



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badi

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية والتعليم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص "تسويق خدمات"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في تسويق خدمات

أهمية تبني تسيير العلاقات مع الزبائن

"دراسة حالة بنك التنمية المحلية وكالة مستغانم"

• من إعداد: الأستاذة المشرفة:

- أيت إبراهيم جيلالي*شايب ذراع ثاني خيرة
- كوكبة محمد الأمين (أستاذة مساعدة.أ.)

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيس	بن شني يوسف أستاذ التعليم العاليجامعة مستغانم
مناقش	مقراد عبد الله أستاذ محاضر.ب. جامعة مستغانم
مقررة	شايب ذراع ثاني خيرة أستاذة مساعدةجامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features a highly stylized, black-and-white calligraphic design. The central focus is the Basmala (Bismillah) in Arabic script, written in a bold, flowing style. The text is arranged in a roughly triangular shape, with the word 'بِسْمِ' at the top, 'اللَّهِ' in the middle, and 'الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ' at the bottom. The letters are thick and interconnected, with long, sweeping tails that extend downwards and outwards. Several small, solid black squares are placed around the calligraphy: two on the left side, one on the right side, and one near the bottom center. The entire composition is enclosed within a double-line rectangular border.

الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

"ربياً وز عنياً أناشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلو الديوان وأعمال الصالحات رضا هو أَدْخَلَني برحمته
تكفي عبادك الصالحين"

أهدى ثمرة جهدي هذا للحبيب المصطفى السيد الخلق الصالح الأمين سيدنا رسول الله صلوات
عليه وعلى آله وصحبه

وسلمت تسليمًا اليوم والدين، إلى الذين نقلنا فيهما الرحمة لنا في خفاها جناحًا لنا الرحمة "

وقلبي ارحمهما كما ربياني صغيراً.

إلهمنا كما سعادتي بخيوط منسوجة بقلبه

إلهمنا علمني كيف ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، إلهمنا سرنا في هذا الدنيا بيننا القلوب المحبة إلهاً

صدقائيو إخوتنا في الله وجميع من عرفتهم من بعيد ومن قريب بالكلمة من ساعدنا في سبيلنا إتمام هذا

لعمل.

أيت ابراهيم جيلالي

كوكة محمد الأمين

شكر وتقدير

الشكر الأولو الأخير للجليل بالعرش العظيم

الذي مهد لنا السبيل وهذا المافيه الهدى والخير للجميع وفتح لنا الاذهان والعقول فلها الحمد حتى يرثها عترة
فبالفضل وتقدير الجميل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ الفاضل " بن شني يوسف "
الذي حمل معي عبئ الاشراف وتوجه بالنصائح القيمة لي لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أوجه جزيل الشكر والعرفان لرئيس لجنة المناقشة وأعضاء اللجنة الموقرين على تشريفهم لي بمناقشة هذا
الرسالة، وعلى الجهد والوقت الثمين الذي بذلوه في مراجعتها، كما أشكر الأساتذة الأفاضل الذين ناقشوا
المقاييس المستخدمة في هذا البحث وأسعدوا إيتوجهات وتصويبات قيمة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للكلمة ساعدني فيها تمام هذا العمل بذا لمعيا الجهد في سبيل تسهيل عملي.

وفيا الأخير أرجو من الله سبحانه وتعالى أن يجعل من صلاح الأعمال التي ننتفع بها وأن يكتبنا من الذين يجعلونهم
نالعلم مسكنو من العمل وسيلة ومن النجا حثمة تضيئ علماء الأجيال طريقا للنجاح.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	
8	التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون	-1-	1
18	التوجه القديم	-2-	
19	التوجه الجديد	-3-	
28	الاستراتيجيات ومنها تجسير العلاقات مع الزبائن	-4-	
33	سلسلة القيمة ل Macmilla	-5-	
35	فوائد عملية الاحتفاظ بالزبون	-6-	
38	نموذج الرضا والولاء	-7-	
39	مبدأ الشراء الرابع	-8-	
40	دور CRM في خلق القيم	-9-	
50	مخطط الوكالات للفرع الجهوي لولاية مستغانم	-1-	2
52	مخطط مجمع الإستغلال لمستغانم	-2-	
54	الهيكل التنظيمي للبنك BDL	-3-	
60	مهام الأساسية لقسم الموارد البشرية	-4-	
63	نتائجهما الشكاوى بالزبائن	-5-	

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	
20	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	-1-	1
29	الأنماط الشخصية للزبائن وطرق التعامل معهم	-1-	2
54	مقياس ليكرت الخماسي	-1-	3
54	درجة الأهمية بالنسبة للفقرات	-2-	
55	معامل الثبات (ألفا كروباخ)	-3-	
56	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	-4-	
56	توزيع عينة الدراسة حسب السن	-5-	
57	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير المستقل جودة الخدمات	-6-	
58	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغير التابع رضا الزبائن	-7-	
59	إجابة أفراد العينة لطريقة إيصال المعلومات	-8-	

قائمة الجداول

مصطلحات الدراسة

المصطلح	المفهوم
الجودة	القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق بمعتوقاتهم ويحقق رضاها التام مع السلعة أو الخدمة التي تقدمه
إدارة الجودة	الطريقة التي تضمن بأن جميع النشاطات الضرورية لتصميم وتطوير ومن ثم تطبيق المنتج أو الخدمة في المؤسسة فعالة وتعمل بكفاءة.
ضبط الجودة	جانب من جوانب عملية ضمان الجودة التي تتكون من الأنشطة المستخدمة في كشف وقياس التباين في الخصائص لمنتجات أو مخرجات نظام إنتاج ما أو عملية ما ويشمل ذلك الأعمال التصحيحية
خدمة	النشاطات أو المنافع التي يتعرض للبيعا والتعرض لارتباطها بسلعة معينة
جودة الخدمة	التفوق على توقعات الزبون
الزبون	الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتريه بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته.
الرضا	مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته.
رضا الزبون	إحساس الزبون بالمتعة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج المقدم له

قائمة الجداول

قائمة المختصرات

باللغة العربية	باللغة الإنجليزية	المختصر
النظام العالمي للاتصال المتحرك "جوال"	Global System For Mobile	GSM
جهاز الصرف الآلي	Automated Teller Machine	ATM
رسائل الوسائط المتعددة	Multimedia Message Service	MMS
خدمات الرسائل القصيرة	Short Message Service	SMS

الفهرس

الفهرس

الرقم	الفهرس
	إهداء
	شكرو تقدير
I	قائمة المصطلحات
I	قائمة المختصرات
I	قائمة الأشكال
4-2	المقدمة العامة
46-6	الفصل الأول: تسيير العلاقات مع الزبائن
6	تمهيد.
7	❖ المبحث الأول: أساسيات حول تسيير العلاقات مع الزبائن
7	المطلب الأول: مدخل الوعاء المثقوب
9	المطلب الثاني: تعريف تسيير العلاقة مع الزبائن
14	المطلب الثالث: أسس بناء العلاقة مع الزبائن
16	المطلب الرابع: مستويات ، أهمية وأهداف تسيير العلاقة مع الزبائن
24	❖ المبحث الثاني: سياسات وإستراتيجيات تسيير العلاقة مع الزبائن
24	المطلب الأول: سياسة إستعادة، جذب والإحتفاظ بالزبائن
27	المطلب الثاني: إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن
31	المطلب الثالث: توجه الجديد لخلق الميزة التنافسية
42	المطلب الرابع: عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة
46	الخلاصة:
62-48	الفصل الثاني: دراسة حالة لدى بنك التنمية المحلية BDL
48	تمهيد:
49	❖ المبحث الأول: تقديم عام حول بنك التنمية المحلية " BDL وكالة مستغانم"
49	المطلب الأول: ماهية بنك التنمية المحلية الجزائري BDL
50	المطلب الثاني: صلاحيات المديرية أو الأقسام داخل البنك
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك
54	❖ المبحث الثاني: تسيير إدارة علاقات الزبائن في بنك BDL

الفهرس

54	المطلب الأول: التسويق في المؤسسة البنكية
59	المطلب الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن في البنك الوطني الجزائري
64	المطلب الثالث: الفوائد التجارية لاستخدام إدارة علاقات العملاء في البنك BDL
66	الخلاصة
68	الخاتمة العامة
69	قائمة المراجع
73	الملاحق

الملخص :

إنالهدفالاساسيمنمعالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بتسويق العلاقات توبالأخص مفاهيم إدارة علاقات الزبائن باعتبارها مدخل لإدارة تحديث، وقد ركزت هذه الدراسة بصورة أساسية للتطرق إلى واقع إدارة علاقات الزبائن في البنك كالتنمية المحلية وكالة مستغانم وأثر هذا المفهوم على جودة الخدمة.

وقد أظهرت نتائج دراستنا أن إدارة البنك "BDL" لمفاهيمها إجراء إدارة علاقات الزبائن خاصة فيما يخص الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب زبون جديد هو ضعيف، كما تبين أيضاً أن تقييم الزبائن لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من زبوناً لآخر، وإن تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن أثبت أن إدارة علاقات الزبائن لها أثر إيجابياً صحيحاً في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للبنك كما لا تزال تعتبر في تنبؤ توقعات زبائنهم المتجددة والمتغيرة باستمرار.

الكلمات المفتاحية: تسويق العلاقات، إدارة علاقة الزبائن، جودة الخدمات، الزبون

Summary:

The main objective of addressing this topic is to provide a theoretical framework that identifies and defines the various concepts related to relationship marketing, especially the concepts of customer relationship management as a modern administrative approach. Quality of service.

The results of our study showed that the Bank "BDL"'s awareness of the concepts and procedures of managing customer relations, especially with regard to retaining the current customer, winning his friendliness and ensuring his loyalty, remains weak until now. The concept of customer relationship management in BDL Bank had a true positive impact in improving the quality of the bank's services, but it is still significant in meeting the ever-changing expectations of its customers.

Keywords: relationship marketing, customer relationship management, service quality, custo

المقدمة العامة

أمام تزايد المنافسة في القطاع المصرفي في العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، أصبح من الضروري على المؤسسات العمل على الحفاظ على زبائنها بصفة مستدامة من خلال تطبيق أنشطة تسويقية مختلفة والتي من أبرزها أنشطة التسويق بالعلاقات لما لها من أثر إيجابي على تحقيق ولاء الزبائن.

حيث تسعى البنوك الجزائرية باختلاف أنشطتها إلى مواكبة كل التغيرات أو المستجدات التي تشهدها ساحة الأعمال الدولية، من أفكار وأساليب وتقنيات تكنولوجية تساعدها على جذب زبائن جدد وتساهم في الحفاظ على الزبائن الحاليين وتعزيز رضاهم عما تقدم، حيث نلاحظ منذ عدة سنوات دخول هذا القطاع مجال المنافسة من خلال تواجد عدد من مؤسسات مصرفية أجنبية تنافس المؤسسات المصرفية المحلية.

قصد معرفة واقع البنوك الجزائرية ومدى إدراكها لأهمية الزبون وكذا ضرورة تبنيها لإدارة علاقات الزبائن وأثرها على جودة الخدمة في ظل اشتداد المنافسة وتنوع العروض، قمنا من خلال بحثنا هذا إلى اللجوء لإحدى البنوك الجزائرية التي تحتل الصدارة في مجال أعمالها ويتمثل في - بنك التنمية المحلية الجزائري - وكالة مستغانم - الذي يسهر على نجاح واستمرار العلاقة الرابطة بينه وبين زبائنه بانتهاجه لأسلوب إدارة علاقات الزبائن وجودة كل ما يقدم من منتجات وخدمات ويعد مفهوم " إدارة علاقات الزبائن " من المفاهيم الحديثة التي تلقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والاقتصاديين. فالمنظمات العالمية سارعت لتبني هذا المفهوم لاقتناعها بأن سر نجاحها مرتبط بالعلاقة المتميزة مع الزبائن والمحافظة عليهم بتقديمها لعروض جيدة وانتهاجه واستيعابه لمفهوم ادارة علاقات BDL لخدمة زبائنها. وللتعرف أكثر على العلاقة التي تربط بين بنك الزبائن

إشكالية الدراسة:

باعتبار أن المؤسسات الخدمية الجزائرية لم تدرك بعد أهمية هذا المفهوم وضرورة الاسراع في تبنيه، لان حاجات ورغبات الزبون لا تزال في آخر اهتماماتها، ولا تعطى أهمية لإقامة علاقات مع زبائنها، إلا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدرك أن بقائه في سوق الخدمات لن يكون إلا بتبنيه سياسة العلاقات بزبائنه، فنقطة انطلاق انشطته ومفتاح النجاح هو الزبون وكيفية الحفاظ عليه.

ضمن هذا الإطار وسعينا منا لفهم واقع علاقات المؤسسات الجزائرية بزبائنها، قد حاولنا ضمن هذا البحث الاستطلاعي التعرف على كيفية إدارة العلاقات مع الزبائن في البنك الوطني الجزائري، وهذا من خلال طرح السؤال الرئيس ي التالي:

كيف يمكن أن تساهم إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق بقاء المؤسسة؟

وقصد لإجابة على السؤال الرئيسي، نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

مقدمة عامة

كيف يمكن أن تساهم إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ولاء الزبائن؟

ما مدى توجه بنك التنمية المحلية الجزائري BDL نحو تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن؟

فرضيات الدراسة:

كمحاولة للإجابة المؤقتة على الإشكالية، نطرح الفرضيات الآتية:

- تساهم إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ولاء الزبائن من خلال تحقيق جودة الخدمة المصرفية؛
- يمكن للمؤسسة محل الدراسة تحقيق التوجه نحو مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن من خلال تبني أسس إدارة العلاقة مع الزبون.

أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغييرات التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسة، والذي أصبح يفرض نفسه على منظماتنا الوطنية حيث أصبح لزاما عليها مواكبة والتكيف مع هذه التغيرات؛
- توضيح مدى مساهمة إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ما تسعى إليه البنوك الجزائرية من برامجها التسويقية الحديثة؛
- تقديم خلفية نظرية وحالة عملية حول مفهوم إدارة علاقات الزبائن وأهميته في تقوية الصلة بين المؤسسة وزبائنها؛
- تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، لمساعدتهم في تحسين وتعزيز العلاقات مع الزبائن.

أهداف البحث:

سنسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في:

- أهم هدف نسعى اليه من خلال هذه الدراسة هو اثناء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة وهامة في التسويق والتي تلقى رواجاً كبيراً في الدول المتقدمة؛
- تقديم أهمية وفائدة الدور الذي تلعبه أساليب إدارة علاقات الزبائن في ضمان بقاء واستمرار المنظمة؛
- بيان واقع تطبيق إدارة علاقات الزبائن في البنوك؛

➤ إبراز دور الزبون كقوة دافعة لاستمرار المنظمة وتفوقها.

➤ الوصول إلى بعض التوصيات للبنوك الجزائرية بناء على نتائج الدراسة تعزز من دور إدارة علاقات الزبائن لتحقيق وخلق الولاء لدى الزبائن.

منهج البحث:

ومن خلال دراستنا هذه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لوصف الخلفية النظرية للموضوع، والمنهج التحليلي بدراسة واقع تطبيق المؤسسة البنكية BDL لعلاقة تسيير الزبائن CRM حيث تم التوجه إلى ميدان الدراسة من أجل جمع مختلف البيانات والمعلومات حول الوكالة، بغية دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها.

حدود الدراسة:

➤ الحدود المكانية: قصد الاجابة على الاشكالية تم اللجوء الى بنك التنمية المحلية الجزائري، وكالة مستغانم، وكذا التعامل مع مختلف الموظفين سواء مقدمي الخدمة في الخط الأمامي أو في المكاتب وكذا مختلف الزبائن الذين صادفناهم اثناء فترة التريص؛

➤ الحدود الزمانية: بغية الاحاطة بإشكالية البحث والوصول الى نتائج تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة فضلنا اجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة.

خطة الدراسة:

وحتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل مخصص لدراسة الحالة.

حيث عالجنا من خلال الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير العلاقات مع الزبائن من خلال تقسيمه إلى مبحثين، فالمبحث الأول تناول مفاهيم عامة حول أساسيات حول تسيير العلاقات مع الزبائن كتمهيد بسيط للموضوع من خلال التعريف والتطور التاريخي، الأهمية، المبادئ، أبعاد... الخ، أما المبحث الثاني تناول سياسات وإستراتيجيات تسيير العلاقة مع الزائن .

ومن أجل إسقاط الجانب النظري ثم تخصيص الفصل الثاني لدراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري وكالة مستغانم، وقد قسم إلى مبحثين تناول المبحث الأول معلومات حول البنك وكذا وكالة مستغانم في حين خصص المبحث الثاني بمعرفة تسيير وأبعاد إدارة علاقات الزبائن في البنك

الفصل الأول

تمهيد :

في سوق مزدحم بالسلع والخدمات أصبحنا الصعب جدا، إن لم نقل المستحيلا لتميز المؤسسة بمنتجاتها /
أو خدماتها عن بقايا المؤسسات المنافسة الأخرى، فكل المنتجات /
الخدمات تتم تطويرها لتصبح ذات جودة عالية وأسعار معقولة، واستعملت لأجل تصريفها في سوق شديدة المنافسة، حملاتنا
شهارية مكلفة جدا واختيارا حسنا أن نجعل القنوات.

فكيف العمل؟، كيف تستطيع المؤسسة أن تضم نبقاء وولاء زبائننا؟

إن مهمة البحث عن زبائن جدد أصبحت صعبة المناو المعقدة جدا وخاصة من ناحية التكلفة. في ظل هذا الظروف، لم تجد المؤسسة
سعة سبيلا ومخرجا سوى ربط علاقات طويلة الأمد وقوية مع زبائننا، لأجل المحافظة عليهم من أي شكل من أشكال التسرب، منهناظ
هرفكرة تسيير العلاقات مع الزبائن.

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

- ❖ المبحث الأول: أساسيات حول تسيير العلاقات مع الزبائن
- ❖ المبحث الثاني: سياسات و إستراتيجيات تسيير العلاقة مع الزبائن

المبحث لأول: أساسيات حول تسيير العلاقات مع الزبائن

اتجهت المؤسسة بتبغض النظر عن منشأها (إنتاجية، تجارية أو خدماتية)، خاصة كانتا معمومية نحو توطيد علاقات طويلة الأمد مع زبائنها المريحين، أي في محاولة منها لكسبهم والاحتفاظ بهم أكبر وأطول مدة زمنية ممكنة.

المطلب الأول: مدخل الوعاء المثقوب

يلمس أن المؤسسة قد ركزت في بناء إستراتيجيتها على جلبها لمستهلكينا الجدد، إذ كانت تتعامل معهم كأرقام سواء لزيادة أرباحها أو ولحصتها السوقية، وكانت تربطها بمستهلكيها " المعاملة " (la transaction) لأنها كانت تتعامل مع بيئة تتصف بالاستقرار النسبي لعدد المنافسين محدود، والنافس ونمعه وفون، المورد ونمعه وفون، فالنزاي دالهائل والمستمر للمستهلكين كان يمثل لها نوعاً من الاستقرار والمتابعة عليها لهذا الاستراتيجية.¹

فمد خلال الوعاء المثقوب يصف المؤسسة بالتعهد ففياً للأساس الجذب بالأعداد الهائلة من المستهلكين ولكن لا يهتم بالاحتفاظ بهم، كون حجم الأسواق كانت تعرف نمواً كبيراً، سريعاً وخاصة متزايداً من المستهلكين، فإشكال التسرب بالمستهلكين لم يكن يعين للمؤسسة خسارة أو حثيماً مثلها تخوفاً مما دام تقادراً على استقطاب وجذب بمستهلكين جدد كلما استدعت الحاجة لذلك.

والحقيقة أنهم في هذه الفترة كانت هنا كأعداد هائلة من المستهلكين تتسرب من مؤسسة الأخر بوهذا يمكن ردّها إلى عدة أسباب بلعاً همها عدم رضا المستهلكين عن المنتج والخدمة، الأسعار التي لا تتماشى وتتناسب مع القدرات الشرائية وخاصة المعاملة السيئة التي كانت تلحقها بالمستهلكين من طرف المؤسسة أو بسبب العلاقة الظرفية التي كانت تنتمى إليها مجرد انتهاء الصفقة.

تطور المؤسسة نحو الزبون:

كانت عملية الاتصال من طرف واحد أي ذات اتجاه واحد فقط، فالمؤسسة تعلم بوجود سلع / خدمة معينة ذات خصائص معينة ونال تركيز الفعلية والحقيقي لربحها بالمستهلكين ونال الحاجة إلى البناء جسور معه.

الشكل رقم (01): التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون²

¹ د- محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم، التسويق العالمي، تسيير العلاقات مع الزبائن CRM"، الدار الجامعية، 2008، ص 34.
² د. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 297.

المرحلة	الشركة الزبون
1	
2	
3	

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

المرحلة الأولى:

كانت المؤسسة تصمم المنتجات بما يسمح لها بتدنية تكاليف الإنتاج إلى المستويات الدنيا لضمان المنافسة، كانت المنافسة تعتمد على الحد كبير على الأسعار دون مراعاة الرغبات والتطلعات التي تنتظرها المستهلك، فبينت المؤسسة ما دام هناك حاجة للمستهلك لمنتجاتنا تضمننا معينا من الجودة في قدرة على تلبية هذه الحاجة.

المرحلة الثانية:

اكتشفت المؤسسة الزبون وتأكدت أن بقاءها أمره على الحد كبير خدمة وتلبية رغباته وحاجاته الزبون، فأصبحت تنجز وتصمم منتجات (أشياء) كالـ (ألوان، أحجام)

لكن لكافة المستهلكين أيهما الوجود الفروق الفردية بينا المستهلكين ولكنهما علما العموم خطوة عملاقة إلى الأمام مادام حاجة الزبون أصبحت تحرك العملية الإنتاجية، ولكن تحت هذه المرحلة تعرف وجود قصور كبير فيتباينا الرؤية بين كل من المؤسسة والزبون.

المرحلة الثالثة:

تعرف المرحلة الثالثة على الاشتراك والتداخلكبير الموجود بين كل من وجهة نظر المؤسسة والزبون، والاتصال المتبادل، ازدواجية الاتصال، فانتقال الزبون من خصم للمؤسسة في البداية إلى مستهلك يجبره على حاجته وغبته وصولا إلى الشريك في المؤسسة.

في هذا الاتجاه الجديد للمؤسسة أين حاولت وتوطيد علاقها مع الزبائن من عمارة مواءمة كلا لظروف الإنجاز كذلك، عرفتها لرؤية بتسيير العلاقات مع الزبائن.

المطلب الثاني: تعريف تسيير العلاقات مع الزبائن

لقد نموتطور مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن وانتشر في مجال التسويق والصناعة وذلك في مجال التسويق الخدمة ولكن في الآونة الأخيرة بدأ في الانتشار في مجال التسويق السلع المادية وقد وصل إلى أوروبا وبقيا وأخر الثمانينات في مجال النظرية وتجليه في دنا لإدارة وخاصة عند دخول الإعلام إلى في المؤسسة وقد وصل عدد البحوث والمقالات حول هذا الموضوع عفي من تصف سنة 2003 حوالي 3.383.000 بحث ومقال في محرك البحث "GOOGLE".¹

تتضمن تسيير العلاقة مع الزبون مناهج البحث والاستراتيجية تويرا مجال الويب كمؤهلات قائمة تساعد المؤسسة في تنظيم تسيير العلاقة مع الزبون واستخدم هذا المنهج لمقدم معرفة جيدة لحاجات الزبون من ثم تحقيق الربح.²

الحروف الثلاثة

اختصار للكلمات (Customer Relationship Management) ، باللغة الفرنسية GRC

(Gestion de la Relation client)

وهي مفهوم جديد ومنهجية لفهموا أيضا التأثير في سلوك الزبون من خلال العملية التواصلية مع هؤلاء لفتح تحسين عملية الاحتفاظ بالزبون، الحصول على الزبون وخاصة بلوغ هؤلاء الزبون وتحقيق الربح.¹

¹ - Stanley Brown, C.R.M : Customer relationship management, édition village mondial, 2006, page : 211

² أ فاطمة مانعوا. نعيمة برك، " إدارة علاقة الزبون دورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال - الممارسة للتسويق الإلكتروني"، جامعة شلف، الجزائر، ص 10.

ولقد وردت في الأدبيات التيتناولتهذا المفهومعدة تعاريف لعملية تسيير العلاقات مع الزبائن ولكن ما تيسر منهنها باللغة العربية قليلا لجد اكون هذا الطريق التسييري لمتأخذ حظها المنوط في المؤسسة لتعريفها علميا:

"نظام جلبواكتسابالعملاء المرشحين والاحتفاظممنخلالتحليل معلوما موفهممطلبامعبر عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المرشحين فقط وتقليص مستوي العلاقات مع عملاء غير المرشحين"².

أوبمعنا آخر: "هي عملية تغيير سلوك الزبون لتتبع تعلمنا نطلقا منكلعملية تفاعل مع هذا الأخير،

وتهدف إلى التعامل معاملة كل زبون بطريقة مختلفة أبطريقة انفرادية حتى تستطيع توطيد العلاقة الموجودة بينه وبين المؤسسة"³.

تعريف آخر

تسيير العلاقات مع الزبائن يسير ورة تفاعلية ترمي إلى تحقيق التوازن الأمثل بين استثمار المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بتلبية توليد أرباح".

لقـد عرفها "ANN LAROCHE"

: "إستراتيجية أعمال تهدف إلى إشباع ووفاء الزبون نتيجة تقديم خدمة أكثر احساسا وتكيفا مع حاجاته"⁴.

تعريف آخر "يشمل تسيير علاقة الزبون اتجاهاهم مجمل وظائف المؤسسة الجذب والاحتفاظ بالزبون".

أوهي: "إجراء أو منهج يستعمل لمعرفة أكثر للزبونواحتياجاته لتقوية العلاقة معه"

إن تسيير العلاقات مع الزبائن ليس إجراء وظيفيولا بتطبيقات تفصيليا للإعلام وأنظمة المعلومات ولكن إجراء تنظيمي وإستراتيجية واضحة المعالم تتبعها كل مؤسسة تضطلع بالزبون في المقام الأول للبلوغ أهدافها"⁵

وهناك العديد من عناصر التكنولوجيا التي تستعمل داخل هذا المنهج، بحيث لا تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن تكنولوجيا، وإنما هو عملية تتكون أساسا من جمع المعلومات والبيانات عن الزبائن وتحليلها وتقسيمها إلى شرائح السوق وتقليباتها لتحقيق أعمال المؤسسة باستعمال التكنولوجيا المعلومات والإمكانات البشريّة الملائمة (رجال البيع) لكسب الزبون والاحتفاظ به ووفيا ومعرفة رغباته ومهمته قيمته بالمؤسسة.

¹ 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.

² أ. ك. اليبغداد.

الانترنت وتسيير علاقة الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 180.

³ Line Lasserre et Bernard Legrand, CRM- les attentes des clients -, village mondial press, 2002, page 149.

⁴ د. نجم عبد نجم، مرجع سبق ذكره، ص 312.

⁵ د. نجم عبد نجم، مرجع سبق ذكره، ص 312.

1) أسباب تطور تسيير العلاقات مع الزبائن¹:

❖ ارتفاعاً ونمو الوفاء لدى الزبون

❖ دمج قنوات الاتصال بين المؤسسة والمحيط الخارجي

❖ ارتفاعاً ونمو الإنتاجية لدى المؤسسة

السبب الأول :

تنامي عنصر الوفاء في ظل الاقتصاد المتطور، بحيث حرصت المؤسسة من السوق تكون مركزاً على نسبة الوفاء لدى الزبائن وهذا لا يتأتى إلا بقيام علاقة قوية مع الزبون ومنها استعمال الوسائط لتصل الشخصية.

السبب الثاني : دمج قنوات الاتصال المختلفة كالانترنت، الرسائل الإلكترونية، نقاط البيع ...
قصداً الاتصال والتواصل الجيد مع الزبون.

السبب الثالث :

تنامي عنصر الإنتاجية عبر الآليات لزيادة فعالية العلاقة مع الزبون بتبني جزئياً أو كلياً نشاطات آلية وباستعمال أدوات اتصال مباشررة وتفصيلاً لمعلومات متعلقة بالزبون وهذا يؤدي بالتخفيضات لتكلفة وزيادة قوة البيع

في الحقيقة لقد ظهرت تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن في الثمانينات، ولقد اتخذت في البداية طابعاً عرفتمثلت أهمية هذا النظام وأولاً في مساعدة الموظفين والزبائن في تقديم العون، (S). (C.A)
باسم نظام معلومات الزبائن والإدارة قسم المبيعات والتسويق والزبائن بالدرجة الثانية.

لم يبق هذا النظام معلماً للشكل الذي كان عليه من قبل فعدت تطوراً ابتداءً:

أ) الاتصال الإداري (C.M)

أيضاً أصبحت المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين تتحرك وتنتقل في كل الاتجاهات داخل المؤسسة بسهولة كبيرة مما سهّل عليهم التعامل معها لتوسيع سرعة اتخاذ القرارات.

ب) القوة البيعية (S.F.A)

¹ بيترف. دراكر، "الإدارة"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص 488.

حيث شكك في متهذها التطبيقات وأدوات فعالة تخدم الشركة من خلال إدارة عمليات التسويق، المبيعات، التحليل، خدمة الزبائن، وغريها، وبعد أن نضجتهذها الأفكار وتطور تأخذ تبعد أكثر فعالية وأهمية لتصبح مثل مراكز الاتصال بالزبائن.

(ت) مراكز الاتصال بالزبون (C.C.C)

إن التنظيم الاليل مراكز الاتصال الالهاتفية مع الزبائن وكذا التكنولوجيا والدمج (الاتصال / إعلامي)، يضم نبش كفعالات حديد الزبون وهذا من خلال المكالمتهذنا ذبينا النظام كالمعطيات الخاصة بالزبون ولدنا لعلنا لمتلقي للمكالمة.

رغم وجود عدة هجالات الاتصال البيزرجال لبيعوا الزبون كالانترنت التي فسحتمجالا لتواصل جعلته سهلا بيننا المؤسسة والزبون، إلا أنهذال ينفيا لوجود الدائمال استعمال الهاتفوال تعامل معها الوجه، لذتسع معظم المؤسسة الاليوم بالإنشاء مراكز الاتصال للتلبية متطلبات الزبونو التواصل معه.

إن تطورات هذها التطبيقات إن دل لعلشيء وانما يد لعل الرغبة الشديدة للمؤسسة من خلال إدارة عمليات التسويق، إدارة المبيع اتو خدمات الزبائن أن نتجه أكثر نحو الزبون لخدمته، الاعتناء، وخاصة كسبها أكثر.

إن قمة تطورات هذها التطبيقات اتو الأفكار عبر الزمن استجابة للمتغيرات البيئية وصلتا لعلما أصبح يعرف تسيير العلاقات مع الزبائن (C.R.M).

(2) المراحل الخمس لتسيير العلاقات مع الزبائن:

المؤسسة الرغبة والطامحة في تقوية مركزها التنافسي بالاعتماد على قوة العلاقة مع زبائنها، تتبع في الحقيقة عدة خطوات وأمرال، يتفق المختصونو الباحثون في فهمها لتسيير العلاقات مع الزبائن لعل ضرورة تبني خمس مراحل رئيسية لإنجاح هذها لعملية:

(أ) المرحلة الأولى:

التعريف

: جمع معلوماتو بيانات عن كل زبون مستهد في مخطط الأنشطة، هذها المعلوماتيتم معالجتها ودمجها في قاعدة بياناتوتكون مصادرها عن طريق الاستببانات والأسئلة وكذا لعل عن طريق الخدمة المقدمة، وخدماتها بعد البيع، مركز الاتصالات (الهواتف) (الإنترنتو البريد

(ب) المرحلة الثانية:

التقسيم

أيتقسيم الزبائن بعد جمع المعلومات عنهم ومعالجتها ومجها في قاعدة بيانات، بحيث يقسم الزبائن حسب أهمية الشراء لديهم، موكذ لك حجم الشراء صغير، كبير متوسط وكذ لك حسب المنتج المراد شراؤه وحسب القدرة الشرائية لديه، للضبط الجيد لسياسة العلاقة مع الزبون.

ت) المرحلة الثالثة:

التكيف

إن معرفة الزبون وتقسيمها بالمجموعات، الهدف من هو تكيف المؤسسة مع الزبون والاتصال به ويكون هذا التكيف عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.

ث) المرحلة الرابعة:

التبادل

تقوم المؤسسة بالاتصال مع الزبون بها تفيها أو عن طريق الرسائل الالكترونية لتكوين علاقة معها إعطاءهم مجمل المعلومات التي يحتاجها.

الزبون يتصل بالمؤسسة عن طريق قوسا نأخر كالرسائل الالكترونية أو الالتقاء في نقطة البيع هذا الالتقاء يكون قاعدة بيانات للمؤسسة، يجب أن تستغلها وعلما أن تكمل عملية الشراء عند الالتقاء به.

ج) المرحلة الخامسة:

التنمية

أيتنمية علاقة الزبون بنائها وتقويتها في نفس الوقت أثناء أوالاتصال واحتكاك معه، بحيث أن ممارسة الاتصال به بعد ما ملتحق يقال أهدافا للتحسين - دة مسبقا ومؤشرات العلاقة يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل:

- علامة تحقيق الرضا،
- رقم أعمال الكليزون،
- المردودية لكل زبون وحصته،
- معدل تبادل الرسائل الالكترونية.

المطلب الثالث: أسس بناء العلاقات مع الزبائن

إن الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة التي تود وتطمح إلى البناء علاقات جيدة وطويلة مع زبائناتها تتمثل في إمداد هؤلاء الزبائن بأكثر برقيمة ممكنة، هذا من زاوية، والتطلع دائماً إلى الحاحاً لمورغيا ما للمستقبلية قبل منافسيها لإشباعها، ومن ثم تحقيق رضاهم، لقد أثبتت التجربة أن الزبون الراضياً أكثر تكرار العملية الشراء، وأقل اعتراضاً فيما يخص الأسعار والشكاوي.¹

سنحاول في المذخل مناقشة أساسيات مبادئ الاعتماد عليها البناء قاعدة وأرضية صلبة لتطوير العلاقات مع الزبائن من منبع ومحاولة تسييرها وإبقاءها مدام بالحياة.

1) محاور القيمة:

يتعامل المستهلك مع المؤسسة التي يعتقد أن تقدم لها أكبر قيمة مقارنة ببقية المنافسين المتواجدين بالسوق (تتم المقارنة والمفاضلة حتم مع السوق الافتراضية).

أ) تعريف القيمة:

تعرف القيمة علمياً جميعاً المنافع التي ينفق منها جلها المستهلك كماله، وفتح وجهه هفيسببياً للحصول عليها كنعمر إعادة أنهي سعو سدوما السالبحث عن أكبر قيمة ممكنة في السوق وفي ظل طبعاً ميزانيتها علمياً العمومي يجعل المؤسسة مراعاة أي المنتجات تنتج، وبأحجام، أشكال، ألوان، كميات وغيرها، هذا من جانب، ومراعاة أيضاً أن تخدم أكبر كفاية ممكنة السوق في حدود كفاءة المحورية (الإستراتيجية))
معنا هبشيء من الوضوح، لا يجعل المؤسسة أن تنصاغوراء رغبات وحاجات الزبائن التي تتناقص مهنيتها الأساسية. من وجهة نظر التسويق تنقسم القيمة (قيمة المنتج) إلى قسمين:

القيمة الملموسة:

يعبر عن القيمة المادية جميعاً المنافع التي تحصل عليها المستهلك من جراء شراء هسلعة كالجودة، الشكل، السعر، العلامة التجارية، ويطلق عليها تسمية المركز الداخلي لقيمة السلعة.

القيمة غير الملموسة:

وهي مجمل المكونات المنافع التي يربح عنها المستهلك لولا تمس الجانبا الماديل للمنتج، وتتمثل عموماً في:

- ✓ خدمات ما بعد البيع.
- ✓ طرق وتسهيلا للدفع.
- ✓ سرعة التسليم.
- ✓ ضمان سلامة المنتج.
- ✓ ويعبر عنها بالصورة الذهنية للمنتج / الخدمة.

¹ د. عبد الرحمن توفيق، الإدارة الالكترونية وتحديات المستقبل، سلسلة إصدارات إيميك، لطبعة الثالثة، القاهرة 2005، ص 271.

2) رضا الزبون:

عادة ما يقتنى الزبون منتوجاً أو خدمة علمياً كبيراً لتبليهاً أكبر قدر من المنفعة، وهو يذ لك يتوقع أداءاً للمنتوج / الخدمة ويقارن هذا التوقع بالاستخدام الفعلي، فإذا ما تماثلتوا فحينما تم توقعهما وما تماثلتوا لخصول علمي فعلا نتج عند لك الحالة رضا، أما إذا أحس الزبون أن أداء المنتج أو الخدمة أقل من توقعاتها أصابها نوع من الإحباط أو حسب نوع من عدم الرضا، والحالة المثلثة تيسع المؤسسة دوماً البلوغها هي أن يفوق الأداء الفعلي منتوجها أو خدمتها ما توقعها الزبون إذا ما بلغت المؤسسة هذه الخطوة تكون بذلك قد ضمنت استمرار تعاملها مع الزبون مع الفترة طويلة جداً شريطة أن تستطيع المحافظة على هذا الحال صبة.

أ) تعريف رضا الزبون:

يعرف رضا الزبون "درجة إدراك الزبون لمدى فعالية المنظمة في تقديمها لمنتجاتها لتبليهاً جاتهم رغبته
أولقد تمت تعريفه علمياً بأنه
ذالك الشعور الذي يوصي للزبون بالسرور أو عدم السرور والذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج بالماحظ مع توقعات الزبون"¹.

ب) مراحل تحقيق رضا الزبون:

حتى تحقق المؤسسة رضا زبائنها علمياً يتبعها ثلاث خطوات جوهرية:

فهم جات الزبون: تعتبر عملية متابعة الزبائن والاتصال المعملية أساسية جداً في مخطط تحقيق رضا الزبون، فالفهم الجيد لرغباتهم وحاجاتهم يساعده المؤسسة في فهمها للعوامل الخارجية وكذا السيكولوجية التي تدفع الزبون للشراء أو الإحجام عنها ومن ثم إعداد السياسة التسويقية التي تدفع الزبون لاتخاذ قرار شرائياً إيجابياً، يعد فهمها للعوامل الداخلية والخارجية أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، المعادلة السلوكية التالية تفسر جملة هذه العوامل:

$$C = f(P, E)$$

C: السلوك ،

F: دالة ،

P: العوامل السيكولوجية / الداخلية .

E: العوامل الخارجية / عوامل المحيط.

¹ د. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي بنو صالح العبادي 3 الدور الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في معمل بيبي، الكوفة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 36، 2008 ص 15.

- / التغذية العكسية: ان فهم مرضى الزبون وترجم فيما بعد المنتجات
- / خدمات يتم طرها في السوق لتبليغ غياب تفتئة 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.
- القياس: رضا الزبون ليس هدفا في حد ذاته، بل الرضا على المدى الطويل هو الهدف الحقيقي التي تسعى المؤسسة لبلوغه، ولتبدأت بها ذلك إلا من خلال قياس مدى رضا الزبائن باستمرار وذلك باستخدام الطريقة طرق كمصفوفة قياس رضا المستهلكين (C.S.M).

ت) كيفية تحقيق رضا الزبون:

أما المؤسسة التي تريد التحقيق وتطوير رضا زبائنها عدة نقاط، نذكر أهمها وأكثرها شيوعا وإتاحة أمام المؤسسة:

- ✓ نزول الموظفين وحتما المدراء إلى الميدان للتعاقد مع الزبائن ومقابلتهم وجهالوجه.
- ✓ إرسال البرقيات E mail , Sms إلى الزبائن لتتبعهم بما يمكنه من التيقن من هياكل المؤسسة.
- ✓ استقصاء الزبائن وخاصة الذين تقدموا شكاوي.
- ✓ القيام بحفلات تودعوا ويلب الزبائن لزيارة المؤسسة والتعرف على مجال نشاطها وكذا المشاريع المستقبلية.

المطلب الرابع: مستويات وأهداف تسيير العلاقات مع الزبائن

لتسيير العلاقات مع الزبائن عدة مستويات وأهداف تقوم على أساسها والمثلة في:

1) مستويات تسيير العلاقات مع الزبائن

إن تحقيق رضا الزبون كما سبق وأن رأينا يعتمد في الأساس على رادة ونية المؤسسة في جذب والاحتفاظ بالزبون، وتلك العملية ليد سببها العمال سلك ما تعتقد بعضها المؤسسة سببها لتتطلب في حقيقة الأمر الاستجابة لعدة مستويات، نذكر أهمها:

أ) المستوى الأول: الجسور المالية

- " كثيرا ما سمعنا عن " برنامج تسويق تكرار الشراء
- 1، وعلاقتها بربط جسور المودة والألفة بين الزبون والمؤسسة، وتعرف علما

¹ Pierre Mogat, Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM et E-CRM deuxième édition, édition d'organisation, p.89

البرامج التي تكافئ المستهلكين الذين يقومون بتكرار الشراء، أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز والسعرية الخاصة".

تقوم المؤسسة أولاً بإحصاء زبائنها ذوي تكرار الشراء المرتفع (كميات الشراء في مجموعاتها تساهم بنسبة كبيرة في ربحها عملاً للمؤسسة). وبعد هاتين الملمهات تميزها بامتيازات خاصة، هذه الحوافز تكون ذات طابع عمالي، خصم على الكميات المشتراة.¹

(ب) المستوى الثاني: الجسور الاجتماعية

تستعين المؤسسة بالتيقن والتكسر لضرب الزبون ولائهم بمجموعة أخرى من الحوافز، وابتعاد ما تكون مكتملة للمستوى الأول أو لآليات جسور المالية.

تعرف هذه الحوافز على أنها برامج الأندية التسويقية، تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة، وتحاول أن تتخلل مجتمعات خاصة أو لها عضوية يتم منحها لإفراد معينة من العملاء."

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لهذا المدخل لتحويل المستهلكين الأكثر ربحية إلى زبائن أوفياء، لا يمكن لأيمؤسسة منافسة منجز ذموا التأثير عليهم، كما يعتمد هذا المنهج على شريحة معينة من الزبائن فقط لزيادة علم منحهم العضوية في الأندية، خدمتهم بمفرق معين من الموظفين، يكونوا الموظف من تدريب، مكونو كفى، بجيد طريقة وفنون التعامل وخدمة الزبون.

(ت) المستوى الثالث: الجسور الهيكلية

تعرف الجسور الهيكلية: "بتقديم خدمات ذات قيمة عالية جداً للمستهلك في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات للمنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليد هابسهولة."

كأمثلة هذه الجسور الهيكلية ما تقوم به مؤسسات الاتصالات الخاصة على شبكة الانترنت، أين يتم تزويد خط الزبون ببعض الامتيازات لا يقدمها المنافسين، شركات الطيران أيضاً استفادتم من هذا المدخل، ومنحتل زبائنها خطوط الاستعلام الحجز، أو حتى لمستوى التجزئة أين يتم معاملة بعض الزبائن (المربحين، أو ذوي معدل تكرار الشراء المتنامية) معاملة خاصة، كإعلامهم عن طريق البريد الإلكتروني والهااتف الثابت والنقال بالمنتجات الجديدة، أو المنتجات الموسمية وهذا قبل وضعها في نقاط البيع والرفوف.

(2) أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن:

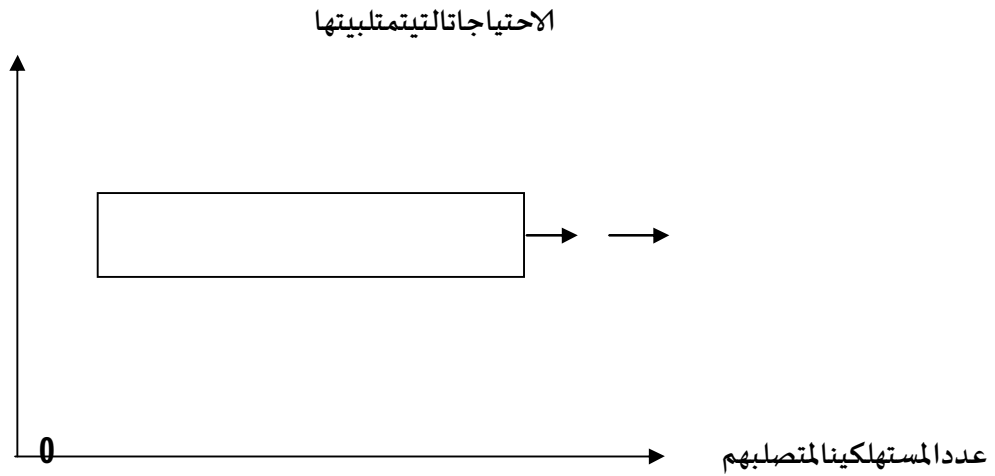
الهدف من تسيير العلاقات مع الزبائن يتمثل بالدرجة الأولى بتحقيق نمو اقتصادي في حصة المستهلك من جهة، ومحاولة تحسين أداء الوظائف الأساسية للمؤسسة من جهة أخرى.

¹ Don Peppers, Martha Rogers, le One To One – valorisez vos capital client traduit par Enri Kaufman et Laurence Faguer, les éditions d'organisations, cinquième tirage, 2001, page.117

أ) تسيير العلاقات مع الزبائن وحصصة المستهلك:

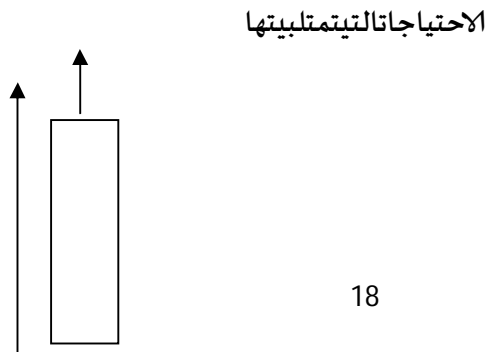
المؤسسة قد إما كانت تتبع أو تحاول تصريف منتج أو خدمة واحدة أو أكثر عدد ممكن من المستهلكين والتفكير فيياتها
 جلمدا خلا احتفاظهم.

الشكل رقم (02) : التوجه القديم



المصدر: استنتاج شخصي بالاعتماد على قراءة اتمنملف « power point » من إعداد Miquel- belaud, L.meyer- waarden, 2004, P23

الشكل رقم (03) : التوجه الجديد



عدد المستهلكين المتصلبهم → 0

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 24.

أما المؤسسة فيا المنهج الجديد تسعى لزيادة وتنمية حصة المستهلكين لامتدادها من محاولة زيادة الحصة السوقية.

➤ تعريف حصة المستهلك: يمكننا إيجاد تعريف مختصر الحصة المستهلك "

مجموع المبيعات التي يمكن تحقيقها جراء قيام المستهلك بالحالي شراء مجموعة المنتجات التي تطرحها الشركة في السوق¹."

إنتوجها المؤسسة التي تبني هذا المنهج الجديد كانت نتيجة المنافسة الشديدة، ووعيا للمستهلك، إذ أصبحت مضطرة إلى إنتاج طرق التمييز من أجل الاحتفاظ بعدد معين من الزبائن ومحاولة حثهم على شراء المنتجات المعتمدة في ذلك على طريقة " توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي (Cross-Selling) ، أيدفع المستهلك على التعامل مع جميع منتجاتها المؤسسة وبمعنى آخر العمل قدر المستطاع لجعل العلاقة مع المستهلك أطول ما يكون:

➤ قيمة الزبون: من بين الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها تسيير العلاقات مع الزبائن الوصول إلى أكبر رقم ممكن من قيمة الزبائن الذي يبتاع من المؤسسة.

تعريف قيمة الزبائن: تعرف على أنها:

" مجموع قيمة دورة حياة جميع عملاء الشركة. " ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف أن قيمة الزبائن تعتبر عن:

✓ مجموع قيمة المشتريات في فترة زمنية (T) .

✓ زيادة درجة ولاء الزبائن تعني زيادة قيمة زبائن المؤسسة.

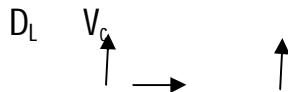
✓ مقياس أداء ونتيجة المؤسسة.

Vc : Valeur des Clients: رمز القيمة الزبائن

DL : Degré de loyauté : رمز الدرجة الولاء ب

وعليه يمكننا استنتاج جمالي

$$Vc = \sum_i^n (\text{valeurs des achats})_{\text{client}} (T)$$



¹Frédéric Jallat, La reconquête du client, stratégies de capture, édition village mondial, 2001, page 109.

زيادة علماتما التعرضالم يمكنالقولأنمقياسقيمة الزبائنيعدمد خلاجديد اعتمدعلم فيقياسأداء المؤسسة بالمقارنة م
عالمنا فيسينبد لامنا لاعتماد علمالمقاييسالكلاسيكية كالحصة السوقية وغيرها.

➤ تدفقا للمعلومات :
زيادة علمتنمية حصة المستهلكور فعقيمة الزبائنالتيا اعتبارناها أهدافجوهرية تطمحالمؤسسة لبلوغها هناك،
دفاً آخرلا يقلالأهمية، تدفقا للمعلومات.

تعريفتدققا للمعلومات¹:

" يمكننا... تتنا جتعريفاعلمنا النحوالتالي
هيجمبعالمعلوماتالتيتنتجينا المؤسسة والمستهلكنتيجة التعاملبينهما، شريطة أنتكونذاتاتجاهين:
الأول: يعبرعنا فصاحالمستهلكعزغباته، أذواقه، حاجاته، ...

الثاني: يعبرعنا المعلوماتالتيتنقلها المؤسسة / زبون / رجالالبيععنا المؤسسةأولوالمنتجبالدرجة الثانية(سعر-ذوق -
جودة -استعمالات، خدماتما بعد البيع،...)

ويجبأنتخذمالمعلوماتتطرفيا المعاملة، لتتوطد فيالأخبروتتحوّل للعلاقة طويلة تنشأأحسن تعاملوتفاهموانسجامينالم
ؤسسة والمستهلك."

(ب) أثرتسييرالعلاقات معالزبائنوظائفالمؤسسة:

تتألفأنظمة تسييرالعلاقات معالزبائنمنمجموعة منالميزاتالوظيفية العامة لها تأثيرمباشرتريبا علىجميعوظائفالمؤسس
ة، علمالعمومنتطرقإلأهمهذهالتأثيراتعلى:

- تسييرالحسابات.
- تسييرفرصالبيع.
- تسييرالوقت.
- تسييرالمعلوماتوالمستندات.
- تسييرالتسويق.
- خدمة الزبائن.
- تحليلالبياناتوإعدادالتقارير.

¹ استنتج شخصي بناء على لقاءات مع الدكتور كزيب البيعداد، نفس المر جع السابق صص 181 ، 182 .

Accounts

*تسيير الحسابات

- 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 تمنعنا وبنواتصالات، وفرصة بيعية متاحة، مع إمكانية إنشاء علاقات فيما بينها.
 - ❖ لقدرة على إنشاء حقول جديدة معرفة من قبل المسير ذاتها لكل حساب، تمكنهم إضافة حجم غير محدود من المعلومات، ملحقة بالحسابات لتلك التي وفرها النظام وحسب رغبة المسير وحاجته.
 - ❖ متابعة كافة الاتصالات مع أيزيون، أو حساب سواء عبر رسائل البريد الإلكتروني والمتبادلة، أو ملاحظاتهم ياراترجم للمبيعات، أو المواعيد التي يتم تحديدها.
 - ❖ القدرة على عرض الزبائن والحسابات بالشكل الملائم للمسير، دون التقيد بشكل معين يفرضها النظام.

Opportunities

*تسيير فرص البيع

- تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن تسيير المبيعات والتسويق في المؤسسة على وضع استراتيجية ترويجية للبيع والتسويق المناسبة لنشاطها التجاري، التي تساعدها على النجاح أو الفوز بالصفقات التجارية، وبشكل لم يسبق لهم مثيل، من خلال التعرف بشكل ليدائم وعبر النظام على مسارات المبيعات، وعوامل النجاح أو الفشل في الأعمال، وذلك من خلال:
- ❖ تسيير فرص البيع بعداء منكمو مجرد فرصة متوقعة، وحتي إاء الصفقة، إما بالفوز أو خسارة أو إهمالها، مع ربطها بشكل كامل مع حسابات الزبائن، ومندوب المبيعات أو خطط البيع.
 - ❖ المساعدة في تحديد أهداف كل صفقة محتملة، وإيراد المتوقعة ومصاريفها، والمنافسين الذين يعملون على ذلك الصفقة، وشركاء المؤسسة في النجاح أو الفشل، والعمل على متابعة ذلك وتحليله.
 - ❖ تحليل فرص البيع وتحديد عوامل النجاح أو الفشل، من خلال الصفقات التي تم الفوز أو التي لم يتم الفوز، ولماذا هبت وتوارى ختام الصفقات أو الصفقات 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 أو فريق العمل والنشاطات أو الوظائف التي يجب القيام بها للفوز بالصفقة.

*تسيير الوقت: تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على تسيير وقت الأفراد في المبيعات والتسويق، وهو ما يساعد على القيام 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 إعداد المهام لأفراد المبيعات، بعد تحديد أوقات الفراغ لديهم.
- ❖ تنسيق العمل بين العاملين في قسم المبيعات والتسويق.
- ❖ تنبيه المسير وتذكيرهم بالمواعيد، والمهام المطلوبة لتنفيذها عند حلول موعدها.

*تسيير المعلومات والمستندات: تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على تعلم متابعة كافة الخطابات والرسائل والمستندات المرسله أو المستقبلة من الزبائن المحتملين، من خلال تسيير تلك الوثائق المعلوماتية مركزياً وربطها معاً عند إرسالها أو استقبالها من خلال:

- ❖ المساعدة في إنشاء قوائم الجاهزة، تكون أساساً للوثائق والخطابات البريد الإلكتروني والذي يتم إرسالها للزبائن، وبشكل متكرر ودائم.
- ❖ المساعدة في تحديد المعلومات والوثائق الواجب إرسالها للزبون، والعمل على عدم تكرار إرسالها للمعلومات أو الوثيقة أكثر من مرة.
- ❖ إرسال الرسائل والخطابات من خلال النظام، عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني، أو طباعتها لإرسالها بالبريد.
- ❖ إنشاء أي نوع من أنواع المستندات عبر النظام من خلال أنظمة أخرى خارجية، كعمل الجداول النصية MS Word، أو عمل الجداول الإلكترونية MS Excel ونحوها.
- ❖ جلب أي مستند من خارج النظام، وربطه مع الزبون المناسب عند الحاجة.
- * تسيير التسويق: توفر عملية تسيير العلاقات مع الزبائن مكتبته الإلكترونية ونية تساعد فريق العمل في تبادل ومشاركة المعلومات التي يتم اكتسابها، وإنشائها خلال العمل حول لبيع والتسويق ومعلومات المنتجات، والأسئلة الشائعة والمواد التسويقية والبيعية 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 فعّال من خلال الحفاظ على المعلومات التاريخية والتجارية السابقة.
- توفر مكتبة للتسويق لجميع العاملين باستخدامها، حسب الحاجة في تادية أعمالهم البيعية والتسويقية.
- * 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 منها من مشاكل لتساعد مسؤولي خدمة الزبائن على تقديمها بالشكل الأفضل.
- ❖ توفير قاعدة معلومات للمشاكل والحلول التي يمكن أن تعترض زبائنهم من شأنك، وبالتالي تساعد في حلها بسرعة عند حدوثها.
- ❖ متابعة عقود الصيانة والضمان الممنوحة للزبائن.
- * تحليل البيانات وأعداد التقارير: تسهل عملية تسيير العلاقات مع الزبائن عمليات التحليل وأعداد التقارير، مما يتيح للمؤسسات خدمة الوصول للمعلومات الأكثر حداثة عن مجرياتها 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 حاجتهم من خلالهم "مالتقارير"، مع إمكانية الحصول على تقارير مدعمة بالرسومات البيانية.
- ❖ إمكانية ربطاً بتقريرهم معلومات من خارج النظام بحسب الحاجة.

المبحث الثاني: سياسات وإستراتيجيات تسيير العلاقة مع الزبائن

إن تبني المؤسسة لمفهوم منهج 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 توجهها وأهدافها، فقد تستغلها المؤسسة لاستعادة ما تسرب من الزبائن لسبب أو لآخر، لجذب زبائن جدد، وخاصة للاحتفاظ بزبائنهم ومحاولة تنمية حصتهم من الزبون

ية، هذا منجبهة، ومنجبهة آخر بوكما أسلفنا الذكر تسيير العلاقات مع الزبائن استراتيجية 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 كذا لجملة من العراقيل التي رأيناها مهمة، سواء كانت هذا العرا قيدا خلية أي مرتبطة بالمؤسسة، أو خارجية مرتبطة بالمحيط الخارجي.

المطلب الأول: سياسة استعادة. جذب الاحتفاظ بالزبائن

ليست مؤسسة قادرة على الاحتفاظ لمدة طويلة بزبائنها، إذا اعتبر تسرب بوهرو بالزبائن علامة فشل خطيرة ودليل على تراجم ستو بالقيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون، وتنطلق المؤسسة في محاولة لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تتفقوراء عملية الت سرب والهروب.

هدف عملية تسيير العلاقات مع الزبائن بالتوظيف العلاقات التبادلية حيث تنتمي المؤسسة وزبائنها، الواقع العملي اثبتنا بها لاعت ماد علم هذا العملية التسييرية الجديدة تمكنا المؤسسة من التعامل مع زبائنها 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 زبائنها جديدا لم يسبق لها التعامل معهم من قبل، وذلك بالاعتماد على الطرق والوسائل المتاحة لديها، وما دمنا في موضوع تسيير العلاقات مع الزبائن كسياسة لاكتساب الزبون، تستعمل هذه المؤسسة وسائل جديدة كالاتصال بالزبون مثل (الانترنت) اطرح المنتجات خدمات جديدة ذات قيمة كبيرة أو استقالة هؤلاء الزبائن بشتى الطرق الكلاسيكية والتي تعتبرها المؤسسة مكملية تسيير العلاقات مع الزبائن.

إن سياسة الاكتساب قد لا تصلح لجميع 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 أيا تتركز على فئة معينة.

(2) سياسة الاحتفاظ بالزبائن:

بعد ما تنس المؤسسة عملية اكتساب الزبائن تسبب معجادة الاحتفاظ مودلك عن طريق اعتمادها على مزيج سوقي متمكنا ملو متجانس قومها رغباته، أذوقوا اتجاهات الزبون، كما تدعم المؤسسة عملية الاحتفاظ بوسائل أخرى كأكثر نجا عة مثلا لخصومات الهدايا، 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 الفعالية لهم.

(أ) تكلفة فقدانا الزبائن:

تستعمل المؤسسة هذا السياسة حينما تكون نتتعامل مع سلعو خد ما تغبر ضرورة أيا الطلب على هذا الأخيرة معرض لتقلباته فاجئة وان تكون سلعو خد ما تينحصر استعمالها واستعمالها على فئة معينة من الزبائن وتغيرها وان تكون هذا السلعو غير معمر ة أ ييحتاجهم الزبون كل مرة (فترة تكرار الشراء كبيرة) ما يفسر انهم ا جا المؤسسة لسياسة الاحتفاظ بالزبائن هو تكلفة الزبائن المتسربين وان تكلفة الحصول على زبون جديد تساوي مسمرات تكلفة إرضاء والاحتفاظ بالزبون الحالي.

يمكن توضيح ذلك بمنحلالا للمثال الموالي:

لنفرض ان المؤسسة عند حساب تكلفة زبون تتبع النظام التالي:

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

➤ عدد الزبائن الضرورية لجذب الزبون = 4 مرات.

➤ تكلفة جذب زبون جديد = 4 × 230 = 920 و.ن.

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

لنفرض ان المؤسسة تحسب قيمة الزبون على النحو التالي:

➤ رقما الأعمال السنوي المتوسط لكل زبون = 3800 و.ن.

➤ الوفاء المتوسط في العام = 2

➤ هامش ربح المؤسسة = 10%

➤ قيمة الزبون للمؤسسة = (2 × 3800 × 760) × 10% = و.ن.

الملاحظ أن تكاليف جذب زبوننا جديد بالنسبة لهذا المؤسسة مكلفة بالمقارنة مع ما تحصل عليهم من أرباح حوراء هذا الزبون.

(ب) الاستعادة للمنتجات المعيبة:

تستطيع المؤسسة أن تحتفظ بزبائنهم القدامى وتجذب زبائن جدد وهذا بتبنيها لمنهج استعادة المنتجات المعيبة، وحسب Reichheld et Sasser يمكن للمؤسسة أن تحسن مرد وديتها من 25% إلى 85% بتقليص نسبة العيوب في منتجاتها ب 05%¹.

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

(3) سياسة استعادة الزبائن:

¹F. F Reichheld, L'effet loyoté, Anned : Paris, 1996, p : 24

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 هذه 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 وأراء جديدة يمكن أنتساهم 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 يقترحها 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 لتطلعات 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 التسيير، العلاقات مع الزبائن التي تعتبر أول الخطوات في تطبيق إستراتيجية فعالة ومخططة متوجهة نحو الزبون، وهذا فيها الأول والأخير المحافضة عليها حاليا وجذب زبائنا جديدا.

- تهدف هذه الطريقة (I.D.I.C)¹ إلى التعرف على الزبون، تمييز الزبون، التفاعل مع الزبائن وفي الأخير تكييف المنتجات / الخدمات مع تطلعات الزبون
- سنتعرض في السطر التالي بشيء من التفصيل لهذا المطلوب طبعاً هذا بعد ما نتطرق في البقية الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

(1) تعريف إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن¹:

¹Martha Rogers, Don Peppers, Op- cit, p : 85

التشخيص والديقوالعلميلمحيطالمؤسسة(خاصةمايتعلقبالمنافسينوالمستهلكين)لوقوفعندالفرصوالتهديدات،وكذلكالتحليلالداخليلوقوفعندنقاطالقوةونقاطالضعف،وهيالإستراتيجيةالهادفةفيالمقامالأولإلتحسينالعلاقات معالزبائنوالتيأخذفيالحساباتوزنالزبونباعتبارهمركزلاللتصوراتوالقرارات،تحديدحاجاتالزبائن،وعلمالمؤسسةالعمالداثموالمستمرعلتحسينكفاءةالأداءوإجراءالتقييمالدوريةالمستمرة،ضروريةوجودنظامتسويقي (SIM) فعال،مهمتمراقبةكلتغييريطرأعلمحيطالمؤسسة.

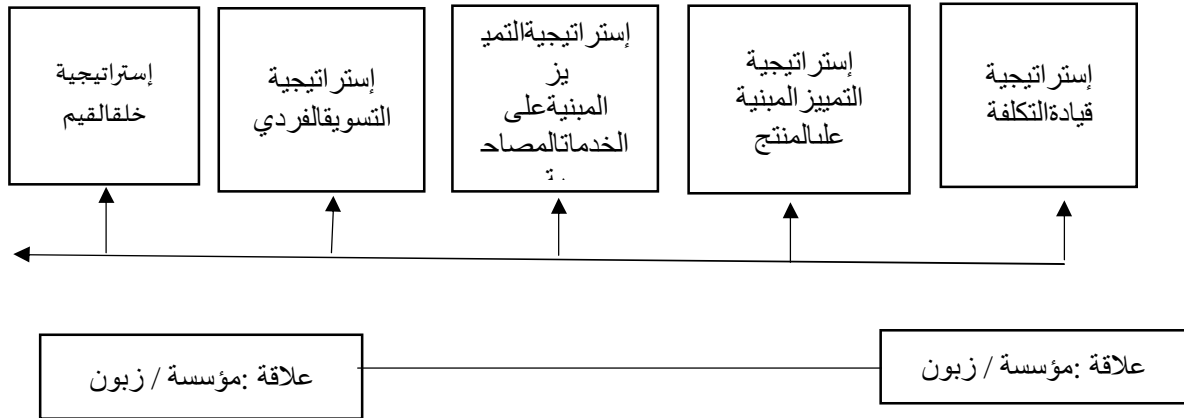
ماحاولنالبحثعندتعرضنالهذاالجزءالمهممنالمذكرةهوالوقوفعندالأدبياتالتيتناولتالإستراتيجيةومدبصلاحيها لتطبيقمفهومتسييرالعلاقات معالزبائن،فتعرضناتقريباًإلىمعظمهذهالأدبياتوركزنافيعملناعلتتحليلالاستراتيجيةال كبيرالذييعتبرمرجعامهمافيمثلهاالأعمال

مايكلبورتر (M. Porter) ووصلناإلىشكاليةأساسية²:

هللالاستراتيجيةتصالحةلتطبيقتسييرالعلاقات معالزبائن؟

يمثلالشكالمواليالاستراتيجيةالتيتمكنتتطبيقها منطرفالمؤسسة،وإمكانيةأخذهاالأبعادتسييرالعلاقات معالزبائنبعينالاعتبار.

الشكر رقم (04): الاستراتيجيات الخمس لتسيير العلاقات مع الزبائن



LA SOURCE: Fons Cendrine, « la relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques », Montréal, 6-9 Juin, 2007, P : 13

¹Lionel Miraton : [http:// www.netalys.com](http://www.netalys.com): visionner le : 18/10/2009

² محمد بن عبد الله، إستراتيجيات التسويق التنافسية - إطار جديد لمفهوم مقدم -، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع أفاق التطوير)، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة 15-16 أكتوبر 2002 صص 7-10.

قبلا لتطرق إلى شرح خطوات بناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة، لآسأ ننتعرض لولوج تحليل لوجيزال صلاحية وحدود كالإستراتيجية على حد أو مد بملائمتها للمفهوم الجديد الذي باتها جسا لكلمؤسسة تنويا للاحتفاظ، جد بال زبائن وخاصة البحث عن منافذ للتفوق التنافس في ظل محيط شديد المنافسة.

أ) إستراتيجية القيادة عن طريق التكلفة :

حسب الشكلا أعلاه إذا أخذنا أبعاد هذا الإستراتيجية من جهة وأبعاد قوة وضعف العلاقات مع الزبون فيمكننا الحكم على هذه الإستراتيجية باعتبار الأكثر استعمالا لمنهج تسيير العلاقات مع الزبائن، كونا للمؤسسة في هذا الحالة تعتمد بصورة مطلقة على التقنيات والوسائل لخفض التكلفة (تكنولوجيا، مؤهلات وكفاءة فردية، الاقتصاديات السلمية...) إذ نلاحظ في هذا التطبيق من تسيير العلاقات مع الزبائن.

ب) إستراتيجية التمييز المبني على المنتج :

في هذا الإستراتيجية المؤسسة تبحث عن التمييز عن طريق تمييز منتجاتها تصفقا وهذا بالاعتماد على الجود كمقيا لرضا الزبون، وذاعتبارا لضعف توجهها نحو بناء علاقات تقوية وطويلة مع الزبائن.

ت) إستراتيجية التمييز المبني على الخدمات المصاحبة :

على حسب موقع هذا الإستراتيجية في الشكلا لسابق، يمكننا الحكم على إذا توجهت أقلاما لآسأ حسننا الإستراتيجية السابقة (1 و 2) ، إذ تعتمد المؤسسة في هذا الحال على التركيز على جودة المنتج / الخدمة الأصلية وكذا ما يصاحبهم من خدمات للزبائن لخلق شعور فاعلا للمساعدة التي يقدمها الموظفون للزبائن وتمثي تولد نوع من لفة تفاهم متبادلة بينا الموظف والزبون نتخذ ما المصالحتين (المؤسسة/ الزبون)، تحدد هذا التبادلية في حمل مشاكلا للزبائن اتجاه المنتج/ الخدمة، مما قد يعطي قيمة إضافية للمنتج/ الخدمة.

ث) إستراتيجية التسويق الفردي :

تعتبر توجهها حقيقيا نحو بناء علاقات تحقيقية مع الزبائن وذلك من خلال المعرفة الجيدة والحقيقية لرغبات وتطلعات الزبون المستقبالية، فهي إذ نأستراتيجية صالحة لتطبيق المفهوم الجديد لتسيير العلاقات مع الزبائن

ج) إستراتيجية خلق القيمة للزبون :

حتى تستطيع المؤسسة تبني هذا النوع من الإستراتيجية عليها أولا إذا حدث تغييرات تنظيمية داخلية . أين تتوحد الرؤى وتعتبر الزبون ليس مجرد مشتري يساهم في رفع أعمالها فقط وإنما الزبون شريكا في خلق القيمة في إجراءات التسويق الاستراتيجية يعتبر كل من (Pralhad et Ramaswamy) سنة 2004 وكذا (Lush et Vargo) في نفس

السنة من الأوان لمؤسس هذا التوجه الحديث، حيث يؤكد ونعلب ضرورة إحداث التغيير علمستو بكلها كالمؤسسة بداية م
نوظيفة البحث والتطوير وصولاً إلى الوظيفة البيع.

بهذا النقاش الموجز الذي أوردنا من خلال توضيح كإستراتيجية ومدى إمكانية تطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، يمكن
لنا الآن الحديث عن الخطوات والأساليب التي يمكن للمؤسسة الاستعانة به لتطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن والو
صولاً لنتائج جيدة.

نشير هنا أننا سنركز على تسيير العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية توجه المؤسسة نحو تفعيل علاقات طويلة وقوية مع زبائنها، و
من ثم الوصول للحصول على رضا هؤلاء وهو بالتالي إمكانية التميز عن باقي المنافسين، ولا نركز ليس (معناها إهمال)
(C.R.M) عليها كتطبيق للتكنولوجيا فقط

2) مراحل إعداد إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن :

علم المؤسسة عند تبنيها إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن أن تتبعدة خطوات أساسية ومحورية.

لقد أشار الباحثان الأمريكيين ¹ "Martha Rogers et Don Peppers"، في كتابهما الشهير، 1 (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)
كأول الخطوات، ونحن قد أشرنا إلى هذه الطريقة في بداية هذا المطلب، وسيتمد معها مع باقي العناصر المكونة للإستراتيجية.
جيدة.

أ) مرحلة جمع المعلومات IdentificationM :

تعتبر أول خطوة لبناء إستراتيجية فعالة حيث تلجأ إلى جمع المعلومات من مختلف المصادر (تتم الإشارة إليها في المطلب السابق) و
هي معلومات تخص الزبائن كالاسم، العنوان، نوع المنتج
/الخدمات التي تم شراؤها، كميات الشراء، وإلغيرها من المعلومات المهمة في هذه المرحلة أنتشكالا للمؤسسة فرقا مختصة للقيام
منذها المهمة وهذا طبعاً بجانب المصادر الأخرى كالمكاتب الأمامية، الاستقصاء ودفاتر الشكاوى، ويجب الإشارة هنا إلى الجوانب
لاستمرارية فهم هذه العملية لتزويد المؤسسة بالمعلومات الحديثة (السوق لا يعرف الثبات).

ب) مرحلة التجزئة السوقية الفعالة Differentiation :

¹Fons Cendrine, O.P.C.I.T, p : 15

تستعين المؤسسة لصياغة إستراتيجيةها وضمها نجاجها بتكنولوجيا الإعلام والاتصال (N.T.I.C) إذ تستغل الوسائل، المتاحة (الكلاسيكية) مع إضافة الوسائل الجديدة كالويب، الانترنت، الرسائل الالكترونية، وهذا حيث تتصل وتواصل مع الزبون لانا الاعتماد على الاتصال بالمنجزة 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 عليها هذه الوظيفة إنتك ونمظمة بطريقة تسمى محلها مناقرا عدد اكبر من منتجات / الخدمات تتلاءم مع طبيعة الزبون، لانا المؤسسة في هذه الإستراتيجية داف لتعظيم حصصه الزبون ولانا التركيز على الحصص السوقية.

المطلب الثالث: التوجه الجديد لخلق الميزة التنافسية

تستطيع المؤسسة ان الأداء التسويقي الجيد المبني على تحسين وتوطيد العلاقات مع الزبائن ان تفوز بزبائن جدد وتحافظ على الزبائن الحاليين، وتحقق نموها في المعاملات مع هؤلاء الزبائن، ويكون أساسها هذه العلاقات لتحقيق رضاهم ومن ثم كسب ولائهم عن طريق تقديم منتجات / خدمات ذات قيمة كبيرة لهم، وهذا من خلال لفهمها الجيد لهؤلاء الزبائن لتحديد ملامح الزبون بدقة وبعناية كبيرة لتحتسب استط يعبد ذلك تصميم معروف وتسويقية يمكننا الاعتماد عليها لتقديم قيمة أكبر من تلك التي تقدمها المنافسين، وستعرض بشيء من التفصيل في هذا المطلب التحليل مفهوم القيمة في المدة خلال جديد لتسيير العلاقات مع الزبائن، فالقيمة التي نتحدث عنها تتمثل في جملة القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها للزبون بداية بقيمة المنتج، قيمة الخدمات المصاحبة للمنتج، القيمة الشخصية وأخيرا قيمة المكانة الذهنية.

نعرض أولاً باختصار مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي والميزة التنافسية ثم ننتقل إلى المصادر المعتمدة في تسيير العلاقات مع الزبائن كأحد هذه المصادر وأهمها خاصة في الوقت الراهن.

1) التفوق التنافسي:

نالمفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأديبات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، المعرفة وثورة الاتصال وتحرير التجارة العالمية، ونشير في هذا الصدد إلى أنه يمكن للمؤسسة تحقيق هذا التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند إليها علمنا في طبيعتها وقد أصبحنا لتحديد الحقيقة قيمنا منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين وفي الكيفية التي يمكن للمؤسسة التي تبناها لخلق الميزة التنافسية وقد أشير في الأديبات إلى أن التفوق التنافسي يعنى الاتي تتفوق فيها المؤسسة علمنا فسيما.

لقد أعطى Evens سنة 1993 تعريفاً للفتوة التنافسية الذي يدور هي تحقيق الميزة التنافسية بأنه :
"القابلية على تقديم قيمة ومتفوقة للزبون"¹.

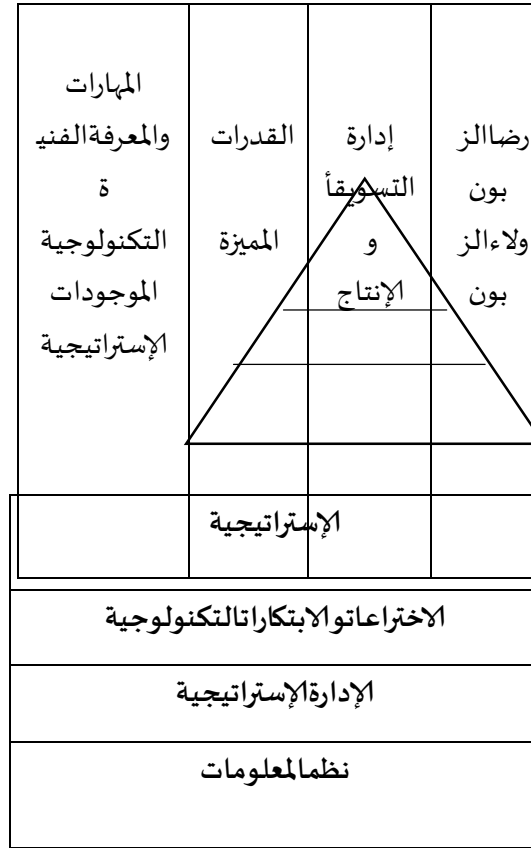
يمكننا استنتاجاً أن Evens قد ركز على أنشطة المؤسسة وطريقة أداءها المميزة في تعزيز قيمة الزبون .

وقد ركز كل من Lake (و) Ulrich سنة 1991 علماء من مصدر مميزة التفرد يمكن خلقها من عنصرين مهمين، القيمة والمدرسة من طرف الزبون والتفرد في الأداء.

لقد قدم Macmillan سنة 2000

نموذج تطور السلسلة القيمة. وهذا عن طريق إقاد خال الشبكة المعلومات الدولية، التي أصبحت عاملاً محورياً في نقل المعلومات من المؤسسة إلى الزبائن، كون تصميم سلسلة القيمة الكلاسيكية صاحبها Porter Michael أصبح غير ملائمة للمؤسسات بسبب تطور أنظمة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وقصر دور حياة المنتج وهذا انظر الزيادة حدة المنافسة وسرعة التطور.

سلسلة القيمة ل



الشكل رقم (05) :

Macmillan

العوائد

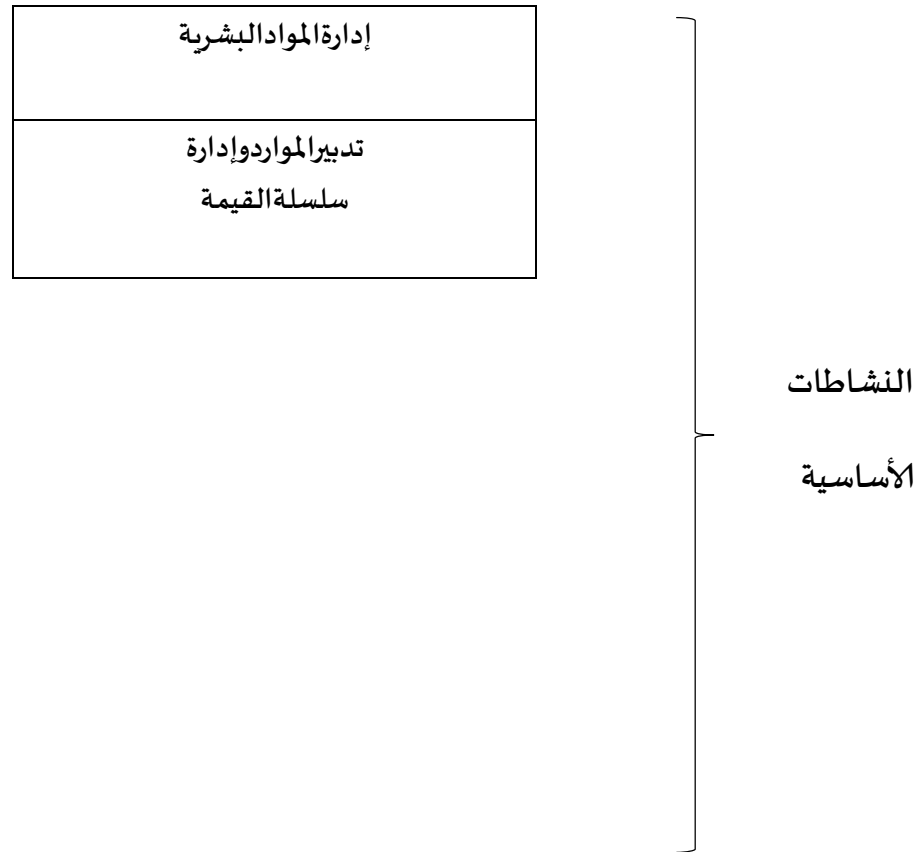
الأرباح

حصة السوق

النشاطات

الداعمة

¹أشرف فاحم شريف، محددات الأعمال، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد العشرين، 1998، ص 24 .



➤ مصادر التفوق التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية:

1984 - المنافسة: الشريبي

1990 - تحليل سلسلة القيمة Porter

1991 - القدرات الاستراتيجية: Grant & Faney

1992 - التغيير التكنولوجي: أبو قحف

1993 - إستراتيجية الدخول والخروج للسوق Krjowski

1994 - المعلومات، الزبائن وفرص التقديم Mcgahan

1994 - القدرات الاستراتيجية Roweet

1996 - البيئة الخارجية وهيكل الصناعة Pitts

1997 - الجانبا لإبداع اعمل لمنظمة Thombson

2000- نظام المعلومات، القدرات الجوهرية وعوامل مرضا الزبون Tompe & Macimlan

2005- ثورة المعرفة والمعلومات، وتحديات عمولة الاقتصاد: أميرة هاتفحد اويالجنابي

2008- تسيير العلاقات مع الزبائن

ويتضح مما سبق أن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات تنحصر في مصدرين أساسيين، الأول داخلية وتمثل في موارد المؤسسة المادية وخاصة المعنوية منها، كالكفاءات والمهارات وقدرتها المؤسسة في تسيير علاقاتها، الثانية وتمثل في المصادر الخارجية، مثل البيئة الخارجية، كالتيكنولوجيا، الاستفادة من المنافسين وخاصة الزبائن الذين يعتبرون مسألة حياة أو موت بالنسبة لأي مؤسسة.

(2) الأهداف التسويقية لتسيير العلاقات مع الزبون:

يعتبر الزبائن مسألة جد معقدة بالنسبة لأي مؤسسة تنشط وسط محيط تنافسيًا ينتتنا فسعد مؤسسة تعدل فئة قليلة من الزبائن، لذا باتت مسألة ربط علاقات طويلة وقوية معهم محور اهتمام الكثير من هذه المؤسسات لتلبية التكاليف (الاستفادة من زيادة إنفاق الزبون مرور الوقت)، رضا الزبون الذي يكون مستعد للدفعوا إنفاقاً أكثر ابتداءً من الشراء الرابع وفي تحقيق ولائه، سننقش كل هذه النقاط التي تعتبر محاور التميز والانفراد الذي تكسبه المؤسسة من وراء تطبيقها لتسيير العلاقات مع الزبائن، بانتمهم جديداً لتحقيق الريادة والتفوق.

(3) دورة حياة الزبون وتناقص التكاليف:

يتفاوت الزبائن في قيمتهما الاقتصادية وكذا مساهمتهم في رقماً عملاً للمؤسسة الإجمالي، لذا تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالجزء في المفهوم الحدوثاً يتقسيم هؤلاء الزبائن إلى مجموعتين حسب درجة مردوديتهن وهيتسعي في ذلك إلى الاحتفاظ بأكثر ربحية، لأن التجربة أثبتت أن الاحتفاظ بالزبون الحالي أكثر ربحية من الحصول على زبون جديد خلال نفس الفترة الزمنية وخاصة إذا تعلق الأمر بزبون مرشح، فالمؤسسة تعمل جاهدة على تعظيم ربحيتها من خلال العملية التجديد والإبداع في صياغة مزيجها التسويقي بطرق وأساليب لم يسبق لها مثيل¹.

تلجأ المؤسسة في مثل هذه الظروف إلى الطريقة المسوحات الدورانية التي تكشفها قدرات من عدمها في إيجاد قيمة للزبون.

تعتبر قيمة الاستمرار في الاحتفاظ بالزبون غير قابلة للجدال، لأن تكلفة الحصول على زبون جديد غالباً ما تكون خمس (5)

(مرات) تصل أحياناً إلى سبع (7)

مرات (يتوقف ذلك على قوة أو ضعف المنافسة وكذا طبيعة المستهلك) وهذا مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي 1

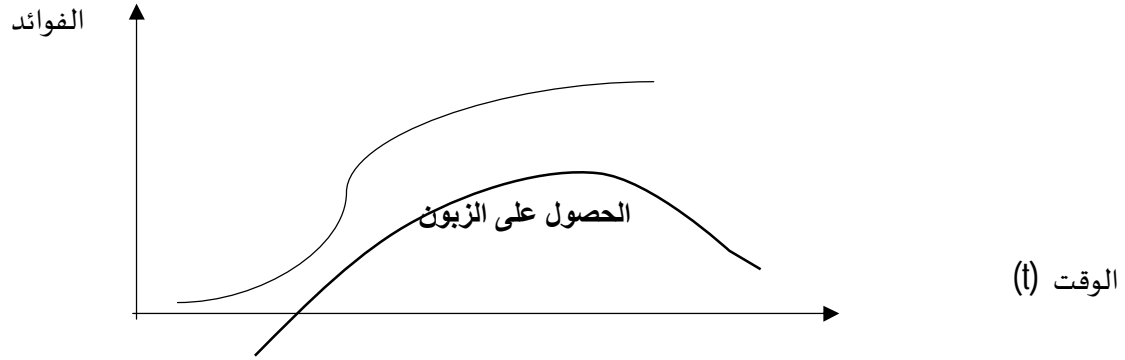
لقد أثرت كتابات فيريديريكي تشالد خاصة منها ما تم نشره في سنة 1996 في كتابه

"تأثير الولاء، والذي أثار فيها بالمنافسة الاحتفاظ بالزبون من نارتباط بتدنيها لتكاليف.

¹www.Chrysalisinternational.com : visionner le : 19/03/2015.

الشكل الموضح الفوائد التي توفرها عملية الاحتفاظ بالزبون

الشكل رقم (06): فوائد عملية الاحتفاظ بالزبون



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

التكاليف التي تنفقها المؤسسة على عملية الإبداع، الاتصال والتواصل مع الزبون تتناقص مع الوقت وهذا كلما عاود الزبون عملية الشراء لمرات عديدة، ضيفاً لذلك فالزبون الذي يتم الاحتفاظ به يكون أكثر استعداداً للانفاق على منتجات وجا تالمؤسسة سواء الحالية منها أو المنتجات المستقبلية.

4 رضا الزبون:

أ) تعريف رضا الزبون:

تعولاً لمؤسسات كثيرها على رضا زبائنها في تحقيق التفوق التنافسي خاصة في سوق لا موضوع عرضها الزبون من المداخلة لحد يثقل ال تي استقطبت آراء وكتابات الكثير من الباحثين سواء منهم النظريين أو كذا الباحثين العمليين.¹

لقد أشار البروفيسور كوتلر إلى تعريف رضا الزبون بمقدار السعادة التي يشعرها نتيجة لمطابقة توقعاتهم مع مواصفات وخصائص صالمنتج التي تقدمها المنظمة إليه.

بالإضافة إلى ذلك أي تيكوتلر سنة 2003 ويعرفهم ننوا حياً أخرى:

"الرضا شعور الزبون بالسعادة وبخيبة الأمل ناتجة عن مقارنة أداء المنتج الملاحظ وإيرادهم مع توقعات الزبون عنه".

أما العبيد يفأشار إلى الرضا سنة 2004 بأنه

"مقياس لمكانته في ثقافة المنظمة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها المختلفة".

يمكننا التعبير عن الرضا بالصيغة الرياضية التالية:

¹ أفريدريك بيتشالد، مرجع سبق ذكره، ص: 05

الرضا = دالة (الأداء المدرك لتوقعات الزبون)

(ب) مراحل إيجاد رضا الزبون :

حتى تستطيع المؤسسة كسب رضا زبائنها علميا يتباعد عدة خطوات لتعلمها¹:

✓ فهم حاجات الزبون.

✓ التغذية المرتدة للزبون.

✓ القياس المستمر.

يرتبط مفهوم رضا الزبون كثيرا بمفهوم الجودة إذ نستنتج مبدئياً أن الجودة العالية (نسبياً) تحقق مقدر معيناً من الرضا للد المستمهلك إذ تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة يسمح لها من الحصول على معلومات دقيقة وجديدة حول تطلعات، انظارات وسلوكيات الزبون، وبالمقابل تكون هذه المؤسسة السباقية في تصميم برنامج تسويق يقيمتكاملتيا شمع الزبون بالتالي تستطيع اغتنام فرصة تحقيق كسب رضا الزبون من تتفوق على باقي المنافسين، والذي ينعكس إيجاباً على حصة المؤسسة (حصة المستهلك الشرائية (لا الحصة السوقية، وزيادة عوائد المؤسسة.

(ت) ولاء الزبون:

إنكسب الزبون في الوقت الحالي وجذبها لأول مرة رغم أنهم مكلفاً إلا أنهم لم يعد مشكلة، لكن إيجاد طريقة ووسيلة للمحافظة هو المع دلة الصعبة في حياة المؤسسة، ضيفاً لكون الولاء أصبح طرفاً آخر في استمرار العلاقة بين المؤسسة والزبون.

تعريف لولاء الزبون:

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

وقد عرفه فيليب كوتلر: " (1999) مقياس الزبون نورغيت في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة".

الزبون ذو درجة ولاء عالية يمتلك التزاماً قوياً وهذا بالاعتماد على تجربته السابقة في التعامل مع المؤسسة، وهو يفضل منتج 48 % من الزبائن بالتدوم وحوالة الاستياء فإن هذا النسبة لنتبضع عند حالها (U.S.A) الأمريكية بل ستضاعف لتبلغ حوالي 96 %

أيتفسر هذا الظاهرة يعود إلى كون كل زبون غير راضٍ يبلغ من تسعة إلى عشرة زبائن تجربتهم بالخائبة لكنودائماً بالاستناد إلى نفس المصدر، إذا ما تلقى هذا الزبون غير الراضي المتذمر (عناية ورد سر يعن شكوا هو سبب تذمره فانبالمقابل يصح بعد ذلك أكثر ولاء من ذي قبل.

(ث) نمو ذجال ولاء وتقسيما الزبائن:

¹ أشرى فاحمد شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 56

1998

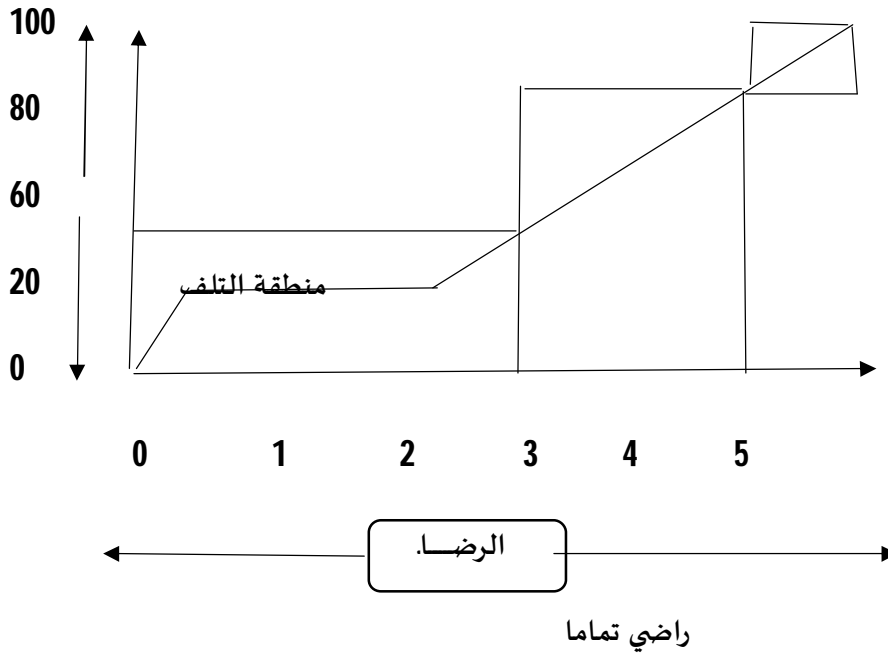
سنة (Jammerngy)

لقدم)

نموذج الولاء الزبائن الذي يمكن الاعتماد عليه في تقسيم الزبائن، ومنتم محاولة الاهتمام والعناية مالا يغيرهم.

- ينتمي الزبائن الذين لديهم معالقات شراء في كل وقت إلى الفئة قاعدة ولاء قوية.
- أما الزبائن الذين لديهم مولااء العلامتين وأكثر فينتمون إلى الفئة قاعدة ولاء معتدل.
- أما آخر نوع يعرفون بمتغير الولاء والتبدل يمكنه مفضلة واحدة إلى أخرى.
- وهناك تصنيفات أخرى للولاء والزبائن كالنموذج الذي قدمه (Oliver) سنة 2002، حيث يميز بين:
 - التميزي، الانفعالي، الميولي والفعال.
- سنة 2003، قدم كل من (Judith W. et Kincaid) نموذجاً حيث ضم فيه الرضا والولاء.

الشكر رقم (07): نموذج الرضا والولاء



غير راضي تماما

Source: Judith W. et Kincaid, Customer Relationship Management, prentice, Hall, New Jersey, 2003, p: 20

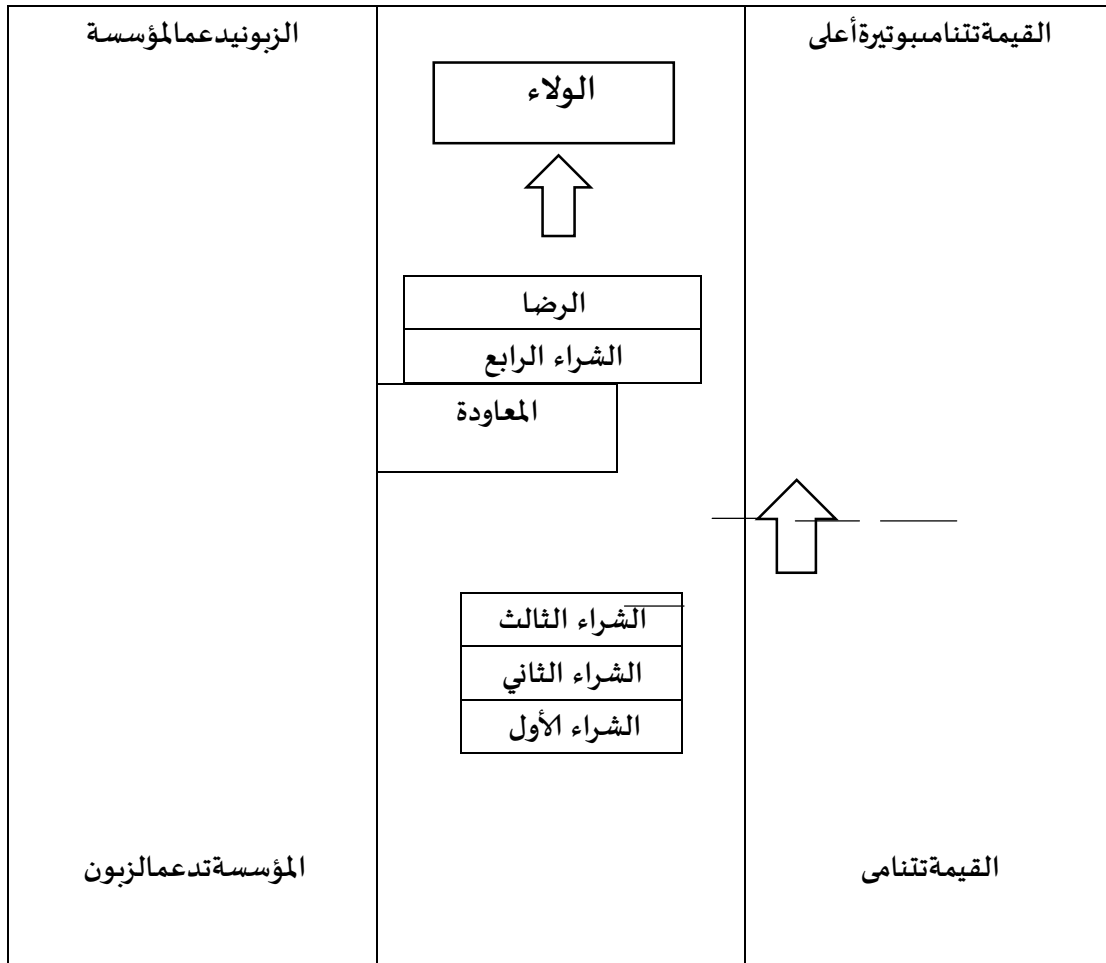
ما يمكننا استخلاصه من الشكلا أعلاه:

في القسم الأعلى من الهرم، المؤسسة تنفق القليل من التكاليف، الجهود والوقت لإيفاء بحاجات الزبائن، وفي الوقت نفسه تنفق أقل مما يكسبها ميزة تنافسية، علما وعموما لا يحتفظ بالزبون عن طريق تسيير العلاقات مع الزبائن وزيادة ولاء يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تظهر في:

- ✓ تكثيف الزبون بمشترياتهم من المؤسسة مما يقلل التكاليف التوزيع.
- ✓ الزبون والولاء يعطيان نطباً عجيده عن المؤسسة (الاتصال المجاني)
- ✓ رغبته في دفع أسعار عالية.

يمكن للمؤسسة أن تطور حلقة الولاء لزيائنها عن طريق المبدأ المعروف بمبدأ الشراء الرابع، والشكلا الموالي يوضح أنهم بعد جذب الزبون ومحاولة ربط علاقاتهم عن طريق تقنية أو تقنية تسيير العلاقات مع الزبائن التي تم التطرق إليها في المداخل السابقة، يمكن للزبون أن يكرر عملية الشراء، وإذا ما تم هذا المعاداة لأربع مرات فانه يكون قد وضع قدمه في أول خطوات الرضا ومنتهم كتنطوير حلقة ولاء ه.

الشكل رقم (08): مبدأ الشراء الرابع



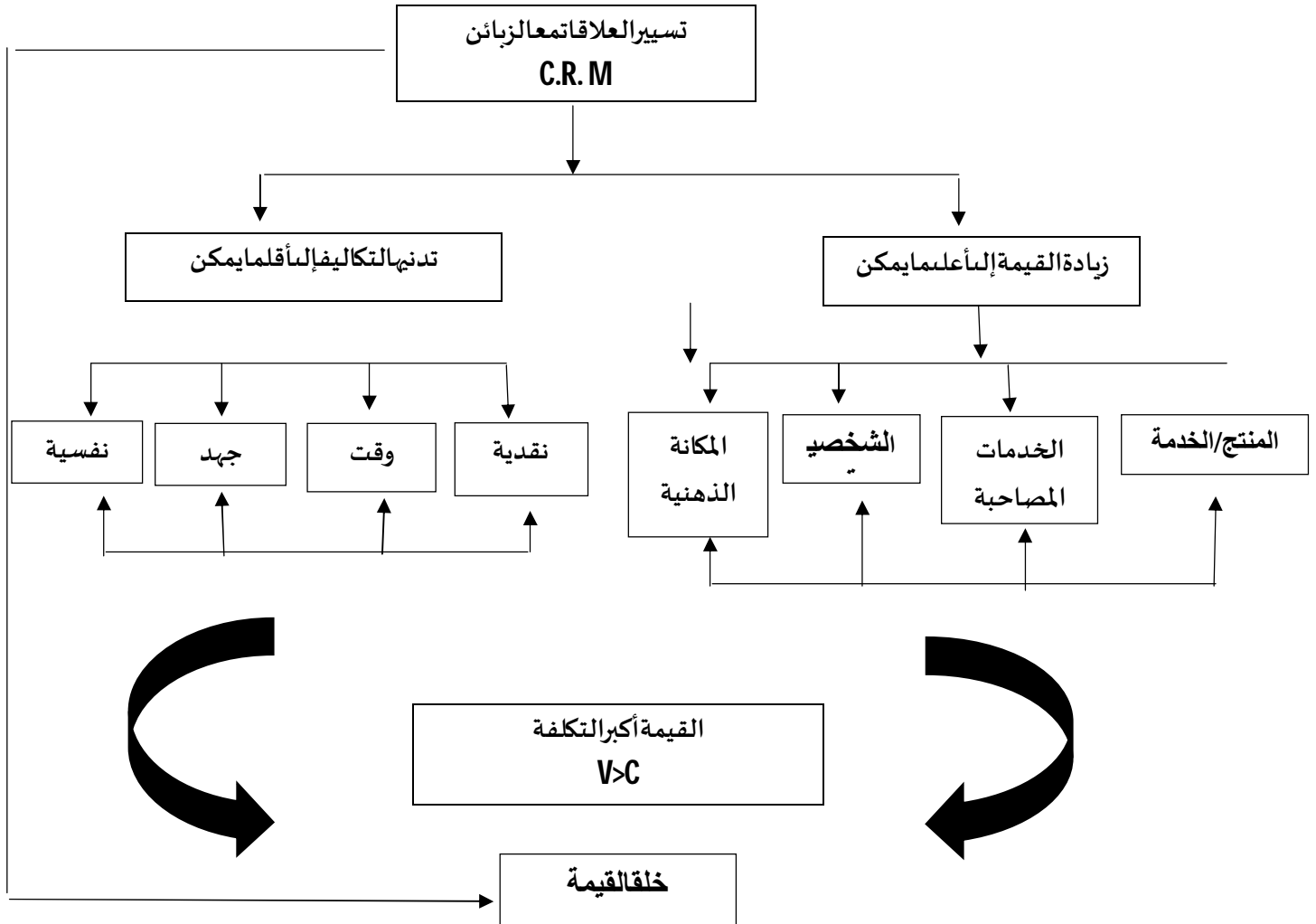
المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 307:

ج) منهج القيمة الجديد مصدر للميزة التنافسية :

المؤسسة التي تنتهج تسيير العلاقات مع الزبائن كأداة فعالة لكسب ميزة الانفراد، علمها أولاً وقبل كل شيء التفكير فيما إذا كانت تستطيع خلق قيمة إضافية غير التي يستطيع منافسوها تقديمها للزبائن، فالزبون أصبح في الوقت الحالي يهتم بما يدفعه للحصول على المنتج والخدمات المصاحبة وليس ما تدفعه المنظمة لإنتاج المنتج وتقديم الخدمة¹.

والأدبيات التي تهتم بمدى خلق تناولتهم من جوانب عديدة، فالبعض أوجوه القيمة في السعر المنخفض والحقيقة هذا مد خلاصاً كلاسيكياً، وما يهمنا في هذا المدخل هو كيف تترجم المؤسسة التي تتبنى تسيير العلاقات مع الزبائن القيمة للتميز؟

الشكل رقم (09) : دور CRM في خلق القيمة



المصدر: أميرة هاتفحدواوي الجناحي، مرجع سبق ذكره، ص 53:

¹ مبروكالهوراري، رضا العميل، محددات أهميته، مجلة الدر اسات المال بينو التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001، ص: 58

ح) تعريف خلق القيمة:

تستطيع المؤسسة حسب الجدول أعلاه من خلق القيمة (القيم)، وذلك بالاستعانة بتسيير العلاقات مع الزبائن أولاً وفيهم زبائنهم، تقسيمهما إلى قطاعات حسب أهمية كل زبون ومنبعه ديكتة بتكليف إستراتيجيتها بما يتوافق مع موطحات وتطلعات الزبائن نوع علمها مراعاة في ذلك لتدني تكاليف الإنتاج، تكلفة الجهود وغيرها وبالمرافق لمفروض علمها تعظيم موزيادة القيمة كقيمة المنتج وقيمة المكانة الذهنية.

تعريف قيمة الزبون (قيم): 'بحزمة المنافع التي يحصل عليها من المنتج والخدمة' 1997, Kotler

عناصر القيمة الإجمالية: تتألف القيمة الإجمالية للزبون من مجموع قيم، نورد هنا فيما يلي:

- **قيمة المنتج**
وتتكون من خصائص المنتج المادية، ويجب أن تتطابق بمواصفات المنتج مع توقعات الزبون لما لا تكون أكثر، وبسرعة التدليليم، وكذلك الدعا لإضافيا الذي يقدمه جلال البيعة للزبون، وتقديم الضمانات الذي يمد شأنها بقليل من مخاطر الشراء المدركة.
- **القيمة الشخصية¹**
يعتبر خلق القيمة الشخصية من أضعف الأمور تقليداً، إذ يعتمد على ثقافة المؤسسة وكفاءة أومهارات الأفراد وخصبة أفراد المكتبة الأمامية إذ تستطيع المؤسسة بفضل خلق هذا القيمة من التميز والريادة.
- **قيمة المكانة الذهنية**
عند محاولة المؤسسة خلق قيمة في أذهان الزبائن فإنها بذلك تكون على علمها المعرفة بزبائنهم، وهذا من خلال الاتصال الدائم، وإذا استطاعت خلق هذا القيمة فإنها بذلك تكون قد قطعت شوطاً كبيراً في كسب بولاء الزبون ومن ثم التميز عن بقيا المؤسسات الأخرى.

أما فيما يخص التكاليف، وكما أطلق عليه (Kotler)

تسمية كلف الزبون الإجمالية، وتتضمن على العموم التكاليف النقدية والغير النقدية كتكاليفها هود والتكاليف النفسية.

- * **التكاليف النقدية: عرف (Stanton) سنة 1997** التكلفة النقدية علمائها
- "كمية النقود أو عناصر أخرى عند منفعة مطلوبة للحص ولعلم المنتج
- وحتى تستطيع المؤسسة التميز في تدني تكاليف المنتج النهائي فإنها
- تستعين في إطار تسيير العلاقات مع الزبائن بالاستفادة من تدنيها التكاليف الكبيرة التي كانت تتحملها من جراء الاتصال بالمتكثفة ال تي كانت تستعملها في التسويق الكلاسيكي وكما هو معروف فإن كل من تكلفة التوزيع (CD) وتكلفة الترويج.
- (C com.) تدخلنا عند حساب سعر البيع (PV) كما توضحها المعادلة التالية:

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

¹Joël Brée, O.P.C.I.T , p : 65

- ❖ $P.v = Ctp + (C.d + C.com)$
- ❖ 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

*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 والمفاضلة 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 وهذا بتصميم منتج أو خدمة على قياس الزبون وتستهمل أحدث الطرق الاتصال والتواصل معه، وذا تستطيع أن ترفع عنه عناء الوقت ، خاصة إذا كان زبائن المؤسسة من فئة الذين الوقت عندهم مهم.

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

*التكلفة النفسية: تعتبر هذه التكلفة هي الأخرى مهمة للغاية بالنسبة للزبون ، المؤسسة وحتى تستطيع جعل منهذا المدخل ميزة تنافسية تدرب وتكون موظفها حتى يستطيعون التعامل الجيد مع الزبائن و التكيف مع مختلفا الوضعيات خاصة وأن زبائن المؤسسة مختلفو الطباع والشخصية والمزاج، ولكن عن طريق البيانات¹ يستطيع مقدم الخدمة أن يتعرف على ملامح كل زبون و من تم يختار الطريقة التي تلائمه.

المطلب الرابع: عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة

كغيرها من المفاهيم الحديثة نسبيا، تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن تحديثا للنشأة في المؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات التي تنشط في الدول النامية، أينواجه هذا المفهوم عدة عراقيل ومشاكل، وعلى العموم يمكن تقسيم هذه العراقيل إلى داخلية أي تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بالظروف الداخلية للمؤسسة كالعراقيل التنظيمية، المالية، الثقافية وخاصة التي خص كفاءات وقدرات الأفراد، ضف إلى ذلك العراقيل الخارجية التي تميزها المحيط الخارجي أو التغيرات المتعلقة بثقافة الزبون، المنافسة، القوانين والتشريعات، وفيما يلي نوضح الرؤية التي يجب التعرض بشيء من التفصيل إلى كل مشكل على حدة.

¹IBID , p :68

1) العراقيل الداخلية:

أ) العراقيل التنظيمية

:

كثيرا ما ترتبط هذه العراقيل بالإطار التنظيمي الذي لا يخذ مأهدا فتسيير العلاقات مع الزبائن، إذ تعتمد المؤسسة عليهم مسلطة كلاسكيكيا ليسمح مرور وانتشار المعلومات وتوافرها في كافة الأقسام بالسرعة المطلوبة ولا بالكمية المطلوبة،¹ بل بالعكس إن مثل هذا التنظيم يبقيا المعلومات والسلطة في يد وعصمة الطبقة العليا فقط حينما يسيء المسير الفهم الجيد للمعلومات وترجمتها على حسابها هو ما فإن المؤسسة (التنظيم الداخلي) لا تتوصل إلى اتفاق حولها والزبون الذي يريد جذبها، والذي يريد الاحتفاظ بها ولا يريد ربط علاقات معه.

إن عدم وضوح الرؤية التسويقية بسبب عدم مرونة الهيكل يسقط المؤسسة في مأوى التناقضات والتضاربات تحول تحديد المزيد من المناهج للزبائن، وإشكالية القيادة (العلاقات الرئيس / مرؤوس) هي الأخرى تعتبر من الصعوبات التي تواجهها المؤسسة، فالقيادة التي لا تدعم التحسينات العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبنيته الأخرى لخلق جو تفاهمي يسمح بفعال الروح المعنوية للأفراد وحفزهم لمزيد من الجهد والأداء، لن تستطيع عبوراً لأهداها المتوخاة من إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

إن النظام التسييري المبني على المفهوم التaylorي، لا يذفع أبداً المؤسسة للمضي قدماً بالبلوغ أهدافها، إذ أن تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن يتطلب مساندة الجميع، وكذا التحام والتفاف كالأفراد المؤسسة، وكلاهما في فلسفة الجديدة تعتبر رمعية بإنجاحها هو السهر علمت متابعة الإستراتيجية خطوة بخطوة، وكيف ننظر من الأفراد المساندة والتفاهم، وهما لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم، ولا يحسون بالانتماء، فهم غير محفزون، ما ديا ولا معنويا، وهذا ينعكس سلباً على العملية الإنتاجية، الأداء، وبالتالي عوضاً أنتجها بالمؤسسة زبائننا جدد أو تحافظ على زبائننا الحاليين، فانه على العكس من هذا وسوف تفقد المزيد من الزبائن، وبالتالي يضعف موقفها التنافسي.

ب) العراقيل المالية:

يعتبر هذا الجانب أكثر المشاكل التي تواجهها المؤسسات الرامية إلى تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كنتمهم جلبناء التفوق التنافسي في ظل ظروف لا تعرف بالاستقرار، والحديث عن الجانب المالي يكون أكثر تأثيراً إذا أضدنا حجماً المؤسسة بعين الاعتبار، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة (PME) أو المؤسسات الصغيرة جداً (T.P.E) فكثيرا ما، يتطلب تبني هذا النوع من الإستراتيجيات (CRM) أمولا ضخمة لانجازها وإنجاحها، لإقامة البيئة التحية (Plateforme) كجلبت تكنولوجيا الإعلام والاتصال لإقامة مراكز الاتصال بالزبائن، الانترنت للإعلام الجيد، السري عن المنتجات والخدمات، الأسعار، وللتواصل مع الزبون، الانترنت نيتا لتيسر محال شفاف وسرعة تدفع المعلومات عبر كمال الأقسام، الانترنت لتيسر محالها الأخرى من التواصل مع الزبون وكذا ابقية فروع المؤسسة، ضف إلى ذلك المبالغ التي تنفقها المؤسسة لغرض تدريب وتكوين أفرادها للتعامل الجيد والقدرة على التكا

¹ رولاند سوفيت، مرجع سبق ذكره، ص: 08

(CRM)

الاحتفاظ بخصيتهم السوقية دون اللجوء إلى الاستثمار في هذا المنهج الجديد

(الذي قد تصبح تكاليفه عبئاً على المؤسسة، ونلاحظ مثل هذا العراقيل خاصة في القطاعات الصناعية أو الخدمائية).

ت) عراقيل تشريعية وقانونية :

تساهم القوانين والتشريعات الحكومية كثيراً في النهوض وتعزيز استراتيجيات تسيير العلاقات مع الزبائن، كما قد تعرقل تطبيقها وتضعف إنجازاتها.

إن الدولة التي لا تتعامل بصرامة وبطرق رديئة مع اقتصاد الموازي (السوق الموازية)، هذا يحفز علينا انتشار ثقافة التقليد والسوق السوداء، وكما هو معروف فإن هذا المؤسسة تلامهم مطلقاً الاحتفاظ بالزبون ولاحتكاك سبباً لهما مادامت فإلّا تتعظيم أرباحها ومكاسبها عن طريق حجم المبيعات التي لا يخضع للرقابة الجبائية، مما في الكثرة من الأحيان يساعد على تخفيض أسس عارها، وبالتالي تستطيع جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وعلم فإننا المؤسسة التي يفنيها الاحتفاظ بالزبون وكسب لاء هيعد هذا غير ممكن بالنسبة لها في مثل هذا الظروف، مما ينعكس سلباً على استراتيجيتها.

ث) ثقافة المجتمع:

إن نمو وتمتعنا بالناحية الثقافية، وخاصة الاستهلاكية منها يعتبر محفزاً ومشجعاً كبيراً على نمو ثقافة تسيير العلاقات مع الزبائن. إننا نلاحظ ثقافة مؤسسية، وعلى العكس من هذا كله، فالتعامل الذي يفتقر إلى المنظمات وجمعيات حكومية وغير حكومية، كجمعيات حماية المستهلك ومنظمات حماية البيئة، لا يشجع المؤسسة على الاهتمام بالزبون ولاحتبا البيئة، مما يدفعها إلى التفكير أولاً في لأرباحها حولها وتعمل على حساسية الزبون وأعلى حساسية بالبيئة التي أصبحت مهددة أكثر.

خلاصة الفصل

لمتكننا المؤسسة الاقتصادية تميزاً بثنائها وتحافظ عليهم، بقدر اهتمامها بتعظيم الأرباح، ولكنها اصطدمت بإشكالية المتغيراتها لمكونة للمحيط الخارجي الذي أصبح حقيقة مصدر التهديد.

هدفت تسيير العلاقات مع الزبائن أساساً لتغيير السلوكات الزبونية لصالح المؤسسة وذلك من خلال الأولوية للاهتمام بالفرد الدخليكونهم مصدر اهتمام من مصداق التفوق التنافسي، وعنصر ايعول علم تقديم القيمة للزبون، إنشاء قاعدة بيانات الزبائن لتحدد ملامح الزبون بدقة ومن ثم تكيف مزيجها التسويقي بما يتناسب معه، قاعدة بيانات المنافسين تحتستطيع عمنا الاحتياط قدر المستطاع والاستعداد لمواجهة هؤلاء الزبائن.

ترتكز عملية تسيير العلاقات مع الزبائن أيضاً على تسيير شكاوى الزبائن والبنفهم إرضاءهم وخدمة 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 وولاء الزبائن، تخفيض التكاليف وتقديم القيمة) مجموع القيم في الممدخل حديث (، وكغيرها من المفاهيم الحديثة تواجها إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن عدة مشاكل وعراقيل للعلاهمها : العراقيل التنظيمية، الثقافة، التكنولوجيا، عراقيل تشريعية وقانونية، وخاصة العراقيل الخاصة بثقافة الزبائن.

الفصل الثاني

تمهيد :

تجسيدا للمفاهيم التي تطرقنا إليها في الفصل السابق، اخترنا القيام بتربص في إحدى البنوك الجزائرية الذي تأثر بالإصلاحات البنكية وبرز بقوة على الساحة الاقتصادية، نظرا لما حققته مؤخرا من نتائج حسنة.

فهذا البنك يسعى دائما إلى البحث عن فرص واستغلالها لمسيرة التحولات الاقتصادية والإجتماعية العميقة من أجل الإستجابة لتطلعات زبائنه بفضل استعماله لمختلف وسائل وطرق الدفع الحديثة والمتمثلة في تكنولوجيا الانترنت وشبكات الإتصال عن بعد وغيرها، وذلك أنه يسعى جاهدا إلى توطيد علاقته بزبائنه.

إنه بنك التنمية المحلية BDL.

بعد التطرق للجانب النظري الذي تم التركيز فيه على المفاهيم الأساسية لتسيير العلاقات مع الزبائن و السياسات والإستراتيجيات المتبعة، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم الحصول عليه من طرف بنك التنمية المحلية BDL "وكالة مستغانم" وزبائنها على ما تم تناوله في الجانب النظري، وذلك عن طريق القيام بدراسة ميدانية من خلال أخذ معلومات من بنت التنمية المحلية BDL "وكالة مستغانم"، ولتحقيق متطلعات هذا الفصل سوف نتطرق إلى مبحثين :

❖ المبحث الأول : تقديم عام حول بنك التنمية المحلية الجزائري BDL "وكالة مستغانم"

❖ المبحث الثاني :دراسة ميدانية ل BDL

المبحث الأول: نشأته و تعريفه و عملياته:

قبل التطرف علي بنك التنمية المحلية ستحاول في إيجاز تعريف البنك بصفة عامة وطبيعة عمله، وان كانت هذه الأخيرة تختلف من بنك إلى آخر، وأن جميع البنوك تتفق في مبدأ المتاجرة بالديون.

المطلب الأول : ماهية البنك

سوف نقوم في هذا المطلب بتقديم ماهية البنك ليتسهل التعرف على البنك و خدماته

(1) تعريفه البنك

يعد من احدث البنوك التجارية في الجزائر تأسس بموجب المرسوم رقم 85-85 الصادر بتاريخ 30 افريل 1985، وهو بنك منبثق عن القرض الشعبي الجزائري CPA تأسس برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائريقع مقره الرئيس بولاية تيبازة و بموجب الإصلاحات التي تبعت 86 أصبح البنك شركة مساهمة مؤسسة عمومية اقتصادية بموجب القانون 101/88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 خاضع للقانون التجاري¹.

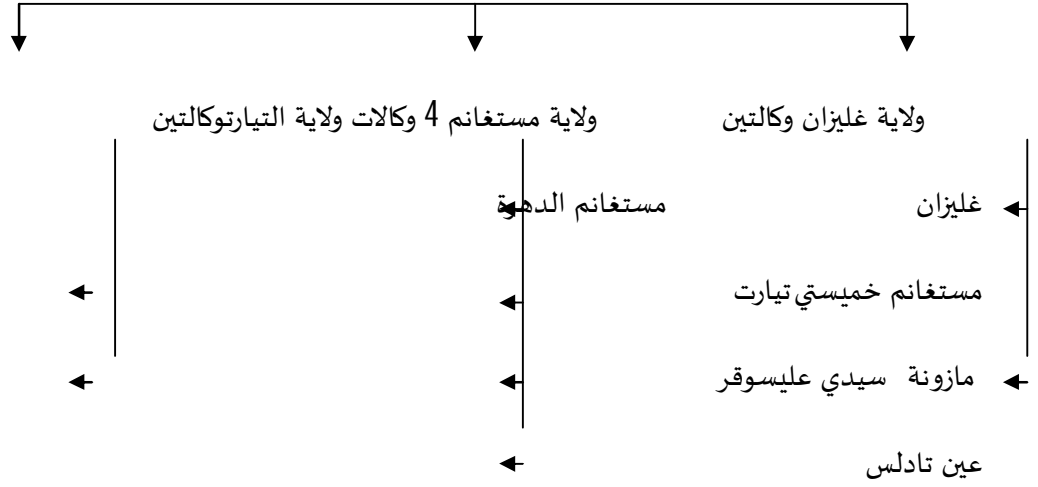
وهو بنك ودائع، المالك الوحيد للأسهم هو الدولة، وقد ارتفع رأسماله فوصل مليار و 440 مليون دينار في جوان 1996.

يحتوي مقره العام علي 10 مديريات متخصصة وله 15 فرع موزعين علي كامل التراب الوطني لكل فرع عدد من الوكالات أما رأس المال الحالي هو 36 800 000 000.

أما عن فرع ولاية مستغانم فقد تأسس عام 1987 له 12 وكالة (4 في ولاية مستغانم، 4 في غليزان، 4 في تيارت)، وهو الآن يضم 8 وكالات (4 بولاية مستغانم، 2 بولاية غليزان ، 2 بولاية تيارت).

¹ معلومات مقدمة من طرف الوكالة BDL

شكل (01-02): مخطط الوكالات للفرع الجهوي لولاية مستغانم



2) عمليات بنك التنمية المحلية :

كأي بنك تجاري تتركز عملياته علي :

-فتح حسابات التوفير، والحسابات الجارية و جلب الودائع .

-تقديم تقديم قروض وسلفيات مختلفة الآجال طبقا للقوانين السارية المفعول.

-تقديم خدمات للهيئات العامة المحلية.

-تمويل عمليات الاستيراد و التصدير.

-تقديم خدمات للقطاع الخاص للمساهمة في التنمية.

-المساهمة في إعادة هيكلة المؤسسات في العامة

- العمليات التي لها علاقة بالسلفيات مقابل رخصة أو رهن

- عمليات التحويل الخارجي

- بيع وشراء العملات الأجنبية وعمليات الصرف

- تقديم المشورة للزبائن

المطلب الثاني: صلاحيات المديرية أو الأقسام داخل البنك:

يتم تنظيم وكالة البنك والتنمية المحلية BDL كالتالي:

1) مديرية الوكالة:

تقع مسؤولية تسيير الوكالة البنكية على عاتق المدير باعتباره الوسيط الدائم عن طريق التزامه بربط المتعاملين الاقتصاديين والبنك وهو مسؤول عن تنمية نشاط الوكالة باختبار الوسائل البشرية والمادية الموجودة تحت سلطة مفوض للسلطة من طرف الإدارة العامة هذا التفويض للسلطة يجب أن يكون مرنا لتحقيق أهداف البنك

2) نائب المدير:

في وجود وكالة متوسطة أو كبيرة يتم تعيين مساعدة المدير الذي يقوم بـ - التسيير الجيد للوسائل البشرية والمادية المتاحة للوكالة.

- مراقبة طبعة المعاملات البنكية وطريقة تقديمها للعملاء.

أ) الوظيفة الإدارية:

هي من أهم المهام النهائية لمدير الوكالة يمكن تفويضها إلى نائب المدير بمساعدة الأمانة الإدارية والتي تتضمن المهام التالية:

- متابعة نشاط العنصر البشري وتوفير الموارد المادية اللازمة لتسيير المهام.

- تنفيذ المهام الإدارية (الاتصالات، مكتب البريد،...)

- تسيير الميزانية الحافية للاستثمار والقيام بالمهام ومتابعة نشاطها.

ب) الوظيفة التقنية:

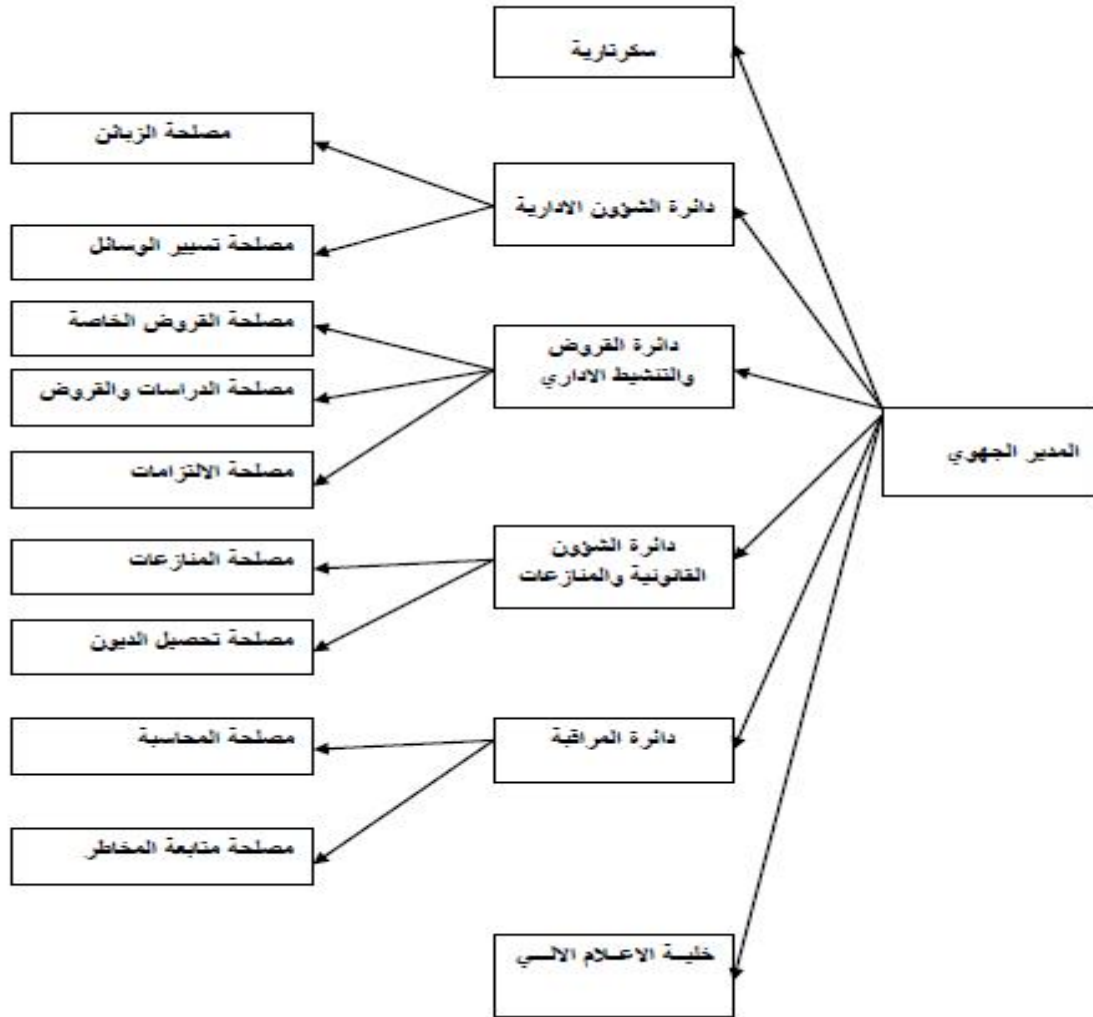
تعتمد على أمانة الالتزامات التي تقوم بتنفيذ عمليات القرض من خلال خدمات الصندوق التي تضم تسوية الحسابات، الخدمات التجارية الخارجية والتي تقوم على دراسة العقود وملف التصدير والاستيراد بفتح ومتابعة الحسابات بالعملة الأجنبية وتبليغها إلى بنك الجزائر.

ت) وظيفة الاستغلال:

تضمن الحركة التجارية داخل الوكالة الهدف الوظيفة هو:

- تطور دائم للنشاط التجاري بضمان عملاء دائمين للوكالة (الموارد، الالتزامات)
- متابعة الأهداف المسطرة فيما يخص جميع الموارد المالية.
- متابعة الضمانات المقدمة من طرف العملاء.

شكل رقم (02-02): مخطط مجمع الإستغلال لمستغانم



المصدر: بنك BDL

(ث) وظيفة تسيير الأخطار:

يتحمل مدير الوكالة متابعة هذه الوظيفة بدراسة وتسيير القروض الممنوحة لعملاء الوكالة من خلال:

- فرص منح القرض، طبيعة القرض، مردود يته، مدته، ومتابعته وضعية العملاء.

- مديونية المتعاملين مع البنك بالاستعانة بمركز الأخطار للبنك الجزائري متابعة تقديم الوسائل الأساسية التي يحتويها ملف القرض حتى يتم قبوله من طرف البنك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك:

لكل بنك ومؤسسة هيكل تنظيمي الذي يسير وينظم مهام البنك ويسهل العمل فيه وفي هذا المطلب سوف نعرفكم على الهيكل التنظيمي للبنك

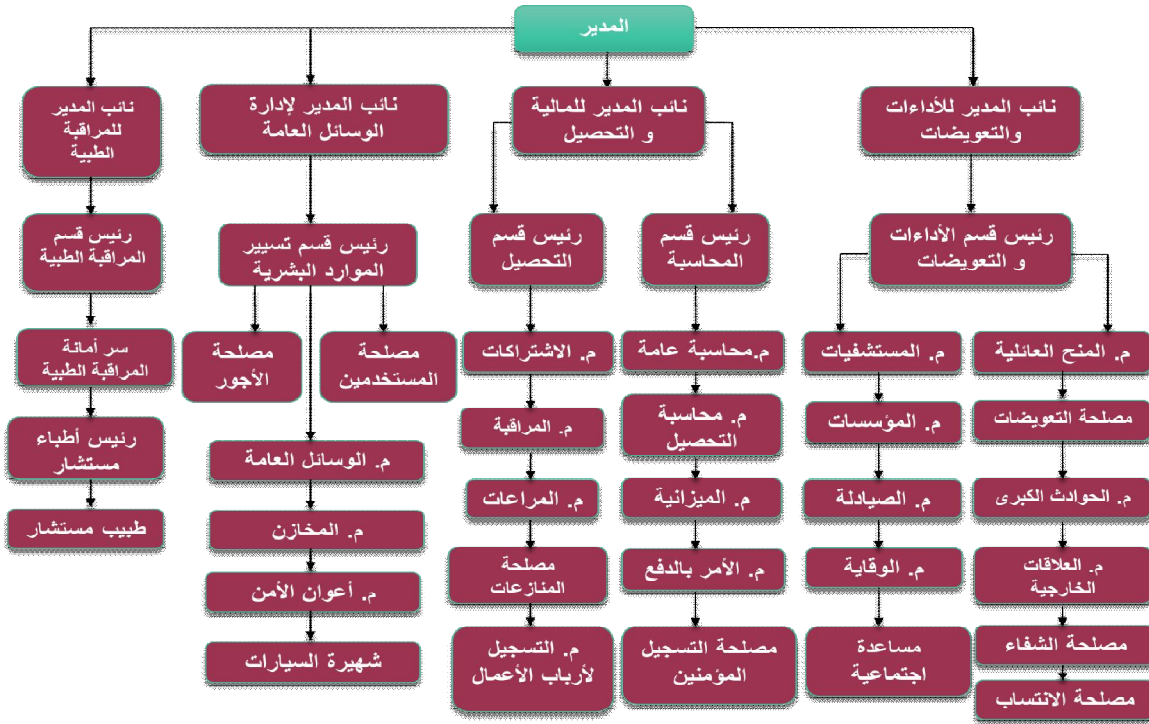
(1) المديرية العامة: يرأسها المدير العام عندما يعين كرئيس مجلس الإدارة وتكلف المديرية بالسياسة العامة للبنك (السياسة التجارية)

(2) المديرية المركزية: وتكون على مستوى مقر المديرية العامة، وتتكون المديرية العامة من مديرية مساعدة، لها علاقات وظيفية مع الوكالات والفروع وتترتب هذه المديرية على الشكل التالي:

- مديرية المحاسبة
- مديرية المتفشية العامة
- مديرية التنظيم ومراقبة التسيير
- مديرية الإعلام الآلي والتنمية النقدية
- مديرية مراقبة الالتزامات والتعهدات
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية الوسائل المادية
- مديرية القضايا القانونية والمنازعات
- مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية
- مديرية الخزينة
- مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات
- مديرية القرض العقاري والقروض الخاصة
- مديرية الإنتاج البنكي

- مديرية المراجعة العامة
- مديرية التكوين
- مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والكبيرة.

شكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي للبنك BDL



المصدر:معلومات مقدمة من طرف الوكالة "بنك BDL"

3) الفروع: LES SUCCURSALES

ويشمل مجال نشاط هذه الفروع بعض ولايات القطر، وهو وسيط بين المديرية المركزية والوكالة، وهي تتدرج من مديرية شبكة الاستقلال ولها علاقة وظيفية مع مختلف المديريات، وهدف الفروع هو مراقبة وتنشيط مختلف الوكالات التابعة لها.

4) الوكالة البنكية:

تضم الوكالة خلية متنوعة من المهام لهدف تحقيق الاستغلال البنكي فهي تشكل من هياكل الاستقلال التي تسمح لها بتلبية احتياجات المتعاملين مهما كانت طبيعتهم وقطاع نشاطهم بطريقة فعالة بتقديم مختلف الخدمات والمنتجات البنكية التي تتناسب مع نشاطهم.

5) المديريات الفرعية:

وتكون على رأسها ثلاث ولايات وتمتد سلطتها إلى الوكالات التابعة لها والمتواجدة على مستوى أكثر من ولاية، وتسمى حاليا بمجموعات الاستقلال بمستغانم ورمزها 834 ومقرها بمستغانم وتشرف على ولايات : غليزان، مستغانم، تيارت ولها طابع إداري، وهي تنشق بن المديرية والوكالات التابعة لها.

الوكالات المتواجدة على مستوى ولاية مستغانم:

وكالة مستغانم 423، وكالة عين تادلس 422، وكالة مازونة 434، وكالة تيارت 466، وكالة السوق 459، وكالة غليزان 469، وكالة سيدي علي 424، وكالة الدهرة 425

مصلحة الاستغلال

مصلحة الدراسات

كتابة مصلحة القرض

المكلف بالدراسات

خلية الدراسات

المبحث الثاني: تسيير إدارة علاقات الزبائن ببنك BDL

يُعتبر تسيير علاقات العملاء (CRM) كبر سوق للبرامج في العالم، وأثبتت على نحوٍ متزايد أنها أفضل الأصول التكنولوجية التي يمكن للبنوك الاستثمار فيها، ومع تزايد أهمية سوق برامج إدارة علاقات العملاء (CRM) على السحابة مع مرور الوقت، وبفضل سهولة تكامل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) مع التطبيقات الأخرى التي تستخدمها البنوك بشكل عام، تساعد هذه الأنظمة المسؤولين التنفيذيين على معالجة كل جوانب دورة الأعمال لديهم وتزيد عائدات المبيعات والتسويق، كما تساعدهم في خفض التكاليف التي يتكبدها في الوقت نفسه.

المطلب الأول: التسويق في المؤسسة البنكية

يعتبر التسويق البنكي محور نشاط أي بنك، وأداته الديناميكية، فهو نشاط متعدد الجوانب وأبعاد تتجه أنشطته ووظائفه جميعا إلى مسار واحد لتحقيق الهدف النهائي للبنك، كما أنه عبارة عن نشاط يساعد البنوك على التأقلم مع كافة المتغيرات التي تشكل البيئة التسويقية التي تعمل في إطارها.

1) نشاط البنك:

أ) النشاط التجاري:

الموارد المالية :حققا المستوى الاجمالي للموارد ارتفاعا ملحوظا خلال السنة المالية 2017 يقدر بـ 9,13 مقارنة بسنة 2016، حيث ارتفع من 1565522 مليون دينار سنة 2016 إلى 1708524 في سنة 2017.¹

ويرجع هذا التحسن إلى الزيادة المعتبرة المقدرة بـ 16,51 % التي يبلغ حجمها 1151940 مليون دينار، ونجاعة عديد الاجراءات التي اتخذها البنك خلال السنة 2017، بهدف استغلال الفرص المتاحة لتطوير حصة البنك من سوق الودائع، كما استقطب بامور عينومد خرينو كذا توسيع شبكة وكالات البنك، وهـ وماترجمبا الحفاظ على حصة سوق مقدرة بنسبة 20,84%.

التوظيف البنكي

ترجمت الديناميكية التي التزمها البنك في مجال التوظيف البنكي من خلال توسعة شبكة فروعها وتطوير وتنويع محفظة عملاء هبشكلا إيجابيا، حيث تم تسجيل 2672056 حسابا بنكية في سنة 2017، مقارنة مع 2593529 حسابا بنكية في سنة 2016، أي زيادة صافية مقدرة بـ 78527 حسابا بنكيا جديدا مفتوحا على مستوى شبكة البنك.

ب) قروض الزبائن:

بلغ مستوى القروض الموجهة للزبائن 1650275 مليون دينار، حيث سجلت هذه الأخيرة زيادة قدرها 240111 مليون دينار، أي بزيادة 17,03 % مقابل 1410164 مليون دينار خلال سنة 2016، ويرجع هذا إلى الاجراءات التي اتخذتها البنك من خلال القيام بعدة مبادرات جذب للزبائن، بالإضافة إلى سياسة دعم مرافقة فعالة سمحت بإيجاد التمويلات الملائمة لمختلف احتياجات زبائنه، وبالأخص عملائه من قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

ت) نشاط الخزينة وسوق رؤوس الأموال

¹ تقرير سنوي 2017، البنك المحلي الجزائري BDL

نشاط الخزينة ورؤوس الاموال: في سياق متميز يعجز حاد في السيولة على مستوى السوق، سجل البنك ارصدة متوسطة يومية سلبية للخزينة بلغت 257130 مليون خلال السنة المالية 2017.

نشاط رؤوس الاموال: لجأ البنك المحلي الجزائري الى السوق النقدي لاقتراض ما اجماله 15942560 % مليون دج مقابل 37943350 مليون دج في 2016 ذلك بتراجع مقدّر بـ 57,98 % لعمليات الاقتراض في سوق المال بين البنوك، ويعود هذا التراجع الى تخفيف بعض الإجراءات المندرجة ضمن السياسة النقدية المرسومة من طرف البنك المركزي والتي تمثلت في تخفيض نسبة الاحتياطي الاجباري المعتمد على البنوك من 8 % الى 4 % من اجمالي ايداعات الزبائن.

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

ث) النشاط النقدي:

استمر البنك في مسار تطوير وعصرنة النشاط النقدي، بإحراز خطوات مشهودة في مختلف النواحي اهمها:

- توسيع خدمة (BNA.Net) البنك عن بعد ابتداء من أفريل 2017
 - توسيع شبكة الفضاءات الالية للبنك من خلال وضع قيد الخدمة ثلاث شبائيك اوتوماتيكية جديدة.
 - التكتيف من شبكة المتعاملين المنخرطين في خدمة الدفع الالكتروني.
 - الحفاظ على ديناميكية التعميم لبطاقة CIB للعملاء من الافراد.
- علاوة على ذلك، قام البنك بتسريع وتيرة جهوده لتطوير منتوجات جديدة بما يستجيب لتطلعات زبائنها في ذلك:

- خدمة الشبائك البنكي عن طريق الهاتف النقال التي تسمح بالاطلاع على رصيد الحساب البنكي، بهدف تمكين مختلف المنخرطين في هذه الخدمة من تحويل الاموال ما بين وكالات البنك باستعمالهواتفهم المحمولة.
- تسريع وتيرة مشروع إطلاق البطاقة البنكية الدولية، الخدمة التي تسمح بإصدار و قبول بطاقات الفيزا الدولية على الشبائيك اوتوماتيكية للبنك.
- بلورة خريطة الطريق الخاصة بإصدار خدمة الرسائل القصيرة الخاصة بالعمليات بواسطة البطاقات النقدية والتمننا المتوقع اطلاقها مستقبلا.
- الانتهاء من مشروع اعتماد دفتر التوفير الالكتروني.

ج) شبكة الاستغلال:

واصل البنك استراتيجيته تطوير وتحديث شبكاته للاستغلال من خلال التركيز على اوسع توطين للزبائن بفضل سياسة التوسع الجغرافي وكذا عصريته مقرات وكالاته بما يضمن توفير أحسن الظروف لاستقبال الزبائن تمثل الاجراءات الرئيسية المتخذة في عام 2017

ح) نظام الاعلام الالي ونظام الدفع:

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

- مواصلة عملية الانتقال من قاعدة البيانات المركزية من ALPHA نحو الارضية ESCALA
 - وضع قيد الخدمة برنامج محاكاة طلبات مختلف صيغ القروض العقارية 11 صيغة المسوقة علمستوى شبكة البنك.
 - تطوير البرنامج الخاص بمعالجة السفتجات التجارية والتوقيعات على النظام المعلوماتية.
 - منجبة اخرى، تمت تسجيل انجاز عدة عمليات اخرى بهدف تعزيز وحماية النظام المعلوماتية للبنك من ضمنها:
 - حماية الانظمة المعلوماتية للبنك ضد مختلف الهجمات الالكترونية.
 - مراجعة سياسة التخزين المعلوماتية للنظام الاستغلاما بكمبيوتر وسفت.
 - تمكين مهندسي الاعلام الالي علمستوى المديرين بالجهوية من الولوج لنظام SCCM .
 - وفيما يتعلق بالعمليات التي تنفذ تفيمجال تطوير تقنياتها وهندسة الشبكات المعلوماتية فنذكر:
 - تحيين عمليات تسيير شبكات الاتصال الواسعة WAN والمحلية LAN .
 - تحسين نظام الامن المعلوماتية.
 - ربط قسم المطابقة مع نظام مسوية لتقسيم الدليل قصد التحكم أكثر في اعمال الرقابة المنجزة وفق هذا النظام.
 - تعميم الولوج لقاعدة البيانات المركزية للمخاطر الكالمديري بالجهوية للاستغلاما لعلمستوى البنك.
 - ربط مديرية مشروع عصريتها النظام المعلوماتية الجديد مع قاعدة الانتاج المعلوماتية باحسان.
- #### خ) المراقبة الداخلية:

يهدف ضمنا لمطابقة الدائمة مع القوانين والتشريعات المعمول بها، وكذا تكييفها مع مختلف القواعد الجديدة الضابطة للأعمال، رصد ومراقبة المخاطر، واصل البنك تعزيز اجراءاتها مندرجة ضمن نشاط المراقبة الداخلية،

وفي هذا الإطار تم تحقيق الاجراءات التالية خلال سنة 2017:

- اعداد تقارير عن تطور مؤشرات رصد ومراقبة المخاطر علمختلف المستويات.
- التحيين السنوي للخريطة الاحتمالية للمخاطر.

- متابعة عمليات التدقيق الخارجي (التدقيق المالي المراقبة الداخلية تدقيق عمليات دراسة ومنح القروض وتدقيق مالي زانية وخارج الميزانية).

- اعداد تقرير تقييمي لمدى تنفيذ مقترحات محافظي الحسابات وعرضها على مجلس الادارة.

- تحديث بطاقة المعلومات الخاصة بالزبائن، تجميع الوثائق المطلوبة في هذا الاطار والسهر على احترام المدة القانونية لحفظ الملفات في الوكالات (أرشيف الوثائق)

د) التنظيم الطرق والإجراءات

تمحورت انجازات البنك في مجال التنظيم بمتابعة مسار تكييف صلاحيات ومهام مختلف هياكل

البنك بما يتلاءم مع تطور انشطتها ومطابقتها مع تطور المنظومة المصرفية بشكل عام.

وقد تم خلال سنة 2017 تنظيم المديرية والكيانات التالية:

- مديرية تطوير ودراسة المشاريع المعلوماتية

- مديرية الانتاج 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 اصدار 145 نص عضوي منهم 25 منشور،

21 منشور تنظيمي و 99 تعليمة سنة 2017

ذ) الموارد البشرية

قام البنك بتنفيذ استراتيجيته الجديدة الهادفة الى 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 والعصرنة الذي انتهجه البنك حيث قدر عدد اعوان البنك 4950 موظفا الى

غاية نهاية 2017 ، اما فيما يخص نسبة الاطارات العاملة لدى البنك فقد سجلت ارتفاعا من 65,44% في

2016 إلى 67,49% في عام 2017

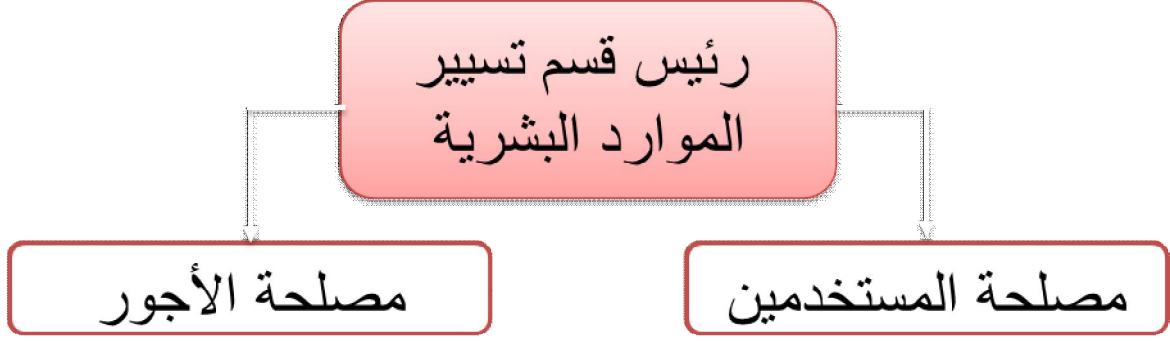
وقصد تعزيز مستوى مهارات أعوان البنك، قام بتسوير وتجسيد برنامج تكويني موسع وموجه

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 اجمالي موظفي البنك، فيما

بلغت التكاليف المالية للبرنامج أكثر من 157 مليون دج أي 2,7% من الكتلة الاجمالية للرواتب.

شكل رقم (04-02): مهام الأساسية لقسم الموارد البشرية



هـ) 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 الاعلان عن طرح مناقصة لاختيار مكتب دراسات مرافق للبنك في تجسيد هذا المشروع اختيار ومنح العقد لمكتب استشارات دولي، وكذا تعيين افواج عمل مختلطة مكلفة بهذا المشروع الذي اطلق بداية 2019 اولى عمليات التسويق.

34

/شحيحتي

توسيعتسويقمنتوجالادخارللتقاعد

وكالة بدل المناشئ وكالة التيكنا مرخصها سابقا، الموجه لفئة المكلفين بالزبائن نواب المديرين والكلمدراء الوكالات «دل يالبيع» إنجاز، نشر وتوزيع قصد تحسين وتعزيز قدراتهم التسويقية.

➤ في مجال الاتصال:

تصميم وتجديد منشورات وكتيبات مختلفة لمنتجاتها في ذلك: بطاقة «CIB» قرضا الرفاهية «BNA.Net» ملصقات القروض العقارية الشبابي كالاتوماتيكية «GAP»، مع تحضير العديد من، الاعلانات معلومستونقاطالبيع.

المشاركة في مختلف المعارض والتظاهرات الاقتصادية التي تترعايتها من قبل البنك كما في ذلك:

معرضا لانتاج الوطني، صالونالبناء، معرضالجزائرالدولي، الصالونالدوليللسياحةوالاسفار،..... ارسال 27
نشرية اعلامية داخلية «Flash d'information» انجاز المجلة الاعلامية الدورية «BNA ACTUS»
«معارسالمخصصاخبارالصحافة(المكتوبة المسموعة والمرئية) بشكليوميلجيمع مسؤوليا للبنك، عن طريق البريد الالكتروني، وني،

ميدانالتامينالبنكي: قامالبنكبتكليفمديريةالتسويقوالالاتصالبتجسيدالتامينالبنكيومتاماطلاقهفيشهرفيفري

«AGLIC

2017معشركة

«بفضل هذا الشراكة قام البنك بتسويق العديد من منتجات التأمين المخاطر المتعلقة بالقروض العقارية القرضاً لاستهلاك السفر للخارج وذلك عبر 150 وكالة وبلغت عقود التأمين 18161 عقدت عام 2017

و) المسؤولية المجتمعية:

واصلاً للبنك جهود هلتريسيخوتحسين صورته المجتمعية من خلال المساهمة بشكل منتظم وديناميكي، جنباً 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 عشر أعماله الرعاية لمختلف التظاهرات اذ ان المنفعة العامة من خلال عمليات المساعدة والإعلان تؤكد السداء جوائز للمتفوقين من الطلبة والشباب في مختلف المجالات وتخصيص تبرعات للجمعيات المعتمدة والتي تمثل مهمتها في تعزيز التواضع من مختلف شرائح الفقرة 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 فيما يلي¹:

1) الجودة

:

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

- ✓ إيجاد قياس متكامل للجودة في ضوء احتياجات الزبائن.
- ✓ التعرف الصحيح على رغبات الزبائن وذلك من خلال البحوث التسويقية.
- ✓ نقل توقعات الزبون إلى المصمم المنتج ومقدمي الخدمة.
- ✓ التأكد من أن طلبات الزبون قد تم الوفاء بها بأسلوب صحيح.
- ✓ الاتصال الدائم بالزبون للحصول على رضاه.

2) شكاوى الزبائن :

تعتبر شكاوى الزبائن بعدد أساسياً من أبعاد إدارة علاقات الزبائن في بنكنا حيث إنها إذا ما اهتمت بها زاد رضا وولاء الزبائن للبنك. كما إذا ما اهتمت بها تحولت الزبائن إلى منافسين.

هيا أيضاً حصرياً من جانب العميل بعد الرضا حيث تمثل رد فعله عند تلقي المنتج أو الخدمة ويرتبط سلوك الشكاوى بمجموعة من العوامل هي:

- ✓ درجة الشعور بعدم الرضا من جانب المستهلك

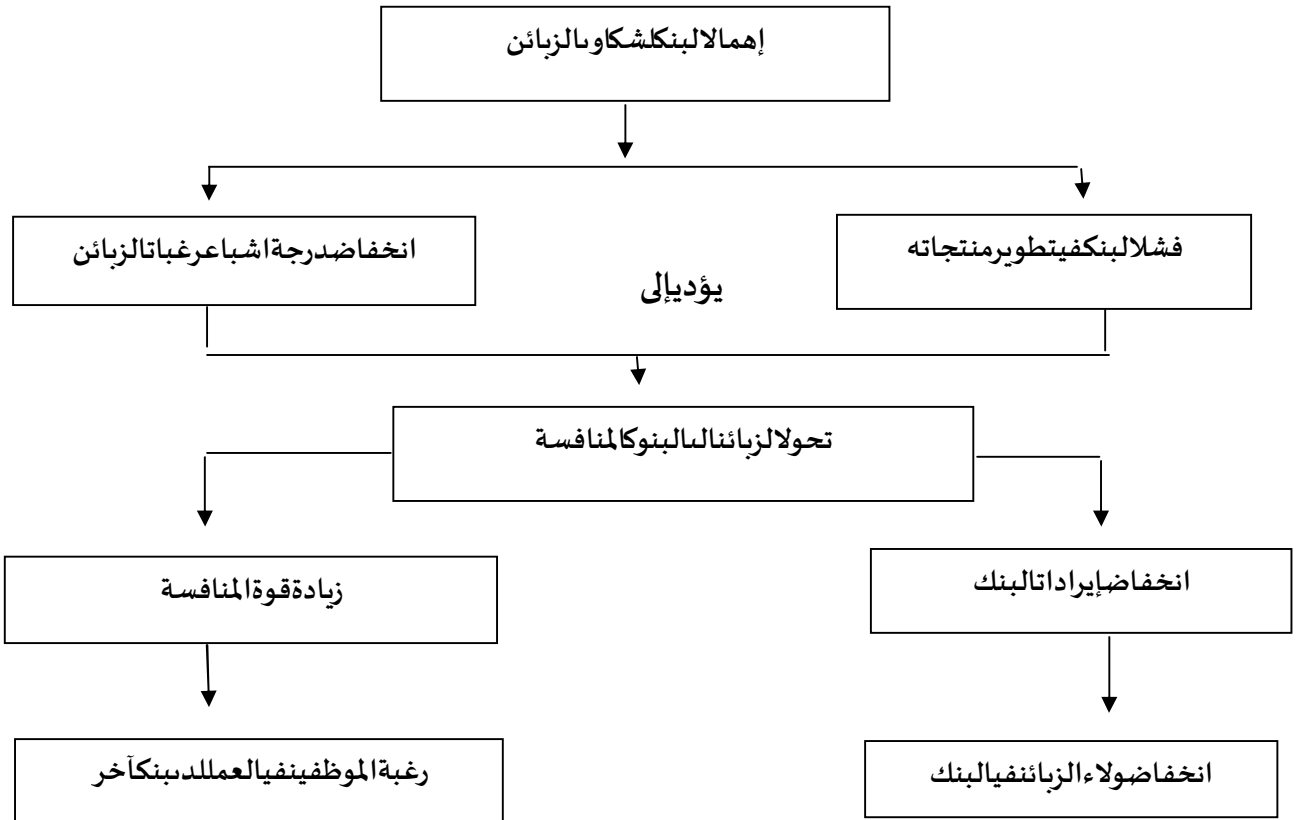
¹ من إعداد الباحثين حسب معلومات رئيس المصلحة.

- ✓ أهمية المنتج بالنسبة للعميل.
- ✓ المنفعة المتوقعة ان يحصل عليها العميل اذا قدم شكوى.
- ✓ شخصية المستهلك.
- ✓ منسيين تفعل بالشكو بالمقدمة منا العميل.
- ✓ الامكانات المتاحة للعميل لتقديم الشكوى.
- ✓ خبرة العميل السابقة بخدمة ومنتجات البنك.

أسباب اهتمام مال البنك بشكاوى الزبائن:

- ✓ العميل غير الراضي سوف لن يصبح عميلا دائما للبنك ويشجع عملاء آخرين على التخلي عن التعامل معه.
- ✓ جديد إن تكلفة حل المشكلة (عدم الرضا) تتراوح ما بين (10-25) % من تكلفة إيجاد عميل.
- ✓ أنا العميل لن يذيقنا الشكوى، ويتم إيجاد حل للشكوى وسوف يصبح رضا هعلمنتجات البنكنا بتويرتفعولاءه.
- ✓ إنشكاو بالعملاء عنصر مهم للبنك للتعرف على مختلف النقص ومحاولة تفاديها من جهة تطوير منتجات البنكوزياد ربحيتهومبيعاتهمنجهة أخرى.

الشكل (05-02): نتائج إهمال شكاوى الزبائن



المصدر: من إعداد الباحثين

3) التسويق الداخلي:

تقوم فكرة التسويق الداخلي على نكلا لافراد داخل البنك كجانبين لواقصار جهدهم من اجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجيها، وانكلو وحدة تنظيمية او جماعية داخل البنك تسوق قدرها وامكانياتها للوحدات الاخرى بداخل نفس البنك، ويشير التسويق الداخلي ايضا بتصميم السياسات والبرامج الموجهة للموظفين بالبنك بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكننا ان يؤدي بالارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون الخارجي، فتحقيق رضا الموظفين يؤدي لتحقيق هذا فالبنك، حيث يكوننا يجابيا في التعامل مع المشاكل التي تواجهها والخاصة بكلمنا العمل الزبائن، كما يعمل على تطوير عملهم بشكل مستمر وبصورة تضمن تحقيق افضل مستوى من الخدمة لكلا الزبائن، ومن بيننا المؤشرات التي يمكننا البنك من التعرف على رضا موظفيها كالتالي:

- مدى تمسكهم بالعمل في البنك لفترة طويلة.
- نسبة الاستقالات والغياب، حيث يعتبر انخفاضها تينا للنسبة تين مؤشرا لرضا الموظف.
- مدى إشراكهم في عملية التحسين.
- رضا الزبون حيث يعد رضا الزبون مؤشرا لرضا الموظف.

4) تقوية العلاقة بين البنك والزبون:

يعمل البنك على تقوية علاقاته بزبائنه، لان ذلك سوف يؤدي للتنمية علاقات الزبون مع البنك، وتكون محصلة استمراره في السوق، فالفائدة من إدارة علاقات الزبائن ليس تذا اتجانبا احد فالكثير من الزبائن يفضلون تلك البنوك التي تقدرهم وتخدمهم وتساعد برغبة كبيرة في العمل على رضائهم، ويظهر ذلك بشكل واضح في الخدمات، نظر الطبيعة الخدمات غير الملموسة، ومعقدة وتحتاجا لالتصال الشخصي، فإنها تحتاجا جيشا كبيرا لخلق الولاء للزبائن، نتيجة المخاطر المصاحبة لعملية شراء الخدمات، فالكثير من الزبائن يفضلون البنوك التي تعاملوا معها من قبل وقد تم خدمتها جيدا، فالحصو لعل ثقة الزبون الحالي مره هم في استمرار العلاقة بينه وبين البنك، وقلبا إدارة علاقات الزبون هو خلق ما يسمي بالزبون الحقيقي .

المطلب الثالث: الفوائد التجارية لاستخدام إدارة علاقات العملاء في البنك BDL

تعد إدارة علاقات العملاء مهمة في كل صناعة، ولكن بالنسبة للبنوك على وجه الخصوص، يمكنها مساعدة المؤسسات على تقديم تجارب عملاء أكثر تخصيصا، فالدراسة عالمية لعملاء الخدمات المالية، وجدت شركة Accenture أن 67% من العملاء على

استعداد لتقديم مزيد من المعلومات للبنوك إذا كان ذلك يعني أنهم سيتلقون مزايا جديدة. وقال 71% من العملاء إنهم سيستخدمون الدعم الناتج عن الكمبيوتر بالكامل لعملياتهم البنكية نظرًا لأن العملاء مستعدون وراغبون في مشاركة معلوماتهم مع بنوكهم، فلا يوجد سبب لعدم تنفيذ CRM الذي يمكن أن يحقق الفوائد التالية:

1) تحسين الاحتفاظ بالعملاء

مع اختلال العملاء للحلول المصرفية عبر الإنترنت بدلا من التجارب الشخصية قد يكون وضع استراتيجيات لتطبيقات طويلة الأمد أمر صعبا بالنسبة للعديد من المؤسسات. مع إدارة علاقات العملاء في البنوك، هناك قدر كبير من البيانات المتاحة، والتي

يمكن استخدامها لتقديم خدمات شخصية بشكل استباقي. لأن CRM يمكن من تسجيل ملاحظات العملاء والمعلومات الشخصية، فإنه يمكن تحسين كل تجربة على سبيل المثال، إذا أضاف صراف البنك ملاحظة إلى ملف تعريف العميل يقول إنه يطرح أسئلة حول نوع معين من القروض، فيمكن لقسم القروض المتابعة عن طريق إرسال موارد مفيدة عبر البريد الإلكتروني تشرح خياراتهم. بعد إظهار البنك للعملاء أنه يستمع إليهم ويبدل الجهود لتحسين تجربتهم طريقة استراتيجية لتعزيز الولاء.

(2) تسريع العمليات في البنوك

خلال نظام واحد وموحد، يمكن لأي موظف في البنك الوصول إلى ملف تعريف العميل للارتقاء بسرعة إلى الحساب، على سبيل المثال، إذا اتصل أحد العملاء بمركز اتصال فيمكن للموظف الذي يتحدث معه إجراء تحديثات في الوقت الفعلي إلى ملفهم الشخصي في CRM عندما يزور العميل فرع البنك المحلي، سيتمكن صرافو البنوك من رؤية الملاحظات من تفاعلهم مع مركز الاتصال. هذا يمكن أن يلغي أي محادثات مكررة ويزود صراف البنك بفهم شامل لوضع العميل.

(3) استخدام البيانات المجمعة لتحسين جهود المبيعات والتسويق

يمكن تجميع البيانات الموجودة في CRM في تقارير حتى تتمكن من اكتساب فهم أعمق للعملاء من هناك، يمكنك تحديد الاتجاهات والحملات الناجحة ومجالات التحسين التي ستساعد على توقع احتياجات العملاء وتخصيص الجهود التسويقية المستقبلية. كما يمكن استخدام البيانات الموجودة في ملفات تعريف العملاء لتحديد مناطق البيع، على سبيل المثال، إذا قام أحد العملاء بإيداع مبلغ داخل البنك، فيمكن للصراف الحصول على عرض كامل لملفه الشخصي وإخطار العميل بالمنتجات الجديدة التي قد يكون مهتما بها أو مؤهلا لها، مثل بطاقة الائتمان البنائية.

(4) جعل الموظفين أكثر إنتاجية

مع توفر جميع معلومات العملاء ضمن نظام CRM واحد ليست هناك حاجة للموظفين للبحث في رسائل البريد الإلكتروني أو التحقق من أنظمة أساسية متعددة للإجابة على سؤال سريع. يتم التخلص من المهام الإيجابية المتكررة بحيث يقضي الموظفون وقتا أقل في البحث عن البيانات والمزيد من الوقت لتعزيز علاقات العمل وفق Nucleus Research شهد مندوبو المبيعات زيادة في الإنتاجية بنسبة 26.4% عند استخدام الشبكات الاجتماعية وإمكانات الهاتف المحمول في CRM يمكن للمستخدمين أيضا الوصول إلى CRM من أي جهاز مثل الكمبيوتر المحمول أو المكتبي أو الهاتف الذكي، مما يعني أنه لا توجد قيود على مكان ووقت عرض البيانات.

بذلك وصلنا إلى نهاية مقالنا الذي كان عن ما هي إدارة علاقات العملاء في البنوك. حيث تحدثنا عن فوائد إدارة علاقات العملاء.

خلاصة الفصل:

إن أهم ما يمكن الوصول إليه في هذا الفصل هو أن البنك المحلي الجزائري يملك أهمية كبيرة في التنمية المحلية الجزائرية. ولذا على البنك أن يركز على تطوير أنشطة التسويق والعلاقات لجذب الزبائن والمحافظة عليهم، ولذا على البنك أن يمارس أنشطة التسويق والعلاقات تويلاً بأهمية بالغة لبناء قاعدة البيانات وتعزيزها بالخدمات الجديدة. ولذا على البنك أن يهتم بخدماتهم المتجددة والاعتماد عليها في مختلف السياسات الإنتاجية والتسويقية. ولذا على البنك أن يهتم بتحقيق رضاهم. وهو ما يثبت صحة الفرضيتين.

فالبنك اليوم يسعى للاهتمام بالأساليب التسويقية الحديثة التي يمكنها من الريادة في ظل اشتداد المنافسة، إلا أننا نرى بأنهم بحاجة إلى مزيد من الجهود المتنامية لتطور اتصالاتها والحصول على النتائج المرجوة. ولذا على البنك أن يهتم بتطوير خدماته من خلال الانفتاح على تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يعتبر تسيير العلاقات مع الزائرين من أهم الأنشطة التي تمارسها البنوك وخاصة في ظل اشتداد المنافسة، أين أصبح العمل به محور اهتمام البنوك من خلال العمل على جذبهم عن طريق الاهتمام بالعميل ومعاملة كشرى كونه محاولة بناء علاقات طويلة الأمد معهم تتسم بالثقة والاحترام المتبادل، ويتحقق هذا من خلال قيام البنوك بتقديم خدمات تلبي حاجات ورغبات العملاء المتجددة لئلا يتعاونكم من فريق العمل العام لينفي البنوك تنمية وتطوير هذا العلاقة باستمرار لتحقيق الأهداف التي سطرها البنك مسبقاً في المدة الطويلة.

حيث أنها أصبحت حلبة المنافسة بين البنوك كعلماً شديداً وليعد البنك قادراً على الاحتفاظ بزبائنه إلا لفترة قصيرة جداً، الأمر الذي يؤدي بالحدوث وتحويل الكثير من فلسفة التسويق وجعل الزبون يشك كل عصب حياة المنظمة، فمعرفة الصورة الجيدة وباستمرار تتسبب محبتهم فقط المعطيات والبيانات التي تحتاجها المنظمة عن إطلاقها نشاطها مما أوجب تبنيها أسلوب إدارة علاقات الزبائن الذي يضيء من هذا التفوق، من خلال العمل على الحفاظ على العلاقة التي تربطها بزبائنها على المدى الطويل والعمل على جذب زبائن جدد وإدارتها بالشكل المناسب، وكذا بتقديمها جودة خدمة عالية مما يضمن رضاها عن القيمة المدركة باستمرار، الذي يتولد عنها الشعور بالسعادة والابتهاج كل هذا يعزز ولا يتم.

فمن خلال دراستنا فإننا نرى العلاقة مع الزبائن في بنك التنمية المحلي الجزائري وكالة مستغنا من لدور كبير وتأثير مباشر على بقاؤهم المؤسسة المتعلقة بتعزيز العلاقة مع زبائنها، وهو ما يثبت صحة فرضيتنا لدراسة. ومن هنا نتوصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر تبني مفهوم إدارة علاقات الزبائن أحد أهم الأساليب التي تسمح للمنظمة بالمحافظة على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد، كما يساهم في تحقيق التفوق في ظل تنافسية الأسواق؛
- يتميز BDL بنك بتحسين جودة خدماتها باستمرار بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة وهذا المسار التطوري المتسارع في المجال المصرفي للمحافظة على عملائها؛
- تهتم الوكالة بتطبيق التسوية في مختلف الأنشطة والعمليات التي تمارسها؛
- استمرار الوكالة في الاتصال والتواصل لبعملائها حتى بعد انتهاء فترة تقديم الخدمة وهذا من أجل تسهيل عملية التفاعل معهم كما تساهم الوكالة على الاحتفاظ بعملائها الحاليين بدلاً 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 بإقامة العلاقة مع الزبائن والاتصال معهم عبر المواقع المخصصة بالبنك، مع حسن استخدامها لهذا الوسيلة تلبية لاحتياجاتهم.

خاتمة عامة

منهنا يمكن وضع الاقتراحات التالية:

- تحسيس العمال والموظفين بأهمية تطبيق إدارة علاقات الزبائن، وإجراءهم لدورات تكوينية وتدريبية للتعرف على آخر المستجدات في المجال الإداري والتنظيمي والتكنولوجي والعلمي.
- توفير متخصصين للقيام باكتشاف حاجات وتوقعات الزبائن للبقاء على اتصال دائم بالسوق ومتغيراتهم لها، جاتور غبات الزبائن متغيرة ومتجددة وبالتالي تنظيمها ضمن قاعدة بيانات متخصصة؛
- انشاء فريق مقيم تمبشكاو بالزبائن واقتراحاتهم ونشـــــرثقافة ادارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة في جميع وكالاتنا قسامالبنك؛
- الاهتمام أكثر بشرا ئحالزبائن المر يحنوا الأعل م ساهمة في رأس المال البنك والســـــعيلتقديم خدمات متميزة دون إهمال الشرائح الأخرى؛
- العمل على التجديد في الخدمات من فترة لآخر بفالتجديد هور مزالتميز والبقاء والاستمرار.

المراجع

معمل بيسي، الكوفة"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة، العدد 36، 2008.

مراجع باللغة الأجنبية :

- 1) 2002LA SOURCE: Fons Cendrine, « la relation client comme source d'avantage 2007
- 2) concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques », Montréal, 6-9 Juin,
- 3) d'informatique, Bab Ezzouar, Alger, mars 2007,
- 4) d'organisation, p
- 5) Don Peppers, Martha Rogers, le One To One – valorisez vos capital client traduit part Enri
- 6) en Intelligence Artificielle (LRIA), département d'informatique, Faculté d'Electronique et
- 7) F. F Reichheld, L'effet loyoté, Anned : Paris, 1996
- 8) Faguer, les éditions d'organisations, cinquième tirage, 2001, .
- 9) Fons Cendrine, O.P.C.I.T
- 10) Frédéric Jallat, La reconquête du client, stratégies de capture, édition village mondial, 2001,
- 11) Joël Brée, O.P.C.I.T
- 12) Kaufman et Laurence
- 13) Line Lasserre et Bernard Legrand, CRM- les attentes des clients -, village mondial press, 2002, .
- 14) Lionel Miraton : [http:// www.netalys.com](http://www.netalys.com): visionner le : 18/10/2009
- 15) Martha Rogers, Don Peppers, Op- cit,
- 16) Pierre Mogat ,Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM et E-CRM deuxième édition, édition
- 17) **Source**" Added values of e- supply chains: CRM and knowledge management, " Bangkok,

- 18) Stanley Brown, C.R.M : Customer rlationsip management, édition village mondial, 2006,
- 19) Thailand, 2002chantjiraporn, krizz
- 20) Université des Sciences et de la technologies ,Houari Boumediene, Laboratoire de recherche
- 21) www.Chrysalisinternational.com : visionner le : 19/03/2015.