

الجزء الأول: إدارة علاقة الزبائن - النشأة، المفهوم والأبعاد-

لقد أدى الاهتمام المتزايد بالزبون إلى ظهور العديد من المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية والتي من بينها مفهوم إدارة علاقة الزبائن. وتسعى المؤسسة في ضل هذا المفهوم إلى بناء علاقة جيدة ومستمرة ومرحة مع زبائنها وذلك من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الزبائن للتعرف عليهم ومراقبة كل طارئ يحدث في سلوكهم والاستجابة الفورية والمباشرة وبشكل متواصل لهم لتحقيق رضاهم وضيان ولائهم.

إن نجاح المؤسسة في الوقت الراهن وتفوقها على المنافسين أصبح يرتبط ارتباطا وثيقا بالإدارة الجيدة لعلاقتها مع زبائنها كإحدى الاستراتيجيات الحديثة، انطلاقا من جذب الزبائن إلى المحافظة عليهم وتحقيق ولائهم مع مراعاة تقديم أفضل مزيج من الإشباع (منتجات تخصيصية، شخصية) للاحتفاظ بأفضل مزيج ممكن من الزبائن وهم الزبائن الذين يحققون للمؤسسة أعلى ربح ممكن وأفضل قيمة ممكنة.

الفصل الأول: نشأة مفهوم إدارة علاقة الزبائن

إن مفهوم إدارة علاقة الزبائن بطبيعة الحال لم يظهر هكذا مباشرة وكما نعرفه اليوم بل ظهر بشكل تدريجي وأخذ وقتا حتى اتضحت معالمه وأبعاده، كما أن مفهوم إدارة علاقة الزبائن هو في الأصل نتاج لتطور فكري يتمحور حول فلسفة المؤسسة الإدارية والتسويقية في تعاملها مع تحديات البيئة التسويقية. فالحديث عن نشأة مفهوم إدارة علاقة الزبائن في حقيقة يقودنا إلى الحديث عن تطور المفاهيم التسويقية باعتبار أن إدارة علاقة الزبائن هي عبارة عن امتداد لهذه المفاهيم. وتجدر الإشارة إلى أن ظهور مفهوم إدارة علاقة الزبائن بشكل خاص والمفاهيم التسويقية بصفة عامة كان نتاج للعديد من الظروف التي واجهت المؤسسة الاقتصادية طيلة عقود من الزمن والتي يمكن حصرها في مختلف التحديات البيئية والمتمثلة أساسا في: ازدياد حدة المنافسة، تطور وتغير حاجات ورغبات الزبائن، تغير طبيعة الزبائن، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تطور وسائل الإنتاج،...إلى غير ذلك. وسنحاول من خلال هذا العنصر تقديم تصور لأهم ما يتعلق بتطور المفاهيم التسويقية وبتاريخ نشأة إدارة علاقة الزبائن.

1- تطور المفاهيم التسويقية:

يمكن استعراض تطور المفاهيم التسويقية من خلال مايلي¹:

أ- تسويق العرض

تاريخيا؛ النوع الأول من تعريف التسويق تضمن فكرة طرح منتج في السوق والعمل على بيعه لزبون محتمل. بناءً على ذلك يشمل التسويق إذن كافة الأنشطة التي تسمح بتكليف الطلب على حسب العرض وبالتالي إعطاء أولوية للعرض (من خلال ترويجه، تغليفه، سعره) بهدف تحريك طلب معين.

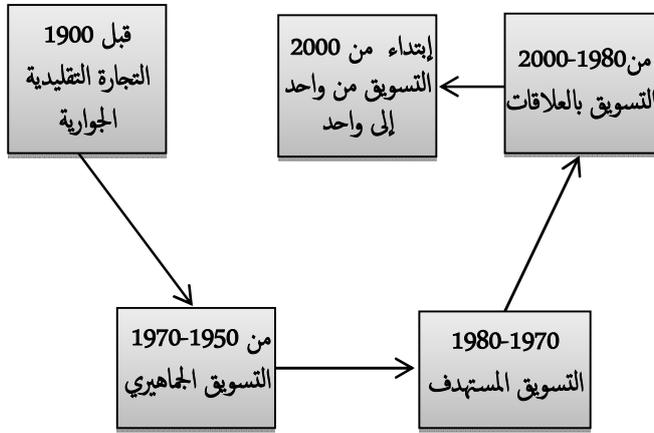
ويستخلص من هذا التعريف فكرة أن المؤسسة تستطيع أن تستغل المستهلك وتجعله يشتري منتج لم يكن يشعر بالحاجة إليه (التسويق يخلق الطلب). في إطار هذا التوجه، العرض هو الذي يخلق الطلب، والتسويق يهدف إلى إمكانية بيع أكبر عدد ممكن من المنتجات الموجودة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

ب- تسويق الطلب Marketing de la demande

وهي وجهة نظر أخرى للتسويق تتضمن وضع الزبون في مركز اهتمام المؤسسة. وبناءً عليه التسويق هو إذن مجموع الأنشطة التي تهدف إلى اكتشاف أو توقع حاجات المستهلك في شكل أصناف من المنتجات أو خدمات ومن ثم تحقيق تكييف المنتجات باستمرار للجهاز الإنتاجي والتجاري للمؤسسة للحاجات غير المنتهية للزبائن.

ج- تسويق التبادل: Marketing de l'échange

في الأخير، وجهة نظر أخرى حاولت الجمع بين التعريفين السابقين وذلك بوضع مفهوم التبادل في قلب التسويق. وبناءً عليه التسويق هو إذن الميكانيزم الذي من خلاله يشبع الأفراد حاجاتهم ورغباتهم بواسطة تبادل المنتجات والخدمات ذات القيمة. هذا التعريف يركز على التفاوض وإمكانية التبادل (راج/راج) بين الطرفين. كما يمكن طرح التطور التاريخي للمفهوم التسويقي من زاوية أخرى كما يوضحها الشكل الموالي.

شكل رقم (03): التطور التاريخي للمفهوم التسويقي

Source: Sébastien Soulez, Op.cit, p: 22.

وفي مايلي شرح للمراحل الموضحة في الشكل السابق:¹

أ- التجارة التقليدية "قبل 1900":

كانت الاقتصاديات الغربية بصفة عامة عبارة عن اقتصاديات حرفية وتجارية أكثر منها اقتصاديات صناعية كبيرة. وبالتالي كان التجار يديرون علاقاتهم بزبائنهم بطريقة تقليدية، والعلاقة تركز على الإدارة العلمية للمؤسسة. التسويق لم يكن له وجود سوى كداعم للبيع. إبتداء من 1900 قطاع التجارة تحول بظهور المحلات التجارية الكبيرة ثم بتركز الموزعين في بعض المجموعات الكبيرة والتي تمتلك مكاتب شراء وتسمح بالتفاوض على الأسعار الشيء الذي لا يستطيع التجار الصغار تقديمه.

ب- التسويق الجماهيري "1970-1950":

¹-Sébastien Soulez, Op.cit, p: 21-23

لقد ظهر الإنتاج بالحجم الكبير والذي يواجه الاستهلاك بالحجم الكبير مع تنفيذ تايلر لأعماله في مصانع فورد. فالعرض النمطي سمح بتخفيض كبير في التكاليف (اقتصاديات الحجم) والتسويق يتمثل في مرافقة العرض و التنبؤ بالطلب بمساعدة أدوات إحصائية.

ج- التسويق المستهدف "1970-1980":

إبتداء من سنوات السبعينات إجمعت الكثير من الظواهر والتي فرضت على التسويق أن يتغير تمثلت أساسا في:

- الثلاثين سنة العظيمة (les trente glorieuses) كانت سنوات ارتفاع في القدرة الشرائية والذي رافقه تطور وتعدد كبير في رغبات المستهلكين؛
- المؤسسات لم تكن تعرف زبائنها بشكل شخصي؛
- إزدياد حدة المنافسة في أغلب الأسواق والتي أصبحت ذات طابع دولي من اجل الوصول إلى المستهلك في هذه الظروف الصعبة التسويق طوّر أدوات إدارية علمية منها مفهوم التقسيم، المزيج التسويقي، دورة حياة المنتج.

د- التسويق بالعلاقات * "1980-2000":

المرحلتين السابقتين أدت إلى تحول كبير نحو العرض أكثر منها نحو الزبون. ابتداء من سنوات الثمانينات عُرف التسويقي بمفهوم التوجه نحو الزبون. فمن أجل أن تختلف المؤسسة وتتميز عن المنافسة وتقترب من الزبون كان لزاما عليها أن تطوّر قواعد بيانات متكاملة إلى حد ما تسمح ببناء علاقة شخصية مع الزبون إلى حد ما عن طريق التسويق المباشر. إنه عصر التسويق بالعلاقات Marketing relationnel، وإنما تسويق بالعلاقات ذو طابع جماهيري Marketing relationnel de masse، بدون اتصال شخصي (التركيز على الأدوات غير الشخصية مثل البريد أو الهاتف) والذي يهتم أكثر بمدى العلاقة (وليس بالبيع والربح المباشر مثل الذي يتم في إطار التسويق الصفقاتي)، ويهتم بالرضا و ولاء الزبون.

هـ- التسويق من واحد إلى واحد "إبتداء من 2000":

إن ظهور الإنترنت والتي تعتبر بمثابة قناة اتصال وتوزيع في آن واحد، سمح بتعزيز العلاقة الشخصية مع الزبون. فحن في الحقيقة نبحث عن إيجاد تقارب مع الزبون والذي كنا عليه في مرحلة البدء (مرحلة التجارة التقليدية) لكن في إطار التكنولوجيا الحالية.

إن النمو السريع للتكنولوجيا منذ سنوات الثمانينات قاد إلى توافر مزيد من المعلومات عن الزبائن أكثر من أي وقت مضى، والتي يتم الحصول عليها عبر الاتصال بالزبائن من خلال: مراكز الاتصال، البريد المباشر، البريد الإلكتروني والإنترنت وهذا القدر الكبير من الاتصال يمكن استخدامه لضمان فهم أكثر لتفضيلات الزبائن المتغيرة،

*- سنتطرق أكثر لمفهوم التسويق بالعلاقات في العنصر الموالي.

بالإضافة إلى توفير فرصة للبيع.¹ وهو ما أشار إليه ببرز عام 1989 عندما تكلم عن وسائل الاتصال الجديدة وتأثيرها في المفهوم التسويقي الذي أصطلح على تسميته هو وروجرز بـ التسويق من واحد إلى واحد.² إن ظهور إدارة علاقة الزبائن كمفهوم يرتبط في حقيقة الأمر بجانبين أساسيين وهما: إطار فكري معين والذي تمثل في المفاهيم الجديدة للتسويق والتي يتضمنها مفهوم التسويق بالعلاقات، وجانب تكنولوجي والذي حدث بتطور تكنولوجيا إدارة بيانات الزبائن وظهور برمجيات إدارة علاقة الزبائن بالإضافة إلى ظهور الإنترنت.

2- التسويق بالعلاقات :

لعل ظهور التسويق بالعلاقات من حيث المفهوم كان أساسه الواقع والظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة. فقد تميزت فترة الثمانينات من القرن الماضي بكثرة العلامات وظهور التقليد حيث أصبحت المؤسسات تركز على الترويج؛ والزبون يقوم بمقارنة علامات ومنتجات المؤسسات باقتناء التي تتصف بالجودة والتميز في تأدية الخدمات وهي الفترة التي بدأ فيها التحول التدريجي من المفهوم التسويقي التقليدي المعروف بالتسويق الصفقاتي إلى مفهوم التسويق بالعلاقات.

وقد تطرق بعض المتخصصين والأكاديميين في هذه الفترة لهذا المفهوم وكانت البداية مع بيري (Berry1983) والذي كان أول من استخدم هذا المصطلح والذي عرفه على أنه عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقات معهم. كما اعتبره على أنه عملية اجتماعية تعمل من خلال تفاعلات تتم بين عدة أطراف في إطار التبادل التجاري. كما ظهرت العديد من المقالات والتي أسست لهذا المفهوم والتي من بينها مقالات (Dwyer.SchurretOt,1987) والأكثر حداثة (Morgan et Hunt,1994)، (Gronroos1994). والذين أكدوا على البعد العلائقي لقطاع الخدمات والقطاع الصناعي. كما اعتبر (ShethetParvatiya1995) أن التسويق بالعلاقات هو بمثابة منهج تستطيع المؤسسة من خلاله الاستجابة بفعالية أكبر لحاجات الزبائن. كما أكد (Boisdevésy,1996) بأن الغرض من وجود التسويق بالعلاقات هو إيجاد روابط بين الزبائن والمؤسسة تأخذ في الحسبان تطلعاتهم، إعادة إعطاء قيمة لعملية الشراء، و وضع الأفراد في قلب عملية الاتصال.³

يقوم المفهوم التقليدي للتسويق على فكرة اقتناص الفرص التسويقية السريعة، والسعي الدائم لجذب الزبائن الجدد ويتم التعامل معهم في أغلب الأحيان بشكل مؤقت، لا يتمتع بصفة الدوام والاستمرارية وبذلك تعتبر كل عملية تبادلية مع الزبائن هي فرصة مجد ذاتها دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلية. في حين أن مفهوم التسويق بالعلاقات يقوم على أسس مخالفة تماما لما كان سائدا وفق المفهوم التقليدي للتسويق، حيث يقوم على ثلاث أسس

¹ - جيرمي كردي، قرن من التسويق - كيف قاد التسويق عالم الأعمال وشكل بنية المجتمع، (ط01، القاهرة، مصر، عالم الكتب، 2014)، ص: 140.

² - جوزيف إتش بويت، جيمي تي بويت، ما يقوله الأساتذة عن التسويق، (ط01، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2005)، ص: 108.

³ - ByblliceCoovi , Management de cycle de vie du client-proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM- , Thèse doctorat, université d'auvergne Clermont 01, faculté de sciences économiques et de gestion, 01 décembre 2010, p:20.

هامة هي جذب الزبائن، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة.¹

ويرتكز التسويق بالعلاقات على مفهوم واسع للمبادلات. فالمبادلات العلائقية تختلف عن المبادلات الصفقاتية من ثلاث أبعاد وهي:²

✓ **البعد الزمني:** المبادلات العلائقية ذات مدى بعيد عكس المبادلات الصفقاتية والتي هي لحظية.

✓ **البعد الاستراتيجي:** المبادلات الصفقاتية لا تستلزم إلا القليل من الاستثمار، فتكاليف التحول عن مورد تعتبر ضعيفة، والبعد الاستراتيجي للمبادلات غير متسع كثيرا. أما المبادلات العلائقية فتستلزم إستثمارات هامة، وتغيير مورد له تكلفة مرتفعة، حيث يتم القيام باستثمارات خاصة لبناء العلاقات تجعل من هذه التحولات صعبة في الأخير.

✓ **البعد الاجتماعي:** يمكننا التمييز بين المبادلات العلائقية والمبادلات الصفقاتية. فالمبادلات الصفقاتية تعتبر الجانب الاقتصادي أساسي في المبادلات؛ والروابط الاجتماعية غائبة في هذه العلاقة. أما المبادلات العلائقية فتهم الجانب الاجتماعي. حيث يحصل المشاركون في المبادلات على مزايا شخصية، ورضا ذو طبيعة غير اقتصادية.

ويمكن تحديد مفهوم التسويق بالعلاقات أكثر من خلال التعاريف التالية:

التسويق بالعلاقات هو: فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمنظمات، يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر³

ويعرف بأنه: «نشاط يهدف إلى إنشاء علاقة مستمرة ومرجحة مع الزبائن، والحفاظ عليها وتطويرها وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف كل من الزبون والمؤسسة»⁴

كما يعرف بأنه: «عملية تعريف الزبون المستهدف ثم العمل على جذبه واستهدافه، ومن ثم العمل على الاحتفاظ به ومن ثم دعم وتطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمؤسسة، مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا يتحقق من خلال الوفاء بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول»⁵

¹ - إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة قطر، 6-8 أكتوبر، 2003، ص: 393.

² - Lamarque Eric, *Management de la banque-risque, relation client, organisation*-, (2^{ème} édition, Paris, France, Pearson éducation, 2008), p: 98

³ - إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ص: 395.

⁴ - Pierre Desmet, *Marketing direct-concepts et méthodes*, (3^{ème} édition, paris, France, Dunod, 2005), p: 34.

⁵ - إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ص: 395.

ويوضح الجدول الموالي الاختلافات بين المقاربة التقليدية القديمة (التسويق الصفقاتي) و وجهة النظر الجديدة العلائقية:

جدول رقم(01): من التسويق الصفقاتي إلى التسويق بالعلاقات

وجهة نظر صفقاتية	وجهة نظر علائقية	الخصائص
احتفاظ بالزبائن	بيع معزول	التوجه
متواصل مكثف	متقطع معتدل	الاتصال
قيمة المنتج بالنسبة للزبون	خصائص المنتج	العرض
طويل المدى	قصير المدى	النطاق الزمني
قوي	ضعيف	الحرص على خدمة الزبائن
واسع	محدود	الالتزام بإرضاء الزبون
جميع الأقسام	قسم الإنتاج	القسم المهتم بالجودة

Source: Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Ouidade Sabri, **Marketing**, (13^{eme} édition, Paris, Vuibert, 2014), p: 206.

كما يمكن تحديد الفروقات أكثر بين كل من التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(02): الفرق في الأهداف ما بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
يهدف إلى إجراء صفقات بيعية دون أخذ اعتبارات للزبائن	يهدف إلى إنشاء وتطوير والحفاظ على العلاقات مع الزبائن
يهدف من خلال إجراء الصفقات البيعية إلى تحقيق الربح دون أن ينظر إلى إنشاء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن	يهدف من خلال الحفاظ على الزبائن إلى بناء علاقات طويلة الأجل
يهدف إلى إبرام صفقات بيعية دون أن يكون هناك اهتمام لحاجات ورغبات الزبائن	يهدف إلى دراسة حاجات ورغبات الزبائن أكثر من إبرام الصفقات البيعية
الأنشطة التسويقية محددة وتنتهي بمجرد إبرام الصفقات البيعية.	الأنشطة التسويقية التي يقوم بها تتصف بالاستمرارية والتطور.

المصدر: محمود يوسف ياسين، مرجع سابق. ص: 10.

3- نشأة إدارة علاقة الزبائن

يقول البعض أن تاريخ نشوء إدارة علاقة الزبائن يعود إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين والحرفيين وزبائنهم.¹ فقبل أن تصبح إدارة علاقة الزبائن مفهوم تسويقي، كانت علاقة الزبون قد طبقت منذ وقت

¹ - يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقة الزبائن، (ط01، عمان، الأردن، الوراق، 2009)، ص: 202.

طويل، وبشكل خاص من طرف الحرفيين الذين كانوا يصنعون أدوات بالمقاس لأجل زبائنهم الأوفياء.¹ أي باعتبار أن إدارة علاقة الزبائن تبحث عن الاهتمام بعلاقة المنتج بالزبون وبدرجة التفاعل بينهما فإن جذور إدارة علاقة الزبائن ترجع إلى الوقت الذي كانت هناك علاقة مباشرة بين المنتج والزبون وكان المنتج يبحث ويسعى من أجل إرضاء حاجات ورغبات زبائنه انطلاقاً من معرفتهم الشخصية وعلاقته بهم والتي قد تمتد فترة طويلة من الزمن.

أما في القرن الثامن عشر الذي يسمى بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المؤسسات وقتذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها، بالإضافة للتميز العمليّاتي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها. وهذا ما يطلق عليه باستراتيجية دفع التكنولوجيا.² أي أن التطور الذي مس وسائل الإنتاج وطرق التشغيل أدى بالمؤسسات إلى التركيز على الآلة وإهمال الزبون (احتياجاته، ورغباته) وهو ما أدى فيما بعد إلى الكثير من المشاكل في العملية التسويقية، ومع مرور الوقت وفي ظل التحديات البيئية والتنافس المتزايد تغيرت نظرة المؤسسات بالنسبة لعلاقتها بمحيطها، ليصبح الزبون في مركز اهتمامات المؤسسة وبدأت علاقة المؤسسة بالزبائن تتطور تدريجياً.

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاحتفاظ باستمرارية علاقة الزبون في سنوات السبعينات من القرن الماضي، فالتسويق بالصفقات تاريخياً صار إذن علاقياً.³ وفي الثمانينات من نفس القرن ظهرت إدارة علاقة الزبائن كطريقة للتعامل مع علاقات العمل للعمل والعمل للزبون، والتي تطورت لسببين: كطريقة لإدارة الزبائن الحاليين بمزيد من الفاعلية، وكسب زبائن جدد بنجاح.⁴ وفي الفترة الممتدة بين سنة 1990 و 2000م بدأ تطبيق مفهوم إدارة علاقة الزبائن بشكل فعلي في المؤسسات وظهرت معه ومن خلاله الحلول التكنولوجية لإدارة علاقة الزبون.⁵ فارتفعت شعبية إدارة علاقة الزبائن في هذه الفترة، حيث أدركت المؤسسات الحاجة لإبداء مزيد من التركيز على الزبون والفوائد واضحة: الحفاظ على ولاء الزبائن طويل المدى يضمن التدفق الحالي للنقد والاستقرار طويل المدى، وزادت شعبية إدارة علاقة الزبائن سريعاً كذلك لأنها تعتبر طريقة لتسيير المبيعات وعمليات التسويق، وتحسين إنتاجية المبيعات وخلق فرص للبيع المتقاطع والبيع بأسعار عالية، وتحسين خدمة الزبائن، وزيادة كفاءة جميع مراكز الاتصال، وتمكين رجال المبيعات من إتمام الصفقات وتحسين معرفة خصائص الزبون واستهدافه، وتقليل نفقات المبيعات وزيادة حصة السوق، وتعزيز تطوير المنتج، والعمل على زيادة الربح الإجمالي.⁶ فإدارة علاقة الزبائن ولدت عندما بدأ الناس يحملون بنظام يستخدم بعض ذكاء الكمبيوتر لاكتساب الزبون وإرضائه واستبقائه، وتساءل الحالمون: ماذا لو كان بإمكاننا دمج كل تلك المعلومات المتوفرة لدينا عن كل زبون من زبائننا، ماذا لو كان بإمكاننا

¹ - Carole Pezzali, e-CRM comment placer internet au cœur de la stratégie client multicanal, (Livre Blanc, solucom group, Février 2009), p:04.

² - يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص: 202.

³ - Carole Pezzali, Op.cit, p: 04.

⁴ - جيري كوردي، قرن من التسويق - كيف قاد التسويق العالم الأعمال وشكل بنية المجتمع-، (ط1، القاهرة، مصر، عالم الكتب، 2014)، ص: 140.

⁵ - Carole Pezzali, Op.cit, p: 04.

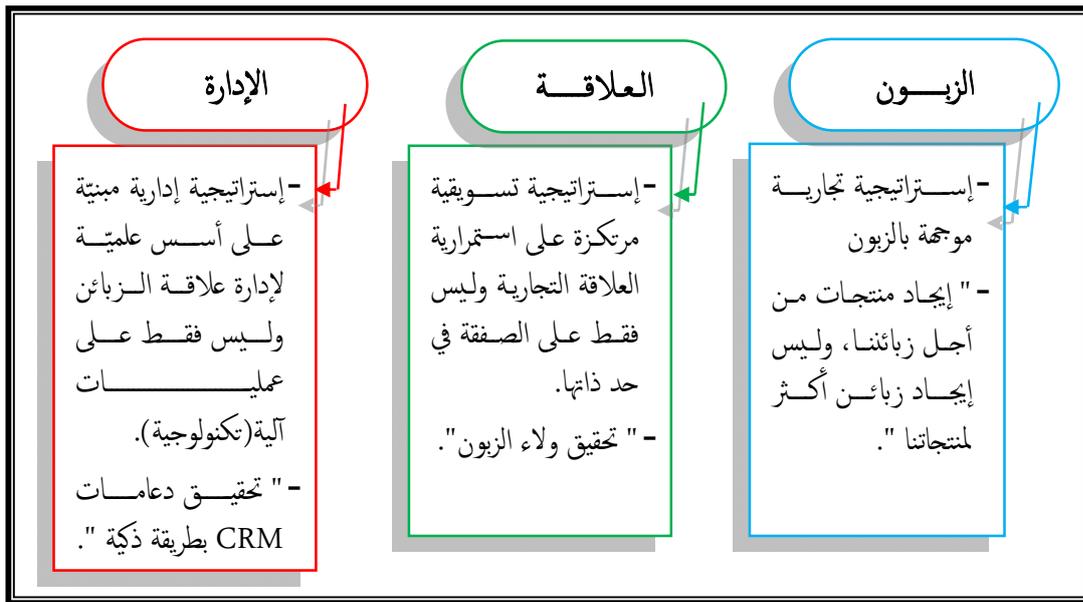
⁶ - جيري كوردي، مرجع سابق، ص: 140.

تقديم كل هذه المعلومات إلى ممثلي خدمة الزبائن على شاشة واحدة، ماذا لو كان بإمكاننا تلقيم هذه المعلومات في تطبيق برمجي ليحللها ويحدد كيف يمكن تحسين التعامل مع كل زبون من زبائننا.¹

فمع نهاية القرن العشرين إذن والذي أساسه اقتصاديات المعرفة، ومع احتدام المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية إلى الزبون، وأصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه، فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة. وبذلك أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يلبي هذه الحاجات بشكل أفضل، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمى باستراتيجية سحب السوق. ولذلك توج هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعّال والعلاقات القوية مع الزبون، بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه، وتحقيق قيمة له مدى الحياة بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة المؤسسة القائمة على (ربح - خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح - ربح)، ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المؤسسة.²

ويمكن توضيح تطوّر مفهوم إدارة علاقة الزبائن من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01-01): إدارة علاقة الزبون - مفهوم تطوّر تدريجيًا -



Source: Carole Pezzali, Op.Cit, P: 04.

ويرى العديد من الخبراء أن هناك أسباب ومفاهيم كثيرة ساعدت في تطور هذا المفهوم وهي:³

¹ - جم سترن، خدمة الزبائن على الإنترنت- كيف تبني علاقتك مع الزبائن وتتمي إخلاصهم لك وتبقى على قمة المنافسة-، تعريب: باسل الحاج قدور، علي أبوعمشة، (ط01، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، 2003)، ص: 452.

² - يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص: 202، 203.

³ - ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقة الزبائن والأداء التسويقي، (عمان، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015)، ص: 26، 27.

- 1- **مرحلة التّسويق بالعلاقات:** حيث يقوم التّسويق بالعلاقات على وضع جميع الأسس والآليات الهادفة للاحتفاظ بالزبائن الحاليين ومحاولة إقامة روابط طويلة الأمد معهم.
 - 2- **مرحلة البحث التسويقي:** حيث قام الباحثون التسويقيون ومنذ ستينات القرن الماضي باستطلاع أو تحديد أو التعرف على قناعات الزبائن وتفضيلاتهم من خلال البحوث التسويقية التي يجرونها.
 - 3- **مرحلة التخطيط لمصادر المواد:** في أواسط الثمانينات من القرن الماضي كان التخطيط لمصادر المواد أمراً متعارف عليه حيث بدأت المؤسسات حينها بإنشاء قواعد بيانات لزبائنها.
 - 4- **مرحلة مراكز الاتصال بالزبائن:** وكان ذلك في أواخر الثمانينات حيث تم إنشاء مراكز الاتصال بالزبائن لخدمة الزبائن وبهدف زيادة المبيعات.
 - 5- **مرحلة أتمتة قوى البيع:** حيث هدفت إلى تطوير إمكانيات جذب الزبائن والحصول على المعلومات الوافية والدقيقة عنهم وتزويد جهاز المبيعات بالمعلومات المناسبة في الأوقات المناسبة وهدفت أيضاً إلى تعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين وتحسين قناعتهم.
 - 6- **مرحلة أدوات إدارة الحملات الترويجية والدعائية:** تماماً كما تم تطوير الوسائل الإلكترونية والتعريف بها. فإن أدوات حملة شؤون الزبائن قد تم تطويرها أيضاً والتعريف بها وذلك لاحتواء التكاليف الضخمة لها والمتعلقة بالمشترىات الدعائية والتقنيات التي تستخدمها للوصول إلى قاعدة أكبر من الزبائن.
 - 7- **مرحلة تكامل المعلومات عبر القنوات وشبكة الإنترنت:** يشار إلى هذه المرحلة بما يسمى وجهة النظر ذات ال (360) درجة حول الزبون أو الرأي المتكامل حول الزبون، وبالشكل العملي يضع نظام إدارة علاقة الزبائن الحلول المتطورة للوصول إلى جميع الحلول المثالية التي يجب الاستمرار في تطويرها وتعديلها وتحديث بياناتها. من جهة أخرى وضع كيارورينارتز (Kumar&Reinartz, 2010) ثلاث أجيال لتطور إدارة علاقة الزبائن إبتداءً من تسعينات القرن الماضي وهي:¹
- 1- **الجيل الأول (طريقة إدارة علاقة الزبائن الوظيفية):** والذي يتضمن ممارسة عملية إدارة علاقة الزبائن على أساس وظيفي محدود جداً والمكون أساساً من جانبيين الأول يتمثل بأتمتة قوى البيع والذي يتناول وظائف تسبق البيع مثل الاحتفاظ ببيانات عن الزبائن الحاليين، والزبائن المتوقعين، والتّسويق عبر الهاتف. وثانياً أنشطة ما بعد البيع مثل مكاتب المساعدة، ومراكز الاتصال، والمكالمات الهاتفية، ودعم الخدمة الميدانية.
 - 2- **الجيل الثاني (طريقة الواجهة الأمامية لمواجهة الزبائن):** حيث حدث التحول عن طريق تكامل الواجهة الأمامية لمواجهة الزبائن مع نظم الواجهة الخلفية، وكذلك مع الشركاء والموردين وتركز هذه النظرة على أهمية تنسيق المعلومات عبر الوقت، وعبر قنوات الاتصال كي تدار علاقات الزبائن بانتظام، كما تدعم هذه النظرة فكرة التّسويق للزبائن طوال دورة حياة مشترياتهم.

¹ - نفس المرجع، ص: 28.

3- الجيل الثالث (الطريقة الاستراتيجية): وكانت مع نهاية سنة 2002، حيث بدأ استخدام إدارة علاقة الزبائن وبشكل متزايد، وكانت الفجوة بين القيمة المدركة للزبائن والقيمة المتحققة تقل بسرعة، وتعلمت المنظمات الإدارية المختلفة من تجاربها في تنفيذ الصيغ المبكرة التي لم تكن على قدر كبير من النجاح لصياغة ممارسات إدارة علاقة الزبائن العملية، وسهل تكامل الإنترنت والتطور السريع في تقنية المعلومات نمو إدارة علاقة الزبائن. وتنفذ الآن معظم المؤسسات العالمية استراتيجية إدارة علاقة الزبائن، ويزداد الإنفاق عليها بشكل سريع.

كما أن التمتع في كل من مفهوم إدارة علاقة الزبائن والتسويق بالعلاقات يظهر الترابط الكبير بينهما سواء من حيث المفهوم أو من حيث النشأة. إذ يمكن القول أن مفهوم إدارة علاقة الزبائن نشأ في ظل حقبة التسويق بالعلاقات وبالتحديد في العقد الأخير من القرن العشرين، لذلك قد نجد من يعرف إدارة علاقة الزبائن بأنها التطبيق العملي لفلسفة التسويق بالعلاقات.

ويرتبط مفهوم إدارة علاقة الزبائن ارتباطاً وثيقاً بالتطور الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. حيث تعتبر إدارة علاقة الزبائن في الواقع نشاط تضرب جذوره في الأفكار المباشرة للتسويق المباشر وإدارة المبيعات، وخدمة الزبائن، والجودة.¹ حيث يمكن النظر لإدارة علاقة الزبائن من وجهة نظر تاريخية كامتداد لأدوات إدارة الاتصالات، حيث تقدم معلومة متناسقة من جميع نقاط الاتصال مع الزبون، سواء على مستوى المكتب الأممي أو المكتب الخلفي.²

إن النمو السريع للتكنولوجيا منذ سنوات الثمانينات قاد إلى توافر مزيد من المعلومات عن الزبائن أكثر من أي وقت مضى، والتي يتم الحصول عليها عبر الاتصال بالزبائن من خلال مراكز الاتصال، والبريد المباشر والإيميل، والإنترنت وهذا القدر الكبير من الاتصال يمكن استخدامه لضمان فهم أكثر لتفضيلات الزبائن المتغيرة، بالإضافة إلى توفير فرصة للبيع.³ وهو ما أشار إليه ببرز عام 1989 عندما تكلم عن وسائل الاتصال الجديدة وتأثيرها في المفهوم التسويقي الذي أصطلح على تسميته هو وروجرز بـ التسويق من واحد إلى واحد.⁴ وقال ببرز أن وسائل الإعلام الجديدة ستختلف عن وسائل الإعلام القديمة في الكثير من الأشياء تشتمل على ما يلي:⁵

- 1- ستكون قابلة لتوجيهها للأفراد: فبدلاً من توجيه الإعلان إلى الزبائن المحتملين في جماعات-أي رسالة واحدة لكثيرين- ستكون قادراً على الحديث إليهم هامساً، مع مخاطبة واحد فقط في كل مرة. بل مع إعداد رسالتك خصيصاً لكل واحد منهم.
- 2- وسائل الإعلام ستكون ذات اتجاهين: ستكون قادراً على الحديث إلى زبونك، وزبونك سيكون قادراً على الاستجابة. بعبارة أخرى يمكنك أن تقيم حواراً حقيقياً.

¹ - جيرمي كوردي، مرجع سابق، ص: 144.

² - Gestion de la relation client, www.softcomputing.com, consulté le: 01/02/2014, A (16h:00),p: 06.

³ - جيرمي كوردي، مرجع سابق. ص: 140.

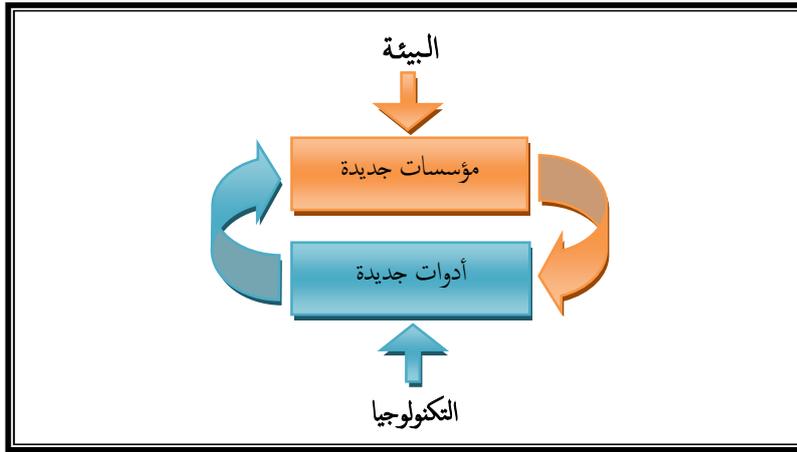
⁴ - جوزيف إتش بويت، جيمي تي بويت، مايقوله الأساتذة عن التسويق، (ط01، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2005)، ص: 108.

⁵ - نفس المرجع، ص: 108.

3- وسائل الإعلام ستكون رخيصة بل ورخيصة جداً: وسائل الإعلام الجديدة القابلة للتوجيه للأفراد وذات اتجاهين وغير باهظة التكاليف ستسفر عن نوع جديد تماما من المنافسة التجارية التي تضطر فيها الشركات إلى التنافس على الزبائن واحد بواحد وأن مستقبل التسويقيسيكون في علاقات الزبائن، وأن الدور المستقبلي للمسوقين سيتمثل في إدارة تلك العلاقات.¹

ويمكن القول أن إدارة علاقة الزبائن نشأة في ظل تأثير عاملين اثنين في نفس الوقت، تغير البيئة التسويقية للمؤسسة وظهور إمكانات جديدة للتكنولوجيا وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكر رقم (01-02): العوامل المؤثرة في ظهور إدارة علاقة الزبائن



Source: Lionel Miration, introduction à la gestion de la relation client(GRC), A destination de profils commerce et/ ou gestion,http://www.netalys.com, Consulté le: 17/09/2013. A (09h:00), p: 03.

أما من ناحية التكنولوجيا الداعمة لإدارة علاقة الزبائن فتعتبر أنشطة أتمتة نقاط البيع (SFA Sales Forces Automation)L'automatisation des forces de ventes من بين الأدوات التكنولوجية الأولى التي تم استخدامها لدعم القائمين على علاقات الزبائن، فكانت هذه المشروعات هي من أعطى القاعدة لنشأة مفهوم إدارة علاقة الزبائن، ثم أخذ هذا المفهوم يتوسع وأصبح يغطي مجموع عمليات التنقيب، البيع وخدمات الزبائن.² فإدارة علاقة الزبائن هي بمثابة مرحلة جديدة لرقمنة المؤسسات - توسيع نطاق استخدام الإعلام الآلي- والتي تخص أتمتة كل من قوى البيع، التسويق، خدمات ما بعد البيع.³ ويمكن تحديد مراحل نشأة العرض التكنولوجي المتعلق بإدارة علاقة الزبائن فيما يلي:⁴

¹ - جوزيف إتش بويت، جيمي تي بويت، مرجع سابق، ص: 109.

² -Alain Fernandez Nodessway, Extrait de livre : le bon usage des technologies expliqué au manager, www.piloter.org, 2010. Consulté le: 01/08/2014, A (09h :15), p: 08

³ - Gestion de la relation client, Op.cit, p: 06,

⁴ - Loc.cit.

✓ **برمجيات إنشاء وتشغيل الجداول Les tableurs (من 1980 إلى 1984):** لقد كان الاستعمال الأول للإعلام الآلي في الوظائف التجارية خلال السنوات 1980-1984 مع إطلاق برمجيات إنشاء وتشغيل الجداول Les tableurs، ولقد أعطت في تلك الفترة قوة ذاتية في إدارة القوائم وإجراء الحسابات البسيطة: متابعة الجرد، حساب الأقساط من رقم الأعمال، عملية تحديد الأسعار... إلخ.

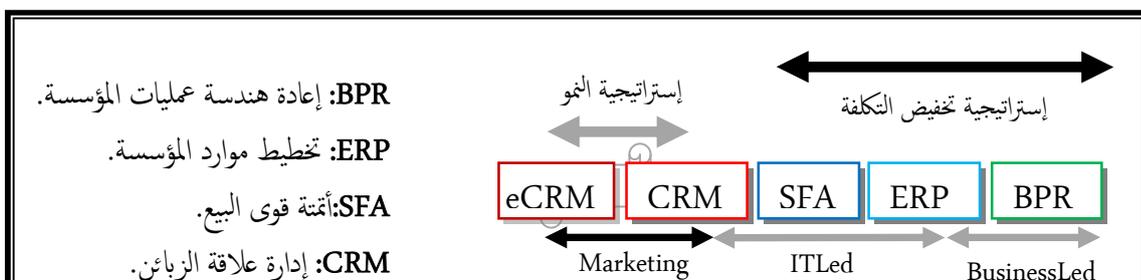
✓ **الاستطلاع La prospectique (من 1984 إلى 1989):** في هذه الفترة، أصبحت إدارة الوظائف التجارية تتطلب التحكم الجيد في قوى البيع من خلال المراقبة الجيدة للأنشطة (المعاينة، التكاليف، التقارير) وتقديم المساعدة للتجار في تخطيط وتنظيم عمليات التنقيب عن الزبائن وإدارة اتصالاتهم، تميزت هذه الفترة بظهور برمجيات لإدارة الاتصالات مثل: Maximizer أو Act، هذه البرمجيات سمحت (ومازال البعض منها) بمتابعة المؤسسات، الاتصالات، الاقتراحات وكذلك النتائج، كما سمحت بتنظيم الأنشطة التي يجب القيام بها بعد مكالمات هاتفية أو زيارة. فكانت الانطلاقة الأولى لإدارة المتصلين، وبداية الإهتمام باستخدام الإعلام الآلي في قوى البيع.

✓ **تعدد الوظائف Le multifonction (من 1990 إلى 1995):** مع تزايد الصعوبات في علاقة التسويق بقوى البيع، أصبح من الضروري وضع تطبيقات تؤمن صعود معلومات القاعدة واستبدال القرارات التسويقية التشغيلية لقوى البيع. فالحاجة المشتركة للمعلومات بين التسويق ووظائف البيع أدت إلى نهاية حقبة برمجيات قوى البيع المنعزلة. وأصبحت المؤسسة ملزمة بنشر كل المعلومات من أجل الحد من المخاطر، وتحسين عملية استجواب الزبائن وتطبيق هذه الاستراتيجية بطريقة عملية. فطورت المؤسسات محاور الاتصال عن بعد. وتم تجميع المعطيات لكي تكون متاحة لأكبر قدر ممكن من المستخدمين. وتم الانتقال من البرمجيات الذاتية إلى البرمجيات التشاركية، باستغلال الإمكانيات المتزايدة للاتصال عن بعد. فكانت الانطلاقة للتشارك في المعلومات بين العديد من المتصلين. وأصبح الزبون عنصر نشط في المؤسسة.

✓ **التكامل L'intégration (من 1996 إلى 2005):** ظهور إدارة علاقة الزبائن يرتبط في الواقع بالرغبة الشديدة في دمج أدوات معلوماتية في إطار تصميم واحد، بالنسبة لجميع الوظائف المرتبطة بالزبون: بيع، خدمة، تسويق؛ مع جميع قنوات التفاعل: وكلاء، قوى البيع وكذلك مراكز الاتصال والإنترنت؛ في إطار منهج تعاوني، من أجل أن تستطيع القوى الفاعلة في المؤسسة العمل سويا في إطار فلسفة تخفيض دورات البيع أو جودة الخدمات.

أما إدارة علاقة الزبائن كنظام معلومات (système d'information) فقد صار مسألة أساسية بالنسبة للمؤسسات في نهاية التسعينات. وقد وضع Bryant تطور إدارة علاقة الزبائن بتطور الأسواق عبر الزمن. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01-03): تطور إدارة علاقة الزبائن



Source: Florianne Buisson, *Gestion de la relation client - apports et limites de la gestion des connaissances* -, thèse doctorat en sciences de gestion, université Jean Moulin Lyon3, Institut d'Administration des entreprises, 2007, p: 11.

يتضمن الشكل السابق أنه تم الانتقال من برمجيات تخطيط موارد المؤسسة* إلى برمجيات إدارة علاقة الزبائن. ويتعلق الأمر في الحقيقة بتوسع لبرمجيات الإدارة المدججة نحو إدارة علاقة الزبائن وذلك لعدة أسباب: تخفيض ميزانيات مشاريع دمج برمجيات تخطيط موارد المؤسسة، وذلك لقلّة نجاحها ومردوديتها. فهذه البرمجيات إذن تحولت نحو ما يسمح للمؤسسة بأن تحيا أي تحولت نحو الزبائن.¹ وأصبح مصطلح إدارة علاقة الزبائن مصطلحا عاما لوصف العمليات التي تهدف إلى ربط نظم معلومات المؤسسة التي تركز على الزبون وتتبع العمليات التجارية التي تتم مع الزبائن من خلال دورة حياة العلاقة.² ومع وصول الإنترنت تمكن الزبائن كما لم يكن في السابق من إيجاد معلومات ووضع المؤسسات في تنافس. لم يكن الزبائن أبدا مرتبطين بالمؤسسة طول حياتهم والمفاهيم القديمة للتسويق المرتكزة على المنتج، البيع، الترويج وتخفيض الأسعار على أساس الحجم تم تجاوزها كليا. وصار رضا الزبون إذن الوسيلة الوحيدة لصنع الأرباح. من جهة أخرى بدأ الاهتمام بتوقعات الزبائن وبدأنا ندرك قيمة لدى الزبائن (إقتصادية، ومعلوماتية). وانتقل دور الزبون من فرصة للربح إلى مصدر لتحقيق الربح.³

4- مقاييس التسويق بين المقاربة التقليدية ومقاربة الزبون:

يُعد المفهوم التسويقي أحدث فكرة في تاريخ علاقات التبادل وهو بمثابة توجه إداري حديث يعتبر أن جوهر عمل المؤسسة هو تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة (المستهلكين) وتهيئة المؤسسة لتحقيق الإشباع المرغوب بأعلى كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين لها.⁴ ويرجع سبب توجه المؤسسات لهذا المفهوم إلى التغيرات الاقتصادية التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية، كزيادة عدد السكان، تحسن القدرة الشرائية، ظهور المخازن الكبيرة ذاتية الخدمة، فظهرت بذلك طريقة جديدة في معالجة المشاكل التجارية وهو ما يعرف بالمفهوم التسويقي، ويقوم هذا المفهوم على إنتاج ما يمكن تسويقه، وليس على بيع ما تم إنتاجه.⁵ وبناء عليه أيقنت المؤسسات بأن الخطوة الأولى في التسويق يفترض أن تبدأ بالزبون ومعرفة حاجاته الحقيقية قبل القيام بالإنتاج الفعلي، إذ ينبغي أن

* تخطيط موارد المؤسسة (ERP : Enterprise Ressources Planning): هو نظام متكامل للمعلومات والذي يدعم العديد من عمليات المشروع واحتياجاته للبيانات، فهي مجموعة من النماذج المستخدمة للبرمجيات التي تنسجم مع نظم المعلومات القائمة في المؤسسة والتي تحقق نظام متكامل وشامل للمعلومات. تعمل نظم تخطيط موارد المؤسسة من خلال التكامل للمجالات الوظيفية في المؤسسة، إذ تساهم في تعميم وتطبيق نظام الاتصالات عن بعد من خلال توفير المعلومات عن البائعين ومواصفات منتجاتهم وأسعار وتواريخ تسليمها والقبول بهذه الشروط. (أنظر: غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات - متركزات كمية ومعرفية - دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص: 245) (BPR: Business Process Reengineering- SFA: Sales Force Automating).

¹ - Florianne Buisson, Op.cit, p: 11.

² - أدريان بالمر، *مبادئ تسويق الخدمات*، ترجمة بهاء شاهين وعلاء أحمد إصلاح ودعاء شراقي، (ط01، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2009)، ص: 455.

³ - Florianne Buisson, Op.cit, p: 11.

⁴ - زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سابق، ص: 39.

⁵ - إبراهيم بلخير، مرجع سابق، ص: 11.

تصمم المؤسسة منتجاتها على ضوء معرفة وتحديد حاجات الزبون بدقة من خلال البحوث والدراسات الوافية فضلا عن ممارسة الضغوط الترويجية المختلفة التأثير على الزبائن بهدف تنشيط الطلب.¹ وبالتالي اتجهت أنظار علماء التسويق إلى الزبون بدلا من المنتج بصفته مالك القوة الشرائية وصاحب القرار النهائي بالشراء، ومنذ بداية هذه المرحلة أصبح الزبون بمثابة المحور الذي يحرك نشاط المشروعات الاقتصادية.² إن تركيز المؤسسة وفقا للمفهوم التسويقي ينبغي أن ينصب على تحقيق الأرباح طويلة الأجل من خلال رضا الزبون وليس فقط الاهتمام بحجم المبيعات والأرباح قصيرة الأجل.³ إن الاهتمام بالزبون في إطار المفهوم التسويقي يحقق للمؤسسة العديد من المزايا التنافسية التي من شأنها رفع معدلات أدائها.

لقد حظيت المقاربة التقليدية للتسويق بمناقشة في كافة كتب إدارة التسويق ودُرست في كافة كليات التجارة تقريبا. المكون الأول في إطار العمل هذا هو تحليل الزبائن، والمؤسسة، والمنافسة، وهو ما يلزم لفهم حاجات الزبائن، وإمكانيات المؤسسة، ومزاياها التنافسية ونقاط ضعفها. فإذا كان بمقدور المؤسسة تلبية احتياجات الزبائن على نحو أفضل من منافسيها، فهذا يعني أنها تملك فرصة سوقية. والمكون الثاني هو صياغة الاستراتيجية الخاصة بتقسيم الزبائن إلى شرائح، واستهداف هذه الشرائح، ومن ثم التموضع. وهذا القسم يلحظ واقع أن الزبائن مختلفون من حيث احتياجاتهم للمنتجات والخدمات، مما يوجب على المؤسسة تحديد تلك الشريحة من الزبائن التي ينبغي عليها استهدافها. وبعد اختيار الشريحة المستهدفة، تحتاج المؤسسة إلى اتخاذ قرار بشأن عرض القيمة أو وضعية منتجاتها بالمقارنة مع عروض المنافسة. والمكون الثالث والأخير يشمل على المنتج، والسعر، والمكان (أي قنوات التوزيع)، والترويج أو برامج الاتصال.⁴

يتميز إطار العمل هذا بالمنطق والفائدة، ولكنه يحمل في طياته تأكيدا ضمنيا على توفير القيمة للزبائن من خلال إشباع حاجاتهم مع القليل من التركيز على الكلفة التي تنشأ عن ذلك. والمقاييس التي تستخدم في قياس النجاح في إطار العمل هذا، مثل المبيعات، أو سعر السهم، أو ارتياح الزبون، هي الأداة التوجيهية في اتخاذ القرار والحلقة الناقصة هي عدم القدرة على قياس العائد على الاستثمار في التسويق.⁵

المقاييس الأساسية في المقاربة التقليدية في التسويق هي المبيعات والحصة السوقية. والمقاييس الفرعية ربما تتضمن مستوى رضى الزبائن وصورة الإسم التجاري. وعادة ما تقاس الأرباح عند مستوى المنتج أو الصنف التجاري. وربما تكون الحصة السوقية أو المبيعات مقياسين خاطئين في كثير من الحالات. فقد تكتسب مؤسسة تبيع بطاقات الاعتماد الكثير من الزبائن ذوي القيمة المتدنية، وهو ما يزيد من حصتها في السوق، ولكن ذلك لن يزيد في ربحيتها على المدى الطويل. كما أن تحسين مستوى رضا الزبائن أمر جيد من حيث المبدأ، ولكن يتعين وزن الفائدة من

¹ سعدون حمود جثير الربعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة-، (ط01، عمان، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015)، ص: 24.

² رضوان محمود العمري، مرجع سابق، ص: 14.

³ طارق طه، مرجع سابق، ص: 57.

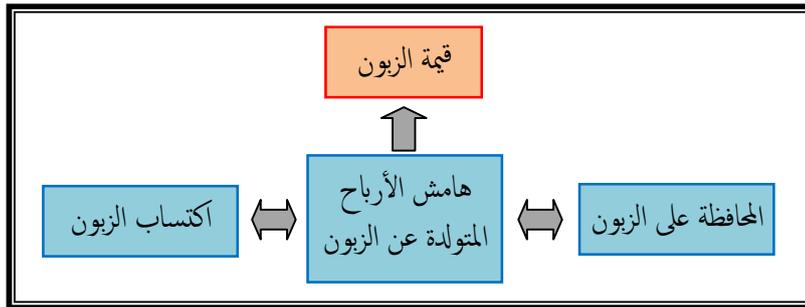
⁴ سونيك. غوبتا، دونالد. ليهان، مرجع سابق، ص: 72، 73.

⁵ نفس المرجع، ص: 73.

هذا التحسن مقابل الكلفة اللازمة للتوصيل إليه. وقياس الأرباح عند مستوى المنتج أو الصنف أمر مفيد ولكنه غير مكتمل لسببين على الأقل. السبب الأول هو أن معظم المؤسسات تركز على أرباح الصنف على المدى القصير أو على أساس الفصول السنوية وتعتبر التسويق في جملة المصاريف. وهذا التركيز قصير المدى يتعارض مع مفهوم التسويق بوصفه استثمارا. والسبب الثاني هو أن قياس الأرباح عند مستوى المنتج يتجاهل الفوارق الكبيرة في الربحية المتولدة من مختلف الزبائن.¹

تركز مقارنة الزبون على قيمة الزبون أو على الربحية المتولدة عنه في مقابل الحصة السوقية، أو مستوى الرضا، أو ربحية المنتج. وتتميز المقارنة التي تركز على الربحية المتولدة عن الزبون بمزايا عديدة. فهي أولا تأخذ بعين الاعتبار نظرة بعيدة المدى وتشدد على أن الزبائن هم الأرصدة التي توفر العوائد على المدى البعيد وأن التسويق بمثابة استثمار في هؤلاء الزبائن. الميزة الثانية هي أنها تلاحظ التفاوت بين الزبائن والذي ربما يكون كبيرا جدا. فليس بالأمر النادر أن نجد أن الزبائن الكبار الذين يعتبرون عادة أكبر مولدي العوائد بالنسبة للمؤسسة لا يشكلون بالضرورة الزبائن الأكثر ربحية بسبب التكاليف المرتفعة التي تتكبدها المؤسسة في خدمتهم... وتتحكم بالربحية التي تتولد عن الزبائن وقيمتهم ثلاث مكونات رئيسية وهي: اكتساب الزبون (معدل الاكتساب وكلفته)، وهامش الأرباح المتولد عنه، والمحافظة على الزبون (معدل المحافظة وكلفته). تعتبر العوامل الثلاثة هذه المقاييس الرئيسية للمقارنة الجديدة. فهي لا توفر مقاييس ملموسة وقابلة للقياس وحسب، بل وتظهر علاقة الشد بين النمو والكفاءة. فعلى سبيل المثال من الصعب أن تزيد معدل اكتساب الزبائن وتخفيض في الوقت نفسه الكلفة الإجمالية أو المتوسطة لعملية الاكتساب. وعلى نحو مماثل، على الأرجح أن ينتج عن زيادة معدل اكتساب الزبائن جذب زبائن هامشين وهو ما قد يؤثر سلبا في معدل المحافظة على الزبائن وفي هامش الأرباح بالنسبة إلى كل زبون. ومثل هذه المقايضات هو جوهر القرارات المهنية الحاذقة والسمة المميزة للنمو المربح.² والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (06): العوامل التي تتحكم بالربحية المتولدة عن الزبون



المصدر: سونيك. غوبتا، دونالد. ليهان، مرجع سابق، ص: 83.

الفصل الثاني: مفهوم إدارة علاقة الزبائن

¹ نفس المرجع، ص: 80.

² نفس المرجع، ص: 81-83.

ظل التسويق لفترة طويلة ذو طابع جماهيري مؤسس على تطبيقات ومعايير طوّرت من أجل بيع منتجات مصنوعة بكميات كبيرة للأسواق الواسعة المتجانسة وإلى القطاعات السوقية. أما إدارة علاقة الزبائن فقد تبنت مقارنة معاكسة لذلك، من خلال العمل على إنشاء محفظة للزبائن إنطلاقاً من التفاعلات، العلاقات، الشبكات، ومجموعات الزبائن الأوفياء، في إطار تصوّر بعيد المدى لا يركز على الصفقات. فالمقارنة التي تبنتها إدارة علاقة الزبائن هي مقارنة شراكة وليست مقارنة الصراع المعتادة (صراع بين المؤسسة والزبون).

1- وجهات النظر المختلفة حول إدارة علاقة الزبائن

قبل التطرق لتعريف إدارة علاقة الزبائن، تجدر الإشارة إلى وجود وجهات نظر مختلفة حول هذا المفهوم. فمما لصبغ الحديث عن تعريف واحد أو شامل لإدارة علاقة الزبائن نظراً لاختلاف وجهات النظر حولها. إلا أنه بالإمكان حصر المجال الذي يدور فيه هذا الخلاف، فمفهوم إدارة علاقة الزبائن يتأرجح بين مفهوم ضيق ومفهوم واسع. حيث ينحصر المفهوم الضيق لإدارة علاقة الزبائن في الحلول التكنولوجية والتقنية المستخدمة من طرف المؤسسات في التواصل مع الزبون. أما المفهوم الواسع فيجعل منه فلسفة تنظيمية وإدارية تتمحور حول الزبون والعلاقة معه يتم وضعها في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وبالتالي لمفهوم إدارة علاقة الزبائن وجهتي نظر الأولى تقنية تهتم بجمع وتوزيع المعلومات، وشخصنة الاتصال مع الزبون، والأخرى استراتيجية تهتم بتأمين رأس مال الزبون، وشخصنة العرض.

كما يمكن طرح إدارة علاقة الزبائن من خلال ثلاث مقاربات وهي:

أ- **المقاربة التكنولوجية:** تستلزم إدارة علاقة الزبائن برمجيات إدارة قواعد بيانات الزبائن ومعالجتها والتي تُنطِج بأنظمة معلومات المؤسسة. وتشمل مجموع البرمجيات التي يتم وضعها بهدف جمع، معالجة، واسترجاع المعلومات حول الزبائن بالإضافة إلى مجموع أدوات التواصل مع الزبائن: شبكة الإنترنت، مواقع الويب، مراكز الاتصال... وتسمح المقاربة التكنولوجية بدمج جميع موظفي الخط الأمامي للمؤسسة (خدمات الزبائن، الشبائيك، مراكز الاتصال، واجهات الويب...)، قواعد بيانات الزبائن (أرشيف الاتصالات والعلاقات، أرشيف الأحداث...)، وأدوات التحليل (أدوات القرار، التنقيب في البيانات...).

ب- **المقاربة التسويقية:** وتتم من خلال تعريف الزبائن، متابعتهم، تقسيمهم، التواصل معهم بشكل جيّد. فإدارة علاقة الزبائن تستلزم اتخاذ قرارات والقيام بأنشطة حسب الأقسام المختلفة للزبائن أو حتى حسب كل زبون. كل فرد في المؤسسة في اتصال مع الزبون يجب أن يكون قادراً على معرفة أرشيف علاقات الزبائن مع المؤسسة. فتحليل قواعد البيانات يسمح بوضع استراتيجيات تقسيم فعّالة وشخصنة العلاقة مع الزبون. تعدد أدوات الاتصال من خلال قنوات التوزيع يسمح بالاستجابة لتفضيلات الزبائن. أنظمة المعلومات تشكل أدوات تسمح بتجسيد أفضل للمقاربة التسويقية.

ج- **المقاربة التنظيمية:** علاقة الزبائن هي مسؤولية الجميع في المؤسسة. إذ يجب على جميع الموظفين التحرك في إطار المشروع من أجل جمع المعلومات عن الزبائن وتنمية العلاقة معهم. فثقافة العلاقة مع الزبون أمر ضروري للنجاح،

وجميع ممثلي المؤسسة يجب أن يكونوا مندمجين في مسعى إدارة علاقة الزبائن. كما يستلزم تنفيذ إدارة علاقة الزبائن التفكير في التنظيم على المستوى العام للمؤسسة. ووضع زابلا وآخرون (Zablah et autres, 2004) خمس وجهات نظر عند تعريف إدارة علاقة الزبائن وهي إدارة علاقة الزبائن كعملية، كاستراتيجية، كفلسفة، كقدرة، وكتكنولوجيا. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03): أهم مفاهيم إدارة علاقة الزبائن

وجهة النظر	الوصف	متطلب النجاح	المفهوم
كعملية	تطوير العلاقة بين البائع والمشتري، وهذه العلاقة يجب أن تكون قوية وقابلة للتحمل.	ينبغي للمؤسسة أن تكون لها القدرة على كشف رغبات الزبائن والاستجابة لها.	إدارة علاقة الزبائن هي إنشاء وتعزيز المشاركة والعلاقات مع الأطراف الخارجيين، خصوصا الوكلاء والزبائن النهائيين.
كاستراتيجية	قيمة فترة حياة الزبائن (القيمة العمرية) مع المؤسسة التي تحدد مقدار ونوع أو المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في العلاقة.	تحديد الأولويات في التعامل معهم على أساس الربح الكمي خلال فترة حياة الزبون.	إدارة علاقة الزبائن هي استثمار المؤسسات في الزبائن الذي يُعتقد أنهم ذو قيمة للمؤسسة، والتقليل من الاستثمار في الزبائن عديمي القيمة.
كفلسفة	الاحتفاظ بالزبائن يمكن أن ينجز بشكل أفضل من خلال التركيز على تأسيس العلاقات معهم والحفاظ عليهم.	ينبغي أن يكون الزبون محور اهتمام المؤسسة والتي ينبغي أيضا أن تكون موجهة نحو فهم الحاجات المتغيرة للزبون.	إدارة علاقة الزبائن هي ليست مشروع مؤقت، ولكن هي فلسفة عمل التي تهدف إلى وضع الزبون في محور اهتمام المؤسسة.
كقدرة	العلاقات المرحة والطويلة الأمد تنشأ فقط عندما تكون المؤسسات لها القدرة على تخصيص سلوكها باستمرار نحو كل زبون.	ينبغي على المؤسسة أن تمتلك مجموعة من المصادر الملموسة، والتي تستخدم لإعادة نمذجة سلوكها بطريقة مرنة نحو الزبائن باستمرار.	إدارة علاقة الزبائن تعني رغبة وقدرة المؤسسة لتخصيص سلوكها نحو كل زبون، استنادا إلى المعلومات التي يجبر بها الزبون وماذا تعرف المؤسسة حول هذا الزبون.
كتكنولوجيا	إدارة المعرفة والتفاعل يمثلان الموارد الرئيسية التي تحتاجها المؤسسة لإنشاء علاقات طويلة الأمد ومرحة مع الزبائن.	ينبغي على المؤسسة أن توجه بطريقة وظيفية، وأيضا يكون قبول المستخدم للتكنولوجيا المطبقة من قبل المؤسسة مبنيا على تأسيس إدارة معرفة وتفاعل مع الزبون.	إدارة علاقة الزبائن هي تكنولوجيا تستخدم تكامل نظام المبيعات، وأنظمة التسويق، وأنظمة المعلومات لتأسيس علاقات مع الزبائن.

المصدر: ثامر البكري، أحمد هادي طالب، مرجع سابق، ص: 32-34.

2- تعريف إدارة علاقة الزبائن:

يمكن تقديم التعاريف التالية لمفهوم إدارة علاقة الزبائن:

- إدارة علاقة الزبائن هي: «النظم والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لدمج كل مصادر المعلومات الخاصة بالزبون بحيث تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات الزبائن بمزيد من الفعالية والكفاءة»¹.

¹ - أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين وعلاء أحمد إصلاح ودعاء شراقي، (ط01، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2009)، ص: 455.

- إدارة علاقة الزبائن هي: « نظام جذب واكتساب العملاء المرشحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجياتها، لتوطيد علاقة قوية مع العملاء المرشحين فقط، وتقليص مستوى العلاقة مع العملاء غير المرشحين»¹.
- إدارة علاقة الزبائن هي: « إجراءات تسمح بمعالجة كل ما يتعلق بهوية الزبائن والتأسيس لقاعدة معارف حول الزبائن، وبناء علاقة معهم وتحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها في نظرهم»².
- إدارة علاقة الزبائن هي: « عبارة عن معلومات مفصلة وشخصية حول الزبائن، وإدارة جميع اللحظات معهم بعناية من أجل تعظيم ولائهم للمؤسسة»³.
- إدارة علاقات الزبائن هي: « استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التماز والتشاور والثقة المتبادلة بينهم، من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم»
- إدارة علاقة الزبائن هي: « كل النشاطات التسويقية التي توجه نحو بناء وتطوير العلاقات الناجمة مع الزبائن»⁴.

انطلاقاً من التعاريف السابقة لإدارة علاقة الزبائن، يمكن تحديد أهم الأفكار التي يحتويها مفهوم إدارة علاقة الزبائن فيما يلي:

- ✓ الاهتمام بعلاقات الزبائن والعمل على تطويرها، جانب أساسي في مفهوم إدارة علاقة الزبائن؛
- ✓ ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف وظائف المؤسسة لتحقيق معرفة أكثر بالزبائن وتلبية احتياجاتهم بكفاءة وفعالية؛
- ✓ التركيز على الزبائن ذوي القيمة العالية للمؤسسة والاهتمام بهم أكثر من غيرهم؛
- ✓ كسب ولاء الزبائن هو الغاية الأساسية من مفهوم إدارة علاقة الزبائن؛
- ✓ تقديم القيمة للزبون وتحقيق رضاه هو القاعدة التي يركز عليها تطوير العلاقة معهم؛
- ✓ الاتصال الفعّال والمستمر مع الزبائن والإصغاء الجيد لهم هو الأداة الأساسية لإدارة علاقة الزبائن.

لقد أحدثت إدارة علاقة الزبائن تحولات هامة في فلسفة المؤسسات خاصة من الناحية التسويقية، تمثلت أهم هذه التحولات فيما يلي:¹

¹ - رولاند سويت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 225، مايو (آيار)، 2002.

² - Frédéric Jallat, Eric Steven, Pierre Volle, **gestion de la relation client**, (2^{ème} édition, France, Ed Peelen, 2007), p: 02.

³ - Philip Kotler et autres, **Marketing management**, 12^{ème} édition, Op.cit, p:180.

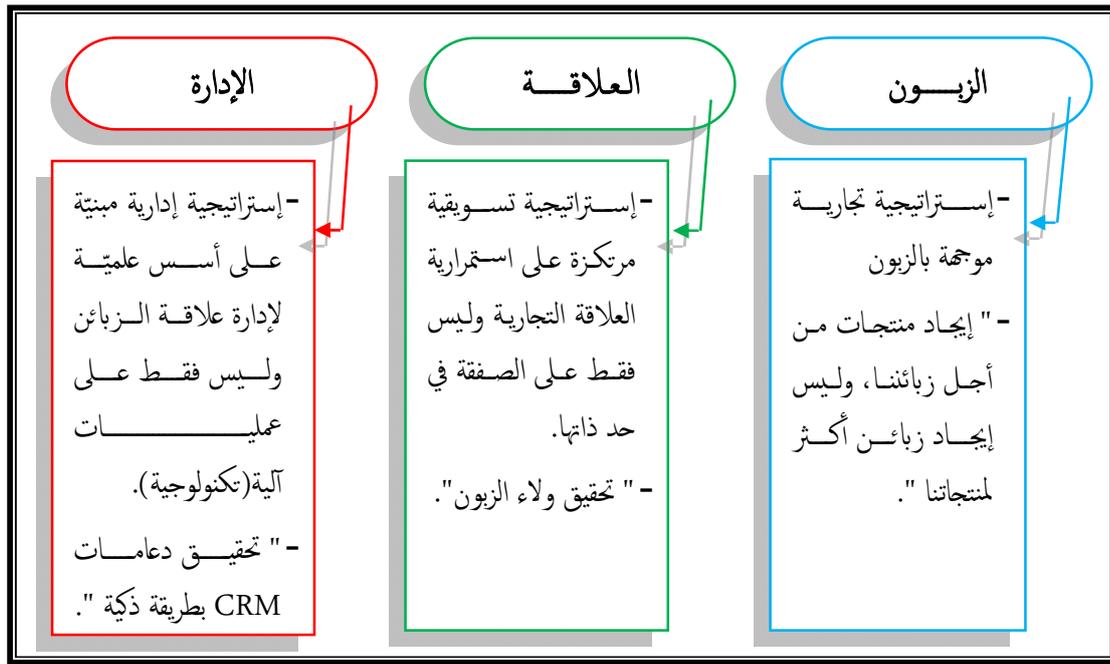
⁴ - يوسف حيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقة الزبائن، (ط01، عمان، الأردن، الوراق، 2009)، ص: 197.

- التحول من الرضا إلى الولاء: تهدف إدارة علاقة الزبائن إلى تحويل الزبائن من حالة الرضا إلى حالة الولاء، لكن لا يجب أن يفهم من هذا أنها تهدف إلى ترسيخ ولاء كل الزبائن. بل تقوم بفرز وإقصاء الزبائن غير المرشحين والتفرغ والتركيز على الزبائن المرشحين فقط. التعامل مع الزبائن المرشحين يزيد ربحية المؤسسة ومنفعة الزبون، وذلك بسبب توافق متطلبات الزبائن مع الكفاءات المحورية للمؤسسة. فإذا اضطرت المؤسسة للتخلي عن مجال ما تتفوق به، أو الدخول في مجال بعيد عن خبراتها، بهدف إرضاء بعض الزبائن غير المرشحين فقط، فإن نفقاتها تتضخم وميزتها التنافسية تتلاشى ويتقلص ربحها.

- التحول من التعاملات إلى العلاقات: تهدف إدارة علاقة الزبائن إلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع الزبائن المرشحين. فما يربط أي مؤسسة بزبائنها العاديين إنما هو مجرد تعاملات، قد يخسر فيها أحد الطرفين، ولكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذه التعاملات العابرة إلى علاقات دائمة. بينما تهدف إدارة علاقة الزبائن إلى تعزيز العلاقات وتقليل التعاملات.

ويمكن توضيح مفهوم إدارة علاقة الزبائن من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (07): إدارة علاقة الزبون - مفهوم تطوّر تدريجيًا -



Source : Carole Pezzali, Op.Cit. P: 04.

3- إدارة علاقة الزبائن ومفاهيم أخرى ذات علاقة:

يرتبط مفهوم إدارة علاقة الزبائن بمفاهيم أخرى، والتي تلتقي في جوانب وتختلف في أخرى. وسنحاول فيما يلي الإشارة إلى أهم المفاهيم التي ترتبط بإدارة علاقة الزبائن:

¹- رولاند سويفت، مرجع سابق، ص: 02.

أ- إدارة علاقة الزبائن ومفهوم التسويق الأفقي والتسويق الرأسي

اعتادت المؤسسات تسويق منتجات لزبائن معيّنين ثم تتركهم وتبحث عن غيرهم، بهدف التوسع وزيادة أعداد الزبائن الجدد، وهذا هو ما نسميه التسويق الأفقي، حيث تتوسع المؤسسة أفقياً بتسويق منتجاتها لأكبر عدد من الزبائن المنتشرين حولها. ومن البديهي أن تستخدم في التسويق الأفقي وسائل الاتصال الجماهيري Mass media التي تخاطب أعداد هائلة من الزبائن المحتملين، دون التركيز على فئة منهم. ومن الواضح طبعاً أن هذا أسلوب تقليدي في التسويق. أما إدارة علاقة الزبائن فتتبنى وجهة نظر مختلفة فتركز جهود التسويق والبيع على فئات منتقاة من الزبائن. وتتصل بزبائن محددين ليواصلوا شراء المنتجات الجديدة والمتجددة وهذا هو التسويق الرأسي. حيث تتوسع المؤسسة في التسويق لنفس الزبائن، كما لو كانت تبني فوق نفس الأساس وتُعلي أسواقها رأسياً. ويمكن تحديد الفروقات بين كل من التسويق الأفقي والتسويق الرأسي من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (04): مقارنة بين التسويق الأفقي والتسويق الرأسي

التسويق الأفقي	التسويق الرأسي	
تسويق نفس المنتج لأكبر عدد من الزبائن	تسويق منتجات متنوعة لنفس الزبائن	الهدف
وسائل اتصال جماهيري: التلفزيون الصحف	وسائل اتصال شخصي: الهاتف-البريد	الوسائل
1-5%	20-30%	نسبة النجاح
تمييز السلعة/الخدمة	تمييز الزبون	التركيز
« اشترتوا منا »	« لماذا يجب أن تشتروا منا. إليكم الأسباب »	الرسالة التسويقية
قصير الأجل (بدون ولاء الزبون)	طويل الأجل (بسبب ولاء الزبائن)	الاستمرار

المصدر: رولاند سويفت، مرجع سابق، ص: 04.

لقد بدأت المؤسسات ذات التوجه التسويقي في التخلي عن مفهوم التسويق الجماهيري والتوجه لإدارة علاقة الزبائن. فمع تقارب المسافات بين الأسواق والناس بسبب ثورة الاتصالات والمعلومات تباعدت الأذواق واختلفت الأنماط. وتشتت جمهور الزبائن إلى فئات لا حصر لها، وصار من الصعب الحديث عن فئات متجانسة كما كان في الماضي. ويمكن توضيح الفروقات أكثر بين التسويق الجماهيري وإدارة علاقة الزبائن من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (05): مقارنة بين التسويق الجماهيري وإدارة علاقة الزبائن

التسويق الجماهيري	إدارة علاقة الزبائن
-------------------	---------------------

¹ - رولاند سويفت، مرجع سابق، ص: 04.

² - نفس المرجع، ص: 04.

بيع منتج واحد للكثير من الزبائن.	بيع الكثير من المنتجات لزبون واحد
تمييز المنتجات	تمييز الزبائن
جذب الكثير من الزبائن الجدد	الحصول على الكثير من الصفقات الجديدة إطلاقاً
التمحور حول خصائص المنتج	من زبون حالي.
التفاعل مع الزبون غير مستمر	التمحور حول القيمة/ الزبون.
البحث عن الزبائن	تفاعل مستمر مع الزبون.
شراكة مادية مع الموزعين	مشاركة الزبائن.
هدف قصير المدى	شراكة على مستوى المعرفة مع الموزعين.
إقتصاديات الحجم	هدف بعيد المدى
	إقتصاديات الهدف

Source: AmritTiwana,Op.Cit, p:33.

ب- إدارة علاقة الزبائن والتسويق بالعلاقات

يشير بعض الخبراء إلى أن التسويق بالعلاقات هو الفلسفة والإطار الاستراتيجي لرؤية المؤسسة الموجهة بعلاقات الزبائن، أما إدارة علاقة الزبائن فهي التقنية الإدارية التي يتم من خلالها تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات بالاعتماد أساساً على وسائل الإعلام والاتصال. ويُمكن اعتبار إدارة علاقة الزبائن بأنها البعد التكنولوجي لمسعى التسويق بالعلاقات. فقبل غزو المعلومات ووسائل الإعلام والاتصال للميدان الإداري كان الحديث عن التسويق بالعلاقات، أما بعد فقد تغيرت التسمية وأصبح الحديث عن إدارة علاقة الزبائن. فحسب الكثير من المؤلفين التسويق بالعلاقات صار إدارة علاقة الزبائن مع تطور وسائل الإعلام والاتصال.¹ ويعتبر هذا الطرح في حقيقة الأمر ضيقاً لأنه يتناول مفهوم إدارة علاقة الزبائن من وجهة نظر تكنولوجية. لكن في الواقع التكنولوجية ما هي إلا أداة تساعد في تطبيق مفهوم إدارة علاقة الزبائن.

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم ابتكار مفهوم "تسويق العلاقات الكلية" لوصف علاقات التسويق المدججة بين المديرين والموظفين، وبين هؤلاء الذين يعملون في أماكن وظيفية أخرى، وقد تم دمج تسويق العلاقات ذات التوجه الخارجي- وتسويق العلاقات الكلية-ذي التوجه الداخلي- في إدارة العلاقات مع الزبائن، وكان هذا بمثابة حدوث تحول في تركيز العمل من اكتساب زبائن جدد إلى تطوير الزبائن والاحتفاظ بهم وبولائهم.²

3- أهمية وأهداف إدارة علاقة الزبائن

أ- أهمية إدارة علاقة الزبائن:

ب- تكمن أهمية إدارة علاقة الزبائن بشكل دقيق في أنها تُمكن المؤسسة وتسمح لها بتوجيه إمكاناتها في الاتجاه الصحيح، لأن اختيار الزبون بشكل مناسب والحفاظ عليه وتطوير العلاقة معه يؤدي إلى خلق توافق كبير

¹-BybliceCoovi, Management de cycle de vie du client -proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM- , Thèse doctorat, université d'auvergne Clermont 01, faculté de sciences économiques et de gestion, 01 décembre 2010, p: 29.

²-جيرميكوردي، مرجع سابق، ص: 142.

بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الزبون فلا المؤسسة تبذل جهود في سبيل زبون غير مرجح أو تتحمل تكاليف ليس لها عائد ولا الزبون يحظى بمعاملة عادية أو غير شخصية لا تعكس أهميته بالنسبة للمؤسسة أو مستوى ولائه.

بمعنى أن إدارة علاقة الزبائن هي عملية تفاعلية تهدف إلى تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة واحتياجات الزبائن لتحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح.¹

كما تتمثل الفائدة الرئيسية من إدارة علاقة الزبائن في تقديم الرعاية الكاملة للزبون وذلك نتيجة إقامة حوار فعال ومستمر وجيد مع الزبائن (معرفة أكثر بالزبائن) من خلال استخدام تقنيات المعلومات والإنترنت ووسائل الاتصالات المختلفة بحيث تقدم إدارة علاقة الزبائن العديد من الخيارات المتعلقة بالخدمات والمنتجات وحلول سريعة للمشاكل التي تواجههم والرد على استفساراتهم بشكل سريع، وسرعة الوصول والتداول للمعلومات التي يطلبونها عن المؤسسة أو عن منتجاتها وخدماتها. كما تقدم إدارة علاقة الزبائن فائدة كبيرة للمؤسسة بحصولها على موقع تنافسي كبير بين المؤسسات الأخرى وذلك بتقديمها أفضل إدارة للعلاقة مع الزبائن.² فإدارة علاقة الزبائن في الحقيقة هي بمثابة أداة لاتخاذ قرارات تسويقية صائبة.

ويرتبط مفهوم إدارة علاقة الزبائن بمفهوم الحفاظ على الزبون وربط علاقة طويلة الأمد معه، فالزبون لا يكون مجدياً إلا على أساس علاقة طويلة الأمد وهناك مجموعة من الحقائق والمؤشرات تعزز ذلك نوردتها فيما يلي:³

- ✓ أن عملية البيع للزبون الجديد تكلف 6 مرات عملية البيع للزبون المعتاد؛
- ✓ أن الزبون غير الراضي سيبلغ نمطياً 8-10 من الأفراد الآخرين عن تجربته؛
- ✓ أن المؤسسة يمكن أن تزيد أرباحها بنسبة 85% بزيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة 5% فقط؛
- ✓ أن إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي 15% بينما إمكانية بيع المنتج للزبون المعتاد هي 50%.
- ✓ أن نسبة 70% من الزبائن ذوي الشكاوى سيقومون بالشراء من المؤسسة ثانية إذا استجيب لشكاويهم بسرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكاوهم؛
- ✓ أن أكثر من 90% من المؤسسات الحالية لا تحقق تكامل المبيعات والخدمة الضرورية المدعومة بالتجارة الإلكترونية (رغم أن التجارة الإلكترونية تمثل مصدراً جديداً من مصادر تقوية إدارة علاقة الزبون)؛
- ✓ معدل فقدان الزبائن لدى المؤسسات قد يبلغ 20% من عدد الزبائن الكلي؛

¹ - مانع فاطمة، إدارة علاقة الزبائن نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، يومي 13-14-2012، ص: 09.

² - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، (ط01، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص: 198.

³ - أنظر كلا من: - يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، نفس المرجع، ص: 196.

- مانع فاطمة، مرجع سابق، ص: 11.

✓ 68 % من الزبائن يغيرون المؤسسات التي يتعاملون معها بسبب الخدمات والملاحظ أن 4 % من هؤلاء الزبائن الذين توقفوا عن التعامل سبق لهم أن اشتكوا من سوء الخدمات، بينما 90% تركوا المؤسسة دون سابق إشعار.

✓ اكتساب زبون جديد يكلف 05 مرات أكثر من إرضاء وتحقيق ولاء زبون حالي؛

✓ مردودية الزبون المتعاطف تتزايد مع أقدمية علاقته بالمؤسسة وفي الحقيقة أن الزبون الوفي أقل تكلفة في خدمته، ويشترى بشكل أكبر، يتكلم عن المؤسسة بشكل إيجابي وأحياناً مستعد أن يدفع أكثر من غيره؛

✓ زيادة ولاء 05 % من الزبائن يؤدي إلى زيادة 50% من الأرباح كمعدل (لأن هناك اختلافات من قطاع لآخر).

ويمكن تحديد أربع أفكار أساسية هي بمثابة مبادئ تُفسر ضرورة تبيين إدارة علاقة الزبائن في المؤسسة فيما يلي:¹

- استخدام العلاقات الحالية من أجل تعظيم الأرباح: فبفضل إدارة علاقة الزبائن من الممكن تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة بزيادة معدل الاحتفاظ. كما أن تكاليف الجذب تميل إلى الصفر بالنسبة لبيع المنتجات الجديدة أو المكملة للزبائن الحاليين.

- استخدام معرفة الزبون من أجل تقديم خدمات متكاملة: تكون إدارة علاقة الزبائن فعالة عندما تفاجئ الزبون بتقديم خدمات جيدة، وذلكم خلال المعرفة التي تملكها عنه. والتي تسمح باكتشافها المعلومات المطلوبة باستمرار من طرف مختلف الخدمات. فبعد جمع المعارف عن الزبون تستطيع المؤسسة أن تقدم خدمات مشخصنة وبالتالي ترفع من تكاليف تحول الزبون.

- تطوير عمليات البيع المتكرر: تسهل إدارة علاقة الزبائن دمج معرفة الزبون من خلال التكنولوجيا الداعمة وتسمح للمؤسسة باستخدام المعارف المتأتية من الصفقات السابقة ببيع فعال للزبائن الجدد والحاليين في آن واحد. كما تؤدي إلى إمكانية حصول الزبائن على إجابات متناسقة، أكيدة ودقيقة لكل أسئلتهم مع كل تفاعل مع المؤسسة. فنظرة بعيدة المدى لإدارة علاقة الزبائن متمحورة حول الزبون تسهل استعمال المعرفة المتجمعة عن الزبائن في بناء علاقة وطيدة منشئة للقيمة.

- تقديم القيمة وتطوير ولاء الزبون: من الممكن حفز ولاء الزبائن باستعمال المعلومات المجموعة عنهم من خلال الاستجابة لطلباتهم قبل أن تتحول إلى مشاكل. إضافة إلى ذلك إثباتاً للزبائن بأننا نعرفهم نقترح عليهم منتجات وخدمات تأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم فينشأ لديهم مع الوقت ارتباط مع عروض المؤسسة.

ب- أهداف إدارة علاقة الزبائن:

¹ - AmritTiwana, Op.Cit, p:37.

* - تكاليف التحول هي: التكاليف المالية وغير المالية المتولدة من طرف الزبون والتي سيتحملها بانتقاله إلى مؤسسة أخرى. (كشرح احتياجاته مرة أخرى لبائع محتمل).

إن الهدف الأساسي من إدارة علاقة الزبائن هو توفير المعرفة والمعلومات عن الزبائن بشكل دائم ومستمر وترجمتها إلى سلوك يخدم أهداف المؤسسة ويساعدها في تحديد حاجات ورغبات الزبائن وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم. كما تهدف إدارة علاقة الزبائن إلى اكتساب العديد من الزبائن من خلال الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقات معهم، وجذب الزبائن الجدد، واستعادة الزبائن القدامى. بالإضافة إلى العديد من الأهداف الأخرى والتي يمكن أن نوردتها فيما يلي:¹

- ✓ التواصل المستمر مع الزبون وتحديد النشاطات ذات القيمة بالنسبة له؛
- ✓ تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة؛
- ✓ تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة؛
- ✓ الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن؛
- ✓ استهداف الزبائن ثم تحسين مجموع محفظة الزبائن؛
- ✓ معرفة أكثر بالزبائن؛
- ✓ تحقيق خدمات شخصية للزبون الفرد؛
- ✓ رفع العائد الناتج عن الزبون الواحد؛
- ✓ تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن؛
- ✓ تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد؛
- ✓ التسريع في تنفيذ طلبات الزبائن.

وحسب دراسة أجرتها مجلة American Banker^{*}، فإن محركات الاستثمار في إدارة علاقة الزبائن تتمثل في:

- ✓ 30% من أجل تحسين القرارات؛
- ✓ 10% من أجل تحسين الإنتاجية؛
- ✓ 10% من أجل زيادة فعالية الهياكل القاعدية للمؤسسة؛
- ✓ 10% من أجل الاستثمار في القنوات الجديدة للتوزيع؛
- ✓ 40% من أجل تسحين الاتصال بالزبون.

¹ - أنظر كلا من: - مانع فاطمة، مرجع سابق، ص: 14.

- شيرين عبد الحليم شاوور التميمي، مرجع سابق، ص: 27.

- على محسن عبد الرضا، علي حسون الطائي، إدارة علاقة الزبائن توجه تنظيمي جديد- بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية-. نقلا عن الموقع:

www.iasj.net ، تاريخ الإطلاع: 2013/09/25، على الساعة: (09h:00)، ص: 03.

^{*} - صحيفة التجارة اليومية وموقع إلكتروني (http://www.americanbanker.com/) يهتم بقطاع الخدمات المالية.

- وحسب تحقيق قام به معهد [SAS Institut Inc-Statistical Analysis System]-SAS. * 59% من المؤسسات التي لها مشاريع إدارة علاقة الزبائن تتطلع من وراء ذلك إلى:
- ✓ بناء ولاء الزبائن (67%)؛
 - ✓ تحديد قيمة حياة الزبائن (66%)؛
 - ✓ نمو المداخيل (35%)؛
 - ✓ تعظيم الأرباح (32%)؛
 - ✓ زيادة الحصة السوقية (30%)؛
 - ✓ تحسين العائد على الاستثمارات التجارية (30%)؛
 - ✓ إكتساب الزبائن (28%)؛
 - ✓ تخفيض التكاليف (11%).

وتجدر الإشارة إلى إن أهداف إدارة علاقة الزبائن ليست جديدة، فإدارة العلاقة في إطار مسعى الاحتفاظ بالزبون وتنمية المداخيل، كانت الأهداف المرجوة من قوى البيع، لكن التكنولوجيات الجديدة عرضت فرص جديدة لتحقيق هذه الأهداف مما أدى إلى ظهور نظرة جديدة بأدوات وأساليب واستراتيجيات جديدة.

الفصل الثالث: أبعاد مشروع إدارة علاقة الزبائن

إن التعامل مع إدارة علاقة الزبائن يجب أن يكون على أساس اعتبارها مشروع و استثمار يستلزم التخطيط له وأن تكون في إطار رؤية شاملة سواء من الناحية التنظيمية أو التكنولوجية أو مختلف الأنشطة والفعاليات المتعلقة بها. ويمكن الإشارة إلى أهم الجوانب التي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار في سبيل تطبيق إدارة علاقة الزبائن فيما يلي:

1- البعد الاستراتيجي والثقافة التسويقية لمفهوم إدارة علاقة الزبائن:

أ- البعد الاستراتيجي:

يركز الجانب الاستراتيجي لإدارة علاقة الزبائن على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن كجزء من آلية تحقيق ميزة الاحتفاظ بالزبون.¹ فهي تهدف إلى تشكيل نوع من التفاعلات بين المؤسسة وزبائنها بالطريقة التي من شأنها تعظيم دورة حياة الزبون مع المؤسسة. كما تعكس أيضا الفلسفة التي ترى ضرورة التمييز بين الزبائن وفقا لقيمة دورة حياتهم مع المؤسسة التي تشير إلى ربحيتهم لها. أي اختلاف القيمة الاقتصادية لزبائنها بالنسبة لها، واختلافهم في توقعاتهم نحوها، وأيضا مدى استعدادهم للارتباط معها في علاقات طويلة الأجل.² فالمؤسسات إن أرادت أن تحقق

* مؤسسة أمريكية متخصصة في إنتاج برامج التشغيل المتعلقة باتخاذ القرارات.

¹ - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله لعومرة، مرجع سابق، ص: 270.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص: 268.

النجاح وتتميز في علاقتها مع الزبون يجب أن تنظر إلى إدارة علاقة الزبائن باعتبارها فلسفة أعمال مصممة لغرض تقليل التكاليف وتحسين رضا الزبون وزيادة الربحية وخلق الولاء.¹ فإدارة علاقة الزبائن هي بمثابة استراتيجية أكثر منها تكنولوجيا تركز حول تطوير وإدارة علاقات مرحة مع الزبائن.² فمشروع إدارة علاقة الزبائن يستلزم مقارنة استراتيجية دقيقة من قمة المؤسسة لتجنب الوقوع في فخ قصر النظر التسويقي إذا ما تم الأخذ بالحلول التشغيلية التي هي بمثابة نظرة قصيرة المدى تقود إلى قرارات غالبا ما تكون تكتيكية ليس إلا. في حين يجب على المؤسسة أن تكون لها نظرة واسعة لأقصى حد ممكن حول أنشطتها وبيئتها من أجل تصميم خطة متوسطة وقصيرة المدى والتي تسمح لها باكتساب ولاء أفضل الزبائن لديها بشكل طبيعي.³

ويرتكز الإطار الاستراتيجي لإدارة علاقة الزبائن على فكرة أن فعالية ونجاح إدارة علاقة الزبائن هي نتاج لتنسيق وظيفي متبادل للعمليات والأنشطة داخل المؤسسة. حيث تشترك كل من (إستراتيجية النمو، خلق القيمة، إدارة المعلومات، دمج القنوات المتعددة) وتعمل بتناغم من أجل ضمان رضا عالي سواء للمساهمين أو الزبائن.⁴ فللاستفادة من إدارة علاقة الزبائن، تحتاج المؤسسات لتغيير السلوكيات والأنظمة والإجراءات القديمة على جميع المستويات. كما أن التفاعلات والاندماجات بين الأقسام المختلفة مَهْمَةٌ لنجاح إدارة علاقة الزبائن.⁵

ب- الثقافة التسويقية:

من أهم الجوانب التي يجب النظر إليها في إطار تطبيق إدارة علاقة الزبائن هو الثقافة التسويقية للمؤسسة. وذلك بتحديد الأفكار والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها موظفو المؤسسة. وهو ما يضمن نجاح الخطوات الموالية. وعندما نتحدث عن الثقافة التسويقية للمؤسسة فنحن نشير إلى البيئة الملائمة لتطبيق إدارة علاقة الزبائن والتي يجب أن تتمحور حول الزبائن ومدى اعتبار المؤسسة موجهة بالزبون من عدمه، ومدى اهتمامها بجانب علاقات الزبائن ومدى توفيرها للأدوات والآليات التي تساعد على ذلك.

يتم تطوير ثقافة المؤسسة التسويقية من خلال راحة ودافعية الموظفين، تحديد هويتهم كونهم تابعين للمؤسسة ومدى ولائهم لها وهو ما ينعكس في سلوكياتهم. من خلال قيامهم بتطوير علاقات طويلة المدى وشخصية مع الزبائن، والذي يقود بدوره إلى فهم حاجات الزبائن من طرف الموظف. وإذا ما تحقق الحوار بين مختلف أقسام المؤسسة، سوف يتحول الموظف إلى موجه للاتصال الأمر الذي يسمح للمؤسسة بأكملها بفهم حاجات زبائنهم.⁶

¹ - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله لعوامرة، مرجع سابق، ص: 271.

² - Christopher Lovlock et autres, **Marketing des services**, (6^{ème} édition, France, Pearson éducation, 2008), p: 427.

³ - Jean-Marc Lehu, **MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, (paris, France, Edition d'organisation, 2008), p: 203.

⁴ - BybliceCoovi, Op.cit, p: 32.

⁵ - جيري كوردي، مرجع سابق، ص: 145.

⁶ - Geraldine Graf, Julien Stern, **le CRM analytique les outils d'analyse OLAP et le Data mining**. Université de fribourg Faculté des Sciences économiques et sociales, dans le cadre du séminaire « Customer Relationship Management », le 26 Avril 2008, p: 04, 05.

وتقوم إدارة علاقة الزبائن على مجموعة من المرتكزات نذكر منها:¹

✓ التوجه نحو الزبون؛

✓ تمكين الزبائن من المشاركة في دعم مسيرة المؤسسة وتعزيز موقفها التنافسي (شركاء لا زبائن)؛

✓ منهجية إدارية مدركة للحاجات الإنسانية المختلفة للأفراد ورغباتهم في التميز والانفراد وهو ما يؤكد ضرورة إحداث التمييز في الخدمات المقدمة بما يوافق تطلعاتهم وتوقعاتهم حول أنفسهم والمحيطين بهم؛

✓ تبني مفهوم المؤسسة الحاضنة لزيائنها وإحلاله مكان المؤسسة الجاذبة لهم؛

✓ توكيد مستمر على معايير الجودة والتزام دائم بها نحو الزبون؛

✓ التطوير والابتكار بفتح آفاق البحث والتطوير للوصول إلى أعلى مستويات الرضا لدى الزبائن عما يقدم لهم؛

✓ تبني نظم معلومات فعالة قادرة على تكوين قواعد معلومات استراتيجية تستطيع دعم مراكز صناعة القرار؛

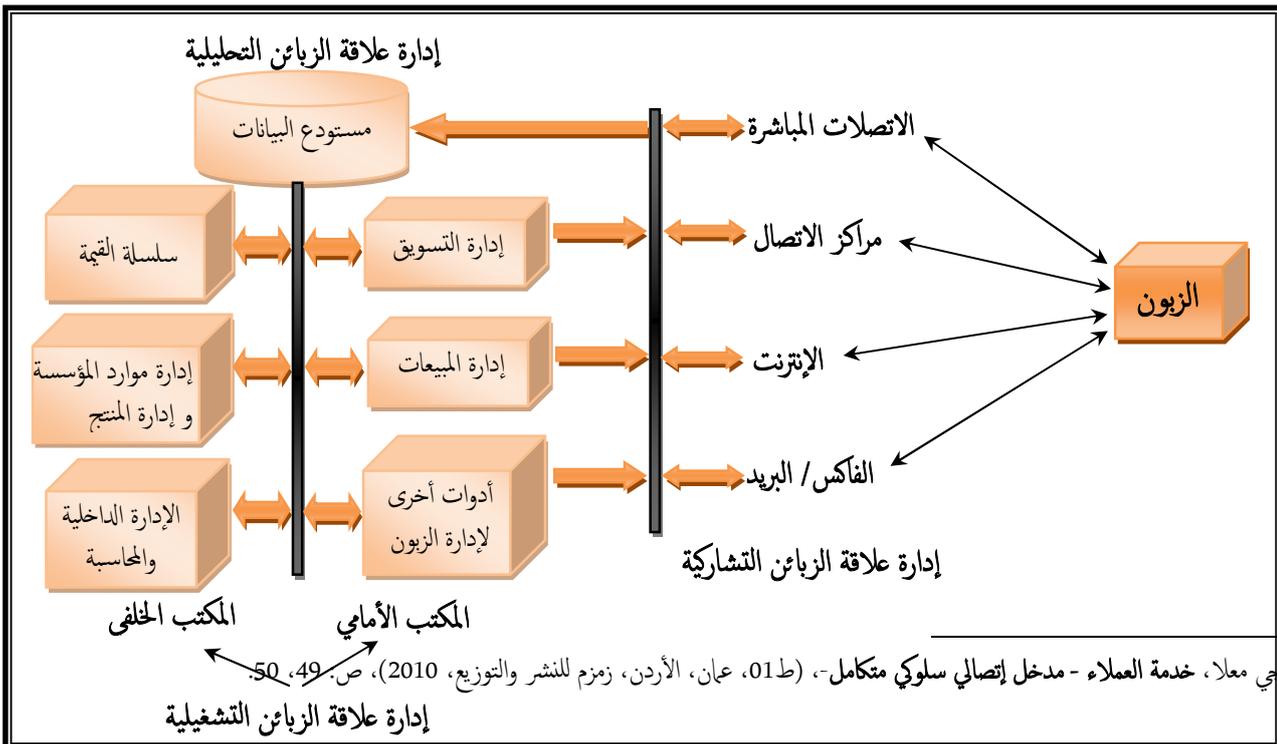
✓ إدراك الموظفين لدورهم ومشاركتهم في الاهتمام بالزبائن ورعايتهم بتوفير الحافزة الكافية لديهم في العمل؛

✓ ترويج ثقافة الزبون بين كافة كوادر المؤسسة وتكريس جهود كافة الإدارات فيها لتبني هذه الثقافة. ويتطلب هذا قدرا كبيرا من عمليات التنسيق والتعاون بما يوفر فرص التكامل والتشارك في تأدية العمليات. فالمصلحة عامة والأهداف مشتركة.

2- مكونات نظام إدارة علاقة الزبائن:

في سبيل الفهم الجيد لمسعى إدارة علاقة الزبائن يمكن تبويب أدوات إدارة علاقة الزبائن في ثلاث أنظمة فرعية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (08): مكونات نظام إدارة علاقة الزبائن



Source: Alain Fernandez Nodeway, **Extrait de livre : le bon usage des technologies expliqué au manager**, www.piloter.org, 2010. Consulté le 01/08/2014, p: 10.

يتضح من خلال الشكل السابق أن إدارة علاقة الزبائن تتكون من ثلاث أجزاء وهي:

- إدارة علاقة الزبائن التحليلية وتشمل الأنشطة المتعلقة بإدارة البيانات الخاصة بالزبائن من إقامة مستودع البيانات وعمليات التنقيب في البيانات وكل ما يخص معرفة الزبون.
- إدارة علاقة الزبائن التشغيلية وتتعلق بعمليات الإدارة اليومية للعلاقة بالزبون وذلك من خلال أتمتة نقاط الالتقاء والتسويق مع الزبون واستكشاف المعلومات الخاصة به ومن خلال الربط بين وظائف المكتب الخلفي والمكتب الأمامي.
- إدارة علاقة الزبائن التشاركية ويتعلق بتوفير جميع أدوات الاتصال اللازمة لإدارة علاقة الزبائن (الاتصالات المباشرة، مراكز الاتصال، الإنترنت، البريد...).

3- عوامل نجاح مشروع إدارة علاقة الزبائن وأسباب فشله:

عادة ما يكون لدى المؤسسات سوء فهم وافئقار لإجماع حول معنى إدارة علاقة الزبائن، وهو أمر جد مهم حيث قد ترى المؤسسات إدارة علاقة الزبائن إما من منظور تكنولوجي محدود أو تخوض إدارة علاقة الزبائن بطريقة مجزأة.¹ و للأسف غالبا ما فشلت إقامة مشاريع إدارة علاقة الزبائن في الماضي. فحسب مجموعة جارتنر (Gartner)، وصلت نسبة الفشل إلى 55%. و واحدة من الأسباب الرئيسية لنسبة الفشل المرتفعة هذه هو الافتراض الخاطئ للمؤسسات بأن إنشاء نظام لإدارة علاقة الزبائن سوف يمنحها استراتيجية لعلاقة الزبون. و تنسى أن النظام ما هو إلا أداة لزيادة القدرة على خدمة الزبائن، ولا يعتبر ذلك أبدا استراتيجية.² وفي الواقع إن أنظمة إدارة علاقة الزبائن هي أداة قائمة على التكنولوجيا لتطوير واستخدام المعرفة حول الزبائن، فمن خلال تطوير ثم تحسين المعرفة بالزبائن يمكن للعلاقات مع الزبائن بالمؤسسات وولاء زبائنها أن يتحسن.³

إن التعامل مع إدارة علاقة الزبائن بوصفها فكرة إدارية تتطور ببطء وتطبق باستمرار عبر سنوات عديدة، عادة ما يحقق أهدافا جيدة، أما إذا تم التعامل معها كنزعة قصيرة المدى فهي تفشل بالتأكيد. فمن خلال التكيف مع وإدارة نطاق عريض من أنشطة الشبكات والاتصالات وأساليب خدمة الزبائن والعمليات الأخرى، تضيف إدارة علاقة الزبائن قيمة وتقلل المهدرات وتحسن من النجاح طويل المدى، ومع ذلك عندما تفشل التكنولوجيا في تحقيق النتائج

¹ - جيرمي كوردي، مرجع سابق، ص: 139.

² - Christopher Lovlocket autres, Op.cit, p: 429.

³ - جيرمي كوردي، مرجع سابق، ص: 139.

المرغوبة أو عندما لا تتغير مؤسسة للإيفاء بتوقعات الزبون، تصبح إدارة علاقات الزبائن أحد مرادفات الفشل.¹ لذا فقبل الدخول في برنامج CRM لا بد من حدوث تغيير في أنماط التفكير وأسلوب التنفيذ لكل العاملين ومن قمة الهرم إلى أسفله.

أ- عوامل نجاح مشروع إدارة علاقة الزبائن:

في سبيل التطبيق الناجح لمفهوم إدارة علاقة الزبائن في المؤسسة هناك خمسة عناصر أساسية يجب توفرها لضمان ذلك وهي:²

- **الاستراتيجية:** إن التوجه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة يجب أن يوجه نحو خدمة الزبائن، أي أن أنشطة وفعاليات المؤسسة في كل المستويات يجب أن توجه نحو خدمة الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتفضيلاتهم في الشراء. كما يتطلب الأمر وجود رؤية وسياق استراتيجي تعمل في نطاقه إدارة علاقة الزبائن، ويعد تحديد الزبائن (علاقاتهم وقيمتهم) أمراً حيوياً، فمن خلال تحديد وتحليل الزبائن الحاليين والمحتملين يصبح في الإمكان تقييم الربح الذي يدره الزبون. كما يجب تحديد نوعية العلاقة التي تريد بناءها مع الزبائن؛ ما إذا كان ينبغي أن تكون أكثر أو أقل شخصية.

- **الميزة التنافسية:** إن اختيار الاستراتيجية التنافسية يكون مبني على أساس تمييز العرض التسويقي الذي تقدمه المؤسسة عن العروض الأخرى وفق المعطيات الأساسية الناتجة عن تعامل المؤسسة مع زبائنهم، وبذلك فالمؤسسات القادرة على توفير إدراك أفضل لزبائنهم تكون اقرب إلى النجاح من المؤسسات الأخرى.

- **المعلومات:** وتمثل المعلومات حول الزبائن، المبيعات، المنتجات، سلوك الشراء....، كل هذه المعلومات تكون بلا فائدة إذا لم يتم الاستفادة منها فعليا في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية التي تلائم الواقع الذي يسعى الزبون للوصول إليه.

- **التنظيم:** وهي الطريقة التي تختارها المؤسسة لممارسة أنشطتها ووظائفها الأساسية، وهي تؤثر بدرجة كبيرة في اختيار طريقة التعامل مع الزبائن فالمطلوب: كادر مدرب تدريباً جيداً حول كيفية التعامل مع الزبائن، إدارة قادرة على فهم الزبائن وتوقعاتهم والاستجابة لها بالسرعة الممكنة، نظام حوافز مصمم على أساس الإنجاز المرتكز على فهم الزبائن وإرضاء توقعاتهم، إجراءات تنظيمية تسهل أداء المهام بمرونة عالية.

- **التكنولوجيا:** توجد في أسواق اليوم العديد من البرمجيات الخاصة بهذا المفهوم، ولكن مثل هذه التقنيات لا تكون كافية للنجاح بدون استخدام العقل البشري الذي يحاول تحقيق المواءمة المطلوبة بين تلك البرمجيات والمشاعر

¹ نفس المرجع السابق، ص: 144.

² غزوان سليم، عادل هادي، إدارة العلاقة الزبائن إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=44136page>.

consulté le: 05/01/2013، على الساعة، (10h:00)، ص: 06، 07.

الإنسانية التي تمثل الخصوصية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع كل زبون. كما تجدر الإشارة إلى ضرورة اختيار البرمجيات بعناية لوجود اختلافات فيما بينها من حيث الأداء والجودة والتكلفة.

ب-أسباب فشل مشروع إدارة علاقة الزبائن:

يمكن تحديد أهم الأسباب المؤدية لفشل مشروع إدارة علاقة الزبائن في:¹

- النظر لإدارة علاقة الزبائن باعتبارها مبادرة تكنولوجية: من السهل التفكير في إدارة علاقة الزبائن باعتبارها تكنولوجيا قبل كل شيء وترك قسم نظام المعلومات يصمم استراتيجية إدارة علاقة الزبائن في مكان الإدارة العليا أو قسم التسويق. لكن هذا يدل على ضعف في التوجه الاستراتيجي وفهم الزبائن والأسواق.

- نقص الاهتمام بالزبائن: الكثير من المؤسسات تملك أداة إدارة علاقة الزبائن بدون امتلاك هدف لتقديم خدمات بأفضل جودة للزبائن.

- تقدير سيئ لقيمة الزبون وفترة حياته: البرامج التسويقية للكثير من المؤسسات ليست مصممة بالشكل الكافي إنطلاقاً من الإمكانيات المختلفة للزبائن. من جهة أخرى تكاليف خدمات مختلف أقسام الزبائن ليست بالضرورة محسوبة جيداً.

- إشراك غير ملائم للإدارة العليا: بدون مساهمة فعالة واستثمار للإدارة العليا، تنفيذ مشروع إدارة علاقة الزبائن لا يمكن أن ينجح.

- الفشل في تغيير الإجراءات التجارية: من المستحيل إنشاء استراتيجية لإدارة علاقة الزبائن بنجاح بدون إعادة تصميم قسم خدمات الزبائن وإجراءات المكتب الخلفي. فالكثير من الاستراتيجيات فشلت لعدم تكيف وتغيير الإجراءات القائمة في المؤسسة.

- تقدير خاطئ لصعوبات دمج المعطيات: غالباً ما تفشل المؤسسات في دمج معطيات الزبائن في نظام المؤسسة والذي يبقى مبعثراً في جميع أجزائها. فمن مفاتيح استغلال أدوات إدارة علاقة الزبائن هو جعل معرفة الزبون متاحة لجميع موظفي المؤسسة وفي اللحظة التي يحتاجونها.

4- التطبيقات الأساسية لإدارة علاقة الزبائن:

يمكن التفصيل في تطبيقات إدارة علاقة الزبائن من خلال مايلي:²

أ- تطبيقات المكتب الأممي: وتشمل:

✓ أنظمة إدارة الحملات: تسمح بتحليل، تخطيط، تنفيذ وإدارة حملات الاتصال التسويقية عبر مختلف القنوات.

¹ - Christopher Lovlocket autres, Op.cit, p: 430.

² - أنظر كلا من:

- درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص: 141.

- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص: 197.

-Frédéric Jallat,Eric Steven, Pierre Volle, Op.cit, p: 324.

✓ أنظمة أتمتة قوى البيع: إن التطور في تقنية المعلومات أدى إلى ظهور برامج وأنظمة تستطيع أن تحل محل قسم المبيعات وتقوم بكل المعاملات اللازمة والمطلوبة من أجل إكمال عملية البيع وتسليم المنتج إلى المستهلك مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد لممثلي المبيعات ليتمكنوا من تولي مهام أكثر متعلقة بتفاصيل المنتجات وخدمة الزبون بشكل إضافي. وتخدم أنظمة أتمتة قوى البيع رجل البيع أو القائم بخدمة الزبائن، لاسيما أثناء الاتصال المباشر بالزبائن. وهي عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردودية عملية البيع. كما تسمح للمؤسسة بالتخطيط وإدارة عمليات الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون. كما تحسن هذه البرمجيات من برامج الاتصالات التسويقية وتعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات. وتسمح التطبيقات الآلية لقوى البيع ببناء سجلات الزبائن، وضمان سهولة الولوج إليها واستغلالها؛ إدارة المبيعات وحسابات الزبائن؛ إدارة برامج الزبائن الخاصة؛ إرسال نتائج وتقارير الأنشطة إلى مخزن المعلومات ليجري استخدام هذه المعلومات على مستوى كافة أقسام التسويق والبيع؛ توفير سجلات محدثة عن الزبون الحالي والمحتمل، هذا ما يساعد مقدمي الخدمة في تفعيل العلاقة مع الزبون.

✓ أنظمة إدارة الشركاء: من أجل مساعدة الوسطاء/الموزعين/البائعين بمتابعة نفس المقاربة التي تنتهجها المؤسسة مع المستخدمين النهائيين.

✓ مراكز الاتصال: مكان وصول وانطلاق المبادلات الهاتفية، البريد، الفاكس، البريد الإلكتروني... مع الزبائن (Customer care)، أو مع الشركاء. (help desk)

✓ مواقع الويب: إدارة الاتصال مع الأطراف ذات العلاقة (صحافيين، الموظفين المستقبلين، مستثمرين، البائعين، المنتسبين،... إلخ) والصفقات عبر الإنترنت.
ب- تطبيقات معالجة المعلومات:

✓ مستودع البيانات (data warehouse) أو المستودع الصغير (datamart): ويجمع البيانات المتأتية من مختلف المصادر بهدف التقديم السريع لمظهر واضح للزبون.

✓ أدوات التنقيب واستخراج البيانات: إسترجاع البيانات من أجل دمجها في أنظمة إدارة علاقة الزبائن. ويتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات استخلاص المعلومات المفيدة عن الأفراد، الاتجاهات وأقسام الزبائن، ويرتكز هذا المفهوم على تقنيات إحصائية ورياضية.

✓ أنظمة إدارة المحتوى: تنسيق البيانات المتأتية من المصادر المختلفة ونشرها عبر قنوات مختلفة.
ج- تطبيقات المكتب الخلفي:

ويتعلق الأمر بصفة عامة بالأنظمة المعلوماتية للجيل السابق (سنوات 1970 إلى 1990)، والتي تتصف بفترة حياة أطول ومصممة من أجل إدارة الصفقات. وهي ملائمة لمعالجة كمية كبيرة من الطلبات المتجانسة دفعة واحدة، لكنها غير قادرة على المعالجة اللحظية لعدد قليل من الأوامر من طبيعة مختلفة وهنا تظهر أهمية وضع مستودعات

للبيانات. كل نظام يتكون من مجموعة مستويات. من أجل تنفيذ عمليات مكونة لإجراء معين، يجب أن تكون هناك معطيات، يتعلق الأمر على سبيل المثال ببيانات أساسية من أجل تحويل مكالمة داخلية نحو الموظف المختص، كما يشمل كذلك معلومات تسمح بالتحاور مع الزبون. فمن أجل تخزين هذه البيانات ومعالجتها واسترجاعها فيما بعد، يجب توفر قاعدة للبيانات وتطبيقات معلوماتية. هذه البرامج يجب أن يتم وضعها في شبكة من أجهزة كمبيوتر مجهزة بأنظمة استغلال، تعمل في المكان و الوقت المناسب.