلي.

-**المرحلة الثالثة:** المحتملين غير المؤهلين: وهم الأفراد المحتملين الذين تعرف المؤسسة جيدا أنهم ليس لديهم الحاجة للمنتج أو ليس لديهم القدرة على الشراء.

¹ علاء عباس علي، ولاء المستهلك، كيفية تحقيقه والحفاظ عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص 105، 106.

-**المرحلة الرابعة:** المشتريين لأول مرة: وهم المشتريين الذين قاموا بالشراء مرة واحدة فقط، وهو يمكنهم الشراء من المؤسسة وأيضا من منافسيها.

-**المرحلة الخامسة:** المستهلكين المداومين: وهم الذين يقومون بالشراء مرتين أو أكثر لنفس المنتج، وربما يقومون بشراء منتجات من نفس خط الإنتاج أو من نفس المؤسسة.

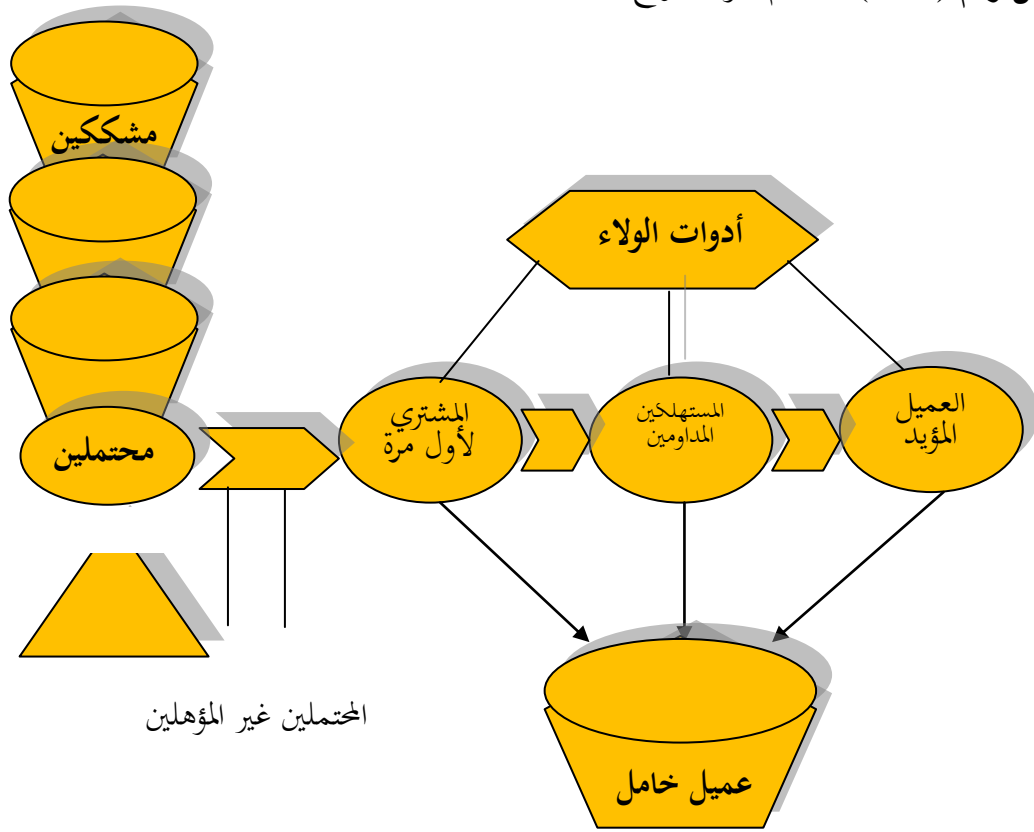
-**المرحلة السادسة:** مرحلة الزبائن: وهم الذين يشرون كل شيء تقدمه المؤسسة، ويكونوا في حاجة إلى منتجاتها ولديهم القدرة المالية على الشراء كما يقومون بالشراء بشكل منتظم، وتكون العلاقة بينهم وبين المؤسسة علاقة قوية بالدرجة التي لا تجعلهم يتأثرون بعروض أو إجراءات المنافسة

-**المرحلة السابعة:** العملاء المؤيدين أو المدافعين عن منتجات المؤسسة وهم الذين يشترون كل شيء تبعه المؤسسة، ويستخدمون المنتج بشكل منتظم، ويتابعون أخبار المؤسسة بشغف من حيث أي منتج جديد تزمع المؤسسة تقديمه، وبالإضافة إلى ذلك فإنهم يشجعون الآخرين على الشراء ويتحدثون عن المنتج بطريقة إيجابية وعلى أسلوب التسويق والخدمات المقدمة، ويمكن لهؤلاء جذب مستهلكين جدد للتعامل مع المؤسسة لأنهم أفضل معلن عنها.

العميل أو الزبون الخامل: وهو ذلك الشخص الذي كان في أحد الأوقات عميل أو مستهلك ولكنه لم يبق بالشراء منذ فترة من الزمن تزيد عن دورة الشراء العادية.

ويمكن أن نوضح المراحل التي يمر بها الزبون ليصل إلى مستوى الولاء الكامل أو المؤيد أو المدافع عن منتجات المؤسسة من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم (15) : النظام المولد للربح



المصدر: نفس المرجع، ص 108.

إن النظام المولد للربح هو نظام يوضح للمؤسسة التحديات التي تواجهها لكي تحقق أرباحاً، حيث

تقوم المؤسسة بتصنيفية وغريبة الأفراد المتشككين حيث تواجههم المؤسسة بنظامها التسويقي، وبالنسبة

للمستهلكين المحتملين فيجب على المؤسسة التركيز عليهم مع وجود هدف أساسي وهو تحويلهم للشراء

لأول مرة، ثم إلى مشتريين مداومين ثم إلى عملاء ثم إلى مؤدين، وكلما تم التحرك من مرحلة لأخرى داخل

النظام المولد للربح تزداد درجة الولاء للزبون تدريجياً، وفي هذا الصدد يجب تشجيع المستهلكين على الشراء

بانتظام وحفزهم على التوقف عن الشراء من المنافسين.

وكل مؤسسة لديها عملائها الذين يقعون في إحدى هذه الفئات ويمكن أن تحتفظ بالأسماء الفعلية

للزبائن في كل مرحلة، وأيضا أسماء هؤلاء أن تحتفظ بالأسماء الفعلية للزبائن في كل مرحلة، وأيضا أسماء

هؤلاء المتنقلين من مرحلة إلى تالية أخرى، ويعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة في كل مرحلة هو العمل على

توطيد العلاقة مع المشتريين بهدف تحويلهم إلى المرحلة التالية في العلاقة.

هـ- قياس درجة ولاء الزبون: لابد لإدارة التسويق أن تعرف درجة ولاء زبائنهم من أجل معرفة مدى

نجاحها ويمكن قياس درجة ولاء الزبائن بواسطة: رضا الزبائن، وجدانية التعامل بمعنى متى كانت آخر مرة تم

فيها الشراء، معدل تكرار أو التردد (كم مرة اشترى الزبون منك في الشهر/ السنة... الخ)، القيمة النقدية

لمشترياتهم مع حجم الاتفاق في التعامل معك، المدة الزمنية للتعامل معك، منذ متى يتعامل معك¹

وفي بعض الأحيان قد لا يترجم رضا الزبون أو عدم رضائه إلى توقعات حقيقية لقراراته الشرائية في

المستقبل، لأن قرارات الشراء المستقبلية تتدخل فيها عدة عوامل أخرى مثل وجود منتجات أكثر جذبا

وإنخفاض من أسعار المنافسين، ونقص البدائل المتاحة وغيرها، لذلك يوصى دائما بقياس درجة الولاء،

حيث يرتبط ارتباطا مباشرا بسلوكيات الشراء، كما أن مقاييس الولاء تنطوي على ثلاثة عناصرهم: عنصر

السلوك وعنصر الاعتياد (العادة)، وأيضا توضيح مدى التزام الزبون وانتمائه للمؤسسة معينة أو ماركة بعينها.

خامسا- تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون: تتراوح العلاقة بين المؤسسة والزبون بين علاقة ممتازة وعلاقة

ضعيفة أو مقدمة إطلاقا وتتنوع على خمس مستويات وهي:²

¹ عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص 146.

² مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحين، CNMA، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص ص 87-88

أ-العلاقة الأساسية: حيث تقتصر المهمة على بيع منتج فقط دون الاتصال بالزبون بعد الشراء وتطبق كل

سلعة في مدى واسع من المنتجات الاستهلاكية الميسرة

ب-العلاقة القائمة على ردود الفعل: يقوم رجل البيع بعد انتهاء العملية البيعة بتشجيع الزبون على

الاتصال في حالة ظهور مشاكل متعلقة بالمنتج.

ج-العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة : يحاول البائع الاتصال بالزبون من أجل معرفة ما إذا كان

المنتج قد استجاب لتوقعاته، ويطلب منه تقديم اقتراحاته أو طلب التحسينات التي يريد إجراؤها على

المنتج.

د-العلاقة القائمة على المبادئة : تعتبر هذه العلاقة من الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في متابعة زبائنها

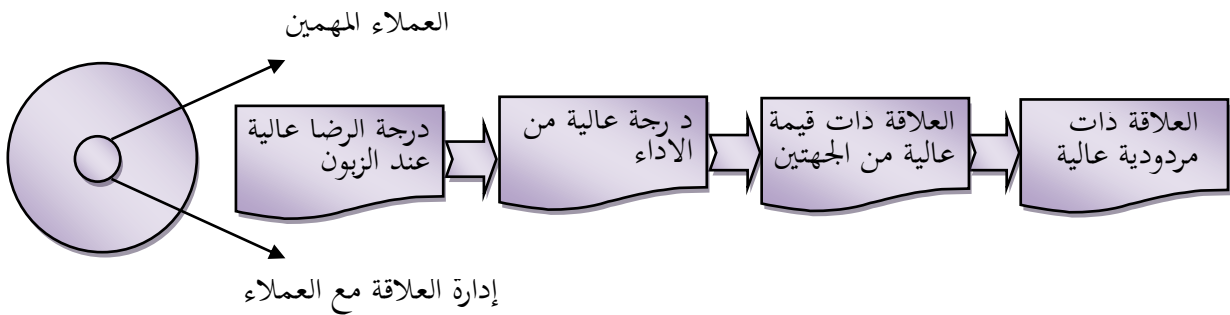
من أجل تحسين مستوى الرضا لديهم والإجابة على الشكاوى المقدمة، يسمح هذا النوع من العلاقات

بخلق زبون راض على استعداد كبير لاستمرار في التعامل مع المؤسسة.

هـ-المشاركة: أصبح الزبون يشكل جزء من رأسمال المؤسسة أو شريك لا تكون المؤسسة مستعدة لفقدانه،

وتعتمد على كل الوسائل والاستراتيجيات للحفاظ على هذا الزبون الوفي.

شكل رقم (16): عملية تقييم إدارة علاقات الزبون



المصدر: نفس المرجع، ص 88.

المحور الخامس:
أبعاد وإدارة علاقات الزبائن

المحور الخامس: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

إن الأبعاد الأساسية لإدارة علاقات الزبائن تتمثل بالمجالات الجوهرية الوظيفية الثلاثة وهي

(المبيعات، التسويق وخدمة الزبون)، والإنسجام والخزير المشترك لمعلومات الزبون والقدرات والأدوات

التحليلية واهتمام إدارة المؤسسة بهذه النقاط الأساسية تمكنها من بناء علاقة ترابطية، تفاعلية طويلة الأمد مع زبائنهم.

أولاً - المجالات الوظيفية الثلاث: تهتم وتحدد إدارة علاقات الزبون بالتسويق والإنتاج وأنشطة الخدمة في

المؤسسة، هذه نقاط الاتصال بالزبون يجب أن تدار لتوفير علاقة معززة مع الزبون، وإن كل التفاعلات يجب

أن تدار من خلال تكامل مجموعة مشتركة من العمليات قائمة على أساس التقنية المتقدمة والتي تساعد

على تقديم وجهة نظر منسجمة ومتناسكة للزبون، إذ ستفقد تكامل عمليات الأنشطة التسويقية

والعملية والتنظيمية المختلفة للتزويد بخبرة ثابتة عن الزبائن مما ستفقد إلى العائد على الاستثمار المطلوب

للمؤسسة.¹

1. المبيعات: إن رجل البيع يعد مرآة المؤسسة التي يرى من خلالها الزبون صورة المؤسسة الحقيقية، كما أن

تفاعل قوة المبيعات مع الزبون المحتمل بتحويل هذا الزبون المحتمل إلى زبون دائم ومن ثم المحافظة على علاقة

مخلصة هو أمر جوهري للمؤسسة من أجل نجاحها، ويعد رجال المبيعات مصدراً أساسياً من مصادر

المعلومات الذي ينقل إحساس الزبون الظاهر والضماني إلى المؤسسة.²

فالمبيعات هي إحدى الأقطاب الوظيفية التي ينبغي الاهتمام بها عند تشكيل نظام إدارة

¹ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

² مؤيد يوسف نعمة الساعدي، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، المجلد 12، 2010، ص 14.

علاقات الزبائن، ومن المجالات الأساسية التي تشكل نقاط اتصال الزبون بالمؤسسة، إما قبل البيع أو في حالة البيع أو في حالة ما بعد البيع.¹

وتتفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي 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 وهذا من خلال علاقته الوثيقة مع المستهلك والسؤال الدائم له عما يحتاجه من أشياء، وبالتالي فإنه بمثابة الآذان الصاغية للمؤسسة وأول من يسمع وينقل حاجات ورغبات المستهلك إلى إدارة التسويق في المؤسسة.³

2. الخدمة: إن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة في الأسواق المستهدفة لمؤسسة القرن الحادي والعشرين.⁴

حيث أصبح الاهتمام كبيرا بتحسين خدمة الزبائن خاصة مع تنوع البدائل المتاحة أمام الزبائن، فالهدف الرئيسي والنهائي لأي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة هو إشباع احتياجات ورغبات زبائنها بأفضل طريقة ممكنة محاولة منها لضمان البقاء والنمو.¹

¹ عبد الله غالم، محمد قریش، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص ص 149، 150.

² يوسف حكيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص 213، 214.

³ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، الأردن، ط3، 2015، ص 313.

⁴ نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

فخدمة الزبون تعرف على أنها مجموعة الأنشطة التي تستهدف تحقيق رضى الزبائن عن معاملتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها.²

وقد أصبحت خدمة الزبائن في الوقت الحاضر أكثر نشاطات المؤسسة عرضة للمنافسة، ويرجع ذلك إلى البيئة السوقية المتغيرة والمنفتحة على العولمة، فانسياب الشركات العالمية العملاقة والتي تملك ميزة راقية في خدمة الزبائن إلى مختلف الأسواق المحلية حتم على المؤسسات تبني ثقافة تنظيمية مبنية في الأساس على خدمة راقية ومتميزة بزبائنها، إضافة إلى أن تبني مفهوم التسويق الموجه للزبون، والذي يعمل باستراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون بالأساس، يفرض سبب أو لآخر على المؤسسات تبني مفهوم أو ثقافة خدمة الزبائن.³

فخدمة الزبائن نظريا وعمليا هي وظيفة كل مسؤول وموظف داخل المؤسسة، حيث من أهم مسؤوليات ووظائف قسم خدمة الزبائن داخل المؤسسات والشركات هو الرد على شكاوى واستفسارات المستهلكين حيث تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف الاتصالية لهذه الشركات والمؤسسات، فعلى سبيل المثال وجدت خطوط الطيران البريطانية أن الزبائن الذين لديهم مشكلات أو شكاوى ولا يسمحون للمؤسسة بالإطلاع عليها والتعامل معها، يصبحون غير راضيين عن أداء المؤسسة ويتجهون لمؤسسات أخرى منافسة، وعلى العكس اتضح أن الأفراد الذين يشركون المؤسسة في مشكلاتهم ويناقشوها ويتوصلون

¹ نفس المرجع، ص 113.

² صليحة رقاد، مطبوعة تحت عنوان: محاضرات في جودة الخدمة، سنة أولى ماستر تخصص تسويق الخدمات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016، ص 10.

³ سامي ضناقي، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل تسويق الخدمات البنكية، دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية مذكرة ماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2012، ص 69.

معها إلى حلول مرضية يحافظون على استمرار علاقتهم بالمؤسسة، وبذلك فإن قسم خدمة الزبائن الجيد يستطيع أن يحتفظ بالزبون أو المستهلك من خلال حرصه على إقامة حوار متبادل معه¹

وعليه فإن خدمة الزبائن التي تعتمد المؤسسة هي المفتاح الرئيسي بقدرتها على الاحتفاظ بالزبائن المربحين والمخلصين ذوي الولاء العالي، لذا عليها تطوير مراكز الاتصالات الهاتفية إلى مركز اتصالات تعالج الأوساط المختلفة مثل الفاكس والبريد الإلكتروني، ومعالجة خدمة الزبائن بالإجابة على استفساراتهم وشكاويهم بما فيها أمور المتوجحات والحاجة إلى المعلومات والطلبات، إذ ينبغي أن يكون المسوقين مطلعين على حاجات الزبائن وتوقعاتهم دوماً.²

3-التسويق: تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني وشبكة الأنترنت العالمية، هذه الأنشطة التسويقية تعطي خبرة أفضل للزبائن في الاستمرار بالتعامل مع المؤسسة³، حيث تعد وظيفة التسويق ضمن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن تشمل تصنيف وتقييم الزبائن على أساس القيمة واستخدام النتائج في تخطيط الحملات الترويجية، وكذلك تقييم نتائج الحملات الترويجية بناءً على مدى مساهمة العملية في تطوير العلاقة مع الزبون من خلال زيادة القيمة لديه، لذا يجب على المؤسسة امتلاك قاعدة بيانات "Database" قوية عن الزبائن تمكنها من تقديم تحليل كمي ونوعي وحقيقي وفي الوقت الآني للبيانات تلك كنقطة بداية، بتحقيق قيمة الزبون من خلال التغذية المرتدة إليها، وحينها يجب على صناع القرار اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة التي من المطلوب جمع البيانات عنها، مثل تصميم منتج

¹ شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 245-246.

² يوسف حجم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، م س د، ص 214.

³ نفس المرجع، ص 214.

جديد، أو تطوير المنتج الحالي، إيجاد طرق جديدة في التسعير أو الترويج، وتوسيع القنوات التوزيعية وغيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى.¹

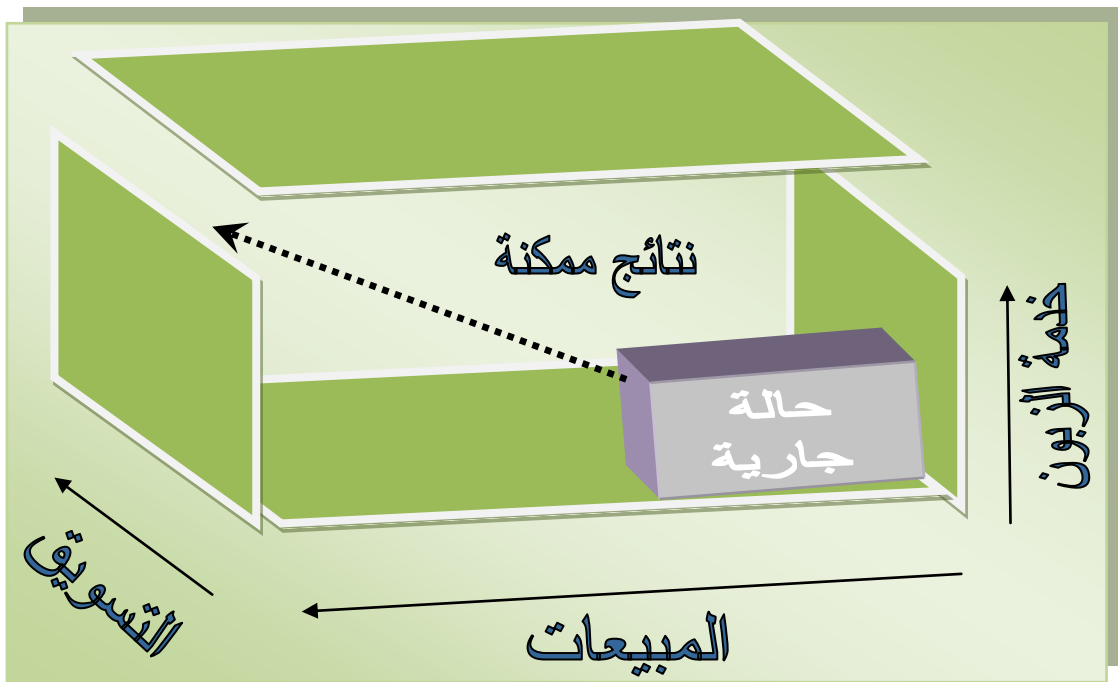
ويتضح مما تقدم بن (CRM) وأدوات تكنولوجيا المعلومات التي تعمل سوية تركز على تنمية

استراتيجيات المزيح التسويقي في المؤسسة لزيادة مبيعاتها، وتقديم خدمات جديدة للزبون، ولهذا اعتبر

Geryy مظلة إدارة المؤسسة هي (CRM) كونها تعمل على إيجاد استراتيجيات تسويقية ناجحة

وفاعلة لها، زيادة مبيعاتها وتقديم خدمة جيدة لربائنها.

شكل رقم (17) : أبعاد إدارة علاقات الزبائن (المجالات الوظيفية الثلاث)



المصدر: نفس المرجع، ص 215، بتصريف

¹ نفس المرجع، ص ص 214-215.

ثانيا: **الخزين المشترك لمعلومات الزيتون** : إن تكامل تفاعلات الزيتون غير المؤسسة يحول المؤسسات من

مباني مقسمة إلى بيئة تكون فيها انفعالات الزيتون منسقة وثابتة وأن وظائف المؤسسة التي تعمل بمصادر معلومات مستقلة ومتكررة ومتضاربة وقديمة ستؤثر سلبيا على فعالية المؤسسة ككل¹، وينبغي أن يكون مستودع معلومات الزيتون هذا في مركز المبيعات (التسويق)، وأن يحدث بشكل مستمر على وفق التغيرات التي تحصل في المعلومات، ويمكن استخدام تقنية إدارة المعرفة لضمان ما سبق ذكره، البنية التحتية الفاعلة لإدارة المعرفة قادرة على الحصول على المعرفة من عدة مواقع مختلفة، وتنظم في مخازن أو مستودعات مركزية مع تصنيف منظم بشكل جيد من أجل البحث والاسترجاع الكفؤ، والتشارك والتوزيع والتمثيل لتلك المعرفة على صفحات مختلفة من الشبكة الداخلية وضمن الأقسام المختلفة والمحافظة على تداول المعرفة.²

ثالثا: **القدرات والأدوات التحليلية**: إن التحليل الكمي لبيانات الزيتون بتكوين نقاط اتصال مع كل

تطبيقات المؤسسة التي تشترك في البيئة التحليلية من أجل معرفة الزيتون بشكل أكثر، ثم بعد ذلك تتم إضافة القيمة من خلال التغذية العكسية لنتائج التحليل إلى الإدارة وفي كل أنحاء المؤسسة، وينبغي على صانعو القرارات في المؤسسة أن يعزوا هذه المعرفة لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.³

ويتم اشتراك الزبائن بالعديد من القرارات التنظيمية إلى تحديد القيمة التي يساهمون بها في المؤسسة من خلال التحليل الشامل لهم، إضافة إلى قياس مستوى رضاهم، وأن تكون المعلومات ذات العلاقة متوافرة بسهولة وجاهزة وأن تسمح بالتصور الذكي لسلوك الزبائن.

¹ عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص 150.

² درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³ عبد الله غالم، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

فأدوات التحليل يجب أن تمكن من التحليل الإستراتيجي، وتسمح بالتحقيق المناسب للموارد على

مجالات الفرصة وإعادة هيكلة المجالات التي فيها المشاكل، وأن تجميع المعلومات الديموغرافية وتوفيرها

كمداخلات للحملات الأكثر تركيزا على الأسواق المستهدفة، وعن طريق الزبائن، وسترسل كل المعرفة ذات

العلاقة عن الزبائن والتي كشف عنها من خلال الأدوات التحليلية إلى الإدارة العليا ويتم الاشتراك بها في كل

المؤسسة لضمان سلامة القرارات مما تقود إلى استجابة أسرع وزيادة في الربحية وحصص السوق وتقابلها

استجابة الزبائن ممثلة بالرضا.¹

إن الحصول على المعرفة المتزايدة عن الزبائن والتي يمكن سحبها من مستودع المعرفة والمعلومات

والاشتراك فيها وإدارتها وتطبيقها وتحديثها تسمح للمؤسسات بالتبضع حسب الطلب والتصميم

والاستهداف الأفضل للخدمات من أجلهم، وهذا يزيد من كفاءة وجودة العمل والمنتوج ويخلق رضا وولاء

اعتمادا على الخبرة الفنية من الزبائن²

¹ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 139-140.

² نفس المرجع، ص 140.

المحور الساوس:

تحليل رجعية الزبائن

المحور السادس: تحليل ربحية الزبائن

يشكل تحليل ربحية الزبون أحد المداخل الحديثة في دراسة التكاليف وتحليلها، كونه يساعد المؤسسات التي يوجه السوق نشاطها بشكل كبير في تفعيل دورها باكتساب الزبائن والحفاظ عليهم، ونظرا إلى أن الزبائن يتباينون فيما بينهم من حيث إسهام كل منهم في تحقيق الأرباح للمؤسسة خلال المدة نظرا إلى اختلاف سلسلة القيمة لكل منهم، فإن الإدارة التي تتمكن من تحديد الإيرادات والتكاليف والأرباح على مستوى الزبون الواحد أو مجموعة محددة من الزبائن سوف تتمكن بلاشك من اتخاذ أفضل القرارات وعلى الأخص تلك المتعلقة بالأجل الطويل.¹

إن تحقيق الربحية من الزبون مرتبط ارتباطا مباشرا برضا الزبون، ونجاح الإدارة في تحقيق هدف استراتيجي كهذا يتمثل في تحقيق التوازن الضروري بين إرضاء الزبون على المدى الطويل والحفاظ عليه ومن دون تكبد تكاليف إضافية غير مبررة فنيا يهدف للحفاظ عليه وقد وجد كابلان أن تكلفة الحصول على زبون جديد في مؤسسات الخدمات تعادل خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بزبون حالي للمؤسسة، لذلك فالتنفيذ الناجح لتحليل ربحية الزبون يوفر الفرصة لإدارة المؤسسة لتحويل الزبائن غير المرشحين إلى مرشحين ومن ثم الاحتفاظ بأكثرهم تحقيقا للربح.

وتشكل إدارة علاقة المؤسسة بالزبون الحل الذي يقود للربحية من خلال الفهم والتأثير في سلوك الزبائن بهدف اكتسابهم والمحافظة عليهم ونيل رضاهم وتحسين ولائهم، هذا مع الإقرار أن الربحية لا تعبر فقط عن القيمة التي يحققها الزبون للمؤسسة، لأن هذه النظرة الضيقة إلى الربحية قد تحمل منافع العلاقات

¹ باسل أسعد، دور مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية بمنشآت الخدمات التعليمي)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الثاني، جامعة دمشق، 2014، ص 248.

الأخرى التي قد تكون مصدرا مهما للقيمة المخفية، إذ أن خصائص عمليات الشراء من قبل الزبون وتكرار تلك العمليات يمكن أن تحقق تأثيرا إيجابيا في هامش الأرباح الإجمالية وتكاليف خدمة الزبون الإجمالية.¹

أولا: ربحية الزبون إطار مفاهيمي: إن المؤسسات تحلل الربحية بعدة طرق، إما بحسب المنتجات أو

قطاعات السوق، أو قنوات التوزيع أو أحد التحاليل التي تستعمل كثيرا، وهو التحليل بحسب الزبون.

على الرغم من أن بعض المديرين يعتقدون بأن ربح الدينار مبيعات لأحد الزبائن هو نفسه ربح دينار

مبيعات لأي زبون لآخر، إلا أن هذا الافتراض قد لا يكون صحيحا بصفة عامة، إذ أن اعتماد تحليل

الربحية بحسب المنتجات أو حجم المبيعات وحده لا يكفي، لأن حجم المبيعات العالي لا يضمن عائدا

الأرباح العالية.

ويمكن تعريف ربحية الزبون بأنها إيراد المبيعات المتحقق من زبون معين أو مجموعة زبائن مطروحا منه

جميع التكاليف التي تحدث في سبيل خدمة هذا الزبون أو مجموعة الزبائن، إن جوهر ربحية الزبون يمكن

توضيحها بأن المؤسسة قد لا يكون لديها منتجات مربحة ولكن لديها زبائن مربحين، وهذا قائم على أساس

أن انتاج سلعة أو خدمة يولد تكلفة، وبيع المنتج يولد الإيراد ويحدث الربح بسبب زيادة الإيراد عن

التكلفة، ولتحقيق مبيعات يجب أن يكون لدى المؤسسة زبائن مربحين².

ويعد تحليل ربحية الزبون من المفاهيم المعقدة نسبيا، ويقصد به شكل أساسي ما الذي يتبقى للمشروع

من الإيرادات التي حصلت عليها من الزبون بعد تغطية التكاليف المتعلقة بذلك الزبون جميعها تشمل

¹ نفس المرجع، ص ص 249، 248.

² نصيف جاسم الجبوري، بشرى فاضل خضير، تحليل ربحية الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 52، جامعة بغداد، 2008، ص

الإيرادات المحققة للمؤسسة من الزبون على مصادر الدخل من ذلك الزبون جميعها دوريا وعلى مدى دورة حياة علاقتها معه، وإن تباين الزبائن لدى مؤسسة ما يتطلب تحديد التكاليف العائدة بمختلف الزبائن وتوزيعها عليهم، وبشكل تحليل ربحية الزبون منهجا لتخصيص الإيرادات والتكاليف على زبون بمفرده، أو على مجموعات الزبائن للتمكن من حساب ربحية الزبون أو المجموعة.¹

وهذه الإستراتيجية التي تركز على الزبون تقوم على فرض أن المبيعات المتزايدة للعملاء الحاليين سوف تعظم من ربحية المؤسسة طويلة الأمد، وبالتالي فإن تحقيق الأرباح الكلية المتوقعة من كل علاقة للمؤسسة مع زبونها ستكون هدف جوهرية لكل تنظيم، ويمكن زيادة الأرباح بثلاث أساليب هي²:

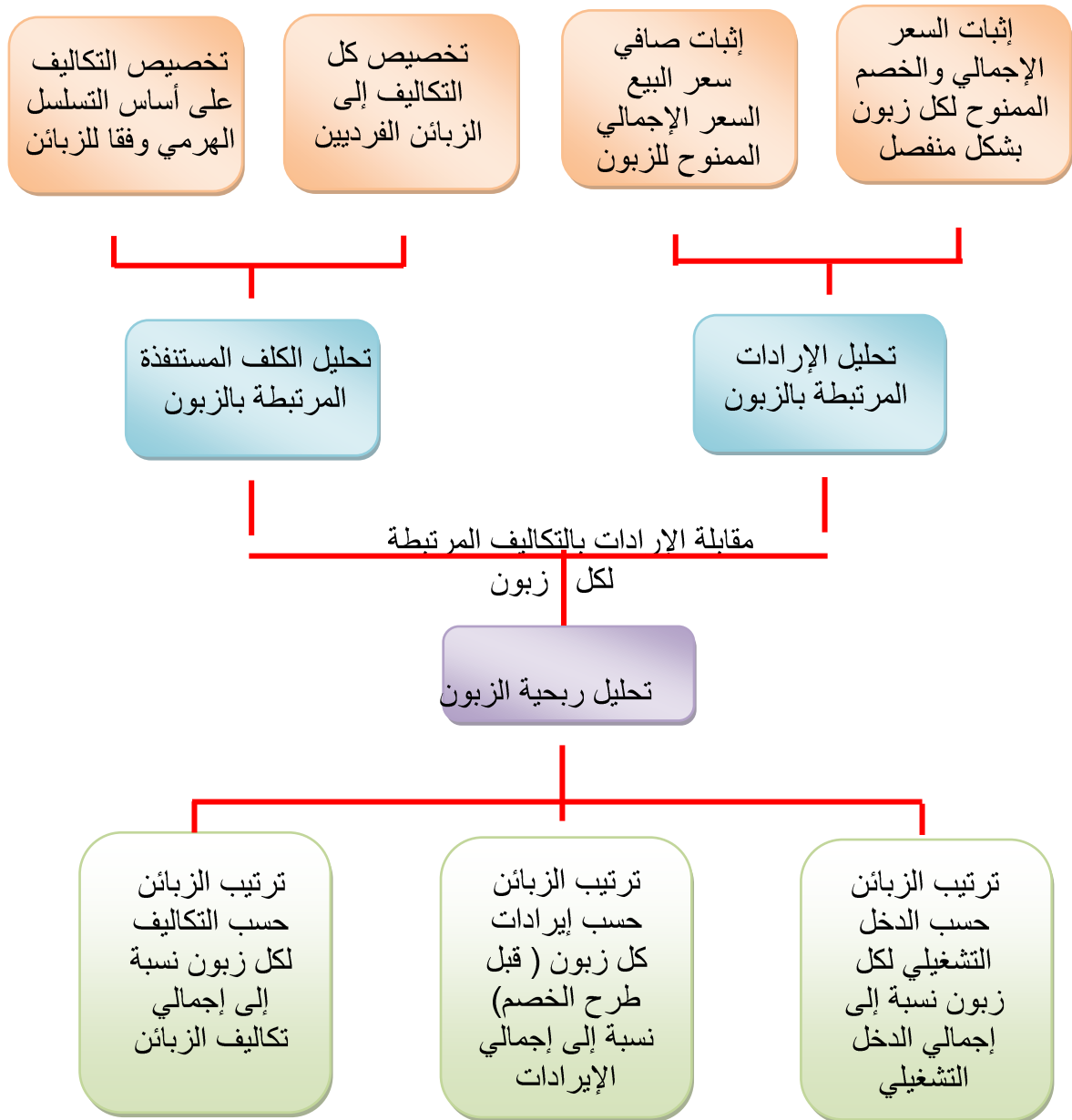
- عن طريق اكتساب زبائن جدد، ومن ثم زيادة عدد مستخدمي المنتج أو الخدمة.
- عن طريق تعظيم ربحية الزبائن الحاليين من خلال تحفيزهم نحو السلوك الذي يحقق إيرادات مرتفعة للمؤسسة.
- عن طريق زيادة فترة علاقة الزبون بالمؤسسة، وذلك بالحفاظ على الزبائن المرشحين لفترات أطول.

ولغرض توضيح تحليل ربحية الزبون نتبع الإجراءات المبينة بالشكل التالي:

¹ باسل أسعد، دور مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 257.

² نصيف جاسم الجبوري، بشرى فاضل خضير، مرجع سبق ذكره، ص 308.

شكل رقم (18): تحليل ربحية الزبون



المصدر: نفس المرجع، ص 309.

ثانيا: أهمية تحليل ربحية الزبون: تواجه للمؤسسات عند تحليل ربحية الزبون حقيقة أن هناك عدد قليل

من الزبائن هو الذي يحقق أغلب أرباح المؤسسة، كما من المعتاد أيضا أن نجد عدد قليل من الزبائن

يستهلكون موارد كبيرة جدا قياسا بالإيرادات المحققة من ورائهم.

إن نقطة البدء في تحليل ربحية الزبون تستند على افتراض منطقي وهو اختلاف القيمة الاقتصادية

للزبائن بسبب اجتماع مجموعة من العوامل الاقتصادية والسلوكية من جانب الزبون ومن جانب المؤسسة.

وعند تحليل ربحية الزبون يزداد التركيز على علاقة المؤسسة مع الزبائن كأساس للاعتراف بالإيرادات

والمصروفات وتسجيلهما، وفرض القيام بهذا التحليل يجب فهم أسباب وكيفية اختلاف الزبائن من حيث

التكاليف المرتبطة بهم والإيرادات الخاصة بهم.¹

ويمكن المؤسسة أن تقيم الزبون المربح على أساس كونهم أفراد باعتماد منهج تجزئة السوق، لعل

أفضل طريقة بهذا الاتجاه هو ما يمكن توضيحه بالشكل أدناه:

¹ نفس المرجع، ص 310.

شكل رقم (19): تحليل ربحية الزيتون-المنتج-

	C1	C2	C 3	
P1	+	+	+	منتجات عالية الربحية
P2	+			منتجات مربحة
P3		-	-	منتجات غير مربحة
P4			-	منتجات غير مربحة تماما
	الزبون المريح	الزبون المختلط	الزبون الخاسر	

المصدر: ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص73.

الجانب الأفقي للمصفوفة يتمثل بالزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة ويرمز لهم بالحرف (C)،
والجانب العمودي يتمثل بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة ويرمز لها بالحرف (P)، والخلايا في داخل المربعات
تمثل كل خلية صفة الربحية أو العكس من التعامل مع الزيتون، حيث يتضح بأن الزيتون C₁ هو مريح جدا
للمؤسسة لكونه يقوم بشراء صنفين من المنتجات التي تقدمها المؤسسة وهما P₁، P₂، ومن ثم الزيتون C₂
والذي هو مريح أيضا للمؤسسة لكونه يقوم بشراء المنتج P₁، ولكنه غير مريح لعدم شرائه المنتج P₃ أما
الزبون C₃ فإنه غير مريح لكونه يشتري منتج واحد وهو P₁ ولكنه لا يشتري منتجين آخرين هما P₄

P₃

ولكن ماذا تستطيع الشركة أن تفعل تجاه الزبائن C_2 ، C_3 ؟ هنا على الشركة أن تسعى لتشجيعهما

على التعامل مع الشركة بدلا من التعامل مع المنافسين، ومعرفة الأسباب الحقيقية التي تحول دون تعاملهما مع الشركة ومن خلال جمع المعلومات اللازمة لذلك واعتمادها ضمن قاعدة البيانات لغرض معالجتها ويمكن القول هنا بأن تحليل ربحية الزبون هو أفضل أسلوب يمكن اعتماده في احتساب الكلف الأنشطة الرئيسية التي تتحملها المؤسسة من جراء تعاملها مع الزبائن، لكون هذا التوجه في احتساب الكلفة يرتبط بحقيقة الخدمات المقدمة لكن زبون وأن الشركة تقوم بتقدير إجمالي الدخل المتحقق على ضوء كلفة الزبون فيما إذا كانت أكثر أو أقل وهذه التكاليف لا تنحصر من حدود تقديم الخدمة فقط للزبون، بل تشمل أيضا كلف المكالمات الهاتفية مع الزبون، زيارة الزبون، الهدايا المقدمة... الخ¹

وتختلف الأرباح التي تحققها المؤسسة باختلاف حجم تعاملاتها مع الزبائن، وهذا ينطبق إلى حد كبير مع المعادلة المعروفة (20%، 80%)، والتي يقصد بها أن 20% من زبائن المؤسسة يحققون لها ما مقداره 80% من أرباحها، بينما 80% من الزبائن يحققون للمؤسسة 20% من تلك الأرباح، وبالتالي فإن المؤسسة ستكون ملزمة بالاهتمام بشكل أكبر في المجموعة الأكثر تأثيرا في تحقيق الأرباح، وذلك من خلال إدارة العلاقة معهم بشكل أكثر قربا، ولكن هذا لا يعني إهمال المجموعة الكبيرة الأخرى من الزبائن وعلى الرغم من قلة تأثيرهم على ما تحققه المؤسسة من أرباح، إذ أنهم من المحتمل أن يساهموا مستقبلا بشكل أفضل في توليد أرباح جديدة للمؤسسة أو في دعم موقعها التنافسي في السوق.²

ثالثا: تحليل قيمة الزبون: لا يكفي فقط أن تقوم المؤسسة بتحليل ربحية الزبائن، بل عليها أن تقوم أيضا بتحليل قيمة الزبون لتأشير نقاط القوة والضعف في علاقتها مع الزبائن قياسا بالمنافسة.

¹ ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 73، 74.

² نفس المرجع، ص 74.

1-قيمة الزبائن: هناك بعض الباحثين يرون بأن قيمة الزبون تحتل مكانة كبيرة ومهمة مقارنة برضا وولاء

الزبون، وذلك لعدم قدرة المؤسسة على تحقيق هذين الهدفين دون إيجاد قيمة للزبون، من خلال تقديم منتجات إبداعية مطابقة لتوقعاته وتعود عليه بالمنافع وعليه يجب وضع قيمة الزبون في قمة الأهداف التسويقية الناجحة والمتفوقة في المجال التسويقي، خاصة إذا كانت مبدعة في مزيجها التسويقي الشامل.¹

وقد عرف Kotler قيمة الزبون على أنها الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية، وتكلفة الزبون الكلية هي عبارة عن مجموعة كلف الزبائن ماعدا التي تتحقق في تقييم والحصول على، واستعمال المنتج، كما عرفها الرباعي بأنها ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ لقرار الشراء.²

وقد تم تحديد ثلاثة أنواع من القيمة كمقدمات لمفهوم قيمة الزبائن وهي:³

أ-قيمة المنفعة: تضير تلك القيمة إلى عملية تقييم الزبائن للعلامة بناء على المنفعة التي يحصلون عليها منها، حيث يقوم الزبائن بالتقييم هنا بناء على ما حصلوا، وما لم يحصلوا، وما لم يحصلوا عليه لتحديد تلك القيمة التي نحن بصدددها، وهناك ثلاثة محددات لقيمة المنفعة هي مدركات الزبائن عن الجودة، وعن السعر ومدركاتهم عن الراحة أو السهولة في الاستخدام.

وهذا النوع من القيمة أساسا لبناء علاقات طويلة الأمد، لأنه بدون إدراك، لا يمكن أن يحصل

الزبائن على منفعة أكبر مما سوف يدفعونه، ولن يكون لديهم الدافعية لتكرار الشراء.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 209.

² نفس المرجع، ص ص 293،294.

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2010، ص ص 281،283.

ب-قيمة العلامة: هي تلك القيمة التي يتم بناؤها بصورة أكبر على أساس التقييم الشخصي للعلامة، ومن ثم نجدها ترتبط باعتبارات تتعلق بالصورة الذهنية، وبالمعاني الخاصة باقتناء العلامة أكثر من ارتباطها باعتبارات رشيدة للتقييم على أساس الجودة، السعر، واليسر أو الراحة في استخدام المنتج، ومفهوم قيمة العلامة يتم تحديده من خلال الوعي بالعلامة، واتجاهات الزبائن نحو هذه العلامة وكذلك نحو أخلاقيات المؤسسة التي تقوم بتسويقها، وتساهم هذه العناصر في تحسين مدركات الزبائن للعلامة وفي زيادة معدلات جذب هؤلاء الزبائن والاحتفاظ بهم أو استبقائهم

ج-قيمة العلاقات: ينطوي هذا المفهوم على تلك العلاقات الخاصة التي تربط الزبائن بالعلامة، وتعمل على توطيد العلاقة مع هؤلاء الزبائن بشكل أكبر مما تستطيع قيمة المنفعة وقيمة العلامة المساهمة به. وتشير قيمة العلاقات إلى التأثير على الزبائن من خلال المحاولات التي تقوم بها المؤسسة لبناء العلاقات معهم، وتفعيل برامج استبقائهم والمحافظة عليهم، ولقياس قيمة العلاقات يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية:

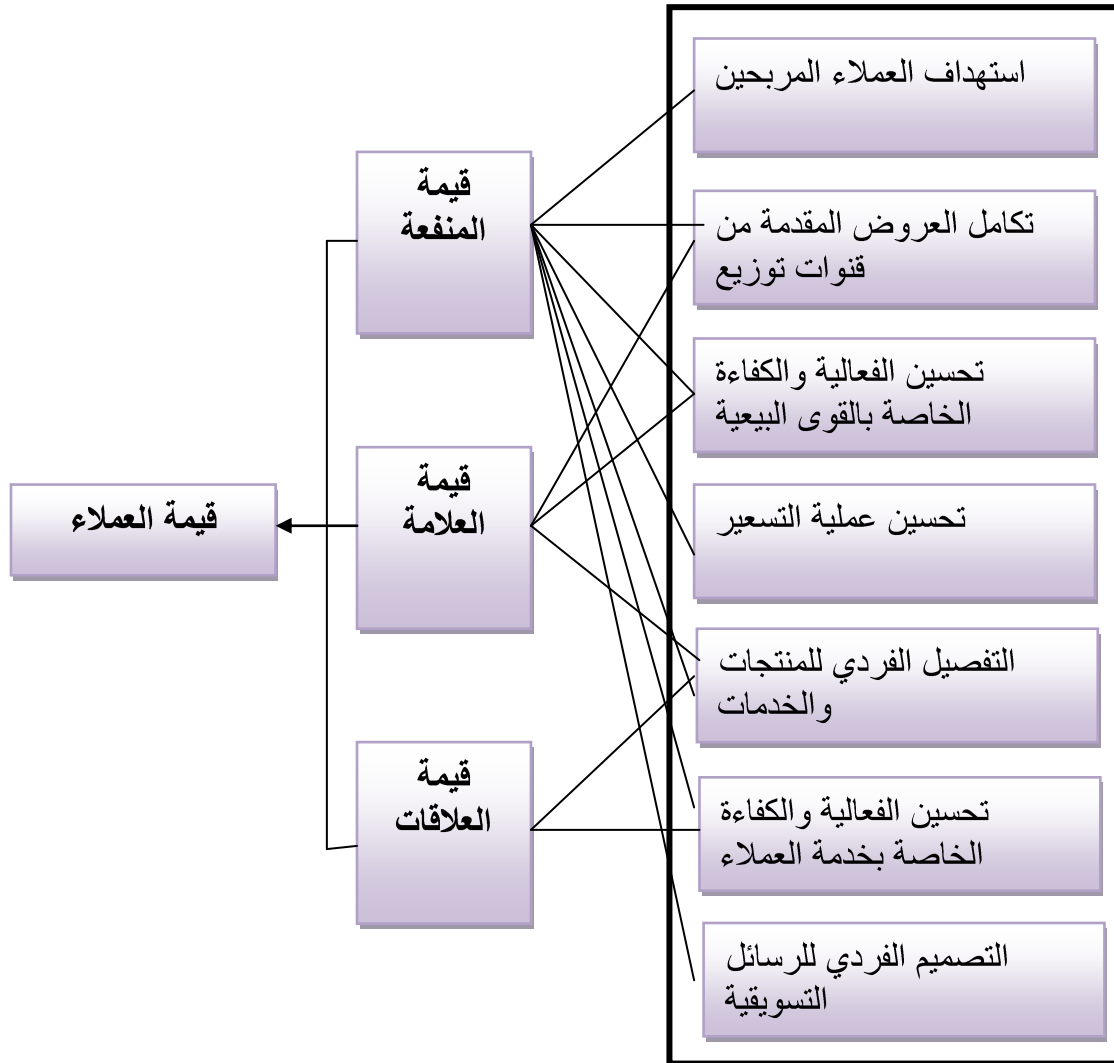
- برامج تقييم ولاء الزبائن
- برامج تقييم ميول الزبائن
- برامج بناء علاقات جيدة داخل المجتمع
- الجهود المبذولة لبناء المعرفة (مثل جهود البيع الشخصي).

وقد قام ريت شاردز وجون بتقديم الإطار المفاهيمي الذي يوضحه الشكل أدناه للربط بين

محددات القيمة لإدارة العلاقات مع الزبائن وبين قيمة الزبائن.

شكل رقم (20) : إطار العمل المفاهيمي الذي يربط بين محددات القيمة لإدارة العلاقات مع الزبائن

وبين قيمة الزبائن الخاصة بالمؤسسة.



المصدر: نفس المرجع، ص 287.

بناء على ما سبق فإنه في المرحلة الأولى لعملية إدارة العلاقات مع الزبائن ستكون القدرة على

استهداف الزبائن المربحين هي المنفعة المبدئية التي ترتبط بتنفيذ استراتيجيه العلاقات مع الزبائن، ويرتبط

تكامل العروض التي يتم تقديمها عبر قنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة ايجابيا بكل من قيمة المنفعة

وقيمة العلامة في مرحلة الصبابة لإدارة العلاقات مع الزبائن، كما ترتبط عملية تحسين الفعالية والكفاءة للقوى البيعية إيجابيا لكل من قيمة المنفعة وقيمة العلامة في مرحلتين البداية والاستبقاء، وبقيمة العلاقات في المرحلة الاستبقاء، ومن ناحية أخرى يرتبط تحسين التسعير إيجابيا بقيمة المنفعة في مرحلتين البداية والاستبقاء لإدارة العلاقات مع الزبائن ويرتبط تزايد القيام بالتفصيل الفردي للمنتجات والخدمات إيجابيا. بكل من قيمة المنفعة وقيمة العلاقات في مرحلة الاستبقاء لإدارة العلاقات مع الزبائن وترتبط تحسين فعالية وكفاءة خدمة الزبائن إيجابيا بكل من قيمة المنفعة وقيمة العلامة في مرحلتين البداية والاستبقاء وبقيمة العلاقات بمرحلة الاستبقاء لإدارة العلاقات مع الزبائن، ويرتبط تعظيم التفصيل الفردي للرسائل التسويقية إيجابيا بكل من قيمة المنفعة وقيمة العلامة في مرحلتين البداية والاستبقاء لإدارة العلاقات مع الزبائن، كما ترتبط تحسين قيمة المنفعة والعلامة وقيمة العلاقات إيجابيا، بإجمال قيمة الزبائن.¹

رابعا: خطوات تحليل قيمة الزبون: تتمثل خطوات تحليل قيمة الزبون في الآتي:² تمييز الخصائص الرئيسية للمنافع التي تقدم من قبل المؤسسة للزبون باتجاه زيادة قيمته، وذلك عبر سؤال الزبائن عن ماهية المنافع والمزايا المتحققة لهم ولجميع المتغيرات ذات الأثر في اتخاذهم لقرارات الشراء والتعامل مع المؤسسة.

أ - التقييم الكمي للمنافع المقدمة للزبائن

ب - تقييم المؤسسة لأدائها قياسا بالمنافسين من خلال وجهة نظر الزبائن وعلى أساس ما يقدم من

منافع لهم وتكون أساس في قراراتهم للتعامل مع المؤسسة.

¹ نفس المرجع، ص ص 302،288.

² ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 76،77.

- ج - طالما كانت الأسعار عامل حاسم في إقرار العلاقة مع الزبائن فإنه على المؤسسة أن تدرس أسعار المنافسين، وبما يتوافق مع استراتيجيتها التسويقية الموضوعية والأهداف المخططة لذلك لتحقيق الربح، زيادة الحصة التسويقية، مواجهة المنافسين... الخ، لكي تقوم برفع الأسعار أو بالعكس نحو تخفيضها.
- د - مراقبة الزبائن على مدار الوقت وإعداد الدراسات التي تؤثر صيغة العلاقة معهم في ضوء المؤشرات الرئيسية المساندة في السوق من متغيرات اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية وثقافية ... الخ.

المحور السابع:
تأثير إوارة علاقات الزبائن على
الأداء التسويقي للمؤسسات الخيرية

المحور السابع: تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية

سنحاول من خلال هذا المحور توضيح تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي

للمؤسسات الخدمية وهذا بالتطرق إلى أهم العوامل المؤثرة على CRM ثم تحديد طبيعة المؤسسات التي يمكنها تطبيق نظام CRM، ونوع التغيرات التي تفرضها هذه الأخيرة على المؤسسات ثم تحديد مفهوم الأداء التسويقي ثم تحديد آثار التكنولوجيا على أداء وتنافسية المؤسسات كون التكنولوجيا أداة إدارة العلاقة مع الزبائن وتؤدي دورا مزدوجا في التواصل مع الزبائن وجمع البيانات والمعلومات عنهم.

أولا- العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون : لقد اقترح Roland وجود أربع ركائز أساسية داعمة ومساندة (CRM)، والتي يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة عليها وتشمل ما يأتي:¹

1. **الاستراتيجية:** وتعني النظرة الشمولية لرؤيا وتوجهات إدارة المؤسسة نحو إيجاد قيمة للزبون من

خلال التعرف على الزبائن والأسواق معا، من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة لتقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة من قبل الزبون.

2. **التكنولوجيا:** تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المؤسسة شرط أن يتم الأخذ

بنظر الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيات الحديثة من خلال اختبار هذه

الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المؤسسة، فضلا عن قيام المؤسسة بتدريب العاملين عليها

ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها، وهذا يحدث في المؤسسات المبدعة التي تعتبر

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص 156، 157.

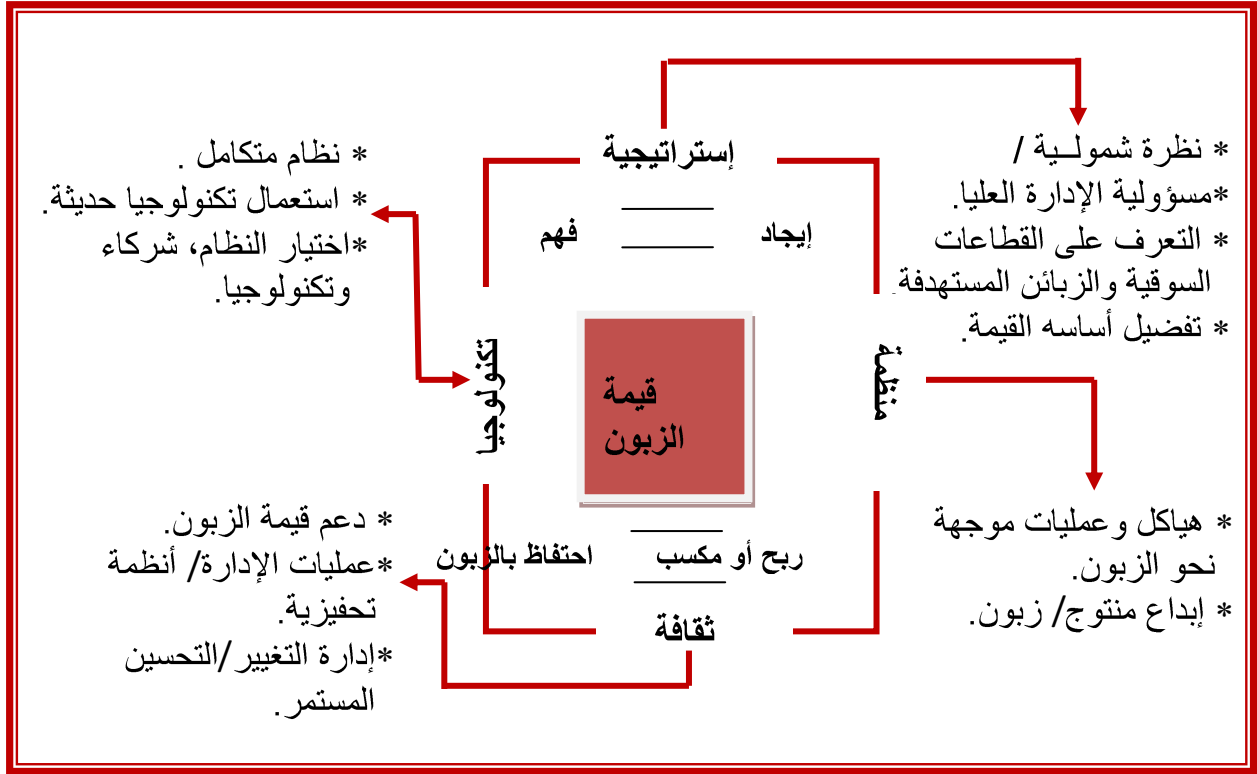
جميع الأطراف الداخلة في العملية التسويقية هم شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين، لأن هذا يساعدها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين لفترة أطول.

3. **ثقافة المؤسسة:** وتتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المؤسسة، إذ تلعب دور مهم في توطيد العلاقة مع المستفيدين، والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو من الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له، وبما أن الإبداع هو تغيير، فيجب على المؤسسة إدارته بالشكل الذي يؤمن جوائز تحفيزية لهم لغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية لما ينسجم وثقافة المؤسسة.

4. **هياكل وعمليات المؤسسة:** وتشتمل على جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة، والعمليات الوظيفية التي تؤديها، وخاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو الزبون، والمتضمن تقديم منتج إبداعي يجد قيمة له، وفي حالة كونه متبنياً للمنتج الإبداعي أو مبدعاً سيتحقق الربح للمؤسسة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم (21): العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون



المصدر: نفس المرجع، ص 157.

ثانياً - طبيعة المؤسسات التي يمكنها تنفيذ إدارة علاقات الزبائن: في الواقع ليس كل المؤسسات يمكنها تنفيذ إدارة علاقات الزبائن، كما أنه يوجد مؤسسات تلائمها إدارة علاقات الزبائن أكثر من غيرها، ويمكن تحديد طبيعتها كالتالي:¹

أ - المؤسسات التي يمكن أن تستفيد أكثر من غيرها هي التي تملك بيانات ضخمة عن زبائنها وأنماطهم الشرائية والاستهلاكية مثل المؤسسات المالية.

ب - المؤسسات التي يمكن أن يستفيد أقل من غيرها هي التي لا يتصل بها المستهلك بالمسوق، أو تكون متوسط قيمة دورة حياة الزبون صغيرة، أو فيها عدد ضخم من الزبائن.

¹ أسيل الجراح، سايا غوجل، إدارة علاقات العملاء، ماجستير تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، بدون سنة نشر، ص 16.

ثالثاً- التغييرات التي تفرضها CRM في المؤسسات : تتطلب إدارة العلاقة مع الزبون عددا من

التغييرات الهامة في المؤسسات منها:¹

1. التحول من الرضا إلى الولاء: لكن لا يجب أن يفهم من هذا أن يهدف إلى ترسيخ ولاء كل

الزبائن، فكما ذكر سابقا تقوم إدارة علاقات الزبائن بفرز وإقصاء الزبائن غير المرشحين والتفرغ والتركيز على

الزبائن المرشحين فقط، إذ أن التعامل مع الزبائن المرشحين يزيد من ربحية المؤسسة ومتوسط قيمة دورة حياة

الزبون، وذلك بسبب توافق الزبائن مع الكفاءات المحورية للمؤسسة، فإذا اضطرت المؤسسة للتخلي عن

مجال ما تتفوق به، أو الدخول في مجال بعيد عن خبرتها بهدف إرضاء بعض الزبائن غير المرشحين، فإن

نفقاتها تتضخم وميزتها التنافسية تتلاشى ويتقلص ربحها.

2. التحول من التفاعلات إلى العلاقات: تهدف إدارة علاقات الزبائن إلى توطيد علاقات طويلة

الأجل مع الزبائن المرشحين، فما يربط أي مؤسسة بزبائنها العاديين إنما هو مجرد معاملات قد يخسر فيها أحد

الطرفين، لكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذه المعاملات العابرة إلى علاقات دائمة، بينما تهدف إدارة

علاقات الزبائن إلى تعزيز العلاقات بدلاً من التفاعلات.

رابعاً: الأداء التسويقي:

يعد الأداء التسويقي من المفاهيم الهامة لدى مؤسسات الأعمال بصفة عامة والخدمية بصفة

خاصة، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات حول موضوع الأداء التسويقي وتقييمه، إلا أنه لا يوجد

مفهوم محدد ومتفق عليه، نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتم الاعتماد عليها في حال قياس الأداء

التسويقي، وتبعاً للأهداف والاتجاهات التسويقية يتم تحديدها من قبل المؤسسة.

¹ خالد قاشي، رافع دبة، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، العدد 01، جامعة البليدة 02، البليدة، الجزائر، 2015، ص 148.

يعد الأداء التسويقي الجانب الأساسي الذي يعطي صورة واضحة عن سير أعمال المؤسسة، وسياساتها وبرامجها، وموازاتها، نظراً لأن الأداء يحقق للمؤسسة الموقف الإستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية، إنما على مستوى البيئة الخارجية أيضاً.

وتحدد مقاييس الأداء التسويقي بالمقاييس التالية:

- المقاييس المالية، وينظر إلى هذه المقاييس على أنها مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية على عكس المقاييس الأخرى.
- مقاييس خاصة بالمنافسة، مثل حصة المؤسسة في السوق، وحصتها الترويجية.
- مقاييس خاصة بسلوك المستهلك، مثل ولاء العملاء وكسب زبائن جدد.
- مقاييس خاصة بالوسطاء، مثل الاعتراف بالعلامة التجارية، ونية الشراء.
- مقاييس خاصة بالبيع المباشر، مثل مستوى التوزيع، وربحية الوسطاء ونوعية الخدمة.
- مقاييس خاصة بالابتكار أو الإبداع مثل المنتجات الجديدة التي أطلقت والعائدات الناتجة منها، حيث يعد الابتكار المستمر هو السبيل للحفاظ على الحصة السوقية، فالمؤسسات الرائدة تقود صناعاتها من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ولا يمكن لإدارة علاقات الزبائن أن تعمل بفعالية، إن لم تتخذ معايير تحدد نجاح أو فشل المشروع،

هذه المعايير قد تتضمن:¹

- معدلات الاحتفاظ بالزبائن

¹ حسان المتني، إدارة علاقات الزبائن، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- درجة رضا الزبائن

- رقم المبيعات

- الفائض الموجب بين العائد والإنفاق خلال دورة حياة المنتج

- درجة رضا الإدارة العليا

خامسا- الأدوات التكنولوجية لإدارة علاقات الزبائن : يركز تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن على

مجموعة من الأدوات والمتمثلة أساسا في تكنولوجيا المعلومات، إذ أن تكنولوجيا المعلومات أحد العوامل الرئيسية التي تساعد في تطوير الأداء المؤسسي، وتستغل إدارة علاقة الزبائن التكنولوجيا وذلك لجمع وتحليل البيانات حول الزبائن وتفسير سلوك الزبون وتطوير نماذج التنبؤ والاستجابة للتواصل بشكل فعال وضمن الزمن المحدد وإيصال المنتج والخدمة للزبون بشكل فوري، والمساعدة على خلق صورة متكاملة عن الزبائن من أجل التعلم من التفاعلات السابقة للاستعداد للتفاعلات المستقبلية، واستعمال التكنولوجيا تساعد على جعل العلاقات مع الزبائن أكثر وضوحا وقوة، وإن إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن المعتمدة على التكنولوجيا تطور المردودية الفردية للزبون وتحولها إلى استثمارات طويلة الأمد.¹

والتكنولوجيا الجديدة وعلى رأسها الأنترنت إضافة إلى البرامج المرافقة لها تشكل ثورة حقيقية ضمن

العلاقة مع الزبون بتقديم مجموعة من المزايا للمؤسسات أهمها:²

- تعزيز خبرة الزبون

- خلق عدة قنوات للزبون للاتصال بالمؤسسة

- تساهم في تقديم خدمات أفضل للزبون

¹ بن هو نجاه، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² نفس المرجع، ص 127.

- تساعد على وضوح المعلومات وشفافيتها

- تقليل وقت الخدمات وتحسين القرارات

- جمع معلومات كافية ونوعية عن الزبائن بسرعة وبتكلفة قليلة نسبيا

- متابعة الزبائن على كافة مستويات العلاقة والاتصال معه

- الاحتفاظ بتاريخ دقيق لكل زبون

- تسمح بنشر رسائل مكثفة بطريقة إلى جمهور عريض وبتكلفة قليلة

- تحسين فعالية وجودة خدمة الزبائن

سادسا- أثر CRM على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية : ويمكن ذلك في تأثير تكنولوجيا

إدارة علاقات الزبائن على مقدرة المؤسسات على خدمة الزبائن بطرق عديدة هي¹:

1 - لأن فهم الزبائن الحاليين والمحتملين ضروري لنجاح للمؤسسات واستثمارها في البقاء والازدهار،

فلا بد أن يكون لدى المؤسسات معرفة ذلك من خلال جمع المعلومات عن الزبائن، ويمكنها معرفة ذلك من

خلال جمع المعلومات عن الزبائن وأفضل أسلوب لذلك هو تطبيق أنظمة تكنولوجيا CRM.

2 - تجعل تكنولوجيا CRM المؤسسات أكثر مرونة واستجابة في أسواق اليوم التي تتسم بالتقلب

الكبير والمنافسة الشديدة، ويمكن للمؤسسات استخدام تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن في تحليل بيانات

الزبائن واستهداف قطاعات السوق المرغوبة، ومراقبة التغيرات التي تطرأ على المنافسين وعلى السوق.

¹ علي ناجح علي منصور، نموذج مقترح بتأثير مشاركة العميل كمتغير وسط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء وقيمة العميل أطروحة
دكتوراه كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2012، ص 187.

3 - تجعل تكنولوجيا CRM من الممكن توزيع ونشر بيانات الزبائن على كافة أقسام المؤسسة مما

يجعل من السهل على موظفي المؤسسة الدخول مما يزيد المؤسسة يقدرات تفاعلية مع الزبائن.

4 - تمكن تكنولوجيا CRM المؤسسات من تطوير الخدمات على نحو يتكيف مع منظمات الزبائن.

كما يؤثر استخدام تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن على المؤشرات وتنافسية للمؤسسة بشكل

مباشر أو غير مباشر كما يلي:¹

أ-زيادة الأرباح: تهدف التكنولوجيا إلى اكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج والتعامل

مع الزبون سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة، قد تحاول

المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة

نفسها محتكرة أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا CRM، وهذا يعني حصولها على

قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه يعتمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة.

ب-تحسين الإنتاجية: أن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المسابقة في نجاح المؤسسة قد

يكون أحد المحفزات لزيادة المردود البشري في المؤسسة، نظرا لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة

تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا الذي ينظر إليه كنتاج لمعارف ومعلومات علمية وتكنولوجية

تحتاج لمورد بشري متخصص، كما يساعد الإبداع التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم

ل طرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع الزبائن، وكسب التجارب عن كل عملية اتصال بالزبائن

بحيث تكون لهم المهارات والخبرات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في إدارة علاقات الزبائن، وذلك

¹ بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 133-134.

يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.

ج- تخفيض التكاليف: تعمل تكنولوجيا CRM على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك من خلال:

- التخفيض من تكلفة الوحدة، حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة عن طريق الاتصال الفعال بالزبون معرفة احتياجاتهم، وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الإنتاج وتحقيق هوامش ربح أكبر ، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة أو إضافية.

- استخدام التكنولوجيا حسن عددا مهما من النقاط ضمن إدارة علاقات الزبائن، إلا أن الميزة الأكثر جذبا لاستخدام التكنولوجيا من قبل المؤسسات قدرتها على القيام بكافة الأنشطة التقليدية بكثافة منخفضة جدا، حيث أن الاتصال بوسائل تقنية هو الأقل تكلفة.

- إدخال تقنيات جديدة في عملية التواصل مع الزبون وجمع المعلومات اللازمة عنه يؤدي إلى تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفه.

د- زيادة الحصة السوقية : يمكن أن تزيد التكنولوجيا من الحصة السوقية للمؤسسات الأكثر نجاحا في إدارة علاقات ناجحة مع زبائنهم المتميزين، ومع وجود القدرات والإمكانات التكنولوجية تستطيع

المؤسسات التحكم في الأسواق وذلك بتقديم الخدمة الأجدود والإلمام التام بالتاريخ الشرائي للزبائن وباحثياتهم ورغباتهم وتقديم ما يناسبهم، وأيضاً من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات، وتقليل أوقات التصنيع والتأخيرات عن العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة أو كسب زبائن جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية إذا لم تستخدم إدارة علاقات الزبائن التكنولوجية فستنتهي بالقتل

إن استخدام التكنولوجيا في مجال التعامل مع الزبون هو أحد أعظم الفرص التي يجب أن تغتنمها المؤسسات لتواجه المنافسة، ويجب التأكيد على نقطة مهمة، إذ أن إدارة علاقات الزبائن لا تتطلب فقط الجودة التكنولوجية، ولكن تتطلب خدمة فعالة واشتراك جميع الموظفين.¹ وعموماً تهدف المؤسسات بصورة دائمة إلى توسيع حصتها السوقية حيث يدفع تراجع الحصة السوقية إلى البحث عن قطاعات سوقية جديدة لطرح منتجاتها أو تقديم خدماتها، وتتمكن المؤسسات من معرفة موقفها التسويقي من خلال قيامها بمقارنة أدائها مع أداء السوق الكلي، أو مع أداء الصناعة الواحدة أو مع المنافسين في نفس الوقت الصناعة.

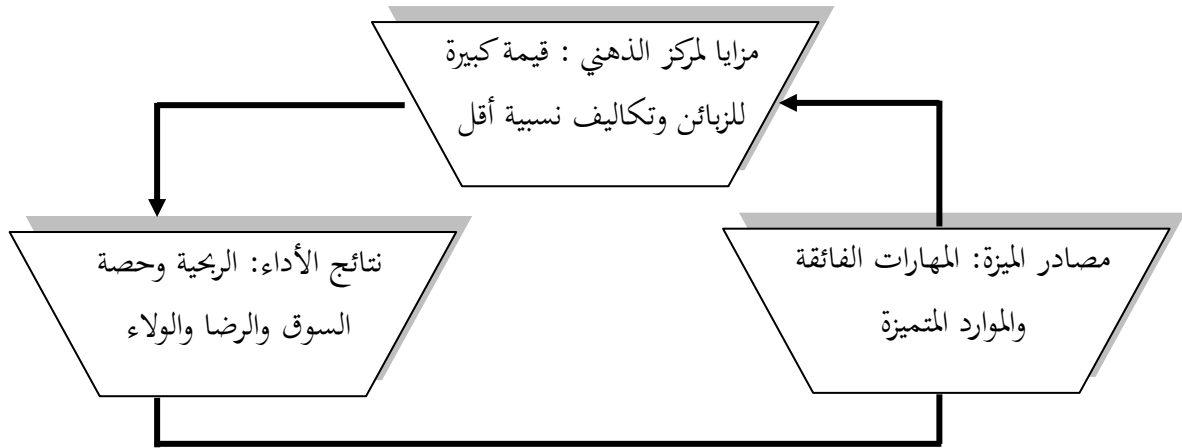
ويمكن القول بأن التركيز حول قياس تأثير برامج إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) على أداء المؤسسة قد بدأ مناقشته ووقع أساسياته من خلال نموذج الميزة التنافسية الذي تم تنميته وتطويره من خلال

داي ووينسلي سنة 1988¹

¹ Abdul alem mohamed, Basri ben rachid, customer relationship management (CRM) in Hotel Industry :A frame work prosal on the relationship among (CRM) dimentions Mavheting capabilities and Hotel performance, I,ternational revien of management and marking vol 02 n°04, 2012, p p 220-230.

ويقوم هذا النموذج على وضع إطار مفاهيمي للميزة التنافسية كسلسلة سببية تبدأ عملها من مصادر الميزة (المهارات الفائقة أو الميزة والموارد المتميزة)، مروراً بمزايا المركز الذهني لتحقيق قيمة كبيرة للزبون، وتكاليف نسبة أقل، إلى نتائج الأداء (الرضا الولاء، وحصص السوق والربحية) أنظر الشكل أدناه.

شكل رقم (22) : عناصر الميزة التنافسية وفقاً لداي ووينسلي



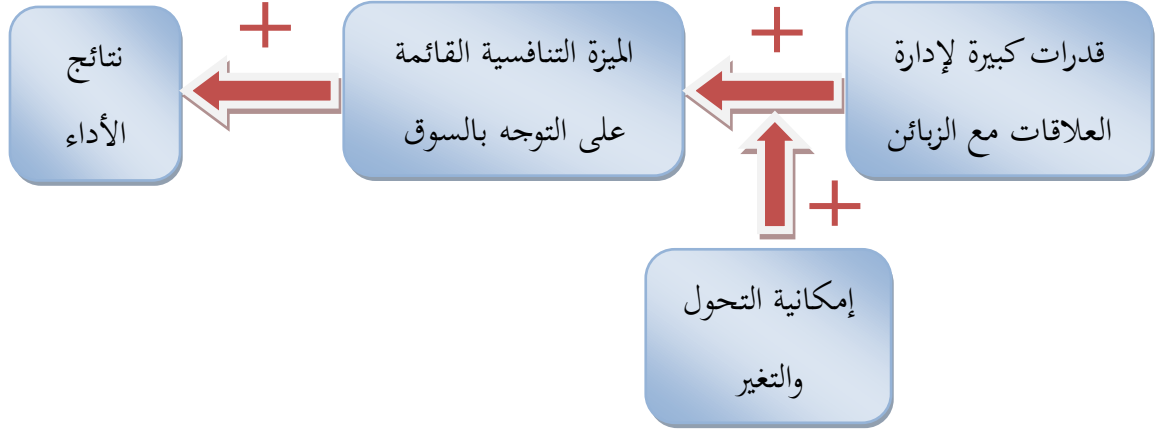
إعادة استثمار الأرباح لتحقيق الاستمرارية للمزايا التنافسية (ميزة تنافسية مستدامة)
المصدر: نفس المرجع، ص 357.

كما قام كوتمان بتطوير النموذج السابق واستخلاص العلاقة بين القدرات المتميزة لإدارة العلاقات مع الزبائن وعملية خلق الميزة التنافسية، وتأثير هذا نتائج الأداء التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.²

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة، ص 356.

² نفس المرجع، ص 258.

الشكل رقم (23): نموذج كوتمان والعلاقات التي قام باختبارها



المصدر: نفس المرجع، ص 258.

ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الفرضيات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تظهر المؤسسات التي تملك قدرات مميزة في إدارة العلاقات مع الزبائن استعداد أكبر لتحقيق الميزة التنافسية قائمة على التوجه بالسوق مقارنة بالمنافسين.
- تستطيع المؤسسات المتفوقة تحقيق ميزة التوجه بالسوق عندما ترتفع إمكانية التحول والتغيير لديها.
- يتوسط التوجه بالسوق القائم على الاستجابة للحاجات الصريحة للزبائن بين القدرة الخاصة بإدارة العلاقات مع الزبائن والأداء.
- يتوسط التوجه بالسوق القائم على المبادرة باكتشاف الحاجات الكامنة للزبائن وإيجاد الحلول المناسبة لها العلاقة بين القدرة الخاصة بإدارة العلاقات مع الزبائن والأداء.

¹ نفس المرجع، ص ص 359-363.

- وتشير نتائج الدراسة التي قام بها كوتمان عن أن القدرات المتميزة لإدارة العلاقات مع الزبائن يمكنها أن تخلق ميزة تنافسية فيما يتعلق بالمركز الذهني أو السوقي للمؤسسة، وبالتالي يساهم ذلك في تحسين الأداء لها بصفة عامة.

قائمة المراجع

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

-الكتب:

- 1) أسيل الجراح، سايا غوجل، إدارة علاقات العملاء، ماجستير تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، بدون سنة نشر.
- 2) أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21م، دار قباء، القاهرة، 2001.
- 3) إيناس رأفت شومان، التسويق وإدارة الإعلان، دار الفكر، عمان، ط1، 2010.
- 4) بلحم إبراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية، الجزائر، 2010.
- 5) شيماء السيّد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، دار الأفق المشرقة، عمان، 2012.
- 6) طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفا، عمان، ط1، 2010.
- 7) على فلاح الزعبي، إدارة الترويج والإعلان التجاري، مدخل معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 8) محمد عبد العال النعيمي، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان 2009.
- 9) مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، إدارة التسويق: دراسة الجدوى التسويقية-الأزمات التسويقية- التسويق المصرفي الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015.
- 10) نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسة الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014.
- 11) وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط1، 2009.
- 12) يوسف حاجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، عمان، ط1، 2009.
- 13) براهيم عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015 2016.
- 14) ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، الأردن، ط3، 2015.

- 15) ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد، عمان ، ط1، 2014.
- 16) درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2012.
- 17) رولاند سويفت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال العدد التاسع، الشركة العربية للإعلام العلم، القاهرة، 2002.
- 18) عبد السلام أبو قحف، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 19) علاء عباس علي، ولاء المستهلك، كيفية تحقيقه والحفاظ عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 20) عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، ترجمة هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2007.
- 21) محمد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011.
- 22) محمد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2010.
- 23) محمود جاسم الصميدعي وآخرون، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010.
- الرسائل والأطروحات:**
- 24) بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أني بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015.
- 25) علي ناجح علي منصور، نموذج مقترح بتأثير مشاركة العميل كمتغير وسط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء وقيمة العميل أطروحة دكتوراه كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2012.
- 26) نجاة العامري، تسويق الخدمات الصحية، دراسة حالة مصلحة أبو القاسم بسكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2009 /2008.
- 27) خدير نسمة، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/ 2010

- 28) مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطن للتعاون الفلاحين، CNMA، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011
- 29) ديلمي فتيحة، تنمية الفلاحة مع الزبون كاساس لبناء ولائه للعلامة، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة مسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.
- 30) حسان المتني، إدارة علاقات الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا، 2009.
- 31) سامي شناتي، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية، دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012.
- 32) سامي ضناتي، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل تسويق الخدمات البنكية، دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية مذكرة ماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2012.
- 33) عبد الحفيظ محمد الأمين، دور التسويق في كسب الزبون، دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2008، 2009.
- 34) عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.
- ملتقيات ومجلات:**
- 35) خالد قاشي، رابع دبة، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، العدد 01، جامعة البليدة 02، البليدة، الجزائر، 2015.
- 36) سعدون حمود جثير وآخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، جامعة الأنبار، بغداد، 2013.
- 37) عبد الله غالم، محمد قريش، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

- 38) مؤيد يوسف نعمة الساعدي، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، المجلد 12، 2010.
- 39) باسل أسعد، دور مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية بمنشآت الخدمات التعليمي)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الثاني، جامعة دمشق، 2014.
- 40) حكيم بن جروة وآخرون، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من أداة المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، جوان 2015.
- 41) حكيم بن جروة، أثر استخدام التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، مجلة الباحث العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 42) سامية لحو، سهام معاش، إدارة علاقات الزبون التحليلية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، العدد 26، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016.
- 43) عبد الله غانم، محمد قريش، دور التكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 10، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011.
- 44) حديد نوفل، بريم إيمان، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية الغذائية، الملتقى الدولي التاسع حول: في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 23 "24 نوفمبر، 2014.
- 45) نصيف جاسم الجبوري، بشرى فاضل خضير، تحليل ربحية الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 52، جامعة بغداد، 2008.

المطبوعات:

- 46) صليحة رقاد، مطبوعة تحت عنوان: محاضرات في جودة الخدمة، سنة أولى ماستر تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 47) J.LENDREVIE ,J.LEVY ,D.LINDON, MARCATOR ,
DALLOZ, Paris, 7^{ème} édition, 2003 .
- 48) Abdul alem mohamed, Basri ben rachid, customer relationship
management (CRM) in Hotel Industry :A frame work prosal on the
relationship among (CRM) dimentions Mavheting capabilities and
Hotel performance, I,ternational revien of management and
markting vol 02 n°04, 2012.
- 49) Christiano, le markateur, édition pearson, paris, 2003.

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
06	الرؤية التقليدية للمؤسسة	01
09	موقع الزبون في هرم الإدارة التقليدي والحديث	02
11	أبعاد المفهوم الاجتماعي للتسويق	03
27	أبعاد التسويق بالعلاقات	04
33	المفهوم التسويقي الحديث لإدارة علاقات الزبائن.	05
35	عناصر إدارة علاقات الزبائن.	06
38	الفوائد التي توفرها إدارة علاقة الزبون (CRM) عند الحصول / الإحتفاظ بـ (الزبون).	07
44	هرم الزبائن	08
51	الفعاليات التسويقية الأربعة لإدارة علاقات الزبائن.	09
54	العلاقة بين ربحية الزبون، قوة العلاقة، درجة الولاء وعدد الزبائن	10
58	مؤشرات القياس المستقبلي لإدارة علاقات الزبائن	11
62	مراحل رضا الزبون	12
65	مكونات ولاء الزبون	13
66	الولاء وتميز المؤسسة	14

69	النظام المولد للربح	15
71	عملية تقييم إدارة علاقة الزبون	16
77	أبعاد إدارة علاقات الزبون (المجالات الوظيفية الثلاث)	17
84	تحليل ربحية الزبون	18
86	تحليل ربحية الزبون - المنتج -	19
90	إطار العمل المفاهيمي الذي يربط بين محددات القيمة لإدارة العلاقات مع الزبائن وبين قيمة الزبائن الخاصة بالمؤسسة.	20
96	العوامل المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن	21
104	عناصر الميزة التنافسية وفقا لداي ووينسلي	22
105	نموذج كوتمان والعلاقات التي قام باختبارها	23

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
22-19	أنمط الزبون	01
26	الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي	02

الفهرس

0.....	..	مقدمة:
5.....		المحور الأول: تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن
5.....		أولاً- تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون:
11.....		ثانياً- نشأة وتطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن
17.....		المحور الثاني: تعريف وأهمية إدارة علاقات الزبائن.
17.....		أولاً: مفهوم الزبون وأنماطه.
24.....		ثانياً: مفهوم التسويق بالعلاقات:
30.....		ثالثاً: تعريف إدارة علاقات الزبائن:
35.....		رابعاً: أهمية إدارة علاقات الزبائن:.
41.....		المحور الثالث: خطوات واستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن.
41.....		أولاً: خطوات إدارة علاقات الزبائن:
48.....		ثانياً: استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن:
56.....		المحور الرابع: معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن
56.....		أولاً- أطر قياس إدارة علاقات الزبائن:

.....58....	ثانيا- وسائل القياس المعتمدة لإنجاح برنامج (CRM):
.....60.....	ثالثا- رضا الزبون:
.....64.....	رابعا-الولاء:
.....70.....	خامسا-تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون
.....73.....	المحور الخامس: أبعاد إدارة علاقات الزبائن
.....73.....	أولا - المجالات الوظيفية الثلاث:
.....78.....	ثانيا: الخزين المشترك لمعلومات الزبون:
.....78.....	ثالثا: القدرات والأدوات التحليلية:
.....81.....	المحور السادس: تحليل ربحية الزبائن
.....82.....	أولا: ربحية الزبون إطار مفاهيمي:
.....85.....	ثانيا: أهمية تحليل ربحية الزبون:.
.....87.....	ثالثا: تحليل قيمة الزبون:
.....91.....	رابعا: خطوات تحليل قيمة الزبون:
.....94.....	المحور السابع: تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية
.....94.....	أولا- العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون:
.....96.....	ثانيا- طبيعة المؤسسات التي يمكنها تنفيذ إدارة علاقات الزبائن:

.....97.....	ثالثا- التغييرات التي تفرضها CRM في المؤسسات:
.....97.....	رابعا: الأداء التسويقي:
.....99.....	خامسا- الأدوات التكنولوجية لإدارة علاقات الزبائن:.
.....100.....	سادسا- أثر CRM على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية:
.....108.....	قائمة الراجع
113.....	فهرس الأشكال
115.....	فهرس الجداول
.....117.....	الفهرس