

| المحور الثالث | القيمة المدركة من الزبون                                                  | الدرس الثالث | إدارة العلاقة مع الزبائن |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------|
| أهداف الدرس   | ○ اكتشاف وفهم العلاقة-زبون؛                                               |              |                          |
|               | ○ التعرف على الثلاثية الرئيسية المحددة للقيمة للزبون؛                     |              |                          |
|               | ○ مناقشة وتفسير تأثير عنصر الجودة على إنشاء القيمة للزبون من طرف المؤسسة. |              |                          |
|               |                                                                           |              |                          |

## تمهيد:

وضح " بيتر دراكر **Peter drucker** " أن الطرف الرئيسي في إنشاء القيمة للمؤسسة هو الزبون، الذي يعد نقطة الانطلاق الأساسية لجميع أنشطتها التسويقية، وهو ما يتفق عليه الغالبية من الاقتصاديين ومتخصصي التسويق، والذي يجب أن يكون راض كل الرضى على منتجات المؤسسة، وما لا شك فيه أن المسؤولية الكاملة لتحقيق الرضى والوصول إلى الولاء تقع عليها من خلال تحقيق قيمة أكبر مما يقدمه المنافس له. ويتعزز ذلك عند توطيد العلاقة بين الطرفين من خلال الاتصال التسويقي، الذي يبرز في شكل التسويق بالعلاقات الذي مبدأه الأساسي يقوم على بناء علاقات تفاعلية مع الزبائن، ويتضمن مجموعة من الأنشطة تبدأ من استقطاب الزبائن واكتسابهم وتنتهي بالمحافظة عليهم، وباعتبار أن هؤلاء الزبائن مختلفون في أنماطهم وجب أخذ ذلك بعين الاعتبار في تحديد مصادر القيمة المختلفة حسب اتجاهاتهم المتباينة، للحفاظ دائما على العلاقة الدائمة التي تهدف إلى زيادة القيمة للطرفين.

## أولاً: تسيير العلاقة مؤسسة-زبون CRM: (إدارة العلاقة مع الزبائن)

يندرج تسيير العلاقة مع الزبائن (Customer Relation Management) ضمن مفهوم التسويق بالعلاقات وهو اتجاه فكري أكثر شمولية لوفاء الزبون، يتعلق في مضمونه بإقامة علاقات جيدة ومستمرة مع كل زبون، وكنظام يبدأ بجذب واكتساب الزبائن المربحين وينتهي بمتابعتهم والاحتفاظ بهم، وذلك من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم وأن تضع في الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها، والبحث عن كل ما يسمح بتوطيد علاقة قوية مع الزبائن المربحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غير المربحين، وبالتالي تكوين رأس المال الزبوني (Capital Client -) والذي يقوم على تحليل العلاقة (القيمة-الزبون) ومساهمة الزبون في ربحية المؤسسة ويسمح بتوظيف التحليل بالمحفظة (Porte Feuille) في إنشاء القيمة للزبون، التي يقصد بها قياس مساهمة الزبون في خلق القيمة (الهامش الذي تحصل عليه المؤسسة).

إن بناء علاقات وطيدة مع الزبائن يمكن المؤسسة من تحديد " قيمة حياة الزبون Customer life time value " باعتبارها مصدر ديمومة العوائد المتأتية من طرفه، لذا يجب العمل على إطالة هذه المدة وتجنب فقدان أو ضياع الزبائن تفاديا لتكاليف البحث عن زبائن جدد والتي تعد مرتفعة مقارنة بتكاليف الحفاظ عليهم.

قيمة حياة الزبون = مدة علاقة الزبون بالمؤسسة - تكاليف جذب وإرضائه والمحافظة عليه

## لتقديرها كميا هناك العديد من الطرق من بينها:

من خلال قسمة كمية الأرباح المتوقعة  
من شراء الزبون للمنتجات على  
تكاليف الجذب والصفقة وتطوير  
الولاء وضياع الفرصة

على أساس جدول بحيث تطرح  
التكاليف الكلية وتكاليف العلاقة  
من رقم الأعمال المتأثري من  
الزبون

إن الهدف الأساسي من الاهتمام بإقامة وتطوير العلاقة بالزبائن هو محاولة السيطرة على السوق من طرف كل منافس يسعى إلى جذب الزبائن من المنافسين الآخرين من أجل زيادة وتوسيع الحصة السوقية، وهو ما جعل المؤسسات تتنافس على خلق القيمة لهم، والعمل على كسب ولائهم وتفاذي فقدهم وخسارتهم، لأنه من الصعب أو من المستحيل استرجاع زبون غادر المؤسسة فخسارة هذا الأخير ليست مسألة مؤقتة، بل هي تضيق فرصة لتحقيق أرباح مستقبلية من خلال فقدان الدعاية التي كان يقوم بها الزبون لمنتجات المؤسسة، والأسوأ من ذلك أن تتحول دعايته إلى الاتجاه السلبي الذي يسيء إلى سمعة المؤسسة، ومن جهة أخرى سيشكل الزبون المفقود زيادة في زبائن المؤسسات المنافسة؛

حفاظا على الزبائن من مغادرة أو تجنب الشراء من المؤسسة وكذا للمحافظة عليهم كمحامين في صفها يدافعون عليها دون الدفع لهم عن الدعاية الإيجابية المجانية، وجب الحرص والسعي المتواصل والدائم على خلق ولائهم وذلك من خلال رفع مستوى رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة وعلاقتهم الدائمة بهم، ويمكن تيسير هذه العملية بالممارسات الالكترونية، أي تعتمد إدارة العلاقة مع الزبائن الالكترونية (ECRM) أو باعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي.

## ثانيا: تفسير العلاقة (القيمة للزبون، رضى وولاء الزبون):

في أعمال " F.Reichheld " يرى أن الزبون الوفي يتجه دائما إلى الشراء بمبالغ كبيرة وهو غير حساس لتغيرات الأسعار وبالتالي يصبح هذا الزبون رهن المؤسسة ويضع بذلك حواجز أمام دخول منافسين جدد ؛

وعليه يتضح أن الاهتمام بالولاء والوفاء للزبائن له العديد من المزايا، فهو يؤثر على استقطاب زبائن جدد، ودليل على إدراك القيمة من قبل الزبائن لمنتجات المؤسسة، أي أنها استطاعت أن تخلق قيمة كما يرغبها الزبائن أو المتوقعة من طرفهم أو أكثر مما كانوا يتوقعونه، وفي هذه الحالة تعمل المؤسسة على محاولة الحفاظ على هذه القيمة أو تطويرها بما أن البيئة متغيرة ومتطورة باستمرار وكذلك الرغبات والحاجات البشرية تتطور هي الأخرى وتتغير بفعل المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة بالزبائن، وتحسبا أيضا للمنافسين وردة فعلهم.

وعموما يمكن إبراز أهمية إدارة (تسيير) العلاقة مع الزبائن من خلال العديد من الاعتبارات المهمة والتي استنتجها ووضعها بعض الباحثين بعد إجرائهم للعديد من الدراسات منها:

- تكلف عملية البيع للزبون الجديد 05 أو 6 مرات عملية البيع للزبون المعتاد؛
- الزبون غير الراضي سيبلغ نمطيا من 08 إلى 10 من الأفراد الآخرين عن تجربته؛
- الشركة يمكن أن تزيد أرباحها بنسبة 85 % من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة 05 % فقط؛
- إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي 15% بينما إمكانية بيع المنتج للزبون المعتاد هي 50%؛

- نسبة 70 % من الزبائن ذوي الشكاوي سيقومون بالأعمال مع المؤسسة ثانية إذا استجيب لشكاوهم بسرعة؛
- أكثر من 90 % من المؤسسات الحالية لا تحقق تكامل المبيعات والخدمة الضرورية المدعومة بالتجارة الالكترونية رغم أن التجارة الالكترونية تمثل مصدرا جديدا من مصادر تقوية إدارة العلاقة مع الزبون.

في سياق آخر لتوضيح أهمية رضى ووفاء الزبائن يؤكد الدكتور " **Bradly Gale** " وهو مؤسس بنك المعطيات PIMS ( impact Profit of market Strategy) - في الاستنتاجات التي قدمها في الدراسة التطبيقية التي قام بها على 3000 مؤسسة - أن كلا من الرضى والوفاء فضلا عن حصة المؤسسة وتنافسية المؤسسة تعد معاير أساسية لحصول المؤسسة على شعار الجودة بالدريج (BALDRIGE)، ذلك أن الرضى تعرف نتائجه ومستوياته من خلال اتجاه المؤسسة نحو تقييم وقياس ردة فعل الزبائن ومدى تقبلهم لمنتجاتها وعلامتها التجارية، حيث قد تحقق الرضى وهو حالة شعورية تعبر عن استجابة إيجابية لحاجات الزبون والقيمة المقدمة من طرفها تساوي أو تفوق القيمة المتوقعة، والوفاء يمثل الثقة التي تفرزها علاقة الزبون بالمؤسسة، يتولد عند درجة عالية من تحقق رضى الزبون، أي يصبح الزبون وفيا عندما يكون قد حقق أعظم درجة رضى، وباختصار الوفاء هو مرحلة متقدمة من الرضى، وعليه يمكن تمييز الوفاء عن الرضى بأنه يمثل المرحلة التي يتحقق فيها الاحتفاظ بالزبون؛

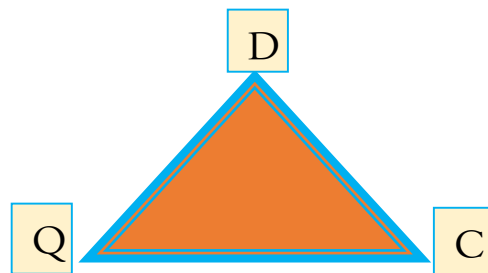
أما بالنسبة لأهمية الوفاء فقد ألف " **Effet de loyauté** " كتابا عنوانه " أثر الولاء " ومما جاء فيه أن " أرباح الزبائن الأوفياء تتزايد مع الوقت، وأن الزبائن الأوفياء يفترض أنهم أفضل المتكلمين عن مؤسسة، وعليه وبانتحالهم لوظيفة المحاماة عن المؤسسة سيسمح ذلك بالحصول على زبائن جدد بتكلفة منخفضة "؛

ويضيف " F.Reichheld " في أعماله أن الزبون الوفي يتجه دائما إلى الشراء بمبالغ كبيرة وهو غير حساس لتغيرات الأسعار وبالتالي يصبح هذا الزبون رهن المؤسسة ويضع بذلك حواجز أمام دخول منافسين جدد "؛

وعليه يتضح أن الاهتمام بالولاء والوفاء للزبائن له العديد من المزايا، حيث سيؤثر على استقطاب زبائن جدد وعلى المردودية والحصة السوقية كما أن ذلك دليل على إدراك القيمة من قبل الزبائن لمنتجات المؤسسة، أي أن المؤسسة استطاعت أن تخلق قيمة كما يرغبها الزبائن أو المتوقعة من طرفهم أو أكثر مما كانوا يتوقعونه، وفي هذه الحالة تعمل المؤسسة على محاولة الحفاظ على هذه القيمة أو تطويرها بما أن البيئة متغيرة ومتطورة باستمرار وكذلك الرغبات والحاجات البشرية تتطور هي الأخرى وتتغير بفعل المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة بالزبائن، وتحسبا أيضا للمنافسين وردة فعلهم.

### ثالثا: تفسير العلاقة (القيمة للزبون، لجودة):

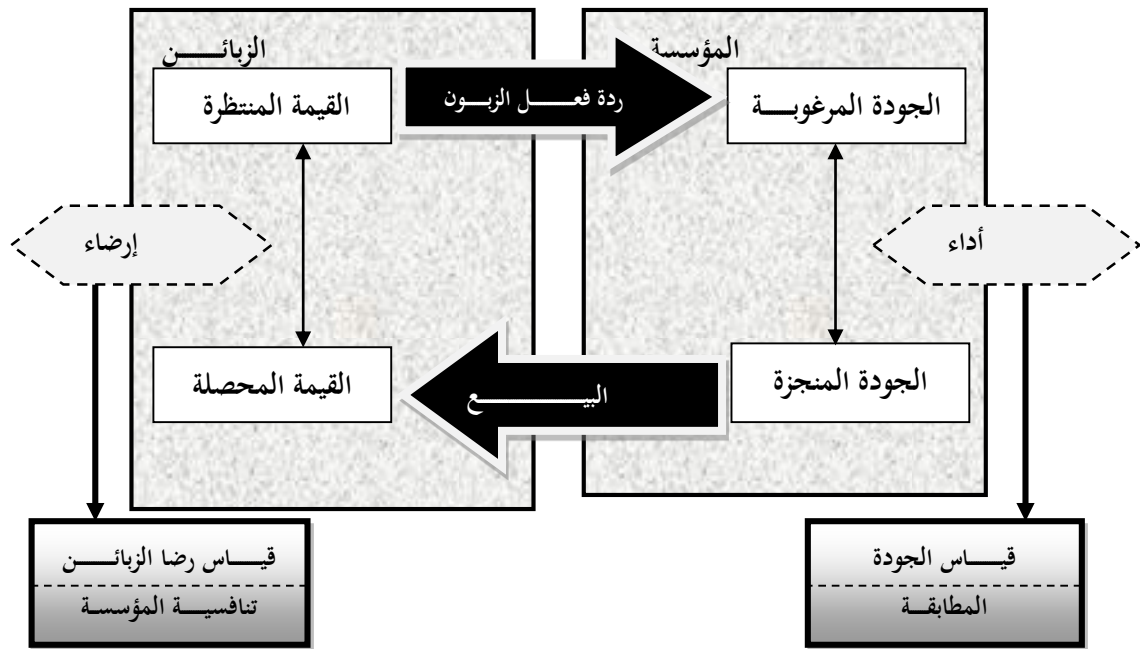
من ضمن الاستنتاجات أيضا التي ركز عليها " **Bradly Gale** " في دراسته التي أشرنا إليها سابقا أن: " الجودة المتحصل عليها من قبل الزبون تمثل أهم محدد لحصة المؤسسة في السوق ومنه الربح في الأجل الطويل ". نستنتج من المقولة أن الجودة تعد محددًا أساسيًا للقيمة المدركة للزبائن فضلا عن محددات أخرى يمكن وصفها بأنها تكاد تكون ثابتة ومتفق عليها، كونها عناصر أساسية لا يمكن إغفالها والتي جمعت في مثلث القيمة وهي: الجودة (Qualité) التكاليف (Coûts) والأجل (Délais) والتي تشكل فيما بينها مكونات أساسية لتعظيم القيمة المدركة من طرف الزبائن، والموضحة في الشكل التالي:



يبين الشكل الذي يمثل مثلثا مكونات أساسية تمثلها رؤوس زواياه الثلاث، والتي لا يجب إهمال أحدهما حتى تتحقق القيمة المرغوب فيها من طرف الزبائن، فعلى الرغم من أهمية عنصر الجودة إلا أن الزبون يرغبها عند المستوى الذي يتفق مع قدرته الشرائية وهنا تبرز أهمية التكلفة التي يجب على المؤسسة محاولة التحكم فيها وإيصال منتجاتها بالسعر الذي يقدر ويرغب الزبائن في دفعه كما أن التوقيت المناسب لطرح منتجاتها في السوق وإيصالها إليهم في الوقت المرغوب فيه والملائم لهم، سيزيد أكيد من القيمة التي يريدونها.

وبالرجوع إلى اختلاف الزبائن وقدراتهم الشرائية يلاحظ أنهم يفضلون مستوى معين من الجودة وهم مستعدون للتضحية من أجله ودفع السعر المناسب له، وأن أغلب الزبائن لا يقبلون بالجودة العادية، لأن لديهم طموح في الحصول على أعلى مستوى من الجودة، وهنا قد يحدث تطابق بين الجودة المطلوبة والمرغوب فيها مع الجودة المباعة من طرف المؤسسة أو لا يحدث، وهو ما يؤثر على الرضى والولاء من طرف الزبائن.

وعليه يتضح أنه يوجد نوعان من الجودة، الأولى تتعلق بالجودة التي تقدمها المؤسسة والتي لا تعد دوما مرغوبا فيها -على حسب-، والثانية الجودة المدركة والتي تمثل حكم الزبون ودليل تفوق علامة تجارية عن أخرى بعد المقارنة الذهنية بين الجودة المنتظرة والجودة المتحصل عليها فعليا من المنتج، بحيث أن هذه العملية تتأثر بمجموعة من العوامل يرتبط جزء منها بخصائص المنتج نفسه مثل: الحجم، اللون، التفوق التقني، المطابقة للمواصفات... الخ، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الخارجية التي يستخدمها الزبون لتقييم الجودة عندما لا تكون لديه خبرة فعلية عن العلامة أهمها: السعر المدرك، صورة العلامة، اسم العلامة... الخ، وحتى تحافظ المؤسسة على تنافسيتها، يجب عليها أن تعمل على تحليل احتياجات الزبائن التي تتوافق مع القيمة المعروضة عليهم، مما يسمح للمؤسسة بالحصول على مستوى عال من الوفاء من جهة زبائنها الحاليين، ويسهل اكتسابها لآخرين عن طريق تأثير الزبائن الحاليين فيهم، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



من الشكل يستنتج ما يلي:

➤ حتى تتحقق القيمة المدركة من طرف الزبون، أو بعبارة أخرى حتى يقبل الزبون بالقيمة التي تحققها له المؤسسة ويكون راض عنها كل الرضى يجب أن توفر له منتجات بالجودة المرغوب فيها والتي ينتظرها من المؤسسة أي يجب أن يكون هناك توافق أو تطابق بين الجودة المرغوب فيها (المطلوبة) وبين الجودة المنجزة فعلا من طرف المؤسسة والتي تم بيعها؛

➤ القيمة المحصلة من الجودة المنجزة قد تكون عالية أو منخفضة، حيث أنه عند رضى الزبائن عن الجودة المنجزة تكون القيمة المحصلة من الزبائن عالية وتكون مساوية للقيمة المنتظرة أو تفوقها، ولو حدث العكس الجودة المنجزة لا تتوافق مع الجودة المنتظرة، تكون القيمة المحصلة لا تساوي القيمة المنتظرة؛

➤ عند المقارنة بين الجودة المرغوبة والجودة المنجزة أي عند القيام بعملية القياس والمطابقة نحكم على أداء المؤسسة، حيث يكون جيد ومرتفع، إذا توافقت الجودة المرغوبة من طرف الزبائن مع الجودة التي أنجزتها المؤسسة وتم بيعها لهم أو تفوقها أي حققت رضاهم بصورة مقبولة أو عالية لديهم، ويكون الأداء ضعيف ومنخفض في حالة حدوث العكس أي عدم وجود توافق بين الجودة المرغوبة والمنجزة أي عندما تتولد حالة عدم الرضى، أي أن مستوى الجودة المنجز ليس هو المنتظر من قبل الزبائن، وهنا على المؤسسة إعادة النظر في استراتيجياتها وبحوثها والأخذ بعين الاعتبار ما يريده ويرغبه الزبائن؛

➤ إذا كان الأداء جيد هذا يعني قبول الجودة المنجزة وهذا يؤدي إلى رضى الزبائن ودليل على التوافق بين القيمة التي أرادت المؤسسة أن يحصلها الزبائن من مستوى الجودة المحقق من طرفها وبين القيمة التي كان ينتظرها الزبائن، وفي حالة الأداء ضعيف فإن ذلك يدل على أن القيمة التي أنشأتها المؤسسة لم يرضى عنها الزبائن وهي ليست نفس القيمة المتوقعة من طرفهم، وهذا يتعلق بقياس رضى الزبائن؛

➤ عند قياس رضى الزبون تتضح الرؤية أمام المؤسسة إما الاستمرار بنفس الجودة أو تغييرها وفق ما يرغب الزبائن ويحقق رضاهم وهذا يتضح من خلال ردة فعلهم؛

➤ ينتج الأثر الإيجابي من تطابق الجودة المرغوب فيها مع الجودة المنجزة من طرف المؤسسة ————— وجود تطابق بين القيمة المحققة (المحصلة) والقيمة المنتظرة ————— رضى الزبائن مقبول أو عالي ————— زيادة المبيعات ————— تحسين الربحية ————— تحسين تنافسية المؤسسة ————— مزايا تنافسية ————— أداء جيد ومرتفع من قبل المؤسسة.

➤ ينتج الأثر السلبي في حالة حدوث العكس وعدم التطابق.