

إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) ... وجه من أوجه التسويق المعاصر  
Customer Relationship Management (CRM)... A face of contemporary  
marketing

أ.خالد بو عزة

جامعة برج بو عرييج

**ملخص:**

ظهرت في الآونة الأخيرة عدة مفاهيم ومصطلحات تحمل استراتيجيات تسويقية معاصرة فرضت نفسها كعناصر أساسية لنجاح وبقاء المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية، ومن أبرزها إدارة العلاقات مع الزبون (CRM). هدفت هذه الدراسة إلى البحث في توجه من التوجهات الحديثة والمعاصرة في التسويق التي تحاول تجسيد فلسفة "الزبون هو السيد أو الملك". أين تدرك المنظمة ضرورة تطوير علاقة طويلة الأجل مع كل زبون للتوصل إلى معرفة شاملة ودائمة عنه، مما يسمح لها بالوصول إلى مستوى الشراكة (المنظمة-الزبون)، وبالتالي الاستفادة من مكاسب ومزايا هذه الشراكة كالرضا، الولاء، القيمة، وتكوين رأس المال الزبوني. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون منبثقة من اهتمام التسويق المعاصر بالزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور تواصل وإقامة علاقات شراكة حقيقية مع الزبائن.

**الكلمات المفتاحية:** التوجهات الحديثة في التسويق، إدارة العلاقة مع الزبون، الرضا، الولاء، القيمة، رأس المال الزبوني.

**Abstract:**

Recently, a lot of concepts and terminology have been emerged that carry contemporary marketing strategies, which established themselves as essential elements for the success and survival of organizations in a competitive business environment, Notably **Customer Relationship Management (CRM)**. The aim of this study is to explore a trend of contemporary tendencies in marketing that attempts to reflect the philosophy of "Customer is Mister or King". This fact lead the organization to recognizes the need to develop a long-term relationship with each customer to achieve a comprehensive and lasting knowledge about it, in order to reach the level of partnership (organization - customer), and so that benefit from advantages of this partnership such as satisfaction, loyalty, value and the formation of customer capital. Through this study, we concluded that customer relationship management stems from the customer's current marketing interest and considered one of the key pillars for the organization in achieving success, growth and survival when building bridges of communication and establishing genuine partnerships with customers.

**Keywords:** Recent Trends in Marketing, Customer Relationship Management, Satisfaction, Loyalty, Value, Customer Capital.

**مقدمة:**

ظهرت في أدبيات التسويق الحديث ما عرف بالتسويق بالعلاقات Relationship Marketing الذي يقوم على أسس مخالفة تماماً لما كان سائداً وفق المفهوم التقليدي للتسويق، وكانت عبارة التسويق بالعلاقات قد استخدمت لأول مرة في الثمانينات ويعتبر Berry من الأوائل الذين قدموا هذا المصطلح في سنة 1983 الذي استخدم لأول مرة في الثمانينات، ولا يزال يعتبر مصطلحاً جديداً. ومنذ أواخر الثمانينات من القرن العشرين زاد استخدام نهج العلاقة في مجال التسويق حيث أن العلاقة ليست هدفاً في حد ذاتها، بل وسيلة لزيادة ولاء الزبون<sup>1</sup>. وظهر هذا المفهوم كنموذج تسويقي جديد يشار له في الغالب بأنه التسويق من طرف إلى طرف (One-To-One Marketing) إذ يتضمن قيام المنظمة بتطوير علاقة طويلة الأجل مع كل زبون للوصول إلى معرفة أفضل عن حاجات الزبون ومن ثم تسليم المنتج الذي يلي هذه الحاجات كل منها على انفراد. إذ تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون إحدى الآليات التي تترجم ذلك، وهذا ما سنعالجه في هذه الورقة البحثية من خلال المحاور التالية:

أولاً- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون.

ثانياً- التعريف بإدارة العلاقة مع الزبون، وأهميتها.

ثالثاً- مكونات إدارة العلاقة مع الزبون.

رابعاً- نتائج تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في المنظمة.

المحور الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

لم تعد الأساليب التقليدية ذات جدوى لجذب الزبون لمنظمات الأعمال المعاصرة خاصة مع وجود بيئة عالية التنافسية، لذا فإن الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفته وربحيته، يعد خطوة هامة في سبيل تحسين أداء منظمات الأعمال في ظل هذه البيئة. ومع ثورة تقنية المعلومات، وخاصة الشبكة العالمية والتي ساعدت على إيجاد فرص لمنظمات الأعمال لبناء علاقات مع الزبائن أفضل مما كانت عليه في السابق في عالم غير متصل، من خلال الجمع بين قدرات استجابة مباشرة لطلبات الزبائن وبتفاعل مرتفع، أتاح لها اليوم قدرة أكبر من أي وقت مضى لإقامة ورعاية، ودعم طويل الأجل للعلاقات مع الزبائن<sup>2</sup>.

ففي اقتصاديات دول العالم المختلفة تواجه منظمات الأعمال اليوم مشكلات كثيرة تدل في مجملها على الانخفاض في ثقة المستهلك بها. وهي بالتالي تبحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقتها مع المستهلك باتجاه ارتفاع خط النمو في تلك العلاقة، وبالتالي زيادة أرباحها، حيث تشير الدراسات إلى أن كلفة الحصول على زبون جديد للمنظمة يعادل خمسة أضعاف كلفة المحافظة على زبونها المتعامل معها أصلاً.

لذلك يكون من المنطقي أن تبحث المنظمات بعامة والتسويقية منها بخاصة عن أساليب جديدة في تطوير علاقتها مع المستهلك بهذا الاتجاه فتبلور مبدأ إدارة العلاقة مع الزبون (Customer Relationship Management) CRM كمسار جديد في تعزيز ذلك التواصل.

وبهذا الخصوص فقد طورت وطبقت العديد من المنظمات إدارة العلاقة مع الزبون في محاولة للتعرف على الزبائن وتطوير علاقتها معهم ومتأمل في ذلك زيادة رضا الزبون وولاءه للمنظمة. وبعتمادها صيغ في التفاعل المشترك بينها وبين الزبائن ومن خلال التبادل

<sup>1</sup> - عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات - تجربة بنك الفلاحة و التنمية الريفية - المديرية الجهوية ورقلة، مجلة الباحث، العدد 07، 2009، الجزائر، ص 367.

<sup>2</sup> Winer, Russell S, **Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future**, Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001.

المستمر في البيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين. وهذا التبادل في المعلومات يتمثل باتجاهين<sup>1</sup>:

**الأول:** يمثل المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها.

**الثاني:** المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ لقرار الشراء.

و عليه يعد امتلاك المنظمة لقاعد بيانات عن الزبون فرصة متاحة لها في تحقيق المعرفة التسويقية عن المستهلك باتجاه تحسين وتطوير المنتجات والخدمات إلى المستهلك وأن تكون أكثر ايصاءً وتجاوباً مع رغبته. وهذا ما يجعل المنظمة في موضع تنافسي استراتيجي أفضل في السوق، قياساً بغيرها من المنافسين.

وتشير الأدبيات المعرفية في المجال التسويقي، إلى أن هناك اندماج واضح بين المعرفة التسويقية وإدارة العلاقة مع الزبون اتجاه المواجهة مع المنافسين. ويتجلى ذلك بوضوح من خلال استراتيجية التعامل التسويقي المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها<sup>2</sup>

وبقدر تعلق الأمر في إدارة العلاقة مع الزبون فإن المفهوم التسويقي أو الإستراتيجية التسويقية وعلى وفق هذا التوجه، تعني المعرفة بزبائن المنظمة الحاليين والمحتملين ومن خلال سلوكهم الشرائي. وبالتالي فإنها تتموضع بقوة في تفاعلها الحقيقي مع المستهلكين، أكثر مما هو عليه في انتهاج الأطر النظرية للتعامل مع سلوك المستهلك.

وتأسيساً على هذا المدخل التسويقي المعرفي فإن الزبون يمثل مركز اهتمام المنظمة التسويقية والغرض الرئيسي من قيامها بالبحوث والدراسات التسويقية، ومرد ذلك يعود بالأساس إلى وجوب فهم تفضيلات الزبائن وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم بدقة. ويمكن اعتماد نظام المخابرات التسويقية Marketing Intelligence System في جمع أنواع المعرفة حول مختلف العوامل التي تؤثر في فهم تلك التفضيلات. معتمد في ذلك على أساليب متعددة في هذا الجانب ومن أبرزها<sup>3</sup>:

- تحليل قواعد بيانات الزبائن.
  - تقويم استراتيجيات الإنتاج المستقبلية.
  - المقابلات الميدانية الرسمية وغير الرسمية.
  - تحليل تقارير المبيعات للمنظمة ولمنافسيها.
  - إجراء المسح البيئي للزبائن وما يرتبط بهم من مؤثرات بيئية خاصة.
  - قياس أثر الثقافات الفرعية على الزبائن وتحديد انتماءاتهم التسويقية..... الخ.
- ومن جانب آخر فقد ساعد التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات وتحديد التوسع في الاستخدام لشبكة المعلومات الدولية، في التركيز على الكم الكبير من البيانات المتاحة لها من الزبائن، وفي الحصول على المعلومات التي تخص تعاملاتهم التسويقية، وعلاقتهم مع

<sup>1</sup> Murillo, M.Garcia & Annabi, H, **Customer Knowledge Management**, journal of the operational research society, vol 53. No.8, 2002, p.875.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع جامعة الزيتونة الأردنية-كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2004، ص18

<sup>3</sup> Marillo & Annabi, Op Cit, p 883

الأسواق أو المنظمات التي تمثل تلك الأسواق. وهذا التوسع في جمع البيانات وتقديمها قد يتضمن الاتصال بخطوط الزبائن عندما تكون هنالك رغبة أكيدة بتوثيق الاتصالات معهم. هذه الاتصالات التي تتم مع الزبائن بصطلح عليها في الغالب بنقاط الاتصال، أو اللقاءات المتعددة والتي تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة كمية ونوعية المعلومات في قواعد البيانات التي تستخدمها عن الزبائن. لذلك فإن تكنولوجيا الاتصالات تلعب هنا دوراً كبيراً ليس في جمع البيانات والمعلومات فحسب، بل في تحليلها أيضاً. وإن الهدف من وراء ذلك هو فهم ومعرفة واضحة للزبون، بحيث يمكن أن تكون التفاعلات المستقبلية معه ذات طابع شخصي رغم أنها تمر عبر الشبكة الدولية للاتصالات وبمختلف الوسائل المستخدمة في ذلك.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)، أصبحت تعد من الحلول الناجعة والمنتشرة الآن في جميع أنحاء العالم، وهدفها الأساس يتمثل في زيادة رضا الزبائن وكسب ولائهم مع تقديم دعم أفضل وأكثر وخفض كلفة المنتجات المستهدفة عن طريق ربط وظائف التسويق والمبيعات والبحث والتطوير وخدمات دعم الزبائن معاً، والذهاب خطوة أبعد بخلق القيم المضافة لهم!

## المحور الثاني: التعريف بإدارة العلاقة مع الزبون، وأهميتها

### أولاً- تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

تركز الكتابات الحديثة على إعطاء معاني وتعريفات أكثر اتساعاً لإدارة علاقات الزبائن (CRM)، حيث اختلف الكتاب حول وضع تعريف محدد لـ (CRM):

- فقد عرفها Kotler & Keller بأنها "عملية الإدارة بعناية للمعلومات المفصلة حول الزبائن وكل نقاط الإتصال مع الزبائن لتعظيم الولاء، حيث إن (CRM) تسمح للشركات بتوفير خدمة ممتازة في الوقت المناسب للزبون من خلال الإستخدام الأمثل للمعلومات الفردية استناداً على ماذا تعرف حول قيمة كل زبون"<sup>2</sup>.

- و عرف (CRM) Swift على أنها " منهج لفهم سلوك الزبون من خلال إتصالات مكثفة معه لتحسين الأداء والمُتمثل في جذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولاءه وربحيته"<sup>3</sup>.

- من جهة أخرى عرفها Forss & stone بأنها " إستخدام الشركات لقدراتها في مجال طرق البحث والتكنولوجيا والتجارة الإلكترونية لإدارة العلاقات مع الزبائن"<sup>4</sup>.

- أيضاً عرف Mendoza et al مفهوم (CRM) على أنه عبارة عن "إستراتيجية تحتوي على جوانب بشرية وتكنولوجية وعمليات تتبعها المنظمة من أجل تنفيذ قرارات معينة حيث

<sup>1</sup> Langs, Fred, "Strategically Embedding CRM", Business Strategy Review, 2002

<sup>2</sup> Kotler, P & Keller, K. L, "Marketing management", (14th Edition), Pearson Education Limited, USA. (2012)

<sup>3</sup> Swift . R . S. "Accelerating customer relationships using CRM and elationship technologies", (1 edition) Prentice Hall, (2000)

<sup>4</sup> Forss , B. & Stone, M "Successful customer relationship marketing " London, Kogan page, (2001)

اعتبروا هذا المفهوم يشمل مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تعزيز وتطوير العلاقات مع الزبائن وفهم حاجاتهم و رغباتهم المتعددة<sup>1</sup> .

- و عرف Ferrell & Hartline الـ (CRM) بأنها " فلسفة عمل تساعد في تحديد وزيادة قيمة الزبائن بالطرق التي تحفز الزبائن للحفاظ على الولاء"<sup>2</sup>.

وفي ضوء التعاريف السابقة نخلص إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم. كما أنها تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون و ما تعرفه المؤسسة عنه. كما يمكن القول أن إدارة العلاقة مع الزبون تستند إلى بناء علاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة عن طريق الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التقنية والأفراد. بما يحقق أهداف المنظمة والزبون في آن واحد.

#### ثانياً- أهمية إدارة العلاقة مع الزبون:

ذكر Kotler في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائنها " كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم 100% من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنسببها أو نعيد لكم نفودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئاً لا يحقق رضاكم". و فيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تُعرف فيها الزبون قائلة<sup>3</sup>:

- الزبون هو الشخص المهم الحاضر في المكتب.
- الزبون ليس منا، بل نحن منه.
- الزبون ليس عقبة أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا. نحن لا نقدم له خدمة، هو من يقدم لنا خدماته.
- لا يفيد الصراع معه، لا أحد ينتصر أمام الزبون.
- الزبون يكلمنا عن حاجاته، و نحن من يلبيها بما يحقق أكبر قيمة له و لنا.
- من خلال هذا المثال تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأسمال حقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها.
- مع الإشارة هنا إلى أن مقدار فوائد إدارة علاقات الزبائن لأي منظمة تختلف تبعاً لطبيعة الأعمال المعنية بها. وقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى الفوائد المتوخاة من اعتمادها، حيث تم حصرها في نموذجين أساسيين هما : فوائد تشغيلية ، وفوائد إستراتيجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Mendoza, L. E & Marius, A. & Perez, M. and Griman, A. C.,, "Critical Success Factors For A Customer Relationship Management Strategy" Information and Software Technology, (2007) Vol. 49, No. 8, p. 913

<sup>2</sup> Ferrell, O. C. & Hartline, Michael. D. "Marketing Management Strategies", (Fifth Edition), SOUTH-WESTERN, cengage learning, USA, (2011)

<sup>3</sup> Kotler et Dubois, Marketing Management, Pearson Edition, 11 édition. 2003 P 79

<sup>4</sup> Arnett, B.D. & Badrinarayanan, V, "Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and

-الفوائد التشغيلية تشير إلى المدخرات التشغيلية للمنظمة التي تنتج من تحسين الفعالية الداخلية. ذلك بأن (CRM) تسمح للشركة بإعادة تصميم عملياتها لتحسين فعاليتها التشغيلية مثل التسويق ودعم الزبون، فعالية الخطوط الأمامية، والإنتاجية في المبيعات والتي بدورها تخفض الكلف المتعلقة بالزبون.

-الفوائد الإستراتيجية تتضمن فرص تكتيكية، والفرص التنافسية المشتقة من تبادل البيانات إلكترونياً والشبكة الخارجية لعمليات الأعمال والعلاقات. بمعنى آخر، فإن (CRM) تولد فوائد إستراتيجية بواسطة تحويل معلومات الزبون نحو المعرفة وتكرار الأعمال التي يرغب بها. فضلاً عن كونها تعمل على تخفيض مختلف التكاليف التي يتم توظيفها. وهذه الكلف تتضمن تكاليف إنشاء حسابات جديدة، توضيح إجراءات الأعمال للعملاء الجدد، تكاليف الإعلان لجذب زبائن جدد، وتكاليف التعاملات غير الفعالة خلال عملية تعلم الزبون.

وتعمل (CRM) على زيادة فرصة الإحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه، وتعمل على تمييز الزبائن والتركيز على من هم اقدر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة 20-80 والتي تعني أن (20%) من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل (80%) من دخل المنظمة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أن (CRM) تسمح للمنظمة بالحصول على أفضل معلومات عن قيم الزبائن، السلوكيات، الحاجات والتفضيلات. وتساعد في الحصول على ميزة تنافسية قياساً بمنافسيها في ذات الصناعة. وإن ذلك من شأنه أن يسمح بتحديد الزبائن المحتملين، والكشف عن ملامح الزبائن الرئيسيين، توقع حاجاتهم، التنبؤ بسلوكهم، استعادة الزبائن المفقودين، إنشاء خطط تسويقية شخصية لكل قطاع، تطوير منتجات وخدمات جديدة، تصميم أدوات اتصال وقنوات توزيع، أو تحديد فرص تسويقية جديدة مستندة على تفضيلات الزبائن<sup>2</sup>.

### المحور الثالث: مكونات إدارة العلاقة مع الزبون

---

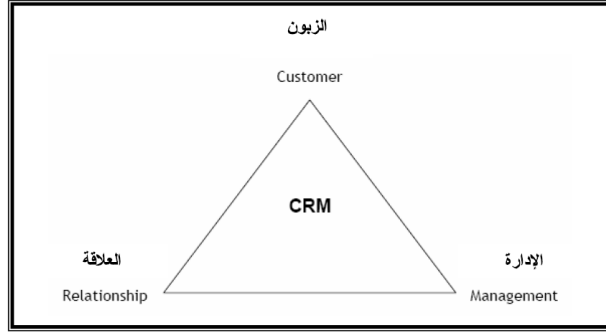
**Relationship Marketing Competence"**, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 25, No. 4, (2005), p 329

<sup>1</sup> Peppers, D. & Rogers, M, "The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time" 14th, Doubleday, New York, NY. 1996

<sup>2</sup> ثامر البكري، أحمد هادي طالب، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي (دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية)، ص 7 من خلال الموقع [www.uobabylon.edu.iq/publications/economy](http://www.uobabylon.edu.iq/publications/economy)

تتكون إدارة العلاقة مع الزبون من ثلاث مكونات رئيسية، كما هو مبين في الشكل أدناه<sup>1</sup>.

الشكل(01):مكونات إدارة العلاقة مع الزبون



**Source:** Gray, Paul & Byun, Jongbok, **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AUTHORS**, Claremont Graduate School, 2001, p 08

ويمكن توضيح المكونات أعلاه كما يأتي<sup>2</sup>:

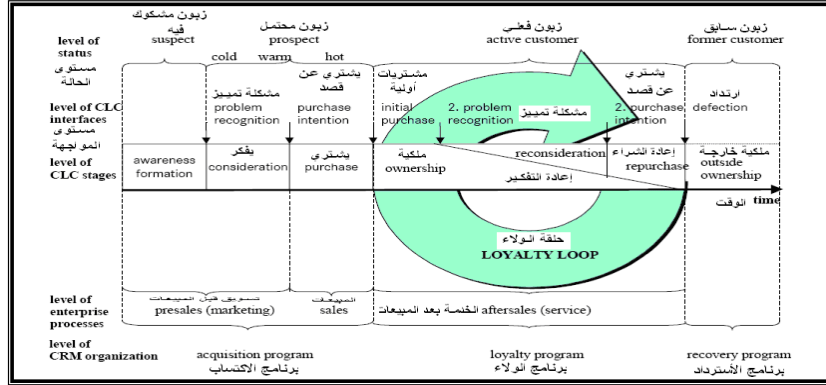
1/ **الزبون:** الزبون هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك ، لذا يعد الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المنظمة في المستقبل، عليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيداً من الربح مع قلة الموارد، لأن الزبائن دائماً على معرفة بالمنافسة الشرسة. أحياناً يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي ذلك لأن قرار الشراء غالباً ما يكون نشاط تعاوني ومن بين مجموعة من المشاركين في عملية صنع القرار. ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز وإدارة الزبائن وفقاً لفلسفة إدارة العلاقة مع الزبون على اعتبارها مدخل تسويقي يركز على جمع معلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقات دائمة معهم. فضلاً عن ذلك، فإن الزبون ووفقاً لهذه لفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء. عليه و انسجاماً مع ما يظهره الشكل أدناه لا بد من تحليل قرارات الشراء الخاصة بالزبائن ومعرفة سلوكهم من أجل وضع البرامج الخاصة بالمحافظة عليهم وجعلهم ضمن حلقة ولاء المنظمة إلى أطول فترة ممكنة<sup>3</sup>

<sup>3</sup> ليث علي الحكيم، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات/فرع النجف)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد 11، 2006، ص08

<sup>2</sup> Grant, Gray B. & Anderson, **Greg Customer Relationship Management: A Vision for Higher Education**, 2002.p09

<sup>3</sup> Arndt, Dirk & Gersten, Wendy, **Data Management in Analytical Customer Relationship Management**, Daimler Chrysler AG, Research & Technology, DataMining Solutions, FT3/AD, 2002, p 03

## الشكل (02) عمليات الـ CRM المعتمدة على دورة حياة الزبون



**Source :** Arndt, Dirk & Gersten, Wendy, **Data Management in Analytical Customer Relationship Management**, Daimler Chrysler AG, Research & Technology, DataMining Solutions, FT3/AD, 2002, p 03

يظهر الشكل أعلاه، أن دورة حياة الزبون ضمن فلسفة إدارة علاقات الزبون CRM لها ارتباط وثيق بالطريقة التي تختارها المنظمة لإدارة علاقتها مع زبائنها، إذ يركز هذا المفهوم على إن المنظمة لا يمكن أن تنظر إلى نجاحها في استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم ضمن إطار زمني محدد، وإنما يجب أن تدار العلاقة من وجهة نظر فلسفية مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقاتهم مع المنظمة والمتضمنة ثلاث مراحل أساسية، هي<sup>1</sup>:

### المرحلة الأولى: الزبون المحتمل (زبون مرشح):

وتمثل هذه المرحلة محاولة المنظمة لاستقطاب زبائن مرشحين عن طريق إعداد برامج لاكتسابهم لنقل الزبائن من حالة الشك والريبة (مرحلة ما قبل الشراء) بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى زبائن جدد ليحققوا لها أعلى الإيرادات في الأمدين القصير والطويل.

### المرحلة الثانية: الزبون الفعلي

وتمثل هذه المرحلة محاولة المنظمة لتوطيد العلاقة مع الزبون عن طريق جمع كل المعلومات الأساسية عنه والتي تبدأ من مرحلة الخدمة (بعد عملية الشراء)، ففي هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى محفظة استثمارات مربحة بالنسبة للمنظمة لذلك فإنها تحاول استخدام إستراتيجياتها للحفاظ على الزبائن من خلال إعداد برامج لضمان ولائهم لمنتجاتها أو خدماتها والذي سيترجم إلى إعادة شراء مرة أخرى وإبقائهم ضمن حلقة الولاء الخاصة بالمنظمة، كما يتضح في الشكل أعلاه.

### المرحلة الثالثة: الزبون السابق

<sup>1</sup> ibid, p04

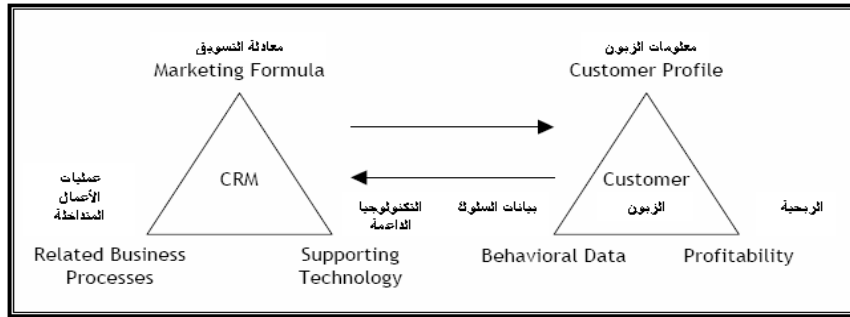


في هذه المرحلة يتحول فيها الزبون عن استخدام منتجات أو خدمات المنظمة ويكون هذا التحول بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بعروض المنافسين التي تكون أكثر ألقاعاً من وجهة نظر الزبائن، ومن هنا يتوجب على المنظمة تصميم وإعداد برامج استرجاع الزبائن السابقين وضمهم من جديد إلى محفظة زبائن المنظمة (ضمن حلقة الولاء) والتي تضم مجموعة الزبائن الموالين لمنتجات المنظمة.

## 2/ العلاقة:

العلاقة بين المنظمة وزبائنها عملية مستمرة وفي الاتجاهين مبنية على الاتصال والتفاعل، وكما هو مبين في الشكل الموالي:

### الشكل (03) العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والزبون



**Source:** Gray, Paul & Byun, Jongbok, **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**, Claremont Graduate School, 2001, p 45

وهذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ومستمرة أو منفصلة، ومتكررة أو لمرة واحدة. وكذلك من الممكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبائن. فعلى الرغم من أن الزبائن لهم مواقف ايجابية تجاه المنظمة ومنتجاتها، إلا أن سلوك الشراء يكون في أغلب الأحيان عالي الظرفية. تعمل إدارة العلاقة مع الزبون على أن تكون علاقتها مع الزبائن علاقة مربحة وتحقق المنفعة المتبادلة.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك أربع أنواع من التفاعلات بين منظمات وزبائنها والتي عن طريقها تتضح طبيعة العلاقة بينهما، كما موضح في الشكل أدناه، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- المنظمات في الخلية العليا اليسرى من المصفوفة كثيرة التفاعل مع الزبائن وبصورة مباشرة (مثل المصارف وشركات الاتصال) وبالتالي يكون من السهل عليها نسبياً بناء قاعدة بيانات.  
- المنظمات في الخلية السفلى اليمنى من المصفوفة يكون من الصعب عليها التفاعل المباشر مع الزبائن وذلك بسبب طبيعة عملها (مثل مصنعي السيارات والآلات).

<sup>1</sup> Winer, Russell S, **Customer Relationship Management: A Framework**, Research Directions, and the Future ,Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001, p07

-المنظمات التي تقع في الخلايا الأخرى من المصفوفة تمثل حالة الوسط، وعليها التحرك نحو الخلية العليا اليسرى وذلك عن طريق زيادة الاتصال المباشر مع الزبائن، من خلال استخدام بعض المحفزات

**الشكل (04):** مصفوفة التفاعل بين أنواع من منظمات والزبون

		تفاعل الزبون	
		مباشر	غير مباشر
Interaction Frequency	High مرتفع	<b>Direct</b> Banks Telecom Retail المصارف الإتصالات	<b>Indirect</b> Airlines Packaged goods Drugs لخطوط جوية البضائع العقاقير
	Low منخفض	Personal Computer Internet Infrastructure الحاسوب الشخصي الإنترنت	Furniture Autos أثاث سيارات

**Source:** Winer, Russell S, **Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future**, Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001, p07

### 3/ الإدارة:

نشاط إدارة العلاقة مع الزبون لا يتحدد فقط في إطار قسم التسويق، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المنظمات وعملياتها. وتعمل على تحويل المعلومات المجمعة لدى الزبون عن المنظمة إلى معرفة، والتي تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق. إضافة إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون تتطلب إجراء تغيير شامل في المنظمة وأفرادها. وهناك مجموعة من البرامج المحددة لدعم عملية إدارة علاقات الزبون والتي تتضمن:

الخدمة الميدانية، تطبيقات الخدمة الذاتية، دليل الإدارة، قانون العرض، برامج التسويق، تحليل الطلبات.

كل هذه التقنيات والعمليات والإجراءات تهدف إلى تعزيز وتسهيل مهام التسويق والمبيعات والخدمة.

### المحور الخامس: النتائج المترتبة على تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في المنظمة:

إن تطبيق فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون كتوجه معاصر في التسويق يترتب عنه جملة من النتائج، يمكن حصر أهمها فيما يلي:

#### 1/ رضا الزبون:

بيّن وتناول كل من العلماء والمتخصصين في مجال التسويق ومقدمي الخدمات منذ فترة طويلة أهمية رضا الزبائن، فهو يسهم في زيادة الحصة السوقية لأي منظمة، وفي العائد على الاستثمار. وقد تم تعريف رضا الزبون من عديد العلماء. وأجري عليه الكثير من البحوث مستندين في ذلك على نظرية من التوقعات وهي تشير إلى أن اقتناع الزبون أو عندما يشعر

أن أداء المنتج أو الخدمة يساوي أو أكثر مما كان متوقعا منه كان هناك رضا للزبون. ولكن إذا كان الأداء أقل التوقعات فإن النتيجة عدم رضا الزبون<sup>1</sup>. والرضا هو تلك الجهود التي تقوم بها المنظمة للوقوف على مدى رضا زبائننا عما تقدمه لهم من خدمات وبرامج بهدف إجراء التعديلات المؤسسية والبرامج اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع والفئة التي تخدمها<sup>2</sup>. فيما وصف كل من Howard Fheth الرضا هو الانطباع بالمكافأة أو عدمها لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون عند الشراء<sup>3</sup>. أما Zeithaml, et Coll فإن الرضا بأنه الحكم على جودة المنتج الناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون للخدمة والأداء الفعلي<sup>4</sup>. مما سبق نستنتج أن الرضا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء وخيبة الأمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات فإن الزبون سيشعر بالراحة والرضا. أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات في هذه الحالة يبقى الزبون مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بهذه المنظمة.

## 2/ ولاء الزبون:

إن من مستلزمات نجاح أي منظمة سواء إنتاجية أو خدمية يعتمد على مدى قوة العلاقة مع الزبائن الموالين لها. وقد عرف Kotler الولاء على أنه مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة<sup>5</sup>. وأضاف Sparks, et al تعريف شامل للولاء بأبعاده المختلفة على أنه ارتباط نفسي دائم من الزبائن تجاه مقدمي الخدمة، والذي يؤدي بالنتيجة إلى عدم تحول زبائن المنظمة نحو المنافسين، مع التوافق الكبير مع مقدم الخدمة، مع وجود التفضيل لمقدم الخدمة على المنافسين الآخرين<sup>6</sup>. فيما عرف Parasuraman Zeithaml ولاء الزبون بأنه يمثل مجموعة من الزبائن الذين يحملون المواقف الايجابية نحو أي منظمة تلتزم إعادة شراء المنتج المادي أو الخدمة. والتوصية به للآخرين<sup>7</sup>. وتبرز أهمية ولاء الزبون من خلال التكاليف إذ أن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن ذوي الولاء اقل بالمقارنة بتكاليف اجتذاب زبائن جدد، ان انخفاض فقدان الزبائن بنسبة 5 % يؤدي إلى زيادة

<sup>1</sup> Oliver, R.L, A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, Journal of Marketing Research, Vol. 17, 1980, pp. 460

<sup>2</sup> حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة، حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف، جامعة الكوفة، ص84، من خلال الموقع [www.iasj.net](http://www.iasj.net)

<sup>3</sup> Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme tirage. édition d'organisation, paris, 2001, p22

<sup>4</sup> Monique Zollinger, et Eric, Lamarque, Mmarketing et stratégie de la banque 2eme édition, Dunod, Paris, 1999, p73

<sup>5</sup> Philip Kotler, Marketing Insights from A to z 80 Concepts Every Manager Needs to Know. New Jersey. 2003, p40

<sup>6</sup> Sparks, B, Evaluative and relational influences on service loyalty International Journal of Service Industry Management. Vol 12, 2001, No 4

<sup>7</sup> Parasuraman Zeithaml, .A. The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing . Vol. 60 N2, Apr, 1996, p311

الأرباح من 25 % إلى 85% إذ أهتم الفكر التسويقي بموضوع ولاء الزبون في مجال الأعمال التجارية والخدمية<sup>1</sup>.

### 3/القيمة-الزبون:

تعود بداية نشأة القيمة-الزبون إلى فترة الانتقال من شعار الزبون هو الملك إلى توظيف العلم في تحديد الرغبات الحقيقية للزبون والقيمة المضافة له، وهذا يعود في جزء كبير منه إلى حركة تطور الجودة وعلى وجه الخصوص إلى توظيف معايير رضا الزبون في المقاصد الأساسية لشعارات الجودة جد الشهيرة لـ (BALDRIGE ou EFQM) ذلك أنه حتى نهاية الثمانينات كان تعريف معايير الجودة يتركز أساسا على التحكم في جودة سيرورة العمليات وكذلك معايير ومقاييس جودة المطابقة للمواصفات كما جاء ذلك في كتابات شهيرة لبعض المتعلمين على يد كل من DEMING و JURAN ، ولم يكن يعتقد هؤلاء يوما أنه يمكن قياس رغبات الزبائن بنفس الدقة لقياس مواصفات المطابقة للجودة ومن ثم إدخالها ضمن معايير، شعارات الجودة ( qualité Trophée de la ) تبعا لذلك بزغت رؤية جديدة مستحدثة للجودة للدكتور BRADLEY Gale مدير معهد التخطيط الاستراتيجي وهو مؤسس بنك المعطيات PIMS (Profit impact of market Strategy) وقد كانت حجة دامغة حيث بين في دراسة تطبيقية له شملت 3000 مؤسسة "بأن الجودة المنحصلة عليها من قبل الزبون تمثل أهم محدد لحصة المؤسسة في السوق ومنه الربح في الأجل الطويل" وقد كان لهذه الدراسة الجدية الأثر البالغ على مسؤولي شعار الجودة الشهير بالدريج (BALDRIGE) بل دفع بهم الأمر عام 1996 إلى حد إدخال كلاً من: رضا الزبائن، ووفائهم وكذا حصة المؤسسة في السوق وتنافسيتها ضمن المعايير الأساسية لحصول المؤسسة على شعار الجودة بالدريج (BALDRIGE) لتحصل بعد ذلك قفزة نوعية في مدلول رضا الزبائن حيث أصبح يضم معلومات حول القيمة المحصلة من الزبائن بالنسبة للمنافسين.

وبناءً عليه فإن أغلب الباحثين يعرفون القيمة-الزبون (Valeur-Client) على أساس النسبة بين المكاسب (الأرباح) والتضحيات (الأعباء) وقد أتاح هذا التعريف فهم المؤسسات سبب حصول الزبائن على مكاسب وتحملهم لتضحيات متباينة (من نفس المنتج بنفس المواصفات) طبقاً لتفضيلاتهم الخاصة التي تبرز أثناء علاقتهم وامتلاكهم للمنتج والتي تنعكس مباشرة على الأهداف النهائية لشراء المنتج. ويمكن تفسير هذا الفهم بتحديد سلسلة المستويات المتعاقبة في علاقة الزبون بالمنتجات أو الخدمات خلال تحصيله للقيمة، وقد لخصت هذه المستويات طبقاً لنظرية وسائل- مقاصد إلى ثلاث مستويات متعاقبة هي:

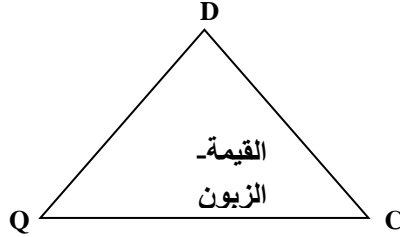
خصائص المنتج، النتائج المترتبة عن استخداماته، القيمة أو الهدف النهائي من الشراء. وبذلك فالزبائن ليسوا متجانسين مادام تحصيلهم للقيمة من نفس المنتج تكون حتماً بصورة متباينة، وهذا ما يضيف صفتي الذاتية والنسبية، والتطورية على تحصيل القيمة، وبناءً عليه فهذا ما يفسر سبب كون المنتجات التي تباع أكثر ليست دائماً هي أحسن المنتجات... لأن المهم ليس أن تكون الأحسن بل الأكثر انسجاماً مع رغبات الزبون مقارنة مع المنافسين. إن هذا الاختلاف في تحصيل القيمة بين الزبائن هو الذي يبرز حتمية تجزئة الزبائن وتمييز الأسعار المتعارف عليها في الإستراتيجية التسويقية.

ضمن هذا الإطار فإن القيمة - الزبون التي تتحدد عند التقاء الزبائن مع السوق والتي تعد اعترافاً من قبل الزبون بقيمة المنتج، تعرف على أنها نتاج رغبة الزبون (المكاسب) وسهولة مناله للمنتج (التضحيات) في الأجل المحدد مقارنة مع المنافسين وبناءً عليه فإنه يمكن تمثيل القيمة - الزبون عملياً في شكل ثلاثة مكونات أساسية متشابكة ومتضادة

<sup>1</sup> Akaber Mohammad Muzahid, Parvez Noorjahan, Impact of Services Quality, Trust, and Customer Satisfaction on Customers Loyalty ABAC Journal Vol 29, No 1,(2009), p 24

للمكاسب والتضحيات هي: الجودة (Qualité) التكاليف (Coûts) والأجل (Délais) ويمكن توضيح ذلك وفقاً للمثلث التالي :

الشكل (05): مثلث القيمة – الزبون



المصدر: جمال خنشور، أثر القيمة-الزبون، والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة. العدد العاشر. ص 381.

بناءً على التمثيل السابق للقيمة – الزبون تعتبر تنمية قدرة المؤسسة على إنشاء قيمة للزبون تفوق المنافسين حصن تنافسيته ومن ثم استمرارها وبقائها وهذا من خلال تحقيق توازن بين مكوناتها الثلاثة: الجودة (Qualité) الأجل (Délais). التكلفة (Coût). تلعب الجودة بمعناها الواسع دوراً ريادياً بين مكونات القيمة-الزبون نظراً لسعة إلمامها بمكاسب وأوجه رضا الزبون، إذ تمثل الجودة معياراً لدقة تصميم المنتج والتوفيق في إنجازها طبقاً لمتطلبات احتياجات الزبون وهي بذلك حامل لإغراءات الزبون التي تثيرها جودة المنتج ليبيدي اهتمامه به ومن ثم شراؤه، رغم ذلك فإن الجودة لا تولد قيمة للزبون إلا بإشباعها لرغباته عند المستوى اللائق وبأقل تكلفة وفي الوقت المرغوب فيه.

#### خاتمة:

من خلال ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون CRM تحولاً هاماً في فلسفة التسويق. وذلك بالتحول من تركيز الجهود على تعظيم الربح في المديت القصيرة، إلى بناء علاقات طويلة الأمد ومربحة لكل من الزبائن والمنظمة والأطراف الأخرى التي تشملها عملية التسويق.
- الفكرة الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر بالزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن.
- ومن أجل ذلك ينبغي أن تعمل المنظمة جاهدة لربط علاقة اتصال عن قرب مع كل زبون فرد من أجل التعرف عن بياناته الشخصية التي يرغب في أن يكون المنتج مصنوعاً وفقاً.
- الإنتاج المعمم لم يعد يحقق رغبة الزبائن، ولهذا جاءت علاقة الزبون كمنهج تستخدمه المنظمة حي تزيده من قدرتها على الاحتفاظ بزبائنهم الحاليين وتوطد العلاقة معهم أكثر فأكثر.
- يجب أن تقدم المنظمة منتج يحقق قيمة لدى الزبون. بحيث ينتج عن هذه القيمة في حالة ما إذا كانت ايجابية تكرر عمليات الشراء إلى أن يتحول الزبون إلى عميل راضٍ و بزيادة الشراء يتحول إلى زبون موالٍ.
- إدارة علاقة الزبون تحقق للمؤسسة العديد من المزايا نذكر منها:

تخفيض التكاليف، تكوين رأسمال الزبائن، المحافظة على ولاء الزبائن من خلال التطوير المستمر للجودة، تقديم منتجات تتصف بالخصوصية لأنها صنعت وقف البيانات الشخصية للفرد مما يجعلها تتميز بالجودة و التميز في نظر الزبون.

## المراجع المستعملة:

### 1- المراجع باللغة العربية:

- عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات - تجربة بنك الفلاحة و التنمية الريفية - المديرية الجهوية ورقلة، مجلة الباحث، 2009 ، الجزائر.
- ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجيات العلاقة مع الزبون، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع جامعة الزيتونة الأردنية-كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2004.
- ثامر البكري، أحمد هادي طالب، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي (دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية)، ص7 من خلال الموقع [www.uobabylon.edu.iq/publications/economy](http://www.uobabylon.edu.iq/publications/economy)
- ليث علي الحكيم، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات/ فرع النجف)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد 11، 2006، ص08

- حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة، حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف ، جامعة الكوفة، ص84، من خلال الموقع [www.iasj.net](http://www.iasj.net)

### 2- المراجع باللغة الأجنبية

- Winer ,Russell S, **Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future** ,Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001.
- Murillo, M.Garcia & Annabi, H, **Customer Knowledge Management** journal of the operational research society, vol 53. No.8, 2002.
- Langs, Fred, "Strategically Embedding CRM" ,Business Strategy Review, 2002.
- Kotler, P & Keller, K. L, "**Marketing management**", (14th Edition), Pearson Education Limited, USA. (2012)
- Swift . R . S."Accelerating customer relationships using CRM and relationship technologies", (1 edition) Prentice Hall, (2000)
- Forss , B. & Stone, M "**Successful customer relationship marketing** " London, Kogan page, (2001)
- Mendoza, L. E & Marius, A. & Perez, M. and Griman, A. C., "**Critical Success Factors For A Customer Relationship Management Strategy**" Information and Software Technology, (2007) Vol. 49, N°. 8.
- Ferrell, O. C. & Hartline, Michael. D. "**Marketing Management Strategies**", (Fifth Edition), SOUTH-WESTERN, cengage learning, USA, (2011).
- Lovelock, C. & Wirtz, J, "Services Marketing", People, Technology, Strategy, (Seventh Edition), Pearson Education Limited, USA. (2011).
- Kotler et Dubois, **Marketing Management**, Pearson Edition, 11 édition. 2003.
- Arnett, B.D. & Badrinarayanan, V, "Enhancing **Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence**", Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 25, No. 4, (2005).
- Lacovou, M. & Bendasat, I. and Dexter, A.S, "**Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology**", MIS Quarterly, Vol 19, No 4, 1995.
- Reichheld, F.F, "**The Loyalty Effect**", Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1996.

- Peppers, D. & Rogers, M, "The One to One Future: **Building Relationships One Customer at a Time**" 14th ,Doubleday, New York, NY. 1996
- Grant, Gray B. & Anderson, **Greg Customer Relationship Management: A Vision for Higher Education**, 2002.
- Arndt, Dirk & Gersten, Wendy, **Data Management in Analytical Customer Relationship Management, Daimler Chrysler AG, Research & Technology**, DataMining Solutions, FT3/AD, 2002.
- Winer, Russell S, **Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future** ,Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001.
- Oliver, R.L, **A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions**, Journal of Marketing Research, Vol. 17, 1980.
- Daniel Ray, **Musurer et developper la satisfaction des clients**, 2eme tirage. édition d'organisation, paris, 2001.
- Monique Zollinger, et Eric, La marque, **Mraketing et stratégie de la banque**, 2eme édition, Dunod, Paris, 1999.
- Christian Derbaix, Joel brée, **Comportement du Consommateur**, edition economica, paris, 2000.
- Philip Kotler, **Marketing Insights from A to z 80 Concepts Every Manager Needs to Know**. New Jersey. 2003.
- Sparks, B, **Evaluative and relational influences on service loyalty International Journal of Service Industry Management**. Vol12, 2001, N° 4.
- Parasuraman Zeithaml, .A. **The behavioral consequences of service quality**. Journal of Marketing . Vol. 60 N2, Apr, 1996.
- Akaber Mohammad Muzahid, **Parvez Noorjahan, Impact of Services Quality**, Trust, and Customer Satisfaction on Customers Loyalty ABAC Journal Vol 29, N° 1,(2009).
- Parasureman, A, Zeithaml, V.A. and Berry, L.L, **SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality**, Journal of Retailing, Vol64, N° 1, 1998.