

## دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

### - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال -

الدكتور: قرش عبد القادر

أسماء عشي

أستاذ محاضر ( أ ) بجامعة عمار ثليجي الأغواط

الرتبة العلمية : الثالثة دكتوراه

#### الملخص :

إن ما يشغل إهتمام المدراء و الخبراء المؤسسات في الوقت الحالي ، هو البحث عن إستراتيجية تسويقية تحقق المصلحة و المنفعة المتبادلة مع الزبون على المدى الطويل ،ولهذا الغرض تناولت إشكالية بحثنا هذا التوجه الإستراتيجي الحديث نسيا القائم على بناء علاقات مباشرة طويلة المدى من خلال القدرة على التوفيق بين توفير تشكيلة من " السعر، جودة و سهولة الشراء " و مع " الابتكار و التجديد الدائم في العروض " و " بالمعرفة الجدية عن الزبون " بشكل يمنح الخصوصية و القيمة للزائن و يحقق التنافسية.

#### المقدمة :

لقد تغيرت رؤية التسويق نحو السوق، في فترة كان إهتمام المؤسسة يقتصر على إستحواذ الزائن وتحقيق المعاملات و زيادة المبيعات، إلا أن هذه الطريقة لم تصمد بشكل طويل أما المنافسة و التغيير لإحتياجات الزائن .

حاليا و بفضل ظهور فلسفة التسويق العلائقي و الدعم الكبير للتكنولوجيا في خدمة الزائن بوجود قواعد البيانات و برمجيات خاصة لمعالجة بيانات الزبون، أصبح بالإمكان التعامل و معرفة الزبون بشكل دقيق و الوصول إلى الإحتفاظ به، وبالتالي عصر التسويق القائم على الغزو سيتحول ليحل محله التسويق القائم على الولاء، هذا اللاتماثل يفرض صعوبات حقيقية على المؤسسات الموجهة للإستحواذ فقط، لأن السياسة العلائقية أصبحت سلاح تنافسي فهي تؤدي للمحافظة على الحصص السوقية و منع المنافسين من الإستحواذ بتشكيل ما يعرف بتكاليف التغيير أو حواجز الإنتقال إلى المنافس .

هذا التوسع للرؤى السوقية القصيرة المدى إلى منهج طويل المدى أصبح معتمد لدى المؤسسات التي تكافح من أجل الإحتفاظ بالزائن و صمود أمام المنافسة، يقوم بالتركيز على بناء علاقات مباشرة طويلة الأمد و اعتبار الزائن شركاء للمؤسسة من خلال التأكيد على الجودة في الخدمة و الإبداع و الابتكار الدائم الذي يمنح الخصوصية و القيمة العالية للزائن المريحين .

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

وعلى ضوء ما سبق، تحاول هذه المقالة توضيح العلاقة التي تربط إدارة علاقة الزبون بالميزة التنافسية من خلال تحدي و إستغلال تكنولوجيات و العلاقة مع الزبون لتحقيق النمو على المدى الطويل. وبناء على ذلك طرحت الإشكالية التالية :

**الإشكالية الرئيسية: هل إدارة علاقة الزبون تشكل توجه إستراتيجي تنافسي كافي للإعتماد عليه في تحقيق ميزة تنافسية؟**

**الإشكاليات الفرعية :**

1. ما هي طبيعة الإستراتيجية العلائقية لتحقيق مكانة للمؤسسة في السوق ؟
2. ما هي الميزة التنافسية ؟ و كيف نحافظ عليها ؟
3. كيف تساهم إدارة علاقة الزبون للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية ؟

#### **1. إدارة علاقة زبون إستراتيجية**

أولا : تحليل العلاقة بين زبون و مورد

(1)- التطور التاريخي :

في منتصف السبعينات ظهر كمفهوم من طرف الباحث Bagozzi في 1975 و هو أول من عرف التسويق على أنه "عملية تجدد المبادلات بين البائع و المشتري " ،بذلك فقد وضع أسس المفاهيم للتسويق العلائقي لأن الاعتراف بأن العلاقة يمكن أن تؤدي إلى العديد من المبادلات بين الطرفين ، فإن هذا يثير ضمنا تطور هذه العلاقة على مر الزمن ، و يعد berry في 1983 الأول من قام بهذا العمل في إطار نظري لتسويق الخدمات لأنه بالفعل قطاع الخدمات توجد فيه مساهمات كبيرة جلبت من البداية نحو تسويق العلائقي . و كان المؤسسين الكبار من يطلق عليهم حاليا المدرسة إسكندنافية للتسويق كانوا أول من أجرى المقارنات الدقيقة بين التسويق العلائقي و التسويق بالمعاملات سواء من حيث الوسائل و أيضا من حيث المبادئ الأساسية للتنظيم .<sup>1</sup>

فشهدت هذه الفترة بوجود توجهين تفكيريين الأول نحو التسويق العلائقي الذي يهتم بمشاكل التسويق الصناعي و الخدمي و يقوم على البناء و الحفاظ على علاقة طويلة مدى بين المؤسسة و الزبون ، و هو ما أثر بعمق على نظرية التسويق و ممارسته ، و هناك من الباحثين من اعتبره تحول جذري ، بعدها يأتي توجه الثاني الذي يتمثل بالتوجه بالزبون و يهتم بإدارة و الحفاظ على الزبائن و أنتج أفكار "قيمة حياة زبون"

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

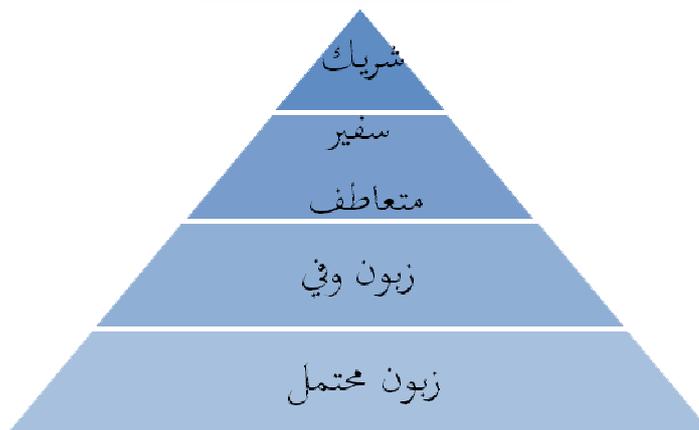
و"محفظة الزبون" و "التسويق من طرف إلى طرف" ، ظهور هذين التوجهين يتجسد في الوقت الحالي من خلال تكنولوجيات و فلسفة إدارة علاقة الزبون <sup>2</sup>.

في نهاية التسعينات برزت أكثر سنوات إدارة علاقة زبون بالتركيز على خدمة زبائن و انتشار الوسائل التكنولوجية ( برمجيات إدارة علاقة زبون ،قواعد بيانات ... ) ،بنى تحتية ( انتشار مراكز الاتصال ) ،موارد بشرية ( توظيف العديد من مستشاري الهاتف لمعالجة التدفقات المتزايدة للاتصالات) <sup>3</sup> . و من أهم ما توصل إليه الباحثون في السنوات الأخيرة هو إرتباط علاقة الزبون بالرضا، الثقة و الإلتزام كمتغيرات محددة لهذه العلاقة من شأنها أن تؤدي إلى الشراكة مع الزبون على المدى الطويل .

(2)- تحليل العلاقة زبون - مورد :

عند الوصف للعلاقة زبون-مورد نجد هذا اللفظ يحمل معاني : جاذبية متبادلة، احترام، اعتمادية ، اختيارية ... الخ هذه الأحاسيس تكون مشتركة بين أطراف العلاقة ،فهي تمثل تلك التفاعلات بين أطراف من خلال نشاطات يحدثها أحد الأطراف و تعمل على خلق تأثير متبادل فيما بينهم ، و لها حد معين تستمر فيه لأن تفاعلات سابقة تؤثر على تفاعلات مستقبلية. و الهرم العلائقي الموجود في الشكل أدناه يوضح هذه التصنيفات:إذا تمت المعاملة بنجاح يحدث الانتقال من المحتمل إلى زبون ، أيضا إذا تجاوزت هذه المعاملة و أتاحت الفرصة لتوجيه تجاري لأطول مدى بين الطرفين يحدث الانتقال من زبون إلى زبون وفي ، و يحدث انتقال من متعاطف إلى سفير بطبع العلاقة القائمة بين الطرفين ، في الأخير درجة الإشراف محققة بين الطرفين في هذه العلاقة يحدث الانتقال من سفير إلى شريك <sup>4</sup> .

الشكل(1) : الهرم العلائقي



**Source** : Edpeelen et autres , gestion de la relation client , France , pearson education ,3éme édition ,2009 , p. 27 .

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

- يمكن تحليل هذه العلاقة بواسطة ثلاث أدوات رئيسية و هي " دورة حياة العلاقة " ، " تحليل مركز الشراء " و " أهلية مشاريع التحسين عند الزبون " :<sup>5</sup>
1. دورة حياة العلاقة : من مصلحة المؤسسة متابعة دورة حياة علاقات مع زبائن التي تظهر بالكشف المبكر لمرحلة تدهورها من أجل القدرة على توقع إمكانية استعادتها ، إعادة تشكيل علاقة أو الدخول في مرحلة أكثر استقرار؛
  2. تحليل مركز الشراء : للقيام به نلجأ إلى استعمال أدوات بسيطة و هي هيكل تنظيمي لمركز الشراء، توقعات وأدوار مركز الشراء، روابط مركز شراء / مركز بيع ؛
  3. أهلية المشاريع التحسين عند الزبون : أداة التحليل التي تستخدم تتمثل في مصفوفة "جاذبية مشاريع / القدرة على الاستحواذ" و التي نستخدم مبدئها عدة مرات ، هذه المشاريع تعمل على إحياء العلاقة مع الزبون .

ثانيا : التوجه الإستراتيجي العلائقي

(1)- قيادة التغيير في العلاقة مع الزبون

في جميع الأحوال وضع أهداف و تنظيمات جديدة في العلاقة مع الزبون يؤدي إلى تغييرات جديدة التي تتطلب معرفة قيادتها ، حيث نبرز أربعة مراحل لتغيير المسار داخل المؤسسة و هي موضحة في الجدول :<sup>6</sup>

الجدول ( 1 ) : المراحل الأربعة للتغيير

| المرحلة         | المحتوى  |
|-----------------|--|
| التخطيط للتغيير | تتمثل في نشأة التغيير، بمعنى تحديد أهداف المنظمة الجديدة، مبادئها التي تقوم عليها و حدودها، تغيير الإدارة، تكيف مع السوق،... الخ .   |
| التصريح         | تتمثل في الاتصال بالفرق بعد أن تعرض أهداف و محتوى التغيير على ممثلي الموظفين، و نقل معنى و دلالة التغيير إلى الفرق .   |
| التطبيق         | في هذه المرحلة يكون تحول كبير في التنظيم يتم قيادته كما لو أننا ندير مشروع ، نقوم بتحديد مخطط للسوق، مؤشرات للمتابعة و المراجعة المنتظمة للتقدم . يعد التطبيق كأحد المراحل أكثر خطورة، قد يصل إلى إفشال النموذج التنظيمي الجديد، أو يعمل على بعث الحيوية فيه . |
| ما بعد التغيير  | مرحلة كثيرا ما تهمل ، تتطلب ميزانية و وجود عائد من فترة التغيير، الهدف يتمثل في تسهيل تطبيق التغييرات اللاحقة ، و لكن أيضا تحقيق الاستفادة من مسار المجتاز .   |

Source : Sylvain waserman , l'organisation relation client , paris , dunod , 2001 ,

p.p 171-172 .

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

و أهم عوامل لقيادة التغيير نعتمد عليها بصفة أساسية في بيئة العلاقة مع الزبائن :<sup>7</sup>

- ✓ اتصال الإدارة بالفرق و وجود السمع المشترك ؛
- ✓ تشكيل أهداف و أجال على كل المستويات السلمية ؛
- ✓ خلق رؤية زبون كرسالة سامية توجه الفرق ؛
- ✓ تخصيص من قبل مسؤولي الميدان، الذي يحتاج بشكل خاص إلى اتصال مستهدف نحو الإدارة الوسطى.

### (2)- المنظمات العلائقية

و بوجه عام يمكن حصر مجموعة من الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في المؤسسات المتبنية لهذا التوجه:<sup>8</sup>

- ✓ أولوية هدفها التنظيمي : خدمة الزبون و إرضائه بشكل خاص ؛
- ✓ الإستراتيجية : تطوير علاقات خاصة مع الزبائن دون تشويه بهوية المؤسسة ، صورة علامتها و أسواقها المهمة، و مركز الاهتمام ليس المنتج أو المعاملة و إنما العلاقة ؛
- ✓ الخطة المتبعة من طرف المؤسسة و كيفية إتمام العلاقة : تطوير اهتمام الموظفين الذين يكونوا محل التعامل مع الزبون ، هذه الطريقة ترمي إلى خلق الثقة المتبادلة ، الانفتاح و الصدق بين الطرفين ، تقوية العلاقة القائمة . و بالتالي إشراك الزبون ؛
- ✓ قيم المؤسسة : خصوصية العلاقة و الأخذ في الاعتبار التركيبية الخاصة لكل زبون من أجل خدمته بشكل أفضل .

### (3)- الثقافة العلائقية

إن الاهتمام بمسألة رضا الزبون ساهم في وجود روح جديدة لثقافة الزبون التي بدأت بالتدرج داخل المؤسسة ، و بالرجوع إلى النتائج فضلا عن تحديث السياسة ، هذا من شأنه أن يسمح للفرق و قادة العمليات لإعادة المهام و توفير الدافع للتحرك نحو اتجاه الزبون . هذا هو الوقت المثالي لدعوة أصحاب المصلحة للاستثمار و تنفيذ الإجراءات التصحيحية أو الوقائية حيث يجب ، و هو أيضا الوقت لاستئناف ثقافة زبون في المؤسسة مع وجود هدف أول : ولاء زبون ،تحصيل علاقة زبون-مورد مجدية ، خطوة أولى لكسب ثقافة زبون تتطلب خلق طريقة أو نمط تفكير في الخدمة و إضفاء الطابع الإنساني على المهام التجارية ذات العلاقة مع الزبون ، و بهذا أصبح الانتقال من ثقافة تقنية إلى ثقافة أكثر شمولية موجهة بالزبون، و القيم التي تقود إلى هذا العمل تقوم على أساس الالتزام في الخدمة ، تبادل المهارات ، شراكة والاحترام، و ليس هناك ثقافة زبون خارجية حقيقية إذا لم تتواجد ثقافة زبون داخلية .<sup>9</sup>

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

- الثقافة المتوافقة مع إدارة علاقة الزبون تستهدف إرساء ثقافة متميزة بالمهارات والقدرات العالية اللازمة لتحقيق هدف المنظمة و القدرة على جمع كل الأفراد وتوجيه قدراتهم لتجسيد ذلك ، وتتوخى التحسين المستمر بتنمية كفاءات وقدرات العاملين ، وتتميز الثقافة العلائقية بتقديم عدة التزامات :<sup>10</sup>
- تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها ؛
  - توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة ؛
  - التوازن المدروس للأهداف الطويلة الأجل والأهداف القصيرة الأجل الناجحة ؛
  - استخدام أسلوب منظم لفهم احتياجات الزبائن وإشباعها ؛
  - التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين، وأن يكون رضاهم هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين ؛
  - أن تعمل كافة إدارات المنظمة في تناغم وتناسق من أجل إرضاء المستهلك ؛
  - توفر الأفراد على قدر كبير من الكفاءة في نسج وتنمية العلاقات مع الزبائن كالقدرة على رؤية الأمور بأعين الزبون والإحساس باحتياجاته، التعامل بانفتاح وشفافية وصراحة مع الزبائن للتمكن من كسب ثقتهم وتشجيعهم على الإفصاح، القدرة على البقاء في وضع ايجابي بمقابل الزبون ؛
  - تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

#### 4- خطوات وضع إستراتيجية علائقية

في الواقع هذا المنهج يعارض التحليل الاقتصادي للحصة السوقية القائم على أن زيادة المبيعات نتيجة الأعمال الهجومية، و بالتالي عصر التسويق القائم على الغزو سيتحول ليحل محله التسويق القائم على الولاء، و الذي يظهر كبديل جيد للدفاع عن الحصة السوقية في المنافسة الشديدة، أين تكون تكاليف الإستيلاء أعلى من تلك المرتبطة بالاحتفاظ . فالنقطة المشتركة لدى الباحثين هي أن الولاء يتعلق بالجهود الدفاعية للمؤسسة من أجل تجنب فقدان زبون، و هو موضوع مهم في السياق الاقتصادي الحالي، و بالتالي تغيير كبير في ذهنيات هو توسيع الرؤى السوقية القصيرة المدى إلى منهج طويل المدى . زيادة في الأرباح لم تعد تستهدف عقد الشراء و لكن بتدفق من المعاملات القائمة مع الزبون .<sup>11</sup>

✓ بناء تجزئة الزبائن :

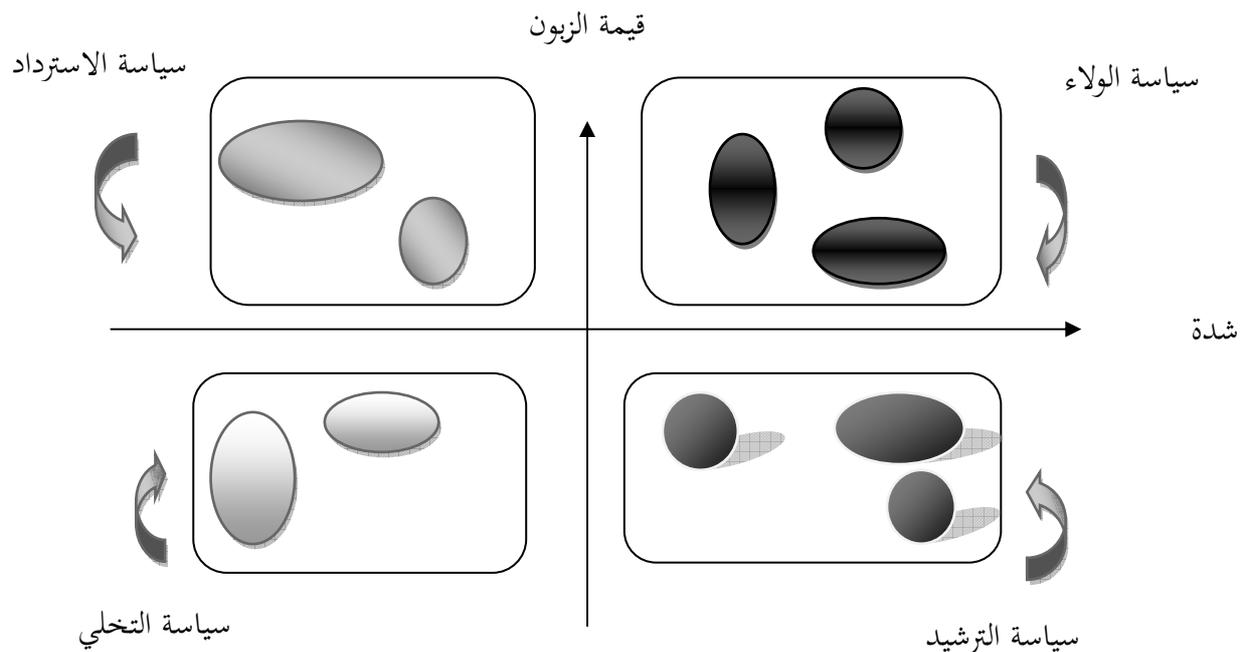
« التجزئة هي تقسيم الزبائن إلى مجموعات متجانسة من أفراد ذوي سلوكيات متماثلة لمقابلة متغيرات المزيج التسويقي »، لوضع التجزئة يجب أولاً تشكيل عينة تمثيلية للمجتمع إما عن طريق اختيار عشوائي أو عن طريق حصة، و ضمان الحصول على قطاعات نهائية و ممثلة بما فيه الكفاية ، و أيضاً للحصول على ثبات النموذج ، كما يجب التأكد أن القطاع يتكون من ثلاث مئة شخص على الأقل . الخطوة الأولى من التحليل تتشكل في انتقاء و تنسيق المتغيرات الأكثر أهمية ، مهمة الانتقاء تحدث من خلال تحليل متغيرات و البحث عن الارتباط، فأساس العمل يتمثل في شكل جدول في صفوف نجد الأفراد و في الأعمدة المتغيرات المفردة، كل عمود يمثل طريقة أو مجموعة طرق من حيث المتغير المنتقي، التحليل العملي يخفض هذه

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال -

المتغيرات الأولية من خلال تجميعها وفقا لمعايير الارتباط ، و أيضا يؤدي إلى تحديد العوامل الرئيسية لتفريق الزبائن.التصنيف يجمع الأفراد الأكثر قرب في هذا النموذج الجديد للتمثيل المكون من محاور عاملية، و يجب أن تكون مرحلة ظهور المجموعات مع المستخدمين لضمان عضوية و قابلية تشغيل مجموعات المشكلة، جهاز ليس كل شيء ! و الخطوة الأخيرة تتمثل في وصف المجموعات من خلال المتغيرات الأكثر معنوية .<sup>12</sup>

يظهر الشكل(2) أدناه خريطة لتمثيل قطاعات و تنفيذ إستراتيجيات تسويقية متميزة .وفقا لانتماء زبون إلى أحد القطاعات نحدد الإستراتيجية المناسبة ، هذه المرحلة من تقسيم الزبائن هي شرط أساسي في عملية التنفيذ الخاص بإدارة علاقة الزبون ، من ضروري فهم التحديات لمختلف الشرائح لتحديد الطريقة التي من خلالها تقود المؤسسة سياستها لبناء قاعدة بيانات ، منتجات وخدمات مطورة و نوع الاتصال الموضوع .

الشكل (2) : تنفيذ إستراتيجيات متباينة حسب القطاع



Source : Réne Lefébure et Gilles Venturi , gestion de la relation client , paris , eyrolles édition , 2ème tirage , 2009 , p122.

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

يتضمن الإطار الأول سياسة الولاء، فحسب الأفكار الخاصة ب REICHHELD الزبون الوفي هو الذي يوفر مساهمة كبيرة في رقم الأعمال و عوائد إضافية كثيرة ، كما يشير على أنه يمكن الزيادة في الأرباح بنسبة 75% عن طريق زيادة معدل الولاء بنسبة 5% .<sup>13</sup>

الإطار الثاني يتعلق بسياسة الاسترداد، تستهدف هذه السياسة غزو مستهلكين من خلال تطوير اتصال، تحسين العلاقة التجارية و السعي لتقديم عرض أكثر ملائمة لاحتياجات هذا النوع من زبائن . الإطار الثالث يرتبط بسياسة الترشيح، تؤدي هذه السياسة بالتفكير في الخيارات التي تركز على المكاسب الإنتاجية، الرشادة في الإدارة أو الفوترة لبعض الخدمات المقدمة لهذا النوع من الزبائن . الإطار الرابع الذي يتعلق بسياسة التخلي، تؤدي هذه السياسة إلى اختيار خفض التكاليف الإدارية، ففترة بسعر موحد للخدمات مقدمة أو حتى تخلي عن بعض زبائن ذوي مخاطر كبيرة .<sup>14</sup>

✓ التوقع : إن القوى المحركة أو الدافعة للاستثمار في إدارة علاقة الزبون وفقا لبارومتر إدارة علاقة الزبون 2003 (43% للاحتفاظ بالزبائن الحاليين ،26% لكسب زبائن جدد ،20% للاستفادة من زبائن أكثر ربحية ،11% لتخفيض التكاليف ) . وفقا لهذا المقياس أهم التطورات في السنوات الأخيرة هي زيادة الحصة بهدف تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف ، المؤسسات تدرك أن المنتج لا يمكن أن يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة ، ومع ذلك فهي واعية بأن أسلوبها في البيع قد يسمح لها ببناء علاقة مريحة طويلة المدى مع الزبون ، فهي تركز الجهد أكثر على إسهامات إدارة علاقة الزبون باعتبارها وسيلة لتحسين العلاقة بين الزبون و البائع و وسيلة للسيطرة على تكاليف الأعمال .<sup>15</sup>

✓ الطبيعة الحقيقية للإستراتيجية العلائقية :

إن ما يستخلص بالأساس هو القيام بجذب و احتفاظ بالزبائن المربحين، و عليه فإن المؤسسة تبحث أكثر و أكثر للاستيلاء عليهم و تكلفة الزبون تبدأ بالانخفاض بمرور الوقت خاصة و أنه تكلفة الاحتفاظ بالزبون يمكن أن تصل إلى خمس مرات أقل من تكلفة تحويل محتمل إلى زبون، فالتسويق الدفاعي هو أقل تكلفة من التسويق الهجومي . في الغالب الزبائن الأوفياء هم أكثر استعداد لدفع المزيد على منتجاتهم و خدماتهم، على سبيل المثال هناك عدد كبير من الزبائن هم على استعداد لدفع المزيد من أجل المكوث في فندق هم على دراية به أو مراجعة طبيب يوفرون لهم الثقة بدلا من التعرض للمخاطر عن طريق اللجوء إلى المنافس يتطلب تكاليف أقل، فهذه الاقتصاديات الخاصة بالرسوم الإدارية و إيرادات الإضافية تجتمع لزيادة الأرباح بشكل مستمر طوال مدة علاقة الزبون مع المؤسسة .<sup>16</sup>

إن طبيعة هذه الإستراتيجية تهتم بالتركيز على زبائن أوفياء مقارنة مع الزبائن الجدد، و هو ما يؤول على أنها إستراتيجية دفاعية بالدرجة أولى و هذا لا ينفى بوجود غياب للقيام بأعمال الهيمنة و كسب زبائن جدد حتى تحافظ على توازن محفظة زبائنها .

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال -

و يعد العمل الخاص بـ *wiersema et treacy* الذي يحدد «ثلاث تخصصات للقيمة» لعدد من المؤسسات الرائدة عالميا ، بوجود ثلاث مداخل لإستراتيجية علائقية، عموما لا يستحسن أن يجمع بين «ثلاث تخصصات للقيمة» لأن الثقافات المتأصلة لهذه المداخل الثلاث يصعب التوفيق فيها ، مع ذلك فإن المؤسسة لا يمكنها أن تهمل اثنين منها :<sup>17</sup>

1. التميز التشغيلي : يقوم على تحقيق توليفة من السعر و جودة و سهولة الشراء التي لا يستطيع أحد من المنافسين تقديمها، و في نفس الوقت توفير وقت قليل للابتكار أو الحفاظ على العلاقات الخاصة مع زبائن.

2. ابتكار المنتجات : أو القيادة بالمنتج يقوم أساسا على استمرار تعزيز ابتكار و تجديد ، مفاجئة الزبائن كلما أمكن و خلق الحدث و رفع الحدود ، توقع التطورات و أهم اتجاهات السوق هو ما يجب أن تتمكن المؤسسة منه من خلال تحقيق الإستباقية في الابتكار .

3. معرفة وثيقة عن الزبون : يتوجه الاهتمام أساسا بتطوير قاعدة زبائن المرغوبة ، فليس المنتج أو توجهات السوق التي تدفع المؤسسة في هذه الحالة و إنما التعبير عن رغبات الزبائن بشكل فردي .

ثم يأتي بعد هذا مرحلة التنفيذ بناء على مخطط العمل المتصور حيث إبتداء من تحليل الإستجابة للزبائن نقرر أي زبائن يتم إستهدافهم عن طريق النماذج التنبؤية التي تشتغل على البيانات المتواجدة في قاعدة البيانات التسويقية بما يسمى إستخراج البيانات الذي يحدد الإرتباطات بين المتغيرات و هو بدوره يعتمد على نظيره مستودع البيانات الذي يخزن البيانات، ثم تقوم المؤسسة بتكثيف و ضبط العرض بتحديد الإتصالات التي ستوجه للزبائن ، المنتجات و الخدمات المدعمة أو برامج تحفيزية حسب التركيبة أو الملامح الشخصية التي يتميز بها كل زبون ، أي تتولى إدارة حملتها التي تأتي متسلسلة على مدى زمني حتى تحافظ على العلاقة مع الزبون ، و في الأخير تقيم المؤسسة جهودها وفق مؤشرات، لوحة قيادة أو بطاقة أداء متوازن لأنه لا يوجد أهمية من تنفيذ المهام العلائقية إذا لم يتم تقييمها و خاصة أنه عمليات التحسين تتوقف على التقييم المتوصل إليه .

## II. الميزة التنافسية للمؤسسة

### أولا : مفهوم الميزة التنافسية و أبعادها

لقد مرى مفهوم الميزة التنافسية بتطور وفقا لما فرضته التغيرات الحاصلة في بيئة عمل المؤسسة، حيث جاء في البداية بمصطلح الميزة المطلقة *A.Smith* ثم تحول إلى الميزة النسبية من طرف المفكر *D. Ricardo* و التي تعد كإحدى المفاهيم المفسرة لمبررات قيام التبادل الدولي، إلا أنها لم تتجج بشكل كلي لذلك جاءت بعدها نظرية الفجوة التكنولوجية لـ *Posner* و نظرية دورة المنتج لـ *verno* على أساس الميزة التكنولوجية و الإحتكار في الإبتكار تفسر التبادلات الدولية بالنسبة لهما، ليتجسد في الوقت الحالي بما يعرف بالميزة التنافسية.

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

حسب M.Porter الطريقة الوحيدة التي تحقق بها المؤسسة الرفع من مستوى الأداء على المدى الطويل هي بالبحث و الإستفادة من ميزة تنافسية مستدامة، بمعنى نستطيع أن نحافظ بها مقارنة بالمنافسة. و طبيعة هذه الميزة التنافسية تجتمع مع نوع القطاع المستهدف .<sup>18</sup>

و عليه يعرف التمايز : « ينبع التمايز من قدرة العلامة التجارية على أن ينظر إليها بأنها مختلفة و أفضل من منافسيها في مجال محدد له قيمة لدى الزبائن المستهدفين » .<sup>19</sup>

يركز هذا التعريف على عنصرين، الأول يتمثل في قدرة المنتج أو الخدمة لتحقيق الفرق و التفوق مقارنة مع المنافسين أما الثاني و هو في القيمة المدركة للزبون أي أنه يحصل على منافع و مزايا أعلى مقارنة بما يحققه له منافس آخر .

و في تعريف آخر للميزة التنافسية: « تتشكل من مجموعة أصول التي تمكنها من تمييز نفسها عن المنافسين و تكون على صورة عوامل نجاح رئيسية و مهارات إستراتيجية يمكن تحديدها من خلال أدوات نظرية » .<sup>20</sup>

حسب هذا التعريف المؤسسة يصبح لديها ميزة تنافسية عندما يكون لديها قدرات إستراتيجية التي يمكن أن تحولها إلى عوامل تضمن نجاحها قد تشمل التكنولوجيا، السيطرة على التكاليف، التعامل مع موزعين ذوي كفاءة عالية،... الخ .

و عليه تنتج الخصائص الموالية المرتبطة بالميزة التنافسية :<sup>21</sup>

✓ فريدة من نوعها ( أصالة ) ؛

✓ من الصعب تقليدها ؛

✓ أعلى بشكل كبير ؛

✓ قابلة للتكيف مع مختلف الحالات .

كانت تقوم طريقة التميز الأكثر قدما على الخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة المقدمة ، حاليا يتم تجديد أبعاد أخرى و هي:

✓ التميز عن طريق الموظفين : من خلال تجديد وتدريب موظفين بنوعية ؛

✓ التميز من خلال شبكة التوزيع : يمكن للشبكة أن تتميز من حيث التغطية، مستوى الخبرة و الأداء ؛

✓ التميز بالصورة : يعد هذا عنصر أساسي في تجربة الشراء الإستهلاك التي يمر بها الزبائن ؛

✓ التميز بواسطة الخدمات : إذ يمكن أن يكون على أساس خدمة سريعة، أكثر إستجابة، أكثر موثوقية

و مبتكرة، أو بتنوع الخدمات المعروضة التي تكمل المنتج أو الخدمة أساسيين محل العرض .

و منه تنعكس الميزة التنافسية في شكل منتجات، خدمات، موظفين، نقاط بيع أو صورة تعمل على تعزيز التوقع في السوق و تحقق قيمة المدركة إيجابية للزبون .

ثانيا : بناء الميزة التنافسية في المؤسسة

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

لا يمكن بناء ميزة تنافسية بدون إستراتيجية تنافسية لأنها هي الطريقة التي من خلالها تواجه المؤسسة بيئتها التنافسية و لذلك ينبغي أن تتخذ الخيار المرتبط بأداء أنشطة مختلفة عن ما يقوم به المنافس أو نوع الميزة التي ترغب في تحقيقها، و بالتالي جوهر و لب الميزة التنافسية يتجسد في الإستراتيجية التنافسية و التي هي أيضا تنتج من التوفيق بين الموارد و القدرات و الكفاءات المتميزة و في نفس الوقت لابد من مراعاة سبل الإحتفاظ بالميزة التنافسية أطول فترة ممكنة ليتم ضمان بقاء المؤسسة في السوق .

#### 1- الإستراتيجية التنافسية :

تركز الإستراتيجية التنافسية بالأساس على التفاصيل المتعلقة بالمؤسسة و قيمتها الإجمالية : فهي تبحث عن تحسين هيكل التكاليف لتحسين الهوامش، وللمقارنة مع المنافسين في مجال الابتكار، أو تعزيز موقعها التنافسي، أيضا البناء و الدفاع عن الميزة التنافسية .<sup>22</sup>

مواجهة المؤسسة لبيئتها التنافسية سيؤدي بها للبحث عن الميزة و التي يحددها Porter من خلال ثلاثة إستراتيجيات :<sup>23</sup>

- ✓ السيطرة على التكاليف ( تكون التكاليف مرتفعة قليلا و أسعار البيع مرتفعة ) ؛
- ✓ تعزيز مهارة معينة ، و التمايز ( منتجات مختلفة ، إبتكارات تكنولوجية ) ؛
- ✓ التركيز ( البحث عن قطاع خاص ) .

و يحدد Porter بالنسبة للإستراتيجية الأولى، الريادة بالتكلفة : في هذه الحالة تصبح المؤسسة المنتج بتكلفة منخفضة في صناعتها، المؤسسة لديها شرائح واسعة و تخدم العديد من القطاعات الصناعية ، بل و أيضا في العديد من الصناعات ذات الصلة، إتساع المؤسسات غالبا ما يكون مهم على ميزة التكلفة، و التي تشمل العديد من المصادر الإقتصادية السلمية، الملكية التكنولوجية ، الأفضلية في الحصول على المواد الأولية.<sup>24</sup>

أما بخصوص إستراتيجية التمايز يشير على أنه تسعى المؤسسة إلى أن تكون فريدة في صناعتها مع بعض المقاييس أو الأبعاد التي تجعلها أوسع بالقيمة من قبل المشتريين، وسائل التميز عي خاصة بكل صناعة، إذ يمكن أن يقوم التمايز على المنتج نفسه، نظام التسليم عن طريق ما تبيعه، منهج تسويقي، و مجموعة واسعة من عوامل أخرى، على سبيل المثال يستند تمايز cater pillar للجرارات على متانة المنتج، خدمات، توافر قطع غيار، شبكة موزعين بنوعية .<sup>25</sup>

و في الأخير فيما يخص إستراتيجية التركيز ، هي ليست متعددة، في التركيز بالتكلفة تسعى المؤسسة إلى ميزة التكلفة في قطاعها المستهدف، بينما في التركيز بالتمايز تسعى المؤسسة إلى التمايز في القطاع المستهدف، التركيز بالتكلفة يستغل فروق تكلفة في السلوك لدى بعض القطاعات، بينما التركيز بالتمايز يستغل الإحتياجات الخاصة في بعض القطاعات، هذه الإختلافات تدل على أنه يوجد سوء لخدمة قطاعات أي إستهدفها المنافسين على نطاق أوسع الذين يخدمونهم في نفس الوقت كما يخدم الآخرين .<sup>26</sup>

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

### الشكل (3) : الإستراتيجيات التنافسية العامة

#### الميزة التنافسية

|                 |                  |                        |                       |
|-----------------|------------------|------------------------|-----------------------|
| النطاق التنافسي | نطاق تنافسي واسع | 1. الريادة بالتكلفة    | 2. التميز             |
|                 | نطاق تنافسي ضيق  | 3. أ. التركيز بالتكلفة | 3. ب. التركيز بالتميز |

Source : Michael E.Porter , Competitive Advantage , London ,  
New York : Free Press , 1998 , p 12.

#### (2)- الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة :

بما أنه حرصت المؤسسة على النقاط التي وجبت عليها لكسب ميزة تنافسية في سوقها، فإنه يجب عليها بعد ذلك الحفاظ على هذه الميزة، و لأجل هذا، تتوفر لديها ثلاثة أدوات :

- ✓ الابتكار: إذ يمكن للمؤسسة أن تحسن المنتج الموجود، بهذه الطريقة فإنه يمكنها تمييز منتجها مقارنة مع ما هو متاح عند المنافسين و تستفيد من الإحتكار المؤقت. و يمكن أن يؤدي الابتكار إلى تخفيض تكاليف إنتاج، مما يتيح للمؤسسة بطرح أسعار أقل من منافسة، و بالتالي زيادة حصتها في السوق .<sup>27</sup>
- ✓ الجودة : لها دور مهم، فالمستهلك حساس للسعر بل و أيضا على الجودة، و لضمان الجودة يمكن للمؤسسة أيضا استخدام شهادات AFNOR أو AFAQ ، و المعروفة أكثر هي معايير ISO .<sup>28</sup>
- ✓ السيطرة على تكاليف الإنتاج : و هذا يتطلب تحليلا دقيقا لعملية الإنتاج، بشكل يؤدي إلى تحقيق مكاسب إنتاجية، إقتصاديات الحجم... الخ .<sup>29</sup>

#### III. مساهمة إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية

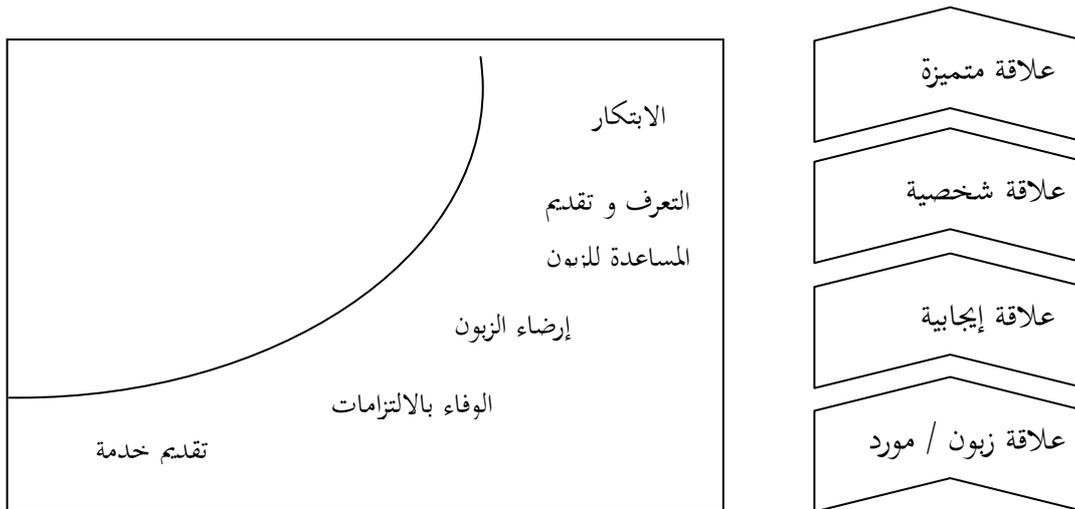
##### (1)- سلسلة قيمة العلاقة مع الزبون :

يعد التميز بالعلاقة أسمى مرحلة من العلاقة مع الزبون لأن هذا يعني تميز المؤسسة ، و من المهم أيضا أن نلاحظ أن فعالية التمايز تعتمد على عاملين رئيسيين : من جهة ، " استدامته "، لأن التمايز الذي لا يدوم ليس له إلا تأثير محدود و لا يمكن من بناء إستراتيجية مستدامة ، و من جانب آخر "قيمته النسبية " لأنه يختلف مقارنة مع المنافسين، و هو ما يجعل من ضروري التوقف عند مختلف مستويات تميز في العلاقة مع الزبائن، . إن هذه السلسلة تتشكل في أربع مستويات انطلاقا من وجود علاقة بسيطة تتميز بكونها علاقة بيعية فورية، ثم تتطور إلى علاقة إيجابية حيث يتحقق الوفاء بالالتزامات و الرضا لدى الزبون ، ثم تتطور إلى علاقة خاصة تسمح بتوقع طلبات زبون ، معرفة توقعاته و القدرة على العرض عليه حلول بشكل تلقائي

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

التي تتوافق معه، و أخيرا المستوى الرابع و هو مصدر رئيسي للتميز و يتمثل في الابتكار من حيث طريقة فهم الزبون و في العلاقة التي يتم إنشائها معه، لأن معرفة كيفية بناء علاقة متميزة يعني تمييزنا عن المنافسة من خلال الإستفادة من رضا الزبون و تطوير المعرفة التي حصلنا عليها .<sup>30</sup>

الشكل (4) : سلسلة قيمة العلاقة مع الزبون



**Source** : sylvain waserman , l'organisation relation client , paris , dunod , 2001 , p. 91

(2)- المزايا التي يحصل عليها الزبون من إقامة علاقة خاصة:

➤ مع مقدم الخدمة :

يساهم الوسط العلائقي في خلق قيمة للمستهلكين من خلال مجموعة عوامل مثل الثقة، مزايا إجتماعية للعلاقة و تأمين معاملات خاصة :<sup>31</sup>

- ✓ المزايا المتعلقة بالثقة: الشعور بوجود علاقة مقنعة و أكثر أمانا في حالة وجود مشكلة، و أقل قلقا عند الشراء لأن الزبون يدرك ما ينتظره و يتلقى أفضل معاملة ممكنة من المؤسسة ؛
- ✓ المزايا الإجتماعية: أو الإعتراف المتبادل بين الزبائن و الموظفين، و معرفتهم بشكل جيد لبعضهم البعض أي علاقات الصداقة بين الزبون و مقدم الخدمة، و الرضا في بعض الجوانب الإجتماعية لهذه العلاقة ؛
- ✓ المعاملة الخاصة: يمكن تفسيرها بأسعار أفضل، إستثناءات ، تخفيضات، عروض خاصة غير متاحة لزبائن آخرين، معاملة بأولوية عند الإنتظار و خدمة أسرع مقارنة مع البقية .

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

### ➤ بالأنترنيت :

بفضل إستخدام قنوات متعددة و الأنترنيت خصوصا أصبح السعر الودوي للإتصالات منخفض بشكل كبير جدا، فإنه من الممكن أن نتصور خدمات إلكترونية معروضة بأسعار جد منخفضة و بالتالي قادرة على جذب عدد كبير من الزبائن، من وجهة نظر العلاقة مع الزبون يمكن أن تسمح الأنترنيت للوصول إلى :<sup>32</sup>

✓ تحقيق المزيد من الشفافية: وجود فرصة لتبادل عدد كبير من المعلومات بتكلفة أقل يشجع مختلف أطراف للتفاعل بسهولة كبيرة و تقليل حواجز المسافة و الزمن، وخلق تاريخ متاح للجميع، و التكيف في الوقت الحقيقي القرارات على الطرفين؛

✓ تخفيض تكاليف المعاملات: شبكات و قنوات معلوماتية أدت إلى تبسيط تنفيذ و متابعة معاملات، بما في ذلك التكاليف الإدارية، و دفع خدمات لوجيستكية ؛

✓ منح المزيد من السلطة للزبائن: تسمح الأنترنيت من مقارنة مباشرة المحتوى و السعر لمختلف العروض، التفاوض على شروط التبادل، العدد المتزايد للمعلومات يسمح للزبون لزيادة قدرته في التفاوض ، فضلا عن ذلك التبادلات على الأنترنيت تثير مسألة الثقة المرتبطة بالزبون إتجاه المورد .

(3) -طريقة تأثير إدارة علاقة الزبون للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية :

✓ التميز عن طريق تنمية علاقات خاصة مستمرة مدعمة بالتكنولوجيا الحديثة ومرافقتها بطرح عروض خاصة حسب الطلب :

حققت DELL ميزة تنافسية بداية من مستوى التكاليف من خلال التخلص على الوسطاء الذين أصبحوا بالنسبة لها لا لزوم لهم و مكلفين، و إستخدمت تقنيات البيع المباشر عن طريق الهاتف و بعد ذلك الأنترنيت، حيث يغلب على إستراتيجية DELL رضا الزبون، Michael Dell إنطلق من الإحتياجات التي عبر عنها أصدقائه و زبائنه و كان له الفضل الكبير للتقدم المحقق من خلال إتصال مباشر، كما يشارك الزبون في تصميم نظامه الخاص ( هيئات، مؤسسات )، هذا الرابط المباشر مع الزبائن يعد كمزايا معتبرة، من جانب يعتمد إنتاجها بناء على طلبات الزبائن و ليس على التوقعات التقريبية للخبراء، من جانب آخر في التخلص فعليا من هاجس التنبؤ للطلب المستقبلي من خلال عكس تسلسل الإنتاج : طلب .<sup>33</sup>

أصبح بالإمكان توجيه المشاريع الإستثمارية بإتجاه تحقيق أفضل تخصيص للموارد و تخفض التكاليف بفضل الجمع بين التسويق و التكنولوجيا، بعض العلاقات تعد أكثر قيمة من غيرها و هي تتمثل في العلاقات الأكثر نفعية و التبادلات الأكثر ربحية التي تحدد أفضل زبائن المؤسسة، و تركز إدارة علاقة الزبون بشكل أساسي على الاختلاف في معاملة الزبائن حسب المجموعة التي ينتمون إليها، فالزبائن الأكثر قيمة هم الذين يشكلون مصدر أكثر أهمية لرقم الأعمال و هم الذين نحفظ بهم، مكافأتهم و إرضائهم

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

بواسطة أعلى مستوى من المزايا، في حين نتخلص من الزبائن الغير مهمين لأن إرضائه يتطلب وقت و مال مقارنة بما يجلبه للمؤسسة خلال دورة حياته .<sup>34</sup>

دعمت تكنولوجيا الأنترنت المؤسسة لتنمية علاقة مباشرة و شخصية مع الزبون و مريحة من الناحية الإقتصادية، الرواد في هذا المجال هم بلا شك مصنع الكمبيوتر DELL و ذات المكانة للتسويق بالانترنت Amazon، و في مجال السياحة Air France أو Accor أطلقت موقعها للحجز على الانترنت، و شهدت المزايا التالية :<sup>35</sup>

- ✚ تخفيض الإعتماد المباشر تجاه التوزيع ؛
- ✚ التوفير من الهوامش الممنوحة للموزعين ؛
- ✚ القدرة على أخذ نبض السوق في الوقت الحقيقي ؛
- ✚ فرصة لتطوير علاقة شخصية مباشرة مع ملايين من الزبائن .
- ✓ إشراك الزبائن :

إشراك الزبائن في الإستثمارات التكنولوجية المستقبلية : منتجات جديدة، حصول على رأي مستخدمين مستقبليين لتصميم منتج الأكثر ملائمة و البداية في إختبار السوق لتوفير معلومات تسويقية مفيدة، مثال الشراكة التي حققتها

Carrefour et Schneider Electric لتطوير حلول مبتكرة تغطي كامل البنية التحتية التقنية، و ينصب التركيز على فهم الحاجات، إبتكار تكنولوجي و تحالف تجاري، مع التحدي المتمثل في تحسين متاجر من حيث الجودة و مواعيد التسليم و خفض التكاليف، وبالتالي خلق منتج لزبون و ليس البحث عن زبائن للمنتجات، كما يتم جعل الزبون طرفا رئيسيا في تقييم منتجات جديدة قبل إطلاقها و حتى في وضع الصيغة النهائية لها.<sup>36</sup>

أنشأت Thierry Mugler في 1996 حلقات أو مجموعات على الأنترنت والتي إعتبرتها كأساس للسياسة العلانية و كانت موجهة هذه الحلقات إلى خلق رابط خاص على المدى الطويل بين الزبائن و العلامة التجارية، و هي تعاملهم كشركاء مهمين و تدعوهم بانتظام في أحداث و مشاركتهم أرائهم حول منتجات جديدة أو بخصوص حملات إعلانية قبل إطلاقها و الحوار معهم بشكل مستمر ، و توضح هذه العبارة مكانة الزبون لديها "نحن نتشارك باستمرار معهم لتبادل الآراء و الأفكار، و إقامة تاريخ العطر معهم..." ، المنافس ل Thierry Mugler سوف يكون على صعوبة كبيرة لجلب الزبائن للإرتباط بالعلامة التجارية خاصة به، لذا السياسة العلانية ل Thierry Mugler أصبحت سلاح تنافسي حقيقي للمؤسسة .<sup>37</sup>

✓ تطوير خدمات عن طريق العلاقة مع الزبون ذات قيمة مضافة:

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

عن طريق العلاقة مع الزبون تقوم المؤسسة بتوفير خدمات ذات قيمة مضافة تمنح قيمة حقيقية إلى الزبون بطريقة مكملة للعرض المباع هذا النوع من الخدمات ميزته الأولى تتمثل في تحقيق الولاء أما الميزة الثانية تتمثل في خلق مصدر للمداخليل هذا هو المنطق السليم للربحية حيث يمكن أن ينمو النشاط ذو القيمة المضافة بمعدل الدخل المتولد .<sup>38</sup>

البحث عن هذه المنتجات التكميلية و المتسقة يؤدي إلى سلسلة من المهام النوعية التي تمثل عوامل نجاح لقطاع و من دونها تعتبر المؤسسة المعنية غير كفئة بسبب إفتقارها للإشغال برضا الزبون، و من المؤكد أن هذه المهام الإضافية تؤدي إلى ضمان الحفاظ على الوضع التنافسي، لذا يجب على المسيرين تحديد الفرص لزيادة إضافات و/أو تحسين الأداء الأساسي .<sup>39</sup>

حققت Four Seasons خدمات ذات جودة عالية و التي تقدم لشريحة المسافرين الأغنياء، وضعت المجموعة الموظفين في قلب إستراتيجية الإحتفاظ من خلال إعطاء الدور الرئيسي للموظفين الذين هم في إتصال مع الزبون، مثل حامل حقائب، مختص بخدمات الإستقبال و الإرشاد و الخادم، ويجب على هؤلاء الموظفين أن ينقلوا قيم الإستقبال و الضيافة خاصة لهذا النشاط الخدمي و بناء علاقة نوعية مع الزبائن، وفقا للمبدأ « وراء كل زبون قصة » أنشأت Four Seasons منصب لفرد "مؤرخ" فيكل فندق، و هو مسؤول عن تسجيل جميع المعلومات المجمعمة على الزبون من قبل مختلف الموظفين، بعض الزبائن يكرهون الإجراءات، و آخرون مدخنين هم بحاجة إلى شرفة، و البعض الآخر لا يتحمل الأغطية البيضاء... الخ كل هذه التفاصيل تحفظ في ملفاتهم الشخصية و تتركز في مقر المجموعة بهدف تحسين الخدمات الحالية و المستقبلية، هذا المنهج يتجسد في التخصيص الخدمة بأقصى حد يشكل دعامة قوية للتمايز عن المنافسين .<sup>40</sup>

✓ إرتفاع تكاليف التغيير أو الإنتقال إلى المنافس :

حسب Jackson كلما زادت أهمية تكاليف التغيير كلما قل إرتفاع خطر الفقد للزبون، و يقترب زبون أكثر بتركيبة أو جانبية شخصية معينة أين يتم إتباع منهج علائقي الذي يكون مناسب، فالوسيلة تتمثل في إقامة و زيادة حواجز تغيير أو حواجز خروج تهدف إلى عزل الزبائن من الضغوط التنافسية و خلق أسواق داخلية مسيطر عليها "تابعة" للتخلص بشكل جزئي من لعبة المنافسة و التقليد، في هذه الحالة سيستمر الزبون لإختيار العلامة حتى ولو عرض المنافس قيمة أعلى، و يمكن أن تساهم تكاليف التغيير في تقوية الإلتزام و ضمان إستمرارية و إستقرار العلاقة إذا تم النظر إليها بشكل إيجابي، و هذه التكاليف تشمل تكاليف التغيير المرتبطة بخطر التخلي عن المورد، أيضا تكاليف البحث ( زمن، مال، جهد ) عن مورد جديد ، تكاليف تعاقدية، تكاليف الفرص المتعلقة باستمرار تدفق معاملات، و أخيرا

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

تكاليف نفسية، في جميع الحالات يتوقع الزبون الخسائر و التضحيات التي سيتحملها في حالة تغيير العلامة .<sup>41</sup>

هذه الحواجز تثبت أكثر عندما تقوم المؤسسة "بتثمين أو مكافأة الولاء لتعزيز العلاقة" مثل عندما تمتلك أسرة حساب جاري في بنك، بطاقة إئتمان، حساب إدخار، دعم على قرض لمنزل أو سيارة... الخ يصبح بمثابة أن تغيير البنك من المستحيل بالنسبة للزبون حتى في حالة عدم رضاه، أيضا لما تكون "العلائقية الإجتماعية" أو العلاقات الشخصية مع مقدم الخدمة و من الواضح أن هذه الروابط إجتماعية من صعب إنشائها و تتطلب وقتا مقارنة مع الروابط المالية، و لهذا سبب يصعب تقليدها من المنافس، و المؤسسة لها حظ أفضل للإحتفاظ بهم لفترة طويلة، كذلك لما يتم تحقيق "شخصنة العلاقة" بما أن الزبون إعتاد على معاملة خاصة، قد يبدو له من الصعب التخلي لأنه يستغرق وقتا طويلا للحصول على مقدم خدمة جديد بحيث يمكنه معرفة إحتياجات الزبون .<sup>42</sup>

زيادة على ذلك تسمح إدارة علاقة الزبون من القيام "بالإجراءات إستباقية" في العلاقة بدلا من رد الفعل، من خلال قدرة المؤسسة على إعطاء معنى للبيانات الخاصة بالزبون و تستفيد منها بتحويلها إلى معلومات و معرفة تساهم بإعطاء رؤية عن المشاريع المستقبلية لا تحمل الكثير من المخاطر، و بفضل برمجيات حديثة في إستخراج البيانات يمكن للمؤسسة القيام بالنمذجة التنبؤية لتحديد إحتمال زبائن في المستقبل هل هو زبون وفي أو مستعد للتخلي عن المؤسسة، لتشرع بعد ذلك في طرح عروض مكيفة خاصة بكل شريحة من الزبائن و هو ما يحقق لها قفزة من حيث الوقت و التكاليف و إحتفاظ بالزبائن.

### الخاتمة :

حاولنا خلال هذه الورقة البحثية إظهار ضرورة تبني المؤسسة لمنهج إدارة علاقة الزبون للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية، و قد تم الخروج بالنتائج التالية :

✓ نستنتج أن إدارة علاقة الزبون تعد كتوجه إستراتيجي يحقق تميز للمؤسسة في السوق عن طريق بناء علاقة مع الزبون و محاولة الإستفادة من المعلومات المتبادلة خلال التفاعل معه للحصول على معرفة أو للتعلم منه بشكل يؤدي إلى تكييف و تخصيص العروض حسب التركيبة التي يتصف بها و طرحها في الوقت الحقيقي ؛

✓ تساهم إدارة علاقة الزبون بمنح الإعراف، الثقة ، إلتزام و معاملة خاصة في العلاقة مع الزبون و التي تعتبر كمزايا و قيم من وجهة نظر الزبون تؤدي إلى تعزيز العلاقة و القيمة المدركة لديه بشكل إيجابي على المدى الطويل ؛

✓ تسمح إدارة علاقة الزبون بتخفيض التكاليف لأنه وفقا لقيمة الزبون أو مساهمته في العوائد و درجة إستجابته المتوقعة نكيف الإستراتيجية و بالتالي العروض المريحة و الوسائل الترويجية و التوزيعية ذات

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

القيمة المضافة لديه، ضمن الميزانية المتوفرة، لأن إدارة علاقة الزبون تقوم على منطلق الاختلاف في  
معاملة الزبائن ؛

✓ تمكن إدارة علاقة الزبون من إقامة حواجز خروج أو إرتفاع تكاليف الإنتقال إلى المنافس ، لأن الزبون  
الذي إعتاد في الحصول على مزايا من برامج ولاء و معاملة خاصة و فهم لحاجاته من الصعب عليه  
التحول إلى المنافس .

### الهوامش و المراجع

<sup>1</sup> Edpeelen et autres ,gestion de la relation client ,France ,pearson education ,3éme édition ,2009 , p. 24 .

<sup>2</sup>Lars meyer – waarden , la fidélisation client , paris , librairie vuibert , 2004 , p . 4 .

<sup>3</sup> Christophe allard , le management de la valeur client , paris , dunod , 2002 , p.p10,12 .

<sup>4</sup> Edpeelen et autres , gestion de la relation client , op.cit , p . p 25-27 .

<sup>5</sup> Jean brousse , le marketing des services , paris , éditions d'organisations ,2003 ,p.p.30 -32 .

<sup>6</sup> Sylvain waserman , l'organisation relation client , paris , dunod , 2001 , p.p 171172.

<sup>7</sup> ibid , p.p 173-174 .

<sup>8</sup> Edpeelen et autres , gestion de la relation client , op.cit , p .54 .

<sup>9</sup> Geneviève Krebs , Nouvelles Pratiques Client-Fournisseur , France , Afnor , 2004, p.p 16-17, 19 .

<sup>10</sup> Olivier Bender, "Introduction à la fidélisation en entreprise",p.p 8-9.

<sup>11</sup> Lars meyer – waarden , la fidélisation client , op.cit , p 5 .

<sup>12</sup> René lefébure et gilles venturi ,gestion de la relation client ,op.cit,p.p116,120-121.

<sup>13</sup> Anne julien , marketing direct et relation client , paris , les éditions demos, 2004,p.p 28-29 , 32 .

<sup>14</sup> Michel badoc , réinventer le marketing de la banque et de l'assurance , paris , 2004 , éditions d'organisation , p 130.

<sup>15</sup> René lefébure et gilles venturi ,gestion de la relation client ,op.cit , p.p 39-40 .

- <sup>16</sup> Guy charon , laurent hermel , la vente la nouvelle donne des forces de vente , paris , economica , 2002 , p 150-151 .
- <sup>17</sup> Edpeelen et autres , gestion de la relation client , op.cit , p . p 66-67 .
- <sup>18</sup> Pierre Eiglier , Marketing et Stratégies des Services , Paris , Economica , 2004 , p.175 .
- <sup>19</sup> Philip Kotler et Autres ,Marketing Management, Pearson Education ,Paris ,14ème édition , 2012 , P. 327 .
- <sup>20</sup> [www.assistancescolaire.com](http://www.assistancescolaire.com)
- <sup>21</sup> [www.wikipedie.com](http://www.wikipedie.com)
- <sup>22</sup> Jean-Louis Magakian , Marielle Audrey Payand , 100 Fiches pour Comprendre la Stratégie D'entreprise , Paris , Bréal , 2ème édition , 2007 , p 119 .
- <sup>23</sup> Marie Camille Debourg , Joël Clavelin et Olivier Perrier , Pratique Du Marketing , Alger , Berti Editions , 2 ème Edition , 2004 , p 415 .
- <sup>24</sup> Michael E.Porter , Competitive Advantage , London , New York : Free Press , 1998 , p 12 .
- <sup>25</sup> ibid , p.14 .
- <sup>26</sup> ibid , p.15 .
- <sup>27</sup> [www.assistancescolaire.com](http://www.assistancescolaire.com)
- <sup>28</sup> [www.assistancescolaire.com](http://www.assistancescolaire.com)
- <sup>29</sup> [www.intellego.fr](http://www.intellego.fr)
- <sup>30</sup> Sylvain waserman , l'organisation relation client , op.cit, p.p 90-92 .
- <sup>31</sup> Denis Lapert, Le Marketing Des Services, Paris, Dunod, 2005, p.p 116-117 .
- <sup>32</sup> Edpeelen et autres , gestion de la relation client , op.cit , p . p 252-253 .
- <sup>33</sup> Michel Montebello, Stratégies De Création De Valeur Pour Le Client , Ed.Economica, 2003 , p.p 140-141 .
- <sup>34</sup> Amrit Tiwana , Gestion des Connaissances : Application CRM et E-business , Paris , CampusPress , 2001 , p. p 38,150.
- <sup>35</sup> Jean-Michel Tardieu, Marketing et Gestion Des Services, France, Éditions Chiron, 2004, p 238.
- <sup>36</sup> Paul Ohana, Le Total Customer Management, Paris, Editions D'organisation, 2001, p. p 153-155.

دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال-

---

<sup>37</sup> J.lendrevie et autres ,mercator ,paris, dunod édition,9ème édition, 2009.p.904 .

<sup>38</sup> Sylvain waserman , l'organisation relation client , op.cit, p 96 .

<sup>39</sup> Alexandre kamyab samii , stratégies de service, paris dunod , 2001, p.p 86-87 .

<sup>40</sup> Philip Kotler et Autres ,Marketing Management, op.cit, p 165 .

<sup>41</sup> Lars meyer - waarden , la fidélisation client , op.cit , p 74 .

<sup>42</sup> Denis Lapert, Le Marketing Des Services, op.cit , p.p 117-119 .