

زبون جديد ومحيط عمل جديد: أهمية وحدود إعادة هندسة العلاقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

New Customer, New Business Environment: Importance and Limitations of Relationship Reengineering in Small and Medium Enterprises

فتيحة ديلمي¹

¹ جامعة محمد بوضياف – المسيلة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، الجزائر.

fatiha.dilmi@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2023/06/30

تاريخ القبول: 2023/05/31

تاريخ الاستلام: 2023/03/15

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إعادة هندسة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تفعيل استراتيجية تسويق العلاقة، في ظل محيط جديد نتج بفعل تنامي ظاهرة العولمة وما تبعها من تغيرات في المحيط الاقتصادي وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتغير رؤية إدارة المؤسسة للتسويق وتطور رغبات الزبون أو ظهور ما يصطلح عليه بالزبون الجديد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن التكيف مع المحيط الجديد يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التشبع بثقافة السوق وترسيخ ثقافة الزبون في المؤسسة، وإعادة هندسة العلاقة معه، هذه الهندسة الجديدة تكون مشروطة أساسا بوجود قيم متبادلة بين المؤسسة والزبون. غير أن تفعيل هذا التوجه تواجهه مجموعة من الصعوبات، بعضها متعلق بالمؤسسة في حد ذاتها والبعض الآخر متعلق بالزبون.

كلمات مفتاحية: محيط جديد، زبون جديد، علاقة مع الزبون، تسويق العلاقة، إعادة الهندسة، مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

تصنيفات JEL : M31.O14 .O33

Abstract: This study aimed to identify the importance of re-engineering the relationship with the customer in small and medium enterprises, by activating the relationship marketing strategy, in light of a new environment that resulted from the growing phenomenon of globalization and the subsequent changes in the economic environment, the information and communication technology revolution, and the change in the enterprise's management vision of marketing. The development of the customer's desires or the emergence of what is called the new customer.

The study relied on the analytical descriptive approach, and concluded that adapting to the new environment requires small and medium enterprises to saturate the culture of the market, consolidate the culture of the customer in the enterprise, and re-engineer the relationship with him. This new engineering is mainly conditioned by the existence of mutual values between the enterprise and the customer.

However, activating this approach faces a set of difficulties, some of which are related to the enterprise itself, while others are related to the customer.

Keywords: New environment, new customer, customer relationship, relationship marketing, re-engineering small and medium enterprises

JEL Classification Codes: M31.O14 .O33

المؤلف المرسل: ، الإيميل: fatiha.dilmi@univ-msila.dz

1. مقدمة:

شهد المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات مجموعة من التغيرات دفعت باتجاه البحث عن كيفية مسايرتها والتكيف معها، وإدراكا منها لتداعيات هذا المحيط الجديد فإن المؤسسات -على اختلاف أحجامها ونشاطاتها- اليوم، أصبح شغلها الشاغل هو البحث عن التكيف مع هذا الوضع كأنسب حل في نظرها، وذلك من خلال تبني منهجية تركز على إعادة تعريف دور التسويق، فبعدما ساد الاعتقاد أن مهمة التسويق هي بالدرجة الأولى جذب أكبر عدد من الزبائن، تغيرت هذه النظرة إلى أن التسويق هو فن جذب الزبون والحفاظ عليه، أو ما أصبح يصطلح عليه استراتيجية التسويق الدفاعي، وذلك من خلال العديد من الطرق والوسائل المتنوعة، والتي غالبا ما يسهل تقليدها من المنافسين، مما يفوّت على المؤسسة فرصة تحقيق المزايا التنافسية، لذا نجد بأن المؤسسات اليوم أصبحت تبحث في كيفية لتحقيق علاقة قوية مع الزبون بما يضمن لها قدرا من التميز التنافسي، وهذا من خلال اعتماد العديد من الوسائل والاستراتيجيات، ولعل أحدثها هو التركيز على مفاهيم جديدة تتجاوز الأبعاد الكلاسيكية المتعارف عليها في الميدان التسويقي، إذ أصبح التوجه نحو تنمية علاقة قوية مع الزبون والذي يركز أكثر على العمليات الداخلية التي يصعب في غالب الأحيان تقليدها من قبل المنافسين، هذه العلاقة التي لا بد لها أن تقوم على أسس معينة لضمان نجاحها، من خلال التوجه بالتسويق إلى جانب العلاقات بدلا من التركيز على الأبعاد التبادلية التقليدية:

كل ما سبق يشير إلى أن هناك أهمية لوجود تحول في فلسفة التسويق في المؤسسة سيما الصغيرة منها والمتوسطة ، وهو ما ارتأينا أن نعالجه في هذه الورقة البحثية من خلال التطرق الى الإشكالية الآتية :

في ظل محيط جديد أصبحت تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أي أهمية تكتسيها إعادة هندسة العلاقة مع الزبون وتفعيل التوجه العلائقي للتسويق للتكيف مع هذا المحيط الجديد وأي حدود لتطبيقها ؟ .
والتي تتفرع عنها جملة الأسئلة الفرعية الآتية :

- أ- ما هي الآليات حولت وعقدت محيط عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة ؟
- ب- إلى أي مدى يقتضي هذا المحيط الجديد إعادة تعريف دور التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ .
- ت- وإذا كان التوجه نحو إعادة هندسة العلاقة مع الزبون كأحد سبل التكيف، هل تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات لتفعيل هذا التوجه ؟
- ث- وإذا كان نعم؛ ما طبيعة هذه الصعوبات التي تحد من تفعيل هذا التوجه الجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

الفرضيات :

- أ- تتمثل الآليات التي دفعت باتجاه تغير المحيط في وجود تغيرات اقتصادية، تكنولوجية وتسويقية .
 - ب- إعادة تكييف الوظيفة التسويقية تماشيا مع هذه التغيرات يعتبرها شرطا ضروريا للتكيف مع المحيط الجديد .
 - ت- واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات عرقلت تفعيل التوجه العلائقي مع الزبون .
 - ث- سلوكيات خاطئة من طرف المؤسسة عرقلت تفعيل علاقة ناجحة مع الزبون .
- الأهداف : نسعى من خلال هذه الدراسة الى :

- تسليط الضوء على التغيرات الجديدة التي عرفها محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التعرف على مسار التكيف مع هذه التغيرات .
- ابراز أهمية التوجه العلائقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وليس فقط الكبيرة منها .
- تحديد أهم الصعوبات التي من شأنها الحد من تفعيل التوجه الجديد في التسويق " تسويق العلاقة" .

المنهجية المتبعة : سعيا للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وكان تقسيمات الدراسة كما يلي:

- مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحيط الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة التكيف معه .
- الاهتمام الجديد بالزبون الجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

2- مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1-2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على غرار بقية الدول فالجزائر لم تدرج تعريفا دقيقا في كتاباتها الاقتصادية لهذه المؤسسات، على أساس أنه تتحكم فيها عدة معايير كمية (مثل عدد العمال- التركيب العضوي لرأس المال- حجم الإنتاج- القيمة المضافة- حجم الطاقة المستعملة- رأس المال المستثمر- رقم الأعمال...الخ) ومعايير نوعية (مثل المسؤولية- الملكية- طبيعة الصناعة)، إلا أنها اعتمدت تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء. وقد صادقت الجزائر على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000، وهو ميثاق يكرس التعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرتكز على المقاييس التالية: المستخدمون، رقم الأعمال أو الحصيلة السنوية، واستقلالية المؤسسة، لذا فقد اعتمدت الجزائر التعريف التالي: (المادة 4 من القانون 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمنشور في الجريدة الرسمية رقم 77، الصادرة بتاريخ 15-12-2001، الصفحة 05) :

تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون

دينار.

- تستوفي معايير الاستقلالية .

ويمكن تلخيص تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب ما جاء في الجريدة الرسمية رقم 77 لسنة 2001 في

الجدول الموالي :

الجدول رقم (01): تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

صنف المؤسسة	حجم العمالة	رقم الأعمال السنوي	المجموع السنوي الميزانية
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250 عامل	من 200 مليون إلى 2 مليار دج	من 100 مليون دج إلى 500 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49 عامل	> 200 مليون دج	> 100 مليون دج
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 9 عمال	> 20 مليون دج	> 10 مليون دج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما جاء في المواد 5 و6 و7 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر

2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية رقم 77، المنشورة في 15 ديسمبر

2001، ص6.

2-2- أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها، فمن الممكن تصنيفها وفق أحد هذه المعايير :

- القطاع الذي تنشط فيه (قطاع إنتاجي، قطاع تجاري، قطاع الخدمات) ؛
- مدى نموها (محدودة الحجم، ذات النمو السريع) ؛
- طبيعة ملكيتها (المؤسسات الفردية -شركات الأشخاص-شركات الأموال) ؛
- توجهها (مؤسسات عائلية- مؤسسات تقليدية- مؤسسات متطورة وشبه متطورة) ؛

3-2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 90% من مجموع المؤسسات في العالم، وتبلغ نسبة مشاركتها في إنتاج السلع والخدمات أكثر من 80%. وهو ما يعكس أهميتها الكبيرة في الاقتصاد، لأنها تلعب عددا من الأدوار نذكر منها:

أ- إتاحة فرص عمل و تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين (مصطفى و عباس، 2005، صفحة 92) .

ج- تقديم منتجات وخدمات جديدة (عطية، 2002، صفحة 26) .

د- التكامل مع المؤسسات الكبيرة (عبدالباقي، 2002، صفحة 98) .

هـ- المساهمة في جذب وتعبئة المدخرات وتنمية الصادرات (لخلف، 2004، صفحة 58) .

4-2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الاستقلالية؛

- انخفاض رأس المال اللازم لإقامتها؛

- المرونة و القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة؛

وسنتعرف على تغير ظروف عمل هذه المؤسسات من خلال العنصر الآتي :

3- المحيط الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة التكيف معه .

3-1- التغير في المحيط الاقتصادي وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

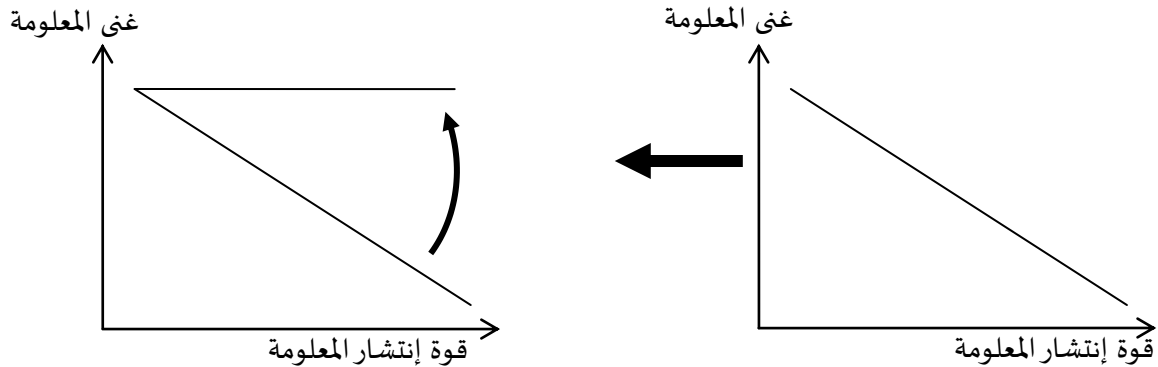
أ- القوى التي حولت المحيط الاقتصادي: وتتمثل أهم هذه المتغيرات في :

- اختلال الأسواق: منذ بداية السبعينات بدأت تظهر تغيرات اقتصادية مختلفة: التوجه نحو خصوصية المؤسسات العمومية، ووجود اختلال في بعض القطاعات مثل: قطاع الاتصالات، النقل، والقطاع المالي، ثم تبعته قطاعات أخرى مثل: قطاع الطاقة و التوزيع....وقد أثرت هذه التغيرات على المؤسسة، ومهدت الطريق للتنافس على الأسواق، مما أتاح الحرية للزبائن في عملية الاختيار الاستهلاكي، من خلال وجود العدد الكافي من العارضين للمنتجات، بينما كانوا يخضعون سابقا لعرض تحتكره الدولة أو عدد قليل من المنتجين، وعليه فقد أصبح بقاء المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على سرعة تكيفها. (Alard & Diringier D, 2000, p. 09)

- الانترنت " النموذج الجديد للسوق" : بوجود هذا الوسيط الجديد فقد تحولت العلاقة بين المؤسسة والزبون، ويتجلى هذا من خلال وجود مواقع للتبادل، والتي تهتم بجمع عروض المؤسسات وإنشاء مكان افتراضي تتحدد فيه الأسعار، الأمر الذي أدى إلى إقصاء الاختلافات بين أسعار البيع وأسعار الشراء، إذ ظهر معها مفهوم السعر العكسي ، بحيث يطلب من الزبائن الزائرين للموقع اقتراح سعر الشراء المرغوب فيه لقاء الحصول على منتج معين، وبعدها يتم البحث فيما إذا كان المورد لهذا المنتج يوافق على السعر المقترح بما يوافق ويولي رغبة الزبون، وتتعدد أدوار هذه المواقع، فإضافة إلى سماحها بدخول البائع والزبون، فهي تسمح كذلك بالاتصال المباشر بين المشاركين في سلسلة القيمة لتبادل المعلومات فيما بينهم، وتشير التوقعات إلى أن هذا الأسلوب سيعرف نموا تزامنا مع نمو الأسواق الالكترونية. (Osenton, 2002, p. 04)

ب- التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

- يمكن التغيير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في وجود عدة خصائص يمكن تلخيصها كما يلي:
- التفاعلية: تعرف وتصف العلاقة بين متعاملين هما: الزبون من جهة، والمؤسسة من جهة ثانية ويكون لنشاط الطرف الواحد أثر على نشاط الطرف الآخر، من خلال مثلا: نشاط الحوار عبر مواقع الانترنت أو مراكز المكالمات... وغيرها (Lindon & Jallet, 2005, p. 63).
 - التفاعل (زبون- آلة) ينتج معلومات يمكن تخزينها في ذاكرة الطرف الأول (الزبون)، وفي شرائح رقمية للطرف الثاني (الآلة)، إذن فهو شكل جديد للتبادل في عصر المعلوماتية، هذا التبادل غير محدود لا في الزمان ولا في المكان.
 - اللامجاهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى مجموعة محدودة من الزبائن بدلا من توجيهها إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المؤسسة إلى الزبون المستهدف بالرسالة.
 - اللاتزامنية والحركية: تشير اللاتزامنية إلى إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركون غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه، كما أن المستخدم يمكن له الاستفادة من الخدمات المتاحة أثناء تنقلاته، وهذا عن طريق مختلف الوسائل: الحاسب المحمول، الهاتف النقال... الخ.
 - الفورية: وتنطبق هذه الخاصية على التكنولوجيات المطبقة من دون معوقات زمنية ولا مكانية، مثل الإنترنت المتاحة في أي لحظة من الليل أو النهار، وكذلك المحول الآلي البنكي والذي يسمح بإجراء تبادلات على الحسابات ومن دون أي معوقات.
- وقد قام (Evans) بشرح الانقلاب الحاصل اليوم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبالنسبة لهذا الباحث فإن الحديث يدور اليوم حول ثورة في هذا الميدان، وهذا من خلال توضيحه للعلاقة بين غنى المعلومة وقوة انتشارها في ظل التطور التكنولوجي، مثلما يوضحه الشكل:
- الشكل رقم (01): العلاقة بين غنى المعلومة وقوة انتشارها في ظل التطور التكنولوجي .



المصدر:

-P.Alard ,D.Dirranger,la stratégie de relation client,DUNOD,Paris,2000,p38.

ويخضع غنى المعلومة إلى (Lindon & Jallet, 2005, p. 38) :

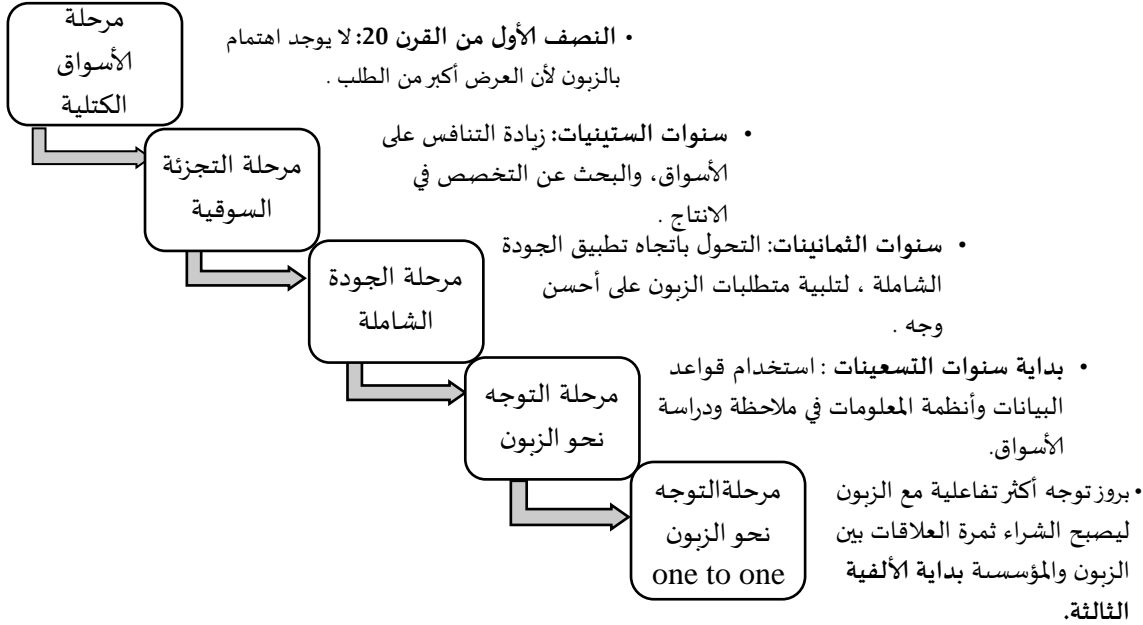
- قيمة المعلومة التي يمكن تحويلها من المرسل إلى المستقبل.
- درجة تخصيص المعلومة (يكون الإعلان أقل تخصصا من المناقشة مع البائع).
- التفاعلية وتشير إلى إمكانية الحوار مع مجموعات صغيرة، أما في حالة التوجه إلى ملايين الزبائن فان الحوار يكون أحادي الجانب.

أما قوة انتشار المعلومة فهي خاضعة لعدد الاتصالات الممكن تحقيقها، مثلا عدد الزبائن المستهدفين من قبل المؤسسة، فإذا ما أرادت هذه الأخيرة أن توصل رسالة غنية فعليها أن تحدد طول المقابلة، أما إذا رغبت في إيصال المعلومة إلى أكبر عدد من الزبائن، فيتعين عليها أن تحدد غنى المعلومة، أما اليوم و بفضل التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإن ذلك قد سمح للمؤسسة برفع قوة انتشار المعلومات دون الإنقاص من قيمتها، هذه الإمكانيات الجديدة أعطت المؤسسة فرصة بناء علاقات واسعة مع زبائنها .

2-3- تطور المفاهيم التسويقية وظهور مفهوم " الزبون الجديد " .

أ- تطور المفاهيم التسويقية: كما يظهر في الشكل الآتي:

الشكل رقم 02: مراحل التحول باتجاه الزبون



المصدر: من اعداد الباحثة .

ب- ظهور مفهوم الزبون الجديد

لقد عرفت رغبات الزبون تطورا ملحوظا، أدى إلى بلورة مفهوم " الزبون الجديد"، ونلمس هذا التطور من خلال:

- البحث عن المعاني الخاصة: تجاوزت رغبات الزبون الأبعاد المادية للمنتج، وأصبح مهتما أكثر بإعطاء هوية لمشترياته، وبذلك فقد تحول الاستهلاك من غاية إلى وسيلة لتحقيق ذات الزبون، ما دفع المؤسسة إلى ضرورة البحث عن إيجاد وتكييف المنتجات تماشيا مع هذه الرغبة في عكس شخصية الزبون (Alard & Dirringer D, (2000, p. 20)

- الحاجة إلى الأخلاق والقيم: منذ تضاعف نماذج الفساد في الأسواق أصبح الزبون بحاجة إلى القيم الأخلاقية، عند اتخاذ قرار الشراء، وقسم بناء على ذلك مجموعة المؤسسات التي يعطيها ثقته بالتعامل معها انطلاقا من توقعه بأن تفي بمسؤوليتها الأخلاقية تجاه المجتمع ككل.

- البحث عن المعلومة والأمان: يرغب الزبون في معرفة المنتجات التي يستهلكها من خلال معرفة كيفية إنتاجها ومحتوياتها وكيفية استخدامها، وفي سبيل ذلك فهو يقوم بالبحث عن القدر الكافي من المعلومات والتي يستند عليها عند اتخاذ القرار الشرائي، وذلك بهدف تقليل الخطر المحتمل إلى حدوده الدنيا، ونتيجة لتضاعف المعروض من المنتجات وتعدد مصادر المعلومات، أصبح الزبون أمام عدد كبير من الخيارات، ما أدى إلى تنامي رغبته في وجود خدمات متميزة تخلصه من الارتباك الذي يعانيه عند اتخاذ قرار الشراء مثل: وجود أشخاص يسمعونه ويجيبون عن استفساراته ويساعدونه في كل الظروف، تقديم ضمانات... وغيرها (الطائي والعبادي، 2009، صفحة 40).

- البحث عن القيم الحقيقية: يفضل الزبون الشراء بأحسن جودة وفي حدود السعر المناسب، وبشكل أوضح وجود رغبة معلنة في الحصول على قيم حقيقية، وتحولت العلاقة (جودة/سعر) إلى علاقة (قيمة/سعر)، حيث أن القيمة لا تتمثل فقط في قيم مالية مثل: تسهيلات الدفع... وغيرها، بل إضافة إلى ذلك توجد خدمات إضافية تلعب دورا هاما عند اتخاذ قرار الشراء، وتأخذ غالبا أبعادا غير مادية في المنتج، وتعتبر مهمة بالنسبة له لإيجاد الرضا الكلي، وبالتالي يمكن القول أن القيمة أصبحت محددا في إطار القرارات الشرائية المتخذة. (Lindon & Jallet, 2005, p. 73)
 - الزبون المراوغ : نتيجة لتنامي شدة المنافسة، أصبح الزبون يحظى باهتمام كبير من خلال قيام المؤسسة بدراسة سلوكه والتحديد الدقيق لحاجاته ورغباته، فاشتد التنافس بين المؤسسات على تقديم الأحسن له، مما ولّد عنده سلوك عدم الولاء للعلامة واحدة (Michon, 2003, p. 234).
 - التأثير بالقيم الثقافية أكثر من التأثير بالقيم الرمزية للمنتج: تسمح القيمة الرمزية للمنتج بإظهار المكانة الاجتماعية، ويكون الزبون متأثرا بها نسبيا، ولكن نجده بالمقابل يبحث عن قيم أعمق من تلك القيم الرمزية والتي تبين التزامه الشخصي وتعبر عن اعتقاده؛ والالتزام نحو العلامة أصبح التزاما نحو قيم تحرك العلامة، ورفض العلامة يترجم من خلال عدم التعاطف معها فمثلا التطور الحالي لعلامة (mecca-cola) الموجهة للزبائن المسلمين، لا يترجم تعاطفهم معها من خلال رفضهم لذوق أو سعر العلامة (coca-cola) ولكن لكونها تسمح بتمييزهم عقائديا.
 - زيادة الوعي بالعمليات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة: لقد أصبح الزبون حذرا تجاه العمليات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة، وخصوصا تجاه حملاتها الإعلانية، وهذا بعد تزايد العروض التجارية المفخخة، وتولدت لديه الرغبة في وجود إعلانات نزيهة، تقدم أكبر قدر من المعلومات بدلا من إغرائه بمشاهد خادعة، وصار متأثرا أكثر بالترويج الذي يقدم مزايا فعلية مثل: تخفيضات الأسعار، منح هدايا... الخ.
 - إذن ومن خلال ما تقدم، تدرك المؤسسة اليوم أنها تتعامل مع زبون جديد والذي يتميز في نظرها ب:
 - الاحترافية في الشراء: وذلك من خلال بحثه عن قيم معينة، وقدرته على البحث عن المعلومات في الصحف و المجلات الخاصة بالاستهلاك، ومن خلال مختلف مواقع الانترنت مثل: (www.campares.lesprix.fr)، وقادرا كذلك على فهم الرسائل الاتصالية التي تستهدف إثارة انتباهه، مع تنامي شعوره بالأهمية التي صار يحظى بها من قبل المؤسسة، وأنه صار مركز اهتمامها.
 - وجود قدرة شرائية: تسمح بإشباع رغبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم، والتي أصبحت تتميز بالخصوصية، وقد أسهمت في ذلك عدة عوامل منها: ارتفاع المداخيل، نزول المرأة للعمل... الخ، كما أصبح اهتمام الزبون منصبا حول شراء منتجات تجعله متميزا في نظر المحيطين به.
 - وجود مسؤولية للمؤسسة: فلم يعد الزبون ينظر إلى هذه الأخيرة على أنها فقط مصدر لإشباع حاجاته، بل أصبح ينظر إليها على أنها متعامل له مسؤوليته الاجتماعية، وأصبح يتجه أكثر نحو البحث عن الشفافية في عروض المنتجات، ومعرفة أساليب إنتاجها، وصار يهتم أكثر باحترام المحيط.
- 3-3- نتائج التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسار التكيف معها .
- أ- نتائج التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
 - يمكن إيجاز هذه النتائج فيما يلي (Alard & Diringier D, 2000, p. 13) :
 - التوجه إلى تنظيم أكثر ديناميكية: ويكون هذا التنظيم مركزا على شبكة ديناميكية للعلاقات بين المؤسسة وشركائها الموجودين على طول سلسلة القيمة، وهذا لطرح عرض كامل للزبون وبقيمة عالية.
 - الحاجة إلى تعدد المزايا التنافسية .

- ب- مسار التكيف مع المحيط الجديد : وذلك من خلال:
- التشبع بثقافة السوق: من خلال إعطاء بعد استراتيجي إضافة إلى البعد التكتيكي للتسويق، وبطريقة تجعل مجموع التنظيم يرتوي من ثقافة السوق،
 - ترسيخ ثقافة الزبون في المؤسسة: في هذا الإطار فإن وظيفة التسويق تكون مؤسسة على قدرة تجسيد إدارة علائقية، تركز على تكنولوجيا حديثة في الاتصالات التفاعلية.
- 4- الاهتمام الجديد بالزبون الجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

1.4- مستويات العلاقة مع الزبون: يمكن التمييز بين خمس مستويات من العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والزبون، وهذا تبعا لعددهم وهامش الربح المحقق من خلالهم، مثلما يوضحه الشكل:

الشكل رقم 03 : ارتباط مستوى العلاقة بمعدل الربح وعدد الزبائن

هامش الربح المحقق من خلال الزبون

مرتفع	متوسط	منخفض	
مسؤول	مستجيب	قاعدى	كبير
نشط	مسؤول	قاعدى	متوسط
شريك	مسؤول	مستجيب	عدد الزبائن
			قليل

المصدر: فليب كوتلر، التسويق: أساليبه الفعالة، ترجمة مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2002، ص 95.

في المستوى القاعدي للعلاقة تقوم المؤسسة ببيع المنتج دون معاودة الاتصال بالزبون، ومثال ذلك مؤسسة (Procter&Gamble)، فهي لا تقوم بالاتصال شخصيا مع كل الزبائن لإعلامهم حول علامتها (Tide) وبدلا من ذلك فهي تقوم بالحملات الإعلانية لتعريفهم بالمنتج، وعلى العكس فإن الأسواق التي يقل فيها عدد الزبائن وترتفع فيها هامش الربح فتقوم المؤسسة بالعمل على بناء علاقة وثيقة مع زبائنها، فمثلا تقوم مؤسسة (Boeing) بإنشاء علاقة شراكة مع الخطوط الجوية الأمريكية (Amercain Airlines) وخطوط جوية أخرى في تصميم طائراتها، وبين هاتين الحالتين المتطرفتين نجد مستويات أخرى من العلاقات التي تجمع المؤسسة وزبائنها، ففي المستوى المستجيب تشجع المؤسسة زبائنها على الاتصال بها في حال تعرضهم لمشكلة عند استخدام المنتج، في حين قد تقوم هي بالاتصال هاتفيا بالزبون للتأكد من رضاه عن المنتج وهذا عند المستوى المسؤول، وعند المستوى النشط تتصل المؤسسة بالزبون بعد عملية الشراء من وقت لآخر، وهذا لعرض عمليات تحسين المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة.

2-4- تفعيل التوجه نحو تسويق العلاقة

أ- مفهوم تسويق العلاقة: بدأت بوادر التفكير في ضرورة وجود تصور علائقي للتسويق في سنوات السبعينات، من خلال أعمال (Bagozzi/1978، Jackson/1975) في مجال التسويق الصناعي، ومن جملة ما تم تقديمه من تعاريف لتسويق العلاقة ما يلي:

- تسويق العلاقة هو بناء والمحافظة على الزبون وتعزيز العلاقة معه ومع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، ويتحقق هذا من خلال تبادلات تعاونية مشتركة، والوفاء بالعهود لجميع هذه الأطراف (أبوجليل، 2015، صفحة 48).

عنوان المقال: زبون جديد ومحيط عمل جديد: أهمية وحدود إعادة هندسة العلاقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- يرى Jalili أنه ولبناء علاقات تسويقية طويلة وناجحة من قبل المنظمة ، سواء مع زبائنها أو المنظمات الأخرى ، لا بد أن تقوم بجذب الزبائن أولاً ومن ثم تطوير علاقات تحقق لهم الرضا ، والحفاظ على مثل هذه العلاقات قد يحقق المزيد من الأرباح للشركة، ويعتبر أن التسويق بالعلاقات يعتبر من أفضل الطرق حتى تستطيع الشركة الحصول على ميزة تنافسية دائمة وضمان بقائها واستمرارها. (النسور و الصغير ، 2014 ، صفحة 306).
- يعتبر تسويق العلاقة "سياسة ومجموعة أدوات مختلفة، موجهة لإنشاء وتوطيد علاقات تفاعلية مع الزبائن من أجل إنشاء وحفظ مواقف ايجابية الزبائن تجاه العلامة". (Deversy & Claude , 2001, p. 58)
- 3- كما أن تسويق العلاقة هو "نشاط يهدف إلى إقامة علاقة مستمرة ومربحة مع الزبائن، وكذا الحفاظ عليها وتطويرها وتدعيمها، بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والزبون". (Dessmet, 2005, p. 34)
- ومن خلال ما سبق؛ يمكن أن نعتمد التعريف الذي قدمه (Kotler, 2003, p. 152) ، بأن هذا المفهوم عبارة عن "إنشاء علاقات قوية مع الزبائن والذين يتم اختيارهم على أساس مساهمتهم المحتملة في تحقيق نجاح المؤسسة".
- ويتطلب تسويق العلاقة أن تكون كل أجزاء المؤسسة منسقة في تعاملها مع الزبون، وأن يلعب التسويق الدور الرئيسي في هذا التعامل.

ب- خصوصية تسويق العلاقة : مجموعة التعاريف المقدمة سابقا، تجعلنا نستنتج بأن تسويق العلاقة له خصوصية تتمثل في (Kotler & Debois, 2006, p. 180) :

- استخدامه وسائل نشاط تفاعلية شخصية، تختلف عن وسائل الاتصال الجماهيري.
- هدفه هو الحصول على تقوية أو تغيير مواقف الزبون بشكل ايجابي تجاه العلامة، أكثر من الحصول على صفقة آنية، بمعنى أن هدفه يكمن في إطالة تعامل الزبون مع المؤسسة قدر المستطاع، وهو ما يميزه عن البيع الشخصي، هذا الأخير الذي هدفه هو إحداث صفقات آنية دون الاهتمام بطبيعة العلاقة التي تجمع المؤسسة والزبون.
- ويمكن أن نبرز الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التبادلي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02):الفرق بين تسويق العلاقة و التسويق التبادلي

التسويق التبادلي	التسويق العلاني
✓ التركيز على صفقة بيع منفردة	✓ التركيز على الاحتفاظ بالزبون
✓ التوجه صوب خصائص المنتج	✓ التوجه صوب قيم الزبون
✓ مدى زمني قصير	✓ مدى زمني بعيد
✓ التزام ضعيف من الزبون تجاه العلامة	✓ التزام قوي من الزبون تجاه العلامة
✓ الاهتمام بزيادة المبيعات دون الاهتمام	✓ الاهتمام بكسب ولاء الزبون
بكسب ولاء الزبون	✓ الجودة تخص كل أقسام المؤسسة،
✓ تتعلق الجودة بالمنتجات.	✓ فكل قسم يسهم في تحقيق الجودة للزبون

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المرجعين:

- نزار عبد المجيد البروراي، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 66.
- Sarah Dougan ,**Customer relationship** ,Business. Insights,USA,2004,P21
- يتضح من خلال الجدول أن عناصر العلاقات هي عناصر ضرورية من أجل الحفاظ على علاقات طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون، بينما عناصر التبادلات هي عناصر ضرورية لإبرام الصفقات التبادلية، ويعتبر تأثيرها في تنمية العلاقة مع الزبون تأثيرا محدودا للغاية .

ج-أهمية تسويق العلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- زيادة فرص بيع المنتجات، وما يترتب عنه من زيادة في الأرباح المحققة.
- زيادة فرص الاتصال بالزبون ومعرفة رأيه حول منتجاتها، والعمل على إجراء التحسينات اللازمة لتحقيق رضاه عن العلامة.
- انخفاض تكلفة الاتصالات التسويقية نتيجة الاتصال المستمر بالزبائن الرئيسيين للمؤسسة، وكسب زبائن جدد نتيجة توصية الزبائن الراضين عن العلاقة التي تجمعهم بالمؤسسة إلى المحيطين بهم من الأصدقاء، الزملاء، الجيران...الخ.
- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن بمثابة ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، ففي ظل الأسواق كثيفة المنافسة، فإن التسويق بالعلاقات يعد بمثابة أداة تساعد المؤسسة على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما ، وتجنب الحروب السعرية (عباس، 2013، صفحة 513) .

3-4- أبعاد إعادة هندسة العلاقة مع الزبون : ويكون ذلك من خلال العمل على تحقيق بعدين هامين هما :

أ-معرفة الزبون: تركز فلسفة العلاقة الجديدة مع الزبون على معرفة هذا الأخير، وهذا بفضل استخدام قواعد البيانات التسويقية، وتعرف قاعدة البيانات التسويقية على أنها "جمع البيانات المتعلقة بالمنافسين، الزبائن والموردين أي بمعنى البيانات المتعلقة بالسوق بشكل عام، وتخزينها في قاعدة الكترونية (حاسب آلي)، وهذا بغرض تركيز النشاطات التسويقية تجاه الأهداف المحددة" (Leathem, 2005, p. 105). وتكمن أهمية قاعدة البيانات التسويقية في (شفيق، 2005، صفحة 21) :

- تخزين بيانات الزبائن و التي على أساسها يتم تحديد المستهدفين منهم .
 - جعل الحملات الترويجية مناسبة زمانا ومكانا .
 - تطوير رؤية شاملة لقيمة الربح الخاص بالفئات المختلفة من الزبائن، ومن خلال ذلك يتم تحديد حجم الاستثمار المطلوب لكل فئة من الفئات المستهدفة .
 - الحصول على المزيد من المبيعات للزبائن الحاليين، والتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية.
- ومع توسع مفهوم تسويق العلاقة والتوجه نحو الزبون، فإن قواعد البيانات التسويقية أصبحت تحتل مكانة إستراتيجية مهمة، إذ تغلغت هذه القواعد ضمن نظام المعلومات التسويقية، بهدف استخدام البيانات المجمعة في كل مناسبة اتصال مع الزبون، وبما يسمح بتقديم قيمة عالية لهذا الأخير.
- وعادة ما تتكون قواعد البيانات التسويقية الخاصة بالزبون من:اسمه،عنوانه، مشترياته السابقة، بيانات ديمغرافية (تاريخ الميلاد، الدخل، عدد أفراد الأسرة....)، ويمثل الجدول اللاحق أهم مصادر الحصول على هذه البيانات:

جدول رقم (03): مصادر الحصول على بيانات الزبائن

النسبة	المصدر
60 %	البيع المباشر ✓
50 %	البريد الإلكتروني (e-mail) ✓
43 %	مراكز المكالمات (call center) ✓
40 %	زيارة مواقع الانترنت ✓
27 %	المعارض ✓

المصدر: Jill Dyche , CRM handbook(the A business guide to customer relation management)_ Addison Wesley publishing , USA, 2001, P 69.

عنوان المقال: زبون جديد ومحيط عمل جديد: أهمية وحدود إعادة هندسة العلاقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

و يجب أن تكون كل نقاط الاتصال بالزبون منسجمة و متكاملة فيما بينها، بما يمكن من تغذية قواعد البيانات وحتى تكون لها المقدرة الحقيقية على رسم سلوكيات الزبائن، خاصة أنها تسمح لكل عامل يكون على اتصال مباشر بالزبون بالحصول على بيانات مفصلة على طبيعة التعامل مع الزبون، وعن المشاكل التي واجهها وكيف تم حلها، وكل تحديث في البيانات يساعد في معرفة خدمة الزبون على أكمل وجه، وتتم معالجة البيانات المحصل عليها بواسطة تقنيات خاصة تسمح بإنشاء معلومات بقيمة مضافة عالية، ويسهم وجود بيانات متعلقة بعدة سنوات من التعامل مع الزبائن في معرفة النمو في سلوكهم الحالي، وبتقدير سلوكهم المستقبلي.

ب- خدمة الزبون: من بين المفاهيم الأساسية عند الحديث عن العلاقة الجديدة مع الزبائن هي "خدمة الزبون"، والتي تعطيه خبرة عن التعامل مع المؤسسة.

ويمكن تعريف خدمة الزبون على أنها (Lovelock, 1999, p. 419) " مجموعة النشاطات الموجهة نحو الزبون، والتي تتضمن مجموعة من التفاعلات الشخصية معه، عن طريق استخدام مجموعة أدوات اتصالية، وتنطوي هذه العملية على مفهومين أساسيين هما: رضا الزبون وتحقيق الفعالية".

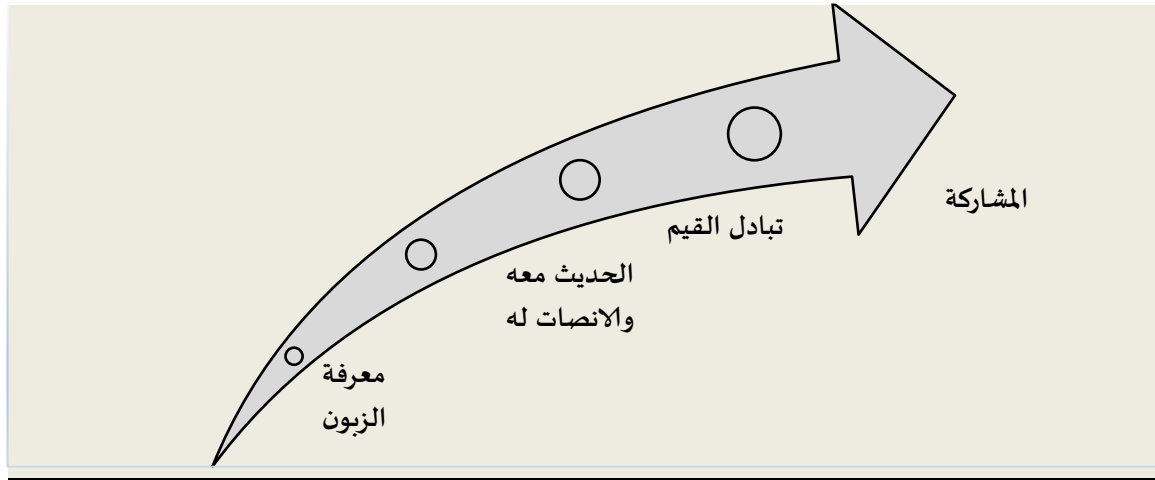
ويعتبر هذا المدخل أوسع من المدخل الكلاسيكي والذي يعني حل المشاكل العرضية، إذ يتوسع هذا المفهوم إلى جعل كل العاملين على اتصال منتظم مع الزبائن، وإجراء عدد كبير من الاتصالات عند وجود مشاكل تعترضهم، هؤلاء العاملين أغلبهم يكون في اتصال مباشر مع الزبون (front office) عند تقديم الخدمات له، ويشكلون جزءا من الخبرة التي يحملها الزبون عن المؤسسة.

4-4- مراحل تنمية العلاقة مع الزبون وشروط تفعيلها

أ- مراحل بناء العلاقة مع الزبون:

تحقيق علاقة قوية واستراتيجية مع الزبون يكون من خلال مجموعة من المراحل موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 04: مراحل تطوير العلاقة مع الزبون



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المرجعين:

- Ch. Michon , **le Merketeur** , Pearson Education , Paris , 2003, P 258.

-J. Lendrevie, D.Lindon. **Mercator** , 7^{me} édition, DUNOD, Paris ,2003. P 904.

- معرفة الزبون: من أجل بناء علاقة فعّالة مع الزبون والتفاعل معه، يجب أولا معرفة هذا الزبون ليس فقط من خلال الاسم أو العنوان، ولكن أيضا معرفة حاجاته ورغباته وتحديد وضعيته الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... وعندما يتعلق الأمر بمؤسسات الأعمال (B to B)، فيمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعرفة بسهولة، ويصعب ذلك على المؤسسات التي تلجأ إلى الوسطاء للوصول إلى زبائنها، ونجدها في حالات المنتجات واسعة الاستهلاك.

ويمكن للمؤسسة إثراء ملفات الزبائن - إضافة إلى المصادر السابق ذكرها في الجدول رقم (03) - قائمة الأشخاص الذين لهم استجابة للعروض الترويجية، أو الذين يشاركون في المسابقات، كما يمكن استخدام ملفات الزبائن التي تنشئها و تثيرها باستمرار مؤسسات متخصصة مثل: Clartis، Consodata، في فرنسا حيث توجد ملفات لأكثر من ثمانية ملايين شخص، ويحوي كل ملف من هذه الملفات عددا كبيرا من المعطيات الفردية، والمحصل عليها أساسا من استقصاءات عبر البريد.

- **التحدث إلى الزبون والإنصات له:** من أجل مراسلة زبائنها في إطار علائقي أكثر منه تبادلي، يمكن للمؤسسة أن ترسل لهؤلاء الزبائن مجلات و التي تطبع بملايين النسخ والتي قد تتضمن معلومات متعلقة بالمؤسسة أو بالقطاع الذي تنشط فيه، كذلك يمكن استخدام مواقع الانترنت لإرسال الطرود الالكترونية. هذه الوسائل الاتصالية تعتبر كدعائم للنشاط الترويجي، ولكن يجب أن تحوي هذه الوسائل مضمونا مهما للزبائن، وحتى تكون العلاقة بين المؤسسة والزبون تفاعلية قدر الإمكان بدلا من أن تكون أحادية الجانب، فإن المؤسسة تبحث عن إنشاء حوار مع زبائنها ولتحقيق ذلك فهي تضع أدوات هامتين تتمثلان في :

1- الاستقصاءات الهادفة إلى معرفة مدى رضاهم عن منتجاتها.

2- إنشاء مصلحة للزبائن تقوم باستقبال ومعالجة طلبات المعلومات والشكاوي، وغالبا ما تأخذ شكل مراكز المكالمات الهاتفية .

- **تبادل القيم بين المؤسسة والزبون:** وتعد مرحلة مصيرية، إذ يفترض فيها أن يدرك كل طرف القيمة التي يقدمها له الطرف الآخر، وإذا ما تكوّن لدى أحد الطرفين إدراك بأن الطرف الآخر يعطيه قيمة أقل مقارنة بالتي يمنحها له، فسيقوم بالتخلي عنه والتحول إلى أطراف أخرى، فقد تقوم المؤسسة بالتخلي عن الزبائن الذين لا يقدمون لها قيمة، وقد يقوم الزبون بالتحول إلى موردين آخرين يقدمون له قيمة أعلى .

وغالبا ما تتمثل القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون في إطار سعيها إلى تنمية العلاقة معه، في تقديم جودة في المنتجات، منح خدمات إضافية وتسطير برامج الولاء، أما القيمة التي يمنحها الزبون للمؤسسة فتتمثل في رفع حصته في محفظة الزبائن، بمعنى التكاليف المحققة من قبل الزبون لصالح المؤسسة، وتعتبر في نظره المصدر الرئيسي لتلبية حاجاته، إضافة إلى قيامه بالترويج لها بما يؤدي إلى كسبها زبائن جدد دون أن تتحمل تكلفة جذبهم.

- **المشاركة:** في هذه المرحلة يتحول الزبون إلى صديق وشريك للمؤسسة، وتحاول المؤسسة الحفاظ على هذا المستوى من العلاقة انطلاقا من قناعتها بأنه " من المفيد الحفاظ على الزبائن الحاليين أفضل من البحث عن زبائن جدد " وهذا راجع إلى عدة أسباب منها: الشراء المتكرر لعلامة المؤسسة، حساسية أقل تجاه الأسعار، جذب زبائن جدد للمؤسسة.

وتختلف الوسائل التي تستخدمها المؤسسة بحسب كل مرحلة، مثلما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (04): الوسائل المستخدمة في مسارات تنمية العلاقة مع الزبون

المرحلة	الوسائل المستخدمة
✓ معرفة الزبون	✓ قواعد البيانات التسويقية
✓ التحوار مع الزبون	✓ مواقع الانترنت، الاستقصاءات، مصلحة خدمة الزبون، مراكز المكالمات.. وغيرها
✓ تبادل القيم	✓ برامج الولاء، الجودة، الخدمات الإضافية، رفع حصة محفظة الزبائن
✓ المشاركة	✓ نوادي الزبائن

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المرجعين:

- Ch. Michon , **le Marketeur** , Pearson Education , Paris , 2003 , P 258.
- J. Lendrevie , D.Lindon , **Mercator** , 7^{ème} édition , DUNOD , Paris ,2003, P 905.

ب- إعادة هندسة العلاقة من خلال استراتيجية أساسها تبادل القيم .

يرتبط مدخل استراتيجية العلاقة مع الزبون على تبادل القيم، بالأخذ بعين الاعتبار القيم المحصلة من المؤسسة للزبون والقيم المحصلة من الزبون للمؤسسة، بما يؤدي إلى ترسيخ انطباع جيد عن علامتها.

أولاً: القيمة المقدمة من المؤسسة للزبون: تقوم المؤسسة وفي إطار سعيها إلى تنمية علاقتها مع الزبون بـ:

- تحديد الزبائن، واستخدام قواعد البيانات لفهم الحاجات الخاصة للقطاعات المستهدفة منهم.
- التحول من التجزئة الكلاسيكية للزبائن والمركزة على الخصائص الديمغرافية (كالجنس أو السن مثلاً)، إلى تجزئة أساسها هو حاجات و رغبات الزبائن المستهدفين انطلاقاً من دراسة سلوكياتهم، وهو ما يسمح بتكييف العرض بحسب ما يرغب فيه كل قطاع، والهدف من وراء ذلك هو الوصول إلى مستوى عالي من الرضا و الثقة والتعلق بالعلامة.

- تعبئة الموارد وتركيزها حول أنشطة تسمح بإحداث تأثير مرغوب على سلوك الزبون (تكييف خصائص المنتج، تحديد السعر المناسب لهم، تكييف قنوات التوزيع، الخدمات المرافقة...) (أبوالنجا، 2013، صفحة 138).

ثانياً: القيمة المقدمة من الزبون للمؤسسة: تسعى المؤسسة من خلال بحثها عن تنمية العلاقة مع الزبون، إلى جذب الزبائن المريحين والحفاظ عليهم وقد حاول(Sharden) (Kotler & Debois, 2006, p. 176) تحويل القاعدة " 80/ 20 " إلى القاعدة "30/80/20"، أي أن 20 ٪ من زبائن المؤسسة هم الذين يحققون 80٪ من رقم أعمالها، وإذا انخفضت هذه النسبة إلى النصف فهذا يعني وجود 30 ٪ من الزبائن غير المريحين.

والزبون المريح هو " فرد، عائلة أو مؤسسة والتي تكون العائدات المحققة من خلاله تفوق مجموع تكاليف جذبته والحفاظ عليه"، ومن جهة ثانية فإن الزبون المريح هو عادة الذي يتم تحقيق رقم أعمال متوسط من خلاله، إذ أن الزبائن الذين يحققون رقم أعمال كبير للمؤسسة غالباً ما يطالبونها بتميزهم بخدمات راقية، وينتظرون منها تخفيضات سعرية، أما الزبائن الذين يحققون رقم أعمال أقل من النوعين السابقين فلدعمهم الاستعداد لدفع أعلى الأسعار، والقبول بالمستويات المتدنية من الخدمات ومع هذا فهم يتسببون للمؤسسة في تكاليف تسييرية عالية، وعليه يبقى الزبائن المتوسطون هم الأهم بالنسبة للمؤسسة، وفي حال ما إذا كان لهذه الأخيرة زبائن غير مريحين فإنها تجد نفسها أمام عدة بدائل:

(Kotler & Debois, 2006, p. 177) :

- رفع الأسعار بما يؤدي إلى رفع هامش الربح.

- التخلي عن المنتجات التي لها هامش ربح ضئيل.

- حث الزبائن على شراء المنتجات ذات هامش الربح الكبير.

ويعتبر استبعاد المؤسسة لزبون غير مريح نتيجة ايجابية، حتى ولو تم توجيه هذا الزبون إلى المنافسين. ويتم تحليل ربحية الزبائن انطلاقاً من طرق محاسبية، إذ يتم تقييم مجموع العوائد المحصل عليها من الزبون وطرح منها مجموع التكاليف (تكلفة المنتج، تكاليف التوزيع، تكاليف الترويج بما فيها المكالمات الهاتفية والزيارات...)، والنتيجة المحصل عليها تسمح بالحصول على ترتيب الزبائن في أربعة أصناف :

- الزبون المريح جداً ؛

- الزبون المريح ؛

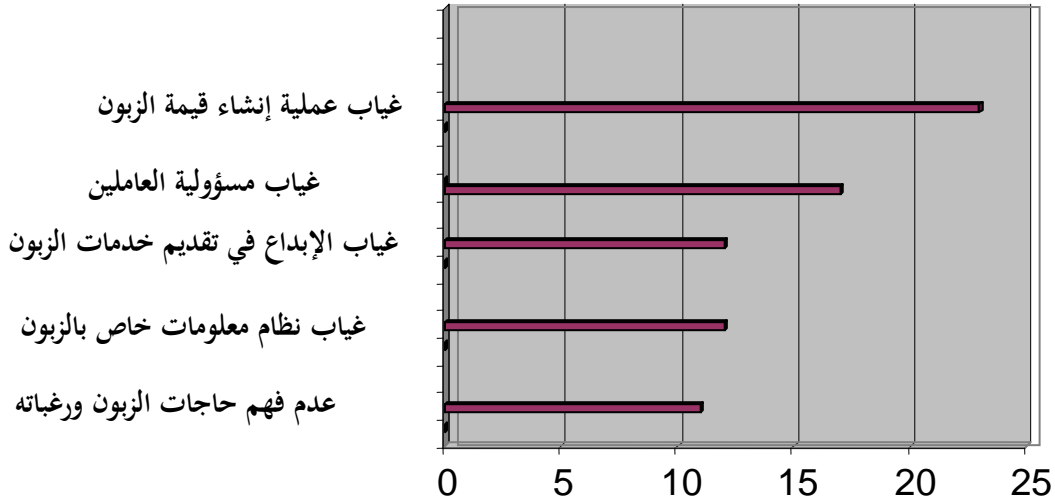
- الزبون أقل ربحاً ؛

- الزبون غير المريح وغير المرغوب فيه، والذي تعمل المؤسسة على استبعاده أو تحويله إلى زبون مريح عن طريق رفع السعر أو تقليل مستوى الخدمات المقدمة له.

إذن فالقيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة في ظل الاستراتيجية العلائقية الجديدة، هي شراء المنتجات وتحقيق هوامش ربح عالية أو على الأقل مقبولة للمؤسسة، وكذا جذب زبائن جدد من خلال الترويج العفوي لعلامتها (الكلمة المنطوقة) ، والناتج عن مستوى الرضا والثقة والالتزام المتبادل بينهما.

5- حدود بناء وتفعيل العلاقة مع الزبون: يوضح الشكل الآتي بعضا من هذه الصعوبات:

الشكل رقم 05: صعوبات تنفيذ استراتيجية علائقية مع الزبون



المصدر: P.Alard.D.Dirringer , **la stratégie de relation client** , DUNOD , Paris, 2000, P 101

ويمكن تلخيص الصعوبات التي تواجهها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فيما يلي :

- أ- ارتفاع تكلفة الأدوات المستخدمة في مسار بناء العلاقة. خاصة تلك التي لها طبيعة معلوماتية، إذ تكون الاستثمارات في العتاد لمعلوماتي، البرمجيات، برامج التحليل ووجود الأفراد المؤهلين لبناء قواعد البيانات استثمارات ضخمة، وقد لا تكون عوائدها كافية لتغطية تكاليفها المرتفعة وتحقيق الأرباح.
- ب- صعوبة جعل العاملين في المؤسسة يطبقون التوجه نحو الزبون، والاستخدام الفعال للمعلومات المتاحة والمتعلقة خصوصاً بحاجات الزبائن ورغباتهم، ويفضلون مقابل ذلك تطبيق العمليات الكلاسيكية أكثر من التوجه نحو بناء وتوطيد العلاقة مع الزبون.
- ت- عدم رغبة الزبون في بناء علاقة مع المؤسسة، مما ينعكس على تجاوبه في إعطاء البيانات المتعلقة به ويعتبر ذلك تدخلا في حياته الخاصة، ونميز في هذا الخصوص بين ثلاث أنواع من الزبائن:
 - الزبون العلائقي: وهو يقبل بالتوجه نحو إقامة العلاقة مع المؤسسة، ويسهم في إعطاء البيانات المطلوبة.
 - الزبون التبادلي: يعلن موقفا سلبيا تجاه هذا التوجه، ويرفض إعطاء أي بيانات.
 - زبون يقبل بالتوجه العلائقي، ويعطي البيانات المطلوبة ولكن ضمن شروط معينة.

6- تحليل النتائج

برز التوجه نحو إعادة هندسة العلاقة مع الزبون وضرورة تفعيل مفهوم تسويق العلاقة، تزامنا مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاهتمام بالعلاقة مع الزبون وبتقنيات التسويق المباشر، وزيادة التوجه نحو إنشاء قواعد البيانات التسويقية، ولم يكن هناك اتفاق على تعريف واحد لتسويق العلاقة، نتيجة وجود أكثر من تصور لهذا المفهوم، ففي حين ينظر إليه بعض الباحثين من منظور ترويجي، يركز على إعادة توجيه الجهود الترويجية نحو الزبون الحالي بعد التحري عنه بطريقة علمية، يركز البعض الآخر على هذا المفهوم من حيث كونه يهتم بظروف كل زبون على حدا، ويقوم بتأسيس علاقة شراكة حقيقية معه، ومعاملته كقطاع سوقي مستقل، كما أن هناك من يركز على أهمية الحفاظ على الزبون باستخدام أساليب مختلفة، من خلال الاستمرار في الاتصال بالزبون بعد عملية التبادل، فيما يذهب البعض الآخر إلى تعريفه انطلاقا من كونه يقوم بإعطاء الأولوية للزبون، ويتحول بذلك دور التسويق إلى عملية الإشراف الحقيقي للزبون، عن طريق الاتصال والمشاركة في المعلومات.

لقد تركت التغيرات التي حدثت في محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آثارها على هذه الأخيرة، وهو ما نلمسه من خلال وجود مدخل جديد للعلاقة مع الزبون، والتي يعتبر نجاحها خطوة نحو تحقيق ميزة تنافسية، في الوقت الذي يتوقف فيه بناء هذه العلاقة وتفعيلها على ضرورة توفر الوسائل والإمكانيات الموجهة نحو بناء استراتيجية علائقية بين المؤسسة وزبونها أساسها تبادل القيم، الأمر الذي يستدعي إدراك كل من الطرفين القيمة التي يقدمها له الطرف الآخر. ومما سبق طرحه ؛ يمكن القول بأن :

1- الفرضية الأولى : تغير محيط المؤسسة بفعل وجود تغيرات اقتصادية تمثلت في اختلال الأسواق وبروز الانترنت

كمنموذج جديد للسوق، وكذلك التطور في تكنولوجيا المعلومات والتي من سماتها : الفورية والتزامنية والحركية والتفاعلية .

2- الفرضية الثانية : لا يمكن لأي مؤسسة كبيرة كانت أو متوسطة أو صغيرة أن تعيش في معزل عن التغيرات التي

تحدث على مستوى محيطها، ووجود المؤسسة في بيئة ديناميكية يتطلب منها السعي إلى فهم هذه التغيرات ومعرفة كيفية الاستفادة منها من أجل ضمان البقاء وتحقيق النجاح؛ ومن من أجل أن تتأقلم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع المحيط الجديد الذي أصبحت تنشط فيه يبرز التوجه بالزبون وإعادة هندسة العلاقة معه كأحد المطالب الأساسية للتكيف، من خلال فهم حاجاته والتمكن من تحقيق رغباته أفضل من بقية المنافسين .

فمع اشتداد حدة المنافسة والتسابق في كسب الحصة السوقية، تبين للمؤسسة أن التركيز على جودة المنتجات باتت استراتيجية محدودة الجدوى، ما يتطلب منها ان تحول اهتمامها إلى جانب العلاقات التي تربطها مع الزبون. بأن تهتم بتنمية العلاقة معه انطلاقا من تبنيها استراتيجية تسويق العلاقة، لإنشاء علاقات تفاعلية بينهما، وإدارة هذه العلاقة اعتمادا على مجموعة أدوات تكنولوجية مساعدة على ذلك والتي تعتبر من جملة ما أفرزه التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

3- الفرضية الثالثة والرابعة: لكن إعادة هندسة العلاقة مع الزبون وتفعيل التوجه العلائقي معه، تواجهه عدة

عراقيل يتمثل أهمها في: عراقيل داخلية (غياب عملية انشاء القيمة للزبون، غياب مسؤولية العاملين، غياب الابداع في خدمة الزبون، غياب نظام معلومات خاص بالزبون، وكذا عدم فهم حاجات الزبون ورغباته)، إضافة الى مشكلة متعلقة بالزبون في حد ذاته، وهي أنه لا يقبل بإقامة اية علاقة مع المؤسسة (زبون تبادلي).

تسعى كل مؤسسة إلى كسب ميزة تنافسية في مجال معين، وفي ظل المحيط الجديد الذي أصبحت تعيش فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أصبح لزاما على هذه المؤسسات عدم الاكتفاء بميزة واحدة فقط، بل يتوجب عليها التوجه أكثر فأكثر إلى كسب العديد من المزايا التنافسية هذا من جهة:

ومن جهة ثانية فإن مدى استعداد المؤسسة للتقرب من زبائنها، يتطلب منها أن تقوم بالتحرك وعلى جميع الجهات من أجل البقاء ضمن محيط معقد، وأصبح الإبداع والتجديد في المنتجات، طرق الدفع أو الترويج ميزة تنافسية ثانوية، بحيث أن التوجه اليوم أصبح البحث عن ميزة النجاح في معرفة السوق، والنجاح في كيفية استغلال هذه المعرفة بما يسمح بريح حصص سوقية تضمن بقاء المؤسسة واستمرارها:

فإضافة إلى التغيرات الحاصلة في المحيط الاقتصادي ونمو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كان هناك تغير على مستوى المفاهيم التسويقية، وأصبحت وظيفة التسويق تنطوي على الكثير من التعقيد مقارنة مع مشاكل الإنتاج والتمويل، إضافة إلى ذلك فقد أصبح الزبون يتبوأ مكانة استراتيجية في المؤسسة، ونمت رغباته وتطورت بشكل أدى إلى ظهوره بمفهوم جديد. إن المؤسسات الناجحة هي التي تعرف كيف تستفيد من ديناميكية محيطها، وذلك من خلال نظرتها إلى أن أي تغير يحدث هو فرصة لا بد من الاستفادة منها، وحتى تضمن المؤسسة البقاء في ظل المحيط الجديد الذي أصبحت تعيش فيه، فإنه يتعين عليها أن تتكيف مع هذه التحولات، حيث تدرك المؤسسات أن التركيز على الرؤية التسويقية قصيرة المدى والتي تعتمد على الوسائل التكتيكية، دون البحث عن تطوير المنتجات وعدم القدرة على بناء العلاقات مع الزبائن، لا تكفي لوحدها ضمان بقاء المؤسسة، إذن فالحل يكمن في. التشبع بثقافة السوق ، وإعادة هندسة العلاقة مع الزبون .

وقد أخذت المؤسسات اليوم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجعل من علاقتها بالزبون أكثر تفاعلية، وهذا من خلال تحسين فرص الاتصالات، وكذا وجود تعدد في قنوات هذه الأخيرة مثل: التواصل عبر شبكة الإنترنت، مراكز المكالمات الهاتفية... وغيرها.

إذ ساعدت التكنولوجيا الحديثة المؤسسات للأخذ بهذا التوجه، فإذا كانت بنوك المعلومات التقليدية قد أتاحت الفرصة للمرور من مرحلة التسويق الكتلي إلى مرحلة التسويق الجزئي، فإن بنوك المعلومات المتطورة والتي لها قدرات أكبر، قد تمكن المؤسسات من تخصيص كل زبون بعرض خاص .

الاقتراحات: من كل ما تم تقديمه، وفي سبيل الوصول الى علاقة جديدة ناجحة مع الزبون، في إطار التكيف مع ظروف العمل الجديدة، يتعين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعمل على وجود تكامل بين النشاطات التالية:

- 1- جمع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالزبون.
- 2- القياس الدائم لرضا الزبون عن المنتجات.
- 3- تحقيق عروض شخصية مع الزبائن مثل: التسويق المباشر، مواقع الانترنت، مركز المكالمات الهاتفية... وغيرها والتي تضمن قدرا من المساعدة التقنية.
- 4- زيادة الاهتمام بتقديم القيم المضافة للزبون، فالمبرر الأساسي لوجود المؤسسة هو إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، بما يضمن ولاءه لها وبالتالي ضمان استمرارها.

5- زيادة الاهتمام بالعمليات وليس فقط بالمنتجات، بحيث يمكن تحقيق قيم مضافة للزبون، وتحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة والإسهام في إشباع حاجات الزبون، إضافة إلى ضرورة الاهتمام باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل: الانترنت، أجهزة الفاكس وخدمات البريد الإلكتروني.. الخ ، فالتسويق سيعتمد على الاتصال الشخصي بالزبون.

ووضع هذه الثقافة (ثقافة السوق والتركيز على جودة العلاقة مع الزبون) يكون من خلال :

- 1- تقوية العلاقة مع المحيط، وتقييم أهداف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
- 2- تطوير عمليات الإبداع بما يسمح لعمليات البحث و التطوير بالانفتاح على التطورات الخارجية .

- 3- البحث عن المزايا التنافسية على طول سلسلة القيمة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
 - 4- تطوير استراتيجية تسويق علائقي هادف إلى تحقيق علاقة قوية ومريحة للزبون والمؤسسة. ويتجه هذا المدخل نحو إعادة تنظيم الوظيفة التسويقية، حول مشاريع ينفذها فريق ذو خبرة تسويقية وله القدرة على تسيير كل أبعاد المشروع التسويقي.
- ومن أجل أن تنشئ خدمة الزبون - في ظل إعادة هندسة العلاقة معه- تميزا للمؤسسة عن باقي المنافسين، يتعين أن تبحث المؤسسة نظير ذلك على تكامل أنشطة الخدمات المقدمة للزبون، ولتكامل هذه الأنشطة يلزم:
- 1- القيام بالبحوث المستمرة بغرض تحديد حاجات ورغبات الزبائن، ومستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.
 - 2- تحديد المصادر الأساسية لرضا الزبائن أو عدم رضاهم، وربطها بعناصر الخدمات الحالية.
 - 3- وضع معايير متعلقة بمستوى الخدمة المقدمة .
 - 4- المراجعة المنتظمة لهذه المعايير وأنظمة تقديم الخدمة على ضوء التعديلات التي تطرأ على تفضيلات الزبائن، الإبداعات التكنولوجية وأنشطة المنافسين.

- 1- Alard, P., & Dirringer D. (2000). *la stratégie de relation client*. Paris: DUNOD.
- 2- Dessmet, P. (2005). *marketing direct- concepts et méthodes-*. Paris: DUNOD.
- 3- Deversy, B., & Claude , J. (2001). *le marketing relationnel*. Paris: edition d'organisation.
- 4- Kotler, P. (2003). *Marketing insights(from A to Z)*. New Jersey: John wily Publishing.
- 5- Kotler, P., & Debois, B. (2006). *Marketing Management*. Paris: Pearson Education.
- 6- Lindon, D., & Jallet, F. (2005). *le marketing- etudes et moyens d'action-* (Vol. 5). Paris: DUNOD.
- 7- Lovelock, C. (1999). *Marketing des services*. Paris: Public union .
- 8- Michon, C. (2003). *le Merketeur*. Paris: Pearson Education.
- 9- Osenton, T. (2002). *customer share marketing*. New Jersey- USA: Prentice Hall.
- 10- أبوالنجا، م. ع. (2013). *ادارة العلاقات مع العملاء (مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات)*. (مر: الدار الجامعية).
- 11- أبوجليل، م. م. (2015). *ادارة علاقات العملاء (المفاهيم، الأصول ، التطبيقات)*. (الأردن: دار الغاية).
- 12- الطائي، ي. ح & العبادي، ف. ه. (2009). *ادارة علاقات الزبون*. الأردن: دار الوراق.
- 13- النسور، ا. ع & الصغير، ع. ب. (2014). *قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة*. الأردن : دار صفاء.
- 14- شفيق، م. (2005). *التسويق بالعلاقات*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 15- عباس، ع. (2013). *التسويق (مدخل لقضايا تسويقية معاصرة)*. (مصر: الدار الجامعية).
- 16- عبدالباقي، ص. ا. (2002). *قضايا ادارية معاصرة*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 17- عطية، م. (2002). *ادارة المشروعات الصغيرة*. الأردن: دار المسيرة.
- 18- لخلف، ع. (2004). *واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر*. *Dans أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية . الجزائر*.
- 19- مصطفى، ن. ف & عباس، ن. (2005). *أساسيات الأعمال في ظل العولمة*. الاسكندرية: الدار الجامعية.