

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

-إطار مفاهيمي لتوجه تسويقي جديد-

أ. مهشي نسمة
جامعة عنابة

ملخص

إن التحولات الجديدة للاقتصاد العالمي، بدأت ترسم وجها جديدا للتنافس أكثر حدة واحتمادا مما يحتم على المؤسسات التوجه نحو زبائنها عن طريق وضع آليات لإدارة العلاقة معهم حتى تتمكن من شخصيتها، وجعلها أكثر قوة، مما يسمح لها بفهمهم وتكييف منتجاتها، وخدماتها لتتواءم مع متطلباتهم، وفي هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية إدارة علاقة الزبون كآلية منتجة للمعارف حوله و تأثيرها على خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

Resumé

La transition récente de l'économie mondiale commence à dessiner des traits d'un cadre concurrentiel de plus en plus rude. Pour cela l'entreprise doit s'intéresser aux clients par la mise en place des outils de gestion de la relation client qui permet d'entretenir avec eux des relations plus personnelles et plus riches et de mieux les comprendre pour adapter et personnaliser les produits et les services. Dans ce contexte l'objectif principale de cet étude est tout d'abord de présenter l'importance de la gestion de la relation client en tant qu'outil producteur de connaissance client et son impact sur le processus de création de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Abstract

The recent transition of the global economy starts to draw lines of a competitive environment increasingly harsh. For this the company needs to address customers by the implementation of customer relationship management tools that can talk to them more personal and richer relationships and better understanding to adapt and customize products and Services. In this context the main objective of this study is first to introduce the importance of the customer relationship management as a tool producer customer knowledge and its impact on the process of creation of the competitive advantage of the company.

مقدمة:

تتميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات بالتغير المستمر، وأصبحت القاعدة الراجعة للنمو والتطور هي المنافسة، كما تتميز هذه البيئة بالتزايد الهائل للمؤسسات، التحولات الجذرية التي تشهدها الأسواق، وكذا التطورات المتتالية للتقنيات والتكنولوجيا، إذ بات من الصعب على المؤسسات المحافظة على بقائها واستمراريتها دون أن تصنع لنفسها مكانا مميزا، وهذا التميز يمكن أن يكون في المجال الإداري، الإنتاجي، التسويقي... الخ، وهذا ما تحتمه المنافسة التي أصبحت لغة العصر والعامل الذي يضبط خطوات المؤسسات و يدفع إلى تحفيزها على العمل والمزيد من الإبداع والابتكار، وتحقيق القدر اللازم من الميزة التنافسية، والتنوع والتميز على منافسيها للوصول إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد والربحية.

وما يلاحظ حاليا هو التنوع الكبير فيما تعرضه المؤسسات من سلع وخدمات، وتغير مفهوم التسويق التقليدي على أنه بيع الأمل للمستهلك من خلال التأثير في سلوكه الآني باستخدام مجموعة من الأدوات الموجهة لزيادة حجم المبيعات، وأصبح هذا المفهوم ضيقا وغير كاف لتضمن المؤسسة استمرارية موقعها التنافسي، فهذا التصور يهتم فقط بالجانب المعاملاتي للمبادلة، ويقود إلى تحقيق الربح على المدى القصير، ومن هنا جاءت ضرورة تغيير طريقة التفكير لدى المؤسسة في علاقتها مع زبائنها والتوجه أكثر نحو البعد الإستراتيجي للتسويق¹.

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

وهو الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق، والذي يركز أكثر على الزبون باعتباره نقطة الانطلاق الرئيسية لجميع الأنشطة التسويقية في المؤسسة، ويسعى أيضا لتطوير العلاقة معه، وابتكار وتبني الأفكار الجديدة القادرة على ملء فجوة العلاقة التسويقية لتحقيق أداء متميز، فالتوجه نحو الزبون والسوق مرتبط بروح التجديد والإبداع ويعتبر "Drucker .p" أول من ربط بين فلسفة مفهوم التسويق والإبداع وذلك بقوله أن المؤسسات لها وظيفتان هما التسويق والإبداع، وهما مترابطان في كل مؤسسة، ويعني ذلك إنجاز شيء جديد أو مختلف استجابة لطلبات السوق، فالمؤسسة بحاجة إلى التركيز على الزبائن واحتياجاتهم، وتحسس التحولات في أذواقهم، وعادتهم الشرائية وبالتالي تكون أكثر وعيا بوجود منافسين يجتهدون في تلبية هذه الحاجات، والتوجه نحو السوق والزبائن هو الذي يمكنها من توقع الحاجات، والاستجابة لإشارات الزبائن باكرا وقبل المنافسين، ومن ثم تقديم منتجات وخدمات معدلة أو جديدة بالكامل².

أما "Schumpeter.p" فقد قدم رؤية أكثر ديناميكية للمنافسة، وللأسباب التي تكمن وراء بقاء الأداء المتميز للمؤسسات، والتي تقوم أساسا على فكرة السعي لاستغلال الفرص التي تتيحها المنافسة من خلال الإبداع الذي يبطل مفعول مزايا الموقع الحالية، وفق آلية "الإبداع المدمر"³.

وتؤكد الدراسات التي قام بها (Han et al.1998)⁴ أن التوجه نحو السوق والزبائن ييسر الإبداع التنظيمي مقدرا بعدد الإبداعات التقنية والتنظيمية المنجزة، وأن الإبداع يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة، وهذا من خلال دور الوساطة الذي يقوم به هذا المتغير في العلاقة بين التوجه نحو السوق والزبائن والأداء المتميز، أي أن القدرة على الإبداع كمتغير وسيط لها علاقة موجبة مع الأداء وتحقيق سبق التنافسي وتجديد المزايا التنافسية. وعليه فإن المؤسسة حسب هذا المنظور تستمد قوتها من إبداعاتها⁵.

أما أدبيات التسويق الحديث فهي تؤكد على العلاقة الموجودة بين إعطاء قيمة عليا للزبون، ومستويات الرضى والمكاسب الإبداعية والتنافسية المحتملة⁶.

وهي تعتبر التوجه نحو السوق والزبائن مصدرا للتميز، وهو ما يقصد به تشغيل فلسفة التسويق في الميدان، أي أن المؤسسات تستقي المعلومات عن احتياجات الزبائن من الزبائن أنفسهم، ثم تستعمل هذه المعلومات لاتخاذ قرارات إبداعية حول عروض المنتجات والخدمات، وبعد إطلاقها في السوق تقوم مرة أخرى باستقاء ردود أفعال الزبائن والفاعلين الآخرين⁷ أي أن المعرفة الجيدة للزبائن توظفها المؤسسة في الإبداع وبعث النشاطات التسويقية، وبعث قدرات جديدة، حيث تحول الإبداع في ظل تنامي المنافسة إلى أداة للبقاء وليس النمو فقط⁸.

وتأتي الحاجة إلى معرفة الزبائن والمحافظة عليهم وربط علاقة تفاعلية معهم من التغير المستمر في أذواقهم وحاجاتهم ومتطلباتهم، فقد أثبتت دراسات قام بها (Giordano.J.L2006)⁹ أن معدل فشل المنتجات الجديدة ذات الاستهلاك الواسع انتقل من 40 في المائة إلى قرابة 90 في المائة في أوروبا وحدها، وإلى 95 في المائة في الولايات المتحدة الأمريكية، ويرجع تفسير هذا بالدرجة الأولى إلى انفتاح الأسواق وتزايد وتنوع البدائل المطروحة أمام الزبون، وفي ظل هذه الوضعية المعقدة وجدت المؤسسات نفسها أمام حتمية تغيير نمط التفكير، وإعادة النظر في الإستراتيجيات التسويقية، والانتقال من التركيز على جانب المعاملات الآنية والبحث عن كيفية جذب زبائن جدد فقط، إلى التوجه أكثر نحو المحافظة عليهم ضمن علاقة تبادل على المدى الطويل¹⁰.

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

وتنشأ العلاقة بين المؤسسة وزبائنها من خلال الاتصال المباشر والفعال والمتواصل معهم، وهذا ما يصطلح على تسميته بإدارة علاقة الزبائن، وهو المدخل الجديد للمنهج التسويقي الحديث، ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج، وخدمة الزبون، من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن، وتكوين رأسمال الزبائن، والاحتفاظ بهم والإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم¹¹.

وإدارة علاقة الزبائن لا تهدف فقط إلى إيجاد مثل هذه العلاقة وإنما أبعد من ذلك، إلى بناء شبكة من العلاقات للحصول على الزبون ورفع نسبة تفاعله مع المؤسسة، ويتضمن ذلك إعطاء الطابع الشخصي والمكانة الكبيرة له. كما أن إدارة علاقات الزبون لا تعتبر تفضيلات الزبائن، ومعرفة رغباتهم مفتاح النجاح الوحيد لاستراتيجيات المؤسسة التسويقية، وإنما يشدد على التنفيذ الاستراتيجي الناجح واستغلال المعارف حول الزبون في كل مجالات وأنشطة المؤسسة، بدءا من الإدارة العليا وصولا إلى العاملين الذين هم في تماس مباشر مع الزبائن، وهو الفكر المتكامل للفلسفة التسويقية الجديدة¹². كما تركز إدارة علاقة الزبائن على قيام المؤسسة بإيلاء زبائنها القسط الأكبر من الاهتمام، وذلك بالإفناق على دخول أسواق جديدة، والعمل على الفهم العميق لحاجات ورغبات الزبائن بما يضمن تحقيق قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة، وجعلهم يقتنعون بأن المنافع التي حصلوا عليها من خلالها أكبر من تكلفتها، وكذا تحقيق الرضى والإشباع لديهم، على أن يتم ذلك على جميع مراحل علاقة المؤسسة بالزبائن انطلاقا من مرحلة اكتسابهم، مروراً بتقوية العلاقات معهم، وصولاً إلى الاحتفاظ بهم¹³.

بناء على ما سبق، فهذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الجزائرية عموما والطريقة المتواجدة عليها حاليا. ومعرفة الإمكانيات المتاحة لهذه الممارسة وتأثيرها على الميزة التنافسية، وتحليل العلاقة بين إدارة علاقة الزبون كمدخل رئيسي للتسويق الحديث والميزة التنافسية للمؤسسة وعليه تكون الإشكالية حول مساهمة إدارة علاقة الزبائن كمدخل تسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا في ظل الديناميكية الجديدة التي غيرت معطيات المنافسة، فقد تغيرت القاعدة الأساسية للمنافسة بشكل ملحوظ، خاصة بعد ظهور الحاجة للرجوع إلى الزبون كمنطلق رئيسي لتحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، بعد ما كانت هذه الأخيرة تهدف فقط إلى زيادة الإنتاج، إذ أصبح هدفها اليوم هو كيفية خلق قيمة للزبون، وكيفية المحافظة على ولائه، وتحقيق رضاه. وتهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن كأحد الأساليب الإدارية الحديثة ومدى إدراكها وتطبيقها من قبل موظفي وكالات موبيليس بالجزائر، انطلاقا من خطوات تطبيقها المتمثلة في إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، التشغيلية والتعاونية وتأثير ذلك في تحقيق المزايا التنافسية، واختبار طبيعة العلاقة بين تلك الوكالات وعملائها استنادا إلى مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء والمتمثلة في مؤشر الرضا والولاء والقيمة.

1- إدارة علاقة الزبائن

تعتبر العلاقات القوية مع الزبائن من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، و تنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر و الفعال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمن ولائهم. ويطلق على هذا الأسلوب المبتكر "إدارة علاقة الزبائن"، ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية و عمليات الإنتاج و البيع وخدمة الزبائن داخل المؤسسة من جهة، بحيث تصبح كل من عمليات الإنتاج و البيع و الوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيهما، و في

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تكوين رأسمال الزبائن من جهة أخرى بالاحتفاظ بهم و محاولة الإصغاء لمقترحاتهم و انتقادهم و تلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي (المباشر) و الذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع (منتجات تخصصية) لتحافظ بأفضل مزيج ممكن من الزبائن، وهم الزبائن الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح²³.

1-1 تعريف إدارة علاقة الزبون:

إدارة علاقة الزبون هي منهجية لفهم سلوك الزبون و التأثير فيه من خلال التواصل معه. أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية و التقنية و البشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة و شخصية مع كل زبون²⁴.

يرى Peppers and Rogers تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون و ما تعرفه المؤسسة عنه²⁵. أما كوتلر فيعرف تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، و المتعلقة بكل زبون على حدى، و كذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة²⁶.

1-2 خصائص ادارة علاقة الزبائن:²⁷

- يهدف منظور العلاقة مع الزبائن إلى الاحتفاظ بالزبائن المنتقين، و يكون ذلك على المدى الطويل.
 - جمع و إدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن.
 - استعمال برامج الإعلام الآلي المكروسة لتحليل البيانات.
 - تقسيم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة.
 - التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات و رغبات الزبائن.
 - إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات التسيير.
 - تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية.
 - الانتقال من تسيير محفظة المنتجات إلى تسيير محفظة الزبائن. و ضرورة التغيير في تطبيقات العمل و في بعض الحالات التغيير في الهيكلة التنظيمية لكل المؤسسة.
- 1-3 أهمية وجود إدارة علاقة الزبون في المؤسسة:

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، سنسبدها أو نعيد لكم نقودكم، 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:²⁸

- 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.

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

- 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 رأس المال الحقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها. و هنا يأتي دور إدارة علاقة الزبون في المؤسسة بهدف:²⁹
 - تحقيق ولاء الزبائن.
 - تحقيق خدمات شخصية للزبون الفرد.
 - معرفة أكثر بالزبائن.
 - التمييز عن المنافسين.
 - تحديد الزبائن الذين يحققون أكبر مردودية للمؤسسة.
 - رفع العائد الناتج عن الزبون الواحد.
 - التسريع في تنفيذ الطلبات.
 - الحصول على زبائن جدد.
 - تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن.
 - تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد.
- 1- 4 محركات إدارة علاقة الزبائن:

من اجل التطبيق الناجح لمفهوم إدارة علاقة الزبائن هناك خمسة عناصر أساسية يجب توفرها لضمان التنفيذ الناجح لهذا المفهوم وهي:

الإستراتيجية : إن التوجه الاستراتيجي الكلي للمؤسسة يجب إن يوجه نحو خدمة الزبائن أي أنشطة وفعاليات المؤسسة في كل المستويات يجب أن توجه نحو خدمة الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتفضيلاتهم في الشراء الميزة التنافسية : أن اختيار الإستراتيجية التنافسية يكون مبني على أساس تمييز العرض التسويقي الذي تقدمه المؤسسة عن العروض الأخرى وفق المعطيات الأساسية الناتجة عن تعاملها مع زبائنها، وبذلك فالمؤسسات القادرة على توفير إدراك أفضل لزبائنها تكون اقرب إلى النجاح من غيرها.

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 هنا:

- إطار مدرب تدريبا جيدا حول كيفية التعامل مع الزبائن.
 - ادرة قادرة على فهم الزبائن وتوقعاتهم والاستجابة لها بالسرعة الممكنة.
 - نظام حوافز مصمم على أساس الانجاز 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

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

للنجاح بدون استخدام العقل البشري الذي يحاول تحقيق الموازنة المطلوبة بين تلك البرمجيات والمشاعر الإنسانية التي تمثل الخصوصية التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند التعامل مع كل زبون³⁰.

1- 5 أبعاد إدارة علاقة الزبائن:

تسعى المؤسسات إلى اجتذاب زبائن جدد و الاحتفاظ بزبائنها الحاليين، ولتحقيق ذلك ينبغي أن تكون لها إستراتيجية معينة تضمن ذلك ولا بد أن تعمل لمبدأ التوجه نحو الزبون والعمل على إرضائه، وذلك عن طريق الاتصال المباشر أو التواصل إلكترونياً مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت، البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة، ويتم ذلك في سياق الأنواع الثلاث لإدارة علاقة الزبائن العملياتية والتحليلية والتعاونية

أ- إدارة علاقة الزبائن العملياتية :

في هذا المستوى يتم التركيز على أتمتة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل إلكترونياً مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت والايمليل والرسائل، حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من إرسال الرسائل القصيرة واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، أيضاً عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمندوب المبيعات المناسب وفي الوقت المناسب. كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون³¹

ويقصد بإدارة علاقة الزبائن العملياتية العمليات والتكنولوجيا المساهمة في صناعة الاتصال اليومي

للمؤسسة مع زبائنها، وهي توفر سجلات محدثة عن الزبون، و الزبون المحتمل، وهي تساعد ممثلي الخدمة وباقي المعنيين على نجاح العلاقة مع الزبون، وتضمن تخطيط السوق والتفاعل مع الزبون و تتضمن أتمتة قوى البيع، خدمة العميل، حيث يفسح المجال أمام عناصر البيع لتحقيق بناء سجلات الزبائن وأيضاً المحافظة والوصول إلى هذه السجلات، إدارة المبيعات والحسابات، وكذا إدارة برامج الزبائن وإرسال نتائج المبيعات وتقارير الأنشطة إلى مخازن المعلومات ليجري استخدام هذه المعلومات من قبل الآخرين. وهذه الأتمتة تؤدي إلى زيادة المبيعات والتقليل من التكلفة، وبالتالي زيادة مردود الاستثمار وزيادة كفاءة قوى البيع، وأتمتة السوق حيث تستخدم إدارة علاقة الزبون لتسيير وتطوير الإعلان اعتماداً على معطيات مركزية عنه بدلاً من المعطيات المبعثرة التي كانت تستخدم سابقاً، وتحليل المعطيات لتقسيم السوق إلى قطاعات، وتخطيط الحملات الإعلانية ومتابعة المعلومات المرتدة (التغذية العكسية)

ب- إدارة علاقة الزبائن التحليلية :

في هذا المستوى من إدارة علاقة الزبائن يوجه الاهتمام بشكل مطلق لجمع المعلومات عنهم بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة. ويمكن الحصول على المعلومات عن الزبون من عدة مصادر، كالمصادر الداخلية للمؤسسة وذلك من خلال الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به. كما يمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه أيضاً يمكن الحصول على بعض

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المعلومات من المنافسين. من وجهة نظر الزبون الإدارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضا لدى الزبون.

ومن وجهة نظر المؤسسة فإن الإدارة التحليلية لعلاقة الزبون تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، تزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم. وهي أيضا كل الأنشطة المعنية بتجميع المعلومات وتحليلها، والحصول على معرفة جديدة من أجل تطوير العلاقة مع الزبون، وتتضمن تخزين البيانات في مستودع فتخزين البيانات هو إجراء للتجميع، والتنقيب عن البيانات و المعطيات من مصادر مختلفة، متواجدة في أقسام المؤسسة، وتحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرار، كما تمكن جميع المستثمرين من الوصول إلى هذه المعلومات عن طريق تطبيقها، حيث يقوم بتخزين البيانات وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لجميع المستثمرين، لإعطاء صورة واحدة عن الزبون والتنبؤ بالمشتريات، ولن تكون المعلومات التي قد تملأ مستودعات ووسائل تخزين البيانات في المؤسسات ذات قيمة تذكر إذا لم يتم صقلها على يد خبير بيانات محترف، حيث أنها إجراء لاستخلاص مواصفات وتقديم معلومات جديدة لم تكن معروفة مسبقا، كما تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل، ويقوم ببعض تطبيقات التسويق الموجه، تجزئة السوق والاحتفاظ بالزبون.

ج- إدارة علاقة الزبائن التعاونية :

ويسمى بنظام التفاعل مع الزبون، وهو يعمل على التكامل مع مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة (المحاسبة، المالية، الموارد البشرية)، ويعمل على ربط مختلف قنوات التوزيع ونقاط الاتصال مع الزبائن، بحيث يتم تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة (الإنترنت، الهاتف، الفاكس... وجهها لوجه) لهدف واحد هو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين زبائنها وجعلها مباشرة ومتاحة. إذا ومن أجل الإعداد والتنفيذ والمحافظة على إدارة علاقة الزبون بالفعالية المرجوة منها يجب عدم اقتصار الاهتمام بها على مستوى الإدارة العليا فقط، ومن أجل إنجاحها يجب أن تدرك المؤسسة أهمية هيئة أفراد متخصصين ذوي خبرات تتوفر فيهم روح الفريق وحسن الإصغاء للزبون. كما أن البيانات والمعلومات الدائمة والكاملة حول الزبون عنصر هام في تسيير العلاقة معه، والاتصال بالزبائن أمر ذو أهمية قصوى حيث يتم عبر وسائل وقنوات الاتصال المستخدمة، بهدف واحد وهو خدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين زبائنها وجعلها مباشرة أو متاحة في كل مكان وزمان

2 - الميزة التنافسية :

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنتطرق لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا:

فالميزة التنافسية هي "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

يقول (M.Porter) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع..³² أما (نبيل مرسي خليل) فيعرف الميزة التنافسية على «أهم ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس»³³.

يبدو تعريف (M.Porter) أكثر دلالة وإقناعاً؛ لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما تعريف (نبيل مرسي خليل) فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

2-1 خصائص الميزة التنافسية و شروطها:

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين الشركة ومنافسيها وليس على التشابه؛
- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- ✓ حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ✓ الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

2-3 أنواع الميزة التنافسية: وتنقسم الميزات التنافسية إلى:³⁴

- أ. ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.
- ب. ميزة تميز المنتجات: هو أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع) لذلك يصبح من الضروري على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية.
- ج. ميزة اختصار الوقت: هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف لإنتاج؛
- تخفيض مدة تسليم الطلبات للزبون؛
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع)؛
- الالتزام بمداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

2-4 معايير الحكم على جودة الميزة: ³⁵

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي:

أ. مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا من مرتبة مرتفعة، مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

ب. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ج. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معيرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. ويمكن لها أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفرة الاقتصادية.

2-5 محددات الميزة التنافسية: ³⁶

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

أ. حجم الميزة التنافسية: حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها

- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم.

- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

ب. نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
 - البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي.
 - قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. وتعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.
- 2-6 العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:³⁷

- أ. العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.
- ب. العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة

3- إدارة علاقة الزبائن والميزة التنافسية في المؤسسة:

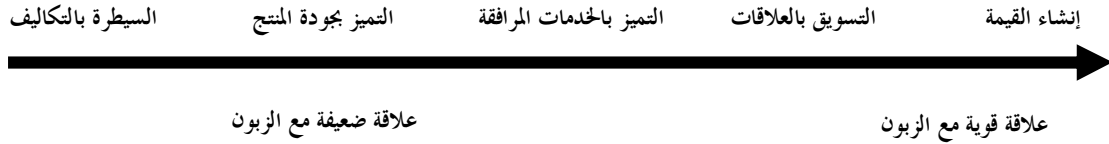
لقد أشار العديد من الكتاب للأهمية المتزايدة للعلاقات مع الزبائن في حقل التسويق الاستهلاكي و كذا في التسويق الصناعي. ففي سنة 1960 أوضح Levitt بأنه على المؤسسات التوجه نحو إشباع حاجات الزبائن عوض التركيز على بيع المنتجات، كما قدم هذا الكاتب مفهوم المنتج المتحد، إذ أن جذب الزبون يكون من خلال مجموع خبراته الشرائية والاستهلاكية و ليس فقط من خلال المنتج في حد ذاته.³⁸

و يتمثل العنصر الأساسي للعلاقة مع الزبون في إنشاء القيمة للمؤسسة و الزبون من خلال التعاملات المتكررة مع هذا الأخير. بالمقابل، تتمثل القيمة المنشأة للزبون في النتيجة المحصلة من الخبرة الشخصية من خلال شراء و استهلاك المنتج. أما من جهة المؤسسة، فنجد أن هذه الأخيرة تركز فقط على الزبائن المرشحين، أي الزبائن الذين يتمتعون بقدرة شرائية مرتفعة.

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

و نقدم فيما يلي النمذجة، التي اقترحتها الباحثة Fons Cendrine ، و التي تدمج من خلالها العلاقة مع الزبون ضمن الاستراتيجيات العامة لبور تر الشكل (رقم 02).³⁹

الشكل رقم 02: تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع الزبون.



نلاحظ من خلال الشكل (رقم 02) بأن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعدّ الأقل تطبيقاً في بيئة شديدة المنافسة، إذن أن صيانة تطبيق هذه الإستراتيجية يعدّ صعباً في سوق ديناميكي يتسم بالتطور المستمر، حيث أن تقليدها يكون سهلاً في حالة ظهور أي تطور تكنولوجي أو معرفي من جانب المنافسين، لهذا فإن الاستناد إلى هذه الإستراتيجية يكون على المدى القصير، حيث تكون العلاقة بين المؤسسة و الزبون في هذه الحالة ضعيفة.

أما الخيار الاستراتيجي الثاني فيتمثل في التميز من خلال جودة المنتج، هذا في حالة العلامات القوية التي بإمكانها اجتذاب جماعات الأفراد، و في هذه الوضعية نجد أن العلاقة بين المؤسسة و زبائنها تكون قوية نوعاً ما. و فيما يخص الخيار الاستراتيجي الثالث فيتمثل في إقامة نظام فعال للخدمات المرافقة الذي يسمح للمؤسسة بتقديم جودة عالية للخدمات، أي مساعدة متميزة للزبائن، و إقامة حوار بناء معهم من أجل التنبؤ و حل المشاكل التي يعاني منها الزبائن، و كذا زيادة قيمة المنتج.

أما فيما يتعلق بالخيار الاستراتيجي الأخير، فنلاحظ أنه مرتكز ليس فقط على فكرة أن الزبون هو مشتري و مستهلك، بل هو شريك ذا قيمة في داخل سيرورة التسويق الاستراتيجي.

و يبين تطور العلاقات مع الزبائن من المستوى الضعيف إلى المستوى القوي، انتقالاً من مقارنة التسويق الشامل إلى مقارنة التسويق بالعلاقات من خلال الحوار على المدى الطويل. إذ أن علاقة ضعيفة مع الزبون قد لا تكون سيئة إن كان كل من الزبون و المؤسسة راضيان على هذه الوضعية، و أن مستوى الردودية مقبول.

و يمثل تطبيق إستراتيجية التميز من خلال الخدمات المرافقة الانتقال من التسويق الشامل إلى بناء علاقات شخصية مع الزبون. فمن جهة، نظام الخدمات المرافقة يسمح بالتعاقد في حوار شخصي مع كل زبون على انفراد، هذا ما يقدم قاعدة المعرفة المتبادلة، و علاقة مرحة بصفة تبادلية على المدى الطويل. و من جهة أخرى، فطبيعة المرونة لأنظمة الخدمات المرافقة تسمح بالتكيف مع الحاجات و الرغبات الخاصة بكل زبون، هذا بفضل التنسيق بين العلاقات الإنسانية و الخبرة المهنية.

أما التميز عن طريق التسويق بالعلاقات فيضع في المركز إستراتيجية المؤسسة و الحوار التفاعلي مع كل زبون. إذ تسمح هذه المقاربة للمؤسسات بالحصول على معلومات محدثة عن الحاجات و الرغبات الخاصة بكل زبون، و كذا تطورها مع الزمن. فبترجمة هذه المعلومة، يمكن للمؤسسة أن تكيف إستراتيجيتها التسويقية الحالية مع خصوصيات كل زبون، ذلك على مستوى المنتج، السعر، التوزيع و الاتصال.

و أخيراً، تسمح مقارنة إنشاء القيمة بالجمع، و بصفة كاملة، بين خبرة المؤسسة و خبرة الزبائن من أجل إيجاد منتج خاص لكل زبون. و في هذه الوضعية لا تكيف المؤسسة فقط مفهوم المنتج مع حاجات مختلف الزبائن، بل انتقلت

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

من التوجه بالزبون إلى مقارنة الارتكاز على الزبون، التي من خلالها تعتبر تنمية و صيانة العلاقات المتبادلة و المرهبة الهدف الاستراتيجي الرئيسي لها.

و هذه المقاربة الجديدة المرتكزة على الزبون تمثل فلسفة تسويقية جديدة يتعين على المؤسسة إن تتبناها حتى تتمكن من التأقلم والبقاء في ظل المعطيات الاقتصادية الحالية، حيث إن القدرة على التنافس وخلق الميزة المستدامة متوقف على كفاءة المؤسسة في بناء علاقة مستدامة مع زبائنها، و هذه الدراسة النظرية لمفهومي إدارة علاقة الزبون و الميزة التنافسية تفتح أفقا جديدة للبحث والغوص أكثر وتقضي بعض الحقائق التي يمكن إن تكون مهمة وهذا بكشف العلاقة التي تربط المفهومين، ولن يتأتى هذا إلا بالتزول إلى الميدان لاختبار بعض الفرضيات بعد اختيار المؤسسة المناسبة ، والقطاع الاقتصادي الجزائري لا يخلو من المؤسسات التي تصلح إن تكون حقلًا ملائما لمثل هذه البحوث، خصوصا بعد الانفتاح الذي تعرفه السوق الجزائرية وتغير العديد من المفاهيم القواعد التنافسية وكذا تطور ذوق ومتطلبات المستهلك الجزائري. هذا وتعتبر المؤسسات الخدمائية من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى تطبيق إدارة علاقات الزبائن ، باعتبارها مؤسسات تواجه مشكل سهولة تقليد المنافسين للخدمة بشكل كبير مقارنة بالسلع، وهذا ما يزيد من حدة المنافسة، مما يستدعي بقوة التفكير بمشروع إدارة علاقات الزبائن الذي يعتبر إجابة لإشكاليات المؤسسة المتمثلة في تدعيم وتمتين ولاء الزبائن ، دمج مختلف القنوات وتحسين الإنتاجية مع تقليل التكاليف، مما يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المؤسسات المنافسة.

قائمة المراجع :

- 1-Jean Louis Giordano ,L'approche qualité perçue, édition d'Organisation, France,2006 ;p33
- 2 -Peter Drucker, pratique de management, édition Harper, New York, 1954 , p34
- 3-J .Schumpeter, La théorie de développement économique, la presse de l'université de Harvard, 1934 , p39
- 4- Han .K .Nawron, orientation and organizational performance : is innovation a missing link ?Journal of marketing,1998 ;p30
- 5 - شريف حمزوي □ القدرات القائمة على السوق و الأداء المتميز □ مجلة التواصل □ عدد 24 □ العراق □ جوان 2009
- 6- فيليب كوتلر □ ترجمة فيصل عبد الله بآبكر □ كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق و تغزوها وتسيطر عليها □ مكتبة جرير □ المملكة العربية السعودية □ ص 124
- 7- Hunt .S.D,Morgan.R,The corporative advantage theory of competition,journal of marketing,1995 , p15
- 8- Han .K .Nawron, orientation and organizational performance : is innovation a missing link ?Journal of marketing,1998 .p30
- 9-Giordanio ,OP-Cit ,p 55
- 10-كوتلرفيليب □ ترجمة مازن نفاع □ التسويق □ دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة □ الجزء الثالث □ دمشق □ 2002، ص 162
- 11-Benjamin Muccin ,la gestion des relations clients : impact sur le marketing et l'entreprise ,presse de l'université de Laval ,décembre 2001 , p123
- 12-Jean fristou, les théories marketing de la fidélité : un essai de validation empirique sur le marché des services du télécommunication, France,2007 ;p11
- 13-B .Evens, U.Mayer Hofer, Les facteurs de réussite du marketing relationnel, décision marketing, vol 31,Paris, 2002 ,p78
- 2005 □ ص 48 14- شدوان علي شنية □ العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق □ دار المعرفة الجامعية □ الإسكندرية □
- 15- سيف الإسلام شوية □ سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمائية □ كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية □ عناية □ 2006 □ ص 98
- 16- عبد الله محمد عبد الرحمن □ النظرية في علم الاجتماع النظرية الكلاسيكية □ دار المعرفة الجامعية □ مصر □ 2006 □ ص 60
- 17- حسن عماد مكايوي □ ليلي حسين السيد □ الاتصال و نظرياته المعاصرة □ الدار المصرية اللبنانية □ القاهرة □ 1998 □ ص 11

إدارة علاقة الزبائن - CRM - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

- 18- شدوان علي شبية □ العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق □ دار المعرفة الجامعية □ الإسكندرية □ 2005 □ ص 133
- 19- نفس المرجع □ ص 198
- 20- فضيل دليو □ اتصال المؤسسة □ دار الفجر للنشر والتوزيع □ القاهرة □ 2003 □ ص 15
- 21- كلود فوسلير □ بيتر جيمس □ ترجمة علاء احمد صالح □ إدارة البيئة □ مركز الخبرات المهنية □ الجزيرة □ 2001 □ ص 99
- 22- فيليب كوتلر □ ترجمة مازن نفاع □ التسويق □ دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة □ الجزء الثالث □ دمشق □ 2002 □ ص 111
- 23 - د. عمرو أبو اليمين عبد الغني، دور الإنترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية وتوجه العملاء نحو السوق الإلكترونية، الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير و متطلبات التطوير في العمل الإداري، أيام 29-30 مارس 2005 بالمســـعودية.الموقع <http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp?Do=4&LinkToDisplay=52>
- MEDFORIST PROJECT، إدارة العلاقة مع الزبون
- 24- Ouvrage collectif , e-economie scenarios pour la net économie, édition d'organisation, 2000, p 27
- 25-Peppers, D., Rogers, M. and Dorf, B. The One to One, Fieldbook Currency Doubleday, New York, (1999). P23
- 26-Philip Kotler et Al, Marketing et Management, Pearson Education, 12eme édition, France, (13 juin 2006). p180
- 27-Rayls Lynette and Knox Simon, Cranfield Centre for Advanced Research in Marketing, University School of Management, Cranfield, Bedford, (European Management Cranfield Journal), Vol.19 Issue 5, UK, (October 2001) ,P535
- 28-KotlerP, OP. Cit. P 79
- 29-Ouvrage collectif , Op. Cit. p 63
- 30-.Reeves , share (2005) " CRM is filling the gaps between customer service sale and marketing " . www.crmguru.com
- 31-Rene Leebure , Gilles Venturi , Gestion de la relation client , _Editon Eyrolles , pris ; Frnce , 2005, p54
- 32-M. PORTER, l'Avantage concurrentiel des nations, inter-éditions, 1993, p 48
- 33-Idem, pp129
- 34- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37
- 35- نفس المرجع ، ص 90-100
- 36-R.Whiteley et Diane Hessane, Les avantages compétitives de l'entreprise orientée clients, édition Maxima France 1997. p228
- 37-Idem, pp140-147
- 38- عبد الرزاق بن صالح، تسير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة البليدة، الجزائر، 2006، ص 42
- 39- نفس المرجع ، ص 46