

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكااديمي
الشعبة: علوم تجارية التخصيص: تسويق

أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في بناء الولاء

دراسة حالة شركة FAMAG للعتاد الفلاحي علامة SONALIKA

سيدي بلعباس – الجزائر-

تحت إشراف الأستاذ :

د بشني يوسف

مقدمة من طرف الطالبة

صالح رشيدة

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الصفة
مستغانم	أستاذ محاضر -ب-	بوزيان العجال	رئيسا
مستغانم	أستاذ محاضر -أ-	بشني يوسف	مقررا
مستغانم	أستاذ مساعد -أ-	مكاوي محمد الأمين	مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكااديمي
الشعبة: علوم تجارية التخصص: تسويق

أهمية إدارة العلاقة مع الزبون في بناء الولاء

-دراسة حالة شركة FAMAG للعتاد الفلاحي علامة SONALIKA

سيدي بلعباس – الجزائر-

تحت إشراف الأستاذ :

د بشني يوسف

مقدمة من طرف الطالبة

صالح رشيدة

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الصفة
مستغانم	أستاذ محاضر -ب-	بوزيان العجال	رئيسا
مستغانم	أستاذ محاضر -ا-	بشني يوسف	مقررا
مستغانم	أستاذ مساعد -ا-	مكاوي محمد الأمين	مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

قال العماد الأصفهاني:

"إنني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال عند تحته:
لو خير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم
هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم
العبر وهو دليل استيلاء النقص على جملة البشر."

تشكرات

أشكر أولاً الله عز وجل على منحي العقل و القوة لإتمام هذا العمل المتواضع
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الذي ساعدني بتوجيهاته و لو يبذل عليا
بنصائحه الأستاذ المشرف الدكتور بشني يوسف
والدكتور الشرف على التبرص الماشمي والحبيب
و كذلك أرفع أرقى كلمات الشكر الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة
و إلى كل من أزرنا و شجعنا و لو بكلمة طيبة.
و إلى كل من ساهم في إثراء هذا العمل من قريب أو من بعيد.

صالح رشيدة

إهداء

الحمد لله الذي هرفنا بالإسلام وأكرمنا بالقرآن ، وحبب إلينا الإيمان وزينه

ففي قلوبنا وكره إلينا الفسوق والعصيان.

أهدي عملي هذا إلى ممجة القلب و الفؤاد، إلى من أعشقها حتى النخاع ،

و كل خلية من خلايا جسمي تمتنع باسمها " أمي "

إلى الذي تكفل بدراستي أوطني الى ما أنا عليه اليوم اتمنى له الشفاء العاجل و طول العمر

حبيبي و فترة عيني " أبي "

إلى اصحاب العطاء و الحنان و النقاء في سمائي أخوتي "اسماعيل و" زوجته رشيدة"

"نادية " " خليدة " " منير " و "الحاج"

الى سبب المرح و الفرح أبناء أخي " فتية-محمد الميلود-بلعول و زين الدين"

إلى كل الأمل و الأصدقاء

الى كل من ربطتني به حلة من الصداقة و المحبة و المودة

الى كل طلبة ماستر تسويق دفعة 2017

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

صالح رشيدة

الملخص :

عرف مجال التسويق بصفة عامة و التسويق بالعلاقات بصفة خاصة العديد من التطورات على مستوى كل من التوجهات والاستراتيجيات المتبعة ، وينحصر مفهوم العلاقة بين المنظمة و الزبون على محورين أساسيين هما سير المعلومة في الاتجاهين بين المنظمة و الزبون و معالجة المعلومة عن طريق التعاون بين الطرفين (المنظمة و الزبون) .

ينحصر مفهوم التسويق بالعلاقات عموما في تعريف الزبائن تحديدهم العمل على استقطابهم الاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم .

ويعرف الولاء على انه سلوك ايجابي اتجاه علامة ما نتيجة استعمال هذه العلامة او الخبرة المكتسبة من الاستهلاك تصاحبه نية في مواصلة التعامل مع هذه العلامة .

هذا وقد تعرض التسويق بالعلاقات للعديد من الانتقادات و الطعن في صحة الفرضيات التي يقوم عليها الا انه في المقابل لقي الكثير من الاستحسان من قبل المنظمات التي جسده على ارض الواقع ووقفت على مدى أهميته و نجاعته وأهميته .

ولقد جاءت نتيجة الدراسة الميدانية التي قمنا بها على عينة من زبائن مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي علامة SONALIKA ذلك عن طريق استخدام الاستبيان ، مؤيدة للنتائج المتوصل اليها في الدراسة النظرية و التي اثبتت صحة فرضيات البحث .

الكلمات المفتاحية : التسويق بالعلاقات ، ولاء الزبائن ، إدارة علاقات الزبائن ، الثقة ، الرضا ، القيمة.

Résumé:

Définie Le domaine du marketing en général, et du marketing relationnel en particulier au cours des dernières années, plusieurs évolutions au niveau de chacune des directions et des stratégies, est limitée à la notion de relation entre l'institution et le client sur deux points clés: la conduite de l'informations grâce à la coopération entre les parties (l'institution et le client)

Limitée à la notion de marketing relationnel en général: la définition des clients et les identifier, les travaux d'attirer et de les conserver, d'améliorer les relations avec eux.

Est la fidélité, c'est-à-dire une attitude positive envers la marque à la suite de l'utilisation de la marque ou de l'expérience acquise à partir de la consommation accompagnée par l'intention de continuer à traiter avec elle.

Cette thèse a été mise sur le marché pour de nombreuses raisons de critique et de contestation de la validité des hypothèses sous-jacentes, mais elle a, à son tour, été très favorablement accueillie par les institutions qui consacrent le terrain et se sur la validité et l'importance.

Il a été le résultat de l'étude sur le terrain que nous avons entreprise sur un échantillon de clients, grâce à l'utilisation d'un questionnaire, soutenue par les résultats obtenus dans l'étude théorique et qui se sont avérés sur la validité de l'hypothèse de recherche.

Mots clés : Marketing relationnel – Fidélité de la clientèle – Customer Relationship management – confiance – satisfaction – valeur .

الفهرس

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

1..... المقدمة العامة

الفصل الأول: التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون

7..... مقدمة

8..... المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات

9..... المطلب الأول: نشأة و تطور التسويق بالعلاقات

11..... المطلب الثاني: تعريف التسويق بالعلاقات

17..... المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق بالعلاقات

20..... المبحث الثاني: مجالات التسويق بالعلاقات وفعاليته

20..... المطلب الأول: خصائص وأبعاد التسويق بالعلاقات

24..... المطلب الثاني: متطلبات وآليات نجاح التسويق بالعلاقات

28..... المطلب الثالث: قياس فعالية التسويق بالعلاقات

30..... المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون

30..... المطلب الأول: إدارة العلاقة مع الزبون ومدخل الوعاء المثقوب

34..... المطلب الثاني: نموذج إدارة العلاقة مع الزبون والعوامل المؤثرة فيها

37..... المطلب الثالث: سياسات و استراتيجيات إدارة العلاقة مع الزبون

44..... خلاصة

الفصل الثاني: مسار المؤسسة في بناء وكسب ولاء الزبائن

45.....	تمهيد.....
46.....	المبحث الأول: رضا الزبون أداة لكسب ولاءه.....
46.....	المطلب الأول: تعريف الزبون.....
47.....	المطلب الثاني: دورة حياة الزبون.....
48.....	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول الرضا وأساليب قياسه.....
54.....	المبحث الثاني: بناء ولاء الزبون محور الجهود التسويقية.....
54.....	المطلب الأول: مفهوم ولاء الزبائن.....
61.....	المطلب الثاني: مسببات الولاء.....
63.....	المطلب الثالث: خطوات ووسائل بناء ولاء الزبائن.....
69.....	المبحث الثالث: مسار بناء إستراتيجية الولاء وقياسه.....
69.....	المطلب الأول: بناء إستراتيجية الولاء وأنواعها.....
72.....	المطلب الثاني: إنشاء برامج لولاء الزبائن.....
76.....	المطلب الثالث: قيمة الزبون كضرورة لبناء ولاءه.....
84.....	خلاصة.....

فصل الثالث: دراسة ميدانية شركة FAMAG للعتاد الفلاحي -سيدي بلعباس -الجزائر-

85.....	مقدمة.....
86.....	المبحث الأول: نبذة على شركة FAMAG للعتاد الفلاحي تحت علامة SONALIKA.....
86.....	المطلب الأول: لمحة على شركة FAMAG للعتاد الفلاحي.....
89.....	المطلب الثاني: دراسة المحيط الداخلي والخارجي « SARL FAMAG ».....

94.....	المبحث الثاني: السياسات التسويقية لشركة FAMAG
94.....	المطلب الأول: سياسة المنتج و التسعير
95.....	المطلب الثاني: سياسة التوزيع و الترويج
99.....	المبحث الثالث: واقع عملية تسيير العلاقات مع الزبائن في شركة FAMAG
99.....	المطلب الأول: المعاينة و تقديم الاستمارة
102.....	المطلب الثاني: تفرغ الاستمارة و استخلاص النتائج
146.....	خاتمة
147.....	الخاتمة العامة
151	المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

و الجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مراحل تطور التسويق بالعلاقات	1-1
15	مصفوفة لنوع AJIO العلاقات	2-1
22	أبعاد التسويق بالعلاقات	3-1
32	التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون	4-1
34	نموذج إدارة العلاقة مع الزبون	5-1
36	موقع ادارة العلاقة مع الزبون	6-1
41	الاستراتيجيات ومنهج تسيير العلاقات مع الزبائن	7-1
46	مراحل تطور الزبون	8-2
52	علاقة الرضا و الاحتفاظ بالزبائن	9-2
54	ابعاد الولاء	10-2
55	نموذج الرضا و الولاء	11-2
56	مبدا الشراء الرابع	12-2
57	دور ادارة العلاقة مع الزبائن في خلق القيم	13-2
60	العوامل المتسببة في تكوين الولاء	14-2
63	مبدا Pareto و زبائن المؤسسة	15-2
67	مسار بناء الولاء	16-2
71	المخطط العملي لبناء الولاء	17-2
73	استراتيجيات برامج الولاء	18-2
74	تحليل رقم الاعمال حسب قانون Pareto	19-2

قائمة الأشكال:

76	مصفوفة الولاء	20-2
77	مقارنة بين زبونين من خلال مصفوفة الولاء	21-2
78	تطور الولاء بحسب مراحل ادارة العلاقة مع الزبون	22-2
79	قياس الولاء في ظل ادارة العلاقة مع الزبون	23-2
83	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	24-2
84	مجموع المستوردة من الهند	25-2
86	استيراد الجرارات لسنة 2014	26-2
87	تطور رقم الاعمال CA ²	27-2
87	رقم توقعات استيراد الجرارات من الهند	28-2
88	عدد الجرارات المستوردة من طرف FAMAG	29-2
91	شبكة توزيع مؤسسة FAMAG	30-2
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	31-2
97	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	32-2
98	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	23-2
99	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	33-2
100	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	34-2
101	تحديد موجودية التسويق	35-2
102	تحديد شروط قيام التسويق العلاقائي	36-2
103	قياس رضا الفرد	37-2
113	لتحديد شروط تفعيل التسويق العلاقائي	38-2

قائمة الأشكال:

114	مكانة الزبون في المؤسسة	38-2
119	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	39-2
120	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	40-2
121	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	41-2
122	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التعامل مع المؤسسة	42-2
123	تحديد شروط قيام التسويق العلاقتي الالتزام الثقة التفاعل و الرضا	43-2

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	أهم الفروقات الموجودة بين التسويق بالعلاقات و التسويق بالصفقات	1-1
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2-3
97	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	3-3
98	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للأفراد	4-3
99	توزيع أفراد العينة حسب خبرة الفرد بالمؤسسة	5-3
100	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	6-3
101	تحديد وجودية التسويق	7-3
103	تحديد شروط قيام التسويق العلاقتي	8-3
113	لتحديد شروط تفعيل التسويق العلاقتي	9-3
114	مكانة الزبون في المؤسسة	10-3
119	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11-3
120	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	12-3
121	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	13-3
122	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التعامل مع المؤسسة	14-3
123	تحديد شروط قيام التسويق العلاقتي الالتزام الثقة التفاعل و الرضا	15-3

قائمة المختصرات:

شرح الرموز و الاختصارات	عنوان الرموز و الاختصارات	رقم الرموز و الاختصارات
التسويق بالعلاقات	le M R	01
إدارة العلاقة مع الزبون	(CRM)	02

المقدمة العامة

المقدمة

يشهد العالم اليوم موجة من التغيرات والتطورات المتسارعة، والتي أضفت بأثارها على كل مستويات الاقتصاد جزئية كانت أم كلية .

في ظل هذه التحولات التي شهدها العالم واشتداد المنافسة والاتجاه نحو اقتصاد المعرفة وفي ظل الكثير من المعطيات تولي المؤسسات أهمية كبيرة لوظيفة التسويق وتتبع أهم التطورات و التوجهات الحديثة فيه وزاد اعتناقها لفلسفة المفهوم التسويقي كمدخل لنجاح العملية التسويقية . كما أن الاستحواذ على السوق أصبح يشوبه الكثير من الصعوبات، وبات من غير الممكن فرض المنتج على الزبون كما كان يجري سابقًا .

تنشط المؤسسة اليوم في محيط متقلب يتصف بالديناميكية والتحولت السريعة في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة، هذا المحيط أصبح بقاء المؤسسة فيه مرهونا بمدى قدرتها على التكيف وتحقيق التميز عن باقي المنافسين .

تحقق المؤسسة التفوق التنافسي من خلال قدرتها على شغل موقع يمكنها من تلبية متطلبات سوقها المستهدفة وبقيمة أعلى من التي يقدمها المنافسون ، وإدراكا منها لتداعيات المحيط الجديد الذي أصبحت تنشط فيه فان المؤسسات اليوم أصبح شغلها الشاغل هو البحث عن التكيف مع هذا الوضع كأنسب حل في نظرها ، وذلك من خلال تبني منهجية تركز على إعادة تعريف دور التسويق ، فبعدما ساد الاعتقاد أن مهمة التسويق هي بالدرجة الأولى جذب أكبر عدد من الزبائن ، تغيرت هذه النظرة إلى أن التسويق هو فن جذب الزبون والحفاظ عليه أو ما أصبح يصطلح عليه إستراتيجية التسويق الدفاعي .

حيث يشير كوتلر إلى أنه إذا كان رجال التسويق في الماضي يعتقدون بأن أهم مهارة يجب توافرها لديهم هي القدرة على إيجاد زبائن جدد، إلا أن اليوم أصبح هناك يقين بأن جذب الزبون إذا كان أمرًا بسيطاً للغاية فإن الأصعب منه هو الحفاظ عليه، وأن تكلفة الحفاظ على الزبائن أقل بكثير من تكلفة جذب زبائن جدد.

وذلك عن طريق اعتماد العديد من الاستراتيجيات ، ولعل أحدثها هو التركيز على مفاهيم جديدة تتجاوز الأبعاد الكلاسيكية المتعارف عليها في الميدان التسويقي ، إذ أصبح التوجه نحو تنمية علاقة قوية مع الزبون والذي يركز أكثر على العمليات الداخلية التي يصعب في غالب الأحيان تقليدها من قبل المنافسين، هذه العلاقة لا بد لها أن تقوم على أسس معينة لضمان نجاحها من خلال التوجه بالتسويق إلى جانب العلاقات بدلا من التركيز على الأبعاد التبادلية التقليدية.

وعلى أساس ذلك فإن الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق هو التركيز أكثر على الزبون باعتباره نقطة الانطلاق الأساسية لجميع أنشطة المنظمة التسويقية، وبذلك استمر التفكير لتطوير العلاقة مع الزبون، وابتكار الأفكار الجديدة القادرة على بناء علاقة ثقة متبادلة طويلة الأمد بين المنظمة وزبائنها. ولعل ظهور إدارة علاقات الزبون يأتي منسجماً مع هذا السياق لتركز على قيام المنظمات بإيلاء زبائنها الاهتمام الكبير والعمل على فهم عميق لحاجاتهم ورغباتهم؛ بما يضمن تحقيق جودة عالية للزبون، وجعله يشعر بأن المنافع التي حصل عليها من المنتج أكبر من كلفتها، وتحقيق الرضا والإشباع له على أن يتم ذلك على مدى دورة حياة الزبون أو بتعبير آخر على مدى مراحل علاقة المنظمة بالزبون بدءاً من مرحلة اكتسابه زبوناً جديداً ومروراً بمرحلة تقوية العلاقة معه وأخيراً مرحلة الاحتفاظ به .

إن هذا التحول في الفلسفة التسويقية ساعد الشركات في مواجهة الكثير من التحديات واستغلال الفرص التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وكأساس للنجاح والنمو وكذا الاستمرارية في السوق يتوقف على القيام بتأسيس علاقة شراكة وثيقة مع كل الزبائن بتنمية ولائهم والقيام بتأسيس علاقة شراكة وثيقة مع كل زبون أو معاملته كأنه قسم سوقي قائم بذاته، وكل هذا لا يتأتى إلا بالتعرف الجيد على الزبائن من خلال جمع وتحليل بياناتهم وكذا حسن تجزئتهم إلى مجموعات متجانسة واختيار الشرائح الأكثر ملائمة للمؤسسة. بتوفير نماذج وإجراءات تسويقية حديثة تكون المنطلق لاستحداث أنظمة للمعلومات وإعادة التفكير في متطلبات الزبون ومدى صدق وصحة علاقة الشراكة بين المؤسسة والزبون. عن طريق القدرة على الإبداع في التعامل مع الزبون وإرضائه وتوليد نوع من الثقة والالتزام المتبادلين بينه وبين المؤسسة ، ولعل هذه المحددات هي التي تكون ركائز لتنمية المؤسسة لعلاقتها مع الزبون. وبناء علاقات دائمة معه و البحث عن أفضل الطرق لخلق الولاء لديه بإنشاء القيمة للزبون من خلال تحسين جودة المنتج/ الخدمة وتحسين جودة العلاقة وليس ذلك فقط بل تمتد إلى الخدمة أو السلعة المقدمة مما يشجعهم على تقديم شكاويهم وطرحها على المؤسسة لمعالجتها وتوطيد العلاقة معهم مما يحقق الرضا الذي تسعى المؤسسة للحفاظ عليه.

وفي اثر التطورات المتواصلة في بيئة المؤسسة أصبح من الصعب الحصول على زبائن جدد أو حتى الحفاظ عليهم ذلك لكثرة الخيارات الموجودة أمامهم وهذا هو السبب الرئيسي الذي أدى بالمؤسسة التحول من هدف كسب الزبائن إلى أن تهدف إلى الحفاظ على الزبائن الحاليين أطول فترة ممكنة وذلك عن طريق مواكبة كل التقنيات الجديدة والحديثة والبرامج الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون مثل البرامج الحاسوبية.

المؤسسات الصناعية الجزائرية أصبحت على درجة كبيرة من الوعي اتجاه التحولات الراهنة وعلى رأسها انتقال السوق الجزائرية من سوق مغلق يتميز في اغلب الأحيان بالاستقرار والثبات والأمن إلى الوضع الحالي والمتمثل في السوق المفتوح على المنافسة و كل الاحتمالات و خضوعه لقوى العرض والطلب إلا أن أغلب

المشكلات التي باتت تعاني منها المؤسسات الصناعية الجزائرية اليوم تتعلق في معظمها بتبني التسويق خاصة والتسويق العلاقتي على وجه الخصوص فهي تعودت على التسيير الكلاسيكي الذي ورثته عن النظام الاشتراكي الذي ضمن لها الدعم والحماية لمدة طويلة لكن شئنا أم أبينا المؤسسات الصناعية الجزائرية مضطرة لتغيير نظرتها وفلسفتها التسييرية بإتباع استراتيجيات الولاء التي تهتم أكثر بالزبون من خلال كسب رضاه و تعزيز العلاقة معه، وخلق مزيج تسويقي متكامل وغير تقليدي يضمن إرضاء الزبائن وتعزيز ولائهم لها.

أولا- إشكالية البحث:

مع تنامي إدراك المؤسسة لأهمية التوجه بالزبون ، وفي الوقت الذي أصبح فيه ولاء هذا الأخير يمثل ميزة حقيقية في محيط يتسم بالتغيرات المستمرة وعلى جميع المستويات، بناء على ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى إسهام تنمية المؤسسة لعلاقتها بالزبون في بناء رضا الزبائن وكسب ولائهم ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة التساؤلات الفرعية الآتية:

1- هل يوجد أثر للتسويق بالعلاقات على رضا الزبائن في ظل التحولات الحاصلة في المحيط ؟

2 - ما المقصود بالولاء، وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر طبيعة العلاقة بين المؤسسة والزبون على درجة الولاء للزبائن ؟

3- ما هو واقع ممارسة التسويق بالعلاقات في مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي تحت علامة SANALIKA من وجهة نظر زبائنها و موظفيها وكيف تسعى المؤسسة للحفاظ على ولاء زبائنها ؟

ثانيا: فرضيات البحث.

سعيًا للإجابة على إشكالية البحث نقوم بوضع الفرضيات الآتية:

1-الفرضية الأولى:

يخضع الولاء لطبيعة العلاقة بين المؤسسة والزبون.

2-الفرضيات الثانية:

إدارة العلاقة مع الزبون تقوم بجذب مستهلكين جدد و الحفاظ على الحاليين وذلك على المدى الطويل من أجل علاقات مربحة مع عملائها.

3- الفرضية الثالثة:

تتبنى مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي إدارة العلاقة مع الزبون لتحقيق الرضا وكسب الولاء.

ثالثا- أهمية و أهداف البحث:

تتجلى أهمية هذا الموضوع في أنه يبحث في مدخل جديد لبناء ولاء الزبون ، فبعدما ساد التفكير في الاعتماد على وسائل اغلها ذات الطابع الترويجي لجذب الزبون ومحاولة كسب ولاءه ، والتي غالبا ما يسهل تقليدها من المنافسين أو أن الزبون يربط ولاءه فقط بتلك الوسائل التي يستحيل أن تستمر فيها المؤسسة لوقت زمي طويل تبرز أهمية وجود العلاقات الجيدة التي تنشأ بين المؤسسة وزبونها في تكريس ولاءه لها.

- الهدف الرئيسي لهذا البحث هو معرفة واقع ممارسة التسويق بالعلاقات، كأداة لكسب رضا الزبائن ودعم ولائهم.
 - التعرف على أهمية التسويق بالعلاقات، و محاولة الكشف عن مفهومه، والآثار الإيجابية الناتجة عن تطبيقه.
 - أهمية تفعيل العلاقة مع الزبون للمحافظة عليه، وكسب ولاءه.
 - زيادة الرصيد العلمي بمرجع متخصص في مواضيع الولاء.
- رابعا- أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا للموضوع نبرره من خلال الأسباب الآتي ذكرها:

- طبيعة التخصص، كون أن مسألة الولاء أكثر ما يتم توجيه مسؤوليتها إلى الإدارة التسويقية في المؤسسة.
- أهمية ولاء الزبون بالنسبة للمؤسسات والذي برز كإستراتيجية دفاعية تمكن من تحقيق المزايا التنافسية.
- قلة البحوث و المراجع باللغة العربية التي عالجت موضوع الولاء.
- الميل الشخصي إلى معالجة مواضيع التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون ، الولاء التي تبرز كمقومات أساسية للبحث.
- حدائة الموضوع وخروجه عن نطاق المواضيع الكلاسيكية المعروفة في الميدان التسويقي.
- محاولة لفت انتباه المؤسسات إلى أهمية التركيز على تحسين علاقتها بالزبون كونه أساس التفكير التسويقي الحديث.

خامسا- المنهج المتبع:

يتم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع الموضوع، ومنهج تحليلي استخدام فيه دراسة حالة من خلال إجراء دراسة ميدانية وجمع البيانات الخاصة ثم تبويبها وتفسيرها، بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

كما سيتم استخدام الأدوات ومصادر البيانات التالية:

- المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع.
 - وثائق خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.
 - المقابلة والاستبيان.
- سادسا- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق بالعلاقات وعرض المفاهيم ذات العلاقة، كمجالاته و متطلباته وقياس فعاليته إضافة إلى إدارة العلاقة مع الزبون المفاهيم الخاصة برضا الزبون وطرق بناء ولائه، ثم دراسة أثر التسويق بالعلاقات على بناء رضا و ولاء الزبائن.
- الحدود الزمنية: المدة الزمنية للدراسة من 23 فيفري الى 23 ماي 2017
- الحدود المكانية: مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي تحت علامة SANALIKA ، وتم توزيع الاستبيان على زبائن وموظفو المؤسسة القاطنين في ولاية سيدي بلعباس.

سابعاً- الدراسات السابقة:

- دراسة بنشوري عيسى: (2009) أعدت هذه الدراسة كمذكرة ماجستير، بعنوان " دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجمهورية ورقلة" -، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد وتبسيط المقومات الأساسية للتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون، كما هدفت إلى تبيان دور وأهمية بناء العلاقة وإطالتهما في زيادة ولاء الزبون وتوصلت الدراسة إلى أن الخصائص الشخصية للزبائن لا تؤثر على إطالة العلاقة ومدة التعامل مع البنك، كما لا يختلف الزبائن الأفراد عن الزبائن ممثلي المؤسسات في نظرهم إلى العلاقة مع الزبون، كما أوضحت أن توجه الولاء للبنك لدى زبائنه الأفراد لا يختلف عنه لدى زبائنه ممثلي المؤسسات، كما كشفت أن تفعيل البنك للعلاقة مع زبائنه يؤثر في مستوى ولائهم.
 - خلوط زهوة: (2014) أعدت هذه الدراسة كمذكرة ماجستير، بعنوان: التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن " :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة البويرة" -، تخصص تسويق بجامعة بومرداس، الجزائر.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى إسهام التسويق الابتكاري في بناء ولاء الزبائن، وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالابتكار والتسويق الابتكاري، و تناولت أيضاً المفاهيم الخاصة بولاء الزبائن وطرق بنائه وكذا

علاقته بالابتكار والتسويق الابتكاري، وتوصلت الدراسة إلى أن: الابتكار سمة العصر و على المؤسسة مواكبة هذا التطور من خلال التسويق الأبتكاري الذي يتضمن كذلك وضع جميع الجهود التسويقية، لابتكار مزيج تسويقي متكامل يساهم في إرضاء الزبائن، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، تضمن لها التميز والبقاء في السوق، وعن الجانب التطبيقي لهذه الدراسة فإن تقييم أفراد عينة الدارسة لواقع ممارسة التسويق الابتكاري في مؤسسة اتصالات الجزائر وقع في مجال التقييم الجيد،

حيث أنهم يوافقون على أن المؤسسة تقدم مزيج تسويقي مبتكر ومناسب يلبي حاجاتهم، رغم وجود بعض النقائص كطريقة معالجة الشكاوي.

سمارة ياقوتة: (2014) أعدت هذه الدراسة كمدكرة ماجستير العلوم الاقتصادية بعنوان: أثر التسويق العلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن "دراسة ميدانية بينك الفلاحة و التنمية الريفية (وكالة المدية)"، تخصص نقود ومالية بجامعة المدية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية، و علاقة كل منهما برضا الزبون. وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق والمراحل التي مر بها، الخدمات من حيث مفاهيمها وأهم خصائصها، الإطار النظري للتسويق بالعلاقات والى إدارة العلاقة مع الزبائن، دراسة الزبون في المصارف، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- يؤثر التسويق بالعلاقات إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية؛
- توجد علاقة ارتباط طردية بين التسويق بالعلاقات ورضا الزبائن؛
- يوجد علاقة ارتباط طردية بين جودة الخدمات المصرفية ورضا الزبائن.

ثامنا- تقسيمات الدراسة:

قصد الإمام بالجوانب الرئيسة للموضوع، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، وكل فصل مقسم إلى مجموعة من المباحث، وينتهي كل مبحث بمطالب.

جاء الفصل الأول تحت "عنوان مدخل نظري للتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون" ، تم فيه عرض ماهية التسويق بالعلاقات من خلال التعريف و النشأة، الأهمية والأهداف ، ثم ليتم الانتقال الى مجالات تطبيقه و قياس فعاليته وذلك من خلال تحديد الخصائص و الأبعاد للتسويق بالعلاقات ، ، مروراً بمتطلبات و آليات التطبيق الفعال للتسويق بالعلاقات، وتم عرض أساليب قياس فعاليته .

أما في المبحث الأخير من هذا الفصل جاء بعنوان تسيير العلاقات مع الزبائن ، والذي تعرضنا فيه إلى تعريف إدارة العلاقة مع الزبون ومدخل الوعاء المثقوب وكذا نموذج إدارة العلاقة مع الزبون و العوامل المؤثرة فيها .

أما الفصل الثاني جاء بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبون في بناء و كسب ولاء الزبائن" ، بمبحث أول تحت إدارة العلاقة مع الزبون ، فتم من خلاله التعرض رضا الزبون أداة لكسب ولاءه كما تم التطرق تعريف الزبون و دورة حياته وأخيرا مفاهيم حول الرضا وأساليب قياسه.

أما المبحث الثاني جاء بعنوان بناء ولاء الزبون محور الجهود التسويقية، من خلال تحديد مفهوم للولاء، أنواعه وأهميته، إلى مسببات الولاء، خطوات ووسائل بناء الولاء .

أما المبحث الثالث حدد مسار بناء استراتيجية الولاء و قياسه من خلال إبراز أنواع استراتيجيات الولاء وأنواعها، إنشاء برنامج للولاء، قيمة الزبون كضرورة لبناء ولاءه ثم التطرق الى قياس الولاء في ظل إدارة العلاقة والزيون .

في الجانب التطبيقي، تطرقنا إلى تقديم عام لمؤسسة للعتاد الفلاحي تحت علامة SANALIKA بسيدي بلعباس ومزيجها التسويقي، و واقع ممارسة التسويق بالعلاقات في مؤسسة FAMAG من وجهة نظر زبائنها وموظفيها ، تمت محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي، كما أجري استبيان لدى لزبائنها لمعرفة آرائهم حول ممارسة التسويق بالعلاقات فيها ، وكذا تأثيرها على ولاءهم لها، اختبرت فيها الفرضيات، ثم استخلصنا بعض النتائج والتي على ضوءها تم اقتراح بعض الاقتراحات و التوصيات، ومحاولة تحديد آفاق البحث.

الفصل الأول
التسويق بالعلاقات
و إدارة العلاقة مع الزبون

المقدمة :

مر التسويق ومنذ نشأته العلمية في القرن الماضي بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته، فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينيات من القرن الماضي إلى التسويق الصناعي في التسعينيات منه، مروراً بالتسويق في المؤسسات الغير الهادفة للربح في السبعينات إلى تسويق الخدمات في الثمانينات، ثم التسويق بالعلاقات في التسعينيات من القرن الماضي إلى الآن.

و يعد التسويق بالعلاقات اتجاه حديث بحيث تحول الفكر التسويقي من حالة التركيز على المعاملات إلى التركيز على العلاقات، بحيث ساهمت الكثير من العوامل في نمو و ظهور هذا المفهوم و عززت من مكانته كمنهج تسويقي حديث يركز على تدعيم العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، بحيث أن العلاقة ليست هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة لزيادة وتعزيز الولاء عند الزبون وتزيد أهميته في ظل البيئة التسويقية الحالية وما تتميز به من ارتفاع شدة المنافسة واتساع نطاقها، الأمر الذي يدفع إلى ضرورة التركيز على تدعيم و تعزيز العلاقة بين المؤسسة و زبائنها كشرط أساسي و ضروري للاحتفاظ بهم، وذلك بإدارة العلاقة مع الزبون و ما تحتويه من أهمية في تفعيل التوجه نحو الزبون والاحتفاظ به.

ومثل هذه التحولات في مجال المفاهيم الأساسية للتسويق، كانت جلية في التحول من مفهوم التسويق التقليدي المعروف ب Transaction Marketing إلى المفهوم القائم على اعتبار العملاء شركاء للمنظمة، وأن على المنظمة بناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها، من خلال التأكيد على الجودة والخدمة والإبداع والابتكار الدائم، والذي يعرف بالتسويق بالعلاقات Relationship marketing

كأهم ما يمكن أن تحققه المنظمة من ميزة تنافسية، في ظل أسواق تتصف بشدة الصراع التنافسي، وزيادة الوعي لدى العملاء، نظراً لثورة الاتصالات التي تتيح لهم كما هائلاً من المعلومات ومن مختلف المصادر. لذا يمكن اعتبار هذا التحول تحولاً جذرياً في الفلسفة التي يقوم عليها التسويق، والتي من الممكن أن تساعد في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التسويق في القرن الحادي والعشرين، من خلال ما يحققه تبني مفهوم التسويق بالعلاقات من فوائد لكل من المنظمة والعملاء.

لذلك من خلال هذا الفصل سنتطرق لكل هذه النقاط من خلال المباحث التالية:

-المبحث الأول: ماهية التسويق بالعلاقات.

-المبحث الثاني: مجالات تطبيق التسويق بالعلاقات وفعاليتها.

-المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون.

المبحث الأول : ماهية التسويق بالعلاقات

يمثل التسويق بالعلاقات نقطة تركيز للكثير من القائمين بالبحوث الأكاديمية المعاصرة في التسويق. فهو مدخل جديد في التسويق ويمثل تحولا في الاتجاه نتيجة التطور التكنولوجي وتحرير الأسواق .

يقوم المفهوم التقليدي للتسويق وهو ما يعرف ب (Marketing –TM Traditionnel Transaction) على فكرة اقتناص الفرص التسويقية السريعة، والسعي الدائم لجذب العملاء الجدد. ويتم التعامل معهم في أغلب الأحيان بشكل مؤقت، لا يتمتع بصفة الدوام والاستمرارية، أي أنها تقوم على فكرة (Hit & Run Marketing) وبذا تعتبر كل عملية تبادلية مع العملاء هي فرصة بحد ذاتها دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلية¹ .

في حين أن مفهوم التسويق بالعلاقات (Relationship Marketing- RM) يقوم على أسس مخالفة تماما لما كان سائدا وفق المفهوم التقليدي للتسويق، فقد أشار (Berry 1983) الذي يعتبر من الأوائل الذين قدموا هذا المصطلح، بأن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاثة أسس هامة، هي جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة.

وهذا يعني أن هذا المفهوم الحديث للتسويق يركز على أهمية عملية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين Retention أكثر من عملية السعي الدائم لجذب العملاء الجدد، مع التأكيد على أن هناك فروق بين العملاء ولا يمكن اعتبار جميع العملاء هم عملاء محتملين Potential يمكن استهدافهم.

كما ويؤكد (Gronroos) 1994) بأن التسويق بالعلاقات يتضمن تحقيق أهداف طرفي المعادلة التسويقية، وهما العميل والمسوق، من خلال عملية التبادل والوفاء بالوعود² .

وبهذا فإن التسويق بالعلاقات هو أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف العملاء وتحديددهم، والعمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع حاجاتهم وورغباتهم وفق إمكاناتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المنظمة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب .

ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشرة، مثل الانترنت والمكالمات الهاتفية والبيع الشخصي، وهذا يساعد على تعظيم القيمة المتحققة لكل من البائع والمشتري خلال كل عملية تبادل بين المنظمة وعملائها . كما ويساعد المنظمة على جعله من السهل على العملاء إجراء عمليات التفاعل والتبادل مع المنظمة في أي مكان وزمان، وبالطريقة التي يرغبون بها، ويعطيهم الشعور لديهم بأنهم يتعاملون مع منظمة فريدة ومميزة تتعرف إليهم بشكل شخصي في كل حالة تعامل بينهم.

التسويق بالعلاقات كمفهوم حديث يركز توجيه الجهود التسويقية نحو الزبائن الحاليين، ومحاولة كسب ولائهم أو المحتملين وإثارة اهتمامهم نحو المؤسسة في ظل الظروف الراهنة والتي تعرف شدة المنافسة، فتحسين صورة المؤسسة خاصة بالنسبة للزبائن الذين أصبح الاحتفاظ بهم و لمدة طويلة أمر في غاية الأهمية و في نفس الوقت

¹ Egan, John. " Relationship Marketing - Exploring relational strategies in marketing". Pearson Education- Prentice Hall- 2001.Pp10- 15.

² Linda L. Price & Eric J. Arnould (1999), " Commercial Friendships: Service Provider- Client Relationships in Context", Journal of Marketing, Vol, 63, October, 38- 40.

صعب التحقيق بالنظر إلى الخصائص التي أصبحت تتميز بها البيئة التسويقية، كالتطورات و التغيرات و خاصة فيما يتعلق بسرعة تغير وتطور توجهات وميولات وحاجات الزبائن، الأمر الذي يفرض تركيز جهود المؤسسات نحو تعزيز علاقتها بالزبائن .
و هذا ما يتطلب البحث عن الأساليب و الطرق التسويقية التي تمكنها من تحقيق ذلك و الذي يتجسد في منهج التسويق بالعلاقات.
تطرقنا في هذا المبحث إلى ماهية التسويق بالعلاقات مع التعرض إلى نشأته والتعريف به مع إبراز أهمية و أهداف هذا المنهج التسويقي.

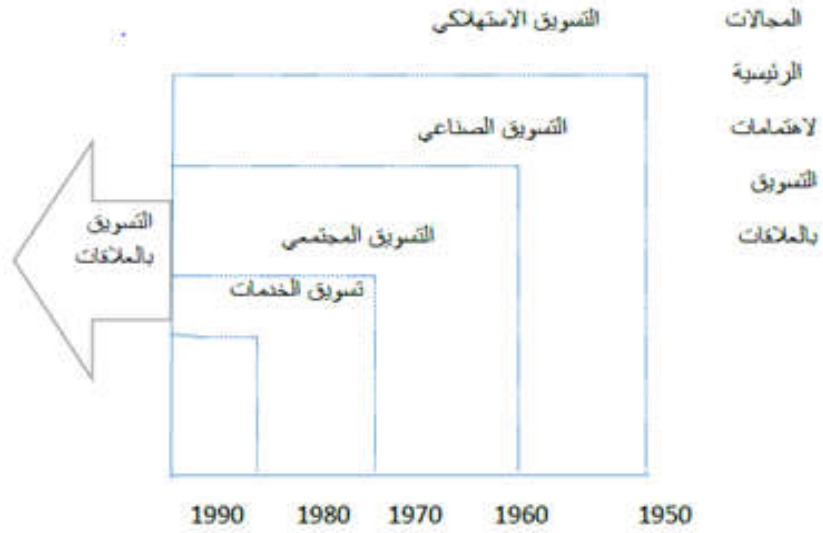
المطلب الأول: نشأة وتطور التسويق بالعلاقات

ظهر التسويق بالعلاقات نتيجة لعدة تغيرات وتطورات حدثت على المفهوم التسويقي التقليدي، إلى درجة انه من الصعب تحديد بدقة وقت بروزه، فقد نشأ نتيجة إسهامات العديد من الباحثين و المفكرين الذين ساهموا في تعزيز دور العلاقة بين المؤسسة و عناصر محيطها و بما فيها المنافسين حيث ارتقت هذه العلاقة من مصاف الصراعات و التنافس العدواني إلى علاقات تعاون و تشارك، مما جعل في بعض الأحيان المنافس شريك أو صديق خاصة بظهور التحالفات الإستراتيجية، و في حقيقة الأمر إن التسويق بالعلاقات كان وليد جهود فكرية وتطبيقية التي بحثت طبيعة التفاعل بين المؤسسة وجميع الأطراف ذات العلاقة معها .

ولهذا يعتبر هذا المنهج ذو مفهوم وبعيد استراتيجي شامل لكافة العلاقات التي ينتجها نشاط المؤسسة وتقتضيها ضرورة البقاء والنمو والتكيف، فهو يركز على تحسين جميع العلاقات مع المؤسسة وترسيخها لتدعيم وتطوير علاقتها مع الزبائن وإذا كان مفهوم التسويق بالعلاقات ينطوي على العلاقة بين المشتري والبائع فهذا الأمر كان الأكثر شيوعاً في العصور الوسطى أين كانت الأعمال التجارية والصناعية صغيرة الحجم وطبيعة المبادلات ضيقة حيث أنه كان البائع ذو معرفة تامة بزبائنه، وذو علاقات صداقة بهم لأنه يتعامل مع عدد محدود من الزبائن ولاتصاله المباشر بهم، فممكن من إتمام عملية التبادل بشكل سلس¹، ولكن منذ ظهور الثورة الصناعية وما أدت إليه من اتساع حجم المبادلات التجارية، و ظهور المؤسسات الصناعية الضخمة، مما فرض ضرورة التعامل مع عدد كبير من الزبائن وتنوعهم وانتشارهم الجغرافي الواسع، مما طرح مشاكل تسويقية عديدة تتمحور معظمها حول كيفية تحقيق التوافق بين حاجات السوق و أهداف المؤسسة، أي كيف يمكن تحقيق مصالح أطراف العلاقات التجارية بشكل عادل ومنصف خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، أين ظهرت المشكلة التسويقية بحدة عندما بدأت الأسواق تتشعب وظهرت صعوبة كبيرة في تصريف المنتجات، و من هذا بدأ التسويق يفرض نفسه وتزداد الحاجة إليه شيئاً فشيئاً، و في نفس الوقت عرف تطور وتغير على الصعيد العملي والفكري، إلى أن ظهرت العديد من النماذج التسويقية التي لم تخرج عن إطارها العام وهي العلاقة بين المشتري والبائع، و بغية التعرف وتوضيح كيفية ظهور وتطور التسويق بالعلاقات، سنعمل على تلخيص تطور التسويق حيث مر التسويق و منذ نشأته العلمية بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته كما هو مبين في الشكل التالي :

¹ درمان سليمان صادق، التسويق بالعلاقات: رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس، مطبوعة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.

الشكل (1-1): مراحل تطور التسويق بالعلاقات



المصدر: درمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، عمان الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010، ص14

وتعود نشأة التسويق بالعلاقات إلى تكامل بعض المفاهيم التسويقية التي أكد عليها Moler&halien و المنبثقة عن أربعة مصادر رئيسية وهي¹:

القنوات التسويقية، تسويق الأعمال و التفاعل و الشبكات، تسويق الخدمات و قاعدة البيانات التسويقية و التسويق المباشر.

حيث تؤدي الاحتكاكات بين مستويات قنوات التسويق إلى حتمية تطوير العلاقات وتفعيلها كما أن تطور التكنولوجيا والاستخدام الدائم لشبكات الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات ساهم بشكل كبير في البحث عن أسواق جديدة واستهداف زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين بالإضافة تغير دور الزبون لاسيما في مجال السلع غير الملموسة و مشاركته بصورة فعالة في أداء الخدمة مما يخلق نوع من الاتصال المباشر معه .

هذا و تتباين آراء الباحثين حول نشأة التسويق بالعلاقات حيث يرى البعض انه ظهر كنموذج تسويقي جديد يشار له في الغالب بأنه التسويق من طرف إلى طرف و الذي جاء به كل من REPPERS & ROGORS

حيث يتضمن قيام المؤسسة بنوع من التسويق التفاعلي و الفردي و الذي يسمح لنا بانتاج منتج خصيصا للزبون وفقا لتطلعاته ، بالإضافة إلى إقامة علاقة شخصية معه هذا مع الحصول على مزايا التكلفة من خلال ما تقدمه التكنولوجيات الحديثة حيث تمكن من التوصل إلى معرفة أفضل على حاجات الزبون ،لابد من التركيز على بناء قاعدة بيانات وبذا يكون التسويق بالعلاقات هو أداء متواصل و فعال لزيادة التعرف على الزبائن.

¹ درمان سليمان صادق التسويق المعرفي المبني على إدارة العلاقة ومعرفة الزبون- عمان -الأردن داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2010 ص 14

المطلب الثاني: تعريف التسويق بالعلاقات

ينقسم التسويق بالعلاقات إلى التسويق والعلاقة، وهذه الأخيرة (العلاقة) فقد أشار Peterson 1995 إلى أن معنى كلمة "علاقة" في أي قاموس نجدها تعني "اتحاد أو ارتباط أو اتصال بين كيانين يفيد كل منهما الآخر" و عرف halinen العلاقة بأنها "تفاعل ذو توجه مشترك بين شركتين ذات التزام متبادل"، و أكد على دور الالتزام كعنصر رئيسي في علاقات الأعمال و يقصد به استمرار و دوام العلاقة، و لقد عرف heid & John الاستمرارية بأنها "التوقع المشترك المدرك للتفاعل المستقبلي"¹

هذا فيما يخص العلاقة، أما بالنسبة لتعريف التسويق بالعلاقات فقد وردت العديد من التعاريف لهذا المفهوم:

- حسب Ford سنة 1980:

التسويق العلاقتي حسب فورد هو "إقامة و إنشاء و تطوير و المحافظة المتبادلة للعلاقات الطويلة الأمد مع الزبائن."²

- حسب jakansson سنة 1982:

يمكن النظر إلى التسويق العلاقتي على أنه "مجموعة من العمليات المتتالية تحدث ما بين الأفراد ذات بعد اجتماعي بين المشتري والبائع والمعتمدة على العقود المستمرة، وأهداف متبادلة، والثقة والالتزام".

- حسب Berry سنة 1983:

"يركز التسويق العلاقتي على جلب و المحافظة و تطوير العلاقات مع زبائن المؤسسة."³

- حسب Jackson سنة 1985:

التسويق العلاقتي: "بناء و إنشاء و المحافظة على الروابط القوية و ديمومتها مع الزبائن."⁴

- حسب Turnbull & Wilson سنة 1989:

"التسويق العلاقتي هو تكوين علاقات طويلة الأمد ما بين المشتري و البائع من خلال إنشاء روابط اجتماعية بنيوية ما بين المؤسسات"⁵

حسب Grönroos سنة 1989:

"التسويق العلاقتي هو توجه تسويقي يستهدف عملية إنشاء و بناء و المحافظة و تطوير العلاقة مع الزبون."

¹ جهان عبد المنعم رجب، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2006، ص 02

² - Ford, D, « The development of Buyer – Seller relationships in industrial market », European journal of Marketing, vol .14, 1980, P: 339- 354.

³ - Berry LL, « relationship marketing emerging perspectives of services marketing », American Marketing Association, Chicago, 1983, PP: 25-38.

⁴ Jackson, B, « Build customer relationships that last », Harvard Business review vol 63, N° November – December, P: 120-128.

⁵ - Tuenball, L.R. et Wilson, « developing and protecting profitable customer relationships », industrial marketing management, vol. 7, N° 18, 1989, PP : 233-238

- حسب Zepiel سنة 1990:
- " التسويق العلاقاتي مجموعة تفاعلات متراكمة عبر الزمن ما بين البائع والمشتري والتي تتيح فرص تشجع على تحويل مجموعة من الصفقات الضمنية بين علاقات الشراكة."¹
- حسب Shani & Chalasani سنة 1992:
- " التسويق العلاقاتي هو مجهود يبذل لغرض الكشف وتحديد و المحافظة و بناء شبكة مع الزبائن، و لتقوية و بصورة مستمرة هذه الشبكة لغرض تحقيق منفعة الطرفين من خلال عقود متبادلة لأجل تحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل."²
- حسب Morgan & Hunt سنة 1993:
- " التسويق العلاقاتي هو مرجعية معتمدة لجميع أنشطة السوق الموجهة مباشرة نحو المؤسسة و تطوير و المحافظة على جميع المبادلات العلاقاتية الناجحة."³
- حسب Gummesson سنة 1994:
- ينظر إلى التسويق العلاقاتي على أنه: " مجموعة من العلاقات و الشبكات و التفاعلات و هو بذلك يركز بالدرجة الأولى على العلاقة التفاعلية و الربحية على المدى الطويل."⁴
- حسب Sheth سنة 1994:
- " يعرف التسويق العلاقاتي على أنه فهم وإدراك و شرح و إدارة التعاون في مجال الأعمال بين الموردين و الزبون و هو مدرسة ناشئة في الفكر التسويقي."
- حسب Gruen سنة 1997: يقدم التسويق العلاقاتي للمؤسسات جميع الوسائل و المناهج كي تستطيع إنشاء و تسيير محيط من شأنه أن يخلق لها في الأخير قيمة متبادلة.
- حسب Harker سنة 1999:
- " التسويق العلاقاتي هو خلق مسبق، و تطوير و المحافظة على العلاقات مع الزبائن و يوجد سبعة أصناف مفاهيمية أساسية تعرف التسويق العلاقاتي: النشأة – التطور – المحافظة – المدى الطويل – التفاعل – النتيجة و المحتوى الانفعالي."⁵
- حسب Ballantyne سنة 2000:
- " التسويق العلاقاتي إطار حديث النشأة موجه بصورة أساسية لإنشاء، تطوير و المحافظة على المبادلات ذات القيمة بين جميع الأطراف المعنية و التي من خلالها تتطور علاقات التبادل عبر الزمن بلوغا إلى روابط مستمرة و مستقرة في سلسلة الموردين."

¹ - Czepiel.J.A, « service encounters and service relationships: profitable customer relationships », industrial marketing management, vol7, N°=18, 1989, P: 233-238.

² - Shani.D, Chalasani.S, « exploiting niches using relationship marketing », journal of Business strategy, vol 6, N°= 04, 1992, P: 43-52.

³ - Morgan.R, Hunt.S, « the commitment –Trust theory of relationship marketing », journal of marketing, vol 58, N°= 3, P: 30.

⁴ - Gummesson .E, « making relationship marketing operational », international, journal of service industry management, vol 5, N°= 5, 1994, P: 10.

⁵ - Harker.M.J, « relationship marketing defined and examination of current relationship marketing definitions », marketing entelligence and planning, vol 17, N°= 1, P: 17.

- حسب Cova & al سنة 2003:
- يهدف التسويق العلاقائي إلى بناء، تطوير و المحافظة على العلاقة طويلة الأمد و ذات المنفعة المتبادلة بين المؤسسة و الزبون، عملية التحليل تركز على الزبون بصورة انفرادية أين توجه الجهود نحو قيادة العلاقات الدائمة ما بين الزبون و المورد الوفي.¹
- حسب Ivens & pardo سنة 2004:
- يختلف التسويق العلاقائي عن المقاربة المبنية على الصفقة، أين يصبح الزبون الانفرادي ذا أولوية بالنسبة للمؤسسة عن طريق مجموعة من التفاعلات، و الزبائن أيضا يصبحون أكثر اندماجا في جميع الأنشطة التي تخلق القيمة لدى الموردين، الأخذ بعين الاعتبار المبادلات بين المؤسسات على المدى الطويل.
- حسب Kinard & Capella سنة 2006:
- التسويق العلاقائي وجد لغرض بناء علاقات طويلة الأمد متبادلة ترضي الزبائن و الموردين و الموزعين على أمل الربح و المحافظة على أولوياتهم و أعمالهم على المدى الطويل .
- حسب Word & Dagger سنة 2007:
- التسويق العلاقائي مقارنة تعتمد على قيمة الزبون مدى الحياة أكثر من اعتمادها على قيمة الصفقة الانفرادية و هذا للحصول على حصة زبونية بدلا من الحصول على حصة سوقية.
- حسب Durif, Graf & Ricard سنة 2009:
- التسويق العلاقائي هو توجه إستراتيجي متعدد الأطراف مرتكز على المعرفة العميقة للمتعاملين و عدد من المعايير تعاقدية هادفة إلى خلق و تطوير و تقوية و التنبؤ بانقطاع العلاقات و الذي كثيرا ما يساعد على تعظيم العوائد على المدى الطويل لجميع الأطراف المشتركة في عملية التبادل.

¹ - Cova.V, Cova.B, « alternatives marketing: réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs, Paris, Dunod, 2001, P:206.

الفرق بين التسويق بالعلاقات و التسويق التقليدي

من خلال ما سبق يتضح أن التسويق بالعلاقات يتميز عن التسويق التقليدي بمجموعة من الخصائص، كالتركيز على العلاقة والاستمرارية والتفاعل والاتصال المباشر، يمكن تحديد مميزات وخصائص هذا المنهج بدقة من خلال مقارنته مع مفهوم التسويق القديم من خلال ما يلي:

الجدول رقم (1-1): أهم المفروقات الموجودة بين التسويق بالعلاقات و التسويق بالصفقات¹

التسويق بالعلاقات	التسويق التقليدي
• يقدم الحلول ويبقى متواجد لتقديم الأفضل	• يقوم بصفة ما ثم يختفي
• يقدم و يدعم القيمة للزبائن	• ينافس الأسعار
• تفكير وسلوك طويل الأجل	• تفكير وسلوك قصير الأجل
• تبني فلسفة العمل حول العلاقات	• تبني فلسفة العمل حول الصفقات
• الاحتفاظ بالزبائن	• جذب الزبائن
• يخلق هيكل من الأنشطة تدعم العلاقات	• لا توجد أنشطة تتصف بالاستمرارية
• يركز على العلاقات	• يركز على البيع
• يقدم حوافز طويلة الأمد	• يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات

المصدر: الهام فخري احمد حسن ،التسويق في الوطن العربي،الفرص التحديات،التسويق بالعلاقات،الملتقى العربي الثاني،الدوحة قطر 6-18 اكتوبر 2003 ص 406.

ومن المقارنة نرى أن التسويق بالعلاقات يركز على الاتصال الدائم و المستمر مع الزبائن ،وتقديم القيمة المضافة لهم من خلال إدراك حاجاتهم و مشكلاتهم و العمل على ،حلها ،وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات و العمل الدائم و الدؤوب على مواكبة توقعات الزبائن.

من خلال الجدول يتضح أن هناك فوارق كبيرة وجوهية بين التسويق بالعلاقات و التسويق التقليدي، بحيث يظهر هذا الأخير أكثر تركيزاً وحرصاً على تحقيق مصالح وأهداف المؤسسة في المدى القصير، مركزاً على مفهوم إدارة الصراع والتنافس في مختلف علاقات المؤسسة بعناصر محيطها، بينما يركز التسويق بالعلاقات على البعد الاستراتيجي في تحقيق المصالح و أهداف المؤسسة ولو أدى ذلك إلى التضحية بالأهداف القصيرة الأجل، مع التوجه إلى التعاون والتشارك في جميع العلاقات التسويقية، مؤدياً بذلك إلى رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وزيادة التزاماتها اتجاه المجتمع.

¹ الهام فخري احمد حسن ،التسويق في الوطن العربي،الفرص التحديات،التسويق بالعلاقات،الملتقى العربي الثاني،الدوحة قطر 6-18 اكتوبر 2003 ص 406.

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

أما "العلاق وآخرون" فيرون أن مفهوم تسويق العلاقة يأخذ ثلاثة جوانب مكملة لبعضها البعض¹:

الجانب الأول: أهمية الاحتفاظ بالزبائن.

الجانب الثاني: تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية.

الجانب الثالث: تقريب المسافات ما بين التسويق، وخدمة الزبون والجودة.

و يشير *Ajio* على أن هناك اتفاقا عاما حول تعريف التسويق بالعلاقات على أنه يشتمل على السمات التالية: مدة العلاقة وقوتها، عدد أطرافها، أهداف العمليات التي تتم بين أطرافها، ولقد قسمها إلى بعدين²:

- الأول يعبر عن المدة والعلاقة.

- الثاني يعبر عن عدد الأطراف وهدف العمليات

وذلك على النحو الآتي:

الشكل رقم (1-2) مصفوفة *Ajio* لنوع العلاقات

مدة كبيرة و عمق كبير	(2) التسويق بالعلاقات	(4) تسويق علاقة وشبكات
	(1) تسويق الصفقات	(3) تعاملات الشبكات
مدة و عمق العلاقة		
مدة صغيرة و عمق صغير		
	عدد كبير و أهداف كبيرة	عدد صغير و أهداف قليلة
	عدد الأطراف و أهداف العملية	

المصدر : دجهان عبد المنعم رجب، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

مصر، القاهرة، 2006 ص54

¹ -العلاق، بشير عباس و الطائي حميد عبد النبي، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، ط1، دار العقل عمان، الأردن، 1999، ص: 175-178.

² - ججهان عبد المنعم رجب، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2006 ص54

كما يوضح الشكل رقم (1-2) فإن المصنوفة تعبر عن أربع نوعيات من العلاقات:

- النوعية الأولى: مدة العلاقة قصيرة و صغيرة و كذلك قوتها و عدد أطرافها و أهداف عملياتها، و هي حالة تسويق الصفقات.
 - النوعية الرابعة: مدة العلاقة طويلة، قوتها و عدد أطرافها كبيرة، و كذلك العمليات المتعلقة بها، و هذه حالة التسويق بالعلاقات و شبكات العلاقات.
 - أما النوعيتان الثانية و الثالثة فهما تتوسطان النوعية الأولى و الرابعة.
- من خلال دراسة هذه التعاريف لمفهوم التسويق بالعلاقات، يمكن القول بأنه عبارة عن آلية و مجموعة من الأنشطة و الخطوات المستمرة التي تسعى إلى إنشاء علاقات فردية و تفاعلية مع الزبائن من أجل الاحتفاظ بهم¹، بالإضافة إلى إنشاء علاقات الموردين و المنافسين و توطيدها، من أجل خلق قيمة للزبائن و بالتالي للمؤسسة.
- استنتاج الباحث:

مما سبق عرضه لمختلف التعاريف للتسويق العلاقتي لأهمّ الباحثين و المختصين في المجال يمكن لنا استنتاج أنّ التسويق العلاقتي هو مجموعة أنشطة موجهة بالدرجة الأولى لخدمة الزبون و موردو المؤسسة و أفرادها من موظفين و عمال و جميع أنظمة التوزيع التي من شأنها تيسير تدفق و انسياب الموارد و الخدمات و المحيط الايكولوجي من خلال ربط علاقات طويلة الأمد مربحة و ذات قيمة مضافة لجميع الأطراف المتعاملين مع المؤسسة.

يمكن القول أن التسويق بالعلاقات هو "آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة و الخطوات المستمرة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالزبائن، وصولاً إلى ما يعرفه الزبون مدى الحياة Customer time Life وهذا كله من أجل إرضائهم عن طريق معرفة تطلعاتهم، و التعاون معهم لتحقيق الأهداف المشتركة، و بالتالي كسب ولائهم.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التسويق العلاقتي

للتسويق العلاقتي جملة من الأهداف، و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه المحدّد الرئيسي للعلاقة القائمة بين المؤسسة و جميع الأطراف المتعاملة معها في ظل محيط يتسم بشدّة المنافسة و عدم الاستقرار، نورد فيما يأتي أهم أهداف هذا التوجّه الجديد.

¹ - J- Lendrevie, J. Lévy, D. Lindon, « Mercator », 7^{ème} édition Dalloz, Paris, 2003. P:904.

أولا- أهمية التسويق العلاقائي:

لقد أكدَ جلّ الباحثين على ضرورة تبني المؤسسة للتسويق العلاقائي خاصة في الوقت الحالي لما له من أهمية بالغة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للأطراف المتعاملة معها، نوضّح من خلال النقاط التالية هذه الأهمية:

- يساهم التسويق العلاقائي على الاحتفاظ بمستوى معيّن من التواصل الدائم مع جميع زبائن المؤسسة و خاصة المربحين منهم (CPP)* و محاولة تعزيز و تقوية العلاقات معهم من خلال جملة من الوسائل تساعد على الوصول إليهم بشكل سريع و مناسب، و من جملة هذه الوسائل الانترنت و المكالمات الهاتفية و البيع الشخصي.
- ينظر التسويق العلاقائي إلى الزبائن الحاليين على أنّهم رأس المال المؤسسة، فهو بذلك يتجه نحو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و عدم اتكاله على جذب زبائن جدد (تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي أقلّ من خمس إلى سبع مرات من تكلفة جذب).
- يرتكز التسويق العلاقائي بالدرجة الأولى على تقديم خدمات و منتجات ذات جودة كبيرة إلى الزبائن و هذا لا يكون إلاّ من خلال السعي الدائم إلى تبني سياسة الابتكار الدائمة.
- يخلق التسويق العلاقائي جسور تجعل الزبائن أكثر انجذابا نحو المؤسسة و هذا من خلال إيفائه و التزامه بالوعود التي تقدمها المؤسسة.
- التسويق بالعلاقات يقرب الزبائن من المؤسسة من خلال عملية الاتصال و التواصل و هذا ما يجعلها أكثر قدرة على الاستجابة لحاجاتهم و رغباتهم و خاصة التنبؤ بتطلعاتهم قبل المنافسين.
- يلعب التسويق العلاقائي أهمية كبيرة في جعل الموظفين و العمال أكثر انتماء إلى مؤسساتهم ، مما يجعلها أكثر قدرة للاستجابة للمحيط الخارجي من خلال القدرة على التجاوب السريع لهؤلاء الأفراد و احتياجاتهم المعنوية و المادية من خلال العلاقات طويلة الأمد بينهم و بين إداراتهم.
- يسعى التسويق العلاقائي إلى ربط أو اصل و علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة و مورديها مما يتيح لها فرصة التميّز في الأسواق عن طريق تموينها ب مواد و خدمات أكثر جودة و أقلّ تكلفة و في الأوقات المناسبة بالكميّة المناسبة عن بقية المنافسين الآخرين.
- يجعل التسويق العلاقائي المؤسسة أكثر حرصا و يقظة من محيطها الإيكولوجي الذي بات يهدّد الكثير من مؤسسات الأعمال خاصة في الدول المتقدمة، أين تعطى الأولوية البالغة لهذا المحيط من طرف منظمات حماية البيئة و غيرها من المنظمات المناهضة لأي شكل من أشكال استنزاف و عدم احترام المحيط الإيكولوجي.

* - C.P.P : clients les plus profitable.

ثانيا- أهداف التسويق بالعلاقات:

1- أهداف ذات الصلة بالمؤسسة:

1-1- زيادة كمية الشراء:¹

إنّ الزبون الذي اعتاد التعامل مع المؤسسة بشكل مستمر يزيد من كمية شرائه للمنتوجات و الخدمات و هنا يلعب عمر الزبون و دورة الحياة دورا أساسيا في دفعه للشراء بوتيرة أكبر.

1-2- السمعة الطيبة:

أدى التطور التكنولوجي إلى زيادة تعقيد المنتوجات و صعب من مهمة الشراء عند الزبون ففي مثل هذه الحالات يلجأ أغلبية الزبائن إلى الأخذ بنصيحة أفراد آخرين كالأصدقاء، الأقارب و غيرهم عن المورد الأفضل للمنتوج ، و هنا يأتي دور الزبون الراضي عن المؤسسة الذي يرى في مورده أحسن مورد يمكن أن يقدم مثل هذه المنتوجات، و بالتالي يشجع هؤلاء الزبائن على التعامل مع مورده بحكم تعامله معه لمدة طويلة.

1-3- الاحتفاظ بالموظفين:

إنّ المؤسسة التي تتبنى التسويق العلاقائي تتمتع دوما بميزة الاحتفاظ بموظفيها أطول مدة ممكنة من خلال تلك العلاقة التي أنشأت بينهما و التي جعلت المؤسسة أكثر مقدرة على فهم هؤلاء الأفراد و أكثر استجابة لمطالباتهم مما يحفزهم أكثر على الإبداع و الابتكار و تقديم كل ما هو جديد للزبائن.

1-4- حقيق التميز بالمقارنة بالنافسين:

حسب ما أكده كل من Sheth & Parvatiyer التسويق العلاقائي يدعم موقف المؤسسة التنافسي أي يمنحها خاصية التميز خاصة حينما يتعلق الأمر بقطاع الخدمات أين تصبح العلاقة بين عارض الخدمة و المستفيد منها ذات أهمية كبيرة جدا، مما يجعل الموظف أكثر احتكاكا و معرفة و هذا ما يسمح للمؤسسة من جمع أكبر قدر من المعلومات أين تستخدمها في تحسين خدماتها، و التميز قد يكون نتيجة العناصر غير المادية في هذا القطاع و التي يصعب على المنافسة تقليدها على غرار سوق السلع المادية (للاطلاع أكثر يمكن مراجعة أعمال كل من Robert, Varki & Brodie, 2003)، و أصبح أكثر ما يشد الزبون نحو المؤسسة العناصر غير المادية كجودة العلاقة التي تربطهم بهذه المؤسسة ما دامت العناصر الأخرى كجودة المنتوج و الأسعار و بعض خدمات ما بعد البيع تقريبا متشابهة لدى جميع المؤسسات.

¹ إلهام فخري أحمد حسن، " التسويق بالعلاقات "، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي، الفرص و التحديات، المنظمة العربية للتنمية و الإدارة، الدوحة، قطر، أكتوبر 2003، ص: 405 – 406.

2- أهداف ذات الصلة بالزبائن:

لا تتوقف أهداف التسويق العلاقائي على منح المؤسسة مجموعة من الأهداف فقط بل يقدم هذا الأخير أهدافا للزبائن ومن جملتها نورد:

- العلاقات الاجتماعية مع البائع أو مقدّم الخدمة تساعد الزبون على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.¹
- يخلق التسويق العلاقائي الراحة والثقة في التعامل ما بين البائع والمشتري .
- يجعل التسويق العلاقائي البائع والمشتري في علاقة طويلة الأمد ، مما يصعب من إمكانية تخلي المشتري عن البائع إلا في ظروف قاهرة.

¹ - Philip Kotler, «Marketing Insight from A to Z», John Wileyasens, UA, 2003, P: 41.

المبحث الثاني : مجالات التسويق بالعلاقات وفعاليتها

يسعى التسويق بالعلاقات إلى الحفاظ على المؤسسة والدفاع عن مركزها التنافسي وحصتها التسويقية، هذا انطلاقاً من تحسين وتطوير علاقة المؤسسة مع عملائها، ولهذا فإن نجاح هذا المنهج مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نجاحه في الحفاظ على تلك العلاقات وتطويرها، وهذا بدوره مرتبط بعدة عوامل واعتبارات أهمها تحقيق التطبيق الفعال له، والذي يبين على الاختبار السليم كميديان تطبيقه وإتباع الخطوات والإجراءات المناسبة لأن مجال تطبيق هذا المنهج ليس مطلق ولكن مقيد ببعض الحالات التسويقية فضلاً على أن له مستويات ودرجات تحدد مدى نجاح تطبيقه أو تقدمه في تدعيم العلاقة وتطورها، كما يفضل أيضاً متابعة وتقييم هذا المنهج بناءً على مجموعة من المقاييس والمعايير التي تقيس فعاليته ونجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: خصائص وأبعاد التسويق العلاقتي

إن التسويق العلاقتي باعتباره منهج تسويقي حديث يركز على تنمية وتطوير علاقة المؤسسة مع مختلف أطراف بيئتها، فإنه يتميز بمجموعة من الخصائص تجعله منهج متميز عن باقي المناهج الأخرى، كما يركز على مجموعة من الأبعاد التي تجعله منهج متعلق بالخيارات الإستراتيجية والتسويقية والاجتماعية للمؤسسة وبناءً على هذا يمكن توضيح خصائص وأبعاد هذا المنهج من خلال ما يلي:

أولاً_ خصائص التسويق العلاقتي : يعتبر التسويق العلاقتي منهج تسويقي يستهدف بناء و تطوير علاقة المؤسسة مع كافة الأطراف وإحلال التعاون بدلاً من الصراع و التنافس، كما أنه يركز في بناء العلاقة على القيمة المدركة من طرف الزبون، فعلى خلاف حالة التسويق في ظل الاحتكار فالزبون لا يبقى أمامه خيار آخر، وبالتالي يرتبط بالمؤسسة رغم عدم رضاه عن معاملاتها وخدماتها المقدمة، أما في ظل التسويق العلاقتي يفضل الزبون التعامل مع المؤسسة والحفاظ على علاقة رغم وجود بدائل أخرى، لأن علاقته تلك مبنية على الرضا والاقتناع بجودة وأفضلية ما تقدمه له المؤسسة التي تركز على بناء وتطوير علاقتها بزبائنها، لذلك فهذا المنهج يتصف بمجموعة من الخصائص نوردتها فيما يلي¹:

1. يركز على بناء وتدعيم وتنمية العلاقة مع الزبائن الحاليين من خلال الاستمرار في الاتصال بهم، فالاحتفاظ بالزبون يعتبر الهدف الأساسي، فهو يركز على العلاقات أكثر من العناصر الأخرى.
2. توجيه الجهود التسويقية إلى فئة محدودة من الزبائن، بحيث يتم التركيز على الزبائن الأكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية.
3. يتم تسويق منتجات وخدمات واسعة ومتنوعة إلى مجموعة محددة من الزبائن.
4. هدف الجهود الترويجية يتمحور دائماً حول كيفية الاحتفاظ بالزبائن ، وتوضيح سبب إقامة الزبائن العلاقة مع المؤسسة.
5. التركيز أكثر على تمييز خدمة الزبون من خلال الإحاطة بحاجياته ورغباته الحالية والمستقبلية.
6. يعتمد أكثر على وسائل الاتصال الشخصية في عملية الاتصال بالزبائن كالهاتف، الفاكس والبريد وغيرها من

¹ منى شفيق، المرجع السابق، ص 14-20

وسائل الاتصال.

7. تعتمد الإستراتيجية التسويقية في عملية تقييم النشاط التسويقي على قاعدة بيانات الزبائن من خلال دراسة مستوى رضاهم عن المؤسسة ومدى قناعتهم بمواصلة تعاملهم معها.
8. العلاقة التي تربط المؤسسة بالزبون، هي علاقة ذات اتجاهين تعتمد على الاتصال التفاعلي والمشاركة.
9. الإنتاج يتم حسب رغبات وحاجيات الزبون.

ثانياً _ أبعاد التسويق العلاقتي: تسعى المؤسسة في إطار هذا المنهج على بناء علاقة طبيعية وقوية مع كافة الأطراف التي تتعامل معها، والعمل على تطوير تلك العلاقات كأساس لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وذلك بالتعاون و التشارك والتفاعل على أساس تطوير وتنمية تلك العلاقات، ولتحقيق المصالح المشتركة بين الطرفين، إن هذا التوجه التسويقي الجديد يتخذ مجموعة من الأبعاد التي تبدأ من التفاعل في إطار علاقة التعاون والتشارك، إلى البعد الاستراتيجي الذي يشير إلى طول العلاقة وإمكانية الاستثمار فيها، مع التركيز في ذلك على البعد الداخلي الذي يتأسس حول اعتبار أن الاهتمام بالزبون الداخلي، من خلال إرضائه وتنمية مهاراته وقدراته وتوجيه ذلك لإرضاء والحفاظ على الزبون الخارجي مع ضرورة أن تعتمد المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر لكافة أنشطتها وعمليتها، وذلك بعرض تحقيق التوافق مع رغبات وحاجات الزبائن ومواكبة التطور الحاصل في بيئتها، ويمكن شرح هذه الأبعاد في النقاط التالية:

1. البعد الاستراتيجي: يركز التسويق العلاقتي أنشطته على تدعيم وبناء علاقات قوية وطويلة الأجل من مبدأ الاستثمار في هذه العلاقة، وبالتالي فهو يستهدف تحقيق مزايا ومنافع على المدى البعيد من خلال التنازل على بعض المزايا في المدى القصير والتي تظهر على المستوى الإجرائي، وذلك لأن هدف نجاح العملية البيعية أو صفقة التبادل لا تعتبر هدف نهائي، بل هي نقطة بداية الإقامة علاقة طويلة تضمن استمرارية التبادل والتعامل، وتدعم العلاقة هنا من خلال وجود روابط مختلفة، سواء كانت هيكلية، قانونية، تكنولوجية، نفسية أو اجتماعية. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بإمكان المؤسسة أن تفقد زبائنها إن لم تنجح في بناء وتطوير علاقتها معهم، خاصة في ظل التغيير والتطور البيئي الذي قد يولد تباين بين طرفي العلاقة أو حالة عدم الاستقرار، هذا ما يفرض على المؤسسة الاتجاه دوماً لبناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة، وبذل الجهود بشكل مستمر لتطوير وتحسين هذه العلاقة، ويأخذ التسويق العلاقتي بعده الاستراتيجي انطلاقة من تركيزه على المصالح المشتركة بين طرفي العلاقة، والتي تتميز بطول فترة حياتها أي أن سبب ودوافع بناء العلاقة يكون طويل الأجل، وعلى العموم نجد أن هذا المنهج التسويقي يركز على تحقيق أهداف إستراتيجية من خلال العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن.¹
 2. العلاقة والتفاعل: فالتسويق العلاقتي يقوم أساساً على بناء وتنمية العلاقات في إطار تبادل المنافع والتشارك في بناء تلك العلاقة، فكل الاتصالات التي تحدث في هذا الإطار تكون ذات صبغة مباشرة وتفاعلية، أي ذات اتجاهين تمكن المؤسسة من إيصال رسائلها، والحصول على ردود الفعل الممكنة والتي تساعد على تنمية وتطوير علاقتها الداخلية والخارجية حيث يتطلب بناء العلاقات وتطويرها ما يلي:²
- أ. التعرف على حاجات ورغبات الزبائن؛

¹ نهلة نهال ناظر، المرجع السابق، ص 98

² عبد الله قلس، المرجع السابق، ص 10

ب . توفير نظام اتصالي تفاعلي بين المؤسسة وزبائنها

ت . تدعيم العلاقات الاجتماعية وتشجيعها

ث . العمل على تحقيق رضا الزبائن وتدعيم ولائهم

ج . الاستمرار في تطوير وتحسين العلاقة مع الزبائن.

إن هذا البعد للتسويق العلاقتي والمبني على التفاعل الذي يتلخص في مفهوم التسويق التفاعلي، يبين لنا استمرارية الاتصال والتواصل بين المؤسسة وزبائنها، و بينها وبين العمال في إطار العلاقات الاجتماعية. ولهذا فإن التسويق التفاعلي يركز على أمرين أساسيين وهما الاتصال ذو الاتجاهين، و الاستمرارية في الاتصال.

3. بعد الاتجاهات المتعددة: إن اتجاه التسويق العلاقتي هو شامل ويركز على كافة الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فبالإضافة إلى تركيزه على البعد الخارجي، يتجه نحو الزبون الداخلي باستخدام أساليب التسويق الداخلي، وذلك لبناء علاقات بين المؤسسة والموظفين وتنميتها وتطويرها وزيادة ولائهم لها، لأن اهتمام المؤسسة بعميلها الداخلي يرفع قدرتها على الاحتفاظ بالزبون الخارجي، ولذلك نجد في إطار التسويق العلاقتي يستخدم مفهومين أساسيين هما:

أ . مفهوم متعلق ببعده الخارجي: يشمل كافة الأطراف الخارجية التي لها علاقة مع المؤسسة كالزبائن والموردين والمنافسين وغيرهم، وهنا تعمل الأنشطة التسويقية الخارجية على علاقتها بمختلف الأطراف وبالتركيز على الزبائن باعتبارهم أساس قيام كل أنشطة المؤسسة.

ب . مفهوم متعلق بالبعد الداخلي: يركز على تدعيم العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، وهذا ما يتمثل في التسويق الداخلي حيث نشأ هذا المفهوم ضمن التسويق العلاقتي، ويركز على اختيار أفضل الأفراد ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن من أجل تحقيق أفضل تفاعل. فيعرفه (Berry) على أنه تطبيق لفلسفة وممارسات التسويق على الأفراد ذوي الاتصال المباشر بالزبائن¹، كما يعتبر "استراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة من أجل إنتاج المعرفة وبناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات الخارجية". إذا يركز هذا البعد على بناء و تطوير العلاقات الداخلية للمؤسسة، أي بين الأفراد والمؤسسة وذلك كأساس لتحسين علاقاتها الخارجية، حيث تهدف المؤسسة من وراء التسويق الداخلي إلى الحصول على موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية ومستقرة تتصف بروح معنوية ذات مسؤولية، بما يؤدي إلى التقليل من معدل تسرب العمال وزيادة رضاهم عن المؤسسة، فالهدف الأساسي هو تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد والاستفادة منها في تحسين الأداء من خلال تخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية، وهذا من أجل زيادة كفاءة الأفراد وقدرتهم على تلبية حاجات ورغبات الزبون الخارجي وتحقيق رضاه، وهذا كله يتمحور حول فكرة أن كل وحدة داخل المؤسسة، تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدة الأخرى في شكل سلسلة من الأنشطة وصولاً إلى الزبون الخارجي¹ ويتحقق هدف التسويق الداخلي المبني على تعزيز العلاقات الداخلية للمؤسسة وتنميتها من خلال استخدام مجموعة من الإجراءات أهمها:

التوظيف الفعال، التدريب، الحوافز والمكافآت، تفويض الصلاحيات والتمكين، بث المعلومات التسويقية والتي تتجسد من خلال توفير نظام معلومات فعال يربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة.

في إطار اتجاهات التسويق العلاقتي تظهر هناك ثلاث أبعاد أساسية والتي تبين اتجاه الجهود التسويقية نحو

¹ عبد الله قلس، المرجع السابق، ص 108

تدعيم العلاقة، والشكل التالي يلخص تلك الأبعاد:

الشكل (3-1): أبعاد التسويق العلاقتي



المصدر: عبد الله قلش، المرجع السابق، ص 108.

من خلال الشكل (3-1) يظهر لنا ثلاث أبعاد يحدد كل منها اتجاه التسويق العلاقتي، حيث تعتبر تحسين جودة العلاقة هدف أساسي لكل اتجاه وتتمثل هذه الاتجاهات فيما يلي:

- التسويق الخارجي: والذي يركز على علاقة المؤسسة بزبائنها الخارجيين وبالتالي يركز على عناصر المزيج التسويقي التي تهتم بكيفية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، من خلال دراسة حاجاتهم ورغباتهم وتحقيقها بشكل أفضل.
- التسويق الداخلي: والذي يركز على علاقة المؤسسة بزبائنها الداخليين باستخدام وسائل تنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى تنمية الرضا الوظيفي، ورفع الولاء التنظيمي ورفع دور الموظف في تحسين الأداء، وهذا من خلال تحسين وسائل جذب وتعيين المورد البشري، والاحتفاظ به وتنمية قدراته ورفع الروح المعنوية.
- التسويق التفاعلي: والذي يركز على العلاقة بين العمال والزبائن أي ذلك التفاعل والتواصل الذي يحدث بين العمال والعمل في إطار العلاقات التجارية أو العلاقات الاجتماعية والشخصية، والملاحظ أن كل من الأنواع الثلاثة لها هدف أساسي وهو بناء العلاقة المنوطة به والعمل على تطويرها وتحسينها، بما يرفع جودتها ويزيد في طول مدة حياتها.

كما يلاحظ وجود علاقة وارتباط وتكامل بين الأنواع الثلاثة من العلاقات، فنوع العلاقة بين المؤسسة والعمال يؤثر على علاقتها بالزبائن أو علاقة الزبائن بالعمال، كما أن جودة العلاقة* تؤثر على باقي الأنواع الأخرى من العلاقات.

4. التحسين والتجديد المستمر: إن توجه المؤسسة في هذا الإطار مبني على الاحتفاظ بعدد محدود من الزبائن وتنمية علاقتها بهم بدلا من البحث المستمر عن عملاء جدد، إن هذا التوجه يفرض عليها تنمية وتطوير سياساتها وتكييفها بشكل مستمر مع زبائنها الدائمين، لأن الحاجات والرغبات في تطور مستمر فعوضا من البحث بصفة دائمة عن عملاء جدد يتناسبون مع سياسات المؤسسة وأنشطتها التسويقية، تعمل هي على تجديد وتطوير أنشطتها، بما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن الدائمين التي تتميز بالتغير والتطور بشكل مستمر، وعموما فإن عمليات التحسين و التطوير المستمر والشاملة لكافة أنشطة المؤسسة وخاصة التسويقية منها يساهم في:

أ. تخفيض احتمالات الفشل في الاحتفاظ بالزبائن، كون المؤسسة تكيف أنشطتها التسويقية مع حاجات ورغبات الزبائن.

ب. التحسين المستمر يعتبر بمثابة أنشطة وقائية لتفادي تسرب الزبائن وقطع علاقتهم بالمؤسسة.

ت. يمكن التحسين المستمر من إعادة توجيه إمكانيات وأنشطة المؤسسة بشكل مناسب، فتغير حاجات ورغبات الزبائن أو تغير طبيعة تعاملهم مع المؤسسة ما يجعل هناك أمر توزيع وتوجيه الأنشطة التسويقية غير فعال.

ث. يمكن المؤسسة من اكتشاف حاجات ورغبات جديدة للزبائن الحاليين وتلبيتها كما يساهم في توسيع وتنوع أنشطتها لشمول حاجات ورغبات أخرى للزبائن.

المطلب الثاني : متطلبات وآليات نجاح التسويق العلاقائي

كما أشرنا سابقا أن عملية التطبيق الفعال للتسويق العلاقائي متوقفة على طبيعة الموقف التسويقي الذي يواجه المؤسسة، وعلى الطرق والخطوات المتبعة في ذلك، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة بعض العوامل والظروف اللازمة لنجاح عملية التطبيق، فمن خلال هذا المطلب يوضح كل من متطلبات النجاح والتطبيق الفعال وخطواته.

أولا - متطلبات نجاح تطبيق التسويق العلاقائي ورفع فعاليته:

يستند التسويق العلاقائي على وجود مجموعة من العوامل المساعدة والظروف المواتية لعملية تطبيقه، فلكونه يركز على بناء وتطوير علاقات المؤسسة مع الزبائن والاستفادة من ذلك، واعتبار خدمة الزبون من أولويات المؤسسة، فذلك يتطلب إحداث مجموعة من التغيرات الشاملة تمس نظم وثقافة المؤسسة وتوجهاتها ونظرتها إلى بيئتها الداخلية والخارجية.

* جودة العلاقة : مدى قوة وطول هذه العلاقة ومدى تحقيقها لمصالح الأطراف المعنية ولهذا فإن لجودة العلاقة محددات تحدد مستواها والتي على قوة الروابط والالتزام والتفاعل ومدة حياة العلاقة أي طول فترة العلاقة.

¹ عبد الله قلس، مرجع سبق ذكره، ص 109

خصوصاً إذا علمنا أن هناك مجموعة من العوامل يمكن أن تعيق عملية تطبيقه، فقد بين Gronroos¹ أن هناك خمسة معيقات رئيسية تقف أمام التطبيق الناجح لمفهوم التسويق، وهذه عوائق تنظيمية وأخرى تتعلق بالأنظمة والتعليمات، وعوائق إدارية وعوائق تتعلق بالإستراتيجية وبتخاذ القرار، كما بين plinke في دراسة أجراها على 340 مؤسسة ألمانية² أن هناك 10 عوامل تساهم في إعاقه التطبيق الفعال للتسويق العلاقتي، بحيث أنها تتفاوت نسبة مساهمتها في إعاقه تطبيقه، ويمكن ترتيبها على حسب نسبة مساهمتها على النحو التالي: التركيب والأنظمة، الثقافة والشكل التعاون، التوجه التسويقي، المعرفة التكنولوجية، الزبون، الموارد، الحوافز، الرؤية الإستراتيجية، كما أثبتت إحدى الدراسات أن هناك عوامل تعيق تطبيق التسويق العلاقتي وهي:³

1. عدم استخدام التقنيات الحديثة التي تقلل من الإجراءات لدى الزبون؛

2. كثرة ازدحام الزبائن وقلة الموظفين.

إضافة إلى انعدام الثقافة المناسبة لتطبيق هذا المنهج وعدم وجود دوافع قوية للمؤسسات لتبني هذا المنهج من أجل توفير العوامل المساعدة على تطبيق هذا المنهج، وتفادي العوائق والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق هذه يجب تحديد بدقة الحالة التسويقية التي تواجه المؤسسة، كما يجب تهيئة البيئة الداخلية وتكييف توجهات وسياسات المؤسسة مع متطلبات هذا التوجه، حيث يركز التغيير الخاص بهذه البيئة على العناصر التالية:

- أ. التغيير في قيمة وثقافة المؤسسة: وتعني تغيير العادات والقيم التي تحكم سلوك وتصرفات المورد البشري والمؤسسة بما يوافق توجهات المنهج التسويقي الجديد، وبرزها ثقافة الاهتمام بالزبون والسعي إلى تحقيق رضاه.
- ب. التغيير في سياسة وفلسفة إدارة المؤسسة: فالتسويق العلاقتي يتطلب توجه وسياسات معينة من المؤسسة فالانتقال من المنهج القديم إلى هذا المنهج يتطلب تغيير سياسات المؤسسة الخاصة بالبحث عن الزبائن الجدد، إلى السياسات الخاصة بالاحتفاظ بالزبائن وتطوير علاقاتهم، وتبني فلسفة التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة بما تتطلبه من ضرورة التحسين والتطوير الشامل والمستمر.
- ت. التغيير في نظام المكافآت والحوافز السائدة في المؤسسة: هنا يجب تشجيع الزبون الداخلي على خدمة وإرضاء الزبون الخارجي وتوعيته مدى أهمية ذلك بالنسبة لبقاء المؤسسة ونجاحها، مع ضرورة بث المعلومات التسويقية لدى العمال لمساعدتهم على تفهم الزبائن وخدمتهم.
- ث. التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: أي تغيير الإستراتيجية المرتكزة على الحصة السوقية إلى الإستراتيجية المرتكزة على الحفاظ بالزبون.
- ج. ضرورة اعتماد نظم فعالة لإدارة بيانات الزبائن: تمكن القائمين عليها من تحديث معلومات الزبائن باستمرار ومعالجة البيانات السلوكية، وتسمح بجدولة فعالة لطلباتهم ورغباتهم، بحيث تعتمد تلك النظم على وضع برمجيات تمكن من جمع البيانات اللازمة وتحليلها بفرض التنبؤ بسلوك الزبائن وتصنيف ميولاتهم

¹ Gronroos: Relationship marketing strategies and tactical Implication, management decisions 34, 1996, p05.

² إلهام فخري أحمد حسن، المرجع السابق، ص412

³ صالح عبد المنعم، المرجع السابق، ص133

بعد تغيير البيئة الداخلية للمؤسسة بما يناسب تطبيق التسويق العلاقائي وتهيئة وتمكين الزبون الداخلي من القيام بذلك، يتطلب الأمر أيضا اعتماد مجموعة من السياسات والوسائل التي تتمثل فيما يلي:

- توفير معلومات كافية على الزبون المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته ، مع ضرورة نشر تلك المعلومات وتوزيعها على مختلف الأقسام والأفراد داخل المؤسسة.
- توجيه وتركيز جهود المؤسسة نحو بناء علاقات قوية مع الزبائن.
- قياس العلاقات مع الزبائن.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- بناء وتطوير بعض الأنشطة المتعلقة بالتسويق العلاقائي، كمراكز الاتصالات، المواقع الإلكترونية، فرق لخدمة ومساعدة الزبائن، توفير البيانات اللازمة عن الزبائن، برامج لدعم الزبائن الدائمين للمؤسسة .

ثانياً_ آليات تطبيق التسويق العلاقائي: أي برنامج لتطبيق مفهوم التسويق العلاقائي بطريقة صحيحة لابد وأن يطرح الأسئلة التالية¹:

1. ما المقصود بالعلاقة مع الزبائن ؟
 2. ماهي أسس ومقومات هذه العلاقة ؟
 3. من هو الزبون الذي يجب أن تبني معه مثل هذه العلاقة ؟
 4. كيف تدعم وتعزز العلاقة مع هؤلاء الزبائن ؟
 5. كيف تطور إدارة مخصصة ناجحة وفعالة في إدارة العلاقة مع الزبائن ؟
- وهذا يتطلب إتباع الخطوات و الآليات التالية³:
- أ. قياس: القياس بمدى واقعي ومدى قدرة المؤسسة بالاحتفاظ بالزبائن ويتم ذلك من خلال:

- تحديد الزبون المتسرب وتحديد نسبة التسرب من الزبائن .
 - تحديد تأثير نسبة التسرب هذه على معلومات الربح الحقيقي للمنظمة.
 - ترتيب الزبائن حسب نسبة التسرب هذه على معدلات الربح الحقيقي للمنظمة.
 - ترتيب الزبائن حسب احتمالات تسربهم .
 - إعادة النظر في سياسة التعامل مع الزبائن .
- ب . إدارة :هي تطوير وتنفيذ برامج تسويقية خاصة بالاحتفاظ بالزبائن، والتقليل من معدلات التسرب ودراسة أسباب التسرب والاستفادة منها، ويتم ذلك من خلال:
- إعداد برامج لإعادة الزبائن المتسربين.
 - إعادة برامج للتعامل مع الشكاوي.
 - وضع معايير للأداء ولجودة الخدمات والسلع المقدمة.
 - تقييم برامج التدريب اللازمة للمعاملين للتعامل مع الزبائن .

¹ الهام فخري احمد حسن، المرجع السابق، ص399

ت . تعظيم :خلق تغذية راجعة مستمرة تساعد على تدريب العاملين على كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة تتناسب مع احتياجات الزبائن وتساعد على التعامل معهم، إضافة إلى تفعيل برامج التعامل مع شكاوي الزبائن وصولاً إلى أفضل النتائج تؤدي إلى تعظيم إدراك الزبائن للقيمة المضافة التي يحصلون عليها، وخلال التطبيق لأبد من إدراك Frequent purchasing programs تطوير برامج مكافأة الشراء المتكرر ومراعاة النقاط التالية:

- التحول من القيام مما تريده المؤسسة كمنظمة أعمال إلى القيام بما يريده الزبائن والمستهلكين المستهدفين، لأن حجر الأساس في بناء استراتيجية ناجحة للعلاقاتي هو تحديد وفهم ما يريده الزبائن؛
- إدراك إمكانية الهزيمة أمام المنافسين وإدراك أن ما تقدمه المؤسسة للزبائن ليس هو الخيار الوحيد أمامهم،
وإنما هناك بدائل أخرى منافسة؛

- الاحتفاظ بمستوى التواصل الدائم من خلال وسائل وقنوات الاتصال المباشر المختلفة كالانترنت والأنشطة التفاعلية مع المجتمع والزبائن، مع مراعاة التواصل المستمر الذي يحقق التعزيز الإيجابي للزبائن وهو أحد مقومات التسويق العلاقاتي؛

- أن تضع المؤسسة نفسها في موقع الخبير في اختصاصها بالنسبة للزبائن، وهذا يتكامل مع الفكرة السابقة في تقديم الجانب الاختياري للزبائن دون الضغط عليهم بشدة نحو قبول منتجات المؤسسة وخدماتها، وحل مشاكلهم في مجال اختصاصها عن طريق تقديم الخبرة والتعليم والاستشارة لهم وعند إدراك الزبائن بذلك تصبح المؤسسة أكثر جاذبية بالنسبة لهم في ذلك المجال بحيث يرونها الجهة التي يمكن أن تجيب عن تساؤلاتهم بخبرة وتحل مشاكلهم.

- التطور والوصول إلى الحد الذي يحقق حاجات وتوقعات الزبائن نظراً لكون حاجات الزبائن متغيرة عبر الزمن وهذا التغيير لأبد من مواكبته من قبل المؤسسة، لذا لأبد أن تبقى على مستوى عالٍ من الاستجابة لهذه الحاجات والتوقعات المتغيرة.

ومما سبق يتضح أن بناء علاقة مع الزبائن يعتمد على أن تطور المؤسسة من قاعدة بيانات عملائها المستهدفين الذين يزيد من قدرتها على إشباع حاجاتهم بشكل يتميز عن ما يقدمه المنافسين، فبالتالي يزيد من مستوى الإشباع لديهم ما يؤدي إلى بناء الولاء لديهم، وهذا يحقق زيادة في العائدات من كل عميل وبناء اتجاهات إيجابية لدى الزبائن حول المؤسسة ومنتجاتها، إضافة إلى انخفاض حساسية الزبون لدى السعر.

كما أن * Data Mining تساعد على بناء قاعدة بيانات وأعمدة لنظام التسويق العلاقاتي من خلال التعرف وفهم حاجات الزبائن ورغباتهم، مما يزيد من فعالية عملية الاستهداف للزبائن والعمل على حل مشاكلهم وبالتالي خلق القيمة المضافة لهم، وهنا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في توفير ومعالجة البيانات وإخراجها على شكل معلومات تساعد على حل مشاكل الزبائن وبناء علاقات معهم والاحتفاظ بهم، كما تؤثر عملية الاحتفاظ بالزبائن Retention Costomer على قدرة المؤسسة على تحقيق الربح .

* Data Mining: تعني التنقيب عن البيانات، بحيث تسمح بوضع معلومات عن الزبائن في متناول جميع ممثلي المؤسسة المعنيين بالعلاقة مع الزبون .

المطلب الثالث: قياس فعالية التسويق العلاقائي

هو كغيره من أنشطة المؤسسة ووظائفها يتطلب رقابة وتقييم باستمرار حتى يمكن للمؤسسة معرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التسويقية ومدى نجاعة المنهج، ولهذا يجب الارتكاز على معايير معينة لإنجاز هذه المهمة، وتزداد أهمية هذا التقييم إذا علمنا بحدائث هذا المنهج، وأنه يخضع إلى اختبار من طرف العديد من الباحثين .

باعتبار أن التسويق العلاقائي يراهن على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة انطلاقاً من الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولائهم لها وتعظيم القيمة المقدمة لهم، حيث يعمل على تعظيم هامش الربح المكتسب من الزبون الواحد، بناءً على تعظيم حجم التعامل الذي يتأثر بطول فترة التعامل من جهة، وعدد مرات التعامل أو قيمة التعامل في كل مرة من جهة أخرى، وتحقيق هذا الغرض مبني على الجهود التي تبذلها المؤسسة في إطار تحسين علاقتها بعملائها وإرضائهم، وفي هذا الإطار فقد تم وضع مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى فعالية التسويق العلاقائي، ودوره في تحقيق مصالح كل الأطراف ذات العلاقة وليس مصالح المؤسسة فقط، لأنه دوماً يسعى إلى بناء علاقات تعاون وتشارك والتي يمكن تحديدها على النحو الآتي:¹

1. مستوى الثقة بين الطرفين: فكلما زادت الثقة بين الطرفين دل على أن الأنشطة التسويقية في هذا الإطار ذات فعالية لكون الثقة أساس تكوين العلاقات القوية والطويل، ويمكن قياس الثقة من خلال طريقة التعامل بين الأطراف أو من دراسة آرائهم.

2. مستوى الالتزام: حيث أنه كلما كان التزام الأطراف قوي وجاد كلما دل على فعالية التسويق العلاقائي ونجاحه في فرض الالتزام على كل أطراف العلاقة، وهو يعبر عن مدى رغبة وجدية هذه الأطراف في الحفاظ على العلاقة وتنميتها من خلال التعاون والمشاركة.

3. طول فترة العلاقة بين الطرفين: كلما كانت العلاقة طويلة زادت فعالية التسويق العلاقائي في تحقيق أهدافه فالعلاقة الطويلة هي هدف أساسي لنجاح هذا المنهج، ولهذا يمكن قياس الأداء التسويقي للمؤسسة في هذا الإطار من خلال هذا المؤشر المهم والتي تظهر من خلال معدل دوران الزبائن وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بهم ومدى استعدادهم للمحافظة على العلاقة مع المؤسسة.

4. مدى وجود اتصالات مباشرة وتفاعلية: فالاتصالات المباشرة وذات اتجاهين تعتبر مؤشر عن وجود علاقة تفاعلية وتعاونية بين الأطراف ترتكز على معالجة القضايا المشتركة والتي تتمحور حولها العلاقات.

5. مدى التركيز على حاجات ورغبات الزبائن: وذلك بناءً على الفهم الصحيح لتلك الحاجات وهذا ما يستعدي تسخير جهود كبيرة لهذا الغرض.

6. مستوى الجودة: والتي تشير إلى مدى نجاح المؤسسة في تحقيق المطابقة بين سياساتها التسويقية ورغبات الزبائن و بناء علاقات حسب ميولاتهم وتوجهاتهم، كما تشير إلى مدى نجاح تلك العلاقات في تحقيق مصالح المؤسسة وأهدافها هنا تظهر في الاستراتيجية، ولهذا فإن الجودة هنا تظهر في اتجاهين كإشارة على أن كلا طرفي العلاقة مطالب بتحسين هذه الأخيرة وتطويرها وبنائها بما يضمن تعظيم منافع للأطراف على حد سواء.

¹ عبد الله قلش، المرجع السابق، ص 146

7. جهود المؤسسة في الاحتفاظ بالزبائن: ويفسر لنا هذا المؤشر جهود المؤسسة المبذولة حقيقة في سبيل الاحتفاظ بالزبائن، من خلال السعي بإرضائهم وتدعيم ولائهم للمؤسسة، والذي يتحقق بناءً على إشباع حاجاتهم وتدعيم علاقتهم بالمؤسسة.

في الأخير ومن خلال ما سبق يتضح أن فعالية ونجاح التسويق العلاقتي مرتبط بشكل مباشر بمستوى جودة العلاقات المبنية بين المؤسسة والزبائن والتي تظهر من خلال الروابط، الالتزامات، التفاعلات، الدوافع، المنافع المحققة وطول هذه العلاقة، فالتسويق العلاقتي يستهدف بناء وتطوير العلاقات.

المبحث الثالث: إدارة العلاقات مع الزبائن

يعتبر كل من المفهومين التسويق العلاقتي وإدارة العلاقة مع الزبون نشاطين مكملين لبعضهما البعض، تربطهما علاقة وطيدة بحيث يكتمل كل منهما بوجود الآخر، ومن أوجه أنشطة التسويق العلاقتي تلك الأنشطة التي تمارس في السوق عن طريق الاتصال الفعال والمباشر مع الزبائن، ولكن يكون هذا الاتصال فعالاً إلا من خلال حوار مباشر وصریح ودائم مع الزبائن، وإدارة العلاقة مع الزبون تصب جل اهتماماتها في مصلحة الزبون ومعرفة حاجات ورغبات وكيفية التعامل معهم، بعلاقة تمتاز بالخصوصية والحوار الهادف بين المؤسسة من جهة والزبون من جهة أخرى.

المطلب الأول: إدارة العلاقات مع الزبون ومدخل الوعاء المثقوب

يرجع الاختلاف الذي تتميز به التعاريف التي تخص مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون إلى اختلاف الرؤية بين الباحثين في هذا المجال، ذلك لشمول تطبيقه وارتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة. قد وصل عدد البحوث و المقالات حول هذا الموضوع في منتصف سنة 2003 حوالي 3.383.000 بحث و مقال في محرك البحث¹ "GOOGLE"

أولاً – تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

- فقد عرف "Sawney 2001" إدارة علاقة الزبون (CRM) "بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة، التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون"²

ويرى "Peppers and Rogers" تسيير أو إدارة العلاقة مع الزبون على أنها "تطبيق لمفهوم التسويق العلاقتي بهدف لإشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه"

ويرى "Durafour Daniel" إدارة العلاقة مع الزبون أنها "المنهج الذي يسعى إلى خلق و تطوير و تعزيز العلاقات مع الزبائن مختارين بعناية لتحسين ربحية المؤسسة"

إدارة علاقة الزبون هي: "القدرة على بناء علاقة ذات منافع لأطول فترة ممكنة مع أفضل الزبائن، مع التركيز على الاتصال الجيد معهم وتخصيص الموارد الملائمة، مع الإشارة أن هذا المفهوم ليس جيداً لأنها تحتوي على مجموعة من الإجراءات لنجاح وولاء موجودين"³

إدارة علاقة الزبون عبارة عن " مفهوم أمريكي يعبر ويمثل إدارة المؤسسات لتركيز نشاطاتها على الزبائن، وكذا تركيز إستراتيجيتها عليهم"

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

² يوسف حجيم سلطان الطائي، المرجع السابق، ص 198

³ Rene Lefebure et gilles venturi, Gestion de la relation client, Edition eyrolles, paris, 2005, p 33.

- هي " الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات التكنولوجيات، والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته كاملة بما يحقق أهداف المؤسسة"¹

_إدارة علاقة الزبون هي " كل النشاطات الموجهة للمعرفة والتفهم الأحسن للزبائن والتركيز الشديد على العلاقات)معهم، من أجل تصميم العروض الفردية الشخصية لهم"²

_وتعرف كذلك " هي تلك العمليات الشاملة لبناء وتدعيم العلاقات مع هؤلاء الزبائن المربحين، وذلك من خلال إمدادهم بأكبر قيمة وأفضل إشباع ممكن"³

- "نظام جلب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط وتقليل مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين."⁴

أو بمعنى آخر: " هي مرحلة تغيير سلوك الزبون تبحث لتتعلم انطلاقا من كل عملية تفاعل مع هذا الأخير، وتهدف إلى التعامل ومعاملة كل زبون بطريقة مختلفة أي بطريقة انفرادية حتى تستطيع توطيد العلاقة الموجودة بينه وبين المؤسسة."⁵

تعريف آخر: " تسيير العلاقات مع الزبائن هي سيرورة تفاعلية ترمي إلى تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد أرباح."⁶

لقد عرفها (Ann Laroche):

" إستراتيجية أعمال تهدف إلى الإشباع ووفاء الزبون نتيجة تقديم خدمة أكثر إحساسا وتكيفا مع حاجاته."

تعريف آخر: "يشمل تسيير علاقة الزبون اتجاه مجمل وظائف المؤسسة الى جذب والاحتفاظ بالزبون."⁷

أو هي: " إجراء أو منهج يستعمل لمعرفة أكثر للزبون واحتياجاته لتقوية العلاقة معه."

يمكن أن نعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: "المنهجية التي تسعى إلى خلق وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والزبون، وهذا باستعمال الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون لإشباع رغباته، من أجل المحافظة عليه وكسب ولائه وتحسين القيمة الربحية للمؤسسة من خلال ذلك"

¹ علاء طالب فرحات أميرة الجنابي، المرجع السابق، ص 127

² Philip kolter et Bernard Dubois: Marketing Management, 11eme édition, Edition Pearson, paris 2004, p91

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، المرجع السابق، ص 33

⁴ كتب المدير ورجال الأعمال، المرجع نفسه السابق، ص 02.

⁵ -Université des Sciences et de la technologies ,Houari Boumediene, Laboratoire de recherche en Intelligence Artificielle (LRIA), département d'informatique, Faculté d'Electronique et d'informatique, Bab Ezzouar, Alger, mars 2007, P 02.

⁶ - أ. كربالي بغداد، " الانترنت وتسيير علاقة الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 180.

⁷ - Line Lasserre et Bernard Legrand, CRM- les attentes des clients -, village mondial press, 2002, page :149

" إن تسيير العلاقات مع الزبائن ليس بإجراء وظيفي ولا بتطبيقات في الإعلام أو أنظمة المعلومات ولكنه إجراء تنظيمي وإستراتيجية واضحة المعالم تتبعها كل مؤسسة تضع الزبون في المقام الأول لبلوغ أهدافها"¹.
ثانيا- مدخل الوعاء المثقوب.²

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

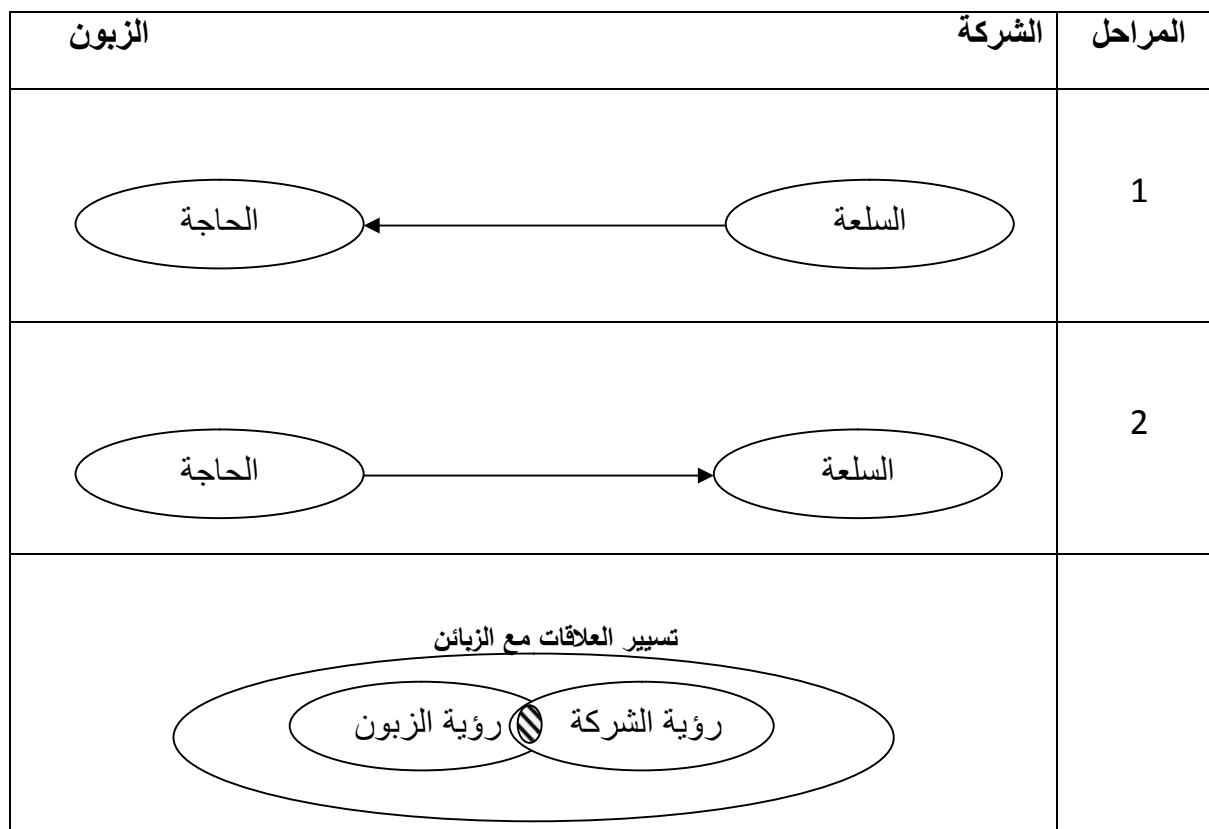
فمدخل الوعاء المثقوب يصف المؤسسات التي تهدف في الأساس إلى جذب الأعداد الهائلة من المستهلكين لكن لا يهتمهم الاحتفاظ بهم، كون حجم الأسواق كانت تعرف نموا كبيرا، سريعا وخاصة متزايدا من المستهلكين، فإشكال تسرب المستهلكين لم يكن يعني للمؤسسة خسارة أو حتى يمثل لها تخوفا مادامت قادرة على استقطاب وجذب مستهلكين جدد كلما استدعت الضرورة لذلك. والحقيقة أنه في هذه الفترة كانت هناك أعدادا هائلة من المستهلكين تتسرب من مؤسسة إلى أخرى وهذا يمكن رده إلى عدة أسباب لعل أهمها عدم رضا المستهلكين عن المنتج أو الخدمة، الأسعار التي لا تتماشى وتتطابق مع القدرات الشرائية وخاصة المعاملة السيئة التي كان يتلقاها المستهلكين من طرف المؤسسة أو بسبب العلاقة الظرفية التي كانت تنتهي بمجرد انتهاء الصفقة

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

¹ - د. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 312

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

الشكل رقم (1-4): التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون¹



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

إن تفسير الشكل أو الاستنتاج الذي يمكن استخلاصه كون في:

المرحلة الأولى:

كانت المؤسسة تصمم المنتجات بما يسمح لها بتدنية تكاليف الإنتاج إلى المستويات الدنيا ضمانا للمنافسة، كانت المنافسة تعتمد إلى حد كبير على الأسعار دون مراعاة الرغبات ولا التطلعات التي ينتظرها المستهلك، ففي نظر المؤسسة مادام هناك حاجة لدى المستهلك ومنتجاتها تضمن حدا معيناً من الجودة فهي قادرة على تلبية هذه الحاجة².

المرحلة الثانية:

اكتشفت المؤسسة الزبون وتأكدت أن بقاءها مرهون إلى حد كبير بخدمة وتلبية رغبات وحاجات الزبون فأصبحت تنتج وتصمم منتجات (أشكال، ألوان، أحجام) لكن لكافة المستهلكين أي إهمال وجود الفروقات الفردية بين المستهلكين ولكنها على العموم خطوة عملاقة إلى الأمام ما دام حاجة الزبون أصبحت

¹-د. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 297.

²- المرجع نفسه، ص. 299.

تحرك العملية الإنتاجية، ولكن حتى هذه المرحلة تعرف بوجود قصور كبير في تباين الرؤية بين كل من المؤسسة والزبون.

المرحلة الثالثة:

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

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

المطلب الثاني: نموذج إدارة العلاقة مع الزبون والعوامل المؤثرة فيها

يحتوي نظام المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون كنظام، فإذا كانت تعتمد على قاعدة بيانات عند الزبائن فهذه الأخيرة تتطلب برنامج دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات، إلى أن هذا النموذج وكغيره يتأثر ببعض من العوامل.

أولا _ نموذج إدارة العلاقة مع الزبون: الشكل الموالي يوضح هذا النموذج

الشكل (5-1) نموذج إدارة العلاقة مع الزبون¹



Source: Jean Supizet, le management de la performance durable, édition d'organisation, Paris 2002, P202.

¹ jean supizet le management de la performance durable édition d'organisation paris 2002p202

يتضح من الشكل السابق أن إدارة العلاقة مع الزبون CRM كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هم:¹

1. قيادة إدارة العلاقة مع الزبون :إدارة نموذج CRM يتطلب من المؤسسة استعداد تام لاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى معه، تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.
2. نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون: ونقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.
3. تبسيط عمليات CRM:

تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق بين محيط العمل ومحيط الأعمال، بين البنية التحتية والأهداف، بين الأساليب والأهداف، وبين الكفاءات والأهداف.

4. المخرجات: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها هذا النموذج من خلق قيمة للمؤسسة والزبون، تحقيق رضا وولاء الزبائن، جذب زبائن جدد وخلق قيمة لباقي الأطراف.

5. تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون CRM :

تحتاج إلى تقييم مدى فعاليته كأى نشاط تقوم به المؤسسة عملية تحقيقها لأهداف المؤسسة، وكذا خضوعها لعملية المراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.

6. تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون: تسمح كل من نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية ومن القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

- ثانيا :أنواع عمليات إدارة علاقة الزبون.

بداية فان إنشاء إدارة علاقة الزبون تكون من خلال معرفة نوعين من العمليات:
أولا : العمليات الأمامية.

وتعتبر نقاط اتصال بالزبون ، ويكون هذا الاتصال ذو طبيعة مختلفة بحسب القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ابتداء من الاتصال في المحل ، إلى الاتصال من خلال المكالمات الهاتفية ، استقبال الطلبات أو إرسال شكوى... إلى غير ذلك من نقاط الاتصال المختلفة والمتعددة ، ويتعين على المؤسسة أن تحدد كل نقاط الاتصال الممكنة مع الزبائن ، ويكمن دور هذه العمليات في الحصول على البيانات المتعلقة بهم²

ثانيا : عمليات الدعم.

الصف الثاني من العمليات هو عمليات الدعم ، أولوية هذه العمليات هي عدم الاتصال المباشر بالزبون ، إذ تكمن أهميتها في خدمة العمليات الأمامية و التغذية بالمعلومات ، وتضم أنظمة معلومات مالية وإدارية

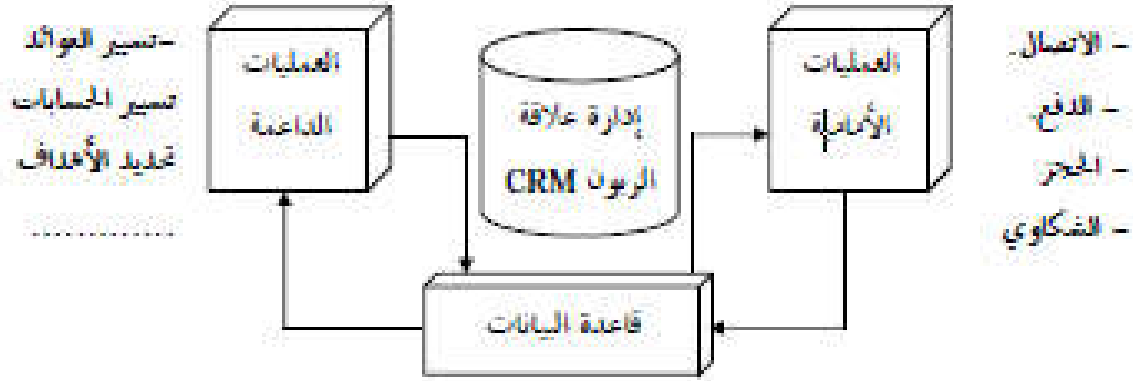
¹ يسوف حجيم سلطان الطائي، محمد فوزي العبادي، هشام فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر، عمان

2007 ص : 156-157

² A. Payne , Handbook of CRM , Op.cit , P 258.

وتستخدم تقنيات تكنولوجية في معالجة البيانات المجمعة من العمليات السابقة¹ وتحتل إدارة علاقة الزبون موقعا استراتيجيا بتوسطها العمليتين السابقتين ، هذا الموقع يسمح لها بالحصول على كل المعلومات المتعلقة بالعلاقة مع الزبون ، ونوضح ذلك من خلال الشكل:

الشكل (6-1): موقع إدارة علاقة الزبون²



P.Alard ,D.Dirringer, la stratégie de relation client, Op cit , p142

المصدر :

كل تبادل يقوم به الزبون يتم تسجيله على شكل بيانات متعلقة بهذه المعاملة على مستوى قاعدة البيانات المركزية ، وتغذى بواسطة إدارة علاقة الزبون ، وتعطي هذه القاعدة البيانات الضرورية لعمليات الدعم ، والتي تتم على مستواها عمليات المعالجة لهذه البيانات ، لتتحول إلى معلومات يتم إرسالها إلى العمليات الأمامية مروراً بقاعدة البيانات حيث يتم تسجيلها للاستفادة منها.

المطلب الثالث : سياسات وإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون

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

نتناول في هذا المبحث إدارة العلاقة مع الزبون كمنهج جديد لخلق الميزة التنافسية، لا يخلو أي منهج جديد من جملة من العراقيل والمشاكل، هذا هو حال تسيير العلاقات مع الزبائن، نستعرض كذلك جملة من

¹ P Alard , D Dirringer , la stratégie de relation client , op-cit , P143

² p alard déranger la stratégie de relation client p 142

العراقيل التي رأيناها مهمة، سواء كانت هذه العراقيل داخلية أي مرتبطة بالمؤسسة، أو خارجية مرتبطة بالمحيط الخارجي.

أولاً - سياسات إدارة العلاقة مع الزبون

1- سياسة استعادة، جذب والاحتفاظ بالزبائن

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

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

- سياسة الاجتذاب: ACQUISITION

- سياسة الاحتفاظ: RETENTION

- سياسة الاستعادة: WIN-BACK

1-1 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، ومادامنا في موضوع ادارة العلاقة مع الزبون كسياسة لاكتساب الزبون، تستعمل هذه المؤسسة وسائل جديدة كالاتصال بالزبون مثل (الانترنت) طرح المنتوجات خدمات جديدة ذات قيمة كبيرة أو استقالة هؤلاء الزبائن بشتى الطرق الكلاسيكية والتي تعتبرها المؤسسة مكملة إدارة العلاقة مع الزبون.

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 أي لا تتركز على فئة معينة.

2-1 سياسة الاحتفاظ بالزبائن:

بعدما تنسى المؤسسة عملية اكتساب الزبائن تسعى جاهدة إلى الاحتفاظ بهم وذلك عن طرق اعتمادها على مزيج تسويقي متكامل ومتجانس قومته رغباته، أذوق واتجاهات الزبون، كما تدعم المؤسسة عملية الاحتفاظ بوسائل أخرى أكثر نجاعة مثل الخصومات والهدايا، خدمات ما بعد البيع، بطاقات

العضوية والتي تعتبر كلها سياسات تشجيعية الغاية منها الإبقاء على الزبون والاحتفاظ به.

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

أ- تكلفة فقدان الزبائن:

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

يمكن توضيح ذلك من خلال المثال الموالي:

لنفرض أن المؤسسة عند حساب تكلفة زبون تتبع النظام التالي:

- التكلفة المتوسطة لكل زيادة (أجور وعمولات وتكاليف) = 230 و.ن.
- عدد الزيادات الضرورية لجذب الزبون = 4 مرات.
- تكلفة جذب زبون جديد = 4×230
- = 920 و.ن

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

لنفرض أن المؤسسة تحسب قيمة الزبون على النحو التالي:

- رقم الأعمال السنوي المتوسط لكل زبون = 3800 و.ن.
- الوفاء المتوسط في العام = 2
- هامش ربح المؤسسة = 10%
- قيمة الزبون للمؤسسة = $(2 \times 3800) \times 10\% = 760$ و.ن.

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

ب- الاستعادة المنتوجات المعيبة:

تستطيع المؤسسة أن تحتفظ بزبائنها القدامى وتجذب زبائن جدد وهذا بتبنيها لمنهج استعادة المنتوجات 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 بهؤلاء الزبائن باستعادة كل المنتوجات المعيبة من عندهم وهذا حتى ولو كلفها ذلك غالبا ، تعتبر هذه السياسة إحدى الركائز الأساسية والمستعملة في بناء إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون .

1-3 سياسة استعادة الزبائن:

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

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

إن استعادة الزبائن القدامى تركز على:

- بيع سلع / خدمات جديدة لزبائن قدامى وذلك عندما تطرح المؤسسة منتوجات/ 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.

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

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

ثانيا - إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون

لقد عرض كل من الباحثين " Martha Rogers et Don Peppers"، لأول مرة طريقة (I.D.I.C) في مجال تسيير العلاقات مع الزبائن والتي تعتبر أول الخطوات في تطبيق إستراتيجية فعال و مخططة متوجهة نحو الزبون، وهدفها الأول والأخير المحافظة عليه حاليا و جذب زبائن جديدا.

تهدف هذه الطريقة (I.D.I.C)¹ إلى التعرف على الزبون، تمييز الزبون، التفاعل مع الزبائن و في الأخير تكييف المنتجات / الخدمات مع تطلعات الزبون

- سنتعرض إلى بقية الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

1 - تعريف إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون:²

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

- ما حاولنا البحث عنه عند تعرضنا لهذا الجزء المهم من المذكرة هو الوقوف عند الأدبيات التي تناولت الإستراتيجية و مدى صلاحيتها لتطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، فتعرضنا تقريبا إلى معظم هذه الأدبيات و ركزنا في عملنا على تحليل الاستراتيجي الكبير الذي يعتبر مرجعا مهما في مثل هذه الأعمال ما يكل بورتير (M. Porter) و وصلنا إلى إشكالية أساسية:³

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

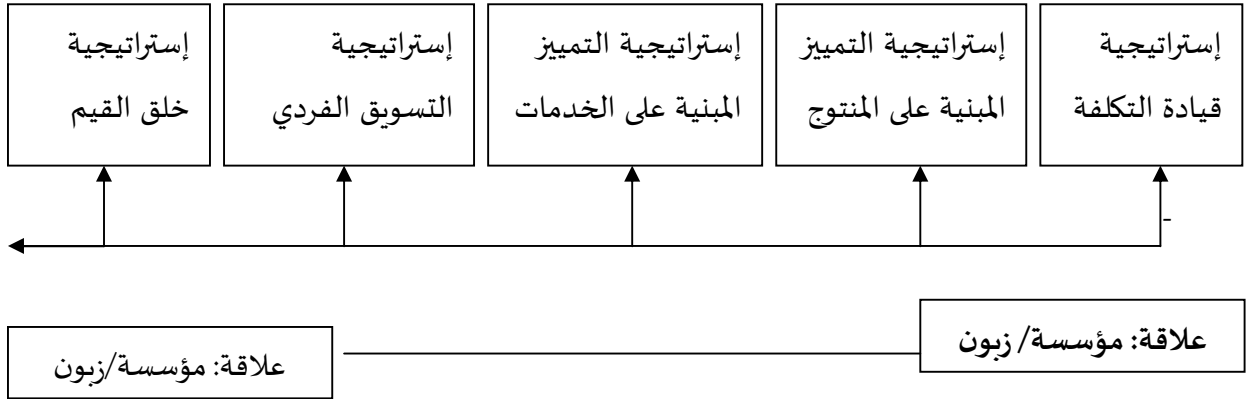
² Lionel Miraton : <http://www.netalys.com>: visionner le : 18/10/2009.

³ - د. محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية- إطار جديد لمفهوم قديم-، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة-15-16 - أكتوبر 2002، ص: 7-10

هل كل الاستراتيجيات صالحة لتطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن؟

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

الشكل رقم (1-7): الاستراتيجيات و منهج تسيير العلاقات مع الزبائن¹



المصدر: p 142: la strategie de relation client d'Alard

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

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

¹ : p 142: la strategie de relation client d'Alard

2 - إستراتيجية التمييز المبنية على المنتج¹: في هذه الإستراتيجية المؤسسة تبحث عن التميز عن طريق تمييز منتجاتها و صفقاتها وهذا بالاعتماد على الجود كمقياس لرضا الزبون ، وبهذا تعتبر اقل واضعف توجهها نحو بناء علاقات قوية و طويلة مع الزبائن.

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

4 - إستراتيجية التسويق الفردي:

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

5 - إستراتيجية خلق القيم للزبون:

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

- بهذا النقاش الموجز الذي أردنا من خلاله توضيح كل إستراتيجية و مدى إمكانية تطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن.

¹ - Fons Cendrine, « la relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques », Montréal, 6-9 Juin, 2007, P : 13.

الخاتمة:

تصدر التسويق العلاقائي كمنهج تسويقي حديث في الساحة العالمية ليؤكد أهمية علاقات المؤسسة بمختلف اتجاهاته، بحيث يعتبر سلوك مبني على الاستثمار في العلاقات التي تربط المؤسسة بالأطراف الآخرين، من خلال التركيز على المنافع خاصة مع زبائنها في إطار إستراتيجية تسويقية موجهة نحو التميز والتفرد في خدمة الزبون والاحتفاظ به وكسب ولائه. وقد ظهر هذا المنهج نتيجة التطور والتغير في طبيعة علاقة المؤسسة، إضافة إلى زيادة الوعي لدى الأفراد، لذلك التسويق العلاقائي له بعد استراتيجي، أي العمل على العلاقات الطويلة الأجل ولتحقيق الأهداف، وذلك بتحسين والتطوير المستمر لكافة أنشطة المؤسسة وتكييفها مع التغيرات والتطورات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن.

مما لا شك فيه أن تبني التسويق العلاقائي لم يعد اختياراً، بل حتمية فرضتها مقتضيات الحياة الاقتصادية ومتغيرات المحيط الخارجي، ففي ظل هذه الظروف اتجهت معظم المؤسسات نحو هذا المفهوم، الذي سمح لها من بناء ميزة تنافسية، و جذب زبائن جدد، و خاصة المحافظة على الزبائن الحاليين من خلال بناء علاقات طويلة الأمد معهم، و سمح لها أيضا من إعادة النظر في تعاملها مع أفرادها من موظفين و عمال، كون الفرد ذو مستوى رضا مرتفع وهو الوحيد من يستطيع المحافظة على الزبون، دون إهمال أهمية المورد الذي بات يعول عليه كثيرا في تقديم مواد خام و خدمات تجعل من المؤسسة قادرة على خدمة أسواقها بأكثر فعالية من المنافسين، و ربط علاقات كذلك مع الموزعين الذين أصبحوا في الوقت الراهن حجر الزاوية في التعامل و جذب و المحافظة على الزبائن.

يرجع سبب اهتمام المؤسسات بهذا المنهج ، لكونه يعود بمزايا كبيرة على المؤسسة والزبائن والمجتمع خصوصا وأنه يساهم في تخفيض حدة الصراع والمنافسة بين تلك الأطراف، وخاصة أن تطبيق هذا المنهج مرتبط باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ترفع من فعالية المؤسسة في الاتصال بعملائها بأقل تكلفة. ومن أجل الوصول إلى تطبيق فعال للتسويق العلاقائي.

يجب التقيد بمجموعة من الإجراءات والضوابط لتحديد الحالة المناسبة لتطبيقه ولهذا تبرز دور إدارة العلاقة CRM فهي ليست مهمة لمصلحة معينة وإنما تعني بها المؤسسة ككل، وذلك من خلال بناء مع الزبون نموذج فعال بإتباع مراحل وخطوات أساسية معينة فهي تعتبر مدخلا من المداخل الرامية لزيادة الولاء كهدف أساسي يتيح للمؤسسة البقاء والاستمرار. وهذا ما سيبيئه الفصل الموالي عن مسار المؤسسة في بناء وكسب ولاء الزبائن.

الفصل الثاني

مسار المؤسسة في بناء

وكسب ولاء الزبائن

المقدمة:

تتميز أسواق اليوم بالمنافسة الحادة بين المؤسسات المختلفة، مما جعلها تسعى إلى إشباع احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم، و العمل على كسب ميزة تنافسية تمكنهم من الحفاظ على موقعهم التنافسي، وأدت هذه الظروف إلى ضرورة تبني المفهوم التسويقي الحديث والتركيز على الزبون بدلا من التركيز على الإنتاج والبيع فقط. يستمد هذا الفصل أهميته من أهمية الولاء في حد ذاته و مساهمته فيه كسبب رئيسي في بقاء المؤسسة ووجودها في ظل محيط تنافسي يصعب فيه الحصول على زبائن جدد، و ذلك راجع لتشبع أغلبية قطاعات السوق مما جعل مستقبل المؤسسة و تطورها مرهون بمدى امتلاكها لقاعدة متينة من الزبائن الأوفياء. وقصد الإلمام بجوانب الموضوع سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: رضا الزبون أداة لكسب ولاءه
- المبحث الثاني: بناء ولاء الزبائن محور الجهود التسويقية
- المبحث الثالث: مسار بناء إستراتيجية الولاء

المبحث الأول: رضا الزبون أداة لكسب ولائه

يعد الزبون من أهم المرتكزات التي تستند عليها إدارة العلاقة مع الزبون، ذلك أن الزبون يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء ونمو المؤسسة، حيث استمد الزبون هذه الأهمية من المكانة الهامة التي يحتلها، حيث أن بقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة الحادة مرهون بإرضائه، و ازدهارها و تطورها مرتبط بولائه.

ولهذا لم يعد الزبون ذلك المتلقي للمنتج والراضي عنها لتلبية حاجته ورغبته البسيطة، بل ارتقى مستواه الاستهلاكي فأصبح لا يقبل إلا ما يفوق توقعاته، ويحقق له السعادة من حيث القيمة التي يحصل عليها من جراء اقتنائه للمنتج.

المطلب الأول: تعريف الزبون

يمثل الزبون المحور الأساسي لأنشطة المؤسسات بوصفه المعادلة الأصعب لكل إدارة مؤسسة ونعرض في هذا المطلب كل من تعريفه ومراحل تطوره.

- الزبون هو الشخص الذي تتعامل معه المنظمة ويتلقى السلع والخدمات منها، كماله عدة تسميات منها: الزبون، المستهلك¹.
 - عرفت جمعية التسويق الأمريكية الزبون بأنه "مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع"².
 - عرفه "عبيدات": " الزبون هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي".
 - كذلك يعرف *Kotler* " الزبون بأنه أكثر الأفراد أهمية في أي منظمة، كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه، كما أشار أيضاً إلى أن الزبون هو الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا كمنظمة التعامل معها بصورة مفيدة له ولنا"³.
 - الزبون هو النقطة المحورية الحقيقية لأي نشاط مؤسسي وهو الرئيس الأعلى الحقيقي للمنظمة كما يمكن أن نعرفه على انه مختلف الأطراف التي تتعامل معها المنظمة أو تربطها بهم علاقة معينة.⁴
- من خلال ما سبق يمكن أن نعرف الزبون على انه الشخص ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وهو يمثل جميع الأطراف التي تتعامل معهم المنظمة بصورة مفيدة لها ولهم.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 172.

² محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 71.

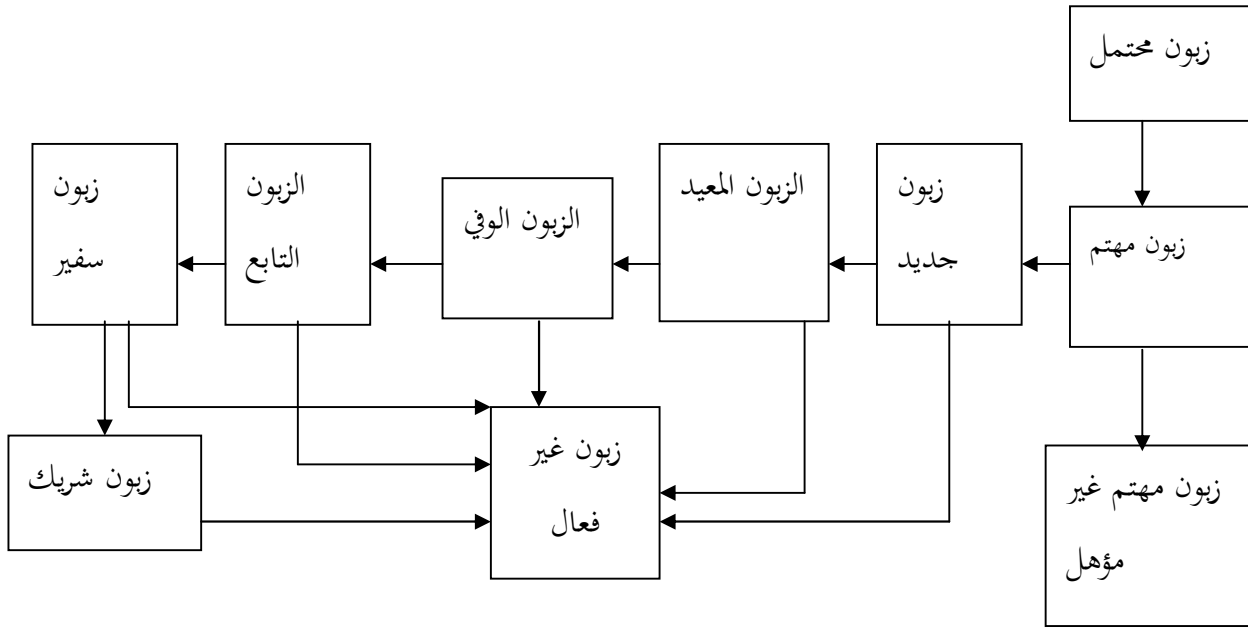
³ - Philip Kotler, « Marketing Management ». Gth edition., New Delhi, (1997).

⁴ سعادي خنساء، "التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص 42.

المطلب الثاني : دورة حياة الزبون

تعرف دورة حياة الزبون على أنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية التعامل الزبون مع منتجات المؤسسة، من جمع المعلومات والتعرف عليها، حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة. ويوضح الشكل رقم (05) مختلف مراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المؤسسة:

الشكل (8-2) مراحل تطور الزبون



Source:" Philip Kotler", Dubois, op –cit, p82

يوضح الشكل رقم (8-2) مجموعة من المراحل يمر بها الزبون، إضافة إلى أنه يشير بأن التطور يمكن أن يتوقف في أي مرحلة من المراحل ويتم التطرق لكل زبون على حداهي¹:

- الزبون المشكوك: نعني به الزبون الموجود في السوق، والذي يكون محل شك وتشاور مع الذات والمقربين.
- الزبون المحتمل: الزبون المحتمل هو الزبون الذي مازال مترددا وهذا بعد عملية جمع المعلومات عن المنظمة (منتجاتها، خدماتها)، ويمكن للمنظمة جذبته عن طريق الإغراءات.
- الزبون الجديد: يمثل الزبون الذي يشتري سلعتك أو خدمتك للمرة الأولى، فإذا كانت تجربة إيجابية في هذه المرحلة فعلى الأرجح أنه سيعاود الشراء في فترة لاحقة، أما إذا كانت التجربة سيئة ومخيبة لتوقعاته، فاحتمال تكرار شراؤه سيتضاءل إلى حد بعيد، وتعد تجربة الزبون الجديد عامل حاسم في إنشاء علاقة مستديمة تتطلب

¹ جيل غريفن، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، تعريب أيمن الأرمنازي، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2001، ص49

المراحل الثلاثة الأولى (زبون مشكوك، زبون محتمل، زبون جديد) جهودا مكثفة من قبل المسوق، لأن هذه المراحل تمثل خطوات أساسية لتحويل الزبون المحتمل إلى زبون معيد.

- **الزبون المعيد:** يقوم الزبون بتقييم قرار الشراء وهذا وفقا لربحية هذا الزبون ومدى تحمسه للمنتج، حيث تدعمه وتشجعه المؤسسة للقيام بعملية الشراء لعدة مرات.

- **الزبون الوفي:** يتميز بكونه يبقى محتفظ بأحسن صورة عن المنتج والمؤسسة. يعرف هذا النوع من الزبائن بمعدل تكرار شراء كبير ويصبح من الصعب على المنظمات المنافسة جلبه للتعامل معها.

- **الزبون المتكيف:** يصبح الزبون في هذه المرحلة متكيف مع جميع منتجات المؤسسة حيث لا يكتفي فقط بالمنتج الذي اقتناه وكان السبب في توليد الوفاء.

- **الزبون السفير:** يألف الزبون المؤسسة وتصير بينهما علاقة تتصف بالوفاء، فيصبح الزبون لا يشتري فقط لنفسه منتجات المؤسسة وإنما يشتري للأفراد الذين من حوله، وفي هذه الحالة يتحول إلى زبون سفير.

- **الزبون الشريك:** تتوطد العلاقة أكثر فأكثر بين المؤسسة والزبون السفير إلى أن يصبح زبون مشارك في المؤسسة من خلال اقتراحاته وهو أقصى ما تبحث عنه المؤسسة، حيث تضمن ولاء الزبون لها ومنتجاتها، كما أن الزبون يتولد لديه شعور بأنه أحد أطراف هذه المؤسسة فيصبح يدافع عنها وعن منتجاتها، ناهيك عن الترويج العفوي الذي يقوم به بين أفراد الأسرة والأهل والأصدقاء.

إلا أن احتمال فقدان الزبون وتخليه عن المؤسسة يبقى قائما في كل مراحل السابقة أو أن الزبون يصبح غير فعال ويحمل المؤسسة أكثر من العائد وبالتالي التخلي عنه يصبح حلا وليس مشكلا.

المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول الرضا و أساليب قياسه

يعتبر الرضا أحد المقدمات الأساسية للولاء، فالولاء يتولد عن درجة عالية من الرضا، الا أن هذه العلاقة غير محققة دائما فالزبون الراضي لا يصبح بالضرورة زبون وفي، ونظرا لأهمية هذا الموضوع فقد قام المختصون والباحثون بتكثيف وتوسيع الأبحاث والدارسات لإيجاد مفهوم وإطار دقيق لحالة الرضا.

أولا_تعريف رضا الزبون: يمر قرار الشراء بعدة خطوات، تبدأ بالتعرف على الحاجات وتنتهي باتخاذ قرار الشراء ثم تقييم هذا (سلوك ما بعد الشراء)، هذه المرحلة الأخيرة ينتج عنها ردود أفعال تتمثل في الرضا أو عدم الرضا، فيما يلي بعض التعاريف التي أعطيت لحالة الرضا:

يعرف كل من "K. Douglas Hoffman" "John E.G Bateson" رضا الزبون أنه "مقارنة توقعات الزبون بالتصورات المتعلقة بالخدمة التي قدمت إليه"¹

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، المرجع السابق، ص 220

ويعرفه " R. Ladwein " " أنه الحالة النفسية الناتجة عن عمليات التقييم¹ " يعرفه Kotler أنه " ذلك الشعور أو الانطباع الإيجابي أو السلبي المدرك من طرف الزبون والذي ينتج عند مقارنته لأداء المنتج أو الخدمة الفعلي بتوقعاته² " يرى Oliver " أن رضا الزبون يعبر عن مشاعر الوجدانية الإيجابية ومشاعر السرور التي تصاحب الزبون خلال حيازة المنتج استخدامه، وما يترتب عن مدى تطابق الأداء المدرك للمنتج مع الاتجاه العام نحو المنتج³ " كما يعرف Engele الرضا على أنه: "المقارنة بين مختلف البدائل التي يمكن أن يحصل عليها وليس مرتبط فقط بالتوقع " كما يعرفه Sheth & Haward على أنه: "الحالة العقلية للفرد التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة مقابل التضحية بالنقود والمجهودات⁴ " وعرف الرضا على أنه: "مقياس يرتبط بالأداء الفعلي والمتوقع للمنتج فإذا كان الأداء الفعلي يفوق المتوقع فإن ذلك يعني رضا الزبون و إذا حصل العكس يؤدي إلى عدم رضا الزبون⁵ " من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن " رضا الزبون يعبر عن حالة نفسية تأتي بعد الشراء (سلوك ما بعد الشراء) ناتجة من مقارنة الزبون لأداء المنتج الفعلي بتوقعاته. "أو" الرضا هي تلك الحالة النفسية التي تصاحب عملية اقتناء واستهلاك المنتج والتي تشعر الفرد بالسعادة" فالزبون يقوم بتقييم أداء المنتجات والخدمات القيمة المدركة منها، ومقارنتها بالقيمة المتوقعة، ثم يصدر حكم إيجابي أو سلبي يتم على أساسه اختيار المنتج أو العلامة من بين البدائل المتاحة. وبالتالي هناك 03 حالات يمكن أن تتحقق هي:

1. إذا كان الأداء أقل من التوقعات نقول أن الزبون غير راضي.
2. إذا كان الأداء يطابق التوقعات فإن الزبون يكون راضي.
3. أما إذا جاوز الأداء التوقعات فإن الزبون يكون راضي جدا وسعيد للغاية.

¹ حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه: دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص220

² Philip Kotler et autres, Marketing Management, 12eme Edition Op Cit, p172

³ زهوة خلوط ، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة بومرداس، 2014، ص83

⁴ علاء فرحات أميرة طالب الجنابي، المرجع السابق، ص116

⁵ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص71

** أما العبيدي فأشار إلى الرضا سنة 2004 بأنه: "مقياس له مكانته في ثقافة المؤسسة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها المختلفة".

يمكن التعبير عن الرضا بالصيغة الرياضية التالية:

الرضا = دالة (الأداء المدرك لتوقعات الزبون).

من خلال ما سبق، يمكن القول أن رضا الزبائن مقياس يمكن للمؤسسة استخدامه لمعرفة مدى تطابق أدائها مع توقعات زبائنها، ومدى قدرتها على الاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم.

- مراحل إيجاد رضا الزبون:¹

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

1- فهم حاجات الزبون.

2- التغذية المرتدة للزبون.

3- القياس المستمر.

يرتبط مفهوم رضا الزبون كثيرا بمفهوم الجودة إذ نستنتج مبدئيا أن الجودة العالية (نسبيا) تحقق مقدار معين من الرضا لدى المستهلك إذ أن تطبيق ادارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة يسمح لها من الحصول على معلومات دقيقة وجديدة حول تطلعات وسلوكات الزبون، وبالمقابل تكون هذه المؤسسة السبابة في تصميم برنامج تسويقي متكامل يتماشى مع الزبون وبالتالي تستطيع اغتنام فرصة تحقيق وكسب رضا الزبون و منه تتفوق على باقي المنافسين، والذي ينعكس إيجابا على حصة المؤسسة (حصة المستهلك الشرائية) لا الحصة السوقية، وزيادة عوائد المؤسسة.

ثانيا _محددات الرضا :تحدد دراسة سلوك الرضا لدى الزبون بثلاث أبعاد أساسية هي :التوقعات، الأداء الفعلي، المطابقة أو عدم المطابقة²

التوقعات :يمكن تعريف التوقعات بأنها "المعتقدات المتعلقة بخواص المنتج أو أدائه لمدة زمنية معينة ."فهي تعبر عن الأداء الذي ينتظره الزبون من استهلاك المنتج، ويمكن أن تشمل توقعات حول الخصائص والموصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج كالصلابة ومستوى الأداء وسهولة الاستعمال، كما يمكن أن تشمل توقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة. ويأتي التوقع عادة من التجارب السابقة، كما قد يكون تنبؤيا أو معياريا استنادا إلى مستويات مثالية من الأداء أو مقارنة مع منتجات أخرى³

2. الأداء الفعلي (المدرك) : تمثل في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند استخدامه للمنتج أو حصوله على خدمة، وهو يعتمد كمرجع لتحديد مدى تحقق رضا الزبون من عدمه.

¹ - شريف احمد شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 56

² حاتم نجود، المرجع السابق، ص59

³ زهوة خلوط ، المرجع السابق، ص84

3. المطابقة: تمثل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع)، ومستوى الأداء الفعلي الذي أدركه الزبون. وهنا نجد حالتين:
 أ. الانحراف الموجب: ينشأ عندما يكون الأداء الفعلي أو المدرك أكبر من التوقعات التي كونها الزبون مسبقاً، وهي حالة مرغوب فيها تولد الرضا.
 ب. الانحراف السالب: وينشأ عندما يكون مستوى الأداء المدرك أقل من توقعاته المسبقة، وهي حالة غير مرغوب فيها تولد عدم الرضا.

ثالثاً_العوامل المؤثرة في رضا الزبون: يتأثر رضا الزبون بمجموعة من العوامل منها:

1. الجودة: تؤدي الجودة الخدمات والمنتجات دوراً حاسماً في نجاح المؤسسات في ظل البيئة التنافسية، فهي مفتاح الوصول إلى الأسواق واستقطاب الزبائن، فمن خلال تحسين الجودة وتحقيق التوقعات الزبائن ستمكن المؤسسة من الوصول إلى غاياتها ألا وهي إرضاء زبائنها، من خلال إشباع حاجاتهم وورغباتهم بالجودة المناسبة لتحقيق الرضا.

2. السعر والتكلفة: رضا الزبون يعتمد بشكل كبير على السعر المقدم له، لأن السعر يحتل أهمية كبيرة لديه والسعر مرتبط بالتكاليف (الثابتة والمتغيرة) وعليه فإن كل مؤسسة تعتبر تحديد التكلفة بمثابة الأرضية التي تبني عليها سياستها السعرية، فتقوم بتحديد السعر الذي يحقق لها الربح من جهة والذي يرضي الزبون من جهة أخرى.

3. الوقت: ان تقديم الخدمات والمنتجات بالشكل الجيد، لن يكون له قيمة اذا تم ذلك في الوقت الغير المناسب، لأن قيمة المنتجات والخدمات تقل وتتناقص مع مرور الوقت، فمعظم المؤسسات تركز اليوم على تخفيض الوقت اللازم لإنجاز طلبات الزبائن، لتتمكن من تلبية احتياجاتهم المرتبطة بتوفير المنتج أو الخدمة بالمكان والزمان المحددين لتحقيق رضاهم وكسب ميزة تنافسية جديدة دون المساس بالجودة.

رابعاً - أساليب قياس رضا الزبون

عندما تفهم المؤسسة سلوكيات زبائنها وتحاول تحسين أدائها نحو الأفضل، تكون مضطرة للقيام بأبحاث ودراسات لقياس مدى رضا زبائنها وتفهم أسباب وعوامل عدم رضاهم سعياً منها لإرضائهم باستمرار، مستخدمة بذلك عدة قياسات، من بين هذه القياسات نجد القياسات غير مباشرة، الدراسات الكيفية والدراسات الكمية: أولاً_القياسات غير المباشرة: القياسات غير المباشرة متعددة يمكن ذكر البعض منها بقليل من التفصيل كما يلي:¹

1. الحصة السوقية: إن قياس الحصة السوقية نسبياً سهلة إذا كانت مجموعة الزبائن أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن، إلا أن نجاح هذه الحالة تكون في المدى القصير أين يكون هدف المؤسسة نمو رقم أعمالها، المردودية، عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية، أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية، وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المؤسسة، إن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع زبائنها وتنوعها

¹ - حبيبة كشيدة، المرجع السابق، ص73

- بالنسبة لكل زبون، حيث أن المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور الزبون بحالة عدم الرضا، كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راض عما تقدمه المؤسسة له، وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن، رقم العمال، سواء الإجمالي أو الخاص بكل زبون، كمية المشتريات.
2. معدل الاحتفاظ بالزبائن (أقدمية الزبون): إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، يعتمد القياس الدقيق لرضا أو عدم رضا الزبائن على درجة تحديد الزبائن، سواء كانوا مؤسسات صناعية، موزعين، موردين، بائعو الجملة... الخ.
3. عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبائن: إذا كان الزبون يقتني أكثر من منتج للمؤسسة في ظل سوق غير احتكارية، فهذا خير دليل على أنه راضٍ عن المؤسسة ومنتجاتها.
4. تطور عدد الزبائن: يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإذا كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن المنتجات تلي أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنها شعور بالرضا، هذا الشعور يؤثر بالإيجاب .
- ثانياً_ الدراسات الكمية: تتوفر للباحثين مجموعة من المعلومات، ولكن غير كافية، فهي تسمح بفهم ظاهرة ما أو سلوك معين صدر عن الزبون ، ولهذا فيجب جمع المعلومات وإحصائها (كالسلوكيات، الاتجاهات، الأفكار،.. الخ) عادة ما تمر الدراسة الكمية بالمراحل التالية:
1. التعرف على المشكلة وتحديد الأهداف.
 2. وضع تصميم للبحث.
 3. المعاينة.
 4. جمع البيانات من الميدان.
- خامساً تحليل النتائج وعرضها¹
- نتائج الرضا:
- تنجم عن الرضا سلوكيات تعبر عن رد فعل الزبون و قد تكون هذه السلوكيات الناجمة كفيلة و حدها بزيادة الرضا في المستقبل بخض النظر عن الانخفاض النسبي لجودة المنتج و من بين هذه السلوكيات على سبيل المثال:
- سلوك التحدث بكلام إيجابي (BOUCHE A OREILLE): يعد الرضا مقدمة لسلوك التحدث الإيجابي عن المنتج (سلعة و / أو خدمة) نتيجة لإحساس إيجابي تظهر ملامحه في التأثير على السلوك الشرائي للآخرين مما يزيد من عدد الزبائن (و يعتبر التحدث الإيجابي مصدرا مدرا للأرباح دون تكاليف).
 - سلوك تكرار الشراء: يرى البعض أن الذين يكررون الشراء هم من يستمرون في شراء نفس العلامة بالرغم من عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم وبينها كالأوفياء، و إن تأثير الرضا على تكرار الشراء يعد أقوى من تأثير الجودة على تكرار الشراء.

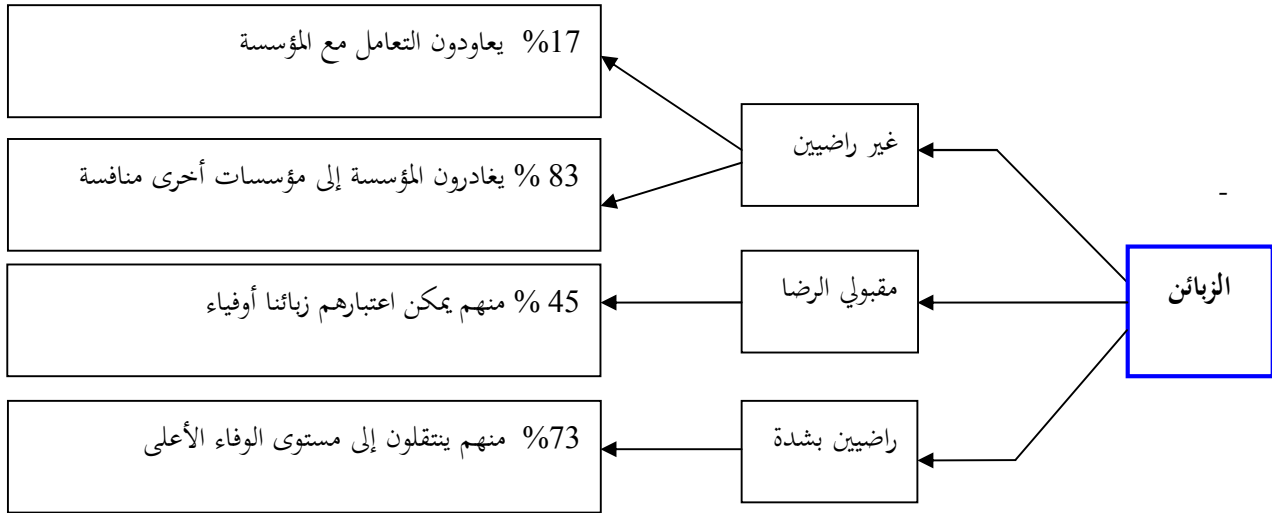
¹ محمد فريد الصحن، طارق طه، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 129

الولاء: يعد الولاء أحد السلوكيات المترتبة عن الرضا، و يتميز بالتزام عميق بتكرار الشراء وإعادة التعامل مع المنتج في المستقبل، و هذا يعني تكرار الشراء من نفس العلامة مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية التي تهدف لتحويل الزبون لعلامة أخرى.

علاقة الاحتفاظ بالزبون و الرضا:

تحت عنوان " لماذا رضا الزبائن؟" للباحث Jean-François Boss، يوضح هذا الأخير العلاقة المباشرة الموجودة بين رضا الزبائن و الاحتفاظ بهم على النحو الموالي:

الشكل رقم (2-9): علاقة الرضا و الاحتفاظ بالزبائن¹



المرجع: من إعداد الباحث الدكتور بشني يوسف بالاعتماد على قراءات من: Frederick Fred Reichheld and W. Earl Sasser, « Zero Defections : Quality Comes To Services » Harvard Business Review, Sepember-October, 1990, PP : 105-113

¹ بشني يوسف بالاعتماد على قراءات من: « Zero Defections : Quality Comes To Services » Frederick Fred Reichheld and W. Earl Sasser, Harvard Business Review, Sepember-October, 1990, PP : 105-113

المبحث الثاني : بناء ولاء الزبائن محور الجهود التسويقية

أصبح موضوع الولاء موضوعا هاما لدى جميع المؤسسات لما له من أهمية كبيرة في نجاحها، بل أصبح يعد الركن الأساسي والمفتاح لتحقيق الأهداف والنمو والتفوق، ونظراً للتغيرات المستمرة في سلوكيات المستهلكين، فإن كسب ولائهم من القضايا الصعبة جداً، مما أدى بالكثير من الباحثين للاهتمام به ودراسته للكشف عن الوسائل والطرق والسبل لبنائه والمحافظة عليه.

المطلب الأول: مفهوم ولاء الزبائن

يعد مصطلح الولاء قديماً، وقد استعمل في مجال العلاقات الإنسانية قبل استعماله في مجال التسويق ليعبر عن العلاقات بين الزبائن والمؤسسات أو العلامات.

أولاً - تعريف ولاء الزبون: يتضمن الولاء مجموعة مختلفة من الأفكار، والتي تقبل جميعها فكرة أن الولاء هو عملية الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة، كما أن سلوك ولاء الزبائن يربط عامة بتكرار الشراء لنفس العلامة التجارية أو المنتج، وقد تعددت الأبحاث والدراسات لمحاولة ضبط مفهوم الولاء وتحديد تعاريفه، من بينها:

1. يعرف Oliver الولاء أنه "التزام عميق إعادة شراء منتج أو خدمة في المستقبل مهما كانت المؤثرات الخارجية. المحيطة والجهود التسويقية التي تسعى لمحاولة تغيير قرار الشراء"¹
2. يعرف Brown ولاء الزبون أنه "توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة"²
3. Kotler أن الولاء هو: "التزام عميق بالشراء من جديد وتسمى المؤسسة لتقوية العوامل المناسبة والجهود التسويقية القادرة على استثارة التغيير الإيجابي في السلوك الشرائي"³

- من التعاريف السابقة نستخلص أن الولاء عبارة عن سلوك الزبون في تكرار شراء نفس المنتج أو الخدمة أو نفس العلامة، أي أنه يعطي الأفضلية في تعاملاته لعلامة تجارية معينة أو منتج معين دون التعامل مع المنافسين رغم المحاولات والجهود التسويقية للمنافسين لتغيير قراره

ويظهر سلوك الولاء جلياً من خلال دراسة العلاقة (زبون/بائع) في البداية يكون الزبون محتملاً، يمكن أن يقوم بعملية الشراء ويمكن لا، والمؤسسة تحاول تشجيع هذا الزبون على القيام بأول عملية شراء ليصبح زبوناً جديداً، ويتواصل تشجيعها له ليعيد الشراء عدة مرات ليصبح بينه وبين المؤسسة علاقة تتصف بالولاء فيصبح لا يشتري فحسب، وإنما يقوم أيضاً بعملية إشهار للمؤسسة عن طريق نشر تجاربه الإيجابية، فهو بذلك يحث الأفراد من حوله على الشراء كذلك.

والولاء ليس عبارة عن عملية تكرار الشراء أو نية إعادة الشراء فحسب بل هو مجموعة من العواطف القوية التي تنشأ بين الزبون والمؤسسة، فبالنسبة ل Jacoby et Kynner

¹ عيسى بنشوري، المرجع السابق، ص 47

² زهوة خلوط، المرجع السابق، ص 52

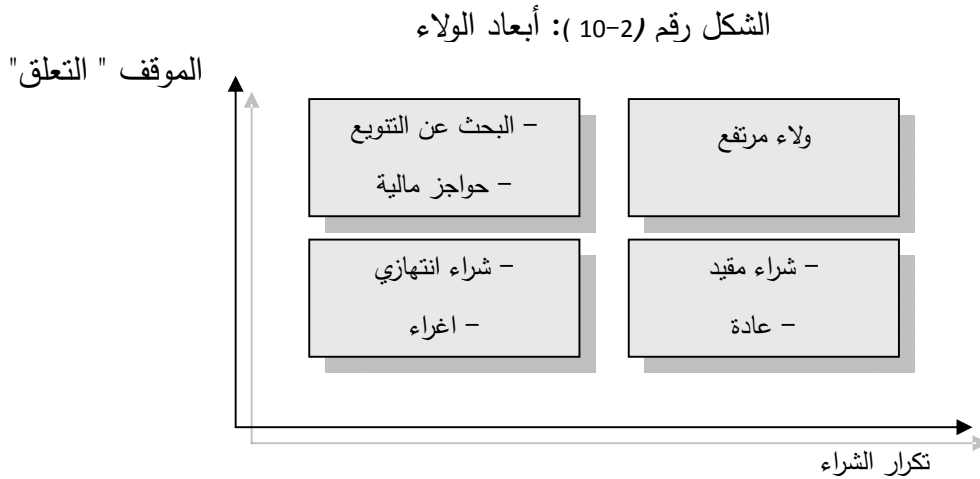
³ Philip Kotler et autres, 13 eme Edition, Op cit, p 184.

الولاء هو "إجابة سلوكية غير عشوائية لوحدة القرار خلال فترة زمنية معينة والتي تتعلق باختيار علامة أو أكثر، من بين مجموعة من العلامات المتنافسة وفقاً لعملية نفسية للتقييم واتخاذ القرار."

هذا التعريف يركز على أن سلوك تكرار الشراء (الشراء المنتظم) لعلامة معينة بسبب التعود أو بسبب أن هذه العلامة هي المتاحة لا يعد ولاءً، وإنما الولاء هو إصرار الزبون وتمسكه بعلامة معينة وسعيه لاختيارها دون غيرها من العلامات المتاحة في منافذ التوزيع، معتمداً في ذلك على معايير اختيار محددة.

يعرف *Mown* الولاء على أنه "درجة اعتقاد ايجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراؤها."¹

القراءة التحليلية لمضمون التعريفين تسمح بتسطير بعدين أساسيين لولاء الزبون كما هو موضح في الشكل الموالي:²



Source: jerôme bon, elisabeth tissier, desbordes, "fidélise les clients", la revue française du gestion, adetem, paris, 2002, N127, p53

و هي:

- الوضعية الأولى: مستوى تعلق منخفض و تكرار سلوك شراء منخفض.
- الوضعية الثانية: مستوى تعلق مرتفع و تكرار سلوك شراء منخفض.
- الوضعية الثالثة: مستوى تعلق منخفض و تكرار سلوك شراء مرتفع.
- الوضعية الرابعة: مستوى تعلق مرتفع و تكرار سلوك شراء مرتفع.

¹ - Jérôme Bon, T. Elisabeth, desbordes, OPCIT, p 53.

² jerôme bon, elisabeth tissier, desbordes, "fidélise les clients", la revue française du gestion, adetem, paris, 2002, N127, p53

وهذه الوضعية الأخيرة هي الوضعية المثلى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و التي تعبر بصفة جيدة عن ولاء الزبون.

- نموذج الولاء وتقسيم الزبائن:

قدم Jammerngy, 1998 نموذجا لرضا و ولاء الزبائن و الذي يمكن الاعتماد عليه في تقسيم الزبائن، و من تم محاولة الاهتمام والعناية بهم لا بغيرهم.

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

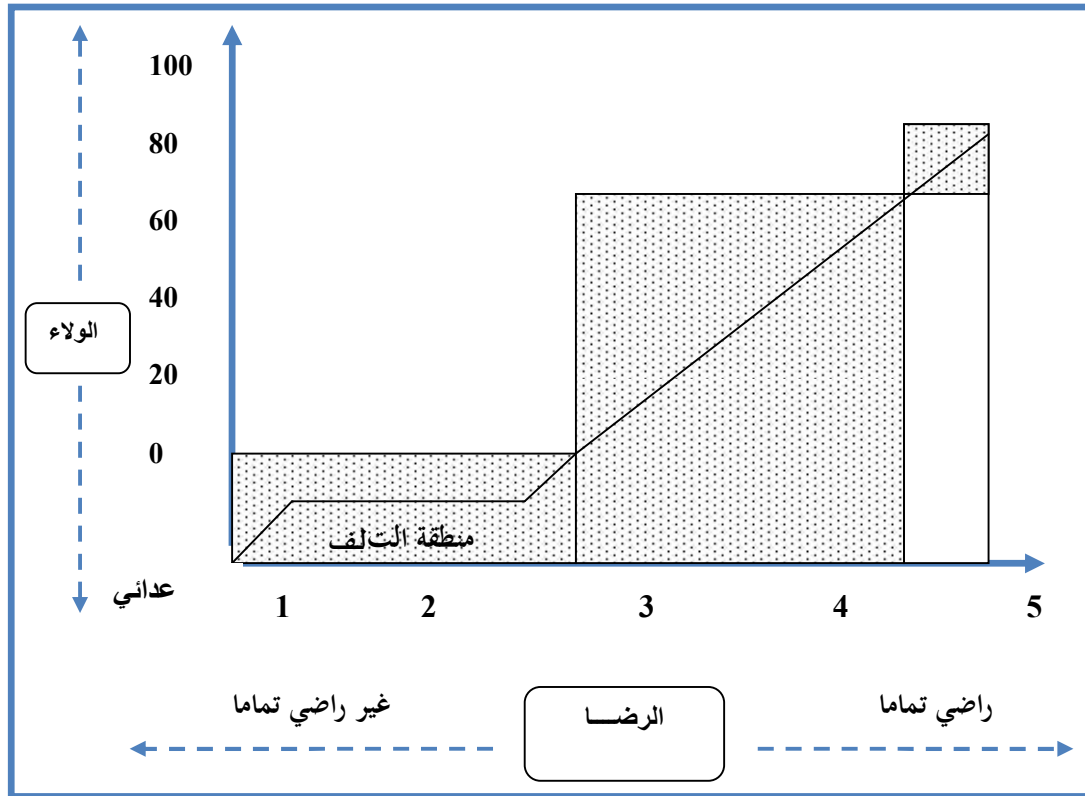
- أما الزبائن الذين لديهم ولاء لعلامتين أو أكثر فينتمون إلى فئة قاعدة ولاء معتدل.

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

- وهناك تصنيفات أخرى للولاء كالنموذج الذي قدمه Oliver, 2002، حيث فرق بين التميزي و الانفعالي و الميولي و الفعل.

- قدم كل من Judith W.& Kincaid, 2003 نموذجا ضم الرضا و الولاء و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-11): نموذج الرضا و الولاء¹



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

¹ Source: Judith W. & Kincaid, «Customer Relationship Management», prentice, Hall, New Jersey, 2003, p: 20

ا يمكن استخلاصه من الشكل أعلاه:

في القسم الأعلى من الهرم، المؤسسة تنفق القليل من التكاليف والجهود والوقت للإيفاء بحاجات الزبائن وفي الوقت نفسه تنفق أقل مما يكسبها ميزة تنافسية، على العموم الاحتفاظ بالزبون عن طريق التسويق العلاقتي وزيادة ولاءه يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تظهر في:

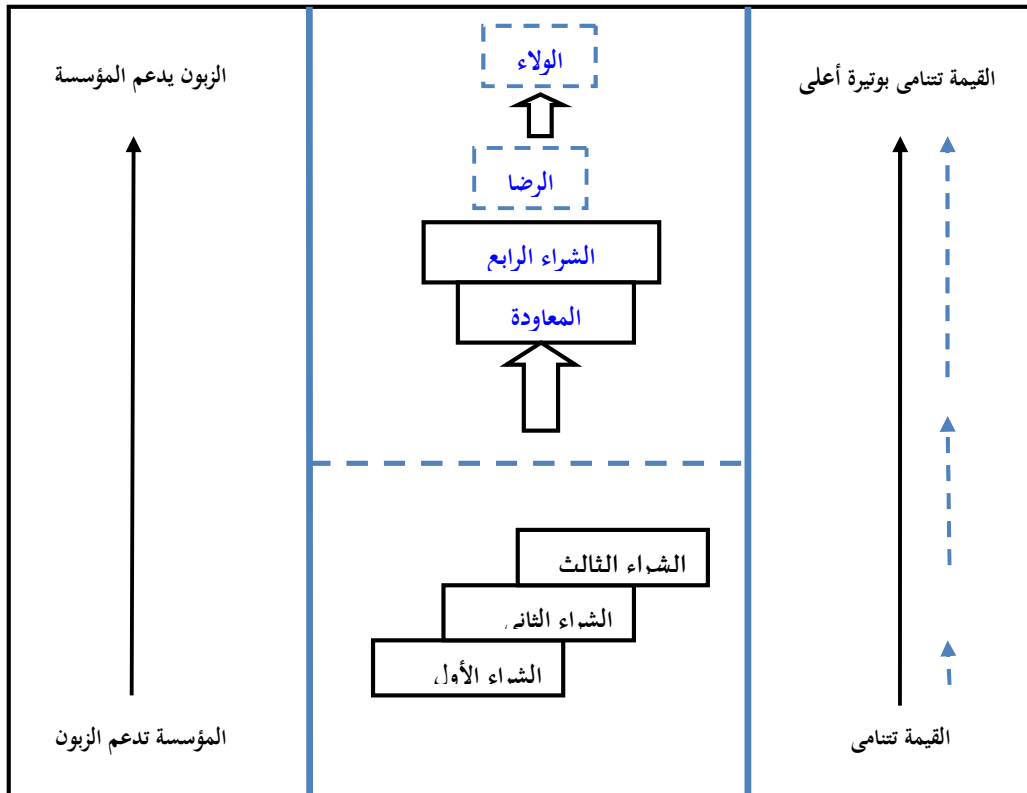
- تكثيف الزبون بمشترياته من المؤسسة مما يقلل تكاليف التوزيع.

- الزبون ذو الولاء يعطي انطباع جيد عن المؤسسة (الاتصال المجاني).

- رغبة الزبون في دفع أسعار عالية.

يمكن للمؤسسة أن تطور حلقة ولاء وولاء زبائنها عن طريق المبدأ المعروف بمبدأ الشراء الرابع، والشكل الموالي يوضح أنه بعد جذب الزبون ومحاولة ربط علاقات معه عن طريق تقنية التسويق العلاقتي، يمكن للزبون أن يكرر عملية الشراء، وإذا ما تم هذه المعادة لأربع مرات فإنه يكون قد وضع قدميه في أولى خطوات الرضا ومن ثم يمكن تطوير حلقة ولاءه.

الشكل رقم (2-12): مبدأ الشراء الرابع¹



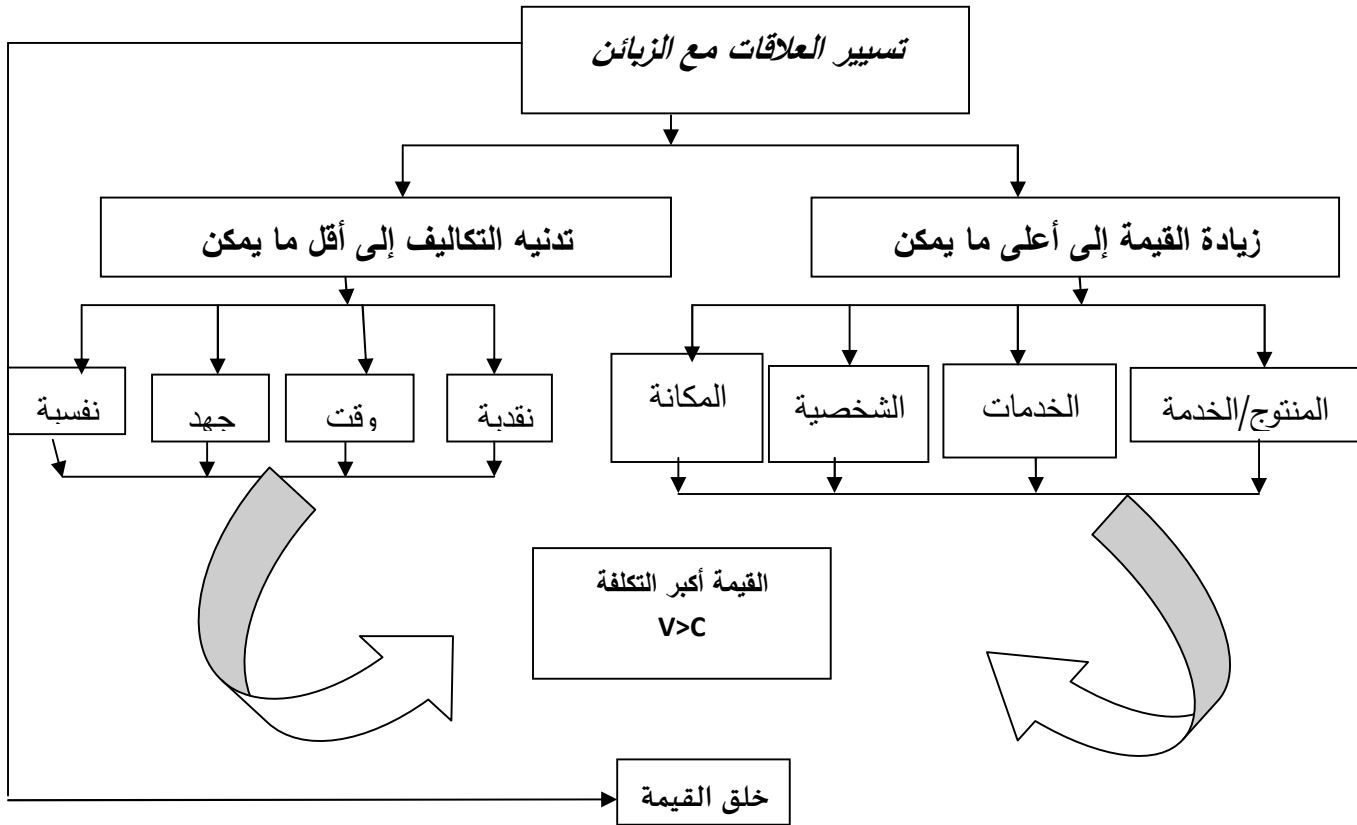
المرجع: من إعداد الباحث الدكتور بشني يوسف بالاعتماد على: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 307

¹ الدكتور بشني يوسف بالاعتماد على: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 307

- دور إدارة العلاقة مع الزبون في بناء الولاء

المؤسسة التي تنتهج التسويق العلاقائي كأداة فعالة لكسب ميزة الانفراد،¹ عليها أولاً وقبل كل شيء التفكير في ما إذا كان في استطاعتها خلق قيمة إضافية غير التي يستطيع منافسوها تقديمها للزبائن، فالزبون أصبح في الوقت الحالي يهتم بما يدفعه للحصول على المنتج و الخدمات المصاحبة وليس ما تدفعه المنظمة لإنتاج المنتج وتقديم الخدمة، ولا يجب الخروج عن منطق حصر علاقة الرضا بتبني التسويق العلاقائي والأدبيات التي اهتمت بهذا المدخل قد تناولته من جوانب عديدة، فالبعض رأى جوهر القيمة في السعر المنخفض والحقيقة هذا مدخلا كلاسيكيا، وما يهمنا في هذا المدخل هو كيف ترى المؤسسة التي تتبنى تسيير العلاقات مع الزبائن القيمة للتميز؟

الشكل رقم (2-13): دور CRM في خلق القيم²



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

تعريف خلق القيمة:

تستطيع المؤسسة حسب الجدول أعلاه من خلق القيمة (القيم)، وذلك بالاستعانة بتسيير العلاقات مع الزبائن أولاً في فهم زبائنها، تقسيمهم إلى قطاعات حسب أهمية كل زبون و من بعد يمكنها تكييف إستراتيجيتها

¹ - مبروك الهواري، "رضا العميل، محدداته وأهميته"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001، ص: 58

² أميرة هاتف حدادوي الجنابي، مرجع سبق ذكره ، ص : 53

بما يتوافق مع طموحات و تطلعات الزبائن و عليها مراعاة في ذلك تدنيه تكاليف الإنتاج، تكلفة الجهد وغيرها و بالمقابل مفروض عليها تعظيم وزيادة القيم كقيمة المنتج و قيمة المكانة الذهنية.
تعريف قيمة الزبون (قيم):

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

عناصر القيمة الإجمالية:

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

- 1) **قيمة المنتج:** و تتكون من خصائص المنتج المادية، و يجب أن تتطابق مواصفات المنتج مع توقعات الزبون و لما لا تكون أكثر، و بسرعة التسليم، و كذلك الدعم الإضافي الذي يقدمه رجل البيع للزبون، و تقديم الضمانات الذي من شأنه أن يقلل من مخاطر الشراء المدركة.
 - 2) **القيمة الشخصية:**¹ يعتبر خلق القيمة الشخصية من أصعب الأمور تقليدا، إذ يعتمد على ثقافة المؤسسة و كفاءات و مهارات الأفراد و خاصة أفراد المكتب الأمامية إذ تستطيع المؤسسة بفضل خلق هذه القيمة من التميز و الريادة.
 - 3) **قيمة المكانة الذهنية:** عند محاولة المؤسسة خلق قيمة في أذهان الزبائن فإنها تكون على أتم المعرفة بزبائنها، و هذا من خلال الاتصال الدائم بهم، و إذ ما استطاعت خلق هذه القيمة فإنها بذلك تكون قد قطعت شوطا كبيرا في كسب ولاء الزبون و من تم التميز عن باقي المؤسسات الأخرى .
- أما فيما يخص التكاليف، و كم أطلق عليها (Kotler) تسمية كلف الزبون الإجمالية، و تتضمن على العموم التكاليف النقدية و الغير النقدية كتكاليف المجهود و التكاليف النفسية.
- 2-التكاليف النقدية: عرف (Stanton) سنة 1997 التكلفة النقدية على أنها: "كمية النقود أو عناصر أخرى عند منفعة مطلوبة للحصول على المنتج" و حتى تستطيع المؤسسة التميز في تدنيه تكلفة المنتج النهائي فإنها تستعين في إطار تسيير العلاقات مع الزبائن الاستفادة من تدنيه التكاليف الكبيرة التي كانت تتحملها من جراء الاتصالات المكثفة التي كانت تستعملها في التسويق الكلاسيكي و كما هو معروف فان كل من تكلفة التوزيع (C_d) و تكلفة الترويج (C_{com})
- (C com) تدخلان عند حساب سعر البيع (P_v) كما توضحه المعادلة التالية:

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

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

P.v : prix de vente

C.tp : couts totale de production

C.c: couts commercial

C.d : couts de la distribution

C.com : couts de promotion

¹ - Joël Brée, O.P.C.I.T , p : 65

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

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

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

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

ثانيا _ أهمية ولاء الزبون :إن كسب ولاء الزبون واستمرار علاقتهم التفاعلية مع المؤسسة لأقصى فترة ممكنة، يؤثر بشكل إيجابي على مردودية المؤسسة وقيمتها المضافة، كما يسمح لها باقتناص العديد من الفرص التي توصلها إلى التميز والريادة في السوق ومن بين الفوائد التي يجلبها الزبون الوفي للمؤسسة ما يلي:

- 1.الزبائن الأوفياء هم أكثر مردودية و ربحية للمؤسسة من الزبائن غير الأوفياء، لأنهم يميلون إلى زيادة مشترياتهم من المؤسسة كلما زادت فترة تعاملهم معها وزادت معرفتهم وتقديرهم لها¹
- 2.رقم الأعمال التي يحققه الزبون الوفي يكون أقل تدبذبا وتقلبا من رقم أعمال الزبون غير الوفي فبحكم ارتباطه بالمؤسسة فإن محاولات المنافسين لجذبه وتغيير سلوكه لن تؤثر فيه، كما أن احتمال تخليه عن العلامة أو المنتوج في فترة الأزمات ضعيف مثلا انتشار اشاعات كاذبة عن العلامة أو المنتوج.
- 3.الزبون الوفي يقوم بنقل انطباعاته الإيجابية عن المؤسسة إلى الأشخاص من حوله فهو يقوم بالإشهار عن طريق bouche à oreille فهو بذلك يعتبر قناة اتصال ترويجية مجانية للمؤسسة .

¹ زهوة خلوط ، المرجع السابق، ص58

بالإضافة إلى ما سبق تظهر أهمية الولاء أيضا في:

أ. الولاء يقوي تموقع المنتج في السوق: يفرض الولاء تموقع للمنتج سواء في السوق بين المنتجات أو في أذهان الزبائن، فالعلامات القوية تجد لها تموقعا في السوق لأن الموزعين يدركون أن الزبائن يريدون هذه العلامات وولائهم لها يدفعهم إلى طلبها وشراءها.

ب. الولاء يسمح بجذب زبائن جدد: إذا كان لدى المؤسسة قاعدة جيدة من الزبائن الأوفياء، فمن السهل جدا جذب زبائن جدد، خاصة عندما يكون شراء المنتج فيه مخاطرة. فالاستعمال الدائم من طرف مجموعة من الزبائن لعلامة معينة يكون رسالة ضمان للزبائن المحتملين، سواء عن غير قصد، أو عن قصد عن طريق نشر الأفكار الإيجابية عن المؤسسة.

ت. الولاء يمنح الوقت والسهولة في الاستجابة للمنافسة: إذا قام منافس بإطلاق منتج أحسن فامتلاك قاعدة من الزبائن الأوفياء يمنح للمؤسسة الوقت للاستجابة لأن الزبون الوفي راضي لا يبحث عن التجديد، في كل الأحوال يمكن أن يكون منتجها لوجود منتجات جديدة.

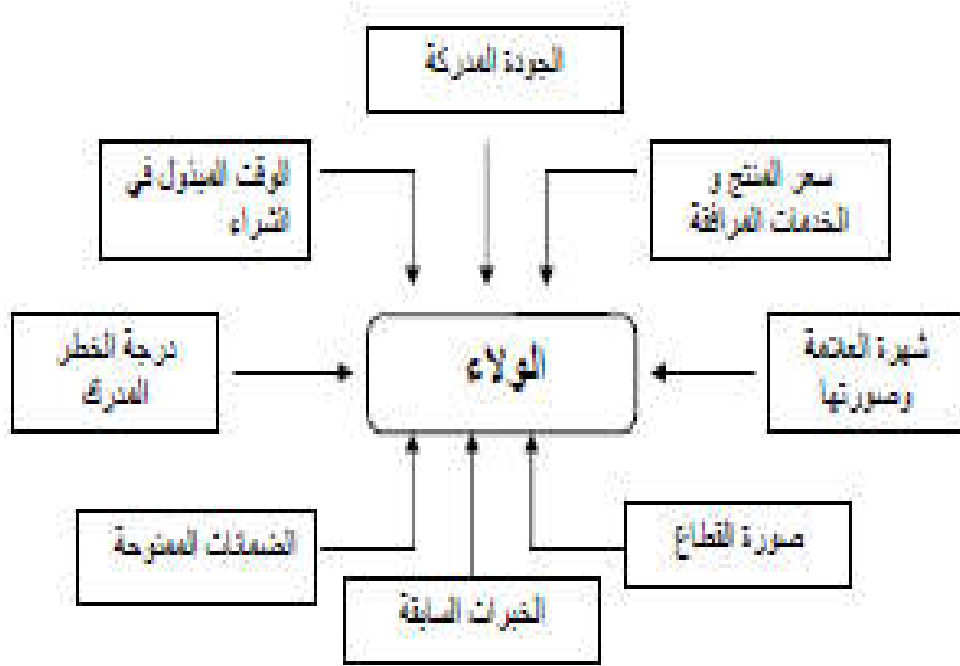
المطلب الثاني: مسببات الولاء.

يعتبر امتلاك المؤسسة لقاعدة من الزبائن الأوفياء أصلا هاما إلى جانب بقية أصولها، حيث أشار Frédéric¹ أحد كبار المتخصصين في تطوير برامج الولاء، أن ولاء الزبون إلى جانب ولاء العاملين والمساهمين في المؤسسة يعتبر عاملا رئيسيا في نجاحها أو فشلها، وهو السبب الذي دفع مسؤولي التسويق إلى الاهتمام بكسب ولاء الزبون والعمل على الحفاظ عليه. وقبل التطرق إلى أهمية ولاء الزبون، سنقوم بالتعرف على العوامل التي يمكن أن تسبب في وجود الولاء للعلامة التجارية.

لعدة سنوات ساد اعتقاد بأن الرضا لوحده هو العامل الوحيد المفسر لوجود الولاء، وذلك بالاعتماد على الفرضية التالية "إذا كان المنتج يحقق رضا الزبون فإنه سيكون وفيلا لا محالة"، غير أن الدراسات التي أجريت في موضوع الولاء بينت أن هناك عدة مسببات للولاء، والتي يمكن أن تنطلق منها المؤسسة في مسار بناء الولاء، يوضحها الشكل التالي:

¹ Jean Marc Lehu, *Stratégie de fidélisation*, édition d'organisation, Paris, 2003, P193

الشكل (2-14) العوامل المتسببة في تكوين الولاء¹



المصدر: - Jean Marc Lehu , Stratégie de fidelisation ,opcit , P 194

إذن يمكن أن يكون الولاء نتيجة للأسباب الآتية:

أولاً : الجودة المدركة في المنتج.

سواء تعلق الأمر بالجودة الموضوعية (الأداء الوظيفي للمنتج) أو بالجودة الذاتية (إعطاء صورة ذاتية للزبون) فإن إدراك الزبون للجودة يعتبر دافعا لاستمراره في التعامل مع العلامة.

ثانياً : سعر المنتج والخدمات المرافقة.

مثل وجود تسهيلات الدفع ومقارنتها بعروض المنافسين ، أيضا تعتبر الخدمات المرافقة محددات هامة لوجود الولاء ، حيث يبدي الزبون اهتماما بها مثل : خدمة التسليم في المتزل، عمليات الصيانة ، التركيب ، الإصلاح ، الإرشادات وغيرها.

ثالثاً : شهرة العلامة وصورها.

حيث أن العلامة المشهورة تعتبر في نظر الزبون أنها علامة تحظى بثقة عدد كبير من الزبائن ، وإدراك الزبون لها بشكل ايجابي يلعب دورا هاما في بقاءه وفيها لها من خلال استمراره في شرائه لها والدفاع عنها.

رابعاً : صورة القطاع.

يعتبر إدراك الزبون للقيم التي يمكن أن يحصل عليها من خلال انتمائه إلى قطاع معين ، محددًا لمدى ولائه للعلامة

¹ . Jean Marc Lehu , Ibid., P196.

خامسا : الضمانات الممنوحة.

تقدم المؤسسة عدة ضمانات تدعم اختيار الزبون وتنمي ثقته في العلامة المختارة ، خاصة مع تنامي المسؤولية الأخلاقية من جانب الزبون.

سادسا : الخبرات السابقة.

يشير (Oslen- 2003) إلى أن ولاء الزبون لا يتعلق بالرضا الذي حصل عليه من آخر عملية شراء، بقدر ما يتعلق بالخبرات الايجابية المتراكمة من خلال تعامله مع العلامة.

سابعاً : الخطر المدرك.

يعتبر هذا المفهوم مفهوما مهما، حيث أن الزبون قد ينتابه الشك حول مدى ملائمة قراره الشرائي ويؤثر مستوى الخطر المدرك على عملية الشراء ، وبالتالي فإدراك الزبون لخطر متدني عند شرائه للعلامة يعتبر سببا لاستمراره في شرائها أو على الأقل أن يكون موقفه تجاهها موقفا ايجابيا.

ثامنا : الوقت المبذول في الشراء.

أصبح هذا العامل عاملا مهما في نظر الزبون ينعكس في اعتباره أحد محددات اتخاذ القرار الشرائي عند المفاضلة بين مختلف البدائل.

المطلب الثالث :خطوات ووسائل بناء ولاء الزبائن.

إن بناء الولاء لدى الزبائن ليس بالأمر السهل، لأن الولاء لا يمكن أن يكون قويا ما دام المستهلك لا يستطيع أن يقاوم عروض المنافسين التي تظهر قيما عالية، وتقدم كل ما يحتاجه المستهلك بل تتجاوز احتياجاته. لهذا فإن قوة العلامة أو المنتج تأتي مما تركه من أثر في ذهن المستهلك، فإذا أدرك المستهلك العلامة إدراكا جيدا وشكل روابط إيجابية معها،

فإن ذلك سيضيف قيمة إلى خبرات المستهلك وتجاربه معها. لهذا يجب على المؤسسة القيام بعدد من الأمور لبناء الولاء مع الزبون¹ :

-تحديد الزبائن المرشحين لتركيز الاهتمام عليهم وتقديم عروض قوية لهم؛

-إدارة العلاقة مع الزبون والاتصال المستمر بهم وتقديم معل ومات كافية عن المؤسسة ومنتجاتها؛

-تقوية العلاقة مع الزبون حيث يجب التركيز على الزبائن الحاليين وكيفية بناء علاقات طويلة معهم.

أولا _خطوات بناء الولاء :عامة يمر كسب ولاء الزبائن والحفاظ عليه بالمراحل التالية² :

1.بناء ولاء الموظفين :القاعدة الأساسية للولاء هي أخدم موظفيك أولا وبالمقابل سيخدمون زبونك، فولاء الموظفين للمؤسسة من الأمور الأساسية التي تؤثر على ولاء الزبائن، لذلك يتوجب على أي مؤسسة أولا كسب ولاء موظفيها وتنمية روح الانتماء لديهم، وهم بدورهم سيساهمون مساهمة فعالة في كسب ولاء الزبائن. كما أن

¹ زهوة خولط ، المرجع السابق، ص66

² فريديريك رايتشلد، تأثير الولاء :القوة الكامنة وراء النمو والارياح والقيمة المستديمة، كتب المدير ورجل الاعمال، إصدارات الشركة العربية للإعلام. العلمي (شعاع)، العدد 06، القاهرة، 1996، ص04

الموظف غير الوفي لا يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، وهذا لعدة أسباب أولها أن بناء علاقات شخصية قوية بالزبائن يستغرق وقتاً طويلاً، وثانيها أن الموظف الوفي فرصته أكبر للتعلم وزيادة الكفاءة، وثالثها أن بقاء الموظف مدة طويلة في نفس المكان يوفر تكلفة التعيين والتدريب، ويسمح باستثمارها في إعطاء الزبائن مزيداً من القيمة. فالموظف الكفء والوفاة يملك الموهبة والحماس الكافيين لدفعه نحو زيادة إنتاجيته، وإنشاء فائض كبير من القيمة للمؤسسة والزبون.

2- بناء ولاء الزبائن

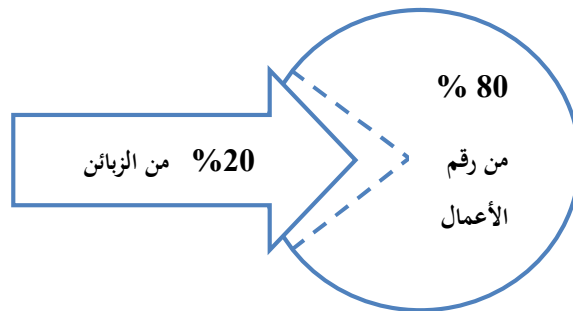
1-2 قانون باريتو (Pareto):

يعتمد ويرتكز التسويق العلاقتي على التمييز ويقصد بالتمييز هنا قدرة المؤسسة ممثلة في رجال التسويق على تمييز الزبائن، أين تقدم لزبائنهم مجموعة من الفوائد لتشجيع ولائهم (دعوات أو معلومات أو معاينة حصرية و نصائح) وكذلك نماذج على حين العروض الترويجية. إن مبدأ Pareto جزء لا يتجزأ من مفهوم التسويق العلاقتي، و يعرف هذا القانون أيضا باسم قانون 80/20، و يعني ذلك كون 80% من رقم أعمال المؤسسة ينتج من 20% فقط من زبائن الأوفياء، و عليه يستوجب على المؤسسة تكثيف و تركيز جهودها و خاصة منها التسويقية على هؤلاء الزبائن إلا أن هذا لا يعني عدم الاهتمام بالشرائح الزبونية الأخرى.

إن التزاوج الذي يحصل بين التسويق العلاقتي و التجزئة الحديثة للزبائن حسب كل من Zeithoml & al, 2000 و Zeithoml & Bitner, 2005 يسمح من المعرفة الدقيقة لمختلف شرائح الزبائن و التي تضم ثلاث (03) شرائح أساسية،

الزبائن الأكثر ربحية (C.P.P) الزبائن ذوي الربحية المتنامية (C.R.C) و الزبائن غير المرشحين (C.N.R)، و الشكل الموالي يوضح مختلف هذه الشرائح.

الشكل رقم مبدأ (2-15) Pareto و زبائن المؤسسة¹



source .george lewi branding management p410

¹ george lewi branding management p410

كما أنه من نتائج التطبيق الجيد للتسويق للعلاقاتي في المؤسسة إمكانية تطبيق مبدأ Pareto، إلا أنه هذه المرة ليس على الزبائن، وإنما على الجهود التسويقية المبذولة، إذ أثبتت التجارب أنه كلما استطاعت المؤسسة التقرب أكثر من زبائنها وتطوير علاقات طويلة معهم و من تم تطوير حلقة الوفاء ثم الولاء، كلما تمكنت من تخفيض تكلفة استثماراتها، و سواء تعلق الأمر بالتكاليف المالية أو تكاليف الوقت أو تكاليف الجهد، و ذلك ينتج من خلال الفهم الجيد و العميق لهؤلاء الزبائن و سلوكياتهم و قراراتهم الشرائية، فمثلا عوض إنفاق المؤسسة لمبالغ ضخمة في الاتصال الكلاسيكي ضمنا لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد فمقابل تقوم بالاتصال المباشر (تم تناول هذا المفهوم في الأجزاء السابقة من البحث)، و هذا النوع من الاتصال يستهدف بالدرجة الأولى زبائن المؤسسة الأوفياء الذين لا يكفون المؤسسة إلا مبالغاً قليلة جداً.

3. تحديد مرحلة الولاء لدى الزبائن والعمل على تطويرها: عن تحديد المؤسسة لمستوى ولاء زبائنهم سيسمح لها بتحسين مستوى رضاهم وولاءهم ونقلهم إلى مستوى أعلى وإذا كان برنامج وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع الزبائن لمستوى أعلى من الولاء فإن المؤسسة أن تراجع برنامجها من جديد

4-أخدم أولاً ثم بع ثانياً: إن زبائن اليوم تتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء وهم في نفس الوقت غير متسامحين، فهم يتوقعون الحصول على الخدمة بشكل يرضيهم ودون انزعاج، فإذا وجدوا خدمة زبائن جيدة في مكان آخر فإنهم يقولون "إذا كان بإمكان هؤلاء تقديم هذه الخدمة فلما لا تقدمها أنت" فالموقف المستقبلي للزبائن في الشراء أو الاشتراك مع المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على المنافسة.

5.الاهتمام بشكاوى الزبائن: في معظم الشركات % 10 من شكاوي الزبائن تكون غير واضحة، ولكن 90% منها واضحة وتحتوي على سلبيات من وجهة نظر الزبون مثل الفواتير غير المدفوعة، عدم اهتمام موظف البيع باستقبال الزبائن، هذه الشكاوي ستؤثر سلباً على المؤسسة خاصة إذا أهملتها، فالزبون غير الراضي ينقل الكلام السلبي عن المؤسسة، كما يستطيع إيصال هذا الكلام إلى آلاف الزبائن عبر الانترنت. فعلى المؤسسة تجنب ذلك والحد من تأثير الصحافة بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوي لها والتعامل معها بجديّة، كما عليها إصدار تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوي الزبون وتحليلها وكتابة التقارير بذلك¹

6.استمرار تجاوب المؤسسة لاحتياجات زبائنهم: يجب على المؤسسة أن تحاول فهم زبائنهم باستمرار لتمكن من الاستجابة لاحتياجاتهم وتلبية رغباتهم، هذا عن طريق الاستماع الدائم للزبون الذي يعتبر من أساسيات بناء ولاء الزبون. فالاستماع الدائم للزبون سيسمح للمؤسسة بالكشف عن رغبات الزبائن وكذا احتياجاتهم وحتى تصوراتهم من ثم العمل على الاستجابة لهذه الاحتياجات بأحسن الصيغ عن طريق الاستعانة بما يستجد من تطورات تكنولوجية لمواكبة هذا التطور.

7.تحديد تعريف الزبائن للقيمة: يجب على المؤسسة تحديد تعريف القيمة بالنسبة للزبائن، لأنها بذلك ستمكن من تغطية احتياجاتهم و بناء ولاءهم بشكل أقوى كما يجب عليها الاستثمار في أبحاث ولاء الزبون التي تمكّنها من فهم القيمة التي يتوقعها الزبون وتغطيتها.

¹ فريديريك رايتشلد، المرجع السابق، ص 22

8. على المؤسسة أن تستعيد زبائنها المفقودين: يجب التعرف على أسباب تسرب الزبائن والقضاء عليها، لأن هروب الزبائن يعتبر علامة فشل خطيرة وهو دليل تراجع مستوى القيمة التي تقدمها المؤسسة لزبائنها. ويعتبر استعادة الزبائن المفقودين مصدراً لتزايد الدخل، لذا على المؤسسات وضع استراتيجية ليس فقط لاكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم بل أيضاً لاستعادة الزبائن المفقودين.

9. تتوفر مهارات الأداء في موظفي الخط الأمامي للمؤسسة: ففي مراكز الاستعلامات يجب أن يكون الموظفون قادرين للإجابة عبر البريد الإلكتروني وموقع الشركة بشكل جيد بالإضافة لأن يكونوا ودودين ومساعدين عند استقبال المكالمات الهاتفية.

ثانياً وسائل بناء الولاء: هناك عدة وسائل يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ولاء زبائنها أهمها:

يرى **KOTLER** أن أهم وسائل بناء ولاء الزبائن وإنشاء علاقات قوية معهم تتمثل في¹:

- المحفزات المالية: وتتمثل أهمها في برامج الولاء، نوادي الولاء لكبار الزبائن و بطاقات الولاء.
- المحفزات الاجتماعية: التقرب من الزبائن و محاولة إنشاء علاقات شخصية معهم.
- الروابط الهيكلية: عقود طويلة الأجل، تخفيض الأسعار، تدعيم السلع بخدمات طويلة الأجل،

و سنتطرق فيما يلي إلى أهم هذه الوسائل:

1- نادي الزبائن² "CLUB DES CLIENTS":

شكلت مؤسسة **BARBIE** مجموعة كبيرة من زبائنها سمّتهم "الكوكب **B**" كانت موزعة في فرنسا خلال سنة 1983 تضم ما لا يقل عن 200 ألف فتاة، إذ تدخر كل واحدة منهن ما لا يقل عن 7.5 € في السنة، التسجيل في النادي يكون على موقع الانترنت أو بملء استمارة توجد على غلاف الدمية، و يقوم العنصر المنخرط بتدوين المعلومات الخاصة بنقطة البيع المعتادة، خلال السنة تتلقى الفتاة رسائل تذكيرية لمميزات دميتهما و أصدقائها الذين يروجون للمنتجات الجديدة، و في عيد ميلاد الفتاة يمكن أن تحصل على هدية ممتازة إضافة إلى أن الموقع يسمح باكتشاف عدة معلومات حول **BARBIE** و أصدقائها ويسمح للفتيات الاتصال فيما بينهن من خلال الموقع.

يرتبط عمل النادي بنظام النقط التي يحصل عليها المنخرط بالتسجيل في النادي، الاطلاع على العناوين الجديدة في الموقع، شراء منتج، بعد الحصول على الرصيد المناسب من النقاط يتم تحويلها إلى هدايا خلال مدة الاشتراك في "الكوكب **B**"، يهدف إنشاء نادي الزبائن إلى³:

¹ -Philip Kotler et autre , » **Marketing Management** », 12^{eme} édition, Op Cit, PP 190- 193

² -J. Lendrevie, D. Lindon, OP-CIT, p 934.

³ Pierre Mogat, "Fidéliser vos clients", édition d'organisation, Paris, 2^{eme} édition, 2001, p 146

- بناء ولاء أفضل الزبائن بعد تمييزهم.

- تقوية صورة العلامة و المؤسسة.

- تدعيم قاعدة البيانات التسويقية.

- العمل على هدف و قطاع محدد.

و فعالية النادي لا تتحدد بعدد المنخرطين بل بقدرة المؤسسة على إدارة النادي، و كذا طبيعة المنخرطين و مدى رضاهم عن المؤسسة (منتجاتها و علاماتها).

2- بطاقات الولاء:

كانت بطاقات المشتريات (قبل سنة 1990 في فرنسا مثلا) تستعمل كوسيلة دفع فقط خالية من أية امتيازات، و بعد سنة 1990 أصبحت أداة تسويقية تركز على نظام التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء، و تضمن استمرارية تبادلية معينة حيث تعطي بطاقة الولاء الحق في ميزات خاصة : عروض خاصة، تخفيضات في الأسعار، هدايا حسب مجموع النقاط....، و يعتبر المشترون الكبار أسرع المتبنين لبطاقات الولاء بسبب غلاء تكاليفها و بسبب دوامها على المدى الطويل، فقد قدرت تكاليف تسيير بطاقات الولاء في أوروبا سنة 1999 مثلا حسب صحيفة (WALL STREET JOURNAL, 2000) بملياري دولار و نصف لما يقارب 350 مليون بطاقة، و قد قدر عدد بطاقات الولاء الموزعة في ألمانيا سنة 2003 حسب المكتب الاستشاري الألماني (ROLAND BERGER) ب: 70 مليون بطاقة، و كان يأمل الوصول إلى 110 مليون بطاقة ولاء في سنة 2007.¹

3- مراكز الاتصال وخدمات ما بعد البيع:

تحتل مراكز الاتصال مكانة مهمة في إستراتيجية المؤسسة، و تعتبر أداة مهمة لتقديم خدمات ما بعد البيع باعتبارها تساهم في بناء الولاء لأن المعلومات التي يحصل عليها الزبون بعد الشراء غالبا يكون لها أثر أكبر من التي يحصل عليها قبل الشراء، و تحتوي أغلب مراكز الاتصال في الشركات الكبيرة (شركة RENAULT للسيارات مثلا) آلات توزيع ذكية للاتصالات و ثنائية بين الهاتف و الإعلام الآلي، تسمح بعرض بطاقة الزبون بشكل آلي على شاشة المستقبل حتى قبل أن يكون على الخط، و تسمح هذه الإمكانيات بتنظيم مناسب لإدارة العلاقة مع الزبون في مجال الاتصالات و قواعد البيانات العلاقاتية.²

4- الكوبونات و الهدايا³: هي وسائل تنشيط بهدف بناء ولاء الزبون سواء للمؤسسة أو العلامة. إضافة إلى هذه الوسائل توجد وسائل أخرى كالعروض الموسمية، التخفيضات و غيرها من الوسائل التي تدعم مستوى الولاء السلوكي أو الناتج عن المقدمات الداخلية (الرضا، العاطفة، التعلق...).

¹ - MEYER-WAARDEN Lars et BENAVENT Christophe , investigation empirique sur l'impact des programmes de fidélisation, (Acte 21 e congrès de l'AFM , Nancy 18-20 /Mai /2005), P 03

² -FOURNIER Christophe , » Etude des départs volontaires du personnel en contact dans les centres d'appels », (Acte 17^{eme} congrès international de l'AFM , Deauville 2001),p 02

³ - Hugues Dewolf, "La Fidélisation de la clientèle", édition diffusion, Clermont. 1999 .P 40

و مما سبق يتبين أنه لا يكفي عرض ميزات مالية أو ملموسة كنوادي و بطاقات الولاء و مراكز الاتصالات لضمان ولاء الزبائن و ذلك لسهولة تقليدها من المنافسين، بل إن التميز الحقيقي بالمكافآت غير الملموسة لصعوبة التقليد كالخدمات و العلاقات و حسن المعرفة و المعالجة الفردية ، حيث تسمح بإنشاء علاقة تفاعلية و متميزة مع الزبون، و من هنا يجب التوفيق بين طرح فوائد ملموسة تتمثل في التخفيضات و الهدايا، و فوائد غير ملموسة تسمح ببناء علاقات قوية على المدى الطويل.

المبحث الثالث: مسار بناء إستراتيجية الولاء و قياسه

نظراً لأهمية ولاء الزبائن بالنسبة للمؤسسة فهي تسعى للحفاظ عليه لأطول مدة ممكنة، باستعمال عدة وسائل و برامج تدخل ضمن بناء استراتيجية الولاء، وذلك بهدف قياس مستوى الولاء لدى زبائنهم، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث وتحديد متغيرات كل من الولاء والعلاقة.

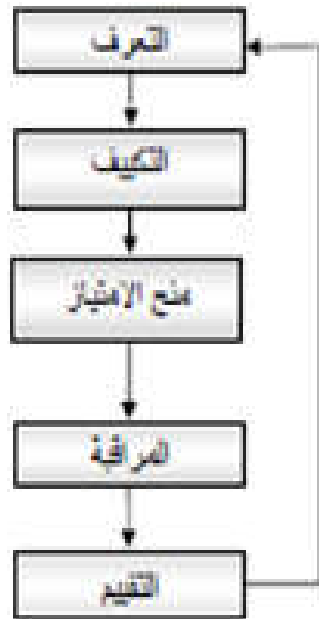
المطلب الأول: بناء إستراتيجية الولاء وأنواعها

المسار الاستراتيجي هو مجموعة المراحل المتتابعة و المترابطة فيما بينها، والتي تضعها المؤسسة باستخدام كل الوسائل المتاحة لديها تقنية، مادية، مالية و بشرية محل التنفيذ بغرض التعامل مع أفضل الزبائن للمحافظة عليهم، ويجب أن يتم اتباع هذا المسار بطريقة و أسلوب منهجي و موضوعي.

أولاً_ المسار الاستراتيجي: ويتضمن المسار الاستراتيجي لبناء الولاء خمسة مراحل أساسية هي¹ : إستراتيجية بناء الولاء هي الإستراتيجية التي تضع محل التنفيذ كل الوسائل التقنية و المالية والبشرية للتعامل مع أفضل الزبائن، و نجاح الإستراتيجية يفرض إتباع مسار منهجي صحيح.

و يتضمن المسار الاستراتيجي خمسة مراحل أساسية كما هو موضح في الشكل هي² :

الشكل (2-16): مسار بناء الولاء



المصدر: Jean Marc Lehu , Strategie de fidelisation , opcit, P74

¹ منى شفيق، المرجع السابق، ص 89

² - Jean Marc Lehu, strategie de fidelisationOP CIT, p 74.

-مرحلة التعرف:

يجب على المؤسسة معرفة وتحديد زبائنها و منافسها واختيار التقنيات والوسائل اللازمة، هذا ما يدفعها إلى القيام بالإجراء الثلاثي الآتي:

- مراجعة حقيقية زبائنها: حاجات، توقعات، تقدير مجموعة زبائن المؤسسة.
- مراجعة المنافسة: طبيعة و مكونات عرض المنافسين، محاور و طرق الاتصال
- مراجعة تقنيات بناء الولاء: الإمكانيات المتوفرة، سهولة الاعتماد عليها.

لهذا فالمبدأ التسويقي البسيط الذي يتعلق بمعرفة المحيط و هدف المؤسسة يسمح لها و بكفاءة تحديد كل مجموعة من زبائنها تتوجه إليها بعرض خاص و تقنيات بناء ولاء أكثر تميز.

1- مرحلة التكيّف:

بعد أن حققت المؤسسة ميزتها التنافسية وكونها نادرا ما تعيش في محيط مستقر، يصبح من المهم وفي غالب الحالات تكييف الخيارات مع الهدف و خاصة أهداف المؤسسة الإستراتيجية هذا هو هدف المرحلة الثانية الذي يسمح للمؤسسة بالاستعمال الكامل للتقنيات المعروفة من طرف الجميع، باستعمالات لا تكون مماثلة للمنافس الأول، فالأساس هو تقديم عروض متميزة تسمح بالحصول على قيمة خاصة تبرر الولاء من منظور الزبون.

2- مرحلة تقديم الامتياز:

في هذه المرحلة تنفذ المؤسسة مختلف الأنشطة المتعلقة ببناء الولاء، و كون الزبون يبقى وفي لأنه يحصل على فوائد إذا استمر في استهلاك نفس العلامة أو لديه رغبة في التغيير .

أعمال بناء الولاء يبرز دورها في تعظيم الفوائد التي يحصل عليها الزبون من خلال الامتيازات المقدمة له "خاصية، فائدة، حق متعلق بخدمة أو سلعة" هو شيء مؤكد، لكن ما يجب أن تبحث عنه المؤسسة هو الخاصية أو الفائدة أو الحق الذي لا يقدمه الآخرون.

3- مرحلة المراقبة:

آخر مرحلة هي مراجعة و مراقبة فعالية التقنيات المستعملة، فالهدف من الإستراتيجية قد يمكن من بناء رابط قوي و طويل المدى بين الزبون و العلامة، إضافة إلى هذا فإستراتيجية بناء الولاء تتطلب وسائل مالية جد معتبرة، و هذه المرحلة من المراقبة و المراجعة تسمح بقياس العائد على الاستثمار من الإستراتيجية.

4- مرحلة التقييم:

لا يقتصر التقييم على تقييم العائد المالي من الاستثمار في بناء ولاء الزبون فمن خلال هذه المرحلة يجب تقييم الإستراتيجية في حد ذاتها إذا كانت تقدم دعم حقيقي للميزة التنافسية و للعلامة، اعتمادا بالدرجة الأولى على دراسات قياس الولاء، هذا التقييم أصبح ضروري لأن الزبون بحاجة إلى التجديد والتنوع، فعندما يكون كل شيء جيد يعيد الزبون التفكير في التغيير من أجل المواصلة في النمو والتطور، لكن في غالب الأحيان و تحت ضغط البحث عن النتائج في المدى القصير الميدانيين يركزون على المرحلة الثالثة، وهي مرحلة تقديم التميز.

ثانياً_ أنواع استراتيجيات الولاء: هناك عدة استراتيجيات للولاء، نذكر منها:

1. استراتيجية منتجات الولاء: تتركز هذه الاستراتيجية على الخطوات التالية¹ :

أ. متابعة الزبون خلال دورة حياته من إطلاق المنتج إلى غاية تدهوره، والعمل على تلبية حاجاته بتقديم منتجات متكيفة مع مختلف متطلباته و التقييمات التي يجربها و تناسب مع سنة بهدف خلق علاقة طويلة المدى مع الزبون.

ب. تنمية و تطوير منتجات الولاء بهدف إرضاء حاجات و رغبات الزبائن المختلفة و المتطورة.

2. استراتيجية الزبون السفير: عندما يتحول أفضل الزبائن إلى قوة بيعة نشيطة و محفزة يؤدي ذلك إلى زيادة الثقة لدى الزبائن المحتملين الذين يبحثون عن إجابة لتساؤلاتهم حول المنتج أو العلامة، حيث يمكن للزبون السفير أن يقنع زبون محتمل أن يتعامل مع المؤسسة أو العلامة و يكافئ من قبل المؤسسة.

3. استراتيجية ضد التخلي: يتم الاعتماد على الإستراتيجية الدفاعية في حالة الانتقال من محيط مستقر إلى أكثر تنافسية خاصة مع انفتاح السوق، فالمؤسسة تواجه خطر فقدان زبائنها بدفاع التغيير.

4. استراتيجية بناء الولاء بالأحداث: مثل ما قامت به مؤسسة "Général Motors" في المعرض الدولي للسيارات سنة 1998 في فرنسا مع إطلاق الجيل الثاني "4 x4 Opel" التي تم عرضها مقابل 14000 مالك للجيل الأول 4x4. قدمت دعوة عامّة لكل زبائنه للتوج هنج و أبوابها المفتوحة 24 / 24 ساعة و لدى كل وكلائها لتجريب السيارة الجديدة، وذلك على أساس مسابقة تم اجراؤها، الفائز يمكنه تجربة السيارة لمدة ثمانية أيام، وقد نتج عن هذه العملية مستوى من الولاء لد بعض الزبائن الذين بادروا بشراء السيارة الجديدة.

5. استراتيجية بناء الولاء بالخدمات: تطورت هذه الإستراتيجية بشكل واسع في مجال الخدمات المصرفية و التأمين، تتطلب هذه العملية و تحسين خدمات إضافية تكون متناسقة مع رسالة المؤسسة، مثل ما تقدمه بعض شركات كالحجز في الفنادق، توفير النقل من المطار إلى الفندق.

6. استراتيجية الولاء المتعدي: سميت هذه الإستراتيجية بالولاء المتعدي لأنها لا تستهدف ولاء الزبون النهائي مباشرة بل بالاعتماد على وسائط، وتنقسم إلى قسمين:

أ. خلق حواجز الخروج: تسعى المؤسسة لخلق حواجز لمنع الزبون من التخلي عن المؤسسة و العلامة و تتمثل في خلق تكلفة التغيير، و تتركز فكرة خلق تكاليف التغيير على تقديم حل لمشاكل الزبون، حلا يتميز في العلامة أو في مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛

¹ حاتم نجود، المرجع السابق، ص 117

ب . خلق ولاء القوة البيعية لبقاء ولاء الزبون: تستهدف هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى شبكة التوزيع من أجل زيادة مبيعات العلامة في نقطة البيع و الحصول على المواقع في رفوف المحل التجاري و بشكل جذاب، حيث يقدم للبائعين نفس نظام النقاط و المكافآت الذي يقدم للزبون النهائي.

7. إستراتيجية بناء الولاء بتعاون علامتين: يعني اشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم منتجات تستهدف نفس القطاع السوقي في نفس المجموعة، تشكل بديلا مهما شرط أن التكامل مستغل تماما، بحيث يحصل الزبون على مكافئته بولائه للعلامة الأولى أو بولائه للعلامة الثانية.

وجود تكامل كبير بين العلامتين يؤدي دور فعال في نجاح مثل هذه الإستراتيجية، مثل التكامل بين خدمات شركة الطيران و شركات سيارات الأجرة.

المطلب الثاني: إنشاء برنامج لولاء الزبائن

يعتبر برنامج الولاء أهم وسيلة في بناء الولاء نظرا لأهدافه على المدى الطويل، و يحتوي على جميع الوسائل المذكورة سابقا ويعتمد على إستراتيجيات أثبتت نجاحها.

أولا_ أهمية ومفهوم برامج الولاء: تدخل برامج الولاء ضمن الإستراتيجية الدفاعية للمؤسسة و التي تعني بالحفاظ على الزبائن و وضع العوائق أمام المنافسين بتضييق الخيارات لضمان عدم تحول الزبائن، فبرنامج الولاء عبارة عن مخطط نشاط تضعه المؤسسة لإنشاء علاقة مع مختلف شرائح الزبائن المستهدفين والمحافظة عليها وتطويرها بطريقة مربحة لكل أطراف التبادل¹.

ومن هنا فان برامج الولاء عبارة عن مجموعة من النشاطات التسويقية المشخصة والمؤسسة بطريقة تسمح بتجنيد الزبائن المهمين وتحديدهم بدقة و المحافظة عليهم و تحفيزهم عن طريق المكافآت لزيادة كمية المشتريات وإنشاء علاقات قوية، منتظمة وذات قيمة على المدى الطويل.

وإن إنشاء برنامج للولاء يتطلب تحديد ما يلي:

1. تحديد الهدف: زيادة معدل الطلب، تخفيض معدل تحول الزبائن، بناء علاقات جيدة معهم وجذب زبائن جدد بأقل التكاليف.
 2. تحديد المستهدفين: الأولوية لكبار الزبائن لتخفيض معدل التحول، الزبائن المرتبطين بالمناسبات وزيادة ولائهم والزبائن المحتملين وزيادة أحجام مشترياتهم.
 3. الإستراتيجية الاتصالية: هل هي جماعية أم انتقائية (تسويق مباشر)
 4. شروط الدخول: مسموح لجميع الزبائن؛
 5. قياس الكفاءة: التأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه و احترامه للتكاليف المقدرة له.
- ثانيا_ أهداف برامج الولاء: توجه برامج الولاء بمجموعة واضحة من الأهداف حسب Meyer منها:
1. الجمع بين الاتصالات الجماعية و الاتصالات الفردية.
 2. إنشاء قاعدة بيانات تسويقية تساعد على تجزئة الزبائن حسب قيمتهم ودورة حياتهم و تحديد أحسنهم و التسيير الفعال لمحفظة الزبائن.

¹ عيسى بنشوري، المرجع السابق، ص73

3. الإشباع التدريجي للحاجات ووضع حواجز التحول و المحافظة على الزبائن بمساعدة قواعد البيانات و الجمع المنتظم للمعلومات.

4. زيادة مستوى الاستهلاك من خلال مزيج من المكافآت الملموسة.

5. تقوية التفاعل في الاتصال و التحول من التسويق بالصفقات إلى التسويق بالعلاقات.

و بينت حاتم نجود سنة 2006 أهدافا أخرى منها:

- تطوير قيمة الزبون وزيادة العائد من أفضل شرائح الزبائن
- تحسين رضا الزبون باعتباره أكثر المؤشرات دلالة في تقييم الإستثمار في العلاقة مع الزبون.
- زيادة الولاء و تقليل معدل دوران الزبائن و معدل التحول .
- التركيز على جودة خدمات ما بعد البيع، و على إشراك الموزعين في البرنامج.
- تسليط الضوء على محفزات الولاء و الرضا و دوافع عدم الولاء رغم الرضا.

ثالثاً_ المخطط العملي لبناء برنامج الولاء: تعتمد المؤسسة على مخطط قصد ضمان السير والتنفيذ الحسن لبرنامج الولاء، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:¹

¹ حاتم نجود، المرجع السابق، ص 120

الجدول (2-17): المخطط العملي لبناء برامج الولاء

المرحلة	مضمون المرحلة
استراتيجية بناء الولاء	تحديد الاهداف الاساسية المراد الوصول اليها.
استهداف أهم القطاعات المعنية ببرامج الولاء	اجراء تجزئة أولية لزيائن المؤسسة.
التجزئة دقيقة	تحديد مجموعة الزبائن الأكثر تجانسا والأكثر عائدا عند تطبيق برنامج الولاء.
تحديد دوافع الولاء وأسباب عدم الولاء بدقة	زيادة القيمة المدركة وتطوير جودة خدمات ما بعد البيع لتقوية العلاقة مع الزبون.
تحديد البرنامج "مزيج بناء الولاء"	اختيار الوسائل، نوع النظام، فترات الاتصال ومدة تطبيق البرنامج، تحديد للميزانية، تحديد المواقش والفوائد.
الاختيار الأولي للبرنامج	يطبق البرنامج مبدئيا على عينة مختارة من الزبائن المستهدفين.
تطبيق البرنامج	قياس العائد على البرنامج، قياس أثر البرنامج على المؤثرات الأخرى (كالرضا والعلاقة).
قيادة البرنامج	العمل على التصحيح والتعديل خلال فترة تطبيق البرنامج.

المصدر: عيسى بنشوري ، مرجع سبق ذكره، ص75.

رابعا- نظام المكافآت عنصر أساسي في برامج الولاء: تعتمد برامج الولاء على نظام المكافآت في خلق الحوافر للاستمرار في العلاقة مع المؤسسة، إما بمكافآت آنية لتنشيط المبيعات أو مكافآت مؤجلة وموجهة لزيادة مستوى ولاء الزبون في المدى الطويل وتعتبر المكافآت مصدر لفعالية برامج الولاء، لقدرتها على استثارة السلوك الشرائي من جهة، ومن جهة أخرى تسمح بإطالة مدة العلاقة من خلال العوائد المتحققة ومنه فان برامج الولاء تعتمد أساسا على قيمة المكافآت والمتضمنة أيضا تدنية تكاليف الاستهلاك.

وتتمثل القيم المدركة من المكافآت والتي تحدد دوافع الأفراد فيما يلي¹:

1. قيم استعمالية: وصل تخفيف الأسعار وصل الشراء الدفع الالكتروني الأولوية في طوابير الشراء والدفع بطاقات الولاء نداء الشراء لبعض المنتجات عند الخوف من انقطاع المخزون.
2. قيم ترفهية: قدرة العلامة أو المؤسسة على زيادة الراحة وتخفيف التعب.

¹ عيسى بنشوري، المرجع السابق، ص75

3. القيمة الاجتماعية: قدرة العلامة على ضمان الاستقرار الاجتماعي أي الانتماء لجماعة معينة مرغوبة وتقدير المحيط الاجتماعي للزبون، أو إنشاء رابط مفضل وتقويته بين المؤسسة والزبون.
4. القيمة الأخلاقية: قدرة العلامة على احترام بعض المعايير الأخلاقية والأدبية والتشارك في الكثير من القيم الإنسانية أي تستجيب لحاجة تحقيق الذات.

خامساً- استراتيجيات برامج الولاء: تتمثل أهم استراتيجيات برامج الولاء في إستراتيجيتين أساسيتين، تنتج الأولى من تفعيل مشروع إدارة العلاقة مع الزبون، بينما تنتج الثانية عن عدم تجانس المجتمع ونفصلهما فيما يلي:

1. الإستراتيجية الناتجة من تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون: وتسعى لتغيير سلوك الزبائن لزيادة قيمتهم الحالية وأحسن وسيلة لزيادة رقم الأعمال المتوقع هي زيادة دورة حياة الزبون (مدة تعامله مع المؤسسة) حيث أتت المؤسسات في قطاعي السيارات و الطائرات بمفهوم استمرارية الخدمة أو جعل الزبون كعائق جيد لضمان عدم تحوله وهنا توجد ثلاث مستويات للنشاط.

أ. غلق الزبائن وإنشاء أسواق داخلية: مفهوم مهم في التسويق حيث يصبح الزبائن اقل حساسية للسعر والعروض المناسبة وعندما يتحول الزبون يخسر المكافآت لأنها لا تنتقل من مؤسسة لأخرى، وهنا ترتفع تكاليف التحول المتمثل في قيمة المكافآت ويجد الزبون نفسه مغلقاً.

ب. زيادة القيمة العلاقتية: تهدف المؤسسة هنا لإنشاء مقاربة علاقتية لتحضير علاقة تغذي بتبادل المعلومات لإرضاء حاجات الزبائن وزيادة عوائق خروجهم.

ت. زيادة تدفق الصفقات: خلق الرضا وإنشاء منتجات ملحقة لزيادة عدد الشراء والاستعمال.

2. إستراتيجية إدارة عدم تجانس المجتمع: وتتم إدارة عدم التجانس بالتميز السعري عن طريق:

أ. أسعار مختلفة يختار منها الأفراد حسب التكاليف (بطاقات الولاء)، و تجزئة الزبائن: زبائن عفويين يدفعون سعراً أعلى، زبائن أوفياء و لكن حساسين للسعر... الخ.

ب. التفاوض على السعر و تقديم خدمات خاصة لشرائح حساسة للسعر كفئة الكبار و الطلبة.

و يبين الجدول التالي شروط تطبيق هاتين الإستراتيجيتين:

الجدول رقم (2-18) استراتيجيات برامج الولاء¹

عدم تجانس المجتمع		
قوي	ضعيف	
-2 التمييز والتجزئة: إدارة عدم التجانس	-1 الاختيار	ضعيف
-4 الشخصية: إدارة عدم التجانس وإدارة العلاقة	-3 المراقبة السلوكية: إدارة العلاقة.	قوي

المصدر: عيسى بنشوري، المرجع السابق، ص76.

نلاحظ من الجدول أنه كلما كان عدم تجانس المجتمع قويا استلزم إتباع استراتيجية إدارة عدم التجانس وتمييز الزبائن، وكلما كان احتمال إقامة العلاقة قويا استلزم إتباع استراتيجية إدارة العلاقة و السعي لتغيير السلوك، وكلما زاد عدم التجانس وزاد احتمال إقامة العلاقة استلزم إتباع الإستراتيجيتين معا لتحقيق الولاء، و نلاحظ أيضا أن الإستراتيجيتين ليستا متناقضتان بل مكملتان لبعضهما.

المطلب الثالث : قيمة الزبون كضرورة لبناء ولاءه.

في إطار سعيها للبقاء متميزة ضمن المحيط التنافسي ، وممارسة نشاطها بصورة مريحة فان المؤسسة لابد وأن تأخذ بالاعتبار القيمة المقدمة من كل زبون من زبائنها وذلك لتعظيم عوائد استثماراتها في كسب ولاءه.

الفرع الأول : أبعاد قيمة الزبون.

في ظل التوجه بالزبون فان المؤسسات اليوم أصبحت تعتمد في تجزئة زبائنها على أساس القيمة ، وذلك بدلا من الاعتماد على المعايير الكلاسيكية كالجنس أو السن² مثلا؛ وكذلك التركيز على رغبات الزبون وحاجاته ، وذلك بهدف تحسين العلاقة بينها وبين زبائنها المستهدفين ، وعلى هذا الأساس فان المؤسسة تركز جهودها على استهداف الزبون المربح ، وهو ذلك الزبون الذي يبقى لأطول فترة ممكنة في التعامل مع المؤسسة ، دون أن يتسبب في وجود تكاليف إضافية لإقناعه وإرضائه ، وتخضع الأرباح المحققة من خلاله لطول علاقته بالمؤسسة وقيمة مشترياته من علامتها³ ولمعرفة قيمة الزبون والتي على أساسها تقوم المؤسسة باستهدافه والعمل على كسب ولاءه ، توجد مجموعة من التقنيات ، تتمثل في الآتي:

¹ عيسى بنشوري، المرجع السابق، ص76

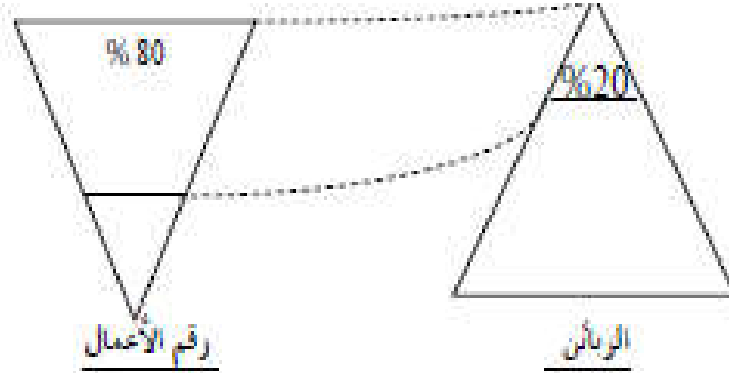
² M. Frédérique, La fin du règne de la segmentation valeur/potentiel , revue française du Marketing N0113, Paris ,Mai 2007,P27.

³ D.Lindon,F.Jallat, le Marketing ,Op.cit , P236

أولا : رقم الأعمال.

ويعتبر أسهل التقنيات المستخدمة في معرفة قيمة الزبون ، وتعتمد هذه التقنية على ترتيب الزبائن على أساس رقم الأعمال المحقق من خلالهم لصالح المؤسسة وذلك بطريقة تنازلية استنادا إلى قانون (Paréto 80/20)¹ أي أن % 20 من زبائن المؤسسة هم الذين يحققون % 80 من رقم أعمالها، كما يظهر في الشكل:

الشكل رقم (2-19): تحليل رقم الأعمال حسب قانون Paréto



المصدر : George Lewi , branding management , optic, 2005 ,

P 410.

تقوم المؤسسة بتحديد عتبة لرقم الأعمال والتي من خلالها يتم إقصاء الزبائن الذين يكون رقم الأعمال المحقق من خلالهم أقل من هذه العتبة ، وفي أثناء ذلك نجد بأن الزبائن الكبار والذين تنظر إليهم المؤسسة على أنهم المصدر الأساسي لرقم أعمالها ، غالبا ما يشتمكون من مستوى الخدمات المقدمة لهم ، ويطالبون بخدمات أرقى وهو ما يسبب وجود تكاليف إضافية تقع على عاتق المؤسسة ، في حين أن الزبائن الصغار يكون لديهم الاستعداد لتقبل دفع أسعار أعلى مقابل خدمات متدنية ، ومع هذا فهم يتسببون في وجود تكاليف تسييرية عالية ، وعليه فإن الزبائن المتوسطون هم الذين يمثلون القطاع الذي يجب أن تستهدفه المؤسسة وأن تعمل جاهدة لكسب ولائه.

ثانيا : قياس (الحداثة – التردد – القيمة).

وتعرف هذه التقنية اختصارا بتقنية RFM² وهي تأخذ بالاعتبار ثلاث متغيرات:

1- الحداثة (la Récence) : وهي تاريخ آخر عملية شراء محققة للعلامة من قبل الزبون .

2- التردد (la Fréquence) : عدد المرات التي يأخذها الزبون بالاعتبار لتنفيذ الشراء خلال مدة معينة

(شراء العلامة المعنية)

1- القيمة (le Montant) : وهي القيمة التراكمية للتكاليف التي أنفقتها الزبون لشراء العلامة ، والزبون

¹ george lewi .branding management optic 2005

² N.V.Leathen ,toute la fonction Marketing, Op.cit , P 99 .

وأعلى رقم أعمال فان المؤسسة تقوم بترميزه (F) 111 وأكبر تردد (R) الذي يحقق أحدث تاريخ شراء للدلالة على أنه الزبون الأكثر جاذبية ، وبالتالي تعمل لكسب ولاءه.
ثالثا : القيمة الحياتية للزبون.

ويرمز لها اختصارا LTV* وتشير هذه القيمة إلى " إجمالي الأرباح المحتمل تحقيقها من طرف ، الزبون ، وهذا خلال المدى المتوسط والبعيد" ¹ ، ويستند في قياسها إلى طرق مالي ة ومحاسبية مع الأخذ بعين الاعتبار للعامل الزمني (خمس سنوات فما فوق) ؛ إذ يتم حساب تكلفة جذب الزبون (زيارة رجال البيع ، إرسال في البريد الإلكتروني ، خدمات ما بعد البيع ...) ، ثم يتم حساب رقم الأعمال الذي يحققه الزبون للمؤسسة ، وإجراء العمليات الحسابية باستخدام معامل التحديث** والذي يتم تقديره من مصلحة المالية والمحاسبة ، وللإشارة فانه عند حساب تكلفة جذب الزبون غالبا ما يتم استثناء التكاليف غير المباشرة التكاليف الإدارية ، التأمين ، التكوين.)

والقيم المذكورة سابقا تشير إلى القيم النقدية التي يقدمها الزبون للمؤسسة ، ولكن توجد هناك قيم أخرى يمكن تقديمها للمؤسسة ، فالزبون يمكن أن يضيف قيمة أخرى للعلامة من خلال حديثه الايجابي عنها ونصحها الآخرين بشرائها.

وبناء على ذلك يمكن تصنيف الزبائن حسب القيمة إلى ثلاث أصناف:

- الزبائن الأكثر جاذبية : وهم الذين يحققون قيمة جد عالية ، وهم هدف المؤسسة بالدرجة الأولى.
- الزبائن في مرحلة النمو الأقصى : هؤلاء الزبائن لهم قيمة أقل من الصنف الأول ، ولكن احتمال نموهم أكبر من هذا الأخير ، وعلى المؤسسة أن تعمل على حفظهم وتطويرهم للوصول إلى الصنف الأول.
- الزبائن غير المربحين : يعتبر هامش الربح المحقق من خلالهم غير كاف للمؤسسة ، وتتمثل إستراتيجية هذه الأخيرة في دفعهم للوصول إلى الصنف الأول أو الثاني أو التخلي النهائي عنهم.

الفرع الثاني : مصفوفة الولاء.

حسب (Frédéric Reichheld)² فان الزبون الوفي هو الزبون الذي يفضل بناء علاقة طويلة وقوية مع المؤسسة ، وهو يمثل مصدرا للأرباح مقارنة مع غيره من الزبائن ، وينظر إلى العلامة على أنها أفضل من العلامات المنافسة ، وقد كانت المؤسسات فيما سبق تفكر في وضع استراتيجيات لكسب ولاء جميع الزبائن سواء أكانوا مربحين أو غير مربحين ، ولكن نجاح هذه الاستراتيجيات مرتبط بتحليل قيمة الزبون على امتداد علاقته بالمؤسسة ، هذه الأخيرة التي أدركت أن الزبون الوفي يكلفها أقل من باقي الزبائن ، ويعمل على جذب زبائن جدد

* LTV Life Time Value

¹ P.Margot , *Fidélisez vos client* , édition d'organisation , 2émeédition , Paris , 2001 , P 165

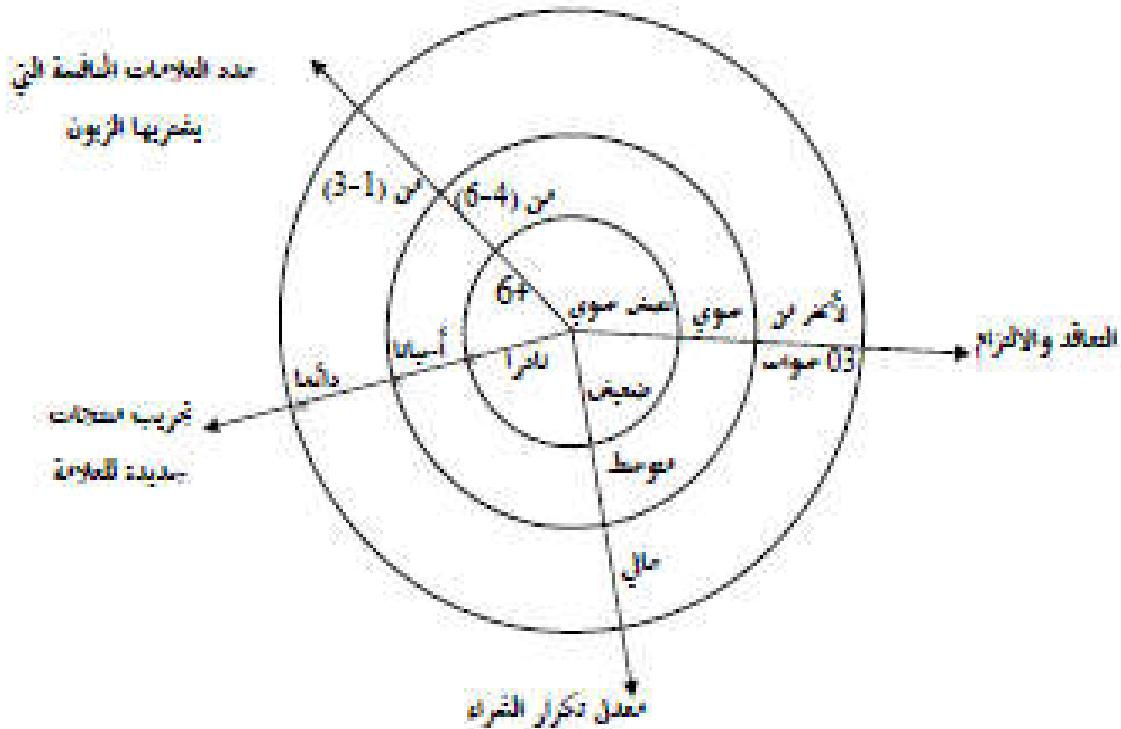
** يمكن الرجوع في ذلك تفصيلا إلى المرجع:

P.Margot , *Fidélisez vos client* , édition d'organisation , 2émeédition , Paris , 2001 , P 165

² H.Lacroix , *Etes-vous vraiment orienté client* , DUNOD , Paris , 2005 , P 111 .

دون أن تتحمل المؤسسة تكلفة جذبهم ، وهو ما يبرر سعيها إلى كسب ولاء الزبون خصوصا بعدما بينت الدراسات¹ أن الارتفاع في نسبة الولاء بخمس نقاط يؤدي إلى تضاعف نسب الأرباح (وتختلف النسب بحسب الاختلاف بين القطاعات) ، لكن وفي ظل ازدياد حدة المنافسة وتشابه المنتجات جعل المؤسسة تدرك أن بقاء الزبون بصفة تلقائية أمر يصعب تحقيقه، وهو ما أدى إلى تدرج مستويات الولاء ويمكن للمؤسسة أن تحدد مدى ولاء زبونه بالاعتماد على مجموعة من العوامل يوضحها الشكل:

الشكل رقم (20-2) مصفوفة الولاء²



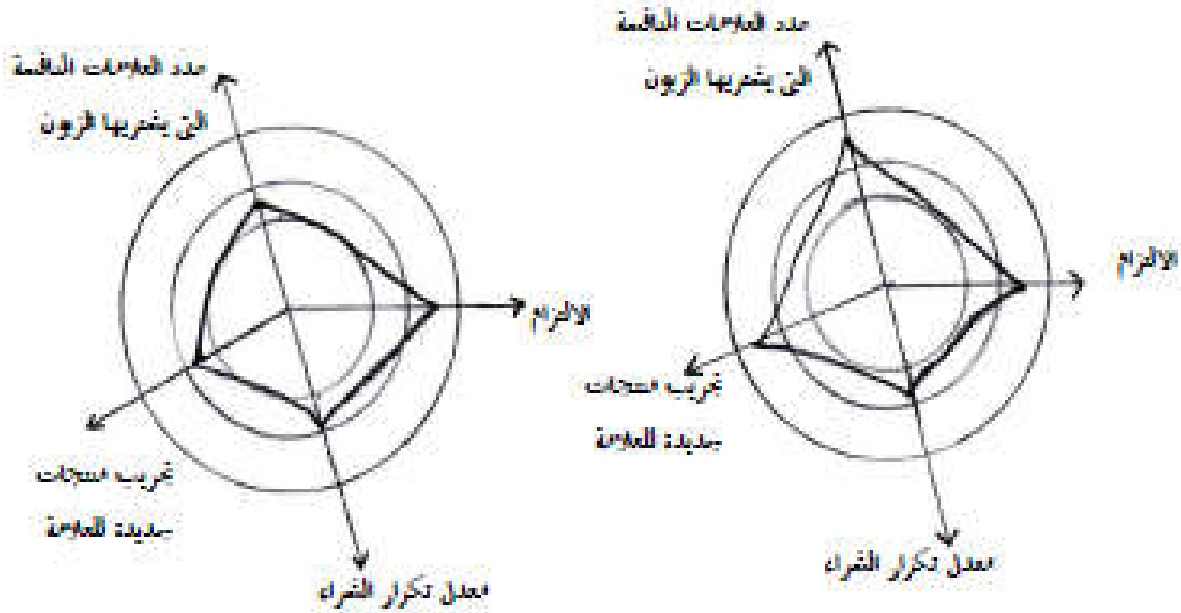
المصدر : Hélène Lecroix , Etes-vous vraiment orienté client , DUNOD , Paris , 2002 , P 113.

تشير الدوائر الثلاث الموجودة في الشكل إلى مستويات معينة من الولاء ، إذ تتعلق الدائرة الخارجية بمستوى الولاء العالي ، والدائرة الوسطى بمستوى الولاء المتوسط ، بينما الدائرة الداخلية فتشير إلى مستوى الولاء المنخفض ، ويمكن للمؤسسة أن تستخدم عدة عوامل للاستدلال على ولاء زبونها لعلامتها والتي يبين الشكل أعلاه بعضا منها على سبيل المثال لا للحصر ، ويتراوح عدد هذه العوامل غالبا بين الأربع والثمانية عوامل ، والتي تمكن المؤسسة من رسم مصفوفة ولاء زبونها ، ويبين الشكل اللاحق مقارنة بين مصفوفتي الولاء لزبونين مختلفين من حيث مستوى ولائهما للعلامة.

¹ Jean Marc Lehu , Ibid., P196.

² helene lecroix ets vous vraiment oriente client dunod paris 202 p 113

الشكل رقم(2-21): مقارنة بين ولاء زبونين من خلال مصفوفة الولاء¹.



المصدر : Helene Lecroix , Etes-vous vraiment orienté client , opcit , P 114 .

يتضح من الشكل أن الزبون الأول هو الزبون الأكثر وفاء مقارنة بالزبون الثاني على جميع الأبعاد الأربعة ، مع وجود معدل تكرار شراء متوسط يستلزم من المسوق البحث عن كيفية تحسين هذا المعدل ، بينما الزبون الثاني فيظهر بمستوى من الولاء المتوسط، ويعمل المسوق على رفع هذا المستوى من خلال تحسين معدل تكرار الشراء، أو حثه على تجريب منتجات جديدة للعلامة، أو التقليل من شرائه للمنتجات المنافسة.

الفرع الثالث : الولاء في ظل إدارة علاقة الزبون.

يعتبر تحقيق ولاء الزبون أحد الاهتمامات الكبرى لإدارة علاقة الزبون ، لذا نجد بأن هذا المفهوم يتوسع في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها هذه الإدارة ، بداية من البحث عن الزبون ووصولاً إلى مرحلة الشراكة ، كما يختلف قياس الولاء من مرحلة إلى أخرى.

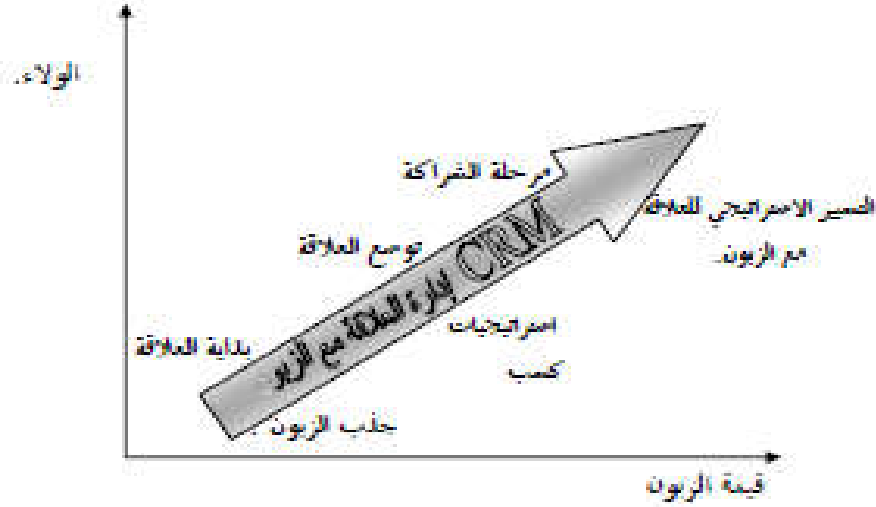
أولاً : الولاء ضمن مسار إدارة العلاقة مع الزبون. لتجعل المؤسسة من علاقتها بالزبون مدخلاً لبناء ولائه يتعين عليها أن تبدأ أولاً بتنمية هذه العلاقة ودفعها نحو الأحسن ، وجعلها علاقة تتميز بالثقة والتبادل المتكافئ والالتزام والرضا ، و المؤسسة التي تستطيع أن تنشئ مثل هذه الروابط فإنها حتما تحقق مستوى من التقدم مقارنة بالمنافسين.

ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من احتوائها على إدارة العلاقة الزبون في تطوير علاقتها معه والتوجه نحو بناء ولائه

¹ helene lecroix ets vous vraiment oriente client dunod paris 202 p 114

بداية من كونه زبون جديد وإلى غاية تحويله إلى زبون شريك ، مثلما يوضحه الشكل:

الشكل رقم (2-22) :تطور الولاء بحسب مراحل إدارة العلاقة مع الزبون.¹



المصدر : Stanly Brown , CRM (Customer Relation Management) , édition Village Mondiale , Paris , 2006 , P 83 .

ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي:

أولاً : مرحلة جذب الزبون.

تركز المؤسسة جهودها في هذه المرحلة على إنشاء قاعدة من الزبائن ، وذلك اعتمادا على وجود وسائل تقنية خاصة ، قد تأخذ شكل قواعد البيانات ، وكذلك القيام بتكوين رجال البيع ليصبحوا أكثر فعالية في جذب الزبائن ، ومن خلال هذه المرحلة تتعرف المؤسسة على زبائنها ، ويكون ولاء الزبون عند هذه المرحلة ولاء ضعيفا و محدودا ، لأنه يركز على عوامل فيزيائية قد تتمثل في خصائص المنتج أو سعره دون أن تكون هناك رابطة قوية بين الزبون والمؤسسة ، ويكون الزبون ضمن هذا المستوى عرضة للتحويل في أي لحظة إلى عروض المنافسين.

ثانياً : مرحلة التوسع في العلاقة.

في هذه المرحلة فان العلاقة مع الزبون تمثل هدفا استراتيجيا ، وتقوم المؤسسة بتقسيم الزبائن واختيار القطاع الأنسب بالنسبة لها لتعمل على تلبية حاجاته ورغباته بطريقة فعالة ، وتركز جهودها على توطيد العلاقة بينها وبين زبونها المستهدف سواء قبل الشراء أو بعده ، وذلك من خلال إنشاء حوار تفاعلي معه ، ويصبح عامل ولائه لها لا يرتبط فقط بجودة المنتج أوالسعر، إذ تصبح العلاقة في حد ذاتها أداة لبناء ولائه لعلامتها ، ويبدأ كل طرف (المؤسسة – الزبون) في إدراك مزايا استمرار العلاقة.

ثالثاً : مرحلة الشراكة.

تكثف المؤسسة من استخدامها للوسائل التكنولوجية ، وهذا بغرض منح الزبون خدمات وبجودة راقية وجعل علاقتها بالزبون علاقة شراكة حقيقية، من خلال العمل على رفع درجة ثقته في علامتها ، ورفع درجة رضاه عن

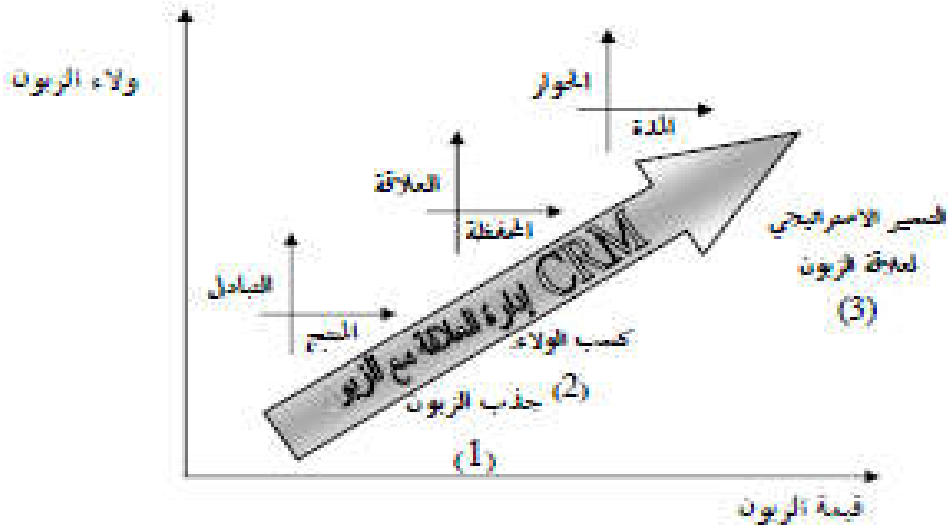
¹ stanly brown CRMédition village mondiale paris 2006 p 83

أدائها من خلال توفير كل الإمكانيات اللازمة للاتصال بهم وعن طريق كل القنوات الممكن استخدامها ، وأن تعمل على المعالجة الفعالة لطلباتهم ، تقليص مدة الانتظار ، تخصيص العلاقة..الخ¹، أي أن تجعل المؤسسة من علاقتها بالزبون علاقة مثالية خصوصا في ظل ما وصل إليه التقدم التكنولوجي من التقدم المذهل ، بما يكون التزاما من الزبون نحو العلامة وكسب وفائه لها ، ويمكن أن تمثل هذه المرحلة مرحلة التعلق الحقيقي بالعلامة ، وحتى تستمر العلاقة ويتطور مستوى الولاء ، يتعين أن يكون هناك تحقيق لنتائج ايجابية للطرفين ، حتى وان لم يتم تحقيق الهدف الأساسي لكل منهما ، وتلعب الثقة المتبادلة بين الطرفين دورا مهما في تحقيق هذه الاستمرارية وتقوم المؤسسة بتدعيمها أكثر من خلال الارتقاء بوسائل الولاء ، وما تجدر الإشارة إليه أن التركيز الأساسي في هذه المرحلة هو على قيمة الزبون للمؤسسة.

ثانيا : قياس الولاء في ظل إدارة العلاقة مع الزبون.

يتم قياس الولاء بطرق مختلفة بحسب اختلاف المراحل السابق ذكرها ، مثلما يوضحه الشكل:

الشكل رقم (2-23): قياس الولاء في ظل إدارة العلاقة مع الزبون.²



المصدر : Stanly Brown . CRM (Customer Relation Management) . opcit, P 83 -

في مرحلة الجذب يكون قياس الولاء مرتكزا على معرفة حجم التبادلات ، مثل معرفة معدل دوران الزبون، وهامش الربح المحقق ، بمعنى أن هذا المستوى من القياس يكون انطلاقا من وجود معطيات متعلقة بالمنتج. بينما في المرحلة الثانية والتي تمثل مرحلة تنمية العلاقة مع الزبون والتوسع فيها ، فيكون قياس الولاء انطلاقا من معرفة مقدار ما ينفقه الزبون للحصول على العلامة أي مقدار حصة العلامة من محفظة الزبون مقارنة بإنفاقه

¹ Eva Eschwège , Ilya plus efficace pour fidéliser les clients , revue française du Marketing , NO 113, Paris Mai 2007, P 11.

² stanly brown CRM édition village mondiale paris 2006 p 83

على علامات أخرى ، ويرتكز كذلك على قياس رضا الزبون ومدى ثقته والتزامه نحو العلامة ؛ بينما في المرحلة الأخيرة والمتعلقة بمرحلة التسيير الاستراتيجي للعلاقة فان قياس الولاء يكون بناءا على القيمة المحققة على طول فترة حياة الزبون ، "LTV" ويتميز هذا القياس بالصعوبة و التعقيد ، وهو ما يفسر قيام أغلب المؤسسات بقياس الولاء اعتمادا على المرحلتين الأولى والثانية.

الخاتمة:

يعتبر رضا الزبون من العوامل المهمة التي تسعى اليها المؤسسات، فهو يعتبر تمهيد للولاء، فاستمرار المؤسسة في السوق يتوقف على تمكنها من تقديم الخدمة بالمستوى الذي يتفق أو يتفوق على توقعات الزبون، لأن الحكم النهائي لتقييم مستويات الخدمة مرهون بالزبون.

من خلال ما سبق يتضح بأن ولاء الزبون لا يقتصر على سلوك تكرار الشراء فحسب ، بل يتعداه لأن يكون سلوكا مدعما بموقف ايجابي نحو العلامة ، ونظرا لأهمية الولاء فالمؤسسة تعمل جاهدة على تحقيقه من خلال اعتمادها على إستراتيجيات كسب الولاء وإتباع مسار متعدد المراحل ، ولمعرفة فعالية تلك الاستراتيجيات تقوم المؤسسة بقياس مستوى ولاء زبونها باستخدام مجموعة من القياسات المختلفة باختلاف المداخل المفسرة للولاء .

ومع توجه المؤسسة إلى تنمية العلاقة مع الزبون فإنها تقوم بتحديد معايير لجودة تلك العلاقة والمتمثلة في تحقيق رضا الزبون ، وكسب ثقته وتحقيق الالتزام في الوفاء بوعودها تجاهه ، ولا يتأتى ذلك من دون وجود جودة في المعلومات المتعلقة بحاجات الزبائن ورغباتهم؛ وكذا معرفة سبل تحقيق هذه الجودة في العلاقة ، وهذا للتأثير على درجة ولاء الزبون ؛ وفي تلك المؤسسات التي تحتوي على إدارة لعلاقة الزبون فان الولاء يتطور بالتوازي مع التقدم الحاصل في مراحل إدارة العلاقة ، ما يعكس أن العلاقة بالزبون ومستوى جودتها هي عامل مهم لتنمية و تفعيل الولاء.

وقد أصبح الولاء سبب رئيسي لضمان نمو المؤسسات واستمرارها في ظل المحيط التنافسي السائد، بل هو الركن الأساسي والمفتاح لتحقيق الأهداف، كما انه يسمح للمؤسسة باقتناص العديد من الفرص التي توصلها إلى التميز والريادة في السوق، وذلك عن طريق إتباع مسار استراتيجي يمكن من تحقيق كسب رضا ولاء الزبائن

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لشركة FAMAG

للعقاد الفلاحي

تحت علامة SONALIKA

بسيدي بلعباس

المقدمة:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم الخاصة بالتسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبائن، وكذا إلى رضا الزبائن ووسائل بناء الولاء لديهم، ستتم محاولة إسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي "شركة FAMAG للعتاد الفلاحي تحت علامة SONALIKA"

سيتضمن هذا الفصل تقديم الشركة و دراسة تسويقية لها، بناءً على معلومات ووثائق خاصة بالشركة، وكذا دراسة ميدانية لمعرفة آراء زبائن و موظفو شركة FAMAG للعتاد الفلاحي تحت علامة SONALIKA حول واقع ممارسة التسويق بالعلاقات في المؤسسة و كيفية كسب رضا وولاء الزبائن اتجاهها، وهذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة على شركة FAMAG للعتاد الفلاحي تحت علامة SONALIKA بسيدي بلعباس.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة و التحليل الوصفي للبيانات .

المبحث الثالث: واقع عملية تسيير العلاقات مع الزبائن في الشركة .

المبحث الأول: نبذة على شركة FAMAG للعتاد الفلاحي تحت علامة SONALIKA

في هذا المبحث سنتعرض إلى تقديم عام للشركة محل الدراسة بداية بالتعريف والأهداف وكذا الهيكل التنظيمي العام لها بالإضافة إلى دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة .

المطلب الأول: تقديم عام للشركة FAMAG للعتاد الفلاحي تحت علامة SONALIKA¹

نقوم من خلال هذا المطلب تقديم نظرة عامة لشركة FAMAG للعتاد الفلاحي تحت علامة SONALIKA سيدي بلعباس "الجزائر" .

أولا - لمحة على شركة FAMAG للعتاد الفلاحي

منذ سنة 1996 FAMAG تتطور باعتبارها المورد للحل الفلاحي .

بدأت إطلاق إنتاجها للعتاد الفلاحي سنة 1997 بعدها بدأت باستيراد الجرارات علامة SONALIKA بالجزائر سنة 2004 .

اليوم FAMAG فخورة باعتبارها تتوفر على معظم العتاد الفلاحي يعني: (جرارات - عتاد - آلات وقطع غيار) يصل رقم أعمالها 1 500 000 000 دينار.

معدلات النمو خلال السنوات الأخيرة حتى سنة 2015 وصل 85% أما في سنة 2016 بلغت 60%²

الطاقة الإنتاجية تبلغ 6000 جرار و 18000 آلات فلاحية خلال السنة

المبيعات الإجمالية حوالي 20.000 جرار و 30.000 آلة فلاحية بيعت بالجزائر منذ سنة 1996 إلى غاية 2015

أكثر من 20.000 + زبون راضي .

¹ www.famag.net

² CNIS

ثانيا- تعريف شركة FAMAG للعتاد الفلاحي

« SARL FAMAG » شركة خاصة انشأت سنة 1996 برأس مال يقدر ب 1.500.000.000 دينار وهي شركة ذات مسؤولية محدودة. مؤسسو FAMAG كلهم كانوا إطارات بنفس الميدان وهم كالتالي :

-Mr. Omar Terrah – Mechanical Engineer / USA . « GERANT »

-Mr.MekhalefBenhafsa Habib– Business Law / France

-Mr.BenniniDjamal- Mechanical Engineer/ Germany

-Mr.OuramAbdelhafid – Mechanical Engineer / USA

-Mr.TeyarMohamad – Economist Finance / Algeria

تتبع الشركة على مساحة قدرها 40 000 م² منها 14 000 م² مغطاة .

-عدد العمال :

عدد العمال الإجمالي 580 منه

Total des employés direct	مجموع عدد العمال المباشرين: 320
Recherche & Ingénierie : 18	مهندسون و باحثون 18
Négociation commerciale : 5	منشطو التجارة 5
Ventes : 14	المبيعات 14
Services : 15	الخدمات 15
Logistique : 4	النقل 4
Administration : 40	الإدارة 40
Finances : 8	المالية 8
Fabrication : 216	الإنتاج 216

اليد العاملة غير المباشرة 260 موجودة عند 32 موزع في 51 SHOW ROOM عبر كامل التراب الوطني .

الموقع : المنطقة الصناعية سيدي بلعباس 22000 الجزائر .

ثالثا- أهداف الشركة :

لديها ثلاث أهداف رئيسية

- الهدف الأول : المحافظة على إدامة مهنة تصنيع المعدات الزراعية في الجزائر.

- الهدف الثاني : تصبح الرائدة و مهد صناعة العتاد الفلاحي في المغرب .

- الهدف الثالث : الوصول إلى موقع الرائد في إفريقيا .

رابعاً- الهيكل التنظيمي¹:

¹ وثيقة داخلية

المطلب الثاني : دراسة المحيط الداخلي والخارجي « SARL FAMAG »

أولا - FAMAG و الشريك الرئيسي¹ SONALIKA

- SONALIKA شركة عالمية متواجدة في 72 دولة بالعالم .

- يبلغ رقم أعمال SONALIKA حوالي 1 مليار دولار.

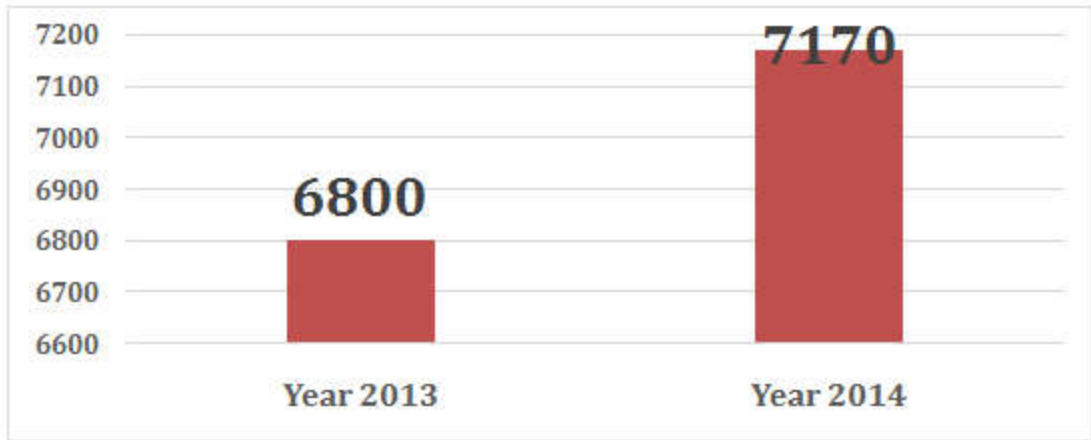
- الشركة تحقق معدل نمو ب 20% خلال الخمس 05 سنوات الأخيرة.

- تعد من الشركات الرئيسية في إنتاج الجرارات في الهند مع طاقة إنتاجية تقدر ب 150.000 جرار في السنة لها خبرة كبيرة في إنتاج الجرارات والعتاد الفلاحي .

تعد شركة رائدة في إنتاج الجرارات والعتاد الفلاحي : المحركات مولد الديازال المركبات التجارية

FAMAG و SONALIKA شراكة مثمرة منذ حوالي سنة 2004 بها 51 نقطة بيع بالجزائر

الشكل رقم(3-25) : مجموع الجرارات المستوردة من الهند¹



المصدر وثيقة داخلية

¹ INTERNATIONAL TRACTORS LIMITED FABRIQUE ET VENTE DES TRACTEUR SEUS LA MARQUE SONALIKA

الجدول رقم(3-26) استيراد الجرارات لسنة 2014¹

BRAND	COUNTRY OF ORIGIN	TOTAL	LA PART %	
SONALIKA	INDIA	5130	72%	
MAHINDRA		1034	28%	
TAFE		396		
FARM TRAC-ESCORTS		258		
POWERTRAC-ESCORTS		12		
INDO FARM		46		
PREET		42		
TIGER-DEUTZ FAHR		132		
SAME-AGROLUX		68		
NEW HOLLAND		12		
JOHN DEERE		40		
TOTAL		7170		100%

المصدر وثيقة داخلية

تمثل الحصة السوقية للعلامة SONALIKA موقع المهيمن DOMINANT لصناعة الجرارات في الجزائر بنسبة 72% من مج الجرارات المستوردة من الهند .

ثانيا -المساعدات و التكوينات

قامت شركة FAMAG بتكوينات SKD وCKD حيث استثمرت في تكوين فريقها " إطارات جزائريين " من اجل تجميع أجزاء الجرار ذلك لاستحواذ التكنولوجيا .هذا الاستثمار يرفع من مستوى خبرة و نجاعة العمال . حيث قام فريق FAMAG بزيارة لمصنع SONALIKA في الهند من اجل القيام بتكوينات لتجميع أجزاء الجرارات assemblage مثل boite vitesse et l'arbre . كما قام فريق SONALIKA بزيارة مصنع FAMAG بسيدي بلعباس لتدريب العمال على عملية تجميع أجزاء الجرارات . كما أجريت مفاوضات بين الشريكين SONALIKA و FAMAG لمنح التكنولوجيا من اجل الإنتاج محليا .

¹Docs interne, SONALIKA TRACTORS LOCALIZATION PROJECT,2015

ثالثا - تطور شركة FAMAG

مرت الشركة بعدة مراحل منذ بدايتها وهي

1- مرحلة الركود 2008-1997 stagnation :

بدأت بإنتاج وبيع قطع الغيار و MOISSONNEUSE BATTEUSE 130 CV 6 CYL 4M 20CV بشراكة مع الشركة العالمية CLAAS "منتوج ذو جودة عالية و سعر مرتفع بالنسبة للسوق الجزائري".

رأس مالها لم يتعدى 270 مليون دينار سنة 2005 .

خلال هذه الفترة قامت بفك الشراكة مع CLAAS بحيث غيرت المنتج MOISSONNEUSE BATTEUSE للشريك CLAAS الألماني بالجرار الهندي . SONALIKA

أما خلال سنة 2006 و 2007 قامت بإطلاق خط إنتاجي (REMORUE – CITERNE و معدات الحرث)

خلال سنة 2008 FAMAG ينسج شبكة توزيع و خدمات ما بعد البيع.

2- مرحلة النمو 2009-2013

- الجرارات بيعت على الأقل 100 جرار سنة 2008 و أكثر من 4600 سنة 2013 حيث غطت 65 % من الطلب الوطني .

- معدات الفلاحة على الأقل 200 وحدة سنة 2008 و أكثر من 2300 وحدة REMORQUE ET CITERNE سنة 2013 غطت 30% من الطلب الوطني .

- رقم أعمالها لم يتعدى 270 مليون دينار سنة 2008 و أكثر من 7 مليار دينار سنة 2013 .

إما خلال الخمس سنوات الأخيرة حتى 2015 حققت معدل نمو سنوي 98% .

3- مرحلة إعادة الاستثمار 2014-2018

FAMAG تطلق خط تركيب للجرارات كما شرعت في إنتاج قطعة من الصفائح المعدنية .

- التفاوض على دمج قطع أخرى و التنظيم مع المناولة الوطنية للوصول إلى هدفها و هو الوصول إلى 40% من الإدماج الوطني .

- هذا المصنع سينتج سنويا مع نسبة إدماج على الأقل 40 %

- 500moissonneuses batteuses;

-500 -Ramasseuses presses;

- 700Farceuses et 500 giroandaineurs;

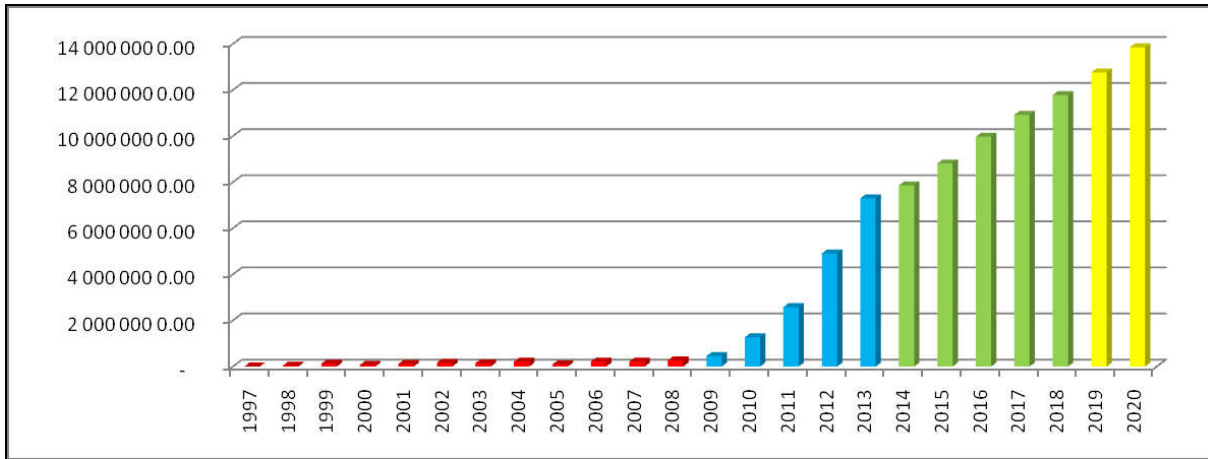
هذا الإنتاج سيغطي 50% من الطلب الوطني و 20% من السوق المغربي .

4- مرحلة التصدير ما بعد 2018

تريد FAMAG الخروج خارج الحدود الجزائرية من اجل خلق سوق جديد من اجل الحفاظ على معدل نمو سنوي 6% إلى 8% .

رابعاً- تطور المبيعات 1997 إلى غاية 2020

الشكل رقم (3-27) تطورات رقم الأعمال CA²¹



المصدر وثيقة داخلية

FAMAG أغلقت أولى سنة نشاط ب 200.000.000 دينار .

كما تابعت مضاعفة رقم أعمالها وأغلقت سنة 2015 برقم أعمال 8.5 مليار دينار (85 M USD).

(الملحق رقم 03) .

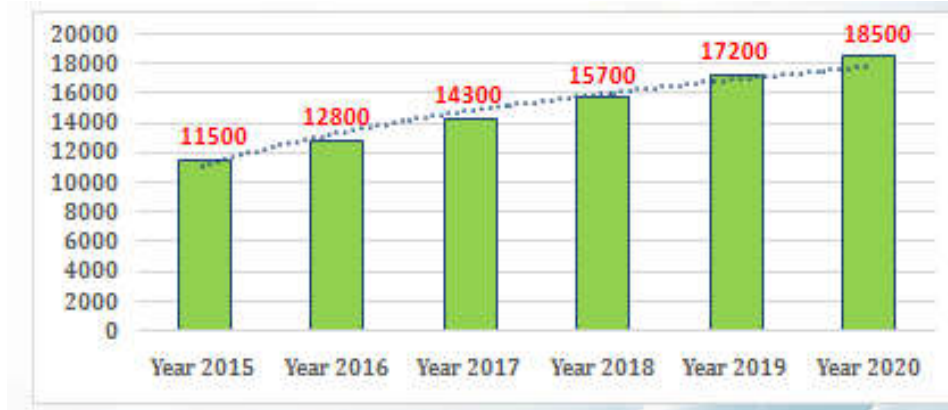
التوقعات لسنة 2020 ب 20 مليار دينار (200 Millions USD)

¹Docs interne

خامسا - الاستيراد

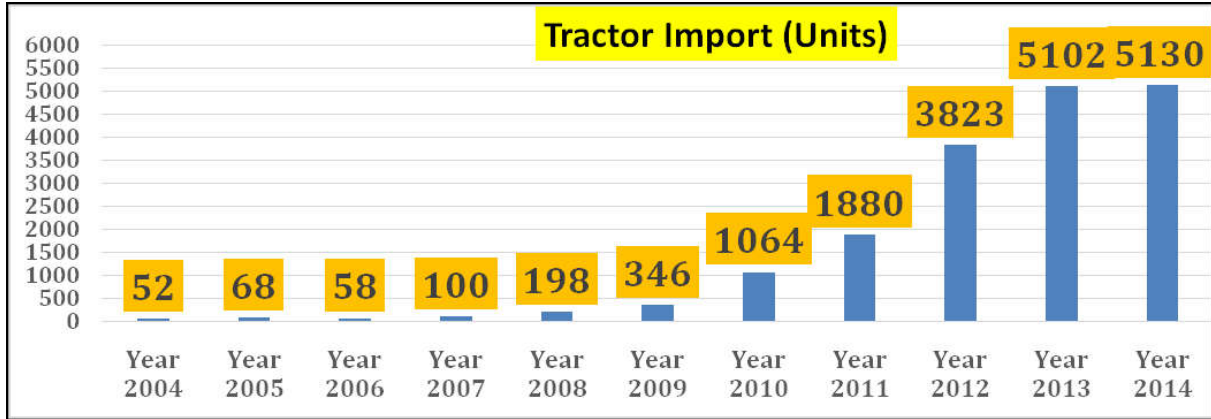
الشكل الموالي يمثل توقعا لاستيراد من الهند

الشكل (28-3) رقم توقعات استيراد الجرارات من الهند²



المصدر وثيقة داخلية

الشكل (29-3) عدد الجرارات المستورد من طرف FAMAG¹



المصدر وثيقة داخلية

FAMAG بدأت تستورد 52 جرار سنة 2004 بداية الشراكة وبفضل تظافر الجهود أغلقت سنة 2014 ب 5130 وحدة .

² Docs interne, SONALIKA TRACTORS LOCALIZATION PROJECT, 2015

¹ Docs interne

FAMAG تأخذ موقع الرائد في مبيعات الآلات الفلاحة في الجزائر سنة 2011 و الرقم الأكثر ارتفاعا لمبيعات الجرارات تحت علامة SONALIKA .

المبحث الثاني: السياسات التسويقية لشركة FAMAG

بعدما عرضنا في المطالب السابقة تعريفا موجزا للشركة وهذا من خلال التعرض إلى نشأتها في الجزائر، أهدافها وكذا الهيكل التنظيمي العام.

سنحاول في هذا المبحث التطرق والتعرف على السياسات التسويقية للمؤسسة محل الدراسة، مستعينين في ذلك بدراسة المزيج التسويقي ، الذي يعد من أكبر التحديات التي تواجه أي مؤسسة هو تحدي وضع مزيج تسويقي فعال يمكن أن يوصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا من خلال التنسيق الجيد فيما بين متغيراته المتمثلة بداية بسياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة التوزيع وفي الأخير سياسة الترويج.

المطلب الأول: سياسة المنتج و التسعير

إن دراسة وظيفة التسويق بشركة FAMAG تتطلب منا الإلمام الجيد و الدراسة المعمقة للمزيج التسويقي بهذه الشركة، وهذا حتى يتسنى لنا الوقوف عند حقيقة هذا المزيج ومدى استجابة هذه المؤسسة لطلبات و تطلعات الزبون.

أولا-سياسة المنتج في الشركة:

تطرح FAMAG مزيجا واسعا من خلال منتوجاتها المطروحة، التي تسعى من خلال التنافس في السوق الجزائرية مع شركات ذات سمعة عالمية متمكنة في مجال الصناعة خاصة منها الصناعات الفلاحية.

تتمتع على مجموعة واسعة من المنتوجات ذات جودة عالية منها المعروضة في سوق المستهلك.

حيث تنتج FAMAG تشكيلتين من المنتوجات مع نسبة الإدماج نصل 26%

- تشكيلة الجرارات

- تشكيلة العتاد الفلاحي (انظر الملحق رقم 04)

وقد مرت المؤسسة بثلاث مراحل أساسية منذ شراكتها سنة 2004 وهي كالتالي :

- المرحلة الأولى CBU سنة 2004 : خلال هذه المرحلة كانت تقوم بشراء الجرار كما هو وتعيد عملية بيعه .

- المرحلة الثانية SKD سنة 2005 : خلال هذه المرحلة كان تركيب جزئي للجرار في الجزائر

تركيب العجلات و المرايا فقط .

- المرحلة الثالثة CKD سنة 2010: يتم خلال هذه المرحلة تركيب كلي للجرار حيث تصل درجة الإدماج في هذه المرحلة إلى 26 % يتم تركيب boîte vitesse et l'arbre يصل عدد القطع المصنع بالجزائر إلى حوالي

1000 قطعة.

1- سياسة التسعير في الشركة:

إن من أهم المشاكل التي يشغل بال المختصين في إدارة التسويق بمؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي هو تسعير

المنتجات المقدمة بالشكل الجيد الذي يقبله الزبائن، ولهذا تتبع الشركة سياسة لتسعير منتجاتها بالأخذ بعين الاعتبار

- المنافسة

- تكاليف

تختلف أسعار منتوجات FAMAG حسب ما هو صنع محلي المتمثل في العتاد الفلاحي وما هو مستور من الهند البلد المصدر للجرارات "شركة متعددة الجنسيات" . وإما في طريقة تحديد الأسعار يتم على أساس التكلفة و نوع المنتج إضافة إلى هامش ربحي لم يحدد لنا من طرف المدير العام للشركة.

عرض عام للأسعار (انظر الملحق رقم 04).

ملاحظة:

وتتم عملية اقتناء المنتج من خلال الدفع نقدا أو عن طريق الشيك .
كما يوجد عملية البيع عن طريق القرض من خلال دفع جزء من المبلغ الإجمالي و الباقي يسدد وفق الاتفاق المحدد بين الطرفين يتم من خلاله تحديد المدة المتفق عليها وكذا قيمة الإقساط المتبقية كل هذا يتم في إطار قانوني بإمضاء وثيقة من الطرفين "البائع/المشتري" تحتوي البنود المتفق عليها .
كما هناك الشراء عن طريق وكالات دعم الشباب ANSEJ/CNAC .
وكذا بعض القروض البنكية مثل قرض TAHADI يقوم من خلالها المشتري (الفلاح) برهن أرضه ا و جزء منها للبنك مقابل إقراضه المال لعملية اقتناء العتاد الفلاحي من المورد عن طريق المشيكات وفق عملية منظمة بين البائع المشتري و البنك (انظر الملحق رقم 05)

المطلب الثاني : سياسة التوزيع والترويج

1- سياسة التوزيع في FAMAG:

أما فيما يتعلق بالتوزيع فيمكن القول أن سياسة التوزيع فعالة وهذا من حيث اختيار FAMAG أماكن التي تتواجد بها نقاط البيع يعتمد هذا الاختيار على دراسات وبحوث متعددة من بينها :

-دراسات حول المحيط.

-المنافسة.

-المناطق الزراعية و الفلاحية.

حيث تعتمد FAMAG سياسة تقرب المنتج من الزبون بانتشارها عبر كامل التراب الوطني في ظل المنافسة الشرسة

كما تعتمد على طريقتين من طرق التوزيع B2B ET B2C

إما فيما يخص خدمات ما بعد البيع هي الأخرى عملية مهمة لاستقطاب الزبون ومتابعته واخذ ضمان على المنتج محددة بسنتين ضمان و تأمين المنتج خلال عملية الشراء .

2- سياسة الترويج في الشركة:

كل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها تعمل جاهدة على أن تكسب سمعة جيدة وثقة زبائنها وتنمية صورتهم الذهنية تجاه منتجاتها والتفوق على المنافسين وغزو الأسواق الجديدة، ومؤسسة "FAMAG" كباقي المؤسسات تعمل على ذلك، للتعريف أكثر بمنتجاتها باستعمال مختلف الطرق المتاحة، و التكنولوجيا المتطورة من أجل الترويج لجديدها، ومن أجل ذلك تنفق مبالغ ضخمة وجهود كبيرة في الأنشطة الترويجية والإعلانية وتتمثل هذه الأنشطة عموماً في:

1- تنشيط المبيعات: تقوم مؤسسة FAMAG بإعداد معارض وملتقيات مع زبائنها الهامين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة كسبهم والمحافظة عليهم، كما تعمل أيضاً على إقناع الشركات والأفراد لاقتناء مختلف منتجاتها مع إبرام اتفاقيات ذات امتياز بالإضافة إلى تخفيضات سعرية بنسب معتبرة مقابل شراء كميات أكثر. (انظر الملحق رقم 06).

- المعارض: يوجد تاريخين محددين خلال السنة يقام فيهم المعرض

** الأول من تاريخ 10 إلى 13 أكتوبر من كل سنة في الجزائر العاصمة في ** safax **

** الثاني من تاريخ 24 إلى 28 جانفي من كل سنة بوهران في "ميريدا"

تستعمل المؤسسة هذه الوسيلة بالتنسيق مع المصالح المعنية مثل مديرية المصالح الفلاحة للتعريف بكل ما هو جديد وتوعية الفلاحين خاصة مواسم الحرث و الحصاد وجني المحصول من خلال نشر موعد المعارض عبر الجرائد واللافتات عبر الطرقات العامة كما أن FAMAG لا تفوت أي فرصة للالتقاء بزبائنها من خلال المعارض الوطنية. (انظر الملحق رقم 07).

- أماكن البيع:

هذه وسيلة أخرى من الوسائل الإعلامية التي تستعملها FAMAG وذلك بالقيام بالتخفيضات عبر مختلف نقاط البيع المعتمدة لديها لجلب أكبر شريحة من الزبائن من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد من المنافسين واكتسابهم.

الأسواق العامة: تعتبر الأسواق الأسبوعية هي الأخرى وسيلة معتمدة من طرف المؤسسة للتعريف بالمنتج وطرح كل ما هو جديد في محاولة منها للتقرب من الفلاحين ومحاولة كسب زبائن جدد.

2. الإعلان: هذه الوسيلة غير الشخصية تم استخدامها بطريقة جد واسعة من طرف المؤسسة معتمدة في ذلك على الإذاعة، الانترنت والإعلان في الصحف والمصققات الإخبارية.... وسنقوم بالتوسع في كل وسيلة على حدى:

- الجرائد: تستعمل FAMAG الجرائد الوطنية اليومية والأسبوعية من مختلف التوجهات لعرض مستجداتها من خدمات؛ كي لا تستثني في حملتها الإعلامية قراء الصحافة المكتوبة (انظر الملحق رقم 08).

- الأعمدة التجارية:

تستعمل المؤسسة هذه الوسيلة في الطرقات العمومية وذلك لكبر حجم الصورة ووضوحها وكذا الهدف منها لفت أنظار مستعملي الطرقات؛ وخصوصا المفترقات؛ ووسط المدائن.

الموقع الإلكتروني: الذي يسمح بالتعريف بالمؤسسة وكذا كل ما يخص المنتجات والخدمات المطروحة من طرفها.

- مواقع التواصل الاجتماعي: تعتمد المؤسسة هذا النوع من وسائل الاتصال والتواصل الفايبيوك للالتقاء بزبائنهم لمعرفة انشغالاتهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

_من الملاحظ أن مؤسسة FAMAG لا تستثني أي وسيلة تستطيع من خلالها الوصول إلى الزبون الجزائري،

4. العلاقات العامة: وهي وسيلة غير مدفوعة الأجر إذ تعتمد فيها المؤسسة على رعاية عدة تظاهرات وعقد منتديات بهدف خلق صورة جيدة لدى زبائنهم بأنها مؤسسة لا تسعى فقط للربح ولكنها تساهم كذلك في الاهتمام بالمجتمع عن طريق التكفل بعدد الجمعيات وتدعيمها منها "جمعية كافل اليتيم"

المبحث الثالث: واقع عملية تسيير العلاقات مع الزبائن في شركة FAMAG

بعد إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة ومجال نشاطها والسياسات التسويقية المنتهجة تم إجراء دراسة ميدانية عن طريق استقصاء آراء الزبائن و الموظفين لمعرفة مدى تأثير التسويق بالعلاقات على ولائهم اتجاه مؤسسة ، وسيتم في هذا المبحث عرض منهجية الدراسة وتحليل نتائجها.

المطلب الأول : المعاينة و تقديم الاستمارة

أولا- المعاينة:

أثناء قيامنا بالتربص كان هدفنا منذ البداية إحصاء الأدوات و التكنولوجيات التي تستعملها المؤسسة لتوطيد علاقاتها مع الزبائن، محاولة منا معرفة اهتمام المؤسسة بالتطورات الممكن إدراجها من أجل التسيير الأحسن لعلاقاتها مع زبائنها.

فيما يلي نعرض نتيجة المعاينة التي قمنا بها من خلال فترة التربص:

إن فترة المعاينة لم تكن قصيرة وهذا نظرا لوجود الزبائن بصورة مستمرة في المراكز تقديم الخدمات، قد تمت عملية جمع البيانات الخاصة بالمعاينة خلال الفترة الممتدة ما بين: 2017/02/23 إلى غاية 2017/05/23

إن مركز تقديم الخدمات لمؤسسة " FAMAG " في ولاية سيدي بلعباس يعتبر الأكبر من حيث المساحة (مقارنة بالمنافسة). يضم المركز أفراد مهمتهم العمل على رضا الزبون ،صالة الاستقبال مجهزة بمكيف هوائي من الحجم الكبير وأرائك من الطراز الرفيع

إن الموظفين في المركز تحت تصرفهم ناسختين، فاكس. جهازي سكانير طابعتين وكل المستلزمات الإدارية هاتفين أرضيين وكذا هواتف نقالة بخط اشتراكي على حساب المؤسسة لكل فرد من المركز، وكذا حواسيب مزودة بكل من الانترنت، الانترنت الاكستراييت لتسهيل الاتصال والتنسيق بين الموظفين وباقي الفروع الأخرى عبر التراب الوطني.

في مركز تقديم الخدمات " FAMAG " المساحة تسمح باستقبال عدد كبير من الزبائن في أن واحد .

ثانيا – تحديد مجتمع الدراسة:

- يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة، أما عن عينة الدراسة في موضوعنا فتمثلت في خمسة عشر 15 من الأفراد الموظفين داخل المؤسسة وخمسين 50 فرد من الزبائن خارج المؤسسة .

ثالثا- تقديم الاستمارة

لقد تم انتقاء مفردات أسئلة الاستمارتين بطريقة محكمة أثناء تحضير هذه الأخيرة، لأجل بلوغ هذه الدراسة هدفها المنشود، و المتمثل في تحديد مدى تطبيق مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي ولاية سيدي بلعباس للتسويق العلاقائي ومدى احترامها لجملة الشروط، و خطة المؤسسة المستقبلية لاسترجاع الزبائن المتسربين . بناء على ما سبق ذكره، قسمت استمارتيننا إلى خمسة (05) أجزاء أساسية خاصة بالموظفين و ستة (06) أجزاء أساسية خاصة بزبائن المؤسسة.

1- الاستمارة الموجهة لموظفي مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي ولاية سيدي بلعباس (أنظر الملحق رقم 01) الجزء الأول: خصص للتعريف بالموظف

تم تخصيص هذا الجزء من الدراسة لتحديد جنس و سن و المستوى التعليمي و خبرة و منصب الموظف بالمؤسسة .

الجزء الثاني: خصص لتحديد موجدية التسويق

في هذا الجزء من الاستمارة تم إدراج جملة من الأسئلة، تصب كلها في تحديد وجود وظيفة التسويق من عدمها، المهام الأساسية للمؤسسة و وجود قسم أو مصلحة للتسويق، الهدف من قسم أو مصلحة التسويق ، علاقة القسم أو المصلحة بباقي الأقسام الأخرى، معرفة الفرد لكفاءات منصبه، إتباع المركز لعملية التقييم و تدارك النقص الحاصل في الكفاءات.

الجزء الثالث: خصص لتحديد شروط قيام التسويق العلاقائي

خصص لهذا الجزء من الاستمارة العناية الكبيرة في تحديد و توضيح شروط قيام التسويق العلاقائي اعتمدنا على أربع (04) شروط أساسية و ضرورية بداية بالشروط التنظيمية والشروط المالية و التكنولوجية و الشروط الثقافية و أخيرا شروط المنافسة..

الجزء الرابع: خاص بقياس رضا الفرد

خصص هذا الجزء من الاستمارة لقياس رضا الموظفين من خلال معرفتهم بأهداف و أولويات المؤسسة و درجة حرية الفرد داخل المؤسسة وكذا مدى حصوله على المعلومات و طريقة المعاملة رئيس/مرؤوس و التحفيزات المقدمة للأفراد العاملين بالمؤسسة و تدريبهم و تكوينهم للتعامل مع الزبون

الجزء الخامس: خصص لتحديد شروط تفعيل التسويق ألعلاقاتي

بدئنا محترمين الطرح النظري، أي وضع أربعة (04) شروط لقيام التسويق ألعلاقاتي، بداية بشرط الالتزام ثم شرط الثقة و شرط الروابط و الاتصال و أخيرا شرط التفاعل و الرضا.

يتم تقديم هذه الاستمارة إلى كل موظفي مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي ولاية سيدي بلعباس.

الجزء السادس: مكانة الزبون في المؤسسة

خصص هذا الجزء من الاستجواب للتعرف على مكانة الزبون في المؤسسات الثلاث ، وشمل عدة محاور:

- موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- المؤسسة وعلمية الاتصال والتواصل مع الزبون.
- متابعة المؤسسة لأسباب فقدان الزبائن.
- قياس رضا الزبون حول الخدمات المقدمة.
- توافر المؤسسة على قاعدة البيانات الزبائن.
- توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين.
- معلومات حول تطور حصة المؤسسة، السوقية، فقدان أو عدم فقدان المؤسسة الزبائن

2- الاستثمار الموجهة لزبائن مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي ولاية سيدي بلعباس

أما فيما يخص الاستثمار الموجهة إلى زبائن مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي ولاية سيدي بلعباس

(أنظر الملحق رقم 02)

الجزء الأول: خصص للتعريف بالزبون

نحدد في الجزء الأول من الاستثمار للتعريف بالزبون أين تم تحديد جنس و سن و المستوى و مدة التعامل مع المؤسسة .

الجزء الثاني: خصص لضبط شروط تفعيل التسويق ألعلاقاتي

فقرات الأسئلة المدرجة:

1- شرط الالتزام:

- احترام المؤسسة حقوق الزبون في جميع المعاملات.

- توفير المؤسسة للمعلومات عن جميع خدماته بشكل مستمر و دائم.

- حرص المؤسسة على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون.

- تقديم المؤسسة أحسن العروض الممكنة للزبون .

- تطبيق المؤسسة جميع الاقتراحات التي يقدمها الزبون.

- شرط الثقة:

- توفير المؤسسة الأمن و الأمان في تعاملاته مع الزبون .

- متابعة المؤسسة سياسة تنوع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين.

- تمتع المؤسسة بشهرة و سمعة مرموقتين بالمقارنة بباقي المنافسين .

2- شرط الروابط والاتصال:

- احتفاظ المؤسسة بعلاقات مع الزبون خارج إطار العمل.

- عمل المؤسسة على الاتصال و التواصل الدائمين مع الزبون.

-تمتع موظفو المؤسسة بمهارات الحوار مع الزبون.

-عمل المؤسسة على تصنيف الزبون وتمييزه حسب درجة أهميته.

-استجابة المؤسسة بشكل سريع لمشاكل الزبون.

3- شرط التفاعل والرضا:

-محاولة المؤسسة فهم حاجات وتطلعات الزبون ومعرفة وجهة نظره إزاء الخدمات.

-اهتمام المؤسسة بمعالجة وتسيير شكاوي الزبون في وقتها المناسب.

-توفير المؤسسة جوا ملائما من الراحة أثناء تلقي الزبون للخدمة أو انتظار دوره.

-تميز موظفو المؤسسة بخاصية النباهة والمعرفة الجيدة لكل واحد من الزبائن.

-المعلومات التي يقدمها موظفو المؤسسة تتميز بالدقة والوضوح.

المطلب الثاني: تفرغ الاستثمار واستخلاص النتائج

1- تفرغ الاستثمار

يتم في هذا الجزء من الدراسة تفرغ الاستثمارات والتعليق عليها حسب النتائج، وذلك بالتطرق إلى كل جزء على حدا جزء خاص بالموظفين و جزء خاص بالزبائن.

الجداول الموالية توضح نتائج تفرغ الاستثمارات، ويليه التعليق عليها حسب نتائج الاستقصاء دائما.

- الجزء الخاص بالموظف:

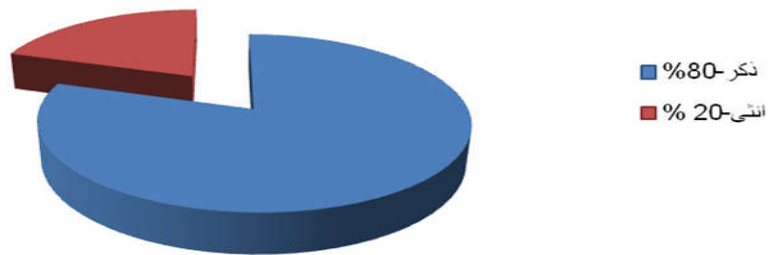
الجزء الأول : التعريف بالموظف

1- الجنس:

الجدول رقم (3-2): جنس الأفراد

النسبة	التكرار	
%80	12	ذكر
%20	03	أنثى
%100	15	مجموع الاستثمارات

الشكل رقم (3-27): الجنس الافراد



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

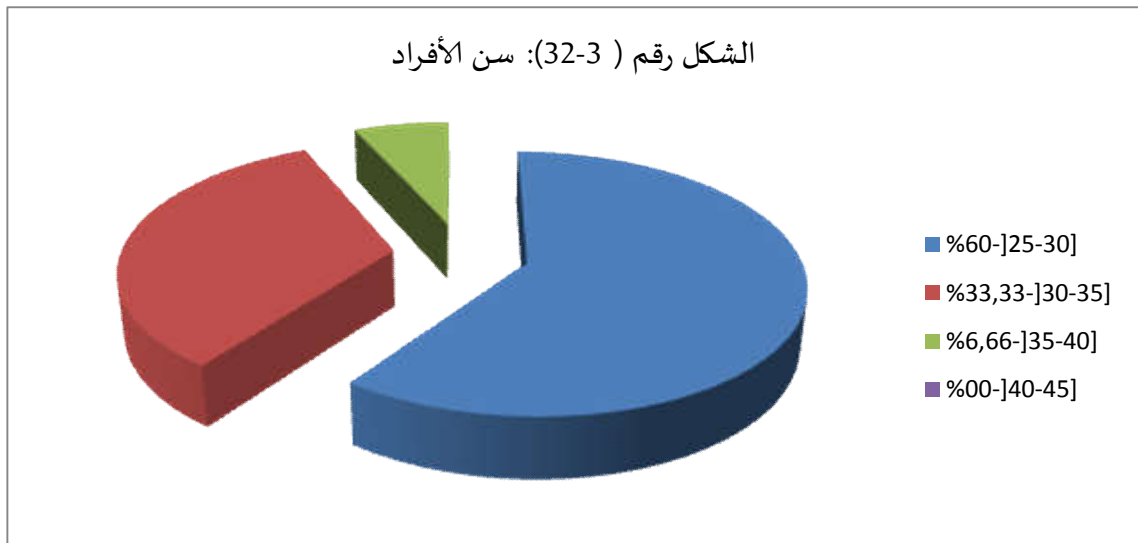
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة FAMAG للعتاد الفلاحي بسيدي بلعباس

- إن توزيع الأفراد من الجنسين (ذكور وإناث)، يخلق نوعاً من التوازن في تأدية المهام، خاصة في المكاتب الأمامية. حسب نتائج الجدول أعلاه تمزج المؤسسة بين توزيع الذكور والإناث فمؤسسة FAMAG يمثل الذكور نسبة 80% من موظفيها في حين نسبة 20% تم تسجيلها للإناث. وهذا راجع إلى أنه الأغلبية من زبائن FAMAG هم ذكور،

2- السن:

الجدول رقم (3-3): سن الأفراد

النسبة	التكرار	
60%	09	[30-25]
33.33%	05	[35-30]
6.66%	01	[40-35]
00%	00	[45-40]
100%	15	مجموع الاستثمارات



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من تفريغ الاستجواب

إن توظيف الطاقة الشبانية في أي مؤسسة يعتبر فرصة وميزة تنافسية، باعتبار أن الفرد الشاب أكثر حيوية، طاقة وخاصة إبداعية، توظف المؤسسة المبحوثة أفراداً من مختلف الشرائح العمرية، تمتلك المؤسسة نسبة 60% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة و30 سنة.

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-4): المستوى التعليمي للأفراد

التكرار	النسبة	
00	%00	ابتدائي
00	%00	متوسط/أساسي
00	%00	ثانوي
15	%100	جامعي
15	%100	مجموع الاستثمارات

الشكل رقم (3-3): المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من تفرغ الاستجواب

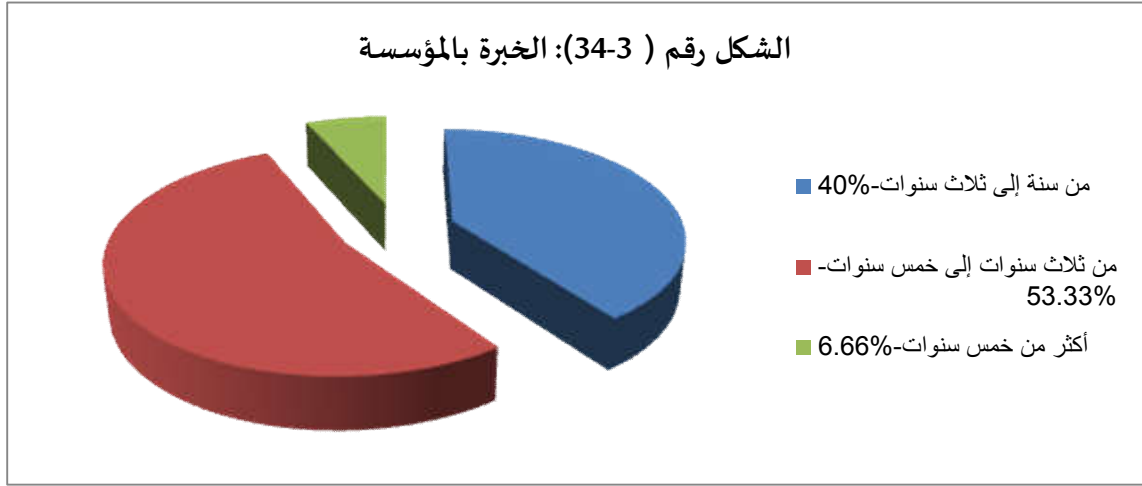
تتعلق كفاءات الأفراد في جانب كبير منها بالمستوى التعليمي للأفراد، خاصة إذا تعلق الأمر بأفراد يعتبرون واجهة المؤسسة، ويقدمون خدمات مباشرة للزبائن في المكاتب الأمامية. وإطارات مسؤولة على وضع إستراتيجية للمؤسسة وتحديد أهدافها تحتل مؤسستا الريادة في هذا المجال، فالمؤسسة حريصة كل الحرص على توظيف أفرادا من مستويات عليا (مستوى جامعي) وهذا ما عكسته نتائج الجدول رقم (3-4) أعلاه، نسبة 100% للأفراد من مستوى جامعي .

هذه النسب تعكس المستوى التعليمي الجيد لمعظم أفراد العينة مما يعني أنهم مؤهلون علميا للإجابة على الاستبيان .

4- الخبرة بالمؤسسة:

الجدول رقم (3-5): الخبرة الفرد بالمؤسسة

النسبة	التكرار	
00%	00	اقل من سنة
40%	06	من سنة إلى ثلاث سنوات
33.53%	08	من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات
6.66%	01	أكثر من خمس سنوات
100%	15	مجموع الاستمارات



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

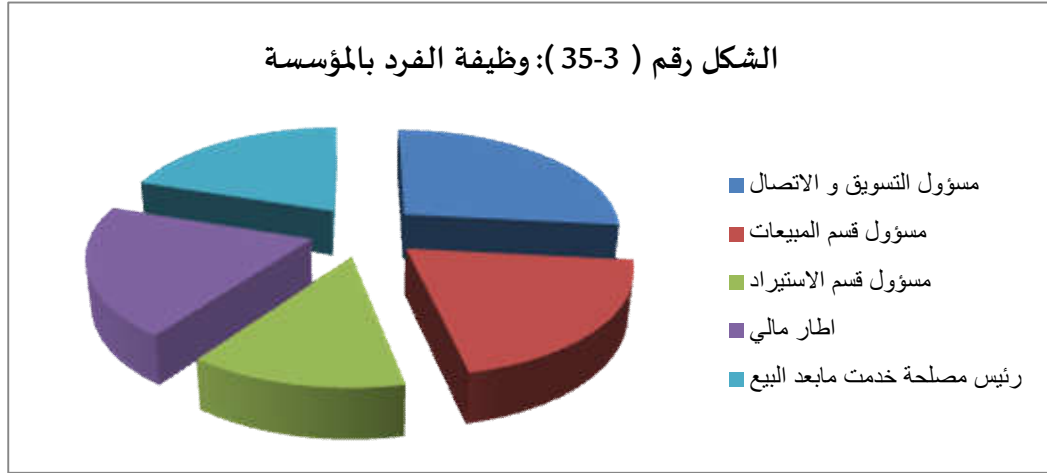
تساعد خبرة وتجربة الأفراد في تسهيل و تفعيل عملية التعامل والتكيف مع الزبائن في المكاتب الأمامية، فتراكم الرصيد الخبراتي عند مقدّم الخدمة يسمح له بالتأقلم السريع مع السلوكات التي يبديها الزبائن .

حسب الجدول أعلاه رقم (3-5)، تتميز المؤسسة ، بتوظيف المؤسسة أفرادا يملكون خبرة ممتازة في الميدان وهذا ما عكسته نسبتهم (53.33%)، رغم الفترة القصيرة في الميدان إلا أنها مدعمة بالتدريب المكثف من فترة لأخرى .

5-الوظيفة بالمؤسسة:

الجدول رقم (3-6): وظيفة الفرد بالمؤسسة

النسبة	التكرار	
26.66%	04	مسؤول التسويق و الاتصال
20%	03	مسؤول قسم المبيعات
13.33%	02	مسؤول قسم الاستيراد
20%	03	إطار مالي
20%	03	رئيس مصلحة خدمات ما بعد البيع
100%	15	مجموع الاستثمارات



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

تعتبر عملية تقديم الخدمات عملية معقدة، خاصة عندما يتعلق الأمر بمواجهة عددا كبيرا من الزبائن ، ومن مختلف الأعمار، الجنس، وخاصة من مستويات تعليمية مختلفة، حسب نتائج الجدول رقم (3-6) ، تولى المؤسسة أهمية كبيرة لخدمة الزبائن، ويظهر ذلك من خلال نسبة الأفراد المكلفة بمتابعة الزبائن ، وهذا راجع لكون المؤسسة خاصة تهدف لإدارة العلاقة مع الزبون و توافي الطرق الحديثة في السير.

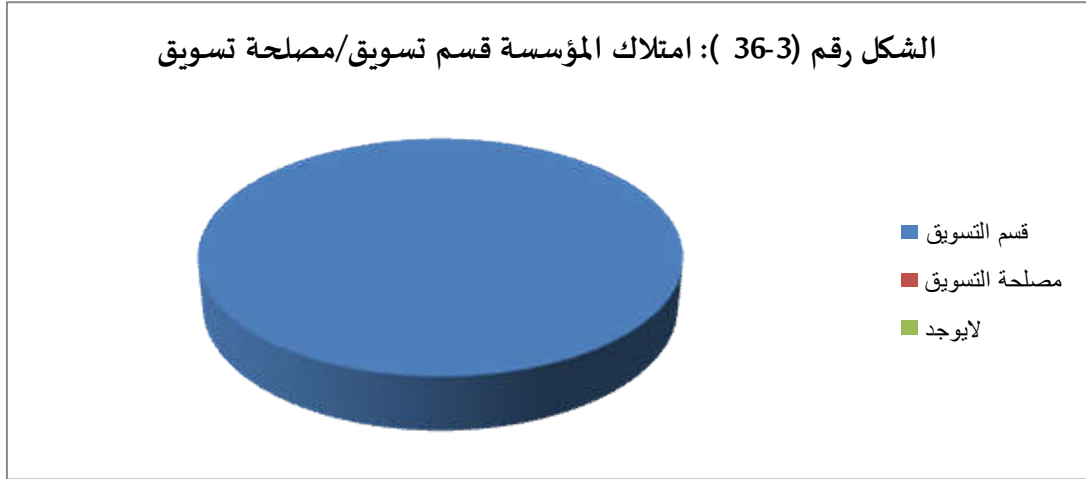
الجزء الثاني : موجودية التسويق

1- بحوزة مؤسستكم:

الجدول رقم (3-7) : امتلاك المؤسسة قسم تسويق/مصلحة تسويق

النسبة	التكرار	
00%	15	مصلحة التسويق
100%	00	قسم التسويق
00%	00	لا يوجد
100%	15	مجموع الاستثمارات

الشكل رقم (3-36): امتلاك المؤسسة قسم تسويق/مصلحة تسويق



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

من خلال الجدول (3-7) نلاحظ انه يوجد قسم للتسويق تهدف إلى :

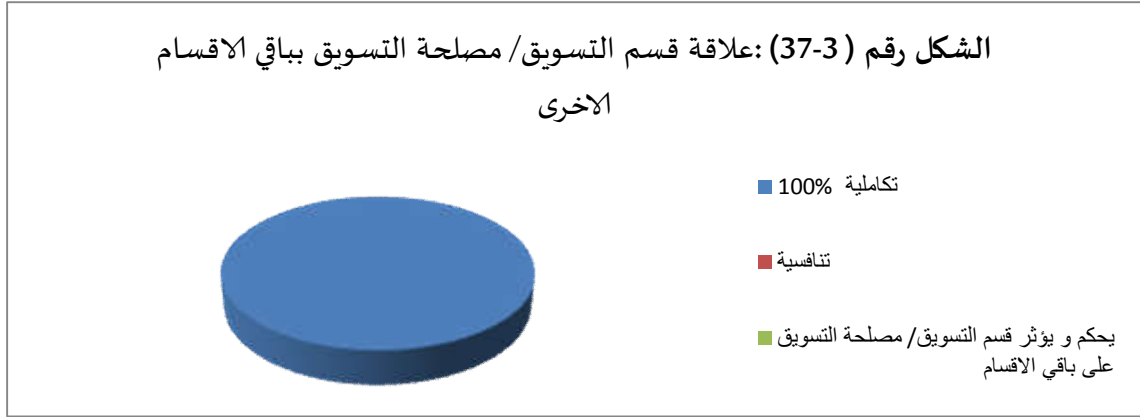
- تحديد الأهداف - تقريب المنتج من الزبون - جمع المعلومات - دراسة المنافسة - زيادة الحصة السوقية وهذا يدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة من اجل جذب الزبائن واستهدافهم ومعرفة تطلعات الزبون وتلبية حاجاته وانشغالاته .

2- علاقة قسم التسويق/ مصلحة التسويق بباقي الأقسام الأخرى :

الجدول رقم (3-8): علاقة قسم التسويق/ مصلحة التسويق بباقي الأقسام الأخرى

النسبة	التكرار	
100%	15	تكاملية
00%	00	تنافسية
00%	00	يحكم و يؤثر قسم التسويق/ مصلحة التسويق على باقي الأقسام
100%	15	مجموع الاستثمارات

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

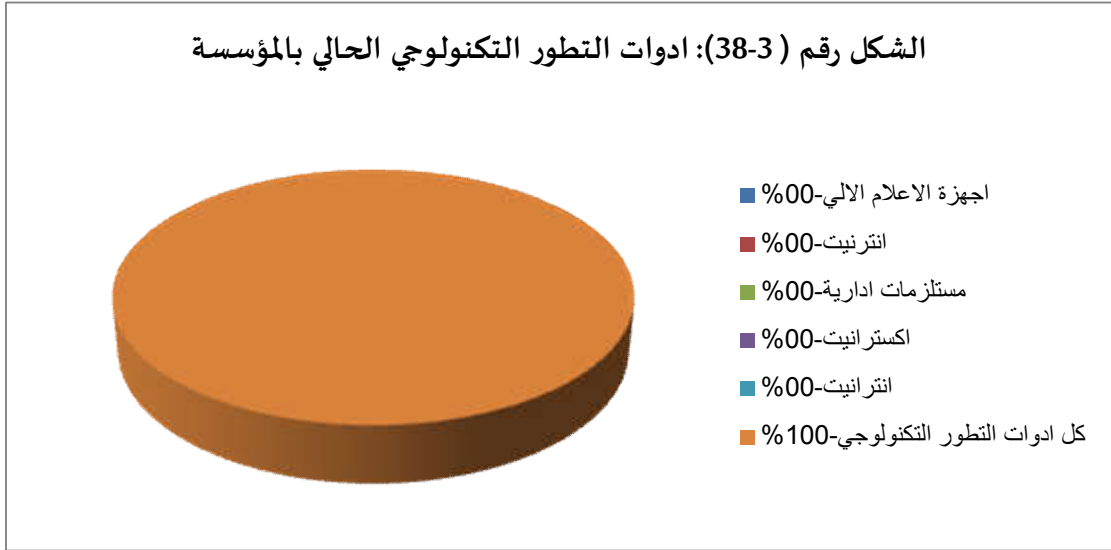
نلاحظ انه من خلال نتائج عملية الاستقصاء إن جميع نتائج تتوافق على أن علاقة المؤسسة بالأقسام الأخرى تكاملية و عليه يضيف مسؤولوا قسم الاتصال و التسويق على أن هذا القسم يدرس مصلحة البيع ومصلحة ما بعد البيع واحتياجات الزبون و التوصل للحلول المناسبة.

-الجزء الثالث: شروط قيام التسويق العلاقتي

1- أدوات التطور التكنولوجي الحالي لمؤسستكم :

الجدول رقم (3-9): أدوات التطور التكنولوجي الحالي بالمؤسسة

التكرار	النسبة	
00	%00	أجهزة الإعلام الآلي
00	%00	انترنت
00	%00	مستلزمات إدارية
00	%00	اكستراييت
00	%00	انترانيت
15	%100	كل أدوات التطور التكنولوجي
15	%100	مجموع الاستثمارات



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

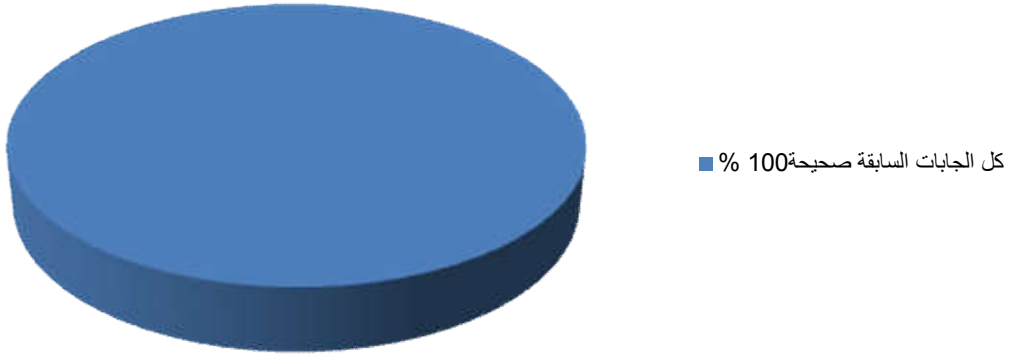
نلاحظ من نتاج الجدول انه نسبة 100% أكدت على وجود أدوات التطور التكنولوجي بالمؤسسة من اجل عملية الاتصال و التواصل مع الزبون باعتبارها شروط قيام التسويق ألعلاقاتي لغرض تطوير المؤسسة خدمة الزبائن أحسن وربط علاقات مع الزبون .

2- قياس فعالية محيط العمل :

الجدول رقم (3-10): قياس فعالية محيط العمل

النسبة	التكرار	
00%	00	تقدير الإدارة للموظف
00%	00	العدالة و الموضوعية بين الموظفين
00%	00	إتاحة الفرصة لإبداء الرأي
00%	00	عدم وجود قرارات متعسفة
00%	00	العمل على حل المشاكل وتلبية احتياجات الموظفين
100%	15	كل الإجابات السابقة
100%	15	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-39): قياس فعالية محيط العمل



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

نلاحظ من الجدول أن جميع مسؤولوا المؤسسة يراهنون على أن محيط المؤسسة الذين يعملون فيه تتوفر فيه ظروف العمل الجديدة من خلال تقدير الإدارة للموظف العدالة الموضوعية والشفافية وإتاحة الفرصة لإبداء الرأي لأنهم على علاقة مباشرة مع الزبائن أساس و محور الجهود التسويقية وعدم فرض عليهم قرارات متعسفة وهذا ما أكدته نسبة 100 %.

3- ثقافة المؤسسة تشجع على خدمة الزبون والعمل على الاحتفاظ بالزبون:

الجدول رقم (3-11): ثقافة المؤسسة تشجع على خدمة الزبون والعمل على الاحتفاظ به

التكرار	النسبة	
15	%100	نعم
00	%00	لا
15	%100	مجموع الاستمارات



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

نلاحظ من الجدول انه تم الإجماع على انه ثقافة المؤسسة تشجع على خدمة الزبون والعمل على الاحتفاظ بالزبون وهذا ما أكدته نسبة 100% باعتبار الزبون محور الجهود التسويقية ويتم مراعاته أثناء وضع الإستراتيجية التسويقية

4- المؤسسة تراعي المنافسة:

الجدول رقم (3-12): المؤسسة تراعي المنافسة

التكرار	النسبة	
15	100%	نعم
00	00%	لا
15	100%	مجموع الاستمارات



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

نلاحظ من الجدول انه تم الإجماع على انه المؤسسة تراعي المنافسة وهذا ما أكدته نسبة 100 % من اجل البقاء في الصدارة و اغتنام الفرصة التسويقية وتضييعها على المنافسين.

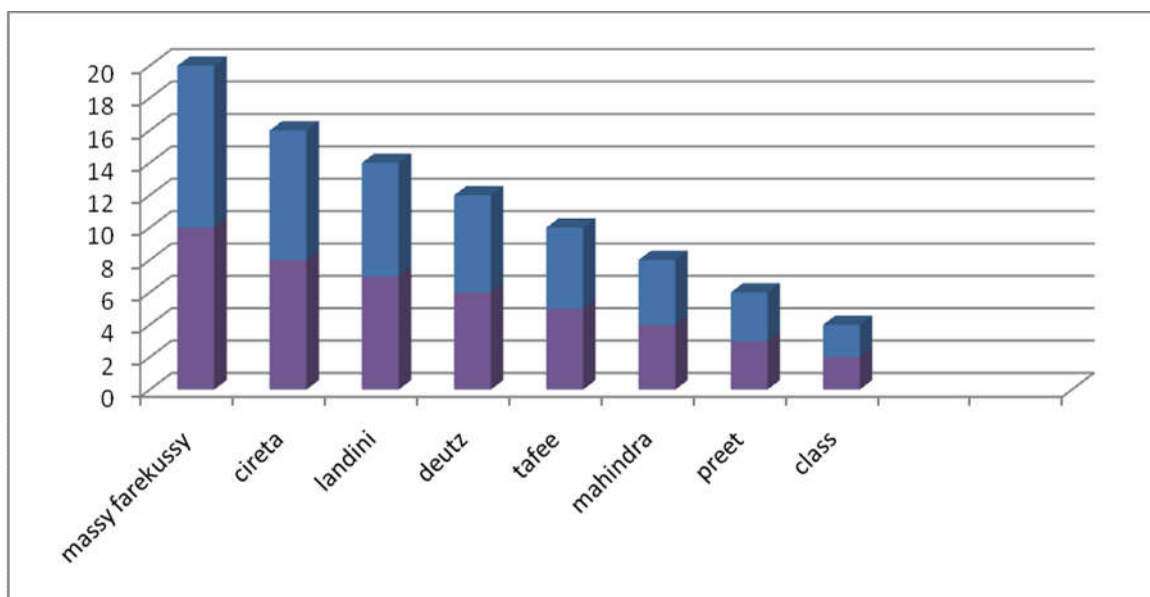
5- أهم المؤسسات المنافسة بالترتيب:

الجدول رقم (3-13): أهم المؤسسات المنافسة بالترتيب

Massey Ferguson
Citra
Landline
Duets
Toffee
Mahindra
Preet
Class

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

الشكل رقم (3-42): أهم المؤسسات المنافسة بالترتيب



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

هذه الشركات هي أهم المنافسين famag بالترتيب وعلى التوالي .

- الجزء الرابع : خاص بقياس رضا الفرد

1- معرفة الموظف أهداف وأولويات المؤسسة:

الجدول رقم (3-14): معرفة أهداف وأولويات المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	06	%100
أحيانا	00	%00
أبدا	00	%00
المجموع	06	%100

الشكل رقم (3-43): معرفة أهداف وأولويات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

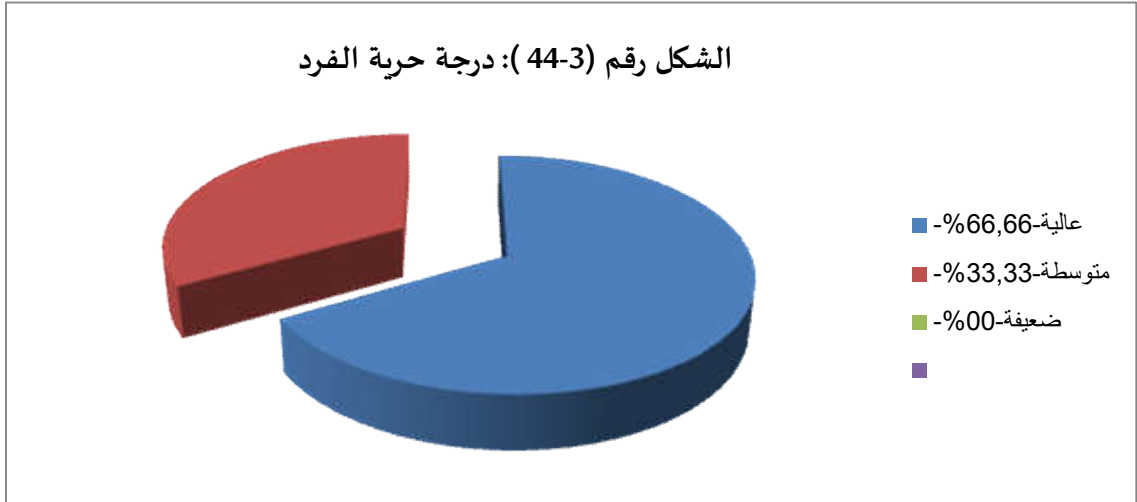
كل الأفراد المستجوبين والذين بلغت نسبتهم 100% يعرفون دائما و جيدا ما هي أهداف وأولويات المؤسسة باعتبارهم المكلفون بتحقيق هذه الأهداف وإدماجهم في السياسة العامة للمؤسسة .

إن عملية اشتراك الفرد في معرفة أهداف وأولويات المؤسسة، تعد عملية جوهرية وأساسية في إنجاح هذه الأهداف وتحقيقها .

2- مدى درجة حرية الفرد

الجدول رقم (3-15): درجة حرية الفرد

الإجابة	العدد	النسبة
عالية	10	66.66%
متوسطة	05	33.33%
ضعيفة	00	0%
المجموع	15	100%



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

أجمع تقريبا كل المستجوبين (66.66%) على أن درجة حريتهم في تأدية المهام جيدة، في حين نسبة 33.33% رأوا أن درجة حريتهم متوسطة.

إن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة حرية عالية، مستعدين لبذل مجهود أكثر، وإبداع أكبر لإحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بابتكار الطرق و الكيفيات الجديدة للتعامل مع الزبون .

3- حصول الفرد على المعلومات

الجدول رقم (3-16): حصول الفرد على المعلومات

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	15	100%
أحيانا	0	00%
أبدا	00	00%
المجموع	15	100%



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

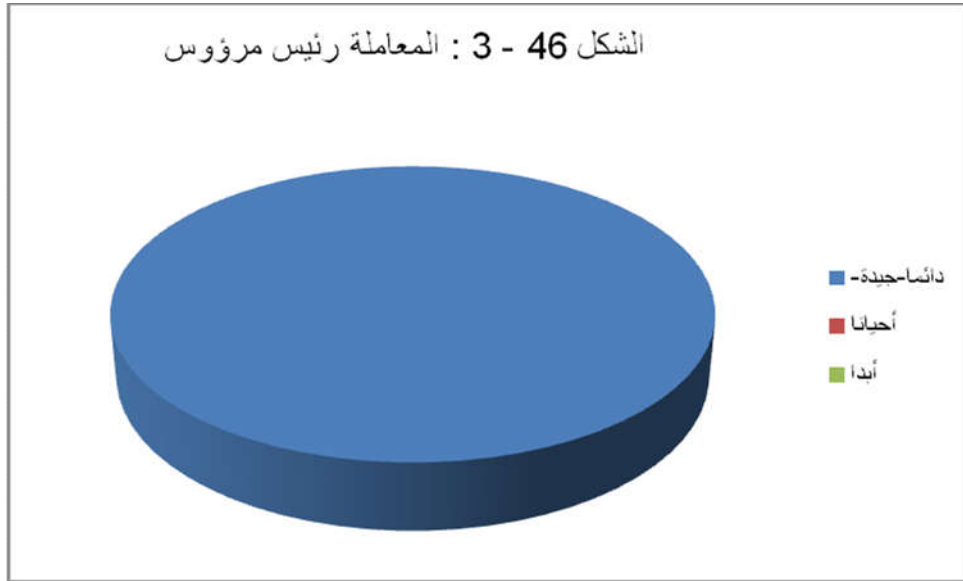
حسب ما تم التوصل إليه من خلال الاستقصاء، نسبة 100% من الأفراد الذين تم استقصاؤهم أكدوا لنا أنهم يتحصلون دائما على المعلومات الضرورية .

تدقق المعلومات في المؤسسة وسهولة الحصول عليها من طرف كل الأفراد تساعد كثيرا على سرعة اتخاذ القرار وكذا التكيف مع الوضعيات الجديدة حسب الجدول أعلاه .

4- المعاملة رئيس /مرؤوس :

الجدول رقم (3-17): المعاملة (رئيس/مرؤوس)

الإجابة	العدد	النسبة
دائما-جيدة-	15	100%
أحيانا	00	00%
أبدا	00	00%
المجموع	15	100%



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

كل الأفراد المستجوبين (100%) تؤكد أنها تتلقى دائما معاملة جيدة من طرف رئيسها .

إن الأفراد الذين يتلقون معاملة حسنة ترفع من روحهم المعنوية، مما ينعكس على نشوء علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوس التي تنعكس بدورها إيجابا على عملية الأداء. تولي المؤسسة أهمية قصوى لمعاملة أفراد بعضهم لبعض، إذ كل الأفراد المستجوبين أكدوا هذه الحقيقة.

5- مدى تحفيز الفرد مقابل الداء و الجهود :

الجدول رقم (3-18): تحفيز الفرد مقابل الأداء و الجهود

الإجابة	العدد	النسبة
دائماً	15	100%
أحيانا	00	00%
أبدا	00	00%
المجموع	15	100%

الشكل رقم (3-47): تحفيز الفرد مقابل الأداء والجهود



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

نسبة 100% من الأفراد الذين تم استقصائهم تؤكد أنها تتلقى تحفيزات مقابل الأداء والمجهودات . تعتبر سياسة تحفيز الفرد في المؤسسة عملية بالغة الأهمية لما تتركه من أثر إيجابي على نفسية وأداء الفرد ، تهتم المؤسسة بهذه السياسة وتعتبرها أداة فعالة في دفع الفرد للأداء العالي .

6- تدريب و تكوين الفرد للتعامل مع الزبون

الجدول رقم (3-19): تكوين و تدريب الفرد للتعامل مع الزبون

النسبة	العدد	الإجابة
100%	15	دائما
00%	00	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	15	المجموع

الشكل رقم (3-48): تكوين وتدريب الفرد للتعامل مع الزبون



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

نسبة كبيرة تعادل 100% تؤكد أنها دائما تتلقى تكوينا أو تدريبيا للتعامل الجيد مع الزبون .

إن أداء الأفراد واستعدادهم للتكيف أكثر خاصة مع المعطيات الجديدة يتطلب تكوينا وتدريبيا على ذلك، إن الأفراد في المكاتب الأمامية هم أكثر الأفراد ضرورة في التكيف مع السلوكيات المختلفة للزبائن، على هذا الأساس وحسب نتائج الجدول أعلاه ، حيث تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لسياسة التكوين والتدريب .

الجزء الخامس :شروط تفعيل التسويق للعلاقاتي

- تحترم المؤسسة حقوق الزبون في جميع معاملاتها.

- توفر المؤسسة المعلومات عن جميع خدماتها للزبون بشكل مستمر ودائم .

- تحرص المؤسسة على العلاقة الدائمة مع الزبون .

- تطبق المؤسسة جميع الاقتراحات التي يقدمها الزبون.

** الثقة

- توفر المؤسسة الأمن والأمان في تعاملاتها مع الزبون.

- ترتقي جودة السلع إلى مستوى يفوق تطلعات الزبون.

- تتبع المؤسسة سياسة تنوع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين.

- تتمتع المؤسسة بشهرة و سمعة مرموقتين بالمقارنة بباقي المنافسين.

- الروابط والاتصال

- تحتفظون بعلاقات مع الزبون خارج إطار العمل.

- تعمل المؤسسة على الاتصال والتواصل الدائمين مع الزبون.

- يتمتع موظفو المؤسسة بمهارات الحوار مع الزبون.

- تستجيب المؤسسة بشكل سريع لمشاكل الزبون.

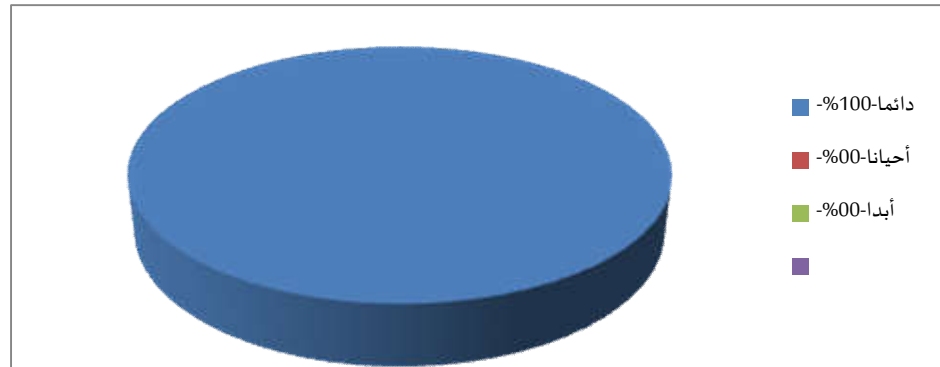
- **التفاعل و الرضا
- تحاول المؤسسة فهم حاجات و تطلعات الزبون و معرفة وجهة نظرة إزاء السلع.
- توفر المؤسسة للزبون جوا ملائما من الراحة أثناء تلقيه السلعة أو انتظار دوره.
- يتميز موظفو المؤسسة بخاصبة النباهة و المعرفة الجيدة لكل زبون.

جميع التساؤلات المطروحة سابقا :

الجدول رقم (3-20): شروط تفعيل التسويق ألعلاقاتي

الإجابة	العدد	النسبة
دائما - نعم-	15	%100
أحيانا	00	%00
أبدا-لا-	00	%00
المجموع	15	%100

الشكل رقم (3-49): شروط تفعيل التسويق ألعلاقاتي



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفريغ الاستجواب

جميع التساؤلات المطروحة على عمال الشركة بالموافقة ونعم وكانت النسبة 100 %.

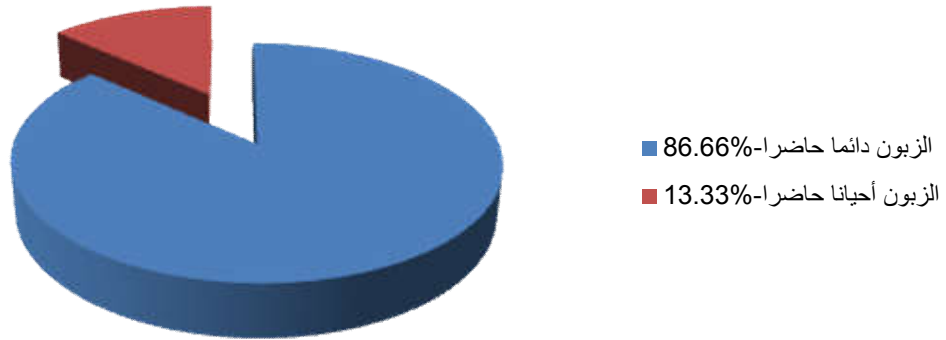
هذا إن يدل إنما يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير شروط تفعيل التسويق ألعلاقاتي.

-الجزء السادس: جزء خاص بمعرفة مكانة الزبون في المؤسسة
1- موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

الجدول رقم (3-21): موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

النسبة	التكرار	
6.66%8	12	الزبون دائما حاضرا
%13.33	02	الزبون أحيانا حاضرا
%6.66	01	الزبون دائما غائبا
100%	15	مجموع الاستثمارات

الشكل رقم (3-50): موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

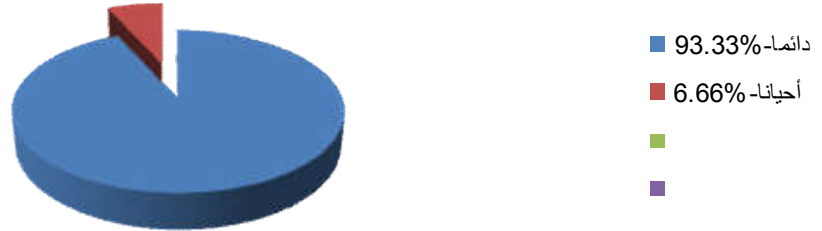
أصبح الزبون أحد العناصر المهمة في إستراتيجية المؤسسة ، إن لم نقل أهمها، حسب نتائج الجدول أعلاه تولى المؤسسة المبحوثة أهمية بالغة للزبون حين تخطيطها لأي إستراتيجية حيث مثلت نسبة 86.66% على وجود الزبون ضمن الإستراتيجية للمؤسسة .

2- مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C:

الجدول رقم (3-22): توافر المؤسسة على بيانات الزبائن

التكرار	النسبة	
14	%93.33	دائما
01	%6.66	أحيانا
00	00%	أبدا
15	100%	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-51): توافر المؤسسة على بيانات الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

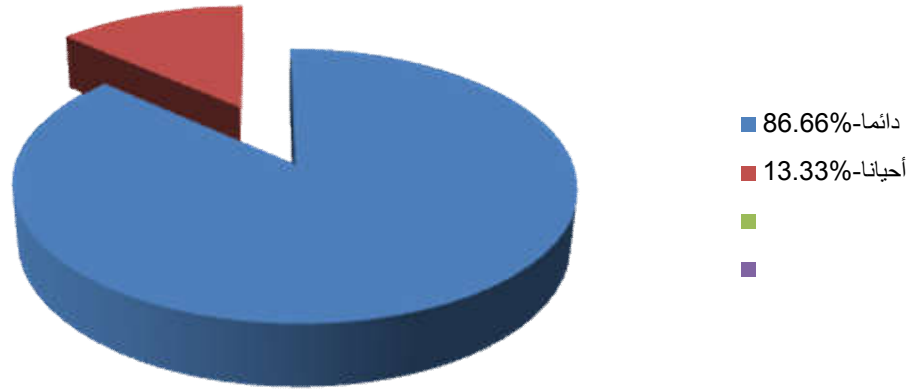
توافر المؤسسة على قاعدة معطيات حول الزبون يمكنها من رسم ملامح زبائنها وهذا يسمح لها بمعرفة كيفية التعامل مع كل زبون، فنجد مؤسستنا تتوافر على قاعدة خاصة ببيانات زبائنهم، وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه (3-22)، هذا ما أكدته نسبة 93% من الاستجواب.

3- مدى توافر المؤسسة على قاعدة بيانات المنافسين B.D.D.C

الجدول رقم (3-23): توافر المؤسسة على بيانات المنافسين

النسبة	التكرار	
86.66%	13	دائما
13.33%	02	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	15	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-52): توافر المؤسسة على بيانات المنافسين



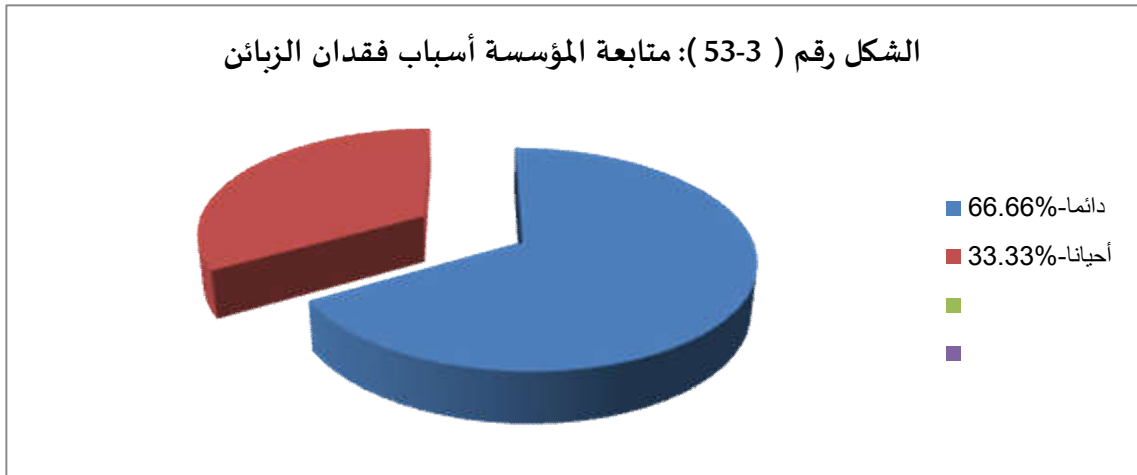
المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

من خلال الجدول اعل يتضح ان الشركة تولي أهمية بالغة للمنافسة باعتمادها عديد الطرق لمعرفة ما يحصل لدى المنافسين و أهم المستجدات لديهم وهذا ماتظهره نسبة 86.66%

4- متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن:

الجدول رقم (3-24): متابعة المؤسسة أسباب فقدان الزبائن

النسبة	التكرار	
66.66%	10	دائما
33.33%	05	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	15	مجموع الاستمارات



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفريغ الاستجواب

إن المتابعة والبحث في أسباب فقدان الزبون وتسربه إلى المؤسسات المنافسة نقطة جوهرية في محاولة تبني إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن، حسب نتائج الجدول أعلاه ، تأخذ كل المؤسسات المبحوثة هذه النقطة بعين الاعتبار، وهذا ما عكسته نسبة الاستجواب 66.66%.

5- تخطيط المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين:

الجدول رقم (3-25): معرفة الفرد لخطة المؤسسة

التكرار	النسبة	
15	100%	نعم
00	00%	لا
15	100%	مجموع الاستثمارات



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

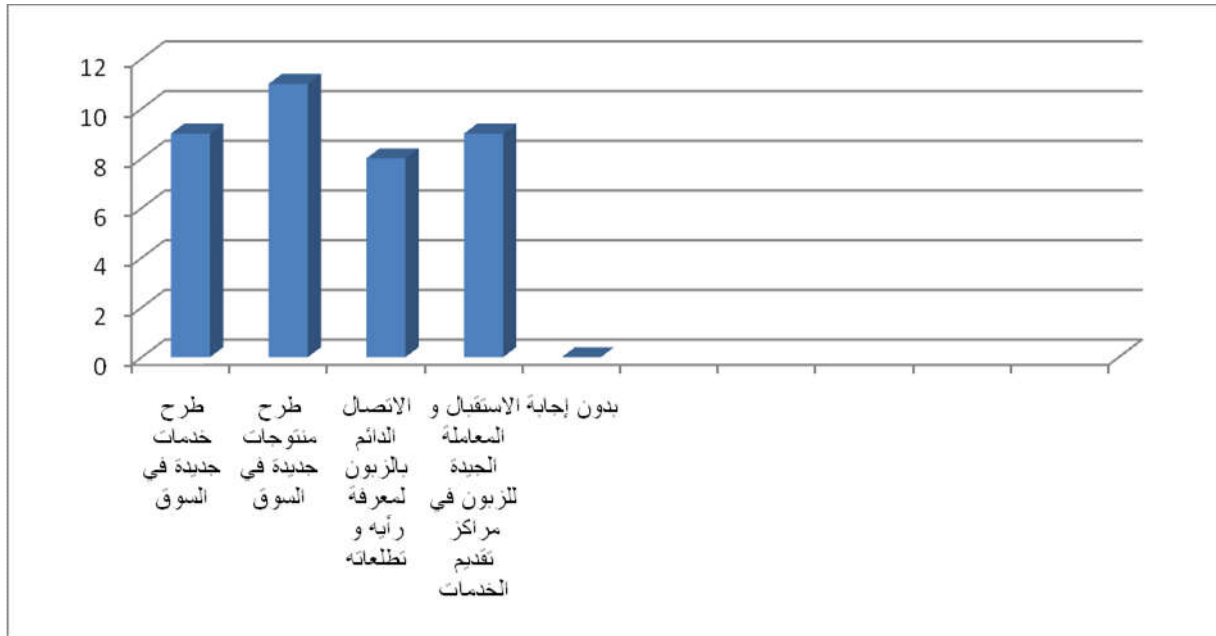
نلاحظ من نتائج الجدول إن المؤسسة تعمل التخطيط لاسترجاع الزبائن المتسربين حيث أن جميع المسؤولين هم على دراية بالخطة المتبعة من قبل المؤسسة وذلك باعتبارهم المكلفون بمتابعة الزبائن وعلى علاقة دائمة معهم وعلى دراية تامة بانشغالاتهم وهذا ما تفننه نسبة 100% الإجابة بنعم .

6-خطة المؤسسة لاسترجاع الزبائن المتسربين:

الجدول رقم (3-26): خطة المؤسسة

09	طرح خدمات جديدة في السوق
11	طرح منتجات جديدة في السوق
08	الاتصال الدائم بالزبون لمعرفة رأيه وتطلعاته
09	الاستقبال والمعاملة الجيدة للزبون في مراكز تقديم الخدمات
00	بدون إجابة

الشكل رقم (3-55): خطة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من تفريغ الاستجوا

نلاحظ من الشكل أعلاه أن المؤسسة تعمل على وضع خطط لاسترجاع الزبائن المتسربين فحسب نتائج الاستبيان اجمع اغلب المسؤولين على أن المؤسسة تعمل على طرح منتجات جديدة في السوق تلبية رغبات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة FAMAG للعتاد الفلاحي بسيدي بلعباس

الزبائن وتطلعاتهم كثاني خطة طرح خدمات جديدة وكذا الاتصال الدائم بالزبون لمعرفة رأيه وتطلعاته وكخطة أخرى الاهتمام بالزبون من خلال الاستقبال والمعاملة الجيدة للزبون في مراكز تقديم الخدمات .

كإضافة لمسؤول التسويق و الاتصال

تمثل شركة FAMAG اكبر الحلول من جانب التجهيزات الفلاحية وبقيت في الصدارة بفضل خبرة الموظفين و نوعية المنتج و الجرار يحتاج إلى الاستمرارية في العمل وتتبع كل خطوات الفلاح .

تعمل دائما على إرضاء الفلاح و الاستمرارية في العمل سواء معه او مع محيطه حيث أن كل فلاح يمكن أن يجلب أربع أو خمس إمكانيات بيع جديدة .

- جزء خاص بالزبائن:

الجزء الأول : التعريف بالزبون

-1- الجنس:

الجدول رقم (3-27): جنس الأفراد

النسبة	التكرار	
%100	50	ذكر
%00	00	أنثى
%100	50	مجموع الاستثمارات



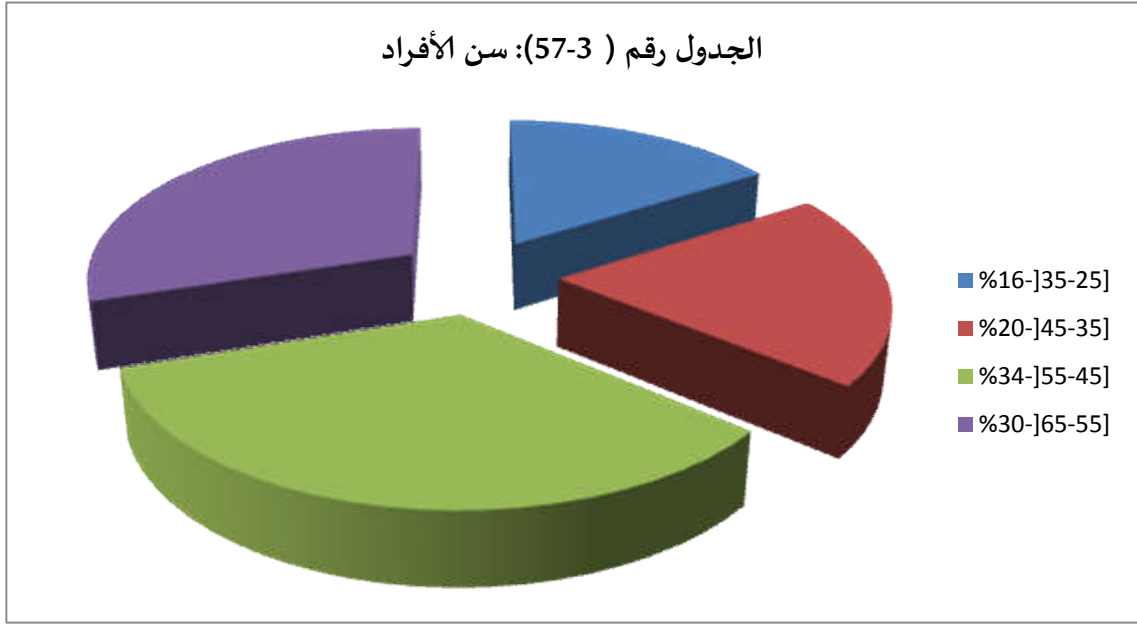
المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

نلاحظ من الجدول أن زبائن المؤسسة كلهم ذكور وهذا راجع لطبيعة المنتج المعتمد من طرف المؤسسة وهذا ما عكسته نسبة 100% ذكور.

2-السن:

الجدول رقم (3-28): سن الأفراد

النسبة	التكرار	
16%	08]35-25]
20%	10]45-35]
34%	17]55-45]
30%	15]65-55]
100%	50	مجموع الاستمارات



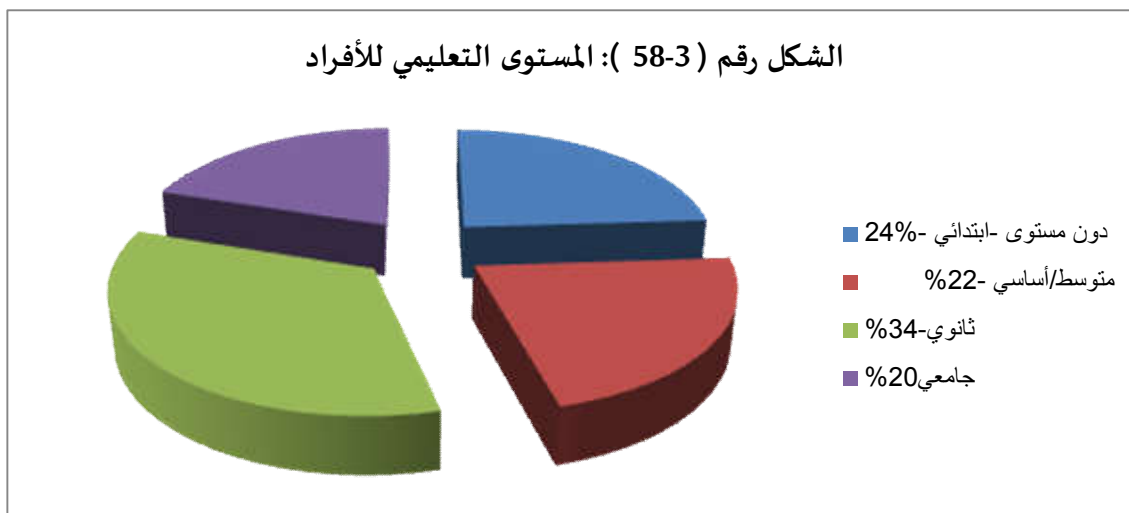
المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

زبائن المؤسسة يمثلون مختلف الشرائح العمرية وهذا ما عكسته نتائج الجدول حيث تمثل الفئة العمرية اقل من 3 سنة 16% و فئة 35-45 نسبة 20% في حين الفئة 45-55 في الفئة الغالبة حسب نتائج الاستقصاء فهي تمثل 34% أما 55 سنة فما فوق فهي تمثل نسبة حوالي 30% وعليه حسب هذه النتائج فان منتج العتاد الفلاحي "الجرارات" يمس جميع الفئات العمرية بعد سن النضج .

4- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-29): المستوى التعليمي للأفراد

النسبة	التكرار	
24%	12	دون مستوى -ابتدائي
22%	11	متوسط/أساسي
34%	17	ثانوي
20%	10	جامعي
100%	50	مجموع الاستثمارات



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من تفرغ الاستجوا

يتعلق المستوى التعليمي للأفراد زبائن المؤسسة بجميع الأطوار دون استثناء بحيث إمكانية امتلاك المنتج متاحة لجميع المستويات

4- مدة التعامل مع المؤسسة:

الجدول رقم (3-30): مدة التعامل مع المؤسسة

النسبة	التكرار	
00%	00	اقل من سنة
38%	19	من سنة إلى ثلاث سنوات
46%	23	من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات
16%	08	أكثر من خمس سنوات
100%	50	مجموع الاستثمارات

الشكل رقم (3-59):مدة التعامل مع المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

تساعد خبرة وتجربة الأفراد في تسهيل وتفعيل عملية التعامل والتكيف مع مقدم الخدمة في المكاتب الأمامية، فتراكم الرصيد الخبراتي عند الزبون يسمح له بالتأقلم السريع. حسب الجدول أعلاه رقم (3-30)،

الجزء الثاني شروط تفعيل التسويق ألعلاقاتي

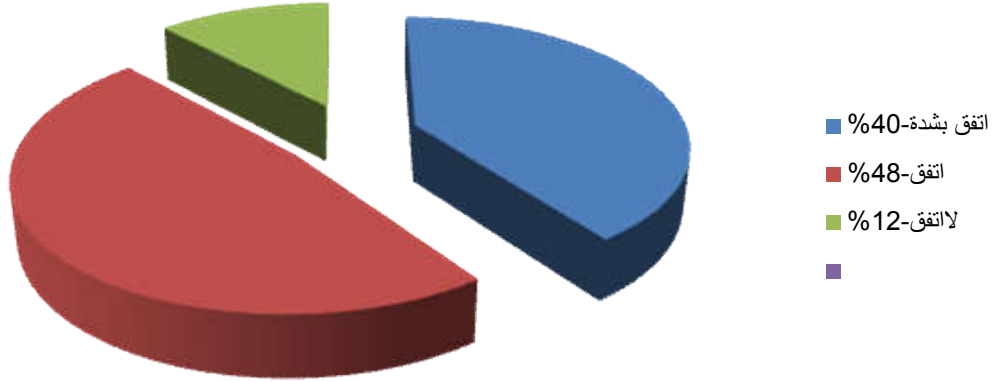
1- الالتزام

1- تحترم المؤسسة الزبائن في جميع تعاملاتها:

الجدول رقم (3-31): تحترم المؤسسة الزبائن في جميع تعاملاتها

النسبة	التكرار	
40%	20	اتفق بشدة
48%	24	اتفق
00%	00	محايد
12%	06	لا اتفق
00%	00	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-60): تحترم المؤسسة الزبائن في جميع تعاملاتها



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

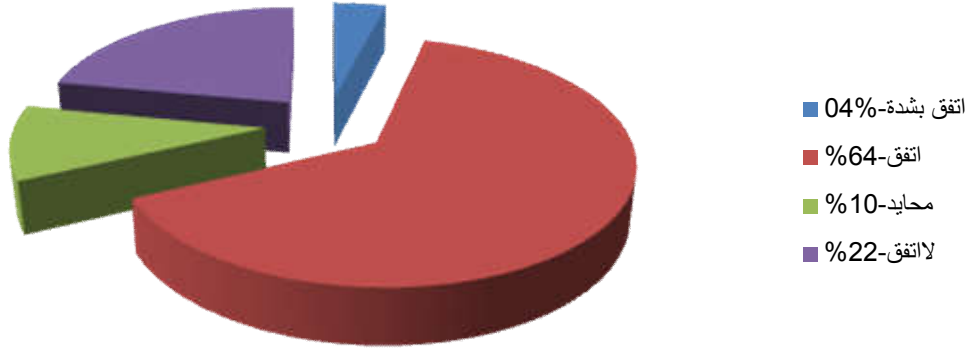
تشير نتائج الجدول إلى أنه اتفق جميع الزبائن أن المؤسسة تحترم المؤسسة في جميع تعاملاتها هذا إنما يدل على السياسة الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة محل الدراسة في اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة لتحقيق هدف الولاء.

2-توفر المؤسسة المعلومات عن جميع خدماتها للزبون بشكل مستمر ودائم:

الجدول رقم (3-32): توفر المؤسسة المعلومات عن جميع خدماتها للزبون بشكل مستمر ودائم

النسبة	التكرار	
04%	02	اتفق بشدة
64%	32	اتفق
10%	05	محايد
22%	11	لا اتفق
00%	00	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-61): توفر المؤسسة المعلومات عن جميع خدماتها للزبون بشكل مستمر ودائم



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من تفريغ الاستجواب

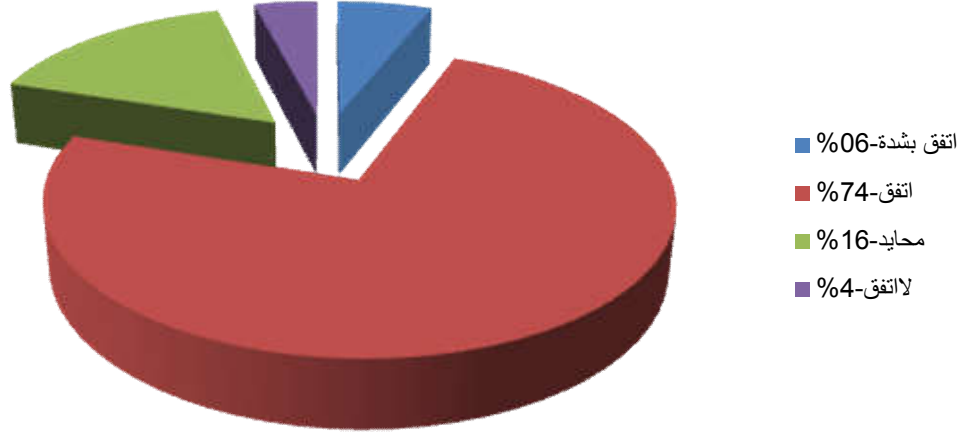
نلاحظ من نتائج الجدول انه اتفق معظم الزبائن على أن المؤسسة توفر المعلومات على جميع خدماتها للزبون بشكل مستمر ودائم.

3-تحرص المؤسسة على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون:

الجدول رقم (3-33): تحرص المؤسسة على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون

النسبة	التكرار	
06%	3	اتفق بشدة
74%	37	اتفق
16%	08	محايد
4%	02	لا اتفق
00%	00	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-62): تحرص المؤسسة على المحافظة الدائمة على العلاقة مع الزبون



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

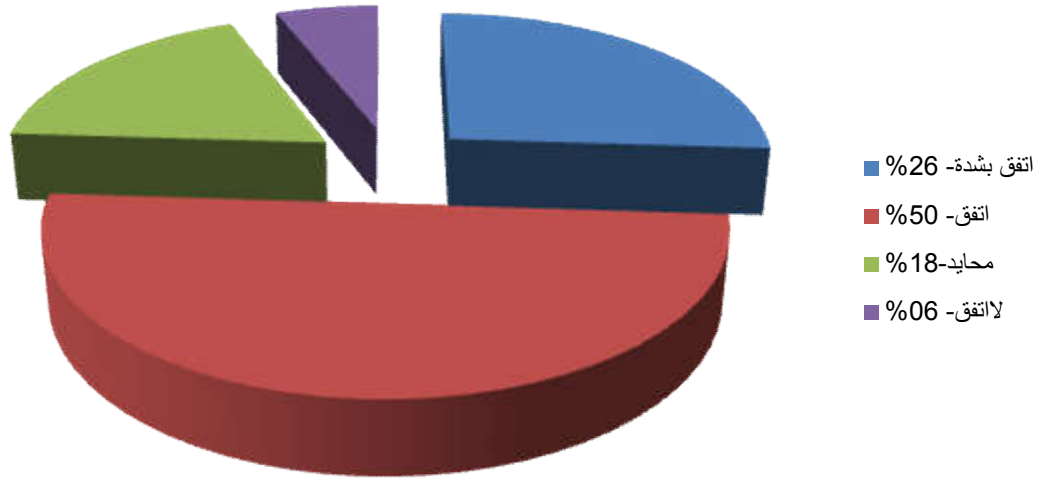
نلاحظ أن نسبة أكثر من 74% قد اتفقوا على أن المؤسسة تحرص على المحافظة على العلاقة الدائمة مع الزبون من خلال الاتصال بهم ومعرفة انشغالاتهم حول المنتج .

4-تقدم المؤسسة أحسن العروض الممكنة للزبون:

الجدول رقم (3-34): تقدم المؤسسة أحسن العروض الممكنة للزبون

النسبة	التكرار	
26%	13	اتفق بشدة
50%	25	اتفق
18%	09	محايد
6%	03	لا اتفق
00%	00	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الجدول رقم (3-63): تقدم المؤسسة احسن العروض الممكنة للزبون



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

من خلال النتائج الجدول نلاحظ انه أكثر من 50% من زبائن المؤسسة أكدوا على أن المؤسسة تقدم أحسن العروض للزبون.

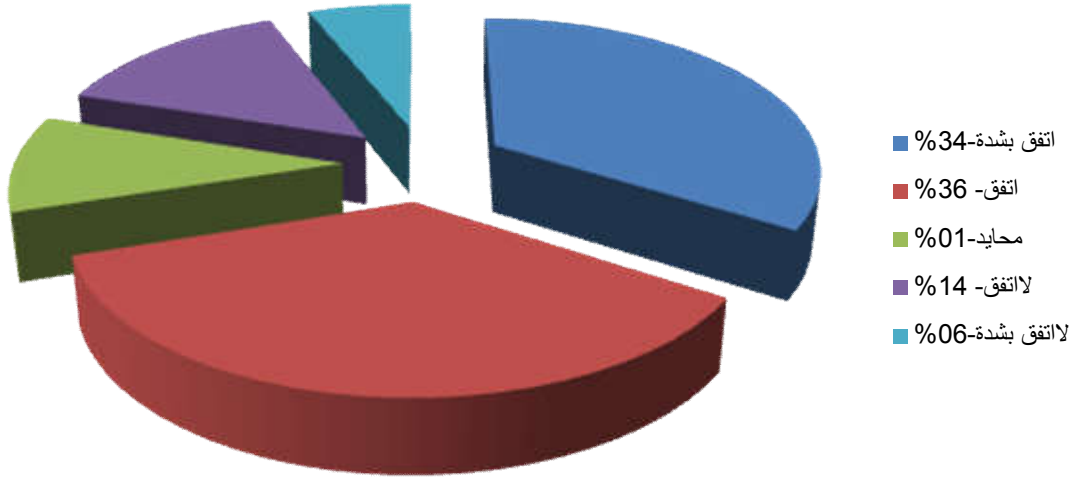
5-تطبق المؤسسة جميع الاقتراحات التي يقدمها الزبون:

الجدول رقم (3-35): تطبق المؤسسة جميع الاقتراحات التي يقدمها الزبون

النسبة	التكرار	
34%	17	اتفق بشدة
36%	18	اتفق
01%	05	محايد
14%	07	لا اتفق
06%	03	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

الشكل رقم (3-64): تطبيق المؤسسة لجميع الاقتراحات التي يقدمها الزبون



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

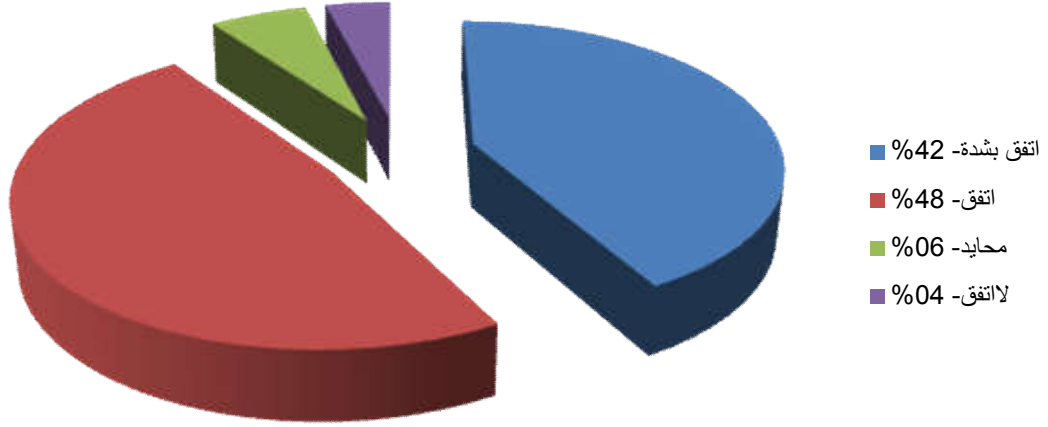
تعمل المؤسسة على الاتصال الدائم مع الزبون لمعرفة رايه و الاقتراحات التي يقدمها الزبون باعتباره حاضرا دائما في الإستراتيجية المؤسسة.

6- توفر المؤسسة الأمن و الأمان في تعاملاتها مع الزبون:

الجدول رقم (3-36): توفر المؤسسة الأمن و الأمان في تعاملاتها مع الزبون

النسبة	التكرار	
42%	21	اتفق بشدة
48%	24	اتفق
06%	03	محايد
04%	02	لا اتفق
00%	00	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-65): توفر المؤسسة الامن و الامان في تعاملاتها مع الزبون



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

تؤكد معظم الإجابات الزبائن على أن المعاملة معهم تتم في جو من الأمن والأمان وهذا ما يطمئن الزبون حيث أكثر 90% كانت إجاباتهم بنعم.

7- تتبع المؤسسة سياسة تنوع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين:

الجدول رقم (3-37): تتبع المؤسسة سياسة تنوع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين

النسبة	التكرار	
36%	18	اتفق بشدة
52%	26	اتفق
00%	00	محايد
10%	05	لا اتفق
02%	01	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-66): تتبع المؤسسة سياسة تنوع الخدمات مقارنة بباقي المنافسين



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفريغ الاستجواب

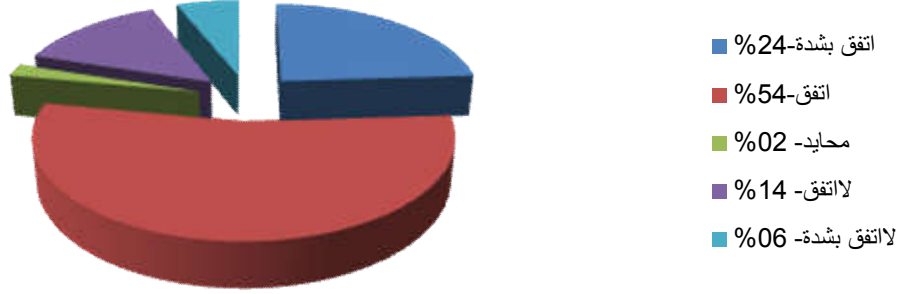
نلاحظ أن المؤسسة تعتمد ضمن استراتيجياتها لجذب الزبون على سياسة تنوع الخدمة بباقي المنافسين لضمان رضا الزبون وهذا ما عكسته نتائج الجدول أكثر من 56% من الزبائن يؤكدون علة الخدمة الجيدة و المتفردة من قبل المؤسسة.

8- تتمتع المؤسسة بشهرة و سمعة مرموقتين بالمقارنة بباقي المنافسين :

الجدول رقم (3-38): تتمتع المؤسسة بشهرة و سمعة مرموقتين بالمقارنة بباقي المنافسين

النسبة	التكرار	
24%	12	اتفق بشدة
54%	27	اتفق
02%	01	محايد
14%	07	لا اتفق
06%	03	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-67): تتمتع المؤسسة بشهرة و سمعة مرموقتين بالمقارنة بباقي المنافسين



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

نلاحظ من الجدول معظم النتائج كانت تؤكد على أن المؤسسة تتمتع بشهرة و سمعة مرموقتين بالمقارنة مع باقي المنافسين وهذا ما عكسته الحصة السوقية .

9- تحتفظون بعلاقات مع الزبون خارج إطار العمل :

الجدول رقم (3-39): احتفاظ المؤسسة بعلاقات مع الزبون خارج إطار العمل

النسبة	التكرار	
08%	04	اتفق بشدة
30%	15	اتفق
14%	07	محايد
34%	17	لا اتفق
14%	07	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-68): احتفاظ المؤسسة بعلاقات مع الزبون خارج اطار العمل



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفريغ الاستجواب

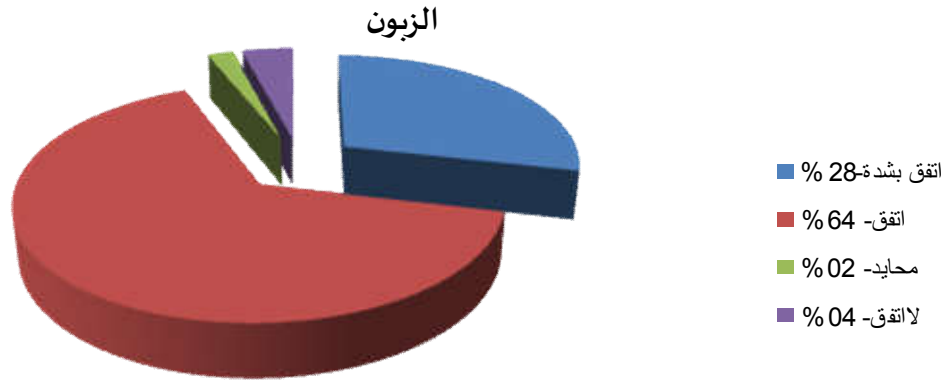
نلاحظ من الجدول أن أغلبية الزبائن يؤكدون على أن أفراد المؤسسة يحتفظون بعلاقات مع الزبائن خارج إطار العمل في اغلب الأحيان خاصة عند وقوع الإعطاب بالمنتوج .

10- تعمل المؤسسة على الاتصال و التواصل الدائمين مع الزبون:

الجدول رقم (3-40): تعمل المؤسسة على الاتصال و التواصل الدائمين مع الزبون

النسبة	التكرار	
28%	14	اتفق بشدة
64%	32	اتفق
2%	01	محايد
4%	02	لا اتفق
2%	01	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-69): تعمل المؤسسة على الاتصال و التواصل الدائمين مع .



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

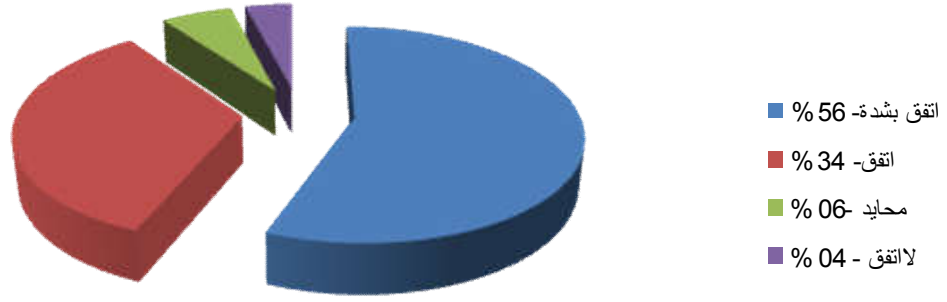
نلاحظ من الجدول أن أغلبية الزبائن يؤكدون على أن أفراد المؤسسة يعملون على الاتصال الدائم مع الزبائن وكذا تواصل الزبون معهم خاصة عند أعمال الصيانة .

11- يتمتع موظفو المؤسسة بمهارات الحوار مع الزبون:

الجدول رقم (3-41): يتمتع موظفو المؤسسة بمهارات الحوار مع الزبون

النسبة	التكرار	
56%	28	اتفق بشدة
34%	17	اتفق
06%	03	محايد
04%	02	لا اتفق
00%	00	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-70): يتمتع موظفو المؤسسة بمهارات الحوار مع الزبون



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

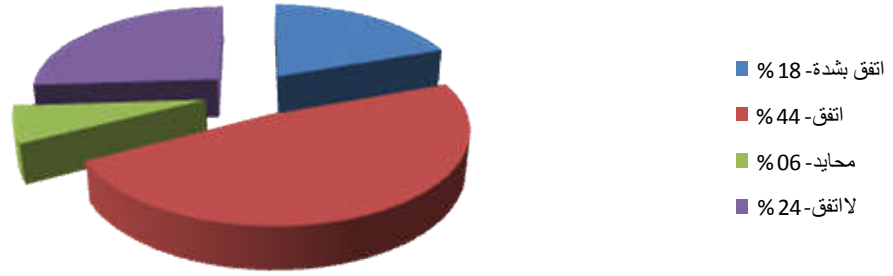
نلاحظ من الجدول أن أغلبية الزبائن يؤكدون على أن أفراد المؤسسة يتمتعون بمهارات الحوار مع الزبائن وكذا عند تلقي الخدمة وهذا كله يصب ضمن الإطار العام للإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة للحفاظ على الزبون و تفعيل آليات و شروط التسويق العلاقتي .

12- تستجيب المؤسسة بشكل سريع لمشاكل الزبون:

الجدول رقم (3-42): تستجيب المؤسسة بشكل سريع لمشاكل الزبون

النسبة	التكرار	
18%	09	اتفق بشدة
44%	22	اتفق
06%	03	محايد
24%	12	لا اتفق
08%	04	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-71): تستجيب المؤسسة بشكل سريع لمشاكل الزبون



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

نلاحظ من الجدول أن أغلبية الزبائن يؤكدون على أن أفراد المؤسسة يستجيبون بشكل سريع لمشاكل الزبون و هذا ما عكسته نسبة أكثر 60% بالايجاب و هذا كله يصب ضمن الإطار العام للاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة للحفاظ على الزبون و تفعيل آليات و شروط التسويق العلاقتي مكسب زبون مدى الحياة إلا في حالات ضئيلة هناك بعض التأخر نظرا لطبيعة الشركة باعتبار بعض قطع الغيار تكون مستوردة من الدولة الام الهند و هذا يدخل ضمن خدمات ما بعد البيع والضمانات المتفق عليها عند عملية الشراء.

13- تحاول المؤسسة فهم حاجات وتطلعات الزبون و معرفة وجهة نظره ازاء الخدمات :

الجدول رقم (3-43): محاول المؤسسة فهم حاجات وتطلعات الزبون و معرفة وجهة نظره ازاء الخدمات

النسبة	التكرار	
08%	04	اتفق بشدة
58%	29	اتفق
06%	03	محايد
20%	10	لا اتفق
08%	04	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستثمارات

الشكل رقم (3-72): محاولة المؤسسة فهم حاجات وتطلعات الزبون ومعرفة .



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

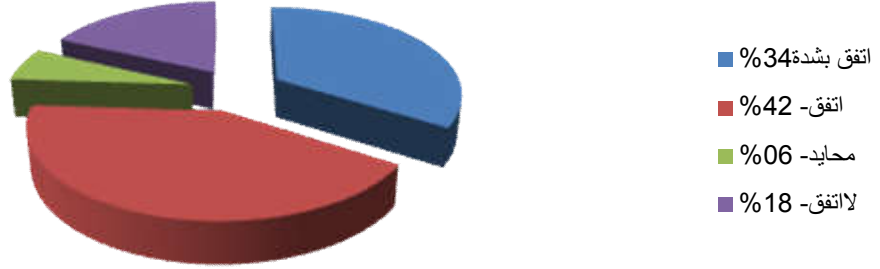
نلاحظ من الجدول أن أغلبية الزبائن يؤكدون على إن أفراد المؤسسة يعملون فهم حاجات وتطلعات الزبون و معرفة وجهة نظره ازاء الخدمات وهذا ما عكسته نسبة أكثر 60% بالإيجاب وهذا كله يصب ضمن الإطار العام للإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة للحفاظ على الزبون وتفعيل آليات وشروط التسويق ألعلاقاتي مكسب زبون مدى الحياة خاصة في ظل المنافسة الشرسة في السوق .

15- توفر المؤسسة للزبون جوا ملائما من الراحة أثناء تلقيه للخدمة أو انتظار دوره:

الجدول رقم (3-44): توفر المؤسسة للزبون جوا ملائما من الراحة أثناء تلقيه للخدمة أو انتظار دوره

النسبة	التكرار	
34%	17	اتفق بشدة
42%	21	اتفق
06%	03	محايد
18%	09	لا اتفق
00%	00	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-73): توفر المؤسسة للزبون جوا ملائما من الراحة اثناء تلقيه للخدمة او انتظار دوره



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

من الجدول أعلاه تتوحد معظم إجابات الزبائن على أن المؤسسة توفر للزبون جوا ملائما من الراحة أثناء تلقيه للخدمة أو انتظار دوره وهذا ما عكسته نتائج المعاينة .

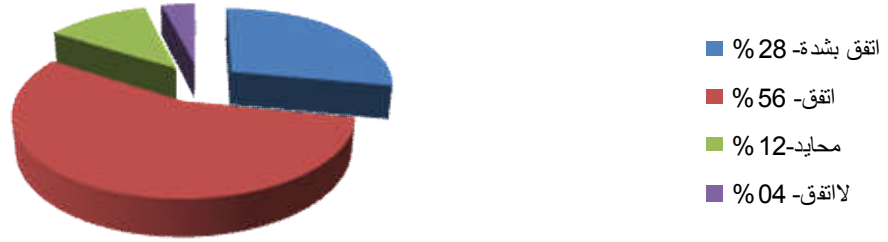
16-المعلومات التي يقدمها موظفو المؤسسة تتميز بالدقة والوضوح:

الجدول رقم (3-45): المعلومات التي يقدمها موظفو المؤسسة تتميز بالدقة والوضوح

النسبة	التكرار	
28%	14	اتفق بشدة
56%	28	اتفق
12%	06	محايد
04%	02	لا اتفق
00%	00	لا اتفق بشدة
100%	50	مجموع الاستمارات

الشكل رقم (3-74): المعلومات التي يقدمها موظفو المؤسسة تتميز بالدقة .

و الوضوح



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستجواب

نلاحظ من الجدول أن نسبة أكثر من 56% أكدوا أن المعلومات المقدمة اليهم تتميز بالوضوح والدقة خاصة وأنها تتعلق باستعمالات المنتج وطريقة الصيانة وخدمات ما بعد البيع والضمانات.

ثانيا -استخلاص النتائج:

يتضمن هذا الجزء أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والتتبع الشخصي لواقع عملية تسيير العلاقات مع الزبائن، اعتمدنا على المعاينة، الاستجواب لتحديد:

- واقع التكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسة.
- خدمة الزبون في المكاتب الأمامية .
- واقع التسويق الداخلي في المؤسسات .
- أما بالاعتماد على الاستقصاء نحدد:
- تواصل المؤسسة الدائمة مع الزبون .
- التسيير الجيد (المؤسسة) لشكاوى الزبائن.
- قياس رضا الزبون .
- خلق القيمة .

بالنسبة للمؤسسة لم تعد مسألة التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تشكل عائقا أمام تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لجذب، اكتساب، والاحتفاظ بالزبائن.

إن مراكز تقديم الخدمات مهيأة بطريقة تسمح بتقديم خدمات للزبائن في ظروف جيدة على مستوى المكاتب الأمامية التي تعتبر عنصر مهم وجوهري في تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن.

- التسويق الداخلي ركيزة أساسية في تبنى المؤسسة لتسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد للتميز عن باقي المنافسين، تقترب المؤسسة في تجسيد هذا المفهوم على أرض الواقع من خلال الاهتمام بالعناصر المكونة له:

- منح حرية الفرد للإبداع بعد إطلاعها على الأهداف (التسيير بالمشاركة).

- تهيئة مناخ العمل وتحسين العلاقات الإنسانية لدفع الفرد إلى الأداء الأفضل خاصة ما يتعلق منه بخدمة الزبائن.

تتميز المؤسسة بالاعتماد أكثر على تنمية روح التعاون الجماعية ، نظام تحفيزي فعال يعتمد على العلاوات ، وكذا تكوين وتدريب الأفراد ، محاولة منها إضافة لمستها الخاصة في علاقاتها مع الزبائن .

أما الهدف من الاستقصاء فكان مدروسا مسبقا للوقوف عندها إذ كانت المؤسسة المبحوثة تتبنى تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لبناء الولاء لدى الزبائن ؟

- حتى نتمكن من بلوغ الهدف المرجو من الاستقصاء، ثم تحديد أهم العناصر التي تقوم عليها عملية تسيير العلاقات مع الزبائن:

1- الاتصال والتواصل مع الزبون .

2- تسيير ومتابعة شكاوى الزبون .

3- تقديم القيمة للزبون .

4- متابعة أسباب فقدان الزبون .

5- قياس رضا الزبون .

6- تجزئة الزبائن حسب الحصص الزبونية.

7- المحافظة على الزبون .

- سنتطرق إلى دراسة كل مؤشر من المؤشرات على حدا:

1- مؤشر الاتصال والتواصل مع الزبون:

المؤسسة تطبق سياسة الاتصال والتواصل مع الزبون بشكل سليم و متطور معتمدة أدوات التطور التكنولوجي الحديثة .

2- مؤشر تسيير ومتابعة شكاوى الزبون:

تطبق المؤسسة سياسة تسيير ومتابعة شكاوى الزبائن بالشكل السريع و الفوري باعتبار الزبائن محور الجهود التسويقية.

3- مؤشر تقديم القيمة للزبون :

تقوم المؤسسة بتقديم القيمة للزبون وهذا باعتماده على سياسة تنوع الخدمات و السلع المقدمة للزبون، مستوى الخدمات المقدمة عالي .

4- مؤشر متابعة أسباب فقدان الزبون:

تتبع المؤسسة طريقة الأمثل لمتابعة أسباب فقدان الزبائن باعتمادهما عديد الخطط لاسترجاعهم.

7- مؤشر المحافظة على الزبون:

تحافظ المؤسسة على الزبائن و ذلك من خلال عملية الاتصال الدائم مع الزبون لمعرفة رأيه و تطلعاته وتحديد حاجاته و رغباته و العمل على توفيرها .

الخاتمة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي علامة SONALIKA لولاية سيدي بلعباس التي كانت ميدان الدراسة التطبيقية، وكذا عرض المزيج التسويقي لها والذي يعد من أهم الاستراتيجيات التي تعمل بها المديرية من أجل تطوير تسويقها.

وقد دخلت مؤسسة FAMAG رسمياً عالم الصناعات الفلاحية 1996 وقد حددت وقتها مجموعة من الأهداف لبلوغها، تركز أساساً في أن تصبح الرائدة في مجال تخصصها في الجزائر.

وقد تم إجراء استبيان لدى عينة عشوائية تقدر بـ 50 مفردة من زبائن مؤسسة FAMAG، لمعرفة واقع ممارسة التسويق بالعلاقات في المؤسسة كأداة لدعم ولاء الزبائن، و 15 مفردة من موظفو المؤسسة.

و أشارت النتائج إلى أن معظم أفراد العينة راضون عن نوعية الخدمات، المقدمة من طرف المؤسسة، وكذلك من حيث العلاقة الجيدة التي تربطهم بها.

فيما يخص الولاء فإن معظم أفراد العينة يتصفون بالولاء اتجاه مؤسسة FAMAG أو درجة ولائهم للمؤسسة ايجابية.

وهذا ما أشارت إليه نتائج الاستبيان، حيث أن معظم أفراد العينة يتفوقون على جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي ولهم الثقة في هذه الأخيرة.

فيما يخص نية الزبائن في مواصلة التعامل مع هذه المؤسسة، فمعظمهم ينوي الاستمرار في التعامل معها، وهذا إنما يدل على إن ممارسة للتسويق بالعلاقات له مكان أو حيز في أنشطة مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي علامة SONALIKA وهي نتيجة للدراسة التي قمنا بها على أفراد العينة المدروسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة

فرضت البيئة التسويقية المعاصرة على المؤسسة توجه أ جديد أ في نشاطها، ألا هو التوجه نحو الزبون، بجعله يتصدر قائمة أهدافها، من هنا جاء الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المؤسسة للزبون، حيث جعلته محور اهتماماتها ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها واستراتيجياتها، فوجهت جميع اهتمامات وانشغالات المسؤولين من أجل البحث في سلوكياته، و دراسة حاجاته ورغباته، لإيجاد أنجع السبل والوسائل لتلبيتها.

التفكير في تطوير العلاقة مع الزبون يلزم على المؤسسة تبني منهج تسويقي يتيح لها فعل ذلك، ويعتبر منهج التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون إحدى السبل لكي تحقق المؤسسة ذلك، وهذا لا يتم إلا من خلال تحسين جميع أنشطة المؤسسة، وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية تكون قادرة على ملء الفجوات، وتحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الزبائن، فيكون بذلك كمقدمة لتحقيق الولاء تجاه المؤسسة.

ومن هذا المنطلق كان طرح إشكالية هذا البحث التي تدور حول ما مدى إسهام تنمية المؤسسة لعلاقتها بالزبون في بناء رضا الزبائن وكسب ولائهم ؟ وقد قمنا بطرح عدة تساؤلات جزئية، ووضعنا ثلاث فرضيات حاولنا اختبار مدى صحتها أو نفيها على مسار هذا البحث.

لقد تم تأكيد الفرضية الأولى يخضع الولاء لطبيعة العلاقة بين المؤسسة والزبون. وهذا من خلال النتائج المتوصل اليها معظم أفراد العينة لهم صفة الولاء اتجاه مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي علامة SONALIKA أو درجة ولائهم للمؤسسة ايجابية، فمن خلال النتائج التي أشارت إلى رضا الزبائن بشكل عام عن الخدمات المقدمة من حيث الجودة، وعن المؤسسة بشكل عام، أكسبها نوع من الثقة لدى زبائنها وهذه الثقة أدت بمعظم أفراد العينة إلى النية بالاستمرار بالتعامل مع هذه المؤسسة .

فيما يخص الفرضية الثانية إدارة العلاقة مع الزبون تقوم بجذب مستهلكين جدد و الحفاظ على الحاليين وذلك على المدى الطويل من أجل علاقات مربحة مع عملائها. بالنسبة لواقع ممارسة التسويق بالعلاقات في مؤسسة FAMAG ، فأفراد العينة يوافقون على وجود نوع من العلاقة بينهم وبين المؤسسة محل الدراسة، لذلك يمكن القول بأن للتسويق بالعلاقات حيز في الأنشطة التسويقية للمؤسسة .

أما فيما يخص الفرضية الثالثة تبني مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي إدارة العلاقة مع الزبون لتحقيق الرضا وكسب الولاء. قد تم تأكيدها إلى حد مقبول حيث تعمل الشركة يوميا على عملية الاتصال و التواصل مع عملائها من خلال معرفة انشغالاتهم و تطلعاتهم من اجل تحقيق رغباتهم وكذا امتلاكها لقاعدة بيانات الزبائن وبرنامج DMS الذي يهتم بجميع أنواع الزبائن الأكثر ربحية و الزبائن ذوي الربحية المتنامية و الزبائن الأقل ربحية للشركة .

1. النتائج المستخلصة: نستعرض النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

أ. نتائج الدراسة النظرية:

- هدف المؤسسة من تطبيق التسويق بالعلاقات هو بناء قاعدة من الزبائن الموالين لها، و تكوين روابط اجتماعية معهم وبالتالي الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن.
- التسويق بالعلاقات يتضمن كذلك وضع جميع الجهود التسويقية، لإنشاء مزيج تسويقي متكامل يساهم في إرضاء الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، تضمن لها التميز والبقاء في السوق.
- إن تطبيق الفعال للتسويق بالعلاقات يشوبه عدة صعوبات، لذلك تنشأ الحاجة الى تقييم الأداء في مجال التسويق بالعلاقات لقياس مدى فعاليته، نجاحه أو فشله، فهي عملية تهدف إلى تحسين الأداء في المجال والارتقاء به، بالشكل الذي يعود بالفائدة على المؤسسة التي يطبق فيها، رغم الانتقادات الموجهة له.
- يعتبر الرضا مقدمة أساسية لبناء الولاء، فإنشاء قيمة أعلى من المنافسين لدى الزبون سيؤدي الى زيادة مستوى الرضا لديه، مما سيرفع من احتمال تحوله إلى زبون وفي.
- إن المهمة الأساسية للمؤسسة ليست فقط خلق وجذب الزبون، وإنما المحافظة عليه وكسب ولاءه، فولاء الزبون لم يعد مسألة اختيارية بل هو أمر ضروري ولا بد منه، للبقاء في السوق والوصول الى التميز والريادة فأصبحت المؤسسات تركز كل جهودها لتحقيق ولاء زبائنها وبناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل بينها وبينهم.
- إن المؤسسات بحاجة إلى التركيز على الزبائن واحتياجاتهم، لأنهم سبب وجودها وهم من يضمنون بقاءها في السوق، ومن جهة أخرى هي بحاجة أيضا لطرح خدمات ومنتجات تنافسية، لأن المنتجات تتقدم وتراجع مردوديتها تحت تأثير المنافسة، والتطور التكنولوجي والتحول في أذواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية، لذلك لا بد من مواكبة هذا التطور لكسب رضا وولاء الزبائن.

ب . نتائج الدراسة التطبيقية: من خلال هذه الدراسة تبين أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمختلف محاور الاستبيان وقع ضمن مجال التقييم المتوسط أو المقبول حيث أن:

- معظم أفراد العينة راضون عموما عن الخدمات التي يتحصلون عليها من طرف مؤسسة FAMAG، إلا أن طريقة معالجة الشكاوي، والخدمات المصاحبة كصيانة الأعطال، وقيام المؤسسة بمهامها المطلوبة في تحقيق الاتصال لم ترضي بعض الزبائن.

- بالنسبة لواقع ممارسة التسويق بالعلاقات في مؤسسة FAMAG ، فأفراد العينة يوافقون على وجود نوع من العلاقة بينهم وبين المؤسسة محل الدراسة، لذلك يمكن القول بأن للتسويق بالعلاقات حيز في الأنشطة التسويقية للمؤسسة ، ولكن مع وجود بعض النقائص التي يجب على إدارة المؤسسة اعادة النظر فيها كالترام المؤسسة للوعود المقدمة.

- معظم أفراد العينة لهم صفة الولاء اتجاه مؤسسة FAMAG للعتاد الفلاحي علامة SONALIKA أو درجة ولائهم للمؤسسة ايجابية، فمن خلال النتائج التي أشارت إلى رضا الزبائن بشكل عام عن الخدمات المقدمة من حيث الجودة، وعن المؤسسة بشكل عام، أكسبها نوع من الثقة لدى زبائنها وهذه الثقة أدت بمعظم أفراد العينة إلى النية بالاستمرار بالتعامل مع هذه المؤسسة .

3. اقتراحات و توصيات:

يمكن صياغة مجموعة من التوصيات والاقتراحات في ظل النتائج المتوصل إليها، والتي رأينا أنه يمكن لها المساهمة الفعالة في تحسين من وضع المؤسسة المبحوثة على وجه الخصوص ، و تغيير من نظرة المسيرين و القائمين على إدارة المؤسسات، وهذا لتدارك النقائص والهبوات التي تم الوقوف عليها من خلال هذه الدراسة، و التي تسمح من تجسيد ثقافة التسويق العلاقتي القائمة على جذب و تعزيز و تطوير و المحافظة على مختلف أنواع العلاقات، مع الموردين و الموظفين و العمال و الموزعين و الزبائن على أرض الواقع، و عليه نقترح التالي:

- 1- ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة FAMAG بوظيفة التسويق كأداة تسييرية و جعلها ضمن قسم محوري و أساسي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 2- التطبيق الفعلي للأنشطة التسويقية في نقاط البيع التابعة لها.
- 3- الفهم الجيد لفلسفة و ثقافة التسويق ثم التسويق العلاقتي، و عدم الخلط بينها وبين تسيير العلاقات مع الزبائن، و غيرها من المفاهيم المتداخلة معها.
- 4- ترك مساحة لحرية اتخاذ القرارات التسويقية لدى الافراد العاملين.
- 5- الاهتمام الفعلي بالموظفين و خاصة الذين ينشطون في المكاتب الأمامية و مكاتب العلاقات العامة.
- 6- ضرورة إجراء وهذا بصفة دورية و مستمرة التدريب و التكوين للموظفين لغرض تزويدهم بكل ما هو جديد في ميدان التعامل مع الزبون (سلوك و القدرة على الاتصال و التواصل).
- 7- تحفيز الموظفين من خلال منحهم عمولة على كل زبون يتم جذبه و الاحتفاظ به، و أما الزبائن فيتم تحفيزهم عن طريق الاتصال بهم لإعلامهم عن كل جديد، و منحهم أيضا هدايا كالمفكرات و الأقلام و الرزنامات و استعمالها كوسيلة إخبارية عن طريق الاختيار المناسب للنوعية و حتى الصور الموضوعية عليها و التي ترسخ صورة المؤسسة في ذهن الزبون.
- 8- توعية جميع الأفراد في جميع المستويات التنظيمية، بأهمية و ضرورة تبني التسويق العلاقتي، وهذا بالتحضير و الإعلام الجيد لها.
- 9- توجيه استعمال التكنولوجيا لغرض بناء و تعزيز علاقات طويلة الأمد مع مختلف الأطراف الفاعلة و المتعاملة مع المؤسسة بداية بالزبون.

- 10- ضرورة انتهاز سياسة التمييز (تمييز الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة و بدرجة اقل الزبائن ذوي الربحية المتنامية).
- 11- ضرورة إجراء دراسة عميقة للمنافسة، و محاولة تمييز الخدمات عن باقي المنافسين.
- 12- ضرورة ترسيخ ثقافة التسويق العلاقتي لدى الزبون من زاوية التأكيد على المنفعة المتبادلة (زبون/مؤسسة).
- 13- على المؤسسة FAMAG بناء الثقة بينها و بين زبائها، فالثقة المتبادلة تتطور عبر الزمن إلى رضا الزبون، و من ثم ضمان تعامله المستمر معها .
- 14- على المؤسسة الاعتماد على التفاعل الدائم مع زبائها، حتى يتسنى لها معرفة مواطن النقص و الخلل و السلبيات، و هذا من خلال المعلومات المرتدة.
- 15- ضرورة تبني المؤسسة استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، لما لها من منافع كتخفيض التكاليف التسويقية و تقليص العديد من الإجراءات المعتمدة في التعامل مع الزبائن؛
- 16- البحث لتطوير استراتيجية اتصال فعالة للزبائن، و القيام بالبحوث التسويقية لدراسة سلوك المستهلك لتحديد حاجاته و رغباته؛
- 17- إعادة النظر في طريقة استقبال و معالجة الشكاوي، و القيام بدراسات لمعرفة اسباب تدمير الزبائن من الطريقة الحالية لاستقبال الشكاوي ثم محاولة اصلاح الوضع؛
- 18- ضرورة التزام المؤسسة بالوعد المقدمة، و تأدية الخدمة في الموعد المتفق عليه و التعاطف مع الزبون عند مواجهة أي مشكلة؛
- 19- تبني استراتيجيات و برامج بناء الولاء المذكورة في الجانب النظري، لتحسين مستوى ولاء الزبائن الحاليين و كذا استقطاب و جذب زبائن جدد.

- أفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع البحث الذي تناولناه مجرد بداية لمواضيع أخرى، و نقطة انطلاق لإشكاليات أخرى أيضا، يمكن لها النظر إلى موضوع التسويق العلاقتي من زوايا أخرى جديدة:
- تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك ؛
 - صورة المؤسسة و انعكاسها على ولاء الزبائن.
 - التسويق العلاقتي في المؤسسات الإدارية العمومية.
 - دور الالتزام في تبني التسويق العلاقتي.
 - دور الثقة في تبني التسويق العلاقتي.

المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

- 1- درمان سليمان صادق، التسويق بالعلاقات: رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس، مطبوعة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق 2008 .
 - 2- جيهان عبد المنعم رجب، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2006
 - 3- العلاق، بشير عباس و الطائي حميد عبد النبي، " تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، ط1، دار العقل عمان،الأردن،1999،
 - 4- د- محمد عبد العظيم أبو النجا، " التسويق المتقدم، التسويق العالمي، تسيير العلاقات مع الزبائن CRM"، الدار الجامعية، 2008
 - 5- د. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، الوراق، 2004
 - 6- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن2006
- الملتقيات .:

1. الهام فخري احمد حسن ،التسويق في الوطن العربي،الفرص التحديات،التسويق بالعلاقات،الملتقى العربي الثاني،الدوحة قطر 6-18 اكتوبر2003.

- المذكرات والرسائل الجامعية :

1. سعادي خنداء،"التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006
2. زهوة خلوط ، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة بومرداس، 2014 .
3. بشني يوسف الشروط المنهجية لتبني التسويق العلاقائي في مؤسسات الخدمات دراسة حالة المديرية الجهوية لبنوك وهران أطروحة دكتوراه. تخصص تسويق جامعة وهران 2014.

- الكتب باللغة الفرنسية والانجليزية:

1. Philip kolter et Bernard Dubois: Marketing Management, 11eme édition, Edition Pearson,
2. paris 2004,
3. Jean Marc Lehu , Stratégie de fidélisation , édition d'organisation , Paris ,2003,
4. Pierre Mogat, "Fidéliser vos clients", édition d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2001
5. M.Frédérique, La fin du règne de la segmentation valeur/potentiel , revue française duMarketing N0113, Paris ,Mai 2007,P27.
6. H.Lacroix , Etes-vous vraiment orienté client , DUNOD , Paris , 2005 .

www.famag.net:

- المواقع الالكترونية :