



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الرحمان -



قسم: العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

موجهة لطلبة: السنة أولى ماستر تخصص: تسويق الخدمات

من إعداد

د. بلمهدي يوسف

السنة الجامعية: 2021/2020

1. مقدمة:

المؤسسات في خطابها وعلاقتها مع الجمهور عليها أن تتجاوز فكرة الإستهداف الكلي لهم إلى فكرة العمل على الإستهداف الشخصي والفردى لكل زبون، عليها بذلك أن تسعى إلى بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات إلى زبون واحد عوض أن تسعى إلى بيع منتج أو خدمة واحدة إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن" هي فكرة رائدة وُلدت سنة 1989 من طرف إطار في وكالة الإعلان الأمريكية يدعى ببرز مهدت لتغيير الكثير من المفاهيم التي كانت سائدة في تلك الحقبة وما قبلها، حيث لطالما سعت منظمات الأعمال قبل ذلك إلى العمل على الإستهداف الكلي والكتلي للزبائن، هذا الاستهداف الذي كان قائم على أن كل الزبائن متساوون ومتجانسون الأهمية بالنسبة للمنظمة بالرغم من خصائصهم الموقفية، السلوكية والعلائقية المختلفة، وقد نتج عن هذا الأسلوب في علاقة المنظمات بجمهورها الكثير من المشاكل آنذاك إلى غاية ميلاد الفكرة أعلاه، ليتم بعد ذلك بسنوات تأسيس وكالة إعلانية للترويج لهذه الفكرة وقد أدى ذلك إلى بداية ظهور أسلوب تسويقي جديد مضمونه التسويق واحد لواحد أو التسويق (1:1).

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

إن الحديث عن زبائن منظمات الأعمال الحديثة لاسيما خصائصهم المختلفة يقودنا بالضرورة للإشارة إلى الإختلافات الكثيرة التي تحملها الكتل الزبونية لهذه للمنظمات، هذه الإختلافات الكثيرة تضع المنظمات أمام عدة تحديات لعل أبرزها القدرة على فهم هذه الإختلافات من جهة، والعمل على خلق الأساليب والاستراتيجيات التسويقية المناسبة للتعامل مع كل فئة من الزبائن من جهة أخرى، هذا التوجه (الثقافة) أصبح ضرورة حتمية تفرضها تغيرات محيط الأعمال في الظرف الراهن، ولكن الحديث عن تحدي فهم المنظمات لاختلافات زبائنها ومعاملتهم بحسبها يفرض علينا الإشارة إلى الأساليب، الأدوات والإمكانيات المناسبة والسليمة التي من خلالها تنجح هذه المنظمات في فرز مجاميع زبائنها فرزا مبنيا على مؤشرات ومعايير مفيدة للمنظمة وأهدافها، ومن أهم التوجهات الإدارية التسويقية المناسبة لتحقيق المتبغى أعلاه تتبنى المنظمات اليوم أساليب واستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن.

ويعتبر مجرد الإشارة إلى مصطلح إدارة علاقات الزبائن إيجاءا كافيا لكون أن العملية التسويقية الحديثة لم تعد تطغى عليها صفة الصفقة بين المنظمة والزبون فقط، إنما هناك متغير آخر يتمثل في علاقة الطرفين في ظل هذه

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

الصفحة، هذا المتغير (العلاقة) اكتسب مكانة بالغة الأهمية لدى أطراف المعادلة التسويقية الحديثة لاسيما الزبون، دفع المنظمات إلى التفكير والسعي إلى الاهتمام بها والوقوف عليها أو إدارتها، وقد انقسمت آراء الكتاب وأهل الاختصاص في زاوية الرؤية الأساسية تجاه إدارة علاقات الزبائن، زاوية مضمونها أن إدارة علاقات الزبائن هي ثقافة وتوجه فلسفي على منظمات الأعمال الحديثة تبنيه وتلقينه لكل عمالها وإطاراتها، هذا التوجه يعتبر الزبون ركيزة ذات أهمية جوهرية في إعداد وتنفيذ كل الاستراتيجيات والخطط التسويقية للمنظمة، وهو السبب الوحيد لنجاح وبقاء المنظمة في السوق، وزاوية مضمونها أن إدارة علاقات الزبائن هي لاتعدو كونها مجموعة من الإجراءات، المراحل والخطوات التي تتضمن برامج تقنية تنحصر مهمتها في تصنيف وتقسيم الكتلة الزبونية للمنظمة وفق معايير معينة محددة سلفا، ويبقى الرأي الراجح بين زاويتي الرؤية السابقتين أن الأنفع بالنسبة للمنظمة أن تتبنى الرؤيتين معا من خلال تبني وغرس ثقافة الزبون وجعلها أهم أوجه ثقافة المنظمة ككل، هذا الغرس لا بد من توفير ما يقابله من إجراءات، أدوات وإمكانيات لازمة لترجمة ثقافة التوجه نحو الزبون على أرض الواقع.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

ومن أجل أكثر تفصيل لما سبق تمضنت هذه المطبوعة المحاور الرئيسية التالية:

- المحور الأول: تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن.
- المحور الثاني: تعريف وأهمية إدارة علاقات الزبائن.
- المحور الثالث: خطوات واستراتيجيات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن.
- المحور الرابع: معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن.
- المحور الخامس: أبعاد إدارة علاقات الزبائن.
- المحور السادس: تحليل ربحية الزبون.
- المحور السابع: تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية.
- المحور الثامن: دراسة حالات تطبيقية في إدارة علاقات الزبائن

الفهرس

الصفحة	العنوان
10	1. تطور مفهوم إدارة علاقات الزبائن
10	1.1 مقدمة في نشأة إدارة علاقات الزبائن
	2.1 التوجه الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبائن في
12	العصر الحديث
13	3.1 التوجه نحو مزيج تسويقي خاص بالزبون
	4.1 التوجه نحو هيكل تنظيمي للمنظمات مبني على
15	الزبون
17	5.1 التوجه المعاصر والمستقبلي لعلاقة المنظمة بالزبون
	6.1 أسئلة تقييمية للمحور الأول
21	
22	2 . تعريف وأهمية إدارة علاقات الزبائن
22	1.2 تعريف إدارة علاقات الزبائن
26	2.2 أهداف إدارة علاقات الزبائن

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

30	3.2 أهمية إدارة علاقات الزبائن
34	4.2 أسئلة تقييمية للمحور الثاني
36	3. خطوات واستراتيجيات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن
36	1.3 تحديد (تعيين) الزبائن
39	2.3 تمييز الزبائن
41	3.3 التفاعل مع الزبائن
44	4.3 تعديل سلوك المنظمة تجاه الزبون
47	5.3 نظام إدارة علاقات الزبائن
49	6.3 أسئلة تقييمية للمحور الثالث
50	4. معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن
50	1.4 مفاهيم أساسية في تقييم الأداء
52	2.4 أهمية تقييم الأداء
54	3.4 أهمية تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون
56	4.4 تقييم العلاقة وإدارة العلاقة مع الزبون
67	5.4 أسئلة تقييمية للمحور الرابع

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

68	5. أبعاد إدارة علاقات الزبائن
68	1.5 المبيعات (القوى البيعية)
	2.5 الخدمات
72	3.5 التسويق
75	4.5 أسئلة تقييمية للمحور الخامس
79	6. تحليل ربحية الزبون
81	1.6 مفهوم ربحية الزبون
81	2.6 مفهوم تحليل ربحية الزبون
82	3.6 أهمية وفوائد تحليل ربحية الزبون
85	4.6 تكاليف وإيرادات الزبون
86	5.6 مشاكل تحليل ربحية الزبون
92	6.6 أسئلة تقييمية للمحور السادس
94	7. تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي
95	للمؤسسات الخدمية
95	1.7 مفهوم الأداء التسويقي

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

97	2.7 أهمية الأداء التسويقي
98	3.7 مؤشرات قياس الأداء التسويقي
103	4.7 عناصر إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة الخدمية
	5.7 إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحسين الأداء
109	التسويقي للمؤسسة الخدمية
112	6.7 أسئلة تقييمية للمحور السابع
113	8. دراسة حالات تطبيقية في إدارة علاقات الزبائن
	1.8 دراسة الحالة الأولى
113	2.8 دراسة الحالة الثانية
116	3.8 دراسة الحالة الثالثة
119	8.4 أسئلة تقييمية للمحور الثامن
122	9. قائمة المراجع
124	

1. تطور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

لا يمكن الحديث عن إدارة علاقات الزبائن دون الإشارة إلى تاريخ ظهورها ومعالم زيادة وتطور أهميتها مع الوقت، فقد مرت بعدة مراحل ومحطات تاريخية تماشيت مع مستجدات الباحثين والكتاب أهل الاختصاص من جهة، ومع تجارب منظمات الأعمال المهتم بعلاقتها مع زبائنهم من جهة أخرى، ولا بد من الإشارة إلى أن كل حقبة زمنية ومميزاتها أثرت بناءً على هذه المميزات على رؤية وممارسة منظمات الأعمال لوظيفة إدارة علاقات الزبائن.

1.1: مقدمة في نشأة إدارة علاقات الزبائن

يعود تاريخ نشوء إدارة العلاقة مع الزبون إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة (machine) وما يرتبط بها من سعي المنظمات آنذاك لإنتاج منتجات مميزة في خصائصها بالإضافة للتميز العملي الذي أدى إلى توصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المنظمة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها وهذا ما يطلق عليه "استراتيجية دفع التكنولوجيا" (technology push strategy)، وفي نهاية القرن العشرين الذي أسسه اقتصاديات المعرفة مع احتدام المنافسة بين المنظمات تحولت الرؤية

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

إلى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثمة تقوم المنظمة بالعمل على إشباع حاجاته ورغباتهم خلال ترجمتها لتلك الحاجات والرغبات إلى منتجات جديدة أو مطورة، وبذلك أصبح التفوق يعتمد على أساس التنافس بين المنظمات على أساس من يستطيع أن يلبي هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المنظمة أن تتبع الزبون فيما يسمى باستراتيجية سحب السوق (strategymarket-pull) ولذلك توجهت هذه التطورات الكبيرة 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 من كونه خصماً لثقافة المنظمة القائمة على (ربح-خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح-ربح) ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المنظمة، وفي العقد الأخير ظهرت إدارة العلاقة مع الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمنظمة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي، ويلاحظ من الشكل التالي أن الأفطار الأولية التي بدأت ضمن سياق إدارة العلاقة مع الزبون كانت منذ سنة 1884 وعلى يد (جون هنري بيترسون) في مجال العروض المبدعة للمبيعات وأنصبة المبيعات

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

الخاصة، وقد قدم (هنري بيترسون) بحث قرارات الزبون سنة 1911 في حين أوجد (موريس بيركن) سنة 1947 المؤقت اليومي، تلاها في سنة 1950 حيث قدم (ريمونغتون راند) عام 1952 مشروع أول حاسبة شخصية لتطبيقات الأعمال، وفي عام 1984 كان أول اتصال تجاري (MGMT) على يد (بات سولفان) في سنة 1994 استخدم (نيتسكيبينا فاكثير) ال (cookies) على الويب، وانطلقت منذ هذا التاريخ إلى بيئة الأعمال إدارة العلاقة مع الزبون الإلكترونية، أصبح أمام المنظمات أن تراجع نموذج أعمالها (business model) ومن ثم تختار الاتجاه الذي تسلكه في تطبيق الفلسفة التي تقوم على إدارة العلاقة مع الزبون بأسلوبها التقليدي أو بالأسلوب الإلكتروني.¹

2.1: التوجه الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبائن في العصر الحديث

في نظرة تاريخية لهذا الموضوع يمكن الإشارة إلى أن تبني هذا التوجه كان محدود نسبيا بغيره من الوظائف المؤداة في المنظمات المختلفة، وهو ما يؤشر بنسبة الانفاق المتحقق على تطبيق إدارة علاقات الزبون، حيث تشير الإحصائيات إلى أن ما تم انفاقه في عام 2003 قد بلغ حدود مليار دولار تقريبا وبنسبة تصل إلى 40% من عدد المنظمات التي أجري المسح

¹حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص34.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

عليها في أمريكا وأوروبا والبالغ عددها 1275 منظمة، وقد ازدادت كلف الإنفاق على برامج إدارة علاقات الزبون في عام 2010 لتصل إلى 11 مليار دولار، ولتزداد بذات الوقت عدد المنظمات المطبقة لهذا التوجه ولذات العينة المبحوثة ولتصل إلى 90%، وانعكاسا لهذه النتائج فإنه يمكن القول بأنه طالما كانت المنظمة تعمل في ضل بيئة متغيرة وشديدة المنافسة، فإنها لا بد أن تعتم التخطيط الاستراتيجي في مسار عملها، وأن يتولد عن ذلك التخطيط توجه استراتيجي لطيفية التعامل مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة زمنها تحديد علاقاتها مع الزبائن باعتبارهم حجر الزاوية في نجاح المنظمة من فشلها على اعتبار جوهرى وهو أن المستهلك مركز النشاط التسويقي، والذي يمثل بدوره النشاط الأكثر تأثيرا في توليد النقد والعوائد لتحقيق الاستمرار والنمو للمنظمة ككل، وتأسيسا على ذلك فإن مدراء المنظمات في المنظمات المعاصرة يرون بأن الزبون هو بمثابة الصديق الوحيد للمنظمة، وأنه يمثل مركز أنشطتها المستهدف نحو تحقيق المزيد من التشارك والتفاعل البناء ما بين الطرفين.

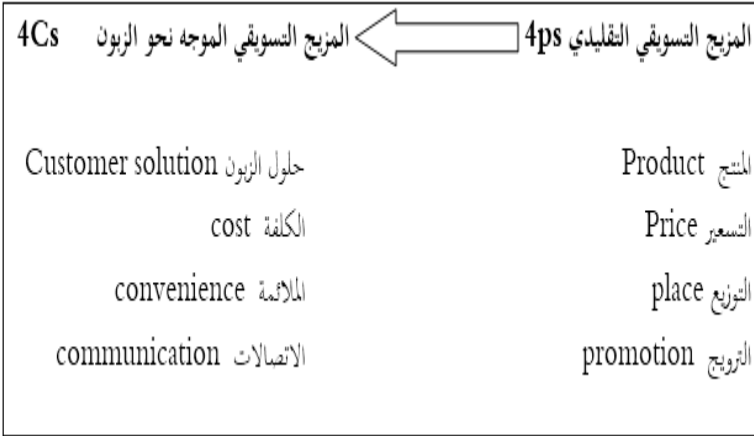
3.1: التوجه نحو مزيج تسويقي خاص بالزبون

ساهم التركيز الكبير على الزبون في تغيير الكثير من المفاهيم التقليدية في العمل التسويقي بمنظمات الأعمال إلى توجهات أكثر معاصرة وحادثة لغرض الاستجابة إلى الزبون وما يسعى الطرفان إليه من تحقيق قيمة

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

متبادلة، وقد تأثر هذا التوجه المعاصر في تغيير مضامين المزيج التسويقي بمنظوره التقليدي القائم على وظائف إدارية داخلية إلى وظائف إدارية ذات توجهات خارجية، ولكنها منصبة مجتمعة نحو الزبون، وهذا ما يتضح في الشكل التالي:

الشكل 01: المقارنة بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الموجه نحو الزبون

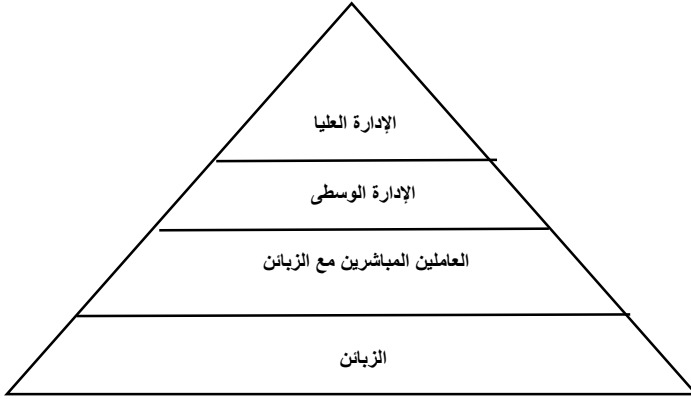


المصدر: حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محود الجنابي، مرجع سبق ذكره، الصفحة 37.

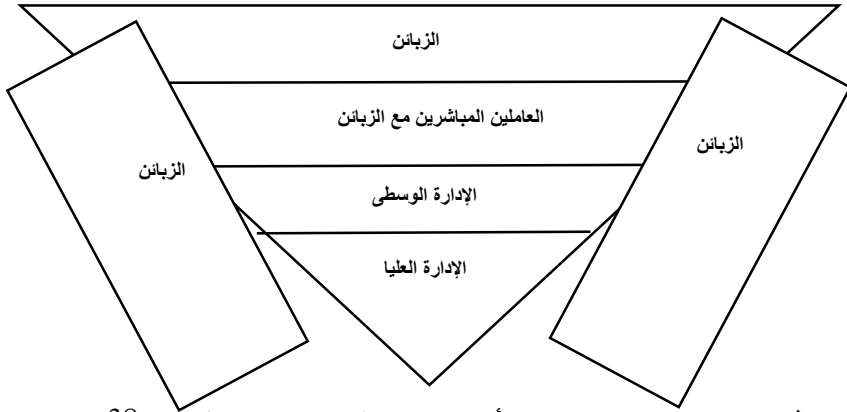
4.1: التوجه نحو هيكل تنظيمي للمنظمات مبني على الزبون

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

الشكل 02: الهيكل التنظيمي التقليدي للمنظمات



الشكل 03: هيكل المنظمة الحديث



المصدر: حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 38

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

يظهر في (الشكل 02) بأن الزبائن هم في أدنى الهرم التنظيمي للمنظمة وأن الطرف الذي يتعامل معهم هم من يعمل في الإدارات الدنيا من المنظمة، على العكس من ذلك في (الشكل 03) حيث يصبح الزبون في قمة الهرم التنظيمي ويأتي من بعده العاملون في المنظمة والذين هم صلة الوصل والاتصال مع الزبائن القادرين على خدمتهم وتحقيق رضاهم، ومن ثم الإدارة الوسطى التي تقع عليهم مهمة دعم وإسناد العاملون في خط المواجهة مع الزبائن، ومن ثمة الإدارة العليا التي يكون موقعها أسفل الهرم التنظيمي والتي تهتم بدعم وإسناد الإدارة الوسطى، فضلا عن ذلك فإن الإهتمام من قبل الإدارة العليا والوسطى بالزبائن يأتي بشكل مباشر من خلال علاقاتها معهم (وهو ما يتضح من خلال الشكل في جانبه المحيطين بالهرم التنظيمي)، كذلك بصورة مباشرة عبر التسلسل الهرمي ومن خلال العاملون في المواجهة مع الزبائن، وهذا الأمر يتيح المجال أمام جميع المستويات التنظيمية في المنظمة والعاملين فيها من تحقي المعرفة الشخصية بالزبائن وإمكانية اللقاء المباشر معهم.

5.1: التوجه المعاصر والمستقبلي لعلاقة المنظمة بالزبون

يرجع اشتغال بيبرز بهذا المفهوم إلى صيف عام 1989، وقد أطلق عليه هو وروجرز إسم التسويق واحد لواحد (التسويق 1-1)، ففي أثناء عمل بيبرز مسؤولا بإحدى وكالات نيويورك الإعلانية، تلقى مهمة في

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

اللحظة الأخيرة لإلقاء كلمة أمام اجتماع لاتحاد الإعلان الأمريكي حول موضوع (مستقبل الإعلام)، وفي ظل ضيق الوقت المتاح أمام ببرز اضطر إلى إعداد عرض كيفما اتفق يتكون من نقطتين أساسيتين، أولهما أن وسائل الإعلام (الجديدة) ستختلف عن وسائل الإعلام (القديمة) بطرق عديدة تشمل على ما يلي:²

1.5.1 ستكون قابلة لتوجيهها للأفراد: بعبارة أخرى نقول أنه بدلا من توجيه الإعلان إلى العملاء المحتملين في جماعات (أي رسالة واحدة لكثيرين) ستكون قادرا على الحديث إليهم همسا، مع مخاطبة واحد فقط في كل مرة، بل مع إعداد رسالتك خصيصا لكل فرد منهم.

1.5.1 وسائل الإعلام ستكون ذات اتجاهين: ستكون قادرا على الحديث إلى عميلك، وعميلك سيكون قادرا على الاستجابة، بعبارة أخرى نقول أنه من الإنشغال بالمناجاة يمكنك أن تقيم حوارا حقيقيا.

3.5.1 وسائل الإعلام الجديدة ستكون رخيصة بل ورخيصة جدا: كنت إذا أردت فيما مضى مخاطبة العملاء على نحو فردي

² يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 189.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

فإن الخيار الوحيد (تقريبا) أمامك هو النظام البريدي الذي يتصف بالبطء والملل وغلاء التكلفة، وإذا أردت إقامة حوار ذي اتجاهين كان أقصى ما تستطيع هو مخاطبة عدة مئات من الأفراد في مجموعات تركيز لا تتسم بالكفاءة.

أما النقطة الثانية التي ساقها روجرز فكانت أكثر إذهالا، إذ قال إن بزوغ هذه الوسائل الإعلامية القابلة للتوجيه للأفراد وذات الاتجاهين وغير باهظة التكاليف سيسفر عن نوع جديد تماما من المنافسة التجارية التي تضطر فيها الشركات إلى التنافس على الزبائن واحدا بواحد، ومضى ليقول أنه عندما يحدث ذلك سيموت التسويق الجماعي وسيتغير جذريا دور السوق بعدة طرق وحسبما يقول بيبرز:³

ينظر السوق الجماعي إلى مهمة من منظور بيع منتج واحد إلى أكثر مجموعة ممكنة من الزبائن، وتشتمل هذه العملية على الإعلان وترويج المبيعات والدعاية وكثيرا ما تشتمل إلى جانب ذلك على نظام لإدارة العلاقة التجارية لأجل تنظيم جهودات قسم التسويق بالشركة، وكانت مهمة السوق تتمثل دوما في جعل المنتج فريدا بطريقة تروق إلى أكبر عدد

³ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

يمكن من الزبائن ثم الدعاية لذلك التفرد برسائل عن طويق وسائل الإعلام الجماهيرية ذات الإتجاه الواحد تقدم (الجمهور) ثقافة وتقنعمهم بالمنتج.

ولكن بوصفك مسوقا (1-1) لن تحاول بيع منتج منفرد لأكثر عدد ممكن من الزبائن، إنما ستحاول أن تباع لزبون منفرد أكبر قدر ممكن من المنتجات، على مدار فترة زمنية طويلة وعبر خطوط منتجات مختلفة، وأنت ستحتاج لكي تفعل هذا إلى التركيز على بناء علاقات فريدة مع زبائن منفردين على أساس (1-1)، وعلى هذا الأساس يقول بيبز أن مستقبل التسويق سيكون في علاقات الزبائن، وإن الدور المستقبلي للمسوقين سيتمثل في إدارة تلك العلاقات، إن المساقبل سيعني بإدارة علاقات الزبائن.

وختاما للفكرة أسفر حديث بيبز عن رد فعل متفجر، وقد أتبعه على مدى السنوات القليلة التالية بأحاديث أخرى تهذب الفكرة، وفي عام 1993 أنشأ مؤسسة لتبشر بمبدأ التسويق (واحد إلى واحد) ثم ألف بعد ذلك كتابا (بعد من أكثر الكتب مبيعا) the one to one (future) أو مستقبل الواحد بالمشاركة مع مارثا روجرز، أستاذ التسويق المشارك بجامعة باولينج ستيت، وأصبح بيبز وروجرز من الأساتذة المرتقبين مع أفكارهما، وهكذا نما مبدأ إدارة علاقات الزبائن.

6.1 أسئلة تقييمية للمحور الأول:

بعد دراستك لمضمون المحور الأول، أجب على الأسئلة التقييمية التالية:

- كيف تفسر التطور التاريخي لتوجه المهتمين بالزبائن سواءً كانوا باحثين أو أرباب أعمال بالزبون وبالعلاقات معه؟
- ماهي في رأيك أهم العوامل التي ساهمت في الإنتقال من المفهوم التقليدي للعملية التسويقية التي كانت مبنية على "الصفقة" إلى مفهوم حديث لهذه العملية قائم على "العلاقة"؟
- ماهي أهم المتطلبات الإدارية، الهيكلية، والبشرية الضرورية التي ترى بأنها تسمح لمنظمات الاعمال الحديثة بالإنتهاج السليم لسياسة فردة وشخصنة علاقاتها مع زبائنها؟
- كيف ترى تاريخيا تبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون ومضامينها لاسيما الشخصنة (الفردنة)؟
- إختبر مؤسسة جزائرية خاصة وقم بالوقوف على طبيعة علاقاتها بزبائنها ومدى اهتمامها (تاريخيا) بمفاهيم إدارة علاقاتها بزبائنها وإدراكها.

2: تعريف وأهمية إدارة علاقات الزبائن

1.2: تعريف إدارة علاقات الزبائن

حظي موضوع إدارة علاقات الزبائن لا سيما تعريفها بأهمية كبيرة لدى الكتاب و أهل الاختصاص، وهذا بسبب الأهمية البالغة التي أصبحت تكتسيها في المنظومة التسويقية الحديثة، فقد وردت عدة مفاهيم وتعريف مختلفة باختلاف المجالات التي يمكن للمنظمات الإعتماد فيها على علاقات الزبون وإدارتها.

حيث رأى (scottnelson) أحد المحللين البارزين في مجال إدارة علاقات الزبون أن هناك نظرتان في مجال إدارة علاقات الزبون يجري الحديث عنها بين منظمات الأعمال حاليا، الأولى حيث ينظر إليها باعتبارها برامج تطبيقية (software applications) أي التفكير بها بمصطلحات تقنية، والثانية باعتبارها فلسفة أعمال، حيث أكد ذات الكاتب بأنه على المنظمات إن أرادت أن تحقق النجاح في علاقاتها مع الزبون أن تنظر إليها باعتبارها فلسفة أعمال بنيت حول تحسين رضا الزبون وزيادة الربحية وخلق الولاء، وعلى هذا الأساس فهو يرى أن إدارة العلاقة مع الزبون هي أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل أفضل.⁴

⁴حسين وليد حسين الجنابي و أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

ويرى فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج أن إدارة علاقات الزبون تكون المفهوم الأكثر أهمية في التسويق الحديث، فحتى وقت قريب، عرفت CRM بصورة ضيقة بأنها نشاط إدارة قاعدة بيانات العملاء، وتشمل بهذا التعريف إدارة معلومات تفصيلية عن العملاء الأفراد، وإدارة "نقاط تماس" العميل بعناية بهدف تعظيم ولاء العميل، وناقش نشاط CRM الضيق هذا حديثا جدا حيث أخذت إدارة العلاقة مع الزبون معنى أوسع، وفي المعنى الأوسع تكون إدارة علاقة العميل customerrelationship management عملية شاملة لبناء علاقات زبون مربحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة، ورضاء ممتازين للعميل، وتعامل مع كل أوجه الحصول على العملاء، والحفاظ عليهم وتنميتهم.⁵

في حين يعرف (Sawhney & zabin, 2001) إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون.⁶

⁵ فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الأول، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، دار المريخ للنشر، ص 77.

⁶ يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره ص 197

ويرى (kok et vanzyl 2006) بأن إدارة علاقات الزبون هي نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم.⁷

ولكل من (shani et halasani ; 1987) وجهة نظر في إدارة العلاقة مع الزبون، فقد عرفها بأنها (جهد متكامل لتمييز، إبقاء، وتعزيز العلاقة مع الزبائن الفرديين وتقوية العلاقة معهم وبشكل مستمر، لتبادل المنفعة من كل الجوانب، وإضافة قيم لهم.⁸

كما تعرف على أنها تطبيق لمفهوم التسويق واحد لواحد أو "التسويق الشخصي" (one-to-one marketing) والتسويق بالعلاقات بهدف الاستجابة للزبائن بشكل منفرد و تعتمد على ما يقوله الزبائن من جهة وعلى ما تعرفه المؤسسة عن زبائنها من جهة أخرى.

وعُرفت إدارة العلاقة مع الزبون أيضا بأنها فلسفة أعمال تركز على الزبون وتؤثر على الكثير من أعمال المنظمة في أقسامها المختلفة" حيث يتطلب ذلك مجموعة من التطبيقات المنسقة أهمها تفعيل دور أنظمة الاتصال ما بين المنظمة والزبون وبالعكس وبشكل مباشر معه واستخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية المهمة للمنظمة لتحقيق أفضل إشباع له وبالتالي

⁷ يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره ص 197.

⁸ نفس المرجع، ص 197.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

تحقيق رضاه، فضلا عن زيادة قدرة المنظمة في مواجهة المنافسين من خلال استراتيجية التعامل التسويقي المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها.⁹

كما يُنظر إليها من وجهة نظر مختلفة بكونها تعبر عن بناء علاقات جيدة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة لكسب ميلهم، تفضيلهم وثقتهم على المدى الطويل، من خلال خلق روابط اقتصادية واجتماعية معهم، فهي لا تركز على إقامة علاقات مع الزبائن فقط، ولكن أيضا مع الشركاء، العمال، الموردين، الموزعين، المساهمين والمستثمرين.¹⁰

وبناءً على التعاريف السابقة يتضح لنا جليا بأن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل أساسا في مدى قدرة المنظمة على التنسيق تكامليا بين فلسفتها تجاه الزبون من جهة، من خلال تكريس ثقافة منظمة مبنية على اعتبار الزبون حجر زاوية لكل القرارات التسويقية مع التركيز على شخصية (فردنة) علاقة المنظمة به، وبين المناهج والبرامج التطبيقية التي من خلالها يتم إسقاط الفلسفة السابقة إسقاطا سليما على أرضية الواقع من جهة أخرى،

⁹ حسين وليد حسين عباس و أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

¹⁰ جمعة شرقي ومراد كواشي، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النصف الأشرف، العدد 04، المجلد 01، العراق، ص 628..

وكل هذا بهدف خلق التفاعل الصحي بين المنظمة والزبون، هذا التفاعل يكون الخطوة الأولى في تحقيق رضا الزبون وولائه.

2.2: أهداف إدارة علاقات الزبائن

تسعى المنظمات من وراء تبنيها لاستراتيجيات بناء وإدارة علاقات مع الزبائن لتحقيق جملة من الأهداف المتنوعة نذكر أهمها في ما يلي:¹¹

1.2.2 جذب، استبقاء وتحقيق نمو للمعاملات مع الزبون:

يتمثل المفتاح الرئيسي لبناء علاقات مع الزبائن في السعي إلى خلق أكبر قيمة ممكنة لهؤلاء الزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بصورة مرضية، ويمكن القول أن الزبائن الراضين هم أكثر الزبائن الذين يمكنهم تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع لعلامات ومنتجات المؤسسة.

2.2.2 ولاء الزبون والاحتفاظ به

تسعى المؤسسات إلى كسب ولاء زبائنهم وذلك لأن الزبائن الموالين غالبا ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد، وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الإيجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد أو المحتملين.

¹¹ جمعة شرقي ومراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 629.

3.2.2 التعرف أكثر على الزبائن والتمييز بينهم

تهدف إدارة علاقة الزبون للاقترب أكثر من الزبائن والتمييز بينهم حسب قيمتهم بالنسبة للمؤسسة، ذلك لأنهم ليسوا جميعا سواسية فيما يتعلق بإسهامهم في تحقيق الأرباح على المدى الطويل، فأساس العلاقة هو الاحتفاظ بالزبائن، ولكن ليس أي زبون فحسب، وإنما التركيز على الأعظم قيمة أو ما يطلق عليه الزبون الجيد، ومحاولة الاقترب من المحتمل المخلص الذي يبادر بإقامة العلاقة من خلال محاولته التعرف على منتجات المؤسسة، مع استبعاد الزبون الحامل الذي يمثل قيمة سالبة لقاء تكاليف الوقت والمال التي تتحملها المؤسسة من أجل توثيق الصلة معه، والتي تعد من أكبر الفائدة التي سيعود بها عليها، لأنه لا جدوى من محاولة جذبه

4.2.2 تعزيز صورة وعلامة المؤسسة في أذهان الزبائن

تتيح إدارة علاقات الزبائن اتصال الزبائن شخصيا مع العلامة، مما يجعلها أقرب إليهم، فيصبحون مدافعين عنها أمام الغير من خلال نشر الحديث الإيجابي عنها.

5.2.2 استخدام العلاقات لتعظيم الأرباح: إن إقامة علاقات مع

الزبائن من شأنها أن تحسن متوسط الإيرادات عن كل زبون،

بالإضافة إلى سعيها إلى إدامة ولائه من خلال العمل على زيادة تعامله مع المؤسسة لمرات عديدة، وتخفيض تكاليف جذب زبائن جدد.

6.2.2 الإصغاء والحوار الفعال مع الزبائن

وذلك من أجل إعطاء الزبون الفرصة لإبداء رأيه في منتجات أو خدمات المؤسسة، لتحقيق بعض المزايا، وذلك بالاستعانة بمجموعة من الوسائل الطرق المتعلقة بالإصغاء مثل: الزيارات إلى الزبائن، هواتف الانصال، عقد جلسات الحوار وحتى جلسات عصف الأفكار للزبائن الراغبين بالمشاركة مع مكافأة كل فكرة ملائمة.

7.2.2 الإستجابة لرغبات الزبائن

تعتمد المؤسسة على ما تعلمته من الحوار مع الزبائن كي تصمم حسب الطلب، حتى حتى يتناسب المنتج مع حاجات ورغبات الزبائن وتفضيلاتهم المحددة، من خلال توفير المنتجات ذات المقاييس المطلوبة بدقة، وهو ما يعرف بالتخصيص والذي يعتبر من المزايا التنافسية التي تسعى المؤسسات للانفراد بها من أجل الاستفادة من العديد من المزايا مثل تكرار زيارات الزبون للمؤسسة "الولاء"، ارتفاع حجم المشتريات للزبون الفرد وغيرها مما يعود في النهاية بالأرباح على المؤسسة.

8.2.2 تحقيق قيمة الزبون

تسعى المؤسسات من خلال إدارة علاقاتها مع زبائنهم إلى التركيز على مبدأ قيمة الزبون، إذ تكتسب هذه المؤسسات الزبائن الأكثر ولاءً لها من خلال تحقيق قيمة فردية وجديدة لهم، حيث تعرف قيمة الزبون بأنها الفرق بين الفوائد التي يحصل عليها الزبون من المنتجات والتكاليف التي يدفعها للحصول على تلك الفوائد، وأن قيمة الزبون هي الفرق بين القيم التي يحصل عليها الزبون من امتلاك واستخدام منتج ما وتكاليف الحصول على ذلك المنتج.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف السابقة الذكر من أجل الرقي بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب، وتمكنها من مواجهة تحديات المنافسة، لهذا تسعى المؤسسات اليوم إلى تطبيقها من أجل كسب رضا الزبون وولائه له، وبالتالي تفوقها على المنافسين.

3.2 : أهمية إدارة العلاقة مع الزبون: حضيت وتحظى استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون بأهمية بالغة للمنظمة والزربون على حد سواء تعود إلى عدة نقاط لعل أهمها ما يلي:¹²

1.3.2 بالنسبة للمنظمات

- عملت إدارة العلاقة مع الزبون على تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته بالمنظمة وتكلفة خسارته في حالة الزبائن التالفين جراء تعامل المنظمة معه على أساس الصفقة وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق رضاه.
- عملت إدارة علاقات الزبون على زيادة قدرة المنظمات على المنافسة وذلك عن طريق دخولها كمنافس قوي تقدم منتجاتها وخدماتها استجابة لرغبات الزبائن وحاجاتهم وكذلك على أساس العلاقة الذكية مع الزبون.
- مساعدة الباحثين والمصممين في ابتكار وتصميم المنتجات على وفق حاجات الزبون لأنه الأعراف ماذا يبتكرون ويصمون فهم الذين يأتون

¹² أعضاء كمال حسين الجراح، أخلاقيات العملي الإداري ودورها في تعزيز أهداف إدارة علاقات الزبون، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 37، 2012، ص 45.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

بالأفكار الجديدة بالاعتماد على حاجاتهم وهذا خلافا على العلاقة التقليدية التي كانت تبعد الزبون عن أي تدخل في عمل المصممين والباحثين.

- استطاعت المنظمات بمساعدة إدارة العلاقة مع الزبون أن تصنع استراتيجيات وقرارات حاسمة في أي لحظة وأي مكان.
- تعمل إدارة علاقات الزبون على إشراك كل موظفي المنظمة في البيانات المتعلقة بالزبائن بشكل متجانس، وعليه سيتم كشف الأخطاء والأمور الغير نظامية بشكل فعال، وأي تعليق من أي زبون سوف يوزع على كل دوائر المنظمة، وبهذا تصبح المنظمة سابقة أكثر في تحقيق ولاء الزبون.
- ان استطاعت المنظمات التي استخدمت إدارة علاقات الزبون في تعاملاتها الزبون استطاعت أن تحقق زيادة واضحة في المبيعات مع خفض نفقات التشغيل وتحسين رضا الزبون.

ومن وجهة نظر أخرى إن إدارة العلاقة مع الزبون تزود المنظمات بمجموعة من الفوائد المميزة والتي يتطلب الحصول عليها حدوث التفاعل والتكامل ما بين المبيعات والتسويق والخدمات ويمكن رؤية هذه الفوائد في الجدول التالي:

الجدول 01: فوائد إدارة علاقات الزبون للمنظمات

الإيصائية	التفاعل	التميز	التحديد	
رضا الزبون وولائه	رضا الزبون وولائه	فهم الزبون	_ بيانات واضحة حول الزبون _ نظرة الزبون الواحد	مصدر الفائدة
_ كلف أقل لاكتساب والاحتفاظ بالزبون _ تعظيم حصة من محفظة جيب الزبون	فاعلية كلفة خدمة الزبون	حملة تسويق فاعلية الكلفة تخفيض كلف البريد المباشر	_ مساعدة قوى البيع _ زيادة إجمالي المبيعات	الفائدة

المصدر: حسين وليد حسين عباس و وأحمد عبد محود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 43

2.3.2 بالنسبة للزبون

يمكن ذكر أهمية إدارة علاقة الزبائن بالنسبة للزبون من خلال حصر مزايا الزبون في النقاط التالية:¹³

- تخفيض الوقت المستغرق في الحصول على المعلومات أو إتمام عملية التفاعل مع المؤسسة؛
- الوفورات في التكاليف المتعلقة بمنح الجوائز وتقديم الحوافز وبرامج الترويج الخاصة؛
- تحسن إدراك الخدمة من خلال تقديم الرسائل المناسبة أثناء عملية التفاعل؛
- تحسين مستويات الخدمة للزبائن المتميزين؛
- الراحة والثقة في الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها؛
- العلاقات الاجتماعية مع المؤسسة أو مقدم الخدمة والعاملين لديه، والتي تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات؛

¹³ جمعة شرقي ومراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 634.

- التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر، سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.
- من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن تطبيق إدارة علاقات الزبائن يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا التي تنعكس إيجاباً على كل من المؤسسة والزبون والتي يمكن إدراكها مع مرور الوقت.

4.2 أسئلة تقييمية للمحور الثاني:

بعد دراستك لمضمون المحور الثاني، أجب على الأسئلة التقييمية التالية:

- إقترح مفهوم جامع خاص بفلسفتك الشخصية لإدارة علاقات الزبائن.
- إشرح كيف يمكن لإدارة علاقات الزبائن أن تحسن صورة المؤسسة.
- إلى أي مدى تتطابق خصائص الزبون الحديث مع فوائد وأهمية إدارة العلاقة بالنسبة للزبون؟

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- إشرح أهمية تفاعل المؤسسة بزبائننها في تكريس ثقافة الإيحاء الزبوني، وبين دور هذا الأخير في القرارات الاستراتيجية للمنظمة لاسيما المتعلق منها بالاستراتيجيات الإبداعية .
- قم بالبحث على زبون لأي مؤسسة خاصة بالجزائر له علاقة جيدة بالمؤسسة وقم بإجراء مقابلة شخصية نصف موجهة معه عن هذه العلاقة من حيث (الجودة، المدة الزمنية، الفوائد المحصلة، مشاكل العلاقة، مستقبل العلاقة إلخ)

3. خطوات واستراتيجيات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون

اختلف الكتاب والباحثين في الاتفاق على نموذج موحد يحدد ويوضح المراحل الأساسية لتنفيذ وتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون وهذا بحسب الرؤى الفلسفية لكل كاتب، وقد اقترح كل من روجرز وبيبرز أربع خطوات أساسية لتنفيذ إدارة علاقات الزبائن:¹⁴

1.3 : تحديد (تعيين الزبائن)

تتمثل الخطوة الأولى ببساطة في تعيين أكبر عدد ممكن من زبائن المؤسسة، هذا التحديد يتم من خلال الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- كم عدد الزبائن الذي تعرفهم المؤسسة بالعفل على نحو فردي؟
- هل تمتلك قاعدة بيانات تحتوي على معلومات عن هوية جميع زبائن المؤسسة أو أي نسبة من هؤلاء الزبائن؟

¹⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 158.

- ما مدى دقة البيانات وحدائتها؟
- ما مقدار المعلومات التي تحتويها على كل زبون؟
- هل تمتلك كل وحدة أعمال من وحدات المؤسسة قاعدة بياناتها الخاصة؟
- هل هناك مصادر أخرى للمعلومات التي تميز هويات الزبائن؟
- هل توجد أي طرق بسيطة لزيادة مقدار بيانات الزبائن المتاحة للشركة؟
- يتنبأ بيبرز وروجرز بشكلة يمكن أن تواجهها المؤسسات في إجابتها على الأسئلة السابقة وهي الوصول إلى تعريف العميل أو الزبون " فهل عميل المؤسسة يمثل ببساطة الخطة التالية في قناتها التوزيعية؟ ام من الأفضل تعريف العميل أو الزبون بأنه المستخدم النهائي لمنتجاتها؟
- ليست هناك إجابة صحيحة على هذا السؤال ولكن معظم أساتذة التسويق يحذرون أن طريقة الإجابة على مثل هذا السؤال ستأثر إلى حد

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

بعيد على أسلوب تنفيذها لإدارة علاقات الزبائن، وعلى هذا الأساس بمجرد إنتهاء المؤسسة من تحديد وتعريف الزبون يرشدها روجرز إلى فعل ثلاثة أشياء أساسية وهي:

- تأخذ بيانا يحتوي على جميع بيانات الزبائن فعلا في صيغة إلكترونية؛
- تحدد مكان المعلومات التي تحدد هوية الزبائن والموجودة حاليا في الملف لا في الصيغة الإلكترونية؛
- تبتكر استراتيجيات لجمع المزيد من المعلومات وهذه الخطوة قد تستلزم الذهاب إلى شركات قواعد البيانات التي تبيع معلومات عن أفراد الزبائن.

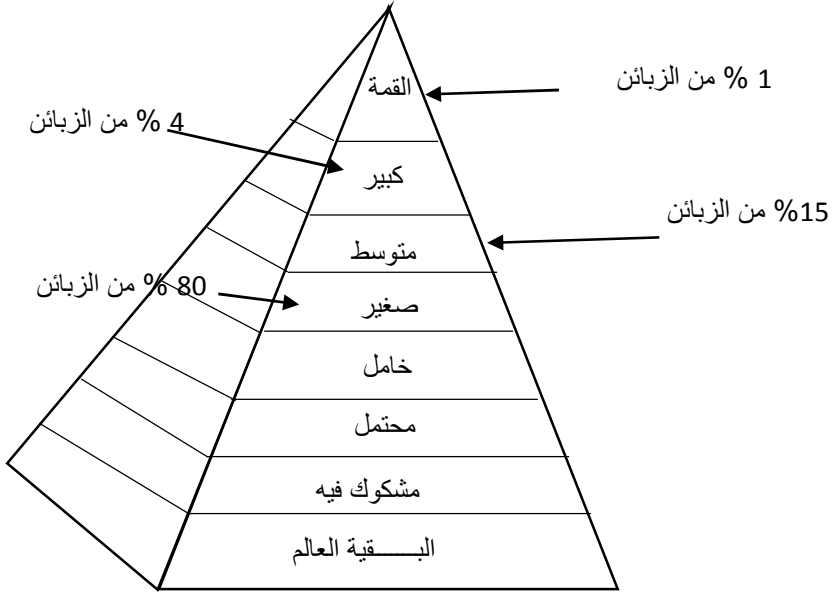
ويتمثل الهدف من هذه المرحلة في تعيين وجمع كل المعلومات التي يمكن المؤسسة الحصول عليها عن كل زبون أو على الأقل عن الزبائن الذين يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة، ومن أجل الحصول على قائمة بأنواع المعلومات التي يعتقد أنه ينبغي على المؤسسة تضمينها في قاعدة بيانات عملائها.

2.3 : تمييز الزبائن

بمجرد أن تتعرف المؤسسة على زبائنها وعلى المعلومات التي تمتلكها بشأهم فإن خطواتها التالية تتمثل في التمييز بينهم حسب قيمتهم بالنسبة للمؤسسة، وأن الهدف المعني بإدارة علاقات الزبائن من وراء هذه الخطوة هو بيان أن الزبائن جميعا ليسوا سواسية في ما يتعلق في إسهامهم في ربحية مؤسستك على المدى الطويل، يقينا أن الهدف من وراء إدارة العلاقة مع الزبون هو الاحتفاظ بالزبائن، ولكن ليس أي أكثر قيمة؟

يقول جاي جاي كوري وآدم كوري إن أفضل طريقة لبدء فهم اختلاف الزبائن في أثرهم على عائد المؤسسة وربحها تكمن في تشييد هرم الزبائن كالذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل 04: هرم الزبائن



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 160.

وفي إطار تعامل المؤسسة مع التصنيف أعلاه إقتراح ذات الكاتيين مجموعة من الأسئلة المهمة التي ستحتاجها المؤسسة في تعاملها مع كتلتها الزبونية تتمثل في ما يلي:

السؤال الأول: أي الزبائن في هرم المؤسسة يحققون معظم الدخل؟

السؤال الثاني: أي الزبائن يحققون معظم الأرباح؟

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

السؤال الثالث: أين تنفق المؤسسة معظم ميزانيتها التسويقية؟

السؤال الرابع: ما الأثر الذي سيحدثه تحريك عدد صغير من الزبائن إلى أعلى الهرم على عائد المؤسسة وأرباحها؟

السؤال الخامس: ما الأثر الذي سيحدثه فقدان عدد صغير من زبائن المؤسسة من فئة القمة أو الكبار على عائدها وأرباحها؟

السؤال السادس: ما الموقع الذي تريده المؤسسة لزبائنها في هرمها العام القادم؟

3.3: التفاعل مع الزبائن

بمجرد انتهاء تعيين زبائنهم وتمييزهم بحسب قيمتهم للمؤسسة، فإن الخطوة التالية هي أن تتفاعل مع زبائنهم لتعرف المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، والغرض الرئيس من وراء هذه الخطوة يتمثل في بدء حوار مستمر مع زبائنهم من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة للمؤسسة بما في ذلك:

- العروض الترويجية
- خطابات التحصيل / الفواتير
- اتصالات موقع الإنترنت

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- معالجة الشكاوي

- الطلبات / المشتريات

- أسئلة الزبائن

- مكالمات المبيعات المباشرة

- البريد الإلكتروني

- الفاكسات

- المكالمات الهاتفية الصادرة والواردة.

ولا يمكن إغفال دور مواقع التواصل الاجتماعي في الظرف الراهن في تحقيق التواصل المباشر والمجاني والتفاعلي بين الزبون والمؤسسة، حيث أصبحت المؤسسات الحديثة تركز عليه بشكل كبير وهذا لدوره البالغ في إيصال صوت الزبون الحقيقي إلى المؤسسة، هذا الإيصال يساهم ويساعد المؤسسة كثيرا في اتباع منهج الإيضاء الزبوني الذي من خلاله يُؤخذ صوت الزبون بعين الاعتبار في كامل أو أغلب مراحل إنتاج وتسويق المنتجات والخدمات.

وفيما يتعلق بهذه الفرص وغيرها التي قد تتاح للمؤسسة للتفاعل مع زبونها، ينصحها ببيترز وروجرز بأن تسأل نفسها عما إذا كان موظفيها

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

يستغلون هذه الاتصالات لمعرفة المزيد عن الزبون وحاجاته المحددة وإشراك الزبون في حوار واستخدام الخبرة والفهم المكتسبين من هذه الاتصالات لتطوير علاقة أقوى، وينبغي على المؤسسة أن تضع في حسابها ثلاثة أشياء أثناء اتصالها بالزبون وهي:

- ينبغي أن يتم التفاعل على نحو يقلل من انزعاج الزبون إلى حد أدنى
- ينبغي أن يسفر الاتصال عن محصلة ذات فائدة حقيقية للزبون.
- ينبغي أن تؤثر نتيجة الاتصال على سلوك المؤسسة المعين تجاه الزبون في المستقبل.

كما ينبغي على المؤسسة أن تسعى للحصول على إذن الزبون قبل محاولة بدء مثل هذا الحوار، ففي الماضي كان المسوقون الشاملون عند تواصلهم بالزبائن والزبائن المحتملين ينخرطون في ما يسميته (تسويق المقاطعة)، إذ كانوا يقاطعون ما كان الزبون يفعل قائلين مثلا (الآن كلمة من الراعي) ويطلبون منه اتخاذ إجراء من نوع ما، قائلين مثلا (اشتر يطعام الكلاب سوبر - دوبر). وفي المقابل نجد أن إدارة علاقات الزبائن تصر على توقفك عن المقاطعة والبدء في طلب الإذن.

4.3: تعديل سلوك المؤسسة اتجاه الزبون

إن الخطوة الأخيرة من تنفيذ إدارة علاقات الزبائن تتمثل في أخذ الشركة ما تعلمته من تعيين زبائنها وتمييزهم وإشراكهم في حوار كي تصمم (بحسب الطلب) معروضات الشركة كي تتناسب مع حاجات زبائنها الأفراد ورغباتهم وتفضيلاتهم المحددة، ويلاحظ أنه بينما يطلق معظم الناس على هذه العملية إسم (التجهيز الإجمالي حسب الطلب)، يقول الواقع إن قليلا جدا ما يتم تجهيزه حسب الطلب.

ما يحدث في واقع الأمر أن القائمين على (التجهيز الإجمالي حسب الطلب) يصممون منتجاتهم حول مكونات معيارية، وهذه المكونات المعيارية يتم تصنيعها مسبقا ثم يتم تشكيلها بمئات وآلاف الطرق الممكنة الفريدة لصنع منتجات حسب الطلب لتلبية متطلبات الزبائن الأفراد.

مثال توضيحي:

يمكن لصناع "الجينز" أن يؤلف بين عدد صغير نسبيا من مقاسات الخصر ومقاسات القدم لإنتاج آلاف القطع المختلفة المقاسات من الـ "الجينز" حسب الطلب، ويمكن لناشر أن يعتمد على مئات - بل آلاف - من المقالات الفردية لإنتاج صحف (مجهزة حسب الطلب) مصممة لتوفير محتوى معدل بحسب احتياجات القراء الأفراد واهتماماتهم.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

وهناك من يعتمد في تحديد مراحل إعداد وتنفيذ برامج إدارة العلاقة مع الزبون على مراحل الاحتكاك المباشرة للمؤسسة مع زبونها من خلال ما يلي:¹⁵

1.4.3 مرحلة جذب الزبون:

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

2.4.3 مرحلة الإجابة على تساؤلات الزبون

حينما يتردد الزبون إلى المنظمة يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات تعد الإجابة عنها في غاية الأهمية إذ أن التعثر في الإجابة على تساؤلات الزبون قد يؤدي إلى رسم صورة غير مناسبة عن المنظمة مما يجعلهم لا يقبلون عليها ويصابون بخيبة أمل وإحباط والعكس بالعكس تماما وتمتاز هذه المرحلة بكونها قصيرة ولكنها مهمة جدا.

¹⁵ جاسم مشتت داوي وحمزة محمد كاظم، المزيح التسويقي للخدمات وإدارة علاقات الزبون -

العلاقة التأثير - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات السياحة العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد 94، 2013، ص 189.

3.4.3 مرحلة الترحيب بالزبون

يقدم الزبون عندما يرتاد المنظمة فرصة لإدارة المنظمة للتعرف عن كتب بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون وتلك التي يتوقع الحصول عليها من العاملين أو القائمين على تقديم المنتج.

4.4.3 مرحلة تبادل المعلومات

تعد من المراحل المهمة في علاقة المنظمة مع الزبون، إذ يتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها المنظمة والذي هو بصدد طلبها، كما أن المنظمة ستكون على علم بما يحمله الزبون من رغبات وطموحات وقدرات في الدفع وطبائع وأمانة الزبون.

5.4.3 مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة

تتم إدارة العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لطلبات ورغبات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد وقد تتسم هذه المرحلة بالمثالية إذ قد لا يصل إليها كافة الزبائن

6.4.3 مرحلة إدارة المشكلات

قد تظهر أثناء التعاملات بين الزبون والمنظمة بعض المشاكل والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب المنظمة، وعلى المنظمة

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

استثمارها من خلال ما يتوفر لديها من معرفة في هذا المجال واستحضار
خزين الخبرات والمهارات لغرض التمسك بالزبون، وبعبكسه سيغادر الزبون
إلى منافس آخر.

7.4.3 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.

5.3 : نظام إدارة علاقات الزبائن

تتكون إدارة العلاقة مع الزبون كنظام من ستة أجزاء أساسية وهي:¹⁶

1) قيادة إدارة العلاقة مع الزبون: تتطلب إدارة العلاقة مع الزبون من
المنظمة استعداد تام للإستمرار بعملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة
طويلة معه تكون محددة الأهداف والشروط والقدرة على تنظيم هذه
العلاقة.

¹⁶سما ساهر أنطوان ميززا، تأثير مكونات تقانة المعلومات في إدارة علاقات الزبون، دراسة
استطلاعية لعينة من المدراء في شركة تعبئة الغاز، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة السادسة والثلاثون،
العدد 97، 2013، ص 230.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- 2) نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون: الاعتماد على نظم الدعم الالية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن مع امتلاك الكفاءات والقدرات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف.
- 3) تبسيط عمليات إدارة العلاقة مع الزبون: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق بين محيط العمل ومحيط الاعمال، بين البنية التحتية والأهداف، بين الأساليب والأهداف وبين الكفاءات الأهداف.
- 4) المخرجات: إن أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج إدارة العلاقة مع الزبون هي خلق قيمة للمنظمة والزبون وتحقيق رضا وولاء الزبون وجذب زبائن جدد.
- 5) تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون: إن عملية إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المنظمة، وكذلك خضوعها لعملية مراجعة لضمان النظام في استغلال الوسائل وصحة المعلومات.
- 6) تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون: العمل على تقييم ومراجعة النتائج وكشف نقاط الضعف وفي سير العملية ومن ثم القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

6.3 أسئلة تقييمية للمحور الثالث

بعد دراستك لمضمون المحور الثالث، أجب على الأسئلة التقييمية التالية:

- إشرح مفهوم التكامل بين مراحل إدارة العلاقة مع الزبون مبينا اهميته.
- إقتح نموذج (نظام) من مدخلات - معالجة - مخرجات يشمل كل مراحل إدارة العلاقة مع الزبون.
- ماهي في رأيك الاهمية التي تكنسيها عملية تقييم إدارة العلاقة مع الزبون؟ وفيما تتمثل أهم صعوبات هذه التقييم في رأيك؟
- ما هي الأساليب التي تقترحها وتراها الأنسب للمؤسسة في مرحلة جذب الزبون؟
- قم باختيار مؤسسة جزائرية خاصة وادرس مدى قيامها بمعالجة مشاكل الزبائن مبينا الأساليب المتخذة في هذا الشأن.
- هل حدث يوما وقامت مؤسسة بحل مشاكلك المتعلقة باستهلاكك لمنتج أو خدمة ما كونك زبون لها؟ ما هي أهمية هذه المعالجة بالنسبة لك؟

4. : معايير قياس أداء إدارة علاقات الزبائن

إن الأهمية البالغة المشروحة سابقا لإدارة العلاقة مع الزبون والعائدة إلى المهام، الفوائد والأهداف الكثيرة المحققة عبرها دفع المؤسسات اليوم إلى التوجه نحو تبني استراتيجياتها المختلفة والسهر على تنفيذها على أكمل وجه، هذا الأمر دفع أهل الإختصاص إلى العمل على الإحاطة النظرية بإدارة العلاقة مع الزبون إعداداً، تنفيذاً وتقييماً، وبذلك يعتبر الحكم على أي أداء متعلق بإدارة العلاقة مع الزبون في منتهى الأهمية باعتباره يساعدنا في تقييمه وتصحيحه، ولهذا سنعالج من خلال هذا المحور الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء التسويقي للمؤسسات لا سيما أدائها في إدارة علاقاتها مع زبائنهم.

1.4 : مفاهيم أساسية في تقييم الأداء

عرف تقييم الأداء بأنه تقييم نشاط منظمة الأعمال في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة المنظمة في استخدام المواد المتاحة سواءً أكانت بشرية أو مالية، وهي عبارة عن قياس

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.¹⁷

ويمكن أيضا وصف تقييم الأداء بأنه عملية منتظمة تهدف إلى مقارنة النتائج المحققة فعلا بتلك المخططة بواسطة أدوات من مؤشرات ونسب وغيرها لكشف الانحرافات وأسباب حدوثها ومعالجتها ضمن اقتراحات لتفادي وقع الأخطاء مع تعزيز كفاءة أداء المنظمة ككل.¹⁸

وقد عرف تقييم الأداء أيضا بأنه فحص موضوعي تشخص به السياسات والنظم وإدارة العمليات ونتائج النشاط في الجهات الخاضعة

¹⁷ عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، " مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، بسكرة، الجزائر، 2001، ص 95.

¹⁸ عبد الرحمان أنور، أثر المعرفة السوقية على تحسين الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المنظمات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2015، ص 29.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

للقابة ويقارن من خلاله الإنجاز المخطط والنتائج بالقواعد والممارسة بغية كشف الإنحرافات (السلبية والإيجابية) وبيان أسبابها والتأكد في إدارة الموارد الاقتصادية وتحديد أسباب التبذير والإسراف وسوء الاستخدام والإستغلال ووضع الإقتراحات التي تعالج أوجه الإنحراف والإسراف وذلك في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق فعالية وكفاءة اقتصادية.

وبناءً على التعاريف الموجزة السابقة يتضح لنا أن عملية تقييم الأداء تشمل الوقوف على مدى نجاح المؤسسة في تجسيد الأهداف والخطط المرسومة سلفاً على أرض الواقع بقدر عالي من الفعالية والكفاءة، مع تحديد الغنحرافات من خلال تحديد جوانب هذا التحقيق الإيجابية والسلبية بغية التركيز على الإيجابية منها مستقبلاً وتجنب ما هو سلبي منها.

2.4 : أهمية تقييم الأداء

لا تلجأ المؤسسات عادة إلى تقييم الأداء عبثاً، إنما لما له من أهمية بالغة وفوائد جمة تنعكس على الأداء المستقبلي للمؤسسة من جهة وعلى

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

تقييمه من جهة أخرى، حيث تتمتع علمية تقييم الأداء اليوم بأهمية بالغة لدى المؤسسات بناءً على النقاط التالية:¹⁹

- توحيد الخصائص والصفات الخاصة بكل سلوك عمل، لكي نستطيع تقييم الأداء وفق تلك الخصائص، فنحن لا نستطيع الحكم على سلعة معينة دون معرفة صفاتها ووزنها وحجمها وجودتها ... إلخ، وعند معرفة تلك الخصائص عندئذ نحكم عليها وعلى العملية الإنتاجية حكما موضوعيا.
- قياس الأداء الواقعي لكميات الإنتاج المختلفة (وعدد العاملين والأجهزة والمعدات والتكاليف المادية وغيرها) يمكن توقعها من خلال المقدرة على وضع المقاييس الخاصة بمستويات الأداء لكل عمل مهما كان نوعه وفي أي منظمة وجد.
- تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وفق خطوات واضحة ومعرفة للجميع بشكل واضح وصريح.

¹⁹ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق - المجلد 28، العدد

01، دمشق، سوريا، 2012، ص 217.

- الإعتقاد على الأسس الرقابية الموضوعة للمشكلات المتعددة التي قد تصاحب أية خطوات من خطوات العمل، والتي لا نستطيع دونها تحديد المشكلة وانحرافاتها للحكم على أساسها ببطلان أي سلوك أو صحته أو إجراء خاص بالعمل، فالرقابة الموضوعة هي البوصلة التي توجهنا نحو العقبات التي تحول دون تحقيق المستوى المطلوب من الاداء والإنتاجية.

3.4 : أهمية تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون

إن الحديث عن أهمية تقييم الأداء بشكل عام وفوائده الآنية والاستراتيجية المرجوة منه يقودنا بالأساس إلى الإشارة إلى أهمية تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون والفوائد المرجوة منه على المستويين السابقين، حيث تركز المؤسسات اليوم على تقييم أداء إدارتها للعلاقة مع زبائنها من أجل تحقيق جملة من الفوائد لعل أهمها ما يلي:

- الوقوف على قوة علاقة المؤسسة بزبائنها وتشخيص مواطن قوتها وضعفها، وهذا بناءً على مخرجات التقييم.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- اكتشاف مواطن مشاكل علاقات المؤسسة مع زبائنها والعراقيل التي تحول دون بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون والعمل على تصحيحها باستمرار مستقبلا.
- التقييم الصحي والسليم لأداء إدارة العلاقة مع الزبون يمكن المؤسسة من تحديد المرتكزات الأساسية والفعالية التي تقف عليها عملية إدارة العلاقة مع الزبون.
- تلاكم خبرات التقييم المستمر لأداء إدارة العلاقة مع الزبون يوصل المؤسسات إلى تحديد ووضع إطار منهجي يحدد بالخصوص مراحل وإجراءات بناء العلاقة مع الزبون.
- يمكن تقييم أداء إدارة علاقات الزبائن المؤسسة من تحديد الأطراف ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالعملية العلائقية بين المؤسسة والزبون.
- تشخيص أدوار أطراف العلاقة مع الزبون وتوجيهها لتحقيق تفاعل علائقي مثالي مع الزبون.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- تصحيح الإنحرافات الناتجة عن علاقات فاشلة سابقة مع الزبائن مع تحديد أسباب الإنحرافات المسجلة.

- تحديد المتطلبات الهيكلية، المالية، البشرية الإدارية اللازمة لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون.

- الرصد إلى تحديد مفهوم الزبون المثالي بعلاقة طويلة الأمد (الزبون مدى الحياة) ومتطلباته.

4.4 : تقييم العلاقة وإدارة العلاقة مع الزبون: إن عملية تقييم إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المنظمة، وكذلك خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.²⁰

وعليه فإن برنامج إدارة العلاقة مع الزبون يحتاج إلى تقييم دوري لمعرفة فيما إذا كانت تلك البرامج مطابقة للتوقعات ويمكن الاستمرار بها في المدى البعيد، إذ يساعد تقييم الأداء على أخذ الإجراءات التصحيحية من ناحية حكم العلاقة أو في تعديل أهدافها، فبدون مقاييس الأداء

²⁰ حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

الصحيحة للتقييم ستفشل الجهود، وسيكون أمر اتخاذ قرارات موضوعية بخصوص استمرارها أو تعديلها أمرا صعبا للغاية.²¹

فالعديد من المعايير التسويقية الحالية مثل (الحصة السوقية، حجم المنظمة وحجم المبيعات) قد لا تكون ملائمة ضمن سياق برامج إدارة العلاقة مع الزبون، خاصة إذا كانت غرض كل برنامج مختلف عن الآخر، على سبيل المثال، إذا كان غرض جهد إدارة العلاقة مع الزبون هو تطوير كفاءة التوزيع وذلك بتقليل تكلفة التوزيع، عندئذ يجب أن يقيس البرنامج التأثير على دخل وسهم الزبون، فقد لا يكون العمل ملائم في هذه الحالة، إذ يجب أن يقيم البرنامج مستندا على تأثيره بتقليل تكاليف التوزيع.²²

من هذا المنطلق يتضح أننا أمام مشكلتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في أهمية التفرقة بين تقييم العلاقة مع الزبون في حد ذاتها كقيمة معنوية تمتلكها المؤسسة وتقييم إدارة العلاقة مع الزبون الذي يهتم بتقييم برنامج هذه الأخيرة إعدادا، تنفيذا وتحقيقا للأهداف. في حين تتمثل المشكلة الرئيسية الثانية في تحديد المؤشرات الفعلية الكافية لتقييم أداء إدارة العلاقة مع

²¹ يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 180

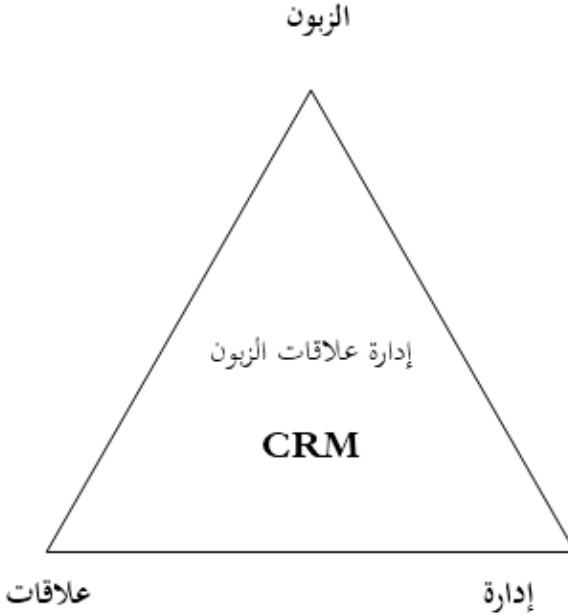
²² نفس المرجع، ص 181

الزبون، فقد اختلف الكتاب والباحثين في اقتراح مداخل موحدة لتقييم أداء برامج إدارة العلاقة مع الزبون.

1.4.4 تقييم العلاقة مع الزبون

تحتل العلاقة مع الزبون حيزا مهما في نظام إدارة العلاقة مع الزبون، كون العلاقة تشكل إحدى العناصر المشكلة لهذا النظام كما يبينه الشكل التالي:

الشكل 05: عناصر إدارة علاقات الزبائن



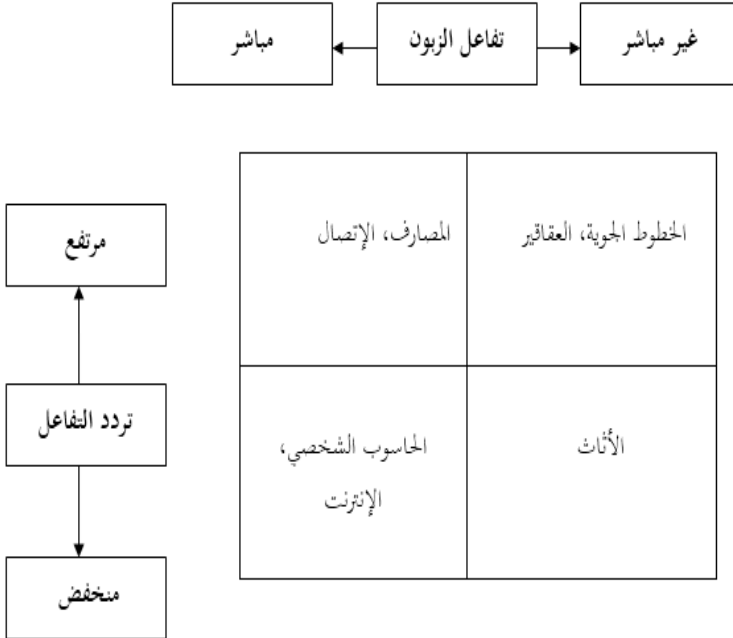
Source: paul gray et jongbokbyun, customer relationship management authors, Claremont graduate school, 2001. Page 08.

تتضمن العلاقات بين المنظمة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر، والعلاقات يمكن أن تكون قصيرة المدى أو طويلة الأمد، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة أو متكررة أو مرة واحدة، والعلاقة يمكن ان تكون اتجاهات أو سلوك، حتى عندما يمتلك الزبائن موقف إيجابي

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

اتجاه المنظمة ومنتجاتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفي، فعلاقة المنظمة مع الزبون إذا هي عملية مستمرة وفي الإتجاهين مبنية على الاتصال والتفاعل، وتجدد الإشارة إلى ان هناك أربع أنواع من التفاعلات بين منظمات الأعمال وزبائنهم والتي عن طريقها تتضح طبيعة العلاقات بينها وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 06: مصفوفة التفاعل بين أنواع من منظمات الأعمال والزبون



المصدر: إحسان دهش جلاب و هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة 01، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 693.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

بناءً على الشكل أعلاه يتضح لنا جلياً أن علاقات المؤسسات بزبائنهم تختلف باختلاف مجال نشاطها (سنتطرق إلى هذه النقطة في المحور السابع)، مجال النشاط هذا يحدد الموقف العلائقي بين المؤسسة والزبون المبني على بعدي تفاعل الزبون وتردد التفاعل.

وبالحديث عن تقييم العلاقة مع الزبون فقد طور (**srivastava et al ; 1998**) نموذجاً قياسياً لقياس الموجود (الأصل) للعلاقات الترابطية بين المنظمات والزبائن، إذ اعتبر العلاقات الترابطية مع الزبائن موجود غير ملموس للمنظمة يضيف قيمة اقتصادية يمكن أن تقيم باستعمال السيولة النقدية المخصصة مستقبلاً في أي شكل من الأشكال، فقيمة العلاقة مشابحة إلى حد ما العلامة التجارية للمنظمة، وهناك العديد من الكتاب والباحثين لمحا إلى وجود حق العلاقة مثلما يوجد هنالك حق للعلامة التجارية.²³

من أهم المؤشرات التي تسمح لنا بالوقوف على علاقة زبون ما بمؤسسة ما والحكم عليها ما يلي:

1.1.4.4 المدة الزمنية للعلاقة: يعتبر طول مدة علاقة المؤسسة بزبائنهم أو قصرها من أهم المؤشرات التي من خلالها يمكننا

²³ يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

الحكم على جودة هذه العلاقة، فطول العلاقة بين المؤسسة وزبونها يساهم بشكل أو بآخر في تقويتها من جهة وتحسين شعور الإنتماء للمؤسسة لدى الزبون مما يؤدي إلى تحقيق ولاءه من جهة أخرى.

2.1.4.4 معدل تكرار العلاقة: يعبر معدل التكرار عادة عن مدى كثافة الاتصال والتواصل التفاعلي بين المؤسسة والزبون، حيث يعبر المعدل المرتفع لتكرار العلاقة على الثقة التي يبداها الزبون للمؤسسة وخدماتها.

3.1.4.4 علاقة العلاقة بالقرارات الشرائية للزبون: أشار الكثير من الباحثين بعدم ديمومة صحة فرضية أن العلاقة القوية او المستديمة بين المؤسسة والزبون تؤثر على قراراته وسلوكاته الشرائية، ذلك أن هذه الأخيرة في الكثير من الأحيان تخضع لعوامل موقفية بعيدا عن العلاقة مع المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن تأثير علاقة المؤسسة بزبونها في سلوكاتها الشرائية يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله الحكم على مدى صحة وفعالية هذه العلاقة.

4.1.4.4 تكلفة علاقة الزبون: علاقة المؤسسة مع الزبون عادة ما يترتب عنها تكاليف أثناء عمليات التواصل وتقديم

العروض، وهنا يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه التكاليف مقارنة مع الفوائد المحصلة من العلاقة، ولهذا فالتكلفة المرتفعة للعلاقة تدل على عدم كفاءتها والعكس صحيح.

5.1.4.4 دور العلاقة في تغيير وتكوين المواقف لصالح المؤسسة

وخدماتها: تعتبر مساهمة علاقة المؤسسة بزبونها في تغيير مواقفه الذهنية، السلوكية والشرائية من أهم دلالات فعاليتها، وبالتالي يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات تقييمها وتقييم جودتها.

6.1.4.4 المزايا المالية والغير مالية للعلاقة: إن الحديث عن تقييم

علاقة المؤسسة بزبونها لاسيما الطويلة منها يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن مدى كون هذه العلاقة مصدرا مهما لمزايا مالية متمثلة مثلا في الرفع في قيمة وربحية الزبون ومزايا غير مالية متمثلة مثلا في كونها مصدرا لأفكار مفيدة متعلقة بالعملية التسويقية للمؤسسة ككل.

7.1.4.4 قابلية العلاقة للتطور: ان امتلاك المؤسسة لعلاقة طويلة

الأجل مع الزبون لا يعني بالضرورة قابلية هذه العلاقة

للتطور، حيث يقصد بهذا الأخير بمدى تحسن وزيادة مستوى التفاعل والتواصل بين المؤسسة والزبون بمرور الوقت، حيث يمثل قابلية العلاقة للتطور مؤشرا في غاية الأهمية يسمح لنا بالحكم على علاقة معينة وجودتها.

8.1.4.4 رضا العلاقة: يعتبر مقياس مهم جدا للحكم على علاقة مؤسسة بما بزبائنهم مضمونه يتمثل في مدى رضا طرفي العلاقة لاسيما الزين على العلاقة بينه وبين المؤسسة.

2.4.4 تقييم إدارة العلاقة مع الزبون

لقد تم إعطاء المزيد من الإهتمام إلى وسائل تقييم إدارة علاقات الزبائن لأن المؤسسات اليوم بحاجة لتحديث المقاييس التي كانت تستخدم من قبل المدراء لقياس نجاح السلعة والخدمة في الأسواق، لأن أهم المؤشرات التي كانت تعتمد عليها الأسواق المالية هو الربحية ونسبة المساهمة في السوق وهوامش الفائدة والتي تبقى ذات أهمية أيضا في المستقبل، على أية حال يتجه العالم اليوم نحو بناء علاقات أفضل مع الزبون، لذا كان على هذج المؤسسات أن تبدي اهتمام أكبر بتطوير مقاييس تقييم الأداء التسويقي التي تجعل من الزبون محور الأساس، إضافة إلى إعطاء المدير رؤية أو فكرة أفضل عن كيفية عمل نظام إدارة علاقات الزبائن والبرامج المعتمدة

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

في إدارته، ومن بين أهم هذه المعايير التي تمكن من قياس أداء إدارة علاقات الزبائن بالمؤسسة ما يلي:²⁴

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

ومن أهم المؤشرات المستخدمة لقياس أداء إدارة العلاقة مع الزبون ما يلي:²⁵

²⁴ بوطالب ابراهيم، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق سياحي وفندقي، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018، ص 94.

²⁵ بوطالب ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 95.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

الجدول 02: مؤشرات أداء إدارة علاقات الزبائن

● نسبة الزبائن الجدد
● نسبة الزبائن الذي خسرتهم المؤسسة
● نسبة الزبائن الذين تم استرجاعهم
● نسبة الزبائن الغير راضين جدا، الغير راضين والراضين جدا
● نسبة الزبائن الذين أبدوا رغبتهم بشراء منتج المؤسسة مرة أخرى.
● نسبة الزبائن المصحون بأن يوصوا بمنتجات المؤسسة لأقاربهم
● نسبة شهرة المؤسسة داخل القطاع السوقي المستهدف
● نسبة الزبائن الذين يفضلون المنتج ضمن صنف معين
● نسبة الزبائن القادرين على تحديد التموقع بالشكل المرغوب من المؤسسة
● الجودة المدركة لمنتجات المؤسسة من قبل الزبون مقارنة مع منتجات المنافسة.

المصدر: بوطالب ابراهيم، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق سياحي وفندقي، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018، ص 96.

5.4 أسئلة تقييمية للمحور الرابع:

بعد دراستك لمضمون المحور الرابع، أجب على الأسئلة التقييمية التالية:

- ماهي الأهمية التي يكتسبها توحيد معايير ومؤشرات تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون؟
- ما هي خصوصيات (مميزات) وظيفة تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون مقارنة بالوظائف التسويقية الأخرى؟
- ماهي أهم المشاكل المطروحة أمام وظيفة تقييم الأداء بشكل عام؟ وما هي أهم المشاكل التي توجهها المؤسسات في عملية تقييمها لأداء إدارتها لعلاقتها مع الزبائن؟
- ماهي العلاقة بين تقييم العلاقة مع الزبون وتقييم إدارة العلاقة مع الزبون؟
- ماهي العلاقة بين تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون ومجال نشاط المؤسسة القائمة بعملية التقييم؟
- إختتر مؤسسة خاصة وقم بتقييم أداء إدارتها للعلاقات مع زبائنها.

5. : أبعاد إدارة علاقات الزبائن

لا يمكن الحديث عن إدارة العلاقة مع الزبون دون الإشارة إلى الأسس أو الأبعاد التي تبني عليه، ذلك أن السؤال المحوري الذي يتبادر إلى ذهن كل متعامل مع موضوع إدارة علاقات الزبائن هو كيف سأبني استراتيجية فعالة لإدارة علاقتي مع زبائني؟، ومعنى الإجابة على هذا السؤال لا يمكن أن يجيد عن تحديد الأبعاد أو الأسس التي لا بد من استهدافها، وعليه فقد أخذ موضوع أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون حيزا مهما من آراء الكتاب في هذا الموضوع، هذا كون التحديد السليم لهذه الأبعاد يساهم ويسهل على المنظمات تأطير بناء استراتيجيات علاقاتها مع الزبائن من جهة، ويسهل عليها عملية تقييم نجاح هذه الاستراتيجيات من عدمه من جهة أخرى.

1.5 : المبيعات (قوة المبيعات أو البيع الشخصي): يعرف البيع

الشخصي على أنه عملية التقديم الشخصي من القوة البيعية باتجاه تحقيق المبيعات المستهدفة وبناء علاقة مع المستهلكين أو الزبائن.²⁶

وتعرف القوة البيعية على أنها عملية الإتصال الشخصي

والتفاوضي بين رجل البيع وبين زبون أو أكثر من الزبائن المرتقبين من أجل

²⁶ ثامر البكري وأحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة الشارقة،

دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 306.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

إتمام عملية التعامل، حيث يؤدي هذا البيع الشخصي دورا بالغ الأهمية في عملية تسويق الخدمات والمنتجات بسبب طبيعة العلاقة الوثيقة التي تربط بين الزبائن والمؤسسات.²⁷

وبالتالي فإن استخدام القوى البيعية من أجل بيع منتجات وخدمات المؤسسة بشكل شخصي يساهم في اتصال وتقديم المعلومات عن المنتج أو الخدمة وباتجاه تحفيز المستهلك أو الزبون نحو تحقيق الشراء، ويتم ذلك عبر الوسطاء في بعض المؤسسات كالمؤسسات المالية مثلا أو مندوبي المبيعات، وهؤلاء يمثلون الأداة الرئيسية لربط المؤسسة مع السوق التي تعمل بها من خلال ما يملكون من معلومات وقدرات مميزة في التعريف بالمؤسسة والتأثير في حصتها السوقية عبر استقراء الفرص المتاحة، والتجنب للتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة في السوق، وبالتالي فإن مهمة القوة البيعية تتمثل في إيجاد حالة التوافق بين المنتج أو الخدمة المقدمة وزبائنها، والتي تتضمن بالأساس نقل خصائص المنتج والخدمة إلى الزبون

²⁷ سليمان شكيب الجيوسي ومحمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى،

دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 436.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

من حيث فوائدهما والنكاسب التي ستعود عليه من وراء استخدامهما ومن
ثمّة اقناعه بالشراء عبر حجم الاستفادة المحققة منه.²⁸

ومن أهم المميزات الفريدة التي تتميز بها القوى البيعية تلك
المتعلقة بمرونتها العالية التي تمتاز بها قياسا ببقية الطرق الأخرى، نظرا لقدرة
البائع في تغيير الحالة التي هو بها تبعا إلى الموقف التفاعلي مع المشتري في
تلك اللحظة، وبعد قياس ردود الفعل المتحققة من قبل المشتري المحتمل
للمنتج أو الخدمة.²⁹

وبالمقابل فإن المعوق أو المحدد الأكبر في استخدام هذه الوسيلة هو
ارتفاع في الكلف قياسا إلى كل فرد يمكن الاتصال به، وعلمًا بأن كلف
الاعتماد على رجال البيع في تسويق المنتجات والخدمات تزداد بنسبة أكبر
مقارنة بما هو عليه في وسائل تواصل أخرى للمؤسسة بزبائنهم كالإعلان

²⁸ ثامر البكري وأحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص 306.

²⁹ نفس المرجع، ص 29

مثلا، هذا الأمر يدفع بعض المؤسسات إلى تقليل الاعتماد على القوة البيعية لغرض التقليل من الكاليف.³⁰

مميزات الفرد ضمن القوى البيعية

بالنظر للأهمية البالغة للأفراد المشكلين للبيع الشخصي والقوى البيعية المنبثقة أساسا من أدوارهم البالغة في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة فإن اختيارهم يتم بعيدا عن العشوائية، ومن أهم المميزات التي لا بد من توفرها لدى رجل البيع الناجح والفعال ما يلي:

- رجل البيع يجب أن يكون مستمع جيد.
- امتلاكه لمصادر مهمة للحصول على المعلومة مع سعيه المستمر لتحسين وتوسع هذه المصادر.
- ضرورة تميزه بالقدرة على تحمل الصعوبات لا سيما الميدانية منها.
- يجب أن يتميز بالقدرة على الاستجابة لمتطلبات ورغبات وانشغالات الزبون بالسرعة المطلوبة.

³⁰ نفس المرجع، ص 29.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- ضرورة اتصاف رجل القوة البيعية بالمرونة من أجل التكيف مع كل المواقف الغير منتظرة التي يخلقها الزبون في إطار احتكاكه الشرائي أو الغير شرائي مع المؤسسة ومنتجاتها.
- ضرورة إلمام رجل البيع بالحد الأدنى من المعلومات المتعلقة بالرؤية المستقبلية للمؤسسة المستخدمة له وهذا قصد تسهيل تعامله الإقناعي مع الزبون خاصة في ما يتعلق بمستقبل عروض المؤسسة التي ستهم الزبون.
- إلزامية تمتع رجل القوة البيعية بقدرة على تحليل ردود الأفعال المعبر عنها بطرق مباشرة أو بطرق ضمنية من طرف الزبون حول المؤسسة وصفقاته الشرائية الماضية، الحالية والمستقبلية معها، هذا التحليل هو بمثابة الضمان حول مستقبل تعامل المؤسسة مع زبائنها في المستقبل.

2.5 : الخدمات

خدمة الزبائن التي توفرها المؤسسة هي المفتاح لقبليتها في المحافظة على الزبائن المخلصين والراضين عنها، وتعد الخدمة الذاتية شرطا أساسيا، إذ يستخدم الكثير من الزبائن الشبكة العالمية لدراسة حالة طلبهم ويقدمون

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

الاستفسارات، وتعالج خدمة الزبائن كل أنواع استفسارات الزبائن بما فيها أمور المنتجات والاحتياجات.³¹

وتعرف الخدمة في مجال إدارة العلاقة مع الزبون على أنها مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبون عند تعامله مع المؤسسة وتنمية ولائه لها، ومنه فإن خدمة الزبون تعني باختصار كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتنع عنه من أجل مصلحة الزبون، بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية إيجابية تجعله يشعر بالرضا عن تعامله معها، ويرغب في استمرار هذا التعامل.³²

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

1.2.5 العنصر المادي

ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة، والتي تشمل العناصر الفرعية التالية:

³¹ حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 57

³² ليث علي الحكيم وعمار عبد الأمير زوين، قياس جودة الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبائن (دراسة تحليلية في شركة آسيا سيل للاتصالات /النجف) مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، العراق، 2009، ص 81.

- تصميمات المباني وأماكن تقديم الخدمة.
- مستوى للتكنولوجيا المستخدمة.
- مظهر العاملين.
- أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة.
- الإضاءة والتهوية.
- اللوحات الإرشادية ... إلخ.

2.2.5 العنصر النفاعلي

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

- المعاملة الودية.
- حسن الاتصالات.
- إظهار الاهتمام.
- الاستجابة

- العلاقة الشخصية .. إلخ.

3.2.5 الصور الذهنية للمؤسسة

ويتعلق الأمر بالصورة الذهنية التي يكونها الزبائن عن سمعة المؤسسة وتاريخها وسياساتها، إضافة إلى اتجاههم نحو العاملين بها، مثلاً: رأي الجزائريين حول (air algerie) أو اتصالات الجزائر.

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

3.5 : التسويق

تنشأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الإلكتروني والشبكة العالمية، وتعطي نشاطات التسويق هذه المعتمدة على شبكة خبرة أفضل للزبائن المحتملين، إذ تسمح للزبائن باسترجاع المعلومات

ذات العلاقة على حسابهم ووقتهم، وينبغي تحويل المعاملة المجمعة من الزبائن على مواقع الشبكة العالمية إلى معرفة مفيدة والاشترك بها وزيادتها.³³

ويجب على المؤسسة ومن أجل أفضل وزيعة تسويق في ظل إدارة علاقتها مع الزبائن أن تمتلك قاعدة بيانات قوية تمكنها من قيادة وظيفة التسويق ضمن إدارة العلاقة مع الزبون، وتعمل على تحسين كفاءة وفعالية الاتصال وتساهم في ربحية مقدم الخدمة، وبشكلها النهائي إن مفهوم التسويق هو الذي من خلاله يقاس السلوك الشرائي لجماعة مستهدفة ما، فالتسويق عملية مستمرة تهدف إلى بناء علاقة شخصية متينة بين البائع والمشتري، فقاعدة البيانات هي أصول لا غنى عنها.³⁴

1.3.5 وسائل التسويق في إدارة العلاقة مع الزبون

في ظل امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات عن الأطراف المستهدفة في عملية التسويق للمنتجات والخدمات، يتك ارسال رسائل وكتالوجات معينة تخص المنتج أو الخدمة إلى هؤلاء المستهدفين من الأطراف المختلفة، والبريد المباشر لا ينحصر في حدوده التقليدية المتعارف عليها، بل إنه

³³ حسين وليد حسين عباس وأحمد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³⁴ هاني يحامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 320

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

يتضمن الاشكال المضافة التالية والتي أسهمت التكنولوجيا الجديدة في إدخالها لخدمة الزبون والإتصال به ومنها:³⁵

- الفاكس ميل fax-mail

- البريد الإلكتروني E-mail

- البريد الصوتي الإلكتروني E-voice mail

ولا يمكن إغفال الدور البارز لمواقع التواصل الاجتماعي في اتمام وظيفة التسويق ضمن إدارة العلاقة مع الزبون، حيث يعود هذا الدور إلى عدة عوامل لعل أهمها:

- مواقع التواصل الاجتماعي أصبحت للجميع، بحث أصبحت أعداد الزبائن عليها تناهز مئات الملايين إن لم نقل الملايير، هذا الأمر يساعد ويسهل على المؤسسات إيجاد كتلتها الزبونية المستهدفة ضمن الزبائن المشتركين على مواقع التواصل الاجتماعي.

- سهولة خطاب الزبائن من خلال هذه الواقع من خلال سهولة منصات وصفحاتها سواء كان خطابا جماعيا أو خطابا فرديا.

³⁵ ثامر البكري وأحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص 308

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- سهولة وإمكانية تفاعل الزبون مع المؤسسات عبر هذه المواقع يسهل على المؤسسة خدمتهم من جهة، ويسهل عليها الحصول على ردود أفعال وتغذية مرتدة تعبر عن مواقفهم الحقيقية تجاه منتجاتها وخدماتها.
- تنوع طبقات الزبائن وأنواعهم على هذه المواقع يساعد المؤسسات التي تستهدف أكثر من قطاع سوقي.
- تساهم عالمية هذه المواقع في تسهيل تواصل المؤسسات التي لها زبائن من بلدان مختلفة في التفاعل معهم بشكل سهل ومباشر.

2.3.5 مزايا وظيفة التسويق ضمن إدارة العلاقة مع الزبون³⁶

- الإستهداف المباشر للطرف المعني بالمنتج أو الخدمة بما يتوافق مع حاجاته إليها أو قدراته المتناسبة مع شرائها.
- لا توجد هناك جهود ترويجية ضائعة في هذا الجانب لأنها تصل إلى الطرف المستهدف.
- إمكانية صياغة الرسالة الترويجية ومضمونها بالشكل المناسب وبدقة كبيرة باتجاه تحقيق التأثير المطلوب.

³⁶ ثامر البكري وأحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- تتيح الفرصة للمستهلك للإطلاع بدقة على وعن كثر لمضمون رسالة المؤسسة له لا سيما عرضها، هذا الأمر يمكنه من اتخاذ القرار العقلاني المناسب وبعيدا عن التأثيرات العاطفية.

4.5 أسئلة تقييمية للمحور الخامس:

بعد دراستك لمضمون المحور الخامس، أجب على الأسئلة التقييمية التالية:

- ماهي أهم الصعوبات التي واجهها الكتاب في الإتفاق على أبعاد معينة لإدارة علاقات الزبائن؟ وماهي في رأيك أهم مسببات اختلافهم في تحديدها؟
- ماهي العلاقة بين أهمية كل بعد على حدة بمجال نشاط المؤسسة؟ (هل يتمتع كل بعد بنفس الأهمية في كل مجالات نشاطات منظمات الاعمال الحديثة؟)
- ماهي علاقة التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الأعمال الحديث بأداء المؤسسة لأبعاد إدارتها لعلاقتها مع زبائنها؟

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- لأي مدى تعتمد المؤسسات اليوم على مواقع التواصل الاجتماعي في أداء أبعاد إدارتها لعلاقتها مع زبائنها؟
- صف تجربة لك مع مؤسسة خاصة في إطار أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون (المبيعات، الخدمات والتسويق) مبينا أثر هذه الأبعاد أو إحداها على:

- علاقتك بالمؤسسة.
- موقفك تجاه المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها
- صورة المؤسسة في ذهنك.
- سلوكك الحالي والمستقبلي تجاه منتجاتها وخدماتها.

6. تحليل ربحية الزبون

1.6 : مفهوم ربحية الزبون

في إطار توسع الكتل الزبونية للمؤسسات اليوم أصبح من الضروري العمل على فرز وتصنيف هؤلاء الزبائن من أجل تحديد الزبائن الأكثر منفعة وربحية للمؤسسة، وهذا قصد رسم استراتيجيات علائقية خاصة بكل فئة حسب هذه الربحية.

وقد تم تعريف ربحية الزبون على أنها تحديد مطابقة أو تخصيص عوائد المؤسسة وكلفها حسب الزبائن من أجل فهم ربحية كل زبون من زبائنهم، وبالاعتماد على عدد من الدراسات الميدانية فإن هناك أقل من ثلث الشركات فقط تدعي بأنها تعرف ربحية زبائنهم، والعديد من هذه المؤسسات تستعمل طرق اعتباطية لاحتساب ربحية الزبون، وذلك ما قد ينتج عنه اتخاذ قرارات خاطئة.³⁷

³⁷ خلود عاصم وناس، استعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد لاثالثوالعشرة، 2010، ص 193.

ويُنظر إلى ربحية الزبون على أنها هو إيراد المبيعات المتحقق من زبون معين أو مجموعة زبائن مطروحا منه جميع التكاليف الحاصلة في سبيل تقديم منتج أو خدمة للزبون أو مجموعة من الزبائن، ويتضح أن هذه الاستراتيجية تركز على الزبون وتقوم على فرض أن المبيعات المتزايدة سزف تعظم ربحية الوحدة الاقتصادية في الأمد الطويل وبالتالي تحقيق الأرباح الكلية من خلال علاقة الوحدة الاقتصادية بالزبائن.

بناء على التعريفين السابقين يمكننا القول بأن ربحية الزبون تتمثل في المختصر ذلك الفرق بين كل ما تنفقه المؤسسات اليوم من تكاليف في سبيل إنتاج وتسويق منتج معين الزبون من جهة، وبين العوائد المالية والأرباح المحصلة من هذا الزبون من جهة أخرى.

2.6 : مفهوم تحليل ربحية الزبون

تشير فكرة تحليل ربحية الزبون بشكل عام إلى أنها عملية تسجيل وتحليل العوائد التي يتم تحقيقها من زبون معين، وكذلك تسجيل وتحليل التكاليف اللازمة لتحقيق تلك العوائد، ويؤدي تحليل ربحية الزبائن الذي

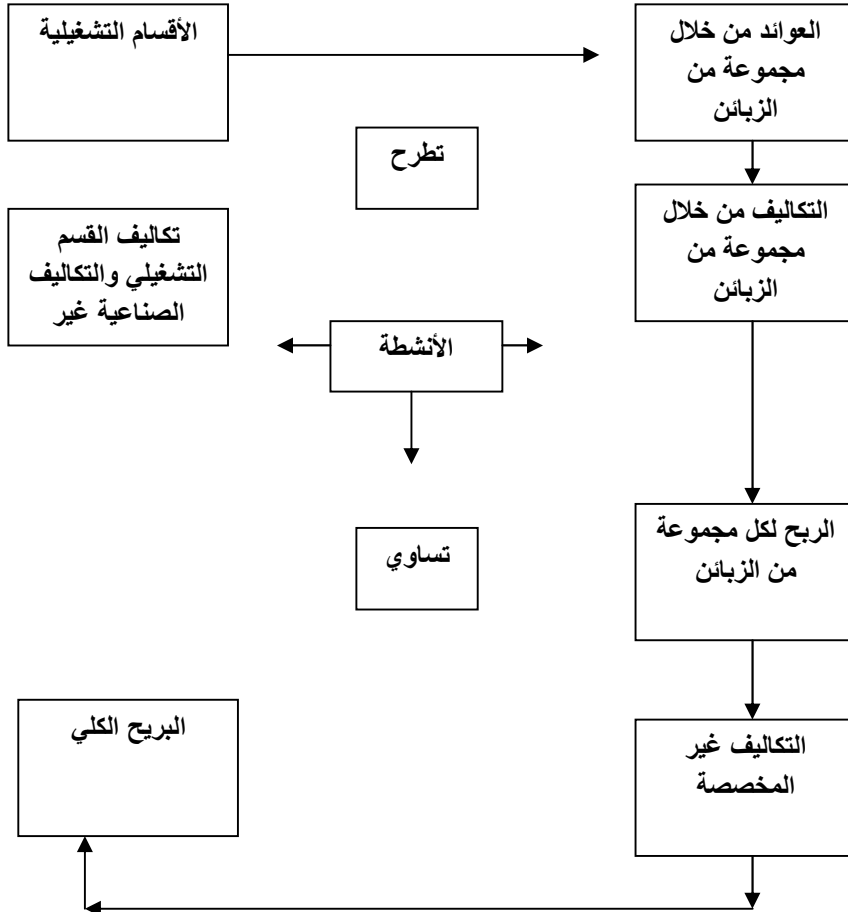
يتباينون من ناحية العوائد والتكاليف إلى توفير رؤية على سبب وجود الخلافات في الإيرادات التي يتم الحصول عليها من العديد من الزبائن.

يستخدم المدراء في مختلف المؤسسات المعلومات المتعلقة بتحليل ربحية الزبون لغرض التأكد من حصول الزبائن الذين يساهمون في تحقيق الدخل التشغيلي للمنظمة على إهتمام يوازي حجم مساهمتهم في تحقيق الأرباح لتلك المنظمة.

وتتطلب عملية تحليل ربحية الزبون إلى إحداث تغييرات في الأساليب المتعددة المستخدمة في حساب الدخل وتخصيص التكاليف، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة اجراء تعديلات في طرائق تسجيل العائدات والتكاليف المتعلقة بأقسام العمليات والخدمات لغرض تحديد مجموعة من الزبائن والمبيعات في كل جزء من السوق، إذ تتطلب عملية حساب التكاليف المقيدة باستخدام نظام المحاسبة المالية لعملية توزيع التكاليف على أجزاء السوق الملائمة، إذ يتك تقييد التكاليف المتعلقة بأقسام العمليات بشكل مباشر، أما التكاليف غير المباشرة والتي تتضمن (كلف الموارد البشرية، الكلف التسويقية، الكلف الإدارية، الصيانة ... إلخ) فيتم

توزيعها على مراكز الكلف كما يوضح الشكل التالي جوهر عملية تحليل ربحية الزبون .

الشكل 07: تدفق المعلومات في نموذج تحليل ربحية الزبون



المصدر: حسين وليد حسين عباس و أحمد عبد محود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 171

3.6 : أهمية وفوائد تحليل ربحية الزبون

تسعى المؤسسات من وراء اتباعها لعمليات تحليل ربحية الزبون إلى تحقيق جملة من الفوائد لعل أهمها ما يلي:³⁸

- الاحتفاظ بالزبائن المرشحين من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا الزبون؛
- زيادة قيمة الزبون التي يمكن أن تقاس استراتيجيا من خلال معرفة ربحية الزبون
- تحديد العلاقة بين الأسعار وكلفة الخدمة المقدمة للزبون، فيتم فرض سعر مرتفع إذا كانت الخدمات المقدمة ذات تكلفة مرتفعة والعكس صحيح

³⁸ حاتم كرم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 10، المجلد 07، العدد 30، العراق، 2014.

- إمكانية تحويل الزبائن غير المربحين إلى زبائن مربحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها.
- يساعد تحليل ربحية الزبون في التمييز بين الزبائن المربحين والزبائن الغير مربحين بعد مقارنة تكاليف كل زبون بإيراداته وبالتالي توجيهه في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن الزبائن غير المربحين الذين يكبدون الوحدة الاقتصادية بالخسائر في ظل بيئة المنافسة القائمة

4.6 : تحديد تكاليف وإيرادات الزبون

تبين لنا من خلال كل ما سبق بأن تحليل ربحية الزبون يقوم أساسا على التحديد السليم لتكاليف وإيرادات كل زبون.

- تحليل إيرادات الزبون

هناك اختلافات في إيرادات الزبائن تظهر بعد عملية تحديد إيرادات

كل زبون، ويرجع السبب في ذلك إلى أن

هناك متغيرين أساسيين يؤثران مباشرة في إيرادات الزبون وهما:³⁹

أ- عدد الوحدات المشتراة:

إن عملية شراء الوحدات (البضاعة) من أي زبون يؤثر بصورة مباشرة في إيرادات الوحدة الاقتصادية التي حققتها من أي زبون.

ب- مقدار الخصم:

يمثل الخصم الانخفاض في أسعار البيع إلى مستوى أقل من أسعار القائمة، من أجل تشجيع الزبائن على زيادة المشتريات، والوحدات الاقتصادية التي تسجل سعر الشراء داخل النظام لها، سوف تواجه التحديات في عملية تحليل ربحية الزبون، إن منح الزبون خصومات محددة بإمكانها التأثير بشكل جوهري على مشتريات الزبائن، ويكون الخصم الممنوح للزبون وفق أنواع مختلفة منها:

³⁹ محمد وفي عباس الشمري وأبو الحسين محسن حودة، تحليل ربحية الزبون ودوره في إدارة العلاقة مع الزبون لتحسين الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية مقارنة بين المنهج التقليدي للتكاليف على أساس الأنشطة في شركة إبداع الخير لسنة 2014، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 46، ص 94.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- الخصم النقدي

- الخصم الكمي

- الخصم مقابل المنفعة السوقية

- الخصم المختلط

وبناءً على هذا الأساس فإن عملية تحليل إيرادات الزبون تتأثر بمتغيرين أساسيين، الأول هو عدد الوحدات المشتراة، والثاني هو مقدار الخصم، وإن عملية التحليل ناتجة عن إجمالي المبيعات مطروحا منها الخصومات - بكافة أنواعها- ومردود المبيعات إن وجدت، ويلاحظ ان الخصم يشجع الزبائن بزيادة المشتريات، ومن ثم سوف يعظم من أرباح الوحدة الاقتصادية في بيئة التنافس الشديدة.

- تحليل تكاليف الزبون

قبل البدء بعملية تحليل تكاليف الزبون، يجب النظر إلى الأسباب في تحليل تكاليف الزبون، إذ يوجد هنالك اختلاف في استخدام موارد الوحدة الاقتصادية، وهذه الموارد تساعد في تقديم الخدمة للزبون من أجل نيل

رضاه، في هذه التكاليف - تكاليف الزبون - تكون عملية التوزيع، بشكل غير متكافئ - على الزبائن - بسبب اختلاف الطلبيات أو أي خدمة مقدمة لهم، ويعود سبب هذه الاختلافات إلى هنالك مجموعة من الزبائن تكون طلباتهم مختلفة، حيث هناك زبون تكون طلبته صغيرة ولكن متكررة مدة زمنية محددة، وزبون آخر تكون طلبته كبيرة ولكن متباعدة في مدة زمنية محددة، غير ذلك هنالك اختلافا بالطلبات، إذ تكون هنالك طلبيات خاصة، والطلبات الخاصة تتطلب أعمالا إضافية خاصة، حيث يشير البعض إلى أن تكاليف الزبون يتك تبويبها في نوعين أساسيين هما:⁴⁰

- التكاليف المباشرة الخاصة بزبون معين وأمر محدد.
- التكاليف غير المباشرة: وتتطلب هذه التكاليف إجراء تخصيص حسب مبلغ المبيعات لكل زبون، أو يمكن تخصيصها على عدد أوامر الشراء، أو على عدد الطلبيات وغيرها الكثير من الأسس.

⁴⁰ محمد وفي عباس الشمري و أبو الحسنين محسن جودة، مردع سبق ذكره، ص 94.

ويتم تحديد التكاليف الخاصة بالزبون وفق منهج التكاليف على أساس الأنشطة، ويعني ذلك أنه عندما يبتك تحديد التكاليف المتعلقة بالزبون يجب إعداد وتحديد موجة التكلفة، ومن ثم حساب موجة التكلفة.

وهناك من يصنف تكاليف الزبون وفق رؤية أخرى تضم الأنواع التالية من التكاليف:⁴¹

- التكاليف على مستوى وحدة المخرجات - زبون

وهي الموارد المضحى بها على الأنشطة التي تنجز لغرض بيع وحدة واحدة من المنتج للزبون مثل تكاليف مناولة المنتج لكل وحدة مبيعة.

- التكاليف على مستوى الدفعة للزبون

هي الموارد المضحى بها على الأنشطة التي ترتبط بمجموعة من الوحدات المبيعة للزبون مثل التكاليف التي يتم تحملها لعمل الاوامر أو لصنع الطلبيات وتسليمها.

⁴¹ حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

- تكاليف دعم الزبون

هي الموارد المضحى بها على الأنشطة المتخذة لدعم الوبائن الفرديين بغض النظر عن عدد الوحدات أو الدفعات المنتجة والمسلمة للزبائن.

- تكاليف قنوات التوزيع

هي الموارد المضحى بها على الأنشطة التي ترتبط بقناة توزيعية محددة بلاكل وحدة منتج أو دفعة أو زبائن جدد محددين مثل راتب مدير قناة توزيع المفرد.

- تكاليف دعم المنظمة

وهي المورد المضحى بها على الأنشطة التي يمكن تتبعها إلى أفراد الزبائن أو القنوات التوزيعية مثل التكاليف الخاصة بالإدارة العامة والإدارة العليا، وعند تعقب تكلفة الزبون يمكن أن نواجه بوحدات أو أكثر من المشاكل التالية:

- عند جمع البيانات الخاصة بالزبون: تصمم مختلف النظم المحاسبية لتتبع التكاليف على مستوى المنتج أو النشاط ونادرا ما توفر بيانات عن

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

المصاريف الخاصة بالتسويق والتوزيع وخدمة الزبون على مستوى فردي لكل زبون.

● تخصيص التكاليف: توجه المنظمات مشكلة تخصيص التكاليف على الزبائن وهذه المشكلة تظهر من وجود تعاملات مختلفة للزبائن مع المنظمة من هذه الحالات:

- هناك عملاء لديهم أمر واحد، وكل التكاليف تخصص للأوامر الفردية.

- هناك عملاء لديهم عدة أوامر، وكل التكاليف تخصص للأوامر الفردية.

- هناك عملاء لديهم عدة أوامر، ولا تخصص كل التكاليف للأوامر الفردية

5.5 : مشاكل تحليل ربحية الزبون

لا يمكن الحديث عن تحليل ربحية الزبون دون الإشارة إلى العديد من الصعوبات والمشاكل التي تواجهها المؤسسات والوحدات الاقتصادية في

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

تحديدها السليم لتكاليف وإيرادات الزبون، وفي ما يلي أغلب هذه
المشاكل:⁴²

- تجنب معظم المؤسسات والوحدات الاقتصادية تحليل ربحية الزبون لأنه يتطلب معلومات تفصيلية عن تكاليف أنشطة الوحدة الاقتصادية أو المؤسسة وكيفية تخصيصها للزبائن.
- يتطلب استهلاك وقت وجهد تكلفة إضافية في متابعة تكاليف وإيرادات الزبون.
- صعوبة تخصيص بعض التكاليف التي لا تتعلق بزبون معين مثل تكاليف الإعلان التي يجب أن تخصص على زبائن معينين.
- عدم استخدام الوحدة الاقتصادية المناسبة في تكوين مصادر التكلفة التي يفترض استخدامها من أجل تحديد الموارد التي يستهلكها الزبون.
- صعوبة الموازنة بين تحقيق أقصى ربحية من الزبون من جهة وبين تحقيق رضا الزبون من خلال اشباع رغباته وحاجاته من جهة أخرى.

⁴² حاتم كرم كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 5

5.6 أسئلة تقييمية للمحور السادس:

بعد دراستك لمضمون المحور السادس، أجب على الأسئلة التقييمية التالية:

- ماهو الفرق بين قيمة الزبون وربحية الزبون؟
- ماهي علاقة تحليل ربحية الزبون بتحديد قيمة الزبون؟
- ماهي علاقة تحليل ربحية الزبون بوظيفة إدارة العلاقة مع الزبون؟
- ماهي الحلول التي تراها كافية وكفيلة بمواجهة مشاكل تحليل ربحية الزبون المشار إليها في هذا المحور؟
- إختراكت مؤسسة ترى نفسك بأنك موال لها لمنتجاتها وخدماتها وقم بحساب تكاليفك التي انفقتها للحصول على منتجاتها أو خدماتها وحساب محصلاتك (الإيرادات) التي حصلتها من وراء ما أنفقته.

7. : تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي

للمؤسسات الخدمية

إن الحديث عن إدارة العلاقة مع الزبون وأهيتها البالغة اليوم يقودنا بالضرورة إلى الإشارة إلى منافعها الاستراتيجية المنعكسة على المؤسسات داخليا وخارجيا، حيث يظهر تحسن الأداء التسويقي للمؤسسات لاسيما الخدمية منها كإحدى أهم الأهداف الاستراتيجية التي يركز عليها مدراء المؤسسات من وراء تبنيهم للسياسات المختلفة لإدارة العلاقة مع الزبون.

1.7 : مفهوم الأداء التسويقي

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد توجه واحد يخص الأداء التسويقي للمؤسسات، ذلك الجوانب التي تظهر فيها نتائج الأداء الفعال للمؤسسة كثيرة ويصعب حصرها، زد على ذلك أن بعض هذه الجوانب ملموسة قابلة للقياس كالأرباح، وغير ملموسة يعصب قياسها كصورة المؤسسة أو صورة العلامة، وعلى هذا الأساس وردت عدة تعاريف للأداء التسويقي للمؤسسات نستعرض أهمها في ماي لي:

الأداء التسويقي يصف كفاءة وفعالية الوظيفة التسويقية في مدى تحقيق رضا الزبون وضمن ولائهم، إلى جانب التحقيق المرضي للمؤشرات الكمية على سبيل المثال الحصة السوقية والمبيعات.

ويعتبر الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز عن الموازنة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات التسويقية.⁴³

ويرى البعض بأن الأداء التسويقي يعبر عن عن درجة نجاح المؤسسة أو فشلها في سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة سابقا والمتمثلة في تحقيق البقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية.

بناء على التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الأداء التسويقي يمثل باختصار الوقوف على مدى تحقيق المؤسسة لمكاسب مالية ملموسة كالأرباح والحصة السوقية وغير ملموسة كتحسين صورة المؤسسة وعلامتها

⁴³ عبد الرحمان أنور، مرجع سبق ذكره، ص 39

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

وتحقيق رضا وولاء زبوني ديناميكي، تتم دراسة هذا التحقيق وقياسه من زوايتي الفعالية والكفاءة كما يلي:

- تشير الفعالية إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، الرؤى والاستراتيجيات المرسومة قبل بداية أي عملية إنتاجية أو تسويقية وفي إطار الحدود الزمانية المناسبة والموضوعة سلفا.
- تشير الكفاءة إلى تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة إنطلاقا من أقل تكاليف وموارد ومدة زمنية ممكنة.

2.7 : أهمية الأداء التسويقي

لقد احتل موضوع الأداء التسويقي أهمية كبيرة لدى المؤسسات اليوم وهذا لأهميته البالغة والتي تتمثل فيما يلي:⁴⁴

- التعرف على مقدرا ما أنجز من أهداف المؤسسة.
- يساعد الأداء التسويقي المؤسسات في وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.

⁴⁴ عبد الرحمان انور، مرجع سبق ذكره، ص 14

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
 - تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
 - يساعد على تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
 - الكشف وتحديد الأرباح الضائعة الغير محققة وفرص النمو المحتملة.
 - يمكن مقارنتها مع مؤشرات المنافسين ومعدل الصناعة العامة.
 - يعبر عن مدى استغلال المنظمة لمواردها وقابلية تحقيق أهدافها.
 - المساعدة على فهم وحل المشكلات في إدارة التسويق.
 - كيفية إنجاز الأعمال وتحسين الأداء التسويقي وتحقيق الأهداف.
- 3.7 : مؤشرات قياس الأداء التسويقي:** تطرق الكتاب إلى عدة مؤشرات لقياس الأداء التسويقي للمؤسسة اختلفت أحيانا وجهات نظرهم

لكن هنا مؤشرات حضيت باتفاق أهم وجهات النظر هذه، ومن أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي ما يلي:⁴⁵

1.3.7 رضا الزبون

يعد رضا الزبون من المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي الذي حظي باهتمام الكتاب في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة، باعتبار أن الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المؤسسات والشركات للمنافسة والربحية والتطور، حيث يرى البعض بأنه يمكن من خلال التسويق بالعلاقات أن بني المؤسسة روابط شخصية طويلة الأمد مع الزبائن بحيث تكون الأولوية للعلاقة مع الزبائن لتحقيق المبيعات المتميزة، فضلا عن قيامها بتقجيم المنتجات وفقا لطبات الزبائن مما يدفع الزبائن إلى إعادة الشراء، فرضا الزبون هو العنصر الضروري في نجاح التسويق، ورضا الزبون ناتج بين توقعات الزبائن للمنتجات والأداء الفعلي لتلك المنتجات المتضمنة خدمة الزبون، حيث يؤدي تحقيق الرضا إلى تكرار العملية الشرائية

⁴⁵ غانم محمود أحمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي دراسة

استطلاعية لآراء المدراء في لاشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، المجلد 32، العراق، 2010، ص 39.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

وكسب زبائن جدد والومحافظة على ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة، فضلا عن أن تحقيق رضا الزبون يزيد من قدرة المؤسسة على تطوير وتقديم منتجات جديدة تفوق توقعات الزبائن.

2.3.7 العائد على الاستثمار

يعد العائد على الاستثمار من المؤشرات المهمة للأداء التسويقي في مجال الربحية ويستخدم لقياس أداء المؤسسة وفروعها المختلفة في مجال تحقيق أهداف الربحية، حيث يتمتع العائد على الاستثمار يتمتع بالعديد من المزايا وهي:

- يعد العائد على الاستثمار القيمة الأكثر تأثيرا بكل ما يجري في المؤسسة.
- يعطي الدافع لاستخدام الموجودات المتاحة بكفاءة.
- يعطي الدافع للحصول على الموجودات الجديدة فقط عندما يؤدي ذلك إلى زيادة العائد على الاستثمار.
- يعد العائد على الاستثمار قاسما مشتركا من الممكن مقارنته بالعديد من المؤشرات في الجوانب المختلفة من عمل المؤسسة.

- العائد على الاستثمار يقيس كفاءة الإدارة في توليد الأرباح باستخدام موجوداتها المتاحة ويمكن استخراجها وفق المعادلة الآتية:

العائد على الاستثمار = (الأرباح الصافية بعد الضرائب) / (إجمالي الموجودات)

3.3.7 زيادة وتطور المبيعات

تعد المبيعات من مؤشرات الأداء التسويقي السائدة والمهمة للمؤسسة سواءً كانت المبيعات بالكمية أو بالقيمة، فهي تعد أحد أهداف لبرنامج التسويقي، وهناك مفهوم نمو المبيعات:

- احتمالية المبيعات: وهي النسبة المئوية القصوى لاحتمالية السوق التي تتوقعها مؤسسة واحدة مفردة ضمن صناعات معينة أي تتوقع تحقيقها سواءً بالهبوط أو الصعود.
- تنبؤات المبيعات وهي كمية المنتجات التي تتوقع المؤسسة بيعها فعلا خلال فترة زمنية معينة وعند مستوى معين من الأنشطة التسويقية.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

ويمكن لإدارة التسويق في المؤسسة أن تزيد حجم مبيعاتها عن طريق حجم المبيعات المرتقب أو حجم المبيعات التقديري، إذ يشير الأول إلى الرقم الذي تأمل الشركة تحقيقه، أما الثاني فيشير إلى الرقم الواجب تحقيقه في ضوء ظروف وامكانيات المؤسسة الحالية، فالمبيعات إذا هي من المبادئ المهمة في النشاط والأداء التسويقي، حيث يهدف النشاط التسويقي في النهاية إلى زيادة حجم المبيعات، وهذا الحجم هو المعيار الأول لنجاح الأداء التسويقي.

معدل نمو المبيعات = ((مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة الماضية) / مبيعات السنة الماضية) * 100

4.3.7 الحصة السوقية

تمثل الحصة السوقية إحدى المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال، والتي يتعرف من خلالها على ربحية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، فالحصة السوقية تعرف بأنها النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة من إجمالي مبيعات الصناعة التي تعمل فيها، فهي إذا تمثل ذلك الجزء من السوق الذي تصل إليه المؤسسة مقابل منافسيها خلال فترة زمنية

محددة، ومن خلال الحصة السوقية يمكننا التعرف على موقف مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغيير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعاتها، حيث يمكن أن تنخفض مبيعاتها ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو زيادة أو انخفاض والعكس صحيح أيضا.

وتحسب الحصة السوقية من خلال المعادلة التالية:

الحصة السوقية للمؤسسة = (مبيعات المؤسسة / مبيعات الصناعة)

* 100

4.7 : عناصر إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة الخدمية

رغم أن قيمة وأهمية العلاقة مع الزبون في الظرف الراهن أصبحت المحور الإرتكازي الذي تقف عليه أغلب الاستراتيجيات والعمليات التسويقية في منظمات الأعمال الحديثة إلا أن هذه الأهمية قد تتفاوت من منظمة إلى أخرى بحسب شكل العلاقة أو بحسب الموقف العلائقي بين الزبون والمنظمة حسب نشاط هذه الأخيرة، حيث يُطرح سؤال مهم في ظل هذه الفكرة مفاده تأثير مجال نشاط المنظمة في علاقتها مع زبائنها،

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

ولا يمكن الحديث عن مجالات نشاطات منظمات الاعمال الحديثة دون الإشارة إلى القطاع الخدمي الذي أصبح يشكل الحيز الأكبر للتركيبية الصناعية لأقوى وأكبر الأنظمة، الدول والتكتلات الاقتصادية الكبرى. هذا الحديث يقودنا أيضا إلى التساؤل حول أهمية ودور إدارة العلاقة مع الزبون في المنظمات الخدمية في تحسين أدائها التسويقي.

إن إدارة علاقة الزبون في المؤسسة الخدمية تمثل الحجر الأساسي في نجاح العملية التسويقية للخدمة كونها تتطلب جهودا كبيرة في جذب الزبون وإقامة علاقات طيبة معه، استثمار قيمة الزبون، خلق الرضا، الولاء للمنظمة ومنتجاتها و ثم الاحتفاظ بالزبون الطويل الأمد، ونظرا لحيوية إدارة علاقات الزبائن في القطاع الخدمي فإن هناك عدة عناصر لا بد من توفرها من أجل التطبيق الصحيح والناجح لهذا المفهوم في قطاع الخدمات وهي:⁴⁶

⁴⁶ سليمان شكيب الجيوسي ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 468.

1.4.7 الرؤية والتوجه الاستراتيجي

ان التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة الخدمية يجب أن يكون نحو خدمة الزبون، وعلاقة الزبون، أي أن جميع أنشطة وفعاليات المنظمة في كل المستويات يجب أن توجه نحو إدارة خدمة الزبون، من إشباع حاجاتهم والاستجابة لتفضيلاتهم ومن ثم تحقيق الرضا والولاء لهم للتعامل مع المنظمة، الأمر الذي يقود إلى الاحتفاظ بالزبون وبالتالي النجاح، لذلك فإن المنظمة الخدمية القادرة على إدراك أفضل لزيائنها تكون أقرب للنجاح من المنظمات الأخرى.

2.4.7 التمتع بميزة تنافسية

إن المنظمة الخدمية التي تتمتع بميزة تنافسية (التكلفة أو الجودة في خدماتها) بما تقدمه ضمن العروض التسويقية لتشكيلات خدماتها قياسا بعروض المنظمات المنافسة، تكون الأقدر والأقرب إلى ما يفضله الزبائن، إن هذا التمييز للعروض التسويقية يعتبر عامل جذب للزبائن وعنصر مهم في عملية الاحتفاظ بهم، لذلك فإن اختيار الاستراتيجية التنافسية لا بد أن يستند بالأساس على هذا التمييز الذي تتمتع به.

3.4.7 بناء قاعدة للمعلومات

إن أحد الأركان الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الخدمية هي قاعدة المعلومات أو البيانات عن الزبائن، سلوكهم الشرائي، خصائصهم الديموغرافية، حاجاتهم ورغباتهم، مؤثرات المبيعات، المنتجات ذات الطلب المتكرر ... إلخ، من خلال هذه المعلومات يمكن أن يتم تشخيص من هم الزبائن الأكثر أهمية، حجم تعاملهم مع المنظمة الخدمية وبالتالي معرفة قيمة الزبون.

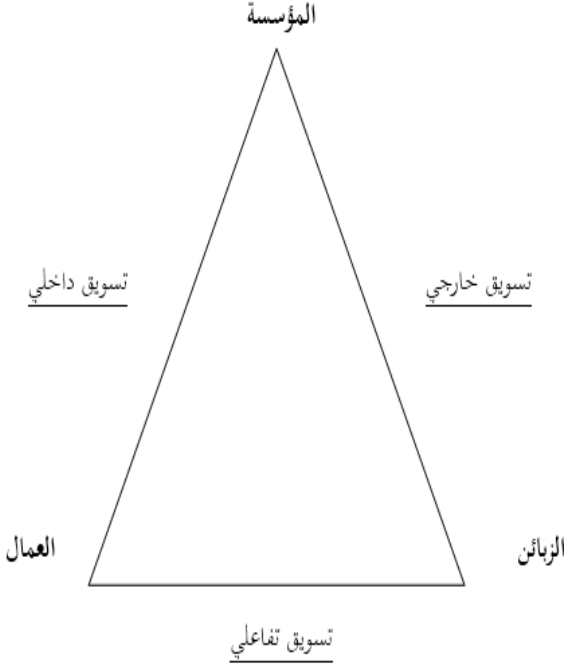
4.4.7 تأهيل ونوعية العاملين

من المسائل المهمة اليوم هي خلق وعي تنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الخدمية تجاه أهمية إدارة العلاقة مع الزبون، حيث ان اختيار كيفية ممارسة الأنشطة والوظائف داخل المنظمة الخدمية له أثر كبير في اختيار طريقة وأسلوب التعامل مع الزبون باعتباره النقطة الجوهرية في بناء العلاقة مع الزبون لذلك فالمطلوب هو:

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- تدريب وتأهيل العاملين من أجل خلق كادر مدرب تدريباً جيداً حول كيفية التعامل مع الزبون.
- نوعية العاملين وخلق المناخ الثقافي اللازم بمفهوم إدارة علاقة الزبون وأهميته بالنسبة للمنظمة ونجاحها.
- إيجاد نظام للحوافز مصمم على أساس الإنجاز المرتكز على فهم الزبائن وإرضاء توقعاته.
- وضع إجراءات تنظيمية تسهل أداء العاملين للمهام بمرونة عالية ولا يمكننا الحديث عن العاملين في المؤسسة الخدمية وعلاقتهم بالزبون دون الإشارة إلى مضامين واستراتيجيات التسويق الداخلي ودوره البارز في خلق تفاعل إيجابي وتنظيمي بين العمال في المؤسسة الخدمية وزبائنهم وبالتالي مساهمته في تنفيذ استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 08: أبعاد تسويق الخدمات



المصدر: من إعداد الكاتب بالإعتماد على الأدبيات

5.4.7 استخدام التكنولوجيا

تتوفر في الأسواق اليوم العديد من البرمجيات الخاصة بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون والتي توضح المفهوم والخطوات اللازمة لكيفية تطبيقه بنجاح

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

مثل برنامج (microsoft) الأكثر انتشارا ومبيعا، على الرغم من أهمية هذه البرامج إلا أنها لا تكون كافية للنجاح بدون استخدام العامل البشري الذي يحقق المواثمة المطلوبة بني تلك البرامج والمشاعر الإنسانية التي تمثل الخصوصية التي يجب أخذها بنظر الإعتبار عند التعامل الناجح مع الزبون وصولا إلى تحقيق علاقة زبون ممتازة وإدارتها بشكل ناجح.

5.7 : إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل لتحسين الأداء التسويقي

للمؤسسة الخدمية

يساهم التبنى والتنفيذ السليم لاستراتيجيات وعمليات إدارة علاقات الزبائن في تحقيق عدة مزايا آنية واستراتيجية للمؤسسة، هذا الأمر يجعل من هذا التبنى ضرورة وحتمية وليست خيارا، وفي مقدمة هذه المزايا الدور الكبير والمحوري لإدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، حيث يتم هذه التحسين من خلال:

- مساهمة الإدارة السليمة للعلاقة مع الزبون في تحقيق نسب أرباح ثابتة أو أقرب إلى الثبات، هذا الأمر يساهم وينعكس بشكل مباشر على افتكك حصة سوقية ثابتة في ضل سوقة تنافسية.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- الحفاظ على مستوى ثابت للتدفق النقدي لمبيعات الخدمات .
- المساهمة في تحقيق رضا الزبون نتيجة سعب المؤسسة الخدمية في إطار مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون إلى تلبية حاجاته ورغباته بالشكل الذي يريد.
- تحقيق ولاء ديناميكي يتطور مع تطور خدمات المؤسسة وعروضها بناءً على فكرة الزبون الشريك التي نصل إليها في مرحلة متقدمة من مراحل إدارة العلاقة مع الزبون.
- تحسين مستوى الإبداع والابتكار الداخلي للمؤسسة الخدمية بسبب اكتسابها لمصادر أفكار مجانية أصلها الزبون، حيث تعتمد المؤسسة كثيرا على التغذية العكسية للزبون أثناء احتكاكها معه قصد تحصيل أفكار لخدمات سترضي الزبون مستقبلا والسعي لتحويلها إلى مشاريع على أرض الواقع.
- تحسين مستوى جودة الخدمات والجودة المدركة لدى الزبون بسبب الدور الفعال لهذا الأخير في إنتاج وتحصيل الخدمة واستهلاكها بسبب العلاقة التلازمية بين مقدم الخدمة وطالها (الزبون).

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- خلق قيمة أكبر للعلامة التجارية للمؤسسة والخدمات التي تقدمها.
- تحسين صورة المؤسسة الخدمية لدى الزبون.
- التقليل من عدد الشكاوي والمتلقاة من طرف الزبائن.
- التحسين النوعي في عرض الخدمات.
- تحقيق قيمة مثلى للزبون الخدمي.
- تحسين ربحية الزبون ورفعها.
- إضفاء صفة المرونة على العملية الإنتاجية والتسويقية لخدمات المؤسسة بسبب العمل الدائم على التكيف مع حاجات ورغبات الزبون الشخصية والمتغيرة باستمرار.
- ربح كلمة منطوقة وترويج مجاني لخدمات المؤسسة من طرف الزبائن لاسيما الراضين أو الموالين للمؤسسة ومنتجاتها.
- كل هذه المزايا يمكن تحقيقها بناءً على تبني وتنفيذ سليم لاستراتيجيات وإجراءات إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة الخدمية، ولاشك أن تحقيق هذه المزايا بالقدر الكافي سينعكس لا محالة على تحقيق أداء تسويقي فعال وكفء للمؤسسة الخدمية.

6.7 أسئلة تقييمية للمحور السابع:

بعد دراستك لمضمون المحور السابع، أجب على الأسئلة التقييمية التالية:

- ماهي أهمية توحيد معايير قياس الأداء التسويقي للمؤسسة؟
- إشرح معياري الكفاءة والفعالية إسقاطا على الأداء التسويقي وأداء إدارة العلاقة مع الزبون.
- ماهي نقاط التقاطع بين معايير الأداء التسويقي للمؤسسة من جهة ومعايير أداء إدارة علاقات الزبائن من جهة أخرى؟
- إلى أي مدى يساهم أداء إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة؟
- ماهي علاقة الأداء التسويقي (تحقيقا وقياسا) بمجال نشاط المؤسسة.
- لأي مدى يؤدي تحسين أداء إدارة العلاقة مع الزبون إلى تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية؟

8. : دراسة حالات تطبيقية في إدارة علاقات الزبائن

1.8 : الحالة الأولى

إفتتح أحمد مركزا تجاريا خدماتيا متكاملا بالقرب من إحدى الجامعات، حيث يظلم المركز بالأساس مطعم كبير ومجهز، وقد تم تزويد هذا المطعم بخدمات أخرى تكميلية تتمثل في قاعة مكتبة للمطالعة، قاعة مخصصة للطباعة ومعالجة النصوص، قاعة أنترنت، فضاء تجاري للوزم دراسية و جناح للترفيه، مع الإنطلاق الفعلي للمشروع لاحظ عماله أن هناك فئة من الزبائن دائمة التردد على المؤسسة عكس فئات الزبائن الأخرى، ولكن مع مرور الوقت ومع ثقافة المركز التي كانت قائمة على زيادة واستقطاب عدد أكبر من الزبائن لوحظ أن عدد الزبائن بدأ في التناقص بما في ذلك فئة الزبائن الدائمة التردد على المركز، فقرر صاحب المشروع عقد إجتماع مع عماله للإستماع لمقرتحاتهم حول مسببات تناقص عدد زبائن المركز باعتبار العمال هم دائمي الإحتكاك مع الزبون.

- س1: ما هي في رأيك أهم مسببات تراجع مبيعات المركز ؟

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

وبعد الإستماع إلى مقترحات عماله قرر صاحب المركز تغيير ثقافة تعامله زبائنه وهذا بالإقتراب أكثر منهم من خلال العمل على شخصنة وتقوية علاقة مؤسسته بهم، حيث تم اقتراح إنشاء بطاقة مغناطيسية خاصة بالزبائن الأكثر ترددا على المؤسسة تتضمن مجموعة من المعلومات الشخصية المتعلقة بالزبون.

- س2: ماهي علاقة ثقافة المنظمة بإدارة العلاقة مع الزبون؟
- س3: ماهي أهم الإجراءات التي تراها مناسبة لزرع ثقافة جديدة للمنظمة "مبنية على التوجه نحو الزبون"؟
- س4: ماهي في رأيك أهم المعلومات التي يجب ان تتضمنها البطاقة المغناطيسية المقترحة؟ وباعتبار ان عملية تزويد كل زبائن المركز ببطاقات مغناطيسية سيشكل تكلفة مرتفعة للمؤسسة قرر صاحب المشروع منحها للزبائن الأكثر ربحية بالنسبة لمؤسسته، فإذا قدمت لك معلومات حول العائد المالي ل 800 طالب حسب الفئات في الجدول التالي:

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

رقم الفئة	الفئة	الفئة	الفئة	الفئة	الفئة	الفئة	الفئة	الفئة	الفئة	الفئة
المؤشر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
العائد المالي الأسبوعي لزبون واحد من الفئة (وحدة نقدية)	10000	3500	1500	1000	500	400	250	200	150	100
نسبة الفئة من العدد الكلي للزبائن (%)	2%	5%	10%	11%	18%	15%	12%	11%	9%	7%

- س5: بالإعتماد على مخطط باريتو (20/80) قم بتحديد الفئات التي ستستفيد من البطاقة المغناطيسية.

- س6: ماهي أهم الإستراتيجيات التي يجب توجيهها إلى هذه الفئة؟ وكيف ستعامل المؤسسة تسويقيا مع الفئات الأخرى؟

بعد مرور السنوات وبالرغم من الإنتهاج والتطبيق السليم لثقافة المنظمة القائمة على التوجه نحو الزبون لوحظ مجددا تناقص للزبائن الأوفياء نظرا لانتهاؤ مدة تكوينهم بالجامعة.

- س7: ماهي مميزات دورة حياة الزبون في هذه الحالة؟

- س8: بماذا تنصح صاحب المشروع؟

2.8 : الحالة الثانية

إفتتحتمستثمرة وحدة تجارية متخصصة في بيع العطور المختلفة الموجهة للجنسين، ومع مرور السنوات ومع زيادة عدد الزبائن وجدت صاحبة الوحدة صعوبة بالغة في التعامل مع زبائنها وهذا بسبب إختلافاتهم الكثيرة لاسميا الديموغرافية منها، السلوكية، المالية ... إلخ، مما دفعها إلى إلى التفكير في إستراتيجية تمكنها من فرز (تقسيم) كتلتها الزبونية إلى أقسام متجانسة من أجل التعامل مع كل قسم حسب خصوصياته ومميزاته، ولكنها واجهت مشكلة في إعداد وتنفيذ هذه الإستراتيجية تتمثل في التحديد السليم للعوامل والمعايير المناسبة لهذا التقسيم.

- س1: ماهي في رأيك أهم المعايير التي تراها مناسبة لتقسيم زبائن هذه الوحدة التجارية ؟

- س2: ماهي أهمية تقسيم الزبائن في وظيفة إدارة العلاقة مع الزبون؟

إذا قدمت لك المعطيات التالية حول 12 فئة من زبائن الوحدة التجارية مقسمة

حسب المعايير (الحداثة، التردد والعائد المالي) خلال سنة 2018:

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

الفئة	تردد الشراء خلال سنة (F)	تاريخ آخر عملية شراءية (R)	العائد المالي السنوي (M)
الفئة 01	6	أكتوبر 2018	13000
الفئة 02	15	ديسمبر 2018	17000
الفئة 03	14	أوت 2018	26000
الفئة 04	8	جوان 2018	22000
الفئة 05	9	أفريل 2018	34000
الفئة 06	13	جويلية 2018	41000
الفئة 07	7	مارس 2018	36000
الفئة 08	12	ماي 2018	28000
الفئة 09	10	سبتمبر 2018	35000
الفئة 10	18	ماي 2018	47000
الفئة 11	16	نوفمبر 2018	55000
الفئة 12	5	فيفري 2018	14000

وإذا علمت أن سلم تقييم معايير تصنيف الزبائن هو الآتي:

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

العائد المالي للفئة		معدل التردد على الوحدة التجارية		حدائة العملية الشرائية	
النقطة	الدرجة	النقطة	الدرجة	النقطة	الدرجة
0 نقطة	$M < 15000$	8 نقاط	$C < 16$	8 نقاط	الثلاثي 4
2 نقطة	$15000 < M < 25000$	6 نقاط	$12 < C < 16$	6 نقاط	الثلاثي 3
4 نقاط	$25000 < M < 35000$	4 نقاط	$8 < C < 12$	4 نقاط	الثلاثي 2
6 نقاط	$35000 < M < 45000$	2 نقطة	$4 < C < 8$	2 نقطة	الثلاثي 2
8 نقاط	$45000 < M$	0 نقطة	$C < 4$	0 نقطة	قبل سنة

- س3: قم بترصيد فئات الزبائن حسب المعايير الثلاثة

(التردد، الحدائة والعائد المالي).

- س4: حدد ربع عدد الفئات الأكثر منفعة بالنسبة للوحدة

التجارية حسب هذه المعايير.

- س5: ماهي الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لهذه الفئات؟

- س6: أرادت صاحبة الوحدة تخصيص عينات مجانية للفئات

التي حققت آخر ربع عدد الزيارات حدائة ، ماهي الفئات

المعنية بهذه العملية؟

3.8 : الحالة الثالثة

بصفتك متبرص في مصلحة التسويق لمؤسسة SIGMA المتخصصة في إنتاج الشكولاتة ذات النوعية الرفيعة، ومن أجل إختبار قدراتك المعرفية من أجل توظيف محتمل مستقبلا، طلب منك مدير التسويق لهذه المؤسسة مساعدته في إختيار فئة من الزبائن ستكون معنية ببرامج ولاء امتيازية بمناسبة نهاية السنة الميلادية 2015، وبالمقابل قدم لك مدير التسويق قائمة الزبائن مصنفة حسب المعايير (حداثة القرار الشرائي، ترددهم على نقاط البيع والعائد المالي لكل زبون).

العائد المالي السنوي (M)	تاريخ آخر عملية شرائية (R)	تردد الشراء خلال سنة (F)	الفئة
20000	مارس 2015	3	الزبون 01
30000	جوان 2015	4	الزبون 02
25000	نوفمبر 2015	2	الزبون 03
28000	ديسمبر 2014	0	الزبون 04
37500	أكتوبر 2015	5	الزبون 05
50000	سبتمبر 2015	3	الزبون 06
15800	فيفري 2015	2	الزبون 07
22500	نوفمبر 2014	0	الزبون 08

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

هذا وقد قدم لك مدير التسويق سلم تقييم (تنقيط) معايير التقسيم السابقة كما يلي: (التاريخ المرجعي لحدثة العملية الشرائية ومعدل تردد الزبون هو 2015 / 12 / 31)

العائد المالي	معدل التردد	حدثة العملية الشرائية	
		النقطة	الدرجة
تعطى نقطة واحدة عن كل 1000 وحدة نقدية من العائد المالي للزبون.	تعطى 3 نقاط عن كل طلبية خلال الأشهر الـ 12 الفائتة .	8 نقاط	أقل من ثلاثة أشهر
		6 نقاط	3 - 6
		4 نقاط	6 - 9
		2 نقطة	9 - 12
		0 نقطة	أكثر من 12 شهر

- س1: ماهي علاقة المعايير المعتمدة في التقسيم (حدثه، تردد وعائد مالي) بنوع القرار الشرائي للزبون؟ (بشكل عام).
- س2: حدد بالإعتماد على برنامج التصيد (حدثه، تردد وعائد مالي) حدد أربعة زبائن معينين باستراتيجية الولاء المقترحة من طرف مدير التسويق؟
- س3: هل ستتخلى المؤسسة عن الفئة الأخرى من الزبائن؟ ماهي الإستراتيجيات التي يجب أن توجه إليهم؟

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

- س4: بالإعتماد على مخطط باريتو (20/80) ماهو عدد الزبائن الذين يساهمون في تحقيق ما نسبته 80% من مداخيل المؤسسة الكلية؟
- س5: في هذه الحالة ماهي أهم الفروق التي تلاحظها بين تقسيم (RFM) و (PARETO)؟ وأيها الأكثر فائدة بالنسبة للمؤسسة؟ علل إجابتك.

4.8 أسئلة تقييمية للمحور الثامن:

بعد دراستك لمضمون حالات المحور الثامن والإجابة على أسئلتها،
أجب على الأسئلة التقييمية التالية:

- إلى أي مدى يساهم التنفيذ الفعلي والسليم لوظيفة إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات المشار إليها في الحالات السابقة؟
- من بين الركنين الأساسيين التاليين، ماهو الركن الذي تراه يعبر بصدق عن إدارة العلاقة مع الزبون؟ (علل إجابتك).
- إدارة العلاقة مع الزبون لا تعدو تتجاوز مجموعة إجراءات ميدانية تحتاج إلى إمكانيات تقنية كافية لتصنيف زبائن المؤسسة.
- إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل في ثقافة منظمة قبل كل شيء، يجب أن تلقن لكل العاملين في المؤسسة لاسيما المتفاعلين والمحتكين مباشرة بالزبون

● إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل في اجتماع الركنتين

السابقتين.

- ماهي أهم الإجراءات التي تراها مناسبة وكافية لغرس ثقافة التوجه نحو الزبون في المؤسسة؟
- ماهي أهم الفروقات بين نموذجي (حدثات، تردد وعائد مالي) و (باريتو) وأيهما أنفع للمؤسسة في إدارتها لعلاقتها مع الزبائن؟
- أذكر سلبيات وإيجابيات كل نموذج منهما.

5. قائمة المراجع:

• الكتب

- 1) سليمان شكيب الجيوسي ومحمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 2) يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 3) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 4) حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 5) ثامر البكري وأحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، مكتبة الجامعة الشارقة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6) إحسان دهش جلاب و هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الطبعة 01، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013

7) فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الأول،

ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، دار المريخ للنشر،

● المطبوعات والمحاضرات

1) بوطالب ابراهيم، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة

بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق سياحي

وفندقي، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018.

● المجالات والمقالات

1) غانم محمود احمد الكيكي، العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات

والأداء التسويقي دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة

لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى، مجلة تنمية الرافدين،

العدد 99، المجلد 32، الموصل، العراق، 2010.

2) ثامر عمران موسى و أرشد مكي رشيد، استعمال نظام التكلفة على

أساس الأنشطة (ABC) في تحليل ربيحة الزبون (CPA) لتحقيق

ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في شركة الكريستال لصناعة الأصباغ،

المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 61، المجلد 15، بغداد،

العراق، 2018.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

3) محمد وفي عباس الشمري وأبو الحسين محسن جودة، تحليل ربحية الزبون ودوره في إدارة العلاقة مع الزبون لتحسين الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية مقارنة بين المنهج التقليدي للتكاليف ومنهج التكاليف على أساس الأنشطة في شركة إبداع الخير لسنة 2014، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 46، المجلد 11، بغداد، العراق.

4) حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداء استراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 30، المجلد 07، بغداد، العراق، 2014.

5) مؤمل حسين جويسم، أثار أنماط التوجهات الاستراتيجية في الأداء التسويقي، دراسة تطبيقية في شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية / فرع بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 57، المجلد 14.

6) خلود عاصم وناس، استعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 23، جامعة بغداد، العراق، 2010.

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

7) يوسف حجيم سلطان الطائي وضرغام علي مسلم العميدي، تسويق المشاهير استراتيجية تسويقية مؤثرة في إدارة علاقات الزبائن، دراسة استطلاعية لأصحاب المحلات التجارية للتجهيزات الرياضية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 3، المجلد 14، بغداد، العراق، 2017.

8) جمعة شرفي ومراد كواشي، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة حالة مؤسسة موييليس الجزائر، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الأشرف، العدد 04، المجلد 01، العراق.

9) أضواء كمال حسين الجراح، أخلاقيات العملي الإداري ودورها في تعزيز أهداف إدارة علاقات الزبون، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 37، 2012.

10) جاسم مشتت داوي وحمزة محمد كاظم، المزيج التسويقي للخدمات وإدارة علاقات الزبون - العلاقة التأثير - دراسة تحليلية

- لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات السياحة العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد 94، 2013.
- 11) سما ساهر أنطوان ميرزا، تأثير مكونات تقانة المعلومات في إدارة علاقات الزبون، دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في شركة تعبئة الغاز، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد 97، 2013.
- 12) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، " مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، بسكرة، الجزائر، 2001.
- 13) حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق - المجلد 28، العدد 01، دمشق، سوريا، 2012.

• الرسائل والأطروحات

- 1) عبد الرحمان أنور، أثر المعرفة السوقية على تحسين الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المنظمات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية

د. بلمهدي يوسف

أستاذ محاضر ب

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير - الشهيد طالب عبد الرحمان -

جامعة البليدة 2

عنوان المطبوعة محاضرات في إدارة علاقات الزبائن

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، البليدة،
الجزائر، 2015.

2) paul gray et jongbokbyun, **customer relationship management authors**, Claremont graduate school, 2001.

Page 08