

جامعة سعد دحلب بالبيدة

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة DHL Algérie

من طرف

عبد الرزاق بن صالح

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا.	أستاذ محاضر، جامعة البيدة	كشاد رابح
مشرفا و مقررا.	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	كساب علي
عضوا.	أستاذ محاضر، المدرسة العليا للتجارة	عنابي بن عيسى
عضوا.	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البيدة	مسعداوي يوسف

البيدة، جوان 2008.

المخلص

لقد كانت سنة 1980 تاريخ ظهور مفهوم الميزة التنافسية الذي جاء به مايكل بورتر، هذا تزامنا مع زيادة العروض المقدمة للسوق، حيث أصبحت متطلبات الزبائن في تزايد مستمر. هذا ما جرّ المؤسسات إلى الاهتمام بتقسيم السوق و تطوير عمليات الإنتاج من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية من أجل التميز على منافسيها و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرار في ممارسة نشاطها. فمن هذا المنطلق نلاحظ بأن التحولات التي عرفها التسويق منذ نشأته العلمية كانت حتمية لما تفرزه البيئة من متغيرات مستجدة.

بناء على ما سبق نجد أن التطور التكنولوجي كان السبب الرئيسي في زيادة المنافسة من جهة، و التأثير المباشر على اتجاهات الزبون من جهة أخرى. هذا ما تمخض عنه تحديين رئيسيين أمام المؤسسة، الأول مواجهة المنافسة، و الثاني هو مواكبة تطور سلوك الزبون، و عند هذا المستوى أدركت المؤسسة أن بناء ميزة تنافسية لا يتم بالارتكاز على المنتج فحسب، بل يجب أن تركز على الزبون من خلال فهم حاجاته و تطورها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن.

وسط هذه المستجدات، و مع بداية سنوات التسعينات ظهر إلى الوجود مفهوم التسويق بالعلاقات الذي يهدف إلى بناء و تطوير علاقات مستمرة عبر الزمن، الغاية منها الفهم العمق و المتواصل للزبون الذي يعد مصدر أرباح المؤسسة، من أجل تحقيق الاحتفاظ به زبونا مدى الحياة.

يتمحور هدف هذه الدراسة حول تبيان كيفية الحيازة على ميزة تنافسية مستمرة من خلال تبني مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن المرتكز على الاستراتيجيات التسويقية و تكنولوجيا الإعلام الحديثة.

Abstract

Michel Porter was the first one who spoke about the competitive advantage in 1980, and this was simultaneously with the offers markets augmentation, the reason; where the customers increased their demands.

This impuled the companies to be interested in market segmentation and to develop their production operations till to offer products with high quality compared with their competitors.

So, we can say that the marketing transitions were because of the technology evolution that was the main reason that raised the competition intensity, and that had a direct effect on customer tendencies from another side.

Face this new environment, the company has to confront two challenges; that are to face the competition, and to be up date with customers behaviors.

On this basis the company has conceived that to develop a permanent competitive advantage it must be based on customers and understand their needs permanently through adopting the relationship marketing principles.

Our study aims to show how can the company adopt the CRM (Customer relationship management) to create permanent competitive advantages.

شكر

أحمد الله و أشكره على نعمة العقل التي خصّني بها، و على توفيقه لي في إنجاز هذه المذكرة. الشكر الجزيل لوالدي اللذان ضحا بالغالي و النفيس من أجل أن أصل إلى هذا المستوى الدراسي، كما أشكر جدتي التي تفانت في تقديم كل ما يلزمني من دعم مادي و معنوي من أجل بلوغ أرقى المراتب. كما أخصّ بالشكر أستاذي القدير، البروفيسور علي كساب، الذي تفضّل بالإشراف على عملي، و الذي ما بذل عليّ من توجيهاته الصائبة في مدّي بكافة أدوات البحث من أجل أن يصنع مني باحثاً علمياً. كما لا أنسى شكر السيد لوربيبي مسعود الذي كان لنا بمثابة دعامة معنوية في إتمام بحثنا.

و أتقدم بالشكر الجزيل إلى المدير الجهوي في المغرب العربي لمؤسسة DHL السيد Patrick Watchi و الذي رحب و قبل إجراء التربص بالمؤسسة، و أشكر كذلك السيد علي ولد حمودة، مدير المصلحة التجارية بالمؤسسة، الذي رحب كثيراً بالموضوع، و الذي شجّعني و وضع كل ما يلزمني تحت تصرفي بالمؤسسة. و أشكر كذلك السيدة صونيا رومان، المكلفة بالقناة المباشرة، و كذا السيد محمود بوجمعة المكلف بتنمية المبيعات و تسيير العلاقة مع الزبائن، دون أن أنسى السيد الصديق الذي أمدني بكافة المساعدات بالمؤسسة.

و الشكر موصول إلى كل من ساهم في وصولنا إلى تقديم هذا العمل المتواضع.

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
28	دورة حياة الميزة التنافسية	01
37	نموذج KMW (Morgan et Hunt) للالتزام و الثقة	02
43	تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع الزبون	03
60	سلم الزبون للولاء	04
61	الولاء من المنظور العلاقتي	05
65	تحليل ربحية الزبون	06
71	دور إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بهم	07
72	قياس الولاء ضمن عملية تسيير العلاقة مع الزبائن	08
77	الإطار الاستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبائن	09
81	عملية التحليل التسويقي الاستراتيجي	10
94	الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الجزائر	11
97	الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية	12
106	عمليات البيع الدولي بالعلاقة	13
107	مراحل تطور الزبون	14
109	خطوات عملية البيع	15

قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
24	أبعاد التميز	01
33	خصائص التسويق بالعلاقات.	02
35	المقارنة بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات.	03
39	الدلالة المزدوجة لمفهوم الثقة.	04
	دور عملية الاحتفاظ بالزبائن في تحسين الربح في مؤسسة United Electricity.	05
68		
74	دور تكنولوجيا CRM في تفعيل الأنشطة التسويقية.	06

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الفهرس

10	مقدمة
19	1.مدخل إلى الميزة التنافسية و العلاقة مع الزبائن
20	1.1.الميزة التنافسية
20	1.1.1. مفهوم الميزة التنافسية
20	1.1.1.1. تعريف الميزة التنافسية
21	2.1.1.1. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
23	2.1.1. أنواع و مصادر الميزة التنافسية
23	1.2.1.1. أنواع الميزة التنافسية
25	2.2.1.1. مصادر الميزة التنافسية
27	3.1.1. مراحل تطور الميزة التنافسية و أسباب تطورها
27	1.3.1.1. مراحل تطور الميزة التنافسية
28	2.3.1.1. أسباب تطوير الميزة التنافسية
29	2.1.العلاقة مع الزبون
29	1.2.1. الانتقال من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات
30	1.1.2.1. نشأة التسويق بالعلاقات
32	2.1.2.1. خصائص التسويق بالعلاقات و الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها
34	3.1.2.1. الفرق بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات
35	2.2.1. مفاهيم أساسية حول العلاقة مع الزبون
35	1.2.2.1. مرتكزات العلاقة مع الزبون
36	2.2.2.1. خصائص العلاقة مع الزبون
36	3.2.2.1. نموذج الالتزام و الثقة
38	4.2.2.1. الالتزام و الثقة بين المؤسسة و زبائننا

39.....	3.2.1. متطلبات و مستويات التسويق بالعلاقات
40.....	1.3.2.1. متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات
40.....	2.3.2.1. مستويات التسويق بالعلاقات
42.....	3.1. الميزة التنافسية من منظور العلاقة مع الزبائن
42.....	1.3.1. الميزة التنافسية في ضوء العلاقة مع الزبائن
44.....	2.3.1. أهمية بناء العلاقة مع الزبائن
45.....	1.2.3.1. المنافع المحققة للمؤسسة
46.....	2.2.3.1. المنافع المحققة للزبائن
48.....	2. دور إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في إنشاء القيمة
49.....	1.2. تسيير العلاقة مع الزبائن و القيمة المضافة
49.....	1.1.2. المفاهيم الأساسية لتسيير العلاقة مع الزبائن
49.....	1.1.1.2. أصول مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن
52.....	2.1.1.2. أنماط تكنولوجيا تسيير العلاقة مع الزبائن
53.....	3.1.1.2. أدوات تسيير العلاقة مع الزبائن
56.....	4.1.1.2. خصائص مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن
57.....	5.1.1.2. أسباب الإخفاق في إنجاح تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن
59.....	2.1.2. القيمة المضافة التي تنشأها إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن
59.....	1.2.1.2. تحليل تطور الزبون
65.....	2.2.1.2. تفعيل عملية الاحتفاظ بالزبائن
73.....	3.2.1.2. فوائد و محدودية مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن في المؤسسة
76.....	2.2. عملية إعداد إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن
76.....	1.2.2. الإطار الاستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبائن
77.....	1.1.2.2. عملية بناء الإستراتيجية
78.....	2.1.2.2. عملية إنشاء القيمة
79.....	3.1.2.2. عملية دمج القنوات المتعددة
79.....	4.1.2.2. عملية تسيير المعلومات
79.....	5.1.2.2. عملية تقييم الأداء
80.....	2.2.2. خطوات إعداد إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن
80.....	1.2.2.2. التحليل التسويقي الاستراتيجي

82.....	2.2.2.2. تحديد أهداف تسيير العلاقة مع الزبائن.
82.....	3.2.2.2. صياغة المخططات الإستراتيجية، التكتيكية و العملية لتحقيق أهداف تسيير العلاقة مع الزبائن.
83.....	الزبائن.
86.....	4.2.2.2. تنفيذ إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن.
86.....	5.2.2.2. المراقبة و إيجاد مقاييس تصحيحية في عملية تسيير العلاقة مع الزبائن.
90.....	3. تقييم أداء تسيير العلاقة مع الزبائن- دراسة تطبيقية لمؤسسة DHL Algérie
91.....	1.3. مؤسسة DHL Algérie و منتجاتها
91.....	1.1.3. تقديم مؤسسة DHL Algérie
91.....	1.1.1.3. تطور مؤسسة DHL International (1969-2005)
93.....	2.1.1.3. تعريف المؤسسة
93.....	3.1.1.3. ثقافة المؤسسة
94.....	4.1.1.3. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
97.....	5.1.1.3. المزايا التنافسية لمؤسسة DHL Algérie
98.....	2.1.3. خدمات DHL Algérie
98.....	1.2.1.3. تصنيف الخدمات حسب طبيعة الشيء المرسل
99.....	2.2.1.3. تصنيف الخدمات حسب وقت الإرسال
100.....	3.2.1.3. الخدمات الإختيارية
103.....	2.3. واقع تسيير العلاقة مع الزبائن في مؤسسة DHL Algérie
103.....	1.2.3. واقع العلاقة مع الزبائن و أسباب إقامتها
103.....	1.1.2.3. واقع العلاقة مع الزبائن لدى مؤسسة DHL
105.....	2.1.2.3. أسباب إقامة المؤسسة العلاقة مع زبائنها
105.....	2.2.3. خطوات تسيير العلاقة مع الزبائن في مؤسسة DHL Algérie
105.....	1.2.2.3. تحديد الزبائن
107.....	2.2.2.3. التمييز بين الزبائن
108.....	3.2.2.3. التفاعل مع الزبائن
111.....	4.2.2.3. المعالجة المفصلة للزبائن
115.....	3.3. تقييم أداء تسيير العلاقة مع الزبائن في مؤسسة DHL Algérie
115.....	1.3.3. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
115.....	1.1.3.3. الوثائق الداخلية للمؤسسة

115.....	2.1.3.3. موقع المؤسسة على الانترنت
115.....	3.1.3.3. الملاحظة
116.....	4.1.3.3. المقابلات الشخصية
116.....	5.1.3.3. تصميم قوائم الاستبيان
117.....	2.3.3. دراسة و تحليل نتائج الاستبيان
117.....	1.2.3.3. تبويب و تحليل نتائج الاستبيان الموجه للإطارات
129.....	2.2.3.3. تبويب و تحليل نتائج الاستبيان الموجه للزبائن
135.....	3.2.3.3. اختبار فرضيات الدراسة
138.....	خاتمة
143.....	قائمة المراجع
150.....	الملاحق

مقدمة

1. المدخل

لقد أصبح توجه المؤسسة نحو زبائنها حتمية تفرضها المعطيات الجديدة المركبة للبيئة التنافسية، كما أصبح يتوقف استمرار بقائها في مثل هذه البيئة على مدى قدرتها في التميز بين منافسيها من خلال تقديم منتجات ذات قيمة مضافة على أساس ما يتطلع إليه زبائنها.

فلم يعد تبني المفهوم التسويقي، المرتكز على التوجه بالزبون كافيا لضمان تقديم منتجات وخدمات تشبع حاجات الزبون. فأمام التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال، و زيادة العروض المقدمة إلى السوق، أصبحت متطلبات الزبون في تزايد و تطور مستمر، الأمر الذي أصبح يفرض متابعة سلوكه و تطوره بصفة مستمرة عبر الزمن تسمح للمؤسسة من تعميق فهمها له، و بالتالي تقديم الخدمات و المنتجات التي تشبع حاجاته و تزيد من مستوى إرضائه.

فمنذ بداية التسعينات من القرن العشرين بدأت العلاقة بين المؤسسة الخدمية و زبائنها تأخذ أشكالا جديدة بحيث أصبح الزبائن هم المسيطرين على السوق و توجيهه نحوهم بعد أن كان السوق هو المتحكم في توجهاتهم، حينها أصبح الزبون هو العنصر الرئيسي المحدد لما تعده المؤسسة من الأنشطة التسويقية الموجهة أساسا للتأثير على اتجاهاته و قراراته الشرائية.

فبعد إدراك المؤسسة الخدمية أن الزبون يعد المصدر الأساسي لتنمية مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها، أصبحت تهتم أكثر بالعلاقة التي تربطها به، و التي تمكنها من دراسة و معرفة حاجاته و رغباته المتطورة بتطور العوامل المحيطة به. كل هذا من أجل إرضائه و ضمان ولائه.

ففي هذا الصدد نجد فيما يلي ما توصلت إليه بعض الدراسات (Philip Kotler et Al, 2006) بخصوص أهمية التوجه نحو تحقيق رضا الزبون و العمل على جعله و ليا للمؤسسة من خلال إقامة علاقات تفاعلية معه:

- يكلف جذب زبون جديد خمس مرات ما يكلفه إرضاء الزبون الحالي.
- تفقد المؤسسة نسبة تقدر بحوالي 10% من مجموع زبائنها كل سنة.
- تزداد مردودية المؤسسة من الزبون مع ازدياد أقدمية علاقته مع المؤسسة.

- زيادة المؤسسة في ولاء زبائنها بنسبة 5% يزيد من أرباحها بنسبة 50%

فبناء على ما سبق ذكره، و لما يتحقق للمؤسسة من زيادة رضا الزبون، نجد أن المؤسسات المتبنية للفكر التسويقي الحديث أصبحت تنجح نحو الإهتمام بإرضاء و الحفاظ على زبائنها عوض السعي وراء جذب زبائن جدد، هذا من خلال التركيز على الزبائن الأكثر ربحية.

2. أهمية البحث

يستمد بحثنا أهميته مما آلت إليه المؤسسة، ذلك بانتقالها من التركيز على صناعة و تقديم المنتجات و الخدمات إلى التركيز على معرفة حاجات زبائنها و تطويرها، التي تعتبر أحد المصادر الأساسية التي لإنشاء مزايا تنافسية للمؤسسة.

كما تتجلى أهمية موضوعنا في حادثته من الجانبين النظري و التطبيقي في الجزائر، و كذا فيما يتسم بالعلاقة التكاملية مع العديد من المواضيع الحديثة مثل استراتيجيات الرضا و برامج الولاء، إستراتيجية الزبون و دورة حياته...إلخ.

توجه المؤسسات إلى خدمة زبائنها في جو تحتدم فيه المنافسة يجبرها على بناء و تطوير علاقات تفاعلية مع زبائنها و البحث عن الاستراتيجيات و الآليات التي تمكنها من تسييرها بصفة تسمح لها بمعرفة زبائنها و تطور حاجاتهم و رغباتهم عبر الزمن بصفة تميزها عن منافسيها.

كما تتمثل أهمية إنجاز هذا البحث فيما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة الخدمية الوطنية من الخبرة العملية لمؤسسة DHL العالمية.

3. أهداف البحث

نرمي من خلال هذا البحث إلى بلوغ الأهداف التالية:

- إبراز الدور الذي يلعبه تسيير العلاقة مع الزبائن كأداة تمكن المؤسسة من معرفة حاجات زبائنها و تطويرها عبر الزمن من أجل ضمان و لائهم و الحفاظ عليهم.
- الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع تسيير العلاقة مع الزبائن من خلال عرض أهم الأدوات و الأساليب المستخدمة في هذا السياق، و التي لم يتطرق إليها في بحوث سابقة على شكل منفرد.
- إبراز أهمية بناء و تطوير علاقات مع زبائن مؤسسة DHL Algérie في ضمان و لائهم،

و ما لذلك من أثر في إصدار الكلمة المنطوقة من طرف الزبائن الموالين، و التي تعد ذات أثر بالغ على جذب زبائن جدد و تحسين سمعة المؤسسة.

- عرض مفهوم الميزة التنافسية في ظل التوجه بالسوق، و من ثم توضيح مدى أهمية التوجه بالزبون الذي يعتبر محور كل العمليات التسويقية في تنمية ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن.
- عرض كيفية بناء علاقات تفاعلية مع الزبائن بما يحقق السرعة و الفعالية في الأداء التسويقي.

4. التساؤلات

انطلاقا مما سبق، يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن و تفعيلها؟.

و يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الداعي لإنشاء الميزة التنافسية، و ما هي مصادر تحقيقها؟.
- ما هي دوافع و أهمية إقامة العلاقة مع الزبائن؟.
- كيف يؤثر بناء العلاقة مع الزبون على ضمان ولائه؟.
- ما هي الأدوات و الوسائل التي تستخدمها مؤسسة DHL Algérie في تسيير علاقتها مع زبائنها؟.
- كيف يمكن لمؤسسة DHL Algérie أن تحقق ميزة تنافسية بتطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن؟.

5. فرضيات البحث

تتمثل الفرضيات الرئيسية، التي نسعى إلى اختبارها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- يفضل زبائن مؤسسة DHL Algérie الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع المؤسسة بدلا من الانتقال إلى المؤسسات المنافسة، هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى إيجاد الطرق و الأساليب التي تفعل من تسيير هذه العلاقة بما يحقق رضا الزبائن.

- تطبيق مؤسسة DHL Algérie لمفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن يمكنها من إتاحة المعرفة المفصلة عن زبائنها للعاملين بالمؤسسة، هذا ما يحقق السرعة و الفعالية في الأداء التسويقي.

- تبني مؤسسة DHL Algérie لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن يمكنها من ضمان ولاء زبائنها بصفة ممتاز بالفعالية.

6. حدود البحث

حتى يتسنى لنا دراسة الموضوع بصفة دقيقة و غير متشعبة، فإن هذا يتطلب منا أن نحد حدودا تضبط اتجاه هذا البحث.

تمتد فترة دراستنا من سنة 1993 حيث كان ظهور مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن إلى تاريخ الأول من أفريل 2008 حيث كان توقفنا عن جمع المعلومات.

يخص مجال دراستنا الميدانية المؤسسة الخدمية فقط، و على وجه التحديد مؤسسة DHL Algérie التي تقوم بتقديم خدمات البريد السريع، حيث يعد تبني مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن بالمؤسسة أحد متطلبات العمل التسويقي لتقديم هذا النوع من الخدمات.

تشعب موضوع تسيير العلاقة مع الزبائن و ارتباطه بالكثير من الأقسام بالمؤسسة دفعنا لتناول الموضوع من مقاربة تسويقية بحتة و يتمثل تحديدا مدخل الدراسة في الزبون.

7. منهجية البحث

لقد اعتمدنا في دراسة موضوعنا على المنهج الاستنباطي، ذلك لما يتوافق مع طبيعة الدراسة النظرية، حيث كان استخدام أداة التوصيف في تشخيص و تحليل العلاقة الموجودة بين إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية. أما فيما يتعلق بدراسة الشق التطبيقي فقد كان اعتمادنا على المنهج الاستقرائي، و يتجلى ذلك في استخدام أداة الاستبيان.

8. الدراسات السابقة

عدم انتشار تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن لدى جل المؤسسات في الجزائر، كان أحد الأسباب الرئيسية التي لم تشجع تقديم بحوث في هذا المجال. أما الدراسات التي تحصلنا عليها و التي لها صلة مباشرة بموضوعنا فتمثل في:

- الدراسة 01

د.صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن، أكتوبر 2002.

مشكلة الدراسة

كيف تستطيع البنوك التجارية الأردنية تطوير علاقاتها مع زبائنها بهدف الاحتفاظ بهم، و تعزيز ولائهم للبنك الذي يتعاملون معه و محاولة منعهم من التسرب و الانتقال للتعامل مع بنوك أخرى؟

منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسة هذا الموضوع على المنهج الاستقرائي حيث كان مرتكزا على أداة الاستبيان من أجل معرفة اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع الزبائن.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات و مواقف إدارات البنوك التجارية الأردنية العاملة في مدينة عمان، بالمملكة الأردنية الهاشمية، لأجل بناء و تطوير العلاقة مع زبائنها.
- الكشف عن الوسائل و الأدوات المستخدمة من قبل البنوك التجارية الأردنية لأجل تسويق العلاقة و بناء و إعادة بناء هذه العلاقة مع الزبائن.
- الكشف عن المنافع التي تحصل عليها البنوك من وراء إتباع هذه الإستراتيجية.
- التعرف على أهم العوامل و المتغيرات التي تساعد البنوك التجارية الأردنية في الاحتفاظ بزبائنها بما يتناسب و طبيعة عمل هذه البنوك في البيئة الأردنية.
- تقديم قاعدة بيانات و معلومات لإدارات البنوك التجارية الأردنية لغايات تصويب أوضاعها فيما يتعلق بتسويق العلاقة مع زبائنها، فضلا عن تقديم إطار نظري يعكس التوجهات الحديثة في بناء و تأصيل العلاقة بين البنوك و زبائنها.

نتائج الدراسة

- لقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- لقد تبين من هذه الدراسة أن اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية في تأصيل العلاقة مع الزبائن لا تختلف باختلاف العلامات التجارية أي لا تختلف باختلاف اسم البنك. كما أن اتجاهات هذه البنوك سلبية مما يدل على قلة الاهتمام في كسب ولاء الزبائن.
 - كما أظهرت الدراسة عدم وجود إستراتيجية واضحة لدى البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع الزبائن، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي انتقل التعامل فيها من وجه لوجه إلى التعامل مع الأدوات المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية.
 - تبين أن المصارف التجارية الأردنية لا زالت بنوك كلاسيكية في استخدامها للوسائل التي تعزز من ولاء الزبائن معها.

تقييم الدراسة

- يدرس الباحث تأصيل العلاقة مع الزبائن بما يحقق الاحتفاظ بهم، هذا من أجل معرفة مدى تبني هذا المفهوم من طرف البنوك التجارية الأردنية.
- أما نحن فنركز على دراسة العلاقة مع الزبائن و كيفية إدارتها بما يحقق ضمان ولاء الزبائن و الحفاظ عليهم، و توضيح أثر ذلك كله في مدى تحقيقه للميزة التنافسية لمؤسسة DHL Algérie.

- الدراسة 02

Fons Cendrine, Relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques, Montréal, 2007.

مشكلة الدراسة

- تطرح الباحثة عددا من الأسئلة، و التي نوجزها فيما يلي:
- ما هي حدود الاستراتيجيات العامة لبورتر؟.
 - ما هي أهمية العلاقة مع الزبائن؟.
 - كيف يمكن للاستراتيجيات العامة أن تكون مصدرا للميزة التنافسية من منظور العلاقة مع الزبائن؟.

منهج الدراسة

قامت الباحثة بدراسة الموضوع استنادا على المنهج الاستنباطي، و المتمثل في الانتقال من الكل إلى الجزء، و الذي يتجلى في عرض المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة و من ثم استنتاج العلاقة الموجودة بينها.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي، الذي تسعى الباحثة للإجابة عليه، في عرض أهمية العلاقة مع الزبون و التوجه بالسوق كمصدرين أساسيين للميزة التنافسية، ثم تقديم نمذجة للاستراتيجيات العامة لبورتر بدمجها ضمن التوجه بالزبون.

نتائج الدراسة

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى النتائج الرئيسية التالية:

- يتطلب نجاح تطبيق الإطار الاستراتيجي لبورتر تكيفه مع الحقائق الجديدة للقرن الواحد و العشرين من خلال تبني مقاربة الارتكاز على الزبون في الوضعية التنافسية.
- لا تأخذ التطورات المستقبلية لهذا النموذج النظري في الحسبان الزبائن الأشخاص أو المؤسسات، بل كذلك كل أصناف الشركاء الذين لهم تأثير على الوظائف الإستراتيجية للمؤسسة.
- من أجل تنمية العلاقة مع الزبون، يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار حاجاتها و متطلباتها و بصفة مفصلة.
- لم يميز بورتر من خلال طرحه لمقارنته الإستراتيجية في التعامل مع زبائن المؤسسة، كما حاول أن يقارن المؤسسة مع منافسيها و لم يكن ذلك من وجهة نظر الزبون.
- لا يمكن اعتبار مصادر الميزة التنافسية للعلاقة مع الزبائن حولا بديلة، بل إنها حولا مكملة.

تقييم الدراسة

لقد تناولت الباحثة دراسة الاستراتيجيات العامة لبورتر، و التي تمثل المصادر الأساسية للميزة التنافسية في ظل التوجه بالسوق، و من ثم طرحت كيفية تكيف هذه الاستراتيجيات في ظل التوجه بالزبون، هذا من خلال نمذجة تتمثل في محاولة معرفة مدى قوة علاقة المؤسسة بزبائننا بتطبيق إحدى الإستراتيجيات العامة لبورتر.

إذ ركزت الباحثة على إبراز حدود الاستراتيجيات العامة لبورتر، لتطرح فيما بعد أهمية العلاقة مع الزبون التي يجب أن ينظر إليها كمصدر هام للتميز. بينما نحاول من خلال دراستنا إبراز أهمية بناء و تسيير العلاقة مع الزبائن كأداة فعالة ترمي إلى ضمان ولاء الزبائن، و ما يترتب عن ذلك من تنمية و تطوير للميزة التنافسية.

9. تقسيم البحث

انطلاقاً من أهداف هذا البحث قمنا بتجزئته إلى ثلاثة فصول، حيث خصصنا الفصل الأول (المعنون ب: مدخل إلى الميزة التنافسية و العلاقة مع الزبائن)، لاستعراض أهم الجوانب الأساسية المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية و من ثمّ نتعرض إلى العلاقة مع الزبون، لنحاول بعد ذلك الربط بين المفهومين من خلال عرض مفهوم الميزة التنافسية من منظور العلاقة مع الزبائن.

في حين كرّسنا الفصل الثاني (المعنون ب: دور إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في إنشاء القيمة) لاستعراض المادة النظرية المتعلقة بالأدوات و المنهجية التي تتبناها المؤسسة في تسيير علاقتها بالزبائن بما يحقق أهدافها المنشودة من ذلك.

بينما خصصنا الفصل التطبيقي (المعنون ب: تقييم أداء تسيير العلاقة مع الزبائن – دراسة تطبيقية لمؤسسة DHL Algérie) لعرض و تحليل واقع علاقة المؤسسة بزبائننا، إذ حاولنا في الشق الأول من الفصل التعرف على الأساليب و الأدوات المستخدمة من طرف المؤسسة، محل الدراسة، في تسيير العلاقة مع الزبائن، لننتقل فيما بعد مجتهدين لتقييم أداء تسيير العلاقة مع الزبائن بالمؤسسة من خلال دراسات نتائج الاستبانيين الموزعين على عينة من الإطارات بالمؤسسة و عينة من زبائننا.

10. صعوبات البحث

واجهنا خلال إنجاز هذا البحث عددا من الصعوبات، يمكن إجمالها فيما يلي:

- تعتبر DHL Algérie المؤسسة الرائدة في السوق الجزائري، الأمر الذي حال دون الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية، حيث أن المؤسسة تمارس نوعا من الاحتكار، في حين يتطلب معرفة أثر تطبيق تسيير العلاقة مع الزبائن بيئة تتميز بشدة التنافس.

كما كانت قيادة المؤسسة عائقا اعترضنا دون القيام بدراسة مقارنة، هذا بسبب الفرق الكبير في تنافسية المؤسسة محل الدراسة من جهة، و المؤسسات المنافسة من جهة أخرى.

- حداثة تطبيق مفهوم تسيير العلاقة بالمؤسسة، و عدم وجود ثقافة كافية عن المفهوم بالمؤسسة محل الدراسة لم يسمح لنا بالوصول إلى دراسة الموضوع بصفة أكثر عمق و تحليل.
- يتطلب التقييم الصحيح لأثر تطبيق تسيير العلاقة مع الزبائن القيام بدراسة مدى تأثير مخرجات تطبيق هذا المفهوم على عينة محددة من الزبائن في مدة زمنية محددة، هذا ما لم نتمكن من القيام به، نظرا لضيق الوقت، و تحفظ المؤسسة في استجواب زبائنها.
- تعلق الموضوع بإستراتيجية المؤسسة لم يسمح لنا بالولوج إلى المعلومات الهامة في المؤسسة من أجل تقييم أثر تسيير العلاقة مع الزبائن من خلال المقارنة بالأداء قبل و بعد تبني هذا المفهوم.

الفصل 1

مدخل إلى الميزة التنافسية و العلاقة مع الزبائن

تعد الضغوطات التي تفرضها البيئة على نشاط المؤسسة العامل الرئيسي الذي يدفعها في كل مرة إلى تغيير نظرتها و تعاملها مع المتغيرات المستجدة، الأمر الذي أفرز العديد من المفاهيم الجديدة التي تستوجب من المؤسسة فهمها و إدراك عوائد تبنيها. ففي ظل هذه التطورات عرف التسويق منذ نشأته العلمية عدة تحولات، أبرزها انتقاله من مفهومه التقليدي المرتكز على المنتج إلى مفهوم التسويق بالعلاقات المرتكز على معرفة و فهم الزبون الذي يعد المصدر الرئيسي لأرباح المؤسسة.

فنظرا للإفرازات التي تحدثها التطورات التكنولوجية، و العروض المتزايدة المقدمة أمام الزبون، أصبحت حاجات و متطلبات هذا الأخير في تطور مستمر، كما أصبح يؤثر هذا على الوعي الشرائي لدى الزبون، مما أصبح يدفع المؤسسة إلى بناء و تطوير علاقات طويلة الأجل، حتى تتمكن من تعميق فهمها و معرفتها لزبائنها و تطور حاجاتهم عبر الزمن، هذا ما يحقق ترشيد قراراتهم الشرائية من جهة، و تحقيق المؤسسة للعديد من المزايا التنافسية من جهة أخرى.

1.1. الميزة التنافسية

يتوقف بقاء و استمرار المؤسسة في ممارسة نشاطها و تحقيق أهدافها، في وسط يتميز بازدياد المنافسة على مدى تميزها على منافسيها من خلال بحثها عن تنمية و تطوير مزايا تنافسية مستمرة.

فما هو مفهوم الميزة التنافسية، و ما هي مصادر تحقيقها؟.

1.1.1. مفهوم الميزة التنافسية

يعد تحديد التعريف الدقيق، و أبعاد تحقيق الميزة التنافسية الخطوة الأولى التي يجب على المؤسسة إدراكها قبل البدء في عملية البحث عن التميز.

1.1.1.1. تعريف الميزة التنافسية

يختلف تعريف الميزة التنافسية باختلاف وجهات نظر الكتاب في ذلك، لهذا سوف نعرض أهم التعاريف، لنستخلص فيما بعد تعريفا شاملا يلمّ بالعناصر الأساسية المكونة لهذا المفهوم من منظور المفهوم الحديث للتسويق.

عرف Jean Jackes Lambin الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين [1] ص 331.

فمن خلال هذا التعريف نلاحظ بأن بناء الميزة التنافسية يرتكز أساسا على المنتج، هذا ما يشير بأن تقديم هذا التعريف كان في مرحلة المفهوم البيعي للتسويق.

في حين عرف نبيل مرسي الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس [2] ص 37.

حسب هذا الكاتب، يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية من خلال إتباع إحدى إستراتيجيات التنافس لبورتر، أي التميز إما بالسعر المنخفض، تميز المنتج أو التركيز على قسم سوقي معين.

في حين يعرفها عبد السلام أبو قحف على أنها عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة و تؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، و تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة [3] ص 259.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الميزة التنافسية انتقلت من مفهومها التقليدي المرتكز على المنتج إلى التركيز على الزبون. و بالارتكاز على هذا الأخير يمكن للمؤسسة تحقيق صفة الاستمرار في ميزتها التنافسية.

بناء على ما سبق من التعاريف، يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها الطرق و الأساليب التي تستيق المؤسسة منافسيها في اكتشافها و استغلالها، و التي تفعل من عملية تقديم المنتجات و الخدمات، في الوقت و المكان و الكيفية التي تشبع حاجات و رغبات زبائنها.

2.1.1.1. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

لتحقيق الميزة التنافسية لابد من تحقيق بعدين رئيسيين:

- القيمة المدركة لدى الزبون.
- التميز.

1.2.1.1.1. القيمة المدركة لدى الزبون

تنشأ القيمة المدركة لدى الزبون لما يدرك أنه سيحصل من جراء تعامله مع المؤسسة على قيمة مضافة مقارنة بالمنافسين [4] ص 08.

فبالرغم من أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبون، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة، إضافة إلى السعر و الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج و مدى الاعتماد عليه و كذا خدمات ما بعد البيع.

كما تؤدي المعلومات دورا هاما في تدعيم القيمة المدركة لدى الزبون الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تزويده بكافة المعلومات عن المنتج المقدم من المؤسسة أو

منتجات المنافسين، و كذلك من خلال التعرف على ردود أفعال الزبائن تجاه منتجات المنافسة و اتخاذ ما يلزم من إجراءات اتجاهها [5] ص 13.

2.2.1.1.1. التميز

كما يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال التميز بتقديم عروض لا يستطيع المنافسون تقديمها أو تقليدها بسهولة.
و توجد عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية و الإمكانيات التنظيمية و الموارد المعلوماتية... إلخ.

و يتم تحديد مستوى الميزة التنافسية من خلال أحد العوامل الثلاث التالية [2] ص 100:

1.2.2.1.1.1. مصدر الميزة

تصنف الميزة التنافسية وفق هذا العامل إلى درجتين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل، و يتمثل عيبها في أنه يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تميز المنتج، السمعة الطيبة للمؤسسة أو العلامة، استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن تكون حاجزا أمامهم لترك التعامل مع المؤسسة.

2.2.2.1.1.1. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء المادة الخام بثمن منخفض، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها.

3.2.2.1.1.1. درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة.

حتى تضمن المؤسسة استمرارية الميزة التنافسية القائمة حاليا، يستلزم منها تطويرها و إنشاء مزايا تنافسية جديدة مدعمة لها، تمنع المنافسين من تقليد و محاكاة المؤسسة في ميزتها.

2.1.1. أنواع و مصادر الميزة التنافسية

تحقق المؤسسة الميزة التنافسية بحسب الإستراتيجية المطبقة في مواجهة المنافسة، و بالمقابل نشير إلى إن اختيار المؤسسة لبناء ميزة تنافسية معينة يتوقف على المصادر التي تتوفر عليها.

1.2.1.1. أنواع الميزة التنافسية

تتنوع المزايا التنافسية حسب الإستراتيجية التنافسية المطبقة، فمثلا بتطبيق المؤسسة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف فستحقق ميزة التكلفة الأقل.

1.1.2.1.1. إستراتيجية قيادة التكلفة

و هو ما يعرف باقتصاديات الحجم، أي أن المؤسسات تنتج كميات كبيرة لتخفيض تكلفة الوحدة، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و يتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توافر عدة شروط، منها [2] ص 284.

- وجود طلب مرن للسعر.
- نمطية السلعة المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

2.1.2.1.1. إستراتيجية التمييز

و يقصد بها تقديم منتجات ذات جودة عالية و بأسعار مرتفعة، و تحقق المؤسسة التميز على منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن و تتميز فيها. و قد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر و تتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا [6] ص 194:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.
- تكنولوجيا مميزة.
- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر).
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

و يبين الجدول (رقم 01) الأبعاد الممكنة للمؤسسة اعتمادها من أجل التميز.

الجدول رقم 01: أبعاد التميز [7] ص 314.

المنتج	الخدمات	المستخدمين	نقطة البيع	الصورة
الشكل	بساطة إجراء الطلبات	الكفاءة	التغطية	الرموز
الأداء	المواعيد	اللطيف	الخبرة	وسائل الاتصال
المطابقة	التركيب	المصادقية	الأداء	الأحداث
المظهر	التكوين	الاتصال		
الاستمرارية	النصح	الخدمة		
الاعتمادية	التصليح	الاعتمادية		
امكانية التصليح	الخدمات الأخرى			
النمط				
التصميم				

3.1.2.1.1. إستراتيجية التركيز

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات و حدود نشاطها التي تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن، الأسواق. فهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين، إذ أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق و ليس السوق كله.

و تنقسم إستراتيجية التركيز إلى فرعين [8] ص 27:

1.3.1.2.1.1. التركيز على أساس التكاليف

و تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.

2.3.1.2.1.1. التركيز على أساس التميز

و التي تمثل التميز في قطاع مستهدف، ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجيات

من خلال:

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

2.2.1.1. مصادر الميزة التنافسية

يعد معرفة المؤسسة للمصادر التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية مدخلا يمكنها من الاستثمار في هذه المصادر و تصويب الجهود نحو تحقيق أهدافها المسطرة في ذلك. لهذا الغرض سنتعرض فيما يلي لأهم المصادر الممكن استغلالها في سبيل تحقيق مزايا تنافسية:

1.2.2.1.1. الابتكار

لقد أدى الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي، إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية [9] ص 09.

2.2.2.1.1. الزمن

يعتبر الوقت، سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات، مصدرا هاما لتحقيق ميزة تنافسية [9] ص 11، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

3.2.2.1.1. المعرفة

و يقصد بالمعرفة القدرة على التميز أو التلاؤم، و يتمثل الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي و المشروعات الابتكارية في الكم المعلوماتي القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات [10] ص 243.

و تنقسم المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي [9]

ص 11:

- مؤسسات نشاطها الأساسي هو إنشاء المعرفة، مثل مراكز البحث و التطوير، شركات تصميم البرمجيات.

- مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المستشفيات و الجامعات.

- مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن، مثل: البنوك، الخطوط الجوية.

و من هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، و هي تتمثل فيما يطلق عليه الآن برأس المال الفكري [11] ص 201، و ما يزيد من فعالية المعرفة هو اعتماد المؤسسة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم و الدقيق، و الذي تنتقل المؤسسة من خلاله من المجهول إلى المعلوم [12] ص 09.

4.2.2.1.1. التكنولوجيا

لقد أكدت التجارب أن التكنولوجيا تعتبر عاملا قويا من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، و هذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية [13] ص 58.

5.2.2.1.1. الجودة

و يقصد بالجودة إشباع احتياجات و توقعات الزبائن أو تجاوزها من خلال الاتصال المباشر بهم للتعرف على رغباتهم و توقعاتهم [14] ص 30. لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في سوق يحتدم فيه التنافس مرتبط بتتنوع منتجاتها بطرق تجعل الزبائن أكثر تطلعا إليها.

6.2.2.1.1. الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية مصدرا لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها، لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد [15] ص 23.

7.2.2.1.1. الموارد المالية

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر، ذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة [13] ص 59.

3.1.1.1. مراحل تطور الميزة التنافسية و أسباب تطورها

يفرض نشاط المؤسسة في بيئة تتصف بالتغير المستمر تطوير مزاياها التنافسية بما يتطلبه هذا التغير، لهذا سوف نتعرض فيما سيأتي إلى المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، و من ثم نعرض الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطويرها.

1.3.1.1. مراحل تطور الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية مثلها مثل المنتج بمراحل محددة من خلال دورة حياة محددة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم و تنتهي بمرحلة الضرورة حيث تضطر المؤسسة إلى تغييرها أو تحسينها، و تتمثل المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية فيما يلي [16] ص 114:

1.1.3.1.1. مرحلة التقديم

تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في حياتها، كونها تحتاج للكثير من التفكير، الاستعداد البشري، المادي و المالي، و مع مرور الوقت تعرف الميزة التنافسية انتشارا أكثر.

2.1.3.1.1. مرحلة التبنى

تعرف الميزة، في هذه المرحلة، استقرارا نسبيا من حيث التوسع و الانتشار، ذلك لظهور التقليد من طرف المنافسين و البحث عن النقاط التي تتميز فيها المؤسسة.

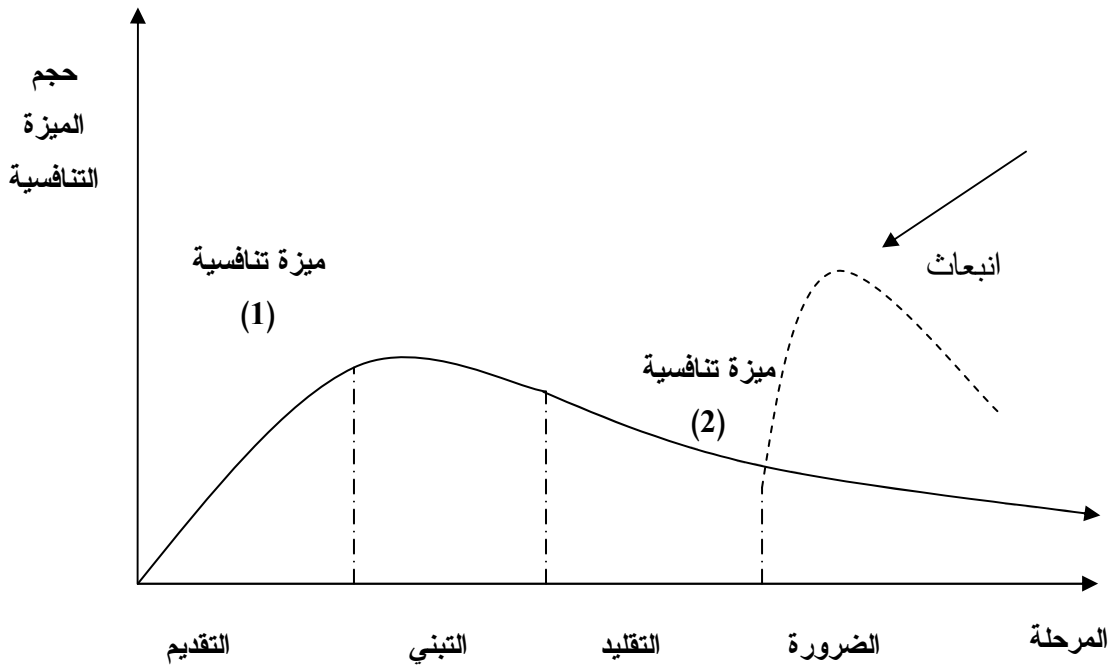
3.1.3.1.1. مرحلة التقليد

تتميز هذه المرحلة بتراجع حجم الميزة شيئا فشيئا نحو الركود لكون أن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.

4.1.3.1.1. مرحلة الضرورة

تحاول المؤسسة، في هذه المرحلة، الانبعاث من جديد، و ذلك تحسينا للميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن الميزة الحالية. إذن فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء و الاستمرار [16] ص 114.

و يبين الشكل (رقم 01) المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في دورة حياتها:



الشكل رقم 01: دورة حياة الميزة التنافسية [17] ص 440.

2.3.1.1. أسباب تطوير الميزة التنافسية

يرجع اهتمام المؤسسة بتنمية و تطوير الميزة التنافسية الحالية إلى جملة من الأسباب، يمكن اختصار البعض منها فيما يلي [2] ص ص 98 - 99:

1.2.3.1.1. ظهور تكنولوجيا جديدة

يعد التطور التكنولوجي أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى ضعف أو اضمحلال الميزة التنافسية، لهذا نجد مثلا أن تصميم المنتج بواسطة الحاسوب أو الاتصال مع الزبائن باستخدام

التكنولوجيات الحديثة يفرض على المؤسسة مواكبة هذه التطورات من أجل الحفاظ على مكانتها التنافسية و تحقيق مزايا تنافسية مستمرة عبر الزمن.

2.2.3.1.1. ظهور حاجات جديدة للزبون أو تغييرها

يعد ظهور رغبة الزبائن في إشباع حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها دافع للمؤسسة نحو إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة و أن العلاقة بين المنتج و الزبون أصبحت علاقة ذات تأثير متبادل، إذ لم يعد يقتصر الأمر على إشباع الحاجة القائمة، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، و إلى درجة الارتقاء بالحاجة [18] ص53.

3.2.3.1.1. تغيير تكاليف المدخلات

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية بارتفاع تكاليف المدخلات، حيث تلجأ المؤسسة، في هذه الحالة، إلى البحث عن مصادر تخفيض تكاليف العمل أو تدعيم ميزتها التنافسية بإنشاء مزايا أخرى.

4.2.3.1.1. التغيير في القيود الحكومية

تعد القيود الحكومية أحد أسباب تطوير الميزة التنافسية، ذلك كأن تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية المتعلقة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث و قيود الدخول إلى الأسواق... إلخ.

2.1. العلاقة مع الزبون

تعتبر العلاقة مع الزبون أحد المفاهيم الحديثة التي كانت نتاج انتقال المؤسسة من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون و معرفته من خلال بناء علاقات معه. لذا يمكن اعتبار تبني مقاربة العلاقة مع الزبون حلا هاما في مواجهة التحديات التي تواجه كلا من المؤسسة و الزبون.

1.2.1. الانتقال من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات

يرتكز المفهوم التقليدي للتسويق على البحث عن الفرص التسويقية على المدى القصير، ذلك من خلال السعي الدائم وراء استهداف و جذب الزبائن الجدد، و التعامل معهم من خلال عمليات تبادلية دون الاهتمام في التواصل المستقبلي معهم. بينما يهدف التسويق بالعلاقات إلى بناء و تطوير العلاقات مع الزبائن بما يحقق الاحتفاظ بهم [19] ص 10.

1.1.2.1. نشأة التسويق بالعلاقات

لقد ناقشت مراجع التسويق في العقدین السابقین كيفية وصف و تعريف التسويق في البيئة المعاصرة، و قدمت المراجع الحديثة مدخلا أكثر شمولية للتسويق القائم على العلاقات، و يشير Mattsson إلى أن خلفية الأبحاث الخاصة بالتسويق بالعلاقات ترجع إلى الأبحاث الخاصة بتسويق الخدمات، كما يشير نفس الكاتب إلى أن مفاهيم مثل التفاعل بين المؤسسة و الزبون، و جودة الخدمة، و الاحتفاظ بالزبائن، و التي أصبحت فيما بعد سمات بارزة للتسويق بالعلاقات، كانت مستخدمة أساسا في دراسات تسويق الخدمات [20] ص 27.

1.1.1.2.1. ظهور التسويق بالعلاقات

يعرف التسويق التقليدي بأنه عملية اجتماعية و إدارية يحصل من خلالها الأفراد و الجماعات على احتياجاتهم و رغباتهم من خلال تقديم و تبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين. في حين يتضمن التسويق بالعلاقات الاتصال الدائم و المستمر مع الزبائن، و تقديم القيمة المضافة لهم من خلال فهم حاجاتهم و مشكلاتهم، و العمل على حلها و تقديم الخدمات المرافقة للمنتجات، و العمل الدائم على مواكبة توقعات الزبائن، مع التركيز على أن صيانة العلاقة مع الزبائن هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة.

فمع تطور بيئة المؤسسة و اتسامها بظهور العديد من المتغيرات ذات التأثير المباشر على اتجاهات الزبائن، ظهر مفهوم التسويق بالعلاقات القائم على أسس مختلفة تماما لما كان سائدا وفق المفهوم التقليدي، حيث يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على ثلاث أسس هامة تتمثل في جذب الزبائن، ثم الاحتفاظ بهم و تعزيز الإشباع لديهم من خلال تقديم منافع مميزة [19] ص 81، إذ يتم كل هذا من خلال بناء و تطوير علاقات مع الزبائن تتميز بالاستمرارية عبر الزمن.

2.1.1.2.1. تعريف التسويق بالعلاقات

بالرغم من أن العديد من الكتاب يستخدم مصطلح التسويق بالعلاقات، غير أن مفهوم التسويق بالعلاقات يختلف من كاتب لآخر، و إلى جانب ذلك فإن هناك كتاب آخرين يستخدمون مصطلح التسويق العلاقي Relationship Marketing ، التبادل بالعلاقات Relationship Exchange كمرادف لمصطلح التسويق بالعلاقات Relationship Marketing، إلا أن كلها تصب في نفس المعنى [20] ص ص 47 – 48.

ففي مجال التسويق بالخدمات عرفه Berry على أنه: إقامة و تقوية العلاقات مع الزبائن^(*) و المحافظة عليها [20] ص ص 47 - 48.

يرتكز هذا التعريف على مفهومين يتمثلان في إقامة العلاقة و تقويتها، أي أن الكاتب يشير إلى أن إقامة العلاقة يتطلب تطويرا بتطور متطلبات الزبائن، هذا من أجل تقوية هذه العلاقة.

أما في مجال التسويق الصناعي فيشير Jackson إلى أن التسويق بالعلاقات هو التسويق الموجه لبناء علاقات قوية مستمرة مع الزبائن [20] ص ص 47 - 48.

يرتكز هذا التعريف على مفهومين أساسيين:

- بناء علاقات قوية.
 - ضمان استمرار العلاقة.
- نلاحظ أن الباحث يشير إلى أن التسويق بالعلاقات يتضمن بناء علاقات قوية مع المؤسسات (الزبائن)، و العمل على تقويتها من أجل ضمان استمرارها.

أما Lovelock فعرف التسويق بالعلاقات على أنه فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمؤسسة، يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و تطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر [21] ص 15.

يرتكز هذا التعريف على مفهومين أساسيين:

- التسويق بالعلاقات هو توجه استراتيجي.
 - الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.
- يرتكز تعريف الكاتب لمفهوم التسويق بالعلاقات على أنه توجه استراتيجي، أي أن نتائج تطبيقه تظهر على المدى الطويل، كما يشير أنه يهدف إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين عوض السعي وراء جذب زبائن جدد.

(*) تم استبدال كلمة عميل بكلمة زبون.

بينما يعرف Gronroos التسويق بالعلاقات على أنه عملية تعريف الزبون المستهدف، ثم العمل على جذبِه و استهدافه، و من ثم العمل على الاحتفاظ به، و بعدها دعم و تطوير العلاقة معه [22] ص 08.

يركز هذا التعريف على:

- تعريف و جذب الزبون المستهدف.
 - الاحتفاظ بالزبون.
 - دعم و تطوير العلاقة مع الزبون.
- نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه بعد تحديد المؤسسة لزيائنها و من ثم جذبهم و تحقيق الاحتفاظ بهم، تقوم بدعم و تطوير علاقات معهم من أجل تعزيز الولاء لديهم.

يمكن القول، مما سبق، بأن التسويق بالعلاقات هو التواصل المستمر مع الزبائن المربحين للمؤسسة من خلال بناء و تطوير علاقات تفاعلية شخصية معهم، الهدف منها تحقيق معرفة تطور سلوك الزبائن، هذا من أجل الاحتفاظ بهم.

2.1.2.1. خصائص التسويق بالعلاقات و الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها

لقد كان ظهور التسويق بالعلاقات بناء على عدد من الافتراضات التي تعتبر الأمر الذي ولد الحاجة الماسة لتبني هذا المفهوم الحديث في ظل بيئة مختلفة عن تلك التي كان يطبق فيها المفهوم التقليدي للتسويق.

1.2.1.2.1. خصائص التسويق بالعلاقات

يتميز التسويق بالعلاقات بمجموعة من الخصائص، فمن حيث مدة العلاقة التي تربط الزبون بالمؤسسة فنجدها مستمرة على المدى الطويل، أما فيما يخص شكل التبادل فيتسم بعلاقة اقتصادية و اجتماعية، إذ أن المؤسسة ترمي من خلال بناء علاقات مع زبائنها إلى إقامة روابط إجتماعية الغاية منها تحقيق أهداف اقتصادية.

كما نجد أن العلاقة التي تربط المؤسسة بزبائنها متغيرة حيث قد تكون ضعيفة أو قوية و ترجع قوة العلاقة أساسا إلى ما يمكن أن تحققه المؤسسة، أي مدى ربحية الزبون المتعامل معه. أما فيما يخص محتوى التبادل فقد يكون ملموسا كأن يكون منتجا ماديا، أو غير ذلك كالمنتج الخدمي، كما أن استهلاك

أو استخدام الزبون للمنتج فيرجع إما لما سيحققه من خلال استعماله له، أو مدى تأثير صورة العلامة أو المؤسسة على اتخاذ قراره الشرائي.

أما فيما يتعلق بأهداف تطبيق التسويق بالعلاقات فنتمثل في أهداف خاصة بالمؤسسات و أخرى خاصة بالأفراد. أما فيما يخص الخاصية الأخيرة فنجد أن النتائج المحققة من خلال بناء هذه العلاقة فتتميز بالتغير، يعني أنها تتغير بتغير العوامل المؤثرة على هذه العلاقة، و أن النتائج تتطور بتطور الزمن و بمدى قدرة المؤسسة في تطوير العلاقة على أساس ما يتطلبه الزبائن.

و فيما يلي، يبين الجدول (رقم 02) أهم الخصائص التي تميز التسويق بالعلاقات.

الجدول رقم 02: خصائص التسويق بالعلاقات [23] ص 125.

الخصائص	التسويق بالعلاقات
الوقت	على المدى الطويل
شكل التبادل	علاقة اقتصادية و اجتماعية
طبيعة العلاقة	متغيرة: ضعيفة أو قوية
محتوى التبادل	لملموس / غير ملموس وظيفي / رمزي قيمة الاستعمال / قيمة الصورة
أطراف عملية التبادل	تفاعل العاملين، تعدد الأدوار، عمل فردي و / أو جماعي
طريقة التبادل	الصراع / التعاضد
أهداف التبادل	أهداف المؤسسات / أهداف الأفراد
النتائج	متغيرة، متطورة، غير منتظرة

2.2.1.2.1. الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على مجموعة افتراضات أساسية، يمكن إجمالها فيما يلي [21] ص 28:

- يبقى الزبون الموالي مدة طويلة مع المؤسسة، كما نجده أكثر ربحية مقارنة بالزبون الجديد.
- ينفق الزبون الموالي، الذي يتمتع بعلاقات طويلة مع المؤسسة، أكثر على منتجاتها وخدماتها، و يدفع الثمن دون تفاوض، كما يروج للمؤسسة من خلال إصداره الكلمة المنطوقة الايجابية.
- يفضل الزبون الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع المؤسسة التي اعتاد التعامل معها، بدلا من الانتقال إلى المؤسسات المنافسة.
- يعتبر التعامل مع الزبون الحالي و خدمته و الاحتفاظ به، أقل تكلفة من السعي وراء جذب و استهداف زبون جديد. إذ أن تكلفة جذب الزبون الجديد تساوي خمسة أضعاف ما يكلفه الاحتفاظ بالزبون الحالي [24] ص 202.

3.1.2.1. الفرق بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات

يتجلى الفرق الأساسي بين المفهوم التقليدي و مفهوم العلاقة مع الزبون، في أن المفهوم الأول يركز على السعي وراء جذب زبائن جدد، بينما يهدف المفهوم الثاني إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و التعامل معهم بصفة غير متساوية، إذ يتم التركيز على بناء علاقات مع الزبائن الأكثر ربحية و الاهتمام بحاجات كل زبون بصفة شخصية، لما يتحقق من ذلك للمؤسسة من أرباح على المدى الطويل.

كما يختلف التسويق التقليدي عن التسويق بالعلاقات في العديد من الجوانب، و التي يمكن توضيحها فيما يلي: إذ يهدف التسويق التقليدي إلى التسويق لأكثر عدد من الزبائن، بينما يهدف التسويق بالعلاقات إلى التسويق لمجموعة محددة من الزبائن. هذا و في الوقت الذي يعتمد فيه التسويق التقليدي على الصحف و التلفزيون في الاتصال بالزبائن، نجد أن التسويق بالعلاقات يعتمد على الهاتف و البريد للاتصال بالزبائن. كما نجد أن الرسالة الاتصالية للتسويق التقليدي تتمثل في حث الزبائن على الشراء، بينما تتمثل الرسالة الاتصالية للتسويق بالعلاقات في توضيح أسباب شراء الزبائن. هذا و يركز التسويق التقليدي على تمييز السلعة أو الخدمة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة، في حين يركز التسويق بالعلاقات على تمييز الزبائن، أي تقديم منتجات أو خدمات وفقا لاحتياجات لكل زبون [25] ص 14.

و يوضح الجدول (رقم 03) أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات

الجدول رقم 03: المقارنة بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات [24] ص 02.

أوجه الاختلاف	التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
الأهداف	تحقيق المبيعات	إنشاء الولاء لدى الزبون
التركيز	استهداف الزبائن الجدد	دورة حياة الزبون
الوقت	المدى القصير	المدى الطويل
المؤشرات الأساسية للأداء	حصة السوق، ربحية المنتج	حصة الزبون، ربحية الزبون
معرفة الزبائن	دراسات موسمية للسوق	التوقع في الوقت الحقيقي
المنتج	منتج لكل الزبائن	منتج حسب كل زبون
السعر	تخفيضات عامة للسعر	تميز السعر بدلالة ولاء الزبائن
التوزيع	قنوات تقليدية	قنوات متعددة
الاتصال	الإشهار عن طريق وسائل الإعلام	تصميم رسائل حسب كل فرد

2.2.1. مفاهيم أساسية حول العلاقة مع الزبون

للتسويق بالعلاقات بعدين أساسيين. فأما البعد الأول فيتمثل في الزمن، إذ تتصف العلاقة بين المؤسسة و زبائنها باستمراريتها عبر الزمن، و فيما يخص البعد الثاني فيتعلق بالثقة و الالتزام بين الطرفين.

1.2.2.1. مرتكزات العلاقة مع الزبون

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على ستة مرتكزات أساسية، تتمثل في [26] ص 125:

- إنشاء قيمة مضافة جديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة.
- إدراك الدور الرئيسي للزبون في تحديد القيمة و المنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية إختيار و استهلاك السلعة أو الخدمة.
- العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع و الزبون بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون.
- دعم التعاون و التنسيق المستمر بين المسوقين و الزبائن.

- إدراك أهمية الوقت بالنسبة للزبائن.
- بناء شبكة من العلاقات مع الزبائن، إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المؤسسة و مختلف الأطراف من الموردين و الموزعين و الوسطاء و غيرهم ممن لديهم مصالح مع المؤسسة.

2.2.2.1. خصائص العلاقة مع الزبون

تتميز العلاقة مع الزبون في ظل تبني مفهوم التسويق بالعلاقات بعدد من الخصائص، نوجزها فيما يلي [27] ص 58:

1.2.2.2.1. المدى الطويل

تهدف المؤسسة من خلال إقامة العلاقة مع زبائنها إلى ضمان ولائهم، هذا ما لا يتحقق إلا على المدى الطويل، من خلال تتبع المراحل التي يمر بها الزبون في دورة حياته.

2.2.2.2.1. الفردية

و نقصد بها تمايز الحاجات بين الزبائن، إذ لكل زبون حاجاته، و بالتالي تهتم المؤسسة بحاجات كل زبون على حدى من أجل تقديم منتجات تتوافق و حاجاته.

1.2.2.2.1. علاقة رابح/رابح (تبادل المنافع)

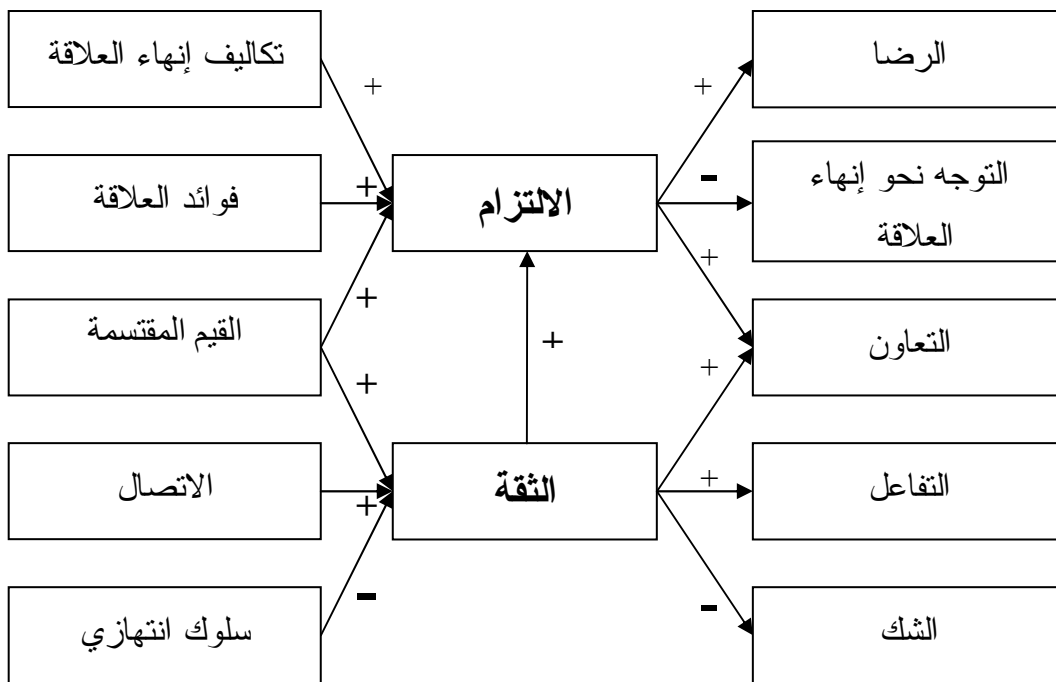
لا يمكن تصور استمرار العلاقة بين المؤسسة و زبائنها إن لم يدرك الطرفان أنهما يحققان من خلالها فوائد، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحتفظ و تستثمر في التواصل مع زبائن غير مربحين. كما أن إدراك الزبون لعدم استفادته من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل إرضائه، يؤدي به إلى إنهاء هذه العلاقة.

3.2.2.1. نموذج الالتزام و الثقة

تتمثل نظريات التسويق لضمان الولاء في نماذج التوجه السلوكي، إلا أن اهتمامنا انصب، في دراسة العلاقة مع الزبون على نموذج الالتزام و الثقة، و الذي يعرف بنموذج **KMW** الذي يعد من نماذج التوجه الإدراكي.

إذ حسب **Morgan et Hunt**، تقوم كل من الثقة و الالتزام مقام الوسيط بين كل من تكلفة إنهاء العلاقة، الفوائد المحققة و القيم المقتسمة و الاتصال و السلوك الانتهازي من جهة، و المخرجات الخمسة المتمثلة في: الرضا، التوجه نحو إنهاء العلاقة و التعاون و الصراع التابعي و أخيرا الشك من جهة أخرى.

فحسب هذا النموذج تعتبر الثقة شرطا لازما لإنشاء الالتزام في العلاقة، هذا ما يبينه الشكل (رقم 02)، و الذي يمثل العلاقة السببية بين الثقة و الالتزام.



الشكل رقم 02: نموذج KMW (Morgan et Hunt) للالتزام و الثقة للالتزام و الثقة [27]

ص58

و يتضح من خلال الشكل (رقم 02) بأنه تربط كل من الثقة و الالتزام علاقة موجبة، أي أن تحقق الثقة لدى الزبون يولد له الالتزام للمؤسسة. كما نلاحظ أنه يتحقق عن مدخلات الالتزام، المتمثلة في تكاليف إنهاء العلاقة، فوائد العلاقة و القيم المقتسمة، المخرجات التي تتمثل في الرضا، التوجه نحو إنهاء العلاقة و التعاون. و نلاحظ أيضا أنه بارتفاع تكاليف إنهاء العلاقة فإن هذا يولد لدى الزبون الالتزام للمؤسسة، بينما يؤدي انخفاض أو انعدام فوائد العلاقة إلى التوجه نحو إنهاؤها.

كما نجد كذلك أن للثقة مدخلات تتمثل في القيم المحصلة، الاتصال و السلوك الانتهازي، يتحقق عنها المخرجات المتمثلة في الالتزام، الشك و التفاعل و التعاون.
كما أن إدراك طرفي العلاقة للقيم المحتملة يؤدي بهما إلى التعاون من أجل تحقيقها، كما يولد الاتصال التفاعلي و المتواصل بين المؤسسة و الزبون الثقة بينهما، و نشير كذلك أن اتصاف المؤسسة بسلوك انتهازي تجاه زبائنها يؤدي بها إلى فقدان الثقة لديهم و بالتالي غياب الالتزام.

4.2.2.1. الالتزام و الثقة بين المؤسسة و زبائنها

تعد الثقة و الالتزام أحد المفاهيم الأساسية التي يتضمنها موضوع العلاقة مع الزبائن، لهذا سوف نعرض المفهومين بشيء من الشرح هذين.

1.4.2.2.1. الالتزام

يشمل الالتزام المفاهيم المتعلقة بالمواقف، السلوك و كذا طول العلاقة بين المؤسسة و الزبون.
ففي نظرية التبادل أكد Dwyer, Schurr et Oh أنه يمكن لأطراف التبادل الحصول على مزايا [28] ص 78 شخصية، و التعاقد في تبادلات اجتماعية. إذ أن تعقد هذه الترابطات في العلاقة يزيد من الالتزام بين المؤسسة و الزبائن.

كما تبقى صفة الاستمرارية للعلاقة بين الزبون و المؤسسة رهينة العامل المتمثل في الالتزام.
ففي الواقع نجد أن امتداد العلاقة عبر الزمن يتعلق بازدياد التزام الزبائن، ذلك لما يرتبط بالجانبين المهني و الشخصي و عوامل أخرى كالتعلم مثلا، الذي يعتبر عاملا مطمئنا لكل من المؤسسة و الزبون [29] ص 19.

2.4.2.2.1. الثقة

تشبه الثقة حالة نفسية راسخة البنية، و التي تشبه بدورها الشعور بالأمن، و الذي يمكن أن يكون فرديا، أو يمكن إدراكه في مناخ تنظيمي و محسوس بوعي أو بغير وعي، أمام فرد معين أو مؤسسة أو علامة ما، هذا ضمن وضعية تبادل للمنتجات أو الخدمات بالرغم من المخاطر الممكن أن تنجر عن ذلك [30] ص 148.

فلقد تطرق العديد من الكتاب (حسب Usunier, 2000) إلى الدلالة المزدوجة لمفهوم الثقة، و هو

ما سوف نعرضه من خلال الجدول (رقم 04) [31] ص 23.

الجدول رقم 04: الدلالة المزدوجة لمفهوم الثقة [29] ص 110.

الثقة كمشور	الثقة كفعل
لديه الثقة شعورا	لديه الثقة بالفعل
ثابت	ديناميكي
عفوي (عاطفي و رشيد في آن واحد)	تفكير رشيد
تمثيلات شخصية و اجتماعية	الملاحظة و الاستباق

تعتبر الثقة الشرط الأول لتحقيق علاقة مستمرة عبر الزمن، ذلك كما بينه نموذج KMW، كما تعتبر الثقة شرطا للانتقال من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة للتسويق.

كما يتجلى بأن موضوع الثقة يختلف باختلاف حقل التسويق الذي سيطبق فيه، فمثلا: في التسويق الصناعي نجد أن الثقة هي موضوع تتمثل أبعاده في المصدقية، الرفق في التعامل. أما في التسويق الاستهلاكي، فالمصدقية، الرفق و النزاهة تعد العوامل المشكلة لمفهوم الثقة [32] ص 29. بينما في حقل التسويق بالخدمات فنجد أن النزاهة، الخبرة و الإخلاص هي العوامل التي تسمح بإنشاء الثقة لدى الزبون [33] ص 81.

3.2.1. متطلبات و مستويات التسويق بالعلاقات

إن تبني مفهوم التسويق بالعلاقات كتوجه استراتيجي للمؤسسة، و التحول من المفهوم التقليدي للتسويق، لا يمكن أن يتم إلا بعد استيفاء المؤسسة لعدد من المتطلبات، كما أن معرفة مستويات التسويق بالعلاقات تحدد مدى تطبيق المؤسسة لهذا المفهوم.

1.3.2.1. متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات

يتطلب تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات مجموعة من الشروط، نوجزها فيما يلي [34] ص

ص 88 - 102:

- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة.
- التغيير في ذهنية إدارة المؤسسة.
- التغيير في نظام المكافآت و الحوافز المعمول به في المؤسسة.
- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، من حيث البحث عن الزبون المربح و ليس السعي وراء عدد الزبائن، أي التركيز على نوعية الزبائن و ليس عددهم، و التعامل مع الزبون المستهدف و ليس جميع الزبائن و المتابعة الدائمة و المستمرة للزبون. و كذا اعتبار الزبون جزءا هاما في عملية إنتاج و تقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة و تميز المنتجات.

و للوصول إلى تطبيق فعال و ناجح لمفهوم التسويق بالعلاقات، لا بد من مراعاة القواعد

التالية [34] ص ص 88 - 102:

- تعريف الزبون المستهدف وتحديد خصائصه و حاجاته.
- بناء علاقات قوية مع الزبائن يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة و التطبيقات التسويقية للمؤسسة.
- قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها تنمي الميزة التنافسية للمؤسسة.
- اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات بناء نظم و قواعد المعلومات عن الزبائن، و وسائل الاتصال الشخصي معهم.

2.3.2.1. مستويات التسويق بالعلاقات

تنقسم مستويات التسويق بالعلاقات إلى قسمين أساسيين، حيث يحدد المستوى الأول حسب

العلاقة و الاعتمادية المتبادلة، أما القسم الثاني فيحدد حسب العلاقة مع الزبائن.

1.2.3.2.1. مستويات التسويق بالعلاقات في ضوء كل من العلاقة و الاعتمادية المتبادلة

تنقسم مستويات التسويق بالعلاقات في ضوء كل من قوة العلاقة، و الاعتمادية المتبادلة إلى

ثلاث مستويات، نبيّنها فيما يلي [25] ص ص 19 - 21:

1.1.2.3.2.1. البيع الإجرائي

في هذا المستوى يتم البيع للزبائن دون الاتصال بهم بعد ذلك، و يكون هذا عادة في الحالات التالية:

- المنتجات المنخفضة السعر و الأرباح.
- وجود أعداد كبيرة من الزبائن منتشرين في رقعة جغرافية كبيرة، و الاتصال بهم يتطلب تكلفة عالية.

2.1.2.3.2.1. البيع بالعلاقات

في هذا المستوى يتم البيع للزبائن مع وجود اتصال بهم بعد إتمام العملية البيعية، و يتم ذلك بهدف:

- تحديد مدى رضاهم عن عملياتهم الشرائية.
- التعرف على احتياجاتهم المستقبلية.

3.1.2.3.2.1. المشاركة

و في هذا المستوى تعمل المؤسسة على تحسين أرباح و مبيعات الزبائن من خلال مشاركة كل من الزبون و المؤسسة في مدّ بعضيهما بالمعلومات. بحيث ما يمثل ربحاً للمؤسسة يمثل ربحاً للزبائن. و يتم استخدام هذا النوع من العلاقات في حالة ما إذا كانت العلاقة فيما بين المؤسسة و زبائنها قوية، و الاعتمادية المتبادلة فيما بينهما قوية كذلك.

2.2.3.2.1. مستويات التسويق بالعلاقات في ضوء العلاقة مع الزبون

تنقسم مستويات التسويق بالعلاقات في ضوء العلاقة مع الزبائن إلى خمسة مستويات، و التي نعرضها فيما يلي [35] ص 83:

1.2.2.3.2.1. المستوى الأساسي

و في هذه الحالة، يقوم رجل البيع فقط ببيع المنتج، و لا يقوم بالاتصال بالزبون بعد اتمام عملية البيع.

2.2.2.3.2.1. العلاقة القائمة على ردود الأفعال

و في هذه الحالة، يقوم رجل البيع بتشجيع الزبون على الاتصال به في حالة مواجهة أي مشكلة تتعلق بالمنتج.

3.2.2.3.2.1. العلاقة القائمة على المسؤولية

و في هذه الحالة، يقوم رجل البيع بالاتصال تلفونيا بالزبون بعد فترة قصيرة من عملية البيع بهدف التعرف على مدى رضاه عن المنتج، ليتم بعدها تسجيل كل الاقتراحات و التحسينات أو حالة عدم الرضا.

4.2.2.3.2.1. استمرارية الاتصال الإرادي بعد البيع

و في هذه الحالة، تقوم المؤسسة بالاتصال من حين لآخر من أجل معرفة ردود أفعال الزبون و اقتراحاته بخصوص استعمال المنتج.

5.2.2.3.2.1. المشاركة

و في هذه الحالة، تبقى المؤسسة في اتصال مستمر مع الزبون من أجل مساعدته على تحسين إنتاجيته.

3.1. الميزة التنافسية من منظور العلاقة مع الزبائن

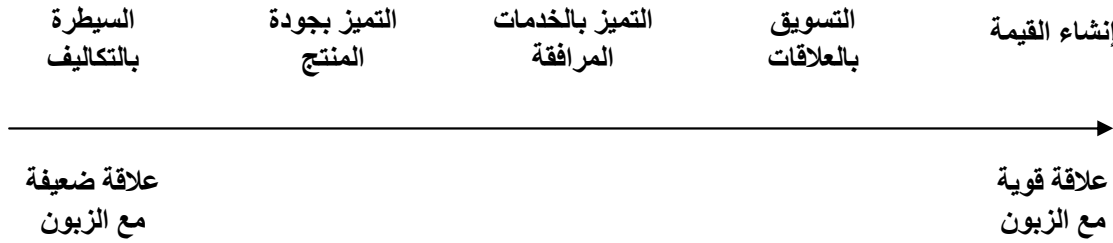
يعتبر التسويق بالعلاقات أحد الأدوات الهامة التي تساعد المؤسسة على تجاوز التحديات التنافسية التي تفرزها التطورات البيئية الحالية و المستقبلية. إذ بانتقال المؤسسة من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبون يمكن لها أن تنشئ مزايا تنافسية مستمرة عبر الزمن.

1.3.1. الميزة التنافسية في ضوء العلاقة مع الزبائن

لقد أشار العديد من الكتاب (حسب Levitt) للأهمية المتزايدة للعلاقات مع الزبائن في حقل التسويق الاستهلاكي [36] ص 129 و كذا في التسويق الصناعي. ففي سنة 1960 أوضح Levitt بأنه على المؤسسات التوجه نحو إشباع حاجات الزبائن عوض التركيز على بيع المنتجات، كما قدم هذا الكاتب مفهوم المنتج المتجدد، إذ أن جذب الزبون يكون من خلال مجموع خبراته الشرائية و الاستهلاكية و ليس فقط من خلال المنتج في حد ذاته [37] ص 155.

و يتمثل العنصر الأساسي للعلاقة مع الزبون في إنشاء القيمة للمؤسسة و الزبون من خلال التعاملات المتكررة مع هذا الأخير. بالمقابل، تتمثل القيمة المنشأة للزبون في النتيجة المحصلة من الخبرة الشخصية من خلال شراء و استهلاك المنتج. أما من جهة المؤسسة، فنجد أن هذه الأخيرة تركز فقط على الزبائن المربحين، أي الزبائن الذين يتمتعون بقدرة شرائية مرتفعة [38] ص 167.

و نقدم فيما يلي النمذجة، التي اقترحتها الباحثة Fons Cendrine ، و التي تدمج من خلالها العلاقة مع الزبون ضمن الاستراتيجيات العامة لبورتر الشكل (رقم 03) [39] ص 13.



الشكل رقم 03: تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع الزبون [39] ص 13.

نلاحظ من خلال الشكل (رقم 03) بأن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعدّ الأقل تطبيقاً في بيئة شديدة المنافسة، إذن أن صيانة تطبيق هذه الاستراتيجية يعدّ صعباً في سوق ديناميكي يتسم بالتطور المستمر، حيث أن تقليدها يكون سهلاً في حالة ظهور أي تطور تكنولوجي أو معرفي من جانب المنافسين، لهذا فإن الاستناد إلى هذه الاستراتيجية يكون على المدى القصير، حيث تكون العلاقة بين المؤسسة و الزبون في هذه الحالة ضعيفة.

أما الخيار الاستراتيجي الثاني فيتمثل في التميز من خلال جودة المنتج، هذا في حالة العلامات القوية التي بإمكانها اجتذاب جماعات الأفراد، و في هذه الوضعية نجد أن العلاقة بين المؤسسة و زبائنها تكون قوية نوعاً ما.

و فيما يخص الخيار الاستراتيجي الثالث فيتمثل في إقامة نظام فعال للخدمات المرافقة الذي يسمح للمؤسسة بتقديم جودة عالية للخدمات، أي مساعدة متميزة للزبائن، و إقامة حوار ببناء معهم من أجل التنبؤ و حل المشاكل التي يعاني منها الزبائن، و كذا زيادة قيمة المنتج.

أما فيما يتعلق بالخيار الاستراتيجي الأخير، فنلاحظ أنه مرتكز ليس فقط على فكرة أن الزبون هو مشتري و مستهلك، بل هو شريك ذا قيمة في داخل سيرورة التسويق الاستراتيجي. و يبين تطور العلاقات مع الزبائن من المستوى الضعيف إلى المستوى القوي، انتقالاً من مقارنة التسويق الشامل إلى مقارنة التسويق بالعلاقات من خلال الحوار على المدى الطويل. إذ أن علاقة ضعيفة مع الزبون قد لا تكون سيئة إن كان كل من الزبون و المؤسسة راضيان على هذه الوضعية، و أن مستوى المردودية مقبول.

و يمثل تطبيق إستراتيجية التميز من خلال الخدمات المرافقة الانتقال من التسويق الشامل إلى بناء علاقات شخصية مع الزبون. فمن جهة، نظام الخدمات المرافقة يسمح بالتعاقد في حوار شخصي مع كل زبون على انفراد، هذا ما يقدم قاعدة المعرفة المتبادلة، و علاقة مربحة بصفة تبادلية على المدى الطويل. و من جهة أخرى، فطبيعة المرونة لأنظمة الخدمات المرافقة تسمح بالتكيف مع الحاجات و الرغبات الخاصة بكل زبون، هذا بفضل التنسيق بين العلاقات الإنسانية و الخبرة المهنية.

أما التميز عن طريق التسويق بالعلاقات فيضع في المركز استراتيجية المؤسسة و الحوار التفاعلي مع كل زبون. إذ تسمح هذه المقاربة للمؤسسات بالحصول على معلومات محدثة عن الحاجات و الرغبات الخاصة بكل زبون، و كذا تطورها مع الزمن. فبترجمة هذه المعلومة، يمكن للمؤسسة أن تكيف استراتيجيتها التسويقية الحالية مع خصوصيات كل زبون، ذلك على مستوى المنتج، السعر، التوزيع و الاتصال.

و أخيراً، تسمح مقارنة إنشاء القيمة بالجمع، و بصفة كاملة، بين خبرة المؤسسة و خبرة الزبائن من أجل إيجاد منتج خاص لكل زبون. و في هذه الوضعية لا تكيف المؤسسة فقط مفهوم المنتج مع حاجات مختلف الزبائن، بل انتقلت من التوجه بالزبون إلى مقارنة الارتكاز على الزبون، التي من خلالها تعتبر تنمية و صيانة العلاقات المتبادلة و المربحة الهدف الاستراتيجي الرئيسي لها.

2.3.1. أهمية بناء العلاقة مع الزبائن

يتمخض عن تطبيق مفهوم العلاقة مع الزبون العديد من المنافع و الفوائد المادية و المعنوية لكل من المؤسسة و الزبون، و التي يمكن ذكر البعض منها فيما يلي.

1.2.3.1. المنافع المحققة للمؤسسة

تتمثل المزايا التي يمكن للمؤسسة أن تحققها من خلال تطبيقها للتسويق بالعلاقات فيما يلي

[40] ص 42:

- زيادة ولاء الزبائن، مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيام الزبون بالشراء من نفس المنتج، و من نفس منفذ البيع مرات متكررة.
- زيادة استخدام نفس المنتج، و ذلك عن طريق إنشاء استخدام جديد له.
- بناء قاعدة بيانات للزبائن تيسر للمؤسسة القيام بمبادرات تسويقية تتضمن تنمية منتج جديد أو بداية جديدة لزيادة رضا الزبائن.
- زيادة فرص البيع لمجموعة منتجات أخرى لزبائن المؤسسة.
- تخفيض تكاليف الاتصالات التسويقية نتيجة للاتصال المستمر بالزبائن الرئيسيين للمؤسسة، و الحصول على زبائن جدد من خلال التوصيات التي يقدمها لهم الزبائن الموالين.
- رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن
- انخفاض تكلفة خدمة الزبائن
- كما يساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، من خلال العمل على ضمان الولاء للمؤسسة.
- يساعد تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات على تحقيق أرباح و عائدات مستقرة و مستمرة.
- يحقق موقع في ذهن الزبون بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج و التعريف بالمؤسسة، و كذا جهود استقطاب الزبائن الجدد.
- تحقيق الكلمة المنطوقة التي تجعل من الزبون أحد شبكات التسويق للمؤسسة، و نوع من الدعاية المجانية للمؤسسة و منتجاتها.
- زيادة كمية المشتريات و حجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة.
- استهداف الزبون المناسب و المريح و في الوقت المناسب و من خلال العروض المربحة.
- تحقيق الثقة و الالتزام و المشاركة في المعاملات بين المؤسسة و زبائنها.
- إنشاء و بناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة و زبائنها تحقق نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية و الوصول إلى رضا الزبائن.

2.2.3.1. المنافع المحققة للزبائن

من بين ما يحققه تطبيق التسويق بالعلاقات للزبون فنجد [40]، ص 43:

- الراحة و الثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها.
- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة و العاملين التي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.
- التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر، سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.
- تخفيض حاجات الزبون المتعلقة بجمع المعلومات الخاصة بقراراته الشرائية.
- تخفيض درجة مخاطرة الزبون للشراء.

خاتمة الفصل

نستخلص مما جاء في هذا الفصل بأن الانتقال من تطبيق التسويق بمفهومه التقليدي إلى تطبيقه في ظل المفهوم الحديث يتطلب تغيير نظرة المؤسسة للعديد من المفاهيم التسويقية المتضمنة، و منها نجد مفهوم الميزة التنافسية. ففي الحين الذي أصبح فيه الزبون يمثل المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل النشاطات التسويقية، أصبح تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن يتطلب الارتكاز على الزبون.

و لقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى جملة من النتائج، نعرضها فيما يلي:

- للميزة التنافسية دورة حياة، أي أن لها حدا عنده يتطلب من المؤسسة تبديلها أو تطويرها من أجل ضمان استمرارها.
- يتمثل هدف المؤسسة من خلال بنائها للميزة التنافسية في ضمان الاستمرار و البقاء، و إن ممارسة المؤسسة لأنشطتها في بيئة تتسم بالتغير يفرض عليها بناء هذه الميزة على أساس متطلبات المتغيرات البيئية المستجدة.
- يتم بناء و تطوير الميزة التنافسية، في ظل المفهوم الحديث للتسويق، على أساس ما يتطلبه الزبائن و يتطلعون إليه، هذا ما يتأتى بالمتابعة المستمرة لسلوك الزبائن من خلال التقرب إليهم من أجل إشباع حاجاتهم بما يحقق لهم قيمة مضافة مقارنة بما يقدمه المنافسون.
- يرجع ظهور التسويق بالعلاقات و انتشار استخداماته أساسا إلى التطور التكنولوجي الذي زاد في أدائه بصفة تمتاز بأكثر فعالية.

- تزداد قوة العلاقة بدلالة محتوى التبادل، أي كلما كانت المنتجات المقدّمة متميزة زادت قوة العلاقة بين المؤسسة و زبائنها و العكس بالعكس.
- ليست إقامة العلاقة مع الزبون هي الهدف في حدّ ذاتها، بل يعود تحقيق ميزة تنافسية من خلال بناء علاقات مع الزبائن إلى مدى استغلالها لمخرجات هذه العلاقات بالارتكاز على أدوات و أساليب تسيير هذه العلاقات، و هو ما سوف نتعرض إليه في الفصل القادم.

الفصل 2

دور إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في إنشاء القيمة

بعد تعرضنا في الفصل الأول إلى الميزة التنافسية و سبل تحقيقها، و كذا بعد التطرق إلى العلاقة مع الزبائن و مدى أهمية تبني هذا المفهوم في مواجهة التحديات التنافسية الجديدة، فسوف نتعرض، من خلال هذا الفصل، إلى كيفية تسيير العلاقة مع الزبائن بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن.

يستمد مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن أصله من التسويق بالعلاقات الذي يهدف إلى تفعيل عملية إشباع حاجات الزبون من خلال عملية التبادل بالعلاقات، فمفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن أشمل من مفهوم التسويق التقليدي، إذ نجده يقيس حاجات و نوايا الزبون الشرائية باستمرار من أجل استباق ظهور حاجة الزبون إلى المنتجات و الخدمات التي سوف تقدمها له المؤسسة.

إذ يرجع انتشار و توسع استخدام التسويق بالعلاقات أساسا إلى ارتكازه، و بقسط كبير، على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة التي فعلت من تطبيقه و تحقيق النتائج المرجوة منه. و في هذا الصدد نجد العديد من الباحثين و الكتاب من أشار إلى أن تسيير العلاقة مع الزبائن يعد مصدرا هاما للتمييز بين المنافسين.

كما نشير إلى أن بناء المؤسسة للعلاقة مع الزبائن لا يعتبر هدفا في حد ذاته، بل يتمثل الهدف من ذلك في مخرجات (قيم) تلك العلاقة، و التي لا تتحقق إلا من خلال بناء، تطوير و صيانة هذه العلاقة من خلال الارتكاز على مبادئ التسويق بالعلاقات و التطبيقات المعلوماتية المعدة لذلك. لهذا سوف نتطرق من خلال هذا الفصل للأدوات و الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تسيير علاقتها مع الزبائن بما يحقق لها قيمة مضافة.

1.2. تسير العلاقة مع الزبائن و القيمة المضافة

أعطى ارتكاز مفهوم تسير العلاقة مع الزبائن على التكنولوجيات الحديثة تطبيق هذا المفهوم أداء كبيراً في الوظيفة التسويقية خصوصاً، و في المؤسسة على وجه العموم. إذ بعد توجه المؤسسات نحو الارتكاز على الزبون في تخطيط البرامج و الاستراتيجيات التسويقية جعلها في حاجة ماسة إلى أدوات و طرق تمكنها من الفهم الجيد لزبائنها من خلال التقرب المستمر منهم.

سوف نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم المفاهيم التي يركز عليها مفهوم تسير العلاقة مع الزبائن، و من ثم تقديم بعض ما يمكن للمؤسسة أن تحققه من قيم مضافة من خلال تبنيها لهذا المفهوم.

1.1.2. المفاهيم الأساسية لتسيير العلاقة مع الزبائن

تهدف المؤسسة من خلال إقامة العلاقة مع الزبائن إلى بلوغ عدداً من الأهداف، لهذا فقبل إقامة هذه العلاقة يجب عليها أن تدرك الأدوات التي تمكنها من تفعيل عملية تطبيق إستراتيجية تسير العلاقة مع الزبائن.

1.1.1.2. أصول مفهوم تسير العلاقة مع الزبائن

يرتكز مفهوم تسير العلاقة مع الزبائن على مبادئ التسويق بالعلاقات، لهذا فإن معرفة تطور التسويق منذ نشأته العلمية إلى حين ظهور التسويق بالعلاقات سيوضح الظروف التي نشأ فيها هذا المفهوم الحديث (CRM*) و كذا العوامل التي تمخض عنها.

1.1.1.1.2. نشأة تسير العلاقة مع الزبائن

لقد كان نضج الصناعة عاملاً مهماً في زيادة حدة المنافسة، الأمر الذي أدى إلى تغير الطلب في السوق، و هو ما تمخض عنه مفهوم العلاقة مع الزبون التي أصبحت تشكل محور نقاش لدى العديد من الأكاديميين و الممارسين المختصين في حقل التسويق.

لقد تميزت سنوات الخمسينات و الستينات بارتكاز المؤسسات على المنتجات و كيفية عرضها في السوق، فأتت هذه الفترة كانت المؤسسات متجهة أساساً نحو تحسين منتجاتها و تقنيات توزيعها.

(تسير العلاقة مع الزبائن) Customer Relationship Management (*)

في حين تميزت سنوات السبعينات بالتوجه نحو تقسيم السوق، من أجل تخفيض تكاليف التصنيع. إلا أن نشاط المؤسسة بقي متمحورا دائما حول المنتج في هذه الفترة.

و مع بداية الثمانينات، بدأت المنافسة تأخذ أشكالا جديدة، إذ أصبحت متطلبات الزبائن في تزايد مستمر، هذا ما جرّ المؤسسات إلى تطوير عمليات الإنتاج من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية.

في حين شكلت بداية التسعينات منعرجا كبيرا في الاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة، إذ أن التزايد المستمر في متطلبات الزبائن أصبح يفرض على المؤسسات وضعه محور كل أنشطتها، حينها ظهرت حتمية البحث عن الطرق و الأدوات، و كذا استغلال التكنولوجيات الحديثة، التي كانت السبب الرئيسي في إفرار المتغيرات الجديدة، في مواجهة المتطلبات المتزايدة للزبائن. في ظل هذه الظروف ظهر المفهوم الحديث، الذي اصطلح على تسميته بتسيير العلاقة مع الزبائن، و هو ما سنتعرض إليه من خلال إبراز الأهمية التي يكتسيها في مواجهة التحديات التنافسية الجديدة.

2.1.1.1.2. تعريف تسيير العلاقة مع الزبائن

يرجع الاختلاف الذي تتميز به التعاريف التي تخص مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن إلى اختلاف الرؤى بين الباحثين في هذا المجال، ذلك لشمولية تطبيقه و ارتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة.

يعتبر Parvatiyar, A. and sheth تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه إستراتيجية شاملة للمؤسسة تستهدف جذب عدد منتقى من الزبائن و الاحتفاظ بهم من أجل إنشاء قيمة عالية للمؤسسة و الزبائن [41] ص 04.

يرتكز هذا التعريف على المفاهيم المفتاحية التالية:

- إستراتيجية المؤسسة.
 - انتقاء الزبائن.
 - إنشاء القيمة لكل من الزبون و المؤسسة.
- يشير الكاتبان بأن تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن يعود إلى إعداد إستراتيجية شاملة، أي أن تنفيذ هذه الإستراتيجية يعتمد على مشاركة كافة العاملين، كما يتضح من خلال هذا التعريف بأن تطبيق

المؤسسة لهذا المفهوم تستهدف من خلاله زبائن محددین بدقة من أجل تحقيق أهداف على المدى الطويل تتمثل في إنشاء قيمة عالية لكل من المؤسسة و الزبون.

و يرى Peppers and Rogers تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون و ما تعرفه المؤسسة عنه [42] ص 23.

يرتكز هذا التعريف على المفاهيم التالية:

- تسيير العلاقة مع الزبائن هو تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات.
- إشباع حاجات كل زبون على حدى.

يقصد الكاتبان، الذان يعدان أول من أتى بمفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن، بأن هذا الأخير يعتبر تطبيقاً لما يتضمنه مفهوم التسويق بالعلاقات من مبادئ، ذلك من خلال الارتكاز على أدوات و منهجية معينة. أما هدف تطبيق هذا المفهوم، حسب هذا التعريف، فيتمثل في إشباع حاجات كل زبون على حدى من خلال معرفة خصائص كل زبون بالارتكاز على المعلومات المتوفرة عنه.

أما كوتلر فيعرف تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، و المتعلقة بكل زبون على حدى، و كذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة [43] ص 180.

يرتكز هذا التعريف على المفاهيم الأساسية التالية:

- جمع و تسيير المعلومات المفصلة و المتعلقة بالزبون.
- الاحتفاظ بالزبائن.

يشير الكاتب، من خلال هذا التعريف، إلى أن تسيير العلاقة مع الزبائن هو عملية لتسيير المعلومات المنبثقة عن كافة الاتصالات التي تجريها المؤسسة مع زبائنها.

كما يتضح بأن ارتكاز الكاتب في تقديم التعريف على عملية تسيير المعلومات المفصلة يشير إلى أن هذا يتم من خلال الاعتماد على أدوات و طرق معينة، كما أن استخدام الكاتب لمصطلح (المعلومات المفصلة) يوحي بأن تطبيق هذا المفهوم يهدف إلى تكييف عروض المؤسسة حسب خصائص كل زبون من أجل تحقيق الاحتفاظ بولائه للمؤسسة.

و من خلال ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي:

يمثل مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن إستراتيجية تسويقية تهدف إلى تحليل، تخطيط و مراقبة العلاقة القائمة مع الزبائن المستهدفين، من أجل تحقيق المعرفة المتواصلة عنهم، و من ثم تكييف المنتجات و الخدمات حسب خصائص كل زبون من أجل تحقيق الاحتفاظ بهم، و يكون كل ذلك بالارتكاز على برمجيات الإعلام الآلي و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

2.1.1.2. أنماط تكنولوجيا تسيير العلاقة مع الزبائن

لقد أعطى Crosby et Johnson، في هذا الصدد، تصنيفا يشتمل على ثلاثة تكنولوجيات: [44] ص ص 10 - 13.

1.2.1.1.2. التكنولوجيات العملية Operational CRM

و هي برمجيات الإعلام الآلي التي تمثل واجهة المؤسسة مع زبائنها، و تسمح بالاستغلال الجيد للمعلومة المنبثقة عن الاتصال بالزبون، و يتم استغلال هذه البرمجيات وقت التفاعل مع الزبائن. و من بين ما تتضمنه التكنولوجيات العملية نجد مراكز الاتصال، قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، التطبيقات المعلوماتية الخاصة بخدمة الزبون (أنظمة مساعدة الزبون)، التطبيقات الآلية للبيع، التطبيقات المعلوماتية الخاصة بالتسيير الإلكتروني للمستندات، نظام تسيير الشكاوي، الهاتف، الفاكس، شبكة الانترنت، البيع المباشر عبر الويب و التطبيقات المعلوماتية المتعلقة بتسيير الطلبات.

2.2.11.2. التكنولوجيات المساعدة Collaborative CRM

و هي برمجيات الإعلام الآلي التي ترمي إلى تحسين الاتصال و التنسيق الداخلي بمساعدة تكنولوجيات، مثل التسيير الإلكتروني للإجراءات التي تضمن التنسيق بين الأنشطة، و التي تسمح بإعطاء نظرة متكاملة عن الزبون، و كذلك تحسين الاتصال من خلال مثلا تكنولوجيات البريد الإلكتروني، التي تسهل و تنمي التفاعلات المباشرة مع الزبون.

كما تسمح التكنولوجيات المساعدة بتحقيق الاتصال الفردي مع كل زبون، هذا ما يعطي للمؤسسة معرفة شاملة عن تفضيلاته و التصرفات التي يقوم بها أثناء اتصاله بالمؤسسة.

3.2.11.2. التكنولوجيات التحليلية Analytical CRM

و هي برمجيات الإعلام الآلي التي تهدف إلى تخزين، تحليل و استغلال المعرفة المحققة عن الزبون و الطرق المؤدية إلى التقرب من الزبون. و تسمح هذه التكنولوجيات بفهم و ضبط سلوكيات الزبائن، و تعريف الأقسام السوقية و تنمية النماذج التنبؤية لسلوك و نوايا الزبائن. و نجد من بين التكنولوجيات التحليلية مخزن البيانات (Data warehouse) ، و التنقيب عن البيانات (Data mining) الذي يسمح باكتشاف الاتجاهات العامة و نماذج السلوك السببية.

3.1.1.2. أدوات تسيير العلاقة مع الزبائن

يرتكز تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن على مجموعة من الأدوات، و المتمثلة أصلا في تكنولوجيا المعلومات (مثل: قواعد البيانات، مراكز الاتصالات، البريد الإلكتروني و مواقع الويب... إلخ).

و نجد من بين الأدوات المستخدمة في تسيير العلاقة مع الزبائن ما يلي:

1.3.1.1.2. التطبيقات الآلية لقوى البيع Sales Force automation

و هي عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع و زيادة مردودية عملية البيع. كما تسمح للمؤسسة بتخطيط و تسيير عمليات الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون. كما تحسّن هذه البرمجيات من برامج الاتصالات التسويقية و تعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات [44] ص ص 10 - 13.

و تسمح التطبيقات الآلية لقوى البيع بـ:

- بناء سجلات الزبائن، و ضمان سهولة الولوج إليها و استغلالها.
- إدارة المبيعات و حسابات الزبائن.
- إدارة برامج الزبائن الخاصة.
- إرسال نتائج و تقارير الأنشطة إلى مخزن المعلومات ليجري استخدام هذه المعلومات على مستوى كافة أقسام التسويق و البيع.
- توفير سجلات محدّثة عن الزبون الحالي و المحتمل، هذا ما يساعد مقدمي الخدمة في تفعيل العلاقة مع الزبون.

2.3.1.1.2. مراكز الاتصالات Call Centers

تتأثر مراكز الاتصالات من ازدواج استعمال الهاتف و جهاز الإعلام الآلي (CTI*) ، بالإضافة إلى استعمال تكنولوجيا معالجة الصوت و البيانات، و يتكون هذا النظام من [45] ص 83:

- مركز تليفوني.

- موزع آلي متخصص (موزع صوتي، موزع ويب، موزع بريدي، موزع يسمح بالحصول على التطبيقات و قواعد البيانات الموجودة).

- يقوم موزع CTI بتسيير العلاقة الموجودة بين الهاتف و مختلف التطبيقات المعلوماتية، و يلعب هذا النظام دوراً أساسياً في عملية تشخيص العلاقة مع الزبون، إذ يسمح بإظهار المعلومات المتواجدة في ملف الزبون عند الاتصال به، و يتم ذلك بصفة أوتوماتيكية، هذا ما يمكن المتعامل مع الزبون من تقديم خدمات مكيفة مع خصائص الزبون المتوفرة أمامه.

3.3.1.1.2. مخزن البيانات Data warehouse [44] ص ص 10 – 13.

هو عبارة عن أداة تهدف إلى جمع المعطيات من مصادر مختلفة متواجدة في المؤسسة ليتم تحويلها إلى معطيات متجانسة و معلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالمؤسسة من الولوج إلى هذه المعلومات عن طريق تطبيقات و واجهات تركز على الإعلام الآلي.

و من بين التطبيقات التي تتيحها هذه الأداة نجد:

- إعطاء صورة موحدة و شاملة عن الزبون لمختلف الأقسام في المؤسسة.
- توفير أكبر كم ممكن من المعلومات، و لجميع العاملين بالمؤسسة.
- توفير الوقت اللازم لإعداد التقارير المشتركة.
- مراقبة سلوك الزبون.
- التنبؤ بالمشتريات.

4.3.1.1.2. أداة التنقيب عن البيانات Data mining [45] ص 196.

يتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات استخلاص المعلومات المفيدة عن الأفراد، الاتجاهات و أقسام الزبائن، و يركز هذا المفهوم على تقنيات إحصائية و رياضية.

و يمكن الاستفادة من أداة التنقيب عن البيانات في المجالات التالية [35] ص 196:

1.4.3.1.1.2. عملية التنقيب

بعد جذب المؤسسة للزبائن من خلال الرسائل الإشهارية المستهدفة لهم، يتم إنشاء قاعدة بيانات تضم المعلومات المنبثقة عن الاتصالات الأولية التي يقوم بها الزبائن بالمؤسسة، ليتم بعد ذلك القيام بالتنقيب عن البيانات من أجل اختيار الزبائن المستهدف الاتصال بهم عن طريق البريد أو الهاتف.

2.4.3.1.1.2. استهداف العملية التسويقية

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

3.4.3.1.1.2. الاحتفاظ بالزبائن

يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بزبائنها من خلال إرسالهم بهدايا شخصية، تقديم عروض خاصة أو مدّهم بقسيمات تخفيض السعر، و يتم هذا بالارتكاز على المعلومات المتوفرة في قاعدة البيانات من أجل معرفة خصائص كل زبون.

4.4.3.1.1.2. إعادة تنشيط عمليات الشراء

من أجل إعادة إحياء اهتمام الزبائن بالمؤسسة و منتجاتها تقوم هذه الأخيرة بإعداد و إرسال رسائل مكيفة حسب خصائص كل زبون، و يكون هذا عادة في فرص التظاهرات العامة (مثل: الأفراح، العطل، الدخول، المدرسي... إلخ).

5.4.3.1.1.2. تحديد بعض الأخطاء

يساعد استخدام المؤسسة لأداة التنقيب عن البيانات في تدارك بعض الأخطاء الناشئة عن سوء الاتصال بالزبائن، حيث يمكنها هذا من إعادة الاتصال بهم و مراجعة تلك الأخطاء من خلال دراسة معرفة أسباب إنهمهم للعلاقة مع المؤسسة.

4.1.1.2. خصائص مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن

يعتبر مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن تطبيقاً لمفاهيم التسويق بالعلاقات، و الذي يعتبر تزويجاً بين المفاهيم التسويقية الحديثة من جهة، و تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، بهدف التعرف على زبائن المؤسسة.

و يرتكز مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن على المبادئ الأساسية التالية:

- ضرورة تسيير الزبائن و اعتبارهم كأصول ثمينة للمؤسسة.
- تغيير ربحية الزبائن، يعني أن الزبائن ليسوا سواء.
- تتغير كل من الحاجات، التفضيلات و سلوك الشراء و الحساسية للسعر بدلالة خصائص كل زبون.
- فهم الزبون و تحديد ربحيته يساعد المؤسسة في تكييف عروضها حسب الحاجات، و تعظيم القيمة المقدمة لمحفظه الزبائن.

من خلال هذا نجد أن قواعد مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن تتمثل في الاحتفاظ بالزبائن و تقديمهم بالقيمة المنشأة من خلال إتباع خطوات إعداد إستراتيجية تطبيق هذا المفهوم.

أما خصائص تسيير العلاقة مع الزبائن فتتمثل في [46] ص ص 535 - 536:

- يهدف منظور العلاقة مع الزبائن إلى الاحتفاظ بالزبائن المنتقين، و يكون ذلك على المدى الطويل.
- جمع و إدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن.
- استعمال برامج الإعلام الآلي المكرسة لتحليل البيانات.
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة.
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات و رغبات الزبائن.
- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات التسيير.
- تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية.
- الانتقال من تسيير محفظة المنتجات إلى تسيير محفظة الزبائن. و ضرورة التغيير في تطبيقات العمل و في بعض الحالات التغيير في الهيكل التنظيمية لكل المؤسسة.

5.1.1.2. أسباب الإخفاق في إنجاح تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن

تقدّم و أن أشرنا بأن نجاح تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات يتطلب شروطاً يجب الإيفاء بها، كما يجب معرفة الأسباب التي تحول دون نجاح تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، و التي نجمالها فيما يلي:

1.5.1.1.2. عدم وجود رؤية صحيحة عن مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن

يؤدي عدم وجود رؤية صحيحة عن مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن بالمؤسسة إلى تطبيق هذا المفهوم من أجل تحقيق منافع محتملة دون التخطيط لأهداف واضحة و محددة بصفة دقيقة. و يرتبط تحقيق رؤية واضحة لهذا المفهوم بالعديد من العوامل الهامة، مثل وجود الإستراتيجية، المخططات و الاتصال و الدافعية...إلخ.

كما نشير إلى أنه يمكن أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة عن مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن، إلا أنها لا تراعي الأهداف العامة للمؤسسة، لهذا فبعد تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تطبيق هذا المفهوم فقد تجدها تتعارض مع أهداف المؤسسة، هذا ما ينجر عنه خسارة كبيرة في الوقت و المال دون مبرر.

2.5.1.1.2. عدم تقييم أثر تسيير العلاقة مع الزبائن

يعتبر تسيير العلاقة مع الزبائن أحد القرارات الإستراتيجية المتعلقة بكافة أنشطة المؤسسة، لهذا فعدم استغراق المسيرين الوقت الكافي لتقييم أثر تطبيق هذا المفهوم على أنشطة المؤسسة يعتبر أحد الأسباب الرئيسية التي تحول دون تحقيق المنافع المرجوة من تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن. كما يمكن القول بأن اقتناء برمجيات الإعلام الآلي لتسيير العلاقة مع الزبائن دون معرفة النتائج التي تتضمنها من خلال قياسها يعتبر سبباً رئيساً في فشل المؤسسة في تحقيق الغاية من إقامة مشروع تسيير العلاقة مع الزبائن [47] ص 12.

3.5.1.1.2. وضع أهداف غير قابلة للقياس

يحدد تعريف الأهداف عند البدء في تنفيذ عملية تسيير العلاقة مع الزبائن أهداف النشاط التي تود المؤسسة تحقيقها من خلال تطبيق هذا المفهوم، و تعد هذه الأهداف معالم تقييم النتائج المحققة.

لهذا يجب على المؤسسة أن تحدد أهدافا قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن. كما نشير إلى أن تحديد أهداف قابلة للقياس يؤثر و بشكل كبير على دافعية العاملين في تحقيق هذه الأهداف.

4.1.5.1.1.2. عدم وجود إستراتيجية لتسيير العلاقة مع الزبائن

يتمثل الدور الأساسي لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في وصف و تحديد الأهداف التي ترغبوا المؤسسة تحقيقها من خلال استغلالها لبرمجيات CRM، و كذا طريقة الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف. و لإنشاء القيمة للزبون أو الأقسام السوقية المحددة فإن المؤسسة تركز في بناء هذه الإستراتيجية على كفاءات المؤسسة. لهذا نجد أن السبب الرئيسي لإخفاق المؤسسة في استغلال أدوات تسيير العلاقة مع الزبائن في عدم وجود إستراتيجية واضحة لدى العاملين تمكنهم من استغلال تلك الأدوات بشكل صحيح، و تمكنهم من التنسيق بين الجهود في بلوغ الأهداف المحددة.

5.1.5.1.1.2. ميزانية مالية غير كافية لتسيير العلاقة مع الزبائن

تكلف إقامة مشروع تسيير العلاقة مع الزبائن أموالا معتبرة، ذلك لما يتطلبه من إقامة و صيانة لمعدات الإعلام الآلي، و كذا التكاليف التي تتضمنها عملية إقامة العلاقة و تطويرها مع الزبون، هذا بالإضافة إلى ما يتطلبه تكوين للمستخدمين من أجل استغلال أدوات تسيير العلاقة مع الزبائن. لهذا فتحقيق الأهداف المسطرة يتطلب توفر المال اللازم لتغطية التكاليف المتعلقة بتطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن من خلال توفير الأدوات و الكفاءات اللازمة لذلك.

6.1.5.1.1.2. الاختيار غير الصائب للتطبيقات المعلوماتية

تعتبر برمجيات تسيير العلاقة مع الزبائن الأداة التي تطبق من خلالها الإستراتيجية المحددة لذلك، لهذا فليست البرمجيات التي تحقق المنفعة للمؤسسة، و إنما هي الإستراتيجية التي تحكم هذه الأدوات، أي أن قرار اقتناء أدوات و برمجيات CRM يرتكز على إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن و ليس الأدوات في حد ذاتها.

كما نشير إلى أن هذه البرمجيات تعد استثمارات على المدى الطويل، و بائعها سيصبح شريكا للمؤسسة، لذا فيجب على المؤسسة أن تراعي عامل الخبرة عند اختيارها لتلك البرامج، و لا تركز على السعر أو شهرة العلامة فقط [48] ص 18.

و أخيرا نشير إلى عدد من الشركات المعروفة المصممة لبرمجيات CRM، و من بينها نذكر: (Microsoft, Oracle, SAP, Siebel... إلخ) [48] ص 18.

2.1.2. القيمة المضافة التي تنشئها إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن

يتضمن تسيير العلاقة مع الزبائن تأسيس، تطوير و صيانة علاقات مربحة بين الزبائن و المؤسسة من أجل إنشاء القيمة لطرفي العلاقة. و القيمة التي تحققها المؤسسة من خلال الزبون هي نتيجة للقيمة التي قدمتها له، و التي تتمثل في الإشباع المادي و المعنوي للزبون، التي لا تتحقق إلا بارتكاز المؤسسة على المعرفة المتواصلة لتطور حاجات الزبون.

1.2.1.2 تحليل تطور الزبون

يعد تحليل قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن أمرا هاما في بناء إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، إذ يكمن إعداد هذه الإستراتيجية في الارتكاز على معرفة الزبون، و اكتشاف احتمالات تقديم عروض جديدة [49] ص 45.

1.1.2.1.2 تطوير العلاقات مع الزبائن يحقق القيمة المضافة

تحتاج المؤسسة بعد تقديم عروض ذات قيمة للزبون إلى التركيز على بناء علاقات دائمة معه، إذ على المؤسسة توجيه جهود تسويقية كبيرة لبنائها و تعزيزها عبر الزمن، خاصة عند اعتبار هذه العلاقات بعدا أساسيا في إنشاء القيمة للزبون و المؤسسة.

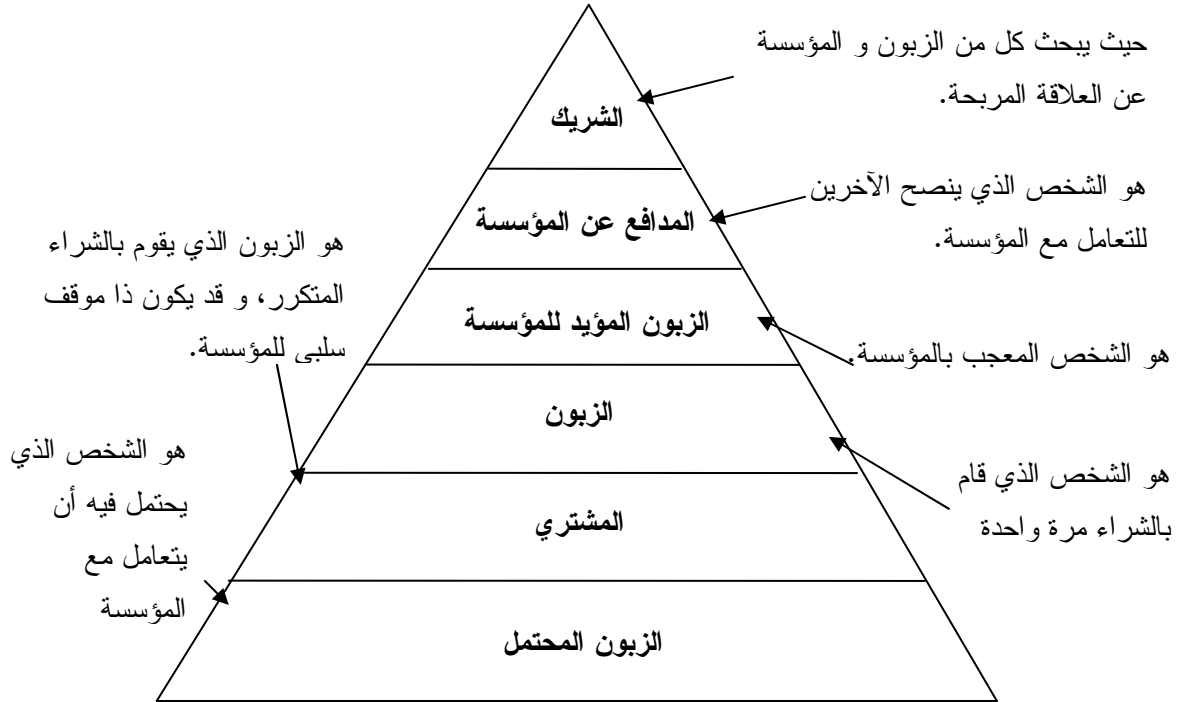
نجد بالمقابل أن أكثر المؤسسات توجه أنشطتها التسويقية نحو جذب زبائن جدد عوض العمل على الاحتفاظ بزبائنهم الحاليين. إذ بالرغم من أنها تحتاج إلى كسب زبائن جدد، إلا أنه يجب أن تركز أنشطتها بصفة كافية على الاحتفاظ بزبائنهم الحاليين حتى تمنع انتقالهم للتعامل مع المؤسسات المنافسة [50] ص 132 - 138.

و من أجل التحليل الدقيق لتطور الزبائن، فسوف نعرض فيما يلي سلم الزبون للولاء الشكل (رقم 04) الذي يتبين من خلاله مستوى الولاء لدى كل قسم من الزبائن.

يعتبر سلم الولاء للزبون أحد الأدوات الهامة المستخدمة في تسيير العلاقة مع الزبائن، حيث يبين المراحل المختلفة لتطور العلاقة مع الزبون، إذ نجد أن هذا الأخير يتدرج من مستوى لآخر، و

يكون ذلك بدلالة مستوى ولائه للمؤسسة، هذا ما يمكن المؤسسة من معرفة كيفية تخصيص مواردها في بناء العلاقات مع زبائنها المستهدفين.

فبملاحظة الشكل (رقم 04) نجد أن الهدف الأول للمؤسسة يتمثل في العمل على تأهيل الزبون المحتمل إلى درجة أعلى في السلم (المشتري)، أما الهدف الموالي فيتمثل في تحويل هذا الأخير إلى زبون يقوم بعملية الشراء على نحو منتظم، و من ثم تحويل هذا الأخير إلى زبون مؤيد للمؤسسة و منتجاتها، و بعدها تقوم بتأهيل هذا الأخير إلى المستوى الأعلى منه، و المتمثل في الزبون المدافع، و هو الذي يصدر الكلمة المنطوقة الإيجابية. في حين تتعلق الخطوة الأخيرة بتأهيل الزبون المدافع إلى شريك للمؤسسة، و الذي تربطه علاقة إستراتيجية و ذات ثقة مع المؤسسة، و تكون هذه الحالة خصوصا في حقل التسويق الصناعي.



الشكل رقم 04: سلم الزبون للولاء [50]، ص 133.

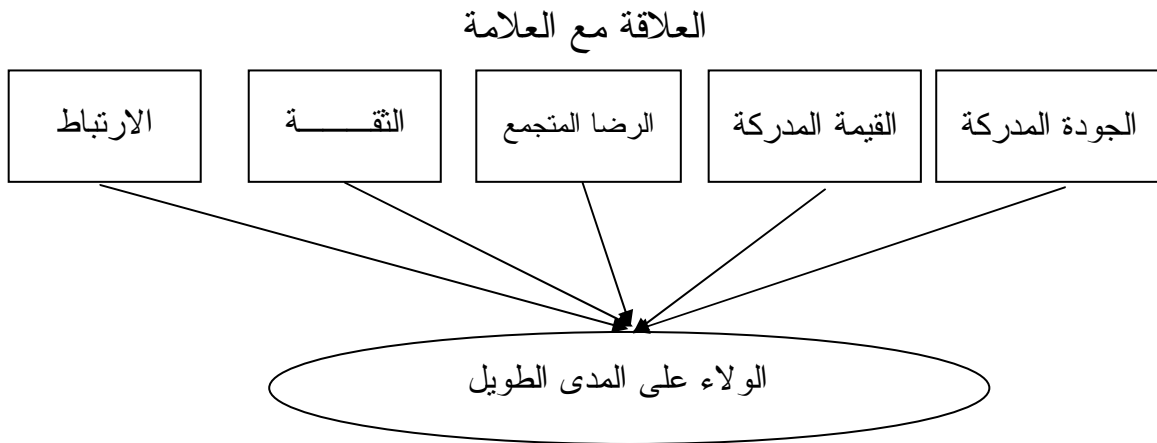
و تتمثل فوائد هذه الأداة (سلم الولاء) في التقسيم الدقيق للزبائن و تمييزهم حسب الربحية التي يقدمها كل زبون للمؤسسة، هذا ما يوجه الجهود التسويقية للمؤسسة بشكل رشيد، و تجنب السعي وراء بناء العلاقة مع كل الزبائن، فمثلا نجد أنه يمكن لبعض من الزبائن أن يتظاهروا بولائهم للمؤسسة، هذا ما يكلف المؤسسة كثيرا من الجهد و الوقت في العمل على كسبهم دون تغطية التكاليف المنجزة عن ذلك.

كما يوجد صنف آخر من الزبائن ممن نجدهم غير راضون لكنهم بقوا متعلقين بالمؤسسة بسبب تكاليف التحول، أو أن المؤسسة تعد المحتكرة في السوق، لهذا فأي تغير في البيئة، مثل ظهور منافس أقوى، قد يتسبب في تركهم للمؤسسة. و هنا تظهر أهمية تسيير العلاقة مع الزبائن في تحديد أقسام الزبائن بصفة دقيقة، من خلال متابعة تطور العلاقة و مستوى ولاء الزبون على السلم، هذا ما يسمح للمؤسسة بترشيد تكاليفها التسويقية من خلال تحسين عملية استهدافها و التحديد الدقيق للقيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة [50] ص 133.

2.1.2.1.2. الولاء من منظور العلاقة مع الزبائن

لقد كان إدراك العديد من المؤسسات لأهمية الاحتفاظ بزبائنها الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم بناء العلاقة مع الزبون على المدى الطويل، ذلك لإقامة حواجز تمنعه من الانتقال للمؤسسات المنافسة. فبما أن تحقيق الولاء لدى الزبون يتم على المدى الطويل فلا بد و أنه يمر بمراحل معينة يستوجب من المؤسسة معرفتها من أجل تحليل حاجات كل زبون في كل مرحلة من هذه المراحل من خلال العلاقة التي تربطها به.

و يوضح الشكل (رقم 05) المراحل الواجب مراعاتها عند إعداد برامج و استراتيجيات الاحتفاظ بولاء الزبائن [51] ص ص 126 - 130:



الشكل رقم 05: الولاء من المنظور العلاقتي [51] ص 128

1.2.1.2.1.2. الجودة المدركة و القيمة

يقتررب مفهوم الجودة المدركة من مفهوم الرضا من حيث المعنى، بما أن كلا المفهومين يرتكزان على درجة التوافق في حكم الزبون على المنتج بالمقارنة مع ما كان ينتظره.

في حين أن القيمة المدركة تدل عن العلاقة الموجودة بين الاستثمار المقدم لدى القيام بعملية الشراء من جهة، و الفوائد المحققة من خلال استعمال المنتج من جهة أخرى، و يتعلق الأمر بالحكم التفضيلي الذي ينتج عنه خبرات استهلاكية متجمعة.

2.2.1.2.1.2. الثقة

تعتبر الثقة المتبادلة في التسويق بالعلاقات كسابق حتمي لتحقيق الالتزام، كما تعتبر عاملا هاما في دراسة العلاقة بين الزبون و العلامة.

كما يجب الإشارة إلى أن تقوية العلاقة تتم من خلال الإيفاء بالوعدو المقدمة في الماضي، و تقديم وعودا جديدة، فبصفة عامة يمكن القول بأن الثقة تعتبر عنصرا رئيسيا في تكوين العلاقة على المدى الطويل، و تقوية الالتزام لدى الزبون [51] ص ص 126 - 130.

3.2.1.2.1.2. الارتباط

يعكس الارتباط قوة و طبيعة العلاقة مع الزبون، و هو ما يعني رفض الزبون للانتقال إلى مؤسسة منافسة بسبب الحواجز المادية و المعنوية التي تقيمها المؤسسة.

و يعتبر الارتباط آخر المراحل التي يمكن تحقيقها من خلال تبني إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، و التي تفيد في تأهيل الزبون إلى هذا المستوى (الارتباط) من خلال الارتكاز على عمليات تحليل حاجاته عبر مختلف المراحل التي يمر بها أثناء علاقته مع المؤسسة [51] ص ص 126-130.

نستنتج مما تقدم بأن تحقق الولاء للمؤسسة يمر بخمسة مراحل، إذ يبدأ بمرحلة الجودة التي يدركها الزبون أثناء اللحظات الأولى عند اتصاله بالعلامة، أما إدراك القيمة فيكون بعد استعماله للمنتج و تحقق التعلم و زيادة الإشباع لديه، الأمر الذي يدفعه إلى أن يبقى على علاقة مع المؤسسة، حينها يزداد فهم المؤسسة لحاجاته من خلال التقرب المستمر له، و تكييف العروض المقدمة حسب

خصائصه ليحقق حينها رضا ماديًا و معنويًا يزيد من ثقته للمؤسسة، هذا ما يحقق ارتباطه بالمؤسسة، أي تأهيله إلى مستوى زبون موالي للمؤسسة، حيث تزداد القيم المتدفقة منه، كما تزداد بالمقابل متطلباته، هذا ما يفرض على المؤسسة تطوير العلاقة المبنية معه بما يحقق إشباع حاجاته المتجددة و تحديد طرق استغلال الفرص التي يقدمها لها.

3.1.2.1.2. تحليل تطور الزبون

بعد قيام المؤسسة بالتقسيم الجيد لزيائنها، و إنشاء القيمة التي تقدمها إياهم، تقوم بتحديد الربحية الحالية لأقسام الزيائن الرئيسية (و في بعض الصناعات يتم تحديد ربحية كل زبون على حدى)، و من ثم حساب الربحية المحتملة لهذه الأقسام، هذا ما يفعل من عملية تحسين القيمة الأبدية للزبون.

تلعب إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزيائن دورًا هامًا في التقسيم الفعّال و الجيد للزيائن، هذا ما يساعد على تمييز الخدمات المقدمة حسب كل قسم أو زبون بما يحقق تدفقات متزايدة للأرباح. كما توفر هذه الإستراتيجية صورة واضحة عن الزبون و تطور سلوكه و شدة علاقته مع المؤسسة، و تقدم تفصيلًا دقيقًا للقيم التي تحققها المؤسسة من خلال التعامل معه، و كذا التكاليف التي تتحملها في خدمته.

كما يرشّد حساب القيم المادية و المعنوية التي تحققها المؤسسة من زيائنها من عملية الاستهداف و تخصيص الاستثمارات و توزيع النفقات على الأنشطة التسويقية الواجب القيام بها و في الوقت المناسب، و كذا اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجيه الاستراتيجي لجهود قوى البيع من خلال توفير المعرفة المفصلة عن الزبون، بالشكل و في الوقت المناسبين، هذا ما يفعل من عمليات التسويق و البيع بصفة تجعل المؤسسة تكتشف و تستبق حاجات الزبون، الأمر الذي يدعم وضعيتها التنافسية من خلال معرفة نوايا الشراء لدى زيائنها.

كما أن معرفة و تحليل أسباب زيادة أو انخفاض ربحيتهم للمؤسسة يمكنها من معرفة كيفية تكييف خدماتها المقدمة و تركيز جهودها على خدمة الزيائن ذوو الربحية الكبيرة، في حين تقوم بدراسة أسباب انخفاض ربحية الزيائن الآخرين لتتخذ قرار إنهاء العلاقة معهم أو تحويلهم إلى قنوات البيع التي تناسبهم.

نلاحظ مما سبق أن مفهوم العلاقة مع الزبائن يقوم على فكرة التركيز على الزبون الذي يعتبر في ظل هذا المفهوم المصدر الرئيسي للأرباح التي تحققها المؤسسة، لهذا تقوم هذه الأخيرة باتخاذ كافة قراراتها التسويقية على أساس متطلباته.

هذا، عكس المفهوم التقليدي للتسويق الذي يقوم على تحليل المنتج، من خلال دورة حياته، و مدى مردوبيته من خلال استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي مثل مصفوفة ال BCG التي تحدد موقع المنتج، هذا ما يساعد المؤسسة من معرفة المنتجات التي تركز عليها دون غيرها.

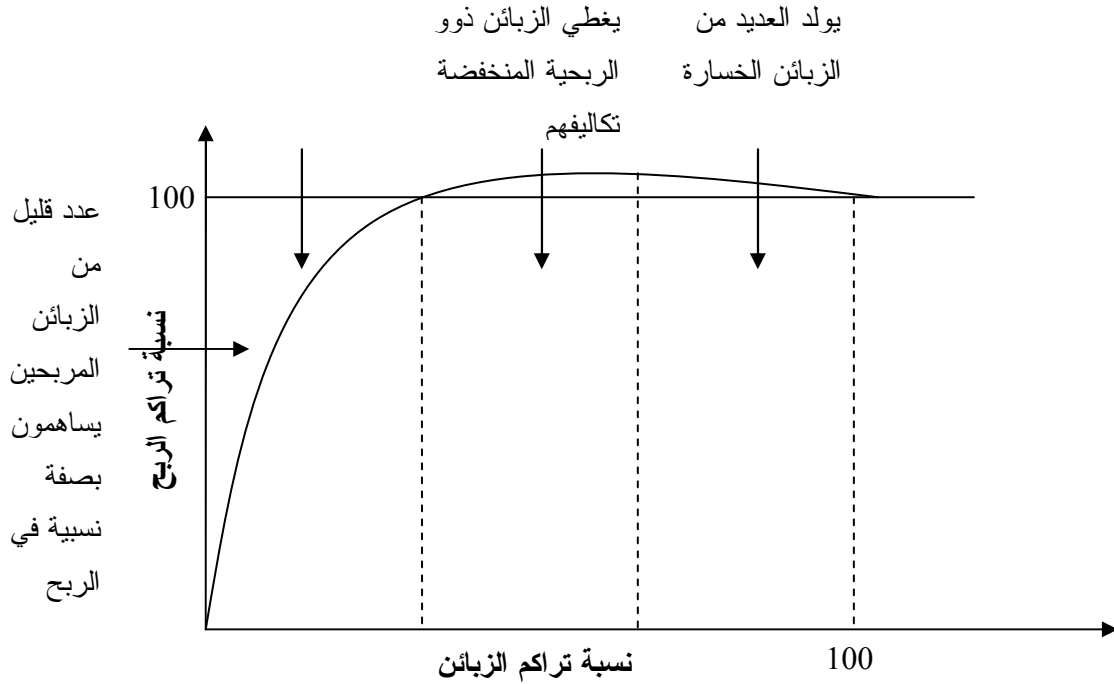
لهذا يمكن القول بأن الارتكاز على تحليل ربحية المنتج على حساب تحليل ربحية الزبون، لا يعد أمرا منطقيا، بما أن هذا الأخير هو الذي يولد الأرباح للمؤسسة، فيما أن المنتجات فينشئ عنها التكاليف.

فحسب قاعدة 20/80، أو ما يسمى بـ Pareto Law ، فإن 80% من حجم المبيعات يحقق من خلال 20% من زبائن المؤسسة فقط، بينما 80% من مجموع التكاليف المتعلقة بخدمة كل الزبائن فتتعلق بنسبة 20% من الزبائن فقط [50]، ص 133.

إضافة إلى هذا، نجد بأن ربحية الزبائن تتغير بصفة كبيرة جدا، سواء كانت دراسة الزبائن على مستوى الأقسام، أو بصفة فردية، و يبين الشكل (رقم 06) توزيع الربح المحقق من خلال الانتشار غير المتساوي للأرباح المتعلقة بالزبون الأساسي.

فمن خلال هذا الشكل يمكن أن يلاحظ بأن وجود مجموعة من الزبائن غير المربحين يساهم في تخفيض الربح الكلي، لهذا يستوجب من المؤسسة معرفة الأقسام التي يتواجد فيها هؤلاء الزبائن. و يتضح من خلال هذا أن الهدف الرئيسي لتسيير العلاقة مع الزبائن يتمثل في تطوير العلاقات مع الزبائن المتواجدين في الأقسام المحققة أو لها احتمال في تحقيق أرباح عالية، كل ذلك من أجل تحقيق قيمة أكبر للمؤسسة من خلال تسيير تطور علاقاتهم عبر الزمن.

كما يبين الشكل تحليل العلاقة بين نسبة تراكم الربح و نسبة تراكم الزبائن، إذ نلاحظ بأنه كلما زاد التركيز على عدد أكبر من الزبائن كلما زادت تكاليف خدمة هؤلاء الزبائن، هذا ما يؤدي إلى انخفاض نسبة الربح المتراكم مع مرور الوقت.



الشكل رقم 06: تحليل ربحية الزبون [50] ص 138.

و مما سبق يمكن القول بأن تبني المؤسسة لمفهوم التسويق بالعلاقات لا يؤدي بها إلى الاستغناء عن المفهوم التقليدي للتسويق، بما أن طرف العلاقة يتمثل في الزبون الذي يعد المحدد للقيمة التي يتضمنها المنتج، و وجود هذا الأخير هو المتضمن للقيمة التي يبحث الزبون عن تحقيقها.

2.2.1.2. تفعيل عملية الاحتفاظ بالزبائن

بالرغم من الأهمية البالغة التي تكتسيها عملية التوجه نحو الاحتفاظ بالزبائن، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن تحقق هذا يكون على المدى الطويل، الأمر الذي يتطلب موارد خاصة لذلك. لهذا سوف نرى من خلال هذا الفرع كيف يمكن لتسيير العلاقة مع الزبائن أن يفعل من عملية الاحتفاظ بهم.

1.2.2.1.2. أهمية الاحتفاظ بالزبائن

يمكن أن ينظر للولاء و الربحية كمفهومين متناقضين، أي أن كل قيمة تقدم للزبائن تعتبر كتكلفة يجب على المؤسسة تحملها، هو ما يتعارض مع متضمنات مفهوم العلاقة مع الزبائن الذي ينظر إلى الربح بشكل أشمل و على المدى الطويل، أي أن تحمل المؤسسة لتكاليف بناء و تطوير العلاقة مع

الزبون سيتمخض عنه منافع مادية و معنوية تجنيها المؤسسة على المدى الطويل من جراء ضمان ولاء زبائنها المستهدفين.

و سنرى فيما يلي أهم الأسباب التي تكمن وراء التوجه نحو عملية الاحتفاظ بالزبائن [49] ص

:147

- الاحتكاك الكبير للزبائن الموالين بالمؤسسة يمنحهم دافعية أكبر للشراء.
- معرفة الزبائن الموالين للمؤسسة و منتجاتها يخفّض من تكاليف خدمتهم.
- إيلاء الزبائن الموالين أهمية كبيرة للعلامة و الخدمات يخفّض من حساسيتهم للسعر.
- تخفيض تكاليف جذب الزبائن الجدد من خلال النصح الذي يقدمه الزبائن الموالين.
- الارتباط الوثيق بين ولاء الزبائن و ولاء العمال داخل المؤسسة، إذ أن حصول العامل على منحة مقابل عملية الحوار التي يجريها مع الزبون تزيد من ولائه للمؤسسة. إذ أن التوليفة المتكونة من الرضا، الخبرة، المعرفة تقود إلى تقديم خدمة جيدة للزبون و هو ما يؤدي بدوره إلى الاحتفاظ بالزبائن.
- تظهر أهمية الاحتفاظ بالزبائن فيما توصل إليه الباحثان Fred Reichheld and Earl Sasser من خلال نشر بحث يبين التأثير المالي لعملية الاحتفاظ بالزبائن [52] ص ص 105- 111، في أن الارتفاع في مستوى الاحتفاظ بالزبائن ينتج عنه تأثير إيجابي على الربحية التي تحققها المؤسسة (إذ أنّ تراوح نسبة الاحتفاظ بالزبائن ما بين 85% و 90% تؤدي إلى الارتفاع بحوالي 40% في معدل القيمة الصافية للربح).

نستنج مما تقدّم أن فيه علاقة قوية بين عملية الاحتفاظ بالزبائن، إنشاء القيمة للزبون و إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن التي تساعد على معرفة الزبون من أجل تكييف عملية إنشاء القيمة مع حاجاته و رغباته.

و لقد أشار Peppers et Rogers [49] ص 147 إلى العناصر الأساسية لعملية الاحتفاظ بالزبائن التي تتمثل في القدرة على فهم و التعلم من الزبائن. و من أجل تحقيق تنمية مفهوم التعلم من العلاقة يجب:

- دراسة المعطيات المتعلقة بالزبون لفهم التدابير الجيدة الواجب اتخاذها من أجل تقديم المنتجات و الخدمات.

- توجيه قوى عملية الاحتفاظ بالزبائن نحو الزبائن ذوو القيمة العالية.
- تقسيم قاعدة الزبائن الموجودين و المحتملين حسب الأولوية من أجل القيام بعملية تأهيلهم.
- القيام بدراسات مستوى الرضا لدى الزبائن الموجودين في قاعدة البيانات، و كذا الزبائن المغادرين للمؤسسة.
- فهم أسباب عدم الرضا، و قياس انحرافات عدم رضا الزبائن مقارنة بالمنافسين الأساسيين.
- القيام بحملات تسويقية متميزة عن المنافسين.
- تسجيل المعلومات السابقة الذكر في قاعدة بيانات من أجل إنشاء قاعدة اختبار.
- قياس و تقييم النتائج المحققة.

تسمح هذه التحليلات باختيار المشاريع التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، إذ تعتبر التكاليف و وقت إنجاز هذه البحوث كبيرة لتحقيق هذا الاختيار، لكن بالمقابل نشير إلى أن الفوائد التي ترجع على المؤسسة من معرفة زبائنها تعد أكبر مما تكلفه هذه البحوث.

2.2.2.1.2. الاقتصاد في جذب الزبائن

يتغير الدور و الأهمية التي تكتسي عملية جذب الزبون، بصفة كبيرة، بدلالة الوضعية التنافسية للمؤسسة. حيث نجد أن الداخلين الجدد للسوق فيركزون على جذب الزبائن، فيما أن المؤسسة الخبيرة في السوق فتركز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

و تتعلق عملية جذب الزبائن بالعديد من المواضيع، منها [50] ص ص 140-146:

- جذب الزبائن بأقل تكلفة.
- جذب أكثر عدد من الزبائن.
- جذب عدد أكبر من الزبائن الذين يقومون بجذب زبائن آخرين.
- جذب الزبائن المستعملين لقنوات بيع جديدة.

و تتمثل نقطة البداية لفهم القيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة في تحديد تكاليف جذب الزبائن الحاليين من خلال القنوات الأساسية، و كذا تحديد كيفية تغير هذه التكاليف ضمن مختلف أقسام الزبائن.

إذ بعد تحديد المؤسسة لتكاليف جذب الزبائن في مختلف الأقسام، تقوم بتحديد التكاليف النسبية لعملية الجذب المتعلقة بمختلف قنوات البيع، مثل استخدامات البريد المباشر، الإشهار عبر التلفاز، قوى البيع و التجارة الالكترونية.

فعند إدراك المؤسسة لتكاليف جذب الزبائن و تغييرها في مختلف مستويات قناة البيع حينها يمكنها تحديد كيفية تحسين أنشطة جذب الزبائن، و بالتالي جذب عدد أكبر من الزبائن المربحين بتكلفة أقل. و لقد سمح ابتكار مواقع الويب و قنوات الاتصال الالكترونية بتفعيل عملية جذب الزبائن الجدد و بتكاليف أقل، بالمقارنة مع استعمال القنوات التقليدية، مثل البريد المباشر.

و تشير النتائج الموضحة في الجدول (رقم 05) إلى التطور المعتبر الذي أحرزته المؤسسة في الربح الكلي من خلال تبنيها لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، و التي أعطت تحسنا ملحوظا في جودة الخدمات المقدمة.

و يتجلى التطبيق الفعّال لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في القيمة العالية التي تقدمها المؤسسة للزبون و كذا التكلفة الضئيلة التي تتحملها المؤسسة في إنشاء تلك القيمة.

الجدول رقم 05: دور عملية الاحتفاظ بالزبائن في تحسين الربح في مؤسسة

United Electricity [50] ص 107.

القسم	معدل الاحتفاظ الحالي		معدل الاحتفاظ بعد تحسين الخدمة	
	الربح في 5 سنوات (مليون جنيه إسترليني)	الربح في 10 سنوات	الربح في 5 سنوات	الربح في 10 سنوات
1	2.697	2.089	2.848	2.331
2	4.477	5.112	5.347	6.692
3	6.377	7.586	9.343	12.704
4	8.167	8.989	14.663	18.828
المجموع	21.718	23.776	32.210	40.555

و نعرض فيما يلي أسباب تأثير عملية الاحتفاظ بالزبائن على الربحية التي يقدمونها للمؤسسة

[50] ص 107:

- يتطلب جذب زبائن جدد تكاليف باهضة، كما يتطلب تحويل زبون جديد إلى زبون مريح وقتا طويلا.
- كلما زاد رضا و ولاء الزبائن للمؤسسة كلما أدى ذلك إلى زيادة ربحيتهم للمؤسسة.
- يزيد تطور العلاقة مع الزبون من التفاهم و التعاون بينه و المؤسسة، هذا ما ينتج عنه تخفيض التكاليف الاتصالية. كما تظهر إرادة عدد من الزبائن في إدماج أنظمتهم المعلوماتية مع أنظمة المؤسسة التي يرغبون التعامل معها، هذا ما يساهم بقدر كبير في تخفيض التكاليف التي يتحملها كل من الزبون و المؤسسة في إجراء عمليات الاتصال.
- استغلال الزبائن الموالين في جذب زبائن جدد يؤدي إلى تدفق الأرباح من خلال التخفيض في تكاليف جذب الزبائن الجدد.
- يتميز الزبائن الموالين للمؤسسة بحساسيتهم المنخفضة للسعر، خاصة في حالة التسويق الصناعي، أين تكون العلاقة ذات قيمة كبيرة، و تكاليف التحول تكون كبيرة كذلك.

3.2.2.1.2. دور إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن و قياس

ولائهم

ينجر عن بناء العلاقة مع الزبون اتصالات متزايدة مع مرور الزمن، هذا ما يتيح للمؤسسة العديد من الفرص التي يستلزم منها تسييرها و الاستفادة منها في تحقيق القيمة. لهذا سوف نتطرق إلى الدور الذي تلعبه إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن و قياس ولائهم.

1.3.2.2.1.2. دور إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بهم

تمر عملية الاحتفاظ بالزبائن، في ضوء مفهوم العلاقة مع الزبون، بالمراحل التالية [53] ص

ص 114 - 116:

1.1.3.2.2.1.2. تحديد الأقسام الكبرى للزبائن

تقوم المؤسسة، في هذه المرحلة، بجذب الزبائن الجدد و تسيير العلاقة معهم، إلا أن ذلك يكون بصفة سطحية، فقط من أجل التعرف على الخصائص الأساسية التي تسمح بالتأكد من الربحية المحتملة للزبون من أجل تأهيله إلى قناة البيع المناسبة أو إنهاء التعامل معه.

كما تقوم المؤسسة ضمن هذه المرحلة بتصنيف زبائنها الحاليين، حسب الأولوية التي تعطيها إياهم، كأن يكون ذلك حسب أقدميتهم أو ربحيتهم للمؤسسة، وفيما يتعلق بالزبائن الجدد فتقوم بتصنيفهم حسب ربحيتهم المحتملة، و في حالات أخرى يضاف إلى هذه العوامل المعطيات الديمغرافية و النفسية...إلخ

و بعد القيام بالتقسيم الجزئي للزبائن تقوم المؤسسة بإعداد البرامج التسويقية المتعلقة بالمنتجات، الأسعار و الترويج التي يتم إعدادها حسب خصائص كل قسم.

أما الأهداف الأولى التي تتضمنها هذه المرحلة فتتمثل في زيادة الأرباح المحققة من خلال الزبائن المرشحين بزيادة العروض المقدمة لهم. في حين تقوم بتوجيه الزبائن الأقل أهمية، إمّا إلى القنوات ذات الخدمات الحرة، أو نحو الخدمات الأقل تكلفة.

2.1.3.2.2.1.2. تعريف الحاجات و السلوكيات

من أجل تفعيل عملية الاحتفاظ بالزبائن و تسيير العلاقة معهم، تقوم المؤسسة بالجمع بين المتغيرات المتعلقة بالتقسيم الثابت (المتمحور حول الربحية) من جهة، و تحليل السلوك من جهة أخرى. و من ثم تمر إلى عملية نشر النتائج المتوصل لها إلى القنوات الخاصة بكل قسم من الزبائن. فالتنسيق بين تحاليل السلوك، البيانات التاريخية من جهة، و التقسيم المرتكز على الربحية من جهة أخرى يسمح بإنشاء نماذج إحصائية ديناميكية تهدف إلى تقييم العلاقة بين السبب و الأثر للأنشطة التسويقية التي تعدها المؤسسة، إذ يمكن التنبؤ بنتيجة حملات جذب الزبائن، الولاء و زيادة تقديم العروض لكل قسم من أقسام الزبائن.

تربط هذه العلاقة بين المعلومات في مختلف أقسام الزبائن من أجل إمداد المستخدمين بالمؤشرات الدقيقة حول وظائف البيع أو الخدمة اللازم إعطاؤها الأولوية، إذ توفر أمامهم معلومات على شكل قوائم معروضة على شاشة الحاسب الآلي، و التي تعطيهم معرفة مستمرة و مكتملة عن الزبائن [54] ص ص 114-116.

3.1.3.2.2.1.2. بناء علاقة ضيقة و مكيفة مع الزبون [53] ص ص 114-116.

للمؤسسة الحرية في انتقاء زبائنها، هذا ما يجعلها تضيّق فرص المنافسين في اختيار الزبائن. و من بين ما يمكنها للوصول إلى هذا المستوى هو التقرب الافتراضي من زبائنها عبر تكنولوجيايات الويب، التي تمكنها من جلب المعلومات الشخصية عن كل زبون، و التكييف المباشر و الدقيق لعرضها على أساس ما يحتاجه الزبائن المستهدفين بدقة.

و بعد الحصول على المعرفة المحققة عن الزبون من خلال تسيير العلاقة معه يمكن للمؤسسة إعداد إستراتيجيات فعّالة لجذب الزبائن، هذا ما يعطيها وضعاً تنافسياً أحسن.

و يبين الشكل (رقم 07) المراحل التي تتضمنها عملية تسيير العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن.



الشكل رقم 07: دور إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بهم [53] ص 114.

2.3.2.2.1.2. دور إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في قياس ولائهم

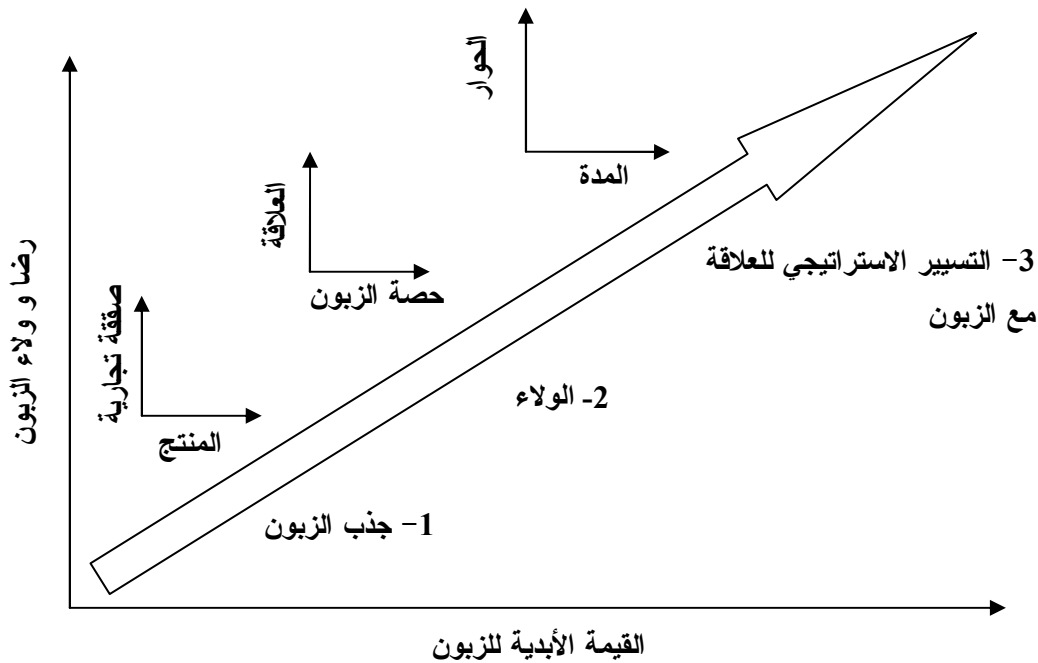
تفيد معرفة حصة محفظة الزبائن في إيجاد مؤشر الاستهلاك، و هو ما يعبر عن العلاقة بين المشتريات الحالية التي قام بها الزبون من جهة، و قدرته الشرائية من جهة أخرى. إلا أنه لا يمكن لهذه العلاقة أن تكون مؤشراً عن ما إن كان ولاء الزبون حقيقياً أو وهمياً. إذ قد يكون للزبون الاختيار بين منتجات أو خدمات أخرى، كما قد لا يكون له خياراً ما عدا المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة [53] ص 86.

كما يتطلب من المؤسسة أن تعي مدى أهمية التكيف مع خصائص الزبائن المحتملين، و زيادة عددهم، و التركيز باستمرار على جذب زبائن جدد. هذا عوض التركيز فقط على صيانة الزبائن الحاليين مع إهمال إنشاء روابط حقيقية مع الزبون، و حتى تتمكن المؤسسة من الوصول لهذا يجب عليها قياس ولاء الزبون من أجل التفرقة بين الولاء الحقيقي و الولاء الوهمي.

و يوضّح الشكل (رقم 08) كيف يمكن للمؤسسة قياس ولاء زبائنها ضمن عملية تسيير العلاقة معهم، و نلاحظ من خلال هذا الشكل أن المؤسسة تمر بثلاث مراحل في قياس ولاء زبائنها و تحليل القيم المتدفقة عنهم.

كما نلاحظ من خلال الشكل (رقم 08) أن المؤسسة تقوم، في المرحلة الأولى، بجذب الزبون، و تتضمن هذه المرحلة عملية تقديم المنتج من خلال الصفقة التجارية التي تبرمها مع الزبون من أجل جذبه. أما المرحلة التي تليها فتتضمن عملية ضمان ولاء الزبائن من خلال بناء العلاقة معهم و حساب حصة كل زبون على حدى من أجل معرفة القيمة الحالية و المحتملة التي يقدمها للمؤسسة، و بالتالي تكيف عروضها حسب القيم التي يقدمها كل زبون.

أما المرحلة الثالثة فتتمثل في التسيير الاستراتيجي للعلاقة مع الزبون، و هو الأمر الذي تحققه المؤسسة على المدى الطويل بالارتكاز على الحوار المتواصل مع زبائنها من أجل تحقيق منافع مادية و معنوية.



الشكل رقم 08: قياس الولاء ضمن عملية تسيير العلاقة مع الزبائن [53] ص 87.

3.2.1.2. فوائد و محدودية مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن في المؤسسة

يتحقق للمؤسسة من جراء تبنيها لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن العديد من الفوائد، إلا أن هذا لا يمنع من أن نشير إلى النقائص التي تميّز هذا المفهوم.

1.3.2.1.2. فوائد تسيير العلاقة مع الزبائن في المؤسسة

يتضح من الجدول (رقم 06) دور تكنولوجيا تسيير العلاقة مع الزبائن في تفعيل الأنشطة التسويقية المتعلقة بإستراتيجية الزبون. إذ تستعمل المؤسسات البريد الإلكتروني، مواقع الويب و مراكز الاتصالات و قواعد البيانات و البرامج المعلوماتية المرفقة من أجل تطوير اتصال مستمر بين المؤسسة و الزبون.

الجدول رقم 06: دور تكنولوجيا CRM في تفعيل الأنشطة التسويقية [54] ص 106

الهدف المسطر				
جذب الزبون المربح	التقديم الجيد للقيمة	إعداد الإجراءات الفعّالة	تحفيز العاملين	الاحتفاظ بالزبائن
يتحقق الهدف لما تقوم المؤسسة ب:				
- تحديد الزبائن ذوو القيمة الكبيرة. - حساب حصة مشتریات كل زبون.	- دراسة ما يحتاج الزبائن حاليا و مستقبلا من منتجات أو خدمات. - تحليل عروض المنافسين الحالية و المستقبلية. - تحديد المنتجات والخدمات الواجب تقديمها.	- دراسة و تحديد أفضل أداة لتزويد الزبائن بهذه المنتجات و الخدمات.	- معرفة الأدوات الواجب الارتكاز عليها من طرف المستخدمين لتغذية العلاقة. - تحديد أنظمة تسيير الموارد البشرية التي تسمح بضمان ولاء المستخدمين.	- معرفة أسباب تسرب الزبائن لإعادة جذبهم. - معرفة طرق المنافسين من أجل جذب زبائن المؤسسة بصفة ذات قيمة مضافة. - متابعة الاتجاه العام لمؤشرات تسرب الزبائن.
يتمثل دور تسيير العلاقة مع الزبائن في:				
- تحليل المعطيات المتعلقة بدخل و تكاليف الزبائن من أجل تحديد الزبائن ذوو القيمة الكبيرة. - الاسـتهداف الحسن لمجهودات التسويق المباشر.	- توفير معطيات جيدة حول السلوكيات تجاه المنتجات و الخدمات. - تسيير حلقات جديدة للتوزيع. - تنمية نماذج جديدة لتحديد السعر. - بناء تجمعات للزبائن.	- تسيير الصفقات بصفة سريعة. - تقديم معلومات جيّدة للمستخدمين المكلفين بالاتصال بالزبائن. - التسيير الفعّال لسلسلة التموين.	- ترصيف المنبهات النفسية للمستخدمين حسب مؤشرات جودة العلاقة. - نشر أنظمة تسيير المعرفة.	- متابعة و دراسة معدلات تسرب و ولاء الزبائن. - دراسة مستوى رضا الزبائن.

2.3.2.1.2. محدودية مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن في المؤسسة

يتميز مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن كغيره من المفاهيم بعدد من النقص، و التي يمكن إيجازها فيما يلي [35] ص 197:

- يتمثل النقص الأول في ارتكاز تطبيق هذا المفهوم على أدوات الإعلام الآلي من برامج و تطبيقات معلوماتية، و التي تعد جد مكلفة، كما يتطلب تركيبها بداخل المؤسسة وقتا طويلا، فجد مثلا أن شركات النقل الجوي تخصص حوالي 6% من رقم أعمالها من أجل هذه المعدات. لهذا يعدّ الاستثمار في أجهزة الإعلام الآلي، التطبيقات و برامج التحليل، و كذا المستخدمين الأكفاء لبناء و صيانة قاعدة بيانات جد ثقيلًا.

كما يلاحظ أن جمع المعلومات يعد عملية معقدة، خاصة إن أرادت المؤسسة الاستفادة من كافة فرص التفاعل مع الزبون.

علاوة على ذلك، نجد أن مستعملي هذه الأنظمة ليسوا قادرين على استعمالها بسبب درجة التعقيد التي تميّزها، لهذا نجدهم يفضلون بناء قاعدة بيانات ليست لها مردودية (في حالة ما إذا كان شراء المنتج موسميا، أو ولاء الزبائن للعلامة منخفضة، أو حين يكون الشراء الوحدوي جد منخفضا، أو حين يتعلق الأمر بالتكلفة العالية لعملية جمع المعلومات).

- أما النقص الثاني فيتمثل في صعوبة غرس ثقافة التوجه بالزبون في ذهن المستخدمين، و كذا الاستخدام المنتظم للمعلومات الموجودة بالمؤسسة، إذ يعد من السهل جدا الحفاظ على التطبيقات التسويقية الكلاسيكية، مقارنة بالانتقال إلى التسويق بالعلاقات، لهذا فتطبيق هذا المفهوم، بشكل صحيح، يستلزم تطورات في المؤسسة و في ثقافتها، و هي العوامل التي يتم إهمالها في أغلب الأحيان.

كما يلاحظ بأن العديد من المؤسسات المتبنية لمفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن ليست متوجهة، بالقدر اللازم، نحو زبائنهم. فالعمليات المنظمة لا تعد كافية و منشئة للقيمة، لهذا فإنّ تفعيل المؤسسة لأنشطتها من خلال تطبيق هذا المفهوم يتطلب تبنيّه من طرف كافة المصالح بالمؤسسة، كما أن نجاح أي خطة يرتبط بتطور الثقافة الداخلية للمؤسسة.

- في حين يتمثل النقص الثالث الذي يميّز هذا المفهوم في أن العديد من الزبائن لا يرغبون في إقامة علاقات مع المؤسسة، و يرجع ذلك إلى تخوفهم من استخدامات المعلومات الشخصية الخاصة بهم أثناء بقائهم على علاقة بالمؤسسة.

كما نجد من بين النقائص التي تميز مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن هو أنه في حالة إدراك الزبون لمدى اهتمام المؤسسة به و عملها على الاحتفاظ به، فإن هذا يزيد من متطلباته للمؤسسة.

2.2. عملية إعداد إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن

- لقد قام Peppers and Rogers بتحليل الخطوات التي تمرّ بها عملية تسيير العلاقة مع الزبائن، فتوصلا إلى أن تطبيق هذا المفهوم يمر بأربع خطوات، و المتمثلة فيما يلي [55] ص 516:
- **تحديد الزبائن:** تتمثل المهمة الأولى الواجب القيام بها، قبل إقامة العلاقة، في تحديد الزبائن المستهدفين بصفة فردية.
 - **تمييز الزبائن:** و تتضمن هذه الخطوة تصنيف الزبائن حسب القيمة التي يقدمونها للمؤسسة، و يتم تقسيمهم على أساس خصائص حاجاتهم.
 - **التفاعل مع الزبائن:** يستوجب من المؤسسة تحسين حقائق تفاعلاتها مع الزبائن، حيث أن كل تفاعل مع الزبون يمثل فرصة لبناء علاقة فردية معه.
 - **المعالجة المفصلة:** يجب على المؤسسة أن تكيف مظاهر سلوكها أمام الزبون، و يركز هذا على حاجات و قيمة هذا الزبون.

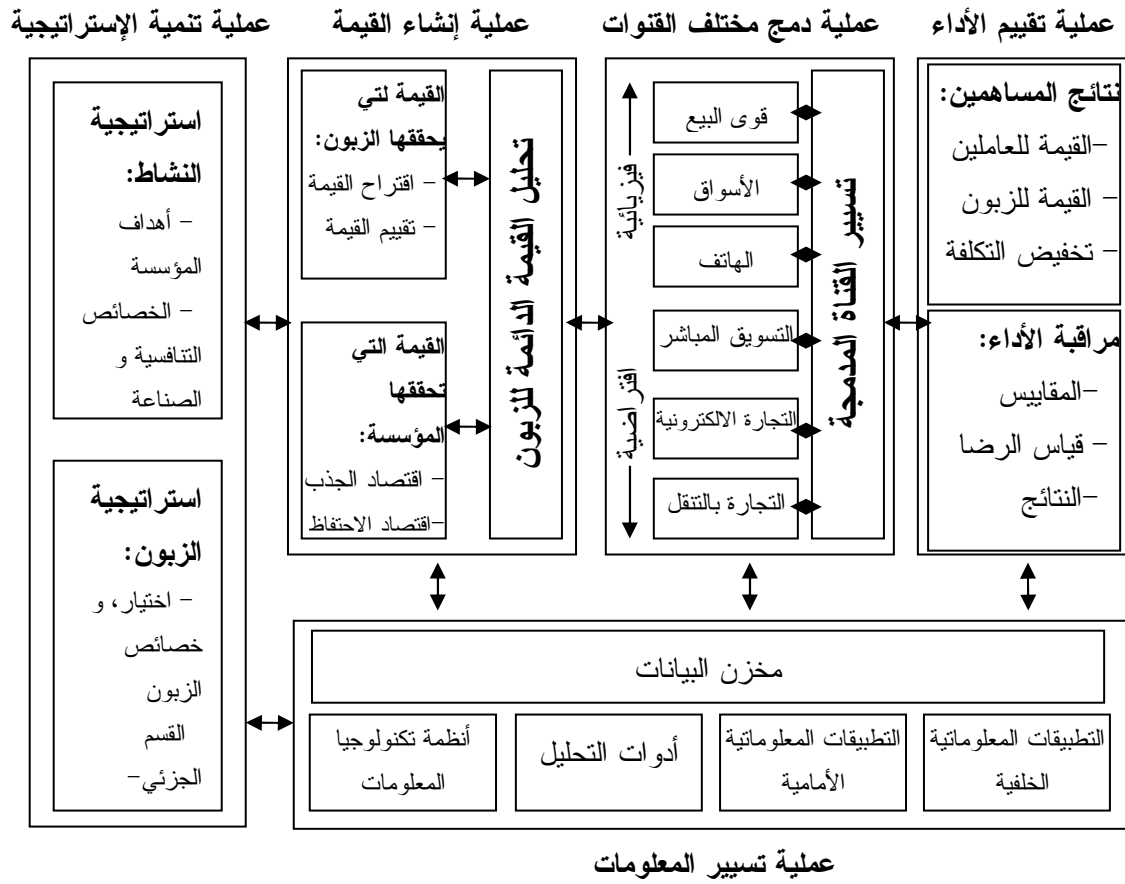
يبدو أن اقتراح الكاتبين لخطوات تسيير العلاقة مع الزبائن كان في ظل النظر إليه كعملية يقتصر تطبيقها على المدى القصير، دون مراعاة الخصائص التي تميز هذا المفهوم كعملية معقدة تتصل بالعديد من الأنشطة من المؤسسة.

لذا يتطلب تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن في المؤسسة إستراتيجية واضحة، بما أن الأهداف المرجوة من تطبيقه تحقق على المدى الطويل، و لما يتطلبه من وجود أهداف معروفة لدى جميع أفراد المؤسسة، و كذا وجود معايير، لهذا سوف نعرض من خلال هذا المبحث كيفية بناء إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، من خلال إعداد تقديم الإطار الاستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبائن، لنمر بعدها إلى عرض الخطوات التي تمرّ بها عملية إعداد إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن.

1.2.2. الإطار الاستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبائن

يعتبر تسيير العلاقة مع الزبائن كعملية و كنظام و إستراتيجية أمرا معقدا و متداخلا مع العديد من الوظائف في المؤسسة، لهذا فإعداد هذه الإستراتيجية لا ينحصر فقط في مصلحة التسويق، بل يجب أن يكون تصور هذا المفهوم ضمن إطار استراتيجي يربط بين كافة الوظائف بالمؤسسة.

يوضِّح الشكل (رقم 09) متضمنات الإطار الاستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبائن.



الشكل رقم 09: الإطار الاستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبائن [56] ص 31.

و من خلال الشكل (رقم 09) نجد أن عملية بناء الإطار الإستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبائن تمر بالمراحل التالية [50] ص ص 34-36:

1.1.2.2. عملية بناء الإستراتيجية

تحدد الإستراتيجية الأهداف العامة لأنشطة تسيير العلاقة مع الزبائن في المؤسسة، فكما هو موضِّح في الشكل (رقم 09)، فإن هذه العملية تتطلب تحديد كلا من إستراتيجية النشاط و إستراتيجية الزبون، و كذا العمل على ضمان التنسيق بينهما.

1.1.1.2.2. إستراتيجية النشاط

- و تتضمن هذه الإستراتيجية ما يلي:
- دور هذه الإستراتيجية.
 - الهدف من النشاط.
 - الخصائص التنافسية و الصناعية.
 - تحليل الصناعة و البيئة التنافسية.
 - تحديد إستراتيجية النشاط.

2.1.1.2.2. إستراتيجية الزبون

- و تتضمن هذه الإستراتيجية ما يلي:
- دور إستراتيجية الزبون.
 - اختيار الزبون و خصائصه.
 - التقسيم الجزئي.

2.1.2.2. عملية إنشاء القيمة

يعتبر إنشاء القيمة أحد المصادر الأساسية للميزة التنافسية، لهذا فتقديم القيمة للزبون يعتبر أحد المفاهيم الحديثة في مجال الأعمال.

كما نجد أن تقديم القيمة للزبون يرتكز على التحديد الدقيق للقيمة التي تود المؤسسة تقديمها للزبون، و كذا التحديد الواضح لأقسام الزبائن المستهدفة، و طريقة تقديمها.

- و تتضمن عملية إنشاء القيمة ثلاثة عناصر أساسية، تتمثل في:
- تحديد القيمة التي تستطيع المؤسسة تقديمها للزبون.
 - تحديد القيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة.
 - تسيير تبادل القيمة، و تعظيم القيمة الدائمة لأقسام الزبائن المستهدفة.

أما فيما يتعلق بالقيمة التي يحققها الزبون من خلال تعامله مع المؤسسة فتتمثل في مجموع المنافع أو القيم المضافة التي تعزز المنتج مقارنة بما يقدمه المنافسون.

في حين تتمثل القيمة التي تحققها المؤسسة في العائد على القيمة التي قدمتها للزبون من خلال المنتجات و الخدمات المقدمة له.

3.1.2.2. عملية دمج القنوات المتعددة

تعد هذه العملية أحد مخرجات عمليتنا بناء الإستراتيجية و إنشاء القيمة المترجمة إلى قيمة مضافة في التفاعل مع الزبائن، و التي تتمثل في التفاعلات الاتصالية التي تجربها المؤسسة قبل عملية البيع و أثناء إجراء عملية البيع و خدمات ما بعد البيع و خدمة الزبون.

و تتمثل عملية دمج القنوات المتعددة في اتخاذ القرار بشأن توحيد القنوات التي تستخدمها المؤسسة في التفاعل مع الزبون، و تتعلق كذلك بخبرة الزبون الإيجابية من خلال تعامله ضمن هذه القنوات.

4.1.2.2. عملية تسيير المعلومات

تتمثل عملية تسيير المعلومات في وظيفتين أساسيتين: أولاهما: جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن من خلال كل نقاط الاتصال بهم، أما الوظيفة الثانية فتتمثل في استعمال هذه المعلومات في بناء ملفات تتعلق بكل زبون على حدى، و التي يمكن استعمالها في تعزيز خبرة الزبون، هذا ما يساعد في عملية إنشاء القيمة.

كما يجعل تفاعل المؤسسة مع أعداد متزايدة من الزبائن من خلال قنوات الاتصال المتعددة المؤسسة في حاجة ماسة لإيجاد حلول لتنظيم و استعمال المعلومات المحصلة من خلال تعاملاتها مع الزبائن.

5.1.2.2. عملية تقييم الأداء

تمثل عملية تقييم الأداء الخطوة الأخيرة في الإطار الاستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبائن، و يتمثل الهدف من هذه العملية في التأكد من أن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشأن تسيير العلاقة مع الزبائن قد حقت، و لتحديد الأخطاء و الانحرافات و اتخاذ القرارات بشأنها، و يتم تقييم الأداء من خلال النتائج التي حققها المساهمون و التي تزود المؤسسة بنظرة شاملة عن المحركات الأساسية لأداء تسيير العلاقة مع الزبائن، و في مراقبة الأداء.

2.2.2. خطوات إعداد إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن

يمر إعداد إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن بالخطوات المنهجية لبناء أي إستراتيجية في مجال التسيير الإستراتيجي في المؤسسة، و يمكن إجمال هذه الخطوات فيما يلي:

1.2.2.2. التحليل التسويقي الاستراتيجي

التحليل التسويقي الاستراتيجي هو عملية التحليلات الجزئية اللاحقة، و التي يحدد تطبيقها الدقيق نجاح العناصر اللاحقة لعملية تسيير العلاقة مع الزبائن، و هو الموضّح في الشكل (رقم 10).

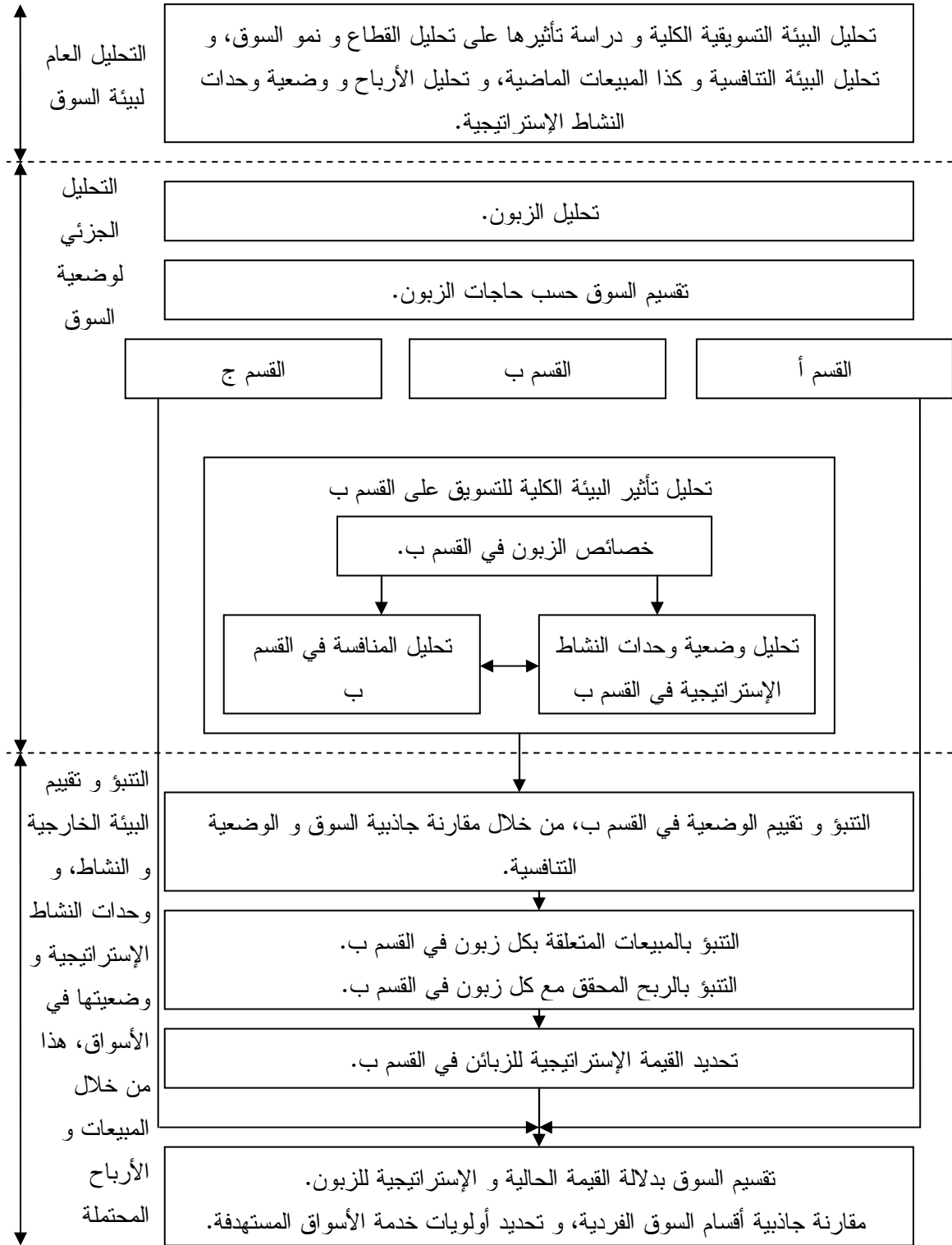
نلاحظ من الشكل أن عملية تسيير العلاقة مع الزبائن تتضمن عنصرين من عملية التحليل الاستراتيجي (و المتمثلة في: تحديد و تمييز الزبائن).

و يرتكز المدخل الجديد للتحليل الاستراتيجي أساسا على إدماج القيمة التي يقدمها الزبون، من خلال خطوات التحليل، و التي تمثل قاعدة مهمّة في التسيير الفعّال للعلاقات مع الزبائن. و يحدد مدخل التحليل التسويقي الاستراتيجي ربحية الزبائن كنتيجة تسمح للمؤسسة بتركيز جهودها التنافسية، و استثمار وقت أكبر و موارد إضافية من أجل الزبائن المحتمل أن تجني منهم المؤسسة أرباحا كبيرة.

كما نجد، في المقابل، أن تحديد ربحية الزبون ليست مشتركة بين الواقع و الكيفية التي يقيّم بها الزبائن، إذ يتم تقييمهم حسب حجم المشتريات الذي يحققونه. لهذا نشير إلى أنه لا يجب أن تتضمن المداخل المحققة من الزبائن فقط أحجام المشتريات، بل يجب إدراج عوامل أخرى مثل: الحساسية للسعر المنخفض، الإمداد بالمعلومات المتعلقة بالسوق و المنافسة...إلخ.

كما يستلزم الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المتعلقة بخدمة الزبائن الذين تمّ تمييزهم عند تحديد ربحية الزبون، فهذه التكاليف ليست مرتبطة عادة بالمنتجات الفردية أو خطوط الإنتاج، بل نجدها ترتبط أكثر بالأنشطة [57] ص 236 المتعلقة بخدمة كل زبون على حدى، أو تقسيم السوق.

فلاختيار أحسن لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن يجب استعمال القيم المرتكزة على التنبؤات المتعلقة باتجاه مختلف التكاليف و المداخل المستقبلية، و ما يصطلح على تسميته بالقيمة المحتملة التي يقدمها الزبون للمؤسسة، هذا عوض الارتكاز على البيانات التاريخية و القيمة الحالية التي يقدمها الزبون للمؤسسة.



الشكل رقم 10: عملية التحليل التسويقي الاستراتيجي [58] ص 186.

فمن خلال الشكل (رقم 10) نلاحظ بأن أول خطوة تقوم بها المؤسسة من أجل القيام بتحليل التسويقي الاستراتيجي تتمثل في القيام بتحليل عام للبيئة التسويقية من أجل تحديد الفرص و التهديدات، لتمر بعدها إلى تحليل الزبون حسب الفرص التي يقدمها من جهة، و الإمكانيات المتاحة أمامها من جهة أخرى، هذا من أجل تقسيم السوق من خلال تمييز حاجات الزبائن المستهدفين. و بعد قيام المؤسسة بتقسيم السوق تختار القسم الذي تقوم بخدمته، و من ثم تقوم بدراسة و تحليل العلاقة التأثيرية التي تربط قسم الزبائن بالبيئة التسويقية للمؤسسة، لتنتقل بعدها إلى تحليل خصائص كل زبون على حدى ضمن عملية تسيير العلاقة مع الزبائن.

2.2.2.2. تحديد أهداف تسيير العلاقة مع الزبائن

حتى تكون عملية تسيير العلاقة مع الزبائن ذات قيمة يجب على المؤسسة تخطيط أهداف ممكن تحقيقها، مقبولة، مرنة و محقزة و قابلة للقياس. فالمؤشر الرئيسي لنجاح إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن هو حجم المبيعات، حصة إنفاق الزبون و الربحية الحالية و المحتملة التي تحققها المؤسسة من خلاله، و كذلك قوة العلاقة، رضا الزبائن و مستوى ولائهم. كما يجب أن لا تكون الأهداف متعلقة بمخرجات المخطط، بل تكون مرتبطة بالمدخلات و عناصر العملية [57] ص 236.

و فيما يلي نعرض عددا من العناصر التي تتضمنها الأهداف المرتكزة على المخرجات:

- نمو القيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة.
- معدلات الاحتفاظ بالزبائن.
- حجم المبيعات و إنفاق الزبون على المنتجات.
- معدل ولاء الزبائن.
- حصة الموارد المحققة من الزبون.
- حصة منتجات و خدمات الزبون التي أنتجتها المؤسسة.
- حصة الزبون المتعلقة بالمنتجات و الخدمات التي بإمكان المؤسسة عرضها.
- حصة الزبون المتعلقة بجذب زبائن جدد أو تحسين صورة المؤسسة،... إلخ.

بالإضافة إلى هذا، يعد جد مهما تحديد الأهداف المتعلقة برضا الزبون، جودة الخدمة و عناصر أخرى مهمة في قياس أداء العلاقات.

3.2.2.2. صياغة المخططات الإستراتيجية، التكتيكية و العملية لتحقيق أهداف تسيير

العلاقة مع الزبائن

تمثل هذه الخطوة، في التسيير الاستراتيجي للعلاقة مع الزبائن، تصميم الاستراتيجية، التكتيكات و العمليات للتفاعل مع الزبائن، و ضبط العلاقات معهم، و تتعلق المقاربات الإستراتيجية الأساسية لمختلف المجموعات من الزبائن بالقيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة، و مستوى العلاقة و تطويرها و كذلك بدورة حياة الزبون.

1.3.2.2.2. بناء الإستراتيجية حسب القيمة المحققة من الزبون

يمكن للمؤسسة أن تقوم ببناء إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن على أساس القيمة الحالية و المحتملة التي يقدمها الزبون للمؤسسة.

تساوي القيمة الحالية التي يقدمها الزبون للمؤسسة ربحية هذه الأخيرة من الزبون، و تتعلق بالفرق بين المداخل الحالية من العلاقة مع الزبون و الإنفاق الحالي المتعلق بالتعاون مع الزبون. أما القيمة المحتملة التي يقدمها الزبون للمؤسسة (و التي تسمى بقيمة الزبون الأبدية) فتساوي القيمة الحالية الصافية للأرباح المتوقعة من الزبون طيلة كل الوقت المحتمل الذي يؤثر خلاله على المؤسسة، و يتطلب تقدير القيمة المحتملة للزبون تحليل عميق للعلاقة مع افتراض لتغيرات محتملة.

و تنقسم القيم المحتملة التي يقدمها الزبون للمؤسسة إلى:

1.1.3.2.2.2. قيمة الزبون الدائمة المتشائم بها

و يرتكز هذا المفهوم على التطوير غير الناجع للعلاقة، إذ يمكن من خلالها إدراك الخسائر التي يسببها الزبون في فترة معينة من الوقت، حتى في حالة إذا ما إن كانت العلاقة معه قد أوقفت (مثل: دعاية مشوّهة أو إشهار سلبي لصورة العلامة أو المؤسسة)، لهذا فتحديد القيمة يساعد المؤسسة في تقدير النتائج المحتملة المتعلقة بالاضطرابات الممكن حدوثها داخل العلاقة مع الزبون، كما يسمح هذا بتحديد الحلول الممكنة قبل وقوع المشكل.

2.1.3.2.2.2. قيمة الزبون الدائمة بصفة حقيقية

و يرتكز تقييمها على التطور المحتمل في العلاقة بين المؤسسة و الزبون، و تعكس هذه القيمة مستقبل القيمة الحقيقية للعلاقة مع الزبون في ظل مجهودات تسويقية دقيقة، هذا ما يمثل قاعدة لتحديد استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن.

3.1.3.2.2.2. قيمة الزبون الدائمة المتفائل بها

و يرتكز تقييمها على افتراض تطور أحسن للعلاقة، و تمثل القيمة المتفائل بها القوة الداخلية للعلاقة، و التي يمكن الحيازة عليها من خلال مجهودات تسويقية مكثفة.

1.3.2.2.2. بناء الإستراتيجية حسب مراحل دورة حياة العلاقة

كما أن للمنتج دورة حياة، و يتميز بخصائص معينة عبر كل مرحلة من مراحل حياته، فإن العلاقات كذلك تمر بمراحل مختلفة في حياتها، و التي يمكن تمثيلها في المراحل الإستراتيجية لتنمية العلاقة مع الزبون، و المتمثلة فيما يلي [59] ص 196:

1.1.3.2.2.2. البحث عن العلاقة

تفكر المؤسسة، في هذه المرحلة، حول قيمة الزبائن المحتملين و تركز، على المدى الطويل، على الاتصال بالزبائن ذوو القيمة المرتفعة، إذ يتطلب منها تقديم المنافع التي يمكن تصورها على أنها ذات قيمة أكبر من تلك التي يقدمها المنافسون.

2.1.3.2.2.2. تكوين العلاقة

تنشئ العلاقة بين الزبون و المؤسسة، في هذه المرحلة، من خلال القيام بأول عملية تجربة للشراء، إذ نجد أنه يخصص القليل من الاستثمار من جانب الطرفين، كما نلاحظ أن المؤسسة لا تقوم بأية محاولة في تكيف عروضها حسب متطلبات الزبائن، كما أنها لا تولي أهمية في الاستثمار من أجل معرفة الزبون، كذلك الشأن بالنسبة للزبون، إذ أنه لا يبدي متطلباته للمؤسسة، حيث أنه يكتفي و يرضى بالقيام بعمليات شراء في بعض الأحيان، هذا استثناء في السوق الصناعي، أين تخصص المؤسسة استثمارات معتبرة من أجل التكيف مع متطلبات كل زبون، إذ على المؤسسة أن تفي بوعودها المقدمة للزبون و يجب أن تعمل على جذبه من أجل تحقيق انتقاله إلى مرحلة تطوير العلاقة مع المؤسسة.

و يمكن للمؤسسة فهم القيمة التي يقدمها الزبون لها، و كذا فهم حاجات كل زبون على حدى، من خلال ما يمكن أن تحققه من التعلم من زبائنها، هذا ما يمكنها من اتخاذ القرار بشأن حجم الاستثمار الواجب تسخير له لبناء العلاقات مع الزبائن.

و يعد التفاعل داخل العلاقة تعاوناً بين المؤسسة و الزبائن من أجل إتمام الصفقة، إذ أن التفاعل مع الزبون بشكل فردي يسمح للمؤسسة بأن تصبح خبيرة في مجال نشاطها و تكتسب الخبرة المتعلقة بكل واحد من زبائنها على حدى، و يرجع هذا إلى معرفة الزبون، لهذا يمكنها التنبؤ بما يحتاجه [60] ص 199 من خلال الحوار الذي يعتبر ذا تأثير في المعتقدات، كما يعتبر الحوار شكلاً من التعاون الفكري، إذ أن إمداد الزبون بأي نوع من أدوات الحوار يسمح للمؤسسة بضمان علاقات مريحة معه. لهذا يجب على المؤسسة أن تدمج كل قنوات الاتصال المباشرة للتفاعل مع الزبون من أجل تحقيق التحديد الدقيق للزبون المستهدف، و للقيام بهذا يتطلب من المؤسسة أن تتسق بين الأنظمة التسويقية للمعلومات [61] ص 185.

5.2.2.2. المراقبة و إيجاد مقاييس تصحيحية في عملية تسيير العلاقة مع الزبائن

يعتمد العديد من المسيرين على المعايير المالية في قياس أداء أنشطتهم، إلا أن هذا لا يعتبر كافياً لمعرفة أداء تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، إذ بالإضافة إلى هذا يجب الاعتماد بالموازاة على المؤشرات غير المالية.

و يتمثل مشكل المؤشرات المالية في أنها تتجه إلى تبيان المؤثرات على نجاح الأعمال دون تبيان الأسباب في ذلك، لهذا يجب على المؤسسة استعمال كلا من المؤشرات المالية و غير المالية في قياس أداء إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن [57] ص 236.

و يمكن أن تتم عملية قياس مدى نجاح تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن من خلال مدخلين أساسيين، يتمثلان في: مدخل الزبون، و المدخل المالي.

1.5.2.2.2. مدخل الزبون

تقيس المؤسسة من خلال هذا المدخل القيمة التي تقدمها للزبون و تحققها من خلاله، و تركز على اختيارات القياس التالية [62] ص 23:

1.1.5.2.2.2. القيمة الأبدية للزبون

يمكن للقيمة الأبدية التي يقدمها الزبون للمؤسسة أن تكون واحدا من مقاييس أداء إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن. و تحسب هذه القيمة على أنها المداخيل التي يولدها الزبون على مر حياة العلاقة مع المؤسسة منقوص منها التكاليف المتغيرة المتعلقة بالمبيعات (تكاليف المنتج و خدمة الزبون).

2.1.5.2.2.2. رضا الزبون

يعد رضا الزبون معيارا آخر في قياس أداء إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، و توضح التعاريف التالية المخرجات المحتملة من العلاقة [62] ص 23:

- يمثل رضا الزبون التأكد من أن أداء المنتج و الخدمة قد استجابا لتوقعاته.
- رضا الزبون هو إدراك هذا الأخير بأن نتائج الصفقة التجارية تساوي أو تكون أكبر مما كان يتوقعه.
- يساوي رضا الزبون إلى المنفعة الهامشية أو أكبر مما اكتسبه في الماضي من العلاقة.

3.1.5.2.2.2. ولاء الزبون

يقصد بتحقيق ولاء الزبون أن المؤسسة تفهم و تستبق الطريقة التي يقيّم من خلالها الزبون المنتج أو الخدمة، و يعد قياس الولاء أحد العوائد المحققة من العلاقة [62] ص 23 .

4.1.5.2.2.2. تفاعلات الزبون و ديناميكيته

تقوم بعض المؤسسات بقياس نجاح تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن بالارتكاز على تفاعلات الزبون و الديناميكية التي يتميز بها بداخل العلاقة.

2.5.2.2.2. المدخل المالي

أما المدخل الثاني الذي تركز عليه المؤسسة في قياس الأداء فيتمثل في المدخل المالي، و الذي يتضمن ما يلي:

1.2.5.2.2.2. العائد على الاستثمار

يمثل العائد على الاستثمار في العلاقة الرياضية التالية:
 العائد على الاستثمار = (الأرباحx100) / الاستثمار في تسيير العلاقة مع الزبائن.

قد تبدو هذه الصياغة بسيطة، إلا أن تطبيقها يعد جد صعبا، لتضمنها على العديد من المعلومات المجهولة، لذا يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل الاستثمارات المسخرة لتسيير العلاقة مع الزبائن، و يمكن تقسيم الاستثمارات إلى ثلاثة أقسام [62] ص 23:

- تكاليف تكنولوجيا المعلومات (تطوير قاعدة البيانات، البرامج المعلوماتية... إلخ).
- تكاليف المستخدمين (مثل التكوين... إلخ).
- تكاليف العمليات (مثل إعادة هندسة تطبيقات العمل... إلخ).

كما يمكن للمؤسسة أن تقيّم العائد على هذا الاستثمار بمقارنته مع تحليل التكاليف، إلا أن هذا يعد صعب التقييم، و لهذا تحدد المؤسسة الربح الجديد المحقق من تسيير العلاقة مع الزبائن مطروح منه الربح القديم الذي تم تحقيقه قبل تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن، كما يستلزم من المؤسسة أن تقرر المدة التي تتم فيها عملية القياس.

2.2.5.2.2.2. التكلفة الكلية للملكية

كما يندرج ضمن المدخل المالي معيارا آخر يتمثل في التكلفة الكلية للملكية، و الذي يتمثل في مراقبة العوائد المستمرة و المرتكزة على مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن بالمقارنة مع التكلفة الكلية للملكية.

كما نشير إلى أن هذا المقياس لا يستعمل فقط في حساب تكاليف شراء منتجات الإعلام الآلي و الخدمات، بل يتضمن ذلك كل التكاليف المخفية، و التي تتعلق باستعمال هذه التكنولوجيا بطريقة صحيحة و غيرها من التكاليف [57] ص 240.

خاتمة الفصل

لقد استعرضنا من خلال هذا الفصل المفاهيم الأساسية لموضوع تسيير العلاقة مع الزبائن، ذلك بالتطرق إلى الظروف التي تمخّض عنها ظهور هذا المفهوم، كما تعرّضنا إلى الأدوات المستخدمة في تطبيقه، لنسرد بعدها أهم القيم الممكن أن تحقق من خلال تبني مفهوم التسويق بالعلاقات، إضافة إلى النقائص التي تميّزه، لنتمّ الفصل بعدها بعرض شامل لمنهجية بناء إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، ذلك بتقديم موجز لكيفية بناء إطار إستراتيجي لتسيير العلاقة مع الزبائن، لننتقل بعدها إلى عرض و تحليل الخطوات المنهجية المتبعة في بناء و تنفيذ إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن.

و من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل توصلنا إلى جملة من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن هو امتداد لتطبيق التسويق بالعلاقات الذي يضع الزبون محور العملية التسويقية، و يهتم بمعرفة حاجاته و رغباته من خلال بناء علاقات معه.
- لقد كان ظهور مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن في بداية التسعينات، حيث تزامن مع ظهور التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، و كذا زيادة متطلبات الزبائن التي كانت أساسا نتيجة لازدياد العروض المقدمة أمامهم.
- يرتبط نجاح تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن بتظافر جهود كافة أقسام المؤسسة، هذا ما يتطلب استثمارات كبيرة في الكفاءات، الأدوات و الوقت من أجل ترسيخ ثقافة بأكملها تتعلق بتطبيق هذا المفهوم بطريقة صحيحة.
- تتمثل القيمة الأساسية التي يمكن للمؤسسة أن تحققها من خلال تبنيها لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن في المعرفة و الصورة الموحدة التي توّقرها لكافة الأنظمة داخل المؤسسة، هذا ما يفعل من أداء العمل و استغلال الفرص بالطريقة و في الوقت المناسبين، و بالتالي بناء و تطوير مزايا تنافسية عديدة.

الفصل 3

تقييم أداء تسيير العلاقة مع الزبائن - دراسة تطبيقية لمؤسسة DHL Algérie

بعد تناول موضوع العلاقة مع الزبائن و كيفية تسييرها نظريا، فسوف نحاول إسقاط ما تقدم من مفاهيم نظرية ميدانيا من خلال دراسة حالة المؤسسة المتمثلة في DHL Algérie. لهذا سوف نقوم بعرض و تحليل واقع مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن بالمؤسسة محل الدراسة، لنقوم بعد ذلك بتقييم تطبيق هذا المفهوم من أجل معرفة مستوى أدائه، و يتم هذا من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان.

أما فيما يتعلق بالأسباب التي كانت وراء اختيارنا لمؤسسة DHL Algérie فنوجزها فيما يلي:

- تنشط المؤسسة في بيئة تسويقية أين يتواجد مؤسسات دولية أخرى، هذا ما من شأنه أن يزيد حدة التنافس، و هو الأمر الذي يزيد من مصداقية نتائج الدراسة، إذ أن تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن يكون أساسا في بيئة تنافسية.
- أما السبب الثاني فيتمثل في أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر رائدة على المستوى الدولي بفضل الخبرة التي اكتسبتها منذ نشأتها، هذا ما يمكن أن يعطي الموضوع طابعا عمليا بعيدا عن التصورات النظرية البحتة.
- كما أن طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة تتطلب علاقة قوية مع الزبائن، حيث يجعل هذا من مؤسسة DHL حالة يمكن دراستها.

و فيما يخص تقسيم الفصل فلقد كان على النحو التالي:

المبحث الأول، و الذي تضمن كل ما يتعلق من تعريف بالمؤسسة من خلال تقديمها و تقديم منتجاتها. و فيما يتعلق بالمبحث الثاني فاحتوى عرض و تحليل واقع مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن في المؤسسة محل الدراسة. و أخيرا تضمن المبحث الثالث تقييم أداء تسيير العلاقة مع الزبائن من أجل معرفة مخرجاته، و لما لذلك من مساهمة في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، و قد تمت عملية التقييم من خلال جمع و تحليل البيانات الميدانية، ذلك بالاستناد على أداة الاستبيان و التقنيات الإحصائية.

1.3. مؤسسة DHL Algérie و منتجاتها

سوف نتعرض من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال تقديم تطورها على المستوى الدولي، و من ثم تقديم المؤسسة في الجزائر، لنعرض بعدها الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

1.1.3. تقديم مؤسسة DHL Algérie

نقدم من خلال هذا المطلب المراحل التي مرت بها المؤسسة أثناء تطورها و من ثم نتوقف عند الثقافة التي تميز المؤسسة. كما نتطرق إلى المؤسسة في الجزائر من خلال تقديم المؤسسة و هيكلها التنظيمي.

1.1.1.3. تطور مؤسسة DHL International (1969-2005) [63]

تمثل حروف كلمة DHL الحروف الأولى لأسماء الثلاثة الأشخاص المؤسسين للمؤسسة:

Adrian Dalsey

Larry Hillblom

Robert Lynn

تأسست المؤسسة سنة 1969، حيث بدأ الشركاء القيام بالشحن الشخصي للوثائق عن طريق النقل الجوي من مدينة San Francisco إلى مدينة Honolulu و كان ذلك بالتكفل بدفع الرسوم الجمركية لشحن البضائع قبل وصولها، و كذا قيامهم بتخفيض وقت الانتظار في المرفأ. و كانت المبادرة الأولى من نوعها في مجال الخدمات المتعلقة بالبريد السريع الدولي عن طريق النقل الجوي.

و نعرض فيما يلي المراحل التي مرّ بها تطور المؤسسة منذ نشأتها:

- سنة 1969: قام الشركاء Adrian Dalsey, Larry Hillblom and Robert Lynn بتأسيس

المؤسسة، و كان مقرها San Francisco .

- سنة 1971: النمو السريع لشبكة DHL، كما أنها أصبحت شريكا موثوقا منه لدى العديد من المؤسسات، و كان توسعها خلال هذه السنة حتى الشرق الأقصى.

- سنة 1972: بداية تقديم خدماتها في اليابان، هونكنغ و سانغافورا و أستراليا.
- سنة 1974: فتح أول مكتب بريطاني في العاصمة لندن، و في هذه السنة كان مجموع زبائن المؤسسة يقدر بحوالي 3052 زبون، و 314 مستخدم.
- سنة 1979: توسيع خدمات المؤسسة بإرسال الطرود البريدية، إذ إلى هذا الوقت بقيت مهمة المؤسسة تتمثل في إرسال الوثائق فقط.
- سنة 1983: تعتبر المؤسسة أول وكيل لشحن الطرود السريعة عبر الجو في دول أوربا الشرقية.
- سنة 1986: أصبحت المؤسسة الوكيل الأول لتقديم خدمات البريد السريع في جمهورية الصين.
- سنة 1990: تدخل المؤسسة في تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات النقل الجوي، المتمثلة في: Lufthansa و Nissho Iwai، Japan Airlines .
- سنة 1993: تستثمر المؤسسة 60 مليون دولار أمريكي في فتح محور مساعد في دولة البحرين.
- سنة 1998: أصبحت Deutsche Post مساهما ماليا بالمؤسسة.
- سنة 1999: تقوم الشركة الدولية للبريد السريع DHL باستثمار أكثر من واحد بليون أورو في أسطول الشحن في الشبكة الأوروبية و الإفريقية.
- سنة 2002: لقد كان 1 جانفي من هذه السنة يوم أصبحت فيه Deutsche Post المساهم المالي الأكبر في رأس مال المؤسسة، إلى أن أصبحت مالكة لكل أسهم الشركة مع نهاية السنة.
- و من بين ما حققته المؤسسة في هذه السنة هو فتح مركز لتكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية.
- سنة 2005/2004: بعد كارثة Tsunami في جنوب آسيا، قامت المؤسسة بتجنيد 40 مكتبا متواجدا في منطقة وقوع الحادث من أجل إمداد الضحايا بكافة المتطلبات التي كانت تقدمها الحكومات و المنظمات الإنسانية للمساعدة، و لقد كان هذا العمل بالمجان، كما قامت بتقديم مساعدات مالية و تجنيد كل عمالها في كافة أنحاء المعمورة من أجل القيام بحملات التبرع.
- و منذ أوت من هذه السنة (2005) قامت المؤسسة بتخصيص لباس جديد لعمالها و كان تصميم اللباس بعد القيام بمقابلات شملت 3600 سائق و ساعي بريد.
- كما شهدت هذه السنة اكتساب Deutsche Post World Net المؤسسة البريطانية للإمداد (Exel) بقيمة تقدر ب 5.5 بليون أورو، و هي المؤسسة التي تقدم خدمات النقل و حلول الإمداد للزبائن الأساسيين.

2.1.1.3. تعريف المؤسسة

تعتبر مؤسسة DHL الرائدة على المستوى الدولي في مجال البريد السريع عن طريق النقل الجوي و البري، كما تعتبر المؤسسة الأولى في مجال النقل البحري للإمداد (مثل إمداد الشركات الدولية باستثماراتها عبر دول العالم).
تقدم المؤسسة صنفا عريضا من الحلول لزيائنها، كما تقوم بتكييف خدماتها حسب حاجات كل زبون [63].

3.1.1.3. ثقافة المؤسسة

تعتبر المؤسسة كشبكة واحدة عبر العالم، إذ لا يمكنها تقديم خدماتها إلا أن تكون وحدة واحدة.
تنشئ ثقافة المؤسسة القيمة المضافة، و تساعد المؤسسة على أن تكون قوية مقارنة بمنافسيها، و يعتبر هذا التزاما تقدمه المؤسسة لمساهميها.

و تلتزم المؤسسة بالقيم المحددة ضمن ثقافتها، و تتمثل قيم مؤسسة DHL International

في:

- تقديم جودة ممتازة.
- تحقيق النجاح لزيائن المؤسسة، حيث أن تحقيق رضا الزبون يعد العامل الأساسي لنجاح المؤسسة.
- تعزيز التفات، حيث أن تفكير المؤسسة يتسم بصفة العالمية و المحلية في آن واحد، إذ أنها تحترم مختلف القيم الثقافية. كما تركز المؤسسة على الشفافية التي تساعد على تنمية الاندماج.
- تتصرف المؤسسة وفق أولويات واضحة، و يحدد هذه الأولويات عامل نجاح الزبائن، نجاح المجمع و نجاح كل وحدة تنظيمية و كل فرد فيها.
- تتصرف المؤسسة بأسلوب الملتزم.
- تتميز المؤسسة بالتكامل على النطاقين الداخلي و الخارجي.
- قبول المؤسسة المسؤوليات الاجتماعية، إذ تلتزم المؤسسة بالأهداف المحققة للمنافع للأفراد في الدول التي تعمل فيها المؤسسة.

4.1.1.3. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتمد تنظيم كل مؤسسة على هياكل معينة، و تخطط هذه الهياكل حسب أهداف و إستراتيجيات المؤسسة، و فيما يلي نجد أن التنظيم الداخلي لمؤسسة DHL Algérie يتضح من خلال ما هو مبين في الشكل (رقم 11).



الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الجزائر [64] ص 01.

بعد عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سوف نتناول بإيجاز وظيفة كل قسم على حدى [65]:

1.4.1.1.3. مصلحة تكنولوجيا المعلومات

و هي المصلحة المكلفة بكافة المهام المتعلقة بجانب التكنولوجيا، من تثبيت و صيانة المعدات التكنولوجية بالمؤسسة مثل شبكة الهاتف، الانترنت و مركز النداءات...إلخ.

2.4.1.1.3. مصلحة الموارد البشرية

و هي المصلحة التي تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العاملين من توظيف، تدريب و إعداد لمخططات الهياكل التنظيمية للمؤسسة...إلخ.

3.4.1.1.3. مصلحة المالية

و تتمثل وظائف هذه المصلحة في كل ما يتعلق بالجانب المالي.

4.4.1.1.3. مصلحة العمليات

تعتبر أكبر مصلحة بالمؤسسة، و لها علاقة بكل المصالح الأخرى، و هي المصلحة التي تقوم بكل العمليات الميدانية من أجل تقديم خدمات المؤسسة (مثل تنفيذ و مراقبة عمليات البيع و الزيارات التي يقوم بها رجال البيع).

5.4.1.1.3. مصلحة خدمة الزبون

هي المصلحة التي تستقبل كل استفسارات و شكاوى الزبائن بعد أو قبل اقتناء الخدمات، من أجل توجيه الزبائن و حل مشاكلهم.

6.4.1.1.3. مصلحة عمليات الجمركة

هي مصلحة حديثة النشأة، تنحصر وظيفتها في عمليات الجمركة، إلا أن مهامها تمتد إلى التكفل بخدمات النقل البحري.

7.4.1.1.3. المصلحة التجارية

و التي نتعرض إليها بالتفصيل، من خلال عرض الأقسام التي تحتويها و الوظائف التي تقوم بها، هذا بما أنها كانت مقر إجراء التربص و مصدر المعلومات المقدّمة في هذا الجانب من الدراسة.

و تتكون المديرية التجارية في مؤسسة DHL Algérie من الأقسام التالية [65]:

1.7.4.1.1.3. قسم قناة العلاقات

و هو القسم الذي يهتم بتسيير العلاقات مع الزبائن ذوو الربحية العالية، و هم الزبائن الذين يمتلكون حسابا بالمؤسسة، و تحصل المؤسسة من الزبون المدرج ضمن هذه القناة على أكثر من ألف أورو شهريا.

2.7.4.1.1.3. قسم تنمية المبيعات

و هو القسم المكلف بتحليل الطلب، حصة كل زبون من المبيعات عبر فترات معينة، و في نفس الوقت هو المكلف باستغلال و الإشراف على برنامج تكنولوجيا المعلومات لتسيير العلاقة مع الزبائن.

3.7.4.1.1.3. قسم التسعير و المنتج

و هو القسم المخصّص لدراسة كل الجوانب المتعلقة بتحديد السياسات التسعيرية، و كذا إعداد سياسات الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

4.7.4.1.1.3. قسم القناة المباشرة

و هو القسم المخصّص بتسيير العلاقات و العمليات مع الزبائن الذين يمتلكون حسابا بالمؤسسة، و الذين يقومون بثلاث عمليات إرسال في الشهر. و من بين المهام التي تتضمنها وظائف هذا القسم نجد البيع المباشر، و يشمل ذلك البيع المباشر في الوكالة التجارية، و كذا البيع عبر الهاتف، و ينقسم قسم القناة المباشرة إلى ما يلي:

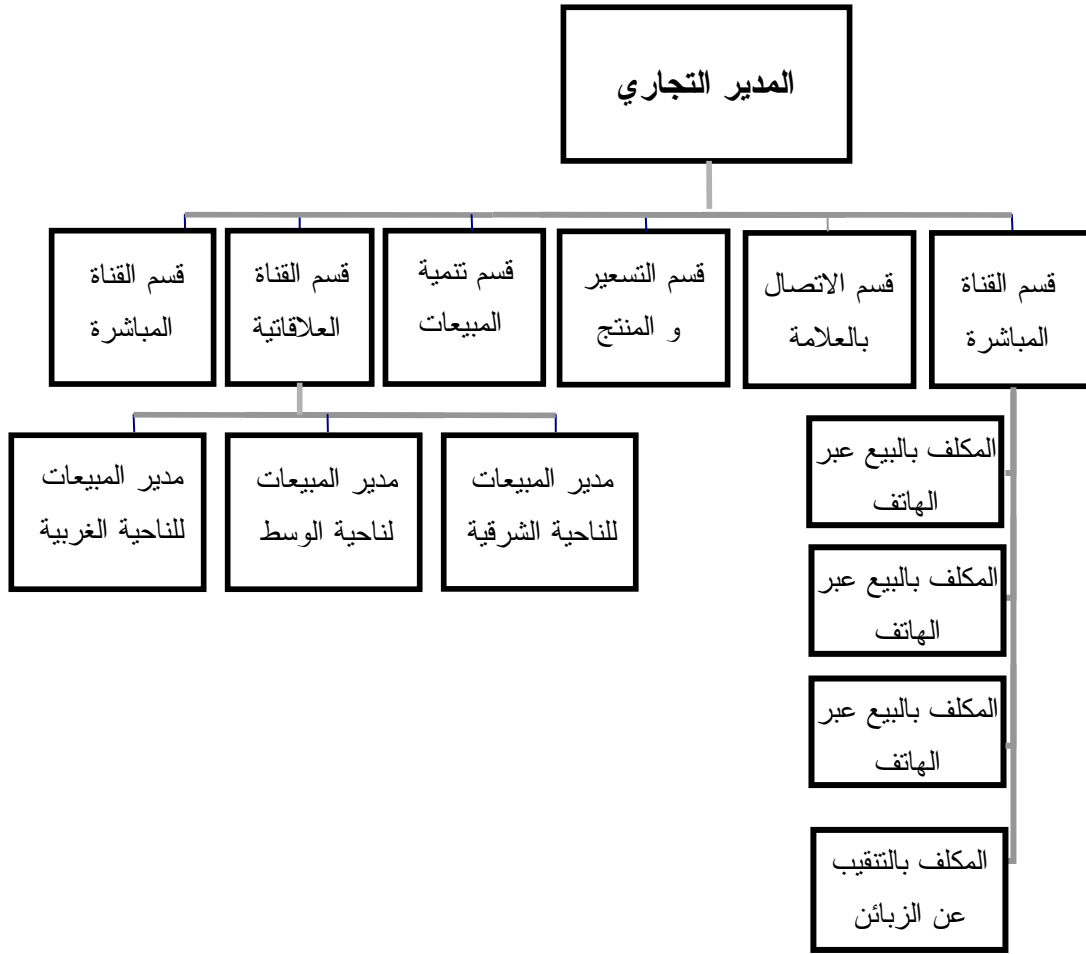
1.4.7.4.1.1.3. البيع عبر الهاتف

حيث تتم عملية تسيير كل العمليات المتعلقة بالزبائن الذين يقومون بالدفع المباشر مقابل استلامهم للخدمات، أي الذين لا يمتلكون حسابا بالمؤسسة، و هم الزبائن الذين لا يقومون بعملية الشراء بصفة منتظمة، أي يقومون بإرسال واحد على الأقل في الشهر.

2.4.7.4.1.1.3. التنقيب عن الزبائن

تتم عملية التنقيب عن طريق الاتصال بالزبون المحتمل عن طريق الهاتف، ذلك بالارتكاز على المعلومات المقدمة من طرف رجال البيع و مختلف المصالح بالمؤسسة أو الجرائد و المجلات، و بعد الانتهاء بعملية التنقيب يقوم المكلف بذلك بعملية تأهيل الزبون ضمن القناة المناسبة له (و يكون ذلك على أساس الربحية التي يقدمها الزبون للمؤسسة).

و يبين الشكل (رقم 12) الأقسام التي تم شرحها سالفًا.



الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية [64] ص 04.

5.1.1.3. المزاي التنافسية لمؤسسة DHL Algérie

تتمثل نقاط تميز مؤسسة DHL Algérie فيما يلي [65]:

1.5.1.1.3. الخبرة في مجال نشاطها

حيث كان تأسيس المؤسسة بالجزائر سنة 1994، و كانت المؤسسة الأولى التي دخلت هذا

القطاع في الجزائر.

2.5.1.1.3. الأمان

تعتبر المؤسسة الوحيدة في الجزائر التي تمتلك طائرة، هذا ما يميز عملية تقديم خدماتها بدرجة كبيرة من الضمان بالمقارنة مع منافسيها.

3.5.1.1.3. السرعة

تعتبر المؤسسة الوحيدة في الجزائر التي تقوم بعملية الإرسال يوم الاستلام.

4.5.1.1.3. الفعالية

إذ أن وجود المؤسسة على مستوى إحدى عشر ولاية منحها صفة القرب من الزبون.

2.1.3. خدمات DHL Algérie

يمكن تقسيم الخدمات التي تقدمها المؤسسة، إلى خدمات حسب طبيعة الشيء المرسل، و خدمات حسب توقيت الإرسال، و كذا خدمات اختيارية.

قبل عرض هذه التصنيفات نشير إلى أننا لم نتمكن من الحصول على مبررات لها، لتعلق هذا بإستراتيجية المؤسسة.

1.2.1.3. تصنيف الخدمات حسب طبيعة الشيء المرسل

و تصنف المؤسسة خدماتها حسب طبيعة المرسلات كالتالي [65]:

Document .1.1.2.1.3

هي خدمة تقدمها المؤسسة على المستوى الدولي لمن يود القيام باستلام أو التسليم السريع للوثائق من و إلى 220 دولة عبر العالم.

Non Document .2.1.2.1.3

و يتضمن هذا الصنف الطرود الدولية التي يتم نقلها على عجلة، حيث توفر المؤسسة خدمة التسليم السريع للطرود البريدية من و إلى 220 دولة عبر العالم.

2.2.1.3. تصنيف الخدمات حسب وقت الإرسال

تتشكل محافظة خدمات المؤسسة، حسب هذا التصنيف، من الخدمات التالية [66] ص 02:

1.2.2.1.3. التسليم السريع في نفس اليوم

و تتعلق هذه الخدمة بالتسليم الدولي للوثائق و البضائع يوم إرسالها، و الذي يخص الزبائن الجد مستعجلين بعملية التسليم.

2.2.2.1.3. التسليم السريع قبل التاسعة صباحا

تتمثل هذه الخدمة في القيام بعملية التسليم قبل الساعة التاسعة صباحا، و تتوفر هذه الخدمة في أغلب مراكز أعمال المؤسسة في أوروبا، الشرق الأوسط و آسيا.

3.2.2.1.3. التسليم السريع منتصف النهار

تتوفر عملية التسليم منتصف النهار بكل مراكز الأعمال الأساسية للمؤسسة في كل من أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا الشرقية و الشرق الأوسط و آسيا.

4.2.2.1.3. التسليم السريع قبل السادسة مساء

تتوفر خدمة تسليم الوثائق و البضائع قبل الساعة السادسة مساء عبر كل مراكز المؤسسة المتواجدة في ال 220 دولة عبر العالم.

5.2.2.1.3. الخدمات المتعلقة بالإجراءات الجمركية*

يتكفل خبير المؤسسة في المجال القانوني، الإداري و الجمركي بكل عمليات الجمركة التي يجب أن تخضع لها عمليتا التصدير و الاستيراد، الأمر الذي يسهل و يفعل من عملية الإرسال على المستوى الدولي. كما يمكن هذا زبائن المؤسسة من الاستفسار عن أي أمر يتعلق بعمليات الجمركة من خلال الاتصال بالخبير في مصلحة خدمة الزبائن بالمؤسسة.

(1) ملاحظة: لا يوجد مبرر رسمي، إلا أن الباحث يرى أن الظاهرة هي ظاهرة تدفق، و تتطلب السرعة، و تعتبر الإجراءات الجمركية مسرعا أو معطلا حسب من يقوم بالخدمة و لهذا اختارت المؤسسة أن تقوم بنفسها بعملية الجمركة.

6.2.2.1.3. الإرسال السريع على المستوى المحلي (قبل السادسة مساء)

تتم عملية الإرسال قبل الساعة السادسة مساء، و يستلم المرسل إليه اليوم الموالي الوثائق أو البضائع الموجهة إليه، و تتم هذه الخدمة عبر إحدى عشر ولاية أين تتواجد وكالات المؤسسة.

و في الأخير نشير إلى أننا لم نجد مبرراً لتقسيم خدمات المؤسسة على هذا النحو، لكن يمكن القول بأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعامل الوقت الذي يعتبر أحد النقاط الأساسية التي تتميز المؤسسة من خلالها.

3.2.1.3. الخدمات الاختيارية

و يشمل هذا النوع الخدمات المرافقة للخدمة الأساسية، و التي تتمثل في [66] ص 05:

1.3.2.1.3. التأمين

توفر المؤسسة خدمات التأمين خصوصا بالنسبة للمرسلات الشخصية، و التي يحتمل أن تتعرض لأية مخاطر أو إتلاف مادي.

2.3.2.1.3. الاستلام يوم الخميس

يمكن للمؤسسات الناشطة أيام نهاية الأسبوع أن تستفيد من هذه الخدمة، إذ بمجرد تقديم طلبيتها يقوم ساعي البريد باستلام البضائع من خلال حضوره إلى مكان تواجد المؤسسة يوم تقديم الطلبية.

3.3.2.1.3. التسليم يوم السبت

تضمن المؤسسة عملية التسليم، كل يوم سبت، نحو كافة دول العالم.

4.3.2.1.3. خدمة المتابعة النشطة

تضمن المؤسسة متابعة مستمرة للبضاعة المرسل، منذ استلامها من طرف ساعي البريد حتى لحظة تسليمها للمرسل إليه، و تقوم المؤسسة بإعلام الزبون عن كل تفاصيل عملية التسليم، حالة البضاعة و كل الأحداث الممكن أن تحصل للبضاعة.

5.3.2.1.3. إثبات عملية التسليم

تقدم المؤسسة للزبون نسخة ممضاة من طرف قابض الوثائق أو البضاعة، في حالة طلبه لوثيقة تثبت مرسلاته، و تتم عملية إرسال الوثيقة إما عن طريق الفاكس أو البريد الإلكتروني.

6.3.2.1.3. الخدمة المتعلقة بالمناطق البعيدة

تقوم المؤسسة بإيصال مرسلات زبائنها إلى أماكن عديدة في العالم، و حتى فيما يتعلق بالمناطق البعيدة و الوعر الوصول إليها، هذا من خلال زيادة طفيفة في السعر.

7.3.2.1.3. فوترة المرسلات خارج الدولة

تقدم المؤسسة هذه الخدمة للزبون المقيم في الجزائر، الذي يود إرسال طردا بريدا بين بلدين خارج الجزائر، هذا من خلال القيام بعملية التخليص في الجزائر و بالعملة المحلية.

8.3.2.1.3. الاستثمارات الجاهزة

توفر المؤسسة لزبائنها الموالين (المؤسسات) الكمية اللازمة من الاستثمارات الجاهزة، و التي يتم ملئها و تسليمها لساعي البريد مع المرسلات، هذا من أجل تسريع عملية تقديم الخدمات. كما تتمثل فائدة الاستثمارات الجاهزة في تسهيل عملية التسليم لساعي البريد دون لجوء الزبون لمقر المؤسسة.

9.3.2.1.3. برنامج إعداد الطلبات Easyship

هو عبارة عن نظام معلوماتي تقوم المؤسسة بتنصيبته لدى المؤسسات المربحة، المتميزة بالتعامل المكثف مع المؤسسة، و يسهّل هذا النظام عملية إعداد الطلبات بطريقة آلية عوض إعدادها بطريقة كلاسيكية.

10.3.2.1.3. ساعي البريد المرافق للبضاعة

تعد بعض من المرسلات ثمينة، أو أنها تتطلب عجلة كبيرة لتسليمها، لهذا تقدم المؤسسة هذه الخدمة، و التي تتمثل في إرسال شخصا مكلفا بهذه المرسلات الذي يتولى متابعتها عبر كافة مراكز العبور في العالم، حتى وصولها للمرسل إليه.

بالإضافة إلى خدمات النقل التي تقدمها المؤسسة، فإنها تضمن أنواع متعددة من التعبئة و التغليف، و المتمثلة في:

- أظرفة من الورق المقوى.
- أظرفة من البلاستيك (صغيرة الحجم).
- حقائب صغيرة من الورق المقوى.
- تعبئة خاصة و ملائمة لجميع أشكال القارورات.
- تعبئة خاصة بالمخططات المعمارية.

و تمر عملية تقديم خدمة الإرسال في مؤسسة DHL Algérie بالخطوات التالية [66] ص

06:

- أول خطوة هي اتصال الزبون بمصلحة الزبائن ليقيم طلبيته، و يكون الاتصال عن طريق إما الفاكس، الهاتف أو البريد الإلكتروني.
- ثم تتم عملية تحضير المرسلات، بعد تغليفها، و من ثم يقوم ساعي البريد باستلامها من مكان إقامة الزبون.
- ثم بعد ذلك تأتي إجراءات الجمركة التي تتولاها المؤسسة في البلد الأصل، لتأتي بعدها عملية الإرسال و التي تتم عن طريق الجو.
- تصل بعدها المرسلات لأول مركز عبور، و الذي يتواجد مكانه بفرنسا، لتتم هناك عملية الفرز، و من ثم يتم تحويلها إلى البلد المرسل إليه.
- و بعد وصولها للبلد المرسل إليه تتم عملية جمركتها، لتحول بعدها للمركز الرئيسي للمؤسسة، لتضعها بعد ذلك المصلحة المختصة بالتسليم، بين يدي المرسل إليه.

أما عملية تقديم خدمة الاستيراد فتمر بالخطوات التالية [66] ص 12:

- يجب أن يكون للزبون حسابا خاصا بالاستيراد (Compte Import Express)، حيث أنه يقدم رقم حسابه للمؤسسة بعد القيام بالاتصال بمعامله في الخارج.
- بعدها يقوم المتعامل في الخارج بتسليم بضاعته لأحد وكالات المؤسسة بعد أن يرسل إليه وكيلا إلى العنوان المذكور.

- تتم بعدها عملية نقل البضاعة للبلد المستورد، لتمر على مركز المؤسسة للفرز بعد أن تتم عملية الجمركة في البلد المستورد، و تنقل بعد ذلك لمركز التسليم المحلي للمؤسسة ، ليتم تسليم البضاعة مباشرة إلى الزبون المستورد.

2.3. واقع تسيير العلاقة مع الزبائن في مؤسسة DHL Algérie

سوف نعرض في هذا المبحث واقع تسيير العلاقة مع الزبائن في مؤسسة DHL Algérie من خلال التطرق لعلاقة المؤسسة بزبائنها و كذا الأساليب و الأدوات المستخدمة في تسيير هذه العلاقة.

1.2.3. واقع العلاقة مع الزبائن و أسباب إقامتها

تعد مؤسسة DHL من بين المؤسسات التي تولي أهمية كبيرة لإقامة علاقات مع زبائنها، ويتجلى ذلك في العديد من المظاهر، كما لإقامة هذه العلاقة عدد من الأسباب نوجزها فيما يلي:

1.1.2.3. واقع العلاقة مع الزبائن لدى مؤسسة DHL

يمكن أن نلخص مظاهر علاقة المؤسسة مع زبائنها في النقاط التالية:

- يتمثل المظهر الأول في إنشاء حساب للزبون بالمؤسسة: إذ تتيح المؤسسة هذا الخيار أمام كل زبائنها الذين لديهم سجل تجاري، و الوثائق الخاصة بدفع المستحقات الضريبية، و هذا ما يقدم للزبون تسهيلات في عملية دفع ثمن الخدمات المقدمة، كما يسمح بالتعرف على الزبون من خلال رقم حسابه [65].

و يمكن تصنيف الحسابات التي تقدمها المؤسسة إلى ثلاثة أنواع [65]:

* الحساب المحلي Domestic Account ، و يقتصر استخدامه فقط في عمليات التسليم و الاستلام على المستوى المحلي.

* حساب الاستيراد Import Account ، و هو الحساب المخصص للمستوردين (المؤسسات)، إذ يمكن للزبون أن يقوم بدفع ثمن الخدمة في الجزائر، و بالعملة المحلية من خلال تقديم رقم حسابه، و تقوم المؤسسة بإحضار بضاعته إلى مقر محل صناعته.

* حساب التصدير Export Account ، و يستخدم هذا الحساب في القيام بعمليات التصدير، إذ يقوم المصدر بتقديم حسابه للمتعامل معه في الخارج، و بدوره يقوم بتقديم رقم حسابه لوكالة المؤسسة في دولته، حيث يتم نقل البضاعة على المستوى الدولي بمجرد تقديم رقم الحساب.

و تتمثل الفوائد المحققة من إنشاء حساب للزبون في تسهيلات التعامل مع المؤسسة فقط من خلال تقديم رقم الحساب، و كذا التسهيلات المتمثلة في دفع ثمن الخدمة في أجل قدره أسبوعين بعد استلام الخدمة.

- ومن بين مظاهر العلاقة مع الزبون نجد أن المؤسسة تضع أمام زبائنها بطاقة الولاء، إذ باستلام الزبون لخمسة منتجات خدمية يتمكن من الحصول على المنتج السادس مجانا، و هو ما يعد مبادرة من المؤسسة، و التي تعتبر إرادة منها في إبقاء العلاقة بينها و الزبون.
- طبيعة الخدمة و عملية تقديمها تتطلب من المؤسسة أن تكون في علاقة قوية مع زبائنها.
- عملية مراقبة الرسائل، و التي تعد مقياسا لقوة العلاقة بين المؤسسة و زبائنها.
- ثقافة المؤسسة و خبرتها التي جعلتها مرتكزة بدرجة كبيرة على زبائنها، إذ أن جل العاملين بالمؤسسة يعتبرون الزبون مصدر ربحهم الشخصي، هذا ما يحفزهم أكثر نحو المعاملة المتميزة مع الزبائن.
- عملية الزيارة التي تقوم بها المؤسسة للزبائن المربحين.
- الاتصال المستمر بين الزبون و ساعي البريد.
- اتصال المؤسسة بزبائنها يتم من خلال إعداد رسائل حسب خصائص كل زبون، هذا ما يعد من علامات رغبة المؤسسة في ضمان ولاء الزبون.
- تقديم المؤسسة لخدماتها يتم من خلال الارتكاز على خصائص كل زبون، و هو ما يعد أحد أساسيات التسويق بالعلاقات.
- الاستعلام عن سير عملية الإرسال عبر الهاتف، إذ بإمكان الزبون أن يستفسر عن مكان وصول وثائقه أو بضاعته، هذا فقط من خلال تقديم رقم حسابه.
- مبادرة المؤسسة في الاتصال بالزبون المحتمل بمجرد قيامه بأول اتصال بالمؤسسة.
- المعالجة الآلية للزبون، و التي تعد أحد الحواجز التي تمنع الزبون من إنهاء العلاقة مع المؤسسة، و في الحين ذاته تعد أحد الميزات التي تميز المؤسسة عن منافسيها.
- يعد الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية أحد مظاهر تطبيق المؤسسة لمفهوم التسويق بالعلاقات.
- أحد قيم المؤسسة التي تتضمنها ثقافتها هو أنها تعمل من أجل تأسيس شركات على المدى الطويل مع زبائنها، بحيث تحقق هذه الشركات النجاح لكل من المؤسسة و الزبائن على المدى الطويل.
- كما تركز المؤسسة في القيام بكافة أنشطتها على معرفة متطلبات الزبائن و الأسواق على المستويين المحلي و الدولي.

2.1.2.3. أسباب إقامة المؤسسة العلاقة مع زبائنها

من بين الأسباب الكامنة وراء إقامة مؤسسة DHL Algérie للعلاقة مع زبائنها في [65]:

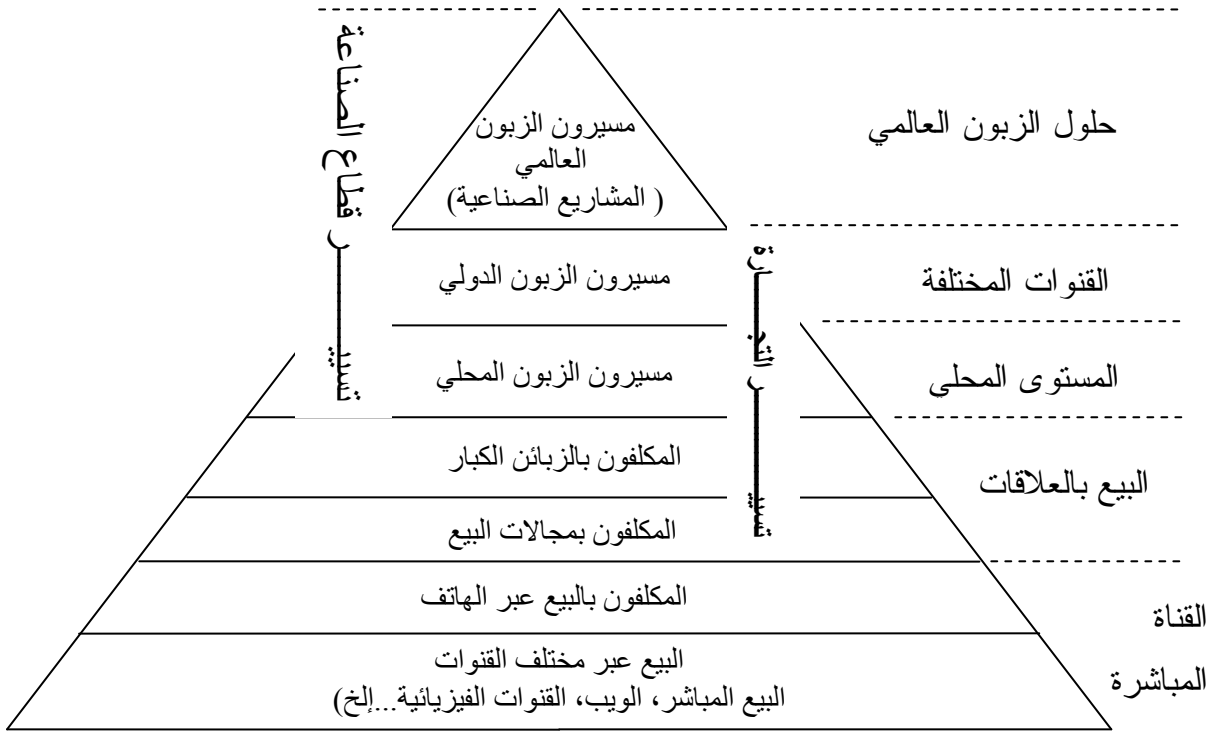
- الحفاظ على الزبائن من خلال بناء حواجز تمنعهم من الانتقال إلى المؤسسات المنافسة.
- تقديم المؤسسة لخدمات متميزة في السوق يدفعها إلى إقامة علاقات، تطويرها و صيانتها، لما ينجر عن ذلك من المعرفة المفصلة عن الزبون، هذا ما يزيد من تدعيم المزايا التنافسية الحالية و إنشاء مزايا تنافسية أخرى بالارتكاز على التنبؤ بمتطلبات الزبون المستقبلية.
- عملية تقديم الخدمة تتطلب البقاء على علاقة مستمرة مع الزبون.
- من أجل استغلال التكنولوجيا المتمثلة في وجود نظام معلوماتي فعال لتسيير العلاقة مع الزبائن.
- تفعيل عملية الاحتفاظ بالزبائن.
- من أجل التقسيم الجيد للزبائن.
- البقاء بالقرب من الزبون، هذا ما يزيده الثقة في التعامل مع المؤسسة.
- من أجل تحقيق اتصال تفاعلي مع الزبون.
- تكيف الخدمات حسب حاجات كل زبون.
- إقامة علاقات مربحة، خاصة مع الهيئات الحكومية، و المؤسسات الكبرى في الدولة.
- تخفيض التكاليف التسويقية.

2.2.3. خطوات تسيير العلاقة مع الزبائن في مؤسسة DHL Algérie

تمر عملية تسيير العلاقة مع الزبائن في مؤسسة DHL Algérie بالخطوات التالية:

1.2.2.3. تحديد الزبائن

- تتمثل الخطوة الأولى الواجب القيام بها قبل إقامة العلاقة في تحديد و تقسيم الزبائن المستهدفين.
 - و تقسم المؤسسة زبائنها على المستوى الدولي على النحو المبين في الهرم (الشكل رقم 13)، إلا أن استهداف المؤسسة للزبائن في الجزائر ينحصر من أدنى مستوى في الهرم إلى مستوى البيع بالعلاقات.
- [65].



الشكل رقم 13: عمليات البيع الدولي بالعلاقة [67]

1.1.2.2.3. الزبون ذو الربحية المنخفضة

و هو الزبون الذين يقوم، على الأقل، بعملية إرسال واحدة في الشهر، و هو الزبون الذي يندرج ضمن القناة المباشرة (البيع المباشر).

2.1.2.2.3. الزبون ذو الربحية المتوسطة

و هو الزبون الذين يقوم، على الأقل، بثلاث عمليات إرسال في الشهر، و هو الزبون الذي يندرج ضمن القناة المخصصة للبيع بالهاتف.

3.1.2.2.3. الزبون ذو الربحية العالية

و هو الذي يحقق للمؤسسة حوالي ألف أورو شهريا، و يتم تصنيف هذا النوع من الزبائن ضمن قناة البيع بالعلاقات. و نجد أن اهتمام المؤسسة ينصب بشكل كبير على صيانة هذا القسم من الزبائن، لما يتحقق منهم من منافع مادية و معنوية.

2.2.2.3. التمييز بين الزبائن

و هي الخطوة الثانية، حيث تعتبر عملية التمييز بين الزبائن أحد المبادئ الأساسية في تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات، نجد أن لمؤسسة DHL Algérie أسلوبا يسمى ب * SPACTM تتبناه المؤسسة من أجل معرفة قيمة كل زبون، هذا ما يمكنها من التمييز بين زبائنهم، لهذا يمكنها تصويب جهودها التسويقية و تحديد أولوياتها في عمليات استهداف الزبائن [65].

و تمثل الحروف المشكلة لكلمة SPACTM:

S: الزبون محمل الشك في ربحيته.

P: الزبون محتمل الربحية.

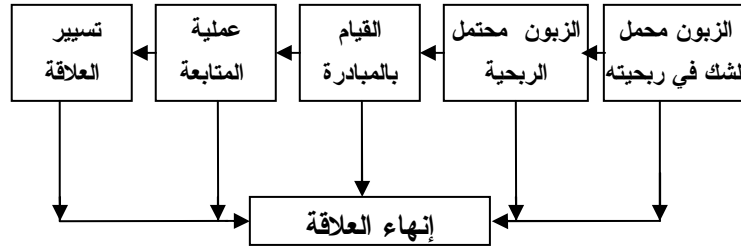
A: القيام بالمبادرة.

C: إنهاء العلاقة.

T: عملية المتابعة.

M: تسيير العلاقة.

و هو ما يوضحه الشكل (رقم 14) مراحل تطور الزبون.



الشكل رقم 14: مراحل تطور الزبون [68]

1.2.2.2.3. الزبون محمل الشك في ربحيته

تعرفه المؤسسة بالشخص الذي يقوم بأول اتصال بالمؤسسة، و الذي يحتمل أن يكون زبونا للمؤسسة مستقبلا.

2.2.2.2.3. الزبون المحتمل

هو الزبون المشكوك فيه إلا أنه يمكن للمؤسسة أن تعرف الربحية التي تحققها من خلاله، و هو الزبون الذي قام المكلف بالتنقيب عن الزبائن بالاتصال به و وضعه ضمن القناة المناسبة له. و يتم العثور على الزبائن المحتملين استنادا إلى المعلومات التي يقدمها رجال البيع، المعلومات المنشورة في الجرائد والمجلات أو المعلومات و الملاحظات التي يقدمها العاملين بالمؤسسة.

3.2.2.2.3. القيام بالمبادرة

حيث يقوم رجال البيع بالقيام بأول زيارة من أجل التحقق من هوية الزبون، و ما إن كان له الوثائق اللازمة من أجل إنشاء حساب له بالمؤسسة.

4.2.2.2.3. عملية المتابعة

إذ يمكن للزبائن متابعة مراسلاتهم عبر كامل المحطات التي تمر بها، حيث يكون ذلك بتقديم رقم حسابه عبر الهاتف، ليتم إعلامه بكافة التفاصيل المتعلقة بمرسلاته.

5.2.2.2.3. تسيير العلاقة مع الزبون

بمجرد أن تحدد المؤسسة القيمة المحتملة لزيائنها تقوم ببناء، تطوير و صيانة العلاقة معهم من أجل زيادة الفرص المستقبلية الممكن أن تحققها من خلالهم و تعتبر هذه المرحلة التي يتم من خلالها تحليل الزبون من حيث القيمة الحالية و المستقبلية التي يقدمها للمؤسسة.

6.2.2.2.3. إنهاء العلاقة

تقوم المؤسسة بإنهاء العلاقة مع الزبون في أي مرحلة من هذه المراحل، و يتعلق قرار إنهاء العلاقة بعدم وجود منافع حالية أو محتملة التحقق من الزبون.

3.2.2.2.3. التفاعل مع الزبائن

و بعد الخطوة الثالثة تقوم المؤسسة في هذه الخطوة بالتفاعل مع زبائنها من أجل تحديد الفرص التي يتيحها للمؤسسة. و في هذا الصدد تستعمل المؤسسة * SPS كأداة لتقرير الفرص الحالية المحتملة

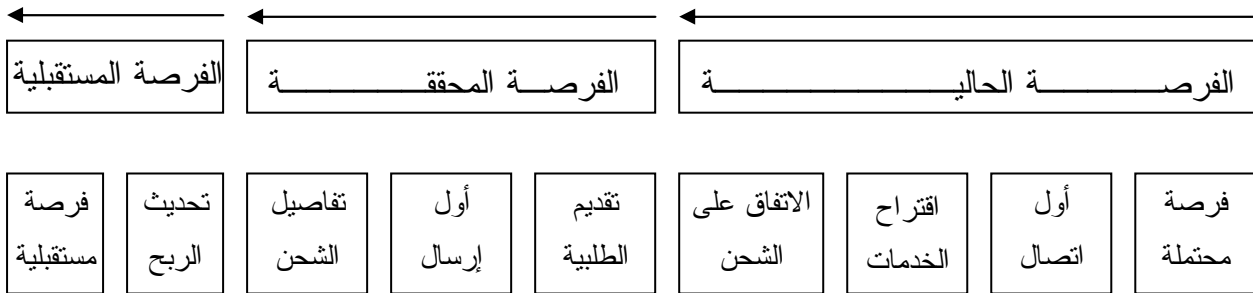
* SPS : Sales Pipeline Stage (خطوات عملية البيع).

للزبائن الحاليين و المحتملين، و يستعمل هذا النظام لجرد فرص النشاط و معرفة أولوياتها من أجل معرفة كيفية التركيز على أنشطة البيع.

و يوضح الشكل (رقم 15) خطوات عملية البيع، و التي تقسمها المؤسسة على أساس الفرص،

إلى فرص أساسية [65]:

- الفرصة الحالية.
- الفرصة المحققة.
- الفرصة المستقبلية.



الشكل رقم 15: خطوات عملية البيع [69]

1.3.2.2.3. الفرصة الحالية

و تشمل الفرص المتاحة التي أدركتها المؤسسة، و تعتبر هذه المرحلة بداية ظهور نية المؤسسة في إقامة العلاقة مع الزبون.

1.1.3.2.2.3. الفرصة المحتملة

هي أي فرصة تدركها المؤسسة، كأن تلاحظ هذه الأخيرة، في المجالات و الجرائد، لأي شخص مادي أو معنوي ذو حاجة لخدماتها.

2.1.3.2.2.3. أول اتصال

تعتبر المؤسسة أول اتصال بالشخص المتصل بالمؤسسة من أجل الاستفسار أو الاستعلام، فرصة يجب استغلالها و تطويرها.

3.1.3.2.2.3. اقتراح الخدمات

بعد أن يقوم الشخص بالاتصال بالمؤسسة، تقوم هذه الأخيرة باقتراح خدماتها من خلال تعريفها و المزايا التي تقدمها.

4.1.3.2.2.3. الاتفاق على الخدمات

وهي المرحلة التي تظهر فيها نية الشراء لدى الزبون.

2.3.2.2.3. الفرصة المحققة [65]

بعد إدراك المؤسسة للفرص المتاحة أمامها تنتقل إلى مرحلة محاولة تحقيقها من خلال بناء علاقة مع زبائنها ذوي الربح المحتمل.

1.2.3.2.2.3. تقديم الطلبية

حيث تتجلى نية الشراء فعليا في تقديم أول طلبية لاقتناء خدمة المؤسسة.

2.2.3.2.2.3. أول ارسال

يعني القيام الفعلي بأول عملية إرسال.

3.2.3.2.2.3. تفاصيل الشحن

حيث يقدم الزبون للمؤسسة طلب تقديم تفاصيل عملية الشحن، و كذا متابعة مرسلاته للاستفسار عن حالتها.

3.3.2.2.3. الفرصة المستقبلية [65]

و التي تتمثل في الفرص الممكن تحقيقها مستقبلا من خلال استغلال و تنمية الفرص الحالية، و يتم الوصول إلى اكتشاف الفرص المستقبلية بعد بناء و تطوير علاقات مع الزبائن، الأمر الذي يسمح بفهم حاجاتهم وتطوراتها عن قرب.

1.3.3.2.2.3. تحديث الربح

أي زيادة تدفقات الأرباح من خلال زيادة الإشباع لدى الزبون، الذي تتوصل له المؤسسة باكتساب الخبرة المتراكمة في التعامل مع زبائنها.

2.3.3.2.2.3. فرصة مستقبلية

و تضم الفرص المحتمل اكتشافها و تحقيقها مستقبلا.

4.2.2.3. المعالجة المفصلة للزبائن

بعد تحديد المؤسسة لزبائنها و التمييز بينهم على أساس ما يقدمونه من قيم محتملة للمؤسسة، تنتقل هذه الأخيرة للمرحلة الرابعة و المتمثلة في المعالجة المفصلة لكل زبون على حدى من خلال استغلال برنامج الإعلام الآلي المتمثل في برنامج COMET*.

1.4.2.2.3. تعريف برنامج COMET

تعرف مؤسسة DHL تسيير العلاقة مع الزبائن، حسب هذا البرنامج، على أنه الأداة الفعالة التي تسمح بتسيير الفرص التي يقدمها الزبون للمؤسسة. و تمثل هذه الأداة البرنامج الأساسي الذي تركز عليه المؤسسة في تسيير العلاقة مع زبائنها، و هو برنامج مصمم خصيصا لمؤسسة DHL من طرف الشركة العالمية المختصة في تصميم برامج و حلول الإعلام الآلي SIEBEL.

كما نشير إلى أن ارتكاز هذا البرنامج على تطبيقات معلوماتية جد حديثة و مبسطة، و كذا استخدامه على المستوى الدولي، أي تثبيته في كافة الدول التي تتواجد فيها المؤسسة شكّل شبكة دولية أعطت المؤسسة لغة عمل موحدة و صورة جد واضحة و موحدة عن زبائن المؤسسة و حاجاتهم، الأمر الذي أعطى عملية تقديم الخدمات سرعة و فعالية في الأداء.

* COMET : Current Opportunity Management Efficiency Tool (الأداة الفعالة لتسيير الفرص التي يقدمها الزبون للمؤسسة).

2.4.2.2.3. استغلال البرنامج [65]

يقوم المسؤول عن استغلال البرنامج بإدخال، معالجة و تحليل و نشر المعلومات المنبثقة عن كافة الاتصالات بالزبائن ذوي الحسابات بالمؤسسة (أي الزبائن المتمثلين في المؤسسات)، و تتمثل البيانات في تغييرات و تطورات السلوكيات و الحاجات.

و من بين المصادر الأساسية التي تستغلها المؤسسة في الحصول على المعلومات التي يتم إدخالها في نظام تسيير العلاقة مع الزبائن: الرجال المكلفين بالبيع، قوى البيع، كل ملاحظات العاملين بالمؤسسة، المنقب عن الزبائن و المكلف بتأهيلهم، المعلومات التاريخية.

و فيما يتعلق باستغلال البرنامج فإنه ينحصر في المصلحة التجارية، و تتم عملية الاستغلال من طرف مدير تنمية المبيعات، في حين يحدد مجال استغلال العاملين الآخرين (المكلفين بقنوات التوزيع، مصلحة تنمية المبيعات، إضافة إلى المراكز المتواجدة في الولايات الأخرى) في إطار وظيفة كل واحد منهم.

و إجازا نذكر فيما يلي مجموعة من الأدوات المساعدة لهذا البرنامج، و التي تستعملها المؤسسة في تسيير علاقتها بالزبائن [65]:

- أتمتة قوى البيع * SFA، و هي عبارة عن برمجيات معلوماتية تعطي أنشطة قوى البيع صبغة أوتوماتيكية، بحيث يسهل الولوج و استغلال المعلومات المتعلقة بكل أنشطة البيع بسهولة.
- البيع عبر الهاتف، إذ يتم تقديم الطلبات و إجراء عملية البيع عبر الهاتف دون الانتقال إلى المؤسسة.
- مركز النداءات الذي يهتم باستقبال استفسارات و شكاوى الزبائن، و يعتبر مركز النداءات مصدرا هاما للتعرف على ردود أفعال الزبائن بعد اقتنائهم لخدمات المؤسسة.
- شبكة الويب: و التي تتمثل وظيفتها في عرض الخدمات، و إتاحة إمكانية الاتصال إما عن طريق البريد الإلكتروني أو أرقام الهواتف المعروضة على موقع المؤسسة.
- أنظمة معالجة الشكاوي: و هي الأنظمة المعلوماتية التي تستخدمها مصلحة الزبائن من أجل تسيير الشكاوي التي يقدمها الزبائن، ذلك من أجل تحقيق أكبر مستوى في رضاهم.

و من أجل تحديد ربحية الزبون، فنجد أن البرنامج يتضمن مجموعة معايير تستخدمها المؤسسة لتقييم العلاقة مع الزبون، و التي نعرضها فيما يلي [65]:

- سياسة الشراء التي يتبناها الزبون في التعامل مع المؤسسة.
- التفاعل مع الزبون، و الذي يتم تحديده من خلال مستوى الاتصال معه.
- مدة العلاقة الفردية، و هي المدة التي تقضيها المؤسسة أثناء علاقتها مع الزبون شخصيا.
- مستوى أتمتة الزبون، و يقصد به مستوى ربط المؤسسة بالزبون آليا، من خلال تثبيت شبكة معلوماتية، و التي يسمح له من خلالها بإعداد الطلبات و إرسالها بصفة آلية، هذا عوض الطريقة الكلاسيكية المتمثلة في إرسال الطلبات المعدة على شكل وثائق ورقية.
- عدد المشتريات التي يحققها الزبون في مدة معينة.
- مستوى أداء الخدمة الذي يدركه الزبون، أي أن أداء الخدمة يختلف من الزبون لآخر، و ذلك بدلالة مستوى الإشباع لديه.
- حصة محفظة الزبائن، و هي حصة المبيعات التي تحققها المؤسسة من خلال كل محفظة للزبائن.
- طول حياة العلاقة، و يقصد بها المدة منذ قامت المؤسسة ببناء العلاقة مع الزبون.
- تكلفة انتقال الزبون للمنافسين، و هي التكاليف المادية و المعنوية التي يتحملها الزبون و يعتبرها حاجزا أمام انتقاله للتعامل مع مؤسسة منافسة ما.
- وتيرة الزيارات، و يقصد بها عدد المرات التي يقوم بها الزبون بزيارة المؤسسة.
- حوافز الشراء، و هي العوامل الخارجية التي تؤثر على الزبون للقيام بعملية الشراء.
- عدد الاتصالات بالمؤسسة.
- سلوك الزبون أثناء تقديم الشكاوي، إذ يمكن للمؤسسة تسجيل سلوك الزبون عند تقديمه للشكاوي المتولدة عن الشعور بعدم الرضا.

و أخيرا نشير إلى أن المؤسسة لم تتوصل بعد إلى مستوى تقييم العلاقة مع زبائنهم، ذلك لأنها في المراحل الأولى من استخداماتها لهذا البرنامج، لهذا لم تتمكن من تقديم الكيفية التي تستخدم من خلالها هذه المعايير.

3.4.2.2.3. أهداف إقامة البرنامج

تقديمًا للأهداف التي تصبوا المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إقامة برنامج تسيير العلاقة مع الزبائن يمكن أن يعطي توضيحًا أكثر للخصائص التي تميزه. و يمكن إجمال هذه الأهداف فيما يلي [65]:

- إقامة برنامج يربط كافة محطات المؤسسة عبر العالم يعطي العاملين فهما منسقا عن الزبون، خاصة و أن حيازة المؤسسة على التميز يتطلب منها العمل كشبكة دولية واحدة.
- تبني هذا البرنامج يسمح بالدراسة و المتابعة المستمرة لحاجات الزبائن، إذ يمكن هذا من تقديم خدمات ذات قيمة مضافة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون و ما يرتقبه الزبون، هذا من أجل مواجهة المنافسة المحتملة من طرف المؤسسات الدولية التي بدأت نشاطها بالجزائر.
- جذب، تطوير و صيانة الزبائن من خلال الاستناد على السماع لهم و استغلال المعلومات المنبثقة عن كل اتصال بهم، هذا ما يفعل من عملية اتخاذ القرارات التسويقية و التجارية بالمؤسسة.
- يخفض نظام تسيير العلاقة مع الزبائن، و بصفة جد فعالة، في التكاليف المتعلقة بإعداد مخططات الاتصالات الهاتفية و كذا الزيارات للزبائن، إذ أنه يحدد مسار زيارات الأعوان التجاريين للزبائن، هذا عوض ما كان عليه في السابق، حيث كانت تكلف الزيارات الكثير من الوقت و المال.
- إنشاء نظرة عالمية واحدة لمختلف قنوات المؤسسة عن العلاقة مع كل زبون، و تنفيذ البرامج التسويقية لمختلف القنوات المستهدفة لتعظيم الطلب على خدمات البريد السريع المحلية و الدولية [70].
- تقليص التكاليف، الجهد و الوقت في جذب الزبون بالذهاب إليه في المكان و الوقت المناسبين، بالارتكاز على المعلومات المتوفرة في قاعدة البيانات، و من خلال الاختيار الأحسن للقناة المناسبة، و تفعيل العمليات التي تقوم بها قوى البيع، و تحديد ربحية الزبائن بطريقة صحيحة.
- تخطيط عمليات التفاعل بين قوى البيع و الزبائن.
- تقوية العلاقة مع الزبائن المربحين، و مراجعة العلاقة مع الزبائن من أجل إما إنهاء العلاقة أو معرفة و إزالة أسباب ضعف العلاقة.
- دراسة أسباب تسرب الزبائن، أو احتمال تسربهم.
- إعطاء المخططات التجارية و التسويقية صفة أوتوماتيكية.
- المتابعة الفعالة لأنشطة قوى البيع.
- معرفة سياسات و إستراتيجيات المنافسة في التأثير على الزبائن، و كذا قياس تنافسية المؤسسة.

3.3. تقييم أداء تسيير العلاقة مع الزبائن في مؤسسة DHL Algérie

سوف نحاول من خلال هذا المبحث تقييم أداء تسيير العلاقة مع الزبائن في المؤسسة محل الدراسة، بالاعتماد على توزيع استبيانين، أحدهما موجه لإطارات المؤسسة و الآخر موجه لزبائنها.

1.3.3. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تتمثل الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات التي تضمنتها دراسة الجانب التطبيقي

فيما يلي:

1.1.3.3. الوثائق الداخلية للمؤسسة

تعد الوثائق من الأدوات المهمة التي تستخدمها المؤسسة في أداء أنشطتها، و تتمثل الوثائق المعتمد عليها في دراستنا الميدانية في: المخططات التنظيمية للمؤسسة، الملصقات، و الدوريات التي تصدرها المؤسسة.

2.1.3.3. موقع المؤسسة على الانترنت

لقد كان موقع المؤسسة على الانترنت من المصادر الهامة، إذ يقدم موقعها معلومات قيمة أفادتنا في معرفة مسار الشركة و هويتها، كما يعد تصميم الموقع دليلا على الأهمية التي توليها المؤسسة لإقامة العلاقة مع زبائنها، و يتضح ذلك من خلال ما تقدمه المؤسسة على الموقع من كافة المعلومات التي يحتاج إليها، و كان الدافع وراء لجونا لموقعها على الويب هو أنه يمثل أداة مهمة في تسيير العلاقة مع الزبائن.

3.1.3.3. الملاحظة

لقد كانت الملاحظة أحد الأدوات المستخدمة في جمع معلومات الشق التطبيقي، إذ اعتمدنا هذه الأداة خلال فترة تربصنا بالمؤسسة، حيث سجلنا العديد من الملاحظات التي استفدنا منها في استنتاج العديد من الحقائق، و من بين الملاحظات التي تم تسجيلها نجد: الدرجة الكبيرة لولاء المستخدمين للشركة و التي تظهر في الانضباط و العمل المكثف من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، و كذا السرية التامة بخصوص كافة الجوانب المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.

4.1.3.3. المقابلات الشخصية

لقد مسّت المقابلات المعمقة التي أجريناها العديد من المستخدمين بالمؤسسة، بداية من مكتب الاستقبال إلى الإطارات السامية، و التي تتمثل أساسا في العاملين بمصلحة المبيعات و خدمة الزبون و الإعلام الآلي، بالإضافة إلى مقابلة مدير الموارد البشرية و المدير التجاري.

5.1.3.3. تصميم قوائم الاستبيان

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، اتجه اعتمادنا على أداة الاستبيان، و التي تتكون من نموذجين، أولهما موجه للإطارات و الآخر موجه لزبائن المؤسسة. أما تصميمها فقد كان باللغة الفرنسية.

و لاختبار صدقها الظاهري فقد خضعت هذه القوائم للتحكيم الذي أشرفت عليه اللجنة مكونة من أستاذ في الإحصاء و أستاذ في المنهجية، و أستاذ في التسويق.

- إجراءات اختيار العينة

تضم المصلحة التجارية بالمؤسسة حوالي 11 عاملا، و لقد كان كلهم ضمن العينة المستهدف استجوابها، إضافة إلى رؤساء محطات المؤسسة في الولايات الأخرى، و المتمثل عددهم ب 11 فرعا، إلا أننا استهدفنا منها فقط خمسة محطات، و هذا لعدم تطبيق المحطات الأخرى لمفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن.

أما فيما يتعلق بالزبائن، فلقد تكونت العينة المستجوبة من 30 زبونا، بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، كما نشير إلى أن الزبائن المستهدفين هم المؤسسات، أي هم الزبائن الذين يمتلكون حسابا لهم بالمؤسسة، و هم الزبائن المربحين و الذين يتم معالجتهم ضمن برنامج تسيير العلاقة مع الزبائن.

2.3.3. دراسة و تحليل نتائج الاستبيان

لقد اعتمدنا في عرض و تحليل الإجابات المجمعّة من خلال الاستبيانات الموزعة، على نظام

الرمز الإحصائية SPSS.

و سنعرض فيما يلي نتائج الاستبيان حسب المجتمع المستهدف، أي نعرض النتائج المتعلقة بالإطارات على حدى، و نعرض بعدها النتائج المتعلقة بالزبائن.

1.2.3.3. تبويب و تحليل نتائج الاستبيان الموجه للإطارات

قبل أن نعرض النتائج المجمعّة من خلال توزيع قوائم الاستبيان المصممة لهذا الغرض، نشير إلى أن غالبية من تم استجوابهم هم عاملين ذوي خبرات تتراوح ما بين 3 سنوات إلى 11 سنة، أما عن مستواهم الدراسي فمعظمهم ذوو مستوى جامعي، من مستوى تقني سامي و كذا مهندسين و حاملي شهادة ماجستير.

1. أسباب إقامة العلاقة مع الزبائن هي

البيان	الزبون يفضل ذلك	تكيف الخدمات حسب حاجات كل زبون	طبيعة الخدمات	استغلال برنامج الإعلام الآلي لتسيير العلاقة مع الزبائن	أسباب أخرى
التكرار	0	9	6	1	0
النسبة (%)	0	56,26	37,5	6,25	0

حسب الإجابات التي قدمها العاملون (من خلال النسبة 56.26%) نلاحظ بأن السبب الرئيسي لإقامة العلاقة مع الزبون يرجع إلى رغبتها في التقرب من زبائنها من أجل تكيف خدماتها حسب حاجات كل زبون، كما يمكن القول بأن طبيعة الخدمات التي تقدمها مؤسسة DHL تفرض عليها أن تبني علاقة مستمرة. أما النسبة المتبقية من الإجابات (37.6%) فتشير إلى أن رغبة المؤسسة في إقامة علاقات مع زبائنها يرجع إلى حتمية استغلال برنامج الإعلام الآلي المخصص لتسيير هذه العلاقات.

فاستنادا على ما تقدّم من الإجابات يمكن القول بأن سبب إقامة العلاقة مع الزبون يرجع إلى رغبة المؤسسة في ذلك، و هذا ما يبيّن أن للمؤسسة إستراتيجية محدّدة لتسيير العلاقة مع الزبائن.

2. العلاقة مع الزبون

البيان	قوية	متوسطة	ضعيفة
التكرار	14	2	0
النسبة (%)	87,5	12,5	0

يؤكد أغلب الإطارات (87.5%) بأن علاقة المؤسسة بزبائننا قوية، في حين تراها النسبة المبقية (12.5%) علاقة متوسطة. و بالرجوع إلى ما توصلنا له من خلال السؤال يمكن القول في هذا الصدد بأن قوة علاقة المؤسسة بزبائننا يرجع إلى عدد من الطرق و الأدوات التي تتبناها المؤسسة في بناء و تطوير العلاقة مع الزبون.

3. بالنسبة لمؤسسة DHL Algérie، يعتبر تسيير العلاقة مع الزبائن

البيان	برنامج إعلام آلي	إستراتيجية تسويقية	أمر آخر
التكرار	6	10	
النسبة (%)	37,5	62,5	0

تعتبر نسبة 37,5 % من الإطارات تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه فقط برنامج إعلام آلي يعطي عمليات تسيير المعلومات المتعلقة بالزبون صفة أوتوماتيكية، في حين تراه النسبة الغالبة من الإطارات (62%) بأنه إستراتيجية تسويقية تتحقق على المدى الطويل و بإتباع طرق معينة. و مما سبق يمكن القول بأن فيه عدم وضوح لدى العاملين بشأن هذه الإستراتيجية، و هو ما لاحظناه كذلك أثناء إجراء التربص. كما تؤكّد هذه النتائج صحة النتيجة السابقة، المتمثلة في سبب إقامة العلاقة مع الزبائن، و بأن سبب إقامة العلاقة يرجع إلى تكييف الخدمات، و الذي يتطلب وجود إستراتيجية تسويقية لذلك.

4. تستهدف المؤسسة الزبائن المرشحين من أجل تحسين الاحتفاظ بهم من خلال تكييف

خدماتها حسب حاجات كل زبون

البيان	نعم	لا
التكرار	16	0
النسبة (%)	100	0

يؤكد كافة الإطارات المستجوبة بأن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو استهداف الزبائن المرشحين من خلال تكييف الخدمات حسب حاجات كل زبون، هذا ما يدل بأن المؤسسة تطبق مفهوم التسويق بالعلاقات و أن لها إستراتيجية لتسيير العلاقة مع الزبائن، إلا أن نسبة من العاملين ليسوا واعون بها (النسبة المقدّمة في السؤال السابق).

5. تقوم المؤسسة بالتحليل الفردي لحاجات زبائنهم من أجل تكييف خدماتها حسب حاجات

كل زبون

البيان	نعم	لا
التكرار	16	0
النسبة (%)	100	0

يجيب كل الإطارات المستجوبين بأن المؤسسة تقوم بتحليل حاجات زبائنهم من أجل تكييف الخدمات، هذا ما يمكن أن نستخلص منه بأن المؤسسة تستفيد بشكل كبير من العلاقة التي تقيمها مع زبائنهم، كما أن هدفها من خلال تكييف خدماتها حسب حاجات كل زبون يدل على مدى تطبيق التسويق بالعلاقات. و تؤكد هذه النتيجة صحة الأجوبة السابقة.

6. حسب رأيك، يعتبر أثر تسيير العلاقة مع الزبائن على

1.6. تحسين جودة الخدمة

البيان	كبير	متوسط	ضعيف
التكرار	15	1	0
النسبة (%)	93,75	6,25	0

نلاحظ من خلال هذه الإجابات بأن أغلبية الإطارات 93,75 % يعتقد بأن لتطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن أثر كبير على تحسين جودة الخدمة من خلال تحليل إدراكات الزبون، و من ثم تكييف الخدمات حسب متطلبات كل زبون، هذا ما يدل على أن تسيير العلاقة مع الزبائن يساعد في تحسين الجودة المدركة لدى الزبون التي تعتبر أحد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

2.6. تخفيض تكاليف الاتصالات التسويقية و الإشهار

البيان	كبير	متوسط	ضعيف
التكرار	4	10	2
النسبة (%)	25	62,5	12,5

يؤكد 62,5 % (أغلبية المجيبين) من الإطارات بأن لتسيير العلاقة مع الزبائن أثر متوسط على تخفيض تكاليف الاتصالات التسويقية و الإشهار، في حين يجب 25 % منهم بأن الأثر على هذا الأخير يعد كبير، كما يعتقد 12,5 % من الإطارات بأن تسيير العلاقة مع الزبائن يؤثر بصفة ضعيفة على تخفيض تكاليف الاتصال. و قد يرجع هذا إلى الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة.

3.6. تحسين أداء رجال البيع

البيان	كبير	متوسط	ضعيف
التكرار	14	2	0
النسبة (%)	87,5	12,5	0

يرى أغلبية الإطارات (بنسبة 87,5 %) بأن لتسيير العلاقة مع الزبائن دور كبير في تحسين أداء رجال البيع، في حين ترى نسبة (12.5 %) من الإطارات المستجوبة بأن أثر تطبيق هذا المفهوم يعد متوسطا على تحسين أداء رجال البيع. و يتمثل أثر تسيير العلاقة مع الزبائن على تحسين أداء رجال البيع في تقديمهم بالمعرفة اللازمة و المتواصلة عن خصائص الزبائن و تطوراتها، هذا ما يسمح لهم بإعداد مخططات عملهم و تحديد مسارات الزيارات التي يقومون بها.

4.6. التسيير الاستراتيجي للعلاقة مع الزبون

البيان	كبير	متوسط	ضعيف
التكرار	14	2	0
النسبة (%)	87,5	12,5	0

يؤكد أغلبية الإطارات (87.5%) بأن لتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات أثر كبير على التسيير الاستراتيجي للعلاقة مع الزبون، في حين تعتبره النسبة المتبقية (12.5%) بأنه متوسط الأثر في هذا الشأن. و يتضح أثر التسيير الاستراتيجي للعلاقة مع الزبون أساسا في كيفية استهداف الزبائن و كذا القرارات المتعلقة ببناء و إنهاء العلاقات مع الزبائن.

5.6. سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن مقارنة بالمنافسين

البيان	كبير	متوسط	ضعيف
التكرار	13	3	0
النسبة (%)	81,25	18,75	0

يتضح بأن أغلب الإجابات (81.25%) تشير إلى أنه يمكن للمؤسسة أن تحقق السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن، هذا ما يدل بأن تطبيق مفهوم العلاقة مع الزبون يزيد من تدعيم ميزة السرعة التي تميز خدمات المؤسسة، ذلك من خلال الارتكاز على المعرفة المتواصلة للمتطلبات المتجددة للزبائن.

6.6. قياس الأداء التسويقي

البيان	كبير	متوسط	ضعيف
التكرار	7	7	2
النسبة (%)	43,75	43,75	12,5

نستنتج من خلال الإجابات المقدمة بأن 12,5 % من الإطارات يعتقدون بأن تسيير العلاقة مع الزبائن لا يساعد المؤسسة في قياس أدائها التسويقي، في حين تقتسم الإجابات المتبقية بين من يعتقد بأن أثر تسيير العلاقة مع الزبائن كبير في قياس الأداء التسويقي، و من يعتقد بأن أثره متوسط في ذلك. و يمكن الاستنتاج من خلال هذه الإجابات بأن تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن لا يزال في خطواته الأولى بالمؤسسة، أي أن هذه الأخيرة لم تعمم الاستفادة منه إلى كافة الوظائف التسويقية، و هو ما أكدناه في الأسئلة الأولى حيث إٌضح عدم وضوح الإستراتيجية لدى العاملين، و تحقيق قياس الأداء التسويقي بالارتكاز على هذا المفهوم يتطلب الوضوح التام للإستراتيجية.

7.6. معرفة و تحليل نشاط المنافسين

البيان	كبير	متوسط	ضعيف
التكرار	9	4	3
النسبة (%)	56,25	25	18,75

نلاحظ بأن أكثر من نصف عدد المستجوبين (56.25%) يرى بأن تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن يسمح للمؤسسة بمعرفة و تحليل نشاط منافسيها من خلال معرفة سلوك زبائنها تجاه خدمات المنافسين، هذا ما يسمح للمؤسسة بقياس تنافسية خدماتها و التنبؤ بمستويات المنافسة المستقبلية. في حين يجيب ربع الإطارات بأن لتسيير العلاقة مع الزبائن أثر متوسط على معرفة و تحليل نشاط المنافسين، أما بقية المجيبين فيؤكد ضعف أثر تطبيق هذا المفهوم على معرفة و تحليل نشاط المنافسة، و قد يرجع هذا إلى محدودية استغلال مخرجات تطبيق هذا المفهوم.

7. يساعد تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن في تفعيل القرارات المتعلقة بالمزيج

التسويقي

البيان	نعم	لا
التكرار	12	4
النسبة (%)	75	25

يؤكد ثلاثة أرباع الإطارات المستجوبين بأن تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن يساعد في تفعيل القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي، و يرجع هذا أساسا لارتكاز المؤسسة على حاجات الزبون في اتخاذ قراراتها (أي يدل هذا على مدى توجه المؤسسة بزبائنها)، أما ربع الإجابات فتنتفي ما تقدم ذكره، و قد يرجع هذا لعدم وضوح إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن لدى العاملين، أو لحدائثة تطبيق المفهوم و التدرج في توسيع تبنيه عبر كافة فروع المؤسسة المنتشرة عبر الوطن.

8. يساعد تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن في بناء مزايا تنافسية لمؤسسة DHL

Algérie

البيان	نعم	لا
التكرار	13	3
النسبة (%)	81,25	18,75

تؤكد أغلبية الإطارات (81,25%) بأن تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية للمؤسسة، في حين تجيب نسبة (18.75%) بغير ذلك، هذا ما يدل بأن الوعي لدى الإطارات كبير بخصوص أهمية تطبيق هذا المفهوم، ذلك لتحقيق المؤسسة للعديد من المزايا من جراء تطبيق هذا المفهوم في ظرف قصير.

9. النشاط التسويقي أكثر أداءا بالمقارنة مع فترة ما قبل تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع

الزبائن

البيان	نعم	لا
التكرار	16	0
النسبة (%)	100	0

من خلال الإجابات المقدمة، يمكننا القول بأنه من الرغم من حداثة تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن إلا النتائج المحققة كبيرة، و يتجلى هذا من خلال ما لاحظناه بالمؤسسة، و هو النظرة الواضحة التي أصبح يكتسبها العاملون بالمصلحة التجارية عن الزبائن مقارنة مع ما كانوا عليه من قبل.

10. حسب رأيك، دور تسيير العلاقة مع الزبائن في

1.10. الاحتفاظ بالزبائن و تحقيق الاقتصاد في ذلك

البيان	كبير	متوسط	صغير
التكرار	11	5	0
النسبة (%)	68,75	31,25	0

يجيب أغلبية الإطارات (68.75%) بأن لتسيير العلاقة مع الزبائن دور كبير في الاحتفاظ بالزبائن و تخفيض التكاليف التسويقية في ذلك، هذا ما يشير بأن تطبيق المؤسسة لهذا المفهوم أكسبها أكثر دقة في استهداف زبائنها و تقسيمهم على أساس القيم الحالية و المحتملة التي يقدمونها للمؤسسة. بينما يرى العدد المتبقي (31.25%) بأن تطبيق هذا المفهوم له دور متوسط في الاحتفاظ بالزبائن و تخفيض التكاليف المتعلقة بذلك، و قد يرجع اختلاف الرؤى في هذا الشأن إلى مدى مساهمة كل عامل في معرفة و استخلاص النتائج المنبثقة من جراء تطبيق هذا المفهوم.

2.10. تكيف الخدمات حسب حاجات كل زبون

البيان	كبير	متوسط	صغير
التكرار	13	3	0
النسبة (%)	81,25	18,75	0

تعتبر الأغلبية الساحقة (81.25%) من المستجوبين بأن لتطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن دور كبير في تكيف الخدمات حسب حاجات كل زبون، هذا يشير إلى أن CRM يعتبر مساعداً، و بصفة كبيرة، في تحقيق هدف بناء المؤسسة للعلاقة مع زبائنها، و المتمثل في تكيف خدماتها حسب خصائص كل زبون، و هنا يمكن اعتبار CRM ذا أثر كبير في تقوية العلاقة مع الزبون المريح.

3.10. التقسيم و الاستهداف الفعالين للزبائن

البيان	كبير	متوسط	صغير
التكرار	14	2	0
النسبة (%)	87,5	12,5	0

نلاحظ من خلال الإجابات المقدمة (نسبة 87.5 %) بأن تطبيق تسيير العلاقة مع الزبائن يساعد و بشكل كبير في التقسيم و الاستهداف الفعالين للزبائن من خلال التحليل المفصل لما يقدمه كل زبون للمؤسسة من منافع مادية و معنوية.

بينما يرى العدد المتبقي من الإطارات (12.5%) بأن لتسيير العلاقة مع الزبائن دور متوسط في التقسيم و الاستهداف الفعالين للزبائن.

نلاحظ بأن هذه الإجابات تؤكد الإجابات السابقة المتعلقة بتكثيف الخدمات حسب حاجات كل زبون.

4.10. تخفيض تكاليف جذب الزبائن الجدد

البيان	كبير	متوسط	صغير
التكرار	8	6	2
النسبة (%)	50	37,5	12,5

يجيب نصف عدد الإطارات المستجوبة بأن تسيير العلاقة مع الزبائن يساهم و بشكل كبير في تخفيض تكاليف جذب الزبائن، في حين تؤكد نسبة 37.5% من الإطارات المستجوبة بأن دور تطبيق هذا المفهوم يعد متوسطا في تخفيض تكاليف جذب الزبائن الجدد، أما العدد المتبقي من الإجابات فيشير إلى صغر دور هذا المفهوم في ذلك.

نلاحظ بأن هذه الإجابات تؤكد ما ورد في السؤال الخاص بدور تسيير العلاقة مع الزبائن في تخفيض التكاليف التسويقية و الإشهار، و التي تتحقق عند إصدار الزبائن الموالين للكلمة المنطوقة الإيجابية، و التي يتحقق عنها تخفيض في التكاليف الاتصالية و كذا تخفيض تكاليف جذب الزبائن الجدد.

5.10. استباق ظهور حاجات الزبائن

البيان	كبير	متوسط	صغير
التكرار	11	4	1
النسبة (%)	68,75	25	6,25

استنادا إلى الإجابات المقدمة (نسبة 68.75%) يمكن القول بأن تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن يساعد، و بشكل كبير، في استباق ظهور حاجات الزبائن، و يتأتى هذا من خلال التعلم الذي تحققه المؤسسة من زبائنها مع مرور الزمن، و من جراء تسجيل الملاحظات المهمة، و المتعلقة بكافة الاتصالات بالزبون. في حين يرى ربع المستجوبين بأن لتسيير العلاقة مع الزبائن دور متوسط في استباق ظهور حاجات الزبون.

6.10. بناء و تطوير العلاقة مع الزبائن المربحين

البيان	كبير	متوسط	صغير
التكرار	15	1	0
النسبة (%)	93,75	6,25	0

نلاحظ من خلال أغلب الإجابات المقدمة (93.75%) بأن لتسيير العلاقة مع الزبائن دور كبير في بناء العلاقة مع الزبائن المربحين، و كذا تطويرها حسب متطلباتهم. هذا ما يشير إلى مدى تطبيق CRM بالمؤسسة، كما نشير إلى أن بناء و تطوير العلاقة مع الزبائن المربحين يتحقق من خلال التقسيم و الاستهداف الفعالين للزبائن، و في هذا الصدد نقول بأن الإجابة المتوصل لها تتوافق مع ما ورد في السؤال المتعلق بدور تسيير العلاقة مع الزبائن في التقسيم و الاستهداف الفعالين.

7.10. حساب تكاليف خدمة كل زبون على حدى

البيان	كبير	متوسط	صغير
التكرار	5	7	4
النسبة (%)	31,25	43,75	25

تتوزع الإجابات المتعلقة بدور تسيير العلاقة مع الزبائن في حساب تكاليف خدمة كل زبون على النحو التالي:

يعتبر 31,25 % من الإطارات دور CRM كبيرا في حساب تكاليف خدمة الزبون. أما 43,75 % من الإطارات فيعتبر دور CRM متوسطا في حساب تكاليف خدمة الزبون. و يعتبر ربع الإطارات دور CRM صغيرا في حساب تكاليف خدمة الزبون. قد يرجع هذا الاختلاف في الرؤى إلى عدم استفادة كافة الإطارات من معرفة كافة مخرجات تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن.

8.10. إعداد برامج فعالة لضمان ولاء الزبائن

البيان	كبير	متوسط	صغير
التكرار	8	6	2
النسبة (%)	50	37,5	12,5

تشير نصف مجموع الإجابات بأن لتسيير العلاقة مع الزبائن دورا كبيرا في إعداد برامج فعالة لضمان ولاء الزبائن، في حين تشير معظم الإجابات المتبقية (37.5%) بأن دور تطبيق هذا المفهوم يعد متوسطا في إعداد برامج فعالة لضمان ولاء الزبائن.

2.2.3.3. تبويب و تحليل نتائج الاستبيان الموجه للزبائن

تتكون العينة المستجوبة من 30 زبونا يتمثل كلهم في المؤسسات، و يرجع اختيارنا هذا لسبب واحد يتمثل في أن المؤسسات هي فقط من تدرجهم مؤسسة DHL ضمن برنامج تسيير العلاقة مع الزبائن، أي هم الزبائن المتوفر لديهم حساب خاص بهم لدى المؤسسة.

1. مدة علاقتك بمؤسسة DHL

البيان	أقل من 2 سنة	أكثر من 2 سنة
التكرار	0	30
النسبة (%)	0	100

نلاحظ من خلال الإجابات المقدمة بأن كل الزبائن المستجوبين تزيد مدة علاقتهم بالمؤسسة عن سنتين. و نشير بأن تحديد المدة بسنتين يرجع إلى المدة منذ تبنى المؤسسة لبرنامج تسيير العلاقة مع الزبائن، الذي كان تثبيته منذ سنتين، هذا من أجل معرفة إدراك الزبائن للفرق بين المرحلتين ما قبل و بعد إقامة CRM بالمؤسسة.

2. بالنسبة لك، استمرارك في التعامل مع مؤسسة DHL يعد أمرا

البيان	مهما	عاديا	غير مهم
التكرار	17	13	0
النسبة (%)	56,66	43,33	0

لقد أجاب أغلبية المستجوبين (56.66%) بأن استمرار تعاملهم مع المؤسسة يعد أمرا مهما، في حين يعتبر بقية المستجوبين بقائهم على علاقة مع المؤسسة أمرا عاديا. و يرجع هذا الاختلاف إلى مدى إدراك الزبائن لأهمية البقاء على علاقة مع المؤسسة. كما يمكن أن يرجع هذا الاختلاف إلى عدم إدراك الفرق بين المرحلتين.

3. بالنسبة لك، يعتبر تقديم المؤسسة لخدمات تستجيب لحاجاتك الفردية أمرا

البيان	مهما	عاديا	غير مهم
التكرار	15	15	0
النسبة (%)	50	50	0

يتبين من الإجابات الممثلة في الجدول بأن نصف الزبائن يولون أهمية لتكثيف الخدمات حسب خصائصهم، في حين يعتبره النصف الآخر من الزبائن أمرا عاديا.

4. يعتبر عامل الوقت و الأمان في إرسال الوثائق و البضائع أمرا

البيان	مهما	عاديا	غير مهم
التكرار	21	9	0
النسبة (%)	70	30	0

يعتبر أغلبية الزبائن (نسبة 70%) عاملي الوقت و الأمان في اقتناء الخدمة أمرا مهما، في تعتبره النسبة المتبقية (30%) أمرا عاديا. هذا ما يبيّن مدى تكثيف المؤسسة لخدماتها حسب حاجات زبائنهم، إذ بالرغم من أن ارتكاز المؤسسة على عاملي الوقت و الأمان في تقديم خدماتها، إلا أنها تستهدف الزبائن الذين لا يولون أهمية لهذين العاملين.

5. حسب نظرك، تعتبر المؤسسة DHL متوجهة بزبائنهم

البيان	نعم	لا	نوعا ما
التكرار	30	0	0
النسبة (%)	100	0	0

نلاحظ من خلال الإجابات المقدمة بأن كل الزبائن المستجوبين يدركون بأن المؤسسة متوجهة بزبائنها، و يظهر هذا أساسا في تعامل المؤسسة معهم. و هذا ما يؤكّد النتائج المتوصل لها من خلال الأسئلة المطروحة للإطارات.

6. استغلال DHL لتكنولوجيا المعلومات يزيد من السرعة و الأمان في تقديم خدماتها

البيان	نعم	لا	نوعا ما
التكرار	29	1	0
النسبة (%)	96,66	3,33	0

يرى أغلبية الزبائن بأن استغلال المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات يزيد من السرعة و الأمان في تقديم خدماتها، هذا ما نستخلص منه بأن استغلال المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات يزيد من مستوى رضا و ولاء زبائنها عن طريق تقديم الخدمات بصفة آمنة و سريعة.

7. هل قامت المؤسسة بتثبيت نظام معلوماتي من أجل إعداد طلبياتك

البيان	نعم	لا
التكرار	1	29
النسبة (%)	3,33	96,66

يتضح من خلال الإجابات المقدمة بأن أغلبية زبائن المؤسسة (96.66%) لا يتوفروا على هذا النظام لإعداد الطلبيات بصفة آلية.

8. يعتبر تثبيت نظام معلوماتي بمؤسستك من أجل إعداد طلبياتك أمرا

البيان	مهما	عاديا	غير مهم
التكرار	9	12	9
النسبة (%)	30	40	30

يتبين من خلال النتائج المقدمة في الجدول، بأن آراء الزبائن تختلف و تتوزع بنسب متساوية تقريبا على ثلاثة مجموعات من الزبائن. و يمكن الاستنتاج في هذا الصدد بأن سبب عدم تثبيت هذا النظام لدى المؤسسات المتعامل معها يرجع إلى الاستيعاب الضعيف لأهمية هذا النظام، و الذي قد يرجع بدوره إلى حداثة الفكرة من جهة، و ضعف الاتصال و التعريف بمزايا هذا النظام من جهة أخرى.

9. كيف تجدون الاتصال مع

1.9. رجال البيع

البيان	رديء	مقبول	حسن	جيد	جيد جدا
التكرار	0	0	0	15	15
النسبة (%)	0	0	0	50	50

تنقسم الإجابات بشأن الاتصال مع رجال البيع بين معتقد إلى أنه جيد، و قسم آخر يعتقد بأنه جيد جدا. هذا ما يدل على أن نوعية الاتصال بين رجال البيع و زبائن المؤسسة جيدة، و يرجع هذا أساسا إلى التكوين المستمر الذي تضمنه المؤسسة لرجال البيع، و كذا مستوى توجه المؤسسة بزبائنها.

2.9. مصلحة الزبائن

البيان	رديء	مقبول	حسن	جيد	جيد جدا
التكرار	0	0	0	15	15
النسبة (%)	0	0	0	50	50

تعتبر نسبة 50% من الزبائن بأن نوعية الاتصال مع مصلحة الزبائن جيّدة، كما تعتبرها النسبة المتبقية من الزبائن المستجوبين على أنه جيّد جداً، و يرجع موقف الزبائن هذا إلى سرعة الإجابة على استفساراتهم، إذ تعتبر هذه المؤسسة المعروفة في استغراقها فقط 5 ثوان في الرد على المكالمات الهاتفية للزبائن، هذا إضافة إلى ما تحتويه مصلحة الزبائن من خبراء في مجال تخصص المؤسسة، و كذا استخدامها المتجدد لتكنولوجيا المعلومات في تسيير شكاوي الزبائن و حلّ مشاكلهم.

3.9. العمال بالمؤسسة

البيان	رديء	مقبول	حسن	جيد	جيد جدا
التكرار	0	0	0	12	18
النسبة (%)	0	0	0	40	60

يتضح من خلال الإجابات المقدمة بأن معظم الزبائن (60%) يعتبر الاتصال مع العمال بالمؤسسة ذو مستوى جيّد جداً، و يرجع هذا أساسا إلى ثقافة المؤسسة المرسخة لدى عاملها، المعترين للزبون رأس مال المؤسسة.

10. مستوى رضاك بالنسبة ل

1.10. حسن استماع المؤسسة

البيان	راضي تماما	راضي	غير راضي	غير راضي تماما
التكرار	12	18	0	0
النسبة (%)	40	60	0	0

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن بأن أغلبية الزبائن (60%) راضون بخصوص حسن الاستماع، في حين نجد أن نسبة 40% من الزبائن المستجوبين راضون تماما، هذا ما يبيّن مدى فهم المؤسسة لحاجات زبائنهم من خلال التقرب لهم.

2.10. سرعة تنفيذ طلبياتك

البيان	راضي تماما	راضي	غير راضي	غير راضي تماما
التكرار	21	9	0	0
النسبة (%)	70	30	0	0

نلاحظ من خلال الإجابات المقدمة بأن أغلبية الزبائن (70%) راضون تماما عن سرعة المؤسسة في تنفيذ طلبيات زبائنهم، و يعود هذا إلى المستوى الذي تحتله المؤسسة في التوجه بزبائنهم.

3.10. زيارة رجال البيع لك

البيان	راضي تماما	راضي	غير راضي	غير راضي تماما
التكرار	24	6	0	0
النسبة (%)	80	20	0	0

يؤكد أغلبية الزبائن (80%) بأنهم راضون تماما عن زيارة رجال البيع لهم، و يرجع هذا أساسا إلى برنامج COMET لتسيير العلاقة مع الزبائن الذي يعالج الزبائن حسب العوامل الجغرافية و كذا السلوكية، الأمر الذي يسمح للمؤسسة من إعداد مسارا فعالا لزيارات رجال البيع للزبائن. إذ يسمح هذا المسار بتحقيق رضى الزبون و كذا تخفيض التكاليف و الوقت في زيارات رجال البيع للزبائن.

4.10. مستوى تكييف الخدمات و صياغة الرسائل حسب متطلباتك

البيان	راضي تماما	راضي	غير راضي	غير راضي تماما
التكرار	6	24	0	0
النسبة (%)	20	80	0	0

يتضح من خلال الإجابات المقدمة بأن أغلبية الزبائن (80%) راضون عن مستوى تكييف

الخدمات و صياغة الرسائل حسب متطلباتهم و اجتناب المؤسسة العمومية في إعداد الرسائل الموجهة لزملائها. يمكن الملاحظة من خلال هذه النتيجة مدى تطبيق المؤسسة لمفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن الذي يتضمن مبدأ تكييف العروض حسب حاجات كل زبون، كما نشير إلى أن هذه النتيجة تؤكد ما توصلنا له من خلال السؤال الخامس (هل تعتبر المؤسسة متوجهة بزملائها).

11. حسب رأيك، خدمات DHL في تحسن مستمر

البيان	نعم	لا
التكرار	30	0
النسبة (%)	100	0

تمحورت كل إجابات الزبائن المستجوبين بأن خدمات المؤسسة في تحسن مستمر، و يرجع هذا إلى عدد من العوامل، يمكن أن نذكر منها تطبيق مبادئ التسويق بالعلاقات التي تتوافق مع اتجاهات المؤسسة الإستراتيجية و طبيعة خدماتها.

3.2.3.3. اختبار فرضيات الدراسة

سوف نحاول من خلال هذا الفرع تقديم اختبار فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتوصل لها من خلال الاستبيانين الموجهين لزملائ و إطارات المؤسسة.

1.3.2.3.3. الفرضية الأولى

يفضل زبائن مؤسسة DHL Algérie الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع المؤسسة بدلا من الانتقال إلى المؤسسات المنافسة، هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى إيجاد الطرق و الأساليب التي تفعل من تسيير هذه العلاقة بما يحقق رضا الزبائن.

بعد جمع و تحليل نتائج الاستبيان الموجه للزملائ توصلنا إلى أن الأسباب الرئيسية لإقامة المؤسسة للعلاقة مع الزبون تتمثل في طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما تعتبر رغبة هذه الأخيرة في تكييف خدماتها حسب حاجاتها توجهها استراتيجيا للمؤسسة يفرض عليها بناء علاقات و تطويرها من خلال تبني أدوات و أساليب معينة.

و بالتالي، بناء على آراء المستخدمين (المقدمة في الاستبيان الأول من خلال النسبة 0 % التي

توضح بأن الزبائن لا يفضلون إقامة العلاقة مع المؤسسة) نفي الفرضية الأولى، و نقدم البديل المتمثل في أن للمؤسسة إستراتيجية لتسيير العلاقة مع الزبائن ترمي من خلالها إلى تكييف خدماتها حسب حاجات زبائنها.

2.3.2.3.3. الفرضية الثانية

تطبيق مؤسسة DHL Algérie لمفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن يمكنها من إتاحة المعرفة المفصلة عن زبائنها للعاملين بالمؤسسة، هذا ما يحقق السرعة و الفعالية في الأداء التسويقي.

توصلنا من خلال نتائج الاستبيانين المقدمين لكل من إطارات و زبائن المؤسسة بأن هذه الأخيرة حققت العديد من المزايا من خلال تطبيقها لمفهوم التسويق بالعلاقات، تتمثل أهمها في تحسين جودة الخدمة، تحسين أداء رجال البيع و تحقيق المعرفة المفصلة عن الزبون، التي تسمح باستباق المنافسين في الاستجابة لمتطلبات الزبائن، كما مكّنها تطبيق هذا المفهوم من قياس أداء البرامج التسويقية التي تعدها المؤسسة، و تفعيل القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي، و كذا تحليل و قياس أنشطة المنافسين.

فبناء على ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة حققت من جراء تطبيقها لمفهوم التسويق بالعلاقات السرعة و الفعالية في الأداء التسويقي، رغم حداثة تطبيق هذا المفهوم بالمؤسسة.

3.3.2.3.3. الفرضية الثالثة

تبني مؤسسة DHL Algérie لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن يمكنها من ضمان ولاء زبائنها بصفة ممتاز بالفعالية.

لقد تمّ إثبات صحّة هذه الفرضية بناء على النتائج المتوصلّ لها، و المتعلقة بالأسئلة الموجّهة للإطارات المستهدفة (السؤال العاشر، و السؤالين التاسع و العاشر من الأسئلة الموجّهة للزبائن)، و التي تمحورت حول دور تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن في تفعيل عملية الاحتفاظ بالزبائن من خلال تكييف العروض على أساس تحقيق المعرفة المعمّقة و المتواصلة عن الزبائن و تخفيض التكاليف المتعلقة بذلك.

خاتمة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تشخيص واقع علاقة مؤسسة DHL Algérie مع زبائنها، و كذا الأساليب و الأدوات التي تعتمدها في الاستفادة من مخرجات هذه العلاقة من خلال تسييرها.

و لقد أسفر هذا الشق من الدراسة على عدد من النتائج، نوجزها فيما يلي:

- تقدم المؤسسات تشكيلة عريضة من الخدمات، و يعتبر تكييف العروض التي تقدمها أحد أساسيات عمل المؤسسة، و هو ما ميّز المؤسسة عن منافسيها من خلال تحقيق السرعة و الأمان في تقديم خدماتها.
- تولي المؤسسة أهمية كبيرة لإقامة العلاقة مع زبائنها، الأمر الذي تفرضه طبيعة الخدمات التي تقدمها و كذا القيم التي تتضمنها ثقافة المؤسسة.
- تعتبر المؤسسة أول اتصال بالزبون فرصة لها يجب أن تستغلها و تنميها، كما تبادر في الاتصال بزبائنها بمجرد اكتشاف أي قيمة محتملة.
- تتميز المؤسسة باستغلالها المتجدد للتكنولوجيا الحديثة في استغلال الفرص الحالية و المستقبلية التي يقدمها الزبون للمؤسسة.
- تقوم المؤسسة بإعداد الهيكل التنظيمي الخاص بمصلحتها التجارية على أساس التقسيم الاستراتيجي للزبائن. هذا ما يدل على مدى توجهها بزبائنها و تطبيقها لمفهوم التسويق بالعلاقات.
- للمؤسسة إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، إلا أنها ليست معروفة لدى العاملين بالمؤسسة.
- يعد كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة متوجهين نحو خدمة الزبون، و الذي يعتبر في نظرهم مصدر نجاحهم و أرباحهم.
- مع احتمال ظهور منافسة أقوى مع انفتاح السوق الوطني، أصبحت المؤسسة تهتم أكثر من أي وقت مضى بتبني المفاهيم التسويقية الحديثة، و تطبيقها باستخدام التكنولوجيا الحديثة، و على رأسها مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن الذي تعتبره المؤسسة أحد الحتميات التي يتطلبها نجاح الاستمرار في ممارسة أنشطتها.

خاتمة

لقد مرّ التسويق منذ نشأته العلمية بالعديد من المراحل، و كانت هذه التحولات نتيجة للتغيرات التي شهدتها بيئة المؤسسة، و في هذا الصدد نجد أن ظهور الميزة التنافسية كان نتاج هذه التغيرات، كما تعتبر أحد المفاهيم الأساسية التي تهتم بها دراسات التسويق في ظل التسويق الحديث. كما نلاحظ أن ظهور مفهوم الميزة التنافسية كان في سنوات السبعينات، هذا تزامنا مع التطورات التكنولوجية التي ميّزت هذه الفترة، و التي تولدت عنها المنافسة بين المؤسسات القائمة من أجل تقديم عروض ذات قيمة للسوق.

و لقد أدت التطورات التي عرفها التسويق إلى تغيير نظرة المؤسسة في كيفية بنائها و تطويرها للميزة التنافسية، ففي الحين الذي أصبح فيه بقاء المؤسسة مرهون باكتسابها لميزة تنافسية مستمرة اتجهت المؤسسة نحو البحث عن مصادر تحقيقها بصفة تضمن لها الفعالية في ذلك.

و مع ازدياد سيادة الزبون، و كذا تسارع التطورات التكنولوجية أصبحت المؤسسة في حاجة ماسة لأن تبحث عن كيفية بناء مزايا تنافسية مستمرة من خلال الاعتماد على هذين البعدين، أي بناؤها على أساس ما يتطلبه الزبون، ذلك باستغلال التطور التكنولوجي لمواكبة تطور حاجاته و تحقيق القيمة التي يصبوا الزبون إلى الحصول عليها في خضمّ العروض المتزايدة أمامه.

فمن خلال ما سبق ذكره، نشير إلى أن دراستنا تمحورت حول آخر نقطة توصلت إليها دراسات التسويق الحديثة، ذلك بإظهار أهمية الانتقال نحو تبني مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن في بناء مزايا تنافسية مستمرة عبر الزمن، هذا بتوجيه كافة جهود المؤسسة نحو تحقيق المعرفة المتواصلة عن زبائنهم من خلال التقرب إليهم و إقامة الحوار البنّاء معهم من أجل تقديم عروض ذات قيمة مضافة، ذلك بالارتكاز على تكييف خدماتها بما يتطلبه الزبون و يتطلع إليه. هذا عوض ما كان في السابق، حيث كانت تعتمد المؤسسة على خصائص المنتج في بناء مزاياها التنافسية، أي تقديم منتجات ذات جودة عالية دون التركيز على إدراكات الزبون للمنافع التي تقدمها تلك العروض، و دون مراعاة تمايز حاجات الزبائن، و كذا زيادة متطلباته أمام ما تفرضه عليه المنافسة من تأثيرات على اتجاهاته الشرائية.

و من خلال ما استعرضناه في ثنايا هذه الدراسة، نعرض فيما يلي أهم النتائج النظرية و التطبيقية التي توصلنا لها.

نتائج الدراسة النظرية

تتمثل النتائج التي توصلنا لها من خلال دراستنا للشق النظري فيما يلي:

- للميزة التنافسية دورة حياة، يعني أن إنشاء الميزة التنافسية يتطلب تطويرها من أجل ضمان استمراريتها عبر الزمن.
- زيادة انتشار المفهوم التسويقي الحديث (التوجه بالزبون)، و كذا ازدياد حدة المنافسة أصبح يفرض على المؤسسة تنمية مزايا تنافسية بالتركيز على ما يتطلبه الزبون الذي أصبح أكثر استهدافا من طرف المنافسة أكثر من أي وقت مضى.
- يتمثل بعدي تحقيق الميزة التنافسية في القيمة المدركة لدى الزبون و كذا التميز، الأمر الذي يستدعي الاقتراب من الزبون من أجل تحقيق المعرفة حول حاجاته و تطويرها عبر الزمن.
- تحقيق المؤسسة نتائج تطبيق تسيير العلاقة مع الزبائن على المدى الطويل يتطلب ترسيخ ثقافة العلاقة مع الزبون و القيم المتضمنة لدى العاملين بالمؤسسة.
- يفرض التطور المستمر للبيئة تطوير العلاقة مع الزبون بمتطلبات هذا الأخير.
- تسيير العلاقة مع الزبائن هو الدمج بين الإستراتيجية التسويقية و برامج الإعلام الآلي الحديثة.
- تحقيق ميزة تنافسية مستمرة يتطلب التواصل مع الزبون من أجل مواكبة تطور حاجاته و سلوكه.
- للعلاقة مع الزبون موضوع يتغير بدلالة تغير سلوك الزبون، لهذا تتطلب هذه العلاقة تطويرا و صيانة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من ذلك، و بذلك نستنتج أن القدرة على تسيير العلاقة مع الزبون هي التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، و ليس بناء العلاقة في حد ذاته.
- بالرغم من ارتكاز مفهوم التسويق بالعلاقات على فكرة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، إلا أنه يجب موازاة مع ذلك تخصيص جهود معتبرة من أجل جذب زبائن جدد حتى تغطي المؤسسة الهوة التي يحدثها الزبائن المتسربين.
- للميزة التنافسية دورة حياة، أي أنها تضمحل مع مرور الوقت، هذا ما يستلزم تطويرها لتحقيق استمرارها عبر الزمن، و في هذا الصدد نجد بأن CRM يعتبر أحد الأدوات و الإستراتيجيات الحديثة التي يمكن للمؤسسة تبنيها في تطوير مزاياها التنافسية.
- ارتكاز تسيير العلاقة مع الزبائن على الأنظمة المعلوماتية الحديثة جعل منها أداة أضفت على الوظائف التسويقية صفة الآلية في العمل، الأمر الذي يزيد من السرعة و الفعالية في تقديم المنتجات المكيفة حسب رغبات الزبائن، ذلك باستباق المنافسين.
- تتمثل القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة من خلال تطبيقها لمفهوم CRM في التحليل المعمق و المستمر لحاجات الزبون و تطوراتها عبر الزمن، هذا ما يحقق للمؤسسة صورة واضحة و موحدة عن الزبون لدى كافة أقسام التسويق.

- بمقارنة مصادر الميزة التنافسية المتمثلة في الزمن، المعرفة، التكنولوجيا، الجودة، الموارد البشرية، الموارد المالية مع خصائص CRM و القيم التي تحققها المؤسسة من تطبيقها لهذا المفهوم نجد أن هذا الأخير يسمح للمؤسسة بتحقيق نظرة أكثر عمق و وضوح عن زبائنها، و هو ما يحقق للمؤسسة السرعة في تقديم منتجاتها بجودة عالية في نظر الزبون، كما يدعم هذا من المعرفة لدى كفاءات المؤسسة، و بالتالي يمكن القول بأن تسيير العلاقة مع الزبائن يعد مصدرا جامعاً للعديد من المصادر للميزة التنافسية.
- يعتبر CRM أحد دواعي بناء و تطوير مزايا تنافسية على أساس متطلبات الزبائن عوض التركيز على المنتجات. كما يحقق تطبيق هذا المفهوم، بالشكل المطلوب، المعرفة المتواصلة عن تطور حاجات الزبون و سلوكاته، هذا ما يكسب مزايا المؤسسة صفة الاستمرارية عبر الزمن.
- نجد من بين الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير مزاياها التنافسية هو ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها، هذا ما يدل على أن CRM يعدّ مطوّراً للميزة التنافسية، بما أنه يعتبر أداة في اكتشاف حاجات الزبائن و بالتالي نقول بأنه إضافة إلى ما يمكن أن تحققه المؤسسة من مزايا تنافسية من خلال تبنيها ل CRM فإنّ هذا الأخير يمكنها كذلك من تطوير المزايا التنافسية الحالية على أساس حاجات الزبائن.

نتائج الدراسة التطبيقية

- لقد أسفر الشق التطبيقي على جملة من النتائج، و التي نوجز أهمها فيما يلي:
- نشاط المؤسسة في بيئة لا تتميز بشدة التنافس يعتبر أحد الأسباب الرئيسية الذي كان وراء عدم تطبيقها لهذا المفهوم بالشكل المطلوب الذي يسمح لها بتحقيق كل المخرجات التي تحقق من جرّاء تطبيقه.
- تعتبر طبيعة الخدمات التي تقدمها مؤسسة DHL و ثقافتها السببية الرئيسيين لاهتمامها بموضوع تسيير العلاقة مع الزبائن.
- تطبق المؤسسة التسويق بالعلاقات قبل إقامة البرنامج المعلوماتي CRM إلا أن مستوى الوعي المطلوب لدى العاملين بخصوص نتائج هذا المفهوم فنجد ضئيلاً، كما نشير إلى أن بدأ المؤسسة في الاهتمام بتطبيق هذا المفهوم يرجع أساساً إلى المنافسة المستقبلية المحتملة، ذلك بانفتاح السوق الجزائري أمام المؤسسات الدولية.
- اعتبار المؤسسة لزبائنها كأصول ثمينة في نظرها يجعلها تعد إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، إلا أن المؤسسة تعاني من تعميم المعرفة بهذه الإستراتيجية في المستوى التنفيذي، إذ نلاحظ بأنها باقية محصورة في المديرية العامة.
- عدم وضوح الإستراتيجية لدى العاملين و الإطار الذي أدى إلى عدم وضوح الأهداف بالشكل الذي يجعل المؤسسة تستفيد من تبني مفهوم التسويق بالعلاقات بشكل أوسع مما هو عليه الآن.

- انحصار إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن على مستوى المديرية العامة أدى إلى نقص الوعي لدى العاملين بالمصلحة التجارية و عدم وضوح أهداف تطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزبائن.
- تعد مصلحة خدمة الزبائن أحد الأدوات المستعملة في تسيير العلاقة مع الزبائن، إلا أن المؤسسة محل الدراسة لا تربط في هيكلها التنظيمي بين المديرية التجارية، أين يوجد نظام تسيير العلاقة مع الزبائن، و مصلحة خدمة الزبائن التي تهتم باستقبال و دراسة نظام شكاوي الزبائن، و التي تعد أحد المصادر الهامة لإدخال المعلومات في هذا النظام، الأمر الذي يسمح بالتنسيق بين مخرجات نظام COMET لتسيير العلاقة مع الزبائن، الذي يستغل في تقديم القيم للزبون، و أنظمة معالجة المشاكل، التي يواجهها الزبون، من خلال معرفة الأسباب و إزالتها بتصحيح الانحرافات و الأخطاء.
- لا تقوم المؤسسة بقياس أداء تسيير العلاقة مع الزبائن، هذا ما يسدل نوعا من الغموض على مدى أهمية البرنامج لدى العاملين، و بالتالي يؤدي هذا إلى عدم الوصول إلى نتائج دقيقة عن ما تقوم به.
- بالإضافة إلى ما يمكن أن تنميّه المؤسسة من خلال تبنيتها لإستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن من مزايا تنافسية، فإنه يمكنها كذلك تدعيم المزايا التنافسية الحالية، إذ تتمثل مثلا مزايا المؤسسة في السرعة و الأمان في تقديم خدماتها، هذا ما يمكن للمؤسسة أن تدعّمه من خلال تحقيق المعرفة المفصلة و الموحدة عن الزبون لدى كافة أقسام التسويق و المبيعات، هذا ما يدعم التنسيق فيما بينها.

الاقتراحات

- على ضوء النتائج الميدانية المتوصل لها، و كذا الملاحظات التي سجلناها أثناء إجراء تربصنا بالمؤسسة، نقدّم للمؤسسة عددا من الاقتراحات، و التي نجملها فيما يلي:
- الاستغلال الأمثل للإمكانيات التي يتوفر عليها البرنامج المعلوماتي لتسيير العلاقة مع الزبائن من خلال المزيد في ترسيخ ثقافة العلاقة مع الزبون، خاصة لدى رجال البيع الذين يعتبرون مصدرا هاما للمعلومات المنبثقة عن الاتصال بالزبون.
- تنسيق العمل بين المصلحة التجارية و مصلحة خدمة الزبائن (الربط بين أنظمة معالجة الشكاوي، و نظام تسيير العلاقة مع الزبائن)، إذ تعد أنظمة معالجة الشكاوي مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بمعرفة ردود أفعال الزبائن، و التي يستفاد منها في تسيير العلاقة مع الزبائن.
- عدم وضوح الإستراتيجية أدى إلى عدم وضوح الأهداف و أهمية تطبيق المفهوم لدى المستخدمين، لهذا يجب على المؤسسة أن تزيد من توعية العاملين بأهمية و أهداف تطبيق هذا المفهوم من أجل زيادة الحافزية لديهم.

- رفع مستوى إدراك تمايز الزبائن لدى العاملين، من أجل الاستهداف الدقيق للزبائن الأكثر ربحية و الحفاظ عليهم، و عدم تحمل التكاليف في السعي وراء الزبائن الذين ليس لديهم قيم محتملة يقدموها للمؤسسة.
- الاعتماد على المعايير المالية و غير المالية في تقييم أداء تسيير العلاقة مع الزبائن، إذ عدم تقييم المؤسسة لأداء CRM يعد أحد العوامل التي تحول دون نجاح تطبيق هذا المفهوم.
- المزيد من التدريب بشأن أهمية العلاقة مع الزبائن و أهمية ذلك في الحفاظ على الزبائن و تخفيض التكاليف التسويقية.
- توسيع استخدام نظام تسيير العلاقة مع الزبائن إلى كافة الأنشطة التسويقية للاستفادة منه من طرف الأقسام الأخرى لدى المؤسسة عند الحاجة.
- دمج نظام إعداد الطلبيات لدى المؤسسات (الزبائن) و توسعة استخدامه لدى الزبائن، ذلك للحاجة التي تظهر عند الزبائن.

آفاق الدراسة

- بغية فتح آفاق جديدة للبحث في المواضيع ذات الصلة بدراستنا، نقترح عددا من الدراسات، و التي نوجزها فيما يلي:
- أسباب مغادرة الزبائن غير الراضين.
 - تأثير العلاقة مع الزبائن على تحقيق ولائهم.
 - عوامل نجاح تطبيق مشروع تسيير العلاقة مع الزبائن.
 - تفعيل تسيير العلاقة مع الزبائن من خلال تكنولوجيا التنقيب عن البيانات.
 - دور القياس في إنجاز مشروع تسيير العلاقة مع الزبائن.
 - شروط تطبيق مشروع تسيير العلاقة مع الزبائن.
 - أثر ثقافة المؤسسة على إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن.
 - متطلبات إعداد إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن.
 - تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر لإنشاء القيمة الدائمة للزبون.
 - دور بناء و تطوير العلاقة مع الزبائن في تحسين الأداء التسويقي.
 - دور تسيير العلاقة مع الزبائن في تخفيض التكاليف التسويقية.

قائمة المراجع

- 1- Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique, 4^e édition, édition international, Paris, (1998).
- 2- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، (1998).
- 3- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10-09 مارس (2004).
- 4- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر. (2002).
- 5- رجم نصيب، أمال عياري، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، (يومي 29-30 أكتوبر 2002).
- 6- السلمي. ع، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، (1995).
- 7- Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing et Management, Editions Publi-Union, 10 eme édition, Paris, (2000) .
- 8- Porter Michael, L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé, Inter édition, Paris, (1986).
- 9- عبود نجم ن. الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 28، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (سبتمبر 1999).
- 10- بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، (10-09 مارس 2004).
- 11- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، دون طبعة، القاهرة، مصر، (2002)
- 12- أحمد حلمي جمعة، حسني أحمد الخولي، أساسيات البحث العلمي، دار صفاء، طبعة 01، عمان، الأردن، (1999).

- 13- نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة البليدة، الجزائر، فيفري (2006).
- 14- رودرك ماكينلي، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، تحقيق الجودة، الإبداع للنشر و الإعلام آفاق، الطبعة الأولى، الرياض (1999).
- 15- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، (2003).
- 16- النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تسويق، جامعة البليدة، الجزائر، (جوان 2005).
- 17- العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة استراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، (08-09 مارس 2005).
- 18- محمد أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، طبعة 01، مصر، (2004).
- 19- Egan, John, Relationship Marketing - Exploring relational strategies in marketing, Pearson Education- Prentice Hall- France, (2001).
- 20- د. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري و المورد، مدخل التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، (2006).
- 21- Christopher H. Lovelock, Services Marketing, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, France, (2001).
- 22- Linda L. Price & Eric J. Arnould, “Commercial Friendships: Service Provider- Client Relationships in Context”, Journal of Marketing, Vol, 63, USA, (October, 1999)
- 23- Hetzel P. et Morin-Delerm S., L’encastrement institutionnel et comme grille de lecture de la relation entreprise/ relationnel consommateur, in Huault I., La construction sociale de l’entreprise, EMS, Caen, France, (2002).

24- R. WHITELEY et D. HESSAN, les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients, MAXIMA, France, (1997).

25- د.منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، (2005)

26- Flambard-Ruaud S., *Le marketing relationnel : nouvelle donne du marketing*, E-Theque, com, France, (2002).

27- Morgan R.M. et Hunt S.D., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of marketing*, USA, (1994).

28- Gundlach G.T., Achrol R.S. ET Mentzer J.T., The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, USA, (January, 1995).

29- Guibert N., La confiance en marketing : fondements et applications, Recherche et Applications en Marketing, France, (1999).

30- Usunier J.C., Un examen du concept de confiance à travers la littérature, Confiance et performance, Vuibert, France, (2000).

31- Bidault F., Confiance et Gestion, Série Sciences de Gestion, Cahiers de l'ISMEA, n°8-9, PUG, France, (1998).

32- Gurviev P., Le rôle central de la confiance dans la relation consommateur – marque, thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université d'Aix – Marseille III, (1998).

33-Relationships, *Journal of Marketing*, 57, USA, (1993).

- 34- Dowling, Grahame, "Customer Relationship Management", California Management Review, Vol 44, No 3, USA, (spring 2002).
- 35- Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing et Management, Editions Publi-Union, 12 eme édition, Paris, (2000).
- 36- Levitt, T, The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth, McGraw-Hill, New York (1969).
- 37- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. Et W.J: Johnston, A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, Journal of Marketing, 69: 4, USA, (2005).
- 38- Payne,, A. et P. Frow, A strategic Framework for Customer Relationship Management, Journal of Marketing, 69: 4, USA, (2005).
- 39- Fons Cendrine, La relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques, Conférence internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 (juin 2007).
- 40- Fournier, Susan, Susan Dobscha, & David Glen Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", Harvard Business Review, UK, (January/ February, 1998).
- 41- Parvatiyar, A. and sheth, J. Conceptual framework of customer relationship management- Emerging Concepts, Tools and Applications. Tata McGraw-Hill, New Delhi, (2001).

42- Peppers, D., Rogers, M. and Dorf, B. The One to One, Fieldbook Currency Doubleday, New York, (1999).

43- Philip Kotler et Al, Marketing et Management, Pearson Education; 12eme édition, France, (13 juin 2006).

44- Crosby, L.A et Johnson, S.L. Technology: Friend or Foe to Customer Relationships Marketing Management, , Vol. 10, No 4 Chicago, (2003).

45- ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة مع الزبائن، مذكرة ماجستير (إدارة أعمال)، جامعة الجزائر، (2006/2005).

46- Rayls Lynette and Knox Simon, Cranfield Centre for Advanced Research in Marketing, Cranfield University School of Management, Cranfield, Bedford, (European Management Journal), Vol.19 Issue 5, UK, (October 2001).

47- Kantabutra, S. et Avery, G.C. Effective visions: components and realization factors. Sasin Journal of Management. Chulalongkorn University. Thailand. (2002).

48- Kinikin, E, Lack of success metrics means CRM failure rates will stay high, Ciga information Group, USA, (2001).

49- René Lefébure , Gilles Venturi, Gestion de la relation client, Eyrolles, Collection : Solutions d'entreprise, Edition 2005, France, (2004).

50- Adrian Payne, Handbook Of Crm: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, UK, (31 octobre 2005).

51- Lars Meyer-Waarden, Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation- Une étude empirique sur la base d'un panel single source, Doctorat en sciences de gestion, Académie de Bordeaux, Université de Pau et des Pays de l'Adour-IAE, France, (le 09 décembre 2002).

52- Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. Jr. Zéro defections: quality comes to services. Harvard Business Review, United Kingdom, (September-October, 1990).

53- Stanley Brown, Crm. gestion de la relation client, Edition Village Mondial/ Pearson Education, France, (2001).

54- Darrel Rigby, Frederick et Phili Scheffer, (Avoid the Four Perils of CRM), Harvard Business Review, UK (february 2002).

55- Peppers, D, Rogers, M. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework, John Wiley and Sons, New jersey (2004).

56- Payne, A.F.T. and Frow, P. A strategic framework for customer relationship management Journal of marketing, USA, (October 2005).

57- Little, E., Marandi, E: Relationship Marketing Management. Thomson Learning, London, (2003).

58- Lostakova, H. B-to-B Marketing. Strategic Marketing Analysis for Building Market Opportunities. Praha: Professional Publishing, tchèque, (2005).

59- Wessling, H. Active Relationship with Customers with CRM, Praha: Grada Publishing, Tchèque, (2004).

60- Jelinkova, M., Munzarova, S. Interacting with Customers – Base of Relationships Building. Proceedings of international scientific conference (ECOMA), Department of Economy and Management of Chemical and Food Industries, FCHT, University of Pardubice, Tchèque, (2005).

61- Marias, M., Zak, S, Information Systems of Marketing, Bratislava: Econom, Tchèque, (2002).

62- Hackert, R. E, 3 Steps to lifetime value, Target Marketing, Volume 2, USA, (2001).

63- <http://www.dhl.com/publish/g0/en/about/history.high.html>.

64- Copy of Algeria structure all departments, Human resources department, DHL Algeria.

65- المصلحة التجارية

66- Guide DHL (Transit Et Tarifs), Algérie, (2008).

67- وثيقة عمليات البيع الدولي بالعلاقات

68- وثيقة مراحل تطور الزبون.

69- وثيقة خطوات عملية البيع

70- Ulrik Topp, DHL creates unified global customer relationship management, www.dhl.com.

الملاحق

الملحق رقم 01

Questionnaire destiné à évaluer le CRM dans l'activité marketing

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de magistère en Marketing au sein de la faculté des sciences économiques et de gestion - université de Blida.

J'ai l'honneur de solliciter votre participation à cette enquête concernant votre perception de la compagnie DHL Algérie.

Nous vous remercions d'avance pour votre aimable

N.B: Mettre une croix dans la case qui convient.

1- Les raisons d'établir une relation avec le client sont:

- Le client préfère d'être en relation avec DHL.
- Personnaliser l'offre.
- La nature de service.
- Exploiter le système de CRM dont dispose l'entreprise.
- Autres, veuillez préciser.

2- La relation de DHL avec ses clients est : Forte Moyenne Faible

3- Le CRM pour DHL est un :

- Système informatique.
- Stratégie Marketing.
- Autre, veuillez préciser.

4- DHL cible les clients profitables pour améliorer la rétention en proposant des services personnalisés. Oui Non

5- DHL analyse ses clients individuellement pour personnaliser ses offres

- Oui Non

6- A votre avis, l'impact de CRM sur :

- L'amélioration de la qualité de service est : Grand Moyen Petit
- La baisse des coûts de communication et publicité est : Grand Moyen Petit
- L'amélioration de la performance de la force de vente est : Grand Moyen Petit
- La gestion stratégique de la relation client : Grand Moyen Petit
- La réponse aux attentes des clients par rapport aux concurrents Grand Moyen Petit
- La mesure de la performance marketing : Grand Moyen Petit
- La connaissance et analyse des concurrents : Grand Moyen Petit

7- CRM aide a la prise de décision en matière de marketing mix : Oui Non8- CRM aide à construire des avantages concurrentiels pour DHL : Oui Non9- L'activité marketing est plus performante avec le CRM actuellement qu'auparavant: Oui Non

10- Le rôle de CRM à:

- La fidélisation et l'économie en Rétention des clients : Grand Moyen Petit
- La personnalisation de l'offre Grand Moyen Petit
- La segmentation efficace et ciblage des clients: Grand Moyen Petit
- La baisse de coûts d'acquisition de nouveaux clients: Grand Moyen Petit
- L'anticipation des attentes des clients: Grand Moyen Petit
- Le développement de la relation avec les clients profitables: Grand Moyen Petit
- Le calcul des coûts de servir chaque client Grand Moyen Petit
- L'élaboration des programmes efficaces de fidélisation : Grand Moyen Petit

Questionnaire destiné à évaluer le CRM dans l'activité marketing

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de magistère en Marketing au sein de la faculté des sciences économiques et de gestion - université de Blida.

Nous vous invitons à remplir ce questionnaire. Vos réponses sont d'une grande importance pour notre recherche.

Nous vous garantissons une totale confidentialité pour vos réponses.

Nous vous remercions d'avance pour votre aimable collaboration.

N.B: Mettre une croix dans la case qui convient.

Nom de l'entreprise:.....
 Secteur d'activité:.....
 Adresse:.....
 E-mail:.....
 Fonction d'interlocuteur:.....

1- La durée que vous êtes en relation avec DHL est:

Moins de 2 ans Plus de 2 ans

2- Pour vous, Rester en relation avec DHL est:

Tout a fait intéressant intéressant pas du tout intéressant.

3- Pour vous, la personnalisation de l'offre chez DHL est:

Tout a fait intéressant intéressant pas du tout intéressant.

4- Pour vous, la rapidité et la sécurité d'envoi sont:

Tout a fait intéressantes intéressantes pas du tout intéressantes.

5- A votre avis, DHL est orientée client: Oui Non

6- L'exploitation de DHL de la technologie de l'information optimise la sécurité et la rapidité d'envoi: Oui Non

7- Est ce que DHL a installé Le Easyship* dans votre entreprise: Oui Non

8- L'installation de DHL de l'Easyship dans votre entreprise est:

Tout a fait intéressante intéressante pas du tout intéressante.

9- Comment trouvez vous la communication avec:

- La force de vente:

Mauvaise bonne excellente.

- Le service de clientele:

Mauvaise bonne excellente.

- Les employées a l'entreprise:

Mauvaise bonne excellente.

10- Etes-vous satisfait pour:

- L'écoute de DHL pour vous:

Tout a fait satisfait satisfait pas satisfait pas du tout satisfait.

- La rapidité de répondre à vos demandes :

Tout a fait satisfait satisfait pas satisfait pas du tout satisfait.

- Les visites de commerciaux pour vous :

Tout a fait satisfait satisfait pas satisfait pas du tout satisfait.

- La personnalisation des offres et messages :

Tout a fait satisfait satisfait pas satisfait pas du tout satisfait.

10- A votre avis, Le service de DHL est en continu en amélioration : Oui Non

* Easyship : Le Systeme d'établissement des bordereaux.