

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسويق الخدمات

الشعبة: العلوم التجارية

الموضوع:

دورتسيير العلاقات مع الزبائن في تطوير خدمات البنوك  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - مستغانم -

تحت إشراف الأستاذ:

د. بشني يوسف

مقدمة من طرف الطالبة:

واضح صبرينة

لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	مقراد عبدالله	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسويق الخدمات

الشعبة: العلوم التجارية

الموضوع:

دورتسيير العلاقات مع الزبائن في تطوير خدمات البنوك

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - مستغانم -

تحت إشراف الأستاذ:

د. بشني يوسف

مقدمة من طرف الطالبة:

واضح صبرينة

لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	مقراد عبدالله	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

---

## تشكرات

---

نشكر الله و نحمده قبل كل شيء الذي أنار لنا دربنا أثناء بحثنا هذا و قدرنا على إتمام هذا العمل و سيرنا في دنيا مليئة بشخصيات محترمة و نزيهة، الذين يرجع الفضل لهم بما قدموه لنا من مساعدة و نصائح و توجيهات قيمة.

نشكر الأستاذ المشرف : بشني يوسف على نصائحه و كذا توجيهاته القيمة.

دون أن ننسى كل موظفي و عمال البنك الوطني الجزائري فرع مستغانم الذي قدموا لنا كافة التسهيلات و المساعدات لإنجاز هذا العمل.

و نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إثراء معلوماتنا الفكرية و العلمية في إنجاز عملنا و اجتهد معنا بكل نزاهة.



---

## إهداء

---

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين

أخي

ولا يفوتنا أن نشكر كل الأساتذة، وإلى كل موظفي الجامعة وفي شتى الميادين

لكل من علمني حرفاً.

وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد من أجل الوصول.



## الفهرس

3-1	المقدمة
4	الفصل الأول تسيير العلاقات مع الزبائن
5	مقدمة الفصل
6	المبحث الأول: مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن
8	المطلب الأول: مدخل الوعاء المثقوب
10	المطلب الثاني: تعريف تسيير العلاقات مع الزبائن
12	المطلب الثالث: أسس بناء العلاقات مع الزبائن
14	المطلب الرابع: مستويات وأهداف تسيير العلاقات مع الزبائن
22	المبحث الثاني: تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن
23	المطلب الأول: قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C
30	المطلب الثاني: الاتصال والتواصل مع الزبون
36	المطلب الثالث: الاتصال والاحتفاظ بالموظفين
40	المطلب الرابع: تسيير الاعتراضات والشكاوي
46	المطلب الخامس: خدمة الزبون والخدمات المتميزة
52	المبحث الثالث: سياسات وإستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن
53	المطلب الأول: سياسة استعادة، جذب والاحتفاظ بالزبائن
55	المطلب الثاني: إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن
60	المطلب الثالث: التوجه الجديد لخلق الميزة التنافسية
70	المطلب الرابع: عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة
73	خلاصة
75	الفصل الثاني تسيير العلاقات مع الزبائن في البنك الوطني الجزائري
76	مقدمة الفصل
77	المبحث الأول: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري
77	المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري وهيكله التنظيمي
82	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم BNA 871
89	المبحث الثاني: تسيير العلاقات مع الزبائن في البنك
89	المطلب الأول: التسويق في المؤسسة البنكية BNA
94	المطلب الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن في البنك الوطني الجزائري
98	خلاصة
99	الخاتمة
101	المراجع المستعملة

المقدمة العامة

## المقدمة

إن الأوضاع و المتغيرات المحيطة بالمؤسسة تضافرت لتفرز فلسفة و مفهوم تسييري ظلت المؤسسة تنتهجه لفترة طويلة من الزمن، و الحقيقة أن هذا التوجه لم يكن يشكل أي عائق أمامها في تعظيم أرباحها و جذبها للزبائن، إلا أنه و مع تطور هذا المحيط من حيث زيادة شدة المنافسة و التطور الهائل و السريع الذي عرفته التقنية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال(TIC)، أصبحت المؤسسة ملزمة بتغيير فلسفتها التسييرية، فأصبحت تسعى جاهدة للتعرف على المنافسين و تحاول قدر المستطاع جلب هذه التكنولوجيات الجديدة كمحاولة جادة منها للتكيف مع محيطها، لكن هذا لم يعد كافيا، فهذه التطورات السريعة التي عرفها محيطها أفرزت مستهلكا جديدا من حيث الثقافة الاستهلاكية، كمية المعلومات التي أصبحت بحوزته عن المؤسسات، المنتوجات، الخدمات و الأسعار، فمرة أخرى راحت المؤسسة تبحث عن أساليب جديدة لضمان بقائها في السوق، فلم تجد سوى التوجه إلى الزبون الذي أصبح رقما صعبا في معادلة اسمها تحقيق الأرباح.

إن التوجه الحقيقي نحو الزبون و محاولة استمالاته، جذبه و الاحتفاظ به، بدأت مع تبني المؤسسة تسيير العلاقات مع الزبائن ، والذي هو تعبير صريح منها للتكفل أحسن بالزبون.

لذا خصصنا هذا الفصل للتعرض بشيء من التفصيل إلى توجه المؤسسة من المنهج القديم (التسويق بالمعاملات) إلى المنهج الجديد (تسيير العلاقات مع الزبائن).

الفصل الأول تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتناول جزأين رئيسيين:

الجزء الأول يتعرض إلى تسيير العلاقات مع الزبائن بداية مدخل الوعاء المثقوب، أما الجزء الثاني(المبحث الثاني و الثالث)، يتناول توجه المؤسسة نحو الزبون والتركيز على محدودية التسويق بالمعاملات أي تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن، ثم تنتقل إلى سياسات و إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

مما تقدم نطرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن لتسيير العلاقات مع الزبائن أن تساهم في تطوير خدمات البنوك؟**

وتبرز التساؤلات الفرعية الموالية لتوضيح أكثر الإشكالية:

- ما المقصود بتسيير العلاقات مع الزبائن؟
- ما هي أهم تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن؟
- كيف يمكن تقييم تجربة البنك الوطني الجزائري بمستغانم في مجال تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن؟

**فرضيات البحث:**

ومن خلال العرض السابق يمكن وضع الفرضيات التالية:

- تتبنى البنوك و خاصة منها العمومية تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج لتطوير خدماتها
- يستعمل و يستغل البنك الوطني الجزائري بمستغانم تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج لتطوير خدماته



## منهج البحث:

إن منهج الدراسة المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف تسيير العلاقات مع الزبائن وتحليل المعلومات للكشف عن العلاقة بين استخدام تسيير العلاقات مع الزبائن من طرف البنك الوطني الجزائري بمستغانم و مدى تأثير ذلك على تطوير الخدمات المقدمة.

## خطة البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة قسمنا دراستنا إلى فصلين، وهما:

**الفصل الأول:** تسيير العلاقات مع الزبائن، نتعرض في هذا الفصل إلى مدخل الوعاء المثقوب ثم تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن، ثم تطرقنا إلى سياسات و إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

**الفصل الثاني:** تسيير العلاقات مع الزبائن في البنك الوطني الجزائري، نتناول في هذا الفصل الميداني نظرة عامة عن نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري وهيكله التنظيمي، نتطرق فيه إلى الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم BNA 871 ، ثم نتعرض إلى تسيير العلاقات مع الزبائن في البنك، متعرضين إلى التسويق في المؤسسة البنكية BNA ، ثم أبعاد إدارة علاقات الزبائن في البنك الوطني الجزائري

## صعوبات البحث:

واجهتنا أثناء البحث عدة صعوبات، من أهمها:

- قلة المراجع المتخصصة في تسيير العلاقات مع الزبائن باللغة العربية.
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بتطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسات لبنكية.

الفصل الأول:  
تسيير العلاقات مع الزبائن



## مقدمة الفصل

في سوق مزدحم بالسلع والخدمات أصبح من الصعب جدا، إن لم نقل من المستحيل أن تميز المؤسسة منتوجاتها أو خدماتها عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى، فكل المنتوجات/ الخدمات تم تطويرها لتصبح ذات جودة عالية وأسعار معقولة، واستعملت لأجل تصريفها في سوق شديدة المنافسة، حملات اشهارية مكلفة جدا<sup>1</sup> و اختيار أحسن و أنجع القنوات.

فكيف العمل؟، كيف تستطيع المؤسسة أن تضمن بقاء و ولاء زبائنها؟

إن مهمة البحث عن زبائن جدد أصبحت صعبة المنال ومعقدة جدا و خاصة من ناحية التكلفة.

في ظل هذه الظروف، لم تجد المؤسسة سبيلا و مخرجا سوى ربط علاقات طويلة الأمد وقوية مع زبائنها، لأجل المحافظة عليهم من أي شكل من أشكال التسرب، من هنا ظهرت فكرة تسيير العلاقات مع الزبائن.

سنتناول في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لتسيير العلاقات مع الزبائن متطرقين إلى:

مدخل إلى الوعاء المثقوب وهنا نبين كيف انتقلت المؤسسة من محاولة جذب الزبون إلى محاولة الاحتفاظ به، ثم نعرض أهم التعاريف، التطور، التاريخي و كذا أسس بناء هذه العلاقات، وكيف استطاعت المؤسسة بفضل جملة الجسور المالية، الاجتماعية و كذا الهيكلية أن تنسج علاقة وطيدة مع الزبون، ثم في الآخر نقف عند أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن سواء تعلق الأمر بأهداف المؤسسة أو الزبون على حد سواء.

<sup>1</sup> - خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، "أسرار ولاء العملاء، تأليف ريك بريرا،" العدد298، ماي 2005، الشركة العربية للاعلام العلمي، ص 01.

## المبحث الأول: مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن

المطلب الأول: مدخل الوعاء المثقوب.<sup>2</sup>

اتجهت المؤسسات بغض النظر على نشاطها (إنتاجية، تجارية أو خدماتية)، خاصة كانت أم عمومية نحو توطيد علاقات طويلة الأمد مع زبائنها المريحين، أي في محاولة منها لكسبهم والاحتفاظ بهم أكبر وأطول مدة زمنية ممكنة. إن المتتبع للفكر التسويقي – كما أشرنا إلى ذلك بنوع من التفصيل في الفصل السابق- يلمس أن المؤسسات قد ركزت في بناء إستراتيجيتها على جلب المستهلكين الجدد، إذ كانت تتعامل معهم كأرقام سواء لزيادة أرباحها أو حصتها السوقية، وكانت تربطها بمستهلكها " المعاملة" (la transaction)، لأنها كانت تتعامل مع بيئة تتصف بالاستقرار النسبي فعدد المنافسين محدود، والنافسون معروفون، الموردون معروفون، فالتزايد الهائل والمستمر للمستهلكين كان يمثل لها نوعا من الاستقرار والمتابعة على نهج هذه الإستراتيجية.

فمدخل الوعاء المثقوب يصف المؤسسات التي تهدف في الأساس إلى جذب الأعداد الهائلة من المستهلكين ولكن لا يهتمهم الاحتفاظ بهم، كون حجم الأسواق كانت تعرف نموا كبيرا، سريعا وخاصة متزايدا من المستهلكين، فإشكال تسرب المستهلكين لم يكن يعني للمؤسسة خسارة أو حتى يمثل لها تخوفا مادامت قادرة على استقطاب وجذب مستهلكين جدد كلما استدعت الضرورة لذلك.

والحقيقة أنه في هذه الفترة كانت هناك أعدادا هائلة من المستهلكين تتسرب من مؤسسة إلى أخرى وهذا يمكن رده إلى عدة أسباب لعل أهمها عدم رضا المستهلكين عن المنتج أو الخدمة، الأسعار التي لا تتماشى وتتطابق مع القدرات الشرائية وخاصة المعاملة السيئة التي كان يتلقاها المستهلكين من طرف المؤسسة أو بسبب العلاقة الظرفية التي كانت تنتهي بمجرد انتهاء الصفقة.<sup>3</sup>

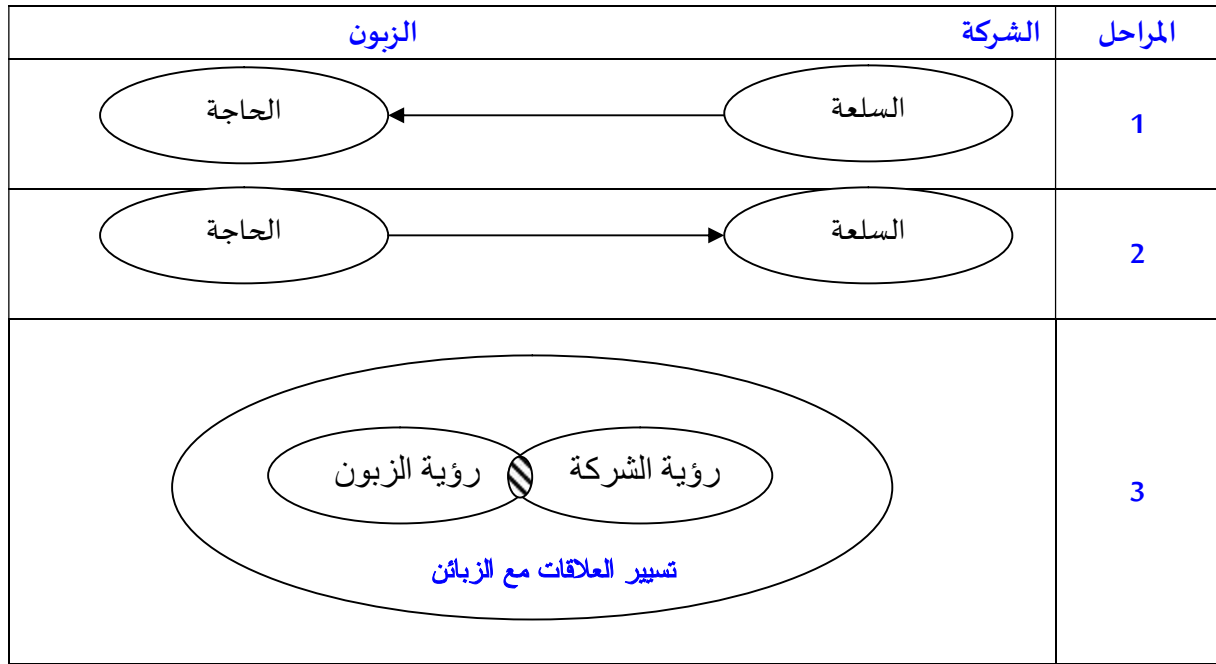
## تطور المؤسسة نحو الزبون:

كانت عملية الاتصال من طرف واحد أي ذات اتجاه واحد فقط، فالمؤسسة تعلم بوجود سلعة/ خدمة معينة ذات خصائص وسعر معينين دون التركيز الفعلي والحقيقي لرغبات المستهلك ودون الحاجة إلى بناء جسور معه.

<sup>2</sup>-د- محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم، التسويق العالمي، تسيير العلاقات مع الزبائن CRM"، الدار الجامعية، 2008، ص 34.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص 35.

الشكل رقم (01): التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون<sup>4</sup>



المصدر: د. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 297.

إن تفسير الشكل أو الاستنتاج الذي يمكن استخلاصه كون في:

المرحلة الأولى:

كانت المؤسسة تصمم المنتوجات بما يسمح لها بتدنية تكاليف الإنتاج إلى المستويات الدنيا ضمانا للمنافسة، كانت المنافسة تعتمد إلى حد كبير على الأسعار دون مراعاة الرغبات ولا التطلعات التي ينتظرها المستهلك، ففي نظر المؤسسة مادام هناك حاجة لدى المستهلك ومنتوجاتنا تضمن حدا معيناً من الجودة فهي قادرة على تلبية هذه الحاجة<sup>5</sup>.

المرحلة الثانية:

اكتشفت المؤسسة الزبون وتأكدت أن بقاءها مرهون إلى حد كبير بخدمة وتلبية رغبات وحاجات الزبون، فأصبحت تنتج وتصمم منتوجات (أشكال، ألوان، أحجام) لكن لكافة المستهلكين أي إهمال وجود الفروقات الفردية بين المستهلكين ولكنها على العموم خطوة عملاقة إلى الأمام ما دام حاجة الزبون أصبحت هي تحرك العملية الإنتاجية، ولكن حتى هذه المرحلة تعرف بوجود قصور كبير في تباين الرؤية بين كل من المؤسسة والزبون.

<sup>4</sup>- د. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 297.

<sup>5</sup>- نجم عبود نجم، المرجع ذكر سابق، ص 299.

## المرحلة الثالثة:

تعرف المرحلة الثالثة على الاشتراك والتداخل الكبير الموجود بين كل من وجهة نظر المؤسسة والزبون، والاتصال المتبادل، ازدواجية الاتصال، فانقل الزبون من خصم للمؤسسة في البداية إلى مستهلك يجب مراعاة حاجاته ورغباته وصولاً إلى شريك في المؤسسة.

في هذا الاتجاه الجديد للمؤسسة أين حاولت توطيد علاقاتها مع الزبائن مع مراعاة مواءمة كل الظروف لإنجاح ذلك، عرفت هذه الرؤية بتسيير العلاقات مع الزبائن.

## المطلب الثاني: تعريف تسيير العلاقات مع الزبائن

لقد نعى و تطور مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن و انتشر في مجال التسويق الصناعي و ذلك في مجال تسويق الخدمة و لكنه في الآونة الأخيرة بدأ في الانتشار في مجال تسويق السلع المادية و قد وصل إلى أوروبا في أواخر الثمانينات في قالبه النظري و تجلى في ميدان الإدارة و خاصة عند دخول الإعلام الآلي في المؤسسة و قد وصل عدد البحوث و المقالات حول هذا الموضوع في منتصف سنة 2003 حوالي 3.383.000 بحث و مقال في محرك البحث "GOOGLE"<sup>6</sup>

تتضمن تسيير العلاقة مع الزبون مناهج البحث و الاستراتيجيات و برامج الويب كموهلات قائمة تساعد المؤسسة في تنظيم تسيير العلاقة مع الزبون و استخدام هذا المنهج لهدف معرفة جيدة لحاجات الزبون و من ثم تحقيق الربح.<sup>7</sup>

الحروف الثلاثة CRM هي:

اختصار للكلمات (Customer Relationship Management)، باللغة الفرنسية GRC

(Gestion de la Relation client)، وهي مفهوم جديد ومنهجية لفهم و أيضا التأثير في سلوك الزبون من خلال عملية التواصل معه وذلك بهدف تحسين عملية الاحتفاظ بالزبون، الحصول على الزبون وخاصة بلوغ ولاء الزبون وتحقيق الربح.<sup>8</sup>

و لقد وردت في الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم عدة تعاريف لعملية تسيير العلاقات مع الزبائن ولكن ما تيسر منها باللغة العربية قليل جدا كون هذه الطريقة التسييرية لم تأخذ حظها المنوط إليه في المؤسسات و تم تعريفها على أنها:

<sup>6</sup> -Stanley Brown, C.R.M : Customer rlationsip management, édition village mondial, 2006, page : 211

<sup>7</sup> - Ibid, page : 244

أ. فاطمة مانع و أ. نعيمة برك، " إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الاعمال - الممارسة للتسويق الالكتروني"، جامعة شلف، الجزائر، ص 10.<sup>8</sup>

"نظام جلب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين."<sup>9</sup>

أو بمعنى آخر: "هي مرحلة تغيير سلوك الزبون تبحث لتتعلم انطلاقا من كل عملية تفاعل مع هذا الأخير، وتهدف إلى التعامل ومعاملة كل زبون بطريقة مختلفة أي بطريقة انفرادية حتى تستطيع توطيد العلاقة الموجودة بينه وبين المؤسسة."<sup>10</sup>

تعريف آخر: "تسيير العلاقات مع الزبائن هي سيرورة تفاعلية ترمي إلى تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد أرباح."<sup>11</sup>  
لقد عرفها (Ann Laroche):

" إستراتيجية أعمال تهدف إلى الإشباع و وفاء الزبون نتيجة تقديم خدمة أكثر إحساسا وتكيفا مع حاجاته."<sup>12</sup>

تعريف آخر: "يشمل تسيير علاقة الزبون اتجاه مجمل وظائف المؤسسة الى جذب والاحتفاظ بالزبون."<sup>13</sup>

أو هي: " إجراء أو منهج يستعمل لمعرفة أكثر للزبون واحتياجاته لتقوية العلاقة معه."<sup>14</sup>

"إن تسيير العلاقات مع الزبائن ليس بإجراء وظيفي و لا بتطبيقات في الإعلام أو أنظمة المعلومات و لكنه إجراء تنظيمي و إستراتيجية واضحة المعالم تتبعها كل مؤسسة تضع الزبون في المقام الأول لبلوغ أهدافها"<sup>15</sup>. وهناك العديد من عناصر التكنولوجيا التي تستعمل داخل هذا المنهج، بحيث لا تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن كتكنولوجيا، وإنما هو عملية تتكون أساسا من جمع المعلومات و البيانات عن الزبائن حجم المبيعات و مؤشرات السوق و تقلباته لتحقيق أعمال المؤسسة باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الإمكانيات البشرية الملائمة (رجال البيع) لكسب الزبون و الاحتفاظ به و فيا و معرفة رغباته و منه قيمته لدى المؤسسة.

أسباب تطور تسيير العلاقات مع الزبائن:<sup>16</sup>

- ارتفاع أو نمو الوفاء لدى الزبون

- دمج قنوات الاتصال بين المؤسسة و المحيط الخارجي

- ارتفاع أو نمو الإنتاجية لدى المؤسسة

<sup>9</sup> - كتب المدير ورجال الأعمال، نفس المرجع السابق، ص 02.

<sup>10</sup> - Université des Sciences et de la technologies, Houari Boumediene, Laboratoire de recherche en Intelligence Artificielle (LRIA), département d'informatique, Faculté d'Electronique et d'informatique, Bab Ezzouar, Alger, mars 2007, P 02.

<sup>11</sup> - أ. كربالي بغداد، "الانترنت وتسيير علاقة الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 180.

- نفس المرجع السابق، ص 80.<sup>12</sup>

<sup>13</sup> - Line Lasserre et Bernard Legrand, CRM- les attentes des clients -, village mondial press, 2002, page :149

<sup>14</sup> - Ibid, page : 155

<sup>15</sup> - د. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 312

<sup>16</sup> - بيتر ف. دراكر، "الإدارة"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، ص: 488



السبب الأول: تنامي عنصر الوفاء في ظل الاقتصاد المتطور، بحيث حصة المؤسسة من السوق تكون مركزة على نسبة الوفاء لدى الزبائن وهذا لا يتأتى إلا بقيام علاقة قوية مع الزبون و منه استعمال وسائل اتصال شخصية. السبب الثاني: دمج قنوات الاتصال المختلفة كالانترنت، الرسائل الإلكترونية، نقاط البيع... قصد الاتصال و التواصل الجيد مع الزبون.

السبب الثالث: تنامي عنصر الإنتاجية عبر آليات لزيادة فعالية العلاقة مع الزبون بتبني جزئيا أو كليا نشاطات آلية و باستعمال أدوات اتصال مباشرة و تقصي المعلومات المتعلقة بالزبون و هذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة و زيادة قوة البيع.<sup>17</sup>

- في الحقيقة لقد ظهرت تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن في الثمانينات، ولقد اتخذت في البداية طابعا عرف باسم نظام معلومات الزبائن (C.I.S) ، تمثلت أهمية هذا النظام أولا في مساعدة الموظفين والزبائن في تقديم يد العون أولا لإدارة قسم المبيعات والتسويق والزبائن بالدرجة الثانية. لم يبق هذا النظام على الشكل الذي كان عليه من قبل بل عرف عدة تطورات بداية:

#### 1- الاتصالات الإدارية: (C.M)

أين أصبحت المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين تتحرك وتنتقل في كل الاتجاهات داخل المؤسسة بسهولة كبيرة مما سهل مهمة التعامل مع هذه المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات.

#### 2- القوة البيعية: (S.F.A)

حيث شكَّلت هذه التطبيقات أدوات فعالة تخدم الشركات من خلال إدارة عمليات التسويق، المبيعات، التحليل، خدمة الزبائن، وغيرها، وبعد أن نضجت هذه الأفكار و تطورت أخذت بعدا أكثر فعالية و أهمية لتصبح تمثل مراكزا للاتصال بالزبائن.

#### 3- مراكز اتصال بالزبون: (C.C.C)

إن التنظيم الآلي لمراكز الاتصالات الهاتفية مع الزبائن وكذا التكنولوجيات و الدمج (الاتصال/إعلام آلي)، يضمن بشكل فعال تحديد الزبون وهذا من خلال مكالمتهن إذ يبين النظام كل المعطيات الخاصة بالزبون لدى العون المتلقي للمكالمة.

رغم وجود عدة مجالات للاتصال بين رجل البيع و الزبون كالانترنت التي فسحت مجال التواصل و جعلته سهلا بين المؤسسة و الزبون، إلا أن هذا لا ينفي الوجود الدائم لاستعمال الهاتف و التعامل وجها لوجه، لدى تسعى معظم المؤسسات اليوم إلى إنشاء مراكز اتصال لتلبية متطلبات الزبون و التواصل معه.

إن تطورات هذه التطبيقات إن دل على شيء وإنما يدل على الرغبة الشديدة للمؤسسة من خلال إدارة عمليات التسويق، إدارة المبيعات و خدمات الزبائن أن تتجه أكثر نحو الزبون لخدمته، الاعتناء، و خاصة كسبه أكثر.

<sup>17</sup> - Ibid, page : 150

إن قمة تطورات هذه التطبيقات والأفكار عبر الزمن استجابة للمتغيرات البيئية وصلت إلى ما أصبح يعرف بتسيير العلاقات مع الزبائن (C.R.M).

#### المراحل الخمس لتسيير العلاقات مع الزبائن :

المؤسسة الراغبة و الطامحة في تقوية مركزها التنافسي بالاعتماد على قوة العلاقة مع زبائنها، تتبع في الحقيقة عدة خطوات أو مراحل، يتفق المختصون و الباحثون في مجال تسيير العلاقات مع الزبائن على ضرورة تبني خمس مراحل رئيسية لإنجاح هذه العملية:

#### - المرحلة الأولى:

التعريف : جمع معلومات و بيانات عن كل زبون مستهدف في مخطط الأنشطة، هذه المعلومات يتم معالجتها و دمجها في قاعدة بيانات و تكون مصادرها عن طريق الاستبيانات و الأسئلة و كذلك عن طريق الخدمة المقدمة، و خدمات ما بعد البيع، مركز الاتصالات (الهواتف)، الإنترنت و البريد

#### - المرحلة الثانية:

التقسيم : أي تقسيم الزبائن بعد جمع المعلومات عنهم و معالجتها و دمجها في قاعدة بيانات، بحيث يقسم الزبائن حسب أهمية الشراء لديهم و كذلك حجم الشراء صغير، كبير متوسط و كذلك حسب المنتج المراد شراؤه و حسب القدرة الشرائية لديه، للضبط الجيد لسياسة العلاقة مع الزبون

#### - المرحلة الثالثة:

التكيف : إن معرفة الزبون و تقسيمه إلى مجموعات، الهدف منه هو تكيف المؤسسة مع الزبون و الاتصال به و يكون هذا التكيف عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.

#### - المرحلة الرابعة:

التبادل : تقوم المؤسسة بالاتصال مع الزبون هاتفيا أو عن طريق الرسائل الالكترونية لتكوين علاقة معه بإعطائه مجمل المعلومات التي يحتاجها.

الزبون يتصل بالمؤسسة عن طريق وسائل أخرى كالرسائل الالكترونية أو الالتقاء في نقطة البيع هذا الالتقاء يكون قاعدة بيانات للمؤسسة، يجب أن تستغلها و عليها أن تكمل عملية الشراء عند الالتقاء به.

#### - المرحلة الخامسة:

التنمية : أي تنمية علاقة الزبون بنائها و تقويتها في نفس الوقت أثناء أول اتصال واحتكاك معه، بحيث أن ممارسة الاتصال هو بعد هام لتحقيق الأهداف المسطرة و المُعدّة مسبقا و مؤشرات العلاقة يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل:

- علامة تحقيق الرضا

- رقم أعمال لكل زبون

- المردودية لكل زبون و حصته

- معدل تبادل الرسائل الإلكترونية

### المطلب الثالث: أسس بناء العلاقات مع الزبائن

إن الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة التي تود وتطمح إلى بناء علاقات جيدة وطويلة مع زبائنها تتمثل في إمداد هؤلاء الزبائن بأكبر قيمة ممكنة، هذا من زاوية، والتطلع دائما إلى حاجاتهم و رغباتهم المستقبلية قبل منافسها لإشباعها، ومن ثم تحقيق رضاهم، لقد أثبتت التجربة أن الزبون الراضي أكثر تكرارا لعملية الشراء، وأقل اعتراضا فيما يخص الأسعار والشكاوي.<sup>18</sup>

سنحاول في المدخل مناقشة أساسي مهمين يمكن الاعتماد عليها لبناء قاعدة وأرضية صلبة لتطوير العلاقات مع الزبائن ومن بعد محاولة تسييرها وإبقاءها مدى الحياة.

#### 1- محاور القيمة:

يتعامل المستهلك مع المؤسسة التي يعتقد أنها تقدم له أكبر قيمة مقارنة ببقية المنافسين المتواجدين بالسوق (تتم المقارنة والمفاضلة حتى مع السوق الافتراضية).

#### 1- تعريف القيمة:

تعرف القيمة على أنها جميع المنافع التي ينفق من اجلها المستهلك ماله، وقته وجهده في سبيل الحصول عليها لكن مع مراعاة أنه يسعى دوما الى البحث عن أكبر قيمة ممكنة في السوق وفي ظل طبعا ميزانيته. على العموم يجب على المؤسسة مراعاة أي المنتوجات تنتج، وبأي أحجام، أشكال، ألوان، كميات وغيرها، هذا من جانب، ومراعاة أيضا أن تخدم بأكبر كفاية ممكنة السوق في حدود كفاءتها المحورية (الإستراتيجية) ، معناه بشيء من الوضوح، لا يجب على المؤسسة أن تنصاع وراء رغبات وحاجات الزبائن التي تتنافى ومهنتها الأساسية. من وجهة نظر التسويق تنقسم القيمة (قيمة المنتوج) إلى قسمين:

#### 1- القيمة الملموسة:

يعبر عن القيمة المادية جميع المنافع التي يتحصل عليها المستهلك من جراء شراءه لسلعة كالجودة، الشكل، السعر، العلامة التجارية، ويطلق عليها تسمية المركز الداخلي لقيمة السلعة.

#### 2- القيمة غير الملموسة:

وهي مجمل المكونات والمنافع التي يبحث عنها المستهلك ولا تمس الجانب المادي للمنتوج، وتتمثل عموما في:

- خدمات ما بعد البيع.

- طرق وتسهيلات الدفع.

<sup>18</sup> - عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل ، سلسلة إصدارات بميك، لطبعة الثالثة، القاهرة 2005، ص: 271



2- التغذية العكسية:

ان فهم رضا الزبون تترجم فيما بعد الى منتوجات/ خدمات يتم طرورها في السوق لتلبي رغبات فئة معينة من الزبائن، يتم بعد ذلك متابعة هؤلاء الزبائن لمعرفة آرائهم عن المنتج/ الخدمة، اذ تعتبر المعلومات المرتدة من الزبائن مصدرا أساسيا لتعديل جوانب القصور التي قد تكون المؤسسة قد غفلت عنها.

3- القياس:

رضا الزبون ليس هدفا في حد ذاته، بل الرضا على المدى الطويل هو الهدف الحقيقي التي تسعى المؤسسة لبلوغه، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال قياس مدى رضا الزبائن باستمرار وذلك باستعمال طرق عدة طرق كمصفوفة قياس رضا المستهلكين (C.S.M).

كيفية تحقيق رضا الزبون:

أمام المؤسسة التي ترمي إلى تحقيق وتطوير رضا زبائنها عدة نقاط، نذكر أهمها وأكثرها شيوعا وإتاحة أمام المؤسسة:

- 1- نزول الموظفين وحتى المدراء إلى الميدان للالتحاق بالزبائن ومقابلتهم وجها لوجه.
- 2- إرسال برقيات، E mail , Sms إلى الزبائن لتحسيسهم بالمكانة التي يتبوؤها في المؤسسة.
- 3- استقصاء الزبائن وخاصة الذين قدموا شكاوي.
- 4- القيام بحفلات ودعاوي للزبائن لزيارة المؤسسة والتعرف على مجالات نشاطها وكذا المشروعات المستقبلية.

المطلب الرابع: مستويات وأهداف تسيير العلاقات مع الزبائن

ان تحقيق رضا الزبون كما سبق وأن رأينا يعتمد في الأساس على ارادة ونية المؤسسة في جذب والاحتفاظ بالزبون، وتلك العملية ليس بالعمل السهل كما تعتقد بعض المؤسسات بل تتطلب في حقيقة الأمر الاستجابة لعدة مستويات، نذكر أهمها:

1- المستوى الأول: الجسور المالية

كثيرا ما سمعنا عن " برنامج تسويق تكرار الشراء"،<sup>21</sup> وعلاقتها في ربط جسور المودة و الألفة بين الزبون والمؤسسة، وتعرف على أنها: " البرامج التي تكافئ المستهلكين الذين يقومون بتكرار الشراء، أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة."<sup>22</sup>

تقوم المؤسسة أولا بإحصاء زبائنها ذوي تكرار الشراء المرتفع (كميات الشراء في مجموعات تساهم بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة)، وبعدها تقدم لهم امتيازات خاصة، هذه الحوافز تكون ذات طابع مالي، خصم على الكميات (المشترأة).

<sup>21</sup> - Pierre Mogat ,Fidéliser vos clients, stratégies,outils,CRM et E-CRM deuxième édition, édition d'organisation, p: 89

<sup>22</sup> - Don Peppers, Martha Rogers, le One To One –valorisez vos capital client traduit part Enri Kaufman et Laurence Faguer, les éditions d'organisations, cinquième tirage, 2001, page : 117

## 2- المستوى الثاني: الجسور الاجتماعية

تستعين المؤسسة التي تحاول كسب رضا الزبون وولائه بمجموعة أخرى من الحوافز، واتي عادة ما تكون مكملة للمستوى الأول أي الجسور المالية.

## 1-2- التعريف:

تعرف هذه الحوافز على أنها:<sup>23</sup> برامج الأندية التسويقية، تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة، وتحاول أن تخلق مجتمعات خاصة بها ولها عضوية يتم منحها لإفراد معينة من العملاء".

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لهذا المدخل تحويل المستهلكين الأكثر ربحية إلى زبائن أوفياء، لا يمكن لأي مؤسسة منافسة من جذبهم والتأثير عليهم، كما يعتمد هذا المنهج على شريحة معينة من الزبائن فقط أين زيادة على منحهم العضوية في الأندية، خدمتهم بفريق معين من الموظفين، يكون الموظف مدرب، مكون وكفى، يجيد طريقة وفنون التعامل وخدمة الزبون.

3- المستوى الثالث: الجسور الهيكلية<sup>24</sup>

تعرف الجسور الهيكلية: "بتقديم خدمات ذات قيمة عالية جدا للمستهلك في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة".

كأمثلة هذه الجسور الهيكلية ما تقوم به مؤسسات الاتصال خاصة على شبكة الأنترنت، أين يتم تزويد خط الزبون ببعض الامتيازات لا يقدمها المنافسين، شركات الطيران أيضا استفادت من هذا المدخل، ومنحت لزبائنها خطوط الاستعلام والحجز، أو حتى على مستوى التجزئة أين يتم معاملة بعض الزبائن ( المريحين، أو ذوي معدلات تكرار الشراء المتنامية) معاملة خاصة، كاعلامهم عن طريق البريد الالكتروني أو الهاتف الثابت أو النقال بالمنتجات الجديدة، أو المنتوجات الموسمية وهذا قبل وضعها في نقاط البيع أو الرفوف.

## أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن:

الهدف التي تسعى إليه تسيير العلاقات مع الزبائن يتمثل بالدرجة الأولى في تحقيق نمو قياسي في حصة المستهلك من جهة، و محاولة تحسين أداء الوظائف الأساسية للمؤسسة من جهة أخرى.

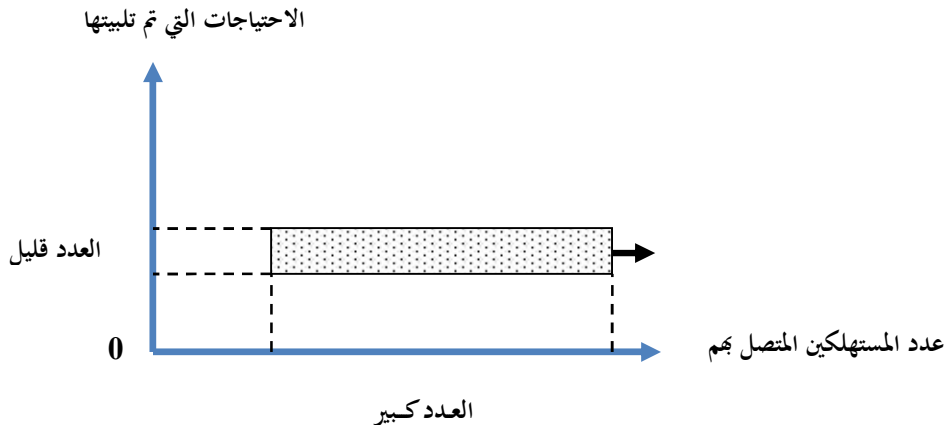
## 1- تسيير العلاقات مع الزبائن وحصة المستهلك:

المؤسسة قديما كانت تبيع أو تحاول تصريف منتوجا واحدا أو خدمة واحدة لأكثر عدد ممكن من المستهلكين دون التفكير في انتاج مداخل لاحتفاظ بهم.

<sup>23</sup> - IBID , page :179

<sup>24</sup> - IBID , page :176

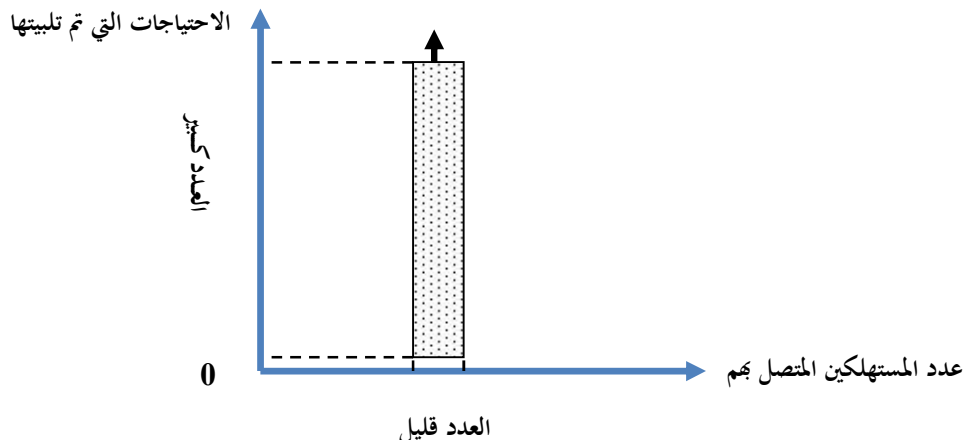
الشكل رقم (02): التوجه القديم



المصدر: استنتاج شخصي بالاعتماد على قراءات من ملف « power point » من إعداد

N. Miquel- belaud, L.meyer- waarden, 2004, P23

الشكل رقم (03): التوجه الجديد



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 24

- أما المؤسسة في المنهج الجديد تسعى إلى زيادة وتنمية حصة المستهلك بدلا من محاولة زيادة الحصة السوقية.

#### 1- تعريف حصة المستهلك:

يمكن إيجاد تعريفا مختصرا لحصة المستهلك " مجموع المبيعات التي يمكن تحقيقها جراء قيام المستهلك الحالي بشراء مجموعة المنتجات التي تطرحها الشركة في السوق."<sup>25</sup>

<sup>25</sup> - Frédéric Jallat, La reconquête du client, stratégies de capture, édition village mondial, 2001, page :109

إن توجه المؤسسة التي تبني هذا المنهج الجديد كان نتيجة المنافسة الشديدة، ووعي المستهلك، إذ أصبحت مضطرة إلى انتهاج الطرق التي من شأنها الاحتفاظ بعدد معين من الزبائن ومحاولة حثهم على شراء المنتوجات معتمدة في ذلك على طريقة "توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي (Cross-Selling) ، أي دفع المستهلك على التعامل مع جميع خط منتوجات المؤسسة وبمعنى آخر العمل قدر المستطاع على جعل العلاقة مع المستهلك أطول ما يكون:

## 2-قيمة الزبون:

من بين الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لبلوغها تسيير العلاقات مع الزبائن الوصول إلى أكبر رقم ممكن من قيمة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة.

### 1-2- تعريف قيمة الزبائن:

تعرف على أنها: "مجموع قيم دورة حياة جميع عملاء الشركة".  
ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف أن قيمة الزبائن تعبر عن:

- مجموع قيم المشتريات في فترة زمنية (T).
- زيادة درجة ولاء الزبائن تعني زيادة قيمة زبائن المؤسسة.
- مقياس لأداء و نجاعة المؤسسة.

- نرمر إلى قيمة الزبائن ب:  $V_c$  : Valeur des Clients

- نرمر إلى درجة الولاء ب:  $D_L$  : Degré de loyauté

وعليه يمكن استنتاج ما يلي:

$$V_c = \sum_{i=1}^n (valeurs \ des \ achats)_{client} (T)$$

$$D_L \uparrow \rightarrow V_c \uparrow$$

زيادة على ما تم التعرض اليه يمكن القول أن مقياس قيمة الزبائن يعد مدخلا جديدا يعتمد عليه في قياس أداء المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين بدلا من الاعتماد على المقاييس الكلاسيكية كالحصة السوقية وغيرها.

### 3-تدفق المعلومات:<sup>26</sup>

زيادة على تنمية حصة المستهلك ورفع قيمة الزبائن التي اعتبرناها أهداف جوهرية تطمح المؤسسة لبلوغها هناك هدفا آخر لا يقل أهمية، تدفق المعلومات.

<sup>26</sup> - د كربالي بغداد، مرجع سبق ذكره، ص: 181.



- تعريف تدفق المعلومات:<sup>27</sup>

يمكن استنتاج تعريفا على النحو التالي " هي جميع المعلومات التي تنتج بين المؤسسة والمستهلك نتيجة التعامل بينهما، شريطة أن تكون ذات اتجاهين:

- الأول: يعبر عن إفصاح المستهلك عن رغباته، أذواقه، حاجاته،...

- الثاني: يعبر عن المعلومات التي تنقلها المؤسسة / زبون / رجل البيع عن المؤسسة أولا و المنتج بالدرجة الثانية ( سعر- ذوق- جودة- استعمالات، خدمات ما بعد البيع،...).

ويجب أن تخدم المعلومات طرفي المعاملة، لتتوسط في الأخير وتتحول إلى علاقة طويلة تنشئ أحسن تعامل وتفاهم وانسجام بين المؤسسة والمستهلك".

2- أثر تسيير العلاقات مع الزبائن ووظائف المؤسسة:

تتألف أنظمة تسيير العلاقات مع الزبائن من مجموعة من الميزات الوظيفية العامة لها تأثير مباشر تريبا على جميع وظائف المؤسسة، على العموم نتطرق إلى أهم هذه التأثيرات على:

تسيير الحسابات.

تسيير فرص البيع.

تسيير الوقت.

تسيير المعلومات والمستندات.

تسيير التسويق.

خدمة الزبائن.

تحليل البيانات وإعداد التقارير.

1-2 تسيير الحسابات: Accounts

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على معرفة زبائن المؤسسة بشكل أفضل عبر تسيير مركزية من خلال:

- تسيير وتخزين عدد غير محدود من الحسابات التي تمثل الزبائن، وما يتعلق بتلك الحسابات من عناوين واتصالات، وفرص بيعية متاحة، مع إمكانية إنشاء علاقات فيما بينها.

- القدرة على إنشاء حقول جديدة معرفة من قبل المسير ذاته لكل حساب، تمكنه من إضافة حجم غير محدود من المعلومات، ملحقه بالحسابات عدا تلك التي يوفرها النظام وحسب رغبة المسير وحاجته.

- متابعة كافة الاتصالات مع أي زبون، أو حساب سواء عبر رسائل البريد الالكتروني المتبادلة، أو ملاحظات وزيارات رجال المبيعات، أو المواعيد التي يتم تحديدها.

<sup>27</sup> - استنتاج شخصي بناء على قراءات لمقال الدكتور كربيالي بغداد، نفس المرجع السابق ص ص 181-182.

- القدرة على عرض الزبائن والحسابات بالشكل الملائم للمسير، دون التقيد بشكل معين يفرضه النظام.

## 2-2 تسيير فرص البيع: Opportunities

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن تسيير المبيعات والتسويق في المؤسسة على وضع استراتيجيات البيع والتسويق المناسبة لنشاطها التجاري، التي تساعد على النجاح والفوز بالصفقات التجارية، وبشكل لم يسبق له مثيل، من خلال التعرف بشكلٍ دائمٍ وعبر النظام على مسار المبيعات، وعوامل النجاح والفشل في الأعمال، وذلك من خلال:

- تسيير فرص البيع بدءاً من كونها مجرد فرصة متوقعة، وحتى إنهاء الصفقة، إما بالفوز بها أو خسارتها أو إهمالها، مع ربطها بشكل كامل مع حسابات الزبائن، ومندوبي المبيعات وخطط البيع.

- المساعدة في تحديد أهداف كل صفقة محتملة، وإيراداتها المتوقعة ومصاريضها، والمنافسين الذين يعملون على ذات الصفقة، وشركاء المؤسسة في النجاح بالفوز بالصفقة، والعمل على متابعة ذلك وتحليله.

- تحليل فرص البيع وتحديد عوامل النجاح والفشل، من خلال الصفقات التي تم الفوز بها والتي لم يتم الفوز بها، ولمن ذهبت وتواريخ انتهاء الصفقات والصفقات التي تم الاستغناء عنها أو تجاهلها.

- القدرة على التنبؤ بالمبيعات والإيرادات المتوقعة، والأرباح التي تم تحقيقها، والتي لم يتم تحقيقها.

- ربط الفرص التسويقية بخطط البيع المناسبة التي تم إعدادها من قبل تسيير المبيعات والتسويق، متضمنة عوامل النجاح وفريق العمل والنشاطات والوظائف التي يجب القيام بها للفوز بالصفقة.

## 3-2 تسيير الوقت:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على تسيير وقت الأفراد في المبيعات والتسويق، وهو ما يساعد على القيام به بطريقة فعالة من خلال:

- تحديد النشاطات والمهام التي ينبغي القيام بها لكل فرد من أفراد المبيعات.

- جدولة المواعيد مع الزبائن، أو بين أفراد فريق العمل.

- المساعدة في إسناد المهام لأي فرد من أفراد المبيعات، بعد تحديد أوقات الفراغ لديهم.

- تنسيق العمل بين العاملين في قسم المبيعات والتسويق.

- تنبيه المسير وتذكيره بالمواعيد، والمهام المطلوب تنفيذه عند حلول موعدها.

## 4-2 تسيير المعلومات والمستندات:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على متابعة كافة الخطابات والرسائل والمستندات المرسلة أو المستلمة من الزبائن أو الزبائن المحتملين، من خلال تسيير تلك الوثائق والمعلومات مركزياً وربطها معاً عند إرسالها أو استقبالها من خلال:

- المساعدة في إنشاء قوالب جاهزة، تكون أساساً للوثائق والخطابات والبريد الإلكتروني الذي يتم إرساله للزبائن، وبشكل متكرر ودائم.
- المساعدة في تحديد المعلومات والوثائق الواجب إرسالها لزيون ما، والعمل على عدم تكرار إرسال ذات المعلومة أو الوثيقة أكثر من مرة.
- إرسال الرسائل أو الخطابات من خلال النظام، عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني، أو طباعتها لإرسالها بريدياً.
- إنشاء أي نوع من أنواع المستندات عبر النظام من خلال أنظمة أخرى خارجية، كمعالج النصوص MS Word ، أو معالج الجداول الإلكترونية MS Excel ونحوها.
- جلب أي مستند من خارج النظام، وربطه مع الزبون المناسب عند الحاجة.

## 5-2 تسيير التسويق:

- توفر عملية تسيير العلاقات مع الزبائن مكتبة الكترونية تساعد فريق العمل في تبادل ومشاركة المعلومات التي يتم اكتسابها، أو إنشاؤها خلال العمل حول البيع والتسويق ومعلومات المنتجات، والأسئلة الشائعة والمواد التسويقية و البيعية المختلفة حيث تساعد هذه المكتبة الإلكترونية في:
- حفظ تلك المعلومات وتبادلها بين أعضاء فريق العمل ومشاركتهم فيها.
- توافقها مع أي نوع من أنواع المستندات التي قد يتم إنشاؤها، أو استيرادها من خارج النظام.
- تساعد في الحصول على زبائن جدد، والتعامل معهم بشكل فعال من خلال الحفاظ على المعلومات التاريخية والتجارب السابقة.
- توفر مكتبة للتسويق لجميع العاملين لاستخدامها، حسب الحاجة في تأدية أعمالهم البيعية والتسويقية.

## 6-2 خدمة الزبائن:

- تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن المؤسسة على الحفاظ على زبائنهم من خلال تقديم خدمة متميزة لهم وذلك عبر العناصر التالية:
- الاهتمام بالمشاكل التي ترد من الزبائن وحفظها والعمل على حلها.
- الحفاظ على المعلومات الخاصة بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وما يتعلق بها من مشاكل لتساعد مسؤولي خدمة الزبائن على خدمتهم بالشكل الأفضل.
- توفير قاعدة معلومات بالمشاكل والحلول التي يمكن أن تعترض زبائن منشأتك، وبالتالي تساعد في حلها بسرعة عند حدوثها.

- متابعة عقود الصيانة والضمان الممنوحة للزبائن.

## 7-2 تحليل البيانات وإعداد التقارير:

تسهل عملية تسيير العلاقات مع الزبائن عمليات التحليل وإعداد التقارير، مما يتيح للمستخدمين الوصول إلى المعلومة الأكثر حداثةً عن مجريات العمل، وذلك من خلال:

- الوصول إلى التقارير الجاهزة التي توفرها ، كتقارير توقعات المبيعات، الزبائن، النشاطات البيعية ونحوها.

- تمكين المسير من بناء وتصميم ما شاء من التقارير، حسب حاجته من خلال "مصمّم التقارير"، مع إمكانية الحصول على تقارير مدعمة بالرسوم البيانية.

- إمكانية ربط أي تقرير بمعلومات من خارج النظام حسب الحاجة

## المبحث الثاني: تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن

مما لا شك فيه أنه تقريبا كل المؤسسة تملك قواعد هامة من المعلومات عن زبائنها ومنافسها الحاليين وكذا المحتملين، ولكن ما يجب التنويه إليه هنا، كون استعمالات هذه القواعد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، والاختلاف يمس حتى طريقة التعامل مع الاعتراضات وخاصة شكاوى الزبائن، فبعض المؤسسات ترى في شكاوى الزبون تدمرا وأمرًا سلبيًا، في حين البعض الآخر يرحب بها ويعتبرها قاعدة هامة في بناء اللبنة الأولى لإعادة النظر في طريقة الإنتاج أو تقديم الخدمات، أما الحديث عن مناهج قياس رضا الزبائن فتختلف هي الأخرى على حسب السوق وميكانزمات العرض والطلب، وثقافة المؤسسة اتجاه هذه التقنية فمنهم من يأخذها على أنها أداة لقياس نجاعة أداء المؤسسة ومنهم من يرى فيها تكاليف إضافية لا غير مادام خط المبيعات في تزايد مستمر.

هذا ما حاولنا معالجته والتطرق إليه في هذا المبحث متعرضين إلى:

- الاستعمال الأمثل لوسائل الاتصال سواء الخارجية منها أو الداخلية.
- مكانة وأهداف تسيير الاعتراضات وشكاوى الزبائن.
- منهج قياس رضا الفرد الداخلي وأثر ذلك على الزبون.

## المطلب الأول: قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C

من بين الأهداف التي أصبحت المؤسسة تؤمن بها و عن قناعة تامة هي مدى ارتباطها ، و نقصد هنا الارتباط الوثيق بالزبون، و مدى معرفتها التامة و الصحيحة لميولات و اتجاهات زبائنهم، الذين أصبحوا يتصرفون بتطور سريع في الأذواق و الحاجات و الوعي الاستهلاكي و خاصة العقلانية في المفاضلة بين بالمنتجات و الخدمات.<sup>28</sup>

لم تجد المؤسسة سبلا كثيرة أو منهاجا متنوعة سوى توجيهها نحو الزبون كاختيار أنسب، و اضعه إياه في صميم إستراتيجياتها و هذا انطلاق من السعي الجاد إلى تحقيق رغباته، و احتياجاته و حتى التنبؤ بتطلعاته و ميولاته. ولن تستطيع الاستجابة لذلك ما لم تكن على دراية تامة بهؤلاء الزبائن .

تحتاج المؤسسة إلى خلق قاعدة البيانات لزبائن قطاعها السوقي حتى تستخدمها كمرجع مهم في المحدثات و العلاقات التي سوف تتم مع الزبائن فيما بعد.

## 1- مفهوم قاعدة البيانات:

تعرف قاعدة البيانات على أنها عملية منظمة و متكاملة ذات هدف محدد سابقا، تتمثل في جمع بيانات كخطوة أولى ثم تخزين هذه البيانات على الحواسيب الآلية كخطوة ثانية بهدف التزويد، الاستفادة و التفاعل للوصول إلى معلومات من بين المعلومات الواجب توافرها في قاعدة بيانات المؤسسة، معلومات تخص زبائن المؤسسة الحاليين و كذا المرتقبين.

بصورة أخرى يجب توافر قاعدة بيانات الزبائن و التي هي عبارة عن مجموعة منظمة من البيانات عن زبائن المؤسسة، و التي تستخدمها لتحقيق أهداف تسويقية مختلفة (إعداد مختلف سياسات المزيج التسويقي، و لا نقصد بالمزيج التسويقي الكلاسيكي "p4"، أي:

المنتوج : product

السعر : price

الترويج : place

التوزيع : promotion

ولكن المقصود بالبداية التي قدمها "فيليب كوتلر" أو ما يعرف بالمزيج التسويقي العلائقي "C4": أي:

احتياجات و متطلبات الزبون : Customer needs and wants

الكلفة بالنسبة للزبون : Cost to the Customer

الملائمة : Convenience

التواصل : Communication

<sup>28</sup> - المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، "تطبيقات سوقية على الحاسب"، 2000، ص: 21

2 - شروط تكوين قاعدة البيانات:<sup>29</sup>

يشترط عادة على المؤسسة الراغبة في تكوين قاعدة بيانات الزبائن أن تكون أهداف هذه القاعدة وجميع وظائف المؤسسة متجهة نحو تفعيل الخدمة و العلاقة مع الزبون ، كما يجب أن تكون البيانات المشكلة للقاعدة واقعية ، و تخدم مصالح المؤسسة و الزبون، و قابلة للتغيير.

إن من أهم الشروط التي يجب أن يتحلى بها أعضاء فريق العمل المختص في بناء قاعدة بيانات الزبائن نذكر الآتي:

-القدرة على تحليل الأحداث التسويقية

-تكامل بيانات القاعدة

-التصنيف الجيد و الفعلي لزيائن المؤسسة

-القدرة على توصيل التقارير و البيانات للإدارة المعينة

3- مكونات قاعدة بيانات الزبائن:

تتكون من قاعدة بيانات الزبائن الحاليين أو المرتقبين يشترط أن تحتوي هذه القاعدة أنواعا عديدة من البيانات، كالبيانات الديموغرافية، الشخصية، النفسية و السلوكية الاقتصادية

1- البيانات الشخصية:

-أسماء الزبائن

-عناوين الزبائن

-هواتف الزبائن

-أرقام فاكسات الزبائن

-البريد الإلكتروني للزبائن

2- البيانات الديموغرافية:

-العمر

-الجنس

-الدخل

-الحالة الاجتماعية

-عدد أفراد الأسرة

-تواريخ الميلاد

3- البيانات السيكولوجية:

-عادات الشراء

<sup>29</sup> - المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المرجع سبق ذكره، ص: 22

-الاتجاهات

-الآراء

-النشاطات

#### 4- البيانات الاقتصادية:

-الدخل

-عادات الإنفاق

-سياسات الدعم الحكومي

#### 4 - مصادر البيانات:

لإنشاء قاعدة بيانات فعالة تلجأ المؤسسة إلى تحصيل البيانات من مصادر مختلفة إلا أنه تم التأكيد على ثلاث مناطق تفاعلية يمكن استخدامها لجمع المعلومات :

##### - اتصالات المكاتب الأمامي: (Front- office)

يتصل موظفو مكاتب الاستقبال مباشرة بالزبائن، فهم يذلل على دراية كافية بالسلوكيات الاستهلاكية، القرارات الشرائية، دوافع الشراء أو الامتناع، كونهم هم المعنيون بالدرجة الأولى بجملة الاتصالات، سواء عن طريق رسائل الهاتف النقال، المكالمات الهاتفية و البريد الالكتروني .

##### - العلاقات التجارية:(Business contacts)

يتم جمع المعلومات عن طريق التعامل مع المؤسسات أخرى، الموردين، الوسطاء، أماكن البيع بالتجزئة و الموزعين، حيث تستفيد المؤسسة من علاقاتها مع هؤلاء لكسب معلومات تخص الزبائن.

##### - عمليات المكاتب الخلفية: (Back- office)

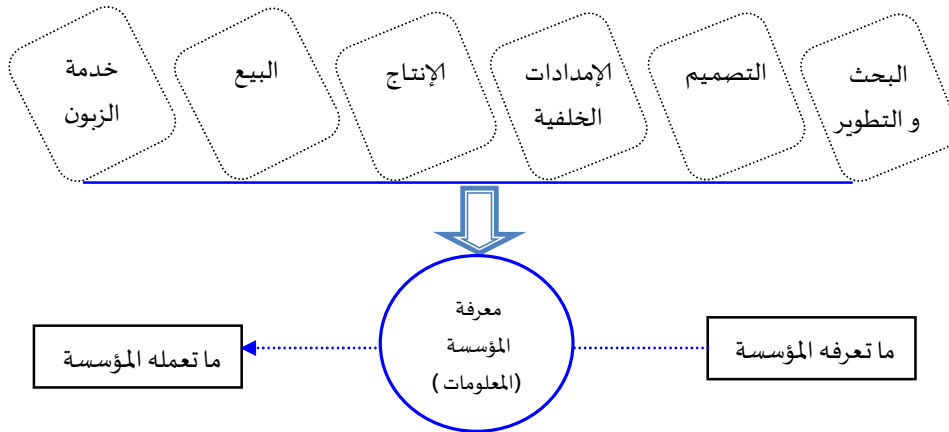
تعتبر عمليات المكاتب الخلفية من العمليات المسهلة، و المساعدة في سير الأمور المكاتب الأمامية، يمكن حصر هذه العمليات في إصدار الفواتير، الصيانة، الإعلانات، و عمليات التسويق، فهي الأخرى وسيلة فعالة من وسائل جمع المعلومات عن الزبائن.

إضافة إلى المناطق الثلاث السابقة الذكر، يعتبر الزبائن الحلقة الأكثر أهمية في مصادر جمع المعلومات، إذ يعتبر هؤلاء الزبائن مصدرا متجددا للمعرفة.

لقد ذكر الباحث ( Stweat 1997 ) الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات و من تم المعرفة التي يجب على منظمات الأعمال أخده بعين الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المؤسسة التي يتعامل معها أكبر قدر المعلومات و المعرفة عن العملية التي تجهل المؤسسة كل شيء عنها ألا و هي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها و خدماتها فعلمها أن تنشأ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن.



الشكل رقم (04) : تنامي القيمة المعرفية



المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص : 158

5 - إستخدامات قاعدة البيانات :

تستخدم المؤسسات قواعد بيانات الزبائن لتحقيق عدة أهداف و أغراض، لعل أهمها:

- تحديد الزبائن المرتقبين:

تستعمل عادة المؤسسات البيانات المتحصل عليها من مختلف المصادر لإعداد مزيج تسويقي يمكن له التأثير بشكل أو بآخر على القرارات الشرائية للمستهلكين .

- تحديد الزبائن أكثر ربحية:

تستغل المؤسسات البيانات لتحديد الزبائن الأكثر أهمية و التركيز عليهم بغية المحافظة على ولائهم قدر المستطاع.

- زيارة ولاء الزبائن:

تستعمل المؤسسة قاعدة بيانات الزبائن، و هذا بعد الدراسة المعمقة للبيانات و تحويلها إلى مجموعة معلومات لجذب اهتمامات و حماس الزبائن و هذا بالتركيز على تفضيلاتهم عن طريق إرسال الهدايا ،الدعوات عن طريق البريد الإلكتروني و غيرها.

- تنشيط المبيعات:

يمكن تنشيط المبيعات من خلال قاعدة بيانات الزبائن المزودة بأسماء أرقام هواتف ،بريد إلكتروني...الخ عن طريق إرسال بطاقات تعريف بالمنتجات الجديدة، الأسعار الجديدة أو أي مستجدة بالمؤسسة (أو حتى استقصاء آراءهم عن قرار تحاول المؤسسة إتخاده

أمثلة على قاعدة بيانات الزبائن:

في بداية التسعينيات قامت شركة وول -مارت بإجراء زبائنها وهذا بكتابة بياناتهم الأساسية و إرسالها عبر موقعها الإلكتروني، وبهذا استطاعت المؤسسة من رفع العناء عن الزبون في ملئ القسيمة الخاصة به في المحل، وتفاديا لحدوث

طوابير مما قد يضايق الزبون، و حتى الاستمارة في محضرة و جاهزة على موقعها الإلكتروني.  
الجدول الموالي يبين كيفية تنظيم معلومات الزبائن، فهو يشتمل على:

- رقم الزبون
- اسم الزبون
- منطقة الزبون البيعية

جدول رقم ( 01): بيانات عن الزبائن و المناطق البيعية

رقم الزبون	اسم العميل	المنطقة البيعية
1	محمد	وهران
2	خالد	تلمسان
3	يوسف	مستغانم
4	عبد القادر	عين تموشنت
5	أحمد	عين تموشنت
6	تواتي	تلمسان
7	عبد الحميد	تلمسان
8	بلال	وهران
9	جلول	عين تموشنت
10	ناصر	وهران
11	عبد الله	تلمسان
12	سليمان	وهران
13	موسى	عين تموشنت
14	رشيد	تلمسان

المصدر: الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص:44

كما قد يشمل أيضا جدول بيانات الزبائن على :

- رقم الزبون
- رقم فاتورة الزبون
- تاريخ الفاتورة
- تاريخ السداد
- نوع السلعة

جدول رقم ( 02 ): بيانات عن فواتير الزبائن و نوعية السلع

رقم الزبون	رقم الفاتورة	تاريخ الفاتورة	تاريخ السداد	نوع السلعة
1	20	2008/01/01	2008/03/01	ياغورت
2	30	2008/01/04	2008/03/02	لبن
3	40	2008/01/01	2008/03/01	حليب
4	50	2008/01/01	2008/03/01	حليب
5	60	2008/01/04	2008/03/02	لبن
6	70	2008/01/06	2008/03/03	حليب
7	80	2008/02/01	2008/04/01	ياغورت
8	90	2008/02/02	2008/04/02	لبن
9	100	2008/02/02	2008/04/02	ياغورت
10	110	2008/02/06	2008/04/04	لبن
11	120	2008/02/06	2008/04/04	ياغورت
12	130	2008/02/10	2008/04/08	لبن
13	140	2008/02/10	2008/04/08	ياغورت
14	150	2008/02/10	2008/04/08	حليب
15	160	2008/02/10	2008/04/08	ياغورت

المصدر: الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص: 45

قاعدة بيانات المنافسين:

بالإضافة إلى ضرورة توافر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائنها، فإن مضطرة لمعرفة منافسيها، نقاط قوتهم وضعفهم، أي المنافسين تهاجم وأهمهم تتجنب، أي بطريقة أخرى، المؤسسة التي تنشط وسط محيط تنافسي وتبحث عن التميز والمحافظة على زبائنها، عليها بإنشاء قاعدة بيانات المنافسين.

تعريف قاعدة بيانات المنافسين:<sup>30</sup>

" تعرف قاعدة بيانات المنافسين على أنها مجموعة منظمة من البيانات عن المنافسين الحاليين أو المرتقبين والتي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها لتحقيق أهداف تسويقية متنوعة".

يهدف إنشاء قاعدة بيانات المنافسين إلى تزويد المؤسسة بالأهداف التالية:

- المحافظة على الحصة السوقية.
  - المحافظة على زبائن المؤسسة الحاليين.
  - تجنب تهديدات المنافسين.
  - جذب زبائن المنافسين.
  - اكتساب الخبرة والمهارات عن طريق فهم سلوكيات المؤسسة المنافسة.
  - أنواع البيانات الواجب توافرها في قاعدة بيانات المنافسين:
- حتى تستطيع المؤسسة بناء قاعدة بيانات المنافسين على أسس سليمة عليها أولا القيام بجمع المعلومات عن منافسيها، على العموم هذه المعلومات تتعلق بالسوق كله، ومن جملتها نورد:

- 1- بيانات تتعلق بأسماء المؤسسات المنافسة:
  - هواتف المؤسسة المنافسة.
  - عنوان المؤسسة المنافسة.
  - فاكس المؤسسة المنافسة.
- 2- بيانات تتعلق بمبيعات المؤسسات المنافسة:<sup>31</sup>
  - أنواع منتوجات المؤسسة المنافسة.
  - حجم مبيعات المؤسسة المنافسة.
  - حصة المؤسسة المنافسة السوقية.
  - أسعار منتوجات/ خدمات المؤسسة المنافسة.
  - أرباح/ تكاليف المؤسسة المنافسة.

<sup>30</sup> - ثابت إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 102

<sup>31</sup> - مرجع سبق ذكره، ص: 125

- المناطق البيعية للمؤسسة المنافسة.
- عدد رجال البيع للمؤسسة المنافسة.

### المطلب الثاني: الاتصال والتواصل مع الزبون

يعتبر الاتصال بالزبائن خاصة في الوقت الراهن ضرورة تفرض على أي مؤسسة تنوي الاستمرار والبقاء في سوق تنافسي، البقاء فيه للمؤسسة التي تستطيع التكيف بأقصى سرعة وكفاءة ممكنة. بالإضافة إلى الوسائل التقليدية التي عرفت المؤسسة، ظهر نوعا جديدا من الأدوات الترويجية التي سارعت المؤسسة إلى تبنيها لهدف الاتصال والتواصل مع بيئتها الخارجية وكذا محاولتها التأثير في زبائنها. يعتبر التسويق المباشر (Marketing directe) قمة تطور هذه الأدوات الترويجية.

#### 1-تعريف التسويق المباشر:

يعرف التسويق المباشر على أنه " نظام الاتصال التفاعلي (Interactif) في مجال التسويق، يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية والتي تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن."<sup>32</sup> وقد عرف أيضا من باب إنشاء العلاقة التفاعلية: "التسويق المباشر يعمل على تحقيق الارتباط المباشر مع مجموعة مختارة من العملاء والأفراد للحصول على استجابة تلقائية وغرس علاقات قوية."<sup>33</sup> أما من الناحية التفاعلية بين المؤسسة والزبون، تم تعريف التسويق المباشر على أنه: "التسويق التفاعلي والذي يستخدم جملة من الوسائل والأفكار بغية تحقيق استجابة أو معاملة"<sup>34</sup>.

#### 2- منافع التسويق المباشر:

يلعب التسويق المباشر دورا مزدوجا، فهو يحقق جملة من المنافع للمؤسسة والزبون على حد سواء.

#### 1-منافع المؤسسة:

إن المؤسسة التي تتبنى التسويق المباشر تجني عدة منافع لعل أهمها:

#### التشخيص الدقيق لاحتياجات الزبون:

من خلال الاتصال المباشر بالزبون تستطيع المؤسسة التعرف على احتياجات ورغبات، أذواق وخاصة تطلعات الزبون مما يسمح لها فيما بعد من صياغة إستراتيجية فعالة تكون أكثر استجابة من المنافسة.

#### - تدعيم علاقات الزبائن:

التسويق المباشر وعن طريق الوسائل التي يستعملها، تسمح للزبون من معرفة المعلومات الكاملة والتفصيلية عن المؤسسة، منتجاتها ومشاريعها مما ينتج عنه إنشاء وفتح علاقة قوية بينه وبين المؤسسة.

<sup>32</sup>-عصام الدين أبو علفة، " التسويق والاستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002، ص: 437.

<sup>33</sup>-ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، " التسويق المباشر"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص: 402.

<sup>34</sup> - Kotler et Dubois, « Marketing Management », Public Union (paris), 10<sup>ème</sup> édition, 2000, P : 658.

## التوقيت المناسب:

يساهم التسويق المباشر في وصول المعلومات بالكميات والأوقات المناسبة، مما يزيد من قوة ودرجة الاستجابة ويضمن التفاعلية.

## تخفيض التكاليف:

يعتبر التسويق المباشر أقل تكلفة من الوسائل الكلاسيكية الأخرى، واعتبره الكثير من رجال التسويق أنه أكثر كفاءة. التغطية السوقية:

ان استعمال التسويق المباشر يتيح للمؤسسة عرض منتوجاتها / خدماتها على نطاق واسع ، أي السماح للزبون من الاطلاع عليها في مكان وزمان يريده.

## 2- منافع المستهلك:

زيادة على المنافع التي يحققها التسويق المباشر للمؤسسة فهو يحقق مزايا ومنافعا للمستهلك أيضا:  
الملائمة:<sup>35</sup>

حينما تستعمل المؤسسة التسويق المباشر فإنها بذلك تضمن للمستهلك تفادي عناد البحث عن المنتوجات/ الخدمات إذ أصبح يمكنه القيام بذلك في المكان والزمان اللذان يفضلهما.

## الكم الهائل من المعلومات:

يوفر التسويق المباشر التدفق المستمر للمعلومات بالكم والنوع وفي الوقت الذي يفضله المستهلك. التفاعلية:

يمكن التسويق المباشر المستهلك من التعامل مباشرة مع البائع (رجل البيع)، أي يخلق نوعا من التفاعل والتلقائية و كذا التفاهم و الألفة مما يوطد العلاقة التفاعلية بينهما.

## تعدد الاختيارات:

يسمح التسويق المباشر للمستهلك من حرية الاختيار والمفاضلة بين المنتوجات/ الخدمات و هذا على نطاق واسع وحتى عبر الأسواق العالمية و هكذا فهو يساعد على خلق نوعا من الحرية لدا المستهلك مما ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة و بالتالي على أرباحها.

أشكال التسويق المباشر:<sup>36</sup>

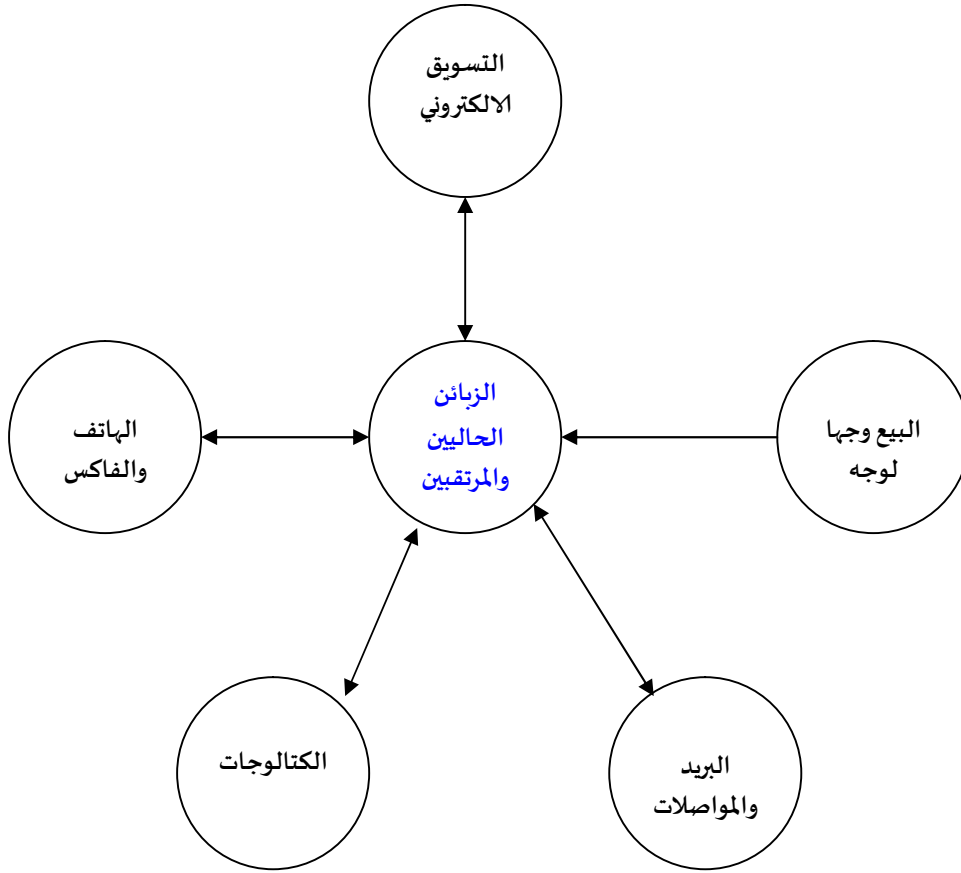
اعتمدت المؤسسة على الوسائل الكلاسيكية للاتصال بزبائنها، ولكن مع التطور الهائل في وسائل الاتصال، التجأت المؤسسات التي تبني وسائلها أكثر تطورا وأكثر كفاءة.

حاولنا تلخيص عناصر التسويق المباشر في الشكل الموالي:

<sup>35</sup>- ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص : 405,406.

<sup>36</sup>- كويك نوتس، نفس المرجع السابق، ص 38.

الشكل رقم (03): عناصر التسويق المباشر



المصدر: ثابت عبد الرحمن ، ادريس جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص: 416

- نظرا لأهمية هذه العناصر في نجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حاولنا أن نتطرق إلى كل عنصر بشيء من التفصيل.

#### أولا: البريد المباشر

يعتبر الاتصال بالزبائن عن طريق البريد المباشر للإعلام والإشهار عن المنتجات أو الخدمات المؤسسة من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة.

الإشهار بالبريد المباشر:<sup>37</sup>

هذا النوع من الإشهار الذي يستخدم البريد بين المنظمة والمستهلك، أما البيع بالبريد:"

أن المنظمة تعد كتالوجات خاصة بمنتجاتها ومواصفاتها وتتضمن كل المعلومات، وترسل إلى عنوان المستهلك، حيث بعد ذلك يقوم بالطلب على هذه المنتجات ويسدد السعر ببطاقات الائتمان أو التحويل المصرفي، ثم تقوم المنظمة بإرسال المنتج".

<sup>37</sup> - عصام الدين أبو علفة، نفس المرجع السابق، ص 446.

مزايا البريد المباشر:<sup>38</sup>

- توفير اتصال مباشر مع الزبائن.
- التواصل الدائم مع الزبائن والحفاظ عليهم.
- المساهمة في دعم أنشطة العلاقات العامة وتحسين صورة المؤسسة.

#### ثانياً: الكتالوجات

انتهجت المؤسسة طريقة الاتصال والبيع عن طريق الكتالوجات لكن في حدود المعرفة الضيقة لهذه الوسيلة، إذ اعتبرت مادة مطبوعة تتكون من عدد صفحات لعرض المنتجات بهدف بيعها<sup>39</sup>.

إلا أن المفهوم الحديث للاتصال والبيع عن طريق الكتالوجات عرف تطوراً ومفهوماً جديداً ضمن التسويق المباشر: "هو ذلك الشكل من التسويق المباشر الذي يستند إلى استخدام مطبوعة، فيديو أو كتالوج إلكتروني في الاتصالات بقطاعات مختارة من العملاء لعرض منتجات متعددة، وحثهم عن الشراء عن طريق الأمر المباشر"<sup>40</sup>.

#### أنواع الكتالوجات:

- كتالوجات التجزئة.
- كتالوجات البيع بين المؤسسات.
- كتالوجات السلع الخاصة.
- كتالوجات خطوط المنتجات الكاملة.

#### ثالثاً: الهاتف والفاكس<sup>41</sup>

##### 1- الهاتف:

يعتبر الهاتف أكثر الوسائل استعمالاً في الاتصالات التسويقية، تستخدم المؤسسة الاتصال الهاتفي مع زبائنها الحاليين والمرتبين، وعلى العموم تعتبر هذه الوسيلة ذات استجابة سريعة حيث لا يضطر رجل البيع إلى الانتظار، ويمكن له من الاقناع الكبير، كما تمكن رجل البيع من الاتصال بعدد كبير من الزبائن في ظرف قصير.

- توجد نوعين من الاتصالات الهاتفية.

##### أ- اتصالات واردة:

وتعبر عن كل الاتصالات الواردة إلى المؤسسة من مختلف المصادر (المتعاملين) وما يهمنا هنا هي تلك الاتصالات الواردة من طرف الزبائن إما لطلب الشراء، تقديم شكاوى أو استفسارات وخدمات.

ب- اتصالات خارجية: وهي جميع الاتصالات الواقعة بين المؤسسة وزبائنها.

<sup>38</sup>- ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين المرسي، نفس المرجع السابق، ص، 418.

<sup>39</sup>- نفس المرجع السابق، ص، 421.

<sup>40</sup>- نفس المرجع السابق، ص، 422.

<sup>41</sup>- كويك نوتس، نفس المرجع السابق، ص 92.



2- الفاكس:

تلجأ المؤسسة إلى مثل هذه الوسيلة في الاتصال بزبائنها خاصة في المجال الصناعي (المستعمل الصناعي)، أين يتم إرسال عروض البيع، ويتم الإجابة (الرد) عنها لاحقاً بإصدار أمر الشراء.

رابعاً: البيع وجه لوجه

يعتبر البيع وجهاً لوجه من إقدام أشكال التسويق المباشر وقد تعددت التسميات من: الطواف بالمنازل الباب بالباب أو الحفلات المنزلية.

تعريف البيع وجهاً لوجه: " أسلوب اتصالي يستخدم باعة محترفين في البحث عن زبائن جدد ومحاولة توطيد العلاقة معهم".<sup>42</sup>

أ- الطواف بالمنازل:<sup>43</sup>

ينتقل البائع (رجل البيع) إلى المنازل ليلتقي بزبائنه الحاليين والمرتبين وقد يتوجه كذلك إلى المكاتب وأماكن العمل.

ت- الحفلات المنزلية:

قد تتصل المؤسسة بزبائنها في بيوتهم عن طريق تنظيم حفلات، خاصة بالسيدات أين يتم إقناعهم بالعملية الشرائية، وهذا نظير حصولهن إما على عينات مجانية أو مكافئات، وقد تطلب السيدات المنتوجات في عين المكان كما قد تبعثن بطلبات الشراء لاحقاً.

التسويق الإلكتروني:

1- تعريف التسويق الإلكتروني: " هو استخدام الانترنت في أداء الأنشطة التسويقية، وعليه فإن كل أنشطة

التسويق الإلكتروني تعد من أنشطة الأعمال الإلكترونية".<sup>44</sup>

2- الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الإلكتروني:

فيما يلي سنعرض إلى بعض العناصر فقط التي رأيناها مهمة للفرقة بين التسويق التقليدي الإلكتروني.

المدى الجغرافي:

يستعمل التسويق التقليدي على المدى الجغرافي الضيق بينما يستعمل التسويق الإلكتروني لتغطية مساحات كبيرة جداً.

مستوى التفاعل:

يشير التسويق الإلكتروني إلى درجة عالية وكبيرة من التفاعل بين المؤسسة والزبون في حين تعتبر هذه الدرجة محدودة في التسويق التقليدي.

<sup>42</sup>- ثابت عبد الرحمن وإدريس جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص 416.

<sup>43</sup>- نظام السويدان وشفيق إبراهيم حداد، " التسويق، مفاهيم معاصرة، " دار الحامد، الأردن، 2003، ص 315.

<sup>44</sup>- صفيق إبراهيم حدادا ونظام موسى سيدان، نفس المرجع السابق، ص 318.

## التكلفة:

حينما تستعمل المؤسسة التسويق الالكتروني كوسيلة اتصال مع زبائنها فان بذلك تستفيد من تخفيض تكاليف الاتصال أدنى مستوياتها، وبالمقارنة نجد هذه التكلفة عالية من التسويق التقليدي.

## المدى الزمني :

يعتبر الاتصال بالزبائن غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسة والزبون على حد سواء، لكن حين تلجأ المؤسسة إلى استعمال الوسائل التقليدية فإنها بذلك تقلص فرص مسح كل الزبائن (الحاليين والمرتبين)، أي تستخدم هذه الوسائل في إطار زمني محدود، على عكس المؤسسات التي تستعمل الاتصال الالكتروني، فإنها تكون قادرة على الاتصال بالزبائن على مدار الساعة.

## العلاقة الشخصية:

التسويق الالكتروني علاقة وطيدة ودائمة بين المؤسسة والزبون يمكنه من المساهمة في إنشاء علاقة قوية و دائمة، التسويق التقليدي الذي يكون فيه مستوى هذه العلاقة محدود او متوسط.

## قياس والتعرف على الاستجابة:

يساهم التسويق الالكتروني بشكل كبير على التعرف على استجابة الزبون وقياس مدى رضاه عن المنتوجات / خدمات المؤسسة، حيث تقل هذه الخاصية في التسويق التقليدي، ولن تتعرف المؤسسة على ردود واستجابات زبائنها إلا عند تقديمهم عند الشكاوى.

## المطلب الثالث: الاتصال والاحتفاظ بالموظفين

لقد تعرض لأول مرة المفكر بيرى وآخرون لمفهوم التسويق الداخلي وكان ذلك بالضبط سنة 1976، وذلك محاولة منهم لتقديم الخدمات بجودة عالية.<sup>45</sup>

والحقيقة أن مفهوم التسويق الداخلي ظهر أقدم من هذا، وكان ذلك في بداية الخمسينات في اليابان، ولكن التعرض له كمفهوم قائم بذاته، لم يكتب له النور إلا من حوالي أكثر من ثلاثين سنة.<sup>46</sup>

## 1- التسويق الداخلي:

أثناء تعرضنا للأدبيات التي تعرضت لمفهوم وتعريف التسويق الداخلي سواء ما تيسر لنا باللغة العربية، الفرنسية أو حتى الانجليزية، لم نجد تعريفا شاملا، ضابطا لهذا المفهوم، بل كل باحث تناوله من زاوية رآها مهمة في العملية، لكن ما يهمننا نحن في هذا المدخل هو ايجاد تعريفا يخدم مصلحة كل من المؤسسة والزبون دون التعرض إلى الانتقادات.

## 1-1- تعريف التسويق الداخلي:

لقد عرف كل من بيرى و باشورامان (1991) التسويق الداخلي في كتاب تسويق الخدمات، " المنافسة من خلال الجودة": هو تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، تحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.<sup>47</sup>

أما كل من فري ولويس (1999)، فقد ركزا في محاولة تعريفهما للتسويق الداخلي على تطوير وتنمية المعرفة، وعليه فقد اقترحا التعريف التالي: "انه نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية".<sup>48</sup>

كما قد ورد في بعض الأدبيات تعارفا مختلفة للتسويق الداخلي، أهمها ما عرفته: "تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتوج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تنطوي عليها".

## 1-2- مكانة التسويق الداخلي في المؤسسة:

نتيجة للمنافسة القوية، لم يعد التسويق الداخلي وسيلة فعالة وذات كفاءة كبيرة في مؤسسات الخدمات فقط، بل الواقع أكد أنه في الآونة الأخيرة بدأت كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها وحتى حجمها تتبنى هذا المفهوم الجديد.

<sup>45</sup>- د. محمد عبد العظيم أبو النجا، نفس المرجع السابق، ص 149.

<sup>46</sup>- د. سعيد شعبان حامد "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين

الصحي بالقاهرة الكبرى، جامعة الأزهر، ص 2.

<sup>47</sup>- محمد عبد العظيم أبو النجا، نفس المرجع السابق، ص 151.

<sup>48</sup>- سعيد شعبان حامد، نفس المرجع السابق، ص 6.

فالتسويق الداخلي يعتبر المؤسسة ككل سوقا، حيث يقوم كل قسم فيها بتسويق منتوجاته لقسم آخر، والعملية تتم بنفس طريقة التسويق الخارجي (منتوجات، خدمات ← زبائن)، وقد تقوم المؤسسة بتسويق منتوجاتها إلى أفرادها، باعتبار الأعمال والأنشطة منتوجات.

### 3-1- مراحل تنمية التسويق الداخلي:

كما سبق وأن أشرنا سابقا، لم يظهر التسويق الداخلي ولم يأخذ مكانته التي هو عليها في الوقت الحالي دفعة واحدة، بل كغيره من المفاهيم الحديثة تطور وفق عملية التمرن بداية بمرحلة دافعية ورضا الموظف، ثم مرحلة التوجه بالمستهلك وصولا إلى المرحلة النهائية والتي تتمثل في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ومحاولة التغيير لتنفيذها و غرس ثقافة التسويق الداخلي.

#### 1- مرحلة دافعية ورضا الموظف:

لم نجد كتابات وافية وحسنة التنظيم تكلمت عن هذه المرحلة بالذات أحسن من كتابات بييري وزملاؤه، حيث تم التركيز بشكل كبير على المؤسسات الخدمية، لقد تم الوقوف عند مرحلة عدم التماثل التي بدأت تثير الكثير من التساؤلات، فالأفراد غير المحفزين لا يبذلون جهودا في تقديم خدماتهم للزبائن بنفس الجودة، وعليه اتجهت المؤسسات آنذاك إلى محاولة إيجاد طرقا ذات فاعلية كبيرة لسد هذه الفجوة، فلم تجد أمامها سوى إثارة دافعية هؤلاء الموظفين للعمل أكثر، وتحقيق رضاهم.

إذن أولى اللبئات التي أنبنى عليها التسويق الداخلي هي محاولة تحقيق رضا الموظف وإشباع رغباته بما يتوافق ووظيفته وطبعا بما يتوافق ووضعية المؤسسة المالية ومركزها السوقي.

كغيره من المفاهيم الحديثة، لم يلقي التسويق الداخلي رحابا كبيرا من جميع المفكرين، فعلى سبيل المثال لا على سبيل الحصر قدم رفيق وأحمد (1993) نقدا كبيرا لفكرة تبني المؤسسة لهذا المفهوم الجديد، وركزا في ذلك على مايلي:<sup>49</sup>

ان الحرية الكبيرة التي يتمتع بها الزبون الخارجي في اختياره للمنتوجات والخدمات لا يستطيع أبدا الموظف الداخلي التمتع بها.

- المؤسسة التي تبحث عن رضا موظفيها لدفعهم وحفزهم للعمل بكفاءة اكبر وتقديم خدمات متماثلة قد ترفع تكاليفها إلى مستويات قصوى مما يصعب في الأخير تغطيتها.

- إن التركيز على الموظف باعتباره زبونا داخليا يثير الكثير من التناقضات والتدخلات مع المفهوم الحديث للتسويق الذي يجري في الزبون الخارجي بالدرجة الاولى ثم الزبون الداخلي في الدرجة الثانية.

<sup>49</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، نفس المرجع السابق، ص 155.

2- مرحلة التوجه بالمستهلك:

- لقد كان الفصل الكبير في التفاعل الحاصل بين الموظف (الداخلي) والزيون (الخارجي) لكتابات وأعمال جروثروز ( Gronroos) 1981.

وقد أطلق جروثروز على هذا التفاعل والتدخل الحاصل بين الموظف والزيون بالتسويق التفاعلي، ويقصد به الحالة النفسية والانطباع الجيد الذي يكون في الموظف وهو يقدم خدماته للزبائن، ولن يقتصر عمله عند هذا الحد يتعداه إلى محاولة اقتناص الفرص التسويقية (إبقاء الزبون).

وحسب هذا التفكير (جروثروز)، لا يكفي توافر عناصر الرضا، الخامس والدافعية عند الموظف مثلما أكدت على ذلك أعمال بييري بل يحب أيضا زيادة عل توافر هذه العناصر عنصر العقلية البيعية الجيدة، لا يطيل في هذا المدخل لأنه موضوع الخدمات المتميزة ومناقشته لاحقا).

إن منطلق أعمال جروثروز ل تختلف في الجوهر عن أعمال وأفكار بييري لكن الاختلاف كان في النقاط التالية:

- انطلق بييري من إرضاء ودفع الموظفين.

- انطلق جروثروز من محاولة خلق فلسفة التوجه بالزيون بالموظفين.

3- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ومحاولة التغيير:

- تعد هذه المرحلة امتدادا طبيعيا للمرحلتين السابقتين (1، 2)، وقد اعتبر هذا المنهج التسويق الداخلي وسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ويرجع الفصل في تنمية هذا المدخل إلى وينتر (Winter)، وقد عرفه: التسويق الداخلي هو تخطيط، وتقليم، وإثارة دافعية العاملين اتجاه تحقيق الأهداف المؤسسة، على إن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم، وأدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه الشركة ولكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج.<sup>50</sup>

ولقد أيد هذا الرأي والاتجاه كل من جلا سمان ومكافي (1992)، (Glassman et ms kafee) حيث اعتبار التسويق الداخلي مساهما ومحققا للتكامل بين الموظفين التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

- بناء على رواد هذا المدخل يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- يساهم التسويق الداخلي في التنفيذ الفعال الاستراتيجيات المؤسسة.

- يسعى التسويق الداخلي القضاء على التعارضات والصراعات الداخلية، ( بين الأقسام والوظائف )، يمكن هنا مراجعة أعمال (1992 Martin).

- يظهر دور التسويق الداخلي خاصة في التغلب على مقاومة التغيير (مراجعة اعمال Darlinger Taylor 1989).

- معايير التسويق الداخلي:<sup>51</sup>

بعدها عرض آراء أبرز المفكرين والكتاب في هذا المدخل، يمكن تلخيص عناصر التسويق الداخلي في العناصر التالية:

- التوجه بالمستهلك، وتحقيق رضاه
- إثارة، وتحفيز الموظفين، وتحقيق رضاهم.
- التعاون والتكامل الوظيفي.
- تنفيذ استراتيجيات الشركة.
- خلق ثقافة بين الأفراد مبيتة على الزبون الخارجي.

خصائص التسويق الداخلي:

من أهم السمات والخصائص التي يتميز بها التسويق الداخلي نذكر:

1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية :

كما رأينا سابقاً، أن بني مفهوم التسويق الداخلي هو عملية إدارية، مفادها خلق جو التفاعل الفعلي بين المؤسسة والأفراد ويجب مراعاة أن الحاجات الإنسانية ليست مادية فقط وإنما الفرد وكما أشار ابراهم ماسلو عبارة تدرج لحاجات نفسية واجتماعية.

1- التسويق الداخلي عملية إدارية :

زيادة على مهام التسويق الداخلي ( تلبية الحاجات الاجتماعية للإفراد) يعتبر حركة وعملية إدارية تهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أو ما يعرف بالزوج (فرد/ وظيفة )، وهذا حتى يتحقق التكامل بين الوظائف فيما بينها أولاً ثم خدمة الزبون الخارجي بأقصى كفاءة ممكنة لابقائه وفيها للمنتج للعلامة وللمؤسسة ككل.

<sup>51</sup> - سعيد شعبان حامد، مرجع سبق ذكره، ص:8

## المطلب الرابع: تسيير الاعتراضات والشكاوي

كانت الإدارة في الماضي تحاول تفادي حصول الشكاوي مع الزبائن، وإذا حصل وحدث ذلك ، فكانت تحل عند كل مستوى حصل فيه الشكاوي أي بعيدا عن الإدارة العليا<sup>52</sup>.

لكن مع ازدياد المنافسة المحلية وخاصة الأجنبية، أدركت المؤسسات أهمية شكاوي الزبائن، وسماع رأيه وتعليقاته المختلفة، واعتبرت الشكاوي نعمة وهدية تستحق الشكر والتقدير.<sup>53</sup>

## 1- تعريف شكاوي الزبائن:

" تعرف شكاوي الزبائن بأنها توقعات العملاء التي لم تقم المؤسسة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام بها زاد ولاء العملاء للمنظمة، وإذا تم إهمالها تحول العملاء إلى المنافسين".<sup>54</sup>

- ما يظهر جليا من تحليل هذا التعريف كون شكاوي الزبون تعتبر غاية في الأهمية لما لها من آثار رجعية على عمل المؤسسة ككل وخاصة ما يتعلق بالنواحي التقنية (الانتاج)، وكذا النواحي التي تتعلق بتقديم الخدمات.

- معالجة أخطاء الإنتاج:<sup>55</sup>

تعتبر شكاوي الزبون أداة أو طريقة غير مباشرة لمعالجة أخطاء الإنتاج خصوصا ما تعلق منها بالمنتجات المبكرة والجديدة، ويتضح ذلك جليا من خلال الإستراتيجية التي تنتهجها الشركات العملاقة في طرح منتجاتها الجديدة لاختراق الأسواق مثل: "هيوليت باكارد"، تعتبر في هذا المنهج الشكاوي مصدرا أوليا للمعلومات الخاصة بكل العيوب والسلبيات التي قد تقلل من قيمة المنتج الجديد خاصة، مثال: كيف استطاعت شركة "كوكا كولا" تفادي خسائر منتجاتها الجديد (نيو كوك).<sup>55</sup>

## - معالجة الأخطاء عند تقديم الخدمات:

كما أن للشكاوي جانبا غير مادي يتعلق بتقديم الخدمات، فكل شكاوي قد تصيب جانبي مقدمي الخدمات إنما تعالج النقائص والقصور التي تعاني منها هذه المصلحة.

## 2- أسباب شكاوي الزبائن:

تتمثل بالأساس شكاوي الزبائن في قلة معلوماتهم عن المنتجات أو الخدمات، خاصة الجديدة منها، ونقص خبرتهم في تشغيل هذه المنتجات، كما تعتبر العيوب أحد المحاور الهامة والأساسية التي تدفع الزبون لتقديم شكواه.<sup>56</sup> كما قد تكون الشكاوي سببا سوء معاملة أحد الموظفين للزبون في مركز تقديم الخدمات، على العموم الشكاوي تأتي عادة من عدم تطابق أداء منتج أو خدمة ما مع توقعات الزبون، أو ما يعرف بحدود الفجوة.

<sup>52</sup> - جون والمين، "أصول خدمة الزبائن"، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 1998، ص: 72.

<sup>53</sup> - جانيل بارلو، كلاوس مولر، "هل تلتقيت هدايا من عملائك مؤخرا، تحويل شكاوي العملاء إلى سلاح استراتيجي"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة السابعة، العدد 20، أكتوبر، 1999، ص 3.

<sup>54</sup> - منى شفيق، نفس المرجع السابق، ص: 42.

<sup>55</sup> - Frédéric Jallat, Op.Cit, page : 115

<sup>56</sup> - عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء- استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية-، سلسلة إصدارات بميك، 1998، ص: 283.

3- أنواع شكاوى الزبائن:<sup>57</sup>

تتفق معظم الأدبيات التي تناولت موضوع شكاوى الزبائن على أنها تنقسم إلى شكاوى يمكن حلها وأخرى لا يمكن تدليل أسبابها.

3-1- شكاوى يمكن حلها:

في هذه الحالة تكون الشكاوى متضمنة إما عطلا أو عيبا في السلعة وأن ما يريده ويتمناه الزبون هو إما إصلاح هذه السلعة أو استبدالها بسلعة أخرى، أي يريد تعويضا ماديا مقابل شكواه، وكل ما يمكن فعله في هذه الحالة تعويضه لإزالة شكواه.

3-2- شكاوي لا يمكن تدليل أسبابها:<sup>58</sup>

تختلف هذه الحالة عن سابقتها كون محتوى الشكاوى يتضمن مواقف لا يمكن إصلاحها مثل: إلغاء رحلة دون إعلام الزبون، في هذه الحالات يكون الضرر قد وقع على الزبون بالفعل، وفي هذه الحالة يحتمل أن تفقد المؤسسة هذا الزبون إلى الأبد، وكحل استبعاد هذه المشكلة على المؤسسة بدل جهود كبيرة لتعويض الزبون معنويا ومحو الآثار السلبية، وقد يضطرها إلى تحمل تكاليف كبيرة، قد تكون هذه الأخيرة أكبر بكثير من مستوى الضرر الذي لحق به.

4- التعامل مع الشكاوي:<sup>59</sup>

على العموم المؤسسة التي تهدف إلى الاحتفاظ وتقوية الروابط بينها وبين زبائنها تتبع عدة خطوات للتعامل مع شكاوي زبائنها، نجمل هذه الخطوات في النقاط التالية:

4-1- استغلال وسائل الاتصال:

تستعمل المؤسسة خطوطا وبالمجان، سبعة أيام في الأسبوع ( 7/7 )، وأربع وعشرين ساعة في اليوم ( 24/24 )، للاستماع لشكاوى الزبائن وحسن استلامها ومن ثم معالجتها مستعملة في ذلك الأدوات الاتصالية المتاحة الهاتف، الفاكس أو البريد الإلكتروني... الخ.

4-2- الاتصال بالزبون الشاكي:<sup>60</sup>

يجب على المؤسسة، فور تلقيها الشكاوى الإسراع للاتصال بالزبون قبل أن يشتد غضبه وينقل عدم رضاه إلى زبائن آخرين، مما قد يؤثر سلبا على سمعة وحتى أرباح المؤسسة، فالزبون الشاكي قد يتصل بأربعة عشر (14) زبونا.

4-3- تحمل المسؤولية:

عل المؤسسة أن تتحمل مسؤوليتها اتجاه زبائنها، ولا تلقي اللوم بأي حال من الأحوال عليهم، والحقيقة أن مثل هذا التصرف لن تتبناها إلا مؤسسة واضحة للزبون مكانة ضمن تفكيرها وإستراتيجيتها العامة.

<sup>57</sup> - منى شفيق، نفس المرجع السابق، ص: 45.

<sup>58</sup> - جانيل بارلو، كلاوس مولر، نفس المرجع السابق، ص: 6.

<sup>59</sup> - كويك نوتس، نفس المرجع السابق، ص: 122.

<sup>60</sup> - منى شفيق، نفس المرجع السابق، ص: 45.



## 4-4- تعويض الزبون:

تلجأ عادة المؤسسة بعد تلقيها الشكوى، القيام بتعويض للزبون، تقصد طرق التعويض من مادية ومعنوية، تشمل الأولى تقديم خصومات عند قيام الزبون بالشراء مرة أخرى أو تقديم هدية متواضعة لتعويضه عن الخطأ الحاصل، أما بالنسبة للتعويض المعنوي يتمثل في تقديم الاعتذارات و التأسف للزبون أو الاتصال به عن طريق رقمه الشخصي، بعث اعتذار كتابي عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل القصيرة.

## 5- معالجة الشكاوي:

تعتبر معالجة أول خطوة تتخذها المؤسسة لهدئة الزبون، فهي تكتمل بالخطوات التالية:<sup>61</sup>

- الإصغاء

- التحقق من المشكلة

- تقديم حل مقبول من الطرفين

- الالتزام بالحل المتفق عليه

- المتابعة

- تنفيذ الإجراءات.

## 6- أسباب معالجة الشكاوي:

فكرة الزبون غير الراضي يقوم بتشجيع زبائن آخرين على ترك التعامل مع المؤسسة سببا جوهريا يجعل المؤسسة تهتم بمعالجة و متابعة باهتمام شكاوى زبائنها، ضف إلى ذلك أن تكلفة حل مشكلة مع الزبون تتراوح بين 10-25 % من تكلفة إيجاد زبون جديد.

معظم الزبائن الذين قدموا شكاوي وتم الفصل فيها بالسرعة والطريقة المثلى يصبحون زبائنا ذوا رضا ثابت ووفاء مرتفع.

ينقل الزبون الراضي عن الفصل في شكواه رضاه إلى 10 أفراد جدد على الأول.

كما أسلفنا الذكر تساهم شكاوى الزبائن اذا ما تم مراعاتها البث والبحث في أسبابها في تطوير بشكل مباشر منتوجات المؤسسة وبالتالي زيادة مبيعاتها.<sup>62</sup>

## 7- نتائج إهمال المؤسسة للشكاوي:

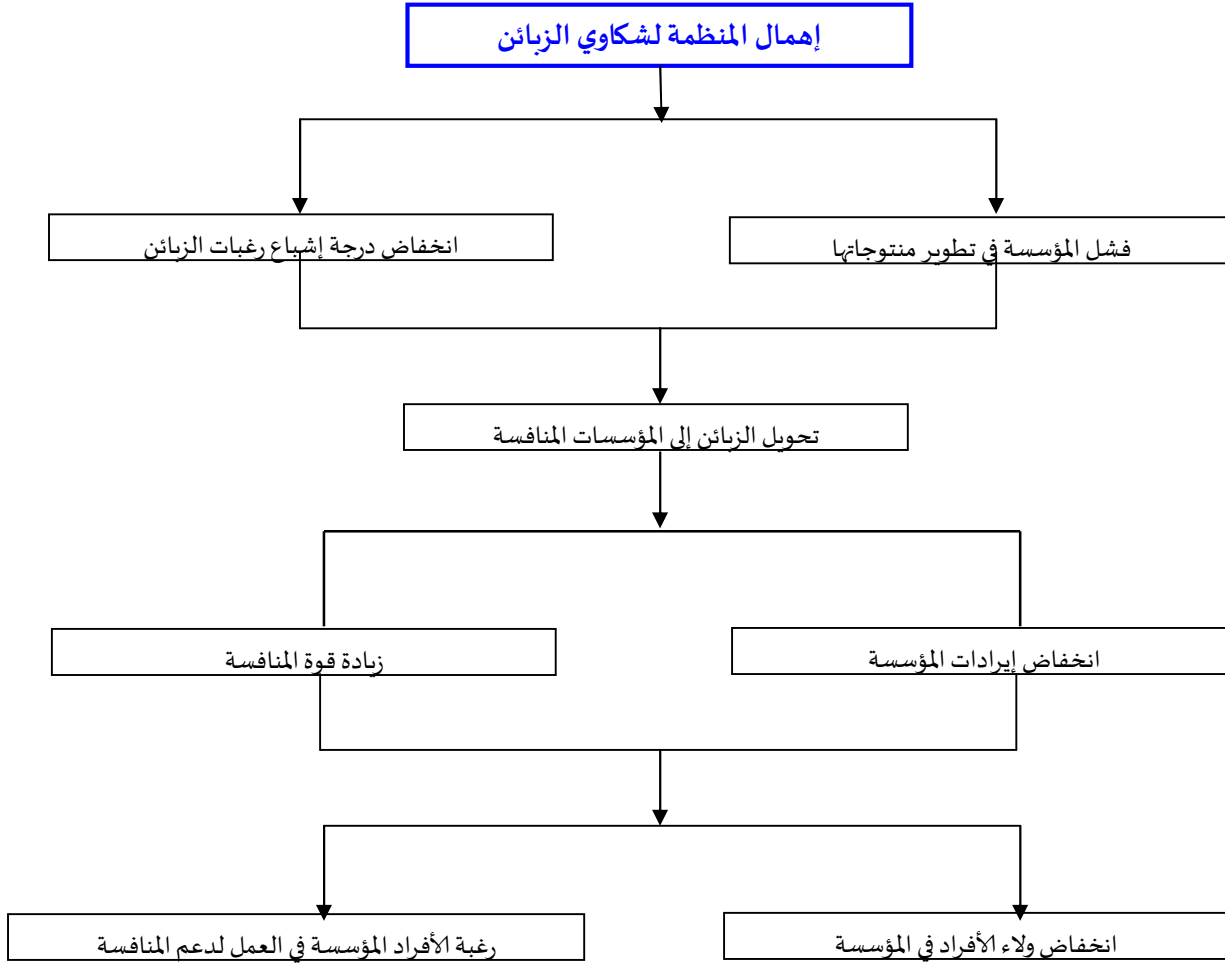
من بين الحقائق التي لا يمكن تجاهلها ، الفشل الكبير لمعظم المؤسسات التي لا تراعي ولا تعطي أدنى اهتمام لشكاوي زبائنها ، ترتبط معظم الأفكار التي تستغلها المؤسسة في تطوير منتوجاتها بدراستها العميقة لشكاوي الزبائن ، وبالتالي عدم تمكن المؤسسة من إشباع رغبات الزبائن ينعكس سلبا على حصتها في السوق، الانخفاض المتزايد في إيراداتها، التذبذب في الولاء .

<sup>61</sup> - جون والمين، " أصول خدمة الزبائن"، ترجمة مركز التعريف والبرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1998، ص: 74.

<sup>62</sup> - كويك نوتس، نفس المرجع السابق، ص 124

الشكل الموالي يوضح ويلخص نتائج إهمال المؤسسة للشكاوي:

الشكل رقم (05) : نتائج إهمال المؤسسة للشكاوي



المصدر: منى شفيق، نفس المصدر السابق، ص:44

ما لا شك فيه انه هناك اختلاف كبير بين وجهتي نظر المؤسسة والزبون حول الشكاوي، فالأولى تراها نقص في خبرة الزبون وتقصير منه في جمع المعلومات حول المنتج وكيفية استعماله، أما الزبون فيرى عكس ذلك أي يرى نفسه محقا ومن البديهي أن يشكوا سوء التعامل أو عيب بالمنتج، فالشكاوي بالنسبة له حق مكفول وعلى العموم يمكن حصر العلاقة بين الزبون والمؤسسة في أربع مربعات كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (06) : العلاقة بين الزبائن والمؤسسات

<p><b>مربع الابتكار:</b></p> <p>منتجات رائعة شكاوي قليلة تدريب الزبون رضا الزبائن</p>	<p><b>المربع الافتراضي:</b></p> <p>منتجات رائعة لا شكاوي احتفال بقسم الإنتاج لا أخطاء (خيال)</p>
<p><b>مربع التطوير المستمر:</b></p> <p>منتجات عادية شكاوي تطوير المنتجات أخطاء لا تتكرر</p>	<p><b>مربع الصمت القاتل:</b></p> <p>منتجات معيبة لا شكاوي أخطاء تتكرر إفلاس</p>

المصدر: جانيل بارلو- كلاوس مولر، نفس المرجع السابق، ص:06

لا بأس أن نتطرق إلى شرح المربعات بشيء من الاختصار.<sup>63</sup>

### 1- المربع الافتراضي:

يعتبر هذا المربع حالة مثالية بالنسبة لأي مؤسسة : منتجات بدون عيوب، عدم وجود شكاوي وحصص سوقية متزايدة باستمرار، ما يعاب على هذه الحالة كونها مثالية وبعيدة عن الواقع العملي المعاش.

### 2- مربع المؤسسات الابتكارية:

تلخص هذه الحالة ، حالة مؤسسات تبذل وتبتكر بالاستمرار منتجات جديدة لغزو الأسواق لكن ما تصادفه كثرة شكاوي الزبائن بسبب ودافع قلة المعلومات عن هذه المنتجات الحديثة، وكحل تلجأ المؤسسة إلى تدريب زبائنهم على تقنيات استعمال هذه المنتجات الجديدة.

### 3- مربع الصمت القاتل:

تعتبر حالة مربع الصمت أخطر الحالات التي تمر بها المؤسسة على الإطلاق ، حيث تقدم المؤسسة منتجات ذات عيوب ولا تتلقى أي شكاوي من زبائنهم ويرجع ذلك إما لانعدام وجود قنوات الاتصال بين المؤسسة والزبائن، أو

<sup>63</sup> - جانيل بارو- كلاوس مولر، نفس المرجع السابق، ص:07.

بسبب السعر المنخفض ومهما كان سبب إحجام الزبائن عن التقدم بشكواه يعتبر سكوتهم سلبيا للغاية ، إذ تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتوجات وبنفس العيوب أو أكثر.

#### 4- مربع التطوير المستمر:

تعتبر حالة عادية وشائعة الحدوث، المؤسسة تنتج منتوجات بها عيوب ، الزبون يقدم شكاوي، المؤسسة تدرس، تتابع وتحلل هذه الشكاوي وفي الأخير تتوصل إلى تحسين المنتوجات المعيبة، وتطمح إلى التطوير.

#### تسيير الشكاوي:

يجب التمييز بين التعامل مع شكاوى الزبائن وتسيير هذه الشكاوي، إذ تعتبر الأولى مهمة من مهمات موظفي قسم خدمة الزبائن، أما تسيير الشكاوي تشمل مراحل عديدة، مخططة، منظمة، منسقة ومراقبة بطريقة واعية، تبدأ بفتح الاستماع، الاعتذار للزبون وتضيف إليهما مرحلة أخرى تمثل متابعة الإجراءات للبحث في الأسباب الحقيقية وراء هذه الشكاوي ومن ثم إدخال ما يستوجب إدخاله من التعديلات على عمليات الإنتاج ، التغليف، التوزيع وصولا إلى طريقة تقديم الخدمة.

على العموم حتى تستطيع المؤسسة تسيير شكاوى الزبون بطريقة فعالة علميا:

- عدم محاولة تقليل الشكاوي الجديدة.

- تشجيع الزبائن على تقديم الشكاوي.

- الحرص على عدم تكرار الشكاوي.

وكما أسلفنا الذكر، تنامت بشكل ملحوظ وظيفة تسيير شكاوى الزبائن في المؤسسة لما لهذه الأخيرة من فوائد عديدة، سواء تعلق الأمر بتحقيق أهداف المؤسسة أو تلبية حاجات الزبون.

لقد أخذت حيزا معتبرا من كتابات رجال الإدارة و المختصين في مجال التسويق، وهذا ما أكدته المنظمة العالمية للمعايير (التقييس)، I.S.O. و تمثلت في ايزو 10002 - 2004 ، إذ وفرت للمؤسسة عدة إرشادات و هذا للتعامل الجيد مع الزبون، و ضبط عملية تسيير شكاوى الزبائن بالشكل الذي يخدم الزبون من جهة، وتلبية لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، وتكملة لمسار المؤسسة الرامية في الأول و الأخير الاحتفاظ بزبائنها لأطول فترة زمنية ممكنة.

## المطلب الخامس: خدمة الزبون والخدمات المتميزة

## 1- أسباب تزايد أهمية خدمات الزبائن :

تتضافر عدة عوامل، و تتداخل فيما بينها مشكلة أسبابا رئيسية دفعت بالمؤسسات إلى المزيد من الاهتمام بخدمة الزبائن، نورد جملة هذه الأسباب فيما يلي:

تزايد حدة المنافسة :

ما أفرزته المنافسة، أعطى حق الاختيار و المفاضلة للزبون فأصبح أكثر اطلاعا على السلع أو الخدمات، أسعار، الجودة و غيرها، فلم يعد زبون اليوم مثل زبون الأمس و هذا راجع إلى ما وفرته وسائل الاتصال من معلومات حول المنتوجات أو الخدمات. و الحقيقة أن المنافسة ليست امراً سلبيا كما تعتقده بعض المؤسسات بل أجبرت الكثير منها على الاهتمام أكثر بالزبائن، و من تم زاد الاهتمام بخدمة هؤلاء و هو سلوك لا بد على أي مؤسسة أن تسلكه و تتبناه على الأقل لضمان حصة سوقية معتبرة.

## تشابه المنتوجات :

كما أسلفنا الذكر لم تعد معظم المؤسسات قادرة على تمييز منتوجاتها /خدماتها، بل أصبحت في غالب الأحيان هذه الأخيرة تؤدي الوظائف نفسها بطريقة متشابهة جدا فلم تجد المؤسسة سبيلا للتمييز سوى محاولة التميز عن طريق الخدمات التي تقدمها للزبائن و السمعة التي قد تكتسبها مع مرور الزمن.

## تزايد المطالبة بتحسين خدمة الزبائن:

أصبحت المؤسسة واعية تماما أنها في سوق تسعى فيه المؤسسات وراء الزبائن لدى أصبح من البديهي أن يطالب الزبون بالأحسن، سواء في يخص جودة متوجاتها التغليف، الأسعار، وخاصة طريقة تقديم هذه المنتوجات، أو الخدمات صنف إلى ذلك زيادة الوعي والثقافة الاستهلاكية لدى الزبون.

## تكاليف الصيانة الدائمة:

بقدر ما دفعت التكنولوجيا الحديثة المنتوجات، خطوات إلى الأمام ، بقدر ما زادت من تقييدها من الناحية التقنية، فأصبح بذلك الزبون بحاجة ماسة إلى مساعدة المؤسسة الدائمة ، ونقصد هنا أن يقدم رجل البيع خدماته للزبون كالصيانة ، التركيب ، التشغيل ، فولد هذا الاحتكاك علاقة وطيدة بين رجل البيع والزبون .

## 2- تعريف خدمات الزبائن:

تعرف خدمات الزبائن على أنها مجموعة الأنشطة ، التي تتفاعل الأنشطة من خلالها مع الزبون إما شخصيا أو الاتصال غير المباشر ، ويتم تصميم هذه الأنشطة ، وأدائها بناء على هدفين رئيسيين هما: "رضا الزبون ، وتقديم الخدمات بكفاءة ، بناء على هذا التعريف كل الموظفين الذين لديهم اتصال مباشر مع الزبون معنيين "

وكما وردت عدة تعاريف أخرى ، حاولنا اختيار أشملها : "خدمة الزبائن كل الأنشطة الخدمية التي يرغبها الزبون والتي تسهل له الحصول على السلعة أو خدمة ومساعدته في استخدامها والبقاء على الاتصال معه ، لمعرفة قيمتها عنده بغية الوصول إلى الزبون والمحافظة عليه وتحقيق الربحية والميزة التنافسية من خدمته "

بناء على هذا التعريف تبدأ خدمة الزبون ما قبل عملية الشراء ، ك تقديم المعلومات حول المنتج ، سعره ، خصائصه ، وطرق شراءه المختلفة ، كيفية استعماله .

أما أثناء الشراء فتتمثل خدمات الزبائن في خدمات الاستقبال ، الاعتناء بالممتلكات ، والأمن .

أما آخر مرحلة الخدمات المقدمة ما بعد الشراء ، ومن جملتها نذكر ، تقديم الفواتير ، كشف الحسابات الصيانة ، معالجة الشكاوى ، وأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار.

### 3- أهمية الخدمة:

تهدف المؤسسة من خلال تبنيها لخدمة الزبائن كوسيلة تنافسية خاصة في الوقت الراهن إلى تحقيق ما يلي:

- كهدف بعيد المدى تنوي المؤسسة بلوغه ، الاستمرارية والبقاء في جو تنافسي ، والمحافظة على الربحية ، ولكن من خلال تمييز المنتوجات / الخدمات .
- تحديد المواقع الخلل في المؤسسة ، وذلك عن طريق إعادة النظر في كل السلوكات وشكاوى الزبائن .
- الفهم الجديد لرغبات ، وحاجات الزبائن ( الحاليين والمرتبين) وإعداد المزيج التسويقي (4C) ، الذي يتلاءم معها .

و التحاور والتواصل مع الزبائن .

- المحافظة على الزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد.

### 4 - خدمات الزبائن في التنظيم الحديث :

تعتبر وظيفة خدمة الزبائن واجهة المؤسسة في تعاملاتها مع الزبائن ، فهي بذلك الانطباع الأول لمدى اهتمام و تقدير المؤسسة لهم. ضمنا من المؤسسة التقديم لموظفيها ، تقوم معظم المنظمات الحديثة بتأهل هؤلاء الموظفين و تدر بهم منفقه في ذلك أموالا ضخمة ، يمكن تغطيتها من إيرادات المبيعات.

كما تستفيد جل هذه المؤسسات من تدفق المعلومات من الأفراد بحكم اتصالهم و تواصلهم المستمرين مع الزبائن.

### 5 - طرق خدمة الزبائن :

هناك أساليب عديدة ، وطرق متعددة لتقديم الخدمات للزبائن فقد تكون طريقة تقديم الخدمة وجها لوجه أي مباشر مع الزبون ، أو من خلال الاتصال بالأرقام المجانية وقد تأخذ شكل أكثر تطورا ألا وهو عن طريق الانترنت .

- طريقة الاتصال مباشر مع الزبون:

لن تستطيع المؤسسة الاعتماد على مثل ه الطريقة إلا في حالة إتباعها اللامركزية في تنظيمها الهيكلي ، معناه كل فرع (ملحق ) من فروعها يخصص فيه عون لخدمة الزبائن ، اضافة إلى ضرورة توفير المؤسسة لمحيط مريح من حيث

النظافة ، التكييف ، انافة وشكل الموظفين ، و تتجه المؤسسة أكثر إلى تدريب و تكوين الموظفين على الطرق الحديثة في التعامل و التحاور و التواصل مع الزبائن.

-الاتصال بالرقم المجاني:

هذا النوع من الأسلوب في تقديم الخدمات يعتمد على مركزية تقديم الخدمة، حيث يتصل عددا كبيرا من الزبائن بالمؤسسة عن طريق الهاتف، تتلقى الوحدة المركزية الاتصالات (استفسارات، شكاوى البحث عن المعلومات الإضافية.....الخ)، تحول هذه الوحدة، هذه الاتصالات إلى كافة المناطق الجغرافية أين تتواجد وحدات المؤسسة، ما يميز هذه الطريقة هو مقدرة المؤسسة هو توفير الخدمات على مدار الأربع وعشرون ساعة، ولعدد كبير من الزبائن.

- شبكة الانترنت:

مع تزايد الاهتمام وتنامي دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال المؤسسات خاصة استفادة هذه الأخيرة كثيرا " من هذه الوسيلة ، وبالأخص في مجال تقديم الخدمات عبر المواقع المختلفة ، حيث تقدم هذه الطريقة مميزات كثيرة للزبائن منها: "تدنيه تكلفة الاتصال عن الهاتف خاصة من المدن البعيدة ، التجاوب السريع مع الزبون مما يؤدي إلى رضاه عن الخدمة المميزة المقدمة له ، اتصال الزبائن بالمؤسسة في كل وقت ، وخاصة حجم الخدمات الممكن تقديمها.

1- خدمة المعلومات:

أنواع الخدمات تتباين وتختلف أنواع الخدمات وفقا لما يلي للمعلومات دور هام إذ وفقها يستطيع القانون التعرف على خصائص المنتوجات لما يسمح له بتحديد الحجات والمفاضلة بين البدائل

2- الخدمات الاستشارية:

للخدمات الاستشارية يتم تحديد الموضوعات الفنية للمنتوج وفقا إذ نادرا ما تكون غامضة لدى الزبون بحيث تستطيع المؤسسات جاء الاعتماد على فريق من المهندسين دراسة وتحليل حالة المستهلك لم ينتج تحسين الإنتاجية التخلص من المشاكل التي يواجهها الزبون.

3- خدمة الطلبات:

بعد أن تستطيع المؤسسة الظفر بالزبون ، وسعيا منها المحافظة عليه تسعى جاهدة إلى تخفيض الكلفة الانتظار فتحاول تسريع عملية الطلب على المنتوج بتسهيل كل الإجراءات التي يبعثها الزبون بغية الحصول على هذا المنتوج .

4- خدمة الضيافة: تعد خدمة الضيافة احد أهم الطرق التي تحافظ المؤسسة بها على زبائنها القدامى وتحسين

استقبال الزبائن الجدد ، وتخضع الضيافة لفترة يقضيها الزبون في طلب المنتوج حيث تقدم المؤسسة كل ما من شأنه تقدم الراحة للزبون ( مجلات / تليفزيون ...)

5- خدمة الحماية والاعتناء بممتلكات الزبائن :

تقوم المؤسسات بتوفير إجراءات الحماية لزيائنها والعناية بممتلكاتهم ، مثلا : السهر على رعاية صغارهم ، توفير مواقف آمنة لسياراتهم ، المحافظة على أمتعتهم وحماية المنتوجات التي يشتريها الزبون من الكسر

6- الخدمات الاستثنائية أو الطارئة :

تتعلق الخدمات الاستثنائية ( الطارئة ) بما يحترم عن نطاق العمل الروتيني لمواجهة أي نوع من المفاجآت المختلفة تطلبان خاصة المعدة كل المشاكل وكل الأخطاء المرتكبة بشكاوى الزبائن.

7- خدمات الفاتورة ( تقديم الحساب للزبائن):

تسبب الأخطاء الناتجة عن تقديم الفاتورة الغامضة والخاطئة أو تعيين المكتملة عدم رضا الزبون ، إذا يستوجب تقديمها والوقت والسرعة والدقة المطلوبة التي تمنع ضياع وقت الزبون باعتماد طرق حديثة كالفاتورة الفورية والخدمة الذاتية في معرفة حساب الزبون

8- خدمة لاستلام الدفعات التغذية:

تسهيلها دفع الزبون سعر المنتج تقوم المؤسسة باعتماد فرق مختلفة بتركيزها على القائم بعملية التحصيل الذي يتباين بين المسئول عن ذلك بالمؤسسة نفسها أو من خلال وسطاء أو اعتمادا خدمة الدفع الذاتي أو على أجهزة أو كتب معدة ذلك.

9- خدمة الضمان:

يعيش الضمان تعهد مكتوب متعلق بالمنتج صادر من المؤسسة ادراء إلى تقليل المخاطرة عن التعامل مع المؤسسة محقق لولاء الزبون مم يسمح بإعطاء نظرة ايجابية اتجاه المنتج لباقي الزبائن وهذا يكسب الموظف ثقة تنعكس ايجابيا على أدائه لعمله.

10- خدمة الصيانة وقطع الغيار:

في تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات تعتمد خدمة الصيانة وكذا قطع الغيار كأداة لضبط الفوارق بين المنتوجات ويستطيع الزبون اكتشاف ذلك من خلال طول مدة حياة المنتج بتفادي الأعطال المفاجئة والتي عادة ما تعكس الميزة الحقيقية له.

11- خدمة التوصيل والتركيب:

تقوم بعض المؤسسات بخدمات تتعلق بتوصيل وتركيب المنتج وهذا ما يخفف عن الزبون عبء وتكلفة نقله وتجنبه حدوث أخطاء في عملية التركيب.

قياس رضا الزبون عن الخدمات المقدمة:

\_ إن التواصل مع الزبون ليس بالمهمة السهلة، بل العملية تتطلب مراعاة عدة نواحي أهمها قياس مدى رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة.

يعبر رضا الزبون عن الفرق بين التوقع و الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، و لقياس رضا الزبون عن مختلف مظاهر الخدمة الحالية المقدمة من طرف المؤسسة، عموما تقوم المؤسسات بتحضير استمارة، تضع فيها عدة أسئلة الغرض منها التعرف على قياس توقعات الزبون، يستخدم الزبون عدة معايير للحكم على خدمات المؤسسة لعل أهمها:



- 1\_ المصدقية: و المقصود بها الثقة و الأمانة التي يتحلى بهما مقدم الخدمة
  - 2\_ الأمانة: مقدار إحساس الزبون بالخطر، حيث تلجأ المؤسسة إلى تدنيته.
  - 3\_ الاتصال: مدى توافر وسائل الاتصال وسهولتها للاتصال مع المؤسسة.
  - 4\_ الفهم الجيد للزبون: جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة لفهم و معرفة حاجات و تطلعات الزبون.
  - 5\_ الوسائل الملموسة: مظهر الموظفين، المؤسسة، المعدات و خاصة أدوات الاتصال
  - 6\_ الاعتمادية: قدرة المؤسسة على أداء الخدمات التي تم الوعد بها .
  - 7\_ الاستجابة: الرغبة في تقديم المساعدات للزبون .
  - 8\_ التنافسية: جملة المهارات، القدرات و المعارف التي يمتاز بها مقدمو الخدمات و التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية
  - 9\_ الأخلاقيات: الآداب، الأخلاق و الاحترام الذي يتحلى به مقدمو الخدمات.
- \_ تساعد عملية قياس رضا الزبون عن الخدمات المقدمة للكشف عن مناطق و أماكن الخلل في الخدمات التي تقدمها المؤسسة، تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بأسلوب تحليل الفجوات للكشف عن أماكن الخلل .
- \_ إن أسباب حدوث الفجوات ( الفوارق) عديدة، لعل أهمها:
- \_ عدم المعرفة الجيدة لتوقعات الزبون اتجاه الخدمات التي يريدها .
- \_ عدم مطابقة معايير جودة الخدمة مع توقعات الزبون .
- \_ عدم مطابقة الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة لخدماتها مع المواصفات الحقيقية للخدمة المعروضة (المبالغة).
- \_ هناك استثمارات كثيرة تعدها المؤسسة خصيصا لقياس رضا الزبون عن خدماتها المقدمة، و كمثال على هذه الاستثمارات نقدم الاستثمار التالية :

جدول رقم ( 04 ): استمارة قياس رضا الزبون

المؤسسة:.....

نأمل أن تقوم بإعطائنا ملاحظاتك:

تاريخ الزيارة.....وقت الزيارة.....الفرع الذي زرته.....

1- نأمل أن تعبر عن مدى رضاك عما يلي:

	راضي جدا	راضي	راضي قليلا	غير راضي	غير راضي تماما	
1	5	4	3	2	1	استقبال الموظف لك
2	5	4	3	2	1	وقت الانتظار للحصول على خدمة
3	5	4	3	2	1	مستوى المعرفة لدى الموظفين
4	5	4	3	2	1	عدد الخدمات المقدمة
5	5	4	3	2	1	الدقة
6	5	4	3	2	1	المظهر الخارجي للفرع

2- إذا تم تقديم خدمة سيئة لك، أو خدمة جيدة، نود أن نعرف ونأمل بكتابة ملاحظاتك:

.....  
.....

3- هل لديك اقتراحات لتحسين الخدمة المقدمة لك:

.....

4- هل تود أن نقوم بالاتصال بك، إذا كان نعم، ضع عنوانك ورقم هاتفك:

الاسم: .....الهاتف: ..... الوقت الذي تكون موجودا فيه لإجراء المكالمة: .....

شكرا لك على حسن التعاون

المصدر: الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، «التسويق: خدمة العملاء»، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب

المهني، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 105

## المبحث الثالث: سياسات وإستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن

إن تبني المؤسسة لمفهوم ومنهج تسيير العلاقات مع الزبائن يتطلب الفهم الجيد لهذا المنهج الجديد حتى تستطيع بلوغ الأهداف المرجوة.

إن تسيير العلاقات مع الزبائن مجموعة سياسات مختلفة تستعملها المؤسسة على حسب توجهاتها وأهدافها، فقد تستغلها المؤسسة لاستعادة ما تسرب من الزبائن لسبب أو لآخر، لجذب زبائنا جدد، وخاصة للاحتفاظ بزبائنها ومحاولة تنمية حصتهم الزبونية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وكما أسلفنا الذكر تسيير العلاقات مع الزبائن إستراتيجية عامة في المؤسسة متوجهة نحو الزبون.

نتناول في هذا المبحث تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لخلق الميزة التنافسية، لا يخلو أي منهج جديد من جملة من العراقيل والمشاكل، هذا هو حال تسيير العلاقات مع الزبائن، نستعرض كذلك جملة من العراقيل التي رأيناها مهمة، سواء كانت هذه العراقيل داخلية أي مرتبطة بالمؤسسة، أو خارجية مرتبطة بالمحيط الخارجي.

## المطلب الأول: سياسة استعادة، جذب والاحتفاظ بالزبائن

ليس ثمة مؤسسة قادرة على الاحتفاظ لمدة طويلة بزبائنهم، إذا يعتبر تسرب وهروب الزبائن علامة فشل خطيرة ودليل على تراجع مستوى القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون، وتنطلق المؤسسة في محاولة لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تتفق وراء عملية التسرب والهروب.

تهدف عملية تسيير العلاقات مع الزبائن إلى توطيد العلاقات التبادلية حيث تتم بين المؤسسة وزبائنهم، الواقع العملي اثبت انه بالاعتماد على هذه العملية التسييرية الجديدة تمكن المؤسسة من التعامل مع زبائنهم وفق ثلاث سياسات رئيسية:

- سياسة الاجتذاب: ACQUISITION

- سياسة الاحتفاظ: RETENTION

- سياسة الاستعادة: WIN-BACK

## 1- سياسة اكتساب زبائن جدد:

تستغل المؤسسة نقاط الضعف المنافسين وهذا بعد قيمها بالتشخيص الخارجي للمنافسة لجذب زبائنهم جدد لم يسبق لها التعامل معهم من قبل، وذلك بالاعتماد على الطرق والوسائل المتاحة لديها، ومادمننا في موضوع تسيير العلاقات مع الزبائن كسياسة لاكتساب الزبون، تستعمل هذه المؤسسة وسائل جديدة كالاتصال بالزبون مثل ( الانترنت) اطرح المنتوجات خدمات جديدة ذات قيمة كبيرة أو استقالة هؤلاء الزبائن بشتى الطرق الكلاسيكية والتي تعتبرها المؤسسة مكملة تسيير العلاقات مع الزبائن.

إن سياسة الاكتساب قد لا تصلح جميع السلع أو الخدمات بل العكس من ذلك فهي صالحة مثلا للسلع أو الخدمات الضرورية أين الطلب على هذه السلع أو الخدمات لا يتعرض لتقلبات مفاجئة أي وجود حد أدنى من الطلب لا ينزل عن مستواه والصفة الثابتة لا تكون هذه السلع أو الخدمات تتوزع على فئات مختلفة من الزبائن أي لا تتركز على فئة معينة.

## 2- سياسة الاحتفاظ بالزبائن:

بعدها تنسى المؤسسة عملية اكتساب الزبائن تسعى جاهدة إلى الاحتفاظ بهم وذلك عن طرق اعتمادها على مزيج تسويقي متكامل ومتجانس قومه رغباته، أذوق واتجاهات الزبون، كما تدعم المؤسسة عملية الاحتفاظ بوسائل أخرى أكثر نجاعة مثل الخصومات والهدايا، خدمات ما بعد البيع، بطاقات العضوية والتي تعتبر كلها سياسات تشجيعية الغاية منها الإبقاء على الزبون والاحتفاظ به.

كما تركز المؤسسة على تحسين السلع والخدمات بالاعتماد على الاستجابة السريعة لشكاوى الزبائن والمحاولة الاستجابة الفعلية لهم.

- أ- تكلفة فقدان الزبائن:

- تستعمل المؤسسة هذه السياسة حينما تكون تتعامل مع سلع وخدمات غير ضرورية أي الطلب على هذه الأخيرة معرض لتقلبات مفاجئة وان تكون سلع خدمات ينحصر استهلاكها واستعمالها على فئة معينة من الزبائن دون غيرها وان تكون هذه السلع غير معمرة أي يحتاجها الزبون كل مرة ( فترة تكرار الشراء كبيرة ) ما يفسر انتماج المؤسسة لسياسة الاحتفاظ بالزبائن وهو تكلفة الزبائن المتسربين وان تكلفة الحصول على زبون جديد تساوي خمس مرات تكلفة إرضاء والاحتفاظ بالزبون الحالي .

يمكن توضيح ذلك من خلال المثال الموالي:

لنفرض أن المؤسسة عند حساب تكلفة زبون تتبع النظام التالي:

- التكلفة المتوسطة لكل زيادة ( أجور وعمولات وتكاليف ) = 230 و.ن.

- عدد الزيادات الضرورية لجذب الزبون = 4 مرات.

- تكلفة جذب زبون جديد =  $4 \times 230$

= 920 و.ن

الحقيقة أن هذه التكلفة لا تأخذ تكاليف الإشهار والترويج، ضف إلى ذلك بعض التكاليف الإدارية.

لنفرض أن المؤسسة تحسب قيمة الزبون على النحو التالي:

- رقم الأعمال السنوي المتوسط لكل زبون = 3800 و.ن.

- الوفاء المتوسط في العام = 2

- هامش ربح المؤسسة = 10 %

- قيمة الزبون للمؤسسة =  $( 2 \times 3800 ) \times 10 \% = 7600$  و.ن.

الملاحظ أن تكاليف جذب زبونا جديدا بالنسبة لهذه المؤسسة مكلفة بالمقارنة مع ما تحصل عليه من أرباح وراء هذا الزبون.

ب- الاستعادة المنتوجات المعابة:

تستطيع المؤسسة أن تحتفظ بزبائنها القدامى وتجذب زبائن جدد وهذا بتبنيها لمنهج استعادة المنتوجات المعابة، وحسب Reichheld et Sasser: " يمكن للمؤسسة أن تحسن مرد وديتها من 25٪ إلى 85٪ بتقليص نسبة العيوب في منتجاتها ب 05%<sup>64</sup>.

كما يمكن لها أن تحتفظ بهؤلاء الزبائن باستعادة كل المنتوجات المعابة من عندهم وهذا حتى ولو كلفها ذلك غالبا ، تعتبر هذه السياسة إحدى الركائز الأساسية والمستعملة في بناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

<sup>64</sup> - F.F Reichheld, L'effet loyoté, Anned : Paris,1996, p : 24

## 3- سياسة استعادة الزبائن:

إن استكشاف واستطلاع عوامل الإخفاق في علاقة المؤسسة بزبائنها وخاصة المهمين منهم بطريقة تضمن التدخل الفوري والسريع لتقديم المعالجة الضرورية، واكتشاف مواطن الخلل مما قد يجعل من الإخفاق فرصة للتعلم، وأيضا فرصة لتجديد هذه العلاقة وتعزيزها.

أمام المؤسسة عدة وسائل للقيام بهذه المهمة (اكتشاف الخلل) لاستعادة زبائنها القدامى مثل بحوث الزبون، بيانات خدمات ما بعد البيع، وطرق تحليل شكاوى الزبائن، كما يمكن للمؤسسة أيضا اللجوء إلى تطوير أدوار المبيعات والمكاتب الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم ومعرفة من الزبائن، وتقديم الحوافز الايجابية لأي أفكار و آراء جديدة يمكن أن تساهم في زيادة معرفة المؤسسة بالزبون وتحسين خدماتها ورعايتها له.

إن استعادة الزبائن القدامى تركز على:

- بيع سلع / خدمات جديدة لزبائن قدامى وذلك عندما تطرح المؤسسة منتجات/ خدمة جديدة لم يعلم عنها الزبائن القدامى ، إن القيام بذلك يستدعي الاحتفاظ بالبيانات الموجودة عند الزبائن، ودراسة احتمال قبولهم لهذه السلعة أو الخدمة الجديدة.

- يعتبر تكرار البيع للزبائن القدامى، أقل تكلفة من البيع لزبائن جدد، وهذا من خلال استغلال البيانات دون اللجوء إلى البحث عنها، مما يسهل عملية صياغة المزيج التسويقي الذي يتلاءم وتوقعات الزبون.

- إن الزبون القديم يعتبر مرجع الزبائن الجدد، إذ يقوم بالإعلام عن منتجات/ خدمات المؤسسة حينما يقترح هذه الأخيرة على معارفه ممن يتوقعهم أن يستفيدوا من هذه المنتجات تستطيع المؤسسة الاستفادة من تسيير العلاقات مع الزبائن لاستعادة الزبائن من خلال التواصل المستمر وكذا الاتصال، وتقديم المنتجات/ الخدمات المناسبة لهم ومحاولة الاستجابة لتطلعاتهم المستقبلية.

## المطلب الثاني: إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن

لقد عرض كل من الباحثين "Martha Rogers et Don Peppers"، لأول مرة طريقة (I.D.I.C) في مجال تسيير العلاقات مع الزبائن و التي تعتبر أول الخطوات في تطبيق إستراتيجية فعال و مخططة متوجهة نحو الزبون، و هدفها الأول و الأخير المحافضة عليه حاليا و جذب زبائنا جدد.

تهدف هذه الطريقة (I.D.I.C)<sup>65</sup> إلى التعرف على الزبون، تمييز الزبون، التفاعل مع الزبائن و في الأخير تكييف المنتجات / الخدمات مع تطلعات الزبون

- سنتعرض إلى كل خطوة بشيء من التفصيل في هذا المطلب و طبعا هذا بعدما نتطرق إلى بقية الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

<sup>65</sup> Martha Rogers, Don Peppers, Op- cit, p : 85.

1 - تعريف إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن:<sup>66</sup>

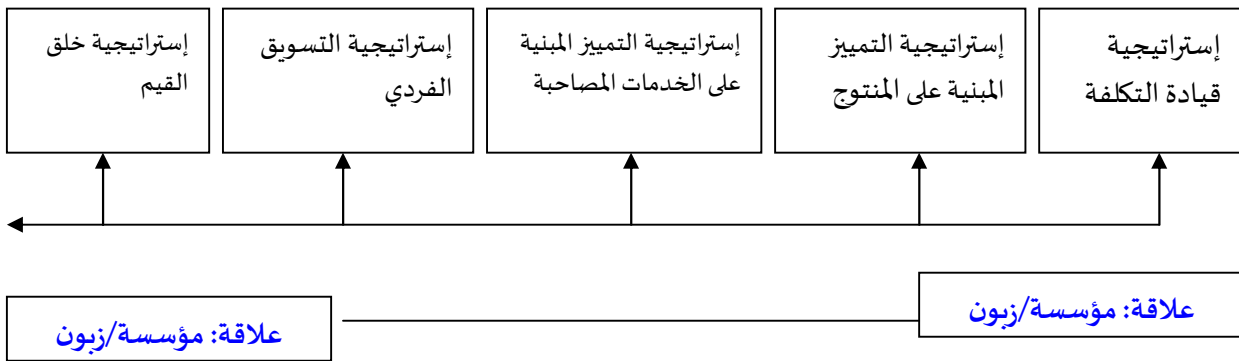
التشخيص الدقيق و العلمي لمحيط المؤسسة ( خاصة ما يتعلق بالمنافسين و المستهلكين ) للوقوف عند الفرص و التهديدات، و كذلك التحليل الداخلي للوقوف عند نقاط القوة ونقاط الضعف، و هي الإستراتيجية الهادفة في المقام الأول إلى تحسين العلاقات مع الزبائن و التي تأخذ في الحسابات وزن الزبون باعتباره مركز كل التصورات و القرارات، تحديد حاجات الزبائن، و على المؤسسة العمل الدائم و المستمر على تحسين كفاءة الأداء و إجراءات التقييم الدورية المستمرة، ضرورة وجود نظام تسويقي (SIM) فعال، مهمته مراقبة كل تغيير يطرأ على محيط المؤسسة.

- ما حاولنا البحث عنه عند تعرضنا لهذا الجزء المهم من المذكرة هو الوقوف عند الأدبيات التي تناولت الإستراتيجية و مدى صلاحيتها لتطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، فتعرضنا تقريبا إلى معظم هذه الأدبيات و ركزنا في عملنا على تحليل الاستراتيجي الكبير الذي يعتبر مرجعا مهما في مثل هذه الأعمال ما يكل بورتر (M. Porter) و وصلنا إلى إشكالية أساسية:<sup>67</sup>

- هل كل الاستراتيجيات صالحة لتطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن؟

- يمثل الشكل الموالي الاستراتيجيات الممكن تطبيقها من طرف المؤسسة، و إمكانية أخذها لأبعاد تسيير العلاقات مع الزبائن بعين الاعتبار.

الشكل رقم (07): الاستراتيجيات و منهج تسيير العلاقات مع الزبائن



المصدر: محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية- إطار جديد لمفهوم قديم-، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي ( الواقع و أفاق التطوير)، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة-15-16 - أكتوبر 2002، ص ص: 7-10

<sup>66</sup> Lionel Miraton : <http://www.netalys.com>: visionner le : 18/10/2009.

<sup>67</sup> - محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية- إطار جديد لمفهوم قديم-، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي ( الواقع و أفاق التطوير)، الشارقة-

الإمارات العربية المتحدة-15-16 - أكتوبر 2002، ص ص: 7-10

قبل التطرق إلى شرح خطوات بناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة، لا بأس أن نتعرض و لو بالتحليل الوجيز إلى صلاحية و حدود كل إستراتيجية على حدا و مدى ملائمتها للمفهوم الجديد الذي بات هاجسا لكل مؤسسة تنوي الاحتفاظ ، جذب الزبائن و خاصة البحث عن منافذ للتفوق التنافسي في ظل محيط شديد المنافسة.

1- إستراتيجية القيادة عن طريق التكلفة: حسب الشكل أعلاه إذا أخذنا أبعاد هذه الإستراتيجية من جهة و أبعاد قوة و ضعف العلاقات مع الزبون فيمكن الحكم على أن هذه الإستراتيجية تعتبر الأكثر استعمالا لمنهج تسيير العلاقات مع الزبائن ، كون المؤسسة في هذه الحالة تعتمد بصورة مطلقة على التقنيات و الوسائل لخفض التكلفة (تكنولوجيا، مؤهلات وكفاءات فردية ، الاقتصاديات السلمية...). إذن لا مجال للحديث عن تطبيق منهج تسيير العلاقات مع الزبائن.

2 – إستراتيجية التمييز المبنية على المنتج:<sup>68</sup> في هذه الإستراتيجية المؤسسة تبحث عن التميز عن طريق تمييز منتوجات صفقاتها و هذا بالاعتماد على الجود كمقياس لرضا الزبون ، وبهذا تعتبر اقل و اضعف توجهها نحو بناء علاقات قوية و طويلة مع الزبائن.

3 – إستراتيجية التمييز المبنية على الخدمات المصاحبة: على حسب موقع هذه الإستراتيجية في الشكل السابق ، يمكن الحكم على أنها ذات توجهات اقل ما يقال أنها أحسن من الإستراتيجية السابقة (1 و2)، إذ تعتمد المؤسسة في هذه الحال على التركيز على جودة المنتج / الخدمة الأصلية وكذا ما يصاحبه من خدمات للزبائن للوقوف على المساعدة التي يقدمها الموظفون للزبائن و من ثم يتولد نوع من لغة تفاهم متبادلة بين الموظف و الزبون تخدم المصلحتين ( المؤسسة / الزبون) ، تحدد هذه التبادلية في حل مشاكل الزبون اتجاه المنتج / الخدمة، مما قد يعطي قيمة إضافية للمنتج / الخدمة.

#### 4 – إستراتيجية التسويق الفردي:

تعتبر توجهها حقيقيا نحو بناء علاقات حقيقية مع الزبائن وذلك من خلال المعرف الجيدة و الحقيقية لرغبات و تطلعات الزبون المستقبلية ، فهي إذن إستراتيجية صالحة لتطبيق المفهوم الجديد لتسيير العلاقات مع الزبائن

#### 5 – إستراتيجية خلق القيم للزبون:

حتى تستطيع المؤسسة تبني هذا النوع من الإستراتيجية عليها أولا إحداث تغييرات و تنظيماتها الداخلية. أين تتوحد الرؤى و تعتبر الزبون ليس مجرد مشتريا يساهم في رفع رقم أعمالها و فقط و إنما الزبون شريكا في خلق القيمة في إجراءات التسويق الاستراتيجي يعتبر كل من ( Ramaswamy et Prahalad ) سنة 2004 و كذا ( Lush et Vargo ) في نفس السنة من الأوائل و مؤسسي هذا التوجه الحديث، حيث يؤكدون على ضرورة إحداث التغيير على مستوى كل هياكل المؤسسة بداية من وظيفة البحث و التطوير وصولا إلى وظيفة البيع.

<sup>68</sup> - Fons Cendrine, « la relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques », Montréal, 6-9 Juin, 2007, P: 13.



- بهذا النقاش الموجز الذي أردنا من خلاله توضيح كل إستراتيجية و مدى إمكانية تطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، يمكن لنا الآن الحديث عن الخطوات و الأساليب التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لتطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن و الوصول إلى نتائج جيدة.

نشير هنا أننا سنركز على تسيير العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية توجه المؤسسة نحو تفعيل علاقات طويلة و قوية مع زبائننا، و من ثم الوصول والحصول على رضاه و ولاءه و بالتالي إمكانية التميز عن باقي المنافسين، ولا نركز ( ليس معناه إهمال) عليها (C.R.M) كتطبيق للتكنولوجيا فقط.

- مراحل إعداد إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن:

على المؤسسة عند تبنيها لإستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن أن تتبع عدة خطوات أساسية و محورية. لقد أشار الباحثين الأمريكيين "Martha Rogers et Don Peppers"<sup>69</sup>، في كتابهما الشهير (Le one to one)، الصادر عام 2001، أن المؤسسة التي تتجه نحو الزبون وتود إنشاء علاقة طويلة معه، عليها أولاً عند تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن أن تنتهج طريقة (I.D.I.C) كأولى الخطوات، و نحن قد أشرنا إلى هذه الطريقة في بداية هذا المطلب، و سيتم دمجها مع باقي العناصر المكونة للإستراتيجية.

### 1- مرحلة جمع المعلومات: Identification

- تعتبر أول خطوات بناء إستراتيجية فعالة حيث تلجأ إلى جمع المعلومات من مختلف المصادر (تم الإشارة إليها في المطلب السابق)، وهي معلومات تخص الزبائن كالاسم، العنوان، نوع المنتج /الخدمات التي تم شراؤها، كميات الشراء، و إلى غيرها من المعلومات و المهم في هذه المرحلة أن تشكل المؤسسة فرقا مختصة للقيام بهذه المهمة و هذا طبعا إلى جانب المصادر الأخرى كالمكاتب الأمامية، الاستقصاء و دفاتر الشكاوى، و يجب الإشارة هنا إلى وجوب الاستمرارية في هذه العملية لتزويد المؤسسة بالمعلومات الحديثة (السوق لا يعرف الثبات).

### 2 – مرحلة التجزئة السوقية الفعالة: Differentiation

هذه المرحلة تستطيع المؤسسة القيام بها بعد تحليلها و معالجتها الدقيقة للمعلومات التي تم رصدها من مختلف المصادر، إن التجزئة في هذه المرحلة تبدأ برسم و تطوير ملامح الزبون (Profil)، وهذا باحتوائه على وصف غني و مواصفات دقيقة خاصة بكل زبون (تفصيلات، ميولات، التوجهات)، و هذا بالإضافة إلى المعلومات القاعدية (ديموغرافية، الدخل.....).

كما يمكن التوصل إلى قنوات الاتصال التي يحبذها و المنتجات/الخدمات التي يفضلها و تناسبه، و كم انفق الزبون في الماضي و كم مستعد أن ينفق في المستقبل، كما تلجأ المؤسسة إلى تحليل دورة حياة الزبون لتحديد الاختلافات و التشابهات المهمة عند الزبائن و من ثم تتاح لها فرصة تجميع الزبائن في مجموعات (فئات)، كون التجزئة أو إعادة التجزئة إنما تهدف إلى تمييز الزبائن من حيث مساهمتهم الفعالة في رقم أعمال المؤسسة.

<sup>69</sup>-Fons Cendrine, O.P.C.I.T, p : 15

## 3 - ثقافة المؤسسة:

يعرف (Edgar Morin) ثقافة المؤسسة على أنها: " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعارف الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات) ، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية.<sup>70</sup>

انطلاقا من التعريف و مادامت المؤسسة نظاما متكاملًا لتراكم الخبرات و المعارف الفردية المكونة بدورها المعرفة و الكفاءة الجماعية ( كفاءة التنظيم )، فلن تستطيع المؤسسة من تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن ما لم تستطيع إحداث تغيير جذري في ثقافتها، و استبدالها بثقافة مبنية على توحيد الرؤى و الاتجاه، فمثلا كثيرا ما تقع المؤسسة في مشاكل و تعقيدات حول وضوح الرؤية التسويقية، فلن تستطيع ضبط المفهوم الجيد للزبون الذي تحاول أن تحتفظ به أو تريد جذبه، (رجل بيع، مندوب مبيعات) سوف يفسر المعلومات المتاحة لدا المؤسسة من وجهة نظره، هذا كله من زاوية، أما من زاوية أخرى فعدم مقدرة الفرد في المؤسسة ( سواء تعلق الأمر بالمكاتب الخلفية أو الأمامية) على التكيف مع التكنولوجيات الحديثة، لأن تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن تتطلب نوعا حديثا من تكنولوجيات الإعلام و الاتصال (N.T.I.C) للاتصال الجيد و التواصل المستمر مع الزبون، فالاستعمال الجيد للتكنولوجيا المناسبة يعطي إضافة رؤية فريدة و جديدة حول الزبائن عبر كل النقاط الحاسمة في المؤسسة.

مركزية اتخاذ القرار تعتبر نقطة مهمة و حرجة في بناء الإستراتيجية لأن هذا النوع من الاستراتيجيات ذو حساسية كبيرة إلى نوعية الهيكل التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة، فالهيكل الكلاسيكي الذي يعتمد على مرور المعلومات الرأسي لا يخدم أبدا مثل هذه الإستراتيجية، بل على العكس من ذلك فالهيكل التنظيمي الحديث المبني على تسهيل مرور و انتشار المعلومات في أنحاء المؤسسة يعتبر هيكلا مرغوبا فيه، فهو يخدم هذه الإستراتيجية و يأخذ بالحسبان إبداعات و اقتراحات كل الأفراد الموزعين على هذا الهيكل.

## 4 - الدمج لقنوات الاتصال:

تستعين المؤسسة لصياغة إستراتيجيتها و ضمان نجاحها بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال (N.T.I.C) ، إذ تستغل الوسائل المتاحة (الكلاسيكية) مع إضافة الوسائل الجديدة كالويب، الانترنت، الرسائل الالكترونية، و هذا حتى تتصل و تتواصل مع الزبون لأن الاعتماد على الاتصال من جهة واحدة فقط لن يخدم تسيير العلاقات مع الزبائن بل يجب عليها الاعتماد على التفاعلية في الاتصال.

إضافة إلى التغييرات الواجب على المؤسسة إحداثها نذكر تغييرات تمس جوهر العملية الإنتاجية، إذ يجب على هذه الوظيفة إن تكون منظمة بطريقة تسمح لها من اقتراح عددا كبيرا من المنتجات/ الخدمات تتلاءم مع طبيعة الزبون، لأن المؤسسة في هذه الإستراتيجية تهدف إلى تعظيم حصة الزبون بدلا من التركيز على الحصة السوقية.

<sup>70</sup> - مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ، ص: 51

## المطلب الثالث: التوجه الجديد لخلق الميزة التنافسية

تستطيع المؤسسات ذات الأداء التسويقي الجيد المبني على تحسين و توطيد العلاقات مع الزبائن أن تفوز بزبائن جدد و تحافظ على الزبائن الحاليين، و تحقق نموا في المعاملات مع هؤلاء الزبائن، و يكون أساس هذه العلاقات تحقيق رضاهم و من ثم كسب ولائهم عن طريق تقديم منتوجات/ خدمات ذات قيمة كبيرة لهم، و هذا من خلال الفهم الجيد لهؤلاء الزبائن أي تحديد ملامح الزبون بدقة و بعناية كبيرتين حتى تستطيع بعد ذلك تصميم عروض تسويقية يمكن الاعتماد عليها لتقديم قيمة أكبر من تلك التي يقدمها المنافسين، و سنتعرض بشيء من التفصيل في هذا المطلب إلى تحليل مفهوم القيمة في المدخل الجديد لتسيير العلاقات مع الزبائن، فالقيمة التي نتحدث عنها تتمثل في جملة القيم التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها للزبون بداية بقيمة المنتوج، قيمة الخدمات المصاحبة للمنتوج، القيمة الشخصية و أخيرا قيمة المكانة الذهنية.

نعرض أولا باختصار مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي و الميزة التنافسية ثم نتطرق إلى مصادرها معتمدين على تسيير العلاقات مع الزبائن كأحد هذه المصادر و أهمها خاصة في الوقت الراهن.

## 1- التفوق التنافسي:

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية و العالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، المعرفة و ثورة الاتصالات و تحرير التجارة العالمية، و نشير في هذا الصدد إلى أنه يمكن للمؤسسة تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالبا على مزايا في طبيعتها و قد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن للمؤسسة التي تتبناها لخلق الميزة التنافسية و قد أشير في الأدبيات إلى أن التفوق التنافسي يعني المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.

و لقد أعطى Evens سنة 1993 تعريفا للتفوق التنافسي الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية بأنه: "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون."<sup>71</sup>

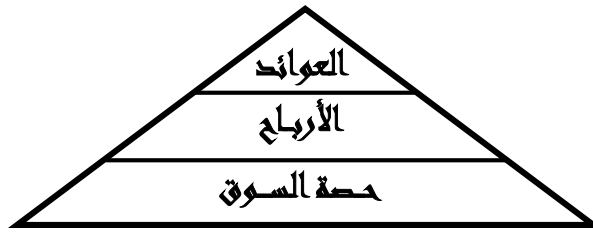
يمكن استنتاج أن Evens قد ركز على أنشطة المؤسسة وطريقة أداءها المميزة في تعزيز قيمة الزبون.

و قد ركز كل من (Ulrich و Lake) سنة 1991 على أن مصدر ميزة التفرد يمكن خلقها من عنصرين مهمين، القيمة المدركة من طرف الزبون و التفرد في الأداء.

لقد قدم (Macmillan) سنة 2000 نموذجا مطورا لسلسلة القيمة، و هذا عن طريق إدخال شبكة المعلومات الدولية، التي أصبحت عاملا يُعول عليه كثيرا في نقل المعلومات اللازمة في المؤسسات و في الوقت نفسه تعمل على زيادة توطيد العلاقات و الروابط بين المؤسسة و الزبائن، كون تصميم سلسلة القيمة الكلاسيكي لصاحبه Porter Michael أصبح غير ملائما للمؤسسات بسبب تطور أنظمة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات و قصر دورة حياة المنتوجات و هذا نظرا لزيادة حدة المنافسة و سرعة التطور.

<sup>71</sup> - شريف احمد شريف، «محددات رض العميل»، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد العشرين، 1998، ص: 24.

الشكل رقم (08): سلسلة القيمة ل Macmillan



الإستراتيجية	الإستراتيجية	الإستراتيجية	نظم المعلومات	رضاء الزبون	ولاء الزبون
				إدارة التسويق أو	الإنتاج
				القدرات	الميزة
				المهارات و المعرفة الفنية	التكنولوجية الموجودات الإستراتيجية
النشاطات الداعمة			النشاطات الأساسية		
			إدارة المواد البشرية		
			تدبير الموارد وإدارة سلسلة القيمة		

Source: Macmillan, H and Tampo, M., Strategic Management, Oxford university press, 2000, p: 120.

مصادر التفوق التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية:

1984 - المنافسة: الشريبي

1990 - تحليل سلسلة القيمة: Porter

1991 - القدرات الإستراتيجية: Grant & Faney

1992 - التغير التكنولوجي: أبو قحف

1993 - إستراتيجية الدخول و الخروج للسوق: Krjowski

1994 - المعلومات، الزبائن و فرص التقديم: Mcgahan

- 1994- القدرات الإستراتيجية: Rowett  
 1996- البيئة الخارجية و هيكل الصناعة: Pitts  
 1997- الجانب الإبداعي للمنظمة: Thombsom  
 2000- نظم المعلومات، القدرات الجوهرية و عوامل رضا الزبون: Tompe & Macimlan  
 2005- ثورة المعرفة والمعلومات، وتحديات عولمة الاقتصاد: أميرة هاتف حداوي الجنابي  
 2008- تسيير العلاقات مع الزبائن

ويتضح مما سبق أن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات تنحصر في مصدرين أساسيين، الأول داخلي و يتمثل في موارد المؤسسة المادية وخاصة المعنوية منها، كالكفاءات والمهارات و قدرة المؤسسة في تسيير علاقاتها، الثاني يتمثل في المصادر الخارجية، متمثل في البيئة الخارجية ، كالتكنولوجيا، الاستفادة من المنافسين و خاصة الزبائن الذين يعتبرون مسألة حياة أو موت بالنسبة لأي مؤسسة.

#### - الأهداف التسويقية لتسيير العلاقات مع الزبون:

- يعتبر الزبائن مسألة جد معقدة بالنسبة لأي مؤسسة تنشط وسط محيط تنافسي أين تتنافس عدة مؤسسات على فئة قليلة من الزبائن، لذا باتت مسألة ربط علاقات طويلة و قوية معهم محور اهتمام الكثير من هذه المؤسسات لتدنية التكاليف (الاستفادة من زيادة إنفاق الزبون بمرور الوقت)، رضا الزبون الذي يكون مستعدا للدفع و الإنفاق أكثر ابتداء من الشراء الرابع و في تحقيق ولائه، سنناقش كل هذه النقاط التي تعتبر محاور التميز و الانفراد الذي تكسبه المؤسسة من وراء تطبيقها لتسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لتحقيق الريادة و التفوق.

#### 1- دورة حياة الزبون و تناقص التكاليف:

يتفاوت الزبائن في قيمتهم الاقتصادية و كذا مساهمتهم في رقم أعمال المؤسسة الإجمالي، لذا تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالتجزئة في المفهوم الحديث أي تقسيم هؤلاء الزبائن إلى مجموعات حسب درجة مردود يهتم وهي تسعى في ذلك إلى الاحتفاظ بأكثر ربحية، لأن التجربة أثبتت أن الاحتفاظ بالزبون الحالي أكثر ربحية من الحصول على زبون جديد خلال نفس الفترة الزمنية و خاصة إذا تعلق الأمر بزبون مريح، فالمؤسسة تعمل جاهدة على تعظيم ربحيتهم من خلال عملية التجديد و الإبداع في صياغة مزيجها التسويقي بطرق و أساليب لم يسبق لها مثيل.

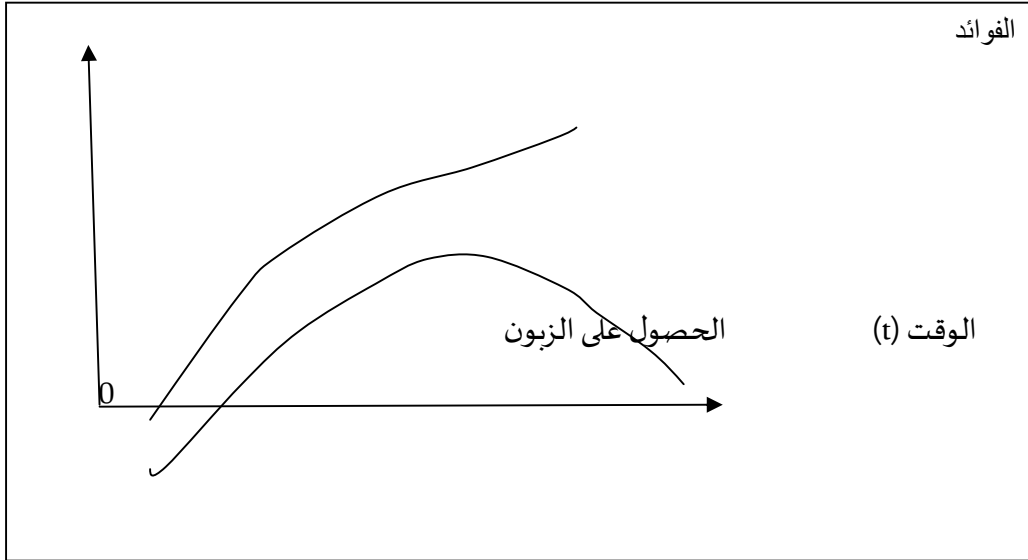
تلجأ المؤسسة في مثل هذه الظروف إلى طريقة المسوحات الدورية التي تكشف لها قدرتها من عدمها في إيجاد قيمة للزبون.

تعتبر قيمة الاستمرار في الاحتفاظ بالزبون غير قابلة للجدال، لأن تكلفة الحصول على زبون جديد غالبا ما تكون خمس (5) مرات و قد تصل أحيانا إلى سبع (7) مرات (يتوقف ذلك على قوة أو ضعف المنافسة و كذا طبيعة المستهلك) و هذا

مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي<sup>72</sup> لقد أثرت كتابات فريدريك ريتشالد خاصة منها ما تم نشره في سنة 1996 في كتابه "تأثير الولاء، و الذي أثار فيه إلى منافع الاحتفاظ بالزبون و مدى ارتباطه بتدنيه التكاليف .

الشكل الموالي يوضح الفوائد التي توفرها عملية الاحتفاظ بالزبون

الشكل رقم (09): فوائد عملية الاحتفاظ بالزبون



Source: chantjiraporn, krizz, "Added values of e- supply chains: CRM and knowledge management, " Bangkok, Thailand, 2002, page: 23

- التكاليف التي تنفقها المؤسسة على عملية الإبداع، الاتصال و التواصل مع الزبون تتناقص مع الوقت و هذا كلما عاود الزبون عملية الشراء لمرات عديدة، ضف إلى ذلك فالزبون الذي تم الاحتفاظ به يكون أكثر استعدادا للإنفاق على منتوجات المؤسسة سواء الحالية منها أو المنتوجات المستقبلية.

2- رضا الزبون:

1-2- تعريف رضا الزبون:<sup>73</sup>

تعول المؤسسات كثيرا على رضا زبائنها في تحقيق التفوق التنافسي خاصة في سوق لا يعرف الثبات و الاستقرار، و يعد موضوع رضا الزبون من المداخل الحديثة التي استقطبت آراء و كتابات الكثير من الباحثين سواء منهم النظريين و كذا الباحثين العمليين.

لقد أشار البروفسور كوتلر إلى تعريف رضا الزبون بمقدار السعادة التي يشعر بها نتيجة لمطابقة توقعاته مع مواصفات و خصائص المنتج التي تقدمه المنظمة إليه.

<sup>72</sup> - [www.Chrysalisinternational.com](http://www.Chrysalisinternational.com) : visionner le : 19/10/2009.

<sup>73</sup> - فريدريك ريتشالد، مرجع سبق ذكره، ص: 05

بالإضافة إلى ذلك يأتي كوتلر سنة 2003 و يعرفه من نواحي أخرى:

"الرضا شعور الزبون بالسرور و بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج الملاحظ أو إيراده مع توقع الزبون عنه." أما العبيدي فأشار إلى الرضا سنة 2004 بأنه: "مقياس له مكانته في ثقافة المنظمة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها المختلفة".

يمكن التعبير عن الرضا بالصيغة الرياضية التالية :

الرضا = دالة (الأداء المدرك لتوقعات الزبون).

• مراحل إيجاد رضا الزبون:<sup>74</sup>

حتى تستطيع المؤسسة كسب رضا زبائنها عليها إتباع عدة خطوات لعل أهمها:

1- فهم حاجات الزبون .

2- التغذية المرتدة للزبون .

3- القياس المستمر.

يرتبط مفهوم رضا الزبون كثيرا بمفهوم الجودة إذ نستنتج مبدئيا أن الجودة العالية (نسبيا) تحقق مقدار معين من الرضا لدى المستهلك إذ تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة يسمح لها من الحصول على معلومات دقيقة و جديدة حول تطلعات، انتظارات و سلوكات الزبون، و بالمقابل تكون هذه المؤسسة السبابة في تصميم برنامج تسويقي متكامل يتماشى مع الزبون و بالتالي تستطيع اغتنام فرصة تحقيق وكسب رضا الزبون و منه تتفوق على باقي المنافسين، و الذي ينعكس إيجابا على حصة المؤسسة (حصة المستهلك الشرائية) لا الحصة السوقية، و زيادة عوائد المؤسسة.

ولاء الزبون:

إن كسب الزبون في الوقت الحالي أو جذبه لأول مرة رغم أنه مكلف إلا أنه لم يعد مشكلة، لكن إيجاد طريقة ووسيلة للمحافظة هو المعادلة الصعبة في حياة المؤسسة، ضف إلى كون الولاء أصبح طرفا آخر في استمرار العلاقة بين المؤسسة و الزبون .

تعريف ولاء الزبون:

لقد عرفه (G.D.Harrell): "مقياس لدرجة معاودة الزبون الشراء من علامة معينة."

و قد عرفه فيليب كوتلر (1999): "مقياس الزبون و رغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة".

- الزبون ذو درجة ولاء عالية يمتلك التزاما قويا و هذا بالاعتماد على تجربته السابقة في التعامل مع المؤسسة، و هو يفضل منتوجاتها، خدماتها وعلاقاتها التجارية التي تحقق ميزة المؤسسة و استنادا إلى دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية (U.S.A) انه إذا شعرت نسبة 48% من الزبائن بالتذمر و حالة الاستياء فان هذه النسبة لن تبقى عند حالها

<sup>74</sup> - شريف احمد شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 56

بل ستتضاعف لتبلغ حوالي 96% أي تفسير هذه الظاهرة يعود إلى كون كل زبون غير راضي يبلغ من تسعة إلى عشرة زبائن عن تجربته الخائبة لكن ودائما بالاستناد إلى نفس المصدر، إذا ما تلقى هذا الزبون غير الراضي (المتدمر) عناية و رد سريع عن شكواه و سبب تدمره فان بالمقابل يصبح بعد ذلك أكثر ولاء من ذي قبل.

#### نموذج الولاء وتقسيم الزبائن:

قدم (Jammerngy) سنة 1998 نموذجا لولاء الزبائن و الذي يمكن الاعتماد عليه في تقسيم الزبائن، و من تم محاولة الاهتمام والعناية بهم لا بغيرهم.

- ينتمي الزبائن الذين لديهم علاقات شراء في كل وقت إلى فئة قاعدة ولاء قوية.

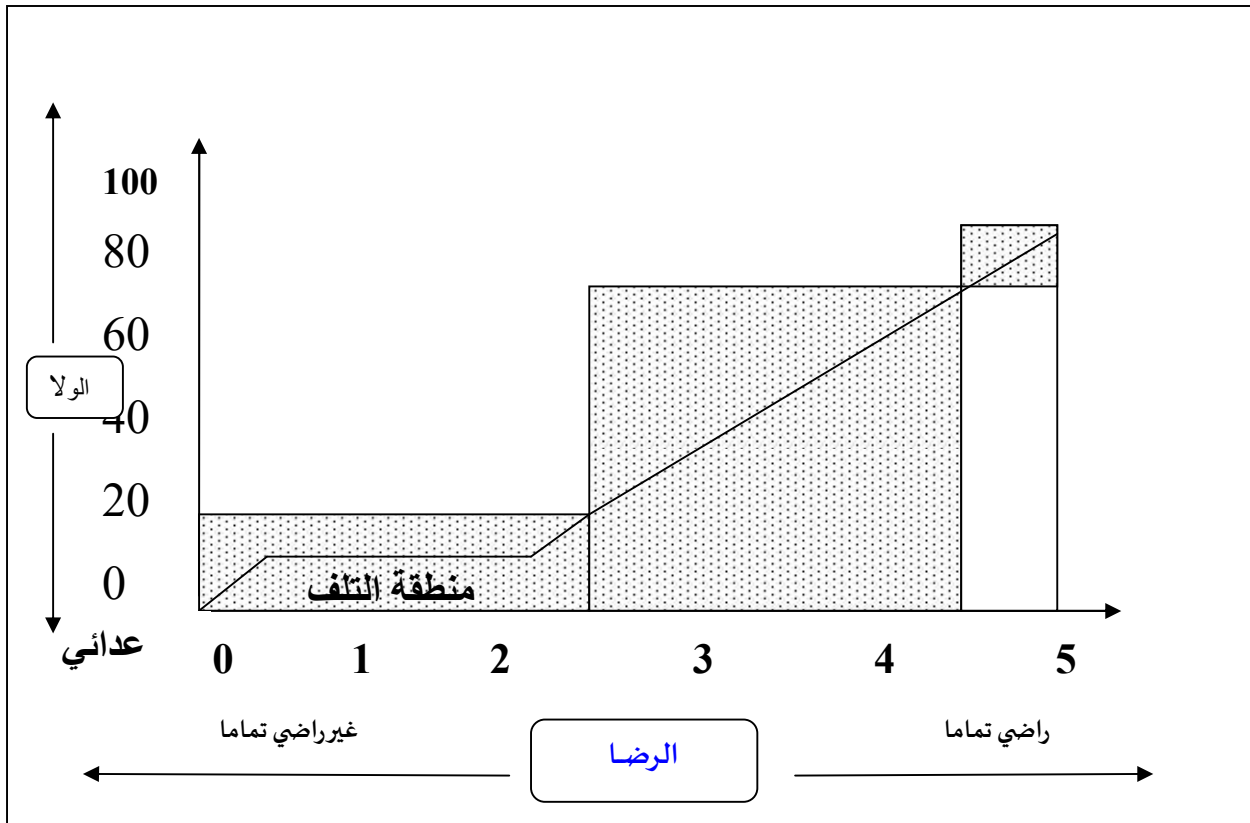
- أما الزبائن الذين لديهم ولاء لعلامتين أو أكثر فينتمون إلى فئة قاعدة ولاء معتدل.

- أما آخر نوع فيعرفون بمتغيري الولاء و التبديل من علامة مفضلة واحدة إلى أخرى.

- وهناك تصنيفات أخرى للولاء و الزبائن كالنموذج الذي قدمه (Oliver) سنة 2002، حيث ميز بين: التميزي، الانفعالي، الميولي و الفعل.

- سنة 2003، قدم كل من (Judith W. et Kincaid) نموذجا حيث ضما فيه الرضا و الولاء.

الشكل رقم (10): نموذج الرضا و الولاء



Source: Judith W. et Kincaid, Customer Relationship Management, prentice, Hall, New Jersey, 2003, p:



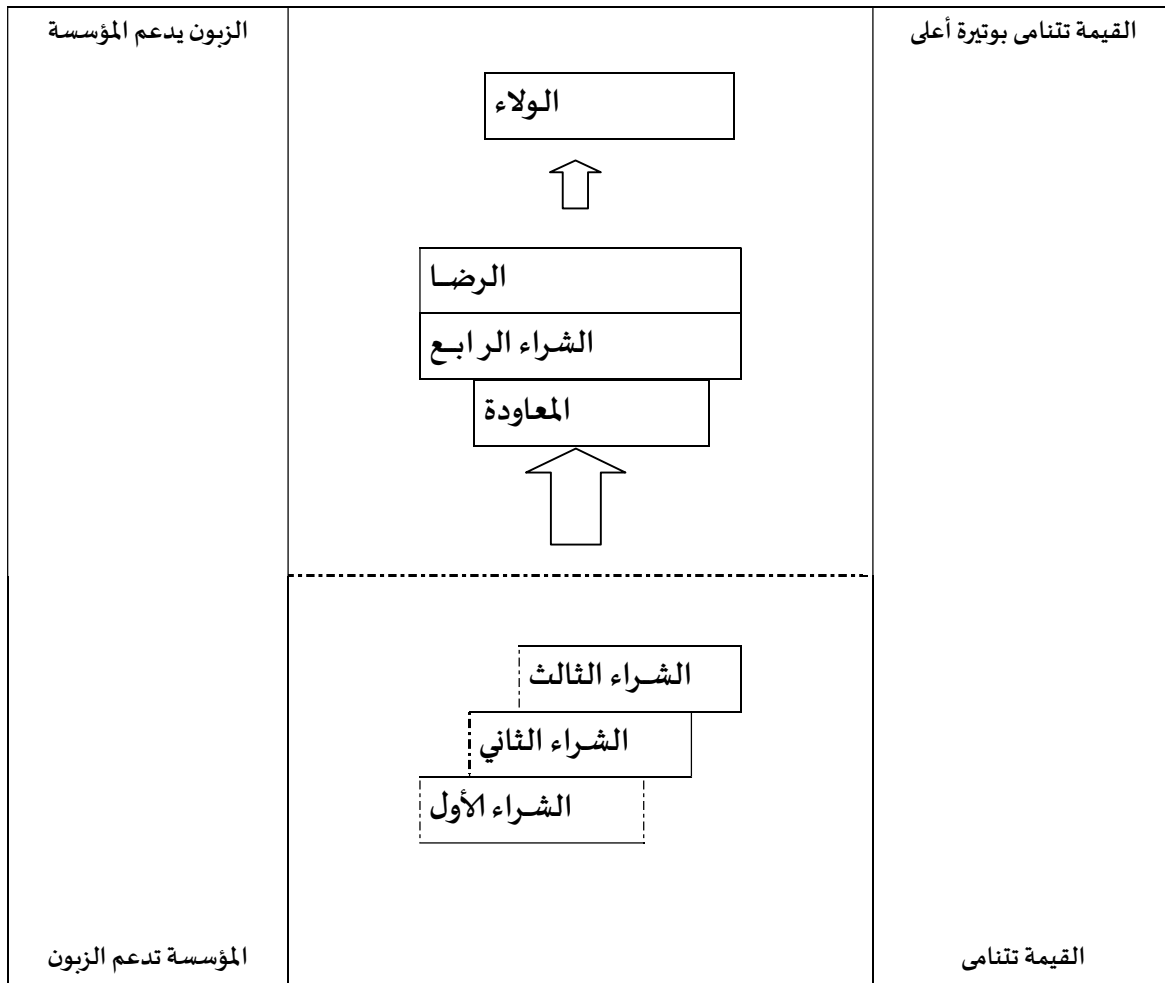
ما يمكن استخلاصه من الشكل أعلاه:

في القسم الأعلى من الهرم، المؤسسة تنفق القليل من التكاليف، الجهود و الوقت للإيفاء بحاجات الزبائن، و في الوقت نفسه تنفق أقل مما يكسبها ميزة تنافسية، على العموم الاحتفاظ بالزبون عن طريق تسيير العلاقات مع الزبائن و زيادة ولاء يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تظهر في:

- تكثيف الزبون بمشترياته من المؤسسة مما يقلل تكاليف التوزيع.
- الزبون ذو الولاء يعطي انطباع جيد عن المؤسسة (الاتصال المجاني).
- رغبته في دفع أسعار عالية.

يمكن للمؤسسة أن تطور حلقة الولاء لزيائنها عن طريق المبدأ المعروف بمبدأ الشراء الرابع، و الشكل الموالي يوضح أنه بعد جذب الزبون و محاولة ربط علاقات معه عن طريق تقنية أو تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن التي تم التطرق إليها في المداخل السابقة، يمكن للزبون أن يكرر عملية الشراء ، و إذا ما تم هذه المعادة لأربع مرات فإنه يكون قد وضع قدميه في أولى خطوات الرضا و من تم يمكن تطوير حلقة ولاء.

الشكل رقم (11): مبدأ الشراء الرابع

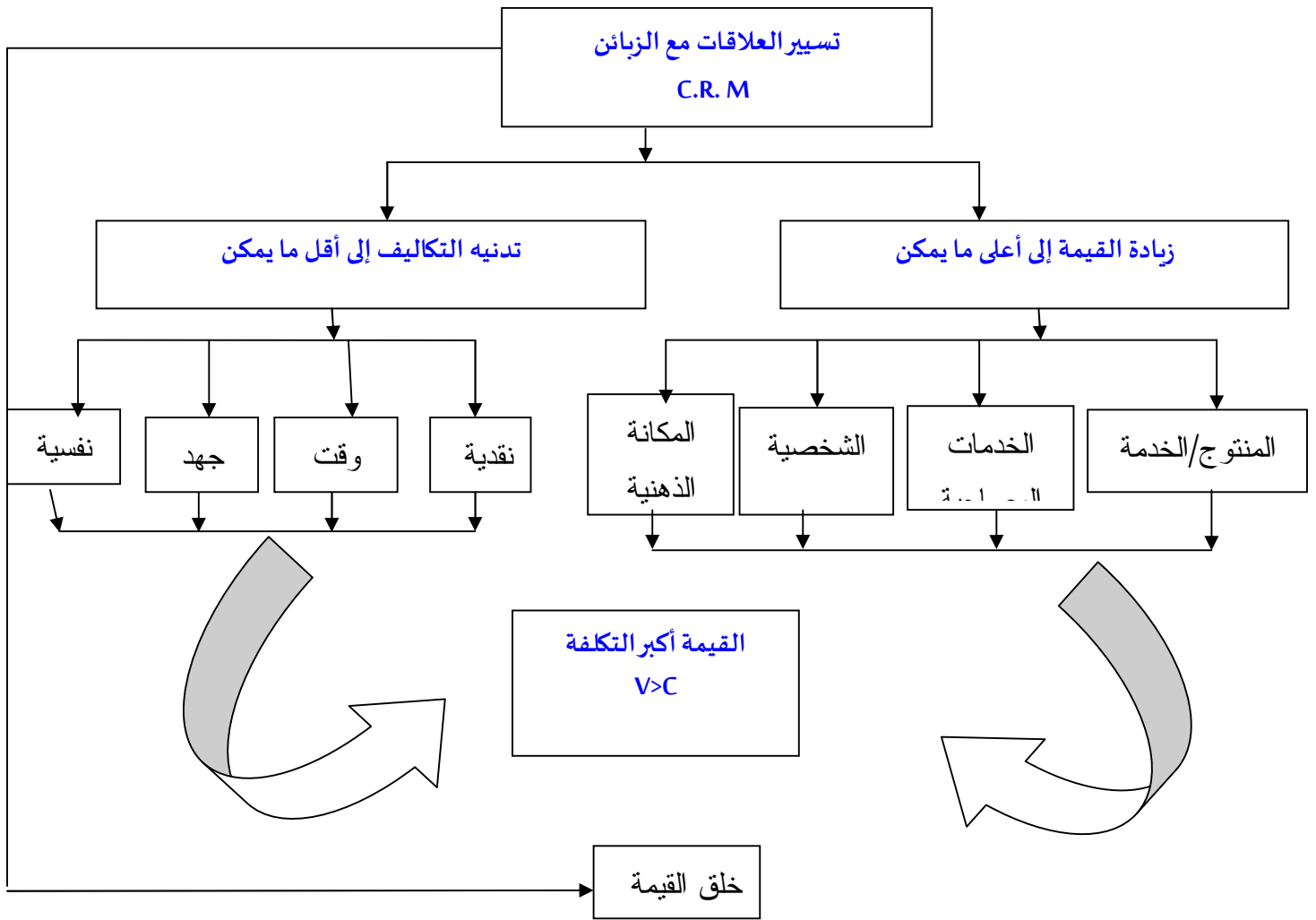


المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 307

منهج القيمة الجديد مصدرا للميزة التنافسية:<sup>75</sup>

المؤسسة التي تنتهج تسيير العلاقات مع الزبائن كأداة فعالة لكسب ميزة الانفراد، عليها أولا وقبل كل شيء التفكير في ما إذا كانت في استطاعتها خلق قيمة إضافية غير التي يستطيع منافسوها تقديمها للزبائن، فالزبون أصبح في الوقت الحالي يهتم بما يدفعه للحصول على المنتج و الخدمات المصاحبة وليس ما تدفعه المنظمة لإنتاج المنتج و تقديم الخدمة. و الأدبيات التي اهتمت بهذا المدخل قد تناولته من جوانب عديدة، فالبعض رأى جوهر القيمة في السعر المنخفض و الحقيقة هذا مدخلا كلاسيكيا، و ما يهمنا في هذا المدخل هو كيف ترى المؤسسة التي تتبنى تسيير العلاقات مع الزبائن القيمة للتميز؟

الشكل رقم (12): دور CRM في خلق القيم



المصدر: أميرة هاتف حداوي الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 53

<sup>75</sup> - مبروك الهواري، رضا العميل، محدداته وأهميته، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001، ص: 58

### تعريف خلق القيمة:

تستطيع المؤسسة حسب الجدول أعلاه من خلق القيمة (القيم)، وذلك بالاستعانة بتسيير العلاقات مع الزبائن أولاً في فهم زبائنها، تقسيمهم إلى قطاعات حسب أهمية كل زبون و من بعد يمكنها تكييف إستراتيجيتها بما يتوافق مع طموحات و تطلعات الزبائن و عليها مراعاة في ذلك تدنيه تكاليف الإنتاج، تكلفة الجهد وغيرها و بالمقابل مفروض عليها تعظيم و زيادة القيم كقيمة المنتج و قيمة المكانة الذهنية.

### تعريف قيمة الزبون (قيم):

" بحزمة المنافع التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة" Kotler, 1997

### عناصر القيمة الإجمالية:

تتألف القيمة الإجمالية للزبون من مجموع قيم، نوردتها فيما يلي:

(1) قيمة المنتج: و تتكون من خصائص المنتج المادية، و يجب أن تتطابق مواصفات المنتج مع توقعات الزبون و لما لا تكون أكثر، و بسرعة التسليم، و كذلك الدعم الإضافي الذي يقدمه رجل البيع للزبون، و تقديم الضمانات الذي من شأنه أن يقلل من مخاطر الشراء المدركة.

(2) القيمة الشخصية:<sup>76</sup> يعتبر خلق القيمة الشخصية من أصعب الأمور تقليداً، إذ يعتمد على ثقافة المؤسسة و كفاءات و مهارات الأفراد و خاصة أفراد المكتب الأمامية إذ تستطيع المؤسسة بفضل خلق هذه القيمة من التميز و الريادة.

(3) قيمة المكانة الذهنية: عند محاولة المؤسسة خلق قيمة في أذهان الزبائن فإنها بذلك تكون على أتم المعرفة بزبائنها، و هذا من خلال الاتصال الدائم بهم، و إذ ما استطاعت خلق هذه القيمة فإنها بذلك تكون قد قطعت شوطاً كبيراً في كسب ولاء الزبون و من تم التميز عن باقي المؤسسات الأخرى .

- أما فيما يخص التكاليف، و كم أطلق عليها (Kotler) تسمية كلف الزبون الإجمالية، و تتضمن على العموم التكاليف النقدية و الغير النقدية كتكاليف المجهود و التكاليف النفسية.

(1) التكاليف النقدية: عرف (Stanton) سنة 1997 التكلفة النقدية على أنها: "كمية النقود أو عناصر أخرى عند منفعة مطلوبة للحصول على المنتج" و حتى تستطيع المؤسسة التميز في تدنيه تكلفة المنتج النهائي فإنها تستعين في إطار تسيير العلاقات مع الزبائن الاستفادة من تدنيه التكاليف الكبيرة التي كانت تتحملها من جراء الاتصالات المكثفة التي كانت تستعملها في التسويق الكلاسيكي و كما هو معروف فإن كل من تكلفة التوزيع (C<sub>d</sub>) و تكلفة الترويج.

<sup>76</sup> - Joël Brée, O.P.C.I.T, p : 65

( $C_{com}$ ) تدخلان عند حساب سعر البيع ( $P_v$ ) كما توضحه المعادلة التالية:

$$P.v = C.tp + C.c$$

$$P.v = C.tp + (C.d + C.com)$$

$P.v$  : prix de vente

$C.tp$  : couts totale de production

$C.c$ : couts commercial

$C.d$  : couts de la distribution

$C.com$  : couts de promotion

(2) التكاليف غير النقدية: تتضمن التكاليف غير النقدية عادة تكاليف الوقت، تكاليف الجهد و التكاليف النفسية.

- تكلفة الوقت: يعد الوقت أثمن ما يملك الزبون، لذا تعتبر تكاليف الوقت الذي يقضيه الزبون في البحث و المفاضلة بين المنتجات /الخدمات في أغلب الأحيان أعلى قيمة من التكلفة النقدية للمنتج، فالمؤسسات التي تركز على تسيير العلاقات مع الزبائن يمكن أن تدني هذه التكلفة إلى أقصاها و هذا بتصميم منتج أو خدمة على قياس الزبون و تستعمل أحدث الطرق الاتصال و التواصل معه، و بهذا تستطيع أن ترفع عنه عناء الوقت ، خاصة إذا كان زبائن المؤسسة من فئة الذين الوقت عندهم مهم .

- تكلفة المجهود: تقريبا تتداخل تكلفة المجهود الذي يبذله الزبون في البحث و المفاضلة بين المنتجات المناسبة، الأسعار المناسبة و كذا الجودة المناسبة مع تكلفة الوقت، إذ بذل مجهودا كبيرا يعتبر مضيعة للوقت، ضف إلى ذلك الجهود الذي قد يبذلها في تركيب و صيانة المنتج ، تتدخل المؤسسة هنا لوضع المنتج / الخدمة المناسبة في الوقت المناسب و طرح في كل مرحلة جملة من الخدمات المصاحبة لمنتجاتها التي باتت في الوقت الراهن ميزة تنافسية تضمن بقاء المؤسسات في السوق .

- التكلفة النفسية: تعتبر هذه التكلفة هي الأخرى مهمة للغاية بالنسبة للزبون ، المؤسسة و حتى تستطيع جعل من هذا المدخل ميزة تنافسية تدرب و تكون موظفيها حتى يستطيعون التعامل الجيد مع الزبائن و التكيف مع مختلف الوضعيات خاصة و أن زبائن المؤسسة مختلفو الطباع و الشخصية و المزاج، و لكن عن طريق البيانات<sup>77</sup> يستطيع مقدم الخدمة أن يتعرف على ملامح كل زبون و من تم يختار الطريقة التي تلائمهم.

<sup>77</sup> - IBID , p:68

## المطلب الرابع: عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة

كغيرها من المفاهيم الحديثة نسبياً، تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن حديثة النشأة في المؤسسات وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات التي تنشط في الدول النامية، أين يواجه هذا المفهوم عدة عراقيل ومشاكل، وعلى العموم يمكن تقسيم هذه العراقيل إلى داخلية أين تكون مرتبطة ارتباطاً وتقياً بالظروف الداخلية للمؤسسة كالعراقيل التنظيمية، المالية، الثقافية و خاصة التي تخص كفاءات و قدرات الأفراد، ضف إلى ذلك العراقيل الخارجية التي يفرزها المحيط الخارجي و التي عادة ما تتعلق بثقافة الزبون، المنافسة، القوانين و التشريعات، و فيما يلي و حتى تتضح الرؤية يجب التعرض بشيء من التفصيل إلى كل مشكل على حدا.

1-العراقيل الداخلية:<sup>78</sup>

1-1-العراقيل التنظيمية : كثيراً ما ترتبط هذه العراقيل بالإطار التنظيمي و الذي لا يخدم أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن، إذ تعتمد المؤسسة على هرم سلطة كلاسيكي لا يسمح مرور و انتشار المعلومات و توافرها في كافة الأقسام بالسرعة المطلوبة و لا بالكمية المطلوبة، بل بالعكس إن مثل هذا التنظيم يبقي المعلومات و السلطة في يد وعصمة الطبقة العليا فقط وحينما يسيء المسير الفهم الجيد للمعلومات و يترجمها على حسب أهوائها فإن المؤسسة (التنظيم الداخلي) لا تتوصل إلى اتفاق حول من هو الزبون الذي نريد جذبه، و الذي نريد الاحتفاظ به أو لا نريد ربط علاقات معه.

إن عدم وضوح الرؤية التسويقية بسبب عدم مرونة الهيكل يسقط المؤسسة في هاوية التناقضات والتضاربات حول تحديد المزيج المناسب للزبائن، و إشكالية القيادة ( العلاقات رئيس /مرؤوس )، هي الأخرى تعتبر من أصعب و اعقد العراقيل التي تواجهها المؤسسة، فالقيادة التي لا تهدف إلى تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتهيئة الأرضية لخلق جو تفاهي يسمح برفع الروح المعنوية للأفراد و حفزهم لبذل المزيد من الجهد والأداء، لن تستطيع بلوغ الأهداف المتوخاة من إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

إن النظام التسييري المبني على المفهوم التايلوري، لا يدفع أبدا المؤسسة للمضي قدماً لبلوغ أهدافها، إذ أن تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن تتطلب مساندة الجميع، وكذا التحام والتفاف كل أفراد المؤسسة، وكل الأقسام في هذه الفلسفة الجديدة تعتبر معنية بإنجاح و السهر على متابعة الإستراتيجية خطوة بخطوة، و كيف نتظر من الأفراد المساندة و التفاهم، وهم لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم، ولا يحسون بالانتماء، فهم غير محفزون، مادياً و لا معنوياً، وهذا ينعكس سلباً على العملية الإنتاجية، الأداء، وبالتالي عوض أن تجذب المؤسسة زبائننا جدداً أو تحافظ على زبائننا الحاليين، فإنها على العكس من هذا سوف تفقد المزيد من الزبائن، وبالتالي يضعف موقفها التنافسي.

<sup>78</sup> - رولاند سويفت، مرجع سبق ذكره، ص: 08

## 2- العرا قيل المالية:

يعتبر هذا الجانب أكثر المشاكل التي تواجهها المؤسسات الرامية إلى تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج لبناء التفوق التنافسي فلي ظل ظروف لا تعرف الاستقرار، و الحديث عن الجانب المالي يكون أكثر تأثيراً إذا أضدنا حجم المؤسسة بعين الاعتبار، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة (PME) أو المؤسسات الصغيرة جدا (T.P.E)، فكثيراً ما يتطلب تبني هذا النوع من الاستراتيجيات (CRM) أمولا ضخمة لانجازها وإنجاحها، لإقامة البيئة التحية (Plateforme)، كجلب تكنولوجيايات الإعلام والاتصال لإقامة مراكز الاتصال بالزبائن، الانترنت للإعلام الجيد و السريع عن المنتوجات الخدمات، الأسعار، و للتواصل مع الزبون، الانترنت التي تسمح بالشفافية وسرعة تدفع المعلومات عبر كامل الأقسام، الانترنت التي تسمح هي الأخرى من التواصل مع الزبون وكذا بقية فروع المؤسسة، ضف إلى ذلك المبالغ التي تنفقها المؤسسة لغرض تدريب وتكوين أفرادها للتعامل الجيد والقدرة على التكيف مع الأوضاع والسيكولوجيات المختلفة للزبائن، إن منهج تسيير العلاقات مع الزبائن يعتبر استثماراً ضخماً على المؤسسة أن تكون واعية بذلك وأن فشل هذه الإستراتيجية قد ينعكس سلباً على الوضعية المالية ككل .

## 3- عرا قيل تخص ثقافة المؤسسة:

كما سبق و أن أشرنا في المطلب سابق، تعتبر ثقافة المؤسسة مجموع العادات، التقاليد، التوجهات و الخبرات المتراكمة عبر الزمن التي يبديها كل الأفراد المؤسسة عبر فترات زمنية طويلة، على هذا الأساس يعتبر منهج تسيير العلاقات مع الزبائن مسألة توافق ثقافة المؤسسة مع خطوات تطبيق هذا المنهج الجديد (CRM)، كثيرا ما نلاحظ عدم قبول أفراد المؤسسة التكيف مع المنهج الجديد، الخاص حينما يتعلق الأمر بمحاولة إحداث تغيير يمس ثقافة المؤسسة ككل، فلا يمكن على الإطلاق تبني هذا المفهوم الجديد و الاحتفاظ بثقافة لا تشجع التوجه نحو الزبون، أو ثقافة تميل أكثر إلى استهداف السوق ككل، وضع الزبائن في قطاع واحد، بيد أن منهج تسيير العلاقات مع الزبائن أول ما يهدف إليه عادة تجزئة الزبائن، هذا كله من زاوية، و من زاوية أخرى عدم قبول الأفراد للتغيير الخاص بإدخال التكنولوجيايات الجديدة وعدم مقدرتهم على التكيف معها، أو حينما تستعين المؤسسة بطاقات بشرية جديدة لإنجاح الإستراتيجية فكثيراً ما نلاحظ جمود وجمود الأفراد خوفاً على مناصبهم ومراكزهم.

## 4- العرا قيل الخارجية:

## 1-2- ثقافة الزبائن :

يعتبر الزبائن مسألة حياة أو موت بالنسبة لأي مؤسسة، لذا نجدها تسعى جاهدة لمحاولة احتوائه بشتى الطرق، الأساليب والأدوات، لكن على الرغم من ذلك نجدها في الكثير من الأحيان تفشل في بلوغ ذلك، وقد لا يرجع ذلك إلى قصور من طرف المؤسسة ولا إهمالاً منها نحو زبائنها، ولكن كثيرا ما يرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع، دون مراعاتهم لأدنى اهتمام من طرف المؤسسة، وقد تستعمل المؤسسة كل الوسائل المتاحة لديها للتواصل معه، مما ينعكس سلباً على

نفسية بعض الزبائن ويزعجون من ذلك وقد يفهم الزبون ذلك في كثير من الأحيان أن المؤسسة غير قادرة على جذب زبائنا جدد، مما يضطره إلى معاملتهما بطرق تعسفية

أو كما يحدث في أغلب الأحيان، الزبون غير المريح يرغب ويريد معاملة كما التي تعامل بها المؤسسة زبائنها المريحين، وإن لم يتلق ذلك فإنه يقاطع المؤسسة، معناه لا يعاود الشراء وقد يذهب إلى أبعد من هذا ويسيء إلى سمعة المؤسسة حتى وإن كان ذلك كذبا وزورا، مما قد ينعكس سلبا على إنجاح إستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

#### 2-2- عر اقبل تخصص المنافسة:

- إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن تهدف بالدرجة الأولى إلى إقامة علاقات طويلة و قوية مع زبائنها وبالنتيجة الحصول على الميزة تنافسية وأرباح وهذا في سوق تنافسي، ولكن عدم وجود منافسة قوية أو وجود عدد قليل من المنافسين يؤثر سلبا على هذه الإستراتيجية و تصبح تكاليفا لا غير، كون المنافسين يمكن لهم الاحتفاظ بحصتهم السوقية دون اللجوء إلى استثمار في هذا المنهج الجديد (CRM) الذي قد تصبح تكاليفه عبئا على المؤسسة، ونلاحظ مثل هذه العراقيل خاصة في القطاعات صناعية أو الخدمائية.

#### 3-2- عر اقبل تشريعية وقانونية:

تساهم القوانين و التشريعات الحكومية كثيرا في النهوض و تعزيز إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن، كما قد تعرقل تطبيقها وتضعف إنجازها.

إن الدولة التي لا تتعامل بصرامة وبتطرق رديعة مع الاقتصاد الموازي (السوق الموازية)، هذا يحفز على انتشار ثقافة التقليد والسوق السوداء، وكما هو معروف فإن هذه المؤسسات لا يهتمها مطلقا الاحتفاظ بالزبون ولا حتى كسب ولاءه مادامت تهدف إلى تعظيم أرباحها ومكاسبها عن طريق حجم المبيعات التي لا يخضع إلى رقابة جبائية، مما في الكثير من الأحيان يساعدها على تخفيض أسعارها، وبالتالي تستطيع جذب أكبر عددا ممكنا من الزبائن، و عليه فإن المؤسسات التي في نيتها الاحتفاظ بالزبون و كسب ولاءه يعد هذا غير ممكن بالنسبة لها في مثل هذه الظروف، مما ينعكس سلبا على إستراتيجيتها.

#### 4-2- ثقافة المجتمع:

إن نمو المجتمع من الناحية الثقافية، وخاصة الاستهلاكية منها يعتبر محفزا ومشجعا كبيرا على نمو ثقافة تسيير العلاقات مع الزبائن كثقافة مؤسسية، وعلى العكس من هذا كله، فالمجتمع الذي يفتقر إلى منظمات وجمعيات حكومية وغير حكومية، كجمعيات حماية المستهلك ومنظمات حماية البيئة، لا يشجع المؤسسة على الاهتمام بالزبون ولا حتى بالبيئة، مما يدفعها إلى التفكير أولا في الأرباح ولو حتى على حساب صحة الزبون أو على حساب البيئة التي أصبحت مهددة أكثر.

## خلاصة:

لم تكن المؤسسة الاقتصادية تهتم بزبائنها وتحافظ عليهم، بقدر اهتمامها بتعظيم الأرباح، ولكنها اصطدمت بإشكالية المتغيرات المكونة للمحيط الخارجي الذي أصبح حقيقة مصدرا للتهديد.

تهدف تسيير العلاقات مع الزبائن في الأساس إلى تغيير السلوكات الزبونية لصالح المؤسسة وذلك من خلال أولاً الاهتمام بالفرد الداخلي كونه مصدراً مهماً من مصادر التفوق التنافسي، وعنصرًا يعول عليه تقديم القيمة للزبون، إنشاء قاعدة بيانات الزبائن لتحديد ملامح الزبون بدقة ومن ثم تكييف مزيجها التسويقي بما يتناسب معه، قاعدة بيانات المنافسين حتى تستطيع من الاحتياط قدر المستطاع والاستعداد لمواجهة هؤلاء الزبائن.

ترتكز عملية تسيير العلاقات مع الزبائن أيضاً على تسيير شكاوى الزبائن والبت فيها إرضاء لهم و خدمة الزبائن التي أصبحت حقيقة فرصة أمام المؤسسة للتميز.

إن تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية للمؤسسة تسمح لها من خلق الميزة التنافسية التي تظهر في اكتساب رضا و ولاء الزبائن، تخفيض التكاليف وتقديم القيمة (مجموع القيم في المدخل الحديث) ، وكغيرها من المفاهيم الحديثة تواجه إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن عدة مشاكل وعراقيل لعل أهمها: العراقيل التنظيمية، الثقافة، التكنولوجيا، عراقيل تشريعية وقانونية، وخاصة العراقيل الخاصة بثقافة الزبائن.



## الفصل الثاني

تسيير العلاقات مع الزبائن  
في البنك الوطني الجزائري

## مقدمة الفصل:

تجسيدا لكل المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الجزء النظري، عموميات حول التسويق بالعلاقات، أساسيات في إدارة علاقات الزبائن، خصوصيات إدارة علاقات الزبائن منها أسباب تبني ومستويات تسيير إدارة الزبائن، ثم العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبائن، وحتى لا تكون هذه الأفكار معزولة عن الواقع تم ربطها بالجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية في البنك الوطني الجزائري ، وللقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة البنكية BNA ووكالة 871 بمستغانم ومميزاتها في حين كان مضمون المبحث الثاني هو التسويق في المؤسسة البنكية BNA وعرض أهم أنشطة المؤسسة والجهود التي تقوم بها بتطبيق أساليب إدارة علاقة الزبائن لضمان بقائها واستمراريتها وابرز الزبون كقوة دافعة لاستمرار المؤسسة البنكية وتفوقها ، أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه تحقيق أبعاد إدارة علاقات الزبائن بالمؤسسة البنكية BNA.

## المبحث الأول: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

## المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري وهيكله التنظيمي

1. نشأة البنك الوطني الجزائري<sup>1</sup>

أنشئ البنك الوطني الجزائري طبقا للمرسوم رقم 66-178 المؤرخ في 13/06/1966 الصادر في الجريدة الرسمية لكي يسد الفراغ المالي الذي أحدثته البنوك الأجنبية وليكون وسيلة للتخطيط المالي وركيزة للقطاع الاشتراكي والزراعي<sup>2</sup> وهو يمثل نقطة تحول مهمة للاقتصاد الوطني من طرف السلطات في إطار إنشاء منظومة بنكية وطنية وتجسيد الإرادة السياسية التي بدت واضحة في استرداد البلاد لسيادتها الاقتصادية حيث يعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة، وقد استرجع نشاط مجموعة من البنوك الأجنبية والتي نعددها فيما يلي:

- القرض العقاري للجزائر وتونس في جويلية 1966.
- القرض الصناعي والتجاري في جويلية 1967.
- بنك باريس الوطني في جانفي 1968.
- بنك باريس وهولندا في جوان 1968.

يقوم هذا البنك أساسا بتعبئة المدخرات ومنح القروض للقطاع الفلاحي، التجمعات المهنية للاستيراد (RPI) والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص وذلك تبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري. ومع تطور الاقتصاد أخذت الجزائر القطاع الصناعي بعين الاعتبار وبدأت في تمويله من طرف البنك الوطني الجزائري (BNA).

## ثانيا: تعريف البنك الوطني الجزائري

البنك الوطني الجزائري هو بنك تجاري يعرفه قانون النقد والقرض في مادته 114 على أنه: "شخص معنوي مهمته العادية و الرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون" وبالرجوع إلى هذه المواد نجد أن البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بالعمليات التالية:

- جمع الودائع من الجمهور.

- منح القروض.

- توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن و السهر على إدارتها.

وهو عبارة عن شركة مساهمة برأسمال اجتماعي 41.600.000.000 دج حيث مقرها بطريق ساحة الشهداء "جبهة البحر" مقابل الميناء.

كما انه أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد و القرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

<sup>1</sup> شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> أنظر الأمر رقم 66-178 بتاريخ جوان 1966.

في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14 600 مليار دينار جزائري إلى 41 600 مليار دينار جزائري.

في شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41 600 مليار دينار جزائري إلى 150 000 مليار دينار جزائري.

أهم الأرقام الخاصة بالبنك الوطني الجزائري:

إلى غاية 31 ديسمبر 2018

214 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني.

17 مديرية جهوية للاستغلال

145 موزع آلي للأوراق النقدية (DAB)

97 شبك آلي للبنك (GAB)

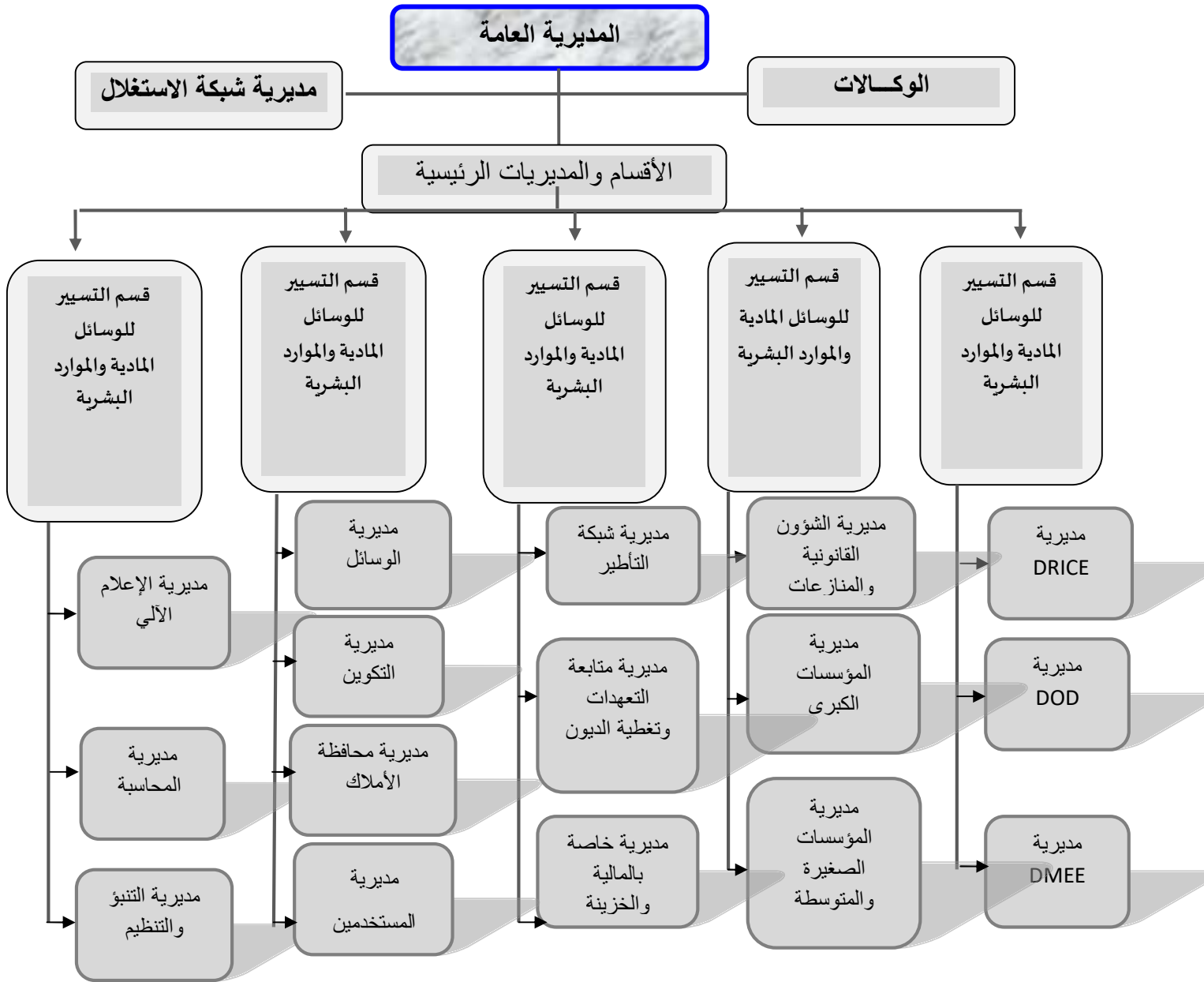
أكثر من 5000 موظف

المئات من المؤسسات لديها اشتراك في خدمة تبادل المعطيات الإلكترونية (EDI)

122 234 بطاقة بنكية

481 780 2 حساب للزبائن

الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق داخلية من البنك

مميزاته:

▪ بنك الجميع وكل فرد/ خبرة فريدة

منذ إنشائه سنة 1966، رافق البنك الوطني الجزائري كل شخص طبيعي و معنوي. يحوز البنك الوطني الجزائري على أكثر من 2.7 مليون زبون من الخواص و المؤسسات الناشطة من مختلف الأحجام.

▪ بنك ذو شبكة / عروض متنوعة

يقترح البنك الوطني الجزائري على كافة زبائنه منتوجات و خدمات بنكية و تأمينات بسيطة تتوافق مع القوانين السارية المفعول و بأسعار تنافسية.

▪ بنك تنمية / شريك مصري في ذومرجعية

مع أزيد من 5000 موظف، يدعم البنك الوطني الجزائري كافة الناشطين المحليين في تحقيق مشاريعهم، و هذا من خلال عروض تمويلية ملائمة و متابعة ذات نوعية و جودة، مما يساهم في تنمية و ازدهار الاقتصاد الوطني.

▪ بنك جوارى / شبكة قوية

وسع البنك الوطني الجزائري شبكته، و وضع تحت تصرف زبائنه 214 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني، تشرف عليها 17 مديرية جهوية للاستغلال.

قصد تطوير النقد، يقدم البنك الوطني الجزائري لزبائنه بطاقات بنكية تسهل عليهم القيام بعملياتهم البنكية اليومية المتنوعة عن طريق وضع 97 شبك بنكي آلي و 145 موزع آلي للأوراق النقدية على مستوى مختلف الوكالات.

تأقلمه الجهوي و المحلي و أسلوبه الخاص في العلاقات هي أساس و نقاط قوة تركزه الذي يجعل منه بنك جوارى ضخم.

▪ بنك الرجال و النساء/ مدرسة تكوين متواصل

البنك الوطني الجزائري مشهور بصفته مدرسة تكوين متواصل، يمنح لموظفيه تكوينا مؤهلا كفوءا بحثا عن التأهيل، الاحترافية ، المساواة المهنية و التوازن.

▪ بنك العلاقات الاجتماعية و المواطنة

إن اختيار البنك الوطني الجزائري يعني الالتحاق بمؤسسة مالية قوية بثقافتها، ، تاريخها و قيمها بالأخص الجوارية، التوفر، السرية و كفاءة عمالها.

خلق البنك الوطني الجزائري مع زبائنه علاقات دائمة تقوم على أساس الشفافية و الثقة.

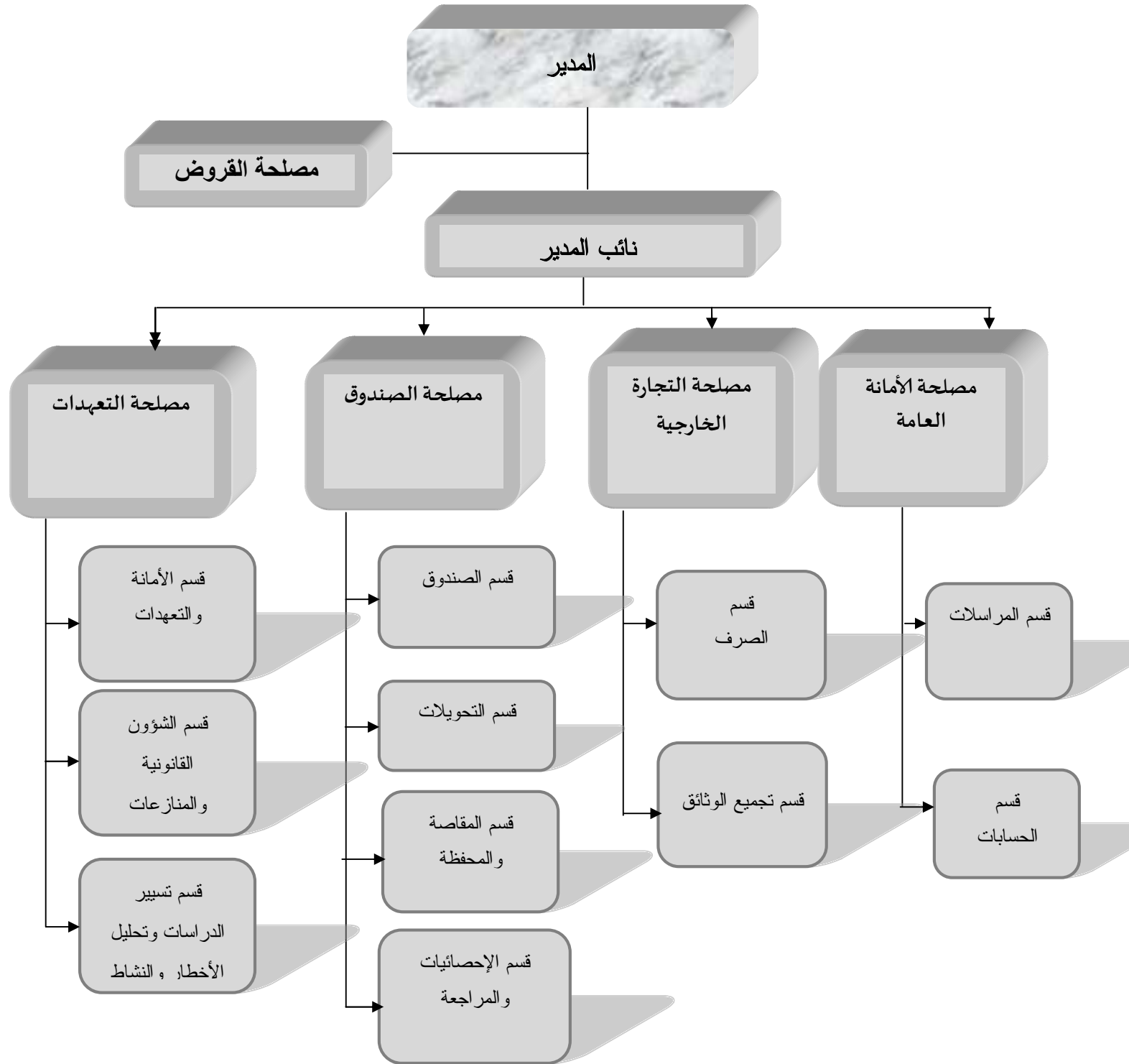
الإنصات...

من جهة أخرى:

إن البنك الوطني الجزائري، بنكا جواريا، يضع الإنصات إلى زبائنه و رضاهم في قلب انشغالاته فانه يمنح زبائنه، قبل كل شيء، مجموعة من المنتوجات و الخدمات المتنوعة و ذلك بتجديد نشاطه عن طريق قرارات و أحكام فعالة.

البنك الوطني الجزائري يتبنى منهج إنصات أكثر ملائمة متعدد القنوات: الموقع الالكتروني، مركز الاتصالات، خلية الإنصات، التكفل بالشكاوي، إشهار على مكان البيع و معلومات على مكان البيع. إضافة إلى ذلك، يكلف البنك الوطني الجزائري موظفيه بخدمة الزبائن، مساعدتهم و توجيههم قصد جعل الخدمة البنكية متاحة للجميع، وهذا من أجل جلب الزبون و وضعه في قلب انشغالات البنك ليحظى بأفضل خدمة ممكنة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم BNA 871



المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق داخلية من البنك



يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة كباقي وكالات الوطن مما يلي:

1- مصلحة الإدارة: تتكون من

1.1- المدير: وهو المسؤول الأول على الوكالة وله مهام تتمثل في:

- السهر على تطبيق القرارات التنظيمية والقانونية على مستوى الوكالة.

- متابعة وضبط تكاليف التسيير والمحافظة على ممتلكات البنك.

- المحافظة على سمعة المؤسسة وتطويرها.

- استقبال طلبات القروض ومناقشتها ثم اتخاذ القرار بالقبول أو الرفض، وتختلف القروض بحسب آجالها، تبعاً

للمقترضين، الأغراض التي تستخدم فيها والضمانات المقدمة وبالتالي تصنيف القروض تبعاً لذلك يسهل على

البنك تتبع نشاطه، ومقارنة تنوع خدماته بما تقدمه البنوك الأخرى و هي كالآتي:

أولاً: القروض بحسب الأغراض<sup>3</sup>

1- الاستهلاكية: هي القروض الموجهة للحصول على سلع للاستهلاك الشخصي أو لدفع مصاريف مفاجئة لا

يتحملها الدخل الحالي للمقترضين، ويتم سدادها من دخل المقترض في المستقبل أو تصفية بعض ممتلكاته وتقدم

ضمانات لها مثل أوراق مالية، رهن عقاري.

2- الإنتاجية: وهي القروض التي تمنح بغرض تمويل تكوين الأصول الثابتة للمشروع (مباني، أراضي) كما تستعمل

لدعم الطاقات الإنتاجية لها بواسطة تمويل شراء مهمات المصنع والمواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج.

3- التجارية: هي تلك القروض الممنوحة لأجل قصيرة للمزارعين، المنتجين والتجار لتمويل عملياتهم الإنتاجية

والتجارية، وتفضل البنوك هذا النوع من القروض الملائمة لطبيعتها، كما تحصل البنوك على ضمانات لتلك

القروض. مثل: السندات الآنية التي تحمل وعدهم بدفع قيمة القرض في تاريخ استحقاقه بالإضافة إلى ضمانات

أخرى.

4- الاستثمارية: تمنح هذه القروض لبنوك وشركات الاستثمار لتمويل اكتتابها في سندات وأسهم جديدة، كما

تمنح للأفراد لتمويل جزء من مشترياتهم للأوراق المالية، حيث يمثل مبلغ القرض جزء من قيمة الأوراق المالية

المشترأة (أسهم، سندات)، وعند انخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية يطلب البنك من المقترض تغطية قيمة

الفرق، أما إذا رفض العميل تنفيذ رغبة البنك يقوم هذا الأخير ببيع الأوراق المالية المرهونة لديه ليحصل من

ثمنها على مقدار ما قدمه له.

<sup>3</sup> طاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 76.

ثانيا: القروض بحسب الضمان

- 1- قروض مضمونة: هي القروض التي يقدم مقابلها العميل ضمانات عينية أو شخصية .
- 2- القروض غير المضمونة: في هذا النوع من القروض يكتفي المقترض بالوعد بالدفع حيث لا يقدم أي أصل عيني أو ضمان شخصي للرجوع إليه في حالة عدم السداد، ويمنح هذا النوع من القروض بعد التحقق من المركز الائتماني للعميل ومن مقدرته على الوفاء في الآجال المحددة.

ثالثا: القروض الموجهة لنشاطات الاستغلال

ترتبط هذه القروض بصفة عامة بحركات الصندوق الخاص بالمؤسسة الذي يكون مرة مدينا ومرة دائنا وذلك حسب وتيرة النشاط في المؤسسات وقدرتها على تحصيل ديونها على الغير. ويمكننا أن نصنف هذه القروض إلى ثلاثة أصناف اعتمادا على معيار المدة:

1- قروض قصيرة الأجل:

القرض قصير الأجل هو ذلك القرض الذي يقدم إلى المؤسسات لكي يعطي للدورة الإنتاجية المرونة اللازمة، تكون مدته من شهر إلى سنتين ويتم الوفاء به بعد نهاية العملية التي استهدف تمويلها وله عدة أنواع أهمها:

1.1- تسهيلات الصندوق *crédit par caisse*: هي عبارة عن قروض معطاة لمواجهة صعوبات السيولة المؤقتة، أو القصيرة جداً، التي يواجهها الزبون و الناجمة عن تأخر الإيرادات عن النفقات أو المدفوعات. فهي إذا ترمي إلى تغطية الرصيد المدين إلى حين أقرب فرصة تتم فيها عملية التحصيل لصالح الزبون حيث يقتطع مبلغ القرض، يقوم البنك بتقديم هذا النوع من القروض في فترات معينة كنهاية الشهر مثلا حيث تكثر نفقات الزبون نتيجة لقيامه بدفع رواتب العمال، أو تسديد لفواتير حان أجلها كفواتير الكهرباء والغاز والماء إلى غير ذلك من النفقات، ويتجسد ذلك في السماح للزبون بأن يكون حسابه مدينا وذلك في حدود مبلغ معين ومدة زمنية لا تتجاوز عدة أيام من الشهر. وينبغي على البنك أن يتابع عن قرب استعمال هذا القرض (التسهيل) من طرف الزبون، لأن الاستعمال المتكرر الذي يتجاوز الفترة العادية لمثل هذا التسهيل يمكن أن يحوله إلى مكشوف، ويزيد ذلك من احتمال ظهور الأخطار المرتبطة بتجميد أموال البنك.

2.1- المكشوف *Le découvert*: هو عبارة عن قرض بنكي لفائدة الزبون الذي يسجل نقصا في الخزينة ناجم عن عدم كفاية رأس المال العامل، ويتجسد ماديا في إمكانية ترك حساب الزبون لكي يكون مدينا في حدود مبلغ معين ولفترة أطول نسبيا قد تصل إلى سنة كاملة، وعلى الرغم من وجود تشابه بين تسهيلات الصندوق والمكشوف في كون كل منهما يتجسد في ترك حساب الزبون لكي يكون مدينا فان هناك اختلافات جوهرية بينهما تتمثل خاصة في مدة القرض وطبيعة التمويل. فإذا كانت مدة القرض في تسهيل الصندوق لا تتجاوز عدة أيام من الشهر فإن المكشوف قد يمتد من 15 يوم إلى سنة كاملة وذلك حسب طبيعة عملية التمويل.

3.1- قرض الموسم *crédit de compagne*: القروض الموسمية هي نوع خاص من القروض البنكية، وتنشأ عندما يقوم البنك بتمويل نشاط موسمي لأحد زبائنه، فالكثير من المؤسسات نشاطاتها غير منتظمة وغير ممتدة على طول دورة الاستغلال. بل أن دورة الإنتاج أو دورة البيع موسمية.

◆ **تسبيقات على البضائع** *Avances sur marchandises*: التسبيقات على البضائع هي عبارة عن قرض يقدم إلى الزبون لتمويل مخزون معين والحصول مقابل ذلك على بضائع كضمان للمقرض، وينبغي على البنك أثناء هذه العملية التأكد من وجود البضاعة، طبيعتها، مواصفاتها ومبلغها إلى غير ذلك من الخصائص المرتبطة بها.

وقد أثبتت الوقائع أن هذا النوع من القروض يمنح خاصة لتمويل المواد الأساسية مثل القهوة وغيرها، ويستعمل في الجزائر أيضا لتمويل السلع المصنعة ونصف المصنعة.

◆ **تسبيقات على الصفقات العمومية** *Avance sur marché public*: الصفقات العمومية هي عبارة عن اتفاقات للشراء أو تنفيذ أشغال لفائدة السلطات العمومية تقام بين هذه الأخيرة حيث تمثلها الإدارة المركزية (الوزارات...) أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة والمقاولين أو الموردين من جهة أخرى.

◆ **الاعتماد السندي**: يقدم من طرف البنك لمساعدة الشركات والأفراد في تمويل الواردات من الخارج وأيضا الصادرات، وهو بهذه الخدمة يعمل على التوفيق بين المصالح المتعارفة لكل من البائع والمشتري الموجودين في بلدين مختلفين وذلك لأن البائع لا يقبل التخلي عن بضاعته إلى مشتر لا يعرفه دون أن يتقاضى الثمن فوراً أو على أساس الثقة يمكنه الحصول على حقه كاملاً، أما بالنسبة للمشتري فإنه يشتري بضاعة يخشى من عدم مطابقتها للموصفات المتفق عليها والتي تم على أساسها عقد البيع.

## 2- القروض متوسطة الأجل *crédit à moyen terme*:

توجه القروض متوسطة الأجل لتمويل الاستثمارات التي لا يتجاوز عمر استعمالها سبع (07) سنوات مثل الآلات والمعدات ووسائل النقل وتجهيزات الإنتاج بصفة عامة... ونظراً لطول هذه المدة، فإن البنك يكون معرض لخطر تجميد الأموال، ناهيك عن المخاطر الأخرى المتعلقة باحتمالات عدم السداد، والتي يمكن أن تحدث تبعا للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على مستوى المركز المالي للمقرض.

ويمكن في الواقع التمييز بين نوعين من القروض متوسطة الأجل ويتعلق الأمر بالقروض القابلة للتعبئة

لدى مؤسسة مالية أخرى أو لدى معهد الإصدار، والقروض غير القابلة للتعبئة.

فيما يتعلق بالقروض القابلة للتعبئة فالأمر يعني أن البنك المقرض بإمكانه إعادة خصم هذه القروض لدى مؤسسة مالية أخرى أو لدى البنك المركزي، ويسمح له ذلك بالحصول على السيولة في حالة الحاجة إليها دون انتظار أجل استحقاق القرض الذي منحه. ويسمح له ذلك بالتقليل من خطر تجميد الأموال، ويجنبه إلى حد ما

الوقوع في أزمة نقص السيولة، أما إذا تعلق الأمر بالقروض غير قابلة للتعبئة، فالبنك لا يتوفر على إمكانية إعادة خصم هذه القروض لدى مؤسسة مالية أخرى أو لدى البنك المركزي وبالتالي يكون مجبرا على انتظار سداد المقترض لهذا القرض، وهنا تظهر كل المخاطر المرتبطة بتجميد الأموال بشكل أكبر وليس للبنك أي طريقة لتفاديها لأن ظهور مخاطر أزمة السيولة قائمة بشكل شديد، ولذلك على البنك في هذه الحالة أن يحسن دراسة القروض وأن يحسن برمجتها زمنيا بالشكل الذي لا يهدد خزينته.

### 3- القروض طويلة الأجل: crédit à long terme:

تلجأ المؤسسات التي تقوم باستثمارات طويلة الأجل إلى البنوك لتمويل هذه العمليات نظرا للمبالغ الكبيرة التي لا يمكن تعبئتها، وكذلك نظرا لمدة الاستثمار وفترات الانتظار الطويلة قبل البدء في الحصول على عوائد، والقروض طويلة الأجل الموجهة لهذا النوع من الاستثمارات تفوق في الغالب سبع (07) سنوات، ويمكن أن تمتد أحيانا إلى غاية عشرين (20) سنة.

ونظرا لطبيعة هذه القروض (المبلغ الضخم والمدة الطويلة...)، فهي تقوم بها مؤسسات متخصصة لاعتمادها في تعبئة الأموال اللازمة على مصادر ادخارية طويلة الأجل، لا تقوى البنوك التجارية عادة على جمعها. إن طبيعة هذه القروض تجعلها تنطوي تحت مخاطر عالية، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة المتخصصة في مثل هذا النوع من التمويل إلى البحث عن الوسائل الكفيلة بتخفيف درجة هذه المخاطر، و من بين الخيارات المتاحة لها في هذا المجال تشترك عدة مؤسسات في تمويل واحد، أو تقوم بطلب ضمانات حقيقية ذات قيم عالية قبل الشروع في عملية التمويل.

2.1- نائب المدير: وهو الذي ينوب عن المدير في حالة غيابه وهو مكلف بقسم الشؤون الإدارية كما يقوم بمتابعة الموظفين والعمل على التسيير والتنسيق ما بين المصالح.

2- مصلحة الأمانة الإدارية: تقوم باستقبال والرد على جميع المراسلات إضافة إلى حفظ وتجميع الوثائق بمختلف أنواعها منها دفع الرواتب وفتح الحسابات.

3- مصلحة التجارة الخارجية: تقوم بكل العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية من صرف العملات وغيرها من الوثائق الخاصة بالتجارة الخارجية.

### 1.3- الوثائق المالية منها:

الفاتورة الابتدائية la facture profoma:

هذه الفاتورة لها علاقة بين المشتري والبائع وتتضمن ما يلي:

- اسم وعنوان البائع

- تاريخ الشراء

- سعر المادة

- نوعية المادة

- اسم وعنوان المشتري
- تاريخ تسديد السلعة ونوعية التسديد
- الفاتورة التجارية (الرسمية): وهي وثيقة لها علاقة بالعملية التجارية يتم التعامل بها في اليوم الذي يتم فيه إرسال وصل الطلب للمستورد، ويجب أن تتضمن البيانات الآتية:
- اسم وعنوان كل من البائع الأجنبي والمستورد
- وزن تلك السلعة
- مبلغ تلك الفاتورة وكذلك نوعية التسديد
- نوعية السلعة
- فالفاتورة التجارية تتضمن كل المعلومات الخاصة بالوثيقة الابتدائية إضافة إلى معلومات الفاتورة الرسمية. التوقيع في الوثيقة التجارية ليس إجباريا إلا إذا تطلب ذلك في العملية الخاصة بالقرض.
- الفاتورة القنصلية: وهي الفاتورة التجارية الخاصة بالبائع والتي تتم تحت مراقبة القنصلية.
- 2.3- وثائق النقل:
- النقل البحري Billaf landing: الموقع الجغرافي الذي تتميز به الجزائر يجعلها تتعامل اقتصاديا مع الدول الأوروبية، فالتجارة الخارجية تتعامل بها عادة عن طريق النقل البحري والذي يتم بوصول إيداع بالنسبة لمدة النقل ووقت انطلاق الباخرة.
- النقل الجوي LTA: نقل السلعة يتم عن طريق الطائرة la lettre de transport
- النقل البري: ويتم بين حدود الدول la lettre de voiture intenat فهذه العملية تكون عن طريق السيارات.
- 4- مصلحة الصندوق: وتقوم ب5عمليات وهي:
- 1.4- عمليات الدفع: من إيداعات نقدية أو إيداعات الصكوك والأوراق التجارية.
- 2.4- عمليات السحب: من حسابات الزبون لصالحه أو لصالح شخص آخر أو من قبل البنك.
- 3.4- عمليات التحويل: أي نقل مبالغ من حساب لحساب في نفس البنك أو إلى حساب ببنك آخر .
- 4.4- عمليات المقاصة والمحفظة: تجري في قسم المقاصة والمحفظة إجراء عملية المقاصة مع البنوك المحلية، وكذا تحصيل التسبيقات والأوراق التجارية والمالية لحساب الزبون ونعني بالمقاصة تداول أوراق الدين المتقابلة بقصد إطفائها، حيث تتم بغرفة المقاصة ببنك الجزائر يوميا.
- 5.4- إعداد اليومية والإحصائيات والمراجعة: يقوم بها قسم اليومية والمراجعة والإحصائيات من متابعة للعمليات المحاسبية للوكالة وإعداد الإحصائيات اليومية والأسبوعية والشهرية.

- 5- مصلحة التعهدات: هي المصلحة المكلفة بالقروض وتتكون من الأقسام التالية:
- 1.5- قسم أمانة التعهدات: تقوم بدراسة ملفات القروض بشتى أنواعها ومتابعة تنفيذها وتسديدها.
- 2.5- قسم الشؤون القانونية والمنازعات: تقوم بإشعار أصحابها بالقروض، إضافة إلى المتابعة القضائية وتسوية حسابات الأموات والمفقودين، كما تقوم بفتح حسابات جدد للزبائن وتجميد حسابات أخرى.
- 3.5- تسيير الدراسات وتحليل الأخطار والنشاط التجاري: يقوم هذا القسم بدراسة أخطار القروض بشتى أنواعها، إضافة إلى السهر على تنمية الوكالة والمساهمة في جلب الزبائن الجدد وبالتالي المساهمة في مواجهة المنافسة.

المبحث الثاني: تسيير العلاقات مع الزبائن في البنك

المطلب الأول: التسويق في المؤسسة البنكية BNA

نشاط البنك:

أ. النشاط التجاري:

- أ- الموارد المالية: حقق المستوى الإجمالي للموارد ارتفاعا ملحوظا خلال السنة المالية 2017 يقدر ب 13,9 مقارنة بسنة 2016، حيث ارتفع من 1565522 مليون دج سنة 2016 إلى 1708524 في سنة 2017. ويرجع هذا التحسن إلى الزيادة المعتبرة المقدرة ب 51,16% لإجمالي ودائع القطاع العام التي بلغت حجم 1151940 مليون دج، و نجاعة عديد الإجراءات التي اتخذها البنك خلال سنة 2017، بهدف استغلال الفرص المتاحة لتطوير حصة البنك من سوق الإيداعات، كاستقطاب مودعين ومدخرين وكذا توسيع شبكة وكالات البنك، وهو ما تترجم بالحفاظ على حصة سوق مقدرة بنسبة 84,20%.
- ب- التوطين البنكي: ترجمت الديناميكية التي التزم بها البنك في مجال التوطين البنكي من خلال توسعة شبكة فروعه وتطوير وتنوع محفظة عملائه بشكل ايجابي، حيث تم تسجيل 2672056 حساب مع نهاية 2017، مقارنة مع 2593529 حساب نهاية 2016، أي بزيادة صافية مقدرة ب 78527 حساب زبائن جديد مفتوح على مستوى شبكة البنك.
- ت- قروض الزبائن: بلغ مستوى القروض الموجهة للزبائن 1650275 مليون دج، حيث سجلت هذه الأخيرة زيادة قدرها 240111 مليون دج، أي بزيادة 17,03% مقابل 1410164 مليون دج خلال سنة 2016، ويرجع هذا إلى الإجراءات التي اتخذتها البنك من خلال القيام بعدة مبادرات جذب للزبائن، بالإضافة إلى سياسة دعم ومرافقة فعالة سمحت بإيجاد التمويلات الملائمة لمختلف احتياجات زبائنه، وبالخصوص عملائه من قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

II. نشاط الخزينة وسوق رؤوس الأموال:

- نشاط الخزينة ورؤوس الأموال: في سياق متميز بعجز حاد في السيولة على مستوى السوق، سجل البنك أرصدة متوسطة يومية سلبية للخزينة بلغت 257130 مليون خلال السنة المالية 2017.
- نشاط رؤوس الأموال: لجأ البنك الوطني الجزائري إلى السوق النقدي لاقتراض ما إجماله 15942560 مليون دج مقابل 37943350 مليون دج في 2016 وذلك بتراجع مقدّر ب 98,57% لعمليات الاقتراض في سوق المال بين البنوك، ويعود هذا التراجع إلى تخفيف بعض الإجراءات المندرجة ضمن السياسة النقدية المرسومة من طرف البنك المركزي والتي تمثلت في تخفيض نسبة الاحتياطي الإجباري المعتمد على البنوك من 8% إلى 4% من إجمالي إيداعات الزبائن.

خلال نفس الفترة قام البنك بتحقيق إيداعات في شكل سلفات بقيمة إجمالية قدرها 835200 مليون دج، ما سمح للبنك بتحقيق نواتج بقيمة 58,601 مليون دج.

III. النشاط النقدي: استمر البنك في مسار تطوير وعصرنة النشاط النقدي، بإحراز خطوات مشهودة في مختلف النواحي أهمها:

- توسيع خدمة (BNA.Net) البنك عن بعد ابتداء من افريل 2017.
- توسيع شبكة الفضاءات الآلية للبنك من خلال وضع قيد الخدمة ثلاث شبابيك أوتوماتيكية جديدة.
- التكتيف من شبكة المتعاملين المنخرطين في خدمة الدفع الإلكتروني.
- الحفاظ على ديناميكية التعميم لبطاقة CIB للعملاء من الأفراد.

علاوة على ذلك، قام البنك بتسريع وتيرة جهوده لتطوير منتجات جديدة بما يستجيب لتطلعات زبائنه بما في ذلك:

- خدمة الشباك البنكي عن طريق الهاتف النقال التي تسمح بالاطلاع على رصيد الحساب البنكي، بهدف تمكين مختلف المنخرطين في هذه الخدمة من تحويل الأموال مابين وكالات البنك باستعمال هواتفهم المحمولة.
  - تسريع وتيرة مشروع إطلاق البطاقة البنكية الدولية، الخدمة التي تسمح بإصدار وقبول بطاقات الفيزا الدولية على الشبابتك الأوتوماتيكية للبنك.
  - بلورة خريطة الطريق الخاصة بإصدار خدمة الرسائل القصيرة الخاصة بالعمليات بواسطة البطاقات النقدية والتي من المتوقع إطلاقها مستقبلا.
  - الانتهاء من مشروع اعتماد دفتر التوفير الإلكتروني.
- IV. النشاط الدولي:

- عرف البنك BNA تراجعا في التعامل بالعملات الأجنبية وكذا الالتزامات الخارجية مع نهاية 2017، وذلك كنتيجة للتدابير السلطات العمومية في ترشيد النفقات المتعلقة بعمليات التجارة الخارجية.
- كما عرفت التحويلات المالية المصدرة نحو الخارج من طرف زبائن البنك تراجعا مقداره 74,25% أي 150497 مليون دينار .
- وشهدت التدفقات المالية الآتية من الخارج لفائدة الزبائن ارتفاعا بنسبة 27,15% أي 11811 مليون دج لتصل إلى 89147 مليون دج مع نهاية ديسمبر 2017، ويرجع هذا التغيير إلى ارتفاع قيمة العمولات والرسوم المفروضة على الضمانات الدولية 59,74%، لتلهم التحويلات الواردة لصالح الأفراد بنسبة 23,24% ثم للأشخاص المعنويين بنسبة 27,6%.



.v شبكة الاستغلال: واصل البنك استراتيجية تطوير وتحديث شبكاته للاستغلال من خلال التركيز على أوسع توطين للزبائن بفضل سياسة التوسع الجغرافي وكذا عصرنة مقرات وكالاته بما يضمن توفير أحسن الظروف لاستقبال الزبائن

تتمثل الإجراءات الرئيسية المتخذة في عام 2017

- فتح وكالات جديدة : افتتاح ثلاثة وكالات جديدة بكل من بارك مول (712) (وكالة عين الباي (834) ووكالة واد تلييات (969) .
- تهيئة، تحويل وتحديث وكالات قيد الخدمة: تم انجاز تهيئة ثلاث وكالات بكل من نعامة، تيبازة، وتلاغ.
- تحويل مقر وكالات اوقاس، دبدابة والمدية إلى مقرات جديدة
- تحديث مقر كل من وكالات بئر خادم، بسكرة وشرشال

#### .vi نظام الإعلام الآلي ونظام الدفع:

واصل البنك تطوير نظام معلوماته الحالي، بهدف تعزيز إدارته وجودة خدماته المقدمة لزيائنه، وترجمتها كالاتي:

- مواصلة عملية الانتقال من قاعدة البيانات المركزية من ALPHA نحو الأرضية ESCALA.
  - وضع قيد الخدمة برنامج محاكاة طلبات مختلف صبغ القروض العقارية 11 صيغة المسوقة على مستوى شبكة البنك.
  - تطوير البرنامج الخاص بحساب TEG.
  - تطوير البرنامج الخاص بمعالجة السفستجات التجارية والتوقعات على النظام المعلوماتية. من جهة أخرى، تم تسجيل انجاز عدة عمليات أخرى تهدف إلى تعزيز وحماية النظام المعلوماتي للبنك من ضمنها:
  - حماية الأنظمة المعلوماتية للبنك ضد مختلف الهجمات الالكترونية.
  - مراجعة سياسة التخزين المعلوماتي لنظام الاستغلال مايكرو سفت،
  - تمكين مهندسي الإعلام الآلي على مستوى المديرية الجهوية من الولوج لنظام SCCM .
- وفيما يتعلق بالعمليات التي نفذت في مجال تطوير تقنيات وهندسة الشبكات المعلوماتية فنذكر:
- تحيين عمليات تسيير شبكات الاتصالات الواسعة WAN والمحلية LAN .
  - تحسين نظام الأمن المعلوماتي.
  - ربط قسم المطابقة مع نظام سويفت للقسم الدولي قصد التحكم أكثر في أعمال الرقابة المنجزة وفق هذا النظام .

• تعميم الولوج إلى قاعدة البيانات المركزية للمخاطر إلى كل المديريات الجهوية للاستغلال على مستوى البنك.

• ربط مديرية مشروع عصرنه النظام المعلوماتي الجديد مع قاعدة الإنتاج المعلوماتي ببابا حسان.

#### VII. المراقبة الداخلية:

يهدف ضمان المطابقة الدائمة مع القوانين والتشريعات المعمول بها، وكذا تكييفها مع مختلف القواعد الجديدة الضابطة للأمن المالي، رصد ومراقبة المخاطر، واصل البنك تعزيز إجراءاته المندرجة ضمن نشاط المراقبة الداخلية،

وفي هذا الإطار تم تحقيق الإجراءات التالية خلال سنة 2017:

- إعداد تقارير عن تطور مؤشرات رصد ومراقبة المخاطر على مختلف المستويات.
- التحيين السنوي للخريطة الإجمالية للمخاطر.
- متابعة عمليات التدقيق الخارجي (التدقيق المالي المراقبة أداخلية تدقيق عمليات دراسة ومنح ألقروض تدقيق الميزانية وخارج الميزانية).
- إعداد تقرير تقييمي مدى تنفيذ مقترحات محافظي الحسابات وعرضها على مجلس الإدارة.
- تحديث بطاقة المعلومات الخاصة بالزبائن، تجميع الوثائق المطلوبة في هذا الإطار والسهر على احترام المدة القانونية لحفظ الملفات في الوكالات (أرشيف الوثائق).

#### VIII. ألتنظيم الطرق والإجراءات:

تمحورت انجازات البنك في مجال التنظيم بمتابعة مسار تكييف صلاحيات ومهام مختلف هياكل البنك بما يتلاءم مع تطور أنشطتها ومطابقتها مع تطور المنظومة المصرفية بشكل عام. وقد تم خلال سنة 2017 تنظيم المديريات والكيانات التالية:

- مديرية تطوير ودراسة المشاريع المعلوماتية
- مديرية الإنتاج والخدمات المعلوماتية
- مديرية الموارد البشرية
- لجنة الخزينة والأسواق المالية للبنك

تجسدت الانجازات الرئيسية للبنك في متابعة مشروع (إعداد خريطة السيرورة الموحدة)، وكذا تحرير ونشر نصوص تنظيمية وعضوية تمس مختلف أنشطة البنك فقد تم إصدار 145 نص عضوي منهم 25 منشور، 21 منشور تنظيمي و 99 تعليمة سنة 2017.

#### IX. الموارد البشرية:

قام البنك بتنفيذ إستراتيجيته الجديدة الهادفة إلى تحقيق قفزة نوعية في مهارات موارده البشرية بهدف تمكينها من مواكبة المتطلبات الجديدة التي فرضها تطور الساحة المصرفية من جهة، وكذا بغية استيعاب نواتج استمرار مسار التطوير و العصرية الذي انتهجه البنك حيث قدر عدد أعوان البنك 4950 موظفا إلى غاية نهاية 2017 ، أما فيما يخص نسبة الإطارات العاملة لدى البنك فقد سجلت ارتفاعا من 44,65% في 2016 إلى 49,67% في عام 2017

وقصد تعزيز مستوى مهارات أعوان البنك، قام بتسطير وتجسيد برنامج تكويني موسع وموجه لفائدة موظفيه، وهذا باستهداف مهن محددة على مستوى مختلف قطاعات وهيكل البنك، حيث بلغ عدد الموظفين المدربين في نهاية عام 2017 حوالي 2844 موظف أي ما يناهز 57% من إجمالي موظفي البنك، فيما بلغت التكاليف المالية للبرنامج أكثر من 157 مليون دج أي 7,2% من الكتلة الإجمالية للرواتب.

#### x. التسويق والاتصال:

قصد دعم شبكة الاستغلال للبنك في الترويج للمنتجات والخدمات عزز البنك نشاطاته من خلال تجسيد الخطوات التالية:

#### في ميدان التسويق:

- إطلاق مشروع (التمويل البديل) من خلال الإعلان عن طرح مناقصة لاختيار مكتب دراسات مرافق للبنك في تجسيد هذا المشروع واختيار ومنح العقد لمكتب استشارات دولي، وكذا تعيين أفواج عمل مختلطة مكلفة بهذا المشروع الذي أطلق بداية 2019 أولى عمليات التسويق.
- توسيع تسويق منتج الادخار للتقاعد/شحيحي إلى 34 وكالة بدلا من العشرين وكالة التي كان مرخصا لها سابقا،
- إنجاز، نشر وتوزيع « دليل البيع » الموجه لفئة المكلفين بالزبائن ونواب المديرين وإلى كل مدراء الوكالات قصد تحسين وتعزيز قدراتهم التسويقية.

#### في مجال الاتصال:

- تصميم وتجديد منشورات وكتيبات مختلف المنتجات بما في ذلك: بطاقة « CIB »، قرض الرفاهية، « BNA.Net »، ملصقات القروض العقارية الشبابيك الانوماتيكية « GAP »، مع تحضير العديد من الإعلانات علو مستوى نقاط البيع،
- المشاركة في مختلف المعارض والتظاهرات الاقتصادية التي تمت رعايتها من قبل البنك بما في ذلك: معرض الإنتاج الوطني، صالون البناء، معرض الجزائر الدولي، الصالون الدولي للسياحة والأسفار،.....

إرسال 27 نشرية إعلامية داخلية «Flash d'information»، انجاز المجلة الإعلامية الدورية «BNA ACTUS»، مع إرسال ملخص أخبار الصحافة (المكتوبة المسموعة و المرئية) بشكل يومي لجميع مسؤولي البنك عن طريق البريد الإلكتروني،

ميدان التامين ألبنكي: قام البنك بتكليف مديرية التسويق والاتصال بتجسيد التامين البنكي وتم إطلاقه في شهر فيفري 2017 مع شركة «AGLIC»،

بفضل هذه الشراكة قام البنك بتسويق العديد من منتجات التامين من المخاطر المتعلقة بالقروض العقارية القرض الاستهلاكي السفر للخارج وذلك عبر 150 وكالة وبلغت عقود التامين 18161 عقد تامين عام 2017.

XI. المسؤولية المجتمعية: واصل البنك جهوده لترسيخ وتحسين صورته المجتمعية من خلال المساهمة بشكل منتظم وديناميكي، جنبا إلى جنب مع مختلف المنظمات والمؤسسات المعنية بغية تعزيز وتطوير الأنشطة المجتمعية بما فيها تلك المتعلقة بتطوير العامل البشري، التكوين، العمل في مجال البحث العلمي والصحة..... الخ

حيث دعم البنك عشرات عمليات الرعاية لمختلف التظاهرات ذات المنفعة العامة من خلال عمليات المساعدات والإعلانات وكذا إهداء جوائز للمتفوقين من الطلبة والشباب في مختلف المجالات وتخصيص تبرعات للجمعيات المعتمدة والتي تتمثل مهمتها في تعزيز التضامن مع مختلف الشرائح الفقيرة في المجتمع.

### المطلب الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن في البنك الوطني الجزائري

تقوم إدارة علاقات الزبائن في البنك الوطني الجزائري على مجموعة من الأبعاد الأساسية لنجاحها الموضحة في ما يلي<sup>4</sup>:

● الجودة: تعد الجودة من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها الزبون بشكل أساسي في قرار اختياره للسلع والخدمات، فالبنك مطالب بتحقيق الجودة بـ:

- إيجاد قياس متكامل للجودة في ضوء احتياجات و رغبات زبائنها.
- التعرف الصحيح على رغبات الزبائن وذلك من خلال بحوث التسويق.
- نقل توقعات الزبون إلى مصممي المنتج أو مقدمي الخدمة.
- التأكد من أن طلبات الزبون قد تم الوفاء بها بأسلوب صحيح.
- الاتصال الدائم بالزبون للحصول على رضاه.

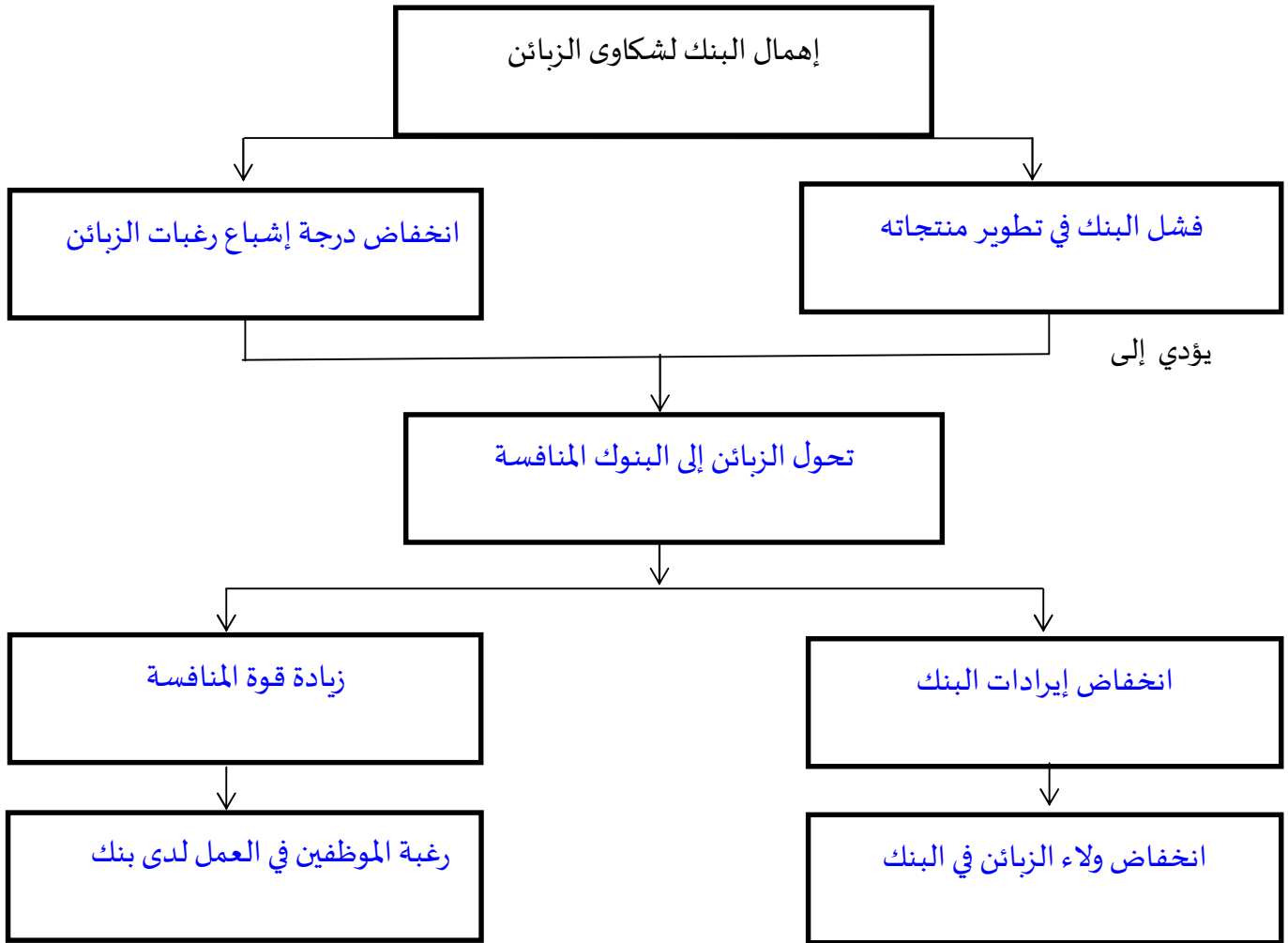
1- درجة الشعور بعدم الرضا من جانب المستهلك

2- أهمية المنتج بالنسبة للعميل.

<sup>4</sup> من إعداد الطالبة حسب معلومات رئيس المصلحة.

- 3- المنفعة المتوقعة إن يحصل عليها العميل إذا قدم شكوى.
  - 4- شخصية المستهلك.
  - 5- من سينتفع بالشكوى المقدمة من العميل.
  - 6- الإمكانيات المتاحة للعميل لتقديم الشكوى.
  - 7- خبرة العميل السابقة بخدمة ومنتجات البنك.
- أسباب اهتمام البنك بشكاوي الزبائن:
- العميل غير الراضي سوف لن يصبح عميلا دائما للبنك و يشجع عملاء آخر التخلي عن التعامل معه.
- إن تكلفة حلال مشكلة (عدم الرضا) تتراوح ما بين (10-25) % من تكلفة إيجاد عميل جديد.
- أن العميل الذي يتقدم بالشكوى، ويتم إيجاد حل لشكواه سوف يصبح رضاه على منتجات البنك ثابت ويرتفع ولاءه.
- إن شكاوي العملاء عنصر مهم للبنك للتعرف على مختلف النقائص ومحاولة تفاديها من جهة، تطوير منتجات البنك وزيادة ربحيته ومبيعاته من جهة أخرى.

الشكل 3: نتائج إهمال شكاوي الزبائن.



المصدر: من إعداد الطالبة

- التسويق الداخلي: تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل البنك يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من اجل زيادة كفاءة و فعالية أنشطة التسويق الخارجي بها، وان كل وحدة تنظيمية أو جماعية داخل البنك تسوق قدرها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس البنك، ويشير التسويق الداخلي أيضا إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى الموظفين بالبنك بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون الخارجي، فتحقيق رضا الموظف يؤدي إلى تحقيق أهداف البنك، حيث يكون ايجابيا في التعامل مع المشكلات التي تواجهه و الخاصة بكل من العمل و الزبائن، كما يعمل على تطوير عمله بشكل مستمر و بصورة تضمن تحقيق أفضل مستوى من الخدمة لكل الزبائن، و من بين المؤشرات التي تمكن البنك من التعرف على رضا موظفيها كالتالي:

- مدى تمسكهم بالعمل في البنك لفترة طويلة.
- نسبة الاستقالات والغياب، حيث يعتبر انخفاض هاتين النسبتين مؤشر رضا الموظف.
- مدى إشراكهم في عملية التحسين.
- رضا الزبون حيث يعد رضا الزبون مؤشر رضا الموظف.
- **تقوية العلاقة بين البنك والزبون:** يعمل أي بنك على تقوية علاقاته بزبائنه، لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات الزبون مع البنك، وتكون محصلة استمراره في السوق، فالفائدة من إدارة علاقات الزبائن ليست ذات جانب واحد فالكثير من الزبائن يفضلون تلك البنوك التي تقدرهم وتخدمهم و تسعّب رغبة كبيرة في العمل على إرضائهم، ويظهر ذلك بشكل واضح في عالم الخدمات، نظرا لطبيعة الخدمات غير الملموسة، ومعقدة وتحتاج إلى اتصال شخصي، فإنها تحتاج بشكل كبير لخلق الولاء لدى الزبائن، نتيجة المخاطر المصاحبة لعملية شراء الخدمات، فالكثير من الزبائن يفضلون البنوك التي تعاملوا معها من قبل وقد متلهم خدمات جيدة، فالحصول على ثقة الزبون الحالي أمر مهم في استمرار العلاقة بينه و بين البنك، وقلب إدارة علاقات الزبون هو خلق ما يسمى بالزبون الحقيقي.

## خلاصة:

إن أهم ما يمكن الوصول إليه في هذا الفصل هو أن البنك الوطني الجزائري مدرك لأهمية ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات لجذب الزبائن والمحافظة عليهم، ولفاعلية كأداة لممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات و يولي أهمية بالغة لبناء قاعدة البيانات عن زبائنها الدائمين والجدد قصد محاولة التعرف عن حاجاتهم و رغباتهم المتجددة و الاعتماد عليها في مختلف السياسات الإنتاجية و التسويقية تمهيدا لتحقيق رضاهم ثم ولائهم. فالبنك اليوم يسعى للاهتمام بالأساليب التسويقية الحديثة التي تمكنه من الريادة في ظل اشتداد المنافسة، إلا أننا نرى انه من الضروري مضاعفة المجهودات من أجل مواكبة التطورات والثورات الحاصلة في عالمنا وكذا في عالم الاقتصاد و التجارة خصوصا من خلال الانفتاح على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.



## الخاتمة

تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن من أهم الأنشطة التي تمارس في البنوك خاصة في ظل اشتداد المنافسة، أين أصبح العميل هو محور اهتمام البنك من خلال العمل على جذبته عن طريق الاهتمام التام به ومعاملته كشريك ومحاولة بناء علاقات طويلة الأمد معه تتسم بالثقة والاحترام المتبادل، ويتحقق هذا من خلال قيام البنك بتقديم خدمات تلبي حاجات ورغبات العملاء المتجددة لذا يتعاون كل من فريق العمل والعاملين في البنك لتنمية وتطوير هذه العلاقة باستمرار لتحقيق الأهداف التي سطرها البنك مسبقا في المدى الطويل .

حيث أنه أصبحت حلبة المنافسة بين البنوك على أشدها ولم يعد البنك قادرا على الاحتفاظ بزبائنه إلا لفترة قصيرة جدا، الأمر الذي أدى إلى حدوث تحولات كثيرة في فلسفة التسويق وجعل الزبون يشكل عصب حياة المنظمة، فمعرفة بالصورة الجيدة وباستمرار تسمح بتدفق المعطيات والبيانات التي تحتاجها المنظمة عنه للانطلاق في انشطتها مما اوجب تبنيها اسلوب ادارة علاقات الزبائن الذي يضمن هذا التفوق، من خلال سعيها للحفاظ على العلاقة التي تربطها بزبائنها على المدى الطويل والعمل على جذب زبائن جدد وادارتها بالشكل المناسب، وكذا بتقديمها لجودة خدمة عالية مما يضمن رضاهم عن القيمة المدركة باستمرار، الذي يتولد عنه الشعور بالسعادة والابتهاج كل هذا يعزز ولائهم

فمن خلال دراستنا فإن التسويق بالعلاقات و تسيير العلاقة مع الزبائن في البنك الوطني الجزائري BNA وكالة مستغانم له دور كبير و تأثير مباشر على بقاء المؤسسة المتعلق بتعزيز العلاقة مع زبائنها ، و من هنا تم التوصل الى النتائج التالية :

- يعتبر تبني مفهوم ادارة علاقات الزبائن احد اهم الاساليب التي تسمح للمنظمة بالمحافظة على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد، كما يساهم في تحقيق التفوق في ظل تنافسية الاسواق
- يتميز بنك BNA بتحسين جودة خدماته باستمرار بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة وهذا لمسايرة التطورات المتسارعة في المجال المصرفي وللمحافظة على عملائها.
- تهتم الوكالة بتطبيق التسويق في مختلف الأنشطة والعمليات التي تمارسها .
- استمرار الوكالة في الاتصال والتواصل بعملائها حتى بعد انتهاء فترة تقديم الخدمة وهذا من أجل تسهيل عملية التفاعل معهم كما تسهر الوكالة على الاحتفاظ بعملائها الحاليين بدلا من التوجه إلى جذب عملاء جدد، حيث تبين لنا أن تكلفة جذب عملاء جدد أكبر من تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- تسمح تكنولوجيا ووسائل الاتصال المتطورة باقامة العلاقة مع الزبون و الاتصال معه عبر المواقع المخصصة بالبنك ، مع حسن استخدام هذه الوسائل بفاعلية

من هنا يمكن وضع الاقتراحات التالية:

- \_تحسيس العمال والموظفين باهمية تطبيق ادارة علاقات الزبائن، واجراءهم لدورات تكوينية وتدريبية للتعرف على اخر المستجدات في المجال الاداري والتنظيمي والتكنولوجي والعلمي .
- \_توفير متخصصين للقيام باكتشاف حاجات وتوقعات الزبائن للبقاء على اتصال دائم بالسوق ومتغيراته لان حاجات ورغبات الزبائن متغيرة ومتجددة وبالتالي تنظيمها ضمن قاعدة بيانات متخصصة .
- \_انشاء فريق يهتم بشكاوي الزبائن واقتراحاتهم ونشر ثقافة ادارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة في جميع وكالات واقسام البنك
- \_الاهتمام أكثر بشرائح الزبائن المربحين والأعلى مساهمة في رأس مال البنك والسعي لتقديم خدمات متميزة دون إهمال الشرائح الأخرى
- \_العمل على التجديد في الخدمات من فترة لأخرى فالتجديد هو رمز التميز والبقاء والاستمرار

المراجع

المراجع المستعملة:  
الكتب باللغة العربية:

- 1 خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، "أسرار ولاء العملاء، تأليف ريك بريرا،" العدد298، ماي 2005، الشركة العربية للإعلام العلمي
2. محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم، التسويق العالمي، تسيير العلاقات مع الزبائن CRM"، الدار الجامعية، 2008
3. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات،" الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004
4. بيتر ف. دراكر، "الإدارة"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة.
5. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الالكترونية و تحديات المستقبل ، سلسلة إصدارات بميك، لطبعة الثالثة، القاهرة 2005
6. المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، " تطبيقات سوقية على الحاسب"، 2000
7. عصام الدين أبو علفة، "التسويق والاستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002
8. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، "التسويق المباشر"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005
9. نظام السويدان وشفيق ابراهيم حداد، "التسويق، مفاهيم معاصرة،" دار الحامد، الأردن، 2003
10. جون والمين، "أصول خدمة الزبائن"، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 1998
11. جانيل بارلو، كلاوس مولر، "هل تلقيت هدايا من عملائك مؤخرًا، تحويل شكاوى العملاء إلى سلاح استراتيجي"
12. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، السنة السابعة، العدد20، أكتوبر، 1999.
13. عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء- استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية- سلسلة إصدارات بميك، 1998
14. جون والمين، " أصول خدمة الزبائن"، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1998
15. مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
16. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات،" الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004.
17. الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، التسويق: خدمة العملاء، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المملكة العربية السعودية، 2003

## الدوريات:

- 1 يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي وياس العبادي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في معمل ببسي، الكوفة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامس، العدد 36، 2008
- 2 مبروك الهواري، رضا العميل، محدداته و أهميته ، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001.
- 3 شريف احمد شريف، محددات رض العميل ، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد العشرين، 1998
- 4 محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية- إطار جديد لمفهوم قديم- الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي ( الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة-15-16 – أكتوبر 2002

## الملتقيات:

- 1 فاطمة مانع و نعيمة بارك، " إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال- الممارسة للتسويق الالكتروني"، جامعة شلف، الجزائر.
- 2 كربالي بغداد ، " الانترنت وتسيير علاقة الزبون ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005
- 3 سعيد شعبان حامد"أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة.
- 4 محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية- إطار جديد لمفهوم قديم- الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي ( الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة-15-16 – أكتوبر 2002

1. Macmillan, H and Tampo, M., Strategic Management, Oxford university press, 2000
2. chantjiraporn, krizz, "Added values of e- supply chains: CRM and knowledge management, " Bangkok, Thailand, 2002
3. Judith W. et Kincaid, Customer Relationship Management, prentice, Hall, New Jersey, 2003
4. Stanley Brown, C.R.M : Customer relationsip management, édition village mondial, 2006
5. Université des Sciences et de la technologies ,Houari Boumediene, Laboratoire de recherche en Intelligence Artificielle (LRIA), département d'informatique, Faculté d'Electronique et d'informatique,Bab Ezzouar, Alger, mars 2007
6. Line Lasserre et Bernard Legrand, CRM- les attentes des clients -, village mondial press,2002
7. Pierre Mogat ,Fidéliser vos clients, stratégies,outils,CRM et E-CRM deuxième édition, édition d'organisation
8. Don Peppers, Martha Rogers, le One To One –valorisez vos capital client traduit part Enri Kaufman et Laurence Faguer, les éditions d'organisations, cinquième tirage, 2001
9. Frédéric Jallat, La reconquête du client, stratégies de capture, édition village mondial,2001
10. Kotler et Dubois, « Marketing Management », Public Union (paris), 10<sup>eme</sup> édition, 2000
11. F.F Reichheld, L'effet loyoté, Anned : Paris,1996
12. Fons Cendrine, «la relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques»
13. N. Miquel- belaud, L.meyer- waarden, 2004

#### Sites d'internet:

1. Lionel Miraton : [http:// www.netalys.com](http://www.netalys.com): visionner le: 18/10/2021
2. [www.Chrysalisinternational.com](http://www.Chrysalisinternational.com) : visionner le: 19/10/2021.