



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة في مقياس

# إدارة علاقات الزبائن

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص تسويق الخدمات

تخصص تسويق مصرفي

من إعداد الدكتورة: خريجة الطاوس

جامعة العربي التبسي - تبسة

السنة الجامعية: 2022 / 2021

Université Laroü Tébessi - Tébessa



# الفهرس العام

الفهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I-I	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات</b>
2	تمهيد
3	أولاً: نشأة وتطور التسويق بالعلاقات
4	ثانياً: مفهوم التسويق بالعلاقات
4	1- تعريف التسويق بالعلاقات
7	2- خصائص التسويق بالعلاقات
8	ثالثاً: أهمية التسويق بالعلاقات
8	1- أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للمنظمات
9	2- أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للزبائن
9	رابعاً: أهداف التسويق بالعلاقات
10	خامساً: متطلبات ومبادئ التسويق بالعلاقات
10	1- متطلبات التسويق بالعلاقات
11	2- مبادئ التسويق بالعلاقات
14	سادساً: أبعاد التسويق بالعلاقات
14	1- الجودة
16	2- التحسين المستمر للجودة
17	3- التسويق الداخلي
18	4- تقوية العلاقة بين المنظمة والعملاء
19	5- شكاوى الزبائن
20	سابعاً: عناصر التسويق بالعلاقات

20	1- الاتصال
21	2- الالتزام
21	3- الثقة
22	4- التعاطف
23	5- التبادلية
23	6- القيمة المشتركة
23	ثامنا: أليات تطبيق التسويق بالعلاقات
23	1- القياس
23	2- الإدارة
23	3- التعظيم
25	تاسعا: استراتيجيات التسويق بالعلاقات
25	1- الروابط المالية
25	2- الروابط الاجتماعية
25	3- الروابط الهيكلية
25	عاشرا: شروط نجاح التسويق بالعلاقات
26	1- تنمية برامج إدارة العلاقة مع الزبون
26	2- أفراد موجهة بالزبون
26	3- التدريب
27	4- التمكين (إعطاء السلطات والصلاحيات)
27	5- استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في دعم أنشطة التسويق بالعلاقات
27	6- تطوير برنامج ولاء الزبائن
<b>الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن</b>	
32	تمهيد
33	أولا: مفهوم الزبون
33	1- تطور مفهوم الزبون من المنظور التسويقي

37	2- تعريف الزبون
38	3- أهمية الزبون في إدارة المنظمات الحديثة
39	4- تصنيف الزبائن
42	ثانيا: نشأة وتعريف إدارة علاقات الزبائن
42	1- نشأة إدارة علاقات الزبائن
44	2- تعريف إدارة علاقات الزبائن
48	3- خصائص إدارة علاقات الزبائن
48	4- الفرق بين التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن
49	ثالثا: أسباب تبني إدارة علاقات الزبائن
53	رابعا: أهمية وأهداف إدارة علاقات الزبائن
53	1- أهمية إدارة علاقات الزبائن
55	2- أهداف إدارة علاقات الزبائن
59	خامسا: وظائف إدارة علاقات الزبائن
59	1- وظيفة التسويق
61	2- وظيفة البيع
61	3- الاهتمام بالزبائن
61	4- دعم الخدمات
61	سادسا: مستويات إدارة علاقات الزبائن
61	1- المستوى الأول: الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبائن
62	2- المستوى الثاني: الإدارة العملياتية للعلاقة مع الزبائن
62	3- المستوى الثالث: الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن
<b>الفصل الثالث: خطوات واستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن</b>	
68	تمهيد
69	أولا: مراحل تطور العلاقة مع الزبون
69	1- البحث عن العلاقة
69	2- تكوين العلاقة
69	3- تطوير العلاقة

69	4- ثبات العلاقة
69	5- مرحلة تدهور العلاقة
70	6- مرحلة الاحتفاظ بالزبائن
70	ثانيا: مراحل إدارة علاقات الزبائن
70	1- مرحلة جذب الزبون
70	2- مرحلة الإجابة عن تساؤلات الزبون
71	3- مرحلة الترحيب بالزبون
71	4- مرحلة تبادل المعلومات
71	5- مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة
71	6- إدارة المشكلات
71	7- استعادة الزبون
72	ثالثا: إطار عمل إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العمليات التسويقية
73	1- إنشاء قاعدة بيانات عن نشاط الزبون
74	2- تحليل قاعدة البيانات
76	3- اختيار الزبائن
77	4- استهداف الزبائن المرشحين
78	5- برامج بناء العلاقة
79	7- وضع معايير للتقييم
80	رابعا: استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن
80	1- استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن
81	2- استراتيجيات بناء الولاء/ الربحية
83	خامسا: تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبائن
83	1- معرفة الزبون
83	2- الأساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبائن
83	3- خلق القيمة للزبون

84	سادسا: العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبائن
	<b>الفصل الرابع: أدوات ومعايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن</b>
88	تمهيد
89	أولاً: أدوات إدارة علاقات الزبائن
89	1- مراكز الاتصال (Call Center)
93	2- التلفزيون التفاعلي (Interactive TV)
93	3- قاعدة بيانات الزبائن (Customer data base)
94	4- التطبيقات الآلية تقوى البيع
94	5- أداة التتقيب عن البيانات
95	ثانياً: أهم خصائص تكنولوجيا أدوات إدارة علاقات الزبائن
95	1- التفاعلية
95	2- التواصل
96	3- امكانية التواجد في عدة أماكن مرة واحدة
96	4- الآنية
96	5- الترابط
96	6- الانتقال
96	7- التقارب
97	ثالثاً: معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن
97	1- رضا الزبون
102	2- ولاء الزبون
105	3- قيمة الزبون
	<b>الفصل الخامس: أبعاد إدارة علاقات الزبائن</b>
115	تمهيد
116	أولاً: التركيز على كبار الزبائن
116	1- تحديد قيمة دورة حياة الزبائن الرئيسيين



116	2- التخصيص
116	3- التسويق التفاعلي
117	ثانيا: تنظيم علاقات الزبائن
117	1- الهيكل التنظيمي
117	2- الالتزام على مستوى المنظمة بما يتعلق بالموارد
117	3- إدارة الموارد البشرية
117	ثالثا: إدارة معرفة الزبون
117	1- تعريف معرفة الزبون
119	2- أنواع معرفة الزبون
121	3- أبعاد معرفة الزبون
122	4- بناء معرفة الزبون
123	خامسا: مزايا إدارة علاقات الزبائن
124	سادسا: تحديات إدارة علاقات الزبائن
131	قائمة المراجع

# مقدمة

## مقدمة

تنشط المنظمات الحديثة وسط محيط متقلب متصف بالديناميكية والتحولات السريعة، وأصبح بقاءها مرهونا بمدى قدرتها على التكيف ومواكبة التغيرات والتطورات بصورة دائمة لتتمكن من تحقيق أهدافها وضمان بقائها ونموها واستمرارها في بيئة الأعمال، خاصة بعد الثورة الصناعية حيث أدت إلى تغييرات جذرية في أصول المنافسة التقليدية، وتحولت الأسواق من أسواق المنتجين إلى أسواق الزبائن نتيجة لوجود عدد من المنافسين في كل قطاع من القطاعات الاقتصادية، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم لتصميم منتجات تفي بتلك الحاجات والرغبات.

وفي مثل هذه البيئة التنافسية الأكثر عدائية من أي وقت مضى، أدركت العديد من المنظمات أهمية التوجه نحو الزبائن وتحقيق رضاهم والحصول على ولائهم كأحد المداخل الرئيسية لتحقيق النجاح وتطوير قدراتها التنافسية، وأصبحت تستثمر الكثير من الوقت والجهد والموارد في إقامة علاقة مستدامة مع الزبائن، حيث لم تعد الأساليب التقليدية ذات جدوى لجذب الزبون لمنظمات الأعمال المعاصرة خاصة مع وجود بيئة عالية التنافسية، لذا فإن الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفته وربحيته، يعد خطوة هامة في سبيل تحسين أداء المنظمات في ظل هذه البيئة.

ومع تبني المفهوم التسويقي كفلسفة جديدة، أدركت المنظمات قيمة الزبون وأهميته كأساس للنجاح في تحقيق أهدافها، فأصبح يشكل المحور الأساسي للأنشطة التسويقية المختلفة، ونقطة الانطلاق لأي عملية تسويقية. ومما لا شك فيه أن دراسة الزبون وسلوكه تعتبر من المفاهيم الصعبة المعقدة التي تواجه الإدارة بشكل عام، وحتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى الزبون الذي يمثل ملك السوق وتتجح في كسبه يجب أن تحلل كيف يتغير سلوكه وما هي العوامل المؤثرة فيه. وعليه فإن الزبون يمثل مركز اهتمام المنظمات والغرض الرئيسي من قيامها بالبحوث والدراسات التسويقية.

تقوم إدارة علاقات الزبائن على محور أساسي يتمثل في الزبون، فهي تأخذ منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، لهذا تقوم العديد من المنظمات الآن بالتركيز على فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون، بغرض الحصول على معلومات تفصيلية عن الزبائن، وإعطائها الاهتمام والعناية الكاملة بالشكل الذي من شأنه في النهاية تعظيم ولاء الزبون للمنظمة ومنتجاتها، بالإضافة إلى ذلك، تسعى هذه المنظمات لبناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن، حيث أن العلاقة ليست هدفا في حد ذاتها

بل وسيلة لزيادة ولاء الزبون فإن المنظمات تسعى لإنشاء علاقات تفاعلية قوية على المدى الطويل وشخصنة العرض لكل زبون عن طريق برامج وتطبيقات تساهم في ربط الزبائن بالمنظمة أطول مدة ممكنة، وإقامة علاقات متينة معهم تجارية أو شخصية لضمان استمرارهم في تعاملهم معها باعتبارهم السبب الرئيسي لبقائها واستمرارها.

وجاءت هذه المحاضرات بهدف تزويد طلبة السنة الأولى ماستر تخصص تسويق الخدمات وتخصص تسويق مصرفي بمرجع يؤسس الطالب من خلاله مفاهيم ومضامين ادارة علاقات الزبائن، وكيفية اعتمادها في منظمات الأعمال، الأمر الذي يجعله قادرا على فهم الأبعاد المطبقة من قبل المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها المختلفة، وهذا ما يمكن من تزويد الطالب بمهارات كسب الزبائن وبناء علاقات طويلة المدى معهم، وذلك باتباع أسلوب سهل وبسيط بالاعتماد على الأمثلة لترسيخ الأفكار وارساء المعلومات.

ولأجل ذلك سيتم تناول الفصول التالية في هذه المطبوعة وفقا لما ورد في المقرر الوزاري الخاص بالمقياس، حيث تناول الفصل الأول تناول مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات، مبينا الاختلافات الجوهرية بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي، وموضحا لمكانة الزبون ضمن التسويق بالعلاقات، وقد تطرق الفصل الثاني الى مفهوم الزبون ومختلف أنواعه، تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن، من خلال التطرق الى أهميتها وأهدافها، كذلك وظائف ومكونات ادارة علاقات الزبائن، بينما اهتم الفصل الثالث بخطوات والاستراتيجيات ادارة علاقات الزبائن، وكيفية تصميمها، وجاء الفصل الرابع ليركز على معايير قياس أداء ادارة علاقات الزبائن المتمثلة في قيمة الزبون، رضا الزبون، وولائه، وسيركز الفصل الخامس على أبعاد ادارة علاقات الزبائن من خلال التطرق الى كبار الزبائن، تنظيم علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، إدارة علاقات الزبائن على التكنولوجيا، ويختتم بمزايا وأهم تحديات التي تواجه إدارة علاقات الزبائن.

## الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات

مر التسويق منذ نشأته بتحويلات ومراحل عديدة، عكست كل واحدة منها مرحلة تاريخية تعبر عن طبيعة البيئة التسويقية السائدة، ولعل أبرز ما نتج عن تلك التحويلات بروز المفاهيم التسويقية الحديثة والتمثلة في مصطلح التسويق بالعلاقات، حيث انتقلت فلسفة التسويق من محاولة تعظيم الربح في المدى القصير إلى فلسفة ومفهوم جديد ينطوي على محاولة تعظيم الربح في المدى البعيد من خلال بناء علاقات طويلة الأجل مع مختلف الأطراف ذات العلاقة المبنية على الثقة، الالتزام والتعاون، ومن بين العلاقات الناتجة عن هذه الفلسفة إدارة علاقات الزبائن ليس هدفه فقط إيجاد مثل هذه العلاقة وإنما أبعد من ذلك، نظرا لما يشهده العالم من تغيرات سريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالأخص شبكة الأنترنت التي ساعدت وبشكل كبير المنظمات في التواصل المباشر مع الزبائن وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم، وعليه سيتم التطرق إلى مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات من خلال الآتي:

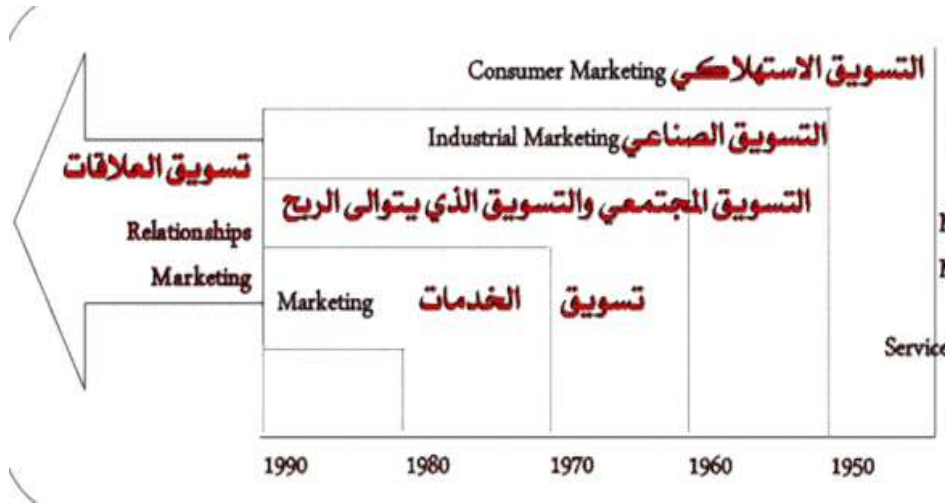
- أولا: نشأة وتطور التسويق بالعلاقات؛
- ثانيا: مفهوم التسويق بالعلاقات؛
- ثالثا: أهمية التسويق بالعلاقات؛
- رابعا: أهداف التسويق بالعلاقات؛
- خامسا: متطلبات ومبادئ التسويق بالعلاقات؛
- سادسا: أبعاد التسويق بالعلاقات؛
- سابعا: عناصر التسويق بالعلاقات؛
- ثامنا: آليات تطبيق التسويق بالعلاقات؛
- تاسعا: استراتيجيات التسويق بالعلاقات؛
- عاشرا: شروط نجاح التسويق بالعلاقات.

### أولاً: نشأة وتطور التسويق بالعلاقات

التسويق بالعلاقات مفهوم يهدف إلى تطوير علاقات تبادلية المنفعة وطويلة المدى مع المنظمة والزبون، فمن وجهة نظر المنظمة التسويق بالعلاقات فن انشاء العلاقات الشخصية مع الزبائن، ومن وجهة نظر الزبائن هو فرصة لمشاركة المعلومات حول احتياجاتهم وتلبيتها، فالعديد من التحولات التي مست المفاهيم الأساسية للتسويق كانت جلية في الانتقال من التسويق التقليدي إلى المفهوم القائم على اعتبار الزبائن شركاء للمنظمة وعليها بناء علاقات طويلة من خلال تقديم قيم ومنافع مميزة واستخلاص قيم مقابل ذلك.

لقد مر التسويق بالعلاقات ومنذ نشأته العلمية بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مراحل تطور التسويق بالعلاقات



المصدر: درمان صادق سليمان، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 14.

من الشكل أعلاه يتضح أن التسويق بالعلاقات مر بعدة مراحل خلال تطوره من التركيز على التسويق الاستهلاكي في 1950 إلى التسويق الصناعي في 1960 مروراً بالتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح في 1970 إلى تسويق الخدمات في 1980، ثم التسويق بالعلاقات في 1990 وحتى الآن.

وتعود نشأة التسويق بالعلاقات إلى تكامل بعض المفاهيم التسويقية التي أكد عليها Moler &

Halien والمنبثقة عن أربعة مصادر رئيسية هي:<sup>1</sup>

- الاحتكاكات بين القنوات التسويقية تؤدي إلى حتمية تطوير العلاقات وتفعيلها؛

- تسويق الاعمال من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات واستخدام شبكات الانترنت للتفاعل مع الزبون؛
- التركيز على بناء قاعدة بيانات تسويقية للتعرف أكثر على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد؛
- تغير دور الزبون في مجال تسويق الخدمات ومشاركته في أداء الخدمة مما خلق نوع من الاتصال المباشر معه.

### ثانياً: مفهوم التسويق بالعلاقات

#### 1- تعريف التسويق بالعلاقات

اقترح مفهوم التسويق بالعلاقات لأول مرة سنة 1983 من قبل بييري L.Berry، عميد مركز البحوث في كلية إدارة الأعمال بجامعة TEXAS A & M University الذي يرى أن التسويق بالعلاقات هو فلسفة وليس مجرد إستراتيجية، فهو طريقة للتفكير في الزبائن وتسويق وخلق القيمة لهم، وليس مجرد مجموعة من التقنيات والأدوات والتكتيكات. فالتسويق بالعلاقات أمر شامل وهو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتكاملة التي تقود الكفاءات التسويقية للمنظمة. لذا فقد عرف بييري التسويق بالعلاقات بأنه: "استقطاب علاقات مع الزبائن والحفاظ عليها وتعزيزها بتقديم خدمات متعددة لهم".<sup>2</sup>

ومن وجهة نظر Berry التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاثة أسس هامة، هي جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم، وتعزيز الاشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة، فقد استند إلى لثلاثة مستويات تحدد منهج وأسلوب تسويق العلاقات وهي:<sup>3</sup>

- **على المستوى التكتيكي:** تستخدم علاقة التسويق كأداة من أدوات ترويج المبيعات، والتطورات التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات عملت على زيادة مدى أشكال الولاء قصيرة الأمد.

- **على المستوى الإستراتيجي:** ينظر إلى تسويق العلاقات على أنه العملية التي يسعى من خلالها المورد إلى ربط الزبائن من خلال روابط قانونية واقتصادية وتكنولوجية وجغرافية وروابط زمنية، وقد تبين أن هذه الروابط قد تؤدي إلى ابتعاد ونفور الزبون بدلاً من الإحتفاظ به، وأن المنظمة التي لم تحقق علاقة عميقة فعالة مع زبائنها قد تعجز عن الحفاظ على هذه العلاقة إذا تغيرت البيئة القانونية أو التكنولوجية.

- **على المستوى الفلسفي:** يتوجه تسويق العلاقات إلى لب فلسفة التسويق، حيث أن التعريف التقليدي للتسويق يركز على منح الأولوية لاحتياجات الزبون، بينما تسويق العلاقات باعتباره فلسفة يركز من جديد على إستراتيجية التسويق بعيداً عن المنتجات ودورة حياتها في مقابل دورة حياة العلاقة بالزبون.



إن الفلسفة التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات هي افتراض أن المنظمة ترغب في إنشاء علاقة طويلة المدى مع زبائنها، وبالتالي فإن التطبيق الكامل لهذا التوجه يجعل منها منظمة ذات توجه علائقي بدلا من منظمة ذات توجه قائم على الصفقات، وبذلك فالتسويق بالعلاقات هو منهج يركز على الزبون، حيث تسعى المنظمة إلا إقامة علاقات تجارية طويلة الأجل مع الزبائن المحتملين والحاليين.<sup>4</sup>

ونظرا لأهمية المفهوم وحدائته، فقد أعطيت عدة تعريفات للتسويق بالعلاقات ومنها الآتي:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق بالعلاقات أنه: "وظيفة تنظيمية تتضمن مجموعة من العمليات المتعلقة بالاتصال وخلق القيمة المستلمة من قبل الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون بالطريقة التي تحقق المنافع للمنظمة".<sup>5</sup>

ويعرف التسويق بالعلاقات على أنه: "ارتباط المنظمة بسلوك إيجابي نحو تطوير التبادلات التفاعلية المربحة مع الزبائن، وتدعيمها والالتزام بها عبر الزمن".<sup>6</sup>

ويعرف أيضا بأنه: " نشاط يهدف إلى إنشاء علاقة مستمرة ومربحة مع الزبائن، والحفاظ عليها وتطويرها وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف كل من الزبون والمنظمة".<sup>7</sup>

وعرفه Kotler بأنه: إنشاء علاقات طويلة المدى مع الزبائن أو مجموعة من الزبائن، تختارها المنظمة وفقا لمساهماتها في نجاحها.<sup>8</sup>

وعرفه Lendrevie على أنه: سياسة ومجموعة من الوسائل الموجهة لإقامة علاقات شخصية مع العملاء/ وذلك لخلق المعاملات الإيجابية والدائمة لديهم ومع المنظمة.<sup>9</sup>

ويعرف التسويق بالعلاقات بأنه: " إستراتيجية تسعى إلى بناء وتنمية شراكات طويلة الأجل مع الزبائن، تقوم على أساس إمداد الزبائن بالقيمة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم إرضائهم وتحقيق ولائهم".<sup>10</sup>

كما يعرف بأنه أنشطة تسويقية تهدف إلى إنشاء علاقات مع الزبائن والشركاء الآخرين وتحسين وتعزيز هذه العلاقات، بحيث تحقق أهداف جميع الأطراف، وهدف العلاقات يتحقق من خلال عمليات التبادل والوفاء بالوعود. حيث يعتبر التسويق بالعلاقات فكرة قائمة على التفاعل في إطار شبكة من العلاقات بين الموردين والموظفين والزبائن والأطراف الأخرى. فقد أصبحت معظم المنظمات تسعى إلى

بناء العلاقات مع زبائنها والأطراف الأخرى مثل المساهمين والمنافسين والموردين والموظف الداخلي والجماعات المرجعية، وهذه العلاقات أصبحت في غاية الأهمية.<sup>11</sup>

ويعرف بأنه فلسفة أداء العمل إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمنظمات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و تطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر.<sup>12</sup>

مما سبق يتضح اختلاف وجهات النظر في تعريف التسويق بالعلاقات، حيث اعتبره البعض إستراتيجية، نشاط تسويقي، سياسة، مجموعة وسائل، فلسفة، علم وفن، إلا أنها اتفقت في أن التسويق بالعلاقات يركز على النقاط الآتية:<sup>13</sup>

- الاهتمام والتوجه للزبون بدل الاهتمام والتوجه بالمنتج.
- إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليهم.
- السعي إلى إقامة علاقات ترابط وتعاون دائم ومستمر بين المنظمة وزبائنها لمواجهة المنافسة.
- أنه تركيب من التسويق وخدمة الزبون لإدارة العلاقات التجارية التعاونية المستمرة بين المنظمة وزبائنها.
- تسويق العلاقات يشمل خلق، حفظ وتعزيز علاقات قوية مع الزبائن والمساهمين الآخرين تكون موجهة للمدى البعيد، والهدف منها هو تحرير أو إطلاق قيمة طويلة الأمد للزبائن.
- كما يتضح أيضا مما سبق أن هناك فرقا بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي، والذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): مقارنة بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي

التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
- يهدف إلى إجراء الصفقة دون النظر إلى الزبائن	- يسعى إلى إنشاء العلاقات وتطويرها مع الزبائن.
- لا يوجد اهتمام بحاجات ورغبات الزبائن.	- يهتم بحاجات ورغبات الزبائن.
- محدودية الأنشطة التسويقية، إذ تنتهي بمجرد إبرام الصفقة.	- استمرارية وتطوير الأنشطة التسويقية التي يقوم بها.
- الاتصالات ضعيفة مع الزبائن.	- الاتصالات عالية مع الزبائن.
- المنافسة تكون من خلال الأسعار.	- المنافسة تكون من خلال العلاقة.
- تفكير وسلوك قصير الأجل.	- تفكير وسلوك طويل الأجل.
- فلسفة العمل تركز على الصفقات.	- فلسفة العمل تركز على العلاقات.
- يركز على عائدات البيع.	- يركز على عائدات الثقة.
- يعتبر خدمات ما بعد البيع تكلفة إضافية.	- يعتبر خدمات ما بعد البيع استثمار نحو العلاقات.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصفقة هي نقطة البداية.</li> <li>- يركز على الاحتفاظ بالزبون.</li> <li>- توجهه نحو خلق القيمة عند الزبائن</li> <li>- علاقات زمنية طويلة</li> <li>- اهتمام عالي بالجودة وهي ضمن مسؤولية الجميع.</li> <li>- تبني فلسفة العمل حول العلاقات.</li> <li>- الاتجاه السائد (نحن).</li> <li>- تأكيد عالي على خدمة الزبون</li> <li>- وجود حالة التعاون.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصفقة هي نقطة النهاية.</li> <li>- يركز على معاملة بيعية منفردة والحصول على الزبائن الجدد.</li> <li>- توجهه نحو معالم وخصائص المنتج وإبراز مميزاته.</li> <li>- علاقات زمنية قصيرة.</li> <li>- اهتمام قليل بالجودة إذ تكون ضمن الاهتمام الأساسي للإنتاج.</li> <li>- تبني فلسفة العمل حول المعاملات.</li> <li>- الاتجاه السائد (أنا).</li> <li>- تأكيد أقل على خدمة الزبون.</li> <li>- وجود حالة الصراع.</li> </ul>
---	--

المصدر: أحمد عبد العباس الموسوي، أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون (دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي وزيائن المصارف الأهلية العراقية)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2013، ص: 29-30.

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

## 2- خصائص التسويق بالعلاقات

ومما سبق يمكن يتضح أن التسويق بالعلاقات يمتاز بعدة خصائص أساسية تتمثل في الآتي:<sup>14</sup>

- التركيز على المشتركين والعملاء وليس على منتجات المنظمة؛
  - الأولوية للعلامة من خلال جذب وتطوير والاحتفاظ بالعملاء الحاليين على حساب جذب عملاء جدد؛
  - يعطي أهمية كبيرة للعمل الجماعي؛
  - الإستناد على الإنصات والحوار لا على الخطاب والإدارة؛
  - خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات يتطلب التكيف مع عناصر المزيج التسويقي "4PS"؛
  - الاشتراك: عدم ترك التسويق التقليدي كلياً والعمل على صرف المقاربتين؛
  - التزام جميع الموظفين بتوفير منتجات ذات جودة عالية.
- وهناك إتفاق بين الباحثين في مجال إدارة التسويق بأن خصائص التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات هي محددة بما يلي:

الجدول رقم (02): خصائص التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

خصائص التسويق بالعلاقات	خصائص التسويق التقليدي
التركيز على الاحتفاظ بالزبون	التركيز على صفقة منفردة ←
التوجه نحو قيم الزبون	التوجه نحو خصائص المنتج ←
مدى زمني طويل	مدى زمني قصير ←
تركيز عال على خدمة الزبون	تركيز أقل على خدمة الزبون ←
اتصال عال مع الزبون	اتصال متواضع مع الزبون ←
التركيز على الجودة كونها قضية الجميع ولا تنحصر في المنتج فقط.	الجودة هي مسألة تخص الإنتاج ←

المصدر: عباس بشير العلق، تكنولوجيا المعلومات في الاتصال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 37.

إلا أن الفرق ما بين خصائص التسويق التقليدي وخصائص التسويق بالعلاقات يكمن في أن التسويق التقليدي مرتبط بالمنتج الذي يتصف بدورة حياة قصيرة ويركز على جودة الإنتاج، بينما التسويق بالعلاقات موجه للزبون الذي يقيم علاقات طويلة الأجل مع المنظمة من خلال تكرار عملية الشراء وتحقيق قيم بالنسبة له وبالتالي الإحتفاظ به من قبل المنظمة.

ثالثاً: أهمية التسويق بالعلاقات

أثبتت الممارسات العملية لتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات مدى نجاح المنظمات في قدرتها على الاحتفاظ بزيائنها ومن ثم زيادة أرباحها من وراة تطبيقه، وتكمن أهميته في المنافع التي يشكلها والتي تعود بالفائدة على كلا الطرفين (المنظمة والزبون)، وفيما يلي عرض لأهم هذه المنافع:<sup>15</sup>

1- أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للمنظمات

- تعد العلاقات الطويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمنظمة في ظل أسواق كثيفة المنافسة تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما وتجنب الحروب السعرية؛
- تساعد المنظمات على الحصول بما يعرف بزبون مدى الحياة من خلال الوصول إلى الزبون الموالي للمنظمة؛
- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛
- تحقيق موقع في ذهن الزبون بأن المنظمة تقع في موقع الخبير والمستشار له في مجال تخصصها؛
- التقليل من التكاليف التسويقية ولا سيما في مجال الترويج لاستقطاب الزبائن الجدد؛
- تحقيق الكلمة المنطوقة التي تجعل من الزبون أحد شبكات التسويق للمنظمة، ونوعاً من الدعاية المجانية لمنتجاتها؛

- يزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المنظم؛
- يساعد على استهداف الزبون المريح في الوقت المناسب ومن خلال العروض المريحة مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف؛

- تحقيق الثقة والالتزام وتبادل المعلومات بين المنظمة وزبائنها؛
- خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المنظمة وزبائنها تحقق نوعا من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن.

## 2- أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للزبائن

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

## رابعاً: أهداف التسويق بالعلاقات

تتمثل أهم أهداف التسويق بالعلاقات فيما يلي:<sup>16</sup>

- الحفاظ على الزبائن بدلاً من المحاولة المستمرة للبحث عن زبائن جدد؛

- إقامة روابط هيكلية اجتماعية تمثل حاجز للخروج وتجعل الزبون مضطرا للاستمرار في العلاقة، حيث يكون من الصعب انهاء العلاقة؛
- يساعد المنظمة على جذب الزبائن الذين يرغبون في علاقات طويلة الأمد؛
- تقليل عبء التكاليف الباهظة لاكتساب الزبون؛
- توسيع نطاق المنتجات والخدمات الميسرة وذلك بتوسيع التوزيع من خلال البيع التعاوني؛
- تغيير او تحويل تركيز المنظمات من الصفقات البيعية إلى التوجه إلى العلاقة مع الزبائن؛
- تحفيز وتشجيع الزبون، حيث تعمل المنظمة باستمرار من اجل تشجيع الزبائن عن الولاء لعلاماتها، ولتحقيق ذلك فهي تستعمل بعض الادوات والوسائل التي تعتمد فيها على ربط العلاقة مع الزبون؛
- يساعد المنظمة على جذب الزبائن الذين يرغبون في علاقات طويلة المدى؛
- بناء وصيانة قاعدة بيانات للزبائن المربحين للمنظمة لبلوغ هذا الهدف والمنظمة تركز على القدرة على الاحتفاظ وتعزيز العلاقة مع الزبون؛
- تحسين انتاجية التسويق وتعزيز القيمة المتبادلة للأطراف المشتركين في العلاقة.

#### خامسا: متطلبات ومبادئ التسويق بالعلاقات

أصبح من الواضح اليوم وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة بأن أي منظمة تريد البقاء في السوق ولتنمو وتزدهر بحاجة ماسة إلى تحقيق علاقة جيدة مع زبائنها، هذا الأمر أو المهمة في توجهات المنظمة لا بد أن تتكفل به إدارة متخصصة وواعية حجم المسؤولية المناطة بها.

#### 1- متطلبات التسويق بالعلاقات

إن تبني مفهوم تسويق بالعلاقات كفلسفة حول كيفية أداء العمل وكتوجه استراتيجي لمنظمات الأعمال كما رآها بعض الدراسيين وأن التحول من المفهوم التقليدي للتسويق إلى مفهوم التسويق بالعلاقات لا يمكن إن يتم بين ليلة وضحاها وإنما بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المنظمات وتوجهاتها الإستراتيجية طويلة الأجل، وكذا الحاجة إلى مجموعة من متطلبات بإتباع قواعد معينة:<sup>17</sup>

- التغيير في قيم وثقافة المنظمة؛
- التغيير في ذهنية إدارة المنظمة؛
- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المنظمة؛

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

## 2- مبادئ التسويق بالعلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات المنهج الذي يؤكد مدى استمرارية العلاقات التي يجب أن تتواجد بين المنظمة وزبائنها، والتي تؤكد على أهمية خدمة الزبائن والجودة وتطوير العديد من التعاملات مع الزبائن، فالتسويق بالعلاقات يركز على مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية التي تقود المنظمة لبناء علاقة طويلة المدى والتي منها ما يلي:<sup>18</sup>

### 2-1- معرفة الزبون

يتم إنشاء قاعدة آلية للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن زبائن المنظمة.

### 2-2- الاتصال والحوار مع الزبون

يعرف تسويق العلاقات على أنه تسويق الاتصال، يركز على مبادلات تفاعلية بين المنظمة وكل زبون من زبائنها، فطورت المنظمات مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال مع الزبون من أجل بناء ولاءه وهي:

- الاتصال في اتجاه الزبون: يكون عن طريق كل أشكاله التقليدية عن طريق الفاكس والهاتف، وسائل المعلومات والأترنت....

- الاستماع للزبون: الاتصال بالزبون يجب أن يكون تفاعلي بمعنى في اتجاهين، من المنظمة نحو الزبون والعكس هذا التفاعل يترجم قدرة المنظمة على الإصغاء لزبائنها وفهم تطلعاتهم، ويظهر من خلال تطوير مراكز الاتصال واستقصاءات الرضا وغيرها من الوسائل التي تسمح باستقبال المعلومات من الزبون.

### 2-3- مبدأ رضا الزبون

إن تحقيق رضا الزبائن من أهم مفاتيح رسم نجاح أي منظمة أو أي نوع من الأعمال، بحيث أنه كلما زاد رضا الزبون عن المنظمة ومنتجاتها أو الخدمات التي تقدمها، زاد الاحتفاظ به لفترة طويلة، وتحسنت قدرة المنظمة على زيادة المبيعات وبالتالي تحسين الربحية.

### 2-3- مبدأ التزام المنظمة

يمثل التزام المنظمة رغبة المنظمة في استمرار العلاقة مع الزبائن والعمل على تأكيد النجاح الطويل الأجل، وهو يعد من أهم العناصر لاستمرار علاقة المنظمة بالزبون، كما يتم فيه التمييز بين الأفراد الذين يستمرون في علاقاتهم مع المنظمة، أو الذين سوف يتركونها ويعتمد هذا المبدأ على مايلي:

- تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة؛
- المحافظة على مستويات مرتفعة للأداء؛
- التحسين المستمر في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة والوفاء بالالتزامات.

### 2-4- مبدأ التفاعل مع الزبون

يؤدي خلق تفاعلات شخصية مرضية ما بين المنظمة وزبائنها إلى ترك أثر طيب لدى الزبون، ويتم ذلك عن طريق تقديم خدمة متميزة تتوافق مع الاحتياجات الشخصية للزبون، وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر تعامله مع المنظمة، ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل معها، ويتم ذلك بإتباع العناصر التالية:

- تقديم نصائح للزبائن من خلال إنشاء مجلس استشاري لديها، بمساعدة زبائنها في حل مشكلاتهم في مجال الأعمال؛
- استخدام الترويج المشترك بين المنظمة وزبائنها على أساس أن زبائنها يشترون منتجات وخدمات المنظمات التي تساعدهم؛
- القيام ببعض البحوث المشتركة بين المنظمة وزبائنها في سوق الأعمال؛



- وجود عملية مشاركة في المعلومات الخاصة بالمنظمة، والمتعلقة بالنشاط البيعي والتسويقي بهدف خلق نوع من الثقة المتبادلة فيما بينهم.

## 2-5- مبدأ خلق روابط نفسية بين الزبون والمنظمة

أوضحت الدراسات أن الزبائن يصبحون أكثر ميلا للولاء للمنظمة إذا نشأت علاقة بينهم وبين موظفي المنظمة محققة المزايا التالية:

- يصبح موظف المبيعات بالمنظمة من المؤثرين على الزبون في صنع قراراته الشرائية؛
- يجد موظف المبيعات بالمنظمة سهولة التعامل مع نفس الزبون لمعرفة رغباته واحتياجاته وأسلوب التعامل الذي يفضله، مما يؤدي إلى رضا الزبون عن المنظمة؛
- انخفاض تكلفة استبدال الزبائن المفقودين بزبائن جدد؛
- زيادة الإيرادات التي تحصل عليها المنظمة من كل زبون.

## 2-6- التركيز على الأسواق المتعددة

يركز التسويق بالعلاقات على العمليات التسويقية في الأسواق المتعددة لأصحاب المصلحة، ويوفر نموذج أصحاب المصلحة في الأسواق الستة إطارا مفيدا لمراجعة دور مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، يحدد النموذج ست مجموعات رئيسية أو نطاقات سوق تساهم في فعالية المنظمة في السوق وهي: أسواق الزبائن، الأسواق المؤثرة ( بما في ذلك المساهمين)، أسواق التوظيف، أسواق الإحالة، الأسواق الداخلية، أسواق تحالف الموردين، ويتكون كل مجال في السوق من عدد من المشاركين الرئيسيين، فقد تشمل الزبائن على سبيل المثال تجار الجملة والوسطاء والمستهلكين، بينما قد تشمل الأسواق المؤثرة المجموعات المالية، المستثمرين، النقابات، الهيئات التنظيمية والخاصة بالصحافة، وسائل الإعلام ومجموعات المستخدمين المقيمين، المجموعات البيئية والوكالات السياسية والحكومية والمنافسين، ويدرك التسويق بالعلاقات أن نطاقات السوق المتعددة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المنظمة على الفوز والاحتفاظ بالزبائن المربحين.<sup>19</sup>

## 2-7- التركيز على مقارنة تعدد الوظائف مع التسويق

لفترة طويلة تم تطوير استراتيجيات التسويق داخل أقسام التسويق الوظيفية، ونتيجة لذلك، فإن استراتيجيات التسويق التي يتم تطويرها غالبا لا تأخذ في الاعتبار آثارها على مستوى المنظمة، والمشكلة هي أنها كانت تركز على الجانب الوظيفي ولا تركز على السوق حيث كانت تسعى عادة إلى تحسين

استخدام المدخلات وبالتالي تفكر بالميزانية بدلا من السعي لتحسين المخرجات أي تفكر بالسوق، كما أنها نادرا ما كانت تفكر في العلاقة المتبادلة بين المساهمين المختلفين. ولتحقيق النجاح في إدارة أصحاب المصلحة المتعددين بفعالية، يجب أن يكون التسويق متعدد الوظائف. وعليه يجب على كل فرد داخل المنظمة أن يفهم أنه يؤدي دورا في خدمة الزبائن سواء كانوا داخليين أو خارجيين.<sup>20</sup>

#### سادسا: أبعاد التسويق بالعلاقات

اختلفت أبعاد التسويق بالعلاقات وذلك حسب وجهات نظر الباحثين في هذا المفهوم، وتتمثل أهم هذه الأبعاد في الآتي:

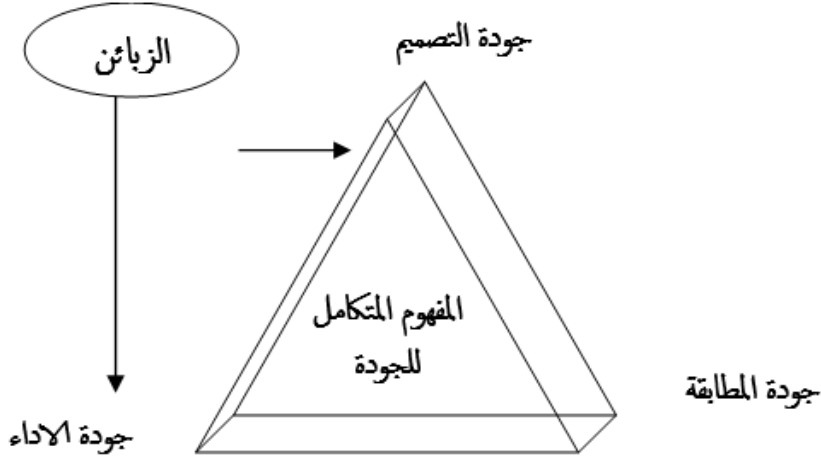
#### 1- الجودة

تعد الجودة من الأساليب المؤدية إلى تحقيق التميز للمنظمة على منافسيها، وتعد أيضا من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها العميل في قرار اختياره للمنتجات، وتعرف الجودة على أنها: "الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية"،<sup>21</sup> وتعرف بأنها: "القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له. أو هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات".<sup>22</sup>

وللجودة ثلاث أوجه هي<sup>23</sup>:

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

الشكل (02): أوجه الجودة



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

ولتطبيق الجودة في منظمة ما سواء كانت إنتاجية أو خدمية يجب الالتزام بتطبيق مجموعة من

المبادئ للوصول إلى تحقيقها، ويتمثل أهمها في الآتي:<sup>24</sup>

- التركيز على الزبون سواء كان داخلي أو خارجي.
- التحسين المستمر: والتي تهدف للوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة.
- التعاون الجماعي بدل المنافسة: من خلال التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بدلا من المنافسة بينهم، ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفعيل نظام مكافآت وحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المنظمة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتزاز به؛
- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ويتم التركيز على هذا العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية.
- الوقاية بدل التفتيش: من خلال مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى السلع والخدمات. من أجل الكشف عن العيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية، الذي سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية.
- المشاركة الكاملة: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص

المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنظمة الواحدة.

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

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

## 2- التحسين المستمر للجودة

يمثل التحسين المستمر للجودة جانبا أساسيا ومحوريا في إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوبا من الأساليب الحديثة لإدارة المنظمات، حيث تشمل على وصف للعمليات الإنتاجية التي تساعد على التحسين المستمر للجودة، كما يشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين، وبناءا عليه فإن التحسين المستمر يمس كافة العمليات ولا يقتصر على مراحل التصنيع فحسب وهذا تحقيقا لشمولية الجودة، أي أنه يمس السلع والخدمات ومستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي وهو يعتبر معيار دائم بقدرتها على توقع التغيرات والتحديات المستقبلية.

ويتحقق التحسين المستمر للجودة من خلال:<sup>25</sup>

- تقليل تكاليف الفشل بحل المشكلة؛
  - تقويم مستمر وإعادة توجيه مجهود الوقاية لتحسين الجودة؛
  - الاستخدام الأفضل لموارد المنظمة؛
  - تقليل المنتجات المرفوضة والمعاد تشغيلها وزيادة ربحية المنظمة؛
  - زيادة رضا العملاء عن المنظمة وارتفاع الروح المعنوية لهم.
- كذلك يتم تطبيق التحسين المستمر بداية من الآتي:
- وضع نظام البيقظة خاص للجودة؛
  - تحديد المظهر العام للخدمة من أجل أداء أفضل؛
  - توجيه وتطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة؛

- الاعتماد على الإصغاء للزبون لتطوير النشاط؛

- وضع نظام للتقييم والتحسين من أجل تطوير النشاط.

### 3- التسويق الداخلي

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم، من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها، هذا ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة لتحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم الذي يؤدي بدوره إلى الارتفاع بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.<sup>26</sup>

ويعرف التسويق الداخلي بأنه: "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الناس العاملين في المنظمة الذين يخدمون الزبائن وبالتالي إنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم سيعملون بأقصى ما لديهم. وهو أيضا أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم".<sup>27</sup>

ومن أجل الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي يجب القيام بما يلي:

- تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، وإعطائهم الأجور والحوافز المادية التي تبقي عليهم في وظائفهم، وتمكن في نفس الوقت من استقطاب واختيار الأفضل دائما؛
- تزويد الأفراد العاملين برؤية المنظمة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها؛
- تجهيز الأفراد وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحديثها بصورة مستمرة حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل؛
- تمكين وتشجيع الأفراد من العمل كفريق واحد؛
- توفير الحرية، وعدم توقيع الجزاءات من أول مرة يحدث فيها الخطأ حتى لا يتم كبت عمليات الابتكار والمبادرة من العاملين قبل أن تبدأ؛
- توفير المقاييس والمكافآت الخاصة بالإنجاز، والسعي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

## 4- تقوية العلاقة بين المنظمة والعملاء

تعمل المنظمة على تقوية علاقاتها بعملائها، نظرا لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات العميل مع المنظمة ويكون محصلة ذلك استمرارية المنظمة في السوق، وللتأكد من مدى متانة وقوة العلاقة بين المنظمة وبين زبائنها كان عليها القيام بتقييم مدى ولاء زبائنها لها وذلك من خلال قواعد البيانات الخاصة بمعاملات الزبائن مع النظر للزبون الدائم على أنه الزبون ذو الولاء، وأن فقدانه أو خسارته ستكلف المنظمة الكثير. ولذلك يجب على رجال التسويق استخدام وتبني بعض الإجراءات والوسائل المساعدة للحفاظ على الزبائن عن طريق تنمية وتقوية العلاقة معهم وذلك من خلال القيام بالآتي:<sup>28</sup>

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

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

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

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

لذلك تعمل المنظمة على تأسيس علاقات قوية مع العملاء وذلك من خلال:<sup>29</sup>

- التعرف على احتياجات العملاء واعتبارهم شركاء للمنظمة؛
- توفير نظام اتصالات يسمح بتبادل المعلومات بين المنظمة والعملاء مما يؤدي إلى تلبية المنظمة لاحتياجات ورغبات عملائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛
- وجود نظام اتصالات مخطط بين المنظمة والعملاء بشكل متكرر لدعم الصداقة بين موظفي المنظمة وعملائها، وذلك بهدف الحصول على المعلومات الخاصة بهم، والمتعلقة باحتياجاتهم ورغبتهم والعمل على إعطائهم جميع المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها من المنظمة؛

- الاستمرار في تقوية العلاقة مع الزبائن وإرضائهم.

### 5- شكاوى الزبائن

تعتبر شكاوى الزبائن فرصة للمنظمات للتحسن، حيث تساعد على إدراك المشاكل وتصحيحها بسرعة وفي الوقت المناسب. وتعبّر شكاوى الزبائن عن الحالة التي يكون فيها الزبون غير راضي عن خدمات المنظمة لأنها لم تشبع حاجاته ورغباته أو لم تستطع الوصول إلى توقعاته، وتتعلق الشكاوى بعدة أسباب أهمها الآتي:<sup>30</sup>

- عدم التطابق بين أداء الخدمة وتوقعات الزبون.

- سوء معاملة أحد العاملين للزبون.

- وجود عيوب في المنتج.

- قلة المعلومات ونقص خبرة الزبون في تشغيل المنتج.

- ضعف الثقة أو المصادقية في المنظمة أو مقدم الخدمة.

ولابد من التعامل مع شكاوى الزبائن بفعالية، وذلك إتباع الخطوات الآتية:<sup>31</sup>

- شكر الزبون: فالشكوى هي هدية الزبون للمنظمة ومن واجبها شكره عليها، فلا يجب جعل الزبون يشعر بالتذمر من شكواه أو أنه يسلب بعض الوقت الثمين من المنظمة.

- تقدير شكوى الزبون: لا يجب الاكتفاء بشكر الزبون، بل يجب تقديره لأنه يساعد على تفادي ذلك العيب مستقبلاً.

- الاعتذار للزبون: من الضروري الاعتذار للزبون بكلمات صريحة، ويكون ذلك بعد شكره.

ومن الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المنظمة الآتي:<sup>32</sup>

- تخصيص خط بالمجان سبعة أيام في الأسبوع، وأربع وعشرين ساعة يومياً، ويتضمن إحدى وسائل الاتصال الآتية: هاتف، فاكس، بريد إلكتروني، وذلك لاستلام شكاوى العملاء ومعالجتها.

- الاتصال بالزبون الشاكي بأسرع وقت ممكن.

- قبول المسؤولية تجاه خيبة أمل الزبون، وعدم إلقاء اللوم عليه.

- تعيين موظفين متعاطفين في مجال خدمات العملاء.

- محاولة قيام المنظمة بتعويض الزبون الشاكي عن طريق تقديم خصم له عند قيامه بالشراء مرة أخرى أو تقديم هدية صغيرة لتعويضه عن الخطأ الذي حدث.

## سابعاً: عناصر التسويق بالعلاقات

باعتبار أن التسويق بالعلاقات يعتبر المنهج الذي يؤكد مدى استمرارية العلاقة التي يجب أن تتواجد بين المنظمة وزبائنها، والتي تؤكد على أهمية خدمة الزبائن والجودة وتطوير العديد من التعاملات مع الزبائن، فإن تسويق العلاقات يركز على مجموعة من العناصر التي تقود المنظمة لبناء علاقة طويلة المدى.

ولغرض التطبيق الجيد لمفهوم التسويق بالعلاقات فإنه ينبغي على هذه المنظمات معرفة العناصر المكونة له، والتي تتمثل فيما يلي:

## 1- الاتصال

يعتبر الاتصال وسيلة تبادل رسمية للمعلومات بين البائعين والمشتريين لأن التسويق بالعلاقات يسلط الضوء على أهمية تبادل المعلومات في العلاقات التجارية إذ أن له تأثير إيجابي وغير مباشر على عنصر الالتزام في العلاقة التجارية.

ويقصد بالاتصال من منظور التسويق بالعلاقات البقاء على تواصل مع أفضل الزبائن وتقديم معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب حول الخدمات أو التغيير في الخدمات والتواصل بشكل استباقي في حال ظهور مشكل، كما يتعلق الاتصال بالإفصاح المتبادل وتقاسم الأسرار فهو عبارة عن حوار تفاعلي يحدث بين المنظمة وزبائنها خلال مرحلة ما قبل البيع، البيع، الاستهلاك وما بعد البيع، وبالتالي فإن الاتصال الفعال بين المنظمة وزبائنها يمنحهم معلومات أكثر عن مبادراتها وأنشطتها مما يؤدي إلى تحسين ولاء الزبون عبر جودة العلاقة بين المنظمة- الزبون، كما أن الاتصال يقوي من الثقة ويساعد على حل النزاعات ورصد التوقعات، وقد تم تحديد ثلاثة مكونات رئيسية للاتصال وهي: طريقة الاتصال، محتوى الاتصال وتأثير الاتصال. ويعتبر الاتصال أهم عنصر في المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الزبائن، وحتى تتحقق جودة الاتصال بين المنظمة وزبائنها ينبغي تحقق الآتي<sup>33</sup>:

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



## 2- الالتزام

يعتبر الالتزام عنصراً أساسياً في بناء التسويق بالعلاقات حيث عرفه Berry على أنه: "رغبة العملاء في الوصول إلى درجة عالية في العلاقة التي تدل على التزام المورد أو المنظمة اتجاهه، ومن جهة أخرى عرفه Zabkar & Cater على أنه عنصر أساسي في التأثير على ولاء العملاء. وهو بذلك يعكس رغبة الزبون في إنشاء والحفاظ على علاقة دائمة مع المورد. فالاستثمار في الالتزام بالعلاقات يعتبر أمراً غاية في الأهمية خصوصاً في الأسواق ذات التنافسية العالية فقد دفعت هذه الأخيرة المنظمات إلى الانتقال من البحث عن رضا زبائنها إلى البحث عن التزامهم حيث يرون أن الرضا يلبي احتياجات الزبائن في المدى القصير ولكن التزام الزبون يتطلب علاقة طويلة الأمد معهم ويخلق الولاء، من جهة أخرى فالزبائن الراضون يشعرون بالسعادة ولكن يبقون مستقلين عن المنظمة لكن الزبائن الملتزمين يميلون إلى تطوير علاقة التعاون معها ويكونون مخلصين لها، كما أنهم يكونون علاقة متبادلة معها من خلال تقاسم قيمة المنظمة والدعم والرغبة في البقاء كأعضاء في المنظمة.

وتتمثل متطلبات تطبيق مبدأ التزام المنظمة في الآتي:<sup>34</sup>

- تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة؛
- المحافظة على مستويات الأداء؛
- تصميم وتوجيه كافة الأنشطة، العمليات والإجراءات في المنظمة للوفاء بالالتزامات التي تقدمها؛
- عدم وضع معايير غامضة قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة.

## 3- الثقة

الثقة كلمة تعبر للدلالة على الأمانة المتقابلة بين الطرفين وتعرف على أنها: "اعتماد أحد الأطراف بإمكانية الطرف الآخر على اشباع حاجاته بالمستقبل، والثقة أيضاً هي ذلك المستوى الذي يشعر به كل طرف في الاعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الآخر في علاقات التبادل، وهناك من يرى أن الثقة تنشأ عندما تحدث عمليات التبادل بشكل موضوعي ونزيه، وهي مصطلح يتسم بالتعقيد لأنه يرجع إلى الإيمان والاعتماد على صدق، أمانة وكفاءة شخص موثوق.

إذا فالثقة هي الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل سواء كان ذلك من جانب الزبون أو المسوق، وهي لا تتصف فقط بالسلوك وإنما بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، النزاهة، المصداقية، الشفافية، الوعود والميل إلى المساعدة، وهناك من يعتبر بأن الروابط الاجتماعية تساهم بشكل فاعل في

خلق عنصر الثقة بين الأطراف، وهي تشجع على زيادة التعاون، التواصل وتبادل المعلومات، وهي أساس بناء علاقات طويلة وممتينة بين الزبون والمورد، وحتى على مستوى الموظف الداخلي بالمنظمة.<sup>35</sup>

وعلى هذا الأساس يرى Ford بأن الثقة هي تعبير مهم للعلاقة المتبادلة ويرى Wilson أنه يوجد ترابط بين الثقة والالتزام والثقة من شأنها أن تحقق الآتي:<sup>36</sup>

- التقليل من حدة الصراع والأضرار الناجمة عن ذلك؛
- تقليل كلف المراسلة والمخاطبة بين الطرفين؛
- الترويج لأعمال المنظمة في البيئة المحيطة بها؛
- الرد الفعال على الازمات التي تعترى العلاقة بين طرفي العملية التجارية.

ولإظهار موثوقيتها يمكن للمنظمة اعتماد الاستراتيجيات الآتية:<sup>37</sup>

- يجب أن تفتح المنظمات خطوط اتصال بينها وبين الزبائن فالتواصل المنتظم والمفتوح وذو اتجاهين ينقل اهتمام المنظمة برفاهية الزبون، وحتى تتمكن من القيام بذلك يجب أن تمتلك هيكلًا تنظيميًا يشجع ويسير هذا التدفق من المعلومات، كما ينبغي عليها تطوير أنظمة حوافز للموظفين لتشجيع ومكافأة التواصل الثنائي الاتجاه، بالإضافة إلى إنشاء فرق متعددة الوظائف لخدمة الزبائن وتعزيز استمرارية الخدمة والتواصل معهم، فالاتصالات المفتوحة تؤدي إلى الثقة، والثقة تؤدي إلى الالتزام بالعلاقات.
- ينبغي على المنظمات النظر في ضمان الخدمة لبناء الثقة، عندما يتم التنفيذ بشكل جيد، يعكس ضمان الخدمة التزام المنظمة باللعب النظيف مع الزبائن وتسهيل التمييز التنافسي، وعليه، فإن المنظمات ذات الجودة المتدنية للخدمة يجب ألا تقدم ضمانات أبداً، فجودة الخدمة تأتي أولاً، ثم يليها ضمان محتمل للمساعدة في عملية التحسين.

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

#### 4- التعاطف

هو عنصر مهم في بناء علاقات جيدة بين المنظمة والعميل، إذ يتيح للطرفين بالإطلاع على أحوال الطرف الآخر، كما يساعد هذا العنصر في فهم حاجات ورغبات العملاء.<sup>38</sup>

## 5- التبادلية

التبادلية أو التعامل بالمثل ويعني تقديم كل من الأطراف الامتيازات للطرف الآخر مقابل الحصول على نفس الامتيازات في موعد لاحق، حيث أكد كل من Huck & Tyran على أن التبادلية تلعب دورا هاما في إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء<sup>39</sup>.

## 6- القيمة المشتركة

هي القيمة التي تعود على كل من المنظمة والعميل، من جهة المنظمة تتمثل في كسب ثقة العملاء وولائهم وتحقيق سمعة طيبة وحسنة، والتي ستعود عليها بتحقيق المزيد من الأرباح على المدى الطويل، أما من جهة العميل فالقيمة تتمثل في حصوله على عدة مزايا، من بينها المعاملة الخاصة والعناية والاهتمام<sup>40</sup>.

## ثامنا: أليات تطبيق التسويق بالعلاقات

إن التطبيق الناجح والصحيح للتسويق بالعلاقات لابد أن يعتمد على فلسفة مساهمة جميع العاملين والدوائر داخل المنظمة، ولتطبيق برنامج التسويق بالعلاقات بفعالية يستلزم بعض الخطوات والآليات والتي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي: <sup>41</sup>

## 1- القياس

من خلاله تتمكن المنظمة من معرفة مدى قدرتها على الاحتفاظ بالزبائن، ويتم ذلك من خلال معرفة الزبون المتسرب وتحديد نسبة التسرب ومدى تأثيرها على ربحية المنظمة، كذلك إعادة النظر في كيفية التعامل مع الزبائن وتقييم معايير الخدمة المقدمة لهم.

## 2- الإدارة

تطوير وتنفيذ برامج تسويقية من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتقليل معدلات تسربهم ودراسة أسباب التسرب والاستفادة منها، ويتم ذلك من خلال وضع برامج للتعامل مع الشكاوى وبرامج لإعادة الزبائن المتسربين بالإضافة إلى وضع معايير للأداء ولجودة الخدمات والسلع المقدمة، مع تقديم برامج التدريب اللازمة للعاملين للتعامل مع الزبائن.

## 3- التعظيم

ويتم ذلك من خلال التغذية العكسية المستمرة التي تساعد على تدريب العاملين على كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة تتناسب مع احتياجات الزبائن وتساعد على التعامل معهم، إضافة إلى تفعيل

برامج التعامل مع شكاوي الزبائن وصولاً إلى أفضل النتائج التي تؤدي إلى تعظيم إدراك الزبائن للقيمة المضافة التي يحصلون عليها، وكذلك العمل على تطوير برامج مكافأة الشراء المتكرر. وعادة ما تقوم المنظمات بتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات على ثلاث مراحل أو مستويات والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03): خطوات تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات**

الخطوة الاولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة	الغاية
الحفاظ على الزبائن من خلال التسويق المتكرر	بناء روابط اجتماعية مع الزبائن	بناء روابط هيكلية بتقديم خدمات اضافية قيمة للزبون	
التركيز على الحوافز السعرية لتشجيع الزبائن على التعامل مع المنظمة	الحوافز السعرية بالإضافة الى العلاقات الاجتماعية والشخصية	الاعتماد على نظام تسليم الخدمة يمنح المنظمة ميزة تنافسية	التركيز
سهولة التقليد	صعوبة اقامة علاقات شخصية لنقص الوسائل	صعوبة تقديم الخدمات الاضافية	المشاكل والمعوقات

المصدر: إسماعيل محمد السيد، محمد أحمد حسان، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص: 315-321.

- الواقع أنه لتحقيق التسويق بالعلاقات بكفاءة وفعالية فإن ذلك يتطلب مجموعة من الوسائل التي تناسب كل هدف من أهدافه، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:<sup>42</sup>
- معرفة الزبائن وذلك من أجل بناء قاعدة بيانات تمكن المنظمة من توطيد العلاقات الفردية والتفاعلية معهم؛
  - مخاطبة الزبائن وذلك بالاعتماد على بعض الوسائل الاتصالية مثل البريد الإلكتروني؛
  - الاستماع لحاجاتهم وتوقعاتهم عن طريق الحوار الحقيقي الهادف والتعرف على شكاويهم، وتعتمد المنظمة في هذه الحالة على مراكز الاتصال التفاعلية؛
  - مكافأة الزبائن وتشجيعهم من أجل كسب ولائهم وذلك بالاعتماد على بطاقات الولاء، فعلى سبيل المثال فإن بعض شركات الطيران تقدم لزبائنهم الأوفياء سفريات مجانية وبعض الميزات الخاصة كتسهيل التسجيل، قاعات انتظار مريحة؛
  - ربط الزبائن بحياة المنظمة بمعنى جعل الزبائن كشركاء وليس كزبائن عاديين.

## تاسعا: استراتيجيات التسويق بالعلاقات

يمكن اعتبار عملية الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة إحدى أدوات التسويق بالعلاقات التي تساعد على الوصول إلى الزبون الموالي أو ما يعرف "زبون مدى الحياة"، كما تعتبر أحد الأهداف التي يسعى إليها مفهوم التسويق بالعلاقات، و من بين الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات التي تتبنى مفهوم التسويق بالعلاقات الآتية:<sup>43</sup>

## 1- الروابط المالية

في مثل هذه الإستراتيجية تعتمد المنظمات بشكل أساسي إلى بيع منتجاتها على سعر محدد يقبل به الزبائن ويكون مقبولا ومعقولا عندهم، ويتحدد السعر من قبل المنظمة بناء على أهداف وخطط معينة، آخذة في الاعتبار أمور معينة مثل حجم الشراء ومستوى الدخل عند الزبائن وأمور أخرى، وهذا كله من أجل الحفاظ على ولاء الزبائن بحيث تشجعهم على شراء منتجاتها بكميات أكبر. كذلك يمكن لبعض المنظمات استخدام أسلوب العروض السعرية الخاصة للعملاء الموالين وهذا يعتبر دافع بأن يتعامل الزبون مع منتجات وخدمات المنظمة.

## 2- الروابط الاجتماعية

يقصد بهذه الروابط أو الاستراتيجيات تركيز المنظمات على تقديم خدماتها بشكل شخصي، كما يقصد بها تلك الاتصالات الوثيقة التي تسعى إليها المنظمة لتقديمها لزبائنها من خلال موظفي المنظمة، وجعل المستهلك زبونا دائما. وتعتبر هذه الروابط عبارة عن وسيلة لتقريب العلاقة بين البائع والمشتري، وتعتبر كذلك مؤشر لقياس رضا العملاء وثقتهم والتزامهم بالمنظمة وبالمنتج المقدم لهم.

## 3- الروابط الهيكلية

هي تلك الروابط التي ترتبط بالتكنولوجيا وأدواتها ويعنى بها أن تقدم المنظمة منتجات تعتبر ذات قيمة عند العملاء يفنقر إليها المنافسين. عادة ما تكون هذه الأنشطة تعتمد مستوى تكنولوجي عالي، كما تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة.

## عاشرا: شروط نجاح التسويق بالعلاقات

تعتمد معظم إستراتيجيات التسويق بالعلاقات الناجحة على مجموعة من العناصر الهامة والمتمثلة

فيما يلي:<sup>44</sup>

**1- تنمية برامج إدارة العلاقة مع الزبون**

تؤدي برامج إدارة العلاقة مع الزبون إلى علاقات جيدة ومستمرة مع كل زبون، حيث يعرف نظام إدارة العلاقة مع الزبون على أنه نظام جذب واكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تضع في الاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع الزبائن المربحين فقط وتقليل مستوى العلاقات مع الزبائن غير المربحين.

**2- أفراد موجهة بالزبون**

يجب أن تكون اتجاهات الموظفين وتصرفاتهم موجهة بالزبون بالنسبة للمنظمات التي تركز على بناء علاقات مع الزبائن، فقد يكون الموظف هو الشخص الذي يتصل به الزبون في المنظمة ولا يرى غيره داخلها، وبالتالي يصبح الممثل الوحيد للمنظمة كلها من وجهة نظر هذا الزبون، ويؤكد ذلك على أن وجود أي شخص أو قسم غير موجه بالزبون من شأنه أن يضعف الصورة الذهنية الجيدة للمنظمة ككل. ولذلك يتطلب نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات أن يتصف مقدم الخدمة بالصفات الآتية:

- المهارة في إدارة العلاقات والتعامل مع الزبائن؛
- المرونة في الاستجابة لطلبات الزبائن؛
- الاستعداد لاتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة؛
- توفر الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية؛
- القدرة على الاتصال الفعال مع الزبائن؛
- القدرة والمعرفة الفنية بالمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة.

**3- التدريب**

يدرك رجال التسويق تماما الدور الذي يلعبه تدريب العاملين والموظفين في خدمة الزبون وبناء علاقات جيدة معه، حيث تستطيع القوة العاملة المدربة التواصل مع الزبائن وخدمتهم بشكل أفضل، مما يساهم في تنمية وبناء علاقات متميزة معهم، ومن هنا اهتمت الكثير من المنظمات بتنفيذ العديد من برامج التدريب التي تمكنها من تحقيق أهدافها الخاصة بإستراتيجية تسويق العلاقات.

## 4- التمكين (إعطاء السلطات والصلاحيات)

بالإضافة للتدريب تقوم العديد من المنظمات الموجهة بالتسويق بإعطاء الموظفين سلطة أكبر لحل مشاكل الزبون، وقد يطلق على هذا التفويض للسلطة اصطلاح التمكين، وقد يساهم ذلك في تنمية شعور هؤلاء الموظفين بأنهم من الملاك عندما يتم التعامل معهم كشركاء في المنظمة التي يعملون بها.

## 5- استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في دعم أنشطة التسويق بالعلاقات

تمكن تكنولوجيا المعلومات المنظمات من دعم أنشطة التسويق بالعلاقات ويتم ذلك من خلال استخدام التقنيات التالية:

- تقنيات الاتصال الفوري عبر شبكة الانترنت بين الزبون وممثل خدمة الزبائن، بما يضمن حل مشاكله ومعالجة شكاواه بنفس السرعة والاهتمام الشخصي الذي تتيحه المكالمات الهاتفية؛  
- تقنيات التجارة الإلكترونية، حيث تستطيع المنظمة تقديم منتجاتها وخدماتها عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة متناهيتين؛

- استخدام شبكة الانترنت في مكافأة أفضل زبائن المنظمة من خلال إعطائهم معلومات عن أسعار وعروض خاصة لمنتجاتها، وتقديم خصومات فردية بحسب نمط الشراء السابق للزبون وتفضيلاته من خلال شبكات المستندات التابعة للزبائن؛

- تقنيات الدفع الذكية مثل: الشبكات الإلكترونية، والبطاقات الذكية التي تعزز خيارات الدفع بالنسبة للزبائن والتجار وبما يحقق ربحية أكبر، ويمكن للمنظمات المالية أن تعزز علاقاتها مع التجار والحفاظ عليهم من خلال تقديم قيمة دائمة تتمثل في: مساعدتهم على استخدام التجارة الإلكترونية، وتطوير برامج جديدة لتوزيع الحافظات الإلكترونية بأعداد كبيرة على الزبائن بما يمكنهم من مراقبة وإدارة تعاملاتهم عبر شبكة الانترنت بسهولة.

## 6- تطوير برنامج ولاء الزبائن

يتضمن تطوير برنامج ولاء الزبائن إتباع الآتي:

- عدم تمتع جميع الزبائن بنفس الحقوق والامتيازات ولكن يتم التعامل مع كل زبون بشكل مختلف عن الزبائن الآخرين من حيث المكافأة؛  
- لا يشترط أن تكون مكافأة الزبائن اقتصادية نظرا لأنها تتعلق ببناء علاقات طويلة الأجل، ولذلك لا بد أن يتم توفير الكثير من أشكال الامتياز للزبون، مثل: العلاقة الطيبة والتعامل الخاص معه.

## مراجع الفصل الأول

- 1- درمان صادق سليمان، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 17.
- 2- Sixue Susan Jia, **A Review On The Formation And Development Of The Relationship Marketing Theory**, International Journal Of Business Research And Management, Vol 7, Issu 4, 2016, P :53.
- 3 - إياد عبد الفتاح النصور، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 303.
- 4- زرواتي مواهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص التسويق السياحي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص ص: 62-63.
- 5- ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، ص: 42.
- 6- محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 220.
- 7- Pierre Desmet, **Marketing Direct-Concepts Et Méthodes**, 3ème Edition, Paris, France, Dunod, 2005, P: 34.
- 8- Kotler Philip Et Autres, **Marketing Mangement**, Pearson Education, Paris, 12 E Edition, 2006, P : 404.
- 9- J. Lendrevie Et Autres, **Mercator**, Dunod Education, France, 9 Edition, 2006, P : 845.
- 10- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 34.
- 11- صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016، ص ص: 7-8.
- 12- Christopher H. Lovelock, **Services Marketing**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, 2001,P: 52.
- 13 - نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات موبيليس، جازي، أوريدو، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، 2018، ص: 8.
- 14- Philip Kotler, **Les Clés Du Marketing**, Pearson Education, Paris, 2003, P: 110.
- 15 - نجاح يخلف، مراجع سابق، ص ص: 10-11.



16- Philip Kotler, Op-Cit, P 110.

17-إلهام فخري أحمد، التسويق بالعلاقات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني حول "التسويق في الوطن العربي، التحديات والفرص"، الدوحة، قطر، أكتوبر، 2003، ص: 39.

18-حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2005، ص: 112.

19 - زرواتي مواهب، مرجع سابق، ص ص: 64-65.

20 - محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص: 44.

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

22 - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة، 1995، ص: 18.

23 - حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، جوان 2015، ص ص: 95-98.

24 - زرواتي مواهب، مرجع سابق، ص ص: 89-91.

25- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجي الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص ص: 356\_357.

26- فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو، الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 30.

27 - نجاح يخلف، مرجع سابق، ص: 24.

28- عواطف يونس إسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 95، مجلد، 31، 2009، ص ص: 243-244.

29- منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005، ص ص: 46\_47.

30- رون كار، دون بلوهويك، مرشد الأذكاء الكامل: خدمة العملاء المتميزة، دار الفاروق، القاهرة، 2001، ص ص: 170-171.

31 - نجاح يخلف، مرجع سابق، ص ص: 24-25.

32 - صادق زهراء، مرجع سابق، ص: 46.

33 - زرواتي مواهب، مرجع سابق، ص ص: 84-88.

34 - نجاح يخلف، مرجع سابق، ص: 18.

35 - نفس المرجع السابق، ص: 18.

- 36 - ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 50\_51.
- 37 - زرواتي مواهب، مرجع سابق، ص ص: 86-87.
- 38 - خليل عبد القادر، براي الهادي، التسويق بالعلاقات مفتاحا للوصول إلى عميل مدى الحياة، الملتقى الوطني الثالث عشر حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمة، جامعة سكيكدة، 16/15 ديسمبر 2014، ص: 05.
- 39 - نفس المرجع السابق، ص: 05.
- 40 - ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 51.
- 41- محمود جاسم الصميعدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2010، ص: 147.
- 42-J.Lendrevie, J.Lévey & D.Lindon, Théorie Et Pratique Du Marketing Mercator, Dalloz, Paris, 2003, Pp: 905-906.
- 43 - صادق زهراء، مرجع سابق، ص ص: 54-55.
- 44 - نجاح يخلف، مرجع سابق، ص ص: 31-34.

## الفصل الثاني:

مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن

## الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن

في ظل التطورات والتغيرات التي شهدتها العالم واشتداد المنافسة والإتجاه نحو اقتصاد المعرفة، أخذ التسويق أهمية قصوى ومهمة على مستوى المنظمات، إذ بدون تسويق فعال لا يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها، حيث يعتبر الزبائن بالنسبة للمنظمة مركز إهتمام، فهي تأخذ منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، لهذا تقوم العديد من المنظمات الآن بالتركيز على فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون، بغرض الحصول على معلومات تفصيلية عن الزبائن، وإعطائها الإهتمام والعناية الكاملة بالشكل الذي من شأنه في النهاية تعظيم ولاء الزبون للمنظمة ومنتجاتها.

أصبح للزبون الدور الحقيقي في رسم السياسات والاستراتيجيات التسويقية التي تركز على الخصائص المادية للسلعة، المركز المالي للمنظمة والعوامل الديمغرافية الخاصة بالأفراد، ومع تبني المفهوم التسويقي كفلسفة جديدة، أدركت المنظمات قيمة الزبون وأهميته كأساس للنجاح في تحقيق أهدافها، لذا أصبح الحفاظ على الزبائن بل وزيادة أعدادهم من أهم الأمور التي تؤدي إلى استمرار تنافس المنظمات مع المنظمات الأخرى، حتى أنه يعتبر العامل الأهم في استمرار المنظمات في سوق العمل، لذا لا بد على المنظمات أن تكافح من أجل المحافظة على زبائنها الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد، مما دفع بالعديد منها إلى انتهاج مفهوم حديث وهو إدارة علاقات الزبائن من خلال سعيها لبناء علاقة طويلة الأجل مع زبائنها، وليس كل الزبائن وإنما مع نوع محدد منهم فقط.

لذا وجب التطرق لمفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن من خلال الآتي:

- أولاً: مفهوم الزبون؛
- ثانياً: نشأة وتعريف إدارة علاقات الزبائن؛
- ثالثاً: أسباب تبني إدارة علاقات الزبائن؛
- رابعاً: أهمية وأهداف إدارة علاقات الزبائن؛
- خامساً: وظائف إدارة علاقات الزبائن؛
- سادساً: مستويات إدارة علاقات الزبائن.

## أولاً: مفهوم الزبون

ارتبط مفهوم التسويق كنشاط باحتياجات ورغبات المستهلكين والقدرة على اشباعها، وانطوى عبر مراحل تطوره المختلفة على توجهات عديدة عكست العوامل البيئية المختلفة التي أسهمت في صياغتها، الى ان وصل الى مفهومه الحديث، حيث أصبح التسويق محورا استراتيجيا لنجاح المنظمات، وفي ظل هذا التطور لمفهوم التسويق تطورت معه النظرة الى العميل.

## 1- تطور مفهوم الزبون من المنظور التسويقي

مر مفهوم الزبون بعدة تطورات وفقا لتطور الفكر التسويقي، ويمكن إبراز تطور أهمية الزبون بالمرحل التالية:

## 1-1- التوجه الإنتاجي

يطلق على هذه المرحلة بفترة " المنتج هو الملك" حيث كان التركيز منصبا على الطاقة الإنتاجية من حيث حجم الإنتاج وتكاليفه، وكان كل ما ينتج يباع والطلب كان أكبر من العرض، ولم يكن السوق سوق المنافسة، والسيطرة كانت للإدارة الهندسية وإدارة التصميم والإنتاج، وكانت مصلحة المنظمة تتفوق على بقية المصالح الأخرى ونشاط البيع ليس له أهمية<sup>1</sup>.

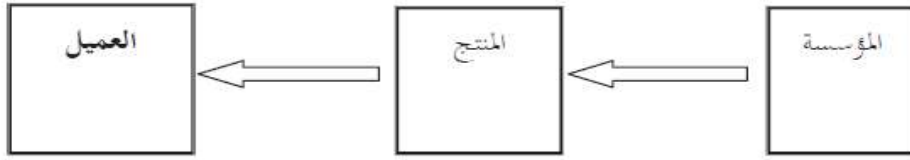
وفي هذه المرحلة أيضا كان هناك تعطش كبير في حاجات الزبون ورغباته ومنه فإن سلوكه كان التوجه إلى سد هذه الحاجات بأي شكل وبأي ثمن بغض النظر عن الجودة والمميزات والمتطلبات الإضافية، حيث تميزت هذه المرحلة ببيع المنظمة كل ما تم إنتاجه دون دراسة سلوك الزبون مع اعتقاد أن الزبون سوف يقوم باستهلاك جميع المنتجات<sup>2</sup> حيث يفترض هذا المفهوم أن الزبون سوف يفضل تلك المنتجات المنخفضة التكلفة والمتاحة على مدى جغرافي واسع، ومن ثم فإن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع والقدرة على تخفيض التكلفة والعمل على إتاحة السلع في الأسواق عن طريق التغطية الواسعة هي الركائز الأساسية لتوجيه أوجه نشاط المنظمة.

واستندت في ذلك إلى جملة المبررات تتمثل في الآتي<sup>3</sup>:

- الزبائن يفضلون بالدرجة الأولى تلك المنتجات ذات السعر المنخفض، حيث يعتبر السعر ومدى توفر المنتج من المتغيرات الحاسمة في قرار الشراء؛
- تنحصر اهتمامات الزبون في الحصول على المنتج أكثر من اهتماماته بخصائصها وقدرتها على تحقيق الإشباع المطلوب؛

- يتمثل هدف المنظمة الرئيسي في تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع وتخفيض التكلفة والعمل على إتاحة المنتج في الأسواق.

### الشكل رقم (03): العلاقة بين المنظمة والزبون في ظل التوجه الإنتاجي



المصدر: محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تنافسية المنظمات السياحية بالجزائر: دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص: 4.

يتضح من الشكل الغياب التام للزبون في إستراتيجية المنظمة، التي تعتبر وسيلة تحويل للمواد الأولية من الموردين إلى الزبائن، كما أن النظرة للزبون في هذه المرحلة اقتصر على اعتبارات محددة فقط، حيث أن الزبون يبحث عن المنتج المتاح بأقل تكلفة بغض النظر على اعتبارات أخرى تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية، وعليه فإن القوة التفاوضية بين طرفي العلاقة المنتج والزبون لم تكن متكافئة، حيث كانت المنظمات في موقف تفاوضي قوي.

### 1-2- التوجه البيعي

ظهر هذا التوجه بعد مرحلة الثورة الصناعية، وقد ساد هذا التوجه بشكل واضح أثناء الكساد في الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث شهدت هذه الفترة انخفاض القدرة الشرائية للزبون، في المقابل كان الإنتاج بكميات كبيرة وأغلب السلع عادية ومتشابهة في أدائها. وفي ظل هذه الظروف أصبحت المنظمات تتنافس في ما بينها من أجل جلب الزبائن نحوها ومن ثم تحاول أن تدفع السلعة إليهم من خلال التأثير عليهم، وقد فرض عليها هذا التوجه اللجوء إلى استخدام تقنيات الإعلان والترويج والدخول في معترك مع المنظمات المنافسة على قنوات التوزيع واختيار رجال البيع الأكفاء وتدريبهم على سبل البيع الحديثة، والتأثير على الزبائن واستمالتهم نحوها.<sup>4</sup>

ويقوم هذا التوجه على جملة من الافتراضات والتي ساهمت في تطور مفهوم الزبون منها الآتي:<sup>5</sup>

- لا يقوم الزبون بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله من خلال البيع الاندفاعي والمكثف لإقناع الزبون بالمنافع التي يقدمها المنتج، بهدف شرائه؛

- عادة ما ينسى الزبون الخبرات السيئة الناتجة عن تجارب الشراء السابق، والتي عادة لا ينقلها إلى الآخرين، وقد يقوم بإعادة الشراء لنفس المنتج؛

- هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثم فإن الاهتمام قد يكون بتحقيق المبيعات دون الاهتمام بالاحتفاظ بولاء الزبون لإعادة الشراء.

وبالنظر إلى هذه الافتراضات التي يقوم عليها المفهوم البيعي يلاحظ أنها تقوم على دفع الزبون للقيام بعملية الشراء، إلا أنه دون استخدام العديد من الأنشطة التسويقية الخاصة بتقدير حاجات الزبائن وبحوث التسويق، لذا فإنه لم يعط هذا التوجه الحل المناسب وإنما زاد من صعوبة العملية البيعية. وبالرغم من قصور هذا التصور إلا أنه وسع المجال للاهتمام بالزبائن<sup>6</sup> حيث وسع مجال الاهتمام بهم من خلال حثهم وترغيبهم ودفعهم إلى الشراء بمختلف الوسائل الترويجية الداعية إلى التعريف بالمنتج وكذا الخصائص المكونة له، لكن في المقابل نظرة المنظمة قصيرة المدى ذلك أنها تهدف إلى تحقيق أقصى ما يمكن من المبيعات دون الاحتفاظ بالزبون وكسب ولائه ليكرر الشراء في المستقبل<sup>7</sup>.

والشكل الآتي يوضح ذلك.

#### الشكل رقم (04): التوجه البيعي



المصدر: نظام موسى السويديان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2012، ص: 44.

#### 1-3- التوجه التسويقي

تحولت الكثير من المنظمات إلى الاهتمام بهذا المفهوم منذ منتصف الخمسينات، وقد شهدت هذه المرحلة توجه أنظار المنتجين إلى دراسة الزبائن بغرض معرفة رغباتهم واحتياجاتهم تمهيدا لإنتاج المنتجات التي تتماشى مع هذه الرغبات والاحتياجات لتسهيل عملية التسويق، وقد ركزت هذه المرحلة على إنتاج ما يحب الزبون ويرغب في شرائه وليس ببيع ما يحب المنتج أن يصنعه، لذلك تميزت هذه المرحلة بسرعة ابتكار المنتجات الجديدة لمواكبة التغيرات في أذواق الزبائن ورغباتهم.

ويقصد بالمفهوم التسويقي فلسفة لإدارة الأنشطة التسويقية تعتمد في انجازها للأهداف التنظيمية على تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة من المنظمة ثم تحقيق الإشباع المرغوب لتلك الأسواق بصورة أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين.<sup>8</sup>

وقد ارتكزت هذه المرحلة على النقاط الآتية:

- يعتبر اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي؛
- الاهتمام باحتياجات ورغبات الزبائن (التوجه بالزبائن)؛
- ضرورة التكامل والتنسيق بين الوظائف المختلفة في المنظمة؛
- يجب أن يكون تركيز الإدارة منصب على تحقيق الأرباح طويلة الأجل.

وعليه فمفهوم التوجه التسويقي حاول تجاوز النقص المسجل في المرحلة السابقة، التي ميزها بيع المنتج حسب رغبة المنظمة، أما ما ميز هذه المرحلة هو تبني المنظمة في فلسفتها التنظيمية توجه الزبائن ورغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تحديدها، على أن يتميز هذا المنتج بالكفاءة والفعالية بما ينعكس على إقبال الزبائن على اقتناؤه دون غيره من منتجات المنظمات المنافسة. والشكل الآتي يوضح المفهوم التسويقي.

#### الشكل رقم (05): التوجه التسويقي



المصدر: نظام موسى السويدي، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص:44.

#### 1-4- التوجه الاجتماعي

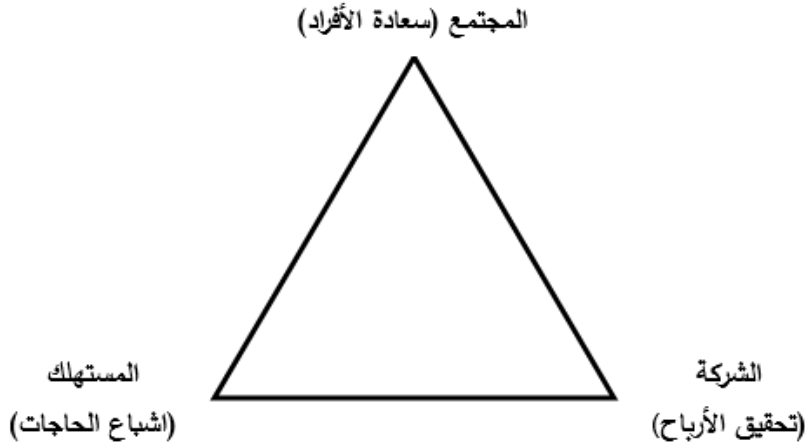
ظهر هذا المفهوم في أوائل السبعينات من القرن العشرين، ويرى أنصار هذا المفهوم الحديث والمتنامي، أن التسويق كمنشآت تجارية فاعل ومؤثر ينبغي أن يؤدي دوراً في رفع مستوى معيشة الأفراد في المجتمع. ويعرف كوتلر هذا التوجه على أنه التوجه الإداري الذي يعتبر العمل الجوهري للمنظمة هو تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتهيئة المنظمة لتحقيق الإشباع المرغوب بكفاءة وفعالية تفوق المنافسين، وبطريقة تحافظ على أو تدعم التكامل بين المستهلك والمجتمع على أحسن وجه ممكن.



وقد ظهر هذا التوجه على خلفية الانتقادات الموجهة للمنظمات التي تدعي تطبيق المفهوم الحديث للتسويق عن بعض الممارسات السلبية، من خلال سعي تلك المنظمات إلى تلبية احتياجات الزبائن بمختلف الوسائل، وهو ما أدى إلى ظهور سلع وخدمات وأفكار مضرّة بالبيئة والمجتمع. ويرتكز هذا التوجه على الركائز الأساسية الآتية:

- التركيز على احتياجات المجتمع بدلا من التركيز على احتياجات المستهلك؛
  - التركيز على التكامل بين جميع مفردات النظام بدلا من التركيز على التكامل بين وظائف المنظمة؛
  - التركيز على تحقيق أهداف البشرية والمجتمع بدلا من التركيز فقط على هدف الربح.
- والشكل الآتي يوضح أركان المفهوم الاجتماعي:

### الشكل رقم (06): أركان المفهوم الاجتماعي للتسويق



المصدر: زكرياء عزام و عبد الباسط حسونة ومصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث - بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص:43.

يتضح من الشكل أعلاه انعكاس التغيير الحاصل في الفكر التسويقي من التوجه إلى تحقيق الأرباح على المدى القصير إلى تحقيق سعادة المجتمع التي تمثل الغاية الأكبر التي تنطلق منها قاعدة عمل المنظمة فضلا عن تحقيقها لإشباع حاجات الزبائن.

### 2- تعريف الزبون

يعد الزبون العنصر الحاسم في بناء سمعة ومكانة المنظمة، لذا لا بد من تحديد مفهومه.

يمكن تعريف الزبون بأنه: " ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامه الشخصي أو العائلي". ويعرف على أنه: " المستخدم النهائي لخدمات المنظمة وتتأثر قراراته بالعوامل

الداخلية مثل الشخصية كالمعتقدات، والعوامل الخارجية مثل الموارد، والتأثيرات العائلية وقد يكون الزبائن أفراد أو منظمات".<sup>9</sup>

ويعرف الزبون أيضا على أنه: " شخص مادي أو معنوي يدفع مقابل للحصول على السلع والخدمات بغية تحقيق الإشباع لديه". كما يعرف على أنه " مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المنظمة أو تربطهم علاقة معينة بها". والزون "عبارة عن شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المنظمة".<sup>10</sup> وهو أيضا: " شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المنظمة، أما من وجهة النظر الحديثة فيتمثل في الأفراد الطبيعيين والمعنويين الذين يدفعون للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لموارد ما".<sup>11</sup>

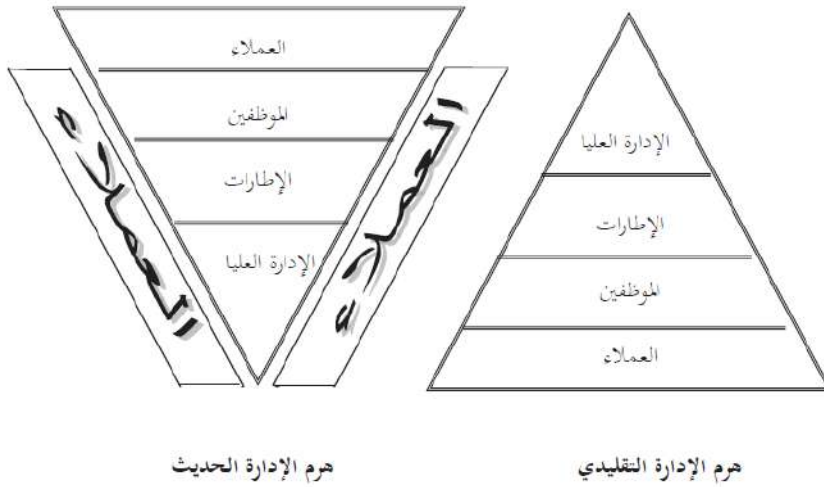
كما عرف بأنه: المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج ولديه رغبة في شراءه.<sup>12</sup>

أو هو ذلك الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء أو الاستهلاك.<sup>13</sup> وفي أبسط تعريف له الزبون هو الشخص الذي يتعامل مع المنظمة بصورة منتظمة.

### 3- أهمية الزبون في إدارة المنظمات الحديثة

أخذ التوجه نحو الزبون يتطور من فترة إلى أخرى، لتتطور معه مراكز وأهمية الزبون في إدارة المنظمات الحديثة، ليكون مصدرا لتغيير المستويات ضمن هرم الإدارة، وفرض على المنظمة إيجاد أهم الاستراتيجيات لتوجه الإدارة الحديثة بالزون، وتماشيا مع ذلك قدم كوتلر نموذجا جديدا لهرم الإدارة التي أصبحت تركز على الزبون، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): موقع الزبون في هرم الإدارة



المصدر: محسن بن الحبيب، مرجع سابق، ص: 15.

يتضح من الشكل أعلاه المكانة التي أصبحت المنظمات توليها للزبون، إذ يعد مفتاح الربحية، ولذلك تعتمد المنظمة إلى قلب هرم مخطط المنظمة التقليدي لجعل الزبون في أعلى المنظمة وبعدهم في الأهمية موظفو الخط الأمامي (خادمي الزبائن)، وموظفو أو مدراء الوسط لدعم خادمي الزبائن، وعند القاعدة مدراء الإدارة لمساندة مدراء الوسط، ويشير الزبائن على جانبي الشكل إلى أن المديرين هم مشاركون شخصيا في معرفة ومقابلة احتياجات الزبائن. واستنادا إلى ما سبق ولوصول المنظمة إلى أهدافها المرتبطة بالزبون، يستوجب فهم العناصر الآتية:<sup>14</sup>

- تفهم حاجات الزبون لمواجهة توقعاته والتفوق عليها، حيث تستخدم بعض المنظمات المسوحات كوسيلة لذلك أو بالرجوع إلى العاملين وما يجمعونه من معلومات عن الزبائن أثناء مقابلتهم وجه لوجه مع الزبون؛
- الاهتمام بالعاملين ذوي الاتصال المباشر مع الزبون لكونهم غالبا ما يكونون أقل فهما أو تدريباً أو أقل راتبا من العاملين الآخرين، وعلى المنظمة أن تدرك جيدا بأن هؤلاء هم أكثر العاملين قدرة على ربط الزبون بالمنظمة ويلعبون دورا مما في توفير المعلومات؛
- تحقيق عملية التنسيق بين أقسام المنظمة لضمان تقديم خدمة أفضل للزبون تؤول إلى علاقة أفضل وقدرة في المحافظة على ولائه.

4- تصنيف الزبائن

يمكن تصنيف الزبائن حسب عدة معايير منها الآتي:

## 4-1- التصنيف حسب الخصائص الشخصية

يمكن تصنيف الزبائن حسب معيار الخصائص الشخصية إلى الآتي:<sup>15</sup>

- **العميل العاطفي:** وهو الذي يتصرف وفق عواطفه، فلا يوجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.
- **العميل الرشيد:** على عكس العميل العاطفي، فإن قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.
- **العميل الودود:** يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع ويحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.
- **العميل الانفعالي:** يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بالانفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات عشوائية.
- **العميل الهادئ:** يتميز بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.
- **العميل الخجول:** هذا العميل لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المنظمة.

ومن التصنيفات أيضا الآتي:<sup>16</sup>

- **الثرثار:** يحاول دائما السيطرة على المناقشة، ويضيع الوقت.
- **المهرج:** لا يهتم كثيرا بالموضوع محل المناقشة ويحاول إدخال السرور على الآخرين.
- **المتعاضم:** يستخدم المناقشة كوسيلة لإظهار معلوماته ومهاراته للغير ولا يهتم إطلاقا بالسلعة لكن اهتمامه فقط ينصب على كيفية إبهار الآخرين.
- **المتسلط:** يظهر العداء لسلعة البائع وينتهاز أي فرصة للهجوم.

وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد العديد من التصنيفات الأخرى لارتباطها مع شخصية الزبون ومنها

الآتي: السلبي، المتشكك، المغرور المندفع، المتردد، الغضبان، المشاهد، النزوي، المفكر، العنيد.

إن معرفة هذه الأنواع من الشخصيات والأنماط من قبل المنظمة قد تسهل من مهمتها في التعامل

مع زبائنهم، ولا بد عليها توفير وتدريب إطار بشري كفؤ في إدارة التسويق داخل المنظمة قادر على تحليل

كل زبون على حدى ووضع إستراتيجيات فاعلة، وكفاءة في التعامل معهم.

#### 4-2- التصنيف حسب أهمية الزبون بالنسبة للمنظمة

لا يحتل كل زبائن المنظمة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها وربحيتها، وبناء على هذا المعيار يمكن أن تصنف الزبائن إلى الآتي:<sup>17</sup>

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

- الزبون التكتيكي: هذا النوع من الزبائن أقل مردودية، لكنه يحتل مكانة هامة في سلم أولويات وانشغالات المنظمة التي تسعى لرفعه لمستوى أحسن.

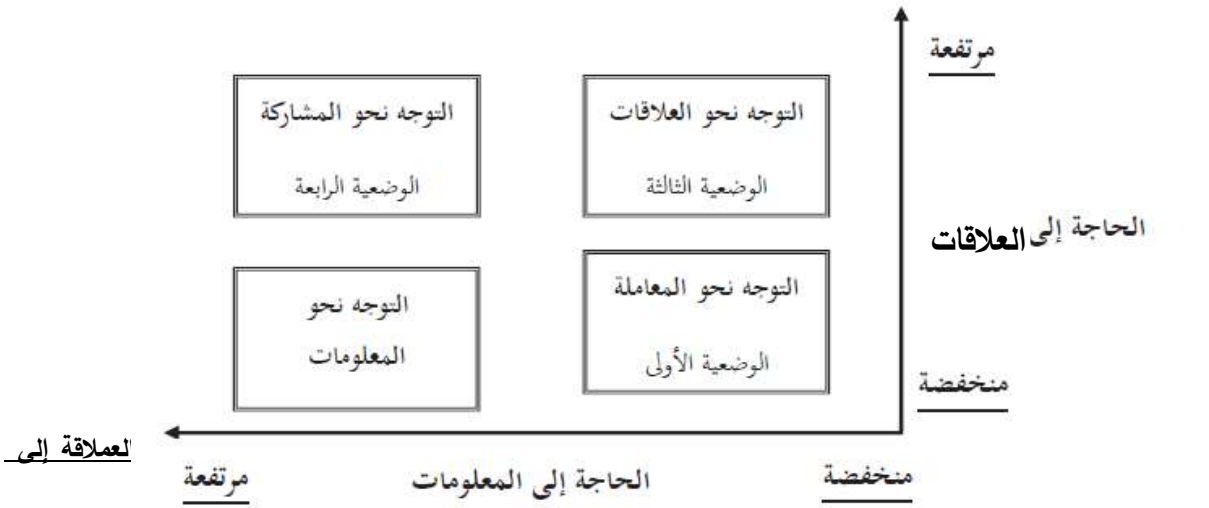
- الزبون الروتيني: يعرف على أنه الزبون المشكل وهو الذي يتساوى احتمال الاستمرار في التعامل مع المنظمة مع احتمال قطعه للعلاقة معها، بمعنى أنه يمثل للمنظمة فرصة أو تهديد.

#### 4-3- التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمنظمة

تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمنظمة عدة أوجه تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين

وهما حاجة الزبون إلى العلاقات وحاجة المنظمة إلى المعلومات، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): مصفوفة زبائن المنظمة



يفسر الشكل أعلاه نوع الارتباط بين الزبون والمنظمة والمتمثلة في الآتي:<sup>18</sup>

- **الوضعية الأولى (الزبون الراغب في الشراء):** يعرف الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية بأنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب بأقل تكلفة، ويتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المنظمة أو المشاركة معها في المشروع.

- **الوضعية الثانية (الزبون الراغب في المعلومات):** نجد هنا الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شراؤها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات، حيث يتم الزبون الباحث على المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.

- **الوضعية الثالثة (الزبون الراغب في العلاقة):** في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، حيث يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمنظمة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته، وهي قادرة على تلبيةها وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، وغالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفنق للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

- **الوضعية الرابعة (الزبون الراغب في المشاركة):** يترجم الزبون الموجود في هذه الوضعية فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمنظمة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المنظمة من أجل تحقي أهداف مشتركة.

### ثانيا: نشأة وتعريف إدارة علاقات الزبائن

تنبثق الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر بالزبون، واعتباره أحد الأركان الأساسية التي يجب أن تراعيها المنظمة إذا ما أرادت تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن، وللتسويق بالعلاقات عدة أدوات وتعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن أحدثها وأهمها.

### 1- نشأة إدارة علاقات الزبائن

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

وفي نهاية القرن العشرين الذي أساسه اقتصاديات المعرفة، ومع إحتدام المنافسة بين المنظمات تحولت الرؤية إلى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية وقوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولا، ومن ثم تقوم المنظمة بالعمل على إشباع الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة.<sup>19</sup>

وبذلك أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المنظمات على أساس من تستطيع تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المنظمة أن تتبع الزبون فيما يسمى بإستراتيجية السوق ولذلك توج هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون، بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه، وتحقيق قيمة له مدى الحياة، بعد أن تحول الزبون من كونه خصما لثقافة المنظمة القائمة على (الربح - خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح - ربح) ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المنظمة.

وفي العقد الأخير ظهرت إدارة علاقات الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الإستراتيجي للمنظمة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي.<sup>20</sup>

وفيما يلي يوضح الجدول الموالي تطور إدارة علاقات الزبون:

### الجدول رقم (03): تطور إدارة علاقات الزبون

حاليا	سابقا
يطالب الزبائن بحرية تشارك وإعادة استخدام السلع الرقمية، ودفع ثمنها مرة واحدة هذا إن حدث ثم تغيير المادة الأصلية وتوزيعها وإعادة تشكيل الغرض منها.	كان بإمكان مزودي السلع غير الملموسة أي المعلومات والبرمجيات والموسيقى والترفيه والخدمات أن يجنوا هوامش ربح كبيرة نظرا للتكلفة المنخفضة للسلع المباعة بعد إنتاج أول سلعة.
يمكن لزبائن سهولة نقل سجلاتهم المالية وعلاقاتهم.	كانت البنوك والسماسة وشركات التأمين تعتمد على عدم رغبة الزبائن في التغيير، فقد كانت تكاليف التحول مرتفعة لنقل الحسابات من منظمة إلى أخرى
التسعير أكثر شفافية بكثير، والزبائن يطالبون بأسعار متساوية حول المعمورة، وهم الآن يمتلكون معلومات أكثر بكثير تحت تصرفهم تسمح لهم بمقارنة الأسعار، وفي كثير من الصناعات نجد أن الزبائن يملون فعلا الأسعار على مورديهم.	كان يمكن لأسعار السلع والخدمات أن تتباين بشكل كبير من بلد إلى آخر، وكان التسعير معقدا جدا لاسيما بين المنظمات مع بعضها البعض لدرجة كان يصعب معها مقارنة التكاليف الحقيقية لممارسة التجارة مع شركة وأخرى.
المصنعون لديهم الأدوات اللازمة لجعل تصنيع المنتجات على حسب الطلب اقتصاديا وعمليا، والزبائن يعبرون عن آرائهم بالرحيل والتوافد على الموردين الذين يقدمون لهم منتجات أو خدمات حسب الطلب.	كان يمكن للمصنعين أن يمتلكوا مجرد كلام عن تصميم وتهيئة المنتجات للزبائن.
توجد تلك الأسواق الإلكترونية مع وجود مشروعات لبناء الزبائن وسجلات طيبة وترتيبات أنظمة قوائم سلع كلها أو	لم يكن للمرء أن يدخل الأسواق الإلكترونية عبر الأنترنت حيث يمكن للمشتريين والبائعين لقاء أحدهم الآخر مباشر

بعضها في قلب الأسواق، إن مشروعات الزبائن وعملياتهم وحاجاتهم هي الآن المغناطيس الذي يجذب الموردين نحو المنافسة والتعاون في ساحات الأسواق الإلكترونية الديناميكية.	إلتزام المعاملات التجارية.
--	----------------------------

المصدر: إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر منظمة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 695.

## 2- تعريف إدارة علاقات الزبائن

تعتبر إدارة علاقات الزبائن (Customer Relationship Management) CRM عن منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه، وهدفها الأساسي ربط علاقة خاصة مع كل زبون، ولقد تعددت المفاهيم واختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم محدد لإدارة علاقات الزبون، حيث اشتملت التعاريف على مدخلان أساسيان لتحديد مفهوم إدارة علاقات الزبائن يتمثلان فيما يلي:

هناك العديد من المداخل لمفهوم إدارة علاقات الزبائن، وحسب هذه المداخل فإن إدارة العلاقة مع الزبون أقل أو أكثر استعمالاً للتكنولوجيا:<sup>21</sup>

### - إدارة علاقات الزبائن بصفتها عملية تكنولوجية

تعتبر إدارة علاقات الزبون في هذه الحالة كأتمتة لعمليات المنظمة (التسويق، المبيعات، عمليات ما بعد البيع وخدمة الزبون) وذلك بالاعتماد على قنوات اتصال متعددة ومتفاعلة، حيث يعتبر هذا المدخل أن التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات هي التي تساعد الموظفين في المنظمة على الدخول في علاقات تفاعلية مع الزبون من خلال الانترنت والمواقع التفاعلية الإلكترونية.

### - إدارة علاقات الزبون كعملية علائقية

إذ تعتبر هنا كعملية تسمح بمعالجة كل ما يتعلق بالتعرف على الزبون لتأسيس قاعدة معرفية حوله مما يسمح بتشخيص العلاقة وتحسين صورة المنظمة، في هذه الحالة لا تعتمد المنظمة على التكنولوجيا بل تولي جل اهتمامها بالزبون وتعميق العلاقة معه الأمر الذي يتجاوز الهدف البسيط المتمثل في تحقيق البيع والأرباح الفورية، وكل من الطرفين يهدفان لتمديد فترة العلاقة.



## - إدارة علاقات الزبون بصفقتها مبدأ للفعالية التنظيمية

في هذه الحالة تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون كإستراتيجية تنظيمية تستدعي تطبيق التكنولوجيا بهدف زيادة ربحية المنظمة ورضا الزبون، وذلك بالتركيز على الزبائن المربحين والاستجابة لما يرغبونه وبالتالي تتحقق علاقات ذات أرباح متبادلة وطويلة الأجل.

## - إدارة علاقات الزبون كإستراتيجية المنظمة

في هذه الحالة تقوم المنظمة بوضع بنية تحتية تعمل على تعميق العلاقة مع الزبون وتزليل الحواجز البيروقراطية بين المنظمة والزبون، وبالتالي يصبح الزبون أكثر قرب من المنظمة وهذا ما ينتج عنه تغييرا في ثقافة المنظمة باعتبارها تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة مع الزبون، إذ تعتبر إدارة علاقة الزبون كإستراتيجية حيوية وحقيقية تعمل على إنشاء علاقات فردية ثابتة ومربحة للطرفين من خلال تطوير بنية تحتية معلوماتية تسمح بتطبيق جميع العمليات بفعالية وشفافية من أجل خدمة الزبون بشكل أفضل.

ويمكن القول أن إدارة علاقات الزبائن ليست مجرد تطبيقات برمجية تتعلق مسؤوليتها بقسم تكنولوجيا المعلومات في المنظمة أو حتى في قسم التسويق فقط، بل هي إستراتيجية شاملة للمنظمة تستخدم وتستثمر تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهدافها.

ولقد أعطيت عدة تعريفات لإدارة علاقات الزبائن أهمها الآتي:

تعرف إدارة علاقات الزبائن على أنها: "عملية تخزين وتحليل كميات ضخمة من بيانات تم الحصول عليها من اتصالات المبيعات ومراكز خدمات الزبائن، لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك الزبون، وللسماح بمعالجة الاختلافات المتنوعة في احتياجاتهم ومتطلباتهم"<sup>22</sup>.

وعرفها Swift على أنها: مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق، ويقصد به نظام جذب واكتساب الزبائن المربحين والإحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غير المربحين"<sup>23</sup>.

يمكن تعريف إدارة علاقات الزبائن بأنها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المنظمة لتقديم أفضل الخدمات وتعزيز ولاء الزبائن لها. أو هي إستراتيجية أعمال محور اهتمامها هو الزبون بالدرجة الأولى للحصول على رضاه والمحافظة عليه والاستحواذ على ولاءه عن طريق تقديم خدمة مميزة له. وهي فلسفة أعمال تسمح للمنظمة فهم تفكير وتصرفات الزبائن

وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال المعلومات المخزنة في قواعد البيانات، حتى تتمكن المنظمات التوصل لما يرغبون به وأيضاً التنبؤ بسلوكهم مستقبلاً واتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والنوعية، للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتمييزها.<sup>24</sup>

وهذا ما أكد عليه كوتلر حين عرف إدارة علاقات الزبائن على أنها: "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدا، وكذا الإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبون، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبون للمنظمة."<sup>25</sup>

كما عرفت بأنها عملية تخزين وتحليل كميات ضخمة من بيانات تم الحصول عليها من اتصالات المبيعات ومراكز خدمات الزبائن، لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك الزبائن، للسماح بمعالجة الاختلافات المتنوعة في الاحتياجات ومتطلبات الزبائن.<sup>26</sup>

كما يعرفها Edelstein على أنها: "كل تفاعلات الزبون من خلال استخدام معلوماته الحالية والمحتملة لأجل التفاعل بفاعلية أكبر معه في جميع مراحل العلاقة المتمثلة بمرحلة اكتساب الزبون، مرحلة زيادة قيمة الزبون؛ مرحلة الاحتفاظ بالزبون".<sup>27</sup>

وتعتبر إدارة علاقات الزبائن إستراتيجية وعملية تنظيمية تهدف إلى زيادة مبيعات وربحية المنظمة، من خلال تطوير علاقات مستدامة ومنسجمة مع الزبائن المحتملين والربحيين.

كما تعرف كذلك بأنها: كل النشاطات الموجهة للمعرفة والتفهم الحسن للزبائن والتركيز أيضاً على العلاقة معهم من أجل تصميم العروض الفردية والشخصية لهم، ومن أجل إدارة العلاقة بشكل جيد والتعرف على مختلف أصناف الزبائن.<sup>28</sup>

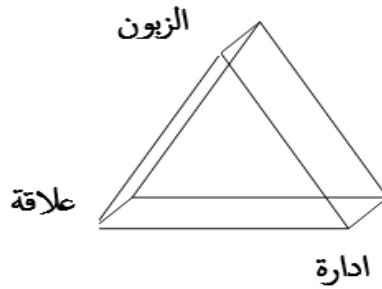
هذا ويتكون مفهوم إدارة علاقة الزبون من ثلاث عناصر وهي:<sup>29</sup>

- **الزبون (Customer):** هو المصدر الوحيد للربح الذي تريد أن تحققه المنظمة والنمو المستقبلي الذي تهدف إليه، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، لكن هذا نادر الحصول بسبب أن زبائن اليوم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق، وهذا مايشكل منافسة شديدة بين المنظمات.

- **العلاقات (Relationship):** تتضمن العلاقات بين المنظمة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهما، والعلاقات يمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة، متكررة أو لمرة واحدة، كما يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوك، حتى عندما يمتلك الزبائن موقف ايجابي، اتجاه المنظمة ومنتجاتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفي.

- الإدارة (Management): إن إدارة علاقات الزبون ليس نشاط يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا التغيير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكنها من استيعاب هذا المدخل وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المنظمة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص التسويقية، ويمكن توضيح ماسبق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): عناصر إدارة علاقات الزبائن



المصدر: عبد الله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقة الزبائن، أبحاث اقتصادية وعربية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص: 147.

فإدارة علاقات الزبون ليست مفهوم ولا مشروع بل هي إستراتيجية أعمال تعمل على فهم، استباق وإدارة حاجات الزبون والمثال على ذلك Mercedes-Benz فهي تطبق إدارة العلاقة مع الزبائن بالجمع بين الاستراتيجيات، العمليات، التنظيم والتكنولوجيا وذلك بهدف تعظيم معرفة الزبون التي تعظم الأرباح وتؤدي إلى تحقيق جودة الخدمات مما يزيد من رضا الزبائن.<sup>30</sup>

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

### 3- خصائص إدارة علاقات الزبائن

- أما خصائص إدارة العلاقة مع الزبون فتتمثل في<sup>31</sup>:
- يهدف منظور العلاقة مع الزبون إلى الإحتفاظ بالزبائن المنتقين، ويكون ذلك على المدى الطويل؛
- جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن؛
- استعمال برامج تسويقية مكرسة لتحليل البيانات؛
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة؛
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن؛
- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات الإدارة؛
- تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية؛
- الإنتقال من إدارة محفظة المنتجات إلى إدارة محفظة الزبائن. وضرورة التغيير في تطبيقات العمل وفي بعض حالات التغيير في الهيكل التنظيمية لكل منظمة.
- مما سبق يمكن تلخيص أهم ما تتميز به إدارة علاقات الزبائن في النقاط الآتية:<sup>32</sup>
- التوجه: الاهتمام الجدي في التوجه نحو الزبون؛
- الوسائل: استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات؛
- المعلومات: كل البيانات الممكنة عن الزبون؛
- الهدف: تحقيق ربحية المنظمة عن الزبون؛
- دور العاملين: تحديد طلبات الزبون وتوحيدها ففي نماذج معينة.

### 4- الفرق بين التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن

- تعتبر إدارة علاقات الزبائن نتيجة لتطور مفهوم التسويق بالعلاقات، إلا أنه يمكن عرض بعض النقاط التي يتميز بها كل من المفهومين من خلال الآتي:<sup>33</sup>
- يشير التسويق بالعلاقات إلى عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتقوية العلاقة معهم من خلال الخدمات المختلفة التي توفرها المنظمة، ولكن بعد عقد من الزمن توسع هذا المفهوم ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمنظمة وشملت أطرافاً أخرى بالإضافة للزبائن، هم الموردون والمنافسون والعاملون، حيث تم النظر إلى التسويق بالعلاقات على أنه كل النشاطات التسويقية الموجهة نحو إنشاء وتنمية والحفاظ على التبادلات الناجحة، في حين ركز مصطلح إدارة علاقات الزبائن على الزبون

النهائي، على اعتبار أن التركيز على عنصر واحد يحقق نجاحاً أكثر لأي منظمة لأنه يمنع تشتت الجهود على مجالات متعددة.

- يتشابه المفهومين في أن كل منهما يوضح بأن العلاقة المتبادلة تنشأ وتتطور مع مرور الزمن، ولكن إدارة علاقات الزبائن تركز على توطيد والحفاظ على علاقات تبادلية تعاونية، كذلك تهتم بتطوير والحفاظ على حقيبة الاستثمارات فيما يتعلق بتعظيم ربحية العلاقات مع الزبائن، والتي تتغير مع استمرار التعاملات بين المنظمة وزبائنهم، كما 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 المنظمة وزبائنهم.

- إدارة علاقات الزبائن تركز على الزبائن، عكس التسويق بالعلاقات الذي يركز على أطراف متعددة (موردون، منافسون، زبائن، موظفون)

- التسويق بالعلاقات لم يذكر أن التقنية تعد أساس إدارة الزبائن، في حين إدارة علاقات الزبائن استخدمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق إستراتيجيتها.

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

### ثالثاً: أسباب تبني إدارة علاقات الزبائن

أشارت دراسات إحصائية إلى معدل فقدان الزبائن لدى المنظمات قد يبلغ 20% من عدد الزبائن الكلي كل عام، وأن تكلفة اكتساب زبون جديد قد يبلغ ستة أضعاف عن كلفة المحافظة على الزبون الحالي، وأن 68% من الزبائن يغيرون المنظمات التي يتعاملون معها بسبب الخدمات، والملاحظة أن 4% فقط من هؤلاء الزبائن الذين توقفوا عن التعامل سبق لهم أن اشتكوا من سوء الخدمات، بينما 90% تركوا دون سابق إشعار، وأن 82% من الزبائن الذين تم حلت مشكلاتهم أعادوا التعامل مع المنظمة نفسها.<sup>34</sup>

إن الأسباب التي تقف وراء تبني إدارة علاقات الزبون تتمثل بمبدئها الرئيسي الذي يعمد إلى المحافظة على الزبائن الحاليين وذلك لأنه يحقق ما يلي:<sup>35</sup>

- وفقا لمبدأ بارتيو (Bartio) من المفترض أن 20% من المنظمات زبائنها يولدون 80% من أرباحها، ويأخذ في المتوسط (من 8 إلى 10) جهود مادية لازمة للبيع لزبون جديد، و(من 2 إلى 3) لازمة للبيع إلى الزبون الحالي؛

- الحصول على زبون جديد يكلف أكثر (من 5 إلى 10) مرات من الزبائن الحاليين؛

- يؤدي الزبون الحالي أو الزبون المرجعي Referrol Customer دورا إيجابيا كبيرا في عملية الحصول على زبائن جدد بكلفة قليلة أو معدومة في غالب الأحيان، كما أن الاحتفاظ لـ 5% من الزبائن الحاليين يؤدي إلى 25% أو أكثر من الربحية.

من خلال الأسباب التي ذكرت أعلاه نلاحظ أن معيار قياس المنافسة بدأ يتحول من الحصة السوقية باتجاه الحصة الزبونية، والمقارنة بين الإستراتيجية التي تستهدف زيادة الحصة السوقية بإستراتيجية الحصة الزبونية نستعين بالجدول الآتي:

الجدول رقم (04): مقارنة الحصة السوقية بالحصة الزبونية

عناصر المقارنة	الحصة السوقية	الحصة الزبونية
الهدف	الاستحواذ على زبائن المنافسة؛	كسب ثقة الزبائن الحاليين؛
نقطة التركيز	المنافسة؛	الزبائن؛
معيار النجاح	مقارنة الحصة السوقية للمنظمة مع الحصص السوقية لأكبر المنافسين؛	نسبة عدد الزبائن الأوفياء إلى إجمالي عدد الزبائن، نسبة مبيعات المنظمة من مشتريات الزبون؛

المصدر: جيل غريفن، تعريب أيمن الأرمنازي، طرق لكسب الزبائن وزيادة الأرباح، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، 2001، ص: 17.

وعليه فإدارة علاقات الزبائن تهدف إلى اكتساب والمحافظة على الزبائن المربحين ببدء العلاقات معهم وتطويرها وهناك عدة اتجاهات أدت إلى قيام إدارة علاقات الزبائن تتمثل فيما يلي: <sup>36</sup>

- التحول في الأعمال من التركيز على التسويق بالمعاملات إلى التسويق بالعلاقات

تحول التسويق من التركيز على عدد وقيمة المعاملات التجارية إلى نمو وزيادة العلاقات المربحة مع أصحاب المصلحة. فالتسويق المبني على العلاقات ركز اهتمامه على بناء قيمة للعملاء بهدف المحافظة عليهم، وذلك بتوظيف الأموال فيما يتعلق بتطوير المنتجات لتخفيض تكلفة اكتساب الزبائن.

إن علاقات التسويق تنتج فوائد مميزة غير ملموسة فهي تسلط الضوء على الخدمة المقدمة للعملاء مما يشجع عملية التواصل معهم وينتج عن ذلك أن تتعلم المنظمة أكثر عن احتياجات عملائها وتقوم

بتوظيف هذه المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات التي ستقدمها مستقبلاً، عليه فإن اللقاءات مع الزبائن بعد اكتمال العملية التجارية يتم تسجيل تفاصيل مشتريات العميل للرجوع إليها.

#### - النظرة للعملاء كأصول في المنظمة

هذه نظرة تركز على العلاقات أكثر من المبادلات والمعاملات الجارية، توضح نشوء النظرة إلى أن الزبائن أصبحوا يمثلون أصولاً رئيسية للشركات والمنظمات تتطلب إدارة العلاقات مع الزبائن لكي يتم إدارتها بعناية وأن يتم تطويرها أكثر لتحسين فرص بقاء الزبائن وربحيتهم.

وهذه تمثل إنحراف وتغير مميز للنظرة التقليدية التي ترى الزبائن عبارة عن مجرد جمهور من المشترين يحتاج فقط للدعاية والإعلان؛ إذ اعتبرت المنظمة أن الزبائن عبارة عن أصول فإنها ستسعى لتنمية هذه الأصول وبالتالي تحسين قيمتها وحصلتها في السوق، كما أن إدارة علاقات الزبائن تحدد أغلب الزبائن المرشحين وتبني علاقات معهم وهذا يمثل إضافة لقيمة أصول المنظمة في المدى الطويل.

#### - التنظيم من ناحية العمليات والمعاملات

في ضوء المنافسة الحالية الشرسة في الأسواق من المهم والضروري أن يتم النظر للعملاء كأفراد أو كيانات لتكوين العلاقات معهم أكثر من النظر إليهم كأفراد يقومون بعمليات تجارية، فتقديم نظرة موحدة للعملاء يتطلب التنسيق الداخلي والتعاون بين أقسام المنظمة وعدم الإهتمام كثيرا بالحدود الوظيفية، يتسم التسويق التقليدي بأنه لا يتفاعل مع الزبائن بصورة جيدة ويركز على عملية التسويق من ناحية وظيفية ضيقة .

#### - استخدام المعلومات الاستباقية بدلاً عن معلومات ردود الفعل

إدارة علاقات الزبائن تحاول المحافظة على تحسين القوة التنافسية للمنظمة عبر إشباع احتياجات الزبائن المستقبلية بصورة أفضل. مع نمو الثروة وإتساع الخيارات المقدمة أصبح الزبائن يواجهون زيادة في الخيارات والبدائل الشخصية والانتقال من السوق الكلي إلى التخصص في التسويق وقد أدى ذلك إلى وفرة في أسواق البائعين.

التحسن في المعرفة والأنشطة المشتركة داخل المنظمة تعزز الوصول إلى المعلومة وكل ذلك يمثل أساس لخلق قيمة العميل، وتمثل عمليات خدمة العميل خصوصاً مراكز الاتصال بالعميل عمليات أساسية في علاقات رد الفعل مع العميل. وقد برهنت التجربة أن العملية الاستباقية مع العميل أكثر جدوى وفعالية من التعامل معه على أساس رد الفعل، استباق رد فعل العميل تدعم العمليات ولا تنتظر تسجيل

شكاوى الزبائن وتبحث بسرعة وتكشف عنها وتقوم بمعالجة المشكلات التي أدت إلى عدم رضائهم. تبحث مراكز الاتصال الاستباقي في الزبائن المحتملين والحاليين والزبائن الساكنين وتقدم معلومات قيمة لإدارة المنظمة وفرق إدارة الزبائن.

#### - الاستفادة من تقنية المعلومات لتعظيم قيمة المعلومة

الاستكشافات المدروسة بعمق عن معلومات الزبائن أدت إلى تطوير علاقات الزبائن، إذ يتطلب توظيف الأموال في إدارة علاقات الزبائن بنية تحتية ضخمة من تقنية المعلومات ويبرر ذلك تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح من تطبيق هذا النظام، فمعظم المنظمات التي اختارت تخطيط موارد المنظمة تلقائياً لتحسين الفعالية الداخلية رجعت إلى إدارة علاقات الزبائن بصورة أفضل للاستجابة لاحتياجات الزبائن بصورة فردية، بينما تخطيط إدارة الموارد توظف معلومات العميل والمعلومات الأخرى لتقليل التكاليف بتحسين الفعاليات الداخلية في عمليات المكاتب الخلفية المرتبطة بالتصنيع والتمويل .

تركز إدارة علاقات الزبائن على استخدام معلومات العميل لتعزيز العائد والأرباح وذلك بزيادة الكفاءة الخارجية لأنشطة المكاتب الأمامية والتي تشمل: المبيعات، والتسويق، وخدمات العميل، لن مهارة وقدرة المنظمة لاستكشاف قيمة المعلومات تعتمد على وجود بيئة داعمة لتتقنية المعلومات .

#### - موازنة القيمة المتبادلة

إدارة علاقات الزبائن تعمل على إتران القيمة التبادلية بين القيمة التي تقدمها المنظمة للزبون والقيمة المستخلصة من ذلك الزبون، وينظر لهذه القيمة من ثلاثة مكونات هي القيمة التي تقدمها المنظمة للزبون (قيمة الخدمات المقدمة للزبون)، وتحديد القيمة التي تحصلت عليها الزبون من الزبون، وإدارة القيمة التبادلية وذلك بتعظيم قيمة تعامل الزبائن المرغوب فيهم مع المنظمة مدى الحياة.

تبنى العلاقات لتقديم وخلق قيمة ممتازة للزبائن على أسس ثابتة ومستقرة، إن خلق التوازن المناسب بين القيمة المقدمة من المنظمة لعملائها والقيمة المتحصلة من الزبائن ومعرفة ما يمكن تغييره من الاحتياجات للعملاء باختلاف قطاعاتهم يمثل عنصراً مهماً في إدارة علاقات الزبائن. إذ أن إعطاء الزبائن قيمة أكبر عند ثبات أسعار السوق الحقيقية يكلف المنظمة أكثر ولا يحقق أرباحاً مرضية أو مستقرة، بالمقابل أخذ قيمة أكبر من الزبائن من خلال تخفيض جودة المنتج أو تقليل مستوى الخدمة المقدمة للعملاء من المحتمل أن تؤدي إلى تسرب وارتداد الزبائن عن التعامل مع المنظمة .



## - تطور التسويق الفردي

الوظيفة الأساسية للتسويق الاستراتيجي هي تحديد السوق المستهدف المناسب أو القطاع المستهدف في أسواق المستهلكين يتم تحديد هذه القطاعات بناءً على عدة عوامل مثل العمر، الجنس، النمط وأسلوب الحياة، في أسواق المنظمات يتم تجزئة السوق على معايير تحتوي على قطاع الصناعة، حجم المنظمة.

بسبب ارتفاع حدة المنافسة في الأسواق وتجزئة السوق إلى وحدات متخصصة وصغيرة أصبحت المنظمات تبحث عن حلول معينة لاحتياجاتها الضرورية، وعندما يتم تجزئة السوق على أساس الزبائن كأفراد يتضح أن طبيعة التغيرات كبيرة جداً. فالتجزئة لا تعتمد على ذاكرة لا تتفاعل مع الشكاوى، وكذلك لا تعتمد على مرجعية تجزئة أخرى ولكن الزبائن كأفراد يقومون بكل ذلك، فطريقة التعامل الفردي مع الزبائن تحاول تسخير كل هذه الأنشطة من أجل تطوير العلاقات المستمرة معهم، والتسويق بنظام البيع الفردي هو شكل من أشكال التسويق الذي يحدث فيه حوار مباشر بين المنظمة والعميل منفرداً أو في شكل مجموعات ذوي احتياجات متشابهة.

## رابعاً: أهمية وأهداف إدارة علاقات الزبائن

تكتسب إدارة علاقات الزبون أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث تبين الأدبيات التسويقية أن هناك مجموعة من النقاط التي تعبر عن أهمية وأهداف إدارة علاقات الزبون من وجهة نظر بعض الباحثين وهي على النحو الموالي:

## 1- أهمية إدارة علاقات الزبائن

قد تظهر أهمية وفوائد العلاقة مع الزبائن في النقاط التالية:

- **زيادة عوائد المنظمة من كل عميل:** إن الاحتفاظ بالزبائن على المدى الطويل يحقق المزيد من الإنفاق ونعني بهذه النقطة أن بناء علاقات حميمة ومتينة مع العملاء يخلق عندهم ولاء مستمر في التعامل مع المنظمة دون غيرها، وهذا الولاء يحقق أرباحاً على المدى البعيد من خلال إقبال الزبائن المستمر في شراء منتجات وخدمات المنظمة؛

- **انخفاض التكاليف التشغيلية للمنظمة:** أي الزبائن الذين تم بناء علاقات جيدة معهم تصبح عملية تقديم الخدمة أسهل وأقل تكلفة على عكس الزبائن الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود كثيرة من قبل المنظمة لخلق وتطوير العلاقة معهم؛

- حصول المنظمة على المزيد من التوصية الشخصية: أو ما يسمى بكلمة الفم الطيبة والمسموعة، التي تعني تلك السمعة الطيبة التي تستطيع الشركة تحقيقها بين أفراد المجتمع، حيث أن بناء العلاقات القوية مع الزبائن تخلق مستوى من الرضا والولاء، وإن إخبار بعض الزبائن عن التجربة الطيبة في تعاملهم مع المنظمة يزيد من إقبال الزبائن الآخرين على منتجات وخدمات المنظمة فعلى المنظمة أن تسعى جاهدة لتحقيق مستوى عالي من الرضا والولاء لزيادة عدد زبائنها وبالتالي تحقيق أهدافها؛

- قدرة المنظمة على فرض فارق في السعر: إن الزبائن على المدى الطويل يحققون أرباحاً أكثره لأنهم ما غالباً يدفعون نظير نفس المنتجات أو الخدمات ثمناً أعلى مقارنة بما يدفعه الزبائن الجدد وقد يحدث هذا لأن الزبائن القدامى ليسوا مؤهلين للحصول على العروض الأولية التمهيدية الخاصة أو لأن الزبائن القدامى عادة ما يكون أقل حساسية اتجاه الأسعار وهم على معرفة بإجراءات موظفيها وبالتالي يحصلون على قيمة أكبر جراء العلاقة.

كما تتمثل أهمية إدارة علاقات الزبائن فيما يلي<sup>37</sup>:

- يعتبر مفهوم إدارة علاقات الزبون متطلباً أساسياً في عصر التسويق الحديث، وأحد الإتجاهات التي تدعو إليها منظمات الأعمال بشكل مستمر؛
- يساعد مفهوم إدارة علاقات الزبون المنظمة على الحفاظ بالزبائن، والإتصال بهم بشكل فعال عن طريق قنوات اتصالية معينة على نحو يحقق التكامل بين المنظمة والزبائن؛
- تحسين فاعلية التسويق واستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية وخلق الحوافز للعملاء وبناء العلامة التجارية وتعزيز ولاء العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد؛
- يعتبر مفهوم إدارة علاقات الزبون من المفاهيم الحديثة والتي أصبح وجودها في المنظمة ضروري وأساسي؛
- وقت أسرع لتطوير وتسويق المنتج (دورة التسويق)؛
- تعمل على تسهيل تعقب فاعلية الحملة الإعلانية؛
- تحقيق توازن فعال وتفاعلي بين توظيفات الشركة المقبلة وتوجهاتها الإنتاجية والخدمية وبين تحقيق رضا وحاجات الزبون بهدف تعظيم الربح؛
- تصنف المؤسسات المنافسة على أساس خدمة الزبائن وليس الأسعار وبالتالي تحقيق تكامل أفضل للنشاطات التسويقية والخدمية والمبيعات؛

- توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق وللخطة الاستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية؛
- استخدام معلومات العميل لتحسين الأداء المستمر والتعلم من عمليات النجاح والإخفاق؛
- التواصل المستمر مع الزبون وتحديد نشاطات المنظمة ذات القيمة بالنسبة له، وإعطاء أهمية للموظفين والزبائن في المؤسسات الخدمية، وبالتالي فعلاقة الزبون بالموظف هي جزء أساسي من علاقة الزبائن بالمنظمة ككل، وتسهيل التعامل بين كل من الزبائن والموظفين وتطوير العلاقة بينهم؛
- تقليل تكاليف الإعلان من خلال التركيز على حاجات الزبائن وتسهيل استهداف الزبائن المهمين بالإضافة لتفعيل كلمة الفم؛ إذ أن العملاء الموليين هم وسيلة جيدة للترويج عن طريق كلمة الفم والتي بدورها تعتبر وسيلة فعالة ومهمة لاستقطاب زبائن جدد.

## 2- أهداف إدارة علاقات الزبائن

باعتبار أن إدارة علاقات الزبون إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والزبون، تقوم على أساس التماور والثقة المتبادلة من أجل تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه وتعظيم قيمته عبر الزمن، فقد أصبح الاهتمام به هاجسا يحرك المنظمة وإرضاءه سبب بقائها وولائه ضمان نموها وتطورها، الأمر الذي فرض على المنظمة تبني إستراتيجية إدارة علاقات الزبون، إذ وحسب هذا التوجه يجب أن تدرك المنظمة بعض النقاط الأساسية والتي نذكر منها:<sup>38</sup>

- جميع أصول المنظمة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون، حيث يعد أهم أصل في المنظمة على أساسه تحدد إستراتيجياتها وتقيم أدائها؛
  - الدور الأساسي للمنظمة هو خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه؛
  - إن اجتذاب الزبون والمحافظة على علاقته بالمنظمة بل وتوطيدها لا يتحقق إلا من خلال إرضاءه؛
  - إن الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بمدى جودة أداء الأقسام الأخرى بالمنظمة.
- وعلى هذا فإن الأهداف الأساسية والإستراتيجية لإدارة علاقات الزبون تتمثل فيما يلي:

## - رضا الزبون

في البداية لا بد من التفريق بين رضا الزبون والرضا الوظيفي، يكون الأول يتعلق بالزبون الخارجي، أما الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة بالزبون الداخلي أو الأفراد العاملين داخل المنظمة وهناك طرق متعددة يمكن استخدامها لهذا النوع لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

إن الرضا الخارجي هنا يدل على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة الأداء الأدنى من التوقعات فإن الزبون يكون في حالة عدم السرور والاستياء أو خيبة الأمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل، وفي حالة أن يكون الأداء مطابقا للتوقعات فإن الزبون سيشعر بالراحة والرضا، أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع في هذه الحالة يبقى الزبون مرتبطا ارتباطا وثيقا بهذه المنظمة<sup>39</sup>.

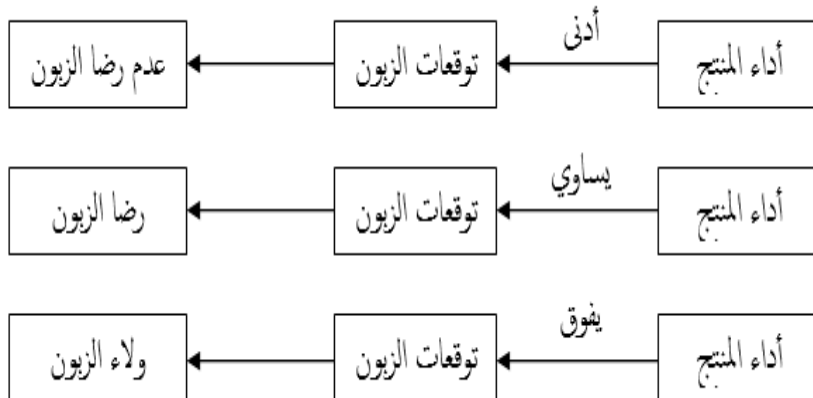
يعرف رضا الزبون على أنه: "درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته، ويعرفه كوتلر على أنه: "شعور الزبون بالفرحة أو خيبة الأمل الناتجة عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون".<sup>40</sup>

يعتبر رضا الزبون النتيجة أو الهدف التي تسعى المنظمة جاهدة لتحقيقه، من أجل توثيق العلاقة بينها وبين الزبون فهو يعبر على درجة تقبل الزبون للخدمات والمنتجات المقدمة له، سواء كان برد فعل إيجابي من قبل الزبون وبالتالي درجة التقبل تكون عالية أو رد فعل سلبي حيث درجة تقبل الزبون لعروض المنظمة تكون منخفضة جدا أو تكاد تكون منعدمة، كما يمكن حصره في موافقة أو عدم موافقة الزبون لعروض المنظمة.

إن المنظمة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية، إذ يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المنظمة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك.<sup>41</sup>

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): توقعات الزبون لأداء المنتج وعلاقته بالرضا



المصدر: من إعداد الباحثة.

أما عن مراحل الحصول على رضا الزبون فيتكون من ثلاث خطوات أساسية أهمها:<sup>42</sup>

- فهم حاجات الزبون: يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين أو لیتسنی لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة؛

- التغذية المرتدة للزبون: تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال طريق الاستجابة؛

- القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبون الذي يقدم إجراء لتتبع رضا الزبون بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين.

- ولاء الزبون

يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة عن الرضا وهو يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل، على الرغم من الظروف المتغيرة كأنشطة التسويق مع الآثار المحتملة كافية لإحداث تغيير في سلوك المستهلك.

يقصد بولاء الزبون ارتباط الزبون أو التزام الزبون لعلامة تجارية أو بمحل معين، أو هو الرغبة في التعامل مع منظمة معينة دون المنظمات المنافسة، وهنا على المنظمة أن تراعي مبدأ التكاليف التي تستثمرها لتقوية ولاء الزبون لها وهناك خمسة مستويات من الاستثمار لبناء العلاقة مع الزبائن:<sup>43</sup>

- التسويق الأساسي الذي يقوم رجال البيع من خلاله ببيع المنتج؛

- التسويق التفاعلي الذي يقوم رجال البيع من خلاله ببيع المنتج وتشجيع الزبائن للاتصال بالمنظمة فيما إذا لديه سؤال أو تعليق أو شكوى؛

- التسويق المستفسر الذي يقوم رجال البيع من خلاله بالاتصال بالزبون للتأكد فيما إذا الخدمات او المنتجات متوافقة مع حاجاته؛

- التسويق المترقب الذي يقوم رجال البيع من خلاله بأخذ اقتراحات الزبائن حول تطوير المنتج الحالي أو منتج جديد؛

- التسويق المشارك والمنظمة فتعمل مع زبائنها للمساعدة في تحسين أدائها.

## - خلق قيمة للزبون

إن مفتاح بناء علاقة طويلة مع الزبون هي تكوين أفضل قيمة ورضا للزبون، والزبائن الذين يتكون لهم رضا يكونون زبائن موالين، وهنا فإن عملية جذب الزبائن والحفاظ عليهم يمكن أن تكون من المهام الصعبة لأن الزبون عادة يواجه تشكيلة مذهلة من المنتجات ليختار منها، والزبون يشتري من المنظمة التي تقدم أعلى قيمة مدركة للزبون حيث يقوم الزبون بتقييم الاختلافات بين المنافع وكل التكاليف الناتجة من منتجات المنظمات وثم مقارنتها مع عروض المنافسين، وهنا يتضمن التسويق إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم، وإن مهمة الأعمال هي تحقيق الأرباح من خلال الوصول إلى قيمة الزبون، وفي ظل الاقتصاد القائم على المنافسة الشديدة وزيادة رشد الزبائن مقابل الخيارات المتعددة من المنتجات فإن المنظمة تستطيع أن تتفوق فقط من خلال ضبط عملية الوصول إلى القيمة واختيار وتقديم وتناقل أفضل قيمة.<sup>44</sup>

ويمكن تعريف قيمة الزبون على أنها: "ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ قرار الشراء"، وعرفت أيضاً أنها: "عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها".<sup>45</sup>

قام كوتلر بتقسيم قيمة الزبون إلى عنصرين هما<sup>46</sup>:

**3-1- القيمة الكلية للزبون:** وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وتنقسم إلى الآتي:

- **قيمة السلعة:** ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء، الفعالية، المطابقة، المتانة، الجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.
- **قيمة الخدمة:** هنا لابد التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الحسابات والائتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، خدمات ما بعد البيع، الضمان).
- **القيمة الشخصية:** أصبح أفراد المنظمة مصدراً مهماً لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة و تتضمن الآتي: (الاحتراف، المجاملة، الثقة، المثابرة).

- **قيمة المكانة الذهنية:** المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألّفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

**3-2- الكلفة الكلية للزبون:** وتقسم هذه الفقرة إلى الآتي:

- **الكلفة النقدية:** السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.

- **كلفة الوقت :** بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

- **كلفة المجهود:** وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج. إذ يعد كلفة يدفعها الزبون.

- **الكلفة النفسية:** تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة، وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناؤه منتج معين.

إن تطبيق نظام إدارة علاقة العملاء يمكن المنظمة من تبسيط عملياتها، ويقوم بتزويد كل من المبيعات والتسويق وخدمة العملاء بمعلومات أفضل وأكثر شمولاً عن العملاء، ويسمح للمنظمات ببناء علاقات مفيدة مع العملاء، بالإضافة إلى تقليل التكاليف التشغيلية، مما يؤدي للاحتفاظ بالعميل، زيادة رضا العملاء، وتحقيق مبيعات مستقبلية، والتميز والخدمات المخصصة مقارنة بالمنظمات المنافسة، كذلك جمع المعلومات، وزيادة ولاء العملاء، مشاركة المعرفة بين جميع الأقسام داخل المنظمة.

### خامساً: وظائف إدارة علاقات الزبائن

يتطلب بناء علاقة تفاعلية مع الزبائن قيام إدارة علاقات الزبائن بمجموعة من الوظائف أو مهام الخطوط الأمامية التي تتفاعل مع التكنولوجيا والعمليات بهدف زيادة القيمة وتطوير العلاقة مع الزبائن، وتتمثل هذه الوظائف في الآتي:<sup>47</sup>

#### 1- وظيفة التسويق

أصبحت وظيفة التسويق ضمن إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن تشمل تقييم وتصنيف الزبائن على أساس القيمة واستخدام النتائج في الحملات الترويجية، أيضاً تقييم نتائج الحملات الترويجية بناء على مدى مساهمة الحملة في تطوير العلاقة مع الزبون من خلال زيادة القيمة لديه، هذه العملية تشمل عدد

- من الوظائف ذات العلاقة مثل إدارة ميزانية التسويق، تطوير برامج الولاء. وقد سمح تطبيق التسويق ضمن إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن بتحقيق المنظمات مجموعة من الميزات أهمها الآتي:
- توفر إدارة علاقات الزبائن مكتبة الكترونية بكافة المعلومات والتي يمكن تبادلها مما يساعد على كسب زبائن جدد والتعامل معهم بشكل فعال.
  - يلغي التسويق ضمن إدارة علاقات الزبائن الحواجز المكانية نظرا للتطور التكنولوجي والانترنت.
  - انخفاض التكلفة نتيجة استخدام خدمات الانترنت وانخفاض أسعار تقديم الخدمة.
  - يمكن بسهولة تقييم مدى فعالية الحملة التسويقية وردود أفعال الزبائن عليها.
  - التسويق على مدار الساعة، مع إمكانية الوصول المباشر إلى الزبائن.
  - التنوع في الروض الترويجية.
  - زيادة معدلات الاستجابة.
  - توفير فرصة للمشروعات الصغيرة.

## 2- وظيفة البيع

- سمح الدور الجديد لوظيفة البيع ضمن إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن بأتمتة عمليات البيع مما أدى إلى تفاعل أكبر لمندوبي المبيعات مع الزبائن وبناء علاقة تفاعلية قوية مع هؤلاء الزبائن. وقد أدى استخدام تطبيقات إدارة علاقات الزبائن إلى تحسين أداء وظيفة البيع من خلال الآتي:
- تبني إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن من شأنه أن تقدم عونا كبيرا لوظيفة البيع، من خلال برامج معلوماتية وأدوات تكنولوجية متطورة تتضمن كافة المعلومات المطلوبة عن المنتجات وأسعارها وكمياتها ومواصفاتها التقنية والفنية. كما تجنب عناصر المبيعات الوقوع في الأخطاء وتساعد مندوبي المبيعات في توجيه الزبائن وزيادة الوعي والإدراك لديهم من أجل القيام بعملية التقييم وإيجاد الفائدة من عملية الشراء.
  - تسريع اندماج العناصر الجدد من الزبائن.
  - تسريع مراحل البيع، ورفع معدلات البيع.
  - تدعم الإدارة العملية للعلاقة مع الزبائن التي تكون في المستوى الوظيفي لعمليات الإدارية التنبؤ بالمبيعات بالطرق الكمية وتحديد تقديرات فريق المبيعات.
  - وضع تقارير عن أنشطة البيع.



### 3- الاهتمام بالزبائن

إن المنظمات يجب أن تكون نشاطاتها مركزة نحو الزبون حتى تستطيع النجاح لأن طبيعة عمل هذه المنظمات يتفاعل بشكل كبير ومباشر مع الزبائن، لذلك من الصعب على هذه المنظمات خاصة الخدمية منها أن تتطور دون العمل على أساس إدارة العلاقة مع الزبائن، ويكمن دور دائرة الاهتمام بالزبائن (الخدمات) هو توصيل الحلول للزبائن، تقديم الخدمات للزبائن قد يكون النشاط الأساسي للمنظمة عندما تكون خدمية أو تكون خدمات الزبائن وظيفة مصاحبة لعملية البيع.

### 4- دعم الخدمات

هذه الدائرة التي تسمى دعم الزبائن تركز على مساعدة الزبائن في حل المشاكل المتعلقة بالسلعة أو بالخدمة، وأيضا الإجابة عن كافة استفساراتهم، لكن للأسف غالبا ما ينظر لهذه الدائرة على أنها شيء إضافي لذلك يجب أن تخفض النفقات قدر الإمكان، ويقاس أداء العاملين في هذه الدائرة على سرعتهم في الإنهاء وليس بالضرورة الحل، لكن عند العمل في هذه الدائرة على أساس إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن فإن الجهود تتركز على مراكز الاتصال وأنظمة الرد الآلي التي تحدد وقت المكالمات وتقلل التكلفة لكن أتمتة هذه الأنظمة في هذه الدائرة تحديا يجب أن يكون معالج بطريقة حذرة جدا حتى لا تعطي تأثيرا سلبيا على الزبائن.

### سادسا: مستويات إدارة علاقات الزبائن

تتم إدارة العلاقة مع الزبون في ثلاث مستويات مختلفة، ولكن بشكل متكامل حيث كل مستوى أساسي لنجاح تطبيق المستوى الذي يليه، وتتمثل هذه المستويات في الآتي:<sup>48</sup>

#### 1- المستوى الأول: الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبائن

في هذا المستوى يتم التركيز على تطوير ثقافة المنظمة لتصبح موجهة نحو الزبون وتوسع إلى اكتساب والحفاظ على الزبائن المربحين من خلال خلق وتوصيل القيمة بطريقة أفضل من المنافسين، هذه الثقافة تنعكس بشكل مباشر في السلوك القيادي للمنظمة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والاستراتيجيات مبنية ومصممة باتجاه إرضاء الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم بهدف الحصول على ولائهم.

## 2- المستوى الثاني: الإدارة العملية للعلاقة مع الزبائن

في هذا المستوى يتم التركيز على أتمتة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل الإلكتروني مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت والايمل والرسائل القصيرة SMS، حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من التحري واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، أيضا عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمندوب المبيعات المناسب وفي الوقت المناسب، كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون.

## 3- المستوى الثالث: الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن

في هذا المستوى إدارة العلاقة مع الزبائن تهتم بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمنظمة، ويمكن الحصول على المعلومات عن الزبون من عدة مصادر: المصادر الداخلية للمنظمة وذلك من خلال الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به، كما يمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه أيضا يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين.

فمن وجهة نظر الزبون الإدارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضا لدى الزبون. أما من وجهة نظر المنظمة فإن الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، تزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم.

## مراجع الفصل الثاني

- 1 - بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بيرج بوعريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2016، ص ص: 3-5.
- 2 - أحمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك: مدخل متكامل، دار زهران، عمان، 2009، ص: 14.
- 3 - محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر: دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص: 4.
- 4 - نفس المرجع السابق، ص ص: 4-5.
- 5 - محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 26.
- 6 - بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص: 5.
- 7 - محسن بن الحبيب، مرجع سابق، ص: 5.
- 8 - نفس المرجع السابق، ص: 6.
- 9 - يوسف حجيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقة الزبون، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 59.
- 10 - جيل غريفت، ترجمة أيمن الأرمنازي، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2001، ص: 29.
- 11- Claude DEMEURE, **Marketing**, Dalloz, Paris, 4eme Edition, 2003, P : 346.
- 12 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة العالمية: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص: 71.
- 13 - كاسر ناصر، سلوك المستهلك، دار الحامد، عمان، 2006، ص: 96.
- 14 - سليمان درمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 202.
- 15- محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص: 19.
- 16 - بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص: 16.
- 17- حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص: 07.

- 18 - ريتشارد ويتلي، وديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998، ص: 258.
- 19- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق، عمان، 2009، ص: 12.
- 20- إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 695.
- 21- زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبائن في المجال البنكي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص ص: 48\_49.
- 22- لما بسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية في شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات، أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص: 36.
- 23- نزار عبد المجيد ورشيد البراوري، التسويق المبني على المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 147.
- 24- سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون دراسة على عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية - كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 16.
- 25- كوتلر وكاري، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2009، ص: 109.
- 26- Bose, Ranjit, Customer Relationship Management, Emerald Articles, New Mexico, 2002, P : 05.
- 27 - فليب كوتلر، جاري أمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، أساليب التسويق، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص: 25.
- 28 - زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 89.
- 29- عبد الله غانم، محمد قرشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقة الزبائن، أبحاث اقتصادية وعربية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص: 147.
- 30 - Joseph.F. Fair & Al., Marketing Research, 2nd Edition, Mcgraw-Hill Education, 2002, P: 126.
- 31 - ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأولى، الأردن، 2014، ص: 65.

- 32 - حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبائن، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص: 47.
- 33 - بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص: 13.
- 34 - فاطمة مانع، إدارة علاقات العملاء نموذج لتطبيقات نكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الخامس حول "الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص: 9.
- 35 - نفس المرجع السابق، ص: 9.
- 36 - محمد خوجلي محمد أحمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص: 37.
- 37 - في كومارو، ينر ريناتز، تعريب سرور على إبراهيم سرور وآخرون، إدارة علاقات العميل مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2010، ص: 52.
- 38 - عبد السلام محمود أبو قحف، مبادئ التسويق، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 20.
- 39 - بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2013، ص: 77.
- 40 - Vahid Pezeshki, **Three Dimensional Modelling Of Customer Satisfaction, Retention And Loyalty For Measuring Quality Of Service**, A Thesis Submitted For The Degree Of Doctor Of Philosophy By, School Of Engineering And Design, Brunel University, London ,2009, P :09.
- 41 - مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، أطروحة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص: 99.
- 42 - درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص: 137.
- 43 - معراج هوارى، ريان أمينة، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 38.
- 44 - درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص: 137.
- 45 - نزار عبد المجيد ورشيد البراوري، التسويق المبني على المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 283-249.

<sup>46</sup> – Gummerson.E, **Making Relationship Marketing Operational**, International Journal Of Services Industry Management, Bo15, No 5, 1994, P: 03.

<sup>47</sup> – بن حمو نجاه، مرجع سابق، ص ص: 30-37.

<sup>48</sup> – شيرين عبد الحلیم شاور التیمی، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال في الضفة الغربية، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010، ص ص: 25-26.

الفصل الثالث:

خطوات واستراتيجيات

إدارة علاقات الزبائن

## الفصل الثالث: خطوات واستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن

تعتبر إدارة علاقات الزبون إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المنظمات لإدارة علاقتها مع زبائنها من خلال ربط اتصال فعال غايته التقرب إلى الزبائن والتعرف عليهم ومراقبة كل طارئ يحدث في سلوكهم، من أجل الاستجابة الفورية والمباشرة، ويعتبر الزبائن بالنسبة لأي منظمة مسألة حياة أو موت، لأنهم الدافع لوجودها والغاية لنشاطها، فالمنظمة الرائدة اليوم يقيس نجاحها بحصتها الزبونية بدل حصتها السوقية، واستمرار هذا النجاح مرهون بقدرتها على الاحتفاظ بزبائنها وبمستوى الثقة والولاء اللذان يربطانها بهم، فالمحافظة على الولاء من الأمور الصعبة التي تواجه المنظمات، لهذا ظهرت إدارة علاقات الزبائن كأحد الاستراتيجيات التي تضمن الاتصال المستمر بين المنظمة وعملائها.

وحتى يتم ممارسة إدارة علاقات الزبائن وفق توجه استراتيجي لا بد من إعادة النظر في أسلوب الحوار وتبادل الأفكار مع الزبائن المريحين والقيمين بالنسبة للمنظمة، فإدارة علاقات الزبائن تتطلب توفير أفضل ما يمكن تقديمه لهم عن طريق معرفة سبل التواصل معهم وتسويق المنتجات لهم واستكشاف مستويات الخدمة التي يمكن توفيرها لهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الخطوات المتتالية التي يجب إتباعها حفاظاً على راحة الزبون وعدم إظهار أي تدخل بشؤونه الخاصة، فالمنظمات التي تقوم بتطبيق إدارة علاقات الزبائن بنجاح ستحصد المكافآت في ولاء الزبائن والريحية طويلة المدى.

لذا وجب التطرق لمراحل، خطوات واستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن من خلال الآتي:

- أولاً: مراحل تطور العلاقة مع الزبون؛
- ثانياً: مراحل إدارة علاقات الزبائن؛
- ثالثاً: إطار عمل إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العمليات التسويقية؛
- رابعاً: استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن؛
- خامساً: تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبائن؛
- سادساً: العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبائن.



## أولاً: مراحل تطور العلاقة مع الزبون

تمر مرحلة تكوين العلاقة مع الزبون بالمراحل الآتية<sup>1</sup>:

### 1- البحث عن العلاقة

تتميز هذه المرحلة بالتدهور التدريجي أو الخروج الفجائي لأحد أطراف العلاقة أو كليهما، إذ تفكر المنظمة في هذه المرحلة حول قيمة الزبائن المحتملين وتركز على المدى الطويل، عولى الإتصال بالزبائن ذو القيمة المرتفعة، إذ يتطلب منها تقديم المنافع التي يمكن تصورها على أنها ذات قيمة أكبر من تلك التي يقدمها المنافسون.

### 2- تكوين العلاقة

تنشئ العلاقة بين الزبون والمنظمة، في هذه المرحلة، من خلال القيام بأول عملية تجارية للشراء، إذ نجد أنه يخصص القليل من الإستثمار من جانب الطرفين، كما نلاحظ أن المنظمة لا تقوم بأية محاولة في تكييف عروضها حسب متطلبات الزبائن، كما أنها تولي أهمية في الإستثمار من أجل معرفة الزبون، كذلك الشأن بالنسبة للزبون، إذ أنه يبدي متطلباته للمنظمة.

### 3- تطوير العلاقة

تعرف هذه المرحلة نموا كبيرا في التفاعلات بين المنظمة والزبائن، إذ يتطلب تنمية العلاقة استثمار الوقت والموارد من أجل فهم حاجات كل زبون، وكذلك من أجل تطوير المهارات والمنتجات أو العمليات من أجل إشباع هذه الحاجات وتحقيق المنظمة في هذه المرحلة، عوائد كبيرة لهذا يجب عليها أن تستثمر بصفة معتبرة في تطوير وصيانة هذه العلاقة.

### 4- ثبات العلاقة

يتميز التفاعل بين الزبون والمنظمة في هذه المرحلة بالاستقرار والثبات، إذ تبدأ المتطلبات في التناقص وذلك بسبب المعرفة التي حققتها المنظمة عن الزبون وكذا التوقع الجيد لحاجاته والثقة المبنية بين الطرفين. كما تقل في هذه المرحلة حساسية الزبون للسعر، ويتميز رقم الأعمال والأرباح المحققة بالاستقرار والثبات، وهذا ما يدفع المنظمة إلى صيانة العلاقة.

### 5- مرحلة تدهور العلاقة

هذا مقلقا إلا أنه لا يكون دائما حدثا سلبيا فإدارة مرحلة التدهور وإعداد استراتيجية إنهاء العلاقة يعتبر جزءا من إدارة العلاقة مع الزبائن في تحديد وتطوير علاقات جديدة.

وفي الأخير يجب الإشارة إلى أن كل المراحل التي تتضمنها دورة حياة العلاقة بين الزبون والمنظمة تستلزم مدخلا ومعايير خاصة في إدارة العلاقة مع الزبائن، إذ يتعلق الأمر الأساسي في القدرة على تقدير قيمة الزبون في المراحل الأولى من العلاقة.

### 6- مرحلة الاحتفاظ بالزبائن

أن نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي في قدرتها على كسب عدد كبير من الزبائن وتطوير وتعزيز العلاقات معهم، ومن ثم الإحتفاظ بهم لذلك فإن الشيء المهم في العمليات التشغيلية لهذه المنظمات هو الإعتماد على السمعة في تقديم المنتجات وفهم حاجات ورغبات الزبائن من خلال جمع المعلومات المطلوبة وإدارتها والإستفادة منها لإنتاج وتقديم الخدمات المناسبة ولتسهيل ذلك يتطلب الإستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة استخدام شبكة الأنترنت لهذه المهمة<sup>2</sup>.

وتكمن الأسباب وراء التوجه نحو عملية الإحتفاظ بالزبائن من خلال الإحتكاك الكبير للزبائن الموالين بالمنظمة يمنحهم دافعية أكبر للشراء، ومعرفة الزبائن الموالين للمنظمة ومنتجاتها يخفض من تكاليف خدمتهم، وإيلاء الزبائن الموالين أهمية كبيرة للعلامة والخدمات يخفض من حساسيتهم للسعر، وتخفيض تكاليف جذب الزبائن الجدد من خلال النصح الذي يقدمه الزبائن الموالين<sup>3</sup>.

### ثانيا: مراحل إدارة علاقات الزبائن

تمر إدارة العلاقة مع الزبون بعدة مراحل يمكن توضيحها في الآتي<sup>4</sup>:

#### 1- مرحلة جذب الزبون

حيث يتم تشخيص الزبون المناسب وفقا لمعايير الزبون التي تتسجم مع تصورات المنظمة، وتعمل بعد ذلك في محاولات لجذبه باستعمال الطرق المختلفة مع تشجيعه على التردد عليها.

#### 2- مرحلة الإجابة عن تساؤلات الزبون

حين يتردد الزبون إلى المنظمة يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات، تعد الإجابة عليها في غاية الأهمية إذ أن التعثر في الإجابة على تساؤلات الزبائن قد يؤدي إلى رسم صورة غير مناسبة عن المنظمة مما يجعلهم لا يقبلون عليها، وتمتاز هذه المرحلة بكونها قصيرة ولكنها مهمة.

**3- مرحلة الترحيب بالزبون**

يقدم الزبون حين ترده على المنظمة فرصة لإدارتها للتعرف على كثر بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون، وتلك التي يتوقع الحصول عليها من العاملين أو القائمين على تقديم المنتج.

**4- مرحلة تبادل المعلومات**

تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المنظمة والزبون إذ يتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن المنتج الذي تتعامل به المنظمة، والذي هو بصدد كلبها، كما المنظمة ستكون على علم بما يحمله الزبون من رغبات وطموحات وقدرات في الدفع وطبائع وأمانة الزبون.

**5- مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة**

تتم إدارة العاقبة بين الطرفين بشكل آمن من الاستجابة لرغبات وطلبات الزبون بشكل دقيق وفي الوقت المحدد وقد تتسم هذه المرحلة بالمثالية إذ قد لا يصل إليها كافة الزبائن.

**6- إدارة المشكلات**

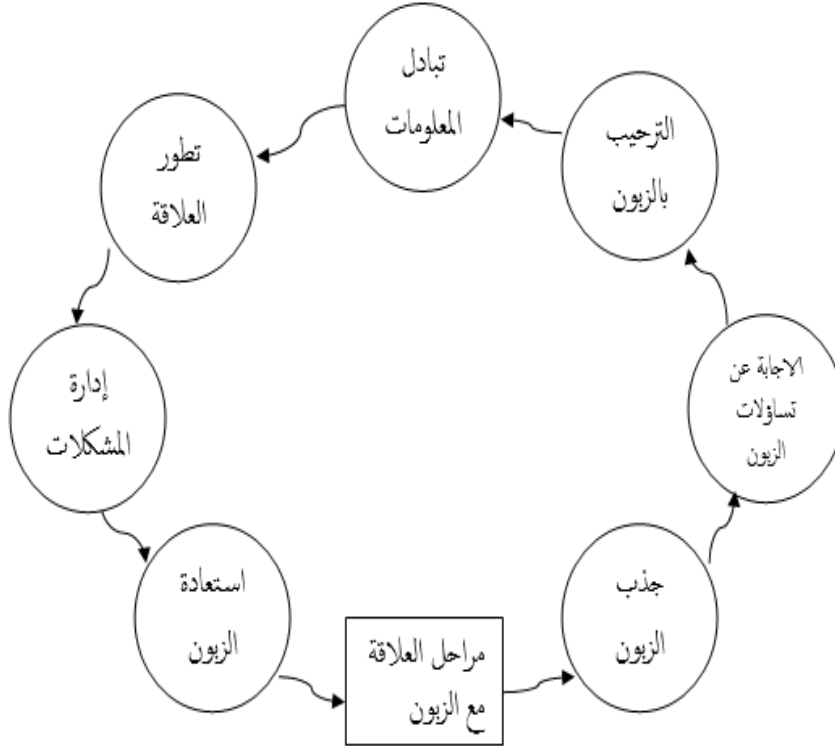
قد تظهر أثناء التعاملات بين الزبون والمنظمة بعض المشاكل والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المنظمة، والتي عليها استثمارها من خلال ما توفر لديها من معرفة في هذا المجال لغرض التمسك بالزبون، وبعكسه سيغادر الزبون إلى منافس آخر.

**7- استعادة الزبون**

إن إدارة هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على قدرتها في استعمال المعلومات والبيانات المتوفرة لديها سواء في قواعد البيانات الخاصة بالزبون أو فيما يتعلق بالمعلومات والمعرفة التي يوفرها مركز المعرفة في المنظمة.

ويمكن توضيح مرحة إدارة علاقات الزبائن في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): مراحل إدارة علاقات الزبائن



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 290.

### ثالثاً: إطار عمل إدارة علاقات الزبائن من وجهة نظر العمليات التسويقية

لقد أجمع كثير من خبراء التسويق على أنه من غير المعقول إدارة العملية التسويقية بعيداً عن وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة هذه الوظائف التي تعتبر مبادئ العملية الإدارية، وتتم عمليات إدارة العلاقة مع الزبون المتمثلة في اكتساب الزبائن والمحافظة عليهم وبناء العلاقات معهم عبر خطوات، حيث تتطور لتصبح علاقة متينة، كما يتضح من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): خطوات إدارة علاقات الزبائن



المصدر: نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات موبيليس، جازي، أوريدو، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، 2018، ص: 47.

يتضح من الشكل أعلاه أن خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل في الآتي:<sup>5</sup>

#### 1- إنشاء قاعدة بيانات عن نشاط الزبون

تعتبر هذه من الخطوات الهامة لايجاد الحلول لإدارة علاقات الزبائن، وهو بناء قاعدة للبيانات والمعلومات عن الزبون. وتعني جمع البيانات المتعلقة بالقطاع السوقي المستهدف، ووضعها في قاعدة البيانات التسويقية بغرض إفادة المنظمة بمعرفة منتظمة وآلية للزبائن، حيث تعتبر قاعدة البيانات الخزان الرئيسي الذي يضم جميع المعلومات الخاصة بالمنظمة ما وتتكون قاعدة البيانات من مجموعة من الصفوف والأعمدة التي تكون خلية، ويؤدي مجموع المعلومات المتواجدة في عدد من الخلايا المتتالية إلى تكوين فكرة سريعة عن المستعلم؛ ويمكن تعريف قاعدة البيانات التسويقية بأنها: استخدام المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من العملاء الحاليين والمستقبليين والمنافسين والسوق والمنظمة الداخلية، وتخزينها في قاعدة بيانات إلكترونية (حاسب آلي) لتركيز الأنشطة التسويقية اتجاه الأهداف.<sup>6</sup>

وتمثل المعرفة الجيدة للزبائن نقطة بداية هامة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون وللحصول على

هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر من البيانات، ومن هذه البيانات الآتي:<sup>7</sup>

- البيانات الشخصية والديمغرافية: السن، الوظيفة، الجنسية، المكانة الاجتماعية.
- بيانات الاتصال: الموقع، أرقام الهاتف، أماكن التواجد المفضلة، وسائل الاتصال، المفضلة، الموظف المختص بالاتصال.
- بيانات الدخل والاستهلاك: المقدرة الشرائية، السلع المشتراة، كمياتها وأغراضها، السلع المفضلة، الاهتمامات والرغبات، نسبة الإنفاق على السلع المنافسة.
- بيانات المحيطين بالعمل: مدير المكتب والمؤثرين على قرار الشراء.
- بيانات أخرى: إدراك الزبون للمنافسين ورأيه فيهم، سبب تعامله مع المنظمة، مقترحات الزبون. ويتطلب إنشاء قاعدة البيانات القيام بالآتي:<sup>8</sup>
- تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود إدارة علاقات العملاء بمناقشة كبار موظفي المنظمة.
- تحديد مصادر الحصول على البيانات.
- تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة والوسائل اللازمة لجمعها.
- تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة.
- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات وتأكيد ملاءمتها مع أهداف المنظمة.
- اختيار التطبيقات والبرمجيات التكنولوجية المناسبة لتخزين المعلومات ومعالجتها والتنقيب فيها. وتستقي المنظمة بيانات الزبائن من المناطق التفاعلية الآتية:<sup>9</sup>
- اتصالات المكاتب الأمامية (مكاتب الاستقبال): وتتصل بشكل مباشر بالزبون مثل الاجتماعات وجها لوجه، البريد الإلكتروني، رسائل الهاتف النقال، المكالمات الهاتفية والخدمات الإلكترونية ممثلة في نقاط البيع الخاصة بالمنظمة كالمجمعات التجارية، المحلات التجارية وغيرها.
- عمليات المكاتب الخلفية: وهي العمليات التي تساعد وتسهل أمور المكاتب الأمامية مثل إصدار فواتير التسويق، الإعلانات، الصيانة والتمويل وغيرها.
- العلاقات التجارية: عن طريق التعامل مع منظمات أخرى وشركاء، الموردين والمزودين والوسطاء، وأماكن البيع بالتجزئة والموزعين وغيرهم.

## 2- تحليل قاعدة البيانات

بعد عملية تحديد الزبائن ومعرفتهم، يتم بعد ذلك تحليل البيانات المتعلقة بهم وتقسيمهم إلى مجموعات على أساس خصائصهم المشتركة، والتي تترجم من خلال سلوكياتهم، ويمكن للمنظمة تجزئة

الزبائن على أساس أهمية مشترياتهم (زبون صغير، متوسط، كبير)، نوع المنتجات المشتراة، أو من خلال الأرباح التي تحققها المنظمة من خلالهم، وهو معيار مهم لتوجيه الإستراتيجية العلائقية.

ويتم تحليل قاعدة البيانات عن طريق مجموعة من الإجراءات لاستخلاص مواصفات وعلاقات من البيانات وتقديم معلومات جيدة لم تكن معروفة مسبقا تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل من خلال استعمال تقنية التنقيب في البيانات، ويكون ذلك وفق أربع مراحل متتالية وهي كالآتي:

## 2-1- مرحلة تحديد المعلومات اللازمة ومصادرها: وتشمل:

- تحديد أنواع المعلومات اللازمة بمناقشة كبار الموظفين بالمنظمة لإنجاح جهود CRM.
- تحديد مصادر الحصول على هذه المعلومات.
- تحديد درجة جودة المعلومات المطلوبة والوسائل المناسبة لجمعها.
- تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين المعلومات المطلوبة.
- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات وتأكيد ملاءمتها لأهداف المنظمة.
- اختيار التطبيقات والبرمجيات المناسبة لتخزين المعلومات والتعامل معها والبحث فيها.

## 2-2- مرحلة الحصول على المعلومات وتبويبها وتحليلها: وتشمل:

- تجنيد فريق جمع المعلومات وإمدادهم بالنماذج والاستمارات المتفق عليها.
- إدخال المعلومات لحفظها وتحديثها وتوفيرها.
- الغوص في المعلومات والتنقيب عنها لتصنيف العملاء وتحديد الفئات المربحة واستنتاج أنماطها الاستهلاكية.

- اختبار سلامة نظام المعلومات وتدقيق نتائجه.

## 2-3- مرحلة الاستفادة من المعلومات وتفعيلها: وتشمل:

- تحويل المعلومات إلى أفكار وخطط.
- تقديم أفكار واقتراحات قابلة للتطبيق.
- تصميم العروض وتقديمها للعملاء في إطار الخطة الإستراتيجية.

## 2-4- مرحلة تطوير المعلومات وتعديلها: وتشمل:

- تنفيذ الخطة وتقديم العروض التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.
- دراسة استجابة العملاء.

- عمل التعديلات والتغييرات اللازمة.

وبغية الوصول إلى القرار الأمثل يتم استعمال تقنية التنقيب في البيانات على النحو الآتي<sup>10</sup>:

- تحديد مناطق أو مشكلات يكون للتحليل فيها قيمة عالية.

- تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة باستعمال تقنية تنقيب البيانات.

- التصرف بناء على النتائج المستخلصة.

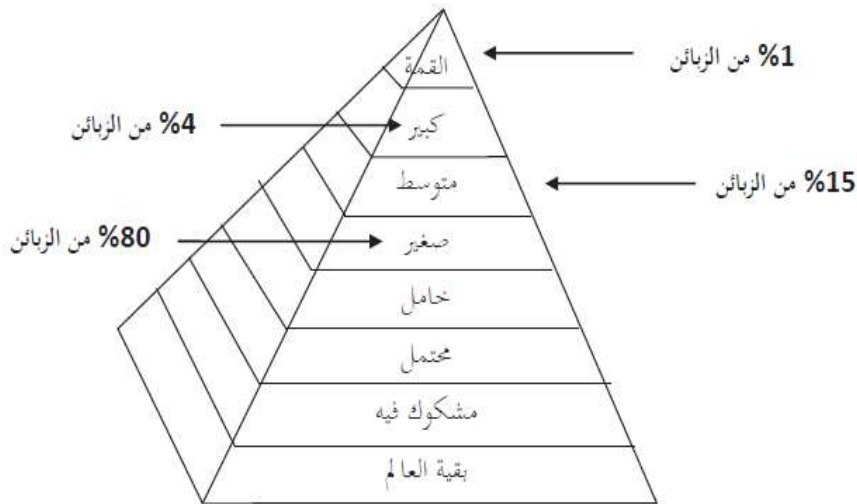
- تقييم النتائج والدروس المفيدة من المعلومات المستخلصة.

يتضح من خلال المرحلتين السابقتين الأهمية البالغة لقاعدة البيانات بالنسبة للمنظمة، إذ تعتبر قاعدة البيانات سر نجاح المنظمة في تحقيق خطوات ايجابية للوصول إلى العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، فمن خلال جمع ودراسة وتحليل المعلومات عن العملاء تتمكن من تكوين أحسن صورة عنهم، كما أن جودة البيانات لها تأثير على جذب العملاء والمحافظة عليهم وتطوير العلاقة معهم.

### 3- اختيار الزبائن

بعد تحديد الزبائن وجمع المعلومات عنهم في مستودع بياناتهم، تأتي الخطوة التالية وهي التمييز بينهم بحسب قيمتهم للمنظمة، والفكرة الأساسية في هذه الخطوة هي أن مساهمات الزبائن في المبيعات والأرباح غير متساوية. وذلك كما يظهره الشكل الموالي الذي يوضح هرم الزبائن في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): هرم الزبائن



المصدر: يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق، عمان، 2009، ص: 160.



- حيث تتمثل مهمة مدير التسويق في اختيار العملاء ذات الفائدة ويحققون أعلى عائد للمنظمة، وذلك باستخدام جملة من المعايير، كأن يتم فصل أولئك العملاء الذين ليس لهم فائدة ويشكلون تكلفة عالية للمنظمة. ومن أجل بناء هرم عملائها يمكن للمنظمة إتباع الطريقة الآتية:<sup>11</sup>
- تعين المنظمة نسبة 1% من زبائنها بالنظر إلى المبيعات، حيث يحتل هؤلاء الزبائن الصدارة في قمة الهرم من بين عملاء المنظمة.
  - تعين المنظمة نسبة 4% من عملائها، حيث تقوم بهذه الخطوة كذلك بالنظر إلى عوائد المبيعات، حيث تمثل هذه النسبة عملاء المنظمة الكبار الذين يحتلون المرتبة الثانية في الهرم.
  - تعين المنظمة عملائها المتوسطين: إذ يمثلون نسبة 15% من عملائها النشطين.
  - تعين المنظمة نسبة 80% الباقية من عملائها: حيث يمثل هؤلاء العملاء الصغار.
  - تعين المنظمة عملائها الخاملين: وهم العملاء الذين كانوا قد تعاملوا مع المنظمة في الماضي، لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة (خلال الستة أشهر الماضية أو السنة الماضية مثلا).
  - العملاء المتوقعين النشطين: وهؤلاء هم الأفراد أو المنظمات الذين قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم، لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، وقد يكونوا أشخاصا استجابوا للمراسلات، أو أشخاص طلبوا معلومات عن المنظمة، أو توصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية... الخ.
  - العملاء المشكوك فيهم: وهم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج المنظمة، لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم.
  - باقي أفراد العالم: تضع المنظمة في قاع هرمها الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى منتجاتها وبما أن المنظمة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النقود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

#### 4- استهداف الزبائن المربحين

تحاول المنظمة في هذه الخطوة التركيز على نوعية الزبائن الذين يمكن خدمتهم بكفاءة، وعلى ضوء ذلك يسعى مديرو التسويق إلى جذب العملاء من أجزاء السوق المختلفة الذين يحققون فرص جيدة للمنظمة في النمو والربحية، فعلى المنظمة أن تكون انتقائية في اختيار الجزء من السوق الذي سوف تخدمه، وفي اختيار الزبائن في كل جزء على حدة، فالتركيز يجب ألا ينصب على أعداد الزبائن بقدر ما هو على قيمة هؤلاء الزبائن ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن للمنظمة أن تقوم ببناء العلاقات مع الزبائن على عدة مستويات على أساس طبيعة السوق المستهدف، وتتمثل هذه المستويات في الآتي:

- عند أقل مستوى تسعى المنظمة التي تتعامل في أسواق تتصف بوجود عدد كبير من الزبائن وتحصل منهم على هامش ربح منخفضة إلى تنمية حد أدنى على الأقل من العلاقات معهم، ويطلق على ذلك المستوى من العلاقات مستوى "العلاقات الأساسية".

- الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة مع عدد قليل من الزبائن وتجنبي منهم هامش ربح مرتفعة، هنا يسعى المسوقون إلى خلق وتنمية "علاقات شراكة تامة" مع تلك النوعية من الزبائن، ومن أمثلة ذلك علاقات الشراكة التي تتم مع بعض الموزعين وتجار التجزئة.

- مستويات بناء العلاقات مع الزبائن التي تقع ما بين تلك الحالتين السابقتين، من المهم جدا معرفة زبائن المنظمة قبل محاولة الاحتفاظ بهم وتحديد أكثرهم قيمة واستبعاد الباقي بطرق غير مباشرة مثل خفض حجم الائتمان الممنوح لهم ومدته ورفع الأسعار التي يطلبونها.

#### 5- برامج بناء العلاقة

في هذه الخطوة تتفاعل المنظمة مع زبائنها لتعرف المزيد عن حاجاتهم، اهتماماتهم وأولوياتهم، وذلك ببدء حوار مستمر معهم من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة أمام المنظمة، بالإضافة إلى إشراك موظفي المنظمة في عملية التفاعل وحثهم على استغلال تلك الاتصالات لمعرفة المزيد عن الزبون وحاجاته المحددة وإشراكه في الحوار، واستخدام الخبرة والفهم المكتسبين من هذه الاتصالات لتطوير علاقة أقوى وأبقى مع الزبون. وعليه فإن البرامج يجب أن تصمم بما يعزز خدمة هذا العميل وهي تتم خلال اتجاهين هما الآتي:<sup>12</sup>

- الخدمة التفاعلية: وتتجسد حينما يجد العميل نفسه أمام مشكلة ويقوم بالاتصال بالمنظمة لمعالجة هذا الأمر.

- الخدمة التفاعلية المسبقة: حيث تقدم المنظمة على المبادرة والاتصال مع العميل قبل أن يبدأ بإرسال الشكوى أو أية خطوة أخرى.

#### 6- تعديل سلوك المنظمة بما يتلاءم مع الزبون

في هذه الخطوة يتم الاستفادة من تحديد الزبائن والتمييز بينهم وتشجيعهم على التفاعل في جعل عروض المنظمة ومنتجاتها ملائمة لحاجات الزبائن ورغباتهم وتفضيلاتهم المحددة، حيث أن ما يريده

الزبائن هو مستوى من المواءمة بين المنتج وحاجاتهم، وتزويدهم بالخيار الأمثل لهم، وهذه مهمة المسوق لاستخدام المعلومات التي يمكنه التقاطها من التفاعل مع الزبائن ومن خلال بحوث التسويق لتعديل خيارات المواءمة وصولاً إلى الخيار الأمثل للزبون من المنتج.

وعند تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء لابد من مراعاة خصوصية العميل التي تعتبر من المسائل الهامة وذلك لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن العميل سواء كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال، وهذه البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم العملاء، وعليه كان لزاماً حماية خصوصية العميل؛ وهناك أربع قواعد رئيسية ينبغي العمل وفقها من أجل حماية تلك الخصوصية والمتمثلة في الآتي:<sup>13</sup>

- إبلاغ العميل بان معلوماته شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة.
- ينبغي أن يكون العميل قادر على تعقبها.
- ينبغي أن يسمح للعميل الحصول على معلوماته وتصحيحها.
- بيانات العميل لا بد من حمايتها من الاستخدام غير المصرح به.

#### 7- وضع معايير للتقييم

يتم بمرور الوقت بناء العلاقة مع الزبون، ويتم إثراؤها في كل تفاعل معه بمعنى أن التعلم يمثل بعداً أساسياً لهذا المسار، وحتى تحقق المنظمة علاقة فعالة مع زبائنها يتعين عليها القيام بتقييم إدارتها لهذه العلاقة، ويتم ذلك باستخدام مؤشرات مثل: مؤشر الرضا، رقم الأعمال المحقق من كل زبون، معدلات الاحتفاظ بالزبائن، الفائض الموجب بين العائد والإنفاق خلال دورة حياة المنتج، درجة رضا الإدارة العليا.

مما سبق يمكن القول أن العلاقة تتغير بشكل دائم وتمر بعدة مراحل تتطور من خلالها لتصبح

أقوى وأعمق وعلى العموم فإن العلاقة حسب الباحث Dwyer تمر عبر المراحل الآتية:<sup>14</sup>

- **الوعي:** تبدأ هذه المرحلة من العلاقة عندما ينظر طرف إلى الطرف الآخر كشريك محتمل يمكن التبادل معه.

- **الاستكشاف:** وتشير إلى فترة التحري والفحص التي من خلالها يستكشف كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر عن طريق بعض تجارب الشراء فإذا كانت التجربة غير ناجحة فإن تكلفة إنهاء العلاقة تكون قليلة.

- التوسع: في هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين.
- الالتزام: تتصف هذه المرحلة بازدياد التكيف والفهم المتبادل لأدوار كلا الطرفين، فالوصول لهذه المرحلة من العاقبة مؤشر على رضا الزبون كما تظهر مؤشرات الولاء للمؤسسة في سلوكه.
- الإنهاء: لتصل كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام فقد يتم إنهاء العلاقة بأي مرحلة سابقة وقد يكون إنهاء العلاقة ثنائي أو أحادي، فالإنهاء الثنائي للعلاقة يتم عندما يقرر الطرفان معا إنهاء العلاقة بهدف إنقاذ أية استثمارات فيها، بينما الإنهاء الأحادي يتم من قبل طرف واحد حيث يقوم الزبون بإنهاء العلاقة في حال تكرار الفشل في توصيل الخدمات أو بسبب تغير في احتياجاته، أما المزود فيقوم بإنهاء العلاقة لعدم تمكنه من تحقيق هامش الربح المنشود.

#### رابعاً: استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن

##### 1- استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن

تساعد عملية الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة على الوصول للزبون الموالي أو ما يعرف بزبون مدى الحياة، التي هي أحد الأهداف التي تسعى إليها إدارة علاقات الزبائن؛ وهناك إستراتيجيتان للاحتفاظ بالزبائن هما<sup>15</sup>:

##### 1-1- إستراتيجية التعامل مع مقترحات وشكاوى الزبائن

إن معظم الزبائن الذين يتقدمون بشكاوى حول الخدمات التي تقدمها المنظمات هم غالباً ما يكونون من الموالين لهذه المنظمات، وقد لا تمثل هذه الشكاوى إلا نسبة ضئيلة من الزبائن غير الراضين، وعادة تكون المنظمات قادرة على تشخيص هؤلاء الزبائن وإتخاذ ما يلزم لضمان ولائهم لها.

##### 1-2- إستراتيجية ضمان الخدمة

تقدم الكثير من المنظمات ضمانات للزبائن بوصفها جزءاً من الخدمة المقدمة، وتكون على شكل تقليص المخاطر المرتبطة بقرار الشراء.

وقد قدم Berry مجموعة من الإستراتيجيات للاحتفاظ بالزبائن أهمها<sup>16</sup>:

- المجموعة المالية: ويقصد بها تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء وربطهم مع المنظمة أطول مدة ممكنة، لكن هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، ويكون تأثيرها قصير الأجل، ولا بد أن تتوافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل الزبائن.

- المجموعة الإجتماعية: ويتم التركيز على أهمية بناء العلاقات الإجتماعية مع الزبائن وعدهم أصدقاء لإدارة المنظمة والعاملين فيها، والإستمرار في التعرف على الزبائن وحاجاتهم والعمل على فهمها وإشباعها بشكل يضمن رضاهم.

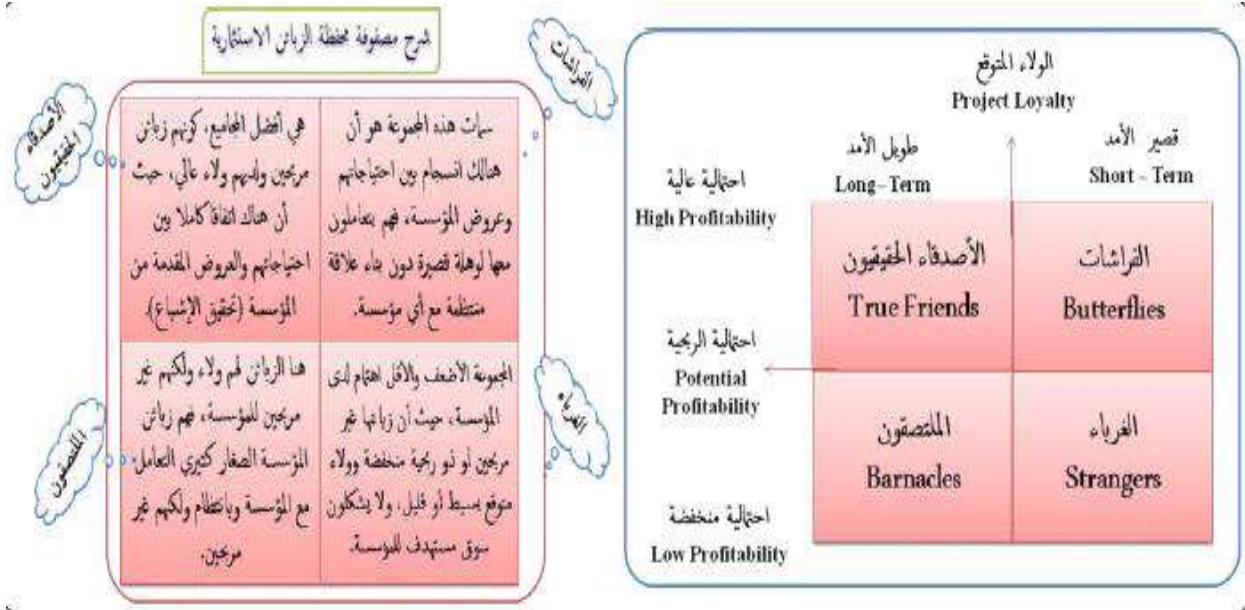
- المجموعة المتوافقة مع حاجات الزبائن: وبموجبها يتم تقديم المنتج المناسب للزبون وبشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل زبون، ويتم ذلك من خلال تقديم العروض المرنة التي يمكن تكييفها بحسب حاجة كل زبون مع الحرص على تقديم العديد من البدائل.

- المجموعة الهيكلية: وتعتمد هذه المجموعة على المشاركة والتكامل مع الزبائن الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات طويلة الأجل سواء في المعلومات أو الموارد أو التقنية، وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل الزبائن، ومثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، من خلال العلاقات مع الزبائن.

## 2- استراتيجيات بناء الولاء / الربحية

بالنظر إلى ولاء وربحية الزبائن يتضح أن هناك عدة مجموعات، كل مجموعة تضم نوع خاص، وتسمى بمصفوفة محفظة الزبائن، حيث يمكن اعتماد إستراتيجيات خاصة لإدارة العلاقة وفقاً للمجموعة الناتجة عن المصفوفة، والشكل الآتي يوضح هذه المصفوفة.<sup>17</sup>

الشكل رقم (14) مصفوفة محفظة الزبائن



المصدر: حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، ص: 111.

تتمثل الاستراتيجيات الملائمة لكل مجموعة في الآتي:<sup>18</sup>

- **المجموعة الأولى: الفرشات:** وهم الزبائن الذين لديهم احتمالية الربحية عالية وولاء قصير المدى أو بسيط، ومن سمات هذه المجموعة وجود انسجام بين احتياجاتهم وعروض المنظمة، ومن الصعوبة تحويلهم إلى زبائن لديهم ولاء لها، ولكن لا بد على المنظمة أن تبذل مختلف الجهود، وخاصة الترويجية منها للتأثير عليهم وكسب ولائهم، فالتوجه نحو إقامة علاقة وثيقة معهم هي الخيار المناسب.
- **المجموعة الثانية: الأصدقاء الحقيقيون:** إن هذه المجموعة من الزبائن هي أفضل من المجموعات الأخرى، فهم زبائن مربحون ولهم ولاء عالي، حيث أن هناك اتفاق كامل بين احتياجاتهم وعروض المنظمة التي تحقق إشباعهم وبالتالي رضاهم، الأمر الذي يؤدي إلى خلق الولاء للمنظمة ومنتجاتهم، حيث تحاول المنظمة أن تبني علاقات استثمارية قوية ومستمرة، لذلك فإن إستراتيجية توثيق العلاقة معهم والاحتفاظ بهم هي الخيار الصحيح والمناسب.
- **المجموعة الثالثة: المتصقون:** الزبائن مرتفعي الولاء، ولكن غير مربحين للمنظمة، حيث يوجد اتفاق محدد بين احتياجاتهم وعروض المنظمة، لذا يجب تحويلهم إلى زبائن مربحين، فإذا لم تستطع المنظمة ذلك فإن إستراتيجية الاستغناء عنهم قد تكون هي الخيار الأفضل لها.

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

#### خامسا: تنفيذ استراتيجية ادارة علاقات الزبائن

لا يعتبر تحديد تفضيلات الزبائن ورغباتهم مفتاح النجاح الوحيد لاستراتيجيات المؤسسة، وإنما التنفيذ الاستراتيجي الناجح لهذه المعرفة وفي كل مجالات وأنشطة المؤسسة ابتداء بالإدارة العليا وصول الى العاملين الذين في تماس مباشر مع الزبائن.

ان تحقيق ادارة علاقات الزبائن لأهدافها يعتمد على كيفية تنفيذ إستراتيجياتها والتي تبدأ من معرفة الزبون بحيث تعتبر معلومات الزبون في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح أعمال المؤسسة، ولقد استثمرت مؤسسات عديدة في الحقبة الأخيرة كميات لا يستهان بها من أنظمة إدارة علاقة الزبون والتي هي في الأساس عبارة عن قواعد بيانات للزبائن تعمل هذه الأنظمة على جمع كميات كبيرة من البيانات عن الزبائن وعن صفقاتهم وذلك لمساعدة المؤسسات على أن تفهم أفضل لزبائنهم.

#### 1- معرفة الزبون

تعتبر معرفة الزبائن جزءا مهما من إدارة المعرفة الكلية في المؤسسة وقاعدة من قواعدها الأساسية، كما أنها تمثل أحد أبعاد إدارة علاقات زبائنهم، وهي هامة نظرا لأن دراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن تزيد من احتمال ملائمة منتجات المؤسسة وخدماتها لحاجاتهم ومتطلباتهم.

#### 2- الأساليب التنفيذية لإدارة علاقات الزبائن

استراتيجية إدارة علاقات الزبائن يجب أن يتعامل بها جميع أفراد المؤسسة لتحقيق علاقة ديمومة وولاء مع الزبائن، ولتطبيق هذه الاستراتيجية لا بد من اتباع مجموعة من الاساليب التنفيذية، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي: الاتصال؛ الثقة؛ تلبية حاجات الزبائن؛ السعر.

#### 3- خلق القيمة للزبون

في ظل ادارة علاقات الزبائن أصبح لزاما على المؤسسة أن تخلق القيمة في سلعها وخدماتها، مما يجعل الزبائن يختارون منتجاتها بدلا من منتجات المنافسة، ويجعلها تتفوق وتتميز على المنافسين.



إن القيمة الحقيقية للسلع والخدمات تحدد من طرف الزبون وفق اعتبارات متعددة يكون للموقف الشخصي دور كبير في تحديدها، فمفهوم القيمة من وجهة نظر الزبون يتعلق بعدد من المفاهيم مثل درجة جودة المنتج، الجانب الاجتماعي الذي يعكس الرفاهية، والطبقة الاجتماعية... الخ، الجانب الروحاني كتقدير الآخرين، إثبات الذات... الخ، وبالتالي فرغبات وآمال الزبون تعتبر محدد هام للقيمة المدركة من قبل الزبون، ويمكن خلق القيمة للزبون من خلال: خفض التكاليف؛ زيادة المنافع والمزايا.

#### سادسا: العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبائن

تتمثل أهم العوامل المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن في الآتي:<sup>19</sup>

- الإستراتيجية: وتعني النظرة الشمولية لرؤية وتوجهات إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن والأسواق معا، من خلال ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون حسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المنتظمة، وتقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الأفضل الذي يحقق قيمة مدركة من قبل الزبون؛
- التكنولوجيا: تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المنظمة، شريطة الأخذ بعين الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيا الحديثة، حيث يتم اختار هذه الأخيرة من طرف مسؤولي التقنية بالمنظمة بالإضافة إلى تدريب العاملين عليها ليسهل عليهم تطبيقها وسرعة استيعابها؛
- ثقافة المنظمة: تتمثل في القيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة، والتي تلعب دورا كبيرا في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو الخارج لدعم الزبون وإيجاد القيمة له؛
- هياكل وعمليات المنظمة: تشمل جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة، والعمليات الوظيفية التي تؤديها خاصة في مجال الإبداع في المزيج التسويقي الموجه نحو الزبون، الذي يضمن تقديم منتج إبداعي يحقق قيمة مما يؤدي إلى تحقيق أرباح كبيرة للمنظمة.



### مراجع الفصل الثالث

- 1- مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص:18.
- 2- خيرى علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 102 ، المجلد 33، 2011، ص: 155.
- 3- مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 22.
- 4- حكيم بن جروة، محمد بن ححو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص: 84-85.
- 5- نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات موبيليس، جازي، أوريدو، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، 2018، ص: 48-54.
- 6- عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص: 141.
- 7- رونالد سويفت، إدارة علاقات العملاء CRM، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، العدد 09، القاهرة، 2002، ص: 5.
- 8- محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر: دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص: 37.
- 9- مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، 7المركز الجامعي خميس مليانة، جوان 2012، ص: 14.
- 10- نفس المرجع السابق، ص: 38.
- 11- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق، عمان، 2009، ص: 161-162.
- 12- وسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص: 173.
- 13- محسن بن الحبيب، مرجع سابق، ص: 42.
- 14- حكيم بن جروة، خليدة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، جوان 2015، ص: 81.

- 15- محمد دلاو، جلال غريب، إمكانية تبني التسويق بالعلاقات، تطبيق في عينة من المصارف الأهلية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006، ص: 80.
- 16 -خيري علي اوسو، مرجع سابق، ص: 155.
- 17- إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003، ص ص: 402-403.
- 18 - نجاح يخلف، مرجع سابق، ص: 41.
- 19 - يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص ص: 156-157.

## الفصل الرابع:

أدوات ومعايير قياس أداء

إدارة علاقات الزبائن

## الفصل الرابع: أدوات ومعايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن

ساهمت التطورات التكنولوجية السريعة في بروز وتنامي تطورات رئيسية تتمثل في القدرة على اقتناص المعلومات، معالجتها، تحليلها وتحويلها إلى شكل فعال من أشكال الاتصالات الرامية لتحفيز الحوار والتفاعل بين الدور البشري والتكنولوجي للحصول على المزيد من المعلومات التي تساهم في تحقيق العلاقات الشخصية مع الزبائن.

إن الواقع اليوم يفرض على المنظمة التوجه نحو الزبون والإقرار بأهمية نشر ذلك في كل قسم من أقسامها وعند كل عامل فيها، من أجل تضافر الجهود وتوحد الاتجاهات نحو نقطة تركيز رئيسية تمكنها من النجاح والاستمرار فيه.

تعتمد إدارة علاقات الزبون بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمتمثلة أساساً في قواعد البيانات، مراكز الاتصال، الأنترنت، التلفزيون التفاعلي وغيرها من الوسائل الفاعلة في تمكين وتوطيد العلاقة مع الزبون، وتسهيل التواصل معه بدءاً بإقناعه أنه محور الاهتمام، إلى غاية إشراكه في اتخاذ القرارات عن طريق التقرب منه جدياً، والبحث عما يريده، بل التطلع إلى أكثر من ذلك، وهذا ما يمنحها فرصة بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل معه.

سيتم في هذا الفصل التطرق لأدوات ومعايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن من خلال الآتي:

- أولاً: أدوات إدارة علاقات الزبائن؛
- ثانياً: أهم خصائص تكنولوجيا أدوات إدارة علاقات الزبائن؛
- ثالثاً: معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن.

## أولاً: أدوات إدارة علاقات الزبائن

ساهمت التكنولوجيا الحديثة في بروز أنواع مختلفة من الوسائل التي يمكن للمنظمة استعمالها لتنفيذ علاقاتها مع الزبائن ومن أبرزها ما يلي:

## 1- مراكز الاتصال (Call Center)

إن مراكز الاتصال هي البنية التحتية التقنية المنظمة من أجل أتمتة الاتصالات الهاتفية مع الزبائن، سواء كانت الاتصالات الداخلة أو الخارجة فهي تستقبل الاتصالات الواردة من الزبائن وتعرض المعلومات للزبائن، حيث تلعب مراكز الاتصال دوراً هاماً في خدمة الزبائن والتي يمكن تعريفها على أنها: "تنظيم علائقي يستعمل الهاتف من أجل خلق روابط بين الموظفين وزبائن المنظمة".<sup>1</sup>

حيث من خلالها يدخل الزبون في حوار مع أعضاء خدمة الهاتف ليحصل على المعلومات التي يحتاجها، فهي تعتبر الوسيلة الأساسية من أجل الوصول إلى خدمات تقنية تعالج شكاوى الزبائن، حيث يمكن اعتبارها بمثابة الجسر الرابط بين المنظمة والزبائن، كما يمكن تعريفها حسب دليل مراكز النداءات (Le Guide Centre d'appels) على أنها: "مجموعة من الوسائل البشرية، النظامية والتقنية التي تضعها المنظمة بهدف تمكين الزبائن من الحصول على إجابات لطلباتهم".<sup>2</sup>

إذ تعتبر مراكز الاتصال من أهم أدوات إدارة علاقات الزبون فهي عبارة عن نظام لمعالجة الاتصالات المتأتمتة من الزبائن، مزود بتكنولوجيا تسمح بتوجيه الزبائن المتصلين إلى الخدمة المطلوبة من خلال نظام الخادم الصوتي التفاعلي (Serveur Vocal Interactif) إذ يلعب هذا النظام دوراً فاعلاً في معالجة الاتصالات بكفاءة وفعالية وبأقل تكلفة.<sup>3</sup>

وقد تعرضت مراكز الاتصال للعديد من التطورات المتلاحقة والتي يمكن إيجازها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): من مراكز الاتصال إلى مراكز إدارة العلاقة مع الزبون

التطور	الوظائف والأهداف	تكنولوجيا المعلومات
مراكز اتصال تقليدية	ضمان خدمة الأساس (المعلومات، الاتصالات) ..	يركز على الأوراق؛ لا يوجد تكامل بين نظم المعلومات؛
مراكز اتصال متطورة	تشخيص وتجزئة العرض عبر الويب	قاعدة بيانات خاصة بالزبائن
مراكز اتصال متكاملة	نزاهة مراكز الاتصال بمختلف الأطراف وتطوير الخدمات لعرض القيمة للزبون	تكامل نظم المعلومات علاقات مباشرة مع الزبون بالاعتماد على مخزن البيانات Datamining
مراكز ادارة علاقات الزبائن	اقامة علاقات شخصية؛ تشجيع التغذية العكسية Feed back؛ اثرء نظم معلومات الزبائن؛	تحليل، تحويل وتوزيع معلومات الزبائن؛ تعظيم هذه المعلومات وجعلها جوهريه؛

Source: Anne Julien, **Marketing Direct Et Relation Client**, Les Editions Démos, Paris, 2004, P: 117.

من خلال هذا نجد أن كفاءة مراكز الاتصال تتحقق من خلال توفير المعطيات والمعلومات في جميع أنحاء المنظمة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يستلزم تطوير وتنمية الكفاءات وتدريبهم على أحدث التقنيات من أجل خدمة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون بشكل أفضل، فهي تساعد المنظمة على:

- تقديم المعلومات للزبون بشكل فوري؛

- الرد السريع على شكاوى الزبون من خلال الاستماع لهم؛
- كما أنها تعتبر من أفضل الوسائل التي تمتن العلاقات مع الزبون.

### 1-1- الهاتف النقال (Mobile phone)

إن إدارة علاقات الزبائن من خلال الهاتف من المفاهيم الجديدة، وقد وظف في المنظمات التي لها رؤية بعيدة تجعلها ترى مدى استطاعة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر الهاتف على حل المشكلات الخاصة بتكاليف المبيعات والاستحواذ على الأسواق بشكل سريع، كما أن المنافسة استدعت منها ذلك، فقد فرض الهاتف النقال نفسه بفضل خصائصه، ما خوله ليكون داعماً لإستراتيجية إدارة العلاقات مع الزبون التي تتبناها المنظمة، حيث أنه يستعمل في أي مكان وزمان كما أنه سهل الاستعمال إذ يستجيب لرغبات وحاجات الزبائن للمعلومات في كل وقت ومكان.

ومن مزايا الهاتف النقال أنه يوفر مجالاً واسعاً للتفاعل المباشر بالإضافة إلى تمتعه بصفة المرونة والتكيف السريع، فهو يناسب عمليات التشخيص من الدرجة العالية الأمر الذي يستدعي تنظيماً وإدارة

للموارد البشرية بطريقة أكثر تكنولوجية وتفاعلية، ولعل عملية المزج بين الهاتف والمعلوماتية تلعب دورا أساسيا في تشخيص العلاقة مع الزبائن وتحسين جودتها.<sup>4</sup>

## 2-1- الأنترنت (Internet)

تعد شبكة الأنترنت من أهم الثورات التكنولوجية في العصر الحديث التي أدت إلى حدوث تغيرات جوهرية في كافة مجالات الحياة، ولعل المجال الاقتصادي بصفة عامة والتسويقي بصفة خاصة من أكثر المجالات التي تأثرت بظهور وانتشار الأنترنت، الأمر الذي أدى إلى تزايد مستمر لتوجه الزبائن نحو التعامل مع المنظمة من خلال الأنترنت.<sup>5</sup>

يصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للأنترنت، إلا أن التعريف الضيق يشير إلى أنه عبارة عن حاصل جمع إجمالي الأجهزة المترابطة باستخدام بروتوكولات الأنترنت Internet Protocol التي هي عبارة عن اتفاقيات فنية ومواثيق التي تحدد القواعد التي يتم بمقتضاها تكوين الخدمات تقدم من خلال برمجيات موحدة تسمى الخادم Server للاستخدام من قبل برمجيات أخرى تسمى العميل Client.<sup>6</sup>

إذ تنامي دورها وتعاظمت أهميتها كوسيلة اتصال تفاعلية مبتكرة تمكن الزبائن والمنظمة من البحث عن واستثمار والوصول إلى المعلومات المتبادلة فيما بينهم، ولهذا السبب يطلق على الأنترنت تسمية الوسيلة التفاعلية التي تحقق نتائج فورية في الوقت الحقيقي وتمكن من الحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب، مما يمكن من معالجة الشكاوى بشكل فوري الأمر الذي يزيد من رضا وولاء الزبائن.<sup>7</sup>

والأنترنت تعمل على المحافظة على العلاقات مع الزبائن ووضع إستراتيجيات تضمن رضاهم على المنظمة وخدماتها، فالهدف الرئيسي من إدارة علاقات الزبون هو أن تبقي الزبون في التعامل مدة أطول، حيث أن الأنترنت تستخدم المعالجة الرقمية ومعلومات الزبون المتحصل عليها والتي من خلالها يمكن بناء صورة متكاملة لخصائص الزبون وتصرفاته وأفضلياته.<sup>8</sup>

ولعل من أبرز مزايا الأنترنت ما يلي:<sup>9</sup>

- يلعب الزبائن دورا نشطا في عملية التبادل، بدلا من المفهوم السائد بأن على المنظمة استمالة الزبائن للتعامل مع المنظمة؛

- التفاعل اللحظي مع الزبائن والحصول على ردود أفعالهم الفورية للعروض التسويقية المقدمة، بدلا من بحوث التسويق لمعرفة ردود فعل الزبائن عن السلعة أو الخدمة بعد تصميمها وتقديمها؛

- الاعتماد على الترويج والرسائل الشخصية للزبائن بدلا من الاعتماد على تصميم الرسائل الإعلانية للقطاع السوقي في أزمنة محددة وبوسائل إعلانية معينة؛
  - تزايد أهمية خدمة الزبائن في كل مرحلة من مراحل التفاعل؛
  - تزايد الاعتماد على التسويق عبر الأنترنت للزبائن بدلا من الاعتماد الحالي على التسويق التقليدي الذي يتطلب التواجد المكاني والزمني للزبائن والمنظمات على حد سواء؛
  - زيادة الاعتماد على التسويق المرن القائم على التفاوض اللحظي مع الزبائن.
- إلا أن الأنترنت ليست ميزة تنافسية بحد ذاتها فمعظم المنظمات ترتبط بالأنترنت ولديها مواقع على الشبكة، إنما الميزة التنافسية تتكون عندما يتم استخدام شبكة الأنترنت كفضاء رقمي مفتوح وواسع لعمل شبكات المنظمة الداخلية والخارجية وتصميم وتطبيق نظم معلومات ذات بنية شبكية تعمل على اكتساب وتكوين عناصر الميزة التنافسية.<sup>10</sup>
- ومن بين العوامل الأساسية لنجاح الأنترنت كأداة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون ما يلي:<sup>11</sup>
- الاهتمام بجعل الموقع على الشبكة أكثر جاذبية وإثارة لاهتمام الزبائن الزائرين؛
  - الابتعاد عن التسويق غير الصادق الذي لا يحمل مضمونا حقيقيا ومناسبا، فمثلا إذا قدمت المنظمة وعدا على الأنترنت بتسليم منتج أو خدمة ما في وقت معين ولم تف به فإن الكثير من الزائرين سيعرفون ذلك وليس فقط الزبون الذي لم يتسلم المنتج أو الخدمة، لأنه سينقل عدم رضاه لأشخاص آخرين عبر الأنترنت؛
  - يجب ألا يكون الاتصال عبر الأنترنت أحادي الاتجاه، بل هو ثنائي الاتجاه وتفاعلي مما يؤدي إلى احتمالات بناء علاقات قوية مع الزبائن.
- إذن فإن الأنترنت تمنح القدرة على الاستجابة للتوقعات والرغبات الأمر الذي يمكنها من بناء العلاقات مع الزبون وتبني صورة ذهنية أفضل لدى الزبائن المرتقبين وتمنحهم الانطباع الجيد والثقة في المعلومات، وعلى هذا الأساس قامت شركة Compaq باستعمال الأنترنت من أجل تشخيص العروض كما مكنت الزبائن من الحصول على المعلومات ومعالجة الطلبات والخدمات المساعدة بالشكل الملائم مما زاد من درجة التفاعلية.<sup>12</sup>
- كما تجدر الإشارة إلى أن الأنترنت كوسيلة اتصال وتواصل فعالة ساهمت في تفعيل التسويق واحد لواحد، ناهيك عن دورها المهم في بلوغ مزايا التسويق بالعلاقات.<sup>13</sup>



## 2- التلفزيون التفاعلي (Interactive TV)

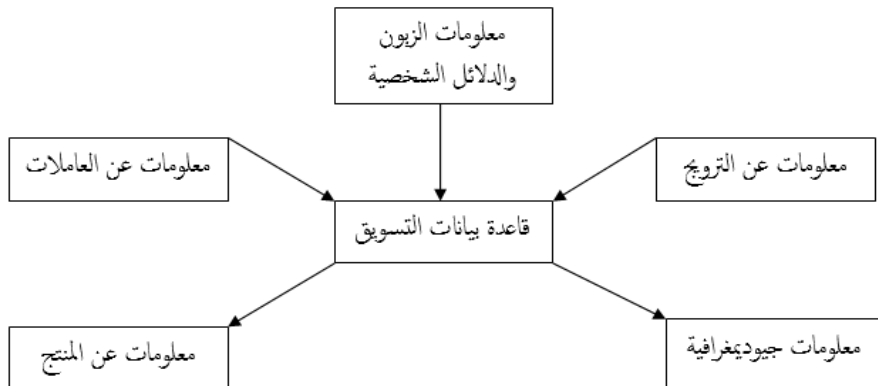
بالرغم من أن اهتمام المنظمات في العصر الحالي منصب على الأنترنت كوسيلة تفاعلية، إلا أن هناك خدمات تفاعلية أخرى مكنت التطورات التكنولوجية من بروزها ولعل أبرزها وأهمها على الإطلاق التلفزيون التفاعلي والذي يعتبر أسلوب اتصالي تفاعلي مبتكر عمق من العلاقات فيما بين المنظمة وزبائنها.<sup>14</sup>

وقد عرف من قبل Forrester على أنه: " نشاط من خلاله يمكن لمشاهدي التلفاز استعمال جهاز تحكم من أجل اختيار التفاعل مع المعلومات المتاحة على شاشة التلفزيون"،<sup>15</sup> وقد تسارعت وتيرة استخدامه نتيجة لما يقدمه من إمكانيات ترفيهية قد تعجز الأنترنت عن توفيرها.

## 3- قاعدة بيانات الزبائن (Customer data base)

إن إدارة العلاقات مع الزبون تتطلب وبصفة مستمرة عرض، استخراج وتحليل المعلومات المتعلقة بالزبائن، ولعل قاعدة البيانات الخاصة بهم مكنت من ذلك، فهي تسمح بتعظيم معرفة الزبون وتعتبر الدعامة لاتخاذ القرارات التسويقية وخدمة الزبائن، نظرا لأنها تعمل على معرفة خصائص الزبائن من خلال استخدام مجموعة من التقنيات التي تمكن من اكتشاف المعلومات الموجودة في مخازن البيانات، حيث وبعد ظهور هذه التقنيات الحديثة مكن الأمر من القدرة على التشخيص، وعلى هذا نجد أن المنظمات التي تعتمد على قاعدة البيانات في صياغة إستراتيجياتها تستطيع استهداف أفضل الزبائن وخدمتهم بشكل شخصي وفردى مما يمكنها من تمديد فترة العلاقة معهم وتحقيق ولائهم الأمر الذي يعود بالنفع على الطرفين.<sup>16</sup> اما اهم معلومات قاعدة البيانات التسويقية فيوضحها الشكل التالي:

## الشكل رقم (15): يوضح معلومات قاعدة البيانات التسويقية



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص:

## 4- التطبيقات الآلية لقوى البيع

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

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

## 5- أداة التنقيب عن البيانات

يتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات استخلاص المعلومات المفيدة عن الأفراد، الاتجاهات وأقسام الزبائن، ويرتكز هذا المفهوم على تقنيات إحصائية ورياضية. ويمكن الاستفادة من أداة التنقيب عن البيانات في المجالات التالية<sup>17</sup>:

- **عملية التنقيب:** بعد جذب المنظمة للزبائن من خلال الرسائل الإعلانية المستهدفة لهم، يتم إنشاء قاعدة بيانات تضم المعلومات المنبثقة عن الاتصالات الأولية التي يقوم بها الزبائن بالمنظمة، ليتم بعد ذلك القيام بالتنقيب عن البيانات من أجل اختيار الزبائن المستهدف للاتصال بهم عن طريق البريد أو الهاتف.

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

- **الاحتفاظ بالزبائن:** من ممكن للمنظمة أن تحتفظ بزبائننا من خلال مكافئتهم بهدايا شخصية وتقديم عروض خاصة أو مدهم بقسيمات تخفيض السعر، ويتم هذا بالارتكاز على المعلومات المتوفرة في قاعدة البيانات من أجل معرفة خصائص الزبون.

- **إعادة تنشيط عمليات الشراء:** من أجل إعادة إحياء اهتمام الزبائن بالمنظمة ومنتجاتها، تقوم هذه الأخيرة بإعداد وإرسال الرسائل كيفية حسب خصائص كل زبون، ويكون هذا عادة في فرص المناسبات العامة.

- **تحديد بعض الأخطاء:** يساعد استخدام المنظمة لأداة التنقيب عن البيانات في تدارك بعض الأخطاء الناشئة عن سوء الاتصال بالزبائن، حيث يمكنها هذا من إعادة الاتصال بهم ومراجعة تلك الأخطاء من خلال دراسة أسباب إنهائهم للعلاقة مع المنظمة.

**ثانيا: أهم خصائص تكنولوجيا أدوات إدارة علاقات الزبائن**

وتتمثل أهم خصائص تكنولوجيا ادارة علاقات الزبائن فيما يلي:

#### 1- التفاعلية

التي جاء تعريفها حسب Le Petit Robert على أنها: "عملية حوار بين فرد ومعلومة تصدرها آلة". فهي وسيلة تبادل جديدة في عصر الإعلام الآلي، وهو التبادل الذي لا يمكن أن يحده لا الوقت ولا المسافات، حيث تساهم في تحرير المنظمة من القيود البشرية والمالية وتعطي الزبائن إمكانية التعامل السلس والمرن مع المنظمة من أي مكان وفي أي وقت، إذن فهي فرصة لعلاقة مميزة بين المنظمة والزبون، فهي تسمح للزبون بالتعبير المباشر عن حاجاته ورغباته.

#### 2- التواصل

تعني قدرة التكنولوجيا على الارتباط بشبكة تسمح بالحوار مع الآلات التي تستعمل نفس بروتوكولات الاتصال (مجموعة من الاتفاقيات الفنية أو المواثيق التي تحدد القواعد التي يتم بمقتضاها تكوين الخدمات)، حيث أن كل الاتصالات الثانوية تعظم قيمة الشبكة ونمو شبكة الأنترنت يوضح بشكل جيد وجلي هذا المبدأ.

## 3- إمكانية التواجد في عدة أماكن مرة واحدة

أي أن التكنولوجيا توضع للاستعمال دون قيود مكانية ولا زمنية، إذ أنها تستعمل في أي مكان وخلال أي يوم في السنة وتعطي للزبون الإحساس بهذه الخاصية، فالإنترنت وسيلة سهلة المنال والفهم لأي شخص وهي في خدمة الزبون بدون قيود مكانية ولا زمنية.

## 4- الآنية

تتعلق بقدرة التكنولوجيا على معالجة وتحليل المعلومات في وقت قياسي، فمثلا من خلال التكنولوجيا تتمكن المنظمات من ترتيب وتنظيم المعلومات المتعلقة بالزبائن وخصائصهم، وتحلل وتعالج هذه البيانات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لتوقعاتهم وحاجاتهم في الوقت الحقيقي.

## 5- الترابط

التكنولوجيا الحديثة تسمح بوضع علاقة بين مجموعات الأفراد أو المنظمات التي لها اهتمامات مشتركة مما يؤدي إلى الدخول في شراكات وتحالفات تمكنها من عرض خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا وولاء الزبون.

## 6- الانتقال

من الأمثلة على ذلك استخدام تكنولوجيا الهاتف النقال التي تساعد على تحريك الزبون وتعطيه إمكانية المشاركة والدخول في أنواع من الخدمات مهما كان المكان الذي يتواجد فيه ومنه التوصل إلى علاقة مباشرة بين المنظمة والزبون.

## 7- التقارب

تمثل التكنولوجيا الحديثة وسيلة للتقرب من الزبون، كما يعتبر تعدد الوسائط أيضا شكل من أشكال تقرب المسافات بين الزبائن والمنظمات.

تأسيسا على ما تقدم نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل أحد العوامل الهامة في تمكين وتوطيد العلاقات مع الزبائن، نظرا لأنها مكنت المنظمات من التعرف على احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم بتكلفة أقل وبأقصر وقت ممكن وبأسلوب يقضي على الكثير من المشكلات المرتبطة ببحوث التسويق، وتمكن هذه الأساليب الحديثة من إنشاء قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتوصل إلى خصائصهم وسلوكياتهم مما يسمح لها بتقديم أفضل الحلول من خلال تفصيل المنتجات والخدمات الملائمة لكل زبون بشكل فردي.

تبقى هذه الأساليب مصدرا هاما للحصول على آراء وردود أفعال الزبائن لتطوير منتجات جديدة أو تحسين الحالية منها، وذلك من خلال معالجة مقترحاتهم وشكاويهم مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم الأمر الذي يمكن المنظمات من التمايز وتحقيق التفوق التنافسي.

### ثالثا: معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن

يعتبر نظام إدارة علاقات الزبون، واحد من أهم الحلول التي تتيح متابعة نشاطات البيع والتسويق بحيث يعمل في الدرجة الأولى على جعل الزبون محور الإهتمام الأساسي، فيساعد على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع عن طريقه المنظمة إنجاز كافة الأعمال البيعية وأعمال المتابعة وفتح الحسابات للزبون وحفظ كافة الأحداث التي تتم بشكل يومي وإصدار التقارير، وترتيب الأعمال ومعاينة كفاءة الموظفين في أداء أعمال البيع وإبقاء العلاقة الطيبة مع الزبون، ويمكن تقييم أداء إدارة علاقات الزبائن من خلال المعايير التالية:

#### 1- رضا الزبون

يعتمد رضا الزبون على مقارنة الأداء المدرك للمنتج بعد استخدامه بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج، فإذا فشل الأداء الفعلي للمنتج في مقابلة توقعات الزبائن، فإن هذا من شأنه أن يجعله في حالة من عدم الرضا عن هذا المنتج والعكس صحيح، بمعنى إذا استطاع الأداء الخاص بالمنتج مقابلة توقعات الزبائن، فإن هذا الرضا عن هذا يحقق له الإشباع الذي يسعى إليه، ومن ثم يجعله زبونا راضيا، أما إذا فاق أداء المنتج توقعات الزبون المسبقة عنه، فإن هذا من شأنه أن يزيد من درجة رضاه.<sup>18</sup>

#### 1-1- تعريف رضا الزبون

وقد أعطيت عدة تعريفات لمفهوم الرضا والتي منها الآتي:

يعرف الرضا بأنه: ردة فعل الزبون والتقييم الذي يتبع عملية شراء السلعة، وهذا التقييم هو الذي يجعل لدى الزبون النية في أن يعود ثانية لشراء السلعة والاستفادة منها مستقبلا.

كما يعرف الرضا بأنه: عبارة عن خبرة ما قبل الاستهلاك والتي يقارن فيها الزبون بين المنتج كما كان يتصوره مع الجودة المتوقعة، وهو الناتج النهائي لعملية التقييم التي يقوم بها الزبون عند المقارنة بين ما حصل عليه بالفعل جراء استهلاك السلعة وبين توقعاته وتصورات لهذه السلعة قبل الحصول عليها، ومدى تحقق حاجاته ورغباته.

ويعرف أيضا بأنه: الحكم على جودة المنتج الناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون للخدمة والأداء الفعلي.<sup>19</sup> وهو درجة إدراك العميل لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبى حاجاته ورغباته، بالإضافة إلى أنه الشعور الذي يوحي للزبون السرور الذي ينتج عندما تكون الخدمة مطابقة لتوقعات الزبون.<sup>20</sup>

كما يعرف بأنه: الشعور الذي ينتاب الشخص بالسعادة أو بخيبة الأمل الناتج بعد مقارنة أداء المنتج المدرك بعد الاستهلاك مع توقعاته من المنتج قبل الاستهلاك.<sup>21</sup>

هو الحالة النفسية الناتجة والعواطف التي تحيط بالتوقعات غير المحققة التي تدور في ذهن الزبون وحاجته عن المنتج، المرتبطة من تجربة استهلاك سابقة. الشعور الناجم بعد تقييم تجربة الاستخدام للمنتج.<sup>22</sup> ويعرف رضا العميل أيضا إحساس بالرضا لدى الزبون بعد إتمام عملية شراء منتج أو الحصول على خدمة، وذلك بناء على توقعات الزبون.<sup>23</sup>

وبالتالي فرضا الزبون هو المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون، وبعبارة أخرى يمكن القول أن الرضا هو دالة للفرق بين الأداء والتوقعات، وبالتالي هناك ثلاث مستويات يمكن أن تتحقق وهي الآتي:

- الأداء < التوقعات: الزبون غير راضي.

- الأداء = التوقعات: الزبون يكون راضي.

- الأداء > التوقعات: الزبون يكون راضي وسعيد للغاية.

وهناك العديد من المصادر التي يمكن أن يستقي منها الزبون ويبنى توقعاته، وتتمثل هذه المصادر في الآتي:

- الخبرة السابقة للزبون في حالة ما إذا كان يكرر عملية الشراء.

- الصورة الذهنية التي ترسمها المؤسسات لدى زبائنها وتستهدف بها تحقيق أهداف معينة، والتركيز على جوانب متعلقة بالمنتج أو المنظمة.

- الكلمات المتداولة، والاتصالات من خلال الأصدقاء، الأسرة، وكافة القنوات الاجتماعية.

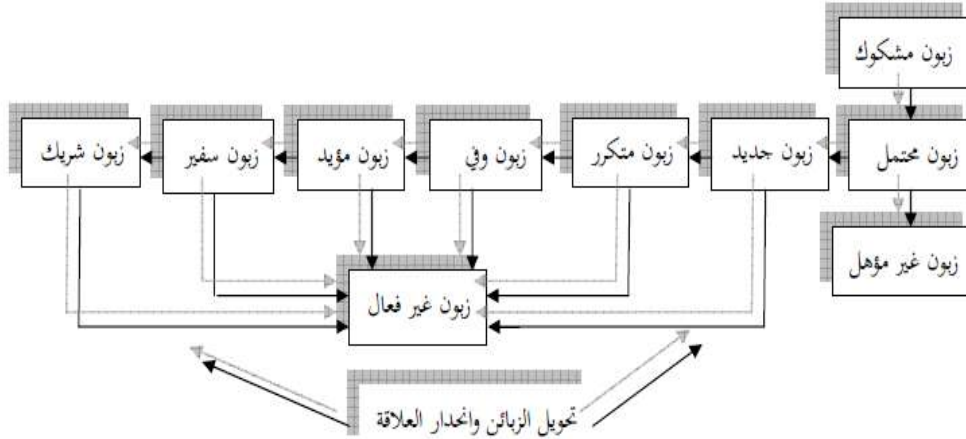
- الجهود الترويجية المبذولة من المنظمة للحصول على تفضيلات الزبون للمنتج من خلال المعلومات المقدمة عن المنتج ونقاط تميزه.

- الجهود الترويجية المقدمة من المنافسين.

لذا فقد انتقل اهتمام المنظمة في التوجه بالزبون من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبون وهي الفترة الممتدة من بداية التعامل مع المنظمة إلى غاية تحقيق الولاء أو التخلي عن التعامل مع المنظمة.

ويوضح الشكل الآتي المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المنظمة:

الشكل رقم (16): مراحل تطور الزبون أثناء علاقته بالمنظمة



المصدر: نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات موبيليس، جازي، أوريدو، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، 2018، ص: 70.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن دورة حياة الزبون تمر بالعديد من المراحل، حيث كلما انتقلنا من مرحلة إلى أخرى تعززت ثقة الزبون بالمنظمة، وذلك من خلال قدرة المنظمة على تكوين قاعدة معرفية تفهم من خلالها حاجات الزبائن ورغباتهم وتجسيدها في منتجات ذات قيمة بالنسبة للزبون، حيث تبدأ المنظمة بجذب انتباه الزبون المشكوك والعمل على الحصول عليه فإن تمكنت من تحقيق ذلك فهذا يعني أنه استجاب لأنشطتها الترويجية وأظهر الاهتمام بالتعامل معها، هنا على المنظمة زيادة التأثير عليه لتقوية العلاقة معه وتحويل المحتمل إلى زبون ينبغي المحافظة عليه وزيادة ولاءه ليتحول إلى سفير أو وكيل ومدافع عن المنظمة وخدماتها، مما يؤدي إلى تطور رأسمال الزبون الذي يعد ثروة بالنسبة للمنظمة ويتمثل في إقامة علاقات مع الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم لها، وفي ظل العلاقة التبادلية بينهم ينتج ما يسمى رأسمال زبوني وذلك تأكيدا على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد قد حلت محلها العلاقة ذات الاتجاهين مع المحافظة على التبادل المستمر للمعلومات، وفي هذا السياق من العلاقات التي تخلق القيمة فإن الزبون ذي الولاء يمثل أصلا من أصول المنظمة، إذا انتهجت المنظمات إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن من خلال الإصغاء لهم والسماح لهم بالمشاركة في أدوات التصميم من

أجل تطوير المنتجات والخدمات وفقا لما يتوقعونه، أي أن الزبون ذي العلاقة المتميزة والمستمرة مع المنظمة هو الباحث الجديد لمصلحة المنظمة والأكثر مشاركة في نجاحها، إلا أنه في أي مرحلة قد يصاب الزبون بحالة عدم الرضا فيتكون لديه احتجاج يدفعه ليصبح غير فعال ويتوقف عن التعامل معها وهو ما يشكل لها أزمة، والمطلوب منها في هذه الحالة إدارة هذه الاحتجاجات بجدية حتى تتمكن من إعادة تأهيله لينتقل لبقية المراحل الأخرى. وتتراوح العلاقة بين المنظمة والزبون بين علاقة ممتازة وعلاقة ضعيفة أو منعدمة، حيث أن هناك خمس مستويات مختلفة من عملية استثمار المنظمة في بناء العلاقة مع الزبون وقد تمت الإشارة إليها سابقا.<sup>24</sup>

### 1-2- مستويات رضا الزبون

تتمثل مستويات رضا الزبون في الآتي:<sup>25</sup>

- **الرضا الذاتي:** يتعلق رضا الزبائن في هذه الحالة بعنصرين أساسيين هما طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فالعميل يحكم على جودة المنتج من خلال ما يتوقعه من المنتج بواقعية وموضوعية، فالزبون الذي يرى أن المنتج المقدم له بأنه أحسن من المنتجات أقل جودة من المنتجات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على الجودة / المطابقة، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على الجودة/ الرضا.

- **الرضا النسبي:** في هذه الحالة لا يرتبط الرضا بتقدير مطلق وإنما بتقدير نسبي، فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق، فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع.

- **الرضا التطوري:** يتغير رضا الزبون حسب مستوى التوقع من جهة وكذا مستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فيمكن لتوقعات الزبون أن تعرف تطورا نتيجة لظهور منتجات جديدة وتطور المعايير الخاصة بالمنتجات المقدمة وذلك بسبب زيادة المنافسة، والشيء نفسه بالنسبة لإدراك الزبون لجودة المنتج الذي من الممكن أن يعرف تطورا أيضا.

### 1-3- محددات رضا الزبون

تتمثل محددات الرضا في الآتي:<sup>26</sup>



- التوقعات: التوقعات هي التصور الذي يطبعه الزبون فيما يخص المنتج الذي يريد شراؤه، والأمال التي يرغب في تحقيقها من خلال استعماله له، وهي أيضا تمثل تطلعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها، والتي تصنف إلى ثلاثة أنواع:<sup>27</sup>
- التوقعات عن طبيعة وأداء المنتج؛
- التوقعات عن تكاليف المنتج؛
- التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية.
- الأداء الفعلي: ويتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه ويلمسه الزبون عند استعمال المنتج أو الحصول على المنتج، ويعتمد عليه للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا.
- نتيجة المقارنة (المطابقة): نتيجة المطابقة تعبر عن مدى توافق الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي للمنتج، وتتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة فهي درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء، ويكون الانحراف إما موجبا وفيه يكون الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع، أو سالبا وعنده يكون الأداء الفعلي أقل من نظيره المتوقع.

#### 1-4- أساليب قياس رضا الزبون

تتعدد أساليب قياس رضا الزبائن ومنها الآتي:<sup>28</sup>

- نظام الشكاوى والمقترحات: تتجه العديد من المنظمات إلى وضع نظام يسهل على الزبائن تقديم شكاوهم واقتراحاتهم، وقد يكون ذلك من خلال تخصيص سجل أو خط هاتفي أو عنوان بريد إلكتروني أو موقع تتلقى المنظمة من خلاله ما يتقدم به الزبائن من شكاوى واقتراحات وهذا من شأنه الكشف عن جوانب الضعف في المنتج أو أي نشاط تسويقي للمنظمة.
- الدراسة المسحية واستقصاءات الرضا: هي دراسات ميدانية دورية، يستخدم فيها الاستبيان لقياس مستوى رضا الزبون، والافتراض الغالب لدى الزبائن أن بيانات هذه الاستبيان سوف تستخدم للقيام بإجراءات تصحيح عندما لا يتم الوفاء بتوقعاتهم، لكن الكثير من الاستبيانات تعتبر غامضة، وتبقى عرضة للعديد من أوجه القصور منها: تميل أغلب الدراسات إلى التركيز على الجوانب الفنية للجودة وليس الجوانب الوظيفية. كما أن توقيت الاستبيان يعتبر مهما، حيث يتغير تقييم الجودة بمرور الوقت فمثلا يمكن لعنصر من عناصر المنتج أن يؤدي إلى عدم الرضا ويؤثر على مستوى الجودة في وقت وقوعه لكن بمرور الوقت ينسى ولا يؤثر على الموقف اتجاه المنتج على المدى البعيد.

- تحليل الزبائن المتوقعين عن التعامل مع المنظمة: ينبغي على المنظمة أن تقوم بالاتصال بالزبائن الذين توقعوا عن شراء الخدمة، أو الذين تحولوا إلى منظمات أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك، ولا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء الزبائن ولكن من الضروري أيضا مراقبة معدلات خسارة الزبائن لأن ارتفاعها يعد دليلا على فشل المنظمة في إرضاء زبائنها.

- التسوق الخفي: يكون التسوق الخفي من خلال قيام المنظمة بتعيين أفراد يتصرفون كعملاء للقيام بالعمليات من المنظمة المعنية وذلك من أجل رفع تقارير للإدارة عن نقاط القوة والضعف التي يمكن ملاحظتها أثناء قيامهم بعملية تقديم الخدمات، أو بشراء المنتجات وذلك من أجل متابعة الطرق التي يتصرف كادر الموظفين بها مع الزبائن.

## 2- ولاء الزبون

يعتبر الولاء مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الزبون والمنتج والمنظمة، ومدى استعداد الزبائن لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها.

### 2-1- تعريف الولاء

أعطيت عدة تعريفات لولاء الزبون ومنها الآتي:

يمكن تعريف الولاء بأنه: ارتباط نفسي دائم من الزبائن تجاه مقدمي الخدمة والذي يؤدي بالنتيجة إلى عدم تحول زبائن المنظمة نحو المنافسين مع التوافق الكبير مع مقدم الخدمة مع وجيد التفضيل لمقدم الخدمة على المنافسين الآخرين.<sup>29</sup>

ويعرف أيضا بأنه: مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة، ومثل هذا الزبون يمتلك التزاما قويا في ضوء تجربته السابقة بالتعامل مع المنظمة وتفضيل منتجاتها، خدماتها وعلامتها التجارية بما يحقق ميزة للمنظمة على منافسيها.<sup>30</sup>

وهو أيضا التزام عميق من جانب الزبون بإعادة شراء منتج معين مفضل لديه ورعايته من خلال اتخاذ مواقف إيجابية نحوه والتحدث عنه بإيجابية ( كلمة الفم المنطوقة) وقيامه بتوصية الآخرين بشرائه مع عدم وجود نوايا بالتحول إلى أصناف أخرى في حالة تعرضه لأية حملات ترويجية تمنعه من التعامل مع المنظمة الحالية والتحول إلى منظمة أخرى.<sup>31</sup>

وهو أيضا: التزام عميق من قبل الزبائن على تكرار عملية الشراء أو الاستخدام لمنتجات أو خدمات لمنظمة ما بصفة دائمة ومستمرة في المستقبل، بالرغم من المؤثرات الظرفية أو الجهود التسويقية للمؤسسات المنافسة في تغيير سلوك الزبون.<sup>32</sup>

كما يعرف بأنه رغبة الزبون في الحفاظ على علاقته بالمنظمة لمدة طويلة، والتي تفسر هذه العلاقة بعملية الشراء واستعمال سلع وخدمات المنظمة بصورة منتظمة وبشكل دوري، مع محاولة جلب لعملاء آخرين لمنتجات المنظمة.<sup>33</sup>

## 2-2- أنواع الولاء

تختلف أنواع الولاء ومعاييره كما تختلف المعايير التي تحدد أنواع الولاء، وتحدد معايير الولاء من خلال اختيار استراتيجيات وبرامج ملائمة تستخدم من قبل إدارة علاقات الزبائن من أجل تسهيل التعامل مع الزبائن، ويحدد الولاء من خلال معيارين، أحدهما مرتبط بدرجة الارتباط بمؤسسات الأعمال وميل الزبون لاختيار منتج ما، والآخر يرتبط بتكرار ذهاب الزبون إلى المؤسسات من أجل شراء منتجات ومدى ميله إلى اختيارها، والشكل الآتي يوضح هذه الأنواع:

### الجدول رقم (06): أنواع الولاء

الموقف	تكرار الشراء	مرتفع	منخفض
قوي	ولاء حقيقي	ولاء كامن	
ضعيف	ولاء زائف	عدم وجود ولاء	

المصدر: نجاح يخلف، مرجع سابق، ص: 88.

من خلال الجدول يمكن التمييز بين الأنواع التالية للولاء:<sup>34</sup>

- **ولاء كامن**: يكون لدى الزبون اتجاهات مرتفعة لكنه لا يقوم بتكرار الشراء، وقد يكون السبب في ذلك أن قرار الشراء لا يتم اتخاذه بناء على رغبة الزبون وحده بل إن هنالك تأثير من قبل المحيطين به على هذا القرار، أو عدم توافر المنتج بكثرة، أو ضعف القوة الشرائية لدى الزبون، أو كون المنتج لا يشكل حاجة أساسية لدى الزبون.

- **الولاء الحقيقي**: إذ أن المستهلك يملك اتجاهات قوية نحو العلامة يترجمها من خلال القيام المتكرر بعملية الشراء، وهذا النوع هو المرغوب والذي تسعى إليه كل المنظمات فهؤلاء الزبائن يقومون بوظيفة الترويج للمنظمة وخدماتها من خلال ما يقولونه للآخرين عن تجاربهم الجيدة كيف أن هذه المنتجات والخدمات استطاعت أن تلبية رغباتهم واحتياجاتهم.

- **الولاء الزائف:** يكون لدى الزبون ميل قليل اتجاه العلامة لكنه مع ذلك يقوم بشراء المنتج وتكرار هذه العملية، وقد يكون السبب في ذلك قلة البدائل المتاحة أمام الزبون التي ما إن توجد حتى يتحول الزبون عن استخدام العلامة.

- **عدم الولاء:** يمثل حالة من الارتباط الضعيف عندما لا يميل الزبون للعلامة، ونتيجة لذلك لا يقدم على شرائها، وتتعدد الأسباب وراء هذا الميل السلبي اتجاه العلامة كإخفاض القيمة المدركة لها أو ضعف الاتصالات التسويقية، وفي هذا النوع لا جدوى من إتباع سياسات وبرامج ولاء الزبائن، وتعتبر هذه البرامج هدرا للمال والجهد.

### 2-3- طرق قياس ولاء الزبون

يعتمد مقياس ولاء الزبون على الأبعاد الآتية:<sup>35</sup>

- اتصالات الكلمة المنطوقة: وتعني التوصية بالمنتج أو المنظمة للآخرين، ويعد الاتصال بالكلمة المنطوقة عاملاً مؤثراً في إدراك العميل لجودة الخدمة أو المنتج ولكن المشكلة تكمن في صعوبة السيطرة عليه، والسبب في ذلك يعود إلى استقلالية الشخص الناقل للكلمة، فوسيلة الاتصال بالكلمة المنطوقة غير مدفوعة الثمن، حيث أن ردة فعل العميل نحو الكلمة المنطوقة تعتمد على ذوي الخبرة والتجربة الشخصية.
- نية إعادة التعامل: ويعني التعامل المتكرر مع المنظمة.
- عدم الحساسية للسعر: ويعني استعداد الزبون لدفع أسعار أعلى مقابل الحصول على منتج.
- سلوك الشكوى: من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المنظمة.

وتتمثل طرق قياس ولاء الزبون في الآتي:<sup>36</sup>

- الطريقة الأولى: تهتم بالمقاييس السلوكية، فسلوك الشراء المتكرر هو دليل على الولاء، ومن المشكلات في النهج السلوكي أن تكرار الشراء ليس دائماً نتيجة للالتزام النفسي نحو العلامة التجارية.
- الطريقة الثانية: تستخدم مقاييس المواقف واتجاهات وتصورات الزبون لتعكس الارتباط العاطفي والنفسي المتأصل في الولاء، وعلى سبيل المثال عندما يتمسك الزبون بموقف إيجابي لمنظمة معينة ولكنه لا يستخدم منتجاتها، فقد يقدر الزبون المنظمة تقديراً عالياً وينصح الآخرين بها ولكنه يشعر أن منتجاتها غالية جداً.

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

### 3- قيمة الزبون

يعتمد بقاء منظمات الأعمال ونجاحها من الوقت الحاضر على ما تقدمه لزبائنهم من قيمة وذلك في إطار علاقة التعامل المباشر بينها وبين الزبون من جهة وما تقدمه من منتجات أثناء عملية التبادل من جهة ثانية ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر وضع إستراتيجية مهمة في التفكير إلى ما هو أبعد من عملية تقديم المنتجات والخدمات بل تحقيق مستوى جيد وعميق لعلاقة المنظمة بالزبون وفلسفة تسويق تمكن المنظمات من تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به طويلاً.

### 3-1- تعريف قيمة الزبون

لاحظ Peter Ducker قبل أكثر من 38 سنة أن المهمة الأولى لأي منظمة هي خلق قيمة الزبون، كونه الطرف الرئيس في تعظيم القيمة ضمن قيود كلف البحث والمعرفة والدخل وفي ظل مجموعة الخيارات الواسعة التي يواجهها. فمعرفة القيمة تتحدد استناداً إلى فكرة المنفعة، إذ تقدم المنظمة مستوى معين من المنفعة، مقابل أدنى كلفة ممكنة، فيما يحصل الزبون على المنافع بعد تحديد جوانب أربعة للمنفعة تعكس قيمة المنتج لديه والمتمثلة في الآتي:

- منفعة شكلية وهي الصيغة المادية التي يتخذها العرض، ومدى سهولة استخدام المنتج وملاءمته للعرض الذي صمم من أجله وكفاءة أدائه.

- منفعة مكانية وتعني سهولة حصول الزبون على المنتج أينما يرغب.

- منفعة زمانية أي حصول الزبون على المنتج في الوقت الذي يلائم حاجته إليه.

- منفعة الحياة (الملكية) أي سهولة حصول الزبون على المنتج في ضوء ما يملكه من نقد.

وعليه يمكن تعريف القيمة على أنها التقييم الشامل للزبون لفائدة المنتج بناء على تصورات ما يتم استلامه وما يتم تقديمه في سياق البيع بالتجزئة، والقيمة هي وجهة نظر الزبون لجميع الفوائد من تجربة البيع بالتجزئة الإجمالية وجودة العملية، فإذا لم يثق الزبائن بالمنظمات في سياق جودة العملية، فسوف تضعف تصوراتهم للقيمة في التعامل مع المنظمة. وللأخلاقيات تأثير قوي على تصورات العملاء حول مستوى جودة العملية التي تعد أحد المكونات الرئيسية للقيمة التي يدركها العميل.<sup>37</sup> وتعرف أيضاً القيمة بأنها الفوائد المادية التي يتوقع الزبون أن يحصل عليها من عروض السوق.<sup>38</sup>

وهي أيضا الدرجة التي يصبح فيها المنتج أو الخدمة ملبيا لتوقعات الزبون عن السعر والجودة والوظيفة.<sup>39</sup>

وحسب Kotler فالقيمة هي ذلك الفرق بين القيم الكلية والتكاليف الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، أما التكاليف الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية، الوظيفية، والنفسية التي يبذلها الزبون.<sup>40</sup>

وهي أيضا 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. وعرفت أيضا بأنها عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يتحصل عليها وتشمل منافع المنتج نفسه وخدمات الإسناد والأطراف المشتركة في عملية الشراء والوقت والجهد المبذولين للحصول على المنتج، والمخاطرة المدركة. وهكذا يسعى الزبون لجني أقصى المنافع مقابل التضحيات التي يقدمها للحصول على المنتج.<sup>41</sup> مما سبق تعرف القيمة - الزبون على أساس النسبة بين المكاسب (الأرباح) والتضحيات (الأعباء)، وقد أتاح هذا التعريف فهم المنظمات سبب حصول الزبائن على مكاسب وتحملهم لتضحيات متباينة من نفس المنتج بنفس المواصفات طبقا لتفضيلاتهم الخاصة التي تبرز أثناء علاقتهم وامتلاكهم للمنتج والتي تنعكس مباشرة على الأهداف النهائية لشراء المنتج. ويمكن تفسير هذا الفهم بتحديد سلسلة المستويات المتعاقبة في علاقة الزبون بالمنتجات خلال تحصيله للقيمة، وقد لخصت هذه المستويات في خصائص المنتج، النتائج المترتبة عن استخدامه والقيمة أو الهدف النهائي من الشراء. وبذلك فالزبائن ليسوا متجانسين مادام تحصيلهم للقيمة من نفس المنتج متباينة، وهذا ما يضيفي الذاتية والنسبية والتطورية على تحصيل القيمة، وهذا ما يفسر سبب كون المنتجات التي تباع أكثر ليست دائما هي أحسن المنتجات، لأن المهم ليس أن تكون الأحسن بل الأكثر انسجاما مع رغبات الزبون مقارنة مع المنافسين. إن هذا الاختلاف في تحصيل القيمة بين الزبائن هو الذي يبرز حتمية تجزئة الزبائن وتمييز الأسعار المتعارف عليها في الإستراتيجية التسويقية.

### 3-2- عناصر قيمة الزبون

تتمثل عناصر قيمة الزبون في الآتي:<sup>42</sup>

- القيمة الكلية للزبون: وهي عبارة عن إجمال المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها من السلعة أو الخدمة أثناء شراءها أو عند استخدامها وتشمل: قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية أو قيمة الأفراد، قيمة المكانة الذهنية أو التصور.

- التكاليف الكلية: تتكون التكاليف الكلية من إجمالي التكاليف التي يتوقع أن يدفعها الزبون في سبيل الحصول على المنتج واستخدامه، وتشمل: التكلفة المالية، تكلفة الوقت، تكلفة الطاقة أو الجهد، التكلفة النفسية.

### 3-3- أبعاد قيمة الزبون

تتمثل أبعاد قيمة الزبون في الآتي:<sup>43</sup>

- القيمة الاجتماعية: هي القيمة التي يحصل عليها الزبون نتيجة استخدامه للمنتج من خلال تقدير الآخرين وأنه طبقاً لنظرية السبب والمبرر فإن الزبون يميل إلى أداء السلوك طبقاً لما هو متوقع من الأفراد المقربين له.

- القيمة الشخصية: تعبر عن قدرة المنتج على التأثير المعنوي في الزبائن من خلال الصورة الذهنية وانعكاس المنتج في عقولهم، فهي نتاج المزايا الشعورية التي يدركها الفرد نتيجة استخدامه للمنتج، والتي تعزز معتقداته وأهدافه ومبادئه في الحياة، وتمثل الذات كمشراء المنتج الذي يتوافق مع شخصيته.

- القيمة المالية: تعرف بأنها القيمة الناتجة عن تفوق المنافع ( الخصائص، الثقة، الجودة) عن التضحيات ( النقدية، غير النقدية) وما له من مردود على رضا العميل، كما أنها تعبر عما يدفع أو يضحي به لامتلاك السلعة أو الخدمة، أو هي المنفعة المقابلة لما يتكبده العميل من تكاليف نقدية مباشرة أو غير مباشرة كالجهد البدني والنفسي وتكلفة الانتظار.

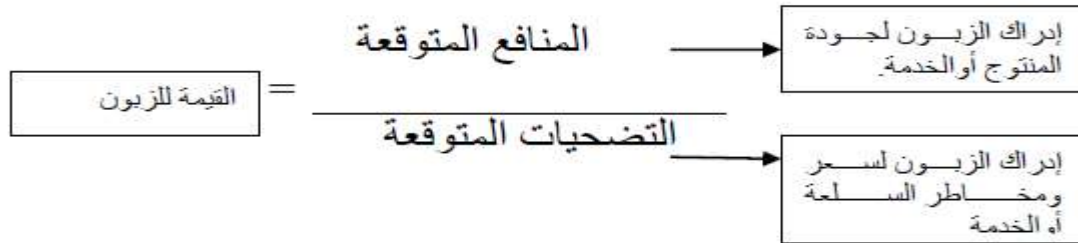
- القيمة العاطفية: هي المنفعة المدركة بمجرد التجربة الشخصية أو التفاعل مع السلع والخدمات والتي تحرك المشاعر وتثير الحالات الوجدانية والمتعلقة بالإثارة والحماسة والمشاعر والحالات الوجدانية المرتبطة بشراء المنتجات الجديدة.

- القيمة الوظيفية: تعبر عن الإدراك الكلي لتفوق وجودة المنتج أو الخدمة فيما يخص الغرض المقصود لوجودها بالمقارنة بالبدائل الأخرى. أي أنها متعلقة بالمدى الذي يكون فيه المنتج مفيداً بالنسبة للعميل من حيث خصائصه وأدائه للوظائف المرغوبة والاعتمادية والجودة والفاعلية.

### 3-4- طرق خلق القيمة للزبون

إن القيمة الحقيقية للسلع والخدمات تحدد من طرف الزبون وفق اعتبارات متعددة يكون للموقف الشخصي دور كبير في تحديدها، فمفهوم القيمة من وجهة نظر الزبون يتعلق بعدد من المفاهيم مثل درجة جودة المنتج، الجانب الاجتماعي الذي يعكس الرفاهية، والطبقة الاجتماعية وغيرها، الجانب الروحاني كتقدير الآخرين، إثبات الذات وغيرها، وبالتالي فرغبات وآمال الزبون تعتبر محدد هام للقيمة المدركة من قبل الزبون. لهذا فإن الأفكار الجديدة تصبح ناجحة إذا ما جاءت من الزبون نفسه، لذلك في سبيل اكتشاف ما يعتبر الأعلى قيمة لدى الزبون على المنظمة توجيه السؤالين: ماذا تبغ المنظمة فعلا؟ وماذا يشتري الزبون فعلا؟. فمن خلال هذين السؤالين تصبح للمنظمة صورة واضحة عن القاعدة الكاملة لزبائنها، وتعرف أي الزبائن أكثر ربحية لهما لكي يصبحوا موضع هدفها وأيضاً الأشياء التي تعتبر الأكثر قيمة بالنسبة لهم، هنا تصبح مستعدة لتحقيق الأفضل لوضع خبراتها ضمن هذا المزيج، لذا يجب على المنظمة أن تحدد بؤرة انطلاقها وهي النقطة التي تتقابل فيها الأشياء القليلة الهامة التي يعطيها زبائنها القيمة الأكبر والتي يمكنها أدائها بأفضل صورة، والتي، تساعد في تحديد ما الذي يستحوذ على اهتماماتها. ويمكن إظهار مفهوم القيمة بالنسبة للزبون من خلال الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (17): معادلة القيمة من وجهة نظر الزبون



المصدر: بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بيرج بوعريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2016، ص: 64.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنه يمكن للمنظمة أن تقوم بتعظيم القيمة المدركة للزبون، وذلك إما بتعظيم منافعها المتوقعة أو بتخفيض التضحيات التي يتوقعها، وتعد كيفية تعظيم وتعزيز العلاقة بين مجموع التكاليف ومجموع القيم، من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين، وذلك لأنهم مجبرون على الاختيار بين القيام إما بخفض التكاليف، أو زيادة المنافع، ويمكن أن تقوم بالحلين معا في حالات محدودة. وفيمايلي توضيح لذلك:<sup>44</sup>



- **خفض التكاليف:** تؤثر التكاليف التي يتحملها الزبون بشكل كبير على علاقته مع المنظمة، لذا فالمنظمات التي لها معلومات كافية حول ما هو أكثر قيمة لدى الزبون تقوم بتخفيض التكاليف بطريقة واعية ترمي من وراءها إلى تقديم منتجات ذات قيمة يدركها زبائننا ويعتبر السعر عنصرا هاما من التكاليف التي يتحملها الزبون، ويعرف بطرق متعددة فالسعر يمثل القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة معبرا عنها في صورة نقدية، فمن وجهة نظر الزبون فإن السعر هو القيمة التي يدفعها الفرد مقابل المنفعة التي يحصل عليها من استخدام السلع والخدمات، وتتمثل المنفعة في عدة صور مثل: الشكل، الوقت، المكان، الامتلاك، يعني هذا أن السعر يمثل قيمة التبادل للحصول على شيء آخر. والقيمة من وجهة نظر الزبون قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، والقيمة الملموسة تتمثل في الحصول على السلعة أما غير الملموسة فهي تأخذ صور خدمات الضمان والإصلاح.

من وجهة نظر الزبون فإن السعر يعرف على أنه ما يجب أن يحصل عليه الزبون من شراء السلعة أو الخدمة، وغالبا ما ينظر إلى السعر فقط بمفهوم كمية النقود المطلوبة أو المدفوعة لصنف من السلع أو خدمة. إن ما يعتقد الجميع هو أن السعر هو العنصر المحوري في عملية التبادل، ولكن النظرة الشمولية للسعر تشمل مفهوم أكثر من كمية النقود المدفوعة.

#### - زيادة المنافع والمزايا

إن عملية الإبداع وتجديد الخدمات والمنتجات المقدمة تسمح للمنظمة بزيادة منافع ومزايا منتجاتها، مما يؤدي إلى الرفع من القيمة المدركة من طرف الزبون لمنتجات المنظمة، لأن الزبون يكون حساسا أكثر للفوائد والمزايا التي يتحصل عليها مقارنة مع الخسائر التي يتحملها في عملية الشراء، فالمنظمة الراغبة في الحفاظ على صورتها اليومية والايجابية في ذهن الزبون وكذلك جلب زبائن جدد، عليها أن تعمل على تطوير منتجاتها بصورة عقلانية ودائمة، حتى لا تجعل الفرصة مواتية أمام الزبائن لتجريب منتجات وخدمات منظمات أخرى، إذ انه كلما زادت مزايا المنتج، زادت قيمته، وبالتالي زاد الإقبال عليه، وعلى الرغم من أن الناحية الشكلية لا ترتبط بحسن الأداء، فإن الزبون اليوم يبحث عن التصميم الأنيق، فضلا عن الأداء الجيد، إضافة إلى ميزة سهولة الاستخدام. كما أن لخدمة ما بعد البيع دور كبير في الرفع من قيمة المنتجات كالصيانة، التركيب، التشغيل، الضمان... الخ، إذ أن العديد من السلع يكون سبب عدم استهلاكها في بعض الأحيان عدم توفرها على خدمات ما بعد البيع، فاقتناء منتج مثلا كالتلفاز، كمبيوتر، سيارة... الخ، تعتبر من المنتجات التي تحتاج للصيانة والتركيب والتشغيل، وهذا مما سيجعل

الزبون يقصد المنظمة التي تستطيع توفير ما ينتظره من خدمة ما بعد البيع، دون تلك التي لا تستطيع توفيرها له. فهدف المنظمة هو حصول الزبون على قيمة أعلى من تعامله معها، أي خروجه من عملية الشراء وهو يشعر بأن المنافع التي تحصل عليها أعلى من التكاليف التي تحملها، ما يجعله يشعر بالرضا ومنه تكرر الشراء، فالمنتج لا يمكنه أن يحتوي على كل المزايا لأن ثمنه سيكون باهظا بالنسبة للزبون، وفي الوقت نفسه يجب أن يحتوي على المزايا التي يحتاجها ويطلبها الزبون، مما يستدعي أن تدرك المنظمة المتطلبات المتوقعة لقطاع الزبائن المستهدف لكل منتج، ومن ثم إما القيام بتقديم عروض مناسبة للزبون بأسعار مقبولة أو زيادة مزايا المنتجات مع رفع الأسعار.

## مراجع الفصل الرابع

- <sup>1</sup> –Anne Julien, **Marketing Direct Et Relation Client**, Les Editions Démos, Paris, 2004, P: 117.
- <sup>2</sup>– Pierre Allard; Damien Dirringer, **La Stratégie De Relation Client**, Dunod, Paris, 2000, P: 43.
- <sup>3</sup>– Sylvain Waserman, **L'organisation Relation Clients**, Dunod, Paris, 2001, P: 178.
- <sup>44</sup> –J.L. Descharreaux & P. Sszet-Charbonnel, **Le Modèle Client-Savoirs**, Dunod, Paris, 2000 , P:50.
- <sup>5</sup> – يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **إدارة علاقات الزبون**، مؤسسة الوراق، عمان، 2009. ص: 2.
- <sup>6</sup>– بشير العلق، **التسويق في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 5.
- <sup>7</sup> –**نفس المرجع السابق**، ص: 6.
- <sup>8</sup>– طاهر نصير، **التسويق الإلكتروني**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص: 68.
- <sup>9</sup>– محمد عبده حافظ، **التسويق عبر الانترنت**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص ص: 14\_15.
- <sup>10</sup>– يوسف حجيم سلطان الطائي؛ هاشم فوزي دباس العبادي، **مرجع سابق**، ص: 222.
- <sup>11</sup>– محمد عبده حافظ، **التسويق عبر الانترنت**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص ص: 92\_99.
- <sup>12</sup>–Stanley Brown, **Customer Relationships Management: Crm**, Pearson Education, Paris, 2006, P: 187.
- <sup>13</sup>– محمد سمير أحمد، **التسويق الإلكتروني**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 99.
- <sup>14</sup>– بشير عباس العلق، **مرجع سابق**، ص: 22.
- <sup>15</sup>– **نفس المرجع السابق**، ص: 181.
- <sup>16</sup>– ثامر البكري، **قضايا معاصرة في التسويق**، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص: 72.
- <sup>17</sup> – فؤاد الشيخ سالم، على فلاح الزغبي، **إدارة العلاقات التسويقية: مدخل إدارة علاقات الزبائن**، دار المسيرة، الأردن، 2020، ص ص: 192-195.

- 18- حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني "حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص: 118.
- 19- Monique Zollinger, Et Eric, Lamarque, Marketing Et Stratégie De La Banque, 2eme Edition, Dunod, Paris, 1999, P : 73.
- 20- عاصم رشاد محمد أبوفزع، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص: 19.
- 21- Kotler. P, Keller. K. L, Marketing Management, 14th Edition, Prentice Hall, United States, 2012, P : 128.
- 22- Joan L. Giese, Joseph A. Cote, Defining Consumer Satisfaction, Academy Of Marketing Science Review, Vol. 2000 No. 01, 2002, P : 06.
- 23- عمرو عبد الرحمان توفيق، ترجمة هالة صدقي، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007، ص: 235.
- 24 - نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات موبيليس، جازي، أوريدو، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، 2018، ص ص: 70 - 71.
- 25 - محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر: دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص: 52.
- 26 - حكيم بن جروة، مرجع سابق، ص: 120.
- 27 - محسن بن الحبيب، مرجع سابق، ص: 50.
- 28 - عاصم رشاد محمد أبوفزع، مرجع سابق، ص ص: 20-21.
- 29- Sparks, B, Evaluative And Relational Influences On Service Loyalty, International Journal Of Service Industry Management. Vol 12, 2001, No 4
- 30 - نجم عبود نجم، إدارة اللامؤسسات، دار اليازوري، عمان، 2017، ص: 310.
- 31 - ناجي معلا، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 55.

- 32 – Oliver Richard L, **Whence Consumer Loyalty ?**, Journal Of Marketing, Vol. 63, Special Issue 33-44, 1999, P : 34.
- 33 – Denis Lapert, **Le Marketing Des Services**, Edition Dunod, France, 2005, P : 105.
- 34 – نجاح يخلف، مرجع سابق، ص: 89.
- 35 – عباس حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود الجنابي، **إدارة علاقات الزبون**، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص: 157.
- 36 – أحمد عبد العباس الموسوي، **أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي وزبائن المصارف الأهلية العراقية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2013، ص ص: 53-54.
- 37– Gizem, K, & Gungor, H, **Ethics As A Customer Perceived Value Driver In The Context Of Online Retailing**, African Journal Of Business Management, 4 (5), 2010, P: 673.
- 38– Kotler, P, **Marketing Management**, (Ed. 11th), Prentice – Hall, 2003, P: 60.
- 39– Hillton, W., Maher, W., & Selto, H, **Cost Management : Strategies For Business Decisions**, (Ed. 2nd), Irwin, Mcgraw – Hill, 2003, P: 842.
- 40 – نجاح يخلف، مرجع سابق، ص: 61.
- 41 – سوزي صلاح مطلب الشبيل، **تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون دراسة على عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية**، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية – كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 37.
- 42 – بن حمو نجا، **إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بيرج بوغريج**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2016، ص ص: 61-62.
- 43 – عبدالفتاح أحمد محمد ممدوح، **أثر التسويق الرقمي على القيمة المدركة للعميل: دراسة تطبيقية على عملاء الخطوط الجوية المصرية**، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 40، العدد 1، 2020، ص ص: 12-14.
- 44 – نجا بن حمو، مرجع سابق، ص ص: 64-67.

الفصل الخامس:

أبعاد إدارة علاقات الزبائن

## الفصل الخامس: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

يمكن اعتبار مفهوم إدارة علاقات الزبائن من أكثر المفاهيم أهمية في التسويق الحديث فإن إقامة علاقات طويلة المدى بين المنظمة وزبائننا ليس بالأمر الهين ولا مجرد عملية توريد لسلعة أو خدمة وتبادلها بمبلغ مالي، فهي عبارة عن علاقة تفاعلية تسعى المنظمة لإدامتها مع زبائننا عن طريق التركيز على كيفية انتقال وسير المعلومة بين الطرفين وفي الاتجاهين زبون منظمة ومنظمة زبون، مع المعالجة المستمرة لتلك العلاقة، وعليه فعندما تضع المنظمة مستقبل صوتي يجيب على تساؤلات الزبائن ويقدم الأجوبة أوتوماتيكيا فإنه لا يدل على وجود علاقة بالمعنى الذي نريده، وإنما هو تدقيق للمعلومة باتجاه واحد من المنظمة نحو الزبون كما أن جمع المعلومات عن الزبائن من أجل الإحاطة بعاداتهم الاستهلاكية هو مجرد بداية علاقة لأنه لا يزال عبارة عن تدفق واحد من طرف الزبون، وعلى الرغم من ذلك لأنه توجد علاقة حقيقية بين المنظمة وزبائننا وذلك عندما يتم تبادل المعلومات في نفس الوقت وفي الاتجاهين بين المنظمة وزبائننا.

وكون أن مضمون ومفهوم العلاقة يرتبط في الأساس بخلق رابط بين شخصين لذا فالخطوة الأولى لبناء العلاقة هو تحديد أساس وقاعدة للحوار بين الطرفين، كما يتضمن مصطلح العلاقة أحاسيس بين شخصين فهو يعبر عن اتحاد أو ترابط بين كيانين يفيد كل منهما الآخر. فهي علاقة ثنائية بين طرفين تشمل سلسلة وقائع متتالية بشكل مستمر تنتج عنها مجموعة من التفاعلات المتبادلة بين الطرفين يعبر عنها من خلال السلوك التواصلي: التخاطب، التصرفات ولغة الجسم. وعليه فإن إدارة علاقات الزبائن تركز على مجموعة من المبادئ والتي تمثل في مجملها أبعادا لها، لا بد من تسليط الضوء عليها من خلال الآتي:

- أولا: التركيز على كبار الزبائن؛
- ثانيا: تنظيم علاقات الزبائن؛
- ثالثا: إدارة معرفة الزبائن؛
- رابعا: إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا؛
- خامسا: مزايا إدارة علاقات الزبائن؛
- سادسا: تحديات إدارة علاقات الزبائن.

**أولاً: التركيز على كبار الزبائن**

يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على مقابلة حاجات ورغبات مجموعة من كبار الزبائن من خلال تقديم منتجات معدلة ومصممة خصيصاً لإشباع تلك الحاجات والرغبات. وعليه فإن إدارة علاقات الزبائن من خلال هذا البعد تركز على زبائن محددين باختيار المنظمة المتعمد لهم، والذين يكونون مفيدون للمنظمة من الناحية الإستراتيجية والناحية الربحية، وعلى علمية إضافة قيمة لهؤلاء الزبائن الرئيسيين من خلال تقديم عروض تناسبهم. ويشمل هذا البعد الجوانب الرئيسية الآتية:<sup>1</sup>

**1- تحديد قيمة دورة حياة الزبائن الرئيسيين**

ويعرف على أنه صافي الإيرادات التي تم الحصول عليها من الزبائن على مدى عمر المعاملات مع هذا الزبون ناقص تكاليف جذب، بيع وخدمة الزبائن، فالمسوقون يقدرون قيمة دورة حياة كل زبون على حدى لتقرير ما إذا لبناء علاقة معه/ معها وتقديم عروض مخصصة. هذا القرار ينبغي أن يعزز أرباح المنظمة من خلال التركيز على الزبائن المربحين عبر تقديم عروض أكثر حسب الطلب، والحد من الدعم للزبائن غير المربحين.

**2- التخصيص**

وهو عبارة عن الممارسة التي تركز على كل زبون على حدى وذلك من خلال إيجاد حلول لكل زبون على حدى، وأن التنوع الكبير في الاحتياجات، متطلبات موارد الزبائن يجعل التنبؤ أقل دقة وسلوك الزبائن أقل قابلية للتنبؤ. لذا يجب على المنظمات الناجحة ضبط عملية التوريد الخاصة بهم بسرعة لتلبية طلبات الزبائن من خلال التسويق القائم على العلاقات، والذي يسعى لتكييف التسويق للزبائن كل على حدى.

**3- التسويق التفاعلي**

يتم من خلال هذا البعد تفاعل كل من المسوقين والزبائن في جوانب تصميم المنتجات والإنتاج، حيث أن التعاون والتواصل هو مفتاح نجاح هذا البعد، إذ يمكن للمنظمات العمل مع الزبائن كل على حدى لتقديم حلول حسب الطلب، وخلق العلاقة، وتعزيز ولاء الزبائن، وخفض تكلفة ممارسة الأعمال التجارية.



**ثانيا: تنظيم علاقات الزبائن**

إدارة علاقات الزبائن تعني بالأساس تغييرات جذرية في الطريقة التي يتم فيها تنظيم المنظمات. ويشمل هذا البعد الاعتبارات الرئيسية لنجاح تنظيم المنظمة، والمتمثلة في الآتي:<sup>2</sup>

**1- الهيكل التنظيمي**

تتطلب إدارة علاقة الزبائن أن تعمل المنظمة بأكملها نحو الهدف المشترك والمتمثل في إقامة ورعاية علاقات قوية مع الزبائن، التصميم الهيكلية التنظيمية التي تحسن أكثر بفعالية الزبائن، فتشمل فرق العملية، فرق تركز على الزبائن وفرق متعددة الوظائف.

**2- الالتزام على مستوى المنظمة بما يتعلق بالموارد**

يعني تخصيص الوقت اللازم وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحديد وتلبية احتياجات الزبائن الرئيسية.

**3- إدارة الموارد البشرية**

تمثل الإستراتيجية، الناس، التكنولوجيا والعمليات كلها في غاية الأهمية لإدارة علاقات الزبائن، ولكن الموظفين بشكل فردي هم الذين لهم الدور الأكبر في بناء العلاقات مع الزبائن، فأصعب جزء في تطبيق إدارة علاقات الزبائن ليست التكنولوجيا بل الناس.

**ثالثا: إدارة معرفة الزبون**

تعد معرفة الزبائن جزءا مهما من إدارة المعرفة الكلية في المنظمة وقاعدة من قواعدها الأساسية، كما أنها تمثل أحد أهم أبعاد إدارة علاقات زبائننا، وهي هامة نظرا لأن دراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن تزيد احتمال ملائمة منتجات المنظمة وخدماتها لحاجاتهم ومتطلباتهم، وبالتالي فالمنظمة بحاجة أو إن صح التعبير هي مطالبة بالاستعداد لإدارة معرفتهم، خاصة عند السعي لجذبهم أو أثناء توجيهها للحفاظ عليهم وكسب ولاءهم. ولتوضيح مفهوم إدارة معرفة الزبائن سيتم تناول العناصر الآتية:<sup>3</sup>

**1- تعريف معرفة الزبون**

يمكن تعريف معرفة الزبون بأنها: " مهارات تعلم المنظمة فن اكتساب المعرفة عن الزبائن وتوليدها وتحويلها والاحتفاظ بها، فضلا عن استخدام تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات".

ومن المنظور التسويقي يمكن تعريف إدارة معرفة الزبون بأنها: "المرشد الملتمزم أو المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد (الموظفين والزبائن) ولتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي باتجاهات مختلفة". أو هي: "تطبيق لتقنيات وأنشطة إدارة المعرفة لدعم تبادل المعرفة بين المنظمة وزبائننا بما يمكنها من اتخاذ قرارات صياغة وتنفيذ إستراتيجية ملائمة".

إذا يعتبر الاعتراف بأهمية الزبائن مع إدراك التفاوت في حاجاتهم ورغباتهم نقطة البداية في التعرف على سلوكهم، والكيفية التي يقومون من خلالها بإشباع حاجاتهم ورغبتهم، ولذا لا بد أن تجمع المنظمة البيانات والمعلومات ومعرفة الزبون كمايلي:

- البيانات هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة ويتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتتحول البيانات إلى معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

- المعلومات هي عبارة عن بيانات منحت لها صفة المصادقية وتم تقديمها لغرض محدد.

- المعرفة هي المعلومات التي تم تطويرها، واستخدامها لتنفيذ نشاط معين، أو لغرض المقارنة وتقويم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار معين.

مثال: يعتبر كل من تاريخ الشراء وقيمة الشراء وعنوان الزبون بمثابة بيانات. تتحول البيانات السابقة إلى معلومات عندما يعطيها المستخدم (مقدم الخدمة) دلالة ومعنى وتتبنى هذه المعلومات عن هوية الزبون وطبيعته وصورته وسلوكه، ويمكن أن تكون هذه المعلومات كاملة أو ناقصة. لتصبح المعلومات السابقة معرفة عندما تطبق المنظمة عليها وتستخدمها في نشاطات معينة كتحديد المنتج المناسب لعرضه على الزبون المناسب وفي الوقت المناسب.

ويساعد جمع المعلومات ودراستها في تكوين أفضل صورة عن الزبائن إذ لا يمكن بناء علاقة مع مجهول وهنا لا بد من الإشارة إلى أن توفر البيانات لا يكفي بمفرده وإنما يجب التركيز على جودة هذه البيانات لما يلعبه ذلك من دور في جذب الزبائن والحفاظ عليهم وتطوير علاقات قوية معهم، كما تساهم هذه البيانات في تحديد الزبون وتعريفه بدقة، وتحفظ هذه البيانات التي تم جمعها في قواعد تعرف بقواعد بيانات الزبائن وتستخدم مدعومة بتقنيات التنقيب عن البيانات، لتحويلها في مراحل لاحقة إلى معرفة جيدة عن الزبون وتحفظ بعدها فيما يدعى مخازن البيانات.

وعليه تهدف معرفة الزبون إلى الحصول على صورة واضحة عن المنظمة من وجهات نظر مختلفة لهذا على المنظمة المصادقة على بيانات الزبائن لتكون قادرة على إنشاء وتطوير علاقة مفيدة مع هؤلاء الزبائن، واستعمال هذه المعرفة بطريقة جيدة سيساعد على تحسين أداء المنظمة.

## 2- أنواع معرفة الزبون

تعتبر إدارة معرفة الزبون صيغة من صيغ التفاعل مع الزبائن، خاصة مع اتجاه المنظمات الحديثة إلى رفع شعار الزبون أولاً، وبالتالي ضرورة السعي للوفاء بمتطلباته وتلبية حاجاته على اعتباره أحد أهم مصادر العوائد والربحية، وتضم إدارة معرفة الزبون النوعين الآتيين:

### 2-1- المعرفة الصريحة

هي المعرفة الرسمية وتتجسد على هيئة أدلة عمل وبرامج وإدارات وسياسات وبراءات اختراع يمكن نقلها وتقاسمها مع الآخرين، من موردين وزبائن ومنافسين وغيرهم. ويمكن إيصال هذه المعرفة وتبادلها مع الأطراف الأخرى بأساليب مختلفة، منها ما يكون مبرمجا من خلال العمليات التعليمية، ومنها ما يمكن إيصاله بشكل مباشر بين الأطراف التي تتبادلها والذي يعرف بالشكل الرسمي. وتتضمن هذه المعرفة معرفة للزبون ومعرفة حول الزبون كما يلي:

- **معرفة للزبون:** يقصد بها المعلومات التي يرغب الزبون بالحصول عليها من المنظمة، والتي تمكنه من تحديد المنتج أو الخدمة التي يريد أن يشتريها أو يهتم لشرائها وكيفية استعمالها، من خلال معلومات عنها وعن السوق وعن المورد، ولقد ازداد اهتمام المنظمات بهذا الجانب من المعرفة خاصة بعد إدراك الكثير منها لأهمية الزبون في العملية التسويقية وهذا ما يجعلها توظف كافة طاقاتها لمعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها هو والتي تعتبر غزيرة نسبيا.

- **معرفة حول الزبون:** يتضمن هذا النوع المعلومات التي ترغب المنظمة بمعرفتها عن زبائنها الحاليين والمرتبين، كمعرفة تاريخ العلاقة مع الزبائن ورغباتهم وحاجاتهم ومدى تمييزهم لعلامتها للتجارية، ومدى استمرارهم في التعامل معها، الأمر الذي يضع أمامها تصورات عن مدى ولائهم، وتعمل المنظمة على ترجمة هذه المعلومات إلى منتجات وخدمات مناسبة من خلال بناء وتطبيق استراتيجيات تسويقية تنطلق من الزبون وإلى الزبون طوال دورة حياته في تعامله مع المنظمة، فمثلا جمع المعلومات عن المنتجات والسوق وتحليلها يعتبر مفيدا لفهم دوافع الزبائن وسلوكهم الشرائي، وبالتالي إتباع الإستراتيجية الترويجية الملائمة لمخاطبتهم.



- الثقة والتفاهم المتبادلين، حيث ينبغي إقامة العلاقات مع الزبائن في بيئة يسودها الثقة والتفاهم المتبادلان ومن المهم أن يقوم مقدمو الخدمات صراحة بمشاركة المعلومات المرتبطة بخططهم المستقبلية وأدائهم الحالي مع زبائنهم وبصورة منتظمة، وعلى نفس القدر من الأهمية أن يقوم الزبائن بمشاركة المعلومات المتعلقة بخططهم الشرائية وبكيفية إشباع حاجاتهم مع المنظمة، وبذلك يتمكن مقدم المنتج من وضعه في الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية الخاصة بهم؛
- المشاركة المبكرة للزبائن، وخاصة الزبائن الذين ربما يتأثرون بسياسة أو خطة من خطط المنظمة وهؤلاء ينبغي إشراكهم في مرحلة مبكرة، وعلى مدار عمليات تطوير هذه السياسة أو الخط، كما ينبغي تخصيص وقت كاف يتمكن من خلاله مقدم المنتج من التشاور مع زبائنهم بشأنها؛
- التشاور الفعلي، إذ ينبغي أن يضمن التشاور الفعال أن تتاح للزبائن فرصة إبداء آرائهم وإشعارهم بأنه قد تم الأخذ بآرائهم واهتماماتهم عند اتخاذ القرارات وإعداد الخطط التسويقية للخدمة المقدمة لهم.

### 3- أبعاد معرفة الزبون

تتمثل أبعاد معرفة الزبون في الآتي:

#### 3-1- المحتوى

وهو تعبير عن ذلك الاختيار والتمييز الواضح للسمات المعرفية ذات العلاقة بالإستراتيجية التسويقية، القائمة على التركيز الدقيق في المعلومات المؤثرة بالهدف المقصود، وتجنب ما يفيض عن ذلك، وهنا تدخل مسألة التدقيق المعرفي التسويقي لإقرار ما تريد المنظمة أن تعرفه، وما هو الشيء الأكثر أهمية، وما تحتاجه فعلا المعرفة التسويقية في تحقيق برامجها مع المستهلك أو السوق.

#### 3-2- الثقافة

تمثل الثقافة البعد الأكثر تأثيرا في نجاح إدارة المعرفة التسويقية على مستوى منظمة الأعمال، ولكن بذات الوقت تمثل العنصر الأكثر إهمالا من قبل إدارات المنظمات وذلك عندما يمتلك الخوف هذه الإدارات في مواجهة التغيير وما تتطلبه من حالات مختلفة في نقل وإدارة المعرفة التسويقية.

#### 3-3- العملية

والمتضمنة تحديد أهداف المعرفة التسويقية وتشمل على تحديد الجوهر المعرفي للمنظمة، وتوظيف الحاجة المستقبلية للمنظمة من المعرفة، والتميز في المعرفة التسويقية المتاحة للمنظمة قياسا بالآخرين، والحفاظ عليها ونشرها واستخدامها.

## 3-4- البنية التحتية

التمثلة في القاعدة الذهبية لدعم إدارة المعرفة، التي تستوجب أن تكون متكيفة مع حاجات المنظمة وليس العكس، لذلك من الضروري أن تكون مرنة وسهلة الوصول ومحدثة في المعلومات وبما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة، وأن يتم التأكد من كل ذلك من خلال اعتماد التدقيق التسويقي المعرفي.

## 4- بناء معرفة الزبون

تمر عملية بناء معرفة واضحة عن الزبون بعدة مراحل كما يلي:

- خلق قاعدة البيانات؛
- تحليل البيانات.؛
- اختيار الزبون؛
- استهداف الزبون؛
- التغذية العكسية.

## رابعاً: إدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا

توفر بيانات الزبائن بشكل دقيق أصبح جزءاً أساسياً للأداء الناجح لإدارة علاقات الزبائن، وهذا ما يحتاج إلى توفر التكنولوجيا. في الواقع وبسبب التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات أصبحت المنظمات لديها المقدرة على جمع وتخزين وتحليل معلومات الزبائن، مما يعزز قدرتها على الاستجابة لاحتياجات الزبائن، وبالتالي جذبهم والاحتفاظ بهم.

فنتقيات الحاسوب مثل التصميم/ التصنيع، أنظمة التصنيع المرنة، مستودعات البيانات، استخراج البيانات، وأنظمة برمجيات إدارة علاقات الزبائن تمكن المنظمات من توفير قدر أكبر من التخصيص، مع نوعية أفضل بتكلفة أقل. كما أنه تساعد الموظفين في جميع نقاط اتصال خدمة الزبائن بشكل أفضل. فالعديد من الأنشطة التي تركز على الزبائن سيكون مستحيلاً من دون التكنولوجيا المناسبة.<sup>4</sup>

مما يبق يمكن القول أن إدارة العلاقة مع الزبون مفهوم يتطلب نموذج أعمال جديد يركز على الزبائن والذي ينبغي دعمه بمجموعة من التطبيقات التي تدمج عمليات المكتب الأمامي والخلفي، وعليه فالأبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبائن تركز على المجالات الجوهرية للتوظيف، والمتمثلة في الآتي:<sup>5</sup>

- **المبيعات:** إذ تتفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمنظمة مع الزبون المعتمد للحصول عليه وتحويله إلى زبون دائم ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة لأنه يعد أمراً ضرورياً لأعمال المنظمة من أجل النجاح والتفوق على الآخرين، ويقع ذلك على عاتق إدارة المنظمة عبر الكثير من مجالاتها المتداخلة مع وحدات الأعمال الأخرى، ويعد رجل البيع مصدراً مهماً للمعلومات الأساسية، فينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة للحصول على معلومات حول الزبون وخاصة فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته.

- **التسويق:** تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت العالمية، هذه الأنشطة التسويقية تعطي خبرة أفضل للزبائن في الاستمرار بالتعامل مع المنظمة، لذا يجب عليها امتلاك قاعدة بيانات قوية عنهم تمكنهم من تقديم تحليل كمي ونوعي حقيقي وفي الوقت الأنّي للبيانات تلك كنقطة بداية، لتحقيق 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 جديد أو تطوير المنتج الحالي، إيجاد طرق جديدة في التسعير أو الترويج، وتوسيع القنوات التوزيعية وغيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى.

- **الخدمة:** إن خدمة الزبائن التي تعتمد المنظمة هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بالزبائن المربحين والمخلصين ذوي الولاء العالي، لذا عليها تطوير مراكز الاتصالات الهاتفية إلى مراكز اتصالات تعالج الأوساط المختلفة مثل: الفاكس والبريد الإلكتروني وغيرها، ومعالجة خدمة الزبائن بالإجابة على استفساراتهم وشكاويهم بما فيها أمور المنتجات والحاجات إلى المعلومات والطلبات، إذ ينبغي أن يكون المسوقين مطلعين على حاجات الزبائن وتوقعاتهم دوماً.

#### خامساً: مزايا إدارة علاقات الزبائن

باعتبار أن إدارة علاقات الزبون أحد أهم الإستراتيجيات المعاصرة التي تعتمد عليها المنظمات في بناء علاقات طويلة المدى مع زبائنهم، فقد طورت العديد من المنظمات إدارة العلاقات مع الزبون نظراً لما يحققه ذلك من مزايا وفوائد، إذ تجني المنظمة ذات التركيز على الزبون العديد من المزايا من خلال طرق كثيرة منها:<sup>6</sup>

- تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تضامن جميع أعضاء المنظمة في أداء العمل؛

- خلق حواجز الخروج وذلك من خلال تكامل عمليات المنظمة في خدمة الزبون مما يترتب عليه صعوبة في جذب زبائن المنظمة من قبل المنافسين؛
- التحول من التنافس على أساس الأسعار إلى التنافس على أساس إجمالي القيم؛
- تسليم خدمات و سلع ذات قيمة للزبون لتحقيق ولائه وتمديد فترة العلاقة معه.
- على أساس ما سبق تتمكن المنظمة من الحصول على أرباح إضافية مما يشجع فريق العمل على بذل المزيد من الجهد لتقديم أعلى قيمة للزبون الوفي، حيث تسعى إستراتيجية إدارة علاقات الزبون إلى تحقيق التكامل بين مختلف الأقسام وتغيير النظرة للزبون، الأمر الذي يمكنها من الحصول على منافع كثيرة يمكن إجمال بعضها منها فيما يلي:<sup>7</sup>
- تخفيض تكاليف الأنشطة الترويجية؛
- التركيز على حاجات الزبون بطريقة شخصية وفردية، والتركيز على من هم أكثر ربحية؛
- حسن استعمال قنوات الاتصال من أجل التعرف على الزبائن والاستفادة من كل اتصال معهم؛
- تسمح بتحقيق كفاءة وفعالية المنظمة وتمكنها من المنافسة على أساس الخدمات المعروضة؛
- زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه نتيجة لسرعة الاستجابة لحاجاته؛
- العلاقات مع الزبون تمثل إدارة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ بالمبيعات وأنشطة الخدمات التسويقية المختلفة والمستندة في مجملها على تحليل الأداء التسويقي المتحقق للفترة السابقة ومن خلال قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن؛
- تحقيق أعلى عائد على الاستثمار من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات وتفعيل الأنشطة الأخرى في المنظمة.

#### سادسا: تحديات إدارة علاقات الزبائن

- على الرغم من هذه المزايا التي تحققها إدارة علاقات الزبون إلا أن العديد من الدراسات تبين فشل هذه الإستراتيجية في المنظمات ومن أسباب فشلها منها:<sup>8</sup>
- حسب دراسة Meta Groupe، 69% من منظمات التوزيع صرحت أنها لم تحقق عائدات على استثماراتها في إدارة علاقات الزبون؛
  - حسب دراسة Gartner، 55% من مشروعات إدارة علاقات الزبون لا تعطي نتائج؛ ويرجع السبب أساسا في فشل تطبيق إدارة علاقات الزبون إلى بعض النقاط منها:<sup>9</sup>



- النظر إليها كتكنولوجيا وبرمجيات فقط، حيث لا يمكن للتكنولوجيا بمفردها أن تقوم ببناء علاقات مربحة مع الزبائن، فإذا ما تم التركيز على تلك النظرة يحدث ما يسمى قصر النظر لإدارة علاقات الزبون باعتبارها حلول تكنولوجية وبرمجيات، غير أنها جزء من إستراتيجية فعالة ومتكاملة لتنمية وتطوير العلاقات مع الزبون؛

- الاعتقاد بأن إدارة علاقات الزبون معنية ببرامج الولاء، وهذا خطأ نظراً لأنه توجد برامج ولاء كثيرة جداً لدرجة أن الزبائن أصبحوا لا يعتبرونها فريدة وشخصية، بينما نجد أن معاملة الزبائن بشكل شخصي وفردى أمر ضروري لنجاح إدارة علاقات الزبون؛

كذلك من بين أسباب فشل العلاقة القائمة بين المنظمة والزبون ما يلي:<sup>10</sup>

- عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد؛
- عندما تصل المعلومات للزبون لكن تتعدم لديه الرغبة في التواصل مع المنظمة؛
- قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه الرغبة في التواصل، ولكن المنظمة لا تستمع إليه، أو قد تستمع إليه لكن لا تدرك احتياجاته؛
- عندما تدرك المنظمة احتياجاته ولكنها لا تستجيب لها، أو قد تستجيب لها بوسائل غير فعالة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وصول المعلومات إلى الزبون بالشكل الفعال، وهكذا تصبح العلاقة تدور في حلقة مفرغة.

إذن العلاقة الناجحة بين المنظمة وزبائنها هي إستراتيجية تعتمد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر فيه الرغبة في الاتصال وقد لا تنتظره المنظمة حتى يتصل بها بل تسعى لتوليد الرغبة لديه في الاتصال.

وتتمثل أهم التحديات التي تجعل إدارة علاقات الزبائن تفشل في الآتي:<sup>11</sup>

#### - خصوصية العملاء

يتطلب تنفيذ المنظمة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء اعتمادها على قاعدة واسعة من البيانات الديموغرافية والسلوكية للعملاء من خلال نقاط الاتصال، وتعد هذه البيانات شخصية من وجهة نظر معظم العملاء، لذا يجب حماية هذه الخصوصية، وهناك أربع قواعد أساسية ينبغي العمل بها من أجل حماية خصوصية العملاء وهي الآتي:

- ينبغي إبلاغ العملاء أن بيانا تهم شخصية، ولا تستخدم إلا لأغراض محددة وخاصة.

- قدرة العميل على تعقب هذه البيانات.

- السماح للعميل الحصول على بياناته وتصحيحها.

- حماية بيانات العميل قدر المستطاع من الاستخدام غير المسموح.

- انعدام النضج التقني

تعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في بداية عهدها، وأغلب برامجها وتقنياتها نمطية وغير ناضجة، فضلا عن ارتفاع تكاليف تنفيذها وذلك لوجود اختلاف في البرمجيات والتقنية المستفيدة من قبل المنظمات التي تتبنى إدارة العلاقة مع العملاء مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها.

- عدم توافق البرمجيات مع متطلبات الشركة

فالاتقاد السائد هو أن شراء أفضل برمجيات إدارة علاقات العملاء سيضمن كفاءة المخرجات، والحل يكون بتقديم مقترحات أو المتطلبات والمواصفات المطلوبة في البرنامج ثم مناقشتها للاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار الشراء، وان لم تكن المنظمة على خبرة في إدارة علاقات العملاء أو لديها الثقة بإمكانية حشد الموارد التقنية المطلوبة للتنفيذ، فمن الأفضل لها الاعتماد على استشاريين خارجيين لاختيار الحزم البرمجية والتقنيات المطلوبة.

- معارضة التغيير

فكثيرا ما يعارض الموظفون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على أعمالهم التي اعتادوا عليها، الأمر الذي سيؤثر سلبا وبشكل كبير على تنفيذ إدارة علاقات العملاء. ومن أسباب معارضة إدارة علاقات العملاء الآتي:

- الإكراه الإدراكي للموظفين لحملهم على تبني إدارة علاقات العملاء.

- عدم استيعابهم الكامل للدعم الذي سيتلقونه من النظام الجديد، واستخفافهم به.

- عدم قدرتهم على التعامل الكامل مع كميات كبيرة من المعلومات والمعارف.

- التركيز على التكنولوجيات

إن التكنولوجيا هي جزء من إدارة علاقات العملاء، وهذا الخطأ شائع لدى المنظمات التي تركز على التكنولوجيا والمبيعات بدلا من التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، بينما نجد أن المنظمات الناجحة تركز على بناء علاقات طويلة الأجل مع مجموعة معينة من العملاء وعلى التعرف عليهم وفهمهم.

## - استهداف قسم سوقي غير مناسب

لا يمكن للمنظمة أن تستهدف بمنتجاتها كل العملاء فهناك بعض الأقسام السوقية يكون أكثر ملائمة من الأقسام الأخرى، ومن ثم فليس من المفيد للعميل أو المؤسسة إقامة علاقة لن ينتج عنها في النهاية الوفاء باحتياجات العميل.

## - قطاعات غير مربحة في الأجل الطويل

بغض النظر عن النواحي الأخلاقية والادعاءات القانونية، فإن المنظمات تفضل ألا تقيم علاقات طويلة الأجل مع العملاء غير المربحين، فقد تكون بعض قطاعات السوق غير مربحة بالنسبة للمنظمات حتى ولو كانت احتياجاتهم يتم مقابلتها من خلال هذه المنظمة، كما أن العملاء ليس بالضرورة من ينتج عن التعامل معهم ربحية أكثر فبعض العملاء يدرون أرباحا اقل ولكن يقدمون للمنظمة أفكار غير تقليدية لتنمية منتجات وخدمات جديدة أو لتطوير الخدمات الحالية.

## - عملاء يتسمون بالصعوبة

كثيرا ما تتردد عبارة العميل على حق ولكن الوقائع تثبت عكس ذلك، ليس العميل دائما فالعاملون يعرفون انه بصرف النظر عن التكاليف المادية والوقت الذي يستهلكه بعض العملاء فإن هناك بعض العملاء من الصعب التعامل معهم؛ ومن ثم يرى البعض أنه من المنطقي أن تقوم المنظمات بالتخلص من العملاء غير المناسبين لها.

## - أقسام العملاء المربحة

ينبغي على المنظمات أن تقوم بوضع تصنيف داخلي لعملائها على أساس ربحيتهم، فليس كل العملاء يتم جذبهم والحفاظ عليهم، فبدلا أن تقوم المنظمة بإتباع أسلوب واحد في التسويق لجميع العملاء فإنها تقوم بوضع كل اهتماماتها لخدمة عملائها الجيدين، وتحاول أن تدفع الرديء منهم ليكون جيدا، أما القسم السيئ منهم فإنها تحاول عدم تشجيعه على التعامل معها.

## - نقص المهارات المطلوبة

يعزى ذلك إلى النقص الحاد في المهارات التقنية، والناجم عن عدم تجديد المنظمة للمهارات التقنية.

## - عدم كفاية الاستثمار في نظام إدارة العلاقة مع العملاء

تمثل كفاية الموارد المربحة مسألة مهمة لمقابلة متطلبات إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، خصوصا المشروعات ذات التكاليف الكبيرة.

## - قلة البيانات كما ونوعا

تعتبر جودة وكمية البيانات أهمية كبيرة لإنجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، خاصة المنظمات التي في مراحل مبكرة من تبني تلك الإستراتيجية.

## - عدم فهم الفوائد التي تحققها المنظمة من تطبيق النظام

يشكل عدم الوعي بالمنافع التي تنتج من قاعدة بيانات التسويق عائقا في نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء أمام المديرين، لذا يجب توجيه البيانات الموجودة في مستودع البيانات للحصول على نتائج أكثر إيجابية.

## - الحدود الوظيفية

وتظهر من خلال امتناع وعدم تعاون المديرين في المستويات الوظيفية المختلفة على تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء، خاصة في مراحل الأولى.

## - عدم إدراك القيادة والإدارة العليا بلوازم ومتطلبات المشروع

يشكل عدم الإدراك والمعرفة الكافية لدى القيادة والإدارة العليا بمتطلبات إدارة العلاقات مع العملاء أكبر عائق أمام نجاحها.

من خلال ما سبق من مفاهيم إدارة علاقات الزبون أنها تمثل نظرة شاملة ومتكاملة تركز على الاتصال الدائم والمستمر مع الزبائن وتقديم القيمة المضافة لهم من خلال فهم وإدراك حاجاتهم ومشكلاتهم والعمل على حلها والعمل الدائم الدؤوب على مواكبة توقعاتهم، أخذا بعين الاعتبار أن العلاقة مع الزبائن هي مسؤولية مشتركة لجميع أعضاء المنظمة الأمر الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.

## مراجع الفصل الخامس

- 1 - ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص ص: 14-16.
- 2 - نفس المرجع السابق، ص ص: 16-17.
- 3 - بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بيرج يوعريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2016، ص ص: 41-52.
- 4 - ريناتا حدادين، مرجع سابق، ص: 18.
- 5 - حسين وليد حسين عباس، أحمد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص ص: 57-58.
- 6- ماثيو شوارتز، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة المبيعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص ص: 81-82.
- 7- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص: 292.
- 8-J. Lendrevie, J. Lévey & D. Lindon, **Théorie et pratique du marketing Mercator**, Dalloz, Paris, 2003, p :945.
- 9 - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق، عمان، 2009، ص: 213.
- 10- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص: 371.
- 11 - محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر: دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص ص: 44-46.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1- الكتب

- 1- إحسان دهب جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 2- أحمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك: مدخل متكامل، دار زهران، عمان، 2009.
- 3- إياد عبد الفتاح النسور، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 4- بشير العلاق، التسويق في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 5- ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأولى، الأردن، 2014.
- 6- جيل غريفت، ترجمة أيمن الأرمنازي، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2001.
- 7- حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبائن، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2017.
- 8- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- 9- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 10- رون كار، دون بلوهويك، مرشد الأنكياء الكامل: خدمة العملاء المتميزة، دار الفاروق، القاهرة، 2001.
- 11- ريتشارد ويتلي، وديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998.
- 12- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 13- سليمان درمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 14- طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- 15- عباس حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2017.
- 16- عبد السلام محمود أبو قحف، مبادئ التسويق، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 17- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة، 1995.

- 18- عمرو عبد الرحمان توفيق، ترجمة هالة صدقي، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007.
- 19- فليب كوتلر، جاري أمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، أساليب التسويق، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
- 20- فؤاد الشيخ سالم، على فلاح الزغبى، إدارة العلاقات التسويقية: مدخل إدارة علاقات الزبائن، دار المسيرة، الأردن، 2020.
- 21- فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو، الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 22- في كومارو، يرنز ريناتز، تعريب سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، إدارة علاقات العميل مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2010.
- 23- كاسر ناصر، سلوك المستهلك، دار الحامد، عمان، 2006.
- 24- كوتلر وكاري، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2009.
- 25- ماثيو شوارتز، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى، إدارة المبيعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 26- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة العالمية: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
- 27- محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 28- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 29- محمد عبده حافظ، التسويق عبر الإنترنت، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009.
- 30- محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 31- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 32- محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- 33- محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 34- مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 35- معراج هوارى، ريان أمينة، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 36- منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 37- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2004.



- 38- ناجي معلا، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 39- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري، عمان، 2017.
- 40- نزار عبد المجيد ورشيد البراوري، التسويق المبني على المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 41- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق، عمان، 2009.
- 2- المذكرات والرسائل والمطبوعات**
- 1- أحمد عبد العباس الموسوي، أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي وبنائ المصارف الأهلية العراقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2013.
- 2- بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بيرج بوغريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2016.
- 3- بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2013.
- 4- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2005.
- 5- ريناتا حدادين، أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- 6- زرواتي موهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص التسويق السياحي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
- 7- زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبائن في المجال البنكي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
- 8- سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون دراسة على عينة من المتسوقين عبر النواية الإلكترونية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية - كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

- 9- شيرين عبد الحليم شاور التميمي، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في الضفة الغربية، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010.
- 10- صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016.
- 11- عاصم رشاد محمد أبو فزع، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
- 12- لما بسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية في شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات، أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
- 13- محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر: دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.
- 14- محمد خوجلي محمد أحمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- 15- محمد دلاو، جلال غريب، إمكانية تبني التسويق بالعلاقات، تطبيق في عينة من المصارف الأهلية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006.
- 16- مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، أطروحة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
- 17- نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات موبيليس، جازي، أوريدو، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 1، 2018.

### ثالثاً: الملتقيات

- 1- إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.

- 2- إلهام فخري أحمد، التسويق بالعلاقات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني حول "التسويق في الوطن العربي، التحديات والفرص"، الدوحة، قطر، أكتوبر، 2003.
- 3- حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، 8-9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- 4- خليل عبد القادر، براء الهادي، التسويق بالعلاقات مفتاحا للوصول إلى عميل مدى الحياة، الملتقى الوطني الثالث عشر حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمة، جامعة سكيكدة، 15/16 ديسمبر 2014.
- 5- فاطمة مانع، إدارة علاقات العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الخامس حول "الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

#### رابعاً: المجالات والدوريات

- 1- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
- 2- حكيم بن جروة، خليدة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، جوان 2015.
- 3- خيرى علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 102، المجلد 33، 2011.
- 4- رونالد سويغت، إدارة علاقات العملاء CRM، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، العدد 09، القاهرة، 2002.
- 5- عبد الله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقة الزبائن، أبحاث اقتصادية وعربية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
- 6- عبدالفتاح أحمد محمد ممدوح، أثر التسويق الرقمي على القيمة المدركة للعميل: دراسة تطبيقية على عملاء الخطوط الجوية المصرية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 40، العدد 1، 2020.
- 7- عواطف يونس إسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 95، مجلد، 31، 2009.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

## 1 - الكتب

- 1- Gizem, K, & Gungor, H, **Ethics As A Customer Perceived Value Driver In The Context Of Online Retailing**, African Journal Of Business Management, 4 (5), 2010.
- 2- Anne Julien, **Marketing Direct Et Relation Client**, Les Editions Démos, Paris, 2004.
- 3- Bose, Ranjit, **Customer Relationship Management**, Emerald Articles, New Mexico, 2002.
- 4- Christopher H. Lovelock, **Services Marketing**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, 2001.
- 5- Claude DEMEURE, **Marketing**, Dalloz, Paris, 4eme Edition, 2003, P : 346.
- 6- Denis Lapert, **Le Marketing Des Services**, Edition Dunod, France, 2005.
- 7- Gummerson.E, **Making Relationship Marketing Operational**, International Journal Of Services Industry Management, Bo15, No 5, .1994
- 8- Hillton, W., Maher, W., & Selto, H, **Cost Management : Strategies For Business Decisions**, (Ed. 2nd), Irwin, Mcgraw – Hill, 2003.
- 9- J. Lendrevie Et Autres, **Mercator**, Dunod Education, France, 9 Edition, 2006.
- 10- J. Lendrevie, J. Lévey & D. Lindon, **Théorie et pratique du marketing Mercator**, Dalloz, Paris, 2003.
- 11- J.Lendrevie, J.Lévey & D.Lindon, **Théorie Et Pratique Du Marketing Mercator**, Dalloz, Paris, 2003.
- 12- Joan L. Giese, Joseph A. Cote, **Defining Consumer Satisfaction**, Academy Of Marketing Science Review, Vol. 2000 No. 01, 2002.
- 13- Joseph.F. Fair & Al., **Marketing Research**, 2nd Edition, Mcgraw–Hill Education, 2002.
- 14- Kotler Philip Et Autres, **Marketing Mangement**, Pearson Eduction, Paris, 12 E Edition, 2006.
- 15- Kotler, P, **Marketing Management**, (Ed. 11th), Prentice – Hall, 2003.
- 16- Kotler. P, Keller. K. L, **Marketing Management**, 14th Edition, Prentice Hall, United States, 2012.

- 17- L. Descharreaux & P. Ssuzet-Charbonnel, **Le Modèle Client-Savoirs**, Dunod, Paris, 2000.
- 18- Monique Zollinger, Et Eric, Lamarque, **Marketing Et Stratégie De La Banque**, 2eme Edition, Dunod, Paris, 1999.
- 19- Oliver Richard L, **Whence Consumer Loyalty ?**, Journal Of Marketing, Vol. 63, Special Issue 33-44, 1999.
- 20- Philip Kotler, **Les Clés Du Marketing**, Pearson Education, Paris, 2003.
- 21- Pierre Allard; Damien Dirringer, **La Stratégie De Relation Client**, Dunod, Paris, 2000.
- 22- Pierre Desmet, **Marketing Direct-Concepts Et Méthodes**, 3ème Edition, Paris, France, Dunod, 2005.
- 23- Sixue Susan Jia, **A Review On The Formation And Development Of The Relationship Marketing Theory**, International Journal Of Business Research And Management, Vol 7, Issu 4, 2016.
- 24- Sparks, B, **Evaluative And Relational Influences On Service Loyalty**, International Journal Of Service Industry Management. Vol 12, 2001.
- 25- Stanley Brown, **Customer Relationships Management: Crm**, Pearson Education, Paris, 2006.
- 26- Sylvain Waserman, **L'organisation Relation Clients**, Dunod, Paris, 2001.
- 27- Vahid Pezeshki, **Three Dimensional Modelling Of Customer Satisfaction, Retention And Loyalty For Measuring Quality Of Service**, A Thesis Submitted For The Degree Of Doctor Of Philosophy By, School Of Engineering And Design, Brunel University, London ,2009.