



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسويق

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تقنيات البيع و علاقات الزيون

دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزيون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

دراسة حالة بمؤسسة موبيليس وكالة قالمة

الأستاذ المشرف:

بنبخاري سامي

من إعداد الطالبة:

- مساعد بدر الدين
- عزوزي سعيدة
- حمودة شهرزاد

التشكرات

اللهم لك الحمد و الشكر على ما أضفيته علينا من نعم العلم و نور العقل و سداد

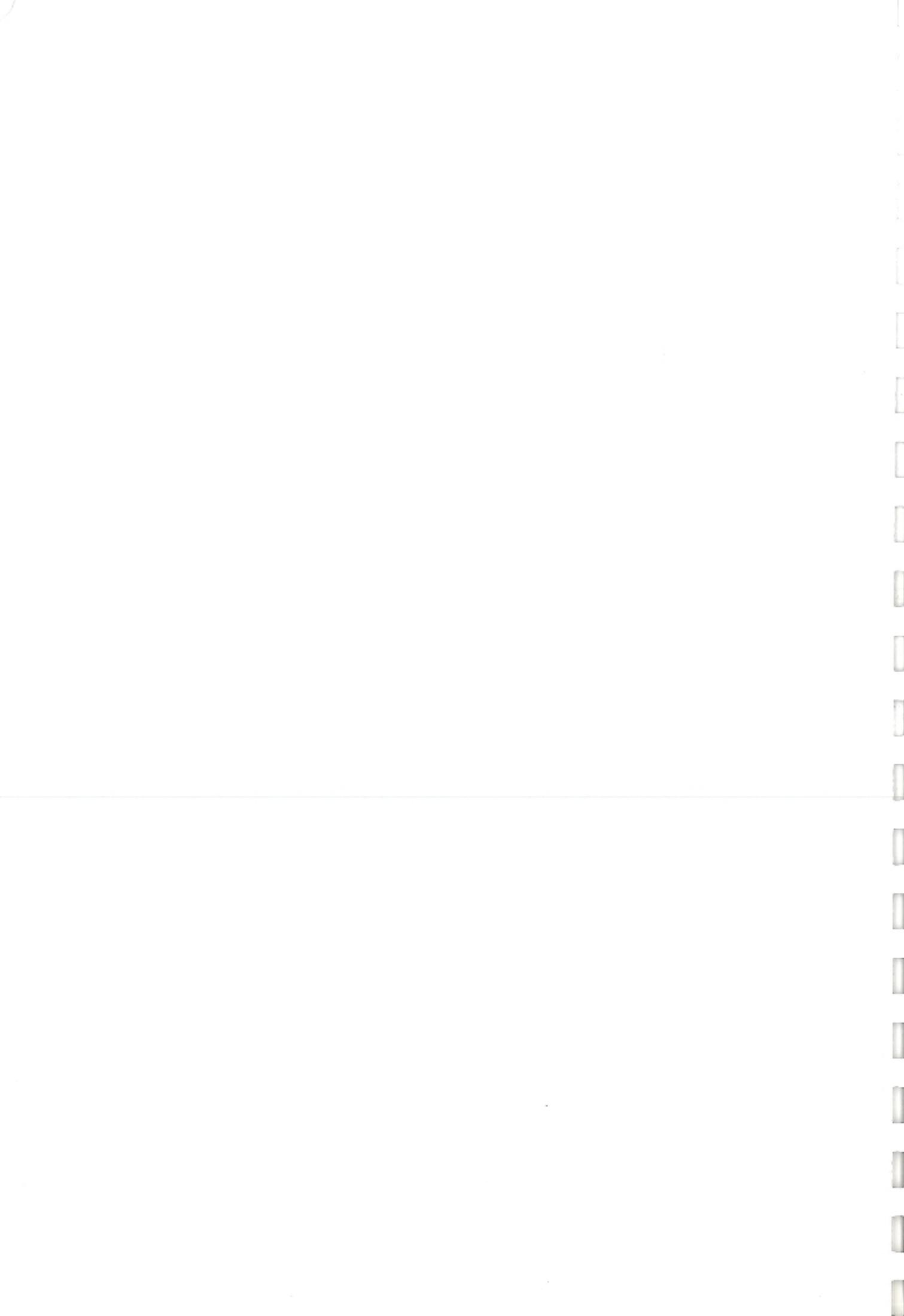
الخطى و بهجة النجاح

نشكرك يا الله على إمدادنا بالقوة و الإرادة لإنعام هذا العمل

لا يسعنا المقام الا ان نعبر عن شكرنا واحترامنا للأستاذ بلبخاري سامي الذي
قبل الاشراف على هذه المذكرة و على المجهودات التي بذلها من أجلنا
والنصائح و التوجيهات العظيمة التي كان يضعها نصب أعيننا و هو يتبع هذا
البحث بكل اهتمام ولم يدخل علينا بمعلومة سواء كاتب كبيرة او صغيرة كما لا
ننسى التوجيه بالشكر الى الذين مهدو لنا طريق العلم و المعرفة

الى جميع أساتذتنا الافضل







الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
	* التشكرات
	* الإهداء
	* قائمة الأشكال الواردة في البحث
	* قائمة الجداول الوردة في البحث
	* فهرس الملاحق
	* مقدمة عامة
	الفصل الأول: إدارة العلاقة مع الزبون
	مقدمة الفصل
	المبحث الأول: تسويق العلاقات
	المطلب الأول: الانتقال من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات والفرق
	بينهما
	1- نشأة التسويق بالعلاقات
	2- تعريف تسويق العلاقات
	3- الفرق بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات
	المطلب الثاني: مهام وخصائص تسويق العلاقات
	1- مهام تسويق العلاقات
	2- خصائص التسويق بالعلاقات
	المطلب الثالث: مركبات ومتطلبات تسويق العلاقات
	1- مركبات تسويق العلاقات
	أ- معرفة العميل
	ب- الحوار مع العميل
	ج- الاستماع إلى العميل
	د- مكافأة العملاء على ولائهم:
	هـ- اشتراك العميل في المؤسسة:
	2- متطلبات تطبيق تسويق العلاقات

المبحث الثاني: أساسيات العلاقة مع الزبائن

المطلب الأول: تطور العلاقة مع الزبائن

1- التوجه الإنتاجي

2- التوجه البيعي

3- التوجه التسويقي

4- التوجه بالزبائن وإقامة العلاقة معه

المطلب الثاني: خصائص وأهمية إقامة علاقة مع الزبائن

1- خصائص العلاقة مع الزبائن

2- أهمية بناء العلاقة مع الزبائن

أ- المدافع المحققة للمؤسسة

ب- المدافعين المحققة للزيائين

المطلب الثالث: تأثير الملاحة بين المؤسسة والزبائن

1- الحصول على الزر

2- رفع مردودية الزبائن

3- تمديد فترة العلاقة مع الزبائن

المطلب الرابع: مردودية علاقة المؤسسة مع الزبائن

المبحث الثالث: إدارة علاقة المؤسسة بالزبائن

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن CRM

1- تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن

2- نموذج إدارة العلاقة مع الزبائن

المطلب الثاني: أسباب ظهور إدارة العلاقة مع الزبائن وأهميتها

1- أسباب ظهور إدارة العلاقة مع الزبائن

أ- أنظمة المعلومات

ب- تزايد أهمية قطاع الخدمات

ج- إنشاء القيمة

2- أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن

المطلب الثالث: أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن

	<ul style="list-style-type: none"> -1- القيمة المدركة للعرض -2- العلامة -3- العلاقة
	<p>المطلب الرابع: نظام إدارة العلاقة مع الزبائن</p> <ul style="list-style-type: none"> -1- مفهوم نظام إدارة العلاقة مع الزبائن -2- عناصر إدارة العلاقة مع الزبائن
	<p>المبحث الرابع: كيفية إدارة العلاقة مع الزبائن</p> <p>المطلب الأول: خلق قاعدة بيانات لأعضاء السوق المستهدف</p> <ul style="list-style-type: none"> -1- مفهوم قاعدة البيانات -2- مفهوم قاعدة البيانات التسويقية -3- أهمية قاعدة البيانات التسويقية -4- مكونات قاعدة بيانات الزبائن -5- الشروط الواجب توفرها ومراعاتها قبل بناء قواعد البيانات التسويقية -6- مصادر جمع المعلومات اللازمة لبناء قاعدة البيانات التسويقية
	<p>المطلب الثاني: إنشاء نظام فعال للاتصالات مع زبائن المؤسسة</p> <ul style="list-style-type: none"> -1- تأسيس علاقة شخصية بين الزبائن والمنظمة -2- وجود حوار مستمر بين المنظمة والزبائن
	<p>المطلب الثالث: تقييم أهم الزبائن في القطاع السوفيسي المستهدف</p> <p>المطلب الرابع: التسويق الداخلي</p> <ul style="list-style-type: none"> -1- تعريف التسويق الداخلي -2- متطلبات تحقيق رضا الموظف -3- مؤشرات رضا الموظف -4- الآثار الإيجابية لرضا الزبائن
	<p>خلاصة الفصل</p>

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

مقدمة الفصل:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

-1 عرف M.Porter

-2 كما عرف على السلمي

-3 أما مصطفى محمود أبو بكر

-4 في حين يعرفها حسن علي الزغبي

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية

1- أنواع الميزة التنافسية

2- خصائص الميزة التنافسية

المطلب الثالث: محددات ومصادر الميزة التنافسية

1- محددات الميزة التنافسية

2- مصادر الميزة التنافسية

المطلب الرابع: قياس الميزة التنافسية

1- مقاييس نوعية

2- مقاييس كمية

البحث الثاني: التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية

المطلب الأول: أدوات التحليل الكلاسيكية

1- دورة حياة المنتج

2- منحنى أثر الخبرة

3- التجربة

4- أثر الاستراتيجيات التسويقية على الربح (pims)

5- المصروفات

المطلب الثاني: أدوات بورتر

المطلب الثالث: الأدوات الحديثة للتحليل

المبحث الثالث: الإستراتيجية على مستوى النشاط

المطلب الأول: مجال النشاط

1- حاجات المستهلكين وتميز المنتج:

2- الجماعات الاستهلاكية وتجزئة السوق:

3- الكفاءات المتميزة:

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

1- استراتيجيات ريادة التكاليف

أ- الخيارات الإستراتيجية

ب- المزايا والعيوب

2- إستراتيجية التميز

أ- الخيارات الإستراتيجية

ب- المزايا والعيوب

3- إستراتيجية انتركيز

أ- خيارات إستراتيجية

ب- المزايا والعيوب

المطلب الثالث: اختيار إستراتيجية استثمار عند مستوى النشاط

1- العوامل الرئيسية المؤثرة على اختيار إستراتيجية الاستثمار

أ- المركز التنافيسي

ب- آثر دورة حياة القطع:

2- اختيار إستراتيجية الاستثمارية

أ- إستراتيجية المهد

ب- إستراتيجية النمو

ج- إستراتيجية الانقاء أو الغربلة

د- إستراتيجية النضوج

هـ - إستراتيجيات الهبوط

المبحث الرابع: القيمة المضافة المنشأة من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن

المطلب الأول: تحليل تطور الزبائن

1- تطوير العلاقة مع الزبائن يحقق القيمة المضافة

2- الولاء من منظور العلاقة مع الزبائن

أ- الجودة المدركة والقيمة

ب- الثقة

جـ- الارتباط:

ـ3ـ تحليل رحمة الزبون

المطلب الثاني: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن وقياس ولائهم

ـ1ـ دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بهم

ـ2ـ دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في قياس ولائهم

المطلب الثالث: الزبون وإنمية التنافسية المؤسسية

ـ1ـ ترشيد التكاليف:

ـ2ـ السعر الأقل أو الأداء المرتفع أن الاثنين معاً

ـ3ـ حماية المؤسسة من الأزمات

ـ4ـ انتشار الحديث الإيجابي

ـ5ـ ابتكار سلع خدمات جديدة:

خاتمة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة لشركة موبيليس - وكالة قالمة

مقدمة الفصل

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس

المطلب الأول: لمحـة تاريخية عن مؤسسة موبيليس

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

ـ1ـ الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

ـ2ـ شرح الهيكل التنظيمي

المطلب الثالث: مكانة موبيليس في سوق الهاتف النقال وأهدافها

المبحث الثاني: واقع إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس

المطلب الأول: واقع العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس

المطلب الثاني: أسباب إقامة العلاقة مع الزبائن

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية لدراسة العيادة

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

ـ1ـ تحديد مجتمع الدراسة

ـ2ـ تحديد حجم العينة

قائمة المحتويات

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

-1- الملاحظة

-2- المقابلة

-4- الاستبيان

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

المبحث الرابع: المعالجة الإحصائية للبيانات

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات

-1- الجنس

-2- الفئة العمرية

-3- الحالة الاجتماعية

-4- المستوى التعليمي

-5- المهنة

-6- منذ متى وأنت تتعامل مع مؤسسة موبيليس

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

-1- الفرضية الأولى

-2- الفرضية الثانية

خاتمة الفصل

* خاتمة عامة

* قائمة المراجع والمصادر

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	النظرة التقليدية و الحديثة للمؤسسات اتجاه الزبائن	01
18	المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة بين المؤسسة و الزبون	02
21	العلاقات الافتراضية لتوسيع العلاقة مع الزبائن	03
22	اثر ولاء الزبائن على مردودية المؤسسة	04
23	موقع الاستثمارات التسويقية ضمن قيمة الزبائن	05
26	وظائف ادارة العلاقة مع الزبائن « CRM »	06
28	ادارة العلاقة مع الزبائن	07
32	سيرورة تطوير الزبائن	08
33	دور حياة علاقه الزبائن	09
34	آلية عمل نظام علاقات الزبائن	10
45	قياس الاداء و قياس رضا الزبائن	11
55	دور حياة الميزة التنافسية	12
63	منحنى التجربة	13
66	قرى الالئاف الخمس	14
77	اطار bell الخاص بتحديد النشاط	15
80	الاستراتيجيات العامة للتنافس	16
94	سلم الزبائن للولاء	17
96	الولاء من المنظور العلائقى	18
98	تحديد ربحية الزبائن	19
101	دور استراتيجية ادارة العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن	20
102	قياس الولاء ضمن عملية تسخير العلاقة مع الزبائن	21
103	التوحه بالزبائن و الميزة التنافسية	22
110	المديرية الجهوية التجارية للمؤسسة موبيليس - فالماء -	23
124	تمثيل افراد العينة حسب قياس الثبات الفاکرونباخ	24
125	تمثيل افراد العينة حسب الجنس	25
126	تمثيل افراد العينة حسب الفئة العمرية	26
127	تمثيل افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	27
128	تمثيل افراد العينة حسب المستوى التعليمي	28
129	تمثيل افراد العينة حسب المهنة	29
130	تمثيل افراد العينة حسب السؤال رقم : 06	30
133	واقع ادارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس	31
136	تحقق المؤسسة ميزة التنافسية من خلال تحقيق رضا ولاء زبائنها	32

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
04	اوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات	01
06	خصائص التسويق بالعلاقات	02
07	اهداف و تقنيات تسويق العلاقات	03
56	الابعاد المحددة لنطاق التناقض	04
81	خيارات المنتج ، السوق ، الكفاءات و الاستراتيجيات العامة للتناقض	05
90	اخترارات الإستراتيجية الاستثمارية عند مستوى النشاط	06
114	تطور عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر بـالمليون	07
124	يوضح الفاكر و مبادخ لقياس الثبات	08
125	توزيع افراد العينة حسب الجنس	09
126	تمثيل العينة حسب الفئة العمرية	10
127	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	11
128	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
129	توزيع افراد العينة حسب المهنة	13
130	يوضح إجابة الإفراد العينة على السؤال رقم 06	14
131	واقع ادارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس	15
134	تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تحقيق رضا و لاء زبائنها	16
137	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري محور 01	17
137	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري محور 02	18
138	معامل الارتباط	19
138	تحليل تباين خط الانحدار	20
139	جدول المعاملات	21



المقدمة

المقدمة العامة:

تشهد بداية الألفية الثالثة تغيراً جوهرياً وأساسياً لمفاهيم التسويق التي كانت سائدة في الماضي حيث أن بناء العلاقات مع العميل هو الأساس والقلب المحرك للتسويق في الوقت الحاضر، وإن الهدف الأساسي للتسويق المعاصر هو تحقيق الرضا وبالتالي خلق الولاء للمؤسسة ومنتجاتها التي تمثل الهدف المركزي للتسويق، إن هذا الهدف يمكن أن يتحقق من خلال نموذج يسمى إدارة العلاقة مع الزبائن لأنه يمثل سر ومفتاح نجاح لأي مؤسسة خدمية.

كما تواجه جميع المؤسسات تحدياً مشتركاً، يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى تستطيع الوفاء بمتطلبات زبائنها، فتحاول جاهدة أن تصبح أكثر وعيًا بإدارة علاقتها مع الزبائن، لذا فإن التحدي الأكبر أمام المؤسسات حالياً هو خلق علاقات مميزة دائمة ومرجحة مع زبائنها على أساس المنفعة المتباينة بين الطرفين على امتداد دورة حياة كل من المنتوج والزبيون، وهو ما اصطلاح على تسميته بـ إدارة العلاقة مع الزبيون وهي رؤية استراتيجية حديثة للتسويق وللأنشطة العلاائقية للمؤسسة، تهدف من خلالها لمعرفة زبائنها بشكل جيد يسمح بتحديد آذواقهم ورغباتهم حتى المتنقلة منها، بالتوالد المستمر معهم والاستماع إليهم وعرض أجود الخدمات التي تناول رضاهم وجعلهم زبائن دائمين، فالزبيون بالنسبة لها الان يمثل رأس مال حقيقي، فقد بات من الممكن اليوم إن تقيس نجاح هذه المؤسسات بعدد زبائنها الدائمين والأوفاء بدلاً من رقم الأعمال أو نسبة المداخيل السنوية.

وفي ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات كان لزاماً على كل منها القيام بوضع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تمكّنها من التصدّي للمنافسة من خلال محاولة السيطرة على زبائنها بغية الحفاظ عليهم من جهة ومحاولتهم منها لاستقطاب وجلب أكبر عدد من زبائن منافسيها من جهة أخرى ومن أجل ذلك كان جديراً بأي مؤسسة تبني منهج جديد يمكنها من تحقيق ذلك، فمن بين المناهج الممكن الاعتماد عليها هو تبنيها فكرة إدارة علاقتها بزبائنها أو ما يعرف بـ تسويق العلاقات الذي يعد الوسيلة الحديثة والذاتية للسيطرة على المنافسين من جهة واكتسابها لميزة تنافسية من جهة أخرى، ومن خلال هذه الدراسة، سيتم الوقوف على المصادر الجديدة التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها والاستثمار فيها لبناء مزايا تنافسية، وكيفية توظيفها لدعيم علاقتها مع الزبائن الخلق قيمة مضافة ومميزة يصعب على المنافسين تقليدها، ولبلوغ هذا الهدف، يمكن القول أن تحقيق التميز في إدارة علاقة الزبائن يقتضي اعتماد المؤسسات مواردتها وكفاءاتها وتجديد أساليبها في التحليل الاستراتيجي.

مقدمة عامة

- إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق يتمنى لنا صياغة الإشكالية التي ستكون موضوع البحث والتي سنغوص من خلالها في بحور المعلومات عن الإجابات الشافية لها وهي على النحو التالي:
كيف يمكن لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق الرضا؟

يقودنا هذا السؤال المحوري إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية تتجلى في الآتي:

- 1- ما هو واقع تبني مؤسسة موبيليس لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن؟
- 2- ما مدى رضا زبائن مؤسسة موبيليس قائمة عن إستراتيجية المؤسسة في إدارة العلاقة مع الزبائن؟
- 3- هل يؤثر تبني مؤسسة موبيليس لإستراتيجية العلاقة مع الزبائن على رضا زبائنها؟

- الفرضيات:

للاجابة على هذه التساؤلات وللحضورة المنهجية نضع الفرضيات التالية :

- تبني مؤسسة موبيليس اهتماماً كبيراً بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.
- أفراد عينة الدراسة غير راضون بدرجة عالية عن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة قالمة؟
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مؤسسة موبيليس فرع قالمة على رضا زبائنها عند مستوى الدلالة 0.05 .

- أهداف الدراسة:

يستمد هذا الموضوع من الواقع الذي تزيد فيه المنافسة حدة، وهو الأمر الذي فرض على المؤسسة التفكير بجد فيما يمكنها من تحقيق الريادة والبقاء.
إذًا، من المهموري الإيجابي بالأهمية العالمية والعلمية الجمارة من الورام (هذا البحث) حيث تبرز أهمية ضمن المجالات التالية :

- 1- يعتزز موضوع البحث هذا بمتابعة محاولة متواضعة في بناء إطار مرجعي لإشكالية الاعتماد على إدارة العلاقة مع زبائن في بناء ميزة تنافسية، بحيث يتلامع مع واقع المؤسسة تحت الدراسة.
- 2- الوقوف على مدى أهمية بعض التملاჯ الحديثة لتحليل الموارد والكفاءات وبيان دورها الاستراتيجي في تحقيق المزيد في المؤسسة تحت الدراسة.
- 3- التعرف على مستوى رضا الزبائن لدى مؤسسة موبيليس.
- 4- رفع الغموض على التسويق بالعلاقات، الرضا، الولاء، إدارة العلاقة مع الزبائن.

- أهمية البحث:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة العلاقة مع الزبائن، والذي يعتبر كتجسيد للتسويق بالعلاقات، فكلما سمعت الإشارة العليا للمؤسسات إلى دمج مفهوم إدارة العلاقة مع

مقدمة عامة

لزيون (بجميع مكوناته ووظائفه) في خططها الإستراتيجية والعمليات والتبرميات المستخدمة لديها استطاعت الحصول على النتائج المرجوة، وتجلى أهمية هذه الدراسة في مايلي:

- * تساعد هذه الدراسة في التعرف على تأثير التسويق بالعلاقة مع الزبائن لدى زبائن مؤسسة موبيليس
- * التشجيع على تزويد المؤسسة بالمعلومات الدقيقة عن الزبائن، وتحديثها باستمرارها أنه تأثير كبير على تطوير أساليب بناء العلاقة مع الزبائن بطريقة تلامع متطلباتهم واحتياجاتهم وبالتالي الحصول على ولائهم.

- صعوبات الدراسة:

- ندرة الدراسات التي تعالج الموضوع بشكل مباشر.
- إجراءات توضيح أسلمة الاستبيان إذ نجد مشكلة الوقت لدى الزبائن، فأغلبهم متزمن ببرامج معينة.
- عدم وجود لدى البعض من الزبائن ثقافة سبر (الاستبيان) مما صعب علينا المهمة.

- منهج وأدوات الدراسة:

إن الموضوع الذي تود معالجته وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليتها، تفرض علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسات، يمكننا الاعتماد عليه من الإيجابية على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها القرعية، ويتمثل هذا المنهج في: **المنهج الوصفي التحليي**، الذي يناسب طبيعة ونوع موضوع الدراسة: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، هذا المنهج له أهمية كبيرة في دراسة ظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة لذلك تم الاعتماد على هذا المنهج للكشف عن مختلف جوانب الدراسة وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى مختلفة، كما يمكن من خلال هذا المنهج تحليل الواقع وتشخيص المتغيرات للوصول إلى تقسيمات ونتائج دقيقة.

بالإضافة إلى ذلك تم استخدام **منهج دراسة الحالة** فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، ولقد تم الاعتماد من جهة أخرى في هذه الدراسة على جملة من المصادر والمراجع المتعددة استخدمت في الجانبين النظري والتطبيقي تتمثل في:

- المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المؤلفات والدوريات والبحث التي كان باستطاعتي جمعها بالإضافة إلى موقع الانترنت الذي لها علاقة بالموضوع .

- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة .

- تضمن إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، إلى استعمال توزيع استئمار الاستبيان على عينة من الزبائن وعلى جميع العاملين بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة والملاحظة كأدوات في الدراسة الميدانية .

- هيكل وإطار البحث:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجياً تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة، ثلاثة فصول وخاتمة، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي لدراسة الحالة وقد كانت على النحو التالي:

مقدمة عامة

في الفصل الأول تناولنا إدارة العلاقة مع الزبون وهذا بإبراز التسويق بالعلاقات، أساسيات إدارة العلاقة مع الزبون بمفهومه كيفية إدارة العلاقة مع الزبون.

أما الفصل الثاني: تطرقنا إلى الميزة التنافسية لقيمة المضافة وذلك بتسليط الضوء على ماهية الميزة التنافسية، والتحليل الإستراتيجي وفي القيمة المضافة المنشأة من خلال إدارة العلاقة مع الزبون بينما خصصنا الفصل الثالث للدراسة الميدانية التي أجريتها في المؤسسة الوطنية الخدمية الجزائرية للاتصالات موبيليس TMA، والذي تمحور حول واقع إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية لموبيليس، حيث قدمنا وصف شامل لهذه المؤسسة، اسمها نشأتها، تطورها، وهيكلها التنظيمي، كما بينا واقعها في المؤسسة بالإضافة إلى كل هذا فقد قدمنا بتحليل ودراسة نتائج الاستبيان وعرض أهم نتائج الدراسة الميدانية.



إدارة العلاقة مع الزبون

خطة الفصل الأول

مقدمة الفصل

المبحث الأول: تسويق العلاقات

المطلب الأول: الانتقال من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات والفرق بينهما

المطلب الثاني: مهام وخصائص تسويق العلاقات

المطلب الثالث: مركبات ومتطلبات تسويق العلاقات

المبحث الثاني: أساسيات العلاقة مع الزبون

المطلب الأول: تطور العلاقة مع الزبون

المطلب الثاني: خصائص وأهمية إقامة علاقة مع الزبون

المطلب الثالث: تطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون

المطلب الرابع: مردودية علاق المؤسسة مع الزبون

المبحث الثالث: إدارة العلاقة المؤسسية بالزبائن

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون CRM

المطلب الثاني: أسباب ظهور إدارة العلاقة مع الزبون وأهميتها

المطلب الثالث: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الرابع: نظام إدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الرابع: كيفية إدارة العلاقة مع الزبون

المطلب الأول: خلق قاعدة بيانات لأعضاء السوق المستهدف

المطلب الثاني: إنشاء نظام فعال للاتصالات مع زبائن المؤسسة

المطلب الثالث: تقييم أهم الزبائن في القطاع انسوقي المستهدف

المطلب الرابع: التسويق الداخلي

خلاصة الفصل

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزيون

مقدمة الفصل:

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزيون هي متبعة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزيون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمؤسسة في تحقيق النجاح، وبهذا يمكن اعتبار إدارة علاقات الزيون بأنها إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة وإنستفيدين به عام، والزيائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزيائن وتحقيق قيمة لهم كما يمكن النظر إليها أيضاً بأنها (القدرة على التحوار المستمر مع الزيائن باستعمال تشيكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزيون)، وستتناول دراسة هذا الموضوع وفقاً

للمباحث الآتية:

المبحث الأول: تسويق العلاقات

المبحث الثاني: أساسيات العلاقة مع الزيون

المبحث الثالث: إدارة علاقة المؤسسة بالزيون

المبحث الرابع كيفية إدارة العلاقة مع الزيون

المبحث الأول: تسويق العلاقات

مع تطور بيئه المؤسسة واتساعها بظهور العديد من المتغيرات ذات التأثير المباشر على اتجاهات الزبائن، ظهر مفهوم التسويق بالعلاقات القائم على أسس مختلفة تماماً لما كان سائداً وفق المفهوم التقليدي.

المطلب الأول: الانتقال من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات والفرق بينهما

1- نشأة التسويق بالعلاقات

إن تميز المنتجات والخدمات خلال القرن العشرين أصبح أكثر أهمية مما سلط الضوء على الحاجة للتعذية العكسية من الزبائن بشأن نوع المنتجات المطلوبة وهذه الفلسفه أدت إلى نشر ما يسمى بـ(4P) من قبل Jerome McCarthy في جامعة مشيغان 1960 ويقصد بـ(4P) المنتج والسعر والعكان والترويج والتي كانت دعامة تعليم ممارسة التسويق؛ إن نموذج (4P) يطبق على السوق بأكمله أي حيثما يقع السوق كلاً متجانساً.

منذ أواخر عقد الثمانينيات زاد استخدام فهم العلاقة في مجال التسويق ولكن عيوب نموذج (4P) ألقى الضوء عليه مع زيادة المنافسة وتركيز المسوقين على تلبية حاجات الزبائن بهدف إن يكونوا قادرين على الحصول على تفاصيل معينة عن تفضيلات الزبائن وإنتاج منتجات تلائم حاجات رغبات الزبائن، مع حلول عهد ما بعد التصنيع حصلت تغيرات رئيسية ضمن بيئه التسويق ومنظمات الأعمال فالأسواق أسبحت معلومات ومعتقدة تفانياً أكثر والمنافسة هي أكبر هذه والآن تكون ذروة طلبات أكثر بهذه التغيرات جعلت المؤسسات الرئيسية تؤكد بشكل أكبر على الجوانب الخدمية للمنتجات كطريقة للمنافسة وكذلك أصبحت المعلومات والاتصالات مهمة على نحو متزايد بالنسبة لجميع المنظمات.

وقد ظهرت في أدبيات التسويق الحديث ما عرف بـ(التسويق بالعلاقات) وكانت عبارة التسويق بالعلاقات قد استخدمت لأول مرة في الثمانينيات وهي مازالت مصطلحاً جديداً نسبياً وفي دور التطور. وفي التسعينيات ظهر تأكيد جديد على التسويق هو التسويق بالعلاقات الذي له القدرة على جعل النشاطات التسويقية ترتكز على كيان كلي متكامل ويعتمد التسويق بالعلاقات اعتماداً كبيراً على فكرة التسويق للخدمات ولكن له أيضاً تطبيقات في قطاعات أخرى⁽¹⁾.

2- تعريف تسويق العلاقات

يمكن تعريفه بأنه "مجموعة علاقات شخصية وتفاعلية بين المؤسسة وعملائها، حيث تعمل المؤسسة على خلق علاقات إيجابية دائمة بينها وبين عملائها".⁽²⁾

1- درمان ستيفن صادق، "التسويق المعرفي: المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبيون التسويقية"، دار كلوز، المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، حصن، 2010، ص: 14، 13.

2- Lendrevie Lindon, « MarcaTer », 6^e édition, Dalloz, Paris, (2000), p600

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

كما يعرفه Berry بأنه عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعتبر أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب العملاء الجدد.⁽¹⁾

ويعرفه Gronroos بأنه تحديد وإقامة واحتفاظ وتعزيز وإنهاء العلاقات مع الزبائن والأطراف الأخرى عند ربح معين بحيث يتم تلبية أهداف جميع الأطراف المعنية وهذا ما يحصل عن طريق تبادل وتحقيق مشترك للوعود بالشكل المرضي والمقبول.⁽²⁾

كما يعرف بأنه نشاط تكاملي تشارك به كافة الأفراد في كافة المؤسسات بدون استثناء، مع التركيز على بناء وإيماء وإدامة العلاقات بينهم مع مرور الوقت. فالعلاقات الشخصية والتفاعلات والتبادل الاجتماعي تعد من أهم العناصر الجوهرية المؤثرة للتسويق بالعلاقات.⁽³⁾

من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن القول بأن تسويق العلاقات يعبر على أنه ذلك التواصل المستمر مع الزبائن المرجحين للمؤسسة من خلال محاولة بناء وتطوير علاقات شخصية معهم يكون الهدف منها تحقيق ومعرفة تطور سلوك الزبائن بغية القيام بالاحتفاظ بهم.

3- الفرق بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات:

يتجلّى الفرق الأساسي بين المفهوم التقليدي ومفهوم العلاقة مع الزبائن في أن المفهوم الأول يرتكز على السعي وراء جذب زبائن جدد بينما يهدف المفهوم الثاني إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والتعامل معهم بصفة غير متساوية، إذ يتم التركيز على بناء علاقات مع الزبائن الأكثر ربحية والاهتمام بحاجات كل زبون بصفة شخصية، لما يتحقق من ذلك للمؤسسة من أرباح على المدى الطويل.

كما يختلف التسويق التقليدي عن التسويق بالعلاقات في العديد من الجوانب، والتي يمكن توضيحها فيما يلي: إذ يهدف التسويق التقليدي إلى التسويق لأكبر عدد من الزبائن، بينما يهدف التسويق بالعلاقات إلى التسويق لمجموعة محددة من الزبائن، هذا وفي الوقت الذي يعتمد فيه التسويق التقليدي على الصحف والتلفزيون في الاتصال بالزبائن، نجد أن التسويق بالعلاقات يعتمد على الهاتف والبريد للاتصال بالزبائن، كما نجد أن الرسالة الاتصالية للتسويق التقليدي تتمثل في حد الزبائن على الشراء بينما تتمثل الرسالة الاتصالية للتسويق بالعلاقات في توضيح أسباب شراء الزبائن، هذا ويركز التسويق التقليدي على تمييز السلعة أو الخدمة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة، في حين يركز التسويق بالعلاقات على تمييز الزبائن، أي تقديم منتجات أو خدمات وفقاً لاحتياجات لكل زبون.⁽⁴⁾

¹- كريمة بكروش، "التحقير رهنـا، العين الخارجي من خلال الموارد البشرية"، مذكرة منجستير، جامعة سعد دحلب اليلية، (2006)، ص 89.

²- gronroos, christien , 'relationship approach to the marketing function in service marketing,journal OF business research!', vol.29,no.1

³- العلان، بشير عباس، وأسلاني سعيد، "تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظاري - تطبيقي" ، دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن، 1999، ص 272

⁴- R Whiteley et Hesson, « les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clientèle clients », MAXIMA, France, (1997), p 13

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

ويوضح الجدول رقم (01) أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

أوجه الاختلاف	التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
الأهداف	تحقيق المبيعات	إنشاء الولاء لدى الزبائن
التركيز	استهداف الزبائن الجدد	دورة حياة الزبائن
الوقت	المدى القصير	المدى الطويل
المؤشرات الأساسية للأداء	حصة السوق، ربحية المنتج	حصة الزبائن، ربحية الزبائن
معرفة الزبائن	دراسات موسمية للسوق	التوقع في الوقت الحقيقي
المنتج	منتج لكل زبائن	منتج حسب كل زبون
السعر	تخفيضات عامة للسعر	تمييز السعر بدلالة ولاء الزبائن
التوزيع	قنوات تقلدية	قنوات متعددة
الاتصال	الإشارة عن طريق وسائل الإعلام	تصميم رسائل حسب كل فرد

Source : R Whiteley et Hesson, « les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clientée clients », MAXIMA, France, (1997), p 14

المطلب الثاني: مهام وخصائص تسويق العلاقات:

1-مهام تسويق العلاقات:

تنتج المهام التسويقية إلى الحفاظ على الزبائن من خلال تربية علاقة دائمة معه والتعامل مع كل زبون على أنه قطاع سوقي منفصل أو ما يطلق عليه اسم التسويق الفردي، وذلك من خلال تقوية قيم التعاون والمشاركة الفعالية لكل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات بالمؤسسة وزيانها.⁽¹⁾

أما على المستوى التكتيكي أو التنفيذي فيجب على المؤسسة القيام بالأتي:⁽²⁾

- ضرورة قيام كافة العاملين بالمؤسسة - وليس مجرد العاملين في إدارات التسويق - ببذل الكثير من الوقت والجهود والموارد لخلق حوار مع زبائنها والتي تجعل العلاقة دائمة معهم.

¹- بسام علیل محمد السيد وآخرون، "التسويق"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، (2006)، ص 306.

²- مرجع نفسه، ص 309.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبون

بـ-تواجه منظومة اتصالات بين المؤسسة وزيائتها تتميز بالكفاءة والفاعلية تقوم على وجود التبادل المستمر للأفكار والمعلومات وذلك من أجل تحسين وتطوير منحنى تعلم الأطراف في كيفية التفاعل المشترك بينهم، مما يؤدي إلى زيادة مقدرتهم التنافسية في الأسواق.

جـ-يجب على المؤسسة التأكيد من وجود الرغبة الحقيقية لدى زبائنها لتحول اهتمامهم من إقامة علاقات قصيرة الأجل هدفها الحصول على خصومات مغربية من أجل تعظيم أرباحهم، إلى الاهتمام بإقامة علاقات طويلة الأجل قائمة على الأهداف والصالح المشترك بغضن تحقيق الأرباح لكل الأطراف.

فعلى المؤسسة المحافظة على اتصال دائم مع زبائنها، والعمل المستمر في التعرف على حاجاتهم ورغباتهم والقيام بتفصيل العلاقات معهم وفقاً للحالات التي تم التعارف عليها، فيجب الاحتفاظ مع الزبائن على علاقات شخصية وتفصيل الخدمات بشكل شخصي لكل زبون على حدى.

ولذا يجب حرص المؤسسة على وجود اتصال ذو اتجاهين بين المؤسسة والزبائن بحيث يستطيع لأياً منهما أن يبدأ عملية الاتصال بالطرف الآخر، فالزبائن لا يدركون وجود علاقة مستمرة مع المؤسسة، فالمؤسسة تحتاج إلى أن تبدأ هي بنفسها عملية الاتصال مع الزبائن حتى تقيم مدى إدراكه لخدماتها، والتعرف على الحاجات بصورة مستمرة.

2- خصائص التسويق بالعلاقات:

يتميز التسويق بالعلاقات بمجموعة من الخصائص، فمن حيث مدة العلاقة التي تربط الزبائن بالمؤسسة فتجدها مستمرة على المدى الطويل، أما فيما يخص شكل التبادل فيتسم بعلاقة اقتصادية واجتماعية، إذ أن المؤسسة ترمي من خلال بناء علاقات مع زبائنها إلى إقامة روابط اجتماعية الغاية منها تحقيق أهداف اقتصادية.

كما نجد أن العلاقة التي تربط المؤسسة بزبائنها متغيرة حيث قد تكون ضعيفة أو قوية وترجع قوّة العلاقة أساساً إلى ما يمكن أن تتحققه المؤسسة أي مدى ربحية الزبيون المعامل معه؛ أما فيما يخص محتوى التبادل فقد يكون ملحوظاً كأن يكون منتجاً مادياً، أو غير ذلك كالمنتج الخدمي، كما أن استهلاك أو استخدام الزبيون لمنتج فيرجع إما لما سيتحققه من خلال استعماله له، أو مدى تأثير صورة العلامة أو المؤسسة على اتخاذ قرار شرائه.

أما فيما يتعلق بأهداف تطبيق التسويق بالعلاقات فتتمثل في أهداف خاصة بالمؤسسات وأخرى خاصة بالأفراد، أما فيما يخص الخاصية الأخيرة فنجد أن النتائج المحققة من خلال بناء هذه العلاقة

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

فتتميز بالتغيير، يعني أنها تتغير بتغير العوامل المؤثرة على هذه العلاقة، وأن النتائج تتطور بتطور الزمن وبعده قدرة المؤسسة في تطوير العلاقة على أساس ما يتطلبه الزبائن.

وفيما يلي يبين الجدول رقم (02) أهم الخصائص التي تميز التسويق بالعلاقات.

جدول رقم (02): خصائص التسويق بالعلاقات

الخصائص	التسويق بالعلاقات
الوقت	على المدى الطويل
شكل التبادل	علاقة اقتصادية واجتماعية
طبيعة العلاقة	متغيرة: ضعيفة أو قوية
محتوى التبادل	ملموس / غير ملموس وظيفي / رمزي قيمة الاستعمال / قيمة الصورة
أطراف عملية التبادل	نفاعل العاملين، تعدد الأدوار، عمل فردي/ أو جماعي
طريقة التبادل	الصراع / التعا ضد
أهداف التبادل	أهداف المؤسسات / أهداف الإفراد
النتائج	متغير، متطورة، غير منتظرة

Source : Hetzel P. et Morin-Delerm S., « L'encastrement et comme grille de lecture de la relation entreprise / relationnel consommateur », in Huault I., La construction sociale de l'entreprise, EMS, Caen, France, (2002), p 125

المطلب الثالث: مركبات ومتطلبات تسويق العلاقات:

I - مركبات تسويق العلاقات:

من أجل تأسيس وتنمية علاقات جيدة مع الزبائن يجب على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة من الأنشطة والمتصلة في:⁽¹⁾

A- معرفة الزبائن: يتم إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل البيانات الازمة عن سلوكيات زبائن المؤسسة، كل هذه المعلومات تسمح بتوجيه العائد المخصص لكل زبون وتطبيق تسويق فردي فعال.

¹-Lendrevie Lindon, Op-Cit, p 601.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

بـ- الحوار مع الزبائن: حتى تتحاور المؤسسة مع زبائنهما في جو علائقى أكثر منه تبادلي تعتمد على مجموعة من التقنيات كاستعمال الموقع والبريد الإلكتروني، والتي يمكن أن تلعب دور تجاري وترويجي ذات محتوى مهم ومفيد للزبائن.

جـ- الاستماع إلى الزبائن: علاقات المؤسسة مع زبائنهما يجب أن تكون تفاعلية، ويجب عليها أن تعمل على تأسيس حوار حقيقي معهم، وللقيام مثل هذه المهمة يجب على المؤسسة أن تعتمد أسلوبين:

- الأول يتمثل في إقامة استقصاءات مع الزبائن لقياس رضاهم عن منتجات المؤسسة.
- والثاني تأسيس مصلحة الزبائن المكافحة باستقبال ومعالجة طلبات المعلومات أو شكاوى الزبائن بوضع موظفين مؤهلين للإجابة على الزبائن.

دـ- مكافأة الزبائن على ولائهم: حيث تقوم المؤسسة باستعمال أسلوب التقطيط وبطاقات الولاء من أجل مكافأة وتشجيع الولاء.

هـ- اشتراك الزبائن في المؤسسة: هنا تصل العلاقة بين الزبائن والمؤسسة إلى مرحلة جد متطرفة فيصبح شريكًا للمؤسسة أو صديقاً لها حيث تأخذ بعين الاعتبار أفكاره وتطبعاته في تصميم المنتجات أو توجيه مختلف الإستراتيجيات التسويقية (اختبار منافذ التوزيع، مضمون الرسالة الترويجية...).
والجدول رقم (03) يبين أهداف وتقنيات تسويق العلاقات.

جدول رقم (03): أهداف وتقنيات تسويق العلاقات

التقنيات	الأهداف
• قاعدة بيانات	• معرفة الزبائن
• سجلة المستهلك البريد الشخصي والالكتروني، الموقع الإلكتروني...	• الحوار معهم
• استبيان ومصلحة الزبائن	• الاستماع لهم
• بطاقات ونقاط الولاء	• مكافأتهم
• نادي الزبائن، الرعاية	• شاركتهم

Source : Lendrevie Lindon, Op- Cit, p 602

2- متطلبات تطبيق تسويق العلاقات:

إن التحول من المفهوم التقليدي للتسويق إلى مفهوم تسويق العلاقات يحتاج تغيير جذري في فلسفة المؤسسات، ويوضح هذا التغيير في المجالات التالية:

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

أ. التغيير في قيم وثقافة المؤسسة

ب. التغيير في نظام الحوافز والمكافآت المعمول بها في المؤسسة

ج. التغيير في التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، من حيث البحث عن «الزيتون المربي» وليس السعي وراء

عدد الزبائن، والتعامل مع الزيتون المستهدف وليس جميع الزبائن والمتابعة الدائمة والمستمرة

لهم، باعتباره جزءاً هاماً في عملية الإنتاج؛ والتركيز على جودة وتميز المنتجات.

وللوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم تسويق العلاقات لا بد من إتباع القواعد التالية:

أ. تعريف الزيتون المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته.

ب. بناء علاقات قوية مع الزبائن يجب أن يكون هدف كل الأنشطة التسويقية للمؤسسة.

ج. قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها ميزة تنافسية للمؤسسة.

د. اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات بهذه نظم وقواعد

المعلومات عن الزبائن، ووسائل الاتصال الشخصي معهم.

هـ. بناء وتطوير أنشطة التسويق بالعلاقات منها: مراكز الاتصالات، موقع على شبكة الانترنت،

فرق لخدمة ومساعدة الزبائن، توفير البيانات اللازمة عن الزبائن، برامج لدعم ولاء الزبائن

ال دائمين، التجارة الإلكترونية عبر الانترنت.⁽¹⁾

أـ. كريمة بكرش، مرجع سبق ذكره، ص: 91-92.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الثاني: أساسيات العلاقة مع الزبون:

لقد أصبح للزبون مكانة هامة لدى مختلف المؤسسات، إذ جعلت العولمة من السوق متنقى عالمي لجميع المنتجات والخدمات، مما جعل أدوات وتجهيزات الزبائن متغيرة باستمرار وغير ثابتة، كما أن وسائل الإعلام والاتصال ذات التكنولوجيا المتطرفة جعلت تداول المعلومات، حول المنتجات وخصائصها متاحاً للجميع، كل هذا فرض على المؤسسة التفكير أكثر في سبيل إقامة علاقة متينة مع هذا العورد المميز وجعله مصدراً لمنتجاتها ومصدر للمعلومات التي تساهم في ابتكاراتها من أجل التفوق على مذاقيهاً وباستمرار ومن أجل الحصول على فرص إعانتها تعامله معها والاستمرار في ذلك، وجب عليها تطوير علاقة تفاعلية ذات منفعة للطرفين ومستمرة وفي أنس علمية، وهذه العلاقة تكون بالنسبة للمؤسسة بمثابة مصدر دائماً للأرباح التي تسمح لها بتوسيع مشاريعها وتتوسيع شبكة منتجاتها، مما يؤهلها للنمو وتحسن من وضعها النافعية ومساواة كرامتها.

المطلب الأول: تطور العلاقة مع الزبون:

1- التوجه الإنتاجي:

منذ بداية القرن العشرين ومع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وبقية العالم من بعدها كان معظم تركيز المؤسسات على وظيفة الإنتاج، حيث أن الطلب كان متزايداً في تلك الفترة بسبب عدة متغيرات من أهمها تحول عدد كبير من الأفراد إلى العمل في المصانع بعدما هاجرو⁽¹⁾ من الأرياف إلى المدن، مما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام الكبير بالأنشطة الصناعية في محاولة منها لإنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات لتلبية الطلب المتزايد والذي فاق العرض في أحيان كثيرة، فكان تصريف منتجات المؤسسات عملاً مضموناً، ولم يسبب قلقاً لأصحابها كما ساد في هذه المرحلة الاعتقاد الذي تمثل في انعدام الحاجة إلى أي جهد أو أنشطة تمويلية فتحت الزرائن على النساء إذا كانت المنهج في الحلبة مباعدة لخطه إنتاجها، فاستطاعت المنتجين وبكل سهولة بيع كل الكميات التي يرغبون في تصريفها الأمريكية ولعل أحسن من عبر عن هذا المفهوم هو رائد صناعة السيارات henry ford عندما قال: "أن بإمكان المستهلكين الحصول على سياراتهم باللون الذي يفضلونه طالما أن هذا اللون أسود".

أن اهتمام المنتجين وإدارة المؤسسة في هذه المرحلة ووفق هذا التوجه كان منصباً في مقابلة ما هو مطلوب بما يمكن عرضه فعلاً، بغض النظر عن نوع ما يتم إنتاجه، فالمهم هو توفير السلع والخدمات، بل حتى السعر لم يكن له الأهمية الكبيرة، على ضوء حاجة الزبائن نووي القدرات الشرائية

1- محمد براهيم عبيات، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 22.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

الضعفية والوضعية الاقتصادية غير مستقرة للحكومات التي ساد في هذا التوجه سيطرة إدارة الإنتاج وإدارة الهندسة والتصميم، في حين لم يكن لنشاط البيع أهمية معتبرة لأنه لم يكن يمثل مشكلًا نظراً لغياب كل أنواع المنافسة وعليه فقد كان الاهتمام مركزاً على زيادة الإنتاج ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية من أجل الوصول إلى معدلات إنتاجية عالية، والعمل على ابتكرأساليب من شأنها تحقيق تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

إن قلب التوجه الإنتاجي الذي كانت تسلكه المؤسسات هو وجود طاقات استيعابية هائلة⁽¹⁾ في السوق تبرز زيادة الإنتاج، وقد ساعد ذلك عدم وجود الخيار الاستهلاكي لدى الزبائن، وببساطة المعايير المستخدمة في هذا الاختبار، ويمكن توضيح أهم المبادئ التي يسير وفقها هذا التوجه فيما يأتي:

- التباين بين الزبيون وزبيون آخر محدود؛ ومن ثم فلا داعي إلى تقسيم نشاطات المؤسسة بما يتاسب مع كل شريحة في السوق.
- إخبار الزبيون للسلعة يكون على أساس الخصائص المادية فقط، دون الأخذ في الاعتبار قدرتها على إشباع حاجاته ورغباته.
- عدم الاهتمام بتوفير البيانات التشريحية، مع التركيز على بحوث الإنتاج.
- معرفة الزبيون محدودة بالسلع المتوفرة في السوق، حيث أنه يشتري ما يقدم له وبالتالي فإن نفقات الترويج زائدة ويمكن الاستغناء عنها.
- تحفيز رجال البيع أيضاً يعتبر تكلفة زائدة.

اعتباراً للأهمية والتأثيرية ، جزء من الشأن الإنتاجي، وظاهرته هي «أداة الاتجاه»⁽²⁾.

تحقيق الأرباح عن طريق التركيز على حجم الإنتاج والإكثار ، دون الاعتناء بكيفية تحديد الأداء، وبالتالي فإن أهم وظائف الإدارة تتمثل في خفض تكاليف الإنتاج ومما سبق يتضح أن منطلق هذا التوجه هو دفع الإدارة إلى الاهتمام بالإنتاج أكثر من باقي الوظائف الأخرى، وهذا ما نتج عنه إهمال الزبيون حاجياته وعليه فإن الاتصال بين المؤسسة ومتلبيها مع الزبيون كان هامشياً، ولم يتعد كونه علاقة بائع/مشتري مع جهل كل طرف بظروف وخصوصيات الطرف الآخر، وهذا ما أحدث نتائج سلبية لكلا الطرفين فكان لابد على المؤسسة التفكير في توجه آخر يحسن من وضعها ويعطي أهمية لزيائتها.

¹ محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق: مرجع سبق ذكره، ص 24.

² السيد عليوة، التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي: دار عين، القاهرة، 2002، مصر، ص 65.

2- التوجه البيعي:

بعدما ظهرت نوافذ وسلبيات التوجه الإنتاجي، اتجهت إدارة المؤسسة نحو المنتج فاهتمت بتوفير عدة أصناف من نفس المنتج ولكن بمستويات جودة مختلفة وذلك لإشباع الحاجات والرغبات المتنوعة التي نشأت لدى الزبائن بفعل تحسن وضعهم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وقد أملى هذا التوجه على الإدارة التركيز على تحسين جودة المنتجات وتطويرها أكثر من التركيز على الزبائن والأسوق⁽¹⁾، وذلك بافتراض أن الزبون يفضل من بين المنتجات تلك التي تقدم له أحسن جودة وأعلى مستوى إشباع وفي هذا الإطار ظهرت العديد من الشعارات من أشهرها: "المنتج الجيد يبيع نفسه"⁽²⁾ وإنلاحظ منه هو إلغاء أهمية وجود نشاطات إضافية لاستهلاك الزبون وجذبه مثل نشاطات الترويج والإشهار والتقطيم المنتسب بالسعر المناسب وعليه فإن التوجه نحو المنتج يترجم في كثير من الأحيان إلى قصر نظر في التسويق وهذا التوجه لم يكن ليخدم الزبون بالصورة التي يرغب فيها، بل كان ذلك بالصورة التي ترى المؤسسة المنتجة أنها تلائمها، وهذا يعكس انعدام التواصل بينهما وبين الزبائن ويوضح أن المؤسسة لم تكن تعمل ولو بأقل ما يمكن لربط عملها مع ما يصبوا إليه الزبون، بل كان اهتمامها مركزاً على المنتج وبالتالي يبقى هذا التوجه بعيداً عن الزبون وخصائصه وغير مبال باحتياجات السوق، وهذا من أسباب ظهور الكساد الكبير في أواخر العشرينات من القرن العشرين والذي أبرز وأكد عجز المؤسسة في تصريف إنتاجها.

وقد شهدت هذه الفترة انخفاض القدرة الشرائية للزبائن، مما أدى بالمؤسسات إلىبذل جهود بيعية كبيرة كالتركيز على الزبائن واستمانتهم لشراء ما ينتج من سلع وخدمات فبدأت وظيفة البيع تحت صدارة الأولويات وأخذ الاهتمام بما يزيد في هذه الفترة ويتناقض، وبناء على ذلك ظهر قسم البيع بصورة واضحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يشمل وحدات مخصصة في الممارسات البيعية والبحوث التجارية وتدريب القائمين على البيع وتحليل المبيعات فبرزت طبقة من الوسطاء والموزعين نسداً الفجوة التي نجمت عن الخلل في التوازن بين قوى الإنتاج وقوى الاستهلاك، وهذا ما زاد في تأكيد أهمية رجل البيع في تصريف المنتجات فتم توظيفهم بالعديد من السلطات الجديدة التي لم يتمتعوا بها في الخصوصيات التجارية والتحفيضات السعرية الهدافة لحفز قطاعات معينة من الزبائن للإقبال على شراء السلع المعروضة، وذلك دون أي اعتبار لأنواع الزبائن في الأسواق المستهدفة وبناء على قرارات الإدارة في هذا التوجه ثم التركيز على عنصرين هما:⁽³⁾

١- محمد إبراهيم عبيدات، مادة: التسويق، دخل ملوكى، دار مستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 23.

٢- فليپ كوتلر وأخرون، التسويق وتطوره، سيرورة الاجتماعية وأسيرة التجربة، متنورات دار علاء الدين، دمشق، 2002، ص 42-43.

٣- محمد إبراهيم عبيدات، مادة: التسويق، مرجع سابق ذكره، ص 15.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبون

- التوزيع عن طريق التوسيع في شبكات ومنفذ التوزيع في مختلف المناطق الجغرافية.
- الترويج المكثف من خلال تخصيص مبالغ أكبر لإنفاقها على مختلف وسائل الترويج وفي إطار التوجّه البيعي أخذت اعداد كبيرة من المؤسسات تحدد مشكلاتها في أنها تتحصر في تحسين الوسائل الخاصة بإيجاد الطالب على منتجاتها الحاضرة، وبالتالي اهتمت بأنشطة البيع من الإعلان، بيع شخصي، وسائل تشجيع المبيعات من أجل إغراء الزبائن وترغيبهم في الشراء، كما ظهر دور جديد لرجال البيع أكثر أهمية، ويزرت ضرورة التوسيع في إيجاد منفذ توزيع جديد لزيادة حجم المبيعات فالفلسفة التي سادت هذا التوجّه تتمثل في بيع إنتاجه كما صعمه الفتيون في المؤسسة والسؤال الذي طرحته مدورو المؤسسات لم يتعلق بما يرغبه المستهلك وإنما بكيفية حثه على شراء ما أنتج من السلع. وتتوقع الإدارة التي تسارك هذا التوجّه أن الزبون عادة لا يقوم بشراء المنتجات الموجودة فعلاً إلا إذا سنت لترغيبه في ذلك ببذل الجهد البيعي والإعلاني ومن ثم يمكنها تحقيق المبيعات المرجحة كما أن هذا التوجّه يفترض أن الزبون ينسى عادة الخبرات السيئة الناتجة عن الشراء السابق، وعادة لا يقوم بنقلها إلى الآخرين، وقد يعبد عملية الشراء لنفس المنتوج وأن هناك فرصاً بيعية كثيرة متاحة في السوق، وعليه فإن الاهتمام قد يكون بتحقيق المبيعات دون الاهتمام بالاحتفاظ بولاء الزبائن لإعادة الشراء.
- ومما سبق يتبيّن أن هدف إدارة المؤسسة من هذا التوجّه ينحصر في بيع ما هو موجود فعلاً لديها وليس إنتاج ما هو سلوب في السوق، والحقيقة أنه تسويق قائم على إستراتيجية البيع العدوانية حيث يرجع مصلحة المؤسسة على مصالح الأطراف الأخرى من أهمها الزبائن، فهدف المؤسسة هو البيع فحسب دون الاهتمام بكلفة المحافظة على الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم والاهتمام بميولاتهم فيفترض هذا التوجّه أن الزبون حينما بشّئي السلعة يكون بالضرورة راضياً عنها، وإذا لم يرضى فإن ذلك سبكون لفترة معينة فحسب، وهذا ما جعل المؤسسات تدرك أهمية البحث من أجل تحديد احتياجات الزبائن وتقديم أدواتهم ورغباتهم ومعرفة إمكانياتهم وطاقاتهم قبل أخذ قرار ما يجب إنتاجه من سلع وخدمات، فقرار المؤسسة يجب أن يؤثر ويتأثر باحتياجات الزبون وأحوال الأسواق، وهذا تحولت الكثير من المؤسسات الصناعية من التوجّه بالمفهوم البيعي إلى التوجّه بالمفهوم التسويقي وذلك يرجع أساساً إلى اتساع الأسواق الحالية ورغبة الوصول إلى أسواق جديدة، وزيادة العيل نحو الاختيار في عمليات الشراء.

3- التوجّه التسويقي:

ويقوم هذا التوجّه على ضرورة تكامل كافة الأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المزدوجة والتي هي إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات وتحقيق الأرباح المخططة.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبون

وعليه فهذا التوجّه عبارة عن تفكير إداري يقوم على أن العهمة الأساسية للمؤسسة هي تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدفة وتكييف أوضاعها لتقديم الإشباع المطلوب لهذه الرغبات بكفاءة أكبر من منافسيها، كما أنه يدور بشكل عدم حول الفكرة الرئيسية التي مفادها أنه إذا لم يرغب الأفراد بالسلع والخدمات التي تقدم لهم أو تعرض عليهم فإنهم لن يشتريوها، ولهذا وجب التركيز على الإنذاج ما يمكن تسويقه فقط، وتبعداً لذلك فقد تبني بعض رجال الإدارة إستراتيجيات عدة اعتمد بعضها على الاستمرار في تطبيق التوجّه البيعي مع تدعيم الجهد الترويجية وإتباع نظم توزيع أكثر كفاءة، في حين اعتمدت إستراتيجيات أخرى على تنويع التشكيلات الساعية المعروضة بما يتلاءم مع الحاجات والرغبات الاستهلاكية المتطورة التي لم تعد السلع الحالية قادرة على إشباعها، وذلك لأن مجرد إدخال درجات من التمايز السلعي لم يكن قادرًا على مجاراة التطور في مستويات التفضيل الاستهلاكي، ولم يرقى المعروض من السلع إلى مستوى معايير الاختيار التي يتباها الزبون.⁽¹⁾

وقد عرف التوجّه التسويقي بأنه: فلسفة إدارية تتعلق باستخدام الرقابة على جهود المؤسسة جميعها، من أجل مساعدة الزبائن على حل مشاكلهم الشرائية⁽²⁾، إذن فأول ما يجب توفيره لتنفيذ التوجّه التسويقي الحديث هو اقناع الإدارات العليا بتبيه كفلسفة إدارية تعامل مع الواقع بما فيه من مستجدات، حيث أنه لا يمكن تحديد الحاجات والرغبات الموجودة في السوق من المرة الأولى أو لمرة واحدة ونهائية، إذ أنها تتغير باستمرار وتبعًا لعدة مؤثرات، وفي نفس الوقت قد يكون على المؤسسة المعنية إجراء مختلف عمليات التكيف والتعديل اللازم لبرامجهما وإستراتيجياتها التسويقية وغيرها استجابةً للمتغيرات البيئية.

ويقوم التوجّه التسويقي الحديث على مجموعة من الافتراضات الضمنية مثل التركيز على الزبون كجزء رأوية لأية إستراتيجية تسويقية للمؤسسة وهو ما يضع حاجاته ورغباته في المقام الأول عند تحديد اتجاهات المؤسسة وما يستلزم ذلك من ترتيبات، فأهمية الاختيار الاستهلاكي فرضت واقعاً جديداً وجوب على إدارة المؤسسة مواجهته، كما فرض عليها ذلك ضرورة تبني نهج جديد يقوم على إنذاج ما يمكن بيعه وتسويقه، والاهتمام بدراسات وبحوث التسويق، فالتوجه الجديد أملٌ على إدارة التسويق ضرورة تبني نظم معلومات فعالة تضمن درجة من الاستمرارية في تدفقاتها، وهذا ما أبرز الأهمية الكبيرة لبحوث التسويق كأداة لتحقيق ذلك، ومن أهم أساسيات التوجّه التسويقي يمكن ذكر ما يلي:

- التأكيد على تجزئة السوق كرد إستراتيجي على حالة التقوّت وعدم التجانس الشديد في الأسواق، فقد تبين للإدارة أن تحقيق مستويات أعلى من الأداء يمكن أن يتم عن طريق التخصص في خدمة

1- فيليب كوتلر وأخرون، مرجع سوق ذكر، ص 23.

2- عصام الدين أو خلة، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 12.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبون

قطاعات تسويقية معينة ذات خصائص مشابهة مما يساعد على تطوير أنساب الإستراتيجيات التسويقية لخدمة الأهداف العريضة للمؤسسة.

- التركيز على الترويج و اختيار أكثر الأساليب الترويجية قدرة على إيصال المضمون الساعي وخصائصه ومزاياه للزبون، حيث أن نظم الاتصال الترويجية يجب أن تكون قادرة على مد الإدارة بصورة مستمرة ومنتظمة بالمعلومات اللازمة لصياغة أنساب الوسائل الترويجية، بما يساعد الزبون على معرفة المنتج وإدراك خصائصه واستيصال مضمونه، فقد أدى التخصص في وسائل الإعلان كالصحف وقنوات التلفاز إلى الاهتمام بتخطيط الوسيلة المناسبة للإعلان.⁽¹⁾

و ضمن هذا التوجه انصب الاهتمام على تحقيق الأهداف من خلال الوفاء بحاجات الزبائن على أكمل صورة، فهو يحقق نوعاً من التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة انبتون، ويجدل تركيز قرارات إدارة المؤسسة على أهداف الربح طويل المدى بل المدى القصير وعليه فإن الأسس التي يركز عليها التوجه التسويقي للمؤسسة هي:

أ- التركيز على سيادة المستهلك

ب- التكامل التسويقي والتكميل في الوظائف

ج- إرضاء المستهلك الزبون كوسيلة لتحقيق الأهداف

ومهما كانت العناصر التي يحتويها هذا التوجه إلا أن هناك اتفاق على نقطة مركبة هي أن الزبون هو نقطة البدء، ليس في تخطيط النشاط التسويقي فحسب بل في تخطيط أوجه نشاط المؤسسة ككل، ومن أجل ضمان نجاح تبني المؤسسة للتوجه التسويقي لابد من مراعاة الشروط التالية:

اختيار الحاجات والرغبات التي يمكن إشباعها بواسطة مزيج تسويقي يتصرف بمزايا ومنافع ملموسة مقارنة بما قدمه المنافسون من نفس الصناعة أو السلعة أو الخدمة.

- العمل على الحصول على البيانات والمعلومات بشكل منظم ومستمر حول مختلف الأنشطة.

- اختيار فريق عمل مذubb قادر على تخطيط ومتابعة إستراتيجية المؤسسة بكل أبعادها وحتى تحول المؤسسة من التوجه البيعي إلى التوجه التسويقي فعليها جعل حاجات الزبون ورغباته محور نشاطاتها، وأحداث توازن بين خلق قيمة استهلاكية يرغب فيها الزبون، وتحقيق أرباح المؤسسة المخطط لها، أي تلبية احتياجاته مع تحقيق الأرباح للمؤسسة.⁽²⁾

⁽¹⁾ - محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

⁽²⁾ - مرجع نفسه ص: 22

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبون

حيث أنه بغياب المدافع المقدمة للزبون كما يراها هو مناسبة له، فإن ذلك سيقود إلى التخلّي عن المؤسسة واتخاذ القرار بعدم تكرار التعامل معها، فيقطع اتصالها بها، وهذا ما يشكل خطراً عليها ولذلك أصبح ضرورياً على المؤسسات معرفة خصائص الزبون والتخطيط لإنتاج ما يرضيه من أجل إقامة علاقة منفعة معه تدوم إلى فترة طويلة، يضمن لها تصريف منتجاتها وتحقيق الأرباح الموجودة التي تضمن لها استمرارية دورتها الاستغلالية وبقاءها، وظاهر التوجه الجديد للإدارة وهو التوجّه نحو الزبون وإقامة علاقة طويلة الأمد معه.

4- التوجّه بالزبون وإقامة العلاقة معه:

إن الاهتمام الحاد الذي صارت توليه المؤسسة للزبون جعله محور اهتماماتها ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، وحسب هذا التوجّه يجب أن تترك المؤسسة المبادئ الأساسية التالية:

- 1- جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة دون وجود الزبون.
- 2- المهمة الأساسية للمؤسسة هي خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه لكسب ولائه.
- 3- الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بجودة أداء إدارة المؤسسة.
- 4- جذب الزبائن وإرضائهم ومن ثم إقامة علاقة منفعة متبادلة طويلة الأجل معهم.

إن الالتزام بالنقاط آتية الذكر يمنع للمؤسسة إمكانية تكوين قاعدة عريضة من الزبائن ذوي الولاء المتولد عن الرضا بما تقدمه لهم من منتجات وبالتالي الاستفادة من مردوديتهم على المدى البعيد ويطلق على المؤسسات التي تنتهج هذا التوجّه عدة سمات نعلم أكثرها انتشاراً⁽¹⁾ "المؤسسة التي تدار بالعملاء" والمؤسسة الموجهة بالزبون' فهذه المؤسسات أصبحت تصنّع الزبون في قمة الهيكل انهرمي عكس ذلك إضافة إلى التأكيد على أهمية الزبون عبر بقى مستويات انهرم، وهو ما نجده أكثر وضوحاً في الشكل التالي:

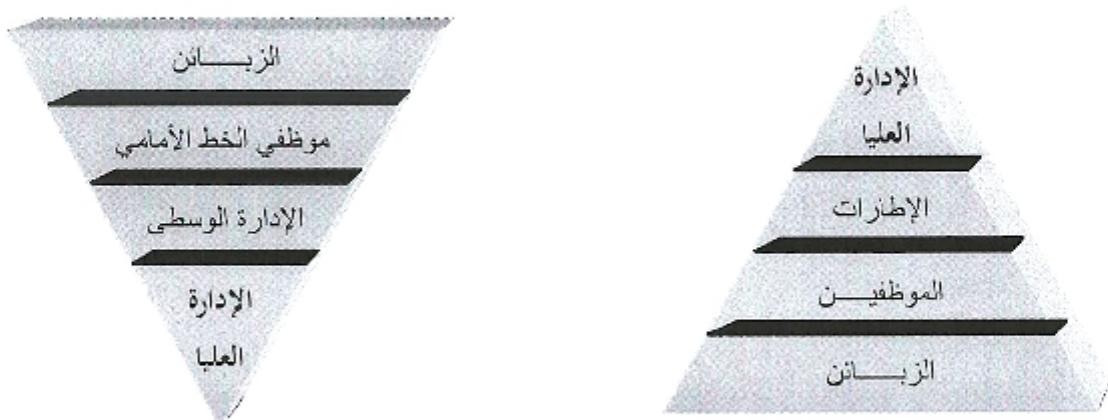
⁽¹⁾- حسام الدين او عفنة، عبدي التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 21

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

الشكل رقم (01): النظرة التقليدية وانحدرية للمؤسسات اتجاه الزبائن

المرحلة (ب): التطور الهرمي التقليدي

المرحلة (أ): التطور الهرمي التقليدي



Source : Koher et Dubois, marketing management, 11^{eme} editionm pearson editionm pqrism 2004m p45.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية إقامة علاقة مع الزبائن:

1- خصائص العلاقة مع الزبائن:

تتميز العلاقة مع الزبائن في ظل تبني مفهوم التسويق بالعلاقات بعدد من الخصائص، نوجزها فيما يلي:

(1) فيما يلي:

* **المدى التطويلي:** تهدف المؤسسة من خلال إلقاء الضوء على زبائنها إلى معرفة كل زبون على المدى الطويل، من خلال تتبع المراحل، التي يمر بها الزبون في دورة حياته.

* **الفردية:** ويقصد بها تمايز العاجلات بين الزبائن، إذ لكل زبون حاجاته، وبالتالي تهتم المؤسسة بعاجلات كل زبون على حدٍ من أجل تقديم منتجات تتوافق وحاجاته.

* **علاقة تبادل المنافع:** لا يمكن تصور استمرار العلاقة بين المؤسسة وزيائتها إن يدرك الطرفان أنهما يحقنان من خلالها فوائد، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحافظ وتنشر في التواصل مع زبائن غير مربحين، كما أن إدراك الزبائن لعدم استفادته من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل إرضائه، يؤدي به إلى إنهاء هذه العلاقة.

1- محمد ناصر عبد العليم، مبادئ انتساب، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

2- مرجع نفسه ص: 32.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزيون

2- أهمية بناء العلاقة مع الزيون:

يتمخض عن تطبيق مفهوم العلاقة مع الزيون العديد من المذافع والفوائد العادبة والمعنوية لكل من المؤسسة والزيون، والتي يمكن ذكر البعض منها فيما يلي:

- أ- المنافع المحققة للمؤسسة:** تتمثل المزايا التي يمكن للمؤسسة أن تتحققها من خلال تطبيقها للتسويق بالعلاقات فيما يلي:⁽¹⁾
 - ولاء الزيائن، مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيام الزيون بالشراء من نفس المنتج، ومن نفس منفذ البيع مرات متكررة.
 - زيادة استخدام نفس المنتج، وذلك عن طريق إنشاء استخدام جديد له.
 - بناء قاعدة بيانات للزيائن تيسر للمؤسسة القيام بمبادرات تصريفية تتضمن تنمية منتج جديد أو بداية جديدة لزيادة رضا الزيائن.
 - زيادة فرص البيع لمجموعة منتجات أخرى لزيائن المؤسسة
 - تخفيض تكاليف الاتصالات التسويقية نتيجة للاتصال المستمر بالزيائن الرئيسيين للمؤسسة وان الحصول على زيان جدد من خلال التوصيات التي يقدمها لهم الزيائن الموالين.
 - رفع مستوى الخدمة المقدمة للزيائن.
 - انخفاض تكلفة خدمة الزيائن.
 - كما يساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بزيون مدى الحياة، من خلال العمل على ضمان الولاء للمؤسسة.
 - يساعد تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.
 - يحقق موقع في ذهن الزيون بأن المؤسسة تقع في موقع الخبرير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
 - التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة، وكذلك جهود استقطاب الزيائن الجدد.
 - تحقيق الكلمة المنطقية التي تحمل من الزيون أحد شبكات التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها.
 - زيادة كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزيون على منتجات المؤسسة.

¹ -Fournier, Susan, Susan Dobscha et David Glenwick, « Preventing the premature death of relationship marketing », harvard business review, UK, (January/february,1998), Paris, P.42

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

- استهداف الزبائن المناسب والمريح وفي الوقت المناسب ومن خلال العروض المريحة.
- تحقيق الثقة واللتزام والمشاركة في المعاملات بين المؤسسة وزيائتها.
- إنشاء وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وزيائتها تحقق نوعا من التغذية المرئية التي تساعده على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن.

بـ- المنافع المحققة للزبائن: من بين ما يتحققه تطبيق التسويق بالعلاقات للزبائن فتجد:

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبيون التعامل معها.
- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين التي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.
- التقليل من تكاليف التحول من سوق لأخر، سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.
- تخفيض حاجات الزبيون المتعلقة بجمع المعلومات الخاصة بقراراته الشرائية.
- تخفيض درجة مخاطرة الزبيون لشراء.

المطلب الثالث: تطوير العلاقة بين المؤسسة والزبيون:

مهما كان القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، وبغض النظر عن حجمها ونوعية نشاطها فإن تطوير العلاقة مع الزبيون يبقى هدفا أساسيا، حيث أنه ليس المهم هو الحصول على زبون بل الأهم هو كيفية الحفاظ عليه واغتنام كل الفرص التي تجم عن ذلك وعلى العموم توجد ثلاثة مراحل تتطور حسبها هذه العلاقة وهي:

الشكل رقم (02): انماط الثلاثة تطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون



Source : Christon michon-marketeur : le nouveaux fondements du marketing, Edition. Paris, 2003, P.23

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

1- الحصول على الزبائن:

إن تطور الاتصالات ونتائج العولمة المتamمية في الأسواق تترجم بالنسبة للزبائن في شكل نطاق واسع من الخيارات وفرصة للانتقال من منتج لأخر بشكل بسيط وسهل وعليه فإن السوق يتطلب سرعة ومرنة من أجل التكيف مع هذا الطلب وتطوره، ومن أهم عوامل النجاح في ظل هذا الوضع هو قدرة المؤسسة على توسيع قاعدة زبائنهما، ففشلها في إقناع وجذب الزبائن يؤدي بهما إلى الركود والفشل، وإنجاز هذه المرحلة الأولى، فعلى المؤسسة ضمان مبيعات بأحسن جودة من أجل تحقيق المطالبة بينهما حصل عليها الزبائن فعلاً وما كان يتوقعه عند استعماله لهذه الميزة أو الخدمة، وحيث أن الزبائن عندما يقوم بعملية الشراء الأولى يكون حساساً نسبياً، توجد أمام المؤسسة فرصة واحدة⁽¹⁾ لإعطائه الانطباع الإيجابي من الوجهة الأولى، فمجرد خطأ بسيط في هذه المرحلة سينشأ خطر ذهاب الزبائن مع فكرة عدم الرجوع مرة ثانية.

2- رفع مردودية الزبائن:

يمكن تقسيم زبائن المؤسسة بحسب العائد المتوقع منهم أي مردودية مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بهم إلى ثلاثة أنواع:

1- زبائن تزيد نفقاتهم عن مردوديتهم أي تكلفة الاحتفاظ أكبر من المردودية، وبالنسبة لهذا النوع فعل إدارة المؤسسة تقليص نفقات الاحتفاظ بهم، بدل زيادة نفقات الترويج للسلع والخدمات الموجهة إليهم.

2- زبائن تتساوى تكلفة الاحتفاظ بهم مع المردودية، وفي هذه الحالة تتبع الإدارة مع هذا النوع إستراتيجية تقاعية مكتفية لبيعهم المزيد من السلع والخدمات.

3- زبائن تكلفة الاحتفاظ بهم أقل من مردودية التعامل معهم، وبالنسبة لهذا النوع يجب على إدارة المؤسسة أن تركز عليهم جيداً وتعمل على دراسة حاجاتهم بدقة في محاولة منها لإشباعها وبالتالي العمل على زيادة ورفع مردوديتهم وتتمدد مدة تعاملهم مع المؤسسة.

ومن بين أهم الأنشطة التسويقية التي توجّهها المؤسسة لهذا النوع من الزبائن رفع كمية السلع التي اعتاد الزبائن شرائها بواسطة الترويج المهني up selling مثل إضافة منتج مجاني عند شراء حجم معين من المنتجات، أو خفض نسبة معينة من السعر عند بلوغ مستوى شراء معين وإقتراح منتجات إضافية مع المنتجات التي تعود الزبائن شرائها cross sellting مثل إقتراح منتجات تكميلية أو ضرورية لتشغيل صياغة أو تصليح المنتوج المشتري.

¹ -Christophe Allard, le management de la valeur client ; comment optimiser la P.121.

3- تمديد فترة العلاقة مع الزبائن:

إن استقطاب زبائن جدد عوضاً عن الذين انتقلوا إلى مؤسسات منافسة أخرى أمر مكلف، لاسيما إذا كانت هذه العملية متكررة ويستمر إما إذا تمت المحافظة عليهم فإن ذلك سيوفر للمؤسسة الكثير من المال والوقت والجهد وبالتالي سيؤدي إلى زيادة الأرباح الصافية السنوية، فعندما يشعر الزبيون أن المؤسسة تعامل من أجله وتلهمه لاتجاهاته ورغباته، سيكون وفياً لعلماتها التجارية، وسيقوم بتوجيه نفقاته نحو اقتناء منتجاتها، فيساهم بذلك في زيادة مردودية اتجاهها، وهناك طريقتين تتبعهما المؤسسة في محاولة جادة لتمديد فترة علاقتها مع الزبائن:

1- برامج الولاء: لأجل كسب ولاء الزبائن كل طاقتهم على نشر بطاقات الولاء، تشبيط نوادي الولاء، إجراء المسابقات وغيرها من البرامج الرا migliة إلى ربط انبذائين بالمؤسسة أكثر وتحسين صورتها في أذهانهم سعياً لاستمرارية العلاقة ونيلها المنفعة المتبادلة.

2- عرض خدمات تكميلية:

إن الزبيون الوفي للعلامة لا يمكنه أن يتوجه إلى مؤسسة أخرى إلا إذا لم يجد منزوج المؤسسة ما يرغب فيه من منافع وقيم، كما أن البحث عن علامات أخرى وتجاربها والمقارنة بينها أيضاً مكلفة، وتحتوي على خطر خطأ الاختيار، وحتى يكون المنتج محفوظاً من خطر المنافسة، فعلى المؤسسة الاجتهاد للقيام بأبعد من نشاطاتها التقليدية لتحسين ما هو موجه للزبيون، من خلال مجموعة من الخدمات التكميلية وذلك توافقاً مع بديهيّة أن الزبيون عندما يقوم بعملية الشراء فهو لا يشتري مجرد المنتج الأساسي أو الخدمة التكميلية المعاونة⁽¹⁾ وعلى العموم فالابد للمؤسسة الراغبة في تطوير علاقتها مع الزبائن وcontinuar التفكير وفق ما هو موضح في الشكل التالي بصورة دائمة.

1- بنظر العلاق، مرجع سابق ذكره، ص: 65.

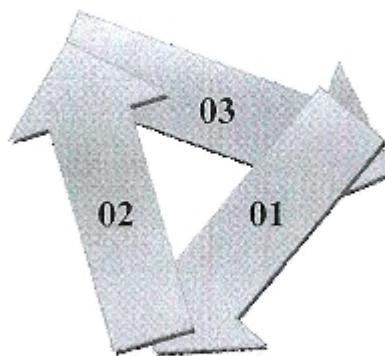
الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

الشكل رقم (03): الحلقات الافتراضية لتطوير العلاقة مع الزبائن

1/ ما الذي له قيمة لدى الزبائن ؟

2/ ماذا يجب على المؤسسة فعله من أجل إرضاء الزبائن ؟

3/ ما هي النتائج العملية المحققة ؟



Source : penismolho, dominick fernandez – loissom la performance global de l'entreprise ;
edition d'ogamisation, Paris, 2003, P25

وعند إيجابيتها على هذه الأسئلة بالشكل المذكور، تكون المؤسسة قد ذكرت في « دورها الريادي »
بزيانها لفترة زمنية طويلة، محققة بذلك تميزا دائميا على منافسيها.

المطلب الرابع: مردودية علاقة المؤسسة مع الزبائن :

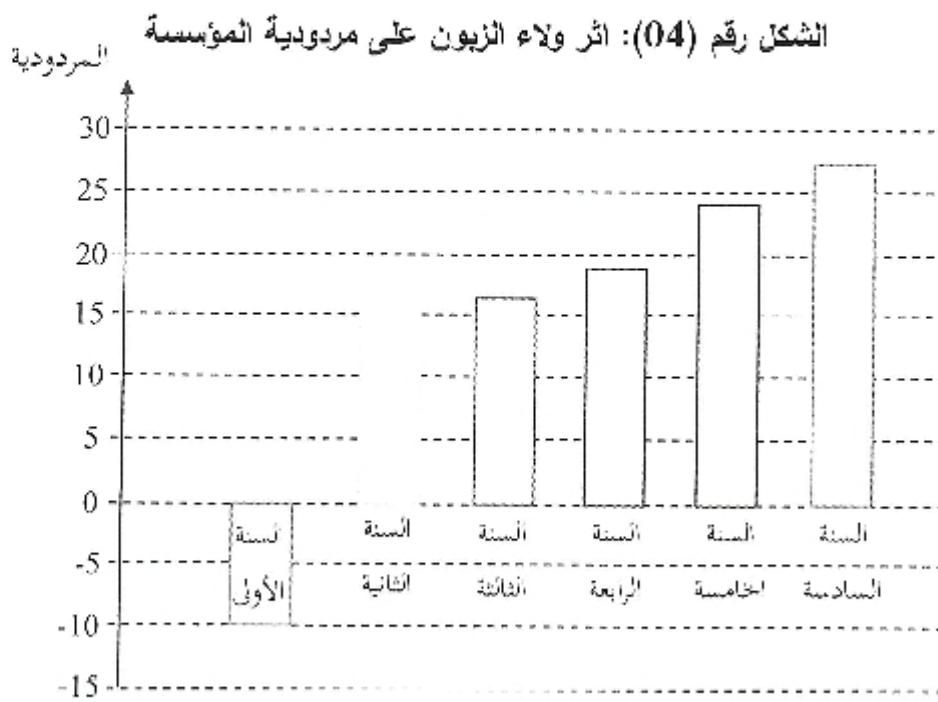
تسعى المؤسسات من خلال إقامتها لعلاقة طويلة المدى مع الزبائن إلى الحصول على أعلى
عائد منها، حيث تعتبر علاقة تبادل قيمة، فهناك قيمة تحصل، عليها المؤسسة من الزبائن، وقيمة يجنبها
الزبائن باقتائه للعرض المقدم من طرف المؤسسة في شكل سلع وخدمات وتبادل ليس بالأمر الجديد، عن
أنه يفضل الإبداعات التكنولوجية الحديثة أصبح من الممكن تنظيم هذا النشاط - تبادل القيمة - عن
طريق الاستثمار فيه بواسطة وسائل totamining والذي أصبح ضروريا بالبناء وتنشيط نظام إدارة قيمة
الزبائن، حيث تسمح هذه التكنولوجيات⁽¹⁾ برفع المردودية الناجمة عن استثمار فترة حياة العلاقة مع
الزبائن.

وتحتم تتميم العلاقة مع الزبائن عبر مراحلها الثلاثة المذكورة سابقًا للمؤسسة التي تتمكن من إنشاء
علاقة تفاعلية طويلة المدى مع الزبائن تتحكم فيها عن طريق ضبطها وإدارتها إدارة محكمة، تكون قد

¹ -Dominien dirringer, pierre alard, la stratégie de la relation client, dunod, Paris, 2002, P 108

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

قطعت شوطاً كبيراً نحو تحقيق ولاء هذا الزبائن وبالتالي الحصول على المردودية الناتجة عنه وتتضح في الشكل الآتي :



- [تكلفة إكتساب الزبائن] العائد المرتبط بارتفاع حجم المشتريات
[العائد المرتبط بأحسن أسعار البيع] العائد المرتبط بتخفيض التكاليف التجارية
[العائد الناتج عن الزبائن الذي تم جذبه من طرف زبائن آخرين]

Source : Oliviermetten nigel hill, statis faction de client, de la conquête alla fidelisaton, edition ESKA, Paris, 2000, P. 28

وبالنسبة إلى المؤسسة، فإن مردودية العلاقة مع الزبائن معنها المردودية المستعمل عليها «ن كل زبون يتعامل، فالزبائن الأكثر مردودية ليسوا بالضرورة هم الزبائن الكبار حيث يتطلب هذا النوع نفقات مرتفعة وخدمة حذرة ويقطنة للغاية، وهذا ما يوصل في الأخير إلى تكلفة مرتفعة، أما بالنسبة للزبائن الصغار فإنهم يدفعون السعر المنخفض من أجل خدمة أدنى، لكن تبقى مصاريف إدارة العلاقة معهم مرتفعة، ومنه فإن الزبائن الموجودين في هذين النوعين السابقين هم الزبائن المتوسطون الذين يرون غالباً مردودية عالية، وهو النوع الذي تبحث عنه المؤسسة التي تعود بالربح على مرور السنوات، أكثر مما تطلبه من تكلفة جذب وإقناع وإثبات، وتقاس هذه المردودية بما يسمى بالقيمة الصافية، وهي مقبضة من المحاسبة والمالية، وتقوم بقياس الطاقة المماثلة لمحفظة الزبائن في الزمن، وذلك بإجراء إحصاء على كل زبون لإجمالي التكلفة التي ينطويها الهمش الناجم عن كل اتفاقية شراء معه.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

ويمكن تصنيف الزبائن وفق مرونة كل منهم إلى أصناف أربعة هي⁽¹⁾:

1- الزبائن ذوي المردودية المرتفعة

2- الزبائن ذوي المردودية المقبولة

3- الزبائن ذوي المردودية الضعيفة والمرغوب فيهم

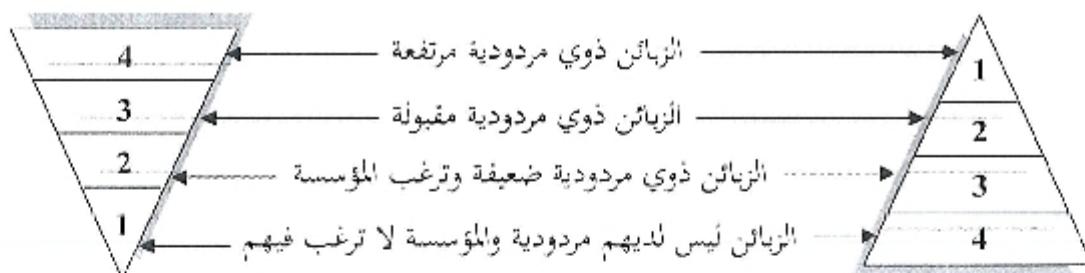
4- الزبائن عديمي المردودية وغير المرغوب فيهم

وتعامل المؤسسة مع كل صنف منهم معاملة خاصة، فالنسبة للصنف الأول تسعى المؤسسة للمحافظة على وضعه قدر الإمكان أما الصنفين الثاني والثالث فعليها أن تحاول قدر المستطاع ترقية وضعها، في حين أن الصنف الرابع وهو صنف عديم المردودية وغير المرغوب فيه، فيكون تصرف المؤسسة معه كما يلي:

- إما تركه.

- وإما السعي لتحويله إلى صنف ذو مردودية سواء برفع الأسعار أو خفض تكاليف خدمته ومساعدته، والشكل المولى يبين الأصناف الأربع للزبائن في مثلك على اليمين، أما اليسار فيظهر مستويات مجهودات المؤسسة التي تبذلها مع كل صنف في شكل استثمارات تسويقية.

الشكل رقم (05): موقع الاستثمارات التسويقية ضمن قيمة الزبائن



Source : Kotler et Dubois, Marketing Management, Edition Pearson, Paris, 2004, P. 91

ويمكن للمؤسسة تعظيم هذه المردودية أو قيمة زبونها من خلال ما يلي:

- الاستثمار في الزبائن المهني أي الأعلى قيمة أولاً.

- الأخذ في الاعتبار بأن قيمة الزبائن لا تتوقف فقط على العائد الناتج عن الشراء الأول له ولكن أيضاً القيمة الحالية للعائد المستقبلي الذي يعتمد على المشتريات المستقبلية⁽²⁾.

ولذا فعلى المؤسسة أن تجذبه إليها ليواصل التعامل بهذا الشكل.

⁽¹⁾-Kotler et Dubois, Marketing Management, Edition Pearson, Paris, 2004, P. 91

⁽²⁾-Christophe Allard, le management de la valeur client; op. cit., , P. 47

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

- التفكير في طرق تساعد على تخفيض تكاليف الاستحواذ أي تكاليف جذب وكسب الزبائن وربط عالمية السلعة أو ميزة السلع بقيمة الزبائن، فالعلامة قد لا تخلق ثورة، لكن الزبائن هو الذي يساعد على خلقها على الرغم من أهمية تأثير العلامة وقوتها.
- ضرورة وضع ازبائن كأولوية أولى في التفكير الاستراتيجي سواء عند وضع الخطط أو إعادة تنظيم وغيرها.
- تصميم قائمة تدفقات نقدية خاصة لجلب الزبائن والاحتفاظ بهم مثل إعداد مؤسسة لموازنة سنوية تشمل مخصصات الإنفاق على ذلك تسمى مثلا: مخصصات الاستحواذ ومخصصات الاحتفاظ بالزبائن وهذا يحتاج إلى جهود فريق عمل مكون من عدة تخصصات.
- إن هذه الإجراءات يجب على المؤسسة أخذها في الاعتبار من أجل الاستثمار في الزبائن والبلوغ بهم إلى أعلى درجة من درجات الإنفاق الموجه اتجاه منتجاتها ولأطول مدة ممكنة لتحقيق علاقة منفعة طويلة الأجل.

المبحث الثالث: إدارة علاقـة المؤسـسة بالـزبـائن:

[نظراً للاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات للزبائن واتخاذه مصمماً لمنتجاتها وسبباً لوجودها، كان لزاماً عليها إقامة علاقة تفاعلية معه، هدفها تبادل القيمة، فمن جهة على المؤسسة تقديم أعلى قيمة للزبائن من خلال منتجاتها، ومن جهة أخرى يقدم الزبائن قيمة للمؤسسة تأخذ شكل أموال أو دعاية مجانية لها مقابل ما يحصل عليه من منافع ولأجل هذا قامت دراسات عديدة من طرف خبراء ومحترفين لإيجاد أسس لهذه العلاقة، وقواعد تنظمها وتوجه سيرها فجاء ما يسمى CRM أي إدارة العلاقة مع الزبائن والذي تعتمد فيه المؤسسة على أفكار مركزة وثرية وتقنيات حديثة ودقيقة.]⁽¹⁾

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن CRM:

1- تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن:

يمكن تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن كالتالي:

"CRM" يعني تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع زبائنها، حيث أن فكرته الأساسية تقوم على فتح حوار مباشر بين المؤسسة والزبائن والمصطلح "CRM" يتمثل في مجموعة التصاميم والأجهزة والبرامج التي تسمح انطلاقاً من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تسمح

¹ -Christophe Allard, le marquage de la valeur client:op.cit. p 91.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال، وذو علاقة مع الزبائن، بهدف زيادة وتحسين المردودية العامة للمؤسسة.⁽¹⁾

كما جاء تعريفها أيضاً كما يلي: "إدارة العلاقة مع الزبائن هي كل النشاطات الموجهة للمعرفة والفهم الأحسن للزبائن والتركيز أيضاً على العلاقات معهم من أجل تصميم العروض الفردية والشخصية لهم" ومن أصل إدارة العلاقة بشكل جيد يجب التعرف على مختلف أصناف الزبائن حسب المردودية وذلك من أجل التوزيع السليم لتكلفة علاقة كل زبون.

وأيضاً يتم تعریف إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) من خلال منظوريين مختلفين الأول هو تعریف Metagroep عام 2000 حيث تعرف على أنها أتمتة العمليات الإدارية المدمجة أفقياً والتي تشمل وظائف المكاتب الأمامية والتي تشكل نقاط الالقاء مع الزبائن (التسويق، المبيعات، الخدمات والدعم) عن طريق عدة قنوات توصيل متربطة، نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم النظر إلى إدارة العلاقة مع الزبائن من منظار تكنولوجي معتبرين أن التقنية المتقدمة تسهل أو تمكن الزبائن من الاتصال بالموظفين في الإدارات المختلفة عن طريق الانترنت، الهاتف، أو التواصل وجهاً لوجه، ومن منظور آخر فقد عرف Gartner group's إدارة العلاقة مع الزبائن عام 2004 على أساس أن استخدام التقنية يساعد استراتيجياً في الحصول على أحسن نتائج وأعلى ربحية وإرضاء الزبائن من خلال تنظيم قطاعات الزبائن، تحفيز سلوك الرضا لدى الزبائن وتطبيق التركيز على الزبائن (Customer Centric) في المسارات.

ونلاحظ من هذه التعريف أنها تتفق حول أن:

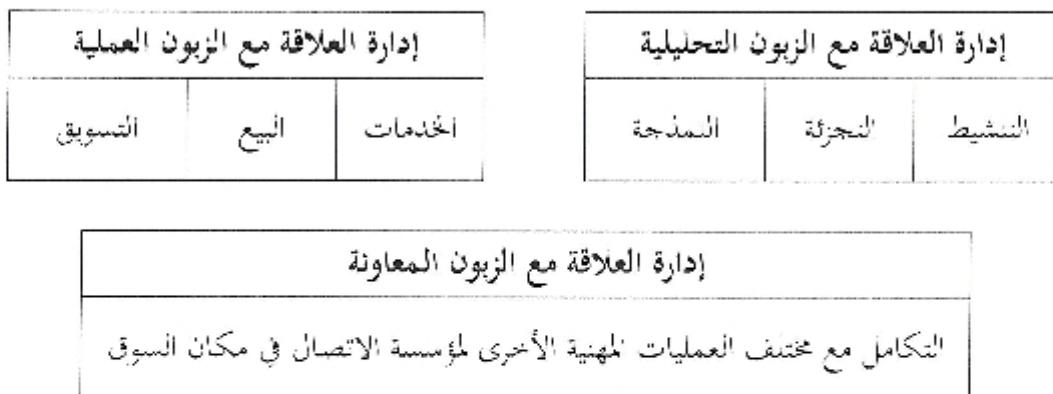
إدارة العلاقة مع الزبائن مرحلة من مراحل تطور التسويق وهي عبارة عن فلسفة، نظام واستراتيجية تحتوي على جوانب بشرية إيكولوجية وعمليات تطبقها المؤسسة من أجل جذب، استرجاع والاحتفاظ بالزبائن المربحين وتحقيق ولائهم بناءً علاقة مريحة ووطينة المدى معهم عن طريق خلق قيمة ورضا ممتازين وتقليل مستوى العلاقات مع الزبائن غير المربحين، وبمصطلاح CRM هو اختصار لإدارة علاقة الزبائن بالإنجليزية Customer Relationship Management.

وتطبيق "CRM" بشكل فعال يتطلب غالباً استثمارات مالية هامة في الوسائل التكنولوجية، الموارد البشرية، التكوين وغيرها، أي موارد وكفاءات المؤسسة فهو لا يتعلق بالإدارة العامة فقط بل يدخل في ناء وظائف المؤسسة جميعها؛ بحيث يمكنه اختراق كل أقسامها، فالمجالات التي يمكن أن يغطيها "CRM" يمكن أن تتعلق بوظائف التحليل، العمليات والوظائف المساعدة والتي بدورها تتقسم إلى ميادين تحتية sous domaines والتي تتوضع عموماً عبر الشكل المولى:

¹- Christophe Allard, le management de la valeur client op.cit p 97

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

الشكل رقم (06): وظائف إدارة العلاقة مع الزبائن "CRM"



Source : Nicolas Saint cast , la relation client . édition. Pearson, Paris, 2005, p. 109.

ويمكن شرح مكونات هذا الشكل كما يلي :

- **إدارة العلاقات مع الزبائن العملية:** ويقصد بها العمليات والتكنولوجيات المساهمة في صناعة الاتصال اليومي لمؤسسة مع زبائنه مثل المعالجة الالكترونية والنظر في المعطيات المتعلقة بالزيائن.
 - **إدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية:** وهي كل آليات تحليل المعطيات المتعلقة بالزيائن بصورة مباشرة أو غير مباشرة كالموردين، الشركاء وغيرهم، وهذه الآليات المعالجة للمعطيات تدار لأجل هدف بناء نماذج سلوكيات ازيائن modèles des comportements micro segmentation⁽¹⁾ كما تقوم بمساهمة في عملية التجزئة والتجزئة الجزئية لخاصية الزيائن.
 - **إدارة العلاقة مع الزبائن المعاونة:** ويتم من خلالها تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة مثل Web، الهاتف، البريد، وجه نوجه، e-mail وغيرها، وأنهدف منها واحد وهو خدمة الزيائن عن طريق تسهيل عملية الاتصال وجعلها مباشرة أو متاحة في كل مكان وزمان.
- ومن أجل إعداد وتنفيذ والمحافظة على إدارة العلاقة مع الزبائن بالفعالية المرجوة منها، يجب عدم اقتصر الاهتمام به على الإدارة العليا بل شموله لكل أقسام المؤسسة، ومن أجل إنجاحه، يجب أن تدرك المؤسسة ضرورة تهيئة أفراد متخصصين ذوي خبرات وتتوفر فيهم روح الفريق وحسن الإصغاء للزيائن، وهو أساس المقارنة المبنية على الموارد ومعها اعتمادها على كفاءاتها المحورية المدرية لإدارة العلاقة بصفة مميزة عن المذاقين وبشكل متجدد و دائم، كما أن المعلومات الدائمة والكافلة حول الزيائن عنصر

⁽¹⁾ - Nicolas Saint cast , la relation client . édition. Pearson, Paris, 2005, p.102

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

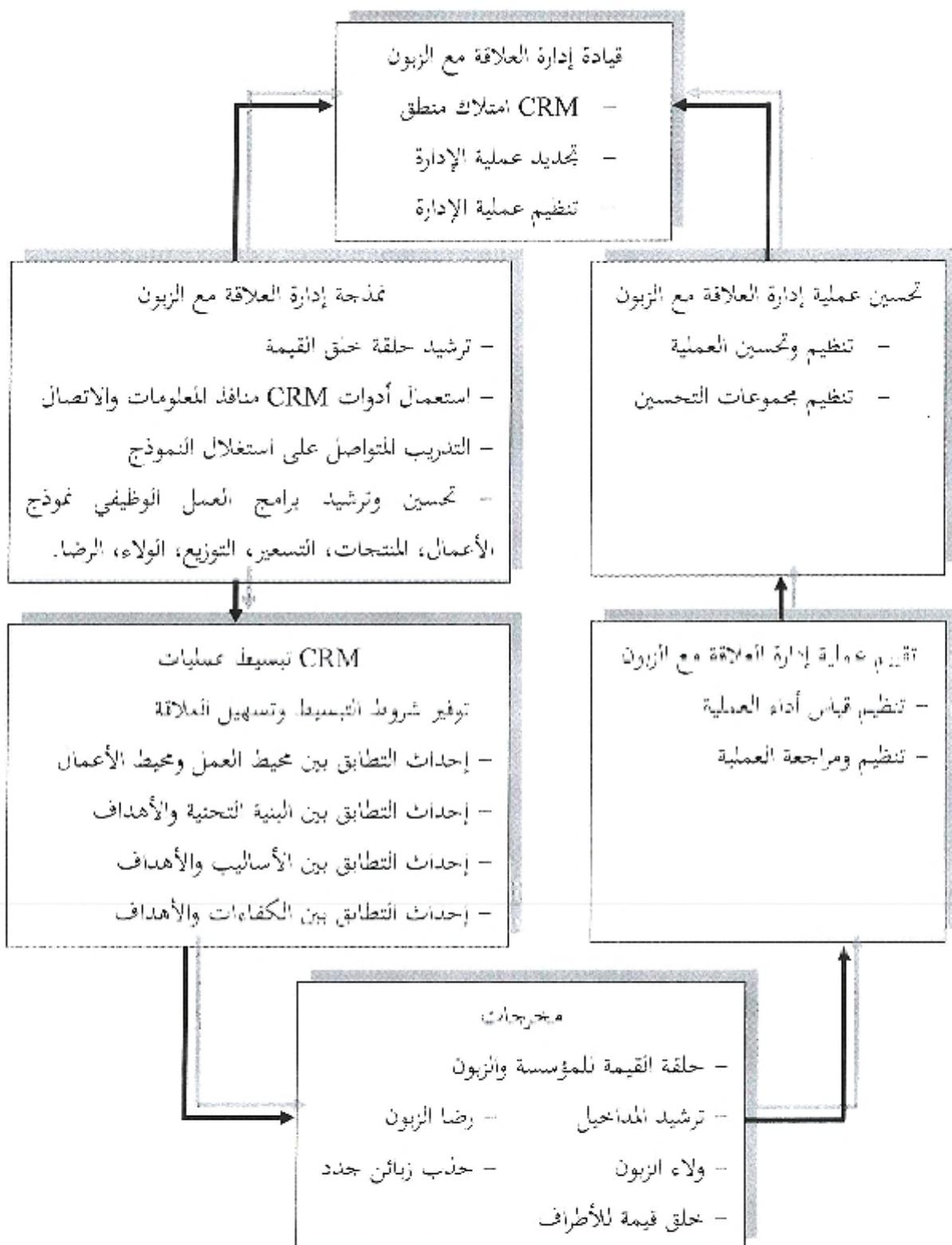
هام في إدارة العلاقة مع الزبائن "CRM" ، فالاتصال بهم أمر ذو أهمية قصوى، ويتم عبر وسائل اتصال مختلفة مثل: الهاتف، البريد، Fax ، SMS ، وغيرها.

2- نموذج إدارة العلاقة مع الزبائن:

تحتوي نظم المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبائن كنظام، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة من البيانات حول الزبائن فهي تتطلب برنامج دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات، وانشكل المولى يبين النموذج.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

الشكل رقم (07) : إدارة العلاقة مع الزبائن



Source : Jean Supitz , le management de la performance durable, edition d'organisation, paris, 2002, p. 202

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبون

ويعمل النظام بالصورة الموضحة في الشكل السابق، حيث يضم الجانب البشري كفاءات الإدارة والبنية التحتية للنظام، وجذب آلي تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطوراً في معالجة البيانات ويكون من ستة أجزاء أساسية هي:

أ- قيادة إدارة العلاقة مع الزبون: إدارة نموذج CRM يتطلب من المؤسسة الاستعداد التام للاستثمار في عملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى، تكون محددة الأهداف والشروط، وتتطلب امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

ب- نتائج إدارة العلاقة مع الزبون: ويقصد بها الاعتماد على نظم الآلية في إدارة هذه العلاقة إدارة ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستعمال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

ج- تبسيط عمليات CRM: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطبيق وهي:

- التوافق بين محیط العمل ومحیط الأعمال
- التوافق بين الأساليب والأهداف
- التوافق بين البنية التحتية والأهداف
- التوافق بين الكفاءات والأهداف

د- المخرجات: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام ونتيجة التي يحققها نموذج CRM هي :

- خلق قيمة للمؤسسة والزبون.
- جذب زبائن جدد.
- تحقيق رضا وولاء الزبائن.
- حلول قيمة لباقي الأطراف.

هـ- تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون: ومثل أي نشاط تقوم به المؤسسة، عملية إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة وخصوصيتها لعملية المراجعة من أجل ضمان كفاءة النظام في استعمال الوسائل وصحة العمليات.

و- تحسين علاقة إدارة العلاقة مع الزبون: تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية وبالتالي القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

المطلب الثاني: أسباب ظهور إدارة العلاقة مع الزبائن وأهميتها:

1 أسباب ظهور إدارة العلاقة مع الزبائن:

السؤال الذي لابد من طرحه هو: لماذا إدارة العلاقة مع الزبائن الآن وليس قبل عشرين عاماً؟

ومن أجل الإجابة يمكن أن نسلط الضوء على الأسباب التالية:⁽¹⁾

أ- أنظمة المعلومات: وهي التي مكنت الشركات من تجديد القيمة الكلية للزبائن في حالة استمرار علاقته بالشركة وتكتافة حسانته في حالة الزبائن الدائمين (defected customers) جراء تعامل الشركة معه على أساس الصفة وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق الرضا.

ب- تزايد أهمية قطاع الخدمات: ولأن الخدمات في قيمها الأكبر والأهم يتطلب التفاعل مع الزبائن، لهذا فإن الشركات أصبحت أكثر اهتماماً بالجانب الأنعم في التفاعل مما يعني أن العلاقات هي الناطق الأكثر حرجاً في رضا الزبائن.

ج- إنشاء القيمة: إن عملية البيع هي المعادل للصفقة الواحدة، أي أنها نقطة واحدة في العلاقة مع الزبائن، وهذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة مع زبون عابر أو أن تكون على أساس العلاقات طويلة الأمد بمثابة مرحلة في سلسلة متاهية القيمة في هذه العلاقة.

2 أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن:

ذكر "فيليب كوتلر" في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة التسريح قولها لزبائنها:

'كن منتجاتنا مضمونة لتحقق لكم 100% من الرضا، أعيدها لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك منسبياً لها أو نعيد لكم ثقوقكم، من أجل لياقتكم، لا نريد أن نقدم لكم شيئاً لا يحقق رضائكم' وفيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها الزبائن قائلة:⁽²⁾

- الزبون هو الشخص المهم الحاضر في المكتب.

- الزبون ليس منا، بل نحن منه.

- الزبون ليس عقبة أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا، نحن لا نقدم له خدمة، هو من يقدم لنا خدماته.

- لا يفيد الصراع معه لا أحد ينتصر أمام الزبون.

- الزبون يكلمنا عن حاجاته، ونحن من يلبّيها بها يحقق أكبر قيمة له ولنا.

¹- تجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الموزان لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،الأردن، 2005، ص 305.

²- P. Kotler, marketing management, and lyse, prenticehall inc, 1994, p. 144

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

من خلال هذا المثال تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل المؤسسات تسعى للحفاظ بزيائتها، لأنها أدركت أن الزبائن هم رأس المال حقيقي بدونه تفقد المؤسسة شرعيتها، وهنا تأتي أهمية إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة:⁽¹⁾

- تحقيق ولاء الزبائن.
- تحقيق خدمات شخصية للزبائن الفرد.
- معرفة أكثر بالزبائن.
- التميز على المنافسين.
- تحديد الزبائن الذين يحقون أكبر مردودية للمؤسسة.
- رفع العائد الناتج عن الزبائن الواحد.
- التسريع في تنفيذ الطلبات.
- الحصول على زبائن جدد.
- تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن.
- تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد.
- تحسين الاسم التجاري للمؤسسة، وولاء الزبائن للمؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن :

تشير إدارة العلاقة مع الزبائن إلى طريقة عمل المؤسسة باختيار الزبائن كرأس المال capital client أي كأصل أساسى من أصولها وكمورد للربح وأساس للميزة التنافسية المستدامة، وبذلك فإن إدارة العلاقة معه تستلزم المعرفة المعمقة والمركزة عنه، وموافقته في كل لحظة رغباته ومطالبه والالتزام بتتطور حاجاته، بمعنى أن غاية العلاقة هي خلق أكبر قيمة للمؤسسة من خلال جعل الزبائن رأس المال وجاء تعريفه كما يلى:

رأس المال الزبائن هو مجموع القيم الدائمة في حياة زبائن المؤسسة وكلما كان وفاوئهم كبيرا كانت قيمة رأس المال الزبائن مرتفعة، وقد قام كل من Leno Rust Zeithane بوضع ثلات محددات مذركة للعرض رأس المال الزبائن وهي:

- 1- **القيمة المدركة للعرض:** وتعلق بجودة المنتوج ومدى تميزه عن غيره من المنتجات من حيث السعر، سهولة الشراء والاستعمال، بمعنى أن القيمة تظهر بشكل جلي عند تروع المنتجات وتعقدها.

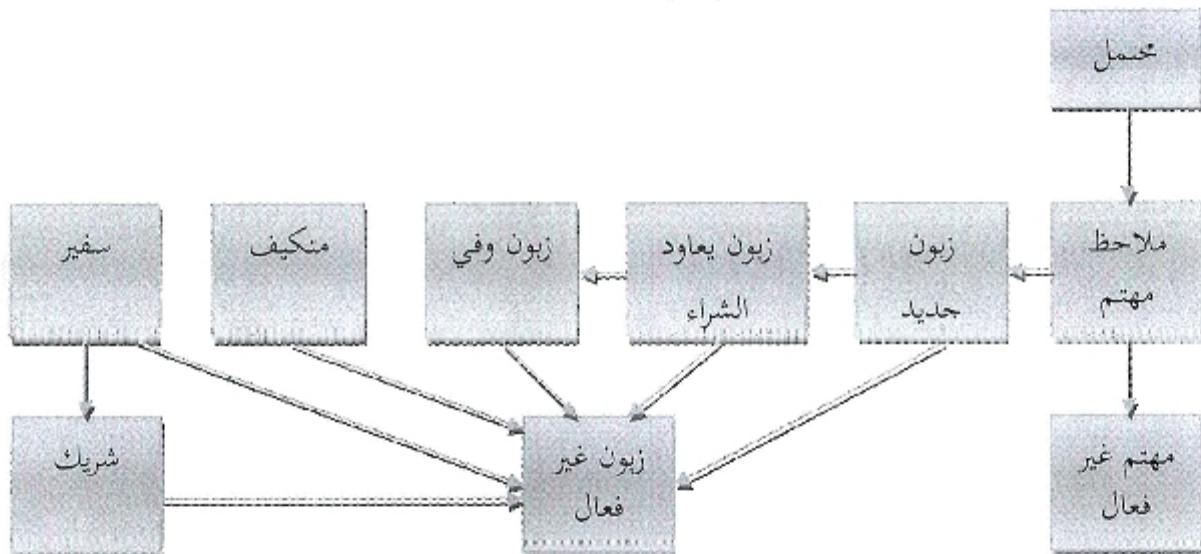
⁽¹⁾ بلوم تير، "50 طرقية فعالة لاحتفاظ بعميلك"، مكتبة جري، الرياض، 204، ص ص: 63، 64.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبون

2- العلامة: ولها قيمة معنوية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في إرضاء الزبائن خاصة في حالة وجود عدة منتجات ولها قوة تأثير كبيرة، إذ يمكن للعلامة أن تتمي قيمة المنتج في أعين الزبائن بالاعتماد على الإشهار ووسائل أخرى من وسائل الاتصال.

3- العلاقة: وهي الفترة التي يكون فيها الزبون وفيها المؤسسة من خلال تقييمه لمستوى العرض ومدى ارتباطه وتعلقه بالعلامة، ويمكن للمؤسسة أن تبقى علاقات من خلال برامج الولاء والتعرف على الزبائن عن طريق إعداد قواعد البيانات المتعلقة بهم، فالعلامة يجب أن تكون فردية بين المؤسسة والزبون،⁽¹⁾ وتبعاً للمتغيرات التي يعرفها كل قطاع فعلى كل مؤسسة أن تحدد أي من هذه المحددات تعد فعالة بالنسبة لها، كما هو موضح في الشكل المولى:

الشكل رقم (08): سيرورة تطوير الزبون



Source : Kotler et Dubois, MARKETING MANAGEMENT, edition pearson, 2004, p 84.

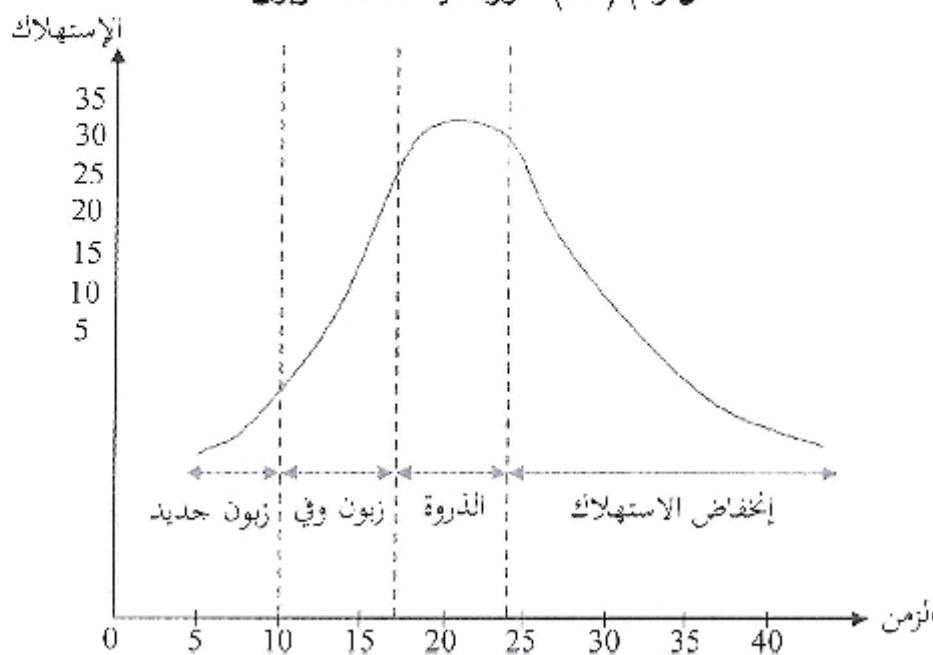
وبتوضّح من خلال هذا الشكل بأن إدارة علاقّة الزبون لا تكون عبر خطوة واحدة أو لحالة معينة بل يجب أن يكون لها الدور في كل المراحل من أجل تحقيق وفاء الزبائن ففي أول الأمر تجد الزبون المحتمل suspect، ويمثل كل فرد أو مؤسسة بإمكانه شراء منتج المؤسسة، وتسعي هذه الأخيرة لتحويله إلى زبون مهم، وهذا تبعاً لربحية ومدى إسهامه في التعرف بالمنتج، فتفوم المؤسسة بتحفيزه للشراء للمرة الأولى، ثم إعادة الشراء حتى تصنّع منه زبونة وفي، وبعدّها يصبح زبوناً متكيفاً مع المؤسسة ثم سفيراً لها، إذ لا يكتفي هو بالشراء فقط، بل يدفع الآخرين أيضاً، وفي الأخير يصير شريكاً للمؤسسة، كما تجدر الإشارة إلى أنّ الزبون قد يصبح غير فعال في أية مرحلة، فعلى المؤسسة إعادة تشبيطه وتنعييه بوسائل

١- بلوم تيم، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبون

عديدة، انطلاقاً من الشكل أعلاه، فإن الزبون يمر خلال فترة تعاونه مع المؤسسة ومنتجاتها بعدة مراحل تجتمع كلها فيما يطلق عليه دورة حياة علاقة الزبون وهي موضحة في الشكل المولى:

الشكل رقم (09): دورة حياة علاقة الزبون



Source : Divier Netter, nigel hill satisfaction client de la conquete alla fidelisation edition eska ? paris, 2000 p.38

ويجب على المؤسسة أن تتفاعل مع دورة حياة الزبون عن طريق إدارتها بشكل صحيح يجعلها تستفيد من مردودية كبيرة من جراء ذلك، لأن إقامة علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع الزبون ركيزة جوهرية لبناء مزيجاً تناصيًّا مستداماً وفي مصلحة كلا الطرفين، فهي من جهة تضمن تدفقات مالية ومحورية معتبرة، وهو ما يعد مؤشراً قوياً لبقائها، وتتضمن سعادة زبائنها كطرف ثالثي من جهة أخرى، وذلك لمسؤولهم على النتائج التي يرثبون فيها بالشكل الذي يتحقق لديهم القناعة بأنهم الاهتمام الأول لهذه المؤسسة.

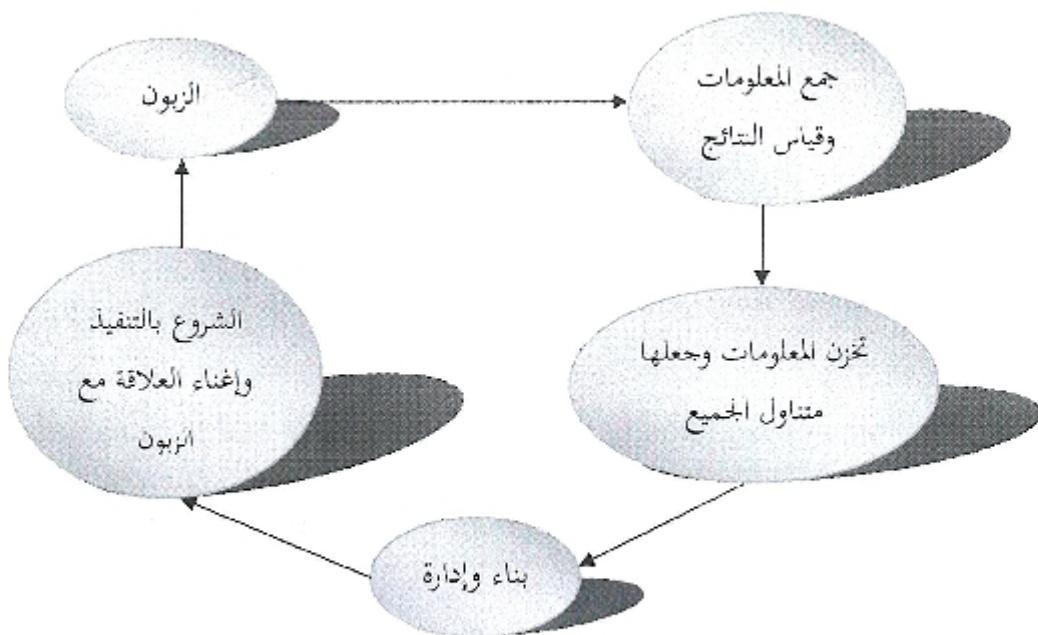
المطلب الرابع: نظام إدارة العلاقة مع الزبون:

1- مفهوم نظام إدارة العلاقة مع الزبون:

برزت فكرة إنشاء نظام يدير العلاقات مع الزبائن مع توسيع الشركات من حيث عدد الفروع وزيادة التقسيمات الإدارية، فتصبح هناك حاجة ماسة لهذا النظام لتقليل تكاليف الاتصالات، بحيث يكون النظام هو الذي يتولى أمور الزبون.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

الشكل رقم (10): آلية عمل نظام إدارة علاقات الزبائن



Source : www.timelines.net / data sheet/crm.pdf

ويعتبر نظام إدارة خدمة الزبائن واحداً من أهم العمل، التي تتبع متابعة نشاطات البيع والتسويق بحيث يعمل في الدرجة الأولى على جعل الزبائن محور الاهتمام الأساسي، فيساعد على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع عن طريقه المنشأة إنجاز كافة الأعمال البيعية وأعمال المتابعة.

2- عناصر إدارة العلاقة مع الزبائن:

١- إدارة الحسابات: (١) يساعد النظام على معرفة زبائنه ومنافسيهم وشركائهم بشكل أفضل عبر إدارة سريرية من خلال :

- إدارة وتحري عن عدد غير محدود من الحسابات التي يمتلكها زبائن أو منافسيه أو شركاء لمشائخهم وما يتعلق بتلك الحسابات من عذائين ومسؤولين وفرص بيعية متاحة مع إمكانية إنشاء علاقات فيما بينهما.
- القدرة على إنشاء حقول جديدة من قبل المستخدم ذاته لكل حساب يمكنه من إضافة حجم المعلومات ملحقة بالحسابات وحسب رغبة المستخدم وحاجته.
- متابعة كافة الاتصالات مع أي زبون أو حساب سواء عبر وسائل البريد الإلكتروني المتبادل أو ملاحظات زيارات رجال المبيعات أو المواعيد التي يتم تحديدها أو مداولتها مع أي من مسؤولي أو موظفي الزبائن.

١- طلعت أسماء عبد الحميد، التسويق الفعال، كيف توجه تطبيقات القرن 21، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص: 209

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

2- إدارة فرص المبيعات والتسويق:

تعد إدارة علاقات الزبائن إدارة المبيعات والتسويق في المنشأة على وضع استراتيجية البيع والتسويق المناسبة لنشاطها التجاري التي تساعدها على النجاح والفوز بالفرص والصفقات التجارية وبشكل لم يسبق له مثيل عبر تعرفكم بشكل دائم وعبر النظام على مسار المبيعات وعوامل النجاح والفشل في أعمالكم من خلال:

- إدارة فرص البيع بدءاً من كونها مجرد فرصة متوقعة وحتى إنتهاء الصفقة إما بالفوز بها أو خسارتها أو إهمالها مع ربطها بشكل كامل مع حسابات الزبائن ورجال المبيعات وخطط البيع.
- المساعدة في تحديد أهداف كل فرصة محتملة وإيراداتها المتوقعة ومصاريفها.
- تحليل فرص البيع وتحديد عوامل النجاح والفشل من خلال الصفقات التي تم الفوز بها والتي لم يتم الفوز بها وتاريخ انتهاء الصفقات والصفقات التي تم الاستغناء عنها أو تجاهلها.
- القدرة على التنبؤ بالمبيعات والإيرادات المتوقعة والأرباح التي تم تحقيقها والتي لم يتم تحقيقها.
- ربط الفرص التسويقية بخطط البيع المناسبة التي تم إعدادها من قبل إدارة المبيعات والتسويق.
- توفير قاعدة معلومات بالمشاكل والحلول التي يمكن أن تعرّض زبائن منشئك وبالتالي تساعد في حلها بسرعة عند حدوثها.

3- تحليل البيانات وإعداد التقارير:⁽²⁾ إن النظام أداة فعالة للتحليل وإعداد التقارير متى باز ذلك الوصول إلى المعلومة المبنية على مجريات العمل من خلال:

- الوصول إلى التقارير الجاهزة التي يوفرها النظام كتقرير توقعات المبيعات، الزبائن، النشاطات التجارية ونحوها.
- تمكين المستخدم من بناء وتصميم ما شاء من التقارير حسب حاجته من خلال "مصمم التقارير" الملحق بالنظام.
- إمكانية الحصول على تقارير مدعومة بالرسوم البيانية.
- إمكانية ربط تقرير بمعلومات من خارج النظام حسب الحاجة.

4- إدارة الوقت: انبوب عنصر هام في كافة الأعمال التجارية وقد راعى النظام هذه الناحية من خلال:

- تحديد النشاطات والمهام التي ينبغي القيام بها لكل فرد من أفراد رجال البيع.
- جدولة اointments مع الزبائن أو بين أفراد فريق العمل.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزيون

- المساعدة في إسناد المهام لأي فرد من أفراد المبيعات بعد تحديد أوقات الفراغ لديهم.
- تنسيق العمل بين العاملين في قسم المبيعات والتسويق
- أداة لتبييه المستخدم بالمواقع وانهاء المطلوب تفيذه عند حلول موعدها.

5- **إدارة الوثائق:** يحتوي النظم أداة فعالة لمتابعة كافة الخطابات والرسائل والوثائق المرسلة أو المستلمة من الزيائن أو الزبائن المحتملين من خلال إدارة تلك الوثائق والمعلومات مركزياً وربطها مع حسابه عند إرسالها أو استقبالها عبر :

- المساعدة في إنشاء قوالب جاهزة تكون أساساً للوثائق والخطابات والبريد الإلكتروني الذي يتم إرساله للزبائن ويشكل دائم متكرر.
- إرسال الرسائل أو الخطابات من خلال النظام عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني.
- جلب أي وثيقة من خارج النظام وربطها مع الزيون المذنب لإسنادها إلى نبذ الملاحظات أو المرفقات.

6- **خدمة الزبائن:** يساعد النظام المنشأة على الحفاظ بزيائتها من خلال تقديم خدمة متميزة لهم وذلك عبر العناصر التالية:

- الاهتمام بالمشاكل التي ترد من الزبائن وحفظها والعمل على حلها.
- الحفاظ على المعلومات الخاصة بالمنتجات التي تقدمها المنشأة وما يتعلق بها من مشاكل لتساعد مسؤولي خدمة الزبائن على خدمتهم بالشكل الأفضل.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

المبحث الرابع: كيفية إدارة العلاقة مع الزبائن:

المطلب الأول: خلق قاعدة بيانات لأعضاء السوق المستهدف:

تحتاج المنظمة لخلق قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقي المستهدف لاستخدامها كمراجع مهم

في المحادثات التي سوف تتم مع الزبائن فيما بعد.

1- مفهوم قاعدة البيانات:⁽¹⁾

تعرف قاعدة البيانات بأنها جمع البيانات وتخزينها على الحاسوب الآلي، بهدف الإمداد والاستفادة والتفاعل للوصول إلى المعلومات.

2- مفهوم قاعدة البيانات التسويقية:

تعرف بأنها استخدام المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من الزبائن الحالين والمستقبلين، والمنافسين والسوق وإنواعه الداخلية وتخزينها في قاعدة بيانات الكترونية (حاسوب آلي)، لتركيز الأنشطة التسويقية تجاه الأهداف.

3- أهمية قاعدة البيانات التسويقية : تتضمن أهميتها فوائد البيانات التسويقية، فيما يلي:

- تيسير العملية حيث تتيح للمسوق:
- التعرف على أفضل الزبائن.
- الحصول على المزيد من المبيعات من زبائنه الحالين.
- أن تكون حملته الترويجية في المكان والزمان المناسبين.
- تمكن المنظمات من تطوير رؤية شاملة لقيمة ازدحام الخواص بالفئات المختلفة من الزبائن.
- تساعد في تحديد حجم الاستثمار المطلوب لكل فئة من فئات الزبائن.
- تساعد في تحديد أسعار البيع والأرباح الحقيقة من البيع للزبائن.
- تساعد في تحديد أسماء أعضاء فريق الشراء بمنظمات الأعمال من حيث:
- أعمالهم، تواريخ ميلادهم، الأطعمة المفضلة لهم.
- تساهم في وضع الاتفاقيات الحالية معهم.
- تقييم وضع المورد في أعمال الزبائن.
- تقدير مدى فرقة المنافسة في كل من: عملية البيع، خدمة العملاء.

¹- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، ص: 116.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

- 4- مكونات قاعدة بيانات ازبائن: تكون قاعدة بيانات الزبائن من البيانات التالية:
- المشتريات السابقة للزبون.
 - اسم الزبون وعنوانه، ورقم هاتفه.
 - بيانات ديمografية خاصة بالزبون مثل: عمره، دخله، عدد أفراد أسرته ...

5- الشروط الواجب توفرها ومراحلها قبل بناء قواعد البيانات التسويقية: ⁽¹⁾

- أن تكون أهداف قاعدة البيانات التسويقية ووظائفها متناسبة مع أهداف المنظمة.
- أن تكون أهداف قاعدة البيانات التسويقية واقعية وقابلة للتغيير.
- تحديد وتنظيم وظائف قاعدة البيانات التسويقية.
- الالتزام بتطوير وتحسين المستويين.
- تكوين قنوات دعم نظام إدارة علاقات الزبائن.

6- مصادر جمع المعلومات اللازمة لبناء قاعدة البيانات التسويقية:

نها، مصادر جمع المعلومات اللازمة لبناء قاعدة البيانات التسويقية للمنظمة فيما يلي:

- 1- تقارير المبيعات.
- 2- سجلات الخدمة.
- 3- سجلات الفواتير.

مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

* عائدات زبون معين لا يمكنها أن توضح كل الأمور بالنسبة للمؤسسة، فالزبائن كثروا الشراء يمكنهم الحصول على تخفيضات كبيرة في السعر، والاستفادة من بعض المميزات الإضافية لكنهم من الممكن أن يحققوا أرباحاً للمؤسسة، مثل الزبائن العاديين الذين يدفعون أكثر، ويحصلون على خدمات أقل.

* تم الاستفادة من المعلومات في ربط العلاقات بين بعض العناصر مثل:

- تحديد مدى قيم زبائن المؤسسة بالاستفادة من إمكانات الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة لحجم الشراء.
- تحديد الزبائن الذين يقومون بالشراء من شخص معين.
- تحديد أنواع الزبائن الذين يقومون بالاستفسار أكثر من الزبائن الآخرين.

١- طلعت نجدة عبد الحميد، التسويق للعمل: مرجع سبق ذكره، ص 120

٢- كار رون، دون بلوهويك، سرث الأذكياء الكامل، خدمة العملاء المتميزة، دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2001، ص 81

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

المطلب الثاني: إنشاء نظام فعال للاتصالات مع زبائن المؤسسة:

يؤدي إنشاء نظام فعال للاقات مع الزبائن إلى وجود علاقات تبادل مربحة لكل من المؤسسة وزبائنهما، وبناء تلك العلاقة على الثقة المتبادلة فيما بينهما.

هذا، وتتمثل أهداف إنشاء نظام فعال للاتصال مع الزبائن المؤسسة فيما يلي:

١- تأسيس علاقة شخصية بين الزبائن والمؤسسة: ويطلب ذلك ما يلي:

- أن يتمتع العاملون بالمؤسسة بروح الإتصال الإيجابي للزبائن، بمعنى أن يسمعوا ويناقشوا أو يطرحوا الأسئلة، للتعرف على آراء ومقترنات الزبائن من السلع و الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة.

- أن تعمل المؤسسة على إجراء مقابلات، أو تشكيل مجموعات لمناقشة مع الزبائن، للتعرف على آرائهم ومقترناتهم الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة والمؤسسات المماثلة.

- أن تقوم بتطبيق برامج فوائد العضوية والتي يتم فيها التمييز بين أربعة أنواع من برامج العضوية التالية:

أ- برامج مكافأة الزبيون المتكرر: مثل: شركات الطيران التي تقوم بمنح نقاط المسافرين على خطوطها، يمكن أن تستخدم للحصول على رحلات مجانية، أو الحصول على درجة أعلى في الطائرة، كما يمكن منح نقاط إضافية عند تسوق الزبون في أوقات معينة وفي أيام معينة.

ب- برنامج نادي العضوية: وفيه يتم منح عضوية مجانية للمتعاملين مع المؤسسة، أو في مقابل رسم اشتراك بسيط بحيث يتمتع المنتهي لهذا النادي بخصومات على بعض السلع والخدمات، ودعوات لاجتماعات محلية وشهرية، ولحضور برامج خاصة مثل الحفلات الموسيقية.

ج- برنامج لكتاب الشخصيات المهمة المتعاملة مع المؤسسة: وفيه تحدد المؤسسة أكثر زبائنهما قيمة ويتم معاملتهم معاملة الأشخاص المهمين كما يلي:

- خدمة الاتصال المجاني لهم دون الانتظار لأوقات طويلة.

- تقديم امتيازات خاصة لهم مثل:

- تقديم خطوط الطيران الأولى لحجز التذاكر للمسافرين على خطوطها دائماً.

- تقديم مكافآت في مستويات مختلفة من العمل المطلوب.

- تكليف أشخاص معينين للقيام بخدمتهم

- مراجعة الفواتير المقدمة لهم بعناية

تزويدهم بمعلومات حديثة أو تقديم تصميمات خاصة بالمنتجات الجديدة

- تقديم تسهيلات خاصة لهم مثل:

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

- قيام خطوط الطيران بتوفير بعض الاستراحات لأكثر الركاب سفرا بطائراتها.
 - قيام البنوك بتوفير أماكن استقبال خاصة لأصحاب أكبر الأرصدة لديها.
 - المطاعم التي تخصص أماكن خدمة متميزة لزبائنها الدائمين.
 - برزامح خاصة لتقدير الزبائن، ويتم فيه اختيار الزبائن المهمين، وتكريمهم في احتفال رسمي.
- 2- وجود حوار مستمر بين المؤسسة واتباعها يتم إيجاد حوار مستمر بين المؤسسة والزبائن عن طريق ما يلي :
- قيام المؤسسة بإرسال خطابات للزبائن بهدف:
 - تقديم الشكر لهم بسبب تعاملهم مع المؤسسة.
 - تذكيرهم بأن يضعوا المؤسسة في اعتبارهم عندما يحتاجون إلى منتجات وخدمات في المستقبل.
 - اقتراح كيفية تعاملهم مع المؤسسة في حالة حدوث أي مشكلة.
 - الإجابة على استفساراتهم.
 - تقديم المعلومات النافية التي يحتاجونها. - الاتصال المباشر بالزبائن، وتجاوز جميع الحواجز التي يضعها الموزعون و الوكلاء أمام المؤسسة ويتم ذلك على طريق:
 - إنشاء موقع الكتروني للمؤسسة.
 - فتح مراكز صيانة لدى المؤسسة.

- وضع بطاقة مكتوب فيها اسم وعنوان المؤسسة، وعنوان البريد الإلكتروني، وإرفاقها في كل عبوة من منتجات المؤسسة، أو كتابة ذلك على علaf كل عبوة من منتجات المؤسسة.

وكمثال على ذلك قامت شركة الشحن fedex بإنشاء موقع على شبكة الانترنت يتيح لزبائنها فرصة متابعة مسار الطرود المرسلة من قبلهم خطوة بخطوة، والاستفسار من الشركة في أي شأن يدور في أذهانهم حول الطرد الخاص بهم، ومن خلال الموقع تصل إلى الزبائن جميع المعلومات التفصيلية الدقيقة التي يرغب في الحصول عليها ومعرفتها.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

المطلب الثالث: تقييم أهم الزبائن في القطاع السوقي المستهدف:

يتم تقييم أهم الزبائن في القطاع السوقي المستهدف كما يلي:⁽¹⁾

* حساب ربحية كل زبائن بناءاً على كل من:

- فترة تعامله مع المؤسسة والتي يتم حسابها بالمعادلة التالية:

متوسط حجم المبيعات السنوية الخاصة بزبون محدد \times متوسط عدد السنوات التي قضاها الزبون في العامل مع المؤسسة.

- العائد المتوقع من الزبون: ويتم حسابه على أساس قيمة الدخل المستقبلي المتوقع من الزبون.

* حساب متوسط تكلفة خدمة الزبائن:

فوفقاً لقانون باريتو أو قاعدة 20/80، نجد أن 80% من إجمالي حجم المبيعات، ومن أرباح المنظمة تأتي من 20% من الزبائن، ومن ثم يمكن القول بأن إجمالي تكاليف خدمة الزبائن تحدث بسبب 20% من الزبائن، هذا بالإضافة إلى 80% من المشاكل التي تحدث تأتي بسبب 20% من الزبائن.⁽²⁾

ويوجه عام يتم اختيار الزبائن الذين يزيد العائد المتوقع منهم عن نفقات الاحتفاظ بهم، أما بالنسبة للزبائن الذين يتساوون العائد منهم مع نفقاتهم، فيتم العمل على زيادة العائد منهم عن نفقاتهم، وذلك عن طريق بيع أكبر عدد من المنتجات والخدمات لهم، كما يتم تقليل التعامل مع الزبائن الذين يقل العائد منهم عن نفقاتهم، أو الزبائن ذوي السلطة السيئ.

ويتم ذلك عن طريق استخدام المؤسسة بطريقة نطيفة إما ب مقابلتهم شخصياً أو من خلال رسالة موجهة إليهم تذكر فيها المؤسسة الآتي:⁽³⁾

- إنه يستحق مستوى خدمة أفضل، لا تستطيع المؤسسة تقديمها له من أجل إرضائه

- إن احتياجاته قد أصبحت أكبر من مقدرة المؤسسة، ولن تستطيع المؤسسة أن تلبى بها.

- إن المؤسسة لا تلبي رغباته، وذلك من الأفضل له أن لا يستمر في التعامل معها حتى لا يصاب بالإحباط.

- إن المؤسسة لا تستطيع الاستمرار في خدمته، ولذلك ترتجح له التعامل مع إحدى الشركات الأخرى. وتقوم المؤسسة باختيار الشركات المنافسة التي تريد مضايقتها، بإهدانها هولاء الزبائن خاصة إذا كانوا ذوي سمعة سيئة.

¹- رون كار، دون بلوهويك، مرشد الانكباب الكامل، مرجع سابق ذكره، ص: 30.

²- منى شفوق، التشريح بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 62.

³- رون كار، دون بلوهويك، مرجع نفسه، ص: 31.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

المطلب الرابع: قياس رضا الزبائن وسبل تحسينه:

1- أدوات قياس الرضا:

أ- القياسات الدقيقة:⁽¹⁾ ومن بينها:

- الحصة السوقية:

تقاس الحصة السوقية من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المؤسسة كما أن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع الزبائن وتتنوعها بالنسبة لكل زبون، بحيث أن هذا المقدار يمكن أن يتضمن في حالة شعوره بعدم الرضا عن منتج المؤسسة كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضٍ عمّا تقدمه من خدمات، وعلىه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل زبون وكمية المشتريات.

- معدل الاحتفاظ بالزبائن:

يمكن قياس معدل الاحتفاظ من خلال معدات النمو ومقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، وقد يكون هذا المقياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

- جلب زبائنجدد:

من أجل نمو مقدار النشاط تبذل المؤسسة كل مجهوداتها لتوسيع قاعدتها من الزبائن والتقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز معهم.

- المردودية:

إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبيون؛ وإنما تعبر عن رضاه أو عدم رضاه والذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعاته، كما أن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح، ولهذا لا ينبغي على المؤسسات قياس مقدار الأعمال التي تجذبها مع زبائنهما فقط، وإنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة، ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

- عدد المنتجات المستهلكة:

إذا كان الزبون يطلب باستمرار منتج المؤسسة في ظل السوق (سوق غير احتكارية) فهذا خير دليل على أنه راض عنها وعن منتجاتها وخدمتها.

¹. محمد فريد المصحن؛ أساسيات السيد وأخرون ،التسويق، الكار الجموعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 86

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

تطور عدد ازبائين:

يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإذا كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد فهذا يعني أن المنتجات والخدمات ثابي أو تفوق توقعاتهم، وهذا يؤثر بالإيجاب على عددهم - خاصة المرتفقين منهم - من خلال الصورة الجيدة التي تتلقى لهم عن المؤسسة ومنتجاتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجانب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحالين وبالإضافة إلى المقاييس السابقة وهناك مقاييس أخرى منها: معدل إعادة الشراء، معدل الولاء، عدد شكاوى الزبائن، قيمة وكمية الردودات.

بـ- القياسات التقريرية:⁽¹⁾

أصبح الزبيون يمثل نقطة ارتكاز للمؤسسة، وقد ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا مثل: الزبون أولاً، الزبون دائمًا على حق وغيرها وفي هذا الإطار لا تعبر القياسات الدقيقة عن الرضا أو عدمه، لأنها تأخذ بعض الاعتبار توقعاته، فهي تنجز بعيداً عن الزبائن، أما القياسات التقريرية فهي، تعتمد على انطباعاتهم من خلال الاستماع لهم، وتتمثل في:

1- إدارة شكاوى الزبائن

2- بحوث حول الزبائن المنقذين

3- بحوث الزبيون الخفي

4- بحوث قياس رضا ازبائين

2- أدوات ووسائل تحسين الرضا:

في ظل البيئة المتغيرة باستمرار والمتغيرة بتنوع المنافسين ووجود تشكيلة واسعة من المنتجات، البديلة أصبح هدف المؤسسة لا يقتصر على تحقيق رضا الزبائن عن الجودة وقياس هذا الرضا فحسب، بل تتعاه إلى تحسينه من أجل ضمان ولاء الزبائن للمؤسسة وعلمتها التجارية، وبالتالي الاحتفاظ بهم وتحقيق استدامة الميزة التنافسية ومن الوسائل نذكر: الجودة المدركة، تحليل عدم الرضا، متابعة الزبيون، ولاء الزبائن، وفيما يلي بعض تفاصيل هذه الوسائل:⁽²⁾

* الجودة المدركة:

إن تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة والذي يتمثل في تحسين الجودة، الغرض منه إرضاء الزبائن، إلا أن قياس الجودة في الداخل ضروري ولكنه غير كافي، بحيث على المؤسسة أن تقوم بقياس رضا زبائنهما أيضاً، لأنه قد تكون الجودة جيدة ولكن رضا الزبائن ليس في درجة هذه الجودة، ويمكن تفسير الاختلاف

¹ -Daniel Ray, Mesurer et Développer la satisfaction des clients, édition d'organisation, Paris France, 2000, P50 - 51.

² -Daniel Ray, op. cit, P. 135.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

بين القياس الداخلي من جانب المؤسسة والقياس من جانب الزبائن فيما يخص الجودة من خلال أربعة مراحل تعبر عن علاقة الزبيون بالمؤسسة والتي تتمثل في:

المرحلة الأولى: إن الزبيون المستقبلي له توقعات وعلى المؤسسة ابحث عن هذه التوقعات من خلال العمليات المتعلقة بالاستماع ثم تقوم بتحويل هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة، ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات الزبائن.

المرحلة الثانية: ويتم التركيز في هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة، كما نفترض المشاركة الفعالة للزبيون، نظراً لمكانته الحساسة على مستوى المؤسسة، والجودة المطلوبة من قبل الإدارية يمكن تحديدها من خلال المعايير وإنمازج التي يجب احترامها ثم يتم تصور العمليات التي تسمح ببلوغ جودة المنتوج المحققة، ويمكن القيام بالقياس الداخل في هذه المرحلة من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة الحقيقة وأهم وسيلة لإجراء المطابقة السابقة تتمثل في الزبيون الخفي الذي يعتبر زبون وهمي له دور أساسي يتمثل في تقسيم مدى احترام المعايير المحددة مسبقاً.

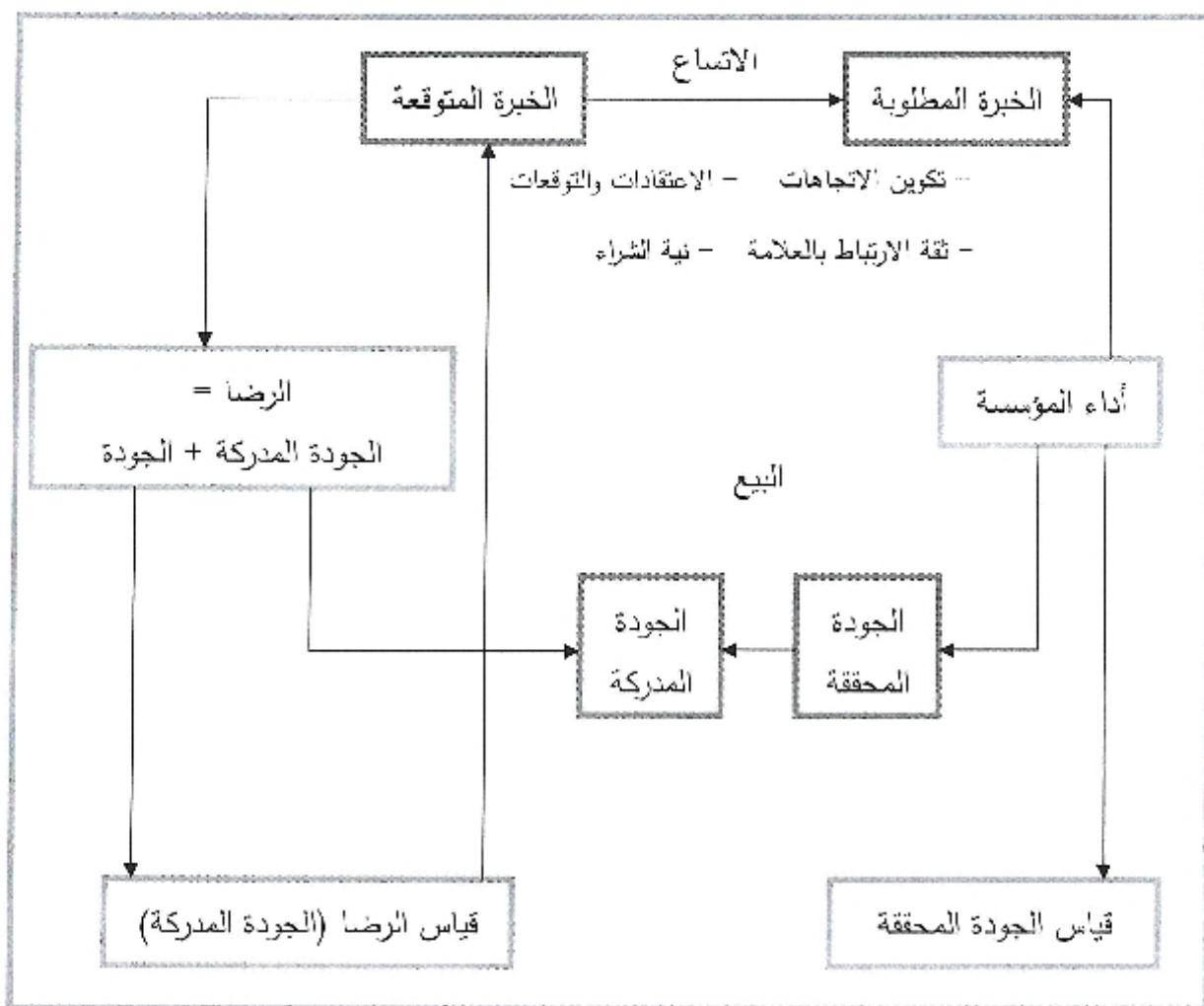
المرحلة الثالثة: وتركز هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للزبيون، وهي عملية اتصالية أو بيعية والتي تسمح للزبيون بعد الشراء باستهلاك المنتوج أو الخدمة بناءً على إدراكات، والتي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها الزبيون عن الجودة.

المرحلة الرابعة: وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين الجودة المتوقعة قبل الشراء والجودة المدركة بعد الشراء والاستعمال، والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا، وإحساس الرضا أو عدم الرضا أنه انعكاس على التوجهات المستقبلية للزبيون حول المؤسسة ومنتجاتها، ففي الواقع تعبر الجودة المدركة على ما يحصل عليه انزبيون فعلاً.

ويمكن تلخيص المراحل الأربع في الشكل التالي:

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

الشكل رقم (11): قياس الأداء وقياس رضا الزبائن



Source : Daniel Ray, Mesurer et Développer la satisfaction des clients, édition d'organisation, Paris France, 2000, P. 35

إن تحسين رضا الزبائن عن الجودة يتم من خلال تقليل الفروق بين التوقعات والأدراكات حتى تتحقق وخلق فجوات إيجابية على مستوى طول كل سلسلة ابتداء من الجودة المتوقعة ووصولاً إليها وفقاً لأصل الفجوة يتم الاختيار للعلاج الملائم هذا بغضن تحويل حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا أي الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراك الإدارة لتلك التوقعات، وقد يرجع سبب وجود هذه الفجوة إلى:

- عدم فاعلية الاتصالات الرئيسية بين الموظفين المتصلين والمديرين مما يحول دون معرفة الإدارة بتوقعات الزبائن واحتياجاتهم
- وجود الكثير من المستويات الإدارية في المؤسسة مما يؤدي إلى بطء أو عدم وصول توقعات الزبائن إلى الإدارة.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن

- عدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة توقعات الزبائن واحتياجاتهم ويمكن انقول بأن الشكل الأساسي الذي يولد هذه الفجوة هو شكل عدم الاستماع للزبائن، ولتحسين الرضا يجب القضاء على المعوقات السابقة.

* تحليل عدم الرضا:

في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسيبة لهذه الحالة ومدة المعالجة ضرورية للرجوع لحالة الرضا، كما أن البحث عن الأسباب يجب أن يكون بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معندي لزبائن مفقود، وهذه الحالة غير ناتجة عن رداءة المنتوج فحسب، وإنما تتعداه إلى مشاكل الإدارة وانقص في الاتصال وغيرها.

* متابعة الزبائن:

إن الهدف من متابعة الزبائن هو إقامة علاقات وثيقة بين الزبائن والمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية، أي أن يعامل كل زبون بصفة منفردة، يأخذ خصوصياته بعين الاعتبار، وهذا أن المؤسسة لتحسينه بأن المؤسسة تتبعه في كل مرحلة من مراحل إعداد التصميمات، صنع المنتوج، بعد تسليم المنتوج.

* ولاء الزبائن:

إن الزبون الذي تكون مردوديته أكبر بمرتين من الزبون المتردد ويكلف خمس مرات أقل من تكلفة جلب الزبون الجديد، ومن هذا المنطلق على المؤسسة أن توجه إستراتيجيتها نحو اعتبار ولاء الزبائن نقطة البداية، والإدارة الجيدة لعدم الرضا تعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا ومنه الولاء، باعتبار وجود علاقة مباشرة بين الرضا والولاء، حيث كلما كان الزبون راضياً كان أكثر ميلاً لإعادة شراء المنتوج والعلامة التي ولدت الرضا ويتمثل العرض من استعمال الوسائل السابقة في تحسين قدرات المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلال:

- تكوين مجموعات بحث لها خبرة في مجال التسويق هدفها إعادة توجيه المؤسسة ومتابعة تقدمها.
- القيام ببحوث القياس المقارن للتحول من القياس الترعي للرضا إلى القياس الكمي.
- تقسيم الأنظمة الحالية للمؤسسة والعمل على تحسينها من خلال إعادة تصميم أنظمة خدمة الزبائن ومعالجة الشكاوى.

الفصل الأول : إدارة العلاقة مع الزيون

- تدريب كفاءات المؤسسة من مختلف المؤسسات لتنمية قدراتهم، وتمكنهم من الاستفادة من تقرير رضا الزيون ومعالجة الشكاوي من أجل تطوير أنظمتهم وإمكانية مناقشتهم للحلول الممكنة.⁽¹⁾

¹ -Daniel Ray, op. cit, P. 37

خلاصة الفصل:

لقد أصبح للزبون مكانة هامة لدى مختلف المؤسسات، إذ جعلت العولمة من السوق ملتقى عالمي لجميع المنتجات والخدمات، مما جعل أدوات واتجاهات الزيارات متغيرة باستمرار وغير ثابتة كما أن وسائل الاتصال والإعلام ذات التكنولوجيا المتضورة جعلت تداول المعلومات حول المنتجات وخصائصها متاحاً للجميع، كل هذا فرض على المؤسسة التفكير في سبيل إقامة علاقة مع هذا المورد المميز وجعله مصدراً لمنتجاتها ومصدراً للمعلومات التي تساعدها في ابتكاراتها من أجل النجاح على منافسيها وباستمرار، ومن أجل الحصول على فرص إعادة تعاملها معه والاستمرار في ذلك، وجب عليها تطوير علاقة تفاعلية ذات منفعة للطرفين ومستمرة وفي أحسن علمية، وهذه العلاقة تكون بالنسبة للمؤسسة بمثابة مصدر دائم للأرباح التي تسمح لها بتوسيع مشاريعها وتنوع تشكيلة منتجاتها مما يوهلها لتحسين وضعيتها التنافسية وكفاءاتها.



الفصل الثاني

الميزة التنافسية

خطة الفصل الثاني

مقدمة الفصل

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية

المطلب الثالث: محددات ومصادر الميزة التنافسية

المطلب الرابع: قياس الميزة التنافسية

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية

المطلب الأول: أدوات التحليل الكلاسيكية

المطلب الثاني: أدوات بورتر

المطلب الثالث: الأدوات الحديثة للتحليل

المبحث الثالث: الإستراتيجية على مستوى النشاط

المطلب الأول: مجال النشاط

المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتكتافس

المطلب الثالث: اختيار إستراتيجية استثمار عند مستوى النشاط

المبحث الرابع: القيمة المضافة المنشأة من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن

المطلب الأول: تحليل تطور الزبائن

المطلب الثاني: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن وقياس ولائهم

المطلب الثالث: الزبيون والميزة التنافسية المؤسسة

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

تسعى المؤسسة بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملاقة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب، أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردتها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة، وهذا الأمر لا يأتي اعباطا بل يستوجب أن تعرف المؤسسة قواعد التفافن القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

إذن نكتنا القول بأن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لميئه الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية :

تحتل الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال التسخير الاستراتيجي تعد بمثابة العنصر الرئيسي الذي يتيح للمؤسسة فرص تحقيق الأرباح مقارنة بمنافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية خيراً ومكانة هامة في كل من مجالى الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها ويمكن تعريفها على أنها:

1- عرف M. Porter: الميزة التنافسية "أنها" تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ويعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.⁽¹⁾

2- كما عرف على السلمي: القدرة التنافسية على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد العتيمز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزيائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واحتلافيها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذي يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث تحقق لهم المزيد من المنافع وأنقيم التي يتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.⁽²⁾

3- أما مصطفى محمود أبو بكر: فعرفها على أن "مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي يجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط."⁽³⁾

4- في حين يعرفها حسن علي الزغبي: على أنها "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات/منتجات للزيائن."⁽⁴⁾

- من خلال هذا يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تفرد المؤسسة وتميزها في أحد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث يجعلها متميزة ومنفردة عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن وتحقق لها بذلك ولاء ورضاء المستهلكين ونفرق من بين مفهوم القدرة التنافسية والميزة التنافسية بحيث الأولى تشير إلى مختلف القدرات والكفاءات والعوامل التي تشکن للمؤسسة دعائم وأسس للتنافس وتعطي وتحقق لها الريادة، أما الميزة

١- M. Porter, "Avantage concurrentiel des nations", Inter Edition, 1993,P.48.

٢- علي السلمي، "ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار عرب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

٣- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجموعية، الإسكندرية، 2007، ص 13.

٤- حسن علي الزغبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 139.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

التنافسية فتمثل عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إبعادها لاستراتيجية معينة للتنافس حيث تشير الميزة التنافسية إلى تفرد وتميز المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص التنافسية :

أولاً: أنواع الميزة التنافسية وهناك العديد من الأنواع وهي كالتالي:⁽¹⁾

[١ - ميزة التكلفة الأدنى:]

معندها قدرة المؤسسة على التقليل من التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، وتحقيقها المؤسسة من خلال امتلاكها لنكتولوجيا عالية، والحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم بالاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف المتمثلة في مراقبة الحجم، مراقبة، الإجراءات مراقبة التعلم، مراقبة الرزامة، مراقبة التموقع، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكتب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

أ. تطبيق ميزة التكلفة الأقل: لا يمكن أن تخفيض التكاليف بصفة الية ولكن تبعاً لعمل جاد و دائم؛ فالمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكب أو أنها تتبع نفس السياسة، وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييراً كبيراً للإستراتيجية بقدر ما يتطلبه من إدراك ووعي من قبل الممميزين وتعود عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة من بين العوامل، المؤدية إلى تخفيض التكاليف حيث أن لكل المستخدمين القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي تمارسه، فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة لقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن ومقارنتها مع تلك المعتمد من قبل المنافسين فيأخذون القرارات بشأنها.

ب. الأخطاء التي يجب تفاديتها:

* التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع: يركز معظم المسيرون على تكلفة التصنيع باعتبار هذا الأخير في نظرهم يسيطر الموارد الكثيرة غير أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تشكل التكاليف جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

* الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يحدث أن تقدم المؤسسات على القيام تشخيص من العوامل تطور التكاليف.

* إهمال الأنشطة الصغيرة أو الغير مباشرة: أي إهمال الأنشطة التي لا تمثل سوى جزءاً من التكلفة الكلية مثل الصيانة.

1- نبيل محمد مرسي، "استراتيجيات الإدارة العليا" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص ص 225-258.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

* التفكير في الهاشم: عادة تهدف العمليات المعتمدة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديدة.

* تهديد التميز: قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر الزبائن، ومن ثم فإن الجهد المبذولة لتخفيض التكاليف يجب أن ترتكز أساساً على الأنشطة التي لا تساهم في تفرد المؤسسة بشكل رئيسي

2- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحفاظ على خصائص فريدة تجعل الزبائن يتعلق بها، ولإنعام الحفاظ على ميزة التميز يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد وتشمل في: الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزامة، التمويع، الالتحاق، التعلم، التكامل، الحجم.

أ. تكلفة التميز: المؤسسة مطالبة بتخصيص مبالغ هامة للحفاظ على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، فمثلاً يتوجب تقديم مساعدة تقنية للزبائن توظيف مستخدمين متخصصين، ولإنتاج أكثر صلابة وقوة يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة وأعلى سعراً، فعداءات المياه المصنوعة من قبل روكيويل تعد الأحسن والأطول عمراً مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تحتاج تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ويرجع ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تكون التكاليف المختلفة، ومن ثم ضرورة ارتفاع درجة التميز بواسطة تنسيق أحسن بين الأنشطة، مثلاً التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين ورزنمانة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليل أجلى التسليم، وتفسر الفرص الضائعة بقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

ب. الأخطاء التي يجب تفاديتها أثناء التميز:

* التميز المفرط: يحدث إذا لم تستوعب المؤسسات الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة للزبائن أو الملحوظة من قبله، وقد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز.

* سعر إضافي مرتفع جداً: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للزبائن وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع قد يؤدي للزبائن إلى التخلّي عن منتجات المؤسسة، ومن ثم فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها.

* عدم معرفة تكلفة التميز: فتعمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما ينتفع من أرباح.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

* التركيز الشديد على المنتج: لا تتظر بعض المؤسسات إلى التميز على إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه العملية فرص عديدة ومستمرة للتميز.

من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد إن أمكن ذلك شريطة ألا تتعارض الواحد منها مع الأخرى حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات.

3- ميزة المنافسة بانسراعة: تجد في هذا النوع من الميزة التنافسية أن السرعة مصدر جديد للتميز التنافسية خلال الأعوام الأخيرة مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة الزمنية لمواجهة تغيرات تنافسية متلاحقة ولها الغرض يستوجب تحقيق ما يلي:

- تبسيط الوظائف داخل المؤسسات وتجزئتها.
- تشكيل فرق عمل فعالة.
- التمتع بالمرنة.
- العمل على الترابط مع المستهلك والمورد بصورة متكاملة.
- خلق حالة من الشعور بالتطورى لدى العمال.
- تطوير الآليات السريعة للتعذية العسكرية المعلومات.

* كيفية اختيار نوع الميزة بالنسبة للمؤسسة: يتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الأخرى بالنسبة للمؤسسة بإتباعها للعوامل التالية:

- جاذبية النشاط.
- حدة المنافسة.
- التكنولوجيا المستعملة.
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن.
- الفرص المستقبلية.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية:

يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائص التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقديم ميزة التنافسية وهذه الخصائص هي:⁽¹⁾

- تستمد من رغبات وحاجات الزبائن.

1- صرباح سماح وربيع مسعود: "دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية": مداخلة في ملتقى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإنكماش في ظل الأزمة العالمية، دائمة، بمجمع رويداتي، برجمعة 16-17-126-2008، من 127-126.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة طولية الأمد وصعبه انتقالها من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسات.
- تبني وتصانع على اختلاف وليس على تشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرض في المستقبل.
- عادة ما تكون مرکزة جغرافياً.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تتبع في كفاءة أداء الأشطة أو في ما تقدمه للزيائين.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن وتحفيزهم على شراء من خلال إدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة.
- لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

المطلب الثالث: محددات ومصادر الميزة التنافسية:

١- محددات الميزة التنافسية^(١)

تتحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية ب نطاق التلاقي وفيما يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين:

أ- البعد الأول: حجم الميزة التنافسية:

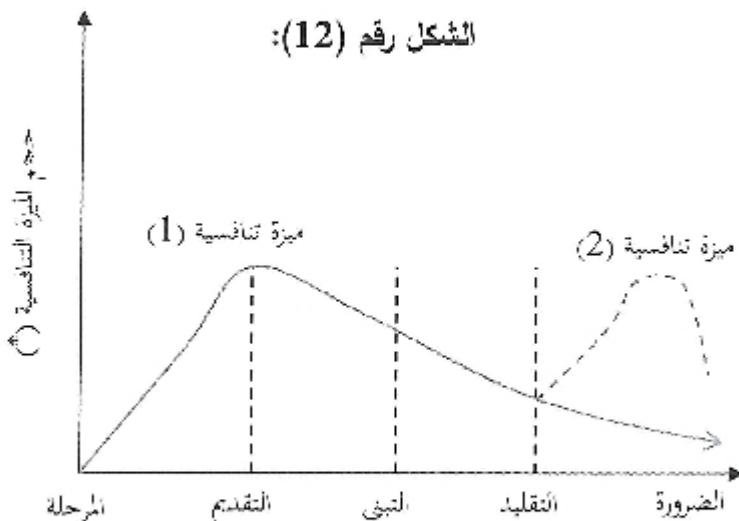
يتتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها تحديد أثرها، ومثلاً هو الحال بالنسبة لدوره حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس القرار (شكل:...) وتبعد دوره حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو التمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة ويعنى اتجاهه إلى تقديم تكنولوجى جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا

١- نبيل محمد مؤمني، ص- ص: 199-198.
(*) : الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/ او سعر مرتفع

الفصل الثاني : الميزة التفاضلية

تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تفاضلية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو الزبون.

الشكل رقم (12):



Source : Reimann, 1989 p.38

2- البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تفاضلية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات متراكبة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود سلسلة متداخلة و متراكبة بين القطاعات السوقية أو النطاق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التفاضلية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التفاضلية هي : (1) القطاع السوقي ، (2) النطاق الرأسى ، (3) النطاق الجغرافي ، (4) نطاق الصناعة.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

جدول رقم (04): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1 - نطاق القطاع السوفي	يعكس مدى تنوّع مخرجات المؤسسة والزيائن الذين يتم خدمتهم، وهذا يتم الإختير ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلها (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكميل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المذكرين قد يحقق مزايا التكالفة الأقل أو انتقديز، و من جنب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصدر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأصمي).
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناصق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا شافية من خلال المشاركة في تقديم نوعية المؤسسة واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة... 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 أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تتنمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة 'بروكتور و جامبل' على إقتصادييات أو فورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية و تشارك في أسلحة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر:

2- مصادر الميزة التنافسية:

هناك عدة مصادر للميزة التنافسية ذكر منها:

أ- المصادر المنموسة: وتشكل المصادر المنموسة كل من التكنولوجيا، والموارد المالية⁽¹⁾

- التكنولوجيا: أكدت الدراسات الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشكل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة التي تظهر من خلال

1- حماد بولندق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"؛ رسالة سينتر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جمعية الجزائر، 2002، ص 48.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

وجود معدات الإنتاج ذات تطور تكنولوجي جيد حتى تسمح بتطوير عمليات الإنتاج وبالتالي تحصل المؤسسة على ثقة قوية من المتعاملين معها مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات، وهذا ما جعل التكنولوجيا مصدراً لميزة التنافسية.

الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية، وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية، حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي للنتائج المالية المتحصل عليها، وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتتمكن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

بـ-المصادر الغير ملموسة: وتشمل المصادر الغير ملموسة كلًا من الجودة، المعرفة، معرفته كيفية العمل.

الجودة: تسعى المؤسسات في بيئه تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على محسن السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية رغبات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك وذلك من خلال البراعة في العمل والتصميم، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة على أكمل وجود مما يؤدي إلى تحسين الإنتاج كماً ونوعاً لتقديم جميع الأداءات الالزمة للزيون لإشباع رغباته، وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر تتمثل في:⁽¹⁾

* **المطابقة:** وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزيون والتي يمكن قياسها.

* **الاستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

* **الصلاحية:** ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

المعرفة: المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة مثل الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، وتحلها وبنفسها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من

¹- فريد النجز، إدارة الجودة الشاملة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص: 217 .

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

الإنجاز، لتحقيق التميز في الأخير على المنافسين، كما أن المعرفة أصبحت تمثل محركاً للإنتاج والنمو الاقتصادي.⁽¹⁾

ـ معرفة كيفية العمل: تعتبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإنقاذ مقارنة مع المنافسين سواء كان ذلك في الميزان الإنداحي أو التنظيمي أو التسويقي، ومن ثم الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية فريدة وستتمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي يجب إثراء محتواها باستمرار والمحافظة عليها لأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة فمعرفة كيفية العمل مورد يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.⁽²⁾

ـ الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصلاً من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبه التقليد من قبل المنافسين، حيث تعمل الكفاءات على بقاء المؤسسة والوصول إلى عدة أنواع من الأسواق، وكذا تطورها من خلال تنمية منتجاتها وخدماتها وذلك بتوصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المؤسسة (رأس المال البشري للمؤسسة)، والتعلم القائم على التجارب في المؤسسة لأجل تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال نشاطها.

إن تهاؤن المؤسسة في الاستثمار في الكفاءات يؤدي إلى تراجع هذه الأخيرة، وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، حيث تقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها المورد البشري، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل مع مرور الوقت، وبالتالي تدهور موقع المؤسسة التنافسي، لذا فال المؤسسة مطالبة بتحديد وتطوير كفاءاتها من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها.⁽³⁾

المطلب الرابع: قياس الميزة التنافسية :

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي:⁽⁴⁾

١- عبد العزيز العلي وأخرون، مرجع سابق ذكره ، ص: 363.

٢- عربية الحاج، "رتبة البحث والتطور كأسس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومداراتها في تكوين الميزانية التقنية المعرفية، كلية إدارة الاتصالات وعلوم الكمبيوتر، جامعة الاتصالات، 27-28 نوفمبر 2007، ص: 15.

٣- عربية الحاج، مرجع نفسه، ص: 16.

٤- ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار البارزوري العلمية للنشر والتوزيع، صان، 2008، ص: 200-203.

الفصل الثاني : الميزة التفاضلية

1- **مقاييس نوعية:** تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن لزيائنا أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التفاضلية وهي :

أ. **النوعية المتوقعة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب. **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناءه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما يعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج. **النوعية القياسية:** ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

2- **مقاييس كمية:** وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المؤسسة في قياس الميزة التفاضلية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمؤسسة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها :

أ. **مقياس جودة المنتج النسبي:** يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك شكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشترين وكما ينصح في الآتي :

نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج - إجمالي مربوّدات المبيعات
إجمالي المبيعات

أو = إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة لزيائنا

إجمالي قيمة المبيعات

ب. **المنتجات الجديدة النسبية:** وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التفاضلية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة، وما تحققه وبالتالي من ميزة تفاضلية مضادة إلى المؤسسة، حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسات في السوق.

ج. **تكليف التسويق:** وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجملة قياساً بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافى المنافسة في تقديم ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المؤسسات.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

د. **الحصة السوقية:** وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تضرر قوة المؤسسة في السوق وكمالي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

كما يمكن بذلك الوقت قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قدرة مبيعات المؤسسة على أقوى المنافسين في السوق وكما يلي: **القوة التنافسية = إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق**

$$\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}$$

وكلما كانت النتيجة تقترب إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قدرة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة هي الأقوى والقائدة للسوق تكون قيمة مبيعاتها تمثل بذلك الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

هـ. **نسب الربحية:** وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها، ومن

أبرز هذه النسب هي:

$$\text{هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} \times 100$$

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} \times 100$$

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} \times 100$$

ويطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تتوقف على مدى تطبيق المؤسسة لنظام الإدارة الإستراتيجية كنظام يمكنها من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال، من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها، وأن فعالية هذا النظام مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة المعنى بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية كما أنه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد التوازن بين الفرص الخارجية و نقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية و نقاط الضعف الملزمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، مما يمكن المؤسسة من المفاضلة بين أحد الإستراتيجيات التنافسية سواء كانت إستراتيجية التميز، أو التركيز، أو القيادة بالتكاليف.

المطلب الأول: أدوات التحليل الكلاسيكية:

لقد اشتهرت في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي مجموعة من أدوات التحليل ونالت اهتماماً كبيراً من طرف المؤسسات الغربية، وتم التركيز من خلال هذه الأدوات على تحليل حافظة الأسلحة والت موقع الإستراتيجي للمؤسسة واعتمدت على المعطيات الكمية والنوعية في أن واحد مع اعتبار الكلفة أساساً للميزة التنافسية، ومن أشهرها:

1- دورة حياة المنتوج

يمر المنتوج بدورة حياة ويمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل، وهي على الترتيب⁽¹⁾: الانطلاق، النمو، النضج، ثم التدهور، وتحدد المراحل حسب معدل نمو مبيعات كل مجال نشاط، مردوديته، واحتياجاته المالية، أما قصر أو طول كل مرحلة فيتحدد بحسب طبيعة النشاط وخصوصيات المجال الذي تنشط فيه المؤسسة وتكون هذه الأخيرة مختلفة عن بعضها البعض، وينصح هنا بالاختلاف من خلال الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمان وشدة المنافسة.

وتتطلب كل مرحلة مجموعة من الإستراتيجيات الملائمة لتطورات المنتوج وهي⁽²⁾:

مرحلة الانطلاق: وتأتي هذه المرحلة مباشرة بعد أعمال البحث والتطوير التي سمحـت بإعداد المنتوج من الجانب التقني والتجاري، وتكون المبيعات ضعيفة بحيث لا تغطي التكاليف الثابتة الضرورية للإنتاج، وبالمقابل تكون الاستثمارات التقنية مثل إنشاء التجهيزات وتمويل العمليات التسويقية الموجهة للتعریف بالمنتوج مرتفعة جداً، أما على مستوى التحليل المالي، ف تكون الخزينة سالبة بسبب نقل إنفاقات الاستثمارية

M. Darbelet, L'économie d'entreprise (Paris : Economico, 1982), P. 266 -¹
Ibid., P. 267 -²

مقابل ضعف الإيرادات الناجم عن ضعف رقم الأعمال، وبما أن تكاليف الاستغلال تفوق الإيرادات فإن المردودية تكون سالبة.

أ- مرحلة النمو: وفي هذه المرحلة يعرف سوق المنتوج تطورا سريعا مجموعه من العوامل كتعزيز معرفة المنتوج من خلال الإشهار، وتوسيع شبكة التوزيع وأثر التقليد الذي يعني اتجاه بعض الزبائن الجدد نحو منتوج المؤسسة تقليدا للزبائن الأولي، ويعرف رقم الأعمال في هذه المرحلة نموا، أكبر من المرحلة السابقة، وتبقى الاستثمارات مرتفعة، في حين يتم تغطية التكاليف بسبب ارتفاع الإيرادات، وعليه تكون المردودية مربحة، وتبقى الخزينة سالبة بسبب الاستثمار في الاستثمار، وتنطلب تنمية المنتوج المزيد من التمويل الخارجي.

ب- مرحلة النضج: وتنقسم هذه المرحلة ببطء نمو رقم الأعمال، بحيث تكون المبيعات أقل من المتوسط، وتظهر المنافسة بشكل قوي وتأثير على مبيعات المنتوج، ومن أهم مصادر المنافسة، تقليد المنافسين للمنتوج، مما يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة والمنافسة غير المباشرة من قبل المنتجات البديلة، وسببها في الغالب التطور التكنولوجي، وتبقى خلال هذه المرحلة مردودية المنتوج مرتفعة ولكنها تزول إنني الثبات، أما الخزينة فتبقي موجبة.

ج- مرحلة التدهور: ويشهد المنتوج في هذه المرحلة إقصاء تدريجيا من السوق، بحيث يتم إحلاله بمنتجات لها القدرة على الدائم مع الخصائص الجديدة للطلب، ويعرف رقم الأعمال تلذاً بسبب انخفاض الكميات المنباعة وانخفاض أسعار البيع الناجم عن الضغوطات التنافسية، ويتم التنازل عن بعض الاستثمارات من خلال بيع العتاد وتبديل التجهيزات، وتتصبح الخزينة سالبة وتتدحر المردودية تدريجيا ثم تندفع، وتسمى طريقة دورة حياة المنتوج بتتابع هذا الأخير في كل مرحلة من مراحله الأربع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في كل منها، غير أنه من الصعب تتبع المراحل في حال المؤسسات المعتمدة على تشكيلة من المنتجات، ويفى أن الطريقة تقدم توجيهات إستراتيجية تسمح إلى حد ما بتعديل الموقع التنافسي.⁽¹⁾

2- منحنى أثر الخبرة :

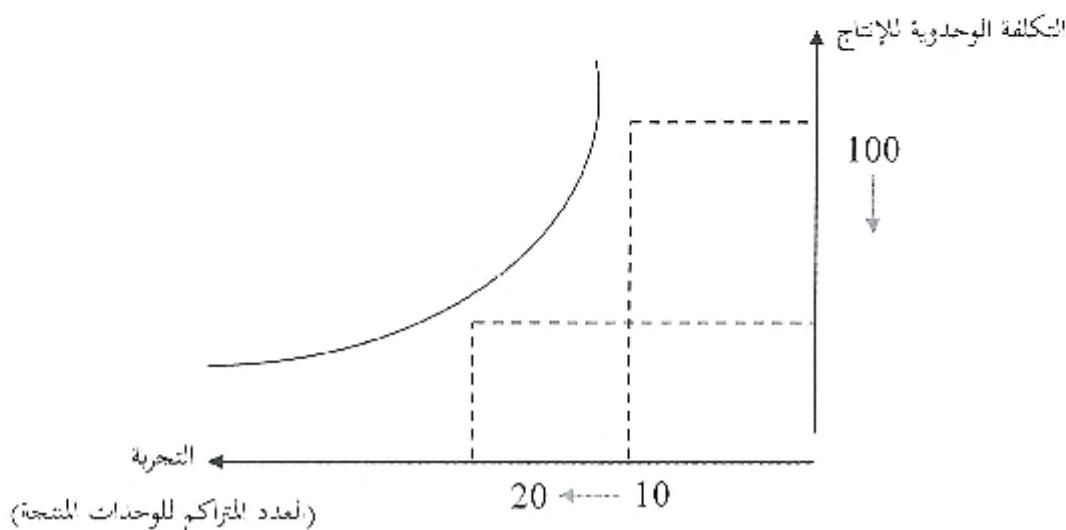
إن انخفاض تكلفة المنتوج لا يتعلق بزيادة حجم الإنتاج فحسب، ولكن يرتبط أيضا بالإنتاج المتراكم من بداية الدخول في العملية الإنتاجية، وبمعنى آخر يرتبط بالتجربة، وينجم عن أثر التجربة تقلصا في التكاليف بسبب تأقلم العمال مع الآلات وتحكمهم في تشغيلها، وهذا كله يتطلب بعض الوقت،

¹- M. Darbelet, Op. cit., P. 267

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

ومن جانب التكاليف تصل المؤسسة إلى تحسين موقعها التنافسي⁽¹⁾، وتفيد هذه النظرية بأن تكلفة منتج أو خدمة معينة تؤول إلى الانخفاض بنسبة مئوية ثابتة عند مضاعفة حجم الإنتاج المتراكم، وقد توصل فرع BCG المعنى Deposit Company Boston safe سنة 1966، إلى وضع علاقة رياضية تمكن من تمثيل انخفاض التكاليف بشكل بياني، عرف باسم منحنى التجربة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): منحنى التجربة



Source : Thietart RA, la stratégic d'entreprise (Paris : Edissience, 1993) P. 121

وتعزى مصادر أثر التجربة إلى اقتصadiات الحجم، التعلم الذي يحقق تحسنا في الإنتاجية، الإبداع وينضم منحنى التجربة أثر التجربة من خلال توزيع المهام الذي يؤدي إلى وفورات في الوقت، اقتصadiات الحجم الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة الوحدوية بواسطة زيادة حجم الإنتاج، بعض المواد بأخرى أقل تكلفة والتوجه إلى تكنولوجيا أكثر ملائمة،⁽²⁾ ويقدم منحنى التجربة توجيهات إستراتيجية وهي:

- حتى تكون المؤسسة أكثر مردودية، فهي مطالبة بتوسيع حصتها السوقية عن طريق تتميم ميزاتها التفاصيلية،

- عندما تكون الإنتاج مرتبطة فعلا بالتجربة، فالإستراتيجية المستعملة من قبل المؤسسة هي البحث

عن أقصى تجربة ممكنة للاستفادة من تكاليف إنتاج دنيا،

- قد تنجح هذه الطريقة في بعض القطاعات وتتحقق في أخرى، بسبب طبيعة وخصائص كل قطاع نشاط.

¹- سيد خطاب علي، الإدارة واتخليط الاستراتيجي (الإسكندرية: دار الفكر العربي، 1985)، ص 333.
²- BCG, op. cit. P. 42

3- التجزئة:

تعد التجزئة الإستراتيجية مرحلة أساسية للتحليل الاستراتيجي، فالنجاح الاستراتيجي مرهون بشكل واسع بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها المستقبلية، وتتصف التجزئة بكونها تتطور خلال الزمن بدلالة عادات الاستهلاك، والإبداعات التكنولوجيا، ويبيّن دور المؤسسة منحصرًا في تقويم و اختيار الأجزاء التي تتخطوي على مردودية عالية مستقبلًا، وتقع التجزئة الإستراتيجية ضمن عملية مسبقة، فهي تأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد، خاصية الإبداع، وكل آفاق المساهمة في نمو المؤسسة وإذهارها، ويقصد بانجزء الاستراتيجي جملة السلع أو الخدمات الموجهة إلى زبائن من نوع خاص، حيث توجد المنافسة والتي من أجلهم يمكن بناء إستراتيجية.

إن التفكير الغالب على التجزئة يدفع إلى تعريف الأجزاء بدقة أكبر وعرض منتجات أكثر تكييزاً وإستهدافاً لاحتياجات خاصة، وبالتالي تسهيل عملية البيع، وتعد التجزئة فعالة إذا ما كانت سديدة وعملية في أن واحد بمعنى:

أ- التجزئة سديدة إذا اختلفت الأجزاء عن بعضها، على أساس متعلقة مباشرة بسلوك المستهلك تجاه المنتجات المعنية

ب- تكون التجزئة عملية، عندما تصل إلى اكتشاف أجزاء متجلسة ضمن مجتمعات مختلفة عن بعضها البعض، حتى يتم تحديد إستراتيجية كل جزء.

وعند انتهاء المؤسسة من تحديد الأنشطة، تأتي الخطوة المواتية، وهي الإجابة عن السؤالين الآتيين:

ـ ما هو الموقع الاستراتيجي لكل نشاط؟

ـ ما هي الموارد الواجب تسييرها لكل نشاط؟

ونكون الإجابة بواسطة طريقة التجزئة الإستراتيجية التي تتيح إمكانية استغلال الأجزاء التي تقدم مردودية عالية، والتي تكون مصدراً لميزة أو مزايا تنافسية تومن الأسبقية على المنافس وتنكشف عن الفرص المستقبلية.⁽¹⁾

ـ 4- اثر الاستراتيجيات التسويقية على الربح (pims) :

Pims^(*) هو عبارة عن مشروع مشترك بين شركة General Electric ومركز Harvard Business School، انطلق في السبعينيات من القرن الماضي وهدفه تحديد أسباب النجاح أو الفشل لمختلف منتجات الشركة وضبط قوانين السوق التي تحكمها، كما يسمح بتوجيه قرارات المديرين في جميع المستويات،

¹-BCG, op. cit. P. 57

(*)- Pims : Profit Impact of marketing strategy

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

وتوسيع فيما بعد ليشمل حوالي أربعة آلاف شركة من مختلف مجالات النشاط، وأغلبها من أمريكا الشمالية، وكان المشروع يبحث في تحديد كل من:

- المتغيرات الإستراتيجية التي تؤدي إلى اختلاف الأداء بين المؤسسات.
- المستوى المعياري للأداء.
- انعكاسات تغير الإستراتيجية على الأداء.
- التغيرات الالزامية لتحسين الأداء.⁽¹⁾

ومن أجل تحقيق أهداف المشروع تقوم المؤسسات المنخرطة بـملاً استمرارات جمع المعلومات التي تم تبويتها إلى الأجزاء الثانية: وصف الأنشطة، نتائج الاستغلال والميزانيات، السوق والمذكرة، المعلومات العامة، توقعات المبيعات المستقبلية، ومقابل هذه المعلومات وتمويل المشروع تحصل المؤسسات المنخرطة على نتائج التحليل التي يستخلصها خبراء Pims باستعمال العديد من الوسائل الرياضية والإحصائية وأدوات التحليل، المالي.

5- المصروفات:

عرفت مرحلة المبيعات النشر التحليل المصوفوي كأسنوب لدراسة الأنشطة الإستراتيجية من أجل الوصول إلى اختيار الثنائيات (منتج / سوق) الأوفر حظا في المدفعة والأضمن لاستمرارية المؤسسة وتوازنها المالي على المستوى المتوسط والبعيد، ويقوم هذا التحليل على تمثيل أنشطة المؤسسة بدواوين يعكس حجمها وزن مجال النشاط في رقم أعمال المؤسسة على محورين، أحدهما داخلي من المؤسسة والأخر خارجي من المحبط⁽²⁾، يمكن أن تشمل العناصر الخارجية كل من: تطور سوق النشاط، معدل النمو ودرجة النضج، أما العناصر الخارجية فتشمل: التصنيب من السوق، المردودية، الإمكانيات الذاتية للتطوير ونقطة القوة، ومن أشهر هذه المصروفات BCG، ADL McKinsey، وقد نقبت سابقاً اهتماماً كبيراً لأنها سهلة القراءة والتفسير، ومن أهم الانتقادات الموجهة للمصروفات يمكن ذكر ما يلي:

- الاعتماد في التحليل على بعدين فقط.
- تجاهل الارتباط بين مختلف مجالات الشاط الاستراتيجي.
- عدم ملائمتها للعديد من الحالات التي تمر بها المؤسسة.
- ربط النجاح بمجرد التموضع دون الاهتمام بالموارد.

¹ - Thietar, op. cit., P. 11

² - ibid., P. 3

³ - D. Giget, op. cit., P. 31

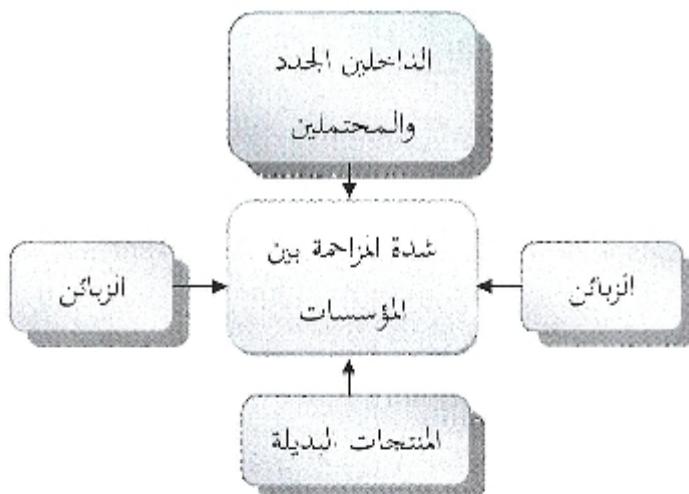
المطلب الثاني: أدوات بورتر

بعد الباحث الاقتصادي بورتر أحد الرواد الذين قدموا مساهمات ومقارنات نظرية لتفسير العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال نموذج هيكل الصناعة، سلسلة القيمة والاستراتيجيات العامة للتنافس ورغم نظرة بعض الباحثين ومفكري مقاربة الموارد الداخلية إلى هذه الأدوات على أنها تقليدية وغير قادرة على تفسير الظواهر التنافسية الجديدة، إلا أنه قد أضاف إلى الفكر الإداري قيمة نوعية مازالت مصدراً للتحليل في مجال الإستراتيجية وخلق الميزة التنافسية.

أولاً: تحويل قوى التنافس

إن دراسة بيئه المنافسة لها أهمية بالغة في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة، إذ لم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداده إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً، وتسمى هذه القوى بالقوى الخمس للتنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (14): قوى التنافس الخمس



Source : M. Porter Choixs Stratégiques et Concurrence

وفيما يلي بعض التفصيل لمختلف قوى التنافس المبنية في الشكل:

1- تهديدات الداخلين الجدد والمتحملين:

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، بحيث تكون لديهم الرغبة في امتلاك حصة من السوق، فيؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً في القطاع، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وقد ذكر بورتر ستة عوامل كبرى تشكل حواجز للدخول وهي:

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

أ. اقتصاديات الحجم: تؤدي اقتصاديات الحجم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزاً أمام الداخلين الجدد، نظراً لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تتحققها اقتصاديات الحجم.⁽¹⁾

ويمكن للجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة كالتصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، قوة البيع والتوزيع، غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تجنب أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متقدمة فيتقلون إلى اقتصاديات حجم درجة عليا.

ب. تمييز المنتوج: ويعني ذلك أن المؤسسات المتوقعة بشكل جيد تمتلك صورة جيدة وزيائن أو فياء، ويرجع ذلك إلى تأثير الإشهار السابق والخدمات المقدمة للزيائن، أو اختلافات في المنتوج، مع مراعاة أسبقيه المؤسسة في القطاع، وبشكل، التمييز حاجزاً للدخول بحيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة حتى يمكنوا من استقطاب بعض زيان القطاع، ويؤدي هذا الجهد أحياناً إلى خسائر في البداية، ويتنطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة⁽²⁾.

ج. الاحتياج إلى رأس المال: تضطر المؤسسات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة من أجل الدخول في المنافسة، وخاصة إذا كانت رؤوم، الأموال موجهة إلى الإشهار أو البحث والتطوير وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة لأنها من الصعب توقع النتائج، كما تتطلب تجهيزات الإنتاج، المخزونات، وقرص الزيان أموالاً معتبرة أيضاً، وهذا يمنح امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.⁽³⁾

د. تكاليف التبديل: وهي تلك التكاليف الآتية التي يتحملها الزبون إثر انتقاله من منتج إلى آخر، ويمكن أن تشمل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالتزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جيد للتسرين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد وتعديل المنتوج، فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فإن الداخلين الجدد إن يبرهنو على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج حتى يقبل الزبون التخلّي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

هـ. الوصول إلى قنوات التوزيع: إن الداخلين الجدد في توزيع منتجاتهم بحد ذاته حاجزاً للدخول، وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع بتصريف منتجاتها فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإيقاع القنوات بقبول تصريف المنتجات الجديدة من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار وغيرها، وإذا كان للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية أو حتى بعض

¹-M. Porter, op. cit.v P. 13

²-Ibid., P. 14

³-BCG, Op.cit., P. 55

الفصل الثاني : الميزة التناافسية

العلاقات الخاصة التي تتيح لهم الاستحواذ عليها، فإن الداخلين الجدد مطالبين بإنشاء قنوات خاصة بهم.⁽¹⁾

و. السياسة الحكومية: تلعب السياسة الحكومية دوراً تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فيإمكانها أن تحفر عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلًا أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة خلال فرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، وتحتطلب استثمارات جديدة مكلفة.⁽²⁾

2- شدة المراحمة بين المنافسين في القطاع:

تأخذ المراحمة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المواجهة من أجل الحصول على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط تناافية قد تكون مبنية على الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد أو تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزيون، ويرجع وجود المراحمة إلى أن هناك من المنافسين من يشعر بضرورة تحسين موقعه، وللعمليات التي تعتمد其 المؤسسات ضد المنافسة أثاراً مهمة على المنافسين، بحيث تدفعهم إلىبذل الجهد للرد عليها، وتكون المراحمة في بعض القطاعات قوية وفي بعضها ضعيفة، وتنجم عن تصافر عدد من العوامل الهيكيلية والمتمثلة في:⁽³⁾

أ. عدد المنافسين في القطاع: إذا كان عدد المنافسين كبيراً فإن بعض المؤسسات تذكر في، اعتماد بعض العمليات دون لفت انتباه المنافسين، أما إذا كان القطاع مركزاً أو مسيطرًا عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات فإنه لا يوجد إطلاقاً إمكانية السهو عن القوى النسبية، حيث يكون بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقها ولعب دور هام في القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.

ب. درجة نمو قطاع النشاط: قد يحول ببطء نمو قطاع نشاط المنافسة إلى عملية تقاسم السوق، وهذا بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدف النوس: فالمنافسة المبنية على حصة السوق تكون أكثر شدة من تلك التي يكون فيها نمو القطاع أسرع، وفي الحالة الأخيرة يمكن للمؤسسات تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية لتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

ج. التكاليف الثابتة: عندما تواجه إحدى الشركات ارتفاع التكاليف الثابتة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة المستعملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلكين من أجل زيادة الطلب.

¹-Ibid., P. 57

²-V. Porter, l'avantage concurrentiel, op. cit., P.15

³-Ibid., P. 18

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

وفي قطاع الطيران مثلا، تكون الرحلات غير مكتملة العدد، ولغرض تغطية للأعباء الثابتة قد تضطر المؤسسات إلى اتخاذ عدة تدابير ، مثل: تخفيضات أسعار التذاكر وتقديم بعض الخدمات المجانية بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

د. غياب التمييز: يشجع المنتوج النمطي على وجود منافسة حادة باعتبار أن المنافسين يمكنون نفس المنتوج، وعندها يستند الزبائن في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة ومن ثم، يركز المنافسون على هذين العنصرين فتكون المنافسة أكثر شدة.

هـ. الرفع من الطاقة الإنتاجية: يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المؤسسات فصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

و. منافسون مختلفون في التصور: إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات يضفي على أفعالها وردود أفعالها نوعاً من الضبابية، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط.

زـ. حواجز الخروج: وهي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تمنع أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:

- أصول متخصصة: وتعتبر حاجزاً للخروج لأن قيمتها السوقية ضئيلة، ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة.
- القيود الحكومية والاجتماعية: تتحسد في عمليات المنع أو الحث التي تفرضها الحكومة على المؤسسات من أجل المحافظة على مناصب العمل وتحقيق الامتنان الاجتماعي، وبالتالي تؤخر أو تلغي قرار الانسحاب.
- الحواجز العاطفية: يحدث أن يماطل المسيرون في اتخاذ قرار الانسحاب لفهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المستخدمين ويختلفون على مسارهم المهني.
- الاعتبارات الإستراتيجية: قد يكون للمؤسسة المنسبة علاقات إستراتيجية مع مؤسست تنتهي إلى نفس المؤسسة الأم، وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الخبرة أو على قدرتها التسويقية وعلى سمعتها في السوق المالية، وقد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لاستراتيجية البقاء، مما يؤخر عملية الخروج.

١- نبيل مربى خليل، الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 64

الفصل الثاني : الميزة التناافية

3- تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تقدم منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة القطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي يإمكانها تأدية نفس وظيفة منتجات القطاع، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة من الحفاظ على وضعية القطاع يكون قادرًا على تحسين الوضعية الجماعية.⁽¹⁾

4- قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع من خلال التفاوض بشأن تحسين الخدمات والجودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعياتهم في السوق، وبالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، وتتأثر قوتهم التفاوضية بالعوامل الآتية:⁽²⁾

أ. حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبائن حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن عمليات الزبائن تأثيراً كبيراً على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبائن التفاوضية.

ب. منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبائن: يميل الزبائن أحياناً إلى الإنفاق من أجل الحصول على معلومات دقيقة عن القطاع حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة والقيام بمشتريات اتفاقية خاصة إذا كان السعر مرتفعاً.

ج. نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع للزبائن بأن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة لأن الباعث يملكون نفس المنتج، ومن ثم يفرض الزبائن على الموردين بعض التنازلات فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

د. امتلاك الزبائن بمعلومات كاملة: في حال حيازة الزبائن بمعلومات كاملة عن الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، فإن ذلك يتتيح له القدرة على الضغط أثناء المفاوضات ويكون في وضعية تضمن له الاستفادة من أسعار ملائمة ومن جودة مقبولة، ويحدث العكس إذا كانت المعلومات قليلة.

5- قوة تفاوض الموردين:

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:⁽³⁾

¹- تبيان مرسى خليل، الميزة التناافية، مرجع سابق، ص: 65.

²- مرجع نفسه، ص: 66.

³- مرجع نفسه، ص: 68.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

أ. درجة تركيز الموردين مقارنة بالزيائن: يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لزيائن متفرجين، التأثير بشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزيائن.

ب. غياب المنتجات البديلة: يتيح غياب المنتجات البديلة زيادة تفاضلية للموردين تزيد معها ضغوطهم على الزيائن وبالتالي تزيد ربحيتهم.

ج. القطاع المشتري لا يمثل زبوناً مهماً: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، بحيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فإنهم يميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد، أما في الحالة العكسية فإن مصير الموردين يكون مرتبطة أكثر بالقطاع المشتري، وعليه فإنهم سيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة وتوفير مساعدات تقنية مثلـ.

د. تميز المنتوج: في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، وعليه سيترك نوع من التبعية لدى الزيائن بحيث لا يستطيع معها التخلص عن هذا المنتوج.

ومن خلال الشكل يتبين أن هناك مجموعة مختلفة من القوى المؤثرة على الحالة التنافسية المؤسسة يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار استراتيجي يتعلق بالتعامل مع زيائتها من خلال دراسة هذه القوى وتحليلها لاستخلاص ما يهمها حول المنافسين الحاليين والمحتملين وتقاويم الزيائن والموردين، ومن دون إغفال تهديد المنتجات البديلة.

2- الاستراتيجيات العامة للتنافس:

تعتبر هذه الاستراتيجيات صالحة للتطبيق مهما كان نوع المؤسسة أو القطاع، وتحث عن الميزة التنافسية المؤكدة، وتسمى استراتيجيات بورتر، وتمثل في ثلاثة استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي:⁽¹⁾

أ- استراتيجية قيادة التكلفة.

ب- استراتيجية التمييز عن المنافسين.

ج- استراتيجية التركيز.

أ- استراتيجية القيادة في التكلفة:

تستطيع المؤسسة أن تحقيق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من أسعار المنافسين، ويسمح السعر المنخفض بالحصول على حصة هامة من السوق، وتحقيق قدر كبير من الربح وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة بانخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية، وأهمها:

- نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص. 74.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

- تتمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الوااعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسى إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
- تقديم منتج أساسى دون أي نوع من الكماليات الإضافية إلى تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن.
- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- تخفيض تكاليف البحث والتطوير والإعلان.⁽¹⁾

ويعد وجود طلب من للسعر من أهم الشروط الازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة ونمطية السلع المقدمة، بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج، كما تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرًا من

الحماية التي تمكّنها من مواجهة قوى التأثير الخمس التي حددها بورتر، وتتمثل هذه المزايا في:⁽²⁾

- بالنسبة للمنافسين، تحظى المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعاً أفضل من حيث الأسعار.
- بالنسبة للزيائن، تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار.
- بالنسبة للموردين، يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- فيما يتعلق بدخول المدافعين المحتملين إلى السوق، تحظى المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعاً تفاضياً ممتازاً يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ومن أمثلة المؤسسات المطبقة لهذه الإستراتيجية: مؤسسة Timex لـالساعات، شركة Fuji للأقلام، مؤسسة Hyundai للسيارات، مجموعة BIC ومؤسسة Oddsiar لصناعة الأقلام الجافة، ومن أهم للمشاكل التي يمكن أن تتعارض هذه الإستراتيجية تركيز المؤسسة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى وعدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة، إضافة إلى إغفال المؤسسة

¹ -M. Vonder cammen, Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir (2002), P. 213

² -M. Porter, l'avantage concurrentiel, op. cit., P. 26

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

لقد وقعتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية، بالإضافة إلى أنه لا توجه محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المؤسسة.

ب- إستراتيجية التميز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية التي تقوم على التميز والإفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها أو خدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة الصناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين، ومثل هذا التميز يسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسباً، وبالتالي، زيادة عدة الوحدات المباعة،⁽¹⁾ كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكافلة التي يتحمّلها المستهلك عند شرائه المنتوج، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتوج مقارنة بمنتجات المنافسين، ولكي تتحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز وجداً مراجعة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية وهي:⁽²⁾

- الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي: ومن أهمها:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
- توافق استخدامات المنتج من رغبات المستهلكين وتتنوعها.

- عدم وجود مؤسسات تنتهي نفسها إستراتيجية التميز.⁽³⁾

- الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة: وهي:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث وتطوير المنتوج، بهدف تعميم منتج بخصائص ومواصفات سمارتفاوند، توافق مع رهبات المستهلك، مع التركيز على الجودة وتحسينها.
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات، واستغلال الوقت ومجهودات الأفراد.
- وجود نظام معلومات تسويفي وخدماتي فعال يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات ويساعده المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانته سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات

١- علي اسلمي، العينات الإدارية في عصر المعلومات (مصر: 2002)، ص 194

٢- سيد خليل مرسى، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 183

٣- سعد غلب واپين، الإدارة الدولية (عنوان، دار البارزوري الدولية، 1999)، ص 160

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

ويطبق هذه الإستراتيجية العديد من الشركات، مثل Rolex للساعات، Nikon وشركة IBM في الحاسوبات، شركة Caterpillar للمعدات الزراعية والآلات الثقيلة.⁽¹⁾

ج- إستراتيجية التركيز:

وتعتبر من الإستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق، وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال العمل في قطاع معين، بحيث تكيف إستراتيجياتها الدافعية وتحددتها على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وينتicipate منخفضة،⁽²⁾ فالمؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله، بل تعامل وتتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق، وتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي تم فيه التناقض وتحديد مدى جاذبيته بناءً على كل من حجم القطاع، ربحية ومدى شدة قوى التناقض الحمس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوفية المستهدفة، كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة، وهي:⁽³⁾

- وجود أعداد مختلفة من الزبائن لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متمايزة.
- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.
- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
- اشتداد حدة قوى التناقض الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعية.
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل، النمو، الربحية.

وبالرغم من أهمية وفائدة هذه الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أن كل شيء مرتبط بمدى جاذبية القطاع، ويمكن التعرف عليه من خلال حجم القطاع، وجود احتمالات نمو السوق وإزدهارها، ربحية السوق، مدى قوة قوى التناقض الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة لمنافسي الرئيسيين، ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة ونقطة قوتها وحاجات القطاع السوقي الذي تشغله فيه، ولهذا السبب تتداشب هذه الإستراتيجية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة الشركات العملاقة في كل الأسواق وعليه، تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات العاملة خدمته بكفاءة، أو تتجاهله نظراً لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها، وبسبب توسيع أسواق أكبر تحقق فيها مداخيل كبيرة وباستثمارات أقل.

¹- ثيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق ذكره، ص 183

²- سعد غائب ياسين، مرجع سابق ذكره، ص 168.

³- سعد غائب ياسين، مرجع سابق، ص 168.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

ومما سبق، للشخص إلى أن المؤسسة من خلال اعتمادها على الإستراتيجيات التنافسية العامة أو ما يسمى باستراتيجيات بورتر، فإن هدفها هو الرفع من تنافسيتها في الأسواق المحلية والعالمية، وهو ما يتم عن طريق اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تراعي استغلال إمكانات المؤسسة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، وتكيفها مع الأسواق التي ترغب العمل فيها، كما تراعي الفرص والتهديدات الناجمة عن البيئة الخارجية.

4- سلسلة القيمة:

وهي أداة للتحليل المقترنة من طرف بورتر تهدف إلى تحديد مصادر القيمة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة، فإذا ما علمنا أن الميزة التنافسية تنشأ عن العديد من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من تصميم، إنتاج، تسويق وغيرها، فمن البديهي أن يساهم كل نشاط في تحديد الوضعية النسبية للمؤسسة، سواء على مستوى التكاليف أو تميز المنتجات، وعليه، فإن المؤسسة حسب بورتر تحصل على ميزاتها التنافسية سواء بممارسة النشاطات ذات الأهمية الإستراتيجية بأقل تكلفة أو بشكل مميز عن المنافسين، الأمر الذي يتطلب فحصاً دقيقاً لهذه النشاطات والنظر إلى كل وحدة نشاط معينة على أنها نظام معد لتحويل مدخلاته إلى مخرجات، وفي ظل وجود نظمين آخرين (أمامي وخلفي)، هما: نظام المورد الذي يقوم بتقديم مدخلاته للمؤسسة ونظام المستخدم الذي يحصل على مخرجات المؤسسة، وكل نظام مكون من أنظمة تحويل مماثلة خاصة به.

وتعتمد سلسلة القيمة للمؤسسة على سلسلة القيمة للموردين ومستخدمي السلعة ضمن نظام معقد، وفي ظل هذا الأسلوب وبمفهوم المذاقة فإنه يمكن تعريف القيمة المحققة لوحدة نشاط معينة على أنه: "ذلك الفر من المال الذي يكون المستهلكون مستعدين لدفعه مقابل ما تنتجه هذه الوحدة والمعبر عنه بإجمالي الإيرادات"⁽¹⁾، وبدل التكلفة ولتحليل تنافسية المؤسسة حسب بورتر، يجب الاعتماد على مفهوم القيمة الذي لا يعبر عن التنافسية خاصة إذا علمنا أن المؤسسات وضمن إستراتيجيات معينة قد ترفع من تكاليفها بإستمرار. وبصفة مقصودة، بهدف الوصول إلى سعر أعلى بواسطة التمييز، ويغرس سلوك التكلفة والمصادر الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية، فإن أسلوب سلسلة القيمة يقوم من الناحية الإستراتيجية بتجزئ المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات المسئولة عن خلق القيمة، ويمكن تصنيفها إلى نشاطات أولية ونشاطات داعمة.

⁽¹⁾-M. Porter : la concurrence selon porter, op, cit, P. 85

الفصل الثاني : الميزة التفاضلية

- أ- تحويل النشاطات الأولية:** تتولى النشاطات الأولية عملية التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، نقله وبيعه للزبائن، وخدمة ما بعد البيع، وتقسام هذه المجموعة إلى:⁽¹⁾
- **الإمدادات الداخلية:** وتضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، مثل الاستلام، التخزين ومتناولة المواد لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.
 - **العمليات الإنتاجية:** وهي النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، إلى جانب تشغيل آلات صيانة التجهيزات، الجمع والتغليف.
 - **الإمدادات الخارجية:** وتضم كافة النشاطات المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات من حيث نقلها، تخزينها، وتسليمها وفقاً لجداول محددة.
 - **الخدمة:** وهي نشاطات تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك ورضاه، وهذا يتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع، كالتركيب، التصليح وتوفير قطع الغيار.
 - **التسويق والمبيعات:** وهي النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق، من سياسات، إستراتيجيات وباقى الوظائف التسويقية، فهي تتکفل بتقديم وسائل تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة.⁽²⁾
- إن كل هذه النشاطات وبحسب القطاع الذي تشغله المؤسسة يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة بالنسبة للميزة التفاضلية.
- ب- النشاطات الداعمة:** وهي دورها نشاطات منشأة للقيمة، وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه لأنشطة الأولية، بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية، وتقسام هذه النشاطات إلى:
- **التمويل:** ويتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة، إذ يمكن أن يرتبط بنشاط محدد مكون للقيمة أو بعده نشاطات، كما أن تكاليف نشاطاته لا تمثل غالباً إلا جزءاً بسيطاً من التكاليف الإجمالية برغم أثرها المهم على التكاليف الإجمالية وعلى التميز.
 - **التطوير التكنولوجي:** يهدف إلى تحسين المنتج والعملية الإنتاجية، بحيث تأخذ نشاطاته عدّة أشكال انطلاقاً من الأبحاث الأولية، ثم تصميم المنتج، إنتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات، مع العلم بأن التكنولوجيا المستعملة في المؤسسات الصناعية عدّة ما تكون مركبة من تكنولوجيا فرعية تستند إلى معرفة وتخصصات تقنية مختلفة.
 - **ادارة الموارد البشرية:** وتشمل النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، تكوينهم، تنمية مهاراتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة، وهذا النوع من النشاطات الذي يصنف.

¹ -M. Porter, L'avantage concurrentiel, (Paris : Dunod, 2000), P. 56

² -M. Porter, L'avantage concurrentiel, op. cit., P.58

المبحث الثالث: الإستراتيجية على مستوى النشاط

مهما تكن التسمية المستعملة سواء الاستراتيجيات التنافسية أو الاستراتيجيات على مستوى النشاط فعلى العموم تشمل هذه الاستراتيجيات الموضوعات المرتبطة بالمنافسة، وتحدد كيفية دخول المؤسسة مجال التنافس بفاعلية، مع التركيز على الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن انتهاجها لتعظيم المزايا التنافسية، والأرباح، وبالتالي إيجاد الموضع الصحيح الذي يعطي الأفضلية على حساب منافسيين.

"ويمكن تعريف الإستراتيجية على مستوى النشاط باعتبارها خطة العمل التي ينتهجهها المديرون الإستراتيجيون لاستغلال موارد الشركة وكفاءاتها المتميزة لاكتساب مزايا تنافسية في سوق أو صناعة وقبل التطرق إلى الخيارات الإستراتيجية على مستوى النشاط يجب تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالنشاط.

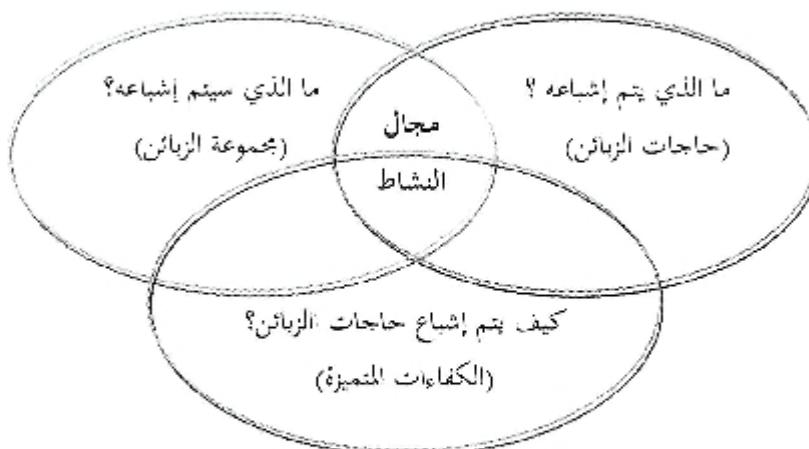
المطلب الأول: مجال النشاط

يجب على المؤسسة تعريف نشاطها وفقاً لثلاثة أبعاد والتي تتحقق في (Derek. Adell) حيث اقترح ثلاثة تساؤلات هي:

- من المطلوب إرضاءه؟
- ما هي الحاجات المطلوب إشباعها؟
- كيف يتم الوفاء بحاجات الزبائن؟

ويوضح الشكل التالي تلك الأبحاث.

الشكل رقم (15): إطار Abell الخاص بتحديد النشاط



المصدر: شارلز هل و جاريٹ جوینز، مرجع سابق، ص89

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

يؤكد مفهوم آبل على ضرورة التركيز على المستهلك والتوجه به، بدلاً من التركيز على المنتج. والأسواق المستهدفة وهذا ما يشكل نوعاً ما من الغموض حول دور الشركة في الوفاء باحتياجات المستهلكين. وباعتبار الحاجة يمكن إشباعها بطرق مختلفة، فإن تحديد النشاط من خلال التركيز على العميل، هو الذي يبين تلك الطرق. ويوجه عام وحسب مفهوم آبل؛ فإن تحديد العمليات المرتبطة بالنشاط يقتضي اتخاذ قرارات تتعلق بمايلي:

- حاجات العملاء.
- جماعات المستهلكين وتجزئه السوق.
- الكفاءات المتميزة.

تمثل هذه القرارات الثلاثة القاعدة لاختبار استراتيجيات النشاط، لأنها تحدد طريقة إندماج شركة في عملية المنافسة ونستعرضها بشيء من التوضيح كالتالي:

- حاجات المستهلكين وتميز المنتج:

يمكن القول أن حاجات المستهلكين تمثل في الرغبات والتطلعات التي يمكن للمؤسسة إشباعها من خلال وسائل وطرق تتعلق بخصائص ومواصفات في المنتج أو الخدمة، أما عملية تمييز المنتج فتتمثل في خلق وابتكار مزايا تنافسية من خلال تصميم منتجات (سلع أو خدمات) بهدف تلبية حاجات المستهلكين، ويشترط أن تتمتع المنتجات المؤسسات الفئمة في السوق بقدر معين من التميز لتجذب الزبائن وتحقيق لهم الحد الأدنى من إشباع حاجاتهم، في حين يتعين على المؤسسة التي تسعى إلى حيازة مزايا تنافسية وأفضلية تنافسية تمييز منتجاتها بمستوى أعلى.⁽¹⁾

تتجه بعض المؤسسات إلى التركيز على الإنتاج ذي التكلفة الأقل وذلك من دون تبني عملية تميز المنتج إلى حد كبير، وتسعى مؤسسات أخرى إلى ابتكار متفرد حتى يتسعى لهم إشباع حاجات الزبائن بأساليب لا تتسرى للمنتجات الأخرى.

وغالباً ما يرتبط التفرد بالخصائص الطبيعية للمنتج مثل الجودة، أو قد يرتبط ذلك بجاذبية المنتج للزبائن من حيث إشباع احتياجاتهم النسبية، وخاصة إذا ما تعلق الأمر بالهيبة أو المكانة التي تتميز بها بعض المؤسسات، وعلى سبيل المثال نلاحظ أن افتتاح سيارة من نوع مرسيدس يمكن تحقيق إشباع لرغبات الزبائن المرتبطة بالمكانة الرفيعة نظراً لخامتها.

¹ - شارل هـ و جاريـث جوزـر، مرجع سـاقـي، صـ306

- الجماعات الاستهلاكية وتجزئه السوق:

إن الظرفية التي تمكن المؤسسة من تحديد جماعات المستهلكين، وبالتالي الوقوف على أهم الحاجات والتفضيلات، هي تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة، وذلك تبعاً لمعايير وأسس معنية وعموماً يمكن للمؤسسة أن تبني ثلات بذائل إستراتيجية إزاء عملية تجزئة السوق.⁽¹⁾

- يمكن للمؤسسة أن تبني مفهوماً يقتضي بتقديم الخدمة لجميع الزبائن وفق معدلات وسط من التمييز أو التنويع، وفي هذه الحالة يمكن القول أن المؤسسة قد تجاهلت التباين في الاحتياجات، وقررت عدم تجزئة السوق بل استهدفت كل السوق.

- يمكن للمؤسسة أن تقوم بتقسيم أسواقها إلى شرائح مختلفة مع تطوير منتجاتها لتناسب مع احتياجات كل شريحة، وفي هذه الحالة نلاحظ أن المؤسسة قد قررت خدمة كل السوق لكن باستهداف كل شريحة على حده، أي أن درجة التنويع في المنتجات تكون عالية.

- يمكن للمؤسسة أن تعرف، بتجزئة السوق إلى شرائح مختلفة، وذلك مع التركيز على خدمة شريحة واحدة من تلك الشرائح، مثل شريحة السيارات الفارعة التي تركر عليها شركة مرسيدس بادر.

إن تبني عملية التنويع في المنتجات على نطاق واسع لتناسب مع كل شرائح السوق يسمح للمؤسسة بإشباع حاجات الزبائن بشكل أفضل. وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي ارتفاع الأرباح، لكن غالباً ما لا تسمح طبيعة المنتج أو المجال الصناعي بإحداث التمييز على نطاق واسع، فهنا لا تشكل عمليات التمييز وتجزئة السوق فرصه كبيرة لتحقيق الأفضلية، وبدلاً من ذلك فالسعر يمثل المعيار الرئيسي الذي يستخدمه العملاء في تقييم المنتج.

- الكفاءات المتميزة:

تشمل الكفاءات المتميزة من خلال وجود مصادرٍ هما الموارد والخدمات أما الموارد فهي موارد مالية وطبيعية وبشرية وتقنية، (مثل المبني، التجهيزات، العلامات...)، أما القدرات فترجع إلى مهارة الشركة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام.⁽²⁾

ويتعين على الشركة تحديد الكفاءات المتميزة التي يمكن تحصيلها للوفاء باحتياجات الجماعات الاستهلاكية، و بذلك تترجم الكفاءات المتميزة إلى طرق تمكن من تحقيق هذا لهدف المزايا التنافسية.

¹- نظر المرجع: 306-307.

²- شارلز هل و جاريٹ جونز، مرجع سابق ، 307-308.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس:

ترجع تسمية "الاستراتيجيات العامة" نظرا إلى أن كل مشروعات الأعمال يمكنها أن تتبعها بعض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو مؤسسات خدمية، أو حتى مشروعات غير الهدافة للربح، بل أكثر من ذلك فإن اختيار وتنفيذ إحدى الاستراتيجيات قد يبدو بسيطا إلا أنها قد تعتبر الممر الإجباري لأي مؤسسة في أي قطاع وذلك من أجل تحقيق المزايا التنافسية.

وبناء على تلك التوصيات التي جاء بها بورتر والتي حدد من خلالها الاستراتيجيات العامة للتنافس وحصرها في ثلاثة هي: إستراتيجية ريادة الكلفة وإستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز وذلك كما هو موضح في الشكل الآتي

الشكل رقم (16): الاستراتيجيات العامة للتنافس



Source : M..Porter, l'Avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé, Op.Cit, p12

ولقد أضاف بورتر لاحقا أن الميزة التنافسية في قطاع معين تتعدد وفقا لنطاقها التنافسي، بمعنى مدى عمق السوق المستهدف من المؤسسة.

أما ما نلاحظه من الشكل (17) أنه عندما تتوفر إستراتيجية خفض الكلفة أو إستراتيجية التمييز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه يمكن أن نطلق عليها "الريادة في الكلفة والتمييز"، وعندما تركز هاتان الإستراتيجيتان على قطاع صغير في السوق (أو سوق مستهدف ضيق)، فإنه يمكن أن نطلق عليهما التركيز على أساس الكلفة والتركيز على أساس التمييز.⁽¹⁾

⁽¹⁾ د. جمال الدين محمد العرسى و آخرون، مرجع سابق، ص: 272 - 273
80

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

ويترتب على كل إستراتيجية من تلك الاستراتيجيات العامة نتيجة لبني المؤسسة لخيارات مناسبة تتعلق بالمنتج والسوق والكفاءات المتميزة والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (05): خيارات المنتج، السوق والكفاءات المتميزة و الاستراتيجيات العامة للتنافس

التركيز	التميز	ريادة الكلفة	
من منخفض إلى عالي (بالسعر أو التفرد)	عالي (أساساً بالتفرد)	منخفض (أساساً بالسعر)	المنتج
من منخفض إلى عالي (قطاع أو قطاعات قليلة)	عالي (قطاعات سوقية كبيرة)	منخفض (السوق الكبير)	جزءة السوق
أي نوع من الكفاءات المتميزة	البحوث، التطوير، المبيعات، التسويق	إدارة التصنيع وإنماد	الكفاءة المتميزة

المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، 309

١- إستراتيجيات رياضة الكلفة:

"هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على الكلفة المنخفضة ووجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملحقة مستمرة ومحكمة للكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح".
أو بمعنى آخر هي تلك الإستراتيجية التي تضع على رأس قائمة أولوياتها توجيه كل جهود المؤسسة نحو هدف رئيسي وجوهري هو تخفيض التكاليف الكلية مثل تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع بالإضافة إلى التكاليف الإدارية والمالية وتكاليف تصميم المنتج.

وتسعى المؤسسة من وراء إتباع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين نظراً لأن التركيز على خفض الكلفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائماً أقل من أسعار ومنتجات المنافسين، وفي نفس الوقت تحقيق حجم مرضي من الأرباح.

بالإضافة إلى أن الشركة التي تتمتع بريادة السوق من حيث الكلفة الأقل تحضى بمميزتين الأولى: نظراً لأنخفاض التكاليف فإن المؤسسة قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الأرباح، فإذا عمدت المؤسسة القائمة في القطاع إلى فرض أسعار مُشابهة لمنتجاتها، فسوف

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

تستمر المؤسسة الرائدة في التكاليف في تحقيق أرباح أعلى من مذافيتها نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

أما الميزة الثانية فإذا ما زادت حدة المذافة داخل القطاع وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار ونجد أن المؤسسة ذات المنتج الأقل تكلفة، قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.

وحتى تتحقق النتائج المنتظرة من إتباع المؤسسة لاستراتيجيات التكلفة الأقل يتطلب ذلك توافر جملة من الشرط، وهي كالتالي:

- وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر،ارتفاع في الكميات المشترأة من قبل المستهلكين.

- نمطية السلع المقدمة للمستهلكين.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقاً بالنسبة للمشترين.

أ- الخيارات الإستراتيجية:

وهناك سؤال يجب الإجابة عليه، هو، كيف يمكن لشركة، أن تحقق الريادة في التكلفة؟ يمكن للمؤسسة تحقيق ذلك المركز بوسائل متعددة تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج، والسوق، والكافاءات المتميزة التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا التكلفة المنخفضة.

فبالنسبة للمنتج تتجه في العادة المؤسسة الرائدة في التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تميز المنتج، نظراً لأن التمييز مكلف حيث أن عملية تميز المنتجات تتطلب من المؤسسة إنفاق موارد إضافية، وبالتالي ترتفع معدلات تكاليفها. لذلك فال المؤسسة الرائدة في التكلفة تتجه نحو المستوى الضروري من التمييز فقط.

أما بالنسبة للسوق فإن المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة تتجاهل شرائح السوق المختلفة وتستهدف بذلك المستهلك العادي، ويرجع هذا الاختيار نظراً لارتفاع تكلفة المنتجات على حسب شرائح السوق المختلفة، وغالباً ما ترتبط المؤسسة الرائدة في التكلفة بنطاق محدود من شرائح السوق، حتى ولو أن منتجات هذه المؤسسة لا تلقى رواجاً كبيراً من حيث المواصفات، إلا أن أسعار المؤسسة منخفضة دائماً مقارنة بمذافيتها بشكل عامل جذب لزيارات.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

و بالنسبة للكفاءات المتميزة، تجد أن الهدف الأسماى لرائد التكلفة هو التركيز على رفع معدلات الكفاءة لديه وخفض معدلات تكاليفه مقارنة بالمنافسين.

وتعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميزة في مجال الإنتاج والتمويل عنصرا هاماً ومحوريا لتحقيق هذا الهدف، وعلى الأقسام الأخرى تشكيل كفاءاتها المتميزة للبذلة احتياجات تتمي الإنتاج والتسويق. وخلاصة القول أنه يتبع على المؤسسة التي تسعى إلى الريادة في التكاليف المواتمة بين خيارات المنتج والسوق، الكفاءات المتميزة لتحقيق هدف واحد يتجسد في تخفيض التكاليف لتحقيق المزايا التنافسية.

وما نستخلصه من هذا العرض أن التكلفة تلعب دورا هاما كسلاح تنافسي، و لايمكن تحديد الأسعار دون ضبط مستمر للتکاليف والتعرف على محددات التكلفة التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتمثل في العناصر التالية:

- وفورات اقتصاديات الحجم من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛
 - وفورت منحي التعلم والخبرة من خلال تأدية العمل بكفاءة أكبر وانخفاض الأخطاء المكلفة؛
 - استغلال الصالة بحسب مرتبة؛
 - تخفيض تكاليف الأنشطة المتربطة مع بعضها؛
 - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة لأنها أكثر كفاءة؛
 - استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق لغرض تحقيق وفورات في تكلفة بناء والاحتفاظ باسم العلامة؛
 - وفورات التكلفة من خلال اختيار موقع المعانع والمكاتب والمخازن مثل تكاليف النقل؛
 - وفورات التكلفة المنخفضة من التكامل الرأسى؛
 - اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل: تخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات ما بعد البيع وخفض المرتبات ومزايا العاملين الإضافية.
- بـ- المزايا والعيوب:**

إن الطريقة المثلثى التي يمكن من خلالها مدققة مزايا هذه الإستراتيجية هي تلك التي تتم في ظل نموذج العوامل الخمسة الذي سبق عرضه في المبحث الأول؛ إذ تعتبر القوى الخمسة بمثابة تهديدات محتملة من المنافسين و الموردين الآخرين حيث تتميز هذه الإستراتيجية بقدرة المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة على إيجاد و توفير الحماية من منافسيها في القطاع.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

اعتماداً على مزايا التكلفة التي تسمح بها الشركة فسوف تكون هذه الأخيرة أقل تأثراً من منافسيها بارتفاع أسعار المدخلات في حالة وجود موردين أقوىاء، لأن الشركة تقوم بعمليات شراء كبيرة مما يمثل دعماً للقوة التفاوضية في مواجهة الموردين، وتكون المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة أقل تأثراً بانخفاض الأسعار إذا ما كان هناك عملاء أقوىاء. أما في حالة ظهور منتجات بديلة، فإن المؤسسة تستطيع حسم العوائق لصالحها من خلال تخفيض الأسعار.

ويمكن القول أن المزايا التي تحضى بها المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة التي تساعد على إرساء عوائق للدخول، تواجه المؤسسات الأخرى صعوبات في دخول القطاع وكما لا يمكنها مجاراة المؤسسة من حيث التكاليف أو الأسعار.

ومع ذلك فهناك بعض العيوب لإستراتيجية رياضة التكلفة، والتي تتمثل في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكليف أقل وبالتالي إلغاء ميزة التكلفة الأقل للمؤسسة، ويمكن ايجاز هذه العيوب أو المخاطر في النقاط الآتية:

- تقوم المؤسسات المنافسة لرائد التكلفة بتطبيق أساليب تكتولوجية تسمح بتحقيق مستوى من التكاليف قد يكون هو الأكثر انخفاضاً في القطاع.

- قد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال التوفير في تكلفة العمالة.

- تتطوّر إستراتيجية رياضة التكليف على مخاطر تتمثل في التركيز الشديد على تخفيض التكاليف، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى مثل ملاحظة التغيرات التي تطرأ على أنواع المستهلكين.

2- إستراتيجية التميز :

"هي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق كبير الحجم وتطوّر على الابتكار وتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز".

وبالإضافة إلى ذلك فإن إستراتيجية التميز يمكن أن تركز على المنتج في حد ذاته أو على نظام التوزيع أو على الأسلوب التسويقي، أي أن طرق التمييز تختلف تبعاً للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

إن المؤسسة التي تملك الفرة على تبني إستراتيجية التميز لإشباع حاجات الزبائن بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح للمؤسسة إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي غالباً ما يكون أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة، ويدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرون أن هذه الفرق في السعر هو نظير جودة المنتج وبالتالي يجري تسعيه المنتج وفقاً لطبيعة السوق وأمكانياته.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

إن القدرة على استحداث مزيد من القيمة من خلال فرض أسعار عالية يسمح ل المؤسسة التي تبني إستراتيجية التميز بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط في السوق؛ ويمكن القول بأن إستراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط تذكر منها:

- عندما يدرك الزبائن مقدار الاختلاف والفروقات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين؛

- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك؛

- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التميز .

أ- الخيارات الإستراتيجية:

كما يوضح الجدول رقم (05): تتجه المؤسسة التي تعتمد على إستراتيجية التميز إلى اختيار مستوى من التميز في المنتج لاكتساب مزايا تنافسية، وهناك ثلاثة طرق أساسية من شأنها أن تتحقق تميز المنتج؛ وهي الجودة، والتحديث والاستجابة للزبون، حيث يعتبر التحديث عاملًا هامًا بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد التقني، وبالتالي تمثل السمات الجديدة مصدر للتميز، ومبرراً لسعر الإضافي العالى الذي يدفعه الزبانون نظير المنتجات الجديدة.

وعندما يرتكز التميز على عنصر الاستجابة للزبائن، فال المؤسسة ملزمة بتقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتج... الخ، أما التركيز على الجودة لتحقيق التميز، فذلك مرتبط بقدرة المؤسسة على تقليص الفجوة الموجودة ما بين جملة الخصائص المدركة من طرف الزبائن حول المنتج وجملة الخصائص الممكن تحقيقها، فكلما كانت الفجوة أقل اتساعا كلما سمح ذلك للمؤسسة فرض أسعار عالية.

ويعتبر تقسيم السوق إلى شرائح كثيرة أمراً ضروري للمؤسسة التي تفضل خيارات التميز، حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق ولكن قد تتجأ المؤسسة إلى تقديم خدماتها لزبائن تلك الشرائح على أساس ما تملكه من مزايا خاصة بالتميز، وبالتالي فيليس من الضروري أن تقدم منتج متميز لكل شريحة سوقية.

وأخيراً في حالة اختيار الكفاءة المتميزة المزعزع تبنيها، تقوم المؤسسة المتميزة بالتركيز على الوظائف التنظيمية التي من شأنها توفير مصادر التميز بالنسبة للمؤسسة.

ب- المزايا والعيوب:

إن مزايا إستراتيجية التميز يمكن مناقشتها في سياق نموذج العوامل الخمسة، فمما لا شك فيه أن التميز، يوفر الحماية للشركة من منافسيها، خاصة إذا توصلت إلى حد خلق الولاء لعلامتها ومنتجاتها من قبل الزبائن، ويشكل هذا الولاء مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية في كل النواحي،

الفصل الثاني : الميزة التفاضلية

وستستطيع المؤسسة المتميزة فرض زيادات على الأسمار، وذلك لأن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار إضافية عالية، ويساهم كل من التمييز والولاء للعلامة التجارية في تشكيل حاجز الدخول أمام المؤسسات الراغبة في دخول القطاع.

أما تجديد المنتجات البديلة فيعتمد على قدرة منتجات المنافسين على تلبية احتياجات الزبائن بنفس الدرجة التي تلبى بها منتجات المؤسسة المتميزة وأيضاً قدرتها على إعادة ولاء الزبائن للعلامة، ومع هذه المزايا فهذا بعض المشكل الذي قد تواجهه إستراتيجية التمييز وتتجسد المشكلة الرئيسية في مدى قدرة المؤسسة في المدى الطويل على المحافظة على تميزها في أعين الزبائن، لأنه غالباً ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد ومحاكاة المنتجات التي تتسم بالتميز.

وأيضاً هناك مشكلة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها التي قد تواجه الشركة المتميزة، وهي تكلفة التمييز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة للعملية تميز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قلل ذلك من فرص نجاح إستراتيجية التمييز.

-3- إستراتيجية التركيز:

هي إستراتيجية تفاضلية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلًا من التعامل مع السوق ككل".

وتهدف إستراتيجية التركيز إلى بدء ميزة تفاضلية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات لمجموعة معتبرة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن للمؤسسة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة، لذلك فإن إستراتيجية التركيز قد تأخذ في التطبيق العملي بشكلها بما:

1- التركيز مع خفض التكلفة، أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

2- التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تميز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشترين.

ولنتمكن المؤسسة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها، يتطلب ذلك توفر عدة شروط لذكر منها:

- عندما تتوارد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ومن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة

ل المنتج.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوفي المستهدف؛

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق؛

- عندما تتبادر القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛

- عندما تشتت حدة قوى التناقض الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

أما فيما يخص تحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد جاذبية القطاع بناءً على معرفة حجم وربحية القطاع، و مدى شدة قوى التناقض الخمسة في القطاع، بالإضافة إلى تحديد الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وكذلك مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوفي.

أ- خيارات إستراتيجية:

يبين الجدول رقم (05): خيارات المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز، إذ يمكن أن تكون درجة التميز مرتفعة أو منخفضة؛ لأن المؤسسة يمكن أن تتبنى أسلوب التكلفة المنخفضة، وأسلوب التميز، أما بالنسبة للجماعات الاستهلاكية؛ فيتمكن الشركة أن تختار شرائح معينة تدخل من خلالها مجال المنافسة، بدلاً من تغطية كل شرائح السوق كما يفعل رائد التكلفة، أو تنشط في عدد كبير من اشرائح كما يفعل المنتج الذي يتسع في التميز.

تستطيع المؤسسة السعي وراء تحقيق كفاءة متميزة لأنها تستطيع تبني التميز أو التكلفة المنخفضة، وبالتالي قد نجد لمؤسسة مزايا خاصة بالتكلفة وتقوم بتطوير الكفاءة المتوقعة في الجوانب الأقل تكلفة، أو قد تعمل المؤسسة على تطوير المهارات المتوقعة في مجال الاستجابة للتزيون .

ب- المزايا والعيوب:

تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبنيّة لإستراتيجية التركيز في تمنع هذه المؤسسة بالحماية من المنافسين؛ نظراً لقدرتها على تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، وتمكن هذه القدرة لمؤسسة قدرًا من القوة والتاثير على زبائنها، لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر.

أما بالنسبة للموردين الأقوياء، نجد أن المؤسسة لا تملك أي مزايا حيالهم، نظراً لأن هذه المؤسسة شترى وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح الموردين وضعًا أقوى على حساب المشترين، ورغم ذلك فإن المؤسسة غالباً ما تلجأ إلى تحويل الزيادة في الأسعار على الزبائن الذين لديهم ولاء للمؤسسة وبذلك لا يشكل هذا العيب مشكلة كبيرة . وبشكل ولاء الزبيون للمؤسسة التي تنتهج التركيز تحدياً كبيراً بالنسبة

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

للدخلاء المحتملين، إن الحماية الناتجة عن العوامل الخمسة تسمح للمؤسسة المتبنية للتركيز بتحقيق عوائد فوق معدل الربح المتوسط على استثمارها . ومن المزايا الأخرى لاستراتيجية التركيز ، أنها تمكن المؤسسة من البقاء قرينة من زبائنها والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم المتغيرة.

ومن أهم المخاطر التي تواجه إستراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في الحالات التالية:

- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي انتطلب أو تغيرات تكنولوجية أو تغيرات في أنواع المستهلكين.

- عندما يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق واسع بسبب تفاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى ويسبب مميزات التسويق الشامل.

- ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوفي.

ومن المشكّل الأخرى التي تواجه المؤسسة التي تتبنى التركيز ، أن تنتج كميات صغيرة من المنتجات وبالتالي فإن تكاليف إنتاجها غالباً ما تكون تتجاوز التكاليف الخاصة بالمؤسسة الرائدة في مجال التكلفة.

المطلب الثالث: اختيار إستراتيجية استثمار عند مستوى النشاط

لقد سبق التطرق إلى موضوع الإستراتيجية على مستوى النشاط، وذلك من خلال اتخاذ قرارات تتعلق بخيارات ثلاثة المنتج، والسوق، والكفاءة المتميزة، وهذا بهدف اكتساب المزايا التنافسية. لكن هناك خيار آخر هام، يمكن للمؤسسة أن تتبناه عند مستوى النشاط، و يتعلق هذا الاختيار بإستراتيجية الاستثمار التي تمكن المؤسسة من تدعيم وتفعيل إستراتيجية التنافسية. حيث أن إستراتيجية الاستثمار تحدد كمية ونوعية الموارد التي يجب استثمارها لاكتساب المزايا التنافسية.

وفي إطار اختيار إستراتيجية الاستثمار الملامة، تقوم المؤسسة على تقييم العوائد المحتملة من الاستثمار في إستراتيجية تنافسية عامة مقارنة بانكاليف ، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تحديد مدى أفضلية وربحية الإستراتيجية المختار، وكذلك توضح الكيفية التي تتغير بها ربحية المؤسسة تبعاً للتغير طبيعة المنافسة في القطاع، وهناك عاملان حاسمان في اختيار استراتيجيه الاستثمار.

1- العوامل الرئيسية المؤثرة على اختيار إستراتيجية الاستثمار:

هناك عاملان حاسمان في اختيار إستراتيجية الاستثمار وهما: قوة موقع المؤسسة في القطاع مقارنة بمنافسيها، ومرحلة دورة حياة القطاع الذي تتنافس فيه المؤسسة.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

أ- المركز التنافسي:

ويقصد به مقدار القوة الكمية أو النوعية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في مجال نشاط معين، وهناك خاصيتان يمكن استخدامها لتحديد مواطن القوة في المؤسسة بالنسبة إلى مركزها التنافسي، وتمثلان في:

- حصة المؤسسة من السوق : فكلما زادت هذه الأخيرة، كلما ازداد مركزها التنافسي قوة، وبالتالي ترتفع العوائد المرتفعة المحتملة من الاستثمارات المستقبلية، كما تساهم الحصة الكبيرة من السوق في تحقيق مزايا على مستوى اقتصاديات منحنى الخبرة، وهذا ما ينجم عنه تزايد ولاء الزبائن للمؤسسة.
- عوامل التفرد : إذ تعتبر كل من عوامل التفرد والقوة، عدد الكفاءات المتميزة للمؤسسة بمثابة الخاصية الثانية لمركز التنافسي، فكلما كانت هناك صعوبة في محاكات وتقليل خبرة المؤسسة في مجال البحث والتكتون وકذا مهاراتها في التصنيع والتسويق، ومعرفتها بالشرائح الخاصة للزبائن وسمعتها المتميزة، كلما اتسم المركز التنافسي للمؤسسة بالقوة، وهذا ما يضاعف عوائد الشركة من الإستراتيجية التنافسية.

وعموماً فإن المؤسسة التي تتناول الحصة الأكبر من السوق وتسير على الكفاءات الأقوى تكون في وضع أفضل لبناء وتوسيع مزاياها التنافسية . وهاتان الخاصيتان تدعمان بعضهما البعض.

ب- آثار دورة حياة القطاع:

تمثل مراحل دورة حياة القطاع: العامل الرئيسي الثاني المؤثر على جاذبية الاستثمار المرتبطة بالإستراتيجية التنافسية العامة . حيث أن كل مرحلة من دورة الحياة التي ترتبط بنية معينة ينشأ عنها فرصاً متاحة وتهديدات محتملة . لذا فإن لكل مرحلة تطبيقات مختلفة لموارد الاستثمار المطلوبة لتحقيق المزايا التنافسية، حيث تتميز المنافسة بالشدة في مرحلة الانتقاء أي عند خروج المؤسسات الضعيفة من السوق، في حين تكون أقل حدة في مرحلة المهد . وبالتالي تتغير المخاطر الناجمة عن تبني أو تنفيذ الإستراتيجية، حيث أن الاختلاف في حجم المخاطرة بوضع عوائق الاستثمار المحتملة في مجال استراتيجي مذكور يعتمد على مرحلة دورة الحياة.

2- اختيار الإستراتيجية الاستثمارية:

يتضمن الجدول رقم (06): ملخصاً للعلاقة بين مرحلة دورة الحياة وإن مركز التنافسي، وإستراتيجية يتضمن الجدول الاستثمار على مستوى النشاط.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

جدول رقم (06): اختيارات الإستراتيجية الاستثمارية عند مستوى النشاط

مركز تنافسي ضعيف	مركز تنافسي قوي	مرحلة دورة حياة القطاع
بناء الحصة	بناء الحصة	مرحلة المهد
التركيز في السوق	نمو	مرحلة النمو
التركيز في السوق أو الحصاد/التصفية	زيادة الحصة	مرحلة الانتقام
الحصاد أو التصفية/التجرد	البقاء والمحافظة أو الربح	مرحلة النضوج
التصفية أو التجرد اعادة انعاش	التركيز في السوق أو الحصاد (نفيض الأصول)	مرحلة الهبوط

المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، 338

أ- إستراتيجية المهد:

في هذه المرحلة يتبعن على المؤسسة اكتساب المزايا التنافسية وبذلك تكون احتياجات الاستثمار كبيرة، حيث تتجه كل المؤسسات، سواء كانت قوية أو ضعيفة إلى تدمير الموارد وتطوير الكفاءة المتميزة المناسبة وكذا تحديد السياسات المرتبطة بالمنتج أو السوق وبالتالي؛ فإن الإستراتيجية الاستثمارية لهذه المرحلة هي إستراتيجية بناء الحصة السوقية من خلال تطوير مزايا تنافسية واسعة ومنفردة الاستقطاب الزائد الجدد.

ونظراً لضخامة رأس المال الضروري لبناء الكفاءات الخاصة بالبحث والتطوير والكافاءات التسويقية من جهة ومحدودية الموارد الداخلية للمؤسسة على توليد رأس المال اللازم من جهة أخرى، فإن نجاح المؤسسة تعتمد على مدى قدرتها على استحداث الكفاءة المنفردة لجذب المستثمرين أو الشركاء الماليين، وفي حال اكتسبت المؤسسة الموارد الازمة لتطوير الكفاءات المتميزة، فإنها بذلك تحقق مركزاً تنافسياً قوياً . أما إذا فشلت المؤسسة في هذا الشأن، فمن يبقى لديها إلا خيار واحد فقط، هو الخروج من القطاع لإيقاف نزيف الخسائر .

ب- إستراتيجية النمو :

تتميز هذه المرحلة بسوق سريعة التوسيع، لذا فإن إستراتيجية النمو هي الأنسب للمؤسسة، إذ تهدف من خلالها إلى الحفاظ على مركزها التنافسي وتدعممه، لتحقيق معدلات نمو تتاسب مع معدلات نمو القطاع . كما تحتاج المؤسسة في هذه المرحلة إلى موجات متلاحقة من النفع المالي، للحفاظ على

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

النجاح الذي حققه في مرحلة المهد، وعلى سبيل المثال تحتاج المؤسسات التي انتهت إستراتيجية التمييز إلى استثمار كبير في البحث والتطوير لمحافظة على الريادة التقنية في حين تحتاج المؤسسة الرائدة في التكاليف إلى استثمار في مجال الميكنة المتقدمة لاكتساب وفورات جديدة بمعنى الخبرة والحجم.

بالإضافة إلى ذلك تمثل مرحلة النمو الضروري لتعزيز شرائح السوق الخاصة بالمؤسسة واستهدافها شرائح أخرى بعرض زيادة حصتها السوقية . كما تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على ضبط استراتيجياتها التنافسية واتخاذ القرارات المرتبطة بالاستثمار على مستوى النشاط مع مراعات الاحتياجات المالية والمركز التنافسي.⁽¹⁾

ويقتضي الأمر أن تتفق المؤسسة الكثير من الأموال لمساعدة معدلات النمو في السوق، وإيجاد موارد إضافية لتطوير مهاراتها وكفاءات جديدة، وبالتالي تلجأ المؤسسات ذات المركز التنافسي الضعيف في المرحلة إلى تبني إستراتيجية التركيز على السوق لتدعم مركزها أو تحصيص احتياجاتهم الاستثمارية، وإذا كان مركز المؤسسة ضعيفاً فإن الخيار الأقرب هو الخروج من المنافسة وبيع أنشطتها وكيانها للمنافس الأقوى.

ج- إستراتيجية الانتقاء أو الغربلة:

تعرف هذه المرحلة ارتفاعاً بطيئاً لمعدلات الطلب وارتفاعاً حدة المنافسة من حيث السعر وكذلك خصائص المنتج وفي هذه الظروف تحاول المؤسسات الحفاظ على نصيبها من السوق، بل تعمل على زراعتها على الرغم من المنافسة في هذا المجال؛ وذلك باستقطاب العملاء من الشركات الضعيفة، كما تجدر الإشارة إلى أن الطريقة التي تتبعها المؤسسات في استثمار مواردها تعتمد بشكل رأسى على استراتيجياتها التنافسية العامة.

أما بالنسبة للمؤسسات التي تبني إستراتيجية الريادة في التكلفة، ونظراً لحرب الأسعار التي قد تتشعب، يمكن القول أن الاستثمار في مجال التحكم في التكلفة يعتبر أمراً حيوياً وحاصلماً لاجتياز هذه المرحلة، لذا يتبعن على هذه المؤسسات بذل أقصى الجهد لخفض التكاليف.

أما في ما يخص المؤسسات المبنية للتميز خاصة التي لديها مركز تنافسي أقوى للعمل على تحقيق التميز على نطاق واسع، وغالباً تتجه استثماراتها نحو التسويق، كتقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز بالإضافة إلى توسيع عملية التوزيع للوفاء باحتياجات الزبائن على نطاق واسع.

¹- شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص. 338-339.

الفصل الثاني : العيزة التنافسية

وأما المؤسسات المتميزة ذات المركز التنافسي الضعيف، فإنها تتجه نحو تقليص أعباءهم الاستثمارية بالانسحاب إلى إستراتيجية التركيز على شريحة واحدة أو منتج سعين، في حين أن المؤسسات الضعيفة التي تضطر للخروج من القطاع فإنها تتبع إستراتيجية الحصاد أو التصفية.

د- إستراتيجية النضوج:

هذا جملة من الظروف المميزة لهذه المرحلة، من أهمها:

- ظهور هيكل مستقر للمجموعة الإستراتيجية في القطاع
- اكتساب المؤسسات خبرة في التبؤ برد فعل المنافسين اتجاه تحركاتهم التنافسية؛
- تطلع المؤسسات لجني ثمار استثمارها السابق في تطوير الإستراتيجية العامة؛
- الأرباح غالباً ما يتم إعادة استثمارها في مجال النشاط تهدف الحفاظ على الحصة السوقية بل وتنميتها.

وفضلاً عن هذه الظروف فإن معدلات نمو السوق في مرحلة النضوج تتباطأ، ونلاحظ أن الاستراتيجيات الاستثمارية تعتمد على مستوى المنافسة في القطاع وعلى مصدر المزايا التنافسية، أما في القطاعات التي تنسق بحدة المنافسة، وكثرة التغيرات التقنية، أي حيث تكون عوائق الازدحام غير معرفة، في هذه الحالة؛ فإن المؤسسات في حاجة إلى الدفاع عن مركزها التنافسي، والاستمرار في الاستثمار بشكل كبير للحفاظ على المزايا التنافسية وتبني كل الشركات منخفضة التكلفة والمتميزة إستراتيجية البقاء والمحافظة لدعم استراتيجياتها التنافسية العامة.

وقد تتجأ المؤسسات لتبني كل من إستراتيجية التكلفة المنخفضة وإستراتيجية التميز لحماية نفسها من المنافسين المتخصصين بها، حيث تستفيد المؤسسات المتميزة من مركزها القوي للتطوير لعلم إنفاق أقل تكلفة، كما يتجه رواد التكلفة في تمييز منتجاتهم للتوسيع في حصن السوق.

لكن من منظور تاريخي؛ فإن الكثير من المؤسسات في هذه المرحلة تشعر بالحماية من المنافسة داخل القطاع، لذا تتجه لاستغلال مزايا تنافسية من خلال "إستراتيجية الربح"، والتي تهدف من ورائها لتعظيم عوائدها الحالية من استثماراتها السابقة وهذا ما يفرض على المؤسسة إعادة الاستثمار بمعدلات أقل في مجال تحسين مواردها وزيادة العوائد لصالح جملة الأسهم، وطالما تبقى العوامل التنافسية ثابتة فلن الإستراتيجية الربح تعمل بشكل جيد، وتمكن المؤسسة من الحفاظ على هامش الربح التي تم تطويرها من استراتيجياتها العامة، ومع ذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرها اتجاه عدم الوقوع في شرك الشعور بالرضا والقناعة، وعدم الاستجابة للتغيرات البيئية.

هـ - استراتيجيات الهبوط:

يبدأ في هذه المرحلة الطلب بالهبوط التدريجي وذلك كنتيجة لعدة أسباب تشتمل على مزاحمة الشركات الأجنبية، وفقدان المؤسسة لمزاياها التنافسية من جهة، ومن جهة أخرى دخول منافسين جدد للقطاع مزودين بمتغيرات أكثر كفاءة وحتى تتمكن المؤسسة من التعامل مع هذه الظروف يجب عليها تحديد نوعية إستراتيجية الاستثمار التي تتبعها خاصة عندما يأخذ مركزها التناfسي في الهبوط، ولقد تم استعراض البديل الإستراتيجية المعكوس في الجدول السابق.

وفيما يخص المؤسسات ذات المركز التناfسي القوي يمكن لها تبني إستراتيجيات التركيز على السوق لتعزيز منتجاتها وخياراتها بالسوق، إذ تتجه المؤسسة إلى تقليص حظ منتجاتها وتخرج من الشائج الهامشي ذات مردودية ضعيفة، وهكذا يمكنها من احتياز مرحلة الهبوط والاستثمار.

وأما إستراتيجية تقليص الأصول فتتطلب قيام المؤسسة بتحفيض استثماراتها في مجال النشاط أو اختصار العملية الاستثمارية بقدر الإمكان وأحياناً ما يسمى هذا المفهوم بإستراتيجية الحصاد نظراً لأن المؤسسة سوف تتجه إلى الخروج من القطاع عقب حصاد كل العوائد من جهتها، في حين تشير إستراتيجية التركيز على السوق إلى أن المؤسسة تعمل على إعادة إنشاء نشاطها حتى تضمن البقاء على المدى الطويل أما بالنسبة للمؤسسات ذات المركز التناfسي الضعيف فإذا ما قررت تبني إستراتيجيات إعادة الانتعاش فهي مطابقة بتحديد ما إذا كان لديها الموارد الكافية لتطوير إستراتيجية على مستوى النشاط التناfسي في القطاع، ثم تحديد تكلفة هذه الإستراتيجية.

أما إذا قررت المؤسسة أن عملية إعادة الانتعاش غير ممكنة حينئذ تكون بدائل الاستثمار المتبقية هي التنسفية والتربة نحو الفروع من قلاع من خلال تنسفية أصولها أو بيع المشروع ككل، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن عامل التوقيت يعتبر مهمًا لأنه كلما شعرت المؤسسة بضرورة الخروج مبكراً، كلما أمكنها الاستفادة أكثر من أصولها.

المبحث الرابع: القيمة المضافة المنشأة من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن:

يتضمن تسيير العلاقة مع الزبائن تأسيس، تطوير وصيانة علاقات مربحة بين الزبائن والمؤسسة من أجل إنشاء القيمة لطرف العلاقة، واقعية التي تتحققها المؤسسة من خلال الزيون هي نتيجة للقيمة التي قدمتها لها، والتي تتمثل في الإشباع المادي والمعنوي للزيون، التي لا تتحقق إلا بارتكاز المؤسسة على المعرفة المتواصلة لتطور حاجات الزيون.

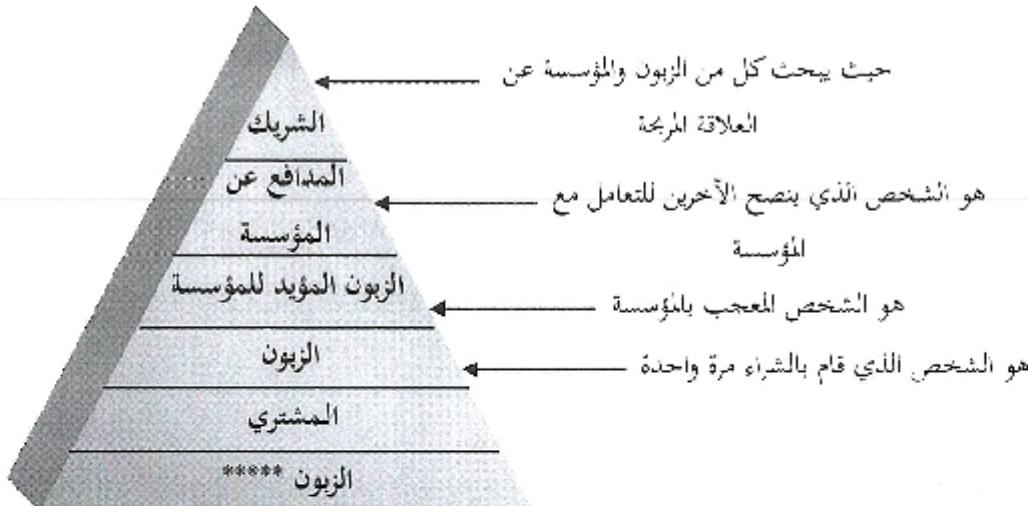
المطلب الأول: تحليل تطور الزيون:

1- تطوير العلاقة مع الزبائن يحقق اقتصاد القيمة المضافة:

من أجل التحليل الدقيق لتطور الزيان، فسوف نعرض فيما يلي سلم الزيون للواء الشكل رقم (17) الذي يتبع من خلاله مستوى اللواء لدى كل قسم من الزيان.

يعتبر سلم اللواء للزيون أحد الأدوات الهامة المستخدمة في تسيير العلاقة مع الزيان، حيث يبين المراحل المختلفة لتطور العلاقة مع الزيون، إذ نجد أن هذا الأخير يتدرج من مستوى لأخر، ويكون ذلك بدلالة مستوى ولائه للمؤسسة، هذا ما يمكن المؤسسة من معرفة كيفية تحصيص مواردها في بناء العلاقات مع زبائنهما المستهدفين.

الشكل رقم (17): سلم الزيون للواء



Source : Achieving Excellence in Customer, orth-Heinemann, UK, (31 octobre 2005), P. 133

بملاحظة الشكل رقم (17) نجد إن الهدف الأول للمؤسسة يتمثل في العمل على تأهيل الزيون المحتمل إلى درجة أعلى في السلم (المشتري)، أما الهدف المولاني فيتمثل في تحويل هذا الأخير إلى زبون يقوم بعملية الشراء على نحو منتظم، ومن ثم تحويل هذا الأخير إلى زبون مؤيد للمؤسسة ومنتجاتها،

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

وبعدها تقوم بتأهيل هذا الأخير إلى المستوى الأعلى منه، والمتمثل في الزيون المدافع، وهو الذي يصدر الكلمة المنطقية الإيجابية، في حين تتعلق الخطوة الأخيرة بتأهيل الزيون المدافع إلى شريك للمؤسسة، والذي تربطه علاقة إستراتيجية وذات ثقة مع المؤسسة، وتكون هذه الحالة خصوصاً في حقل التسويق الصناعي.

وتتمثل فوائد هذه الأداة (سلم الولاء) في التقسيم الدقيق للزيائن وتمييزهم حسب الربحية التي يقدمها كل زيون للمؤسسة، هذا ما يوجه الجهد التسويقي للمؤسسة بشكل رشيد، وتجنب السعي وراء بناء العلاقة مع كل الزيائن، فمثلاً نجد أنه يمكن لبعض من الزيائن أن يتظاهروا بولائهم للمؤسسة، هذا ما يكلف المؤسسة كثيراً من الجهد والوقت في العمل على كسبهم دون تعطية التكاليف المنجزة عن ذلك.

كما يوجد صنف آخر من الزيائن ممن نجدهم غير راضون لكنهم بقوا متعلقات بالمؤسسة بسبب تكاليف التحول، أو أن المؤسسة تعد المحتركة، في السوق، لهذا فأي تغير في البيئة، مثل ظهور منافس أقوى، قد يتسبب في تركيم المؤسسة، وهنا تظهر أهمية تسيير العلاقة مع الزيائن في تحديد أقسام الزيائن بصفة دقيقة، من خلال متابعة تطور العلاقة ومستوى ولاء الزيون على السلم، هذا ما سمح للمؤسسة برشيد تكاليفها التسويقية من خلال تحسين عملية استهدافها والتحديد الدقيق لقيمة التي يقدمها الزيون

المؤسسة.⁽¹⁾

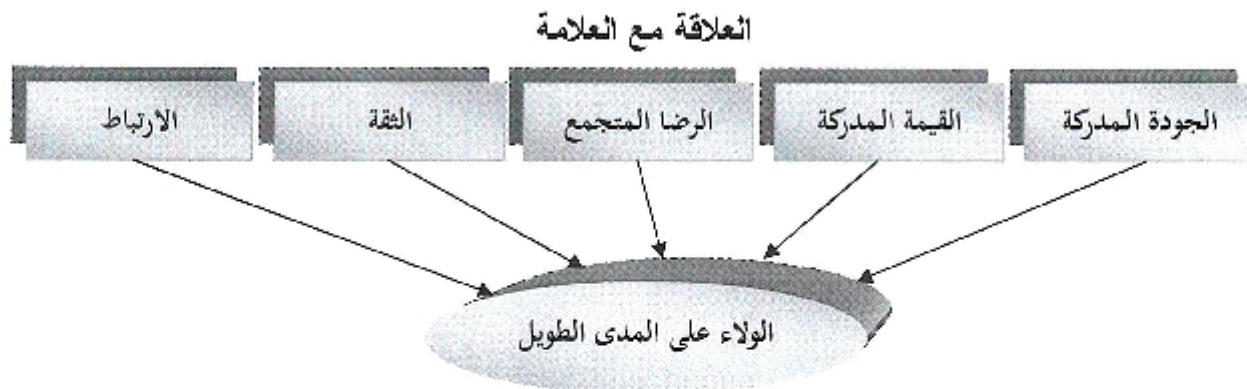
2- الولاء من منظور العلاقة مع الزيائن:

يتتحقق الولاء لدى الزيون على المدى الطويل وبالتالي فهو يمر بمراحل معينة يستوجب على المؤسسة معرفتها من أجل تحليل حاجات كل زيون في كل مرحلة من هذه المراحل من خلال العلاقة التي تربطها به.

والشكل رقم (18) يوضح المراحل الواجب مراعاتها عند إعداد برامج واستراتيجيات الاحتفاظ بولاء الزيائن.

الفصل الثاني : الميزة التافسية

الشكل رقم (18) : الولاء من المنظور العلائقاني



Source : Lars Meyer-Waarden, « Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation – Une étude empirique sur la base d'un panel single source », Doctorat en sciences de gestion, Académie de Bordeaux, Université de Pau et des Pays de l'adour- IAE, France, (le 09 décemb2002), P128

أ- الجودة المدركة والقيمة:

يقرب مفهوم الجودة المدركة من مفهوم الرضا من حيث المعنى، بما أن كلا المفهومين يرتكزان على درجة التوافق في حكم الزبون على المنتج بالمقارنة مع ما كان ينتظره، في حين أن القيمة المدركة تدل عن العلاقة الموجودة بين الاستثمار المقدم لدى القيام بعملية الشراء من جهة، والفوائد المحققة من خلال استعمال المنتج من جهة أخرى، وب يتعلق الأمر بالحكم القضائي الذي ينتج عنه خبرات استهلاكية مجتمعة.

ب- الثقة:

تعتبر الثقة المتبادلة في التسويق بالعلاقات كسابق حتمي لتحقق الالتزام، كما تعتبر عاملًا هامًا في دراسة العلاقة بين الزبون والعلامة، كما يجب الإشارة إلى أن تقوية العلاقة تتم من خلال الإيفاء بالوعود المقدمة في الماضي، وتقديم وعوداً جديدة، بصفة عامة يمكن القول بأن الثقة تعتبر عنصراً رئيسياً في تكوين العلاقة على المدى الطويل، وتقوية الالتزام لدى الزبون.

ج- الارتباط:

يعكس الارتباط قوة وطبيعة العلاقة مع الزبون، وهو ما يعني رفض الزبون للإنقال إلى مؤسسة منافسة بسبب الحواجز المادية والمعنوية التي تقيمها المؤسسة، ويعتبر الارتباط آخر المراحل التي يمكن تحقيقها من خلال تبني إستراتيجية تسخير العلاقة مع الزبائن، والتي تقيد في تأهيل الزبون إلى هذا

الفصل الثاني : الميزة التافسية

المستوى (الارتباط) من خلال الارتكاز على عمليات تحليل حاجاته عبر مختلف المراحل التي يمر بها أثناء علاقته مع المؤسسة.⁽¹⁾

3- تحليل ربحية الزيون:

بعد قيام المؤسسة بالتقسيم الجيد لزيانتها، وإنشاء القيمة التي تقدمها إياهم، تقوم بتحديد الربحية الحالية لأقسام الزيائن الرئيسية (وفي بعض الصناعات يتم تحديد ربحية كل زيون على حدى)، ومن ثم حساب الربحية المحتملة لهذه الأقسام، هذا ما يفعل من عملية تحسين القيمة الأبدية للزيون، وتلعب إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزيائن دورا هاما في التقسيم الفعال والجيد للزيائن، هذا ما مساعد على تمييز الخدمات المقدمة حسب كل قسم أو زيون بما يحقق تدفقات متزايدة للأرباح.

كما توفر هذه الإستراتيجية صورة واضحة عن الزيون وتطور سوكه وشدة علاقته مع المؤسسة، ونقدم تفصيلا دقيقا لقيم التي تتحققها المؤسسة من خلال التعامل معه، وكذا التكاليف التي تحملها في خدمته.

كما يرشد حساب القيم المادية والمعنوية التي تتحققها المؤسسة من زيانتها من خلال عملية الاستهداف وتخصيص الاستثمارات وتوزيع النفقات على الأنشطة التسويقية الواجب القيام بها وفي الوقت المناسب، وكذا اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجيه الاستراتيجي لجهود قوى البيع من خلال توفير المعرفة المفصلة عن الزيون، بالشكل وفي الوقت المناسبين، هذا ما يفعل من عمليات التسويق والبيع بصفة تجعل المؤسسة تكتشف وتستبق حاجات الزيون، الأمر الذي يدعم وضعيتها التافسية من خلال معرفة نوايا الشراء لدى زيانتها

كما أن معرفة وتحليل أسباب زيادة أو انخفاض ربحيتهم للمؤسسة يمكنها من معرفة كيفية تكيف خدماتها المقدمة وتركيز جهودها على خدمة الزيائن ذوو الربحية الكبيرة، في حين تقوم بدراسة أسباب انخفاض ربحية الزيائن الآخرين لتخذل قرار إنهاء العلاقة معهم أو تحويلهم إلى قنوات البيع التي تناسبهم. وبالتالي فإن مفهوم العلاقة مع الزيائن يقوم على فكرة التركيز على الزيون الذي يعتبر في ظل هذا المفهوم المصدر الرئيسي للأرباح التي تتحققها المؤسسة، لهذا تقوم هذه الأخيرة باتخاذ كافة قراراتها التسويقية على أساس متطلباته.

هذا عكس المفهوم التقليدي للتسويق الذي يقوم على تحليل المنتج، من خلال دورة حياته، ومدى مردوديته من خلال استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي مثل مصفوفة AD BCG التي تحدد موقع المنتج، هذا ما يساعد المؤسسة من معرفة المنتجات التي تركز عليها دون غيرها.

¹ -Lars Meyer-Waarden, Op-Cit. PP126-130

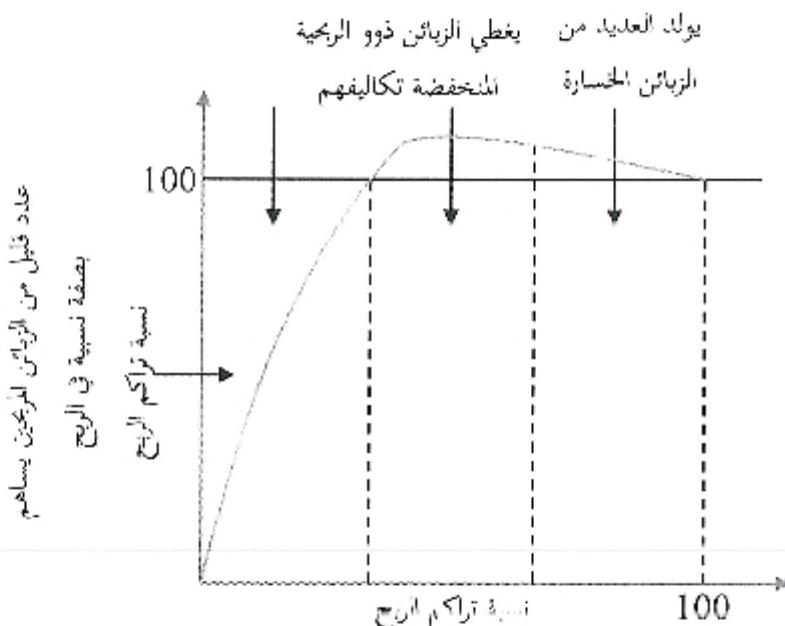
الفصل الثاني : الميزة التنافسية

لهذا فإن الارتكاز على تحليل ربحية المنتج عل حساب تحليل ربحية الزيتون، لا يعد أمراً منطقياً، بما هذا الأخير هو الذي يولد الأرباح للمؤسسة، فيما أن المنتجات فيتشتت عنها التكاليف.

فحسب قاعدة 20/80 أو يسمى بقانون Pareto، فإن 80% من حجم المبيعات يحقق من خلال 20% من زبائن المؤسسة فقط، بينما 80% من مجموع التكاليف المتعلقة بخدمة كل الزبائن فتتعلق بنسبة 20% من الزبائن فقط.

إضافة إلى هذا نجد بأن ربحية الزبائن تتغير بصفة كبيرة جداً، سواء كانت دراسة الزبائن على مستوى الأقسام، أو بصفة فردية، ويبين الشكل رقم (19) توزيع الربح المحقق من خلال الانتشار غير المتساوي للأرباح المتعلقة بالزيتون الأساسي.⁽¹⁾

الشكل رقم (19): تحليل ربحية الزيتون



Source : Adrian Payne, Op-Cit. P138

فمن خلال هذا الشكل يمكن أن يلاحظ بأن وجود مجموعة من الزبائن غير المربيين يساهم في تخفيض الربح الكلي، لهذا يستوجب من المؤسسة معرفة الأقسام التي يتواجد فيها هؤلاء الزبائن، ويتضح من خلال هذا أن الهدف الرئيسي لتسخير العلاقة مع الزبائن يتمثل في تطوير العلاقات مع الزبائن المتواجدين في الأقسام المحققة أو لها احتمال في تحقيق أرباح عالية، كل ذلك من أجل تحقيق قيمة أكبر ل المؤسسة من خلال تسخير تطور علاقتهم عبر الزمن.

¹ -Adrian Payne, Op-Cit. P132-138

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

كما يبين الشكل تحليلاً العلاقة بين نسبة تراكم الربح ونسبة تراكم الزبائن، إذ نلاحظ بأنه كلما زاد التركيز على عدد أكبر من الزبائن كلما زادت تكاليف خدمة هؤلاء الزبائن، هذا ما يؤدي إلى انخفاض نسبة الربح المتراكم مع مرور الوقت.

ومما سبق يمكن القول بأن تبني المؤسسة لمفهوم التسويق بالعلاقات لا يؤدي بها إلى الاستغناء عن المفهوم التقليدي للتسويق، بما أن طرف العلاقة يتمثل في الزبون الذي يعد المحدد لقيمة التي يتضمنها المنتج، ووجود هذا الأخير هو المتضمن لقيمة التي يبحث الزبون عن تحقيقها.

المطلب الثاني: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن وقياس ولائهم:
 ينجر عن بناء العلاقة مع الزبون اتصالات متزايدة مع مرور الزمن، هذا ما يتيح للمؤسسة العديد من الفرص التي يستلزم منها تسخيرها والاستفادة منها في تحقيق القيمة، لهذا سوف تنتصرق إلى الدور تلubه إستراتيجية تسخير العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن وقياس ولائهم.

1 - دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بهم:

تمر عملية الاحتفاظ بالزبائن، في ضوء مفهوم العلاقة مع الزبون، بالمراحل التالية:⁽¹⁾

*** تحديد الأقسام الكبرى لزبائن:**

تقوم المؤسسة، في هذه المرحلة، بجذب الزبائن الجدد وتسيير العلاقة معهم، إلا أن ذلك يكون بصفة سطحية، فقط من أجل التعرف على الخصائص الأساسية التي سمح بالتأكد من الربحية المحتملة للزبون من أجل تأهيله إلى قدرة البيع المناسبة أو إنهاء التعامل معه.

كما تقوم المؤسسة ضمن هذه المرحلة بتصنيف زبائنها الحاليين، حسب الأولوية التي تعطيها إليهم، كأن يكون ذلك حسب أقدميتهم أو ريعيتهم للمؤسسة، وفيما يتعلق بالزبائن الجدد فنقوم بتنسيفهم حسب ريعيتهم المحتملة، وفي حالات أخرى يضاف إلى هذه العوامل المعطيات الديمغرافية والنفسية... إلخ.

وبعد القيام بالتقسيم الجزئي للزبائن تقوم المؤسسة بإعداد البرامج الشووية المتعلقة بالمنتجات، الأسعار والترويج التي يتم إعدادها حسب خصائص كل قسم.

أما الأهداف الأولى التي تتضمنها هذه المرحلة فتتمثل في زيادة الأرباح المحققة من خلال الزبائن المريحين بزيادة العروض المقدمة لهم؛ في حين تقوم بتوجيه الزبائن الأقل أهمية، إما إلى الفنوات ذات الخدمات الحرة، أو نحو الخدمات الأقل تكلفة.

⁽¹⁾-Stanley Brown, « CRM, gestion de la relation client », Edition Village Mondial / Pearson Education, France, (2001), PP. 114-116

الفصل الثاني : الميزة التناصية

*** تعريف الحاجات والسلوكيات:**

من أجل تفعيل عملية الاحتفاظ بالزيائن وتسخير العلاقة معهم، تقوم المؤسسة بالجمع بين المتغيرات المتعلقة بالتقسيم الثابت (المتحور حول الربحية) من جهة، وتحليل السلوك من جهة أخرى ومن ثم تمر إلى عملية نشر النتائج المتوصل لها إلى الفنوات الخاصة بكل قسم من الزيائن.

فالتنسيق بين تحاليل السلوك، البيانات التاريخية من جهة، والتقسيم المرتكز على الربحية من جهة أخرى سمح بإنشاء نماذج إحصائية ديناميكية تهدف إلى تقييم العلاقة بين السبب والأثر لأنشطة التسويقية التي تעדوها المؤسسة، إذ يمكن التنبؤ بنتيجة حملات جذب الزيائن، الولاء وزيادة تقديم العروض لكل قسم من أقسام الزيائن.

ترتبط هذه العلاقة بين المعلومات في مختلف أقسام الزيائن من أجل إمداد المستخدمين بالمؤشرات الدقيقة حول وظائف البيع أو الخدمة اللازم إعطاؤها الأولوية، إذ توفر أمامهم معلومات على شكل قوائم معروضة على شاشة الحاسوب الآلي، والتي تعطيهم معرفة مستمرة ومكملة عن الزيائن.

*** بناء علاقة نصيحة ومتickleة مع الزبون:**

للمؤسسة الحرية في انتقاء زبائنها، هذا ما يجعلها تضيق فرص المدافعين في اختيار الزيائن، ومن بين ما يمكنها للوصول إلى هذا المستوى هو التقرب الافتراضي من زبائنها عبر تكنولوجيات الويب، التي تمكنها من جلب المعلومات الشخصية عن كل زبون، والتكييف المباشر والدقيق لعرضها على أساس ما يحتاجه الزيائن المستهدفين بدقة، وبعد الحصول على المعرفة المحدقة عن الزبون من خلال تسخير العلاقة معه يمكن للمؤسسة إعداد إستراتيجيات فعالة لجذب الزيائن، هذا ما يعطيها وضعًا تناصياً أحسن.

ويبيّن الشكل رقم (20) السراغل التي تتبنّىها عملية تسخير العلاقة مع الزيائن في الاحتفاظ بالزيائن.

الفصل الثاني : الميزة التفاضلية

الشكل رقم (20): دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن



Source : Stanley Brown, Op-Cit, P114

2- دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في قياس ولائهم:

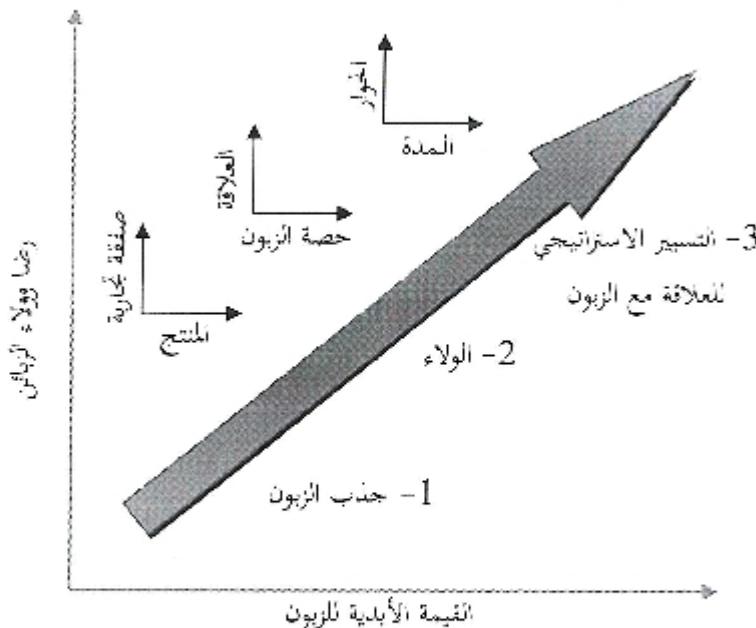
تغدو معرفة حصة محفظة الزبائن في إيجاد مؤشر الاستهلاك، وهو ما يعبر عن العلاقة بين المشتريات الحالية التي قام بها الزبون من جهة، وقدرتة الشرائية من جهة أخرى، إلا أنه لا يمكن لهذه العلاقة أن تكون مؤشراً عن ما إن كان ولاء الزبون حقيقياً أو وهمياً، إذ قد يكون للزبون الاختيار بين منتجات أو خدمات أخرى، كما قد لا يكون له خياراً ما عدا المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة. كما يتطلب من المؤسسة أن تعني مدى أهمية التكيف مع خصائص الزبائن المحتملين، وزيادة عددهم، وإنتركيز باستمرار على جذب زبائن جدد، هذا عوض التركيز فقط على صيانة الزبائن الحالين مع إهمال إنشاء روابط حقيقة مع الزبائن، وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول لهذا يجب عليها قياس ولاء الزبون من أجل التفرقة بين الولاء الحقيقي والولاء الوهمي.⁽¹⁾

ويوضح الشكل رقم (21) كيف يمكن للمؤسسة قياس ولاء زبائنها ضمن عملية تسيير العلاقة معهم.

¹ -Stanley Brown, Op-Cit, P86

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

الشكل رقم (21): قياس الولاء ضمن عملية تسيير العلاقة مع الزبائن



Source : Stanley Brown, Op-Cit, P87

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن المؤسسة تمر بثلاث مراحل في قياس ولاء زبائنهما وتحليل القيم المتداولة حيث في المرحلة الأولى تقوم المؤسسة، بجذب الزبائن، وتتضمن هذه المرحلة عملية تقديم المنتج من خلال الصفقة التجارية التي تبرمها مع الزبائن من أجل جذبه، أما المرحلة التي تليها فتتضمن عملية ضمان ولاء الزبائن من خلال بناء العلاقة معهم وحساب حصة كل زبون على حد من أجل معرفة القيمة الحالية والمحتملة التي يقدمها للمؤسسة، وبالتالي تكيف عروضها حسب القيم التي يقدمها كل زبون، أما المرحلة الثالثة فتتمثل في التسيير الاستراتيجي للعلاقة مع الزبائن، وهو الأمر الذي تتحقق المؤسسة على المدى الطويل بالارتكاز على الحوار المتواصل مع زبائنهما من أجل تحقيق منافع مادية ومعنوية.

المطلب الثالث: الزيون والميزة التنافسية للمؤسسة:

إن زيادة الاهتمام بالأسواق يترتب عنه أن يفكر الممثرون عالمياً وأن يتصرفوا محلياً وبشكل جيد، حيث أن مفاتيح النجاح هو دراسة الأسواق وخصائص الزبائن فيها وتكيف منتجاتها مع خصائص الزبائن ورغباتهم، وعليه فإن الاهتمام بالزيون يعتبر أحد المساعي الأساسية للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، والذي يتم من خلال تقديم منتجات مميزة للمؤسسة تتسم بالجودة العالية مقارنة مع العروض المقدمة من قبل المنافسين لها، ولكن تصبح المؤسسة موجهة بزبائنهما فإن هذا يعني قدرتها على تحقيق مكاسب كبيرة في المجالات الأساسية التي تحقق النجاح في ميدان الأعمال أو السوق بشكل عام، فهي

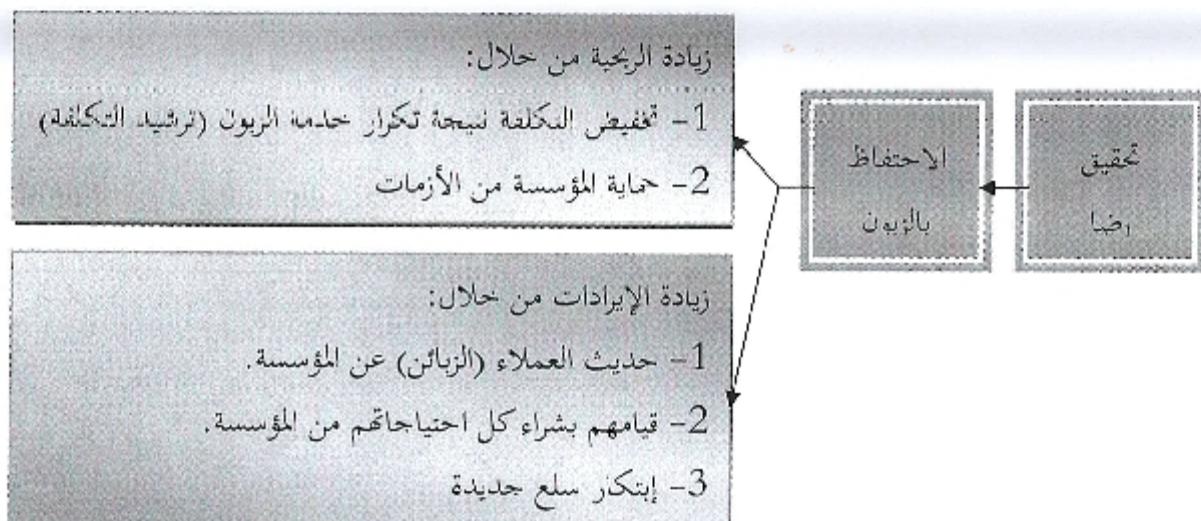
الفصل الثاني : الميزة التنافسية

من ناحية تحقق ميزة تنافسية ملموسة في السوق، ومن ناحية أخرى تتحقق رضا العاملين الذين يشعرون بالفخر والاحترام لوظائفهم.

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، والتي تحقق لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة، بحيث تستطيع المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد التنافسية، وتركز عليها من خلال تقديم السلع والخدمات التي ترضي حاجات الزبائن، وعلى ضوء هذه الأبعاد تتحدد أهداف المؤسسة، وعموماً يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توجهها بالزبائن والذي يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائداتها.

حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (22): التوجه بالزبائن والميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أو فحف: "كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)", الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 206.

ويمكن توضيح هذا الشكل على النحو التالي:⁽¹⁾

1- ترشيد التكاليف:

من أفضل الطرق لمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق هو المحافظة على الزبائن فالإستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها لمحافظة عليه تعتبر أقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على زبون جديد وطبقاً للبحوث الميدانية فإن تكلفة المحافظة على الزبون = $1/5$ من تكلفة الحصول على الزبون الجديد، والتوجه بالزبائن يمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء الزبائن لأطول فترة ممكنة ومن ثمة المحافظة عليهم.

¹- عبد السلام أو فحف: "كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)", الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص ص 206-210

2- السعر الأقل أو الأداء المرتفع أن الاثنين معا:

إذا حاول منافس جذب أحد زبائنك فعليه إما أن يقدم له سعر أقل بكثير مما تقدمه أنت أو يقدم مستوى خدمة أعلى أو الاثنين معا، كما أن الواقع يشير إلى أنه من الصعب على زبون راضي عن تعامله مع مؤسسة ما أن يتتحول إلى أخرى فهو قد بذل الكثير من الوقت والجهد في البحث عن وإختيار المؤسسة التي يتعامل معها، وقد يكون غير قادر على تغييرها.

3- حماية المؤسسة من الأزمات:

وهي النتيجة الثالثة للتوجه بالزيون والتي تؤدي إلى زيادة الرضى، حيث أن الحمائية تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب أو العبث بها، وذلك كون أن الزيون ذو الولاء المرتفع سيقاوم أي محاولة للتلاعب من قبل المنافسين، وهذا من خلال تقديمها لكل المعلومات عن المنافس للمؤسسة المتعامل معها.

4- انتشار الحديث الإيجابي:

هي من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحصول على زبائن جدد بدون استثمار إضافي أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتوج أو التسويق أو زيادة موارد البيع وتعتبر كلمة word of mouth أحد أساليب تحقيق ذلك.

5- ابتكار سُع خدمات جديدة:

فزيادة إيرادات المؤسسة مع توليد عوائد إضافية لها يتحقق من خلال تقديمها لسلع أو خدمات جديدة لزبائن، بحيث أن هذا الأخير ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع سوف يشارك في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة وتقدم أفكار جديدة أينما ذهبت في المراحل المبكرة لابتكار هذه السلع والخدمات الجديدة.

خاتمة الفصل:

في نهاية هذا الفصل، وبعد التعرف على أهم الاتجاهات الفكرية التي ساهمت في تفسير مصادر الميزة التفاضلية، نخلص إلى تركيز بورتر خارجياً على عاملين أساسيين، هما: المجال التفاضلي وال العلاقات بين المنافسين، وهذا ضمن ما يعرف بنموذج القوى الخمس وترتاز الميزة التفاضلية على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو يتميّز منتجات المؤسسة حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التفاضلية يتوجب الاعتماد على مصادر اثنتين يتمثلان في تحصيل موارد ذات درجة عالية من التخصص وقدرة المؤسسة على استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة ويمكن للمؤسسة وضع إستراتيجية تفاضلية تقوم على أساليب استغلال هذه الموارد والكافئات المتاحة، كما تستطيع المؤسسة أيضاً تبني إستراتيجية استثمارية مناسبة لدعم القدرات المتوفّرة لخلق مزايا تفاضلية جديدة.



- دراسة حالة لمؤسسة هوبيليس وحالة - فالمدة -

خطة الفصل الثالث

مقدمة الفصل

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس

المطلب الأول: لمحه تاريخية عن مؤسسة موبيليس

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

المطلب الثالث: مكانة موبيليس في سوق النهائf النقال وأهدافها

المبحث الثاني: واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس

المطلب الأول: واقع العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس

المطلب الثاني: أسباب إقامة العلاقة مع الزبائن

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدالية

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

المبحث الرابع: المعالجة الإحصائية للبيانات

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

لقد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن وكذا الميزة التنافسية، وحتى تكمل الصورة ونوضحها سوف نربط الفصلين السابقين بفصل ثالث يجسد الدراسة التطبيقية التي ستوضح فيها واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس في تحقيق رضا وولاء الزبائن ومنه تحقيق الميزة التنافسية.

وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث الأول تناولنا فيه لمحنة تاريخية عن مؤسسة موبيليس، أما المبحث الثاني فتناول من خلاله التحدث عن واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس، وأخيراً في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة العيدانية (مجتمع الدراسة وعينتها، أساليب جمع البيانات، الأدوات الإحصائية المستعملة، معدل الردود، أما المبحث الرابع فتناولنا فيه دراسة وتحليل بيانات الاستمار).

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس

في هذا الإطار سيتم تقديم تشخيص عام ل المؤسسة الخدمية والعمومية "الجزائرية للاتصالات موبيليس ATM" التي تنشط في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية في السوق الجزائرية ل الهاتف النقال التي تميزت في الآونة الأخيرة بالتعقيد و اشتداد المنافسة خاصة من طرف المنافسين الرئيسيين لها، شركتي ' جازى Djezzy ' و " نجمة Nedjma "، وكذا الارتفاع الكبير لعدد المشتركون.

ولمؤسسة موبيليس 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تعمل على تقديم المنتجات الخدمية للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، وتتمثل هذه الخدمات في خطوط الهاتف النقال بتنوعه، الدفع المسبق والدفع الجزائري والجزائرية للاتصالات موبيليس فرع قالمة تقع وسط مدينة قالمة في شارع طابوش عبد الرحمن وتقدم خدماتها من خلال وكالاتها التجارية الموزعة حسب التوزيع الجزائري إلى: وكالة قالمة مواد زناتي، بوشقوف.

المطلب الأول: لمحه تاريخية عن مؤسسة موبيليس

إن الجزائرية للاتصالات موبيليس ATM هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكل تنظيمي مستقل بداية من جانفي 2004، وتم إثارة أول إدارة سرکزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمال قدره 100.000.000 دج مقسمة إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، حيث يتواجد مقرها الاجتماعي بحيدرة بالجزائر العاصمة، ويرأسها حاليا رئيس مدير عام PDG، كما أن شعارها هو 'والكل ينكم' (1)

تنشط مؤسسة موبيليس في سوق الهاتف النقال في الجزائر، هذا السوق الذي يحتوي على ثلاثة متعاملين هم: اتصالات الجزائر موبيليس ATM، أوراسكوم لاتصالات الجزائر Djezzy والوطنية لاتصالات الجزائر "نجمة"؛ إذ أن كل من نجمة ودجيزي مؤستان منافستان لمؤسسة موبيليس. (2)

بعد 6 سنوات من نشأة مؤسسة موبيليس فرضت نفسها في السوق الجزائرية رغم شدة المنافسة، وتميزت هذه السنوات بمحضات أساسية في حياة المؤسسة مؤرخة كالتالي: (3)

- أوت 2003: الميلاد الرئيسي للجزائرية للاتصالات موبيليس ATM، وفي نهاية 2003 وصلت المؤسسة إلى 150.000 مشترك كلهم من مشتركي الدفع المتأجل.

(1) موقع خاص بموبيليس، www.Mobil's.dz (Consultation le 25/04/2010)
(2) موقع سلامة ضبط الاتصالات الشبكية واللاسلكية في الجزائر، (www.arpi.dz) (Consultation le 25/04/2010).
وثلاثة المؤسسة، (الجزائر والمجلات الشهريّة التي تحررها) مؤسسة موبيليس.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

- جانفي 2004: موبيليس ترسى هيكلها لكن مع إمكانيات قليلة وفعالية محدودة.
- أوت 2004: يدخل إلى السوق الجزائرية للهاتف النقال المتعامل الثالث "نجمة" وهو ثالث منافس لموبيليس بعد "دجيري".
- نهاية ديسمبر 2004: موبيليس تحفل بـ 1 مليون مشترك بعدها كان 250.000 مشترك في جوان من نفس السنة.
- نهاية جانفي 2005: وصل عدد المشتركين إلى 1200.000 مشترك.
- وفي نفس الشهر أصبح لموبيليس 2000 محطة إرسال التي تسمى Station de base radio وأصبحت نسبة تغطية شبكة موبيليس تقدر بـ 50 % من الوطن.
- في بداية 2005: أصبح لموبيليس 600 موظف في مختلف هيئاتها الإدارية و 2000 رجل بيع، كما شهدت هذه السنة إطلاق عروض خدمية جديدة حيث وفرت لزبائنها خدمتي "MMS" و "GPRS".
- جانفي 2006: موبيليس تعلن عن وصولها إلى 3 ملايين مشترك.
- فيفري 2006: موبيليس تصل إلى أحسن معدل تغطية وطنية يقدر بـ 71.16 %.
- أبريل 2006: إطلاق بطاقة التعبئة الجديدة نـ 200 دج بعدها كانت منحصرة في بطاقات التعبئة (500-1000-2000 دج).
- 18 أبريل 2006: إطلاق شريحة جديدة تزيل الدفع المسبق تحت اسم "Gosto" من أجل تقديم مميزات كثيرة لخدمة الدفع المسبق.
- 3 جانفي 2007: موبيليس تحصل على أحسن شبكة في الوطن حيث تمكن من تسيير أيام عبد الأضحى واحتفالات نهاية السنة دون مشاكل في الشبكة حيث وصلت إلى معدل 200 رسالة قصيرة في الثانية.
- 24 جانفي 2007: ساطة الضبط تعلن أن شركة موبيليس هي أحسن شبكة الهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96.70 %.
- ديسمبر 2007: تعيين رئيس مدير عام PDG جديد.
- 23 جانفي 2008: موبيليس تعلن عن طرح منتج جديد وهو الانترنت اللاسلكية "Mobicnecte" وذلك باشتراك شهري تحت شعار "الانترنت معك في كل مكان".
- 22 فيفري 2008: موبيليس تمر إلى الترقيم الجديد بـ 10 أرقام والذي أقرته سلطنة الضبط، حيث مرت هذه العملية بنجاح تام.
- سبتمبر 2008: موبيليس تستقبل شهر رمضان الكريم وتطرح العديد من النشاطات الترويجية.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة فالمدة -

- أكتوبر 2008: موبيليس تعلن عن عرض جديد Pruminum للدفع القبلي والبعدي، الذي يمكن الزيون من الحصول على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة.
- 12 أوت 2009: موبيليس تعلن عن إطلاق باك الصيف بمزايا عديدة.
- 17 أوت 2009: موبيليس تؤكد وذكر بأن أسعار بيع بطاقات التعبئة والتعبئة الالكترونية "أرسني" لم تتغير.
- 18 أوت 2009: موبيليس تطلق "30 يوم 30 سيارة"، اللعبة الكبرى لشهر رمضان عبر الرسائل القصيرة SMS.
- 19 أوت 2009: موبيليس تطلق سلسلة محدودة العدد لاشتراك جديد 0661، "مجاني وغير محدود كل ليلة ونهاية الأسبوع".
- 22 أوت 2009: موبيليس تطلق العملية التخدمية لرمضان 2009.
- 17 نوفمبر 2009: موبيليس تعلن عن مجانية اتصالات مناصري الفريق الوطني من الخرطوم نحو المراكز.
- 23 ماي 2010: موبيليس تعلن عن إطلاق عرض 100 دقيقة مجانية يومياً خاصة بمشتركي خدمة الدفع المسبق - موبيليس كارت.

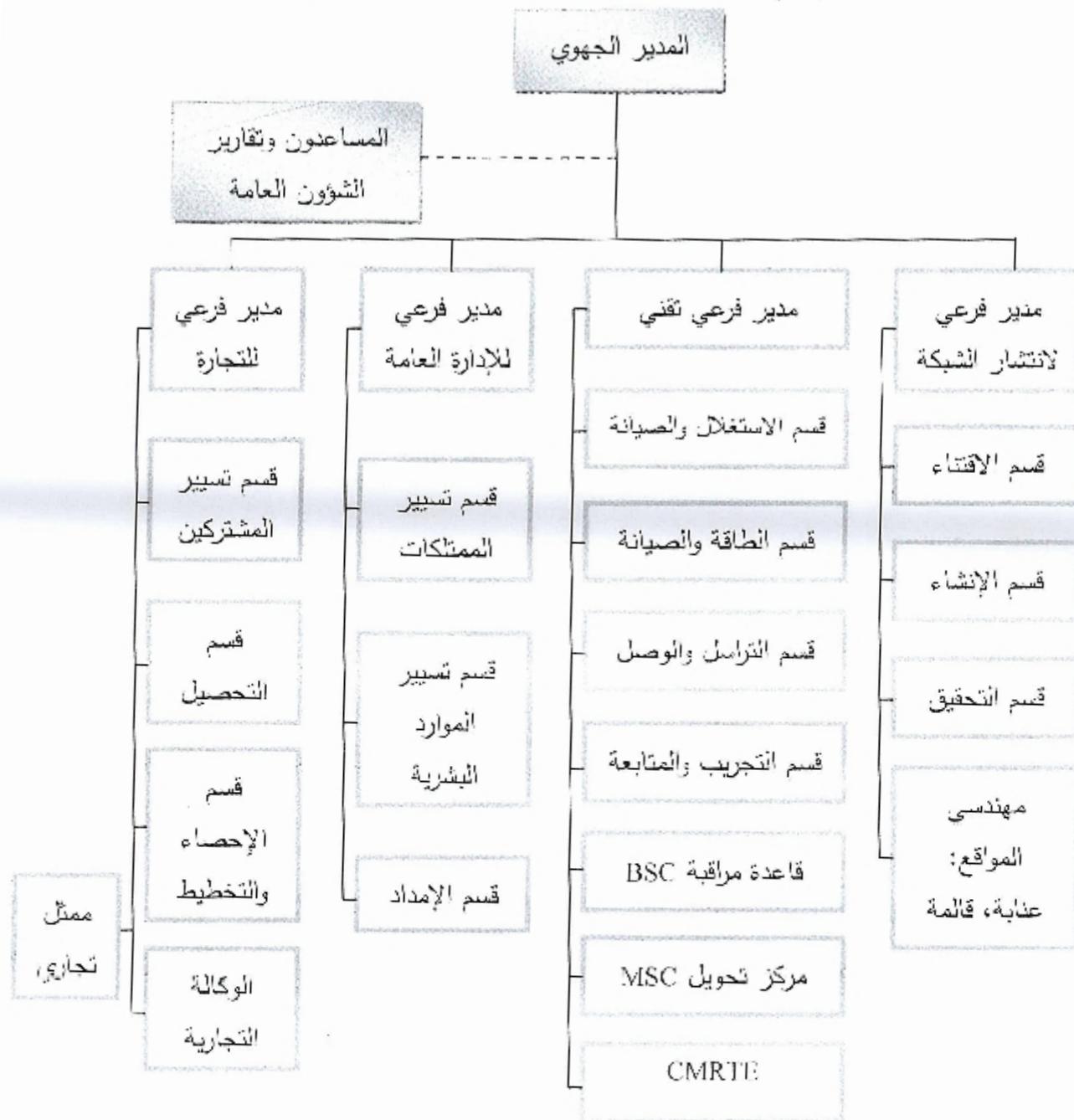
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

اتهم المؤسسة هيكلًا تنظيمياً تقوم من خلاله بإعداد برامج محاط بذمة نسمح لها بتحقيق الأهداف المسيطرة من خلال توزيع المهام على المصالح التابعة بها، بغية تحقيق هذه الأهداف انطلاقاً من الوسائل المتاحة لديها والشكل التالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة فالماء

الشكل رقم (23): المديرية الجهوية التجارية لمؤسسة موبيليس - فالماء



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

2- شرح الهيكل التنظيمي:

- **المدير الجهوي:** يتابع السير العام للمديرية ويراقب المديرين الفرعيين ويرامجهم.
- **المساعدون + التقارير+ الشؤون العامة:** يقومون جمع المعلومات (بنك المعلومات)، وتجددها، ويقومون بالتقارير والمتابعة اليومية للمعلومات وتطورها.
- **مدير فرعى لانتشار الشبكة:** يقوم بمتابعة الأعمش التي داخل الأقسام إضافة إلى المصادفة على التقارير وأوامر المهام التي يكلفها للعاملين على مستوى المديرية الفرعية، والإشراف الأقسام.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة فالماء -

وتوجد بهذه المديرية الفرعية الأقسام التالية

- **قسم الاقتناء:** يقوم هذا القسم باقتناء المواقع التي تقرر أن توضع فيها BTS محطة الربط البيني وهذا عبر التفاوض مع أصحاب الموقع وينتهي التفاوض بإبرام اتفاقية لاستغلال الموقع وهذا عبر مراحل متممة في 4 صيغ لكراء الموقع وهي: SA4,SA3,SA2,SA1
- **قسم الإنشاء:** يقوم بدراسة ميدانية لوقع (الهندسة المدنية) وهذا عن طريق تهيئة الموقع بوضع الدعامات، وهذا بعد إنشاء قواعد الأساس، وتستخدم الدعامات لتوضع عليها الهوائيات.
- **قسم التحقيق:** هذا القسم هو المسؤول عن نقل تجهيزات الهوائي إضافة إلى تركيبه وإنهائه والمراقبة والمتابعة.
- **مهندس الموقع:** يقوم بزيارة تقنية للموقع (SITE) ويعطي رأيه في مدى ملائمة المكان لإنشاء الموقع، ونخص بالذكر هنا أنه يتبع عملية الإنشاء، مراقبة اليوم الأول لفتح المشروع، مراقبة حديد البناءات ونوعية الإسمنت.
- **مدير فرعى تقنى:** تسيير الأقسام التابعة لفرع التقني، يصادق على المهام والتقارير كما يقوم بتقديم التقارير للمدير الجهوى فهو الوسط بينه وبين الأقسام.
- **قسم الاستغلال والصيانة:** يراقب السير الحسن للمراكز (BTS - BSC) ويقوم بصيانتها.
- **قسم الطاقة والتكييف:** يقوم بتوفير الطاقة الكهربائية لمحطات والمراكز إضافة إلى التكييف Climatisation وحماية هذه المحطات ضد الصواعق.
- **قسم التراسل والتوصيل:** يسهر على ربط، ووصل الموقع بالشبكة وربط المشتركين بمحطات الربط البيني BTS وكذلك ربط قواعد المراقبة BSC بمراكز التحويل MSC إضافة إلى ربط هذه الأخيرة بال شبكات الأخرى، وآه الهاتف الثابت أو المستعملين الآخرين.
- **قسم التجريب والمتابعة:** بعد أن تقوم المديرية الفرعية لنشر الشبكة بإنهاء الموقع يقوم هذا القسم بتجريب الموقع الجديدة لمعرفة إمكانية تشغيلها على أكمل واجب.
- **BSC قاعدة المراقبة:** مراقبة محطات الربط البيني BTS.
- **MSC مركز التحويل:** تغيير أو توجيه الاتصالات نحو قواعد المراقبة BSC، تسيير خدمات الزبائن الشعير (مراقبة الشعير تقنياً) يقوم كذلك بمراقبة وإنشاء الاتصالات (المكالمات).
- **CMRTE مركز الصيانة:** مركز الصيانة في حالة ما إذا توقف الموقع (SITE) عن العمل فإن عاملي المركز يدخلون للإصلاح من أجل متابعة عمل الموقع.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة

- مدير فرعى الإدارة العامة: يقوم بالإشراف على الأقسام التابعة له، وعلى العموم فمهمة هذا الفرع هو جمع المعلومات من الفروع الأخرى إضافة إلى متطلباتهم وتقديم مختلف المعلومات لها.
- قسم تسيير الممتلكات: يقوم هذا القسم بتسهيل وتنظيم الممتلكات سواء العقارات المنقوله والغير منقوولة فهو يخص هذين العنصرين الآخرين كما يقوم بالتأمين على الممتلكات.
- قسم تسيير الموارد البشرية: يقوم بتسهيل الموارد البشرية.
- قسم الإمدادات: يسهر هذا القسم على إمداد المديرية بجميع التجهيزات التي تحتاج إليها كالآلات المكتبية والحواسيب... إضافة إلى توفير النقل، والسيارات وصيانتها، كذلك أماكن الإيواء للعاملين في حالة قيامهم بالمهام.
- مدير فرعى للتجارة: مثله مثل المديرين الفرعيين الآخرين فهو المسئول عن الأقسام التابعة لفرعه ويقوم بمراقبتها والإشراف على الأعمال الأخرى التي يقومون بها.
- الممثل التجارى: يمثل الشركة حيث يقوم بالبحث عن زبائن جدد (شركات ومؤسسات) التعريف بالمنتجات لدى نقاط البيع ولدى خدمات الهاتف العمومي.
- قسم تسيير المشتركين: يقوم هذا القسم بتعداد المشتركين إضافة إلى عدد البطاقات المباعة والبطاقات التي أعيد تشغيلها SWAP، والمشتركين الذين تم الاستغناء عنهم.
- قسم التحصيل: يقوم هذا القسم بتحصيل الديون من المشتركين الذين لم يدفعوا مستحقاتهم و تعمل شركة موبيليس على أن يكون التحصيل بطرق جيدة، وودية وهذا لحرصها الدائم على إرضاء الزبون إضافة إلى تمثيل الشركة في حالة التحصيل عبر القضاء.
- قسم الإحصاء والتخطيط: يقوم هذا القسم بدور مهم من حيث جمع المعلومات وتقرير آراء المستهلكين لفروع المؤسسة إضافة إلى إنشاء الرسومات البيانية لعدة أشياء منها عدد المشتركين، وهذا بعد القيام بإحصائها إضافة إلى وضعية المنطقة كما يقوم بتقييم آراء واستشارات من حيث عدد السكان، الموقع الجغرافي، الموقع المهم من حيث الطرق عدد إنشاء الـ BTS.
- (إضافة إلى كل هذا يقوم بحساب العائد العام من الـ BTS محطة الربط البيني من الناحية المالية).
- الوكالات التجارية: الوكالة التجارية هي الواجهة الأساسية للمؤسسة مع الزبون إلا أن عمل الوكالة يقوم على التعامل مع المؤسسة وكذلك المشتركين فهي تسهر على حل مشاكلهم إضافة إلى إعلام الزبائن وكذلك بيع المنتجات والترويج لها.

ملاحظة:

إن أي مدير فرعي له مساعدة (Assistante) حيث تقوم باستلام التقارير والمراسلات إضافة إلى الأعمال التي تقوم بها المديرية كما تتضمن مهمتها بعض بعض أعمال التسيير، والتواصل بين المدير الفرعي والأقسام الأخرى.

ثانياً: مبادئ مؤسسة موبيليس

- العمل أجل خلق ثروات ويعث التقدم.
- حماية مصالح المستهلك الجزائري.
- التضامن.
- النوعية.
- الشفافية.
- روح الجماعة.
- الأمانة.
- احترام الالتزامات.
- الأخلاق والإبداع.
- الجودة والعمل المتقن.
- الاستحقاق والصدق.

المطلب الثالث: مكانة موبيليس في سوق الهاتف النقال وأهدافها

شهدت الجزائر تطويراً كبيراً في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات، وقد تمت هذه المعرفة بشكل سريع في السنوات الأخيرة وبالخصوص قطاع الهاتف النقال فقد كانت سرعة ظهوره مذهلة للغاية وفاقت جميع التوقعات، وتعتبر مؤسسة موبيليس قد حققت فقرة فريدة من نوعها خاصة في السنوات الأخيرة، يمكن إبرازها بما حققه من عدد المشتركين وكذا من خلال تطور حصصها السوقية، ويمكن توضيح كل ذلك من خلال الجدول التالي:

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة

جدول رقم (07): تطور عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر بالمليون

المجموع	WTA نجمة		OTA جيزي		Mobilis ATM		المتعاملين
	مشترك	%	العدد	%	العدد	%	
2844000	0	0	86	2444000	14	400000	سبتمبر 2004
4882000	6	288000	70	3418000	24	1176000	ديسمبر 2004
13662000	10.9	1477000	53.2	7277000	35.9	4908000	ديسمبر 2005
20998000	14	2991000	50	10531000	36	7476000	ديسمبر 2006
26667000	19	4998000	54	14492000	27	7177000	ديسمبر 2008
30000000	26.7	8000000	40	12000000	33.3	10000000	ديسمبر 2009

المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة ضبط البريد والمواصلات، www.arpt.dz

من الجدول رقم (07)، نلاحظ أن الحصص السوقية قد تغيرت، حيث كانت شركة جيزي، محتكرة للسوق الجزائري بنسبة 86%， واتصالات انجازير 'موبيليس' بنسبة 14% وذلك في سبتمبر 2004، ثم تغيرت الأوضاع بعد دخول الوطنية للاتصالات الجزائر "نجمة"، حيث انتزعت هذه الأخيرة نسبة 14% من السوق في أواخر 2006 مقابل 36% لشركة موبيليس في حين تراجعت حصة أوراسكوم للاتصالات إلى نصف حجم السوق بازمام من أن المشتركين قد ارتفع.

كما نلاحظ أن عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر في نهاية سنة 2009 قد شهدت فزة نوعية، حيث حقق قرابة 30 مليون مشترك، توزعت كالتالي: 40% لشركة جيزي، 33.3% لموبيليس، 26.7% نجمة، حيث خلال هذه السنة تكبدت جيزي العديد من الخسائر، في حين استرجعت موبيليس حصتها السوقية التي سبق وفقدتها في سنة 2008، أما نجمة فقد استغلت الظروف لرفع من حصتها السوقية.

- أهداف مؤسسة موبيليس: هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها منها:

- بلوغ معدل تغطية يقدر بـ 98% على الأقل من التراب الوطني
- بلوغ أكثر من 10 ملايين مشترك في نهاية 2010.
- الوصول إلى نسبة مستخدمين وفق المعايير العالمية.
- عامل صيانة لكل محطة بث.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

- استرجاع موبيليس لمكانتها الحقيقة في السوق والتربع على عرش الريادة في سوق الهاتف المقال في الجزائر .
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة
- تحسين خدم الانترنت اللاسلكية، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين أكثر لخدمات موبيليس.
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصال فعالة.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- تطوير الخبرة والأداء.
- ترقية الخبرة والأداء.
- ترقية الابتكار .
- رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر والخدمات).
- الزيادة في نسبتي الأرباح والنمو .
- المشاركة في التنمية الوطنية.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة فالمة -

المبحث الثاني: واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس

سوف نعرض في هذا المبحث واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس من خلال التطرق لعلاقة المؤسسة بزبائنها وكذا الأساليب والأدوات المستخدمة في إدارة هذه العلاقة.

المطلب الأول: واقع العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس

باعتبار مؤسسة موبيليس من أوائل الشركات في الجزائر في مجال شرائح الهاتف النقال فإن ذلك ما أكسبها صفة الأسبقية في التعامل مع الزبائن، حيث عمدت المؤسسة إلى تصنيف زبائنها حسب أهميتهم، ووضعت اهتمام خاص لاحتياجات كل زبون من زبائنها على حد سواء كان من أصحاب المهن الحرة، أو الطلبة أو الرياضيين وحتى المجندين في الجيش الشعبي الوطني.

وقد تبنت مفهوم "CRM" إدارة العلاقة مع الزبائن بشكله الحديث، حيث أصبح التعامل مع الزبائن يحمل طابعاً خاصاً، وأهمية متزايدة هذا بالإضافة إلى اشتداد أوزار المنافسة معالجزائر على العالم الخارجي، ودخول قطاع شرائح الهاتف النقال إلى مرحلة جديدة تتميز بالضراوة والخطورة من حيث التناقض على كسب زبائن وعملاء جند وكذا الاحتفاظ بالحالين هذا ما جعل من الزبون صاحب الكلمة العليا وأساس قيام المؤسسات.

كما أن المؤسسة الوطنية للاتصالات "موبيليس" والتي تمتلك أكبر شبكة تغطية على التراب الوطني بـ 48 ولاية مغطاة وبنسبة 98% و 48 وحدة موزعة على قطربالوطني تسعى دائماً لأن تكون قريبة من زبائنها وهذا الصالح الزبون كما هو لصالح المؤسسة وهذا ما يجعلها أقرب إلى الواقع وأكثر معرفة بحاجاتهم، حيث تقوم بمنع امتيازات خاصة وتخفيفات كل حسب أهميته فال المؤسسة إن هي تمنح تخفيفات بنسبة أقل، للاتصالات من خط mobilis نحو خذروا، أذرن كل عب أهسي، فهي بذلك تحاول جاهدة تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن على أرض الواقع.

بصفة عامة الشركة الوطنية للاتصالات "موبيليس" من أكثر المؤسسات عملاً بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، وبالنسبة لزبائنها فهي تعامل معهم وفق شعار وكل يتكلم وتقوم بالاتصال الدوري بهم فتعلّمهم بجديد منتجاتها وكذا بقرب وقت دفع الفواتير لاصحاب الدفع الموجل "Le Post paye" وهذا عبر مختلف وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة.

إن ما يسمى بـ "لفتر الشكاوي والملاحظات" مهم جداً بالنسبة للشركة الوطنية للاتصالات موبيليس ومفيد أيضاً فلما يقدم زبون ما ملاحظة أو شكوى فهو بذلك يظهر حاجة جديدة تعلم المؤسسة على تلبيتها وإرضاء زبونها.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

وكي تبقى دائماً في الصورة ومع الحدث فهي دائماً ما تشارك في الحملات الرياضية بإعلانها عن مجانية اتصال مناصري الفريق الوطني من الخرطوم نحو الجزائر في 17 نوفمبر 2009، وهي ليست بمنأى عن التطور الحاصل في حاجات الزبائن والتتجدد المستمر بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن فقد أجبرها على أن تكون في طليعة العرضين بمستجدات السوق والزبائن وخاصة فيما يتعلق بالمعلومات من أجل هذا لجأت المؤسسة إلى الاستعانة بأحدث البرمجيات والمتمثلة في:

"EPPIX": وهو عبارة عن قاعدة بيانات خاصة بأصحاب الدفع الموجّل "Le Post Paye" على رقم (0661)

"Mobi application": وهو عبارة عن قاعدة بيانات خاصة بأصحاب الدفع الموجّل "Le pré paye" على أرقام (066..).

وعلى أساس هذه البرمجيات تعمل المؤسسة الوطنية للاتصالات موبيليس على اختيار زبائنها من حيث أهميتها بالنسبة للشركة.

المطلب الثاني: أسباب إقامة العلاقة مع الزبائن

بالنظر إلى أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن وما نظرنا إليه نظرياً فإن إعداد إستراتيجية مثلّى من طرف الشركة الوطنية للاتصالات "موبيليس" لإدارة علاقتها مع زبائنها يعمل على منحها دعماً إضافياً لمدى تنافسيتها في السوق، فلما تمنع امتيازات خاصة للزبائن المهمين فهي تربح ثقفهم وهذا يعطي صرارة جميلة عنها، وتبيّن بذلك لزبائنها أنهم أولوية من أولوياتها.

- وتعود الأسباب الكامنة وراء إقامة مؤسسة موبيليس لعلاقة مع (بابتها إلى):

- الحفاظ على الزبائن من خلال بناء حواجز تمنعهم من الانتقال إلى موسسات منافسة.
- تقديم خدمات متميزة في السوق يدفعها إلى إقامة علاقات تطويرها وصيانتها، لما ينجز عن ذلك من المعرفة المفصلة عن الزبائن، هذا ما يزيد من تدعيم المزايا التنافسية الحالية وإنشاء مزايا تنافسية أخرى بالازنكار على التبع بمتطلبات الزبائن المستقبلية.
- عملية تقديم الخدمة تتطلب البقاء على علاقة مستمرة على الزبائن.
- تفعيل عملية الاحتياط بالزبائن.
- من أجل التقييم الجيد للزبائن.
- البقاء بالقرب من الزبائن، هذا ما يزيده الثقة في التعامل مع المؤسسة.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث يتم استعراض أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية من خلال توضيح مجتمع الدراسة الميدانية وعینتها إضافة إلى أساليب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات والمعالجة الإحصائية لها.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعینتها

1- تحديد مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم، إذ يجب أن يتم اختياره بدقة لتكوين جميع المفردات متوفرة على الخصائص المطلوب دراستها، فحسب الموضوع المختار، تم تطبيق هذه الدراسة، على قطاع الاتصالات من قبل مؤسسة "موبيليس"، وقد تم اختيار هذا القطاع من بين قطاعات الخدمات، لأسباب عدة ذكر منها:

- معرفة مدى رضا زبائن مؤسسة موبيليس وكالة قالمة، في ظل البيئة التافسية الحادة في قطاع الاتصالات في الوقت الراهن.

- وقد تقرر أن تكون هذه الدراسة موجهة إلى زبائن مؤسسة "موبيليس" باعتبارهم المستفيدين من الخدمات المقدمة.

ونظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة، ولقيود الوقت والتكلفة، تقرر استخدام أسلوب العينات، وقد تم في هذا الإطار الاعتماد على المعينة غير الاحتمالية الفصدية لأنه على اعتقادنا بأنها فعلاً تمثلاً مجتمع الدراسة ومن غير الممكن اختيار عناصر المجتمع طريقة عشوائية، وفي هذا الصدد تم انتقاء العينة بواسطة الفرز العوجه لأننا توجهنا إلى مؤسسة "موبيليس" فرع قانطرة قصده الالقاء بزياراتها.

2- تحديد حجم العينة:

يعتبر حجم العينة من أهم الأعمال التي يقوم بها الباحث، نظر ل حاجته الدائمة إلى استعمالها كأداة لجمع البيانات من أجل الوصول إلى تعليمات ليطبقها على المجتمع، ولأننا اعتمدنا على أسلوب المعينة غير الاحتمالية الفصدية، فإنه من غير الممكن حساب العينة وخطأ المعينة، ومن هذا المنطلق، ومع الأخذ بعين الاعتبار لها تحديه إستماره البحث من أسئلة تتطلب الإجابة عليها فترة طويلة نسبياً، إرتتأينا توزيع 80 استبيان على زبائن مؤسسة "موبيليس" تبعاً لمواعيد العمل، وقد تم إتباع بعض الإجراءات أثناء تحديد العينة منها:

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة فالمة -

- تم مراعاة عند اختيار الزبون المستجوب أن يكون أكثر ترددًا على مؤسسة "موبيليس" لضمان صدق ما يدللي به بيانات.
- عند اختيار الزبون الذي يحقق شروط الاستجواب، يتم إعطاؤه الاستمارة وشرح الهدف منها وتوسيع الأسئلة والعبارات التي تتضمنها وأسلوب الإجابة.
- تم إتباع هذا الأسلوب كمرحلة أولى لأجل اختبار الاستمارة فقط، تم كمرحلة ثانية قمنا بتوزيع الاستمارة على الزبائن المعينين بالاستجواب داخل المؤسسة، حيث توزيع 80 استمارة عبر أيام مختلفة.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

إن عملية اختيار أسلوب جمع البيانات الذي يسمح بجمعها، عن موضوع البحث، تحكمها طبيعة الموضوع والمناهج المتبعة حيث أن موضوع "دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" بعد استيفاء الجرس النظري تم إجراء الدراسة الميدانية بدراسة حالة مؤسسة "موبيليس" بقالمة باستخدام مجموعة من الأساليب التي مكنتنا من جمع المعلومات عن واقع إدارة العلاقة مع الزبون بهذه المؤسسة، ومن أهم هذه الأساليب:

1- الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والحقائق، حيث أنها تتيح المجال للباحث وتمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين في أجواء طبيعية غير منصنعة، خاصة إذا كان المبعوثون لا يعرفون أن سلوكهم تحت الدراسة والملاحظة والفحص والملاحظة بمعناها العام تعبّ عن رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأسلوب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة.⁽¹⁾

والباحث هنا لا يكتفي باستخدام الملاحظة في توجيه حواسه فقط أو مجرد تسجيل معلومات سطحية أو م有期رات خارجية، لكنها استخدمت بهدف الكشف عن طبيعة الموضوع وعاصره من خلال مجموعة من العمليات العقنية وفق مخطط منهجي، مرسوم لجمع أكبر كمية من المعلومات المؤثرة في الظاهرة موضوع الدراسة، وقد استفادنا من الملاحظة في المجالات الثانية:

- انتلاقاً من الزبائن الأولى لمؤسسة "موبيليس" تمكننا من جمع المعلومات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتصرفات الزبائن وهذا تم بالاعتماد على الملاحظة العلمية التي تؤدي إلى وضع تصوير عن العلاقات داخل المؤسسة.

1- احسان محمد محسن: الأسس العملية لمنهج البحث الأدبي، دار الطبيعة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 1986، ص 104.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة

إن ملاحظة الزبائن المترددين على مؤسسة "موبيليس" و مختلف استفساراتهم وشكل علاقتهم بالموظفين أتاحت لها توسيع نطاق إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التافسية للمؤسسة، وعموماً ورغم أهمية الملاحظة كأسلوب لجمع البيانات إلا أنه يجب الاعتماد على أساليب أخرى مدعمة ومكملة.

2- المقابلة:

وهي أداة تستخدم في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات وان الحصول على المعلومات والتعرف على الأداء والاتجاهات والإطلاع على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأشخاص وحدات مجتمع البحث، وعليه فالمقابلة هي: تلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة من الأفراد لتحصيل على إجابة لموقف معين أو أسئلة معينة.⁽¹⁾

والمقابلة تحدث بين طرفين يلعبان دورين مختلفين، دور المقابل الذي يريد تحقيق الهدف من خلال الحصول على المعلومات والتفاصيل أن المطلوبة ودور المبحوث الذي يقع عليه البحث، وبالتالي فالمقابلة تتضمن على فعل ورد فعل سؤال وجواب بين طرفي مقابلة مع ضرورة توفير المناخ الجيد الذي يشجع المبحوث على التعاون والتفاعل مع الباحث بصورة فاعلة وإيجابية لتحقيق مقابلة هدفها.

لتتعرف على دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التافسية للمؤسسة لجأنا إلى مقابلة الأطراف الفاعلة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث بدءاً بالإطارات المسئولة عن وضع إستراتيجية مؤسسة "موبيليس" بشكل عام، ثم التدرج بمقابلة رؤساء المصالح وبقى الموظفين وقد تم استخدام نوع واحد من مقابلة: مقابلة غير الرسمية.

- مقابلة غير الرسمية:

وتشتمل عادة للحصول على معلومات عن مواقف وأفكار واتجاهات المبحوث، فهي مقابلة عميقية تدور حول القضايا والمواضيع المعقدة التي لا يستطيع المقابل فهمها واستيعابها عن طريق مقابلة الرسمية.

وهذا النوع من المقابلات لا يستعين باستمارات الاستبيان، بل يبني ويوجه بموجب الأسئلة الرئيسية ورؤوس المواضيع التي تجول بذهن المقابل ذات العلاقة بموضوع البحث، وقد لجأنا إلى مقابلة غير الرسمية خطوة أولى؛ من خلال الالقاء بإطارات مؤسسة موبيليس وبعض الموظفين وفتح حوار عام وذلك من أجل الحصول على معلومات حول نشأة المؤسسة، هيكلته وأهدافها... الخ.

1- خير الله نصار، مختصرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء، 1982، ص 72.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة

-4 الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وشيوعا، وهي اعارة عن استماراة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استقصائية، يجب كل مشارك في العينة عنها بنفسه⁽¹⁾. وقد اعتمدنا عليها في البحث التصعيدي العلمي والكشف عن جوانب الموضوع، كما يمهد الاستبيان من عملية تجميع المعطيات وتصنيفها وبالتالي تفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة والمناسبة، بالإضافة تكون الاستبيان يتصف بالسرعة وهذا العدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين، وهو ما يبعد الخوف من المبحوث للإجابة بمصداقية تامة، وقد حاولنا في الاستبيان التقيد بموضوع البحث، وثم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي من أجل معرفة مدى استجابة المبحوثين له، وهذا الاستبيان قمنا بتصميمه وفق المحاور الموضوع الذي تم التعرف عليه من خلال الجانب النظري.

- الهدف من الاستبيان: تهدف الاستبيان إلى معرفة دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون لمؤسسة موبيليس في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك من خلال:

- التعرف على الواقع إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة سوبيليس من خلال مجموعة من الأسئلة.

- دراسة رضا ولاء زبائن مؤسسة موبيليس في

ويضم هذا الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلفة والتي تهدف إلى جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات إضافة إلى ذلك فقد تم تقسيمها إلى قسمين:

* القسم الأول: يشمل مجموعة البيانات الشخصية حول الزبون وهي على النحو التالي:

1- الجنس: وإن تكون من "آرلين ذكر أو أنثى

2- الفئة العمرية: وهي تتكون من 5 مستويات من 15-30 سنة، من 31-45 سنة، من 46-60 سنة، من 61-75 سنة، أكثر من 75 سنة.

3- الحالة الاجتماعية: تشمل مستويين أعزب أو متزوج

4- المستوى التعليمي: هو 5 مستويات دون مستوى، ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي.

5- المهنة: وتتشمل 5 مستويات أعمال حرفة، موظف، طالبا، متلاعده، بدون عمل.

6- مدة التعامل مع مؤسسة موبيليس: وهي 5 مستويات: أقل من سنة، سنتين، 3 سنوات، أكثر من 3 سنوات.

وهي ضرورية حتى يستطيع الطالب قياس أثر صياغة السؤال على الإجابة المحصل عليها (مدى سهولة السؤال للحصول على الإجابة المناسبة وبالتالي القدرة على تعديل المقياس).

⁽¹⁾- مهدي حسن رويفد، "منهجية البحث العلمي"، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الاردن، 1998، ص 35.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

* القسم الثاني: يشمل محورين

المحور الأول: تناولنا في هذا المحور واقع إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس واعتمدنا العديد من العبارات (العبارات من 1 إلى 12) وقد ارتبطت العبارات بمقاييس ليكرت (likert) الذي يعبر من خلاله الزبون عن مدى موافقته أو عدم موافقته لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن 5 درجات حيث تم إعطاء علامة لكل إجابة كما يلي:

علامة واحدة ← غير موافق تماماً

علامتان ← غير موافق

3 علامات ← محايد

4 علامات ← موافق

5 علامات ← موافق تماماً

المحور الثاني: تناولنا في هذا المحور رضا وولاء الزائرين من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة واعتمدنا العديد من العبارات والتي تتمثل رضا الزبون عن المؤسسة (العبارات من 1 إلى 7) وقد ارتبطت العبارات بمقاييس "ليكرت" (likert) الذي يعبر من خلاله الزبون عن مدى رضاه أو عدم رضاه على كل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن 5 درجات حيث تم إعطاء علامة لكل إجابة كما يلي:

علامة واحدة ← غير موافق تماماً

علامتان ← غير موافق

3 علامات ← محايد

4 علامات ← موافق

5 علامات ← موافق تماماً

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

بعد عملية جمع البيانات من خلال الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة تقوم بتحليل هذه البيانات وقد لجأنا إلى استخدام الأساليب الإحصائية أو الرياضية لمعالجة هذه البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات توصينا فيما بعد إلى نتائج معينة تساعد في التوصل إلى حل للمشكلة القائمة موضوع بحثنا. تمر إجراءات تحويلات البيانات بالخطوات التالية والتي تتمثل بالتدقيق الجيد للبيانات ثم تنقيتها من خلال أخذ الإجابات الملائمة واستبعاد الإجابة الخاصة وغير الموضوعية والناقصة ثم القيام بعملية

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

الترميز وتفريغ البيانات وقد اعتمدنا بشكل كبير على الكمبيوتر في التفريغ والترميز والتحليل عبر برنامج (package for social sciences statistical) spss برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

كما تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

- اختبار معامل الثبات الخاص بالمقاييس باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- مقاييس ليكرت: وقد تم تقسيمه كما يلي:

مستوى التقييم	5	عالي	متوسط	منخفض	2.5	1
---------------	---	------	-------	-------	-----	---

- استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط وما يصاحبها من اختبار T وتأتي بعد تحليل هذه البيانات عملية جدولتها وعمل الرسوم البيانية والتوضيحات اللازمة وأخيراً عملية تفسير النتائج.

معدل الردود على الاستماراة:

من 80 استماراة تم توزيعها على زبائن مؤسسة موبيليس تم استرجاع 65 استماراة أي بمعدل 81.25%， أما عدد الاستمارات التي لم يتم ترجع من الزبائن عددها 15 استماراة بمعدل 18.75، أما عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هي 60 استماراة بمعدل 75% و 5 استمارات لم تتم تعمد نعدم استكمال الإجابات.

المبحث الرابع: المعالجة الإحصائية للبيانات

يتم في هذا المبحث استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها وفقاً للأهداف والأسئلة و"افتراضيات الموضحة مسبقاً" ، وعرض النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكيد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنها الاستماراة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

١- ثبات أداة الدراسة:

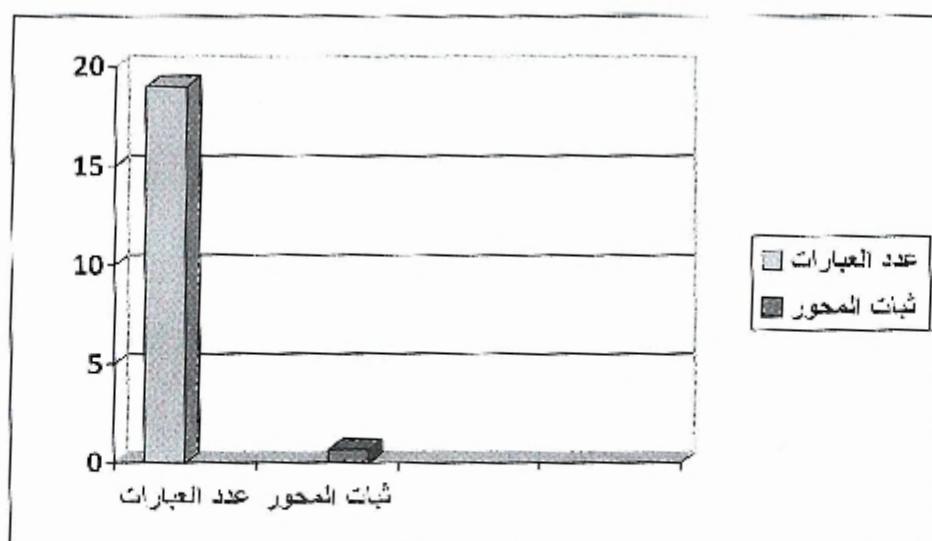
لقياس مدى ثبات الاستماراة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ^(١) لقياس مستوى الثبات، ولقد أقتصر هذا الاختبار على المحور الثاني والمحور الثالث الذي يحتوي على مقياس ليكارت Likert وجاءت نتائجه كما في الجدول.

جدول رقم (08): يوضح ألفا كرونباخ لقياس ثبات

محاور الاستماراة	عدد العبارات	ثبات المحور (قيمة ألفا كرمباخ)
المحور الثاني		0.674
و المحور الثالث	19	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج spss

الشكل رقم (24): تمثيل أفراد العينة حسب قياس ثبات ألفا كرونباخ



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج spss

^(١) معلم ألفا كرونباخ: يستخدم معلم Cronbach's alpha لقياس مدى ثبات أدلة لقياس من ناحية الائتمان الداخلي. تعبر آلة الأداء ذلك الأداء

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

يلاحظ من الجدول رقم (08) أن قيمة ألفا كرونيخ للمحورين المكتوبين من 19 عبارة قد بلغ 0.674 وهي أكبر من 0.60 لذلك فهذه النسبة تعتبر مقبولة لأغراض البحث في مجال البحث الحالى.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات

ستتناول في هذا المطلب تحليل بيانات الاستمارة للمحاور الثلاثة:

المحور الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة تناول المحور الأول من الاستبيان بعض البيانات العامة حول الزبائن لأفراد العينة.

1- الجنس:

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

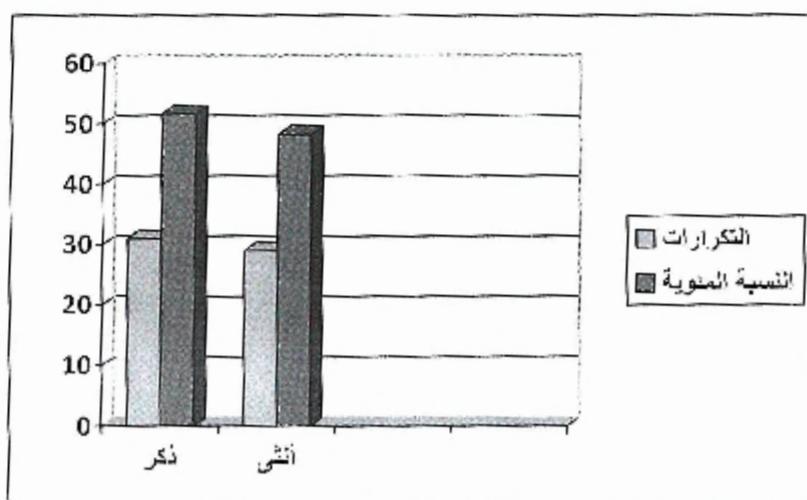
الجنس	المجموع	النكرارات	النسبة المئوية
ذكر	31	51.7	
أنثى	29	48.3	
	60	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثين إعتماداً على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة عالية من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث يبلغ عددهم 31 فرد وبنسبة 51.7% في حين يبلغ عدد الإناث 29 فتاة وبنسبة 48.3%.

ويمكن تمثيل الجدول أعلاه بالشكل التالي:

الشكل رقم (25): تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج spss

2- الفئة العمرية:

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

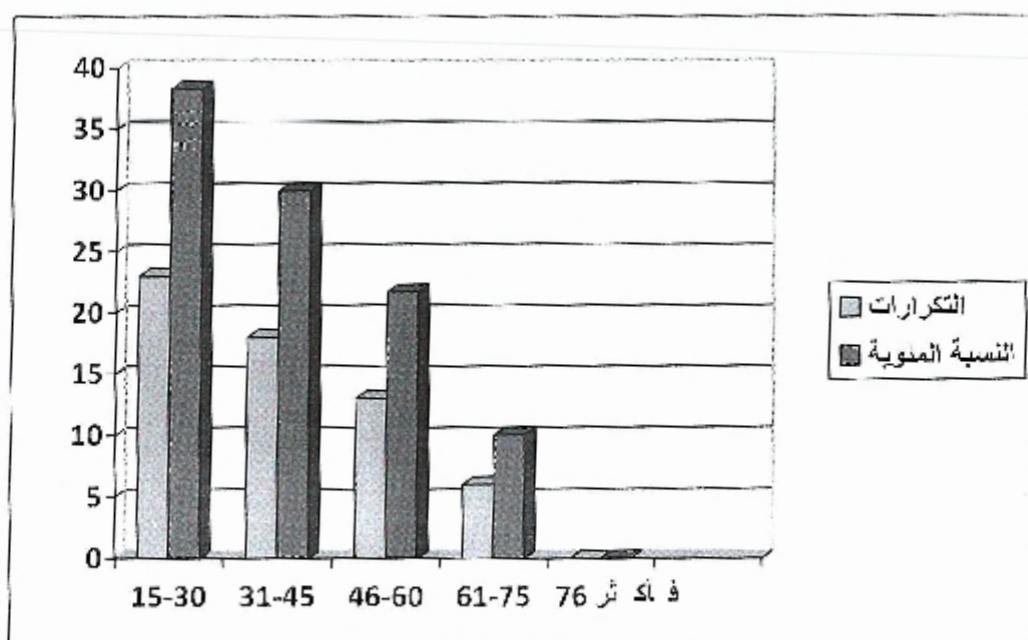
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	النكرارات	النسبة المئوية
30-15	23	38.3
45-31	18	30.0
60-46	13	21.7
75-61	6	10.0
فأكثـر 76	0	0
المجموع	60	100.00

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية (15-30) سنة حيث بلغ عددهم 23 فرداً بنسبة 38.3%， ثم تليها الفئة العمرية (45-31) سنة والبالغ عددهم 18 فرداً بنسبة 30.0% كما هو الحال بالنسبة للفئة العمرية (60-46) سنة حيث بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة 21.7%， وبعد أفراد أقل الفئة العمرية (75-61) سنة حيث كان عددهم 6 أفراد بنسبة 10% في حين لم تشمل دراستاً أي أفراد من العينة من 76 سنة فأكثر.

الشكل رقم (26): تمثيل أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج spss

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قاتمة -

3- الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

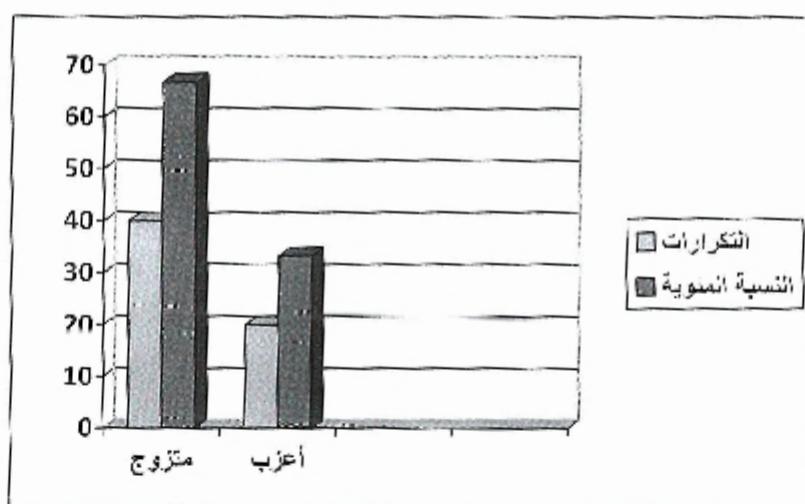
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	النكرارات	الحالة الاجتماعية
66.7	40	متزوج
33.3	20	أعزب
100.0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الإستبيان

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة عالية من أفراد العينة هم متزوجين حيث بلغ عددهم 40 فرداً بنسبة 66.7%， فيما لم يتجاوز عدد العازبين 20 فرداً بنسبة 33.3% ويمكن تمثيل الجدول أعلاه بالشكل التالي:

الشكل رقم (27): تمثيل أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج spss

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

4- المستوى التعليمي:

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

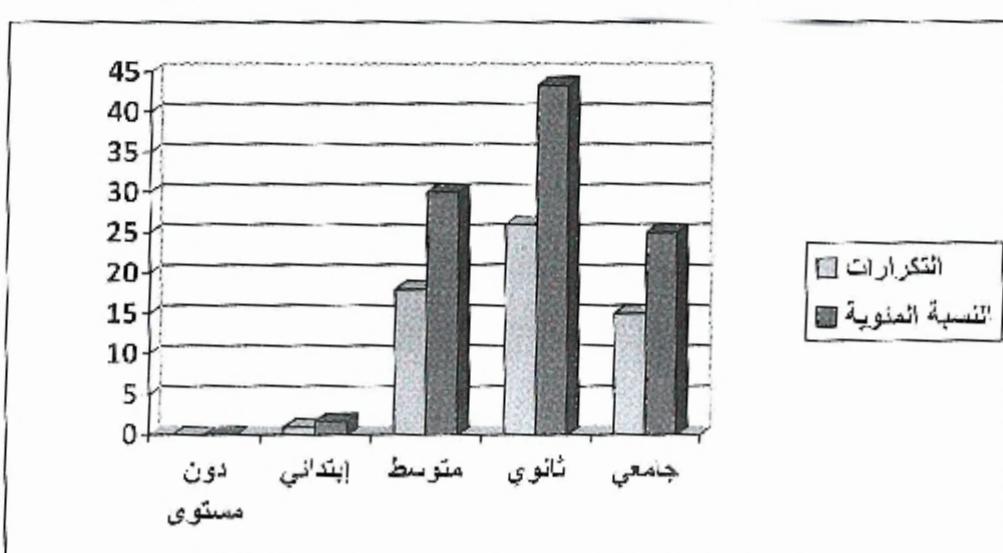
النسبة المئوية	النكرارات	المستوى التعليمي
0	0	دون مستوى
1.7	1	ابتدائي
30.0	18	متوسط
43.3	26	ثانوي
25.0	15	جامعي
100.0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة ذات مستوى تعليمي ثانوي حيث بلغ عددهم 26 فرداً بنسبة 43.3%， ثم يليها بعد ذلك الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط، بـ 18 فرداً بنسبة 30%， أما باقي أفراد العينة فيتوزعون بحسب مختلفة حيث أن 15 فرداً منهم ذوي مستوى جامعي بنسبة 25% وفرد واحد ذو مستوى ابتدائي بنسبة 1.7% في حين لم تشمل العينة أفراد من دون مستوى.

ويمكن تمثيل الجدول أعلاه بالشكل التالي:

الشكل رقم (28): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج spss

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

5- المهمة:

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المهنة:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب مهنة

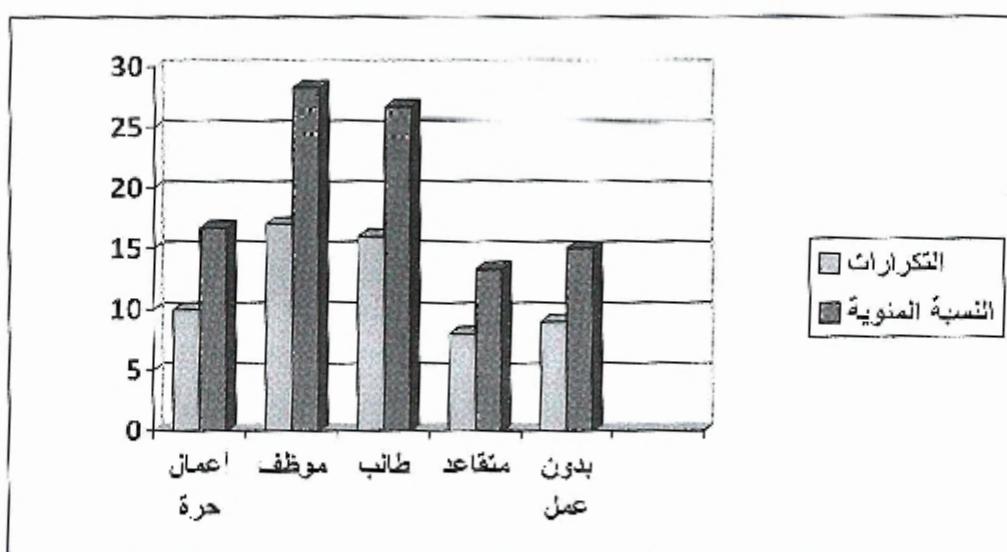
المهنة	النسبة المئوية	النكرارات
أعمال حرة	16.7	10
موظف	28.3	17
طالب	26.7	16
متقاعد	13.3	8
بدون عمل	15	9
المجموع	100.0	60

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن نسبة عالية أن غالبية أفراد عينة الدراسة حسب المهنة هم الموظفين حيث بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة 28.3 يليها مباشرة الطلبة بـ 16 فرداً وبنسبة 26.7% في حين بلغ عدد أفراد العينة أصحاب الأعمال الحرة 10 أفراد بنسبة 16.7% أما باقي أفراد العينة فيتوزعون إلى 8 متقاعدين بنسبة 13.3% و 9 بدون عمل بنسبة 15%.

ويمكن تمثيل الجدول أعلاه بالشكل التالي:

الشكل رقم (29): تمثيل أفراد العينة حسب المهنة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة فالمة -

6- منذ متى وأنت تتعامل مع مؤسسة موبيليس:

يوضح الجدول أدناه إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 06:

الجدول رقم (14): يوضح إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 06

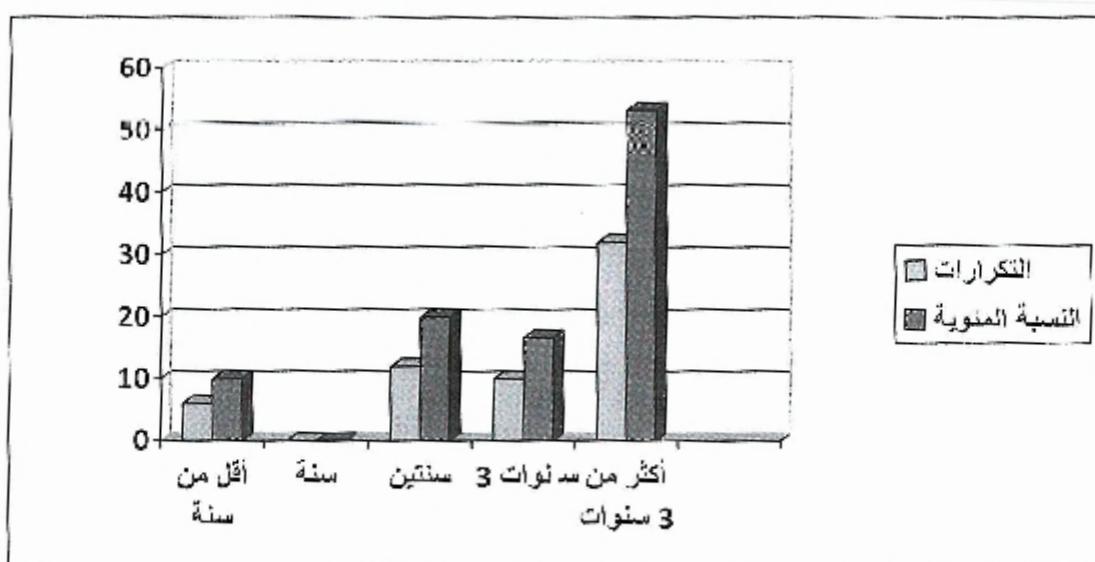
النسبة المئوية	النكرارات	سؤال رقم 06
10	6	أقل من سنة
0	0	سنة
20	12	ستين
16.7	10	3 سنوات
53.3	32	أكثر من 3 سنوات
100.0	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة يتعاملون مع مؤسسة موبيليس منذ أكثر من 3 سنوات حيث بلغ عددهم 32 فرداً بنسبة 53.3%， فيما أكد 12 فرداً الذين بلغت نسبتهم 20% أنهم يتعاملون مع موبيليس منذ ستين، أما 10 أفراد آخرين بنسبة 16.7% فهم من يتعاملون مع موبيليس منذ 3 سنوات، أما 6 أفراد منتقين بنسبة 10% فلم تتجاوز مدة تعاملهم مع المؤسسة أقل من سنة.

ويمكن تمثيل الجدول أعلاه بالشكل التالي:

الشكل رقم (30): تمثيل أفراد العينة حسب السؤال رقم 06



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج spss

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قابلة -

المحور الأول: المحور الأول: واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس

جدول رقم (15): واقع إدارة العلاقة مع الزيون في مؤسسة موبيلينس

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً (1)													
		غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)			محايد (3)			موافق (4)			موافق تماماً (5)			المتوسط الاحarf
النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النegrاف
01	تتمثل مؤسسة موبيليس كل المعلومات اللازمة عنكم	1.7	7	11.7	4	6.7	31	51.7	17	28.3	3.93	0.989	الحسامي	المعيار	
02	تعامل مؤسسة موبيليس مع المعلومات التي تخصكم بسرية كاملة	3	5	6.7	10	15.7	24	40	19	31.7	3.87	1.096	الحسامي	المعيار	
03	تقرب مؤسسة موبيليس بجمع المعلومات الخاصة بكم بشكل دوري	6	10	9	15	12.3	30	58	7	11.7	3.38	1.180	الحسامي	المعيار	
04	تقرب مؤسسة موبيليس بصفة دائمة معكم	13	21.7	36	63	10	6	8.3	0	0	2.05	0.811	الحسامي	المعيار	
05	الاتصال مع مصلحة الزراعة وموظفي مؤسسة موبيليس	6	10	7	11.7	13	21.7	33.3	14	23.3	3.48	1.255	الحسامي	المعيار	
06	تهم مؤسسة موبيليس بتحسين علاقتها مع الزراعة	0	0	4	6.7	7	11.7	40	9	15	3.90	0.730	الحسامي	المعيار	
07	مؤسسة موبيليس مهتمة ببناء علاقة طويلة المدى معكم	2	3.3	1	1.7	8	13.3	34	15	56.7	3.98	0.873	الحسامي	المعيار	
08	مؤسسة موبيليس فرع قاتمة لفلاحة يمتلكها وخدماتها	5	8.3	4	6.7	7	11.7	21	35	26	43.3	3.98	1.242	الحسامي	المعيار
09	يتقن العاملون بمؤسسة موبيليس بروز الاصدارات الإيجابي لكم	2	3.3	3	5	6	10	31	18	30	4.33	0.957	الحسامي	المعيار	
10	تسقى مؤسسة موبيليس بعلم الاحظكم وشكواذكم	5	8.3	7	11.7	7	11.7	35	6	10	58.3	3.50	1.095	الحسامي	المعيار
11	تأخذ مؤسسة موبيليس بعين الاعتبار ملاحظاتكم وشكواذكم	2	3.3	5	8.3	13	21.7	35	5	8.3	3.60	0.887	الحسامي	المعيار	
12	تقرب المؤسسة بمنحكم نقاط امتياز كافية الزيون السكر	7	11.7	7	11.7	9	15	27	45	10	16.7	3.43	1.240	الحسامي	المعيار

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

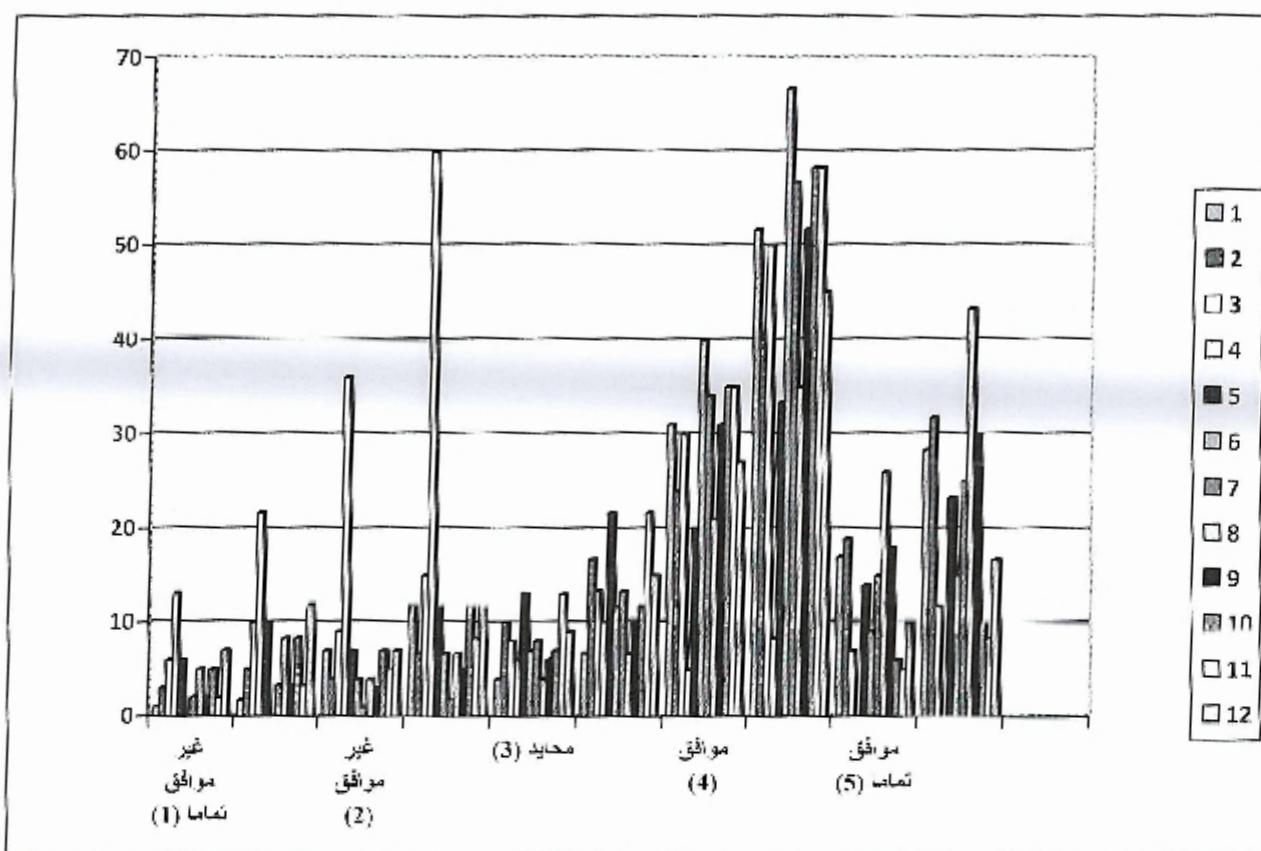
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1: بلغ 3.93 بانحراف معياري 0.989 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على امتلاك مؤسسة موبيليس لكل المعلومات الازمة عن زبائنهم.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2: بلغ 3.87 بانحراف معياري 1.096 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على تعامل مؤسسة موبيليس مع المعلومات التي تخص الزبائن بسرية تامة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3: بلغ 3.38 بانحراف معياري 1.180 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جمع مؤسسة موبيليس للمعلومات الخاصة بالزبائن بشكل دوري.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4: بلغ 2.05 بانحراف معياري 0.811 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة منخفضة على تواصل مؤسسة موبيليس مع زبائنها بصفة دائمة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5: بلغ 3.48 و بانحراف معياري 1.255 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسط على الاتصال مع مصلحة الزبائن وموظفي مؤسسة موبيليس.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6: بلغ 3.90 و بانحراف معياري 0.730 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على اهتمام مؤسسة موبيليس بتحسين علاقاتها مع الزبائن.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7: بلغ 3.98 و بانحراف معياري 0.873 وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على اهتمام مؤسسة موبيليس ببناء علاقة طويلة المدى مع الزبائن.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8: بلغ 3.98 و بانحراف معياري 1.242 وهذا - المتوسط الحسابي للعبارة رقم يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على إسلام مؤسسة موبيليس زبائنها بمنتجاتها وخدماتها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9: بلغ 4.00 وبانحراف معياري 0.957 وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن العاملون بمؤسسة موبيليس يتمتعون بروح الإخلاص الإيجابي لزبائن.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10: بلغ 3.50 بانحراف معياري 1.095 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن مؤسسة موبيليس تستمع لملاحظات وشكاوى الزبائن.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11: بلغ 3.60 بانحراف معياري 0.887 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن مؤسسة موبيليس وشكاوى الزبائن تأخذ بعين الاعتبار ملاحظات.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 12: بلغ 3.43 بانحراف معياري 1.240 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن مؤسسة موبيليس تقوم بمنح نقاط امتياز ومكافأة الزبون المتكرر .

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

ويمكن تمثيل الجدول أعلاه بالشكل التالي:

الشكل رقم (31): واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الأبحاثان اعتماداً على برنامج SPSS

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

المحور الثاني: تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تحقيق رضا وولاء زبائنها

الجدول رقم (16): تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تحقيق رضا وولاء زبائنها

الإحرف المعاري الحسابي	المتوسط الحسابي	موافق تماماً (5)		موافق (4)		محايد (3)		غير موافق (2)		غير موافق تماماً (1)		العنزة	الرقم
		النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة		
0.732	4.15	28.3	17	65	39	0	0	4.7	4	0	0	ما مدى رضاك عن طريقة تعامل مؤسسة موبيليس مع المعلومات التي تخصكم	01
0.769	3.25	6.7	4	41.7	25	41.7	25	10	5	0	0	أسلوب التعامل من طرف موظفي مؤسسة موبيليس معكم	02
0.825	3.88	20	12	56.7	34	15	9	8.3	5	0	0	ما مدى رضاك عن مستوى معرفة موظفي موبيليس في الاردة على استفساراتكم	03
1.068	3.67	23.3	14	41.7	25	13.3	8	21.7	13	0	0	ما مدى رضاك عن قيمة الحصول على الخدمة	04
1.015	3.77	16.7	10	63.3	38	5	3	10	5	5	3	ما هو مستوى رضاك بالطريقة لحسن استعمال مؤسسة موبيليس	05
1.062	3.42	10	6	50	30	16.7	10	18.3	11	5	3	ما مدى رضاك عن طريقة تعامل مؤسسة موبيليس مع شكاويكم	06
1.217	3.90	38.3	23	36.7	22	8.3	5	10	6	6.7	4	ما مدى رضاك عن الطريقة المستخدمة من طرف مؤسسة موبيليس للاتصال بك	07

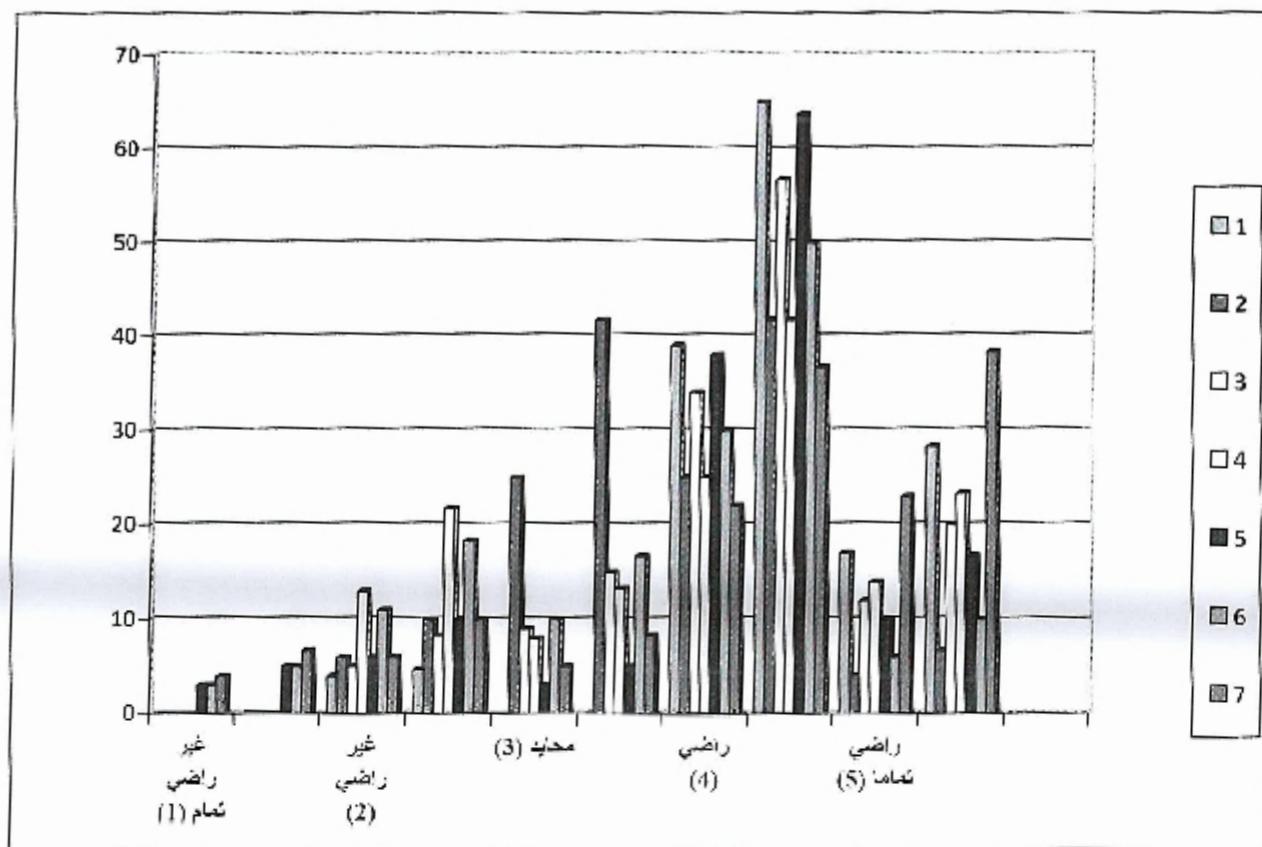
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

- **المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01:** بلغ 4.15 بانحراف معياري 0.732 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة راضون بدرجة عالية على طريقة مؤسسة موبيليس مع المعلومات التي تخص الزبائن.
- **المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02:** بلغ 3.45 بانحراف معياري 0.769 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة راضون بدرجة متوسطة على أسلوب التعامل من طرف موظفي مؤسسة موبيليس مع الزبائن.
- **المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03:** بلغ 3.88 بانحراف معياري 0.825 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة راضون بدرجة عالية على معرفة موظفي مؤسسة موبيليس في الترد على استفسارات الزبائن.
- **المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04:** بلغ 3.67 بانحراف معياري 1.068 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة راضون بدرجة عالية على فترة الحصول على الخدمة.
- **المتوسط الحسابي للعبارة رقم 05:** بلغ 3.77 بانحراف معياري 1.015 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة راضون بدرجة عالية على حسن استماع مؤسسة موبيليس للزبائن.
- **المتوسط الحسابي للعبارة رقم 06:** بلغ 3.42 بانحراف معياري 1.062 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة راضون بدرجة متوسطة على طريقة تعامل مؤسسة موبيليس م شكاوى الزبائن واستفساراتهم.
- **المتوسط الحسابي للعبارة رقم 07:** بلغ 3.90 بانحراف معياري 1.217 هذا يعني أن غالبية أفراد العينة راضون بدرجة عالية على الطريقة المستعملة من طرف مؤسسة موبيليس للاتصال بالزبائن.

ويمكن تمثيل الجدول أعلاه (الشكل التالي) :

الشكل رقم (32): تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تحقيق رضا وولاء زبائنها



المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج spss

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

١- الفرضية الأولى:

٤- الفرضية العدمية:

H_0 : لا تؤدي مؤسسة اهتماماً بنطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

٥- الفرضية البديلة:

H_a : تؤدي مؤسسة موبيليس اهتماماً بتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

لاختبار هذه الفرضية نحسب المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بواقع إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول
0.412	3.593	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان

تبين لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإجابات العبارات المكونة لمحور إدارة العلاقة مع الزبائن CRM قد بلغ 3.593 وبانحراف معياري 0.412.

ومنه زبائن موبيليس يوافقون بدرجة عالية على واقع إدارة العلاقة مع الزبائن وانطلاقاً من هذا يتم رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة الأولى H_1 .

2- انفرضية الثانية:

* **الفرضية العدمية:**

H_0 : أفراد عينة الدراسة غير راضون بدرجة عالية عن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس وكالة قالمة ؟

* **الفرضية البديلة:**

H_1 : أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة عالية عن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس وكالة قالمة ؟

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني
0.516	3.747	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان

من خلال هذا الجدول يتبيّن لنا أن المتوسط الحسابي العام لإجابات العبارات المكونة لمحور (2) قد بلغ 3.747 وبانحراف معياري 0.516.

وبالتالي نجد أن الزبائن راضون بدرجة عالية على إدارة العلاقة في تحقيق ميزة تنافسية ل المؤسسة وعلى إذا تم رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول فرضية بديلة H_1 .

3- انفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس فرع قالمة على رضا زبائنها عند مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس فرع قالمة على رضا زبائنها عند مستوى الدلالة 0.05.

لإختبار هذه الفرضية تقوم باستخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط من خلال إدخال إدارة العلاقة مع الزبائن كمتغير مستقل و رضا الزبائن كمتغير تابع ونظهر لنا النتائج في الجداول التالي:

- معامل الارتباط:

جدول رقم (19): معامل الارتباط

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل
0.222	0.471	ادارة العلاقة مع الزبائن

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج spss

تبين لنا من خلال الجدول رقم (19) أن $R = 0.471$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية وإن معامل التحديد $R^2 = 0.222$ يعني أن المتغير المستقل (ادارة العلاقة مع الزبائن) يفسر 22.2% من المتغير التابع(رضا الزبائن).

- اختبار ثوقاً: تحليل تباين خط الانحدار

جدول رقم (20): تحليل تباين خط الانحدار

المتغير المستقل	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الاختبار
التأثير	3.491	1	3.491	16.544	0.000
الباقي	12.238	58	0.211		
المجموع	15.729	59			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج spss

- تبين لنا من خلال الجدول أن مجموع مربعات الانحدار 3.491 ومجموع مربعات الباقي هو 12.238 ومجموع مربعات الكلي 15.729.

- درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة حرية هي 58، حيث درجة حرية الانحدار $n-1 = 57$.

- معدل مربعات الانحدار هو 3.491 ومعدل مربعات الباقي هو 0.211.

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 16.544.

الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة موبيليس - وكالة قالمة -

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

- جدول المعاملات:

جدول رقم (21): جدول المعاملات

مستوى الدلالة sig	T	معامل معياري		معامل غير معياري		النموذج المدروس
		Beta	الخط المعياري	A		
0.003	3.108		0.524	1.629		الثابت
0.000	4.067	0.471	0.145	0.590		استراتيجية .CRM

المصدر: من إعداد الباحثتين إنتماداً على برنامج spss

تبين لنا من الجدول عدة نتائج منها قيمة الميل ومقطع خط الانحدار، حيث مقطع خط الانحدار 1.629 الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم $y = a + bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.590 بالنسبة للمتغير المستقل (إدارة العلاقة مع الزبائن)، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $y = 1.629 + 0.590x$ حيث x هي المتغير التابع و y هي المتغير المستقل.

نتيجة اختبار t على فرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل CRM 4.067 ومقطع خط الانحدار 3.108.

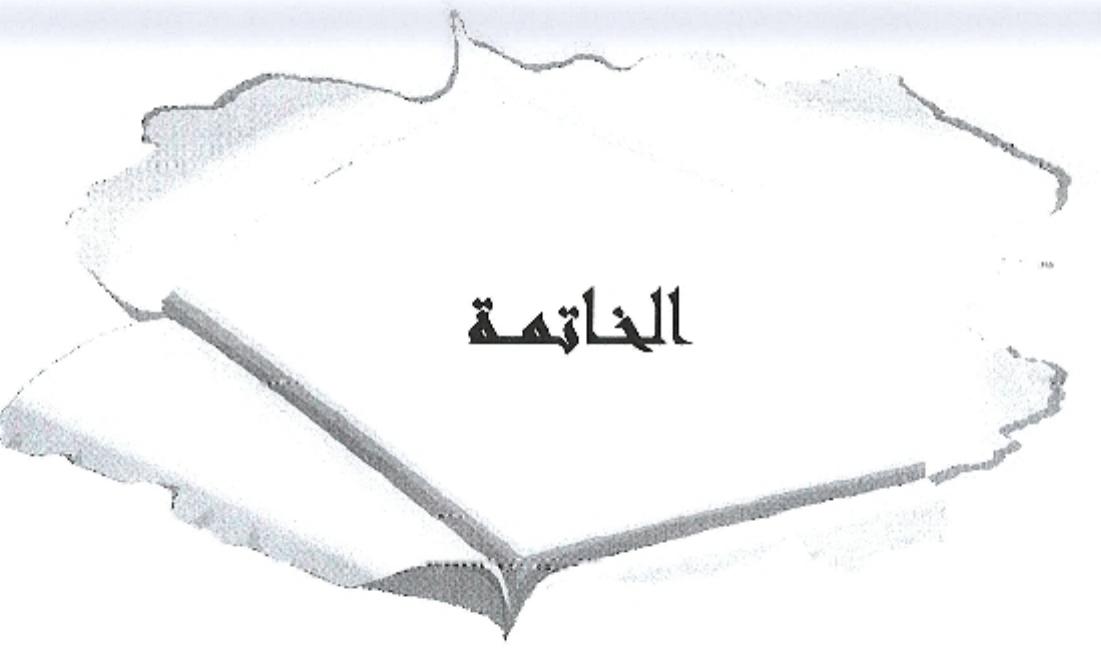
وعند دراسة قيمة مستوى الدلالة (sig) نجد القيمة 0.003 هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وكانت قيمة t المحسوبة (t_c) أكبر من t الجدولية (t_{tab}) وفقاً لقاعدة القرار:
 إذا $t_{tab} < t_c$ نرفض الفرضية الصفرية
 إذا $t_{tab} > t_c$ نقبل الفرضية الصفرية

$$2.0010 < 4.067 \leftarrow t_{tab} < t_c$$

ومنه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس فرع قالمة على رضا زبائنها عند مستوى الدلالة 0.05.

خاتمة الفصل:

تضمن الفصل الثالث دراسة ميدانية في مؤسسة "موبيليس" فرع قالمة حيث قمنا بالتعرف على واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة من خلال إعداد استماراة أستله، وبعدها تعرفنا على مدى تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تحقيق رضا وولاء الزبائن من خلال العبارات الذاللة عليها، وفي الأخير نعمت دراسة العلاقة بين واقع إدارة العلاقة مع الزبائن ومدى تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال رضا وولاء الزبائن عن طريق "spss" وتم من خلال هذه الدراسة رفض الفرضية العدمية الأولى والثانية والثالثة، حيث اتضح هذا تبعاً لأراء أفراد عينة الدراسة، حيث كانوا موفقون بدرجة عالية بواقع إدارة العلاقة مع الزبائن وهذا أكدته الفرضية الأولى، كما أن أفراد عينة الدراسة كانوا راضون بدرجة عالية عن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة موبيليس وهذا ما أوضحته الفرضية الثانية، كما تبين وجود تأثير ذوا دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة 'موبيليس' على رضا (زبائنه) وهذا أثبتته الفرضية الثالثة.



الخاتمة

الخاتمة العامة:

من خلال هذا البحث المفتوح والمذكرة نتفق أن تكون قد وقفت على مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، الذي اشتمل على دراسة نظرية وتطبيعية، وتبين على ضوء هذا البحث أنه من أهداف أي المؤسسة إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن هو تحقيق الميزة التافيسية.

كما يتعذر تسويق العلاقات من المناهج التي تؤكد استمرارية العلاقات التي يجب أن تتوارد بين المؤسسة وزبائنهما كما تؤكد على أهمية خدمة الزبائن والاحتفاظ بهم مع تطوير العديد من التعاملات مع الزبائن.

وإن الاهتمام بالزبائن ومحاولة تحسين العلاقة معه بانتهاج التسويق بالعلاقات أصبح له اهتمام كبير لدى المؤسسات الجزائرية، وهذا ما أدى بها إلى الاعتماد على سياسات بغرض تدعيم هذه العلاقة بأعيانها منطلقا حاسما في دعم مركزها التافسي.

حيث تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن من أهم الأنشطة الديناميكية في المؤسسة وأداتها الرئيسية لتحقيق التوازن بين أهدافها ومردوديتها من جهة، وبين إشباع حاجات ورغبات الزبائن لإرضائهم من جهة أخرى، أي أن إدارة العلاقة مع الزبائن ذات أهمية بالغة.

إن الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة "موبيليس" بمدينة قالمة، تتمثل محاولة التوفيق على واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في "موبيليس" لتحقيق ميزة تافيسية للمؤسسة ويانالي محاولة التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بتبني "CRM" وهذا اهتماما على إدراكات عية من زبائن المؤسسة لرغبة المؤسسة في تكوين علاقات طويلة المدى معهم تكون مبنية على الرضا والولاء.

وفي الأخير يكن الخروج من هذا البحث بجملة من النتائج النظرية:

- يهتم تسويق العلاقات بكيفية جذب الزبائن، والمحافظة عليهم وإنشاء علاقات، جديدة معهم لأسسا هي المدى الـ CRM.
- أصبح مفهوم الزبائن محل اهتمام كل المؤسسات التي تبحث عن الاستمرارية في سوق مليء بالمنافسة.
- يعتبر "CRM" وسيلة فعالة لدى المؤسسة للتحكم الجيد في علاقتها مع زبائنها والاستفادة منهم لتوسيع نشاطها بما يخدمهم من جهة عن طريق توفير منتجات مصاحبة بقيم مضافة تثير فيه الشعور بالرضا عن هذه المؤسسة فهو ما يساهم في دعم مركزها في السوق من جهة أخرى.
- إن استخدام المؤسسة لـ "CRM" قد يؤدي إلى تسويق منتجات المؤسسة بشكل أفضل بالإضافة إلى العناية التي يتلقاها الزبائن وبصورة أفضل، وهذا يقود في النهاية إلى الاحتفاظ به واتخاله إلى مرحلة الولاء والإخلاص، ومدنه تحقيق الربح للمؤسسة.
- يعبر الولاء لدى الزبائن عن سلوك تكرار الشراء وكذلك المحافظة على العلاقة بين المؤسسة وزبائنها على المدى البعيد وفي ظل المنافسة القائمة بين المؤسسات.

الخاتمة العامة

من خلال المعالجة التطبيقية لموضوع البحث عن طريق دراسة حالة مؤسسة موبيليس تم التوصل الى جملة من النتائج بناء على الفرضيات الأولية للدراسة:

1 - إن مؤسسة موبيليس تعمل وفق إدارة العلاقة مع الزبائن بدرجة عالية وهذا من حال تركيزها واعتمادها على الجوانب التالية:

- امتلاك مؤسسة موبيليس المعلومات الكافية عن زبائنها.
- تعامل مؤسسة موبيليس مع المعلومات التي تخص زبائنها بسرية تامة.
- قيام مؤسسة موبيليس بجمع المعلومات الخاصة بزبائنها بشكل دوري.
- تواصل مؤسسة موبيليس مع زبائنها بصفة دائمة.
- اهتمام مؤسسة موبيليس بتحسين علاقاتها مع الزبائن.
- اهتمام مؤسسة موبيليس ببناء علاقة طويلة المدى مع زبائنها.
- مؤسسة موبيليس تعلم زبائنها بمنتجاتها وخدماتها.
- تمنع العاملون في مؤسسة موبيليس بروح الإنسانية الإيجابي للزيائن.
- الاستماع ومعالجة شكاوى الزبائن في الحال ومن طرف أي فرد كان.
- قيام مؤسسة موبيليس بمنع نقاط امتياز كمكافأة للزبيون المتكرر.

2 - يساهم رضا الزبائن بدرجة عالية في تحقيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن لمؤسسة موبيليس؛ ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- رضا الزبائن عن طريقة تعامل مؤسسة موبيليس مع المعلومات التي تخصهم.
- حسن التعامل من طرف موظفي مؤسسة موبيليس مع الزبائن.
- التحسين المستمر عن فترة الحصول على الخدمة يحقق الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.
- حسن استماع مؤسسة موبيليس لزبائنها يكسبها إقامة علاقات طيبة معهم، ومنه كسب ولائهم.
- الاستماع لشكاوى الزبائن الذي يزورونها، رضا وولاء الزبائن وعدم تحولهم للمنافسين.
- رضا الزبائن عن الطريقة المستعملة من طرف مؤسسة موبيليس للاتصال بهم.

إن دراسة حاجات ورغبات الزبائن والإستماع المستمر لشكاؤهم وجمع المعلومات التي تخصهم بشكل دوري وقياس رضاهما باستمرار والتحسين والتطوير المستمر لعلاقتها معهم وإرضائهم وكسب ولائهم وإقامة علاقة طيبة معهم يضمن لموبيليس خلق ميزة تنافسية لها ويحقق لها التفوق والأداء المتميز في سوق تتميز بشدة المنافسة والتغير المستمر والسرعة لحاجات ورغبات الزبائن.

استنادا على النتائج المتوصّل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تبني ثقافة أكثروعي بالتسويق كونه وظيفة تربط بكل الوظائف الأخرى وتفعيل دوره داخل المؤسسات.
- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية أنظمة لتسخير شكاوى الزبائن والاستجابة الفورية لها.

الخاتمة العامة

- ضرورة زيادة الاهتمام بسبل المحافظة على علاقة المؤسسة بزياراتها لفترات طويلة يجعلها علاقه منفعة متداولة.
 - التعرف على حاجات الزبائن كمطلق لتحديد مواصفات الخدمة، بمعنى أن تبني المؤسسة إستراتيجية تسويقية موجهة للزبائن.
 - العمل على تحقيق رضا العاملين بهدف تحقيق رضا الزبائن لما يمثله العاملين من أهمية استثمار العلاقات الفاعلية بين مقدم الخدمة والزبائن حيث يؤدي الاستثمار الجيد لهذه العلاقة إلى تعزيز ولاء الزبائن والرفع من مستوى الرضا لديه.
 - تطوير أساليب استقبال الزبائن والتعامل معهم بصورة تحقق رضاهما.
 - العمل على توفير وسائل الراحة للتخفيف من فرق الزبائن ولاهتمام أكثر بمعالجة احتياجاتهم والرد عليهم في أقصر مدة ممكنة، لأن ضياع زبون يمكن أن يتسبب في ضياع زبائن آخرين.
- وبهذا نرجو أن تكون قد ساهمنا من خلال هذه الدراسة ولو بقدر ضئيل في تكميل جهود من سبقنا في هذا المجال، ونأمل التوفيق للمهتمين بهذا الموضوع، ونسأل الله عز وجل أن تكون قد وفقنا إلى ما كنا نسعى إليه والله الموفق والهادي لحسن السبيل.



قائمة المراجع

- 1- المراجع باللغة العربية:
- الكتب:
- 1- السيد عليوة، "التجارة الالكترونية ومهارات التسويق العليم"، دار أمين، القاهرة، مصر، 2002.
 - 2- إحسان محمد محسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 1986.
 - 3- إسماعيل محمد السيد وأخرون، "التسويق"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
 - 4- بشير عباس العلاق، والطائي حميد، "تسويق الخدمات: إستراتيجي وظيفي-تطبيقي"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
 - 5- بلوم نيم، "50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك"، مكتبة جري، الرياض 2004.
 - 6- ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
 - 7- جمال الدين محمد المرسي و
 - 8- حسن علي الزغبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
 - 9- خير الله نصار، "محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
 - 10- درمان سليمان صادق، "التسويق المعرفي: المبدئي على إدارة علاقات ومعرفة الزيون التسويقية"، واركنتز المعرفة العالمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
 - 11- سعد غانب ياسين، "الإدارة الدولية"، دار البيازوري الدولية، عمان، 1999.
 - 12- سيد خطاب علي، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1985.
 - 13- شارلز وجاري جونز،
 - 14- عبد الله عبد الحفيظ، "التسويق الفوالي: تواجد ٤٢ داراً"، القرن ٢١، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008.
 - 15- عبد الستار العلي وأخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر وانتوزع، الأردن، 2006.
 - 16- عبد السلام أبو قحف، "كيف تسيطر على الأسواق"، (تعلم من التجربة البيانية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
 - 17- عصام الدين أبو علفة، "مبادئ التسويق"، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
 - 18- علي السلمي، "السياسات الإدارية لعصر المعلومات"، دار انتشر والتوزيع، مصر، 2002.
 - 19- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
 - 20- فريد النجار، "إدارة الجودة الشاملة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
 - 21- فيليب كوتشر وأخرون، "التسويق وتطوره: مسؤولية إجتماعية وإستراتيجية"، منشورات، دار علاء الدين، دمشق، 2002.

فأئمة المراجع

- 22- كارون دون بنوهويك، "مرشد الأنذكياء الكامل: خدمة العملاء المتميزة"، دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2001.
- 23- محمد إبراهيم عيدات، "مبادئ التسويق"، مدخل سلوكي، دار مستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 24- محمد إبراهيم عيدات، "استراتيجية التسويق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمانالأردن، 2002.
- 25- مجد فريد الصحن، إسماعيل السيد وأخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003.
- 26- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 27- منى شفيق، "التسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 28- مهدي حسن زويلف، "منهجية البحث العلمي"، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 1998.
- 29- نبيل محمد مرسي، "استراتيجيات الإدارة العليا"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 30- نبيل خليل مرسي، "الإدارة الاستراتيجية"....
- 31- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"....
- 32- نجم عبد نجم، "إدارة المعرفة"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- مذكرات:
- 1- كريمة بکوش، "تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير، جامعة سعد نحليب، البلدة، 2006.
- 2- عمر بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 2008.
- المجلات:
- 1- وثائق المؤسسة (الجرائد والمجالات الشهرية التي تحررها مؤسسة موبيليس)
- المنشآت:
- 1- صوبيح سماح مسعود، "دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة في منتدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، قالمة، بجمع سويداني بوجمعة، 16-17-2008.
- 2- عربة الحاج، "وظيفة البحث والتطور كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.

2- باللغة الأجنبية:

- الكتب:

- 1- Christophe Allard, le management de la valeur client; comment optimiser la rentabilité de vos investissements relation; dirmod, paris, 2002
- 2- Christophe Allard, le management de la valeur client : comment optimiser la Domien dirringer, pierre alard, la stratégie de la relation client, dunod, Paris, 2002
- 3- Daniel Ray, Mesurer et Développer la satisfaction des clients, édition d'organisation, Paris France, 2000.
- 4- Hetzel P. et Morin-Delerm S., « L'encaissement et comme grille de lecture de la relation entreprise / relationnel consommateur », in Huait I., La construction sociale de l'entreprise, EMS, Caen, France, 2002.
- 5- Nicolas Saint cast , la relation client . édition. Pearson, Paris, 2005
- 6- P. Kotler, marketing management, and lyse, prentiehall inc, 1994
- 7- gronroos, christion, “relation shipapproach to the marketing, function in service marketing, journal of business research”, vol 29. No, 1
- 8- Kotler et Dubois, Marketing Management, Edition Pearson, Paris, 2004
- 9- Koher et Dubois, marketing management, 11^{eme} éditionm peqrson editionm pqrism 2004m Morgan R.M et Hunt S.D, “the Commitment- Trust Theory of Relationship marketing”, Journal of marketing, USA 1994.
- 10- M. Vonder cammen, Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir 2002.
- 11- M. Porter, “Avantage concurrentiel des nations”, Inter Edition, 1993
- 12- R Whiteley et Hesson, « les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clientée clients », MAXIMA, France, 1997.
- 13- Lendrevie Lindon, « Marcator », 6^{thm} édition, Dalloz, Paris, 2000.
- 14- M. Darbelet, L'économie d'entreprise (Paris : Economico), 1982
- 15- Stanley Brown, « CRM, gestion de la relation client », Edition Village Mondial / Pearson Education, France, 2001
- 16- Fournier, Susan, Susan Dobseha et David Glenmick, « Preventing the premature death of relationship marketing », harrard business review, UK, (Janvary/february,1998), Paris

- المواقع:

1- موقع سلطة ضبط الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر (www.arpt.dz) (25/04/2010)

2- موقع خاص موبيليس www.mobilis.dz consultation le 25/04/2010

www.timepules.net/ data sheet/ crm. Pdf .



استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم انعلوم التجاريه

تخصص : تقنيات البيع و علاقات الزبون

استبيان لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان

دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

دراسة حالة بمؤسسة موبيليس وكالة قالمة

الأستاذ المشرف:

بلبخاري سامي

من إعداد الطلبة:

- مساعد بدر الدين
- عزوزي سعيدة
- حمودة شهرزاد

تحية طيبة وبعد :

نقدم إلى سعادتكم بقائمة من الأسئلة بهدف التعرف على آرائكم حول دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الرضا لديكم .

فالرجاء منكم الإجابة عن الأسئلة علماً ان البيانات التي سوف يتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة و لن تستخدَم إلا لأغراض علمية بحثه.

شكراً على حسن تعاملكم مسبقاً

ملاحظة 1 : يرجى وضع علامة X إمام الإجابة المناسبة

ملاحظة 2 : الاستبيان موجه فقط نحو متعملي موبيليس

المحور الأول: معلومات عامة حول الزيتون

- الجنس:

أنثى

ذكر

- الفئة العمرية :

75 فأكثر

75-60

60-45

45-30

30-15

- الحالة الاجتماعية:

أعزب

متزوج

- المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

دون مستوى

- المهمة:

دون عمل

مقاعد

طالب

موظف

أعمال حرة

المحور : واقع إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة موبيليس

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
غير موافق تماماً (5)	غير موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	موافق (2)	موافق جداً (1)		
					تمتلك مؤسسة موبيليس كل المعلومات اللازمة عنكم	01
					تعامل مؤسسة موبيليس مع المعلومات التي تخصكم بسرية تامة	02
					تقوم مؤسسة موبيليس بجمع المعلومات الخاصة بكم بشكل دوري	03
					تواصل مؤسسة موبيليس بصفة دائمة معكم	04
					الاتصال مع مصلحة الزبائن وموظفي مؤسسة موبيليس	05
					تهتم مؤسسة موبيليس بتحسين علاقتها مع الزبائن	06
					مؤسسة موبيليس مهتمة ببناء علاقة طويلة المدى معكم	07
					مؤسسة موبيليس فرع قالمة تعلمكم بمنتجاتها وخدماتها	08
					يتمتع العاملون بمؤسسة موبيليس بروح الإخلاص الإيجابي لكم	09
					ستسمع مؤسسة موبيليس بلاحظاتكم وشكاويكم	10
					تأخذ مؤسسة موبيليس بعين الاعتبار ملاحظاتكم وشكاويكم	11
					تقوم المؤسسة بمنحكم نقاط امتياز كمكافأة للزبون المتكرر	12

المحور الثاني: تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تحقيق رضا وولاء زبائنها

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
غير موافق نعدنا (5)	غير موافق (4)	موافق إلى حد (3)	موافق (2)	موافق جداً (1)		
					ما مدى رضائكم عن طريقة تعامل مؤسسة موبيليس مع المعلومات التي تخصكم	01
					أسلوب التعامل من طرف موظفي مؤسسة موبيليس معكم	02
					ما مدى رضائك عن مستوى معرفة موظفي موبيليس في ارتداعى استفساراتكم	03
					ما مدى رضائك عن فترة الحصول على الخدمة	04
					ما هو مستوى رضائك بالنسبة لحسن إيصالكم بمؤسسة موبيليس	05
					ما مدى رضائك عن طريقة تعامل مؤسسة موبيليس مع شكاويكم	06
					ما مدى رضائك عن الطريقة المستعملة من طرف مؤسسة موبيليس للاتصال بك	07

--

Durée minimale d'engagement : 12 Mois 24 Mois Autres (à préciser)

N° DE COMPTE CLIENT : L_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1

N° De tél : 06 L_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1_1

 CRÉATION EX-ESSION**TITULAIRE PARTICULIER** M Mme Melle (Cocher la case).

Nom :

Nom de jeune fille :

Prénom :

Profession :

Date de naissance :

Tél. Bureau :

N° de contact :

Fax :

Nationalité :

ADRESSE :

Commune : Wilaya :

Téléphone / fax de l'entreprise :

TITULAIRE ENTREPRISE

Nom de l'entreprise :

Forme juridique (S.A, Autres) :

Secteur d'activité :

N° RC : Identifiant Fiscale :

Identité du Mandataire: M Mme Melle (Cocher la case).

Nom :

Prénom :

Profession :

N° de contact :

COPIES LÉGALISÉES PRÉSENTÉES (Cocher les cases correspondantes)

- Particulier
- Dernière facture SONEGАЗ.
- CNI N° *
- Passeport N° *
- Carte de séjour *
- Chèque barré *

- Entreprise
- Registre de Commerce moins 3 mois *
- RIB
- RIP
- Identifiant Fiscal
- Copie des statuts et le certificat d'existence*

- Mandataire
- CNI N° *
- Passeport N° *
- Carte de séjour *
- Mandat de l'entreprise *

TIERS-PAYEUR (Fournir obligatoirement une attestation)* M Mme Melle (Cocher la case).

Nom : Prénom :

Raison Sociale (le cas échéant) : N° Té :

ADRESSE :

Commune : Wilaya :

Code Postal :

DETAIL DE L'ABONNEMENT (voir annexe)**MODÈLE DE PAYERMENT (Cocher la case correspondante)**

- Espèces
- Chèque
- Virement Bancaire

CACHET DE L'AGENCE ATM MOBILIS CCC CCMC CCEA

Nom : Code CMC :

Agence : Code Agence :

Date :

Signature du client ou du mandataire.

Je certifie l'exactitude des informations ci-dessus.

Je reconnais avoir pris connaissance et accepté les conditions générales spécifiques et la fiche tarifaire du présent contrat.

Nom et prénom :

Signature du client :

Signature du tiers payeur :

CONDITIONS GÉNÉRALES DU CONTRAT D'ABONNEMENT ATM MOBILIS

Énumérez

Les relations entre l'abonné et ATM Mobilis sont gérées par les présentes conditions générales concernant, les conditions particulières actant la demande de l'abonné, telles que décrites et acceptées sur le Contrat d'Abonnement, lorsque ATM Mobilis ainsi que les conditions particulières éventuelles des options souscrites, sont décrites et acceptées sur l'Annexe au contrat d'abonnement.

Ces présentes conditions générales font application des lois et règlements en vigueur en Algérie et notamment du cahier des charges d'ATM Mobilis - nommé ATM Mobilis dans la suite du présent document - de l'autorisation d'exploitation d'un service public de télécommunication de norme GSM.

Le service est fourni dans les conditions prévues par l'ordonnance autorisant ATM Mobilis à exploiter un réseau public de radiotéléphonie numérique dans la bande de fréquence des 900/1800 MHz. Le service ATM Mobilis est matériellement et contractuellement indépendant du terminal agréé.

Article 1. Définitions

Définition du service offert

ATM Mobilis exploite un réseau de télécommunication permettant à l'abonné d'accéder à la bande de fréquence des 900/1800 MHz du domaine public hertzien sur lequel l'abonné peut émettre et recevoir ces communications nationales et internationales, dont les options choisies ou acceptées, à partir de son terminal agréé GSM, conçu pour avoir la carte SIM (Subscriber Identification Unit).

Définitions de l'abonné et du tiers payeur

Un abonné, la personne signataire du contrat d'abonnement. Il en est titulaire et responsable légalement.

Tiers-paiement, une personne physique ou morale engagée à payer les factures correspondantes aux droits et services fournis à l'abonné par ATM Mobilis.

Définition de la carte SIM

La carte SIM est une carte à microprocesseur. Elle contient l'identifiant qui identifie techniquement et individualise l'abonné sur l'ensemble des réseaux sur quel que soit le terminal agréé utilisé pour émettre et recevoir des communications.

Définition du terminal

Terminal mobile agréé GSM et/ou UMTS recevant GSM et permettant de communiquer sans être relié par un câble à une centrale. Les sons sont pris par des unités électroniques spécifiques sur un appareil.

La communication est réalisée de tout lieu couvert par une antenne relais qui capte les émissions de l'appareil utilisé.

Définition du pack

Le pack est un lot englobant un téléphone mobile ou tablette, associé à une SIM ouverte et offre postpayante.

Article 2. Documents nécessaires à la souscription du contrat d'abonnement ATM Mobilis

La personne physique doit fournir les documents suivants :

copie légalisée d'un justificatif d'identité en cours de validité, non altéré, avec présentation de l'original.

Justificatif de domicile pour envoi de courrier et retrait à ATM Mobilis à l'adresse personnelle ou professionnelle de l'abonné,

chèque bancaire au nom et adresse de l'abonné à une personne morale de droit privé ou public pour fournir les documents et informations :

copie légalisée de l'inscription au registre du commerce.

mandat signé par la personne habilité de la personne qui se présente à conclure avec ATM Mobilis au nom de la personne physique.

copie légalisée d'un justificatif d'identité en cours de validité non altéré de la personne dénommée pour souscrire le contrat ATM Mobilis au nom de la personne morale avec présentation de l'original.

chèque bancaire au nom et adresse de la société gérant et de l'entreprise

entrepreneur individuel ou les professions libérales doivent fournir les documents et

Informations suivantes :

- Une copie légalisée de l'inscription au Registre du Commerce ou de l'agrément
- Une copie légalisée d'un justificatif d'identité en cours de validité original et non altéré, avec présentation de l'original.
- Une copie de la carte professionnelle légalisée.
- Un chèque bancaire au nom et adresse de la société gérant.

Article 3. Dépôt de garantie (sous forme de caution)

3.1 A la date de signature du contrat d'abonnement et à tout moment pendant la durée du contrat, il peut être demandé par ATM Mobilis un dépôt de garantie ou une caution bancaire à effectuer par le cocontractant entre les mains de ATM Mobilis, notamment dans les situations suivantes :

- Cas d'incident de paiement de l'abonné.
- En cas d'abonné qui a pour activité principale ou accessoire la sous-location de lignes ATM Mobilis.
- En cas d'abonné qui souhaite émettre des communications internationales.
- En cas d'abonné qui souhaite s'abonner au service « itinérance internationale / roaming ».
- Dans le cas d'une adhésion à une offre pack nécessitant un paiement partiel pour l'acquisition d'un équipement mobile.
- En cas d'abonné qui souhaite souscrire à une offre nécessitant une période d'engagement.

3.1.1 En l'absence de litige portant sur les sommes dues à ATM Mobilis par l'abonné ou le tiers-paiement, la garantie peut être restituée à la fin de la période d'engagement d'abonnement sur demande du client dans un espace ATM Mobilis. La caution peut également être encaissée sur le compte client comme avance sur consommation après accord du client ou peut être utilisée au bout d'un an pour paiement d'une facture.

3.1.2 En cas de litige portant sur les sommes dues à ATM, la caution est retenue à concurrence des sommes dues et ne sera restituée qu'après règlement du litige.

3.1.3 En référence à l'article 15 ci-dessous, ATM Mobilis se réserve le droit de mettre fin au contrat si tu au non paiement des dus dans le délai prévu. Après résiliation, la caution est encaissée sur le compte client et créditée ses créances.

3.1.4 Si le montant de la caution est inférieur au montant dû, l'abonné ou le tiers-paiement sera dans l'obligation de solder son compte selon les dispositions prévues à l'article 9.3 ci-dessous. Dans le cas contraire, où la caution serait supérieure aux dus, l'abonné sera tributaire d'un créancier qui lui sera rétribué selon la procédure de remboursement en vigueur.

Article 4. Date de conclusion et prise d'effet du contrat

4.1 Le contrat est réputé conclu et prend effet à la date de fonctionnement effectif de la ligne.

4.2 Lors d'un nouveau rattachement de la ligne à partir de la date de mise en service de la ligne.

Article 5. Durée du contrat

5.1 Le contrat est à durée indéterminée. Il ne peut être rompu pendant la période d'engagement équivalente à douze ou vingt quatre mois selon la formule souscrite que dans les conditions prévues aux articles 8, 15 et 16 des présentes conditions générales.

5.2 Dans le cas d'une migration vers une formule conditionnée par une durée d'engagement, le contrat sera prolongé et soumis à la nouvelle période d'engagement associée à la nouvelle formule et prendra effet à compter de la date de migration.

Article 6. Carte ATM Mobilis

6.1 La carte SIM est matériellement et juridiquement indépendante du terminal, conçue pour l'accès à l'abonné, permettant d'émettre et de recevoir des communications nationales et internationales.

6.1.1 L'abonné ne peut ni céder, ni modifier, ni détruire, ni dégrader de quelque manière que ce soit la carte SIM émise avec le contrat.

6.1.2 L'abonné ne peut pas louer la carte SIM à un tiers, à moins qu'il ne s'agisse de son activité principale ou accessoire, continue, et acceptée par ATM Mobilis.

6.1.3 Toute tentative de recopie ou de modification de données d'identification techniques écrites dans la carte SIM est interdite et entraîne des poursuites judiciaires.

6.1.4 La carte SIM étant conçue pour mettre en fonctionnement des terminaux agréés GSM, seule l'utilisation de terminaux agréés est conforme à la

destination de la carte SIM.

6.2 Perde ou vol de la carte ATM Mobilis

6.2.1 En cas de perte ou de vol de la carte SIM l'abonné s'engage à informer sans délai ATM Mobilis par l'un des moyens suivants :

- Lettre simple remise contre décharge à laquelle est jointe une copie du procès-verbal de déclaration de perte ou de vol établi par les Services de sécurité, transmis au Service Clients d'ATM Mobilis.
- En se présentant dans tout espace ATM Mobilis, avec un justificatif d'identité et la copie du procès-verbal de déclaration de perte ou de vol établi par les Services de sécurité.

6.2.2 Dès réception de l'information, ATM Mobilis procède à la suspension de la ligne. L'abonné reste débiteur du montant des communications passées avec sa carte jusqu'à la date de suspension de la ligne.

6.2.3 ATM Mobilis ne saurait être tenu pour responsable des conséquences d'une déclaration inexacte ou néanmoins pas de l'abonné.

Article 7. Obligations d'ATM Mobilis

7.1 L'obligation de ATM Mobilis est une obligation de moyen :

7.1.1 ATM Mobilis est responsable de la mise en place des moyens nécessaires à la bonne marche du service. A ce titre, elle s'engage à statiser toute demande d'abonnement sous réserve des disponibilités, contraintes de qualité de service et du respect des conditions contractuelles de son souscripteur. ATM Mobilis prend les mesures nécessaires au maintien de la continuité et de la qualité du service de radiotéléphonie. Toutefois, la responsabilité d'ATM Mobilis ne saurait être engagée en raison des perturbations causées par des travaux notamment d'entretien, de renforcement, de réaménagement ou d'extension des installations de réseau.

7.1.2 ATM Mobilis ne peut être tenue pour responsable des interruptions du service de radiotéléphonie résultant de la cessation de l'exploitation par ATM Mobilis d'une bande de fréquences sur décision de l'autorité publique, d'un cas fortuit ou de force majeure.

7.1.3 ATM Mobilis ne peut être tenue pour responsable des interruptions du service de téléphonie d'autres réseaux mobiles ou filaires auxquels elle est interconnectée.

7.1.4 Le service ATM Mobilis régit par le présent contrat étant indépendant matériellement et juridiquement des terminaux, ATM Mobilis ne peut être tenue pour responsable de l'installation et du fonctionnement de ces terminaux.

7.2 Prestations obligatoirement fournies par ATM Mobilis

7.2.1 L'objet de l'obligation principale à la charge de ATM Mobilis est d'assurer à l'abonné l'accès par le service ATM Mobilis au réseau public de télécommunication. Elle ne consiste pas à lui fournir l'équipement terminal.

7.2.2 ATM remet à l'abonné la carte SIM qui lui permet d'accéder au réseau de télécommunication à partir de n'importe quel terminal, non simlocké, agréé GSM aux normes 900/1800.

Article 7.3 Prestations complémentaires

ATM Mobilis met à la disposition de l'abonné un ensemble de prestations complémentaires. Ces prestations complémentaires doivent expressément être demandées par écrit par l'abonné. Ces prestations sont dites « conditions spécifiques » et font l'objet de conditions décrites et acceptées sur l'Annexe au Contrat d'Abonnement. Elles sont jointes aux conditions générales du présent contrat et en font partie intégrante, et donne lieu au paiement de frais supplémentaires.

Article 8. Tarif des produits et services

8.1 Les tarifs des produits et services fournis par ATM Mobilis, comme leurs différentes modalités d'application font l'objet d'une fiche tarifaire, établie par ATM Mobilis à l'intention de ses abonnés ; La fiche tarifaire ATM Mobilis fait partie intégrante du contrat d'abonnement.

8.2 Le prix des différentes formules d'abonnement et de services, ainsi que le coût des communications, prestations et frais sont précisés dans cette même fiche tarifaire.

8.3 ATM Mobilis se réserve le droit de changer l'offre à tout moment durant la période du contrat et s'engage à informer le client sur tout changement et modification tarifaires effectués sur une offre ou formule.

Article 9. Obligations de l'abonné

9.1.1 Hormis les obligations de l'abonné citées ci-dessus, l'abonné s'engage à :

9.1.1.1 L'abonné s'engage à utiliser la carte SIM conformément aux dispositions de l'article 6 des présentes conditions générales.

9.2 L'abonné s'engage à utiliser le réseau public de radiocommunication conformément aux lois et règlements en vigueur à la date d'utilisation et aux stipulations contractuelles de ATM Mobilis.

9.3 L'abonné s'engage à payer ou à faire payer le prix des produits et services qui lui sont fournis par ATM Mobilis selon les modalités prévues aux articles 10 et 11 des présentes conditions générales.

9.4 L'abonné s'engage dans le cadre d'une offre d'offre immédiate à adopter un comportement et une consommation raisonnable et cela suivant les conditions prévues dans l'article 20.

9.5 L'abonné s'engage à informer sans délai ATM Mobilis de toute modification concernant les informations fournies lors de la souscription du contrat, notamment de tout changement de domicile ou d'adresse d'envoi des factures. Toute modification du contrat doit être demandée par lettre simple dûment signée par le titulaire de l'abonnement, en y faisant figurer ses coordonnées complètes, numéro de client, et numéro d'appel, adressée au Service Clients de ATM Mobilis ou déposée dans l'un des Espaces ATM Mobilis contre décharge.

9.6 L'abonné ne peut en aucun cas céder de quelque manière que ce soit le bénéfice du présent contrat sans l'accord préalable et écrit de ATM Mobilis.

9.7 Après la suspension de la ligne ou résiliation du contrat, l'abonné ou le tiers-paiement reste débiteur de ses dus.

Article 10. Modalités de paiement et imputation des paiements

10.1 Les factures émises par ATM Mobilis valent mise en demeure de payer dans le délai maximum de 21 jours suivant la date d'émission de la facture. La date limite de paiement est portée sur la facture.

10.2 Les paiements sont exigibles à la date portée sur la facture. L'abonné est libéré de ses dettes dans la mesure où leur paiement a été effectué et effectivement encaissé par ATM Mobilis.

10.3 Le paiement des dettes nées du présent contrat est portable. Le paiement s'effectue au choix de l'abonné :

- * En espèces
- * Par chèque
- * Par virement bancaire

Article 11. Facturation des produits et services

11.1 Les factures comprennent :

- * Les redevances mensuelles et/ou celles perçues d'avance.
- * Montant de l'abonnement.

- * Une avance sur consommation éventuelle.

- * Le montant des communications passées.

Ces cas échéant :

- * Les frais de mise en service de la ligne.

- * Les prestations complémentaires éventuelles.

- * Les autres frais dus en vertu du présent contrat.

11.2 Les factures sont bimestrielles. Lorsque l'impostante du moment des factures le justifie, des demandes d'avances peuvent être émises par ATM Mobilis. Celles-ci sont payables dans les conditions prévues à l'article 10 des présentes conditions générales.

11.3 Selon la modalité de paiement choisie, la facture est adressée soit à l'abonné, soit au tiers-paiement.

Article 12. Conditions de paiement par un tiers-paiement

12.1 Le tiers-paiement sera informé dans les conditions prévues à l'article 8 des présentes conditions générales de toute modification des tarifs de produits et services fourris à l'abonné.

12.2 Pour qu'un tiers-paiement soit admis comme débiteur par ATM Mobilis, l'abonné s'engage à fournir à ATM Mobilis les documents prévus à l'article 12.3.

12.3 L'abonné fournit une attestation du tiers-paiement jointe au présent contrat par laquelle ce dernier s'engage à payer le prix des produits et services fournis par ATM Mobilis à l'abonné dans les conditions prévues à l'article 10.

12.4 L'abonné s'engage à informer le tiers-paiement qu'il peut mettre fin à son obligation de paiement par lettre simple remise contre décharge dans l'un des espaces ATM Mobilis ou en se présentant au Service Clients de ATM Mobilis munie d'un justificatif d'identité. Le tiers-paiement est libéré du paiement de la première facture qui suit la réception de la demande telle que précédemment formulée. Dans

ce cas l'abonné demeure responsable du paiement des dus résultant de sa consommation.

12.5 En cas de non paiement ou d'insolvenabilité de la part du tiers-paiement, l'abonné s'engage à payer les dus résultant de sa consommation.

Article 13. Remboursements et réservations sur les factures

13.1 Le service ATM Mobilis étant indépendant de l'utilisation d'un terminal personnel à l'abonné, le décompte des sommes effectué par ATM Mobilis fait seul la preuve des opérations effectuées au moyen de la carte SIM.

13.2 ATM Mobilis tient à la disposition de l'abonné, sur demande, tout élément justificatif de la facture, selon l'état des techniques existantes.

Article 14. Suspension de la ligne

14.1 En cas de non paiement total ou partiel d'une facture à la date limite de paiement figurant sur la clé de facture l'abonné sera suspendu en émission d'appels. Après relâche du Service Recouvrement, l'abonné sera suspendu en émission et réception d'appel, l'abonnement sera exigible sauf dans le cas de résiliation le contrat sera pris en résilie et la créance sera transférée au service contentieux pour recouvrement par tous les moyens légaux.

14.2 La ligne sera également suspendue si l'abonné manque à l'une des obligations prévues dans les présentes conditions générales et ses annexes. La suspension de la ligne peut également intervenir pour des dettes nées d'autres contrats souscrits auprès de ATM Mobilis, que ces conventions soient antérieures ou postérieures au présent contrat.

14.3 De même, ATM Mobilis peut suspendre ou restreindre la ligne si la consommation de l'abonné dépasse le niveau habituel, ceci dans le but de protéger les intérêts de l'abonné.

14.4 De même, ATM Mobilis se réserve le droit de restreindre ou de suspendre la ligne, en cas de non respect des conditions d'usage des formules citées « illimité » telles que prévues dans l'article 20.

Article 15. Résiliation du contrat

15.1 Résiliation du contrat à l'initiative de l'abonné :

15.1.1 Sous réserve des dispositions de l'article 5, l'abonné peut émettre une demande de fin à son contrat à durée indéterminée.

* Si la demande a été formulée avant l'expiration du délai minimal prévu à l'article 5, l'abonné est tenu de procéder au paiement immédiat des abonnements restant dus au titre du présent contrat (complément d'abonnement restant à courir selon la période d'engagement). Toutefois, si l'abonné résille son abonnement à la formule en cours pour souscrire simultanément un abonnement à une autre formule, les dispositions prévues à l'article précédent ne sont pas appliquées. Le cas échéant, des frais seront perçus suivant la formule choisie. Ces tarifs figurent sur la fiche tarifaire ATM Mobilis.

* Dans l'hypothèse de modifications de tarifs reçus à la naissance, l'abonné peut mettre fin à son contrat selon les modalités et délais de l'article 16.1, y compris pendant la période minimale prévue à l'article 5 et sans que lui soient appliquées les dispositions prévues à l'article précédent, sous réserve que la demande de résiliation soit faite au maximum un mois après la modification des tarifs. Au delà de ce délai, la résiliation entraîne le paiement des abonnements restants.

15.1.2 Afin de procéder à la résiliation, l'abonné doit soit :

- * Se présenter muni d'un Justificatif de son identité, par lettre remise dans l'un des Espaces ATM Mobilis contre décharge.

- * Par lettre adressée au Service Clients de ATM Mobilis.

15.2 Résiliation de plein droit du contrat

15.2.1 Le présent contrat est résilié de plein droit par le retrait, l'annulation ou la caducité de la licence ou des autorisations administratives délivrées à ATM Mobilis pour l'exploitation du réseau.

15.2.2 ATM Mobilis se réserve le droit de résilier le contrat de l'abonné pour manquement à ses obligations contractuelles, après la suspension de la ligne. Et ce après une mise en demeure de 15 jours, restée sans suite.

15.2.3 ATM Mobilis se réserve le droit de résilier le contrat de l'abonné si ce dernier est débiteur de sommes exigibles, dues au titre d'autres contrats d'abonnements souscrits auprès d'ATM Mobilis. La résiliation intervient après une mise en demeure de 15 jours, à compter du jour de la découverte de cette dette par ATM Mobilis, restée sans suite.

15.2.4 Suite à cette résiliation l'abonné est tenu de payer les abonnements restants relatifs à sa période d'engagement.

15.2.5 L'abonné qui a pour activité principale ou

accessoire la sous-location de ligne ATM Mobilis est tenu de restituer à ATM Mobilis l'attestation de la licence d'utilisation du réseau qui lui avait été accordée par ATM Mobilis.

Article 16. Clauses diverses

16.1 L'ensemble des frais de toute nature causés par le retard de paiement, la suspension et la remise à disposition de la ligne ou par résiliation de contrat sont à la charge de l'abonné si la suspension ou la résiliation est intervenue de son fait et notamment de son manquement à l'une quelconque de ses obligations prévues aux articles 5 et 9 des présentes conditions générales.

16.2 En cas de non paiement et quelle qu'ait été la cause pour laquelle le précédent contrat aura été résilié, même du fait de ATM Mobilis, l'abonné ne peut pas prétendre bénéficier de son ancien numéro d'appel.

16.3 Le numéro d'appel n'est pas cessible et reste la propriété de ATM Mobilis qui se réserve le droit de le modifier.

Article 17. Règlement des litiges et attribution de compétence

A défaut de règlement amiable, les parties conviennent de porter leurs litiges éventuels devant les Tribunaux compétents. La loi applicable est la loi Algérienne.

Article 18. Droit d'accès aux fichiers informatisés

18.1. Les informations concernant les abonnés et contenues dans les Fichiers de ATM Mobilis peuvent être transmises à des tiers.

18.2. L'abonné qui ne souhaite pas que des informations le concernant soient communiquées, doit le faire savoir expressément à ATM Mobilis par lettre simple remise contre décharge, et ce dans le délai d'une semaine à compter de la signature du présent contrat.

18.3. La demande de l'abonné telle que formulée dans l'article 18 alinéa 2 ne s'applique pas aux tiers expressément habilités par la loi algérienne à connaître ces informations (police, justice...).

18.4. Tout abonné peut demander la communication des informations le concernant et les faire rectifier le cas échéant.

Article 19. Conditions spéciales et tarification

Les présentes conditions générales font partie intégrante du contrat d'abonnement ainsi que les conditions particulières et spécifiques et la fiche tarifaire.

Article 20. Conditions d'usage des formules « illimité »

En tout état de cause, ATM Mobilis se réserve le droit, en cas d'utilisation inappropriée d'une des formules dites « illimité » (en SMS, Voix ou DATA), de suspendre la ligne, voir même après avertissement de fait relatif à des communications abusives et/ou frauduleuses générées par le client. Dans le cas d'une récidive l'opérateur se réserve le droit de résilier la ligne de l'abonné après mise en demeure. Constituent des cas d'utilisation inappropriée des offres « illimité » sans que la liste ci-après ne présente un caractère exhaustif :

- * Utilisation à titre gratuit ou onéreux du service téléphonique en tant que possibilité de réachemer de communications, et l'envoi de messages de façon automatisée depuis et vers des plateformes téléphoniques ou boîtes Ratio. Cependant, les entreprises peuvent recourir dans le cadre de leurs activités aux cas d'utilisations cités dans cet article et ce dans le cas où elles disposeraient des autorisations nécessaires.
- * Utilisation huitaine du service par le biais notamment d'une composition automatique et en continu de numéros sur la ligne.

- * La programmation et la diffusion en masse de SMS à caractère promotionnel ou publicitaire, et plus généralement pour toute autre sorte d'envoi de SMS non sollicité (spam, junk SMS, Chiffre de lettre).
- * Utilisation abusive ou excessive du service, susceptible de provoquer une congestion volontaire ou involontaire des serveurs et du réseau Mobilis.

- * Utilisation abusive ou excessive du service, susceptible de provoquer une congestion volontaire ou involontaire des serveurs et du réseau Mobilis.

الملخص :

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد و يعرف المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن ، و الميزة التنافسية ، و إن ظهور ثورة المعلومات التكنولوجية كمحرك رئيسي للعلوم الاقتصادية و التي تتج عنها تميز أسواق العالم المعاصر و مؤسساته بالمنافسة الحادة بينهم في محاولة منهم لاسباب احتياجات الزبائن و تحقيق الرضا لهم و التمتع بالميزات التنافسية التي تمكنتهم من الحفاظ على موقعهم السوقى ، حيث أدت هذه الظروف إلى زيادة اعتقاد المؤسسات لفلسفه المفهوم التسويقي و التركيز على الزبائن كمدخل لنجاح العملية التسويقية و عليه فالرسالة الأساسية لهذا المفهوم هو أن النجاعة الاقتصادية في المؤسسة تعتمد في كيفية إدارتها لعلاقتها بزبائنها في تحقيق ميزة تنافسية لها .

الكلمات المفتاحية : التسويق بالعلاقات ، إدارة العلاقة مع الزبائن ، الرضا ، الولاء .

Résumé :

L'objectif essentiel de traité ce sujet est la présentation de ce cadre théorique qui détermine et définit les notion concernant le 'CRM' et la distinction concurrentielle et l'apparition de la révolution des information technologique comme moteur fondamentale de la mondialisation économique et de la quelle se résulte la prédominance de marché mondiale contemporaine et ses établissements de la concurrence aigue entre eux pour contenter les nécessite de la clientèle et de leur satisfaire et de se réjouir par les vertus de la concurrence qui va leur assurer de bien garder la dominance de marché et que ces constance ont fait l'augmentation de l'adaptation des établissement de la philosophie de concept de marketing et se concentré sur la clientèle comune une entré de la réussite de l'opération du marketing et de ce fait le message capital de ce concept l'efficacité économique de l'établissement déponde de la façon de sa gérance de son administration de la relation de la clientèle dans la réalisation une vertue concurrentiel pour l'établissement.

Les mots clés : marketing des relations, CRM, la satisfaction, la fidélité.