**ملخص محاضرة مفهوم إدارة العلاقة مع العميل**

لم تختلف الكتابات المتناولة للموضوع حول أهميته البالغة في تصويب وتجسيد فعالية الجهود التي تبذلها المنظمات على اختلاف مجال نشاطها، بهدف الوصول إلى ولاء عملاءها بتقديمها عروضا أكثر ملائمة. وإنما الاختلاف كان في المقاربة المتبناة في تصوّر المفهوم والتي يمكن تصنيفها إجمالا إلى: تقنية (محدودة) وفلسفية (شمولية):

حيث عرّفها Ngai بأنها: "برمجيات وأدوات وأنظمة تدعم عمليات إدارة علاقات العملاء، من خلال وجود قاعدة بيانات تساعد على جمع وتخزين وتحليل المعلومات عن العملاء، من خلال استخدام تقنيات إحصائية".

كما يوضح Jean Louis بأنها: "مجموعة من الأدوات التقنية التي تساعد في معالجة وتحليل المعلومات المرتبطة بالعملاء، من أجل الوصول إلى ولائهم بعرض أفضل الخدمات".

كما يمكن تعريفها بأنها: " الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة، من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع العميل".

هذه التعاريف قامت على مدخل التكنولوجيا والتقنية عموما والتي سهلت الوصول والتواصل مع العميل، وجمع كم هائل من البيانات حوله، والمعالجة التقنية لها لاستنباط معلومات حول تفضيلاته حول خصائص المنتوج/ الخدمة المعروضة، سعيا من المنظمات لتحقيق تموقع حقيقي في مجال نشاطها. ضمن هذا التصور سعت العديد من الشركات والمؤسسات الصناعية لاقتناء برمجيات مصممة نمطيا لهذا الغرض، وتم التعامل مع الأمر على أنّه حل سحري أي يكفي امتلاك برمجيات CRM للتحكم في كفاءة ونتائج نشاطها البيعي، إلا أن معظمها باء بالفشل نتيجة:

- إهمال التفاعل الإنساني: لابد من التعامل مع علاقات العميل في إطار التكامل والتفاعل بين الدور الإنساني والتكنولوجيا (الانترنت)، بين التفاعل الإنساني والتفاعل الآلي، بين المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد والمعرفة الصريحة في قواعد ومستودعات البيانات.

- فشلت معظم برامج إدارة علاقات العميل بسبب التوليفة الإدارية المحيطة بها، أي أسلوب الإدارة وكذا الجهات الإدارية التي قد تمس العملية من قريب أو من بعيد، بمعنى العمليات الأساسية والعمليات الداعمة.

-النمطية: بالاعتماد على التقنية (البرمجيات) دون الحرص على توافقها مع متطلبات وخصوصيات نشاط الشركة أو المؤسسة أو المنظمة عموما.

ما سبق تقديمه لا يلغ أهمية الجانب التقني في إدارة العلاقة مع العملاء، وإنما يوضح قصور حصرها في جوانب تقنية بحتة وإهمال الجانب التفاعلي، الأمر الذي تداركته جهود المقاربة الفلسفية (الشمولية، الإستراتيجية) وفيما يلي نورد بعضها:

حيث يعرّفها Zabin و Sawhney (2001) بـ:

"القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم معهم".

كما عرفها Buttle (2004) بـ:

"إستراتيجية الأعمال التي تكامل بين العمليات والوظائف الداخلية والشبكات الخارجية، لإنشاء وتسليم القيمة للعملاء المستهدفين.

ويفسر العبادي 2008 مفهوم إدارة العلاقة مع العميل بأنه: "مدخل فلسفي شامل لتكامل عمليات الأعمال التي تمس العميل، المبيعات، التسويق، الخدمات والدعم التقني، من خلال إحداث تكامل كل من الأفراد والعمليات والتكنولوجيا بما يزيد من رضا العميل ويعود بالربح والنمو على المنظمة.

أما طاهر ناجحة محمد 2006 فتعرفها بـ: "إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والعملاء على وجه الخصوص، تقوم على أساس التحاور، والتشاور، والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق قيمة لهم".

إن ما نستشفه من الجهود المبذولة لتوضيح مفهوم إدارة العلاقة مع العميل والموردة في الصفحات السابقة هو:

-أنها مدخل فلسفي شامل ينم عن تبني ثقافة وأسلوب تفكير مختلف في تصوّر وتنفيذ عمليات الأعمال business processes.

-يجب النظر لها على أنها استراتيجية طويلة المدى، هدفها تحقيق الريادة من خلال تنمية وبحرص علاقات قوية مع العميل وهذا ما يؤكده Thakur etal (2006).

-تعتمد على أسس تؤكد بأنها عملية تفاعلية مثل: الحوار والتشاور والثقة المتبادلة.

-موضوعها علاقة المنظمة بعملائها الخارجيين لكنّها تستدعي تضافر جهود كل عناصرها الداخلية: الأفراد والعمليات والتكنولوجيا.

-توظّف وسائل مختلفة للبقاء على اتصال دائم مع العملاء، لتحقيق هدف ديمومة العلاقة. حيث أن المعرفة الجيّدة لأطراف العلاقة لبعضهم البعض- كنتيجة لنجاح عملية التواصل- تقلص من المخاطر المدركة من طرف العميل، وتضمن الموقّع حقيقي للمنظمة، بتقديمها عرضًا موسّعًا للقيمة يتعدّى حدود خصائص المنتوج أو الخدمة.

-الانتفاع يكون للطرفين المنظمة والعميل، وهو شرط الحصول على علاقة ذات أمد طويل حسب Gwinner at al (1998).

**ملخص محاضرة: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع العميل CRM**

للنجاح في إدارة علاقتها مع عملاءها حسب Stanly Brown على المنظمة العمل على ثلاث محاور أساسية:

1. تحديد استراتيجيها الخاصة بعملائها Définir sa stratégie client:

لهذا يجب عليها الوصول إلى فهم أجزاء حافظة عملاءها وكذا حاجاتهم الخاصة،وهذا شرط لا غنى عنه لتحديد المنتجات والخدمات التي سيتم عرضها، ومعرفة ماء إذا كان هذا العرض يجب أن يكون متماثلا موحّدا لكل الأجزاء أم لا. كما أن الأمر يتعلق بإستراتيجية تهدف من خلالها المنظمة لفهم وسبق وتسيير حاجات عملاءها الحاليين والمرتقبين.

II- إعداد استراتيجية للمنتوج والتوزيع، وبهذا تستطيع تسليم، منتجاتها وخدماتها بأسلوب فعال، وجعل مصالحها التجارية أكثر إنتاجية، وضمان تسيير ملائم لقنواتها التوزيعية، وهذا يتطلب بالضرورة اكتسابها معارف ومعلومات حول عملاءها وتطبيقها على كل نقاط اتصالها بهم Points de contacts، لتحقيق أقصى مستويات الرضا وبالتالي أعلى العوائد.

1. فهم أهمية وجود استراتيجية لبنية قاعدية صلبة ومتينة ومتكاملة، فمن الضروري خلق محيط يشجع على الاتصال الملائم مع العميل بشكل قادر على إرضاء حاجاته، وهذا يتطلب بالضرورة:
2. إدارة استباقية لحافظة عملاءها Une gestion Proactive.
3. اهتمام تفاعلي بما تطلبه هذه الحافظة à sa demande Une attention réactive .

في هذا السياق الذي يصحبه تغييرات على الإستراتيجية، والعمليات، والبنى، والتقنيات فإن المؤسسة أو المنظمة مُجبَرة على أن تُحْسِن تنظيم نفسها حول سلوكات عملاءها.

كذلك من عوامل نجاح إدارة العلاقة مع العميل:

-إحداث تغيير في أنماط التفكير وأسلوب التنفيذ لكل الأفراد من قمة الهرم إلى أدنى مستوياته، أي بناء ثقافة موجهة بالعميل لدى كل فرد.

-تطبيقها يتطلب إعادة هيكلة لتنظيم وعمليات المنظمة.

 حيث يرى Frank L.Eichorn أن إدارة العلاقة مع العميل ليست نظريات أو شعارات ولكنّها ثقافة ومعرفة يجب أن تنعكس على تنظيم المنظمة وهيكلها، مع ضمان وضوح الرؤية والأهداف للجميع، من أجل ضمان ولاءهم وحماستهم ومشاركتهم الإيجابية.

- ضمان وضوح الرؤية والأهداف للجميع، يتطلب قيادة إدارية مشرفة على ذلك وعلى إحداث التغيير المناسب.

- بالإضافة إلى التغييرات على مستوى التنظيم، توضح Kincaid أن تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العميل، ينطوي، على إجراء عدة تغييرات في: إدارة المعلومات، العمليات الإدارية، وسلوك الأفراد الموظفين.

- مراعاة متطلبات الوصول إلى أعلى قيمة للعميل خلال تسيير العلاقة معه:

\*تبني المستويات الإدارية العليا لهذا المنهج.

\*ترسيخ ثقافة جودة العلاقة مع العميل ضمن كل المستويات الإدارية، بالدفع نحو تبني قيم ومعتقدات جديدة عند كل الأفراد تخدم اتجاه ثقافة التعامل مع العميل.

\*تطوير نظام معلومات يدعم القرارات الإستراتيجية للمنظمة من خلال الآنية والجودة العالية في المعلومات المقدمة، مرورا بجودة الجمع والتحليل.

**ملخص محاضرة: عوائق التقدم في تنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء**

 قد تتعثر عملية إدارة العلاقة مع العميل أو قد تفشل لعدة أسباب وعوامل تنظيمية في غالب الأحيان، حيث يصنفها Stanly Brown ضمن أربع فئات رئيسية:

1. **طرق ومناهج التجزئة Méthodes de Segmentation**

حيث أن مناهج التجزئة المبنية على معطيات ديمغرافية، أو معايير بسيطة للمردودية، تحدّ من قدرة الفرق التسويقية في تقييم نتائج الأنشطة الخاصة والموجهة لأجزاء محددة.

 في هذا الصدد يشير Jean-Baptise أن معظم الكتاب يشيرون إلى ضرورة التجزئة على أساس توجه العملاء نحو العلاقة وشخصيتهم بدل التجزئة على أساس خصائص المنتوج/ الخدمة.(

1. **أنظمة التسيير Systèmes de gestion**

إن الأنظمة المنشئة لغرض إدارة تشكيلات المنتجات des gammes de produits وليس لإدارة أجزاء حافظة العملاء، تعيق تحليل المعطيات وتفسيرها.

كذلك الأنظمة المتعددة تعطي وبصعوبة بالغة استشرافا عاما générale Une perspective لحاجات العملاء، وسلوكاتهم، وتفضيلاتهم، مليهم للشراء، والمخاطر المتعلقة والخاصة بهم Les risques attachés leur compte à ، وهذا ما يسمى بنموذج المخاطر الخاص La profil de risques حيث يصف المخاطر التي يتخوف من مواجهتها العميل وهو شخصي يختلف من عميل إلى آخر.

1. **بنى المنظمة (هياكلها وهيئاتها الداخلية)** Structures de l’entreprise

 إن الوحدات التنظيمية التي أنشطتها موجهة نحو منتجات وأسواق جغرافية بدل أجزاء حافظة العملاء Segmentation de la clientèle ، تمثل عائقا خاصة وأنها لا تحبّذ مشاركة عملاءها مع بقية المصالح التنظيمية، لأنها لم تشجّع وتحفّزعلى ذلك، وقد لاحظنا في تقارير وكتابات ورود مشكل صراع قنوات التوزيع المتعددة، حيث يكون هناك تنافس بين أجزاء المؤسسة أو المنظمة الواحدة على الأداء، وهذا يسيء للأداء الكلي والسبب سياستها التحفيزية.

1. **-فجوات التحليل Analyses Lacunaires**

إن التحليل غير الكاف للروابط بين حاجات العملاء وسلوكاتهم، ومردوديتهم واستخدامهم للمنتوج، يضر بتطور القدرات التسويقية للمنظمة.

كما يمكننا إضافة العوامل التالية:

1. **الإعتماد على التقنية (البرمجيات)** وعدم الحرص على توافقها مع متطلبات المنظمة وخصوصية نشاطها وعملاءها، كما أن أغلبها نمطية وغير متكاملة.
2. **عدم وضوح الرؤية التسويقية** فكثيرا ما يحدث الخلاف حول من هو العميل الذي نسعى لاجتذابه والاحتفاظ به؟، فبدون الوصول إلى نقاط اتفاق واضحة حول الإستراتيجية والرؤية التسويقية ككل، فسوف يفسّر كل طرف المعلومات المتاحة من وجهة نظره. وهذا يبرز أهمية وحدة التصوّر أي وجود رؤية مشتركة يتم نشرها لتوحيد أنماط التفكير.
3. **المعارضة الصامتة:**

معارضة العمل المكتبي ممن اعتادوا العمل الميداني- فرق البيع التقليدية- فكثيرا ما يتخذون موقفا معارضا من التغييرات التنظيمية التي تطرأ على عملهم مما يؤخر تطبيق نظام CRM.

1. **الميزانية غير كافية لإدارة العلاقة مع العميل:**

يكلف مشروع إدارة العلاقة أموالا معتبرة: تكاليف إقامة وصيانة لمعدات الإعلام، وكذا تكاليف تتضمنها عملية إقامة العلاقة وتطويرها وتكوين الأفراد.

1. **وضع أهداف غير قابلة للقياس:**

يجب على المنظمة أن تحدد أهدافا قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء استراتيجية إدارة العلاقة، كما أن ذلك يؤثر على دافعية أفرادها في تحقيق هذه الأهداف.

 ضمن هذا الإطار تقدّم هيئة Price water house coopers (2000) معايير لتقييم الأداء التنظيمي لنجاح إدارة العلاقة CRM:

* **الموارد البشرية والكفاءات:**

هل الأفراد مستعدين لتطبيق وتنفيذ رؤية المنظمة الخاصة بعلاقتها بعملاءها؟ هل يفهمونها (الرؤية)؟ هل هم قادرين على متابعتها؟ هل يتمتعون بالمهارات والقدرات الضرورية؟

* **البنية Structure:**

هل بنية المنظمة ملائمة كإطار للأدوار والسلطات المناسبة لتطبيق CRM؟ الرابط بين المسؤوليات والوظائف هل تم إعداده بوضوح؟ وهل يساهم في تجسيد رؤية المنظمة لإدارة العلاقة بالعميل Vision CRM.

* **العرض من المنتجات والخدمات:**

-هل تركز المنظمة على النشاط الأنسب؟

-هل يلائم التنظيم الحالي توسعة أو تغيير هذا النشاط؟

-المنتجات والخدمات الحالية: هل تقابل حاجات ورغبات وانتظارات العملاء؟

-هل يمكن أن يتعرض للخطر من التوجهات الحديثة؟

* **استراتيجية السوق:**

-هل استراتيجية السوق المعتمدة تضمن استهدافا صحيحا للعملاء؟

- هل هي مبتكرة ومبدعة (خلّاقة)؟

-هل نجحت في شد انتباه الجمهور؟

* **العمليات Processes:**

هل عمليات المنظمة تشجع الابتكار وروح المسؤولية؟ أم أنها تكبحها؟

* **البنى التحتية القاعدية وقوى الدعم:**

-هل التنظيم الحالي قادر على تنفيذ وإتمام رؤية لإدارة العلاقة بالعميل Une vision CRM؟

-هل تملك المنظمة التكنولوجيا، وبرامج التدريب، والثقافة، والمحيط (البيئة) اللازمة لذلك؟

-هل أسلوب الإدارة المنتهج ملائم؟

-هل لديها دعم قوي لـ لإدارة العلاقة بالعميل CRM؟ ليس فقط في القمة ولكن على كل المستويات التنظيمية؟.