

## الجزء الثاني : فعاليات تنفيذ إدارة علاقة الزبائن

## الفصل الأول: علاقة المؤسسة بالزبون في إطار فلسفة إدارة علاقة الزبائن

لقد ركزت النظرية التسويقية التقليدية الاهتمام على التفاعلات باعتبارها سلسلة من الأحداث المنفصلة والتي غالبا ما ينظر إليها في معزل عن التغيرات السابقة لها وكذلك من دون تحليل لكل توقعات طرفي العلاقة السابقة.<sup>1</sup> أما في ظل التحديات البيئية الجديدة للمؤسسة فإن فكرة إقامة علاقات بين الأعمال وبين الأعمال والزبائن أصبحت محورا أساسيا في عمليات التسويق الحديثة. والواقع أن البعض يتحدث عن تسويق العلاقة التي تمثل نموذجا للتحويل. ويعرف القاموس Le petit Robert العلاقة بأنها: «رابطة تبعية أو تأثير متبادل بين الأفراد»<sup>2</sup> والعلاقة من الناحية التسويقية تشير إلى أن البائع والمشتري لا يعتبرون كل عملية تتم بينهما تكون منفصلة ومنعزلة وقائمة بذاتها، وإنما ينظرون إلى العلاقة بينهما في سياق المبادلات السابقة، مع توقع إجراء مبادلات في المستقبل.<sup>3</sup> فالعلاقة بين البائع والمشتري (المؤسسة والزبون) هي علاقة ثنائية بين طرفين تشمل سلسلة وقائع متتالية بشكل مستمر، تنتج عنها مجموعة تفاعلات متبادلة بين الطرفين يعبر عنها من خلال السلوك التواصلي (التخاطب، التصرفات، لغة الجسم).<sup>4</sup>

إن فهم حاجات الزبون بعمق، وما يجول في خاطره من توقعات وتطلعات عن المؤسسة، من شأنه أن يضيف طابع شخصي للعلاقة الترابطية معه، ويعزز تلك العلاقة ويجعلها قوية ممتدة لأمد طويل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن ما يمتلكه الزبون من معرفة وإدراك وحس إبداعي خلاق لما يدور حوله وترجمة تلك المعرفة إلى سلوكيات يجعل المؤسسة قادرة على تحديد ما يحتاجه من منتجات وطبقا لتوقعاته.<sup>5</sup>

## 1- طبيعة العلاقة مؤسسة/زبون

لقد حدد (Scheer&Loos) بعدين أساسيين في العلاقة مع الزبون يجب أن تأخذهما المؤسسة بعين الاعتبار، حيث أن النجاح في إدارة العلاقة مع الزبون يتحقق من خلال التوفيق بين هذين البعدين، وهما:<sup>6</sup>

أ- الفردية: حيث تهدف الفردية إلى توجيه المخرجات حسب حاجة الزبون الشخصية، ووفقا لقيمه الخاصة، وتقاس قيمة المخرجات بمعيار ذاتية الزبون، ويمكن أن نحدد أنواع المخرجات وفقا للفردية فيما يلي:

- ✓ عدم الفردية وتكون الخدمة ثابتة وغير قابلة للتغير؛
- ✓ فردية محدودة وفيها نضع خيارات محددة وعلى الزبون اختيار أحدهما؛
- ✓ فردية عالية وفيها يقوم الزبون بتحديد نوع الخدمات التي يريدتها وتقدمها المؤسسة له حسب ذوقه.

1- فريد كورتل، تسويق الخدمات، (ط01، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص: 120.

2-Line Lasserre, Bernard Legrand, CRM- les attentes des clients-, (Paris, France, VMP, 2002), p: 19.

3- أدريان بالمر، مرجع سابق، ص: 407.

4- شيرين عبد الحليم شاوور التميمي، مرجع سابق، ص: 28.

5- يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص: 252.

6- علي محسن عبد الرضا، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص: 05.

ب- التّعقيد: يصف التعقيد الصورة المختلفة للمنتج أو الخدمة وتقاس قيمة المخرجات بمقياس التعقيد التكنولوجي للمنتج من وجهة نظر المؤسسة. أما أنواع المخرجات حسب درجة التعقيد فهي:

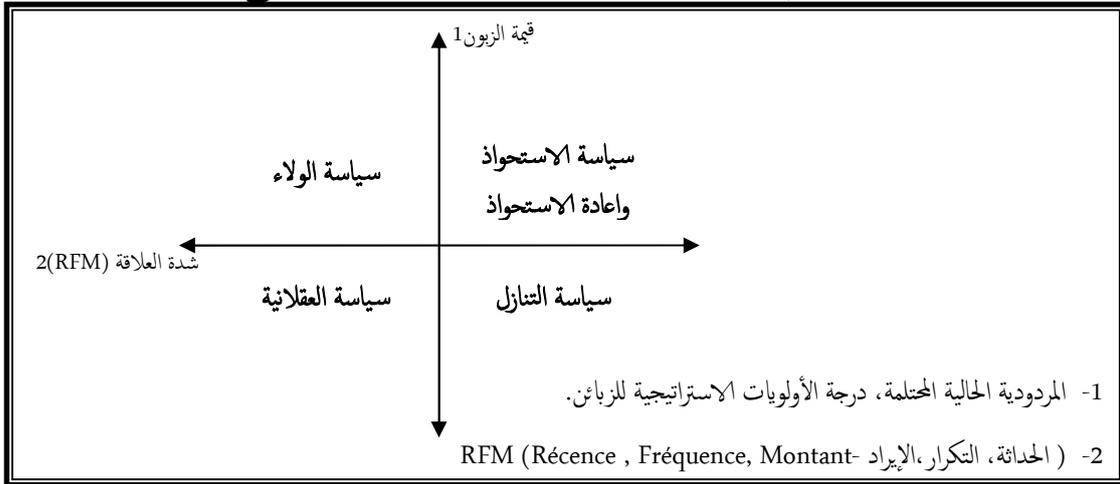
✓ تعقيد قليل / منتج واحد أو تصميم واحد للمنتج؛

✓ تعقيد محدد / أنواع محددة من التعقيدات في الخدمة؛

✓ تعقيد عالي / حيث أن الزبون هو من يحدد درجة التعقيد، ويساهم في تصميم المنتج، وتبعاً لذلك نجد ثلاث أنواع من الخدمات: خدمات مقدمة من البائع، خدمات تتركز على الزبون، خدمات يفرضها الزبون.

2- السياسات المقترحة لإدارة علاقة الزبائن: تأخذ هذه العلاقة بين المؤسسة والزبون أشكالاً مختلفة. والتي يجب وضعها في إطار سياسة واضحة. ويمكن اقتراح على الأقل أربعة أصناف من السياسات، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (01-14): السياسات المقترحة لإدارة العلاقة مع الزبون



ويمكن شرح هذه السياسات فيما يلي:

- سياسة الإستحواذ وإعادة الإستحواذ: تهدف هذه السياسة إلى تحويل الزبائن المحتملين أو زبائن سابقين للمؤسسة إلى زبائن نشطين.
- سياسة التنازل: تتمثل هذه السياسة في التخلي عن الزبائن الأقل ربحية والأقل أهمية من الناحية الاستراتيجية. فمردودية الزبائن تحدد درجة ضرورة توقيف العلاقات التجارية.
- سياسة الولاء: هذه السياسة تدفع لزيادة كثافة وديمومة العلاقة التجارية. وغالبا ما نفترض جهود من طرف البائع.
- سياسة العقلانية: تبحث هذه السياسة على تحسين مردودية الزبائن المنتظمين والأقل ربحية. هذه الرشادة تكون من خلال تخفيض التكاليف المرتبطة بهؤلاء الزبائن (تكاليف تجارية، صناعية ...).

## 3- دورة حياة الزبون:

دورة حياة الزبون هو نموذج يصف تطور علاقة الأشخاص بالمؤسسة. وتُعرّف دورة حياة الزبون بأنها: « الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليه حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة»<sup>1</sup>. فدورة حياة الزبون أساسها الإطار الزمني لمراحل العلاقة بين المؤسسة وزبائنها. مع العلم أنه ليس من الضروري مرور الزبون بجميع هذه المراحل، فقد تُحل العلاقة في أي مرحلة من هذه المراحل، فدورة حياة الزبون تصف التصور النظري لتطور علاقة الزبون بالمؤسسة.

ويعتبر مفهوم دورة حياة الزبون مفهومًا مهمًا جدًا بالنسبة للمؤسسة ويؤدي إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية وهي:<sup>2</sup>

✓ بناء العلاقة مع الزبون على أساس مراحل: تحديد طريقة استقبال زبون جديد، التعرف على الزبون الوفي، بعث الزبون الخامل من جديد؛

✓ إدارة توازن محفظة الزبائن: هل يمكن للزبائن المحتملين في مرحلة الامتلاك تعويض رقم الأعمال المقدم من طرف الزبائن في مرحلة الانطلاق؟ هل عدد الزبائن الناشطين كاف؟ وهل ينشطون لفترة كافية من أجل ربحية المؤسسة؟؛

✓ تقسيم محفظة الزبائن من أجل تحديد البرامج التسويقية التي تحول الزبائن المحتملين إلى زبائن جدد، والزبائن الجدد إلى زبائن نشطين (تحقيق ولائهم، البيع المتقاطع، البيع البديل\*) واسترجاع الزبائن الضائعين؛

✓ وضع أهداف وميزانيات إدارة محفظة الزبائن، قياس ربحية الأنشطة التسويقية، متابعة واستماع الزبائن حسب وضعيتهم.

لقد بذلت عدة محاولات لتحليل تطور علاقة المؤسسة بالزبون، باستخدام نظريات مبادئ دورة الحياة. والنموذج النظري للعلاقات الذي اقترحه كل من (ديوار، شور، وأوه - 1987) حدد خمس مراحل لتطور العلاقة وهي:

<sup>1</sup>-Christoph Allard, **Le management de la valeur client**, (Paris, France, Dunod, 2003), p: 163.

<sup>2</sup>- Laurence Chabry, Florence Gillet-Goinard, Faphaelle Jourdan, Op.cit, p: 13.

\* - البيع المتقاطع ويعرف كذلك بالبيع متعدد المنتجات أو البيع التكميلي (cross selling ou la vente complémentaire ou la vente croisée): وهو عملية إقترح شراء منتج مكمل للذي تم شراؤه، سواء في نفس لحظة طلب المنتج الأول أو لاحقًا. أنظر:

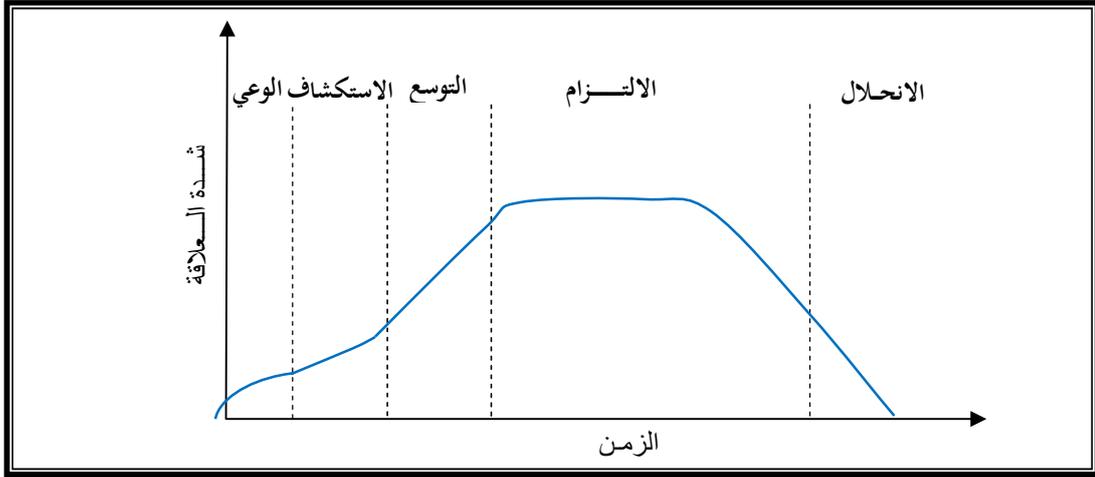
[B.Bathlot, [www.definition-marketing.com](http://www.definition-marketing.com), page consulté le 05/02/2016, à (11h:15)]

-البيع البديل (up-selling ou montée en gamme): وهو الممارسة التي تشمل اقتراح منتج أو خدمة ذات مستوى أعلى بقليل وأعلى سعرًا عن التي كانت تحوز اهتمام الزبون المحتمل. أنظر: [B.Bathlot, [www.definition-marketing.com](http://www.definition-marketing.com), page consulté le 05/02/2016, à (11h:15)]

الوعي - الاستكشاف - التوسع - الالتزام - الانحلال.<sup>1</sup>

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (01-15): مراحل تطور علاقة المؤسسة بالزبون (استنادا إلى ديوار وآخرون)



المصدر: أدريان بالمر، مرجع سابق، ص: 440.

ويمكن شرح هذه المراحل فيما يلي:<sup>2</sup>

- الوعي: تبدأ هذه المرحلة من العلاقة عندما ينظر طرف إلى طرف آخر كشريك محتمل يمكن التبادل معه.
- الاستكشاف: وهي فترة التحري والفحص، ويستكشف من خلالها كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر عن طريق بعض تجارب الشراء، ويفترض هذا النموذج أن العلاقة تبدأ في التطور بشكل واضح في مرحلة الاستكشاف، حينما يحاول البائع جذب انتباه الطرف الآخر. فإذا كانت التجربة غير ناجحة فإن تكلفة إنهاء العلاقة تكون قليلة. وإذا انتهت هذه المرحلة بطريقة مرضية تبدأ بعدها مرحلة التوسع. وتتألف مرحلة الاستكشاف من خمس عمليات جزئية هي: الجذب، التواصل، المساومة، تطوير بعض أساليب القوة، تطوير عادات، تطوير توقعات.
- التوسع: في هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين، فتحدث عدة معاملات تجارية وتبدأ الثقة بالتطور.
- الالتزام: تتصف هذه المرحلة بازدياد التكيف والفهم المتبادل لأدوار كلا الطرفين، والوصول لهذه المرحلة من العلاقة مؤشر على رضا الزبون كما تظهر مؤشرات الولاء للمؤسسة في سلوكه. وبناء على البحث

<sup>1</sup> - أدريان بالمر، مرجع سابق، ص: 439.

<sup>2</sup> - أنظر كلا من :

- فريد كورتل، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص: 122.

- أدريان بالمر، مرجع سابق، ص: 439.

- شيرين عبد الحليم شاوور النعيمي، مرجع سابق، ص: 28، 29.

الذي نشره (Fraizer,1983) فقد رأى Dwyer وجماعته بأن هذه المرحلة تشمل على درجة من الحصرية بين الأطراف وتفضي إلى تقليل البحث عن المعلومات التي تتعلق بالتفتيش عن البدائل.

- الانحلال: لا تصل كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام فقد يتم إنهاء العلاقة في أي مرحلة من المراحل السابقة، وقد يكون إنهاء العلاقة من طرف واحد أو من الطرفين. فقد يقوم الزبون بإنهاء العلاقة في حالة تكرار الفشل في توصيل الخدمات أو بسبب تغير في احتياجاته، أما المؤسسة فقد تقوم بإنهاء العلاقة لعدم تمكنها من تحقيق الربح المنشود. فمرحلة الانحلال تمثل النقطة التي يدرك عندها البائع والمشتري أنها يستطيعان تحقيق أمانيهما وأهدافهما خارج العلاقة.

وهناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى مرحلة الانحلال نذكر منها:<sup>1</sup>

1- عدم قدرة المؤسسة على مواكبة تطور احتياجات و تفضيلات الزبائن بسبب ضعف عرضها التسويقي بالمقياس لما يقدمه المنافسون من عروض أكثر إقناعاً من وجهة نظر الزبون لما تتضمنه من قيم مدركة أعلى لهذه المنتجات وهذا يعود لعدة أسباب منها:

- عدم قدرة المؤسسة على الإبداع والتجديد في عرضها التسويقي مما يؤثر على قدرتها في تحقيق الرضا لدى الزبائن وبالتالي الولاء؛

- عدم مقدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى لضعف قدرتها التنافسية؛

- عدم وجود نظرة وتوجه استراتيجي واضح لتسويق علاقات الزبون وإدارتها؛

- عدم توفر الإمكانيات والقدرات اللازمة لتنفيذ برامج لتسويق علاقات الزبائن وإدارتها؛

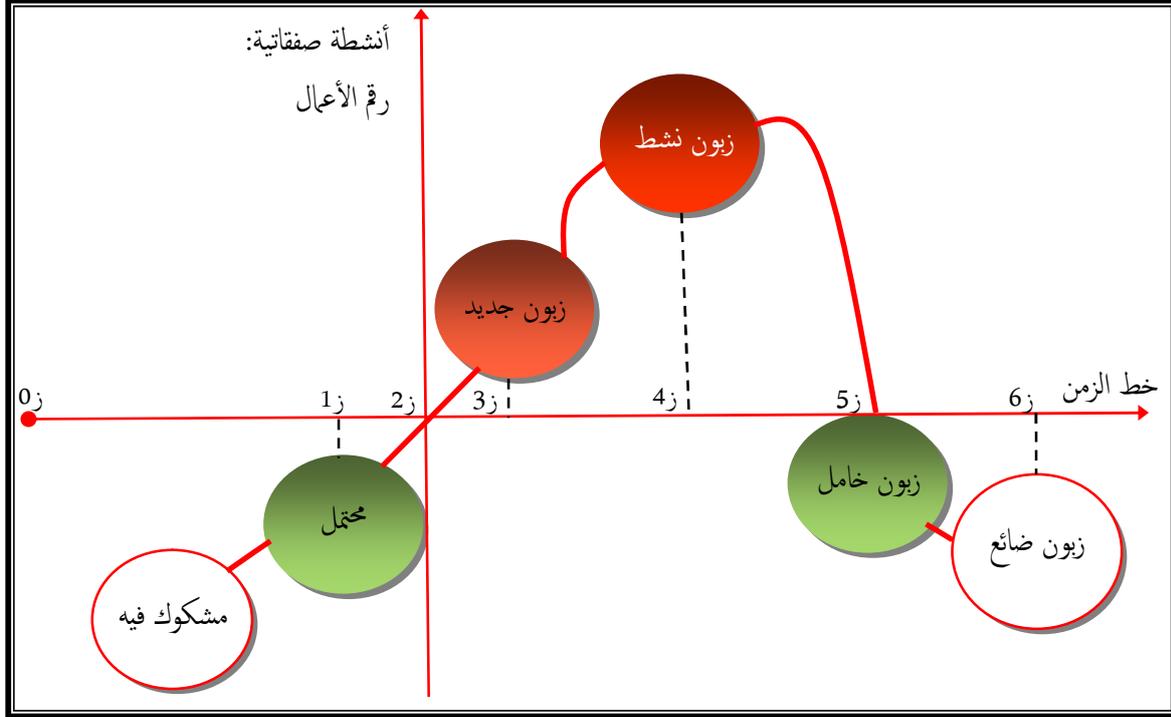
- عدم وجود الوعي الثقافي التنظيمي لدى العاملين بأهمية تسويق علاقات الزبون وإدارتها بالشكل الذي ينسجم مع أهميتها على المؤسسة ورجحيتها.

2- عدم رغبة المؤسسة في الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن لكونهم استثمارات غير مربحة.

كما تصف دورة حياة الزبون مختلف الوضعيات التي يشغلها الزبون تبعاً لنشاطه الصفقاتي والوقت الذي يقضيه منذ دخوله في محفظة الزبائن من وضعية المشكوك فيه إلى غاية خروجه. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 143.

## شكل رقم (01-17): دورة حياة الزبون "من المشكوك فيه إلى الزبون الضائع"



Source: Laurence chabry et Florence Gillet-Goinard, Raphaëlle Jourdan, Op.cit, p: 12.

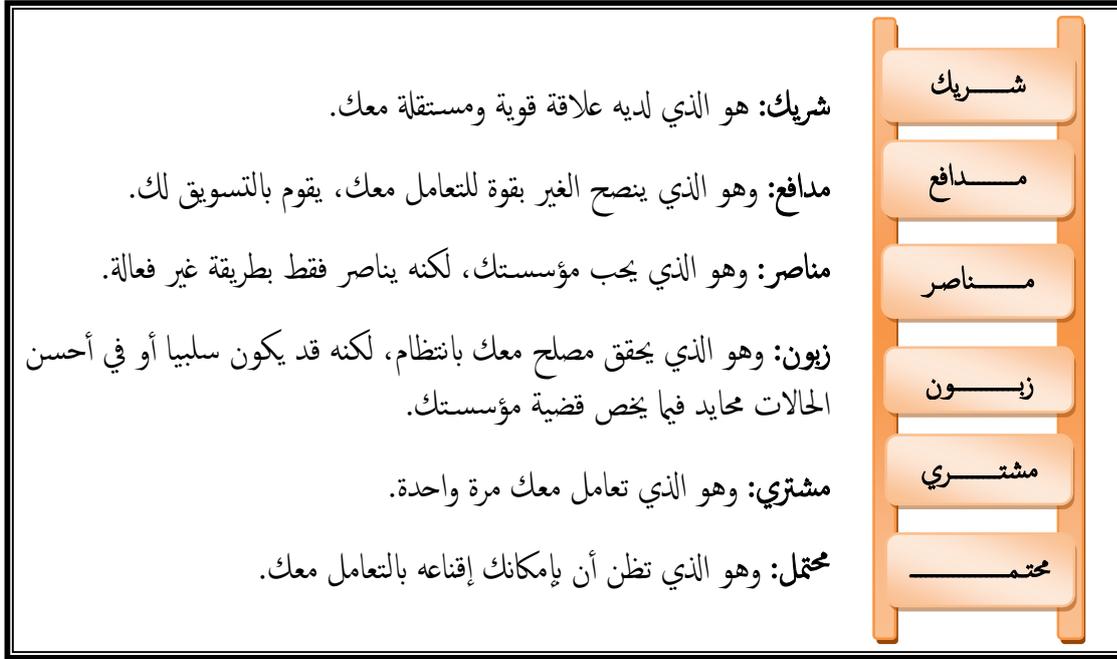
ويمكن شرح هذه الوضعيات فيما يلي:<sup>1</sup>

- المحتمل: ويمثل خصائص زبون محتمل لم يشتري بعد.
- الزبون الجديد: أجرى أول عملية شراء، يدخل في محفظة الزبائن.
- الزبون النشط: يجري عمليات شراء في مراحل منتظمة.
- الزبون الخامل: يسمى أيضا زبون غير نشط، في فترة زمنية قصيرة.
- الزبون الضائع: لن يشتري أبدا في المستقبل.

وقد استخدم الكثير من الكتاب سلماً يوضح المستويات المختلفة للولاء، ومن بين أشهرها سلم ولاء التسويق بالعلاقات لـ (كريستوفر، بيان، وبالونتين-Christopher, Payne, et Ballantyne, 2002) وهو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - Laurence chabry, Florence Gillet-Goinard, Raphaëlle Jourdan, Op.cit, p: 12.

## شكل رقم (02-03): سلم الولاء لتسويق العلاقات



Source: Paul Baines et autres, *Marchandising Management-Fundamentaux, Stratégies, E.Marchandising-*, (Bruxelles, de boeck, 2013), p: 598.

من خلال الشكل نجد أنه وانطلاقاً من صفقة أولى يصبح المحتمل مشتري، ويصنف المشترون كزبائن بعد مرات عديدة من عمليات الشراء لكنهم يبقون في مرحلة مزدوجة المحتوى بخصوص موقفهم فيما يظلون سلبين تجاه المؤسسة أو يتحولون إلى مناصرين لها. ويكون المدافعون مجموعة مهمّة، كونهم لا يدعمون المؤسسة ومنتجاتها فحسب بل إنهم ينصحون بالمؤسسة للغير من خلال الكلمة الإيجابية من الفم إلى الأذن. وفي قمة السلم نجد الشركاء والذين يتصفون أساساً بالثقة المطلقة والدعم للمؤسسة. هذه المشاعر القوية تكرم من طرف المؤسسة بمنحهم صفة الشركاء. وتشكل الشراكة جوهر المبادلات العلائقية والتعاون التنظيمي.<sup>1</sup>

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للولاء

يمثل ولاء الزبون غاية أساسية للمؤسسة وذلك لتأثيره الكبير خاصة على المدى البعيد في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهداف عديدة منها: زيادة المبيعات، الحفاظ على الحصة السوقية، خلق القيمة، نمو الأرباح...، ويعتبر ولاء الزبون ظاهرة يكتنفها بعض الغموض من حيث مفهومها، أسبابها ونواتجها، ولقد زاد من صعوبة

<sup>1</sup> - Paul Baines et autres, *Marchandising management-fundamentaux, stratégies, e.marchandising-*, (Bruxelles, de boeck, 2013), p: 572.

ذلك تغير سلوك الزبائن مع التغيرات والتطورات البيئية الحاصلة وأصبح لدى الزبائن ميل إلى عدم الولاء لكثرة البدائل المتاحة في السوق.

لقد أصبح ولاء الزبون إذن من النجاحات النادرة التي يصعب تحقيقها. فمع وجود قاعدة الاختيار العريضة ووسائل الراحة والأسعار الرخيصة أصبح من السهل جداً على الزبائن عدم إبداء الولاء تجاه علامة تجارية أو مؤسسة ما.<sup>1</sup> ترتبط إدارة علاقات الزبائن ارتباطاً وثيقاً بالولاء، ويعتبر تحقيق الولاء غاية أساسية لإدارة علاقات الزبائن. فولاء الزبون هو في الحقيقة ثمرة لإدارة جيّدة للعلاقة مع الزبون.

### 1- ولاء الزبون من المقاربة السلوكية إلى المقاربة المعرفية

يُعرّف ولاء الزبون بأنه: «التزام راسخ وعميق من جانب الزبون بإعادة شراء منتج (سلعة / خدمة) معين مفضل لديه ورعايته من خلال اتخاذ مواقف إيجابية نحوه والتحدث عنه بإيجابية (كلمة الفم المنطوقة) وقيامه بتوصية الآخرين بشرائه مع عدم وجود أي نوايا بالتحويل إلى أصناف أخرى بالرغم من التأثيرات الظرفية المحيطة والجهود التسويقية التي لديها القدرة على إحداث تغير أو تحوّل في السلوك».<sup>2</sup>

إنطلاقاً من تعريف الولاء يمكن تمييز صنفين من المقاربات لمفهوم الولاء: المقاربة السلوكية، والمقاربة المعرفية. ويمكن تقديم شرح أكثر لذلك من خلال مايلي:<sup>3</sup>

#### أ- المقاربة السلوكية للولاء:

المدلول الأكثر استخداماً للولاء يأخذ البعد السلوكي. في مجال المنتجات واسعة الاستهلاك، فالدليل الصريح لولاء الزبون تجاه منتج أو علامة هو شراؤه وإعادة شرائه نفس المنتج أو نفس العلامة. فالزبون ذو الولاء إذا هو الزبون الذي يختار نفس المنتج أو العلامة بصورة متكررة ومنظمة ويفضلها على عروض المنافسين. من بين المقاييس السلوكية للولاء، ماقدمه (براون Brown، 1952) والذي ميز أربع أصناف من السلوكيات المتعلقة بمشاهد الشراء وهي: اللاولاء، الولاء غير المستقر، الولاء الموزع، الولاء التام. بعض الكتاب عرفوا الولاء للعلامة على أساس ثلاث مرات متتالية من الشراء لنفس العلامة، وفضل البعض النظر للولاء على أساس حصة المنتج أو العلامة من الشراء بالنسبة للزبون مقارنة بالمنتجات أو العلامات الأخرى وليس على أساس مرات الشراء. كما أسس (كينينغهام، Cunningham، 1956) تعريفه للولاء تجاه علامة ما حول نسبة الشراء المخصص للعلامة أو مجموعة علامات (الولاء المتعدد). ولقد عدد (جاكوبي

<sup>1</sup> - بيتر فيسك، عبقرية التسويق، ترجمة أحمد طاهر، (ط01، القاهرة، مصر، عالم الكتب، 2010)، ص: 404.

<sup>2</sup> - أنظر كلا من:

- ناجي معلا، خدمة العملاء: مدخل إتصالي سلوكي متكامل، مرجع سابق، ص: 55.

- Jyh-ShenChiou, Lei-Yu-Wu, Min-ChiehChuang, **antecedents of retailer loyalty : simultaneously investigation channel push and consumer pull effects**, Journal of Business Research, Department of International Business, National ChengchiUniversity, Taiwan, 2010, p: 432.

<sup>3</sup> - Georges Chéetochine, **les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients-pour une stratégie de services efficace**, (Paris, France, Editions d'Organisation, 2010), p: 29-31.

وشاسنوت- (Jacoby et Chesnut, 1978) في مجلة شاملة ثلاثة وثلاثون مقياس وفي نفس الوقت تعريف عملي للولاء تجاه علامة، كلها مؤسسة على تكرار الشراء.  
ب- المقاربة المعرفية للولاء:

ردا على نقائص المقاربة السلوكية للولاء، نوه الكثير من الكتاب (داي-1969 Day، جاكوبي-1971-Jacoby، جاكوبي وكينر (Jacoby et Kyner-1973) بأنه لا يمكن حصر الولاء في البعد السلوكي، وفي مقياس بسيط كتكرار الشراء. فمن أجل وصف زبون يكرر الشراء بأنه "ولي للعلامة"، من الضروري التأكد من أنه طور موقفا إيجابيا تجاه العلامة، وبالتالي يمكن تمييز الولاء للعلامة عن الأنواع الأخرى لولاء الشراء. إنطلاقا من هذه المقاربة، لم يعد مفهوم الولاء منحصر في الالتزام تجاه العلامة، وإنما ينبغي تفسير الخلفية النفسية لسلوك الولاء. ويتكوّن موقف ولاء الزبون من ثلاث عناصر أساسية وهي:<sup>1</sup>

- عنصر إدراكي: ويشمل مجموع الاعتقادات والتوجهات الإيجابية بالنسبة للعلامة التي يترجمها الزبون في تفضيل منطقي لها.

- عنصر عاطفي: ويشمل الود، المحبة والتعلق بالنسبة للعلامة.

- عنصر معرفي: معناه ارتفاع أو انخفاض نية شراء علامة معينة.

ويعتبر (داي- Day) في سنة 1969 أول من بيّن أهمية وجود مقارنة مختلطة موقفية (معرفية) وسلوكية من أجل قياس أكثر دقة للولاء تجاه العلامة، مبيّنا بأن التوقعات الشرائية المنجزة إنطلاقا من الدمج بين المقياس السلوكي والموقفي للولاء هي أكثر موثوقية بمرتين على التي تنجر اعتمادا على نموذج تحليل إحصائي فقط.<sup>2</sup> تأسيسا على ما سبق يمكن حصر طرق قياس الولاء في المقاييس التالية:<sup>3</sup>

- مقاييس سلوكية: وتهتم المقاييس السلوكية بالانسجام، فسلوك الشراء المتكرر هو دليل على الولاء. ومن مشكلات النهج السلوكي أن تكرار الشراء ليس دائما نتيجة للالتزام النفسي نحو العلامة التجارية.

- مقاييس موقفية: تستخدم مقاييس المواقف بيانات خاصة بالمواقف لتعكس الارتباط العاطفي والنفسي المتأصل في الولاء. وتوجد شواهد عندما يتمسك الزبون بموقف إيجابي ومحاب لمؤسسة معينة، ولكنه لا يستخدم منتجها أو خدماتها. فقد يقدر الزبون المؤسسة تقديرا عاليا، وينصح الآخرين بها، ولكنه يشعر بأن منتجاتها عالية جدًا ليستخدّمها على أساس منتظم.

<sup>1</sup> - نزار عبد الحميد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، (ط01، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013)، ص: 292.

<sup>2</sup> - Georges Chétochine, Op.cit, p: 31.

<sup>3</sup> - نهلة نهاد الناظر، مرجع سابق، ص: 45، 46.

- مقاييس تركيبية: تعبر عن مقاييس ولاء مركبة والجمع بين البعدين الأولين ومقياس الولاء عن طريق أولويات خدمة الزبون، أو ميله لتبديل العلامة التجارية أو الماركة، وتكرار الشراء، ومجمل الكمية المشتراة.

ويعد مقياس ولاء الزبون الذي تم بناؤه من قبل كل منباراسومان و بيرى (Paraswaman, Berry, 1996) من أهم المقاييس والذي طبق في كثير من الدراسات وأثبت نجاحه، ويتألف من أربع أبعاد وهي اتصالات الكلمة المنطوقة والتي تعني التوصية بالمنتج أو المؤسسة للآخرين، نية إعادة التعامل والذي يعني التعامل المتكرر مع المؤسسة، وعدم الحساسية للسعر وذلك من خلال الاستعداد من قبل الزبون لدفع أسعار أعلى، وسلوك الشكوى من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المؤسسة.<sup>1</sup>

ومن أجل الحصول على نتائج أكثر دقة و منطقية تعتمد المؤسسة على مجموعة من القياسات المتنوعة تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالولاء (سلوك تكرار الشراء، التعلق) في نفس الدراسة و هي:<sup>2</sup>

- الاحتفاظ بالزبون ومدى استعداده للبقاء مع المؤسسة أو العلامة خلال فترة زمنية معينة.
- الحصّة النقدية الموجهة لمنتج أو علامة معينة؛ فإن لم يكن الزبون متعلق بالمنتج، فلن يوفر جزء كبير من مصاريف مشترياته لشراء هذه العلامة.
- تقبّل البدائل: يهدف هذا القياس إلى معرفة مستوى تعلق الزبون بالمنتج أو المؤسسة في ظل العوامل التي يمكن أن تبرر تخليه عن المؤسسة أو المنتج.
- قياس موقع المؤسسة أو المنتج في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين
- قياس مستوى الثقة

## 2- أنواع الولاء

يختلف الولاء في محتواه وتكوينه إلى الأنواع والشرائح التالية:<sup>3</sup>

- الولاء العاطفي: وهو نوع صادق من الولاء فهو ناتج عن التحديد الشخصي للقيم والمنافع الفعلية أو المدركة.

<sup>1</sup> - المدرس حاكم جبوري الحفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة و ولاء الزبون-دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/فرع النجف-، كلية الإدارة، جامعة النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الخامس والعشرون، السنة الثامنة، ص: 88.

<sup>2</sup> - نجود حاتم، تفعيل رضا الزبون كدخل إستراتيجي لبناء ولائه-دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص: 140-144.

<sup>3</sup> - Paul Baines et autres, Op.cit, p: 573.

- **الولاء للسعر:** هذا النوع من الولاء ناتج من السلوك الاقتصادي العقلاني والدوافع الأساسية وهي الإدارة الحذرة للتقود والضرورة المالية.
- **الولاء المحفز:** ويتعلق هذا النوع من الولاء بالزبائن الذين لديهم سلوك غير متجانس. فليس لهؤلاء الزبائن ماركة مفضلة، ويثبتون مصلحتهم بكونهم أوفياء من خلال تجارب متجددة.
- **الولاء الاحتكاري:** يحدث هذا النوع من الولاء عندما لا يكون للزبون خيار آخر للشراء بسبب وجود محتكر وطني. فالأمر لا يتعلق بولاء حقيقي تجاه المؤسسة.<sup>1</sup>  
كما نجد كذلك:
- **الولاء الخامل:** بمعنى كسل أو عدم رغبة الزبون في البحث عن بديل آخر.
- **ولاء الملاءمة:** بمعنى أن مكان المؤسسة أو المتجر قريب من سكن الزبون وملائم له.  
كما نجد تصنيفات أخرى للولاء منها:<sup>2</sup>
- **الولاء بدافع العادة:** ومثل الحالة التي يكون فيها الزبون قد درج على شراء حاجاته من محلات معينة بحكم العادة، ربما لان المحل قريب أو مناسب من الناحية العملية. فالولاء يكون بدافع الاعتياد الروتيني وليس فيه أي نوع من الولاء الحقيقي لعلامة تجارية أو محل تجاري معين.
- **الولاء الكامن:** وهو الحالة الناجمة عن الرغبة بالشيء دون أن تقترن هذه الرغبة بالشراء المتكرر لهذا الشيء، وذلك لأسباب تملئها الظروف وليس الثمن.
- **الولاء الأمثل:** يتحقق هذا النوع من الولاء عندما تكون الرغبة مقرونة بالشراء المتكرر للمنتج.  
كما نجد:<sup>3</sup>
- **الولاء بالتقليد:** وهو الولاء المرتبط بأصول تاريخية، تقليدية. كولاء الفتاة لعطر أمها، أو ولاء عائلة لعلامة قهوة استعملتها العائلة الأم... وهكذا.
- **الولاء بالمحاكاة:** ويكون بالخصوص عند شريحة الشباب، كتقليد بعضهم البعض في علامة لبسهم أو عطرهم... إلى غير ذلك.
- **الولاء بالتعود:** ينشأ هذا الولاء نتيجة تعود الزبون على منتج معين.

<sup>1</sup> - عمرو عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص: 24.<sup>2</sup> - محمود يوسف ياسين، مرجع سابق، ص: 42.<sup>3</sup> - عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون -دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 3، 2009، ص: 155.

- **الولاء نتيجة التأثير الثقافي:** فقد يميل الزبون إلى علامة معينة أو منتج ما بسبب ثقافة معينة مرتبطة بالدين أو العرف أو التاريخ والذي ينتهي إليه هذا الزبون.  
كما يمكن تصنيف الولاء وفق مايلي:

- **الولاء المطلق و النسبي:** يقصد بالولاء المطلق؛ الولاء لمنتج أو لعلامة تجارية واحدة فقط والاستغناء على باقي المنتجات أو العلامات، سواء من ناحية المقاربة السلوكية أو من ناحية المقاربة المعرفية. ويعتبر الولاء المطلق من الناحية الواقعية أمرا صعب التحقيق إلا إذا حالة وجود احتكار. خاصة في بعض الأنواع من المنتجات كالمنتجات واسعة الاستهلاك. أضف إلى ذلك تقارب مستويات جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنافسين وكثرة البدائل وتنوعها. وعلى هذا الأساس غالبا ما نجد أن ولاء الزبائن يكون نسبيا، بمعنى بدرجات متفاوتة من علامة إلى أخرى ومن صنف إلى آخر. والأمر الذي أصبح يكتسي أهمية أكبر لدى المسوقين هو حجم تعاملات الزبون مع المؤسسة مقارنة بالمنافسين. فولاء الزبون لا ينحصر بين زبون ذو ولاء/ زبون غير ولي. فالغاية إذن هي زيادة مستويات ولاء الزبون باستمرار والمحافظة عليها. ويمكن تحديد أربع أنواع من الولاء من حيث تكرار السلوك الشرائي والتي تندرج تحت تصنيف الولاء المطلق والنسبي وهي:<sup>1</sup>

- **الولاء المطلق (المثالي، غير المجرأ، التام):** شراء مطلق لنفس العلامة. وهو قيام الزبون بشراء علامة واحدة بشكل متعاقب، ويعد هذا النوع من الزبائن مواليا لعلامة واحدة.
- **الولاء المُقسَّم (المجرأ، الموزع):** يتميز بالتنوع بين علامتين بالتناوب. وهو قيام الزبون بشراء العلامة (أ) ثم العلامة (ب) ثم العلامة (أ) وهكذا.
- **الولاء غير المستقر:** تغير المواقف بشكل متتابع. وهو قيام الزبون بشراء العلامة (أ) على نحو متعاقب في الأقل ثلاث مرات ثم قيامه بشراء العلامة (ب) ثلاث مرات على نحو متعاقب.
- **الولاء المعدم (اللاولاء):** التعاقب غير المنظم. وهو شراء الزبون مجموعة علامات على نحو غير منتظم.

- **الولاء الموضوعي أو الناطي:** يمكن أن يعرف الولاء في مجال العلاقات الإنسانية بشكل موضوعي والذي يستند إلى سلوكيات فعلية أو بشكل ذاتي يستند إلى مواقف ذهنية والتعلق العاطفي والتفضيل. يهتم أغلب المسؤولين التسويقيين أساسا بالولاء الموضوعي (السلوكي)، إذ يعتبرون أن ما هو مهم بالنسبة

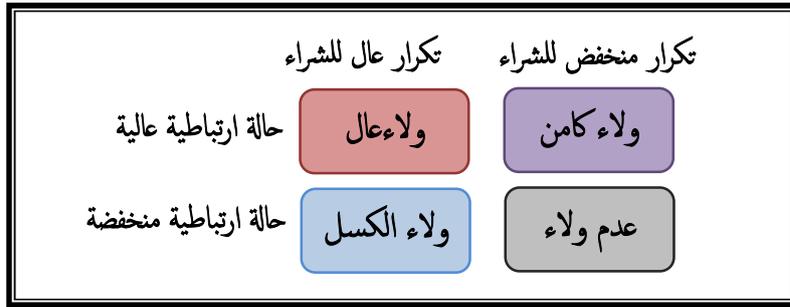
<sup>1</sup>- أنظر كلا من:

- نزار عبد الحميد رشيد البرواري وفارس محمد فؤاد النقشبندى، مرجع سابق، ص: 291.  
- رسميه أحمد أمين أبو موسى، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية (دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-قسم التمويل والمصارف، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2000، ص: 74، 75.

للمؤسسة هو ما يفعله الزبون وليس ما يفكر فيه أو ما يرغب فيه، فمختلف أساليب قياس الولاء تركز على ملاحظة سلوك الشراء، ويستند الكل ضمناً إلى تعريف موضوعي للولاء. إلا أن القياس الموضوعي للولاء ليس كافياً دائماً، بمعنى أنه لا يسمح دائماً لوحده بتقدير شدة الولاء كنتيجة مفسرة لسلوكه المستقبلي، إذ يمكن أن تقيس مستوى عال من الولاء لدى الزبون خلال فترة زمنية لسبب الراحة أو غياب العروض البديلة والروتين من دون أن نسجل أي مستوى تعلق حقيقي، في هذه الحالة يكون ولاء الزبون ضعيف ويمكن خسارته بين يوم وآخر تحت تأثير تغير ظرفي أو عرض تنافسي مغري على عكس الزبون الذي تكون شدة تعلقه بالعلامة كبير يكون احتمال فقدانه ضعيف.<sup>1</sup>

ويمكن تحديد أنواع الولاء حسب درجة الارتباط ومعدل تكرار الشراء من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01-02): أنواع الولاء (حسب درجة الارتباط وتكرار الشراء)



المصدر: نهلة نهاد الناظر، أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة-دراسة تطبيقية على عينة من عملاء المصارف التجارية الأردنية في مدينة عمان-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009، ص: 43.

ويلاحظ من خلال الشكل السابق رقم (01-03) أن الاعتماد على معيار واحد لقياس ولاء الزبائن والتعرف على طبيعته لن يكون مجدياً. فقد يكون لدى الزبون ارتباط عال بمنتهج المؤسسة إلا أنه لا يقوم بالشراء بمعدلات تعكس ذلك الارتباط وهو ما يتجلى في الولاء الكامن. كما أن ارتفاع معدل تكرار الشراء قد يقابله حالة منخفضة من الارتباط بمعنى أن تكرار الشراء ناتج عن أسباب أخرى كأن تكون القرب من المحل التجاري أو عدم الرغبة في تحمل عناء ومشقة البحث عن بدائل أخرى وهو ما يتجلى في ولاء الكسل.

### 3- أهمية ولاء الزبون وأسباب انخفاضه

#### أ- أهمية ولاء الزبون

<sup>1</sup> - نزار عبد الحميد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندي، مرجع سابق، ص: 291، 292.

لقد أصبح ولاء الزبون ذو مكانة وأهمية متزايدة. حيث يعتبر مفتاح لنمو إيرادات المؤسسة. إلا أنه في الوقت نفسه يواجه الكثير من التحديات. فالحصول على ولاء زبون أمر صعب في ظل المتغيرات البيئية الحالية ذات المنافسة الشديدة والبدائل الواسعة. فولاء الزبون في الحقيقة هو هدف المؤسسة الدائم والتحدي الذي لا ينتهي. وترجع أهمية ولاء الزبون لأسباب عديدة نذكر منها:<sup>1</sup>

- الحد من تسرب الزبائن
- المحافظة على الزبائن المرشحين لأطول فترة ممكنة
- تنمية مردودية المؤسسة
- تطوير كلمة الفم المسموعة الإيجابية
- الولاء يخفض من التكاليف التسويقية للحفاظ على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من جذب زبائن جدد؛
- الولاء يقوي تمركز المؤسسة ويدعم الموقع التفاوضي لها مع الموزعين؛
- الولاء يساعد على جذب زبائن جدد؛
- الولاء يمنح الوقت للاستجابة للمنافسة؛

#### ب-أسباب انخفاض ولاء الزبون

يعرف المدبرون ورجال الأعمال أهمية الولاء ويدركون أن التعامل بينهم وبين من يثقون فيهم أفضل من التعامل مع غرباء، وبالتالي فهو أكثر فائدة، ومع ذلك فإن تسرب الزبائن لا يتوقف. لأنهم لا يقيسون هذا التسرب، أو يفوضون قياسه والتعامل معه إلى أقسام التسويق وخدمة الزبائن، في حين أن مسؤولية رصد التسرب وعلاجه هي من مسؤوليات المستويات الإدارية العليا. لأن التسرب مشكلة كبرى لا يمكن لخبرات وسلطات قسم بمفرده أن تحلها.<sup>2</sup> ويعزى انخفاض ولاء الزبون إلى أسباب عديدة نذكر منها:<sup>3</sup>

- قد يتسرب نوع من المثلل إلى المستهلك نتيجة الاستخدام المتكرر لنفس المنتج فترة زمنية طويلة. خاصة وأن الزبون في الغالب يجب التغيير؛

<sup>1</sup>- أنظر كلا من:

1- Nathalie Van Laethem, **Tout la fonction Marketing**, (Paris, France, Dunod, 2005), p: 93.

2- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندى، مرجع سابق، ص: 287، 288.

<sup>2</sup>- فريديريك رايتشلد، مرجع سابق، ص: 02.

<sup>3</sup>- أنظر كلا من:

- محمد منصور أبو جليل وآخرون، **المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها**، (عمان، الأردن، دار غيداء، 2013)، ص: 82.

- محمود يوسف ياسين، مرجع سابق، ص: 43.

- وجود معلومات تفيد أن المنتج يحتوي على مواد ضارة بالصحة فينخفض ولاء الزبون تجاه هذا المنتج؛
- وصول المنتج إلى مستوى الإشباع الذي لا يستطيع مجاراة تفضيلات الزبائن. فيلجأ الزبون إلى البحث عن بدائل أفضل؛
- استجابة الزبون للإعلانات المتكررة حول منتج معين وهذه الإعلانات تشكل نوعاً من الضغط عليه تؤدي إلى انخفاض درجة ولاءه للمنتج؛
- انخفاض أسعار المنتجات المنافسة قد يدفع الزبون نحوها، مما يقلل من درجة ولاء الزبون للمنتج السابق.

#### 4- استراتيجيات ولاء الزبون

##### أ- إستراتيجية بناء الولاء:

إستراتيجية بناء الولاء هي الاستراتيجية التي تضع محل التنفيذ كل الوسائل التقنية والمالية والبشرية للتعامل مع أفضل الزبائن، ويمكن تحديد أنواع إستراتيجيات الولاء فيما يلي:<sup>1</sup>

- إستراتيجية الزبون السفير: عندما يتحول أفضل الزبائن إلى قوة بيعية نشيطة ومحفزة يسمح هذا الزبون بزيادة الثقة لدى الزبائن المحتملين الذين يبحثون عن إجابة لتساؤلاتهم حول المنتج أو العلامة. هذا الزبون السفير والذي بإمكانه أن يقنع زبون محتمل أن يتعامل مع المؤسسة أو العلامة يكافئ من قبل المؤسسة. مثل ما قامت شركة مازدا (MAZDA) مع سفرائها بتقديم المزايا التالية: صيانة مجانية لسياراتهم، 10% تخفيض على القطع الإضافية، الأولوية في تجريب النماذج الجديدة.

- إستراتيجية ضد التخلي: تعتمد الإستراتيجية الدفاعية في حالة الانتقال من محيط مستقر إلى محيط أكثر تنافسية، خاصة مع افتتاح السوق، فالمؤسسة تواجه خطر فقدان زبائنها بدافع التغيير.

- إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث: هو ما قامت به مؤسسة جنيرال موتورز (General Motors) في المعرض الدولي للسيارات لسنة 1998 في فرنسا مع إطلاق الجيل الثاني (Opel 4x4) التي تم عرضها في مقابل 14000 مالك للجيل الأول. حيث قدمت G.M دعوة عامة لكل زبائنها للتوجه نحو أبوابها المفتوحة على مدار 24 ساعة ولدى كل وكلائها لتجريب السيارة الجديدة، وذلك على أساس مسابقة تم إجراؤها، الفائز يتمتع بتجريب السيارة الجديدة لمدة 8 أيام وقد أسفرت هذه العملية عن تدعيم مستوى الولاء لدى بعض الزبائن الذين بادروا بشراء السيارة الجديدة.

- إستراتيجية بناء الولاء بالخدمات: تطورت هذه الاستراتيجية بشكل واسع في مجال الخدمات المصرفية والتأمين، تتطلب هذه العملية توسيع وتحسين خدمات إضافية تكون متناسقة مع رسالة المؤسسة، مثل ما تقدمه بعض مؤسسات الطيران كالحجز في الفنادق، توفير النقل من المطار إلى الفندق.

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندي، مرجع سابق، ص: 302-305.

- إستراتيجية الولاء المتعدي: سميت هذه الاستراتيجية بالولاء المتعدي لأنها لا تستهدف ولاء الزبون النهائي مباشرة بل بالاعتماد على وسائط وتنقسم إلى قسمين:
- خلق حواجز الخروج: تسعى المؤسسة لخلق حواجز لمنع الزبون من التخلي عن المؤسسة والعلامة وتمثل في خلق تكلفة التغير، وترتكز فكرة خلق تكاليف التغير على تقديم حل لمشاكل الزبون، حلا يتميز في العلامة أو في مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
  - خلق ولاء القوة البيعية لبناء ولاء الزبون: تستهدف هذه الاستراتيجية بالدرجة الأولى شبكة التوزيع من أجل زيادة مبيعات العلامة في نقطة البيع والحصول على المواقع في رفوف المحل التجاري بشكل جذاب، حيث يقدم للبائعين نفس نظام النقاط والمكافآت الذي يقدم للزبون النهائي.
- إستراتيجية بناء الولاء بتعاون علامتين: يعني إشراك علامتين غير متنافستين في تقديم سلع وخدمات تستهدف نفس القطاع السوقي، بحيث يحصل الزبون على مكافأته بولائه للعلامة الأولى أو بولائه للعلامة الثانية. ويؤدي وجود تكامل كبير بين العلامتين دور فعال في نجاح مثل هذه الاستراتيجية، مثل التكامل بين خدمات مؤسسة الطيران وشركات سيارات الأجرة.
- إستراتيجية بناء الولاء بالرضا: أثبتت الأبحاث والدراسات أن تحقيق مستويات عالية من الرضا يشكل ضمانا كافيا لبناء ولاء الزبون. ويمكن القول أن للإشباع أثر حاسم في موقف الأفراد تجاه المحافظة والولاء على علاقات إشباع طويلة مع المؤسسة. وعلى المؤسسات أن تولي إشباع الزبون القيمة الأفضل لضمان استمرار الزبون معها. وكسب رضاهم وعدم تحولهم إلى المنافس وزيادة ولاء وسلوك إعادة الشراء. وتعمل المؤسسة على تطوير ولاء الزبون والاحتفاظ به عن طريق عروض القيمة العالية والرضا الدائم لتقوية أواصر العلاقة مع الزبون باستخدام أدوات التسويق المحددة منها:
- إضافة فائدة مالية إلى علاقات الزبون من أمثلة ذلك برامج التسويق المكرر لمكافأة الزبون ذي المشتريات المتكررة أو منح خصومات معينة أو مزايا أخرى.
  - إضافة فوائد اجتماعية وكذلك فوائد مالية ويقوم على أساس تعلم المؤسسة من الزبون لحاجاته ورغباته الفردية ومن ثم توجيه المنتج نحو الأفراد.
  - إضافة روابط هيكلية فضلا عن الفوائد الاجتماعية والمالية فمثلا مسوقوا الأعمال ربما يجهزون الزبون بأدوات خاصة أو روابط حاسوبية تساعدهم في إدارة طلباتهم ومدفوعاتهم.
- ب- إستراتيجية المحافظة على الولاء:

يمكن استخدام استراتيجيات متعددة للمحافظة على العلاقات وتعزيزها. ويوجد مدخلان أساسيان لهذا الغرض يمكن إتباعهما وهما:<sup>1</sup>

- إستراتيجية التعامل مع شكاوى الزبون: يطلق الباحثون على هذا النوع من الاستراتيجيات تسمية إستراتيجية استرجاع الخدمة، بمعنى أن القائم على تقديم الخدمة يسترجع الخدمة المقدمة إذا لم يكن الزبون راضيا عنها لأي سبب كان؛ سواء كانت الشكاوى نتيجة خطأ ارتكبه الزبون نفسه أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل المؤسسة المعنية. وتشير بعض الأبحاث والدراسات إلى أن الذين يتقدمون بشكاوى حول خدمة ما أنهم في الغالب من الموالين للمؤسسة. وأفضل طريقة للاستجابة للشكاوى هي تصميم إستراتيجية تعامل مع الشكاوى تلبى حاجات وتوقعات كل زبون.

- إستراتيجيات ضمان الخدمة: تقدم الكثير من مؤسسات الخدمة ضمانات للمستفيدين كجزء من الخدمة المقدمة، وهي بمثابة تعهدات تقدمها المؤسسات للزبائن حول جودة الخدمة. وتمثل الوظيفة الأساسية للضمان في تقليص المخاطرة المرتبطة بقرار الشراء/الخدمة. سواء كانت قبل اتخاذ القرار أو بعده.

## 5- برامج الولاء

يقصد ببرنامج الولاء ذلك النظام الذي يكون للزبون فيه تخصيص محدد من أنشطة أو مكافآت يتم توجيهها له. وغالبا ما يستلم الزبون وفقا لتلك النوعية من البرامج كارت بلاستيكي باسمه يستطيع استخدامه أينما كان يتسوق، سواء من متجر تجزئة، أو عبر التلفون، أو على موقع الويب. ويقوم هذا الكارت بأداء نوعين من الوظائف: فمن ناحية نجده يمنح للزبون بعض المنافع التي لا يمكنه الحصول عليها دون ملكيته له، كما نجده يساهم من ناحية أخرى في إمداد المؤسسة بمعلومات ذات قيمة هامة يمكن استخدامها في فهم الزبون وفي بناء ولائه لها.<sup>2</sup>

لقد ارتفعت في السنوات الأخيرة وبشكل ملفت للانتباه برامج الولاء التي تعرضها المؤسسات العالمية وذات التوجه التسويقي.<sup>3</sup> وتهدف هذه البرامج إلى تطوير علاقة مميزة ودائمة مع أفضل الزبائن؛ فبرامج الولاء غالبا ما توجه للزبائن الأكثر مساهمة في رقم أعمال المؤسسة وهو ما يفرض على هذه الأخيرة ضرورة تصنيف زبائنها حسب ولائهم من أجل تقديم برامج ولاء تمييزية<sup>4</sup>. فالمتاجر الكبيرة تضع نظام لجمع النقاط، وشركات الطيران تمنح مكافآت للمسافرين الدائمين (المنتظمين) لجذب والاحتفاظ بالزبائن المهنيين المرحبين، مروراً بأشكال التخفيض وامتيازات الولاء المصممة بهدف الاحتفاظ بالزبائن المتعاقدين مثلما هو الحال في الخدمات المالية والهاتف المحمول أو التأمينات للسيارات. و واحدة من أكثر الأنظمة المعروفة هو نظام كلوب كارت لـ

<sup>1</sup> - نهلة نهاد الناظر، مرجع سابق، ص: 44، 45.

<sup>2</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص: 245.

<sup>3</sup> - Paul Baines et autres, Op.cit, p: 574.

<sup>4</sup> - Isabelle Frochot, Patrick Legohérel, **Le Marketing du Tourisme**, (Paris,France,Dunod, 2007), p: 92.

تسكو (Clubcard de Tesco)... ويرجع سبب الارتفاع المتزايد لأنظمة الولاء للتطور التكنولوجي (مثل: البطاقات المغنطة- Les cartes magnetique-) فالمستخدمين يتم مكافأتهم بنقاط في كل عملية شراء، وهو ما يسمى بـ (برامج جمع النقاط) وبفضله يستطيع المستخدمون ذوي الولاء إضافة النقاط الضرورية والتي غالبا ما يتم تخزينها في بطاقة وتحويلها في تاريخ لاحق إلى هدايا أو مشتريات. وتكمن مصلحة المؤسسة التي تستخدم هذا النظام في أن المكافأة الموعود بها تحفز الزبائن في جمع النقاط أكثر وهو ما يزيد من تكاليف تحويلهم إلى مؤسسة أخرى.<sup>1</sup> وفي ظل الإنترنت وحيث أن عمل المؤسسة والمنافسة يقوم على النقرات فإن الولاء الإلكتروني هو النقطة الأكثر قوة في إدارة علاقة الزبائن كما أنه الأكثر مردودا. ولعل هذا هو الذي يفسر السعي المتزايد للمؤسسات نحو أن تكون مؤسسات ذات برامج تسويق الولاء على الويب. ففي دراسة أجريت في عام 1999 أعدتها مجموعة تسويق كارلسون (Carlson Marketing) كشفت أن الزبائن ينفقون أكثر من 64% من مشترياتهم بالتعامل مع المؤسسات التي تقدم برامج الولاء. لهذا ومن أجل الوصول إلى الزبائن الموالين فإن بعض المؤسسات العاملة على الإنترنت أخذت تستخدم عوائد النقرات كطريقة لإضافة لزوجة مواقعهم (كما في تشجيع الزبائن على إيصال أي شيء عن الموقع إلى العائلة، الأصدقاء ومن يفعل ذلك يكافئ بخمسة دولارات).<sup>2</sup> ويمكن تحديد الوسائل المستخدمة في برامج الولاء فيما يلي:<sup>3</sup>

- نادي الزبائن: ويسمى كذلك برنامج نادي العضوية، وفيه يتم منح العضوية مجانا للزبائن أو مقابل اشتراك بسيط حيث يتمتع المنتهي للنادي بخصوصيات على بعض السلع والخدمات ودعوات لاجتماعات وحضور فعاليات وبرامج خاصة كالحفلات والأنشطة التي ترعاها المؤسسة. يقوم العنصر المنخرط بتدوين المعلومات الخاصة بنقطة البيع المعتادة، ويتلقى خلال السنة رسائل تذكيرية لمميزات منتجات المؤسسة وأصدقائه في النادي الذين يروجون للمنتجات الجديدة، وفي المناسبات كالأعياد يمكن أن يحصل على هدايا وعروض خاصة نظير اشتراكه في النادي.

- بطاقات الولاء: هي بطاقات تمنح للزبائن ذوي الولاء للمؤسسة، تسمح لهم بالحصول على مزايا متنوعة كالتخفيضات، معلومات إضافية، معاملات خاصة... إلخ. ويرتكز عمل البطاقة على نظام التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء والمشارك في عرض في ظروف تسويقية متميزة، تتميز بطاقات الولاء بنظام محاسبة نقاط الولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا وعلاوات وخدمات.

- الكبونات والهدايا: هي وسائل تنشيط الزبون بهدف بناء ولاءه سواء للمؤسسة أو العلامة.

<sup>1</sup> - Paul Baines et autres, Op.cit, p: 574.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية-الاستراتيجية، الوظائف، المجالات-، مرجع سابق، ص: 405.

<sup>3</sup> - عبد الحفيظي محمد الأمين، مرجع سابق، ص: 151، 152.

- خدمات ما بعد البيع: وتتضمن إيصال المنتج إلى محل إقامة الزبون، ثم متابعة مستوى الأداء ومراقبته وصيانتته في ورشة الصيانة مرفقا باستمارة تضم معلومات عن الزبون (تاريخ الإصلاح، مختلف عمليات الإصلاح) تحول هذه الاستمارة إلى مركز المعالجة الذي يدخل ضمن قاعدة البيانات. وتجدر الإشارة إلى أن نجاح إستراتيجية الولاء يرتكز على جودة الخدمة واحترام إجراءات جمع المعلومات من ورشة الإصلاح.

إن الهدف المهم لبرامج الولاء هو زيادة عمر الزبون بحيث تزداد ربحيته طول عمر العلاقة. ومن سوء الحظ أنه يصعب قياس فاعلية برنامج الولاء. والمصاعب المفاهيمية لقياس أداء برامج الولاء تنبع من صعوبة مقارنة أداء خطة السوق التي تنطوي على برنامج ولاء مع خطة لا تتضمن مثل هذه البرامج.<sup>1</sup> فبالرغم من انتشار برامج الولاء لا تزال فعاليتها أبعد ما يكون عن الوضوح، فبعض الدراسات تشير إلى أن برامج الولاء تزيد من معدل المحافظة على الزبائن، في حين لم تجد لها دراسات أخرى أي تأثير على معدل المحافظة وإن تكن أثبتت أنها زادت من الحصة من المحفظة. كما لم تجد دراسات أخرى أي اختلاف في السلوك بين الأعضاء المنتسبين إلى برامج الولاء والذين لا ينتسبون إليها. ويجادل البعض بأنه حتى إذا كان برنامج الولاء الذي توفره مؤسسة ما ناجحاً، من المرجح أن يدفع المؤسسات الأخرى إلى توفير برامج منافسة ستؤدي في النهاية إلى زيادة الكلفة الإجمالية في الصناعة.<sup>2</sup> ويعاب على برامج الولاء أنها قد لا تطور ولاء الزبون نحو المؤسسة بقدر ما يكون ولاؤه نحو البرنامج نفسه، كما أن هذه البرامج تركز على السلوك الشرائي الحديث للزبون وعادة ما تفشل في مكافأة الزبائن أصحاب العلاقات طويلة المدى مع المؤسسة.<sup>3</sup> كما أنه بالرغم من وجود فائدة في كون المؤسسة الأولى في تقديم برنامج الولاء، وبالرغم من أن رواد أي قطاع قد يقدمون حوافز ويبحثون عن المزيد من الأرباح مقارنة بالمنافسين، إلا أن الحوافز سرعان ما تصبح معياراً ثابتاً يتوقعه المشترون... وثمة سبب آخر وراء شدة صعوبة تقييم برامج الولاء ألا وهو أن أحد الفوائد الرئيسية التي تجنيها المؤسسة هو البيانات التي تجمع عبر هذه البرامج. ومقابل هذه الفوائد التي تجنيها المؤسسات هناك إدراك متزايد من قبل الزبائن لدلالات الخصوصية والسرية بالنسبة للساحح بجمع بيانات كثيرة عنهم. وبرغم حقيقة أن عدداً كبيراً من الزبائن يكونون راضين عن الحصول على حوافز، غير مباشرين بمسائل الخصوصية والسرية، أو غير واعين بمقدار المعلومات التي تجمع عنهم، هناك مع ذلك زبائن كثيرين لا يستخدمون برامج الولاء لأنها تستلزم إفصاحهم عن معلومات شخصية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أدريان بالمر، مرجع سابق، ص: 447.

<sup>2</sup> - سونيك. غوبتا، دونالد ليهان، مرجع سابق، ص: 187، 188.

<sup>3</sup> - للمزيد من الاطلاع على أمثلة مفصلة لبرامج الولاء يمكن الرجوع لكتاب: سونيك. غوبتا، دونالد ليهان، إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد، ص: 187.

<sup>4</sup> - شيرين عبد الحلیم شاور التيمي، مرجع سابق، ص: 69.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص: 447-449.

## الفصل الثالث: إدارة محفظة الزبائن

تهدف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة علاقة الزبائن إلى إطالة فترة تعامل الزبائن معها وتعظيم قيمتهم الحالية والمستقبلية. تختلف علاقة الزبائن مع المؤسسة من زبون لآخر، من حيث المدة الزمنية والمرحلة التي يمر بها من مراحل إدارة علاقة الزبائن ودرجة ولائه وقيمتة بالنسبة للمؤسسة. وهي محاور أساسية يجب على المؤسسة تحديدها بشكل جيد. فانطلاقاً منها يتم تحديد مختلف البرامج والسياسات التسويقية الخاصة بالزبائن. والتي تتمحور حول الاحتفاظ بالزبون من عدمه أو تطوير العلاقة مع الزبون وكذلك تحديد المزيج التسويقي المناسب ومدى شخصنة العرض وغيرها من الأمور.

في التسويق التقليدي يتم تقسيم الزبائن إلى مجموعات؛ حسب التجانس في توقعاتهم. ويسمح ذلك بوضع أهداف تجارية؛ تتكيف مع كل قسم. بينما يفترض من أدوات تقسيم الزبائن أن تساهم بشكل أفضل في بناء علاقة مع الزبائن، وذلك بالنظر لتوقعاتهم. والقيمة الحالية والمتوقعة لكل زبون.<sup>1</sup>

المرور من الحصة السوقية إلى حصة المحفظة هو موضوع مهم في نقاش أخصائيي إدارة علاقة الزبائن حول الولاء وقيمة الزبائن خلال فترة حياتهم. ويتجلى لنا جيداً من هذا التحول في الفكرة أن امتلاك حصة سوقية كبيرة ليس مرادفاً لولاء الزبائن. فمن قد تملكهم المؤسسة اليوم من الممكن أن تفقداهم غداً. إلا إذا حافظت عليهم أو ضمنت إرتباطهم بها. كما يجب أن نضع في أذهاننا أنه ليست هناك مجموعة ثابتة من الزبائن للمؤسسات كي تعتمد عليها، فلا يوجد مؤيدون مضمونون، فبإمكان الزبائن تغيير فكرهم في أي وقت بشأن ما يستهلكونه وقدر المال الذي ينفقونه على هذا الشيء، وتصرفات المؤسسات في حد ذاتها هي التي تؤثر على السلوك المستقبلي لزبائنها الحاليين والمحتملين.<sup>3</sup> ومن أجل إدارة علاقة الزبائن بشكل جيد والتوزيع السليم لتكلفة علاقة الزبون يجب التعرف على مختلف أصناف الزبائن - حسب المردودية-<sup>4</sup> كما أنه ومن أجل ملاءمة العرض لشخصية الزبون يجب على المؤسسة معرفة واستباق ردود فعل زبائنها. فملاءمة العرض والرضا والولاء بعيداً عن معرفة الزبائن يصبح مثار جدل وأمر مشكوك فيه.<sup>5</sup>

### 1- مراحل العلاقة مع الزبون

من أجل كسب ولاء الزبون يجب على المؤسسة أن تدرك بأن علاقتها مع الزبائن يجب أن تتطور منذ نشأة العلاقة الحميمة؛ فالولاء والثقة المتبادلة يتم بناؤهما بطريقة إنتقائية وتصاعديّة. والشكل التالي يوضح لك:

شكل رقم (02-18): التدرج نحو علاقة إستراتيجية لعلاقة الزبائن

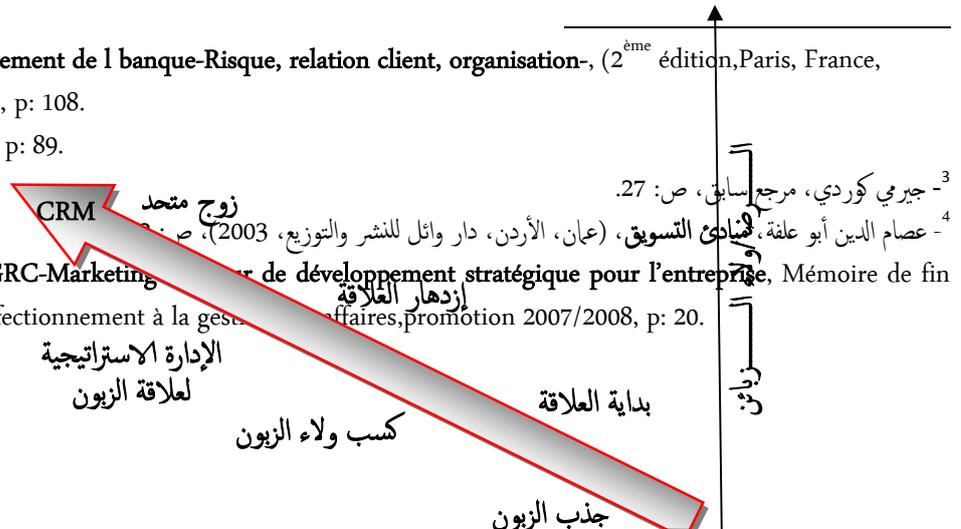
<sup>1</sup> - Eric Lamarque, *Management de la banque-Risque, relation client, organisation*, (2<sup>ème</sup> édition, Paris, France, Pearson éducation, 2008), p: 108.

<sup>2</sup> - Stanley Brown, Op.cit, p: 89.

<sup>3</sup> - جبري كوردي، مرجع سابق، ص: 27.

<sup>4</sup> - عصام الدين أبو علفة، *مبادئ التسويق*، (عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003)، ص: 27.

<sup>5</sup> - Botuli Bola Thierry, *GRC-Marketing pour le développement stratégique pour l'entreprise*, Mémoire de fin d'études, diplôme de perfectionnement à la gestion des affaires, promotion 2007/2008, p: 20.



Source: Stanley Brown, Op.cit, p: 83.

ويمكن شرح مراحل العلاقة المبنية في الشكل السابق فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- **بداية العلاقة:** في هذه المرحلة يكون الولاء جد محدود لأنه لا يركز على روابط حقيقية، وإنما على مظهر سطحي ومادي. فغير المنتجات والأسعار لا أحد يمنع الزبون في هذه المرحلة من اللجوء إلى المنافس إذا أغراه بأفضل المنتجات والتخفيضات.

ب- **إزدهار العلاقة:** تتمن الروابط أكثر فأكثر في هذه المرحلة، قبل وبعد الشراء. المؤسسة تبدي إستماعا للزبون. و ولاء الزبون في هذه المرحلة لا يرتبط فقط بالأسعار والمنتجات. فالعلاقة في حد ذاتها تصبح عاملا للولاء. وتصبح هناك فائدة متبادلة. ويبدأ كل طرف في إدراك المزايا التي يحصل عليها من استمرار العلاقة.

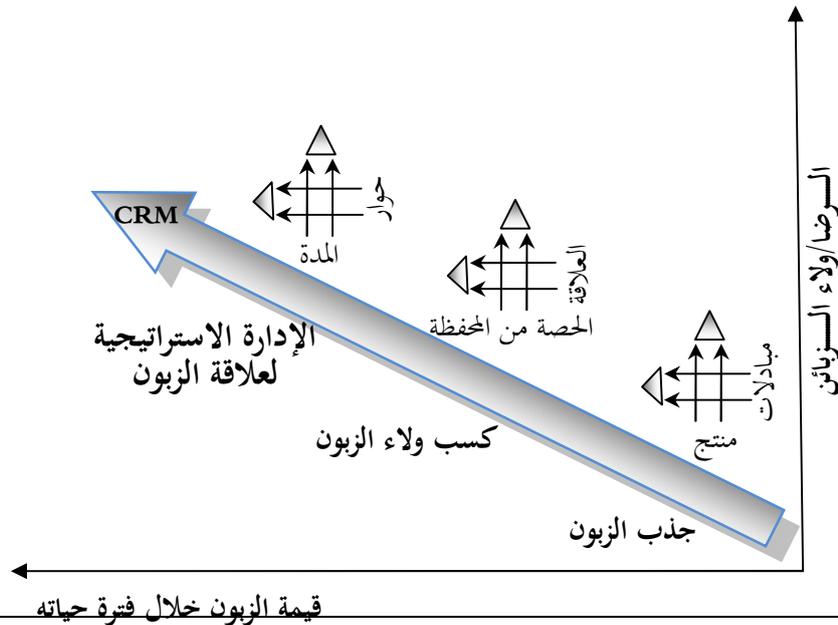
ت- **زوج مُتَّحد:** وهو عبارة عن تحالف مستمر يركز على قبول الطرفين. في هذه المرحلة لا يمكن الخلاص من الولاء لأنه ناتج عن درجة عالية من رضا الزبون. حياة الطرفان لا تؤدي إلا إلى تقوية الروابط بشكل تصاعدي. ويستمر رضا الزبون والولاء في الزيادة. في هذه الحالة فقط يمكننا الحديث فعلا عن الولاء كتعلق حصري تم إنشاؤه. من أجل أن تستمر العلاقة. يجب على المؤسسة كما الزبون التركيز على النتائج الإيجابية. فبالرغم من عدم التوافق الذي قد يحدث في المسيرة نحو الهدف المشترك، لا يمنع ذلك الطرفان من الشعور بالثقة المتبادلة والإرادة بالبقاء سويا. إذ يجب اعتبار إستراتيجية إدارة علاقة الزبون بمثابة تحرك شخصي.

يتم تقدير درجة الولاء بطريقة مختلفة حسب المرحلة التي توجد فيها المؤسسة من مراحل عملية إدارتها لعلاقة الزبون. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Stanley Brown, Op.cit, p: 84, 85.

- 1- مرحلة جذب الزبون (بداية العلاقة): يتم تقدير الولاء على أساس المبادلات. من أجل تحقيق معدل الدوران (تكرار الشراء). مثلا يتم حساب الربحية على أساس معطيات تتعلق بالمنتج خصوصا هامش الربح.
- 2- مرحلة كسب الولاء (ازدهار العلاقة): يتمحور الولاء أكثر على العلاقة. وبشكل أساسي على معيار رضا الزبون. والربحية تقدر على أساس حصة الزبون من محفظة زبائن المؤسسة.
- 3- مرحلة الإدارة الاستراتيجية لعلاقة الزبائن (الزوج المثحد): معايير القيمة للزبون تندمج مع معايير المؤسسة. فمقياس ولاء الزبون إذن يصبح ذو علاقة ضعيفة. وربحية الزبون تحسب خلال فترة حياته. إن مقياس الولاء يجب أن يتضمن على الأقل مؤشر للاستهلاك ومؤشر للرضا. حصة المحفظة تستخدم غالبا مؤشر الاستهلاك. والذي يفسر العلاقة بين المشتريات الحالية المنجزة من طرف الزبون لدى المؤسسة وقدرته الشرائية. لكن هذا المؤشر لا يعكس إذا ما كان ولاء الزبون حقيقي أم لا. إذ نجد في حالات معينة أن الزبون ليس أمامه سوى اللجوء لسلع أو خدمات المؤسسة بمعنى أنه ليس من الضروري أن يكون مقتنعا بها. وهذا ما يفسر أن مقياس حصة المحفظة يكمل غالبا بمؤشر الرضا. ويمكن توضيح المراحل السابقة من خلال الشكل التالي:

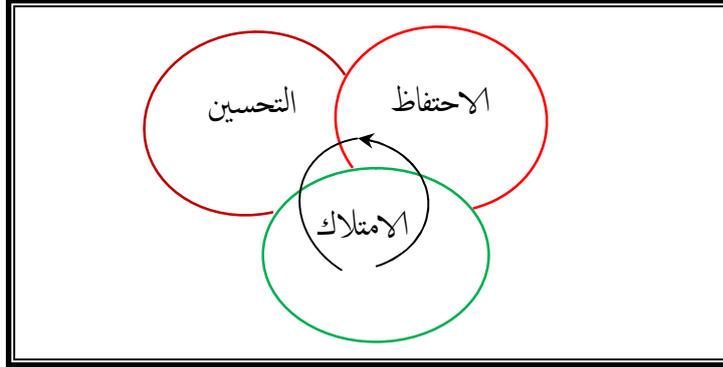
شكل رقم (02-19): تقدير الولاء خلال عملية إدارة علاقة الزبائن



<sup>1</sup> - Stanley Brown, Op.cit, p: 82.

Source: Stanley Brown, Op.cit, p: 86.

تنقسم إدارة علاقة الزبائن إلى ثلاث أطوار كما يوضحها الشكل التالي:  
شكل رقم (1): الأطوار الثلاثة لإدارة علاقة الزبائن



### الطور الأول: إمتلاك الزبون

يدور الطور الأول كله حول إمتلاك زبائن جدد. حيث تركز المؤسسة جهودها على إنشاء قاعدة زبائن إعتادا على وسائل تقنية وكذا تدريب مدروس من أجل جعل قواها البيعية أكثر فعالية.<sup>1</sup> كما يتم تشخيص الزبون المناسب وفقا لمعايير الزبون التي تنسجم مع تصورات المؤسسة.<sup>2</sup> إن جذب الزبائن والفوز بهم لا يمكن أن يتم إلا من خلال إقناع الزبون للعودة للتعامل مع منتجات المؤسسة، وتحاول المؤسسات في الوقت الحاضر استخدام الكثير من الوسائل والأدوات لتقوية وتطوير روابط أقوى مع زبائنهم من خلال برامج التسويق المكرر. تتضمن هذه البرامج إعطاء مكافأة للزبون الذي يعاود التعامل مع المؤسسة أو الذي يكرر الشراء بكميات كبيرة. ضمن هذه المرحلة تقوم المؤسسة باستثمار مبالغ كبيرة لإنفاقها بالإضافة للجهود من أجل كسب الزبون للتعامل معها، بنفس الوقت لا تتوقع هذه المؤسسة من جني أرباح عالية بالمقارنة مع ما تم إنفاقه، مع ذلك فإن هذه المرحلة تعتبر الخطوة الأولى والمهمة في إقامة علاقات وثيقة مع الزبون.<sup>3</sup>

### الطور الثاني: ولاء الزبون

<sup>1</sup> - Stanley Brown, CRM -La Gestion de la relation client -, traduit de l'anglais par mari-christineguyon, (Paris,France, Pearson éducation, 2006), p: 93.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله لعوامرة، مرجع سابق، ص: 291.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص: 292.

في هذا الطور يصبح الهدف الأول هو تطوير العلاقة مع الزبون. تقوم المؤسسة بتقسيم زبائنها إلى مجموعات لهم احتياجات متشابهة. يهدف خدمة كل مجموعة بطريقة أكثر فعالية.<sup>1</sup> ويعتبر الاحتفاظ بالزبون من الوسائل الأكثر صعوبة وتعقيدا من الفوز به، والسبب يعود على قدرة المؤسسة في تلبية حاجاته بالشكل الذي يحقق الرضا. حيث يعتبر الرضا العامل الحاسم في ولاء الزبون للمؤسسة ومنتجاتها. إن الاحتفاظ بالزبون لا يمكن أن يتم إلا من خلال إدراك المؤسسة لقيمة الزبون مدى الحياة.<sup>2</sup>

### الطور الثالث: الإدارة الإستراتيجية لخدمة الزبائن

في هذه المرحلة تدرك المؤسسة بأنه لا يجب تقديم نفس الامتيازات لكل الزبائن. إذا كانوا لا يقدمون نفس الربحية للمؤسسة. ومن أجل التقدم في طريق إدارة علاقة الزبائن يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التحديد المسبق للزبائن الواعدين. كما يجب على المؤسسة أن تستغل الأدوات التكنولوجية والمعلوماتية بدراية كافية، مع العلم أن التقنية وحدها غير كافية من أجل تقديم خدمات ذات جودة لكل الزبائن، وتقديم خدمات ذات مستوى عالي للأفضل من بينهم. وهو الأمر المهم كذلك.<sup>3</sup> كما على المؤسسة أن تدرك بأن توطيد علاقتها مع الزبائن يجب أن يكون من خلال بناء علاقات زبون مستندة بروابط هيكلية واجتماعية بالإضافة للمنافع المادية. وتركز المؤسسة هنا على تحقيق أعلى إنتاج قيمة للزبون واستثمارها، لأنها تحدد مدى الأرباح التي يمكن أن تحققها من هذه العملية. لذلك تحاول المؤسسة توسيع حجم تعاملها مع الزبائن عن طريق الحث والإقناع بتوسيع تعاملاتهم مع المنتجات القائمة أو الجديدة. إن هذه المرحلة تحدد دقة وصواب الخيار الإستراتيجي لتسويق العلاقة مع الزبون وإدارتها ومدى ربحية هذا الخيار، وكذلك يتم تحديد من هم الزبائن اللذين يمكن الإبقاء عليهم ضمن المحفظة الإستثمارية للزبائن. تحاول المؤسسة ضمن هذه المرحلة استرجاع القسم الأعظم من الإستثمارات التي أنفقتها في المرحلة السابقة.<sup>4</sup>

### 2- أسس تقييم الزبائن

يعتبر تقييم الزبون أحد أهم أسس إدارة علاقة الزبائن. حيث يتم استخدامه في تقسيم الزبائن المبني على أساس القيمة، وتحديد استراتيجيات التعامل معهم. ويعتمد ذلك على نوع وكَم المعلومات المتاحة للمؤسسة عن الزبون. ويتم التقييم باستخدام الأدوات والمعايير التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Stanley Brown, Op.cit, p: 94.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله لعوامرة، مرجع سابق، ص: 292.

<sup>3</sup> - Stanley Brown, Op.cit, p: 94.

<sup>4</sup> - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله لعوامرة، مرجع سابق، ص: 292.

<sup>5</sup> - أنظر كلا من:

- رولاند سويفت، مرجع سابق، ص: 03.

- أدريان بالمر، مرجع سابق، ص: 460، 461.

1- ربحية الزبون: وتقاس بكم ونوع المنتجات التي يشتريها الزبون مخصوصا منها تكاليف الوصول إليه وخدمات ما بعد البيع والضمانات التي يطلها، ويمكن تمثيلها بالمعادلة التالية: درجة ربحية الزبون = قيمة ما حصل عليه من المؤسسة - تكلفته على المؤسسة. ويوجد جانبين أساسيان يجب مراعاتهما بخصوص ربحية الزبون وهما:

✓ **الربح الحالي المتأتي من الزبون:** وهو الفائدة المستخرجة من رقم الأعمال المحقق مع الزبون. وتقوم العديد من المؤسسات بتقسيم زبائنها إلى فئات على أساس مدى ربحيتهم لها (فعلى سبيل المثال: عُرف عن البنوك البريطانية أنها تشير إلى شرائح الليمون وهم يمثلون الزبائن ذوي القيمة المحدودة على الأمد الطويل وإلى الخوخ والبرقوق وهي الشرائح التي تنطوي على ربحية أفضل).

✓ **الربح المحتمل للزبون القيمة المتوقعة:** وهي القيمة المقدرة من الأرباح المتأتية من أرباح مستقبلية للزبون (Life time value). بمعنى القدرات الشرائية القصوى الممكن تحقيقها مع الزبون والتي تأمل المؤسسة لتطويرها في رقم الأعمال إذا حافظت على ولائه. مثل الطريقة التي تحدد بها البنوك أن الزبائن الطلاب بوجه عام، وطلاب الطب بوجه خاص، قد يصبحون أكثر زبائنهم ربحية في المستقبل. وحينما يكون هناك دليل على كسب ربح مستقبلي، تقدر شركة الخدمات أنها يمكن أن تتحمل خسارة في الأمد القصير.

2- **القيمة الإستراتيجية للزبون:** وترتبط خصوصا بقدرة الزبائن ومدى اعتمادهم كمرجع ثمين ودائم في تقديم التعليمات للمؤسسة، كما ترتبط بإمكانيتهم في تقديم النصائح لزبائن آخرين ومن ثم احتمال جذبهم للمؤسسة.

3- **درجة ولاء الزبون:** وذلك اعتمادا على طول فترة علاقة الزبون بالمنافسين، ويعبر ولاء الزبون على درجة جودة العلاقة بين الزبون والمؤسسة.

4- **درجة اهتمام الزبون بالمؤسسة:** ويحددها موظف الاتصال المخصص لإدارة علاقة المؤسسة بالزبون بناء على انطباعاته عن الزبون ودرجة اهتمام الأخير بتوطيد علاقة طويلة الأجل مع المؤسسة.

5- **توقعات الزبون:** لكل زبون حد أدنى من التوقعات التي يمكن إدراكها من خلال تقصي تجربة الزبون مع المؤسسات المنافسة والأسعار واتجاهات السوق والجودة المتاحة.

6- **عدد الشكاوى:** يعبر عدد الشكاوى عن تدمير الزبون من المؤسسة، لكنه يتحول إلى فرصة وروابط جيدة بين الزبون والمؤسسة إذا تم تذليل أسباب الشكاوى.

7- **درجة توافق المؤسسة مع الزبون:** يتضح هذا التوافق باتباع الخطوات التالية:

- تفكيك منتجات المؤسسة إلى عناصرها التشغيلية ومكوناتها الرئيسية؛

- الكفاءات المحورية التي تميز المؤسسة وتستطيع المنافسة فيها؛

- العناصر الثانوية التي لا تتميز بها المؤسسة ولا تستطيع المنافسة فيها.

فإذا كانت العناصر الأساسية التي يبحث عنها الزبون هي نفسها التي تكون الكفاءات المحورية للمؤسسة، عندئذ يمكن القول بتوافق الزبون والمؤسسة. أما إذا كانت العناصر الأساسية التي يبحث عنها الزبون في المنتج تمثل العناصر الثانوية للمؤسسة فإن التوافق سيغيب لأن الزبون سيكون أكثر توافقاً مع المنافسين.

8- مصادر فشل الخدمة. يمكن تحديد هذه المصادر، وإجراء تحليل لمعرفة ما إذا كان الفضل يرتبط بنمط معين من الزبائن.

9- التحذيرات المبكرة بأن الزبون على وشك التخلي عن المؤسسة.

10- من هم الزبائن الذي يتعين خروجهم؟ فاستناداً إلى تحليل الربحية، تستطيع المؤسسة تحديد هؤلاء الزبائن. إذ يوجد لدى كل مؤسسة شريحة من الزبائن الذين يقيسون التكاليف على أساس الخدمة المقدمة. ولكنهم لا يولدون عائدات تسمح بتحقيق ربحية. ومع ذلك يجب مراعاة الحذر لتجنب إخراج الزبائن الذي قد يصبحون مصدراً للربح، والذين لم يتم التعرف عليهم بعد. والنموذج جيد الإعداد يجب أن يسمح بتكهنات متعددة ومتباينة تشير إلى الزبائن الذين يولدون ربحية في الأمد البعيد.

3- أنواع الزبائن حسب ولائهم ورجحيتهم واستراتيجيات التعامل معهم

يمكن تحديد أنواع الزبائن حسب ولائهم ورجحيتهم وطرق التعامل معهم في:<sup>1</sup>

1- زبون ذو ولاء ومرح: من الأولى بالمؤسسة تعميق الروابط معه. تقوية ولاء الزبون وزيادة ربحيته من خلال تطوير وتحسين العرض.

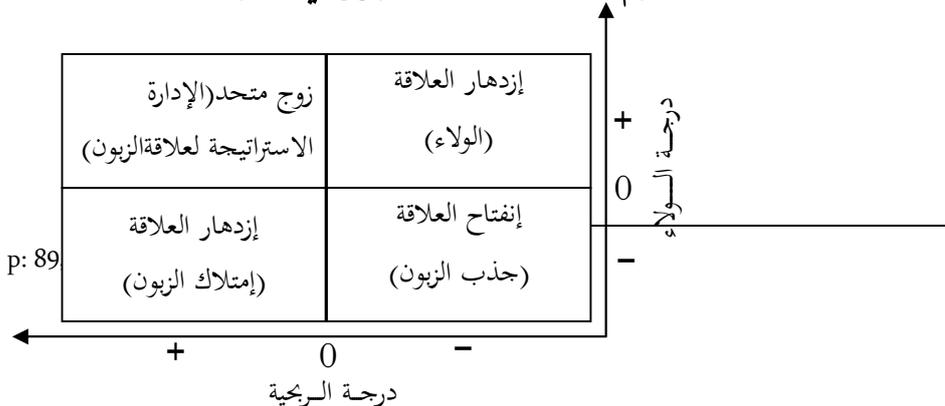
2- زبون ذو ولاء لكنه غير مرح: على المؤسسة أن تحافظ على علاقتها معه وتشجيعه على الحفاظ على العلاقة. فقط تستطيع أن تجعله مرحاً. من خلال توسيع وتحسين عرضها في حالة عدم قدرتها على ذلك يجب أن تتخلى عنه.

3- زبون مرح لكنه ليس ذو ولاء: من المهم التركيز على تقوية العلاقة معه وكسب ولائه.

4- زبون ليس ذو ولاء وغير مرح: سيكون من الحكمة التخلص منه وتركه للمنافسين.

والشكل الموالي يوضح إمتلاك الزبائن إنطلاقاً من التقييم على أساس الربحية ودرجة الولاء، في إطار استراتيجية علاقة الزبون.

شكل رقم (02-20): إمتلاك الزبون في إطار إستراتيجية علاقة الزبون



<sup>1</sup> - Stanley Brown, Op.cit, p: 89

Source: Stanley Brown, Op.cit, p: 90

في المنحنى الأفقي تظهر الربحية وفي المنحنى العمودي تظهر درجة الولاء حيث تبدأ المؤسسة في امتلاك الزبائن تدريجياً، تكسب ولاءهم ومن ثم تفوز بخصيتهم. تعمل المؤسسة على التقدم باتجاه الخانة التي تقع في الأعلى على اليسار. لكن في الأسفل على اليمين في بداية العمليات بمعنى خلال مرحلة الجذب، يظهر الزبون حساس للسعر وكثير التأثر بالإعلان والتسويق وكلما تتعمق الروابط أكثر يتقدم الطرفان باتجاه ولاء أكثر ونحو خلق القيمة. حيث سيصلان لمنفعة متبادلة.

إن تطبيق نموذج الولاء يتطلب اجتذاب ثلاث أنواع من الزبائن:<sup>1</sup>

✓ الزبائن الأوفياء بطبيعتهم الذين يفضلون علاقات العمل المستقرة ذات الأجل الطويل.

✓ الزبائن المربحون الذين ينفقون أكثر من غيرهم، ويدفعون أسرع من غيرهم.

✓ الزبائن المباشرون الذين تتفق منتجات المؤسسة مع رغباتهم إتفاقاً تاماً.

كما يتطلب نموذج الولاء تصفية نوعين من الزبائن هما:<sup>2</sup>

✓ الزبائن غير المربحين.

✓ الزبائن الذين يميلون إلى التسرب.

بل وتحتاج المؤسسة منع هذين النوعين من التعامل معها. فالزبون الذي يشتري نظراً لوجود خصم ثم لا يكرر الشراء هو زبون غير مريح، كما أن الزبون الذي يترك منافسيك ويتجه إليك بناء على خصم ليس زبوناً وفياً أو مفيداً، إذ يكفي أي خصم في أسعار المؤسسات المنافسة لجذبه نحوها. ويؤدي تكرار المؤسسة لاستعمال الخصم كي تجذب زبائن جدد إلى غضب الزبائن القدامى الأوفياء، حيث يشعرون بأنهم من يستحقون هذا الخصم، وبأن منتجات المؤسسة لا تستحق السعر المعتاد. الخطأ الأكبر هو أن يحصل الزبائن الجدد على خدمة أفضل من الزبائن الأوفياء. فإذا اعتدت أن تلتقي بأصدقائك في أحد المقاهي، وتأخرت مشروباتكم، ثم جاء بعدكم زبائن آخرون، وأخذوا طلباتهم قبلكم، فسوف تغضبون، وربما غادرت المكان بلا عودة.<sup>3</sup>

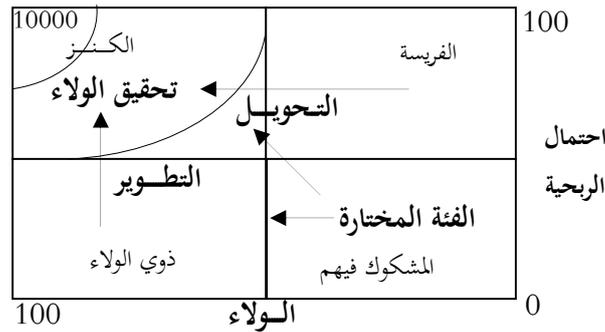
<sup>1</sup> - فريديريك رايتشلد، مرجع سابق، ص: 04.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 04.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص: 04.

يساهم كل زبون في القيمة من جانبين: عبر الزمن باعتباره ذو ولاء أو من خلال الإمكانيات التي يمتلكها. بتقاطع هذين المعيارين نحصل على نموذج تصنيف لاستراتيجيات بحسب المساهمة في القيمة. حيث يوضح هذا النموذج أنواع الزبائن حسب ربحيتهم وولائهم واستراتيجيات التعامل معهم إستنادا على فلسفة إدارة العلاقة الاختيارية للزبائن. والشكل التالي يوضح ذلك:

### شكل رقم (02-21): مصفوفة محفظة الزبائن



Source: Christophe Coutelle et autre, Op.cit, p: 340.

ويمكن وصف هذه المصفوفة فيما يلي:<sup>1</sup>

1- الفريسة: هم مجموعة الزبائن الذين ربحيتهم عالية ومستوى ولاءهم منخفض. من سمات هذه المجموعة أن هناك انسجام بين حاجاتهم وعروض المؤسسة. إن الجهود لتحويل الفريسة إلى زبائن ذوي ولاء نادرا ما ينجح. وبدلا من ذلك فإن على المؤسسة أن تتمتع بهم قبل رحيلهم. كما على المؤسسة أن تستعمل حملات ترويجية خاطفة لاجتذابهم وبناء رضا وربحية متبادلة معهم. ثم التوقف عن الإستثمار فيهم حتى يعودوا في وقت قادم.

<sup>1</sup>-أنظر كلا من:

-محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص: 146.

-نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد فؤاد النقشبندى، مرجع سابق، ص: 293، 294.

-خلود عاصم وناس، أحمد نزار جميل، محمد عبد الله إبراهيم، مرجع سابق، ص: 95.

2- الكنز: هذه المجموعة من الزبائن هي أفضل المجاميع الأخرى، فهم زبائن مرجحون ومستوى ولائهم عالي. كما أن هناك إتفاقا كاملا بين احتياجاتهم والعروض المقدمة من طرف المؤسسة. ترغب المؤسسة في استثمار علاقات دائمة معهم وإسعادهم، ومساعدتهم، والاحتفاظ بهم وتمييزهم. كما ترغب في أن يكونوا أصدقاء حقيقيون يجربون الآخرين حول تجاربهم الجيدة مع المؤسسة.

3- ذوي الولاء: وهم زبائن مستوى ولائهم عالي ولكنهم غير مرجحين، وهناك مواءمة محدودة بين حاجاتهم وعروض المؤسسة. يمكن أن يكونوا أكثر الزبائن صعوبة في التعامل معهم بالنسبة للمؤسسة، ربما تكون المؤسسة قادرة على تحسين ريجيتهم، من زيادة المبيعات لهم، وتقليل مستوى خدمتهم. وإن لم يجعل ذلك منهم مرجحين فيجب إهمالهم.

4- المشكوك فيهم: هذه المجموعة هي الأضعف وأقل أهمية بالنسبة للمؤسسة، فهم زبائن ذو ربحية منخفضة ومستوى ولاء منخفض. وهناك مواءمة منخفضة بين حاجاتهم وعروض المؤسسة. إستراتيجية إدارة العلاقة مع هؤلاء بسيطة مفادها: لا تستثمر أي شيء فيهم.

#### 4- العلاقة بين قيمة الزبون والقيمة المقدمة للزبون:

إن الاستراتيجية التي تعتمد على الزبون لا تتجاهل بالمطلق المبادئ الأساسية للمقاربة التقليدية في التسويق\*. فتوفير القيمة للزبون لا يزال حرجا. لكن هذه المقاربة تلحظ أنه يتعين استرداد الأموال المستثمرة في التسويق التي تهدف إلى جذب الزبائن على المدى البعيد. وهي تبرز على وجه الخصوص وجهي قيمة الزبون- القيمة التي توفرها المؤسسة للزبون، وقيمة الزبون بالنسبة للمؤسسة. القسم الأول هو الاستثمار، والقسم الثاني هو العائد على هذا الاستثمار.<sup>1</sup>

توفر المؤسسة قيمة للزبون من حيث منتجاتها وخدماتها، والزبون يوفر القيمة للمؤسسة من حيث تدفق الأرباح مع مرور الوقت. ربما يوفر الاستثمار في الزبون هذه الأيام فوائد للمؤسسة في المستقبل. وفي هذا المعنى، الزبائن يمثلون الأرصدة التي تحتاج المؤسسة إلى الاستثمار فيها. وفي نفس الوقت، وكما هو الحال في الاستثمارات الأخرى، تحتاج المؤسسة إلى تقييم العوائد المحتملة. وبما أنه ليس كل الزبائن متساوين في توليد الأرباح، ينبغي أن يتفاوت الاستثمار في الزبائن تبعا للأرباح المحتملة التي ستولد عنهم.<sup>2</sup> ويبين الشكل الموالي أربعة سيناريوهات في كل منها قيمة تقدم للزبون وقيمة تتولد عنه.

#### شكل رقم (02-23): الوجهان اللذان يميزان قيمة الزبون

قيمة الزبائن	مرتفعة	الزبائن المستضعفون	الزبائن النجمة
	متدنية	القضايا الخاسرة	الراكبون المجانيون
		متدنية	مرتفعة

#### القيمة المقدمة للزبائن

\* وهو ما أشرنا إليه في الفصل الأول، المبحث 1- سونيك. غوبتا، دونالد. ليهان، ص: 4

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 74، 75.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 74، 75.

المصدر: سونيك. غوبتا، دونالد. ليهان، مرجع سابق، ص: 75.

يحصل زبائن النجمة على أعلى قيمة من منتجات المؤسسة وخدماتها. كما يوفر هؤلاء الزبائن قيمة مرتفعة للمؤسسة من خلال هوامش الأرباح الكبيرة المتولدة عنهم، وولائهم القوي للمؤسسة، وفترة احتفاظها الطويلة بهم. هنا، تتميز العلاقة بأنها متوازنة، ومتساوية إلى حد بعيد، زمفيدة للطرفين. من الواضح أن هذه الحالة تعود بالرجح على الجميع، فالزبائن يحصلون على قيمة عالية، تكسب المؤسسة ولاءهم وأرباحا مرتفعة متولدة عنهم. ومن الحكمة أن تعتمد المؤسسات على هذا النوع من الزبائن. وعلى العكس من ذلك، لا يحصل زبائن "القضية الخاسرة" على قيمة مرتفعة من منتجات المؤسسة وخدماتها. وعادة ما يكون هؤلاء الزبائن هامشين بالنسبة للمؤسسة؛ وقيمتهم الرئيسية، في حالة وجد عدد كبير منهم، هي في دعم الاقتصادات التي تعتمد على الحجم الكبير للمبيعات عن طريق خفض التكاليف وزيادة فعالية الحملات الترويجية على سبيل المثال-، وفي حالة عدم وجود وفورات الحجم، ينبغي على المؤسسة، إذا لم يكن في مقدورها الانتقال إلى مستويات أعلى من الربحية، أن تخفض استثماراتها في هؤلاء الزبائن أو حتى تتخلص منهم.<sup>1</sup>

تبين الحالتين الأخيرتين في الشكل علاقتين غير متوازنتين، وبالتالي غير مستقرتين. يوفر الزبائن المستضعفون قيمة عالية للمؤسسة ولكنهم لا يحصلون على الكثير من القيمة من خدمات المؤسسة. ومن الأمثلة على هذه الشريحة، الزبائن المكتسبون حديثا بأعداد كبيرة الذين لا يتمتعون بخبرة طويلة وربما يتساءلون عن السبب الذي دفعهم إلى شراء منتجاتك أصلا. كما أنهم ربما يكونون من الزبائن الدائمين والذين يبقون، بسبب جمودهم غالبا، محلصين. وهؤلاء الزبائن مستضعفون، وهم عرضة للفرار إلى مؤسسات منافسة ما لم تتخذ إجراءات تصحيحية. ويمكن للمؤسسة أن تستثمر في هؤلاء الزبائن عبر تقديم منتجات أفضل، وخدمات إضافية، والقيام بنشاطات ذات صلة. أما بالنسبة للزبائن "الراكبون المجانيون" فهم الذين يحصلون على قيمة فائقة من استخدام منتجات المؤسسة وخدماتها ولكنهم لا يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة إليها. ومهما تكن الأسباب (مثل الحجم الكبير، المنافسة الشديدة)، هؤلاء الزبائن يعملون على استغلال علاقتهم بالمؤسسة، ويستأثرون بحصة الأسد من القيمة.<sup>2</sup>

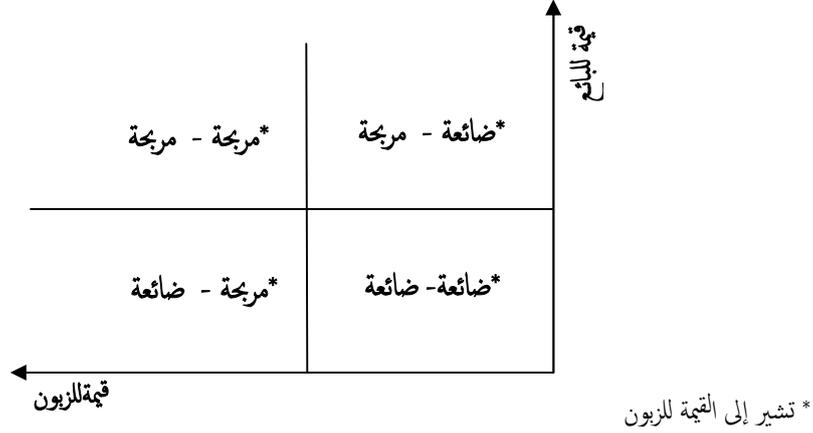
كما أنه وانطلاقا من مفاهيم القيمة المقدمة للزبون، وفي إطار عملية الإستهداف يمكن للمؤسسة اختيار الأقسام السوقية الأفضل، حيث أشار Lambin و Moerloose بهذا الخصوص إلى وجود قاعدة ذهبية،

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص: 75، 76.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 77، 78.

وذلك بأن يكون الاستهداف أولا للزبائن الذين تمثل لهم قيمة العرض المقدم من طرف المؤسسة أعلى مستوى، وليس كما قد يبدو جذابا بأن تكون الأولوية باستهداف الزبائن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (02-24): إختيار الأقسام السوقية الأفضل

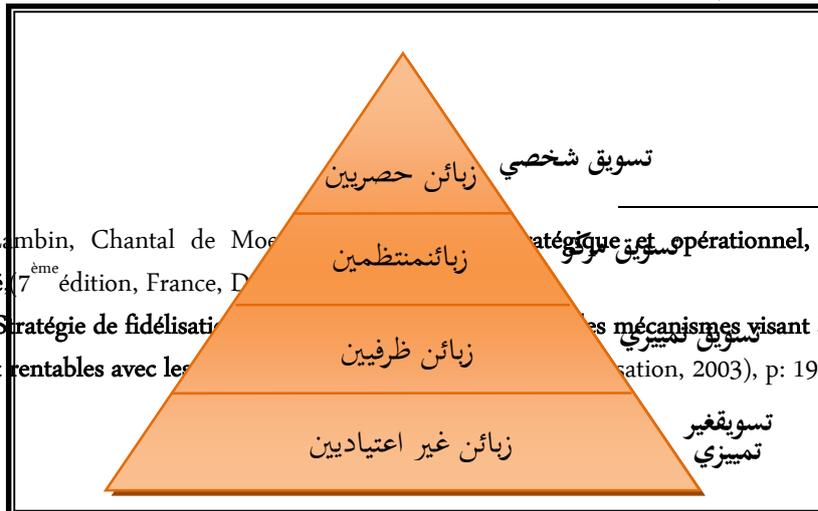


Source: Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit, p: 287.

#### 5- استراتيجيات التسويق المناسبة للزبائن بحسب مستويات ولائهم

إن تحديد قيمة الزبائن يسمح للمؤسسة بأن تنوع في استثماراتها حسب ما يمكنها انتظاره من زبائنها، فالتسويق الشخصي (من واحد إلى واحد) دائما سيكون مكلف، لكن هذه التكلفة تكون مقبولة إذا عوضت بحصرية الزبائن تجاه المؤسسة. وفي هذا الإطار يقول (جون مارك لو (Jean-Marc LEHU):<sup>2</sup> يمكن تقسيم السوق إلى أربعة مجموعات غالبا متناقضة عدديا، إذا كان الولاء معيار التصنيف، وبالتالي نصل إلى هرم ولاء. كل طابق من الهرم يعرض قسم من السوق له ولاء أكبر من الذي أقل منه في الهرم. ومنطقيًا، ومن وجهة نظر ربحية للمجهودات التسويقية، الاستراتيجية التسويقية التي تطبق مع كل قسم من السوق تختلف حسب كل طابق من الهرم. فننتقل من التسويق غير التمييزي إلى التسويق الشخصي، مع مستويات متفاوتة نسبيا بينهما. تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة، تبعا لموقعها في السوق، تبعا لاتساع تشكيلة منتجات المعروضة...ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم (02-25): الاستراتيجيات التسويقية المقابلة لمستوى ولاء الزبائن



<sup>1</sup> - Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, *Stratégie et opérationnel, du marketing à l'orientation-marché*, 7<sup>ème</sup> édition, France, Dunod, 2003, p: 192.

<sup>2</sup> - Jean-Marc Lehu, *Stratégie de fidélisation: les mécanismes visant à instaurer des relations durables et rentables avec les clients*, Dunod, 2003, p: 192.

Source: Jean-Marc Lehu, **Stratégie de fidélisation- Une description solide de tous les mécanismes visant à instaurer des relations durables et rentables avec les clients-**, (Paris, France, édition d'organisation, 2003), Op.cit, p: 194

إن تحديد درجة الشخصية المناسبة في منتجات المؤسسة يجب أن يكون وفق رؤية واضحة. وفي هذا الإطار قدم كل من بيرز و روجرز Peppers et Rogers مصفوفة تتكون من محورين: (1) درجة اختلاف الحاجات والتي تؤثر في درجة تعقد العمليات الانتاجية وتكاليها. (2) درجة تقدير الشخصية من طرف الزبون والتي تحدد إمكانية تحمله لأسعار مرتفعة. والجدول الموالي يوضح ذلك.

#### جدول رقم (02-04): تكيف العرض بحسب خصائص السوق

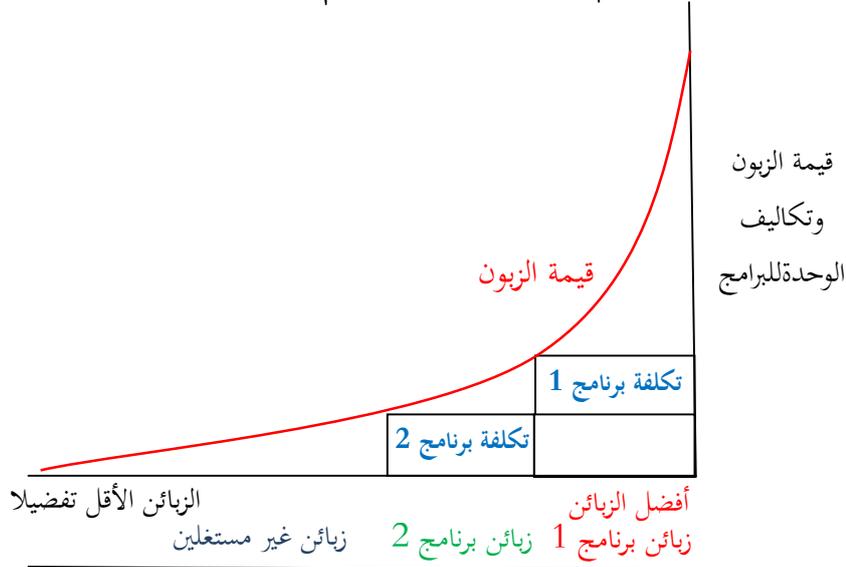
تقدير الشخصية		إختلاف الحاجات
ضعيف	قوي	
مقارنة شخصية (من واحد إلى واحد)	مقارنة تقسيم (تقسيم أجزاء سوقية)	قوي
مقارنة انتقائية (استهداف/كشط)	مقارنة حجم (عدم التمييز)	ضعيف

Source: PierreDesmet, **Marketing direct-concepts et méthodes**, (3<sup>ème</sup> édition, paris, France, Dunod, 2005), p: 37.

يوضح الجدول السابق أن تقاطع البعدين يعطينا أربع وضعيات نموذجية وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- 1- مقارنة حجم: (إختلاف ضعيف، تقدير ضعيف) لا تسوق لأي إختلاف في المنتجات ولا شخصية. هي المقاربة الأقل تكلفة لأن العرض واحد ويُمكن ذلك من الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- 2- مقارنة تقسيم: (أختلاف قوي، تقدير ضعيف) توصي بخدمة الأقسام السوقية التي تقدر الشخصية فقط.
- 3- مقارنة انتقاء: (إختلاف ضعيف، تقدير قوي) هي قرار تقديم عروض بحسب قيمة الزبون، المؤسسة تقرر كشط السوق وخدمة أفضل الزبائن فقط.
- 4- مقارنة شخصية: (إختلاف قوي، تقدير قوي) يرتبط بعرض مختلف، مشخص بحسب الحاجات والتوقعات. مقارنة الشخصية ليست استراتيجية حتمية وإنما يجب أن ترتبط بخيار عقلائي بحسب ظروف وموارد المؤسسة. هذه المصفوفة لا تدمج بعد المنافسة الذي قد يقود لخيار استراتيجي تكيفي أو من أجل تخفيض ميزة تنافسية ويوضح الشكل الموالي تقسيم الزبائن على أساس القيمة والبرامج المناسبة لكل قسم من هذه الأقسام.

شكل رقم (02-26): القيمة وتقسيم الزبائن



Source: Christophe Coutelle, Véronique Gohmann, Eric Wepierre, Op.cit, p: 339

من خلال هذا الشكل تتجلى لنا ثلاث أفكار أساسية وذات أهمية استراتيجية وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Pierre Desmet, Op.Cit, p: 37.

<sup>2</sup> - Christophe Coutelle, Véronique Gohmann, Eric Wepierre, Op.cit, p: 340.

✓ الأولى هي أن القيمة تتركز في عدد قليل من الزبائن. وهو القانون الشهير 80/20، فُحَس الزبائن يقدمون 80% من الدخل والأرباح. ويجب تركيز الأنشطة والاستثمارات على المجموعة الأكثر مساهمة.

✓ الفكرة الثانية تعميم للسابقة: التقسيم على أساس القيمة يقود إلى تقسيم برامج العمل، والتي يجب أن تضبط على أساس الكثافة والتكاليف. وقد يشمل ذلك كل الأنشطة التسويقية.

✓ الفكرة الثالثة تتعلق بالأغلبية التي يفترض أن تكون لها تكاليف هامشية ضعيفة، أو معدومة، فالقدرة على استغلال هذه المجموعة هو مصدر للأرباح.

### 6- القيمة العمرية للزبون "Life time Value"

إن احتساب القيمة المتحققة للمؤسسة من الزبون طول فترة تعامله مع المؤسسة أو ما يعرف بـ life « time value » يعد من المفاهيم الأساسية في إدارة علاقة الزبائن.<sup>1</sup> وتنظر الفلسفة الفكرية الخاصة بقيمة الزبائن إلى الزبائن باعتبارهم المصدر الأولي لكل من التدفقات النقدية الحالية والمستقبلية. وفي ظل هذا الإطار تهتم المؤسسة بتعظيم صافي القيمة الحالية لكل من التدفقات النقدية الحاضرة والمستقبلية التي يدرها الزبائن باعتبارها بمثابة ممثل جيد لقيمة المؤسسة ككل.<sup>2</sup> فقيمة المؤسسة - بعيدا عن أصول رأس المال لديها- تتأني من إجمالي قيمة زبائنها طويلة المدى مجمعة.<sup>3</sup>

#### أولا: تعريف القيمة العمرية للزبون

في سبيل تحديد دقيق لمعنى القيمة العمرية للزبون يمكن تقديم التعاريف التالية:

1. تعرف القيمة العمرية للزبون بأنها: «العوائد المتأتمية من زبون ما خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحا منها تكاليف جذبه وإرضائه والمحافظة عليه».<sup>4</sup>
2. وتعرف كذلك بأنها: «مجموع الأرباح الصافية المنتظرة طيلة حياة زبون المؤسسة وتحويلها الفعلي لمستوى فائدة موافق لذلك».<sup>5</sup>
3. ويعرف أرثر هاجز القيمة العمرية للزبون بأنها: «القيمة الصافية الحالية للربح الذي ستحققه من الزبون العادي الجديد خلال عدد معين من السنوات».<sup>6</sup>

<sup>1</sup>-Gestion de la Relation Client, Op.cit, p: 97.

<sup>2</sup>- محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص: 470.

<sup>3</sup>- جيري كوردي، مرجع سابق، ص: 27.

<sup>4</sup>- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسة، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد07، جامعة ورقلة، 2009، ص: 371.

<sup>5</sup>- Nathalie Van Laethem, Op.cit, p: 97.

<sup>6</sup>- جوزيف إتش بويت، جيمي تي بويت، مرجع سابق، ص: 122.

4. ويعرفها Khotler بأنها: «ربحية الزبون من خلال مجموع التكاليف والعوائد المسجلة خلال دورة علاقته بالمؤسسة، أو هي: القيمة الحالية المقدرة للفوائد المحققة من خلال مشتريات الزبون طوال مدة علاقته بالمؤسسة»<sup>1</sup>.

5. كما تعرف القيمة العمرية للزبون بأنها: «القيمة الحالية للمساهمة المستقبلية للزبون في إيرادات المؤسسة، منقوصا منها التكاليف»<sup>2</sup>. ونقصد هنا القيمة الصافية الإيجابية لأن قيمة المعاملات أعلى من القيمة المخصصة لاكتساب والاحتفاظ بالعلاقة مع الزبون مع مرور الوقت. من جهة أخرى، نتكلم عن القيمة الحالية علما أن وحدة نقدية محصلة حاليا تملك قيمة أكبر من قيمة نقدية محصلة فيما بعد – فالإيرادات المالية المستقبلية ترتبط بقيمتها الحالية<sup>3</sup>.

إن الفكرة الأساسية وراء القيمة العمرية للزبائن هو أنه ينبغي الحكم على الزبائن وربحيتهم للمؤسسة خلال الفترة الكلية لتعاملهم معها، والربحية عادة ما تستند على صافي القيمة وهي المتبقي بعد طرح الكلف التي تتحملها المؤسسة لتقديم المنتجات وكذلك بعد طرح كلف اكتساب الزبون والحفاظ عليه<sup>4</sup>. ويمكننا تقدير قيمة الزبون بإضافة مصدر الإيراد المستقبلي المكتسب من كل زبون (قيمة الزبون طويلة المدى) لكل القيم طويلة المدى للزبائن الحاليين والمستقبليين، ومن خلال حساب العائد على الزبون ستعرف المؤسسات أين ينبغي أن توجه مواردها والجوانب التي تحتاج إلى تحسين. وكذلك، بمعرفة التدفق النقدي المستقبلي المحتمل الذي يمكن للزبون تحقيقه عبر الوقت، ستعرف المؤسسات إذا ما كان مستوى الاستثمار المتكبد لنيل هذا الزبون مناسباً أم لا<sup>5</sup>.

إن فكرة الزبون ذو القيمة العالية هي محل جدل ونقاش إذ أنه غالباً ما يفترض أنها تعني الزبون الذي يعطي قيمة مالية عالية خلال حياته مع مؤسسة ما، ويرى (Joller) أن تعويض خسارة زبون ما يجب أن يقابلها كسب أو جذب زبون جديد، وعند قياس جاذبية الزبون الجديد المحتمل فإن مفهوم القيمة العمرية للزبون يكون مهماً للغاية<sup>6</sup>. وتفترض أفضل المؤسسات أن الزبائن نادرون وأن الأسواق تنافسية، وللحصول على أعلى قيمة طويلة الأمد من كل زبون، لا بد أن تتبنى المؤسسات إستراتيجية تسويق تدمج كل جوانب العمل، و أهم جانب لا بد من احتوائه هو كيف تفوز المؤسسات بثقة الزبائن وتخسرهما<sup>7</sup>.

## ثانياً: قيمة الزبون وربحية الزبون

<sup>1</sup> - بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص: 371.

<sup>2</sup> - Frédéric Jallat, Eric Steven, Pierre Volle, Op.cit, p: 196.

<sup>3</sup> - Loc.cit.

<sup>4</sup> - Gestion de la Relation Client, Op.cit, p: 97.

<sup>5</sup> - جيري كوردي، مرجع سابق، ص: 27، 28.

<sup>6</sup> - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله لعوامرة، مرجع سابق، ص: 288.

<sup>7</sup> - جيري كوردي، مرجع سابق، ص: 26.

قبل أن نتطرق إلى علاقة قيمة الزبون بربحية الزبون، لا بد أن نعرّج على مفهوم الربحية. حيث تعرف ربحية الزبون بشكل عام على أنها «تحديد أو مطابقة أو تخصيص عوائد المؤسسة وكلفتها حسب الزبائن من أجل فهم ربحية كل زبون من زبائن المؤسسة»<sup>1</sup>. وعلى الرغم من أن بعض المديرين يعتقدون أن الربح الدولار الواحد على سبيل المثال من أحد الزبائن هو نفسه ربح الدولار من المبيعات لأي زبون آخر، إلا أن هذا الافتراض لا يكون صحيحاً بصفة عامة ويرجع السبب في ذلك أن لكل زبون طلباته من الأنشطة التي تستهلك الموارد، مثله في ذلك مثل المنتجات أو الأسواق أو أي تقسيم قطاعي آخر للمؤسسة له طلبات مختلفة<sup>2</sup>.

ويتوجب على المؤسسة أن تحدد وتعرف إختلافات الزبائن من حيث القيمة والربحية بالنسبة لها، وتصدر الإشارة إلى أن التمييز بين CLV و CP يعتمد على التمييز بين القيمة والربح، وبشكل عام القيمة هي ما يساويه شيء ما، في حين أن الربح هو الفرق بين العوائد والكلف المنفقة لتوليد تلك العوائد لفترة محددة فربحية الزبون تمثل مقياس محاسبي لما تحصل عليه المؤسسة من علاقتها بزبائنها. لذا ووفقاً لهذا التوضيح فقد تكون مؤسسة ما لا تحقق ربحية الآن، ولكنها ذات قيمة مستقبلية بسبب التدفقات النقدية المستقبلية، وذات الكلام ينطبق على الزبائن، فقد يكون هناك زبون غير مرجح حالياً إلا أن له قيمة عمرية CLV موجبة<sup>3</sup>.

### ثالثاً: حساب قيمة الزبون

يتعلق هذا المفهوم بتحديد القيمة التي يمكن حصدتها جراء المعاملات التي تتم مع الزبائن من وجهة نظر المؤسسة البائعة للسلع أو الخدمات، ويمدنا القياس الخاص بقيمة الزبائن بمؤشر عن هامش الربح الذي يتم تحقيقه بعد تغطية كل من تكاليف المنتج والتكاليف الخاصة ببيع هذه المنتجات إلى مجموعة الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة<sup>4</sup>.

يتم حساب القيمة العمرية للزبون إما من خلال طرح التكاليف الكلية وتكاليف العلاقة من رقم الأعمال المتأتي من الزبون، أو تحسب من خلال نسبة حيث تقسم كمية الأرباح المتوقعة من شراء الزبون للمنتجات أو الخدمات على تكاليف الجذب والصفقة وتطوير الولاء وضياع الفرصة<sup>5</sup> والعائد على الزبون يساوي التدفق النقدي في الفترة الحالية للمؤسسة الناتج عن الزبائن. بالإضافة إلى أية تغييرات في قيمة الزبون الكامنة، مقسومين على قيمة الزبون الكلية بداية الفترة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - خلود عاصم وناس، أحمد نزار جميل، محمد عبد الله إبراهيم، مرجع سابق، ص: 98.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 98.

<sup>3</sup> - القيمة العمرية للزبون (CLV : Customer Lifetime Value) . (ربحية الزبون) (CP: Customer Profit)

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص: 105، 106.

<sup>5</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص: 470.

<sup>6</sup> - بنشورى عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص: 371.

<sup>6</sup> - جبري كوردي، مرجع سابق، ص: 27.

ويمكن تقديم بعض الطرق لقياس قيمة الزبون من خلال مايلي:<sup>1</sup>  
أطريقة RFM الحدائة-التردد، المقدار-:نهدف إلى إعطاء قيمة لكل زبون باستخدام ثلاث معايير:

- R(الحدائة): تقيس الزمن المنقضي منذ آخر عملية شراء.

- F(التردد): يعتمد على عدد عمليات الشراء التي قام بها الزبون في فترة محددة (A).

- M(المبلغ): وهو مجموع المبالغ المنفقة لكل عمليات الشراء في نفس الفترة (A).

تطبيق هذه الطريقة يتم على ستة مراحل:

1- المرحلة الأولى (تحديد الفترة الدورية) ثلاثي أو سداسي أو سنوي بحسب نشاط المؤسسة ويفضل

اعتماد أربع دورات على الأقل فإذا اخترنا نشاطا سنويا تكون الدورات الأربع كالتالي: (A<sub>4</sub>) (A<sub>3</sub>)

(A<sub>2</sub>) (A<sub>1</sub>). و يتم دراسة تاريخ عمليات الشراء كل زبون على أربع سنوات متتالية.

2- المرحلة الثانية(قياس مؤشر النشاط لكل زبون): من خلال إعطاء القيمة (1) للزبون إذا قام بعملية

شراء أو القيمة (0) إذ لم يقم بأي عملية شراء في نفس الفترة. مثال: ليكون مؤشر النشاط [0101]

للزبون x. هذا يعني أن الزبون قام بعملية شراء في الفترة (A<sub>2</sub>)، (A<sub>4</sub>) فقط.

3- المرحلة الثالثة (حساب معاملات الحدائة R، والتردد F): بعد تحديد مؤشر النشاط لكل زبون يسهل

قياس معاملي الحدائة R والتردد F.معامل الحدائة R يقاس بحساب عدد الدورات التي تمت بدون

شراء منذ آخر عملية شراء. ومعامل التردد F يقاس بعدد الدورات التي قام فيها الزبون بعملية شراء

حيث يكون معاملا التردد والحدائة محصورين بين القيمة 0 و 4. مثال: ليكون مؤشر الشراء لزون x

هو [0101] ، الزبون يأخذ معامل الحدائة R=1 ومعامل التردد F=2 .

4- المرحلة الرابعة(حساب القيمة-حدائة، تردد-): لحساب القيمة-حدائة، تردد-(RF) الطريقة الأكثر

إنتشارا هي الطريقة الثنائية التي من خلالها نرجح عمليات الشراء التي قام بها الزبون على الفترة

المدروسة. الفرضية الأساسية تفترض أن عمليات الشراء الحديثة هي الأكثر أهمية. يتم حساب قيمة

وحيدة (RF) لكل زبون ويكون الترميز الثنائي لمؤشر الشراء على الشكل التالي:

$$RF = 2^3(A_1) + 2^2(A_2) + 2^1(A_3) + 2^0(A_4) = 5.$$

لنفترض أن الزبون x لديه المؤشر التالي [0101] يتم حساب القيمة (RF) كمايلي:

$$RF = 2^3(0) + 2^2(1) + 2^1(0) + 2^0(1) = 5.$$

5- المرحلة الخامسة (القيمة RFM- حدائة، تردد، مبلغ-): يتم حسابقيمة (RFM) على الشكل التالي:

$$RF = 2^3(A_1)(M_1) + 2^2(A_2)(M_2) + 2^1(A_3)(M_1) + 2^0(A_4)(M_4).$$

حيث أن M<sub>n</sub> هي المبلغ المنفق خلال دورة n.

<sup>1</sup> - Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, OuidadeSabri, **Marketing**, (13<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 2014), p: 219, 220.

مثال: لنفترض أن الزبون x أنفق 500 أورو خلال الدورة (A<sub>2</sub>)، و أنفق 100 أورو خلال الدورة (A<sub>4</sub>).  
يكون حساب القيمة (RFM) للزبون x على الشكل التالي:

$$RFM = 2^3(0)0 + 2^2(1)500 + 2^1(0)0 + 2^0(1)100 = 2100.$$

6- المرحلة السادسة (تصنيف وتقسيم الزبائن): يمكن تصنيف الزبائن بالاعتماد على القيمة (RFM) المتحصل عليها، ومن خلال ذلك يمكننا التفريق بين الزبائن النشطين (أفضل الزبائن) عن الزبائن غير النشطين ومن ثم يتم تبني سياسة تسويقية ملائمة لكل صنف من أصناف الزبائن.  
ب- طريقة القيمة الصافية الحالية للزبون (VANC):

طوال فترة حياة الزبون، ينبغي أن يحقق أرباحاً للمؤسسة. يلجأ مسؤولو التسويق إلى حساب الأرباح المتوقعة مع الزبون خلال فترة طويلة من أجل تحديد الاستثمار الذي سيخصص له. كل فئة من الزبائن يجب أن تحقق أرباحاً تساوي على الأقل تكلفة البرنامج التسويقي الخاص بها كحد أدنى للاستثمار فيها. والحساب يتم بالطريقة التالية: القيمة الحالية للزبون = مبيعات فئة الزبائن - تكلفة البرنامج التسويقي.  
إن تصنيف الزبائن من خلال طريقة FRM و القيمة الحالية الصافية للزبون (VANC) يسمح بتحليلات مقارنة بين مختلف فئات الزبائن. كما هو موضح في الشكل الموالي:

### جدول رقم (02-05): تصنيف الزبائن

متدهورين	مكتسبين		جدد	محتلمين	فئة الزبائن
	عاديين	متميزين			
منخفضة	متوسطة/مر	مرتفعة	منخفضة	-	قيمة المبيعات
منخفضة	متوسطين	مرتفع جداً	متوسط/مرة	منخفض/م	تكلفة الجهود
قديمة	متينة	تحتاج إلى	حديثة	-	طبيعة العلاقة
ضعيفة	مرتفعة/متوسد	مرتفع جداً	ضعيفة	-	نسبة الزبائن
منخفضة	متوسطة	مرتفعة	منخفضة	-	مردودية مجموعة

Source : Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, OuidadeSabri, Op.cit, p: 221.

إنطلاقاً من التحليلات المقارنة لتصنيف الزبائن الموضحة في الشكل السابق، يصبح من السهل تحديد الاستثمارات التجارية والتسويقية التي يستلزم تخصيصها لكل فئة من الزبائن. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

### جدول رقم (02-06): الاستثمار التجاري حسب فئة الزبائن

نسبة ميزانيات	نسبة	عدد الزبائن	فئة الزبائن
---------------	------	-------------	-------------

\* - VANC: valeur actuelle nette d'un client.

37	1	7	جدد
38	43	2	متميزين
23	44	38	عاديين
2	12	75	متدهورين
100	100	122	

Source : Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, OuidadeSabri, Op.cit, p: 221.

تبيّن النتائج المعروضة في الجدول السابق رقم (06-03) أن تكاليف التّسويق تتطوّر بدرجة أقل مقارنة بالمبيعات بالنسبة للفئات الثلاثة الأخيرة. وبالتالي الهامش الخام يتزايد هو الآخر خاصّة بالنسبة للزبائن المكتسبين (المتّيزين و العاديين). وعليه نجد أن حجم العائد على الاستثمار في التّسويق يرتبط بفترة حياة الزبائن المكتسبين. وعلى هذا الأساس مسؤولي التّسويق يعتقدون أنه من الأفضل والأكثر مردودية الحفاظ على الزبائن ذوي الولاء على محاولة كسب زبائن الجدد. و مثل هذه النّمت من التّسيير يفترض وضع نظام لحساب تكاليف لكل زبون من أجل استبعاد ومنذ بداية العلاقة الزبائن المحتملين الذين لا يحققون إلا مبيعات محدودة وتركيز الجهود على أفضل الزبائن.