

**أهداف الدرس:** سيتمكن الطالب من التعرف على أنواع القيمة المدركة من الزبون، وعلى أهم العناصر المحددة لها والموضوعة من طرف بعض الباحثين والمفكرين الاقتصاديين بغرض توضيح معنى القيمة-زبون، وإدراك العلاقة بين المؤسسة ومختلف أنواع زبائنها أي تحديد كيفية التعامل معهم والعمل على تسيير علاقتها بهم للحفاظ على دورة القيمة للزبائن، ومن جهة أخرى سيتم توضيح تأثير بعض العناصر المهمة على القيمة.

### العناصر التي تتضمنها المحاضرة:

• أنواع القيمة المدركة من الزبون؛

• محددات القيمة المدركة من الزبون (النماذج)؛

• علاقة القيمة المدركة من الزبون بالجودة؛

• علاقة القيمة المدركة بالرضى والولاء.

• تسيير العلاقة-زبون.

### تمهيد:

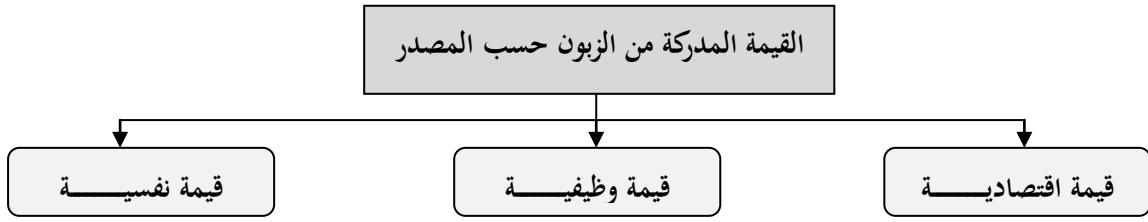
عندما أشار " بيتر دراكر Peter drucker " إلى أن وظيفة المؤسسة هي إنشاء الثروة والقيمة سواء للمستخدمين أو حملة الأسهم أو العمال، وضح أهم طرف يجب الاهتمام بإنشاء القيمة له وهو الزبون، الذي يجب أن يكون راض كل الرضى على منتجات المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة السعي نحو تحقيق قيمة أكبر مما يقدمها المنافس له.

بهدف تحقيق ذلك تنحج الأنظار الآن نحو التسويق بالعلاقات الذي يركز على إقامة علاقات مع الزبائن، بل أكثر من ذلك، يبحث على ضرورة تسييرها من أول مرحلة وهي استقطاب الزبائن، اكتسابهم إلى المحافظة عليهم، وباعتبار أن هؤلاء الزبائن مختلفون، يجب عليها تحديد مصادر القيمة المختلفة حسب اتجاهاتهم المتباينة، ومراعاة اختلاف نوعية الزبائن.

### أولاً: أنواع القيمة المدركة من الزبون:

تختلف القيمة التي يدركها الزبون من المؤسسة كمطلب نسبي يختلف من زبون إلى آخر، وأن نسبة قبولها أو رفضها أو الرضى عنها يكون نسبي، حيث يمكن أن تنشأ قيمة ضعيفة، قيمة متوسطة، قيمة عالية، أو تكون متعلقة بالزبون أو تتعلق بالآخرين فتكون لدينا القيمة الموجهة ذاتيا والقيمة الموجهة للآخرين، أو قد يحقق الزبون قيم مختلفة حسب احتياجاته المتنوعة كالقيمة الاقتصادية، القيمة الوظيفية والقيمة النفسية.

1 القيمة المدركة من الزبون حسب المصدر: تصنف القيمة وفق هذا المعيار إلى القيم الموضحة في الشكل التالي:



من الشكل يمكن توضيح تلك القيم كما يلي:

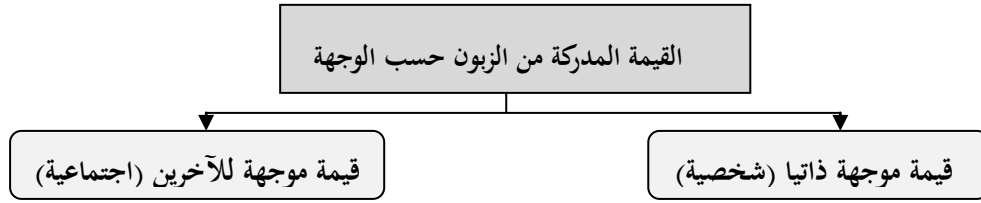
⊖ القيمة الاقتصادية: تمثل ما يوفره الزبون عند استخدامه منتجات المؤسسة عوضاً عن استخدام منتجات المنافس، أي القيمة التي سيوفرها من المنتج البديل، مثلاً في التسعينات من القرن الماضي طرحت شركة (CONEDITION) مصباح " فلوريسنت " الاقتصادي في الطاقة الكهربائية بقوة 18 واط بسعر \$8، هذا المصباح طرح كمنافس للمصباح التقليدي بقوة 75 واط بسعر \$0.8، بفارق سعر كبير جداً، السؤال المطروح هنا هل الزبون سيشتري المنتج الجديد أم القديم؟

➤ إذا كان الزبون يميل إلى اقتناء المصباح القديم بحكم سعره المنخفض فإن المنتج الجديد يعمر قرابة 10 أضعاف المنتج التقليدي إضافة إلى كونه اقتصادي في الطاقة، ويمكن تفسير ذلك بأنه بعد شراء المصباح العاشر من المنتج القديم، إضافة إلى الطاقة الكهربائية المستهلكة من المصابيح العشرة، سيجد العميل نفسه دفع أضعاف المصباح الجديد، فالقيمة الاقتصادية مرتبطة بمستوى القيمة الاستعمالية للمنتج وعلى الخصائص المتاحة التي يستفيد منها أكثر الزبون، إلا إذا كان هناك تماثل في المنتجات المتنافسة من حيث خصائصها فإن الحكم هنا سيعود إلى السعر؛

⊖ القيمة الوظيفية: مجموع المزايا والفوائد الوظيفية التي يتمتع بها المنتج والتي سيستفيد منها المنتج أكثر من القيمة الاستعمالية الحقيقية له، فقد يكون يسع أكثر حمولة أو أقل ضرراً أو أن يكون له أكثر من وظيفة أو متعدد الاستعمال، الزبون هنا قد يميل إلى هذه المنتجات حتى وإن كان سعرها مرتفع نوعاً ما، وهذا بناءً على ميزته الوظيفية، مثلاً المنتجات التي يستفاد من علبها دون رميها قد تستخدم في حفظ أشياء أخرى مثل قوارير العطور، ومنها ما تستخدم في الديكور بعد الاستفادة من عطرها الأجهزة الكهرومنزلية من الخلاط المتعدد الاستعمال يفضله الزبائن على الخلاط الذي يستعمل لغرض واحد، السيارات المتعددة التقنيات وذات التكنولوجيا العالية تفضل على السيارات العادية البسيطة بالنسبة لنفس العلامة التجارية مع الزيادة في السعر، وغيرها من الأمثلة؛

⊖ القيمة النفسية (الشعورية): ترتبط بالأثر الذي يترك في النفس وبالرغبة في الحصول على منتجات مؤسسة ما، هذه الأخيرة هي التي تركز على نفسية الزبائن وتحرك اتجاههم نحو منتجاتها وتغير سلوكياتهم وقرارات الشراء لديهم، وهي القيمة التي تكتسب من العلامة التجارية، الاسم التجاري، السمعة والثقة، تظهر أكثر هذه القيمة وتبرز عند وجود الكثير من المنتجات المتنافسة التي تؤدي نفس الغرض وتعود لماركات مختلفة، فتصبح الفوائد النفسية عوامل محددة رئيسية لقرار الشراء.

② القيمة المدركة من الزبون حسب الوجهة: تصنف إلى نوعين كما هو موضح في الشكل التالي:

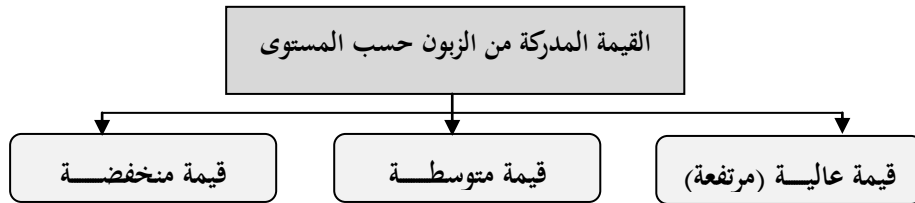


من الشكل يمكن توضيح تلك القيم كما يلي:

☛ قيمة موجهة ذاتيا: يحققها الزبون لنفسه دون مشاركة غيره، أي القيمة المباشرة التي يحققها لنفسه. (استفادة شخصية)؛

☛ قيمة موجهة للآخرين (اجتماعية): القيمة التي يتقاسمها ويشاركها الزبون مع غيره، مثل التباهي، إعجاب الغير به، مثلا اقتناء منتجات من أجل إثارة إعجاب الناس والتفاخر،.... وغيرها.

③ القيمة المدركة من الزبون حسب المستوى (الدرجة):



من الشكل يمكن توضيح تلك القيم كما يلي:

☛ قيمة عالية (مرتفعة): تتحقق عند الرضى التام والعالي من طرف الزبون وتخلق الولاء؛

☛ قيمة متوسطة: تتحقق عند مستوى معين من الرضى أي تكون مقبولة من طرف الزبون؛

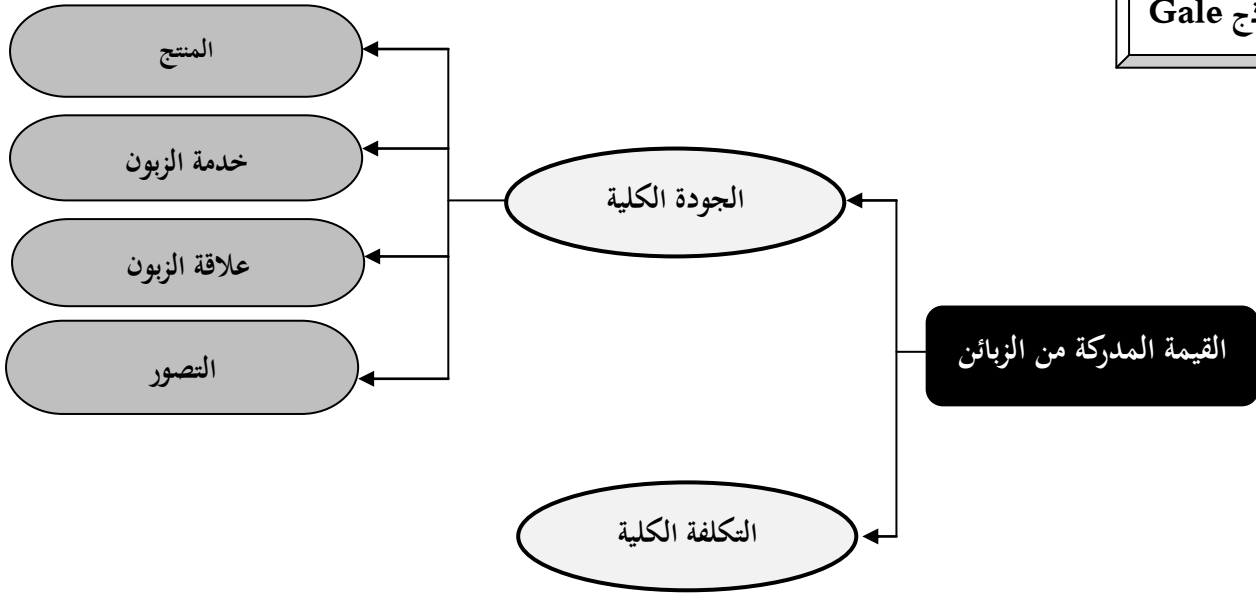
☛ قيمة منخفضة: تحدث نتيجة عدم رضى الزبون، وهنا يتخلى الزبائن عن منتجات المؤسسة ويتوجهون إلى منتجات المنافس.

إن اختلاف نوع أو مستوى القيمة لدى الزبائن هو أمر نسبي ومتباين، وهذا يرجع أساسا إلى العديد من العناصر أو العوامل التي تحدد القيمة لديهم، وقد اختلف العديد من المفكرين في وضع تلك العناصر واعتمد كل واحد نموذج معين، ولكن قد تشترك أغلبها في عامل أو اثنين.

ثانيا: محددات القيمة المدركة من الزبون: (النماذج)

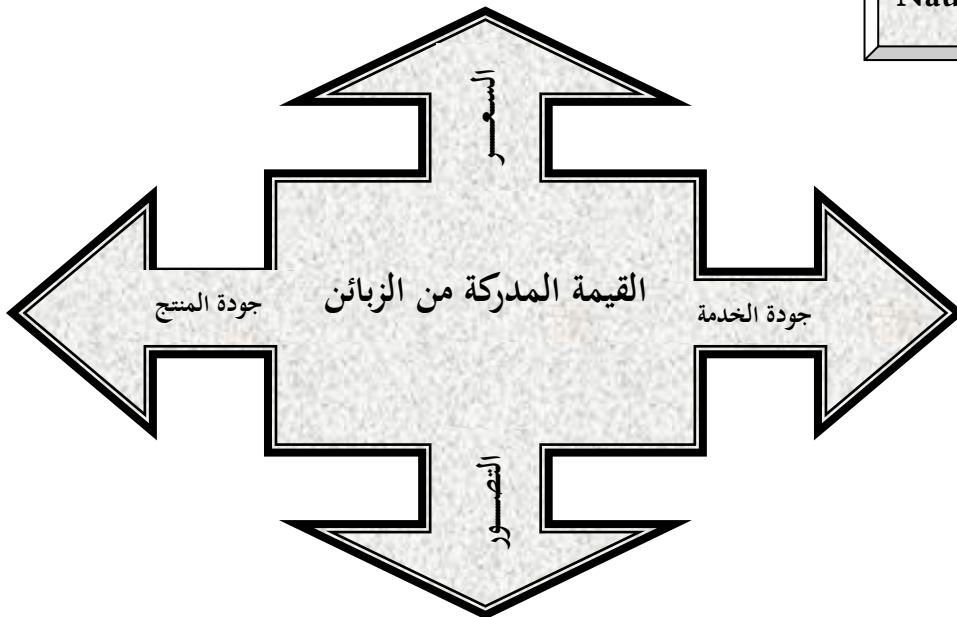
تمثل المحددات العناصر التي بناء عليها تحدد القيمة وهي تختلف من زبون إلى آخر، ويمكن توضيح بعض النماذج التي تم توضيحها من قبل بعض الباحثين في الأشكال التالية:

## نموذج Gale



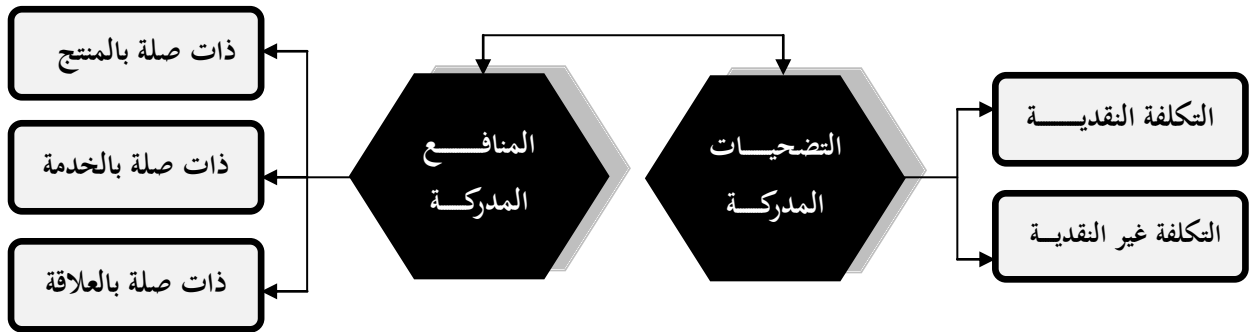
يرى " Gale " أن القيمة التي يدركها الزبون تتحدد من الجودة المرغوبة من طرفه والتي يراها ويجدها في المنتج وخصائه وكذا جودة الخدمات المرافقة، فضلا عن العلاقة والصورة الذهنية التي يكونها على العلامة التجارية وسمعة المؤسسة ومن ناحية أخرى يجب مراعاة ما سيتحمله من تكاليف ولكن لم يبين أو يفصل نوعية التكلفة الكلية، ربما هنا يتفق مع " Kotler " في تحديد القيمة المدركة من طرف الزبون.

## نموذج Naumann



تحدد القيمة لدى " Naumann " بأربعة عناصر السعر والتصوير، والجودة التي تتعلق بالمنتج وكذا الخدمات التي سيستفيد منها الزبون والتي يفاضل بينها وبين جودة منتجات المنافسين، وبالنسبة للتكاليف ركز فقد على التكلفة النقدية وأهل التكاليف غير النقدية.

## نموذج Lappierre



الملاحظ من النموذج أنه يتفق مع النماذج السابقة في بعض المواطن، ويتفق أكثر مع تعريف " Kotler " للقيمة ويحدد المنافع التي سيكتسبها الزبون في خصائص المنتج المختلفة من ناحية القيمة الاستعمالية، الناحية الجمالية والشكل اللون،..... وغيرها من الخصائص المرغوبة والمحبة لدى المستهلك، وكذلك الخدمات المرافقة، وقد تحدث أيضا " Lappierre " عن علاقة الزبائن بالمؤسسة.

## نموذج Kotler

بالنسبة للنموذج المقدم من طرف " Kotler " يتضمن نفس العناصر التي حددت في التعريف المقدم في الدرس السابق، (راجع المحاضرة رقم 07، ج 01).

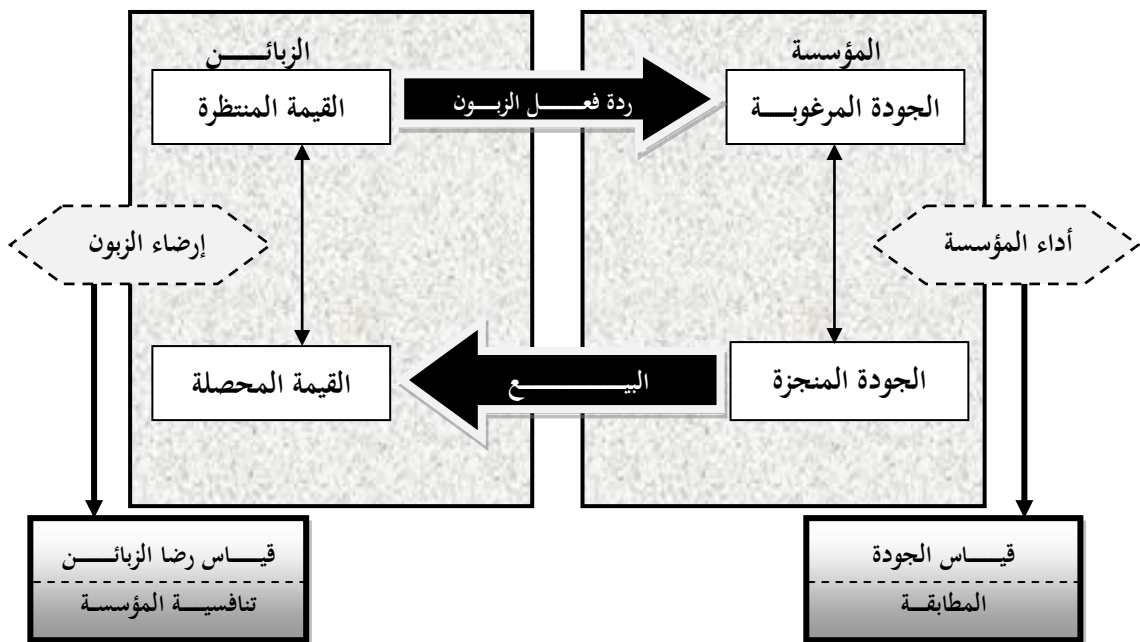
من خلال النماذج التي اقترحها المفكرون الذين سبقت الإشارة إليهم، يلاحظ أن هناك اتفاق بينهم في ما يتعلق ببعض محددات القيمة المدركة من طرف الزبون، كما يختلفون في بعض منها، والأهم من ذلك أن منهم من ركز على الجودة كعنصر أساسي في تحديد القيمة، وهناك من أشار إليها ضمنا دون أن تظهر كعنصر بارز على الرغم من أهميتها كمحدد يفضله ويبحث عنه كل زبون مهما اختلف السعر الذي سيدفعه، فضلا عن ذلك هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية عما ذكر، ويتعلق الأمر ب: الوقت (التوقيت)، الرضى والولاء، وغيرها.

ثالثا: علاقة القيمة المدركة من الزبون بالجودة، الرضا والولاء:

حين أجرى مدير معهد التخطيط الاستراتيجي "Bradly Gale"، وهو مؤسس بنك المعطيات PIMS (Profit market Strategy) دراسة تطبيقية على 3000 مؤسسة وجد " أن الجودة المتحصل عليها من قبل الزبون تمثل أهم محدد لحصة المؤسسة في السوق ومنه الربح في الأجل الطويل ". وبالرجوع إلى اختلاف الزبائن وقدراتهم الشرائية يلاحظ أنهم يفضلون مستوى معين من الجودة وهم مستعدون للتضحية من أجله ودفوع السعر المناسب له، وأن أغلب الزبائن لا يقبلون بالجودة العادية، لأن لديهم طموح في الحصول على أعلى مستوى من الجودة، وهنا قد يحدث تطابق بين الجودة المطلوبة والمرغوب فيها مع الجودة المباعة من طرف المؤسسة أو لا يحدث، وهو ما يؤثر على الرضى والولاء من طرف الزبائن.

### القيمة المدركة من الزبون والجودة

يوجد نوعان من الجودة، الأولى تتعلق بالجودة التي تقدمها المؤسسة والتي لا تعد دوما مرغوب فيها، والثانية الجودة المدركة والتي تمثل حكم الزبون ودليل تفوق علامة تجارية عن أخرى بعد المقارنة الذهنية بين الجودة المنتظرة والجودة المتحصل عليها فعليا من المنتج، بحيث أن هذه العملية تتأثر بمجموعة من العوامل يرتبط جزء منها بخصائص المنتج نفسه مثل: الحجم، اللون، التفوق التقني، المطابقة للمواصفات... الخ، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الخارجية التي يستخدمها الزبون لتقييم الجودة عندما لا تكون لديه خبرة فعلية عن العلامة أهمها: السعر المدرك، صورة العلامة، اسم العلامة... الخ، وحتى تحافظ المؤسسة على تنافسيتها، يجب عليها أن تعمل على تحليل احتياجات الزبائن التي تتوافق مع القيمة المعروضة عليهم، مما يسمح للمؤسسة بالحصول على مستوى عال من الوفاء من جهة زبائنها الحاليين، ويسهل اكتسابها لآخرين عن طريق تأثير الزبائن الحاليين فيهم، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



من الشكل يستنتج ما يلي:

حتى تتحقق القيمة المدركة من طرف الزبون، أو بعبارة أخرى حتى يقبل الزبون بالقيمة التي تحققها له المؤسسة ويكون راض عنها كل الرضى يجب أن توفر له منتجات بالجودة المرغوب فيها والتي ينتظرها من المؤسسة، أي يجب أن يكون هناك توافق أو تطابق بين الجودة المرغوب فيها (المطلوبة) وبين الجودة المنجزة فعلا من طرف المؤسسة والتي تم بيعها؛

القيمة المحصلة من الجودة المنجزة قد تكون عالية أو منخفضة، حيث أنه عند رضى الزبائن عن الجودة المنجزة تكون القيمة المحصلة من الزبائن عالية وتكون مساوية للقيمة المنتظرة أو تفوقها، ولو حدث العكس الجودة المنجزة لا تتوافق مع الجودة المنتظرة، تكون القيمة المحصلة لا تساوي القيمة المنتظرة؛

عند المقارنة بين الجودة المرغوبة والجودة المنجزة أي عند القيام بعملية القياس والمطابقة نحكم على أداء المؤسسة، حيث يكون جيد ومرتفع، إذا توافقت الجودة المرغوبة من طرف الزبائن مع الجودة التي أنجزتها المؤسسة وتم بيعها لهم أو تفوقها أي حققت رضاهم بصورة مقبولة أو عالية لديهم، ويكون الأداء ضعيف ومنخفض في حالة حدوث العكس أي عدم وجود توافق بين الجودة المرغوبة والمنجزة أي عندما تتولد حالة عدم الرضى، أي أن مستوى الجودة المنجز ليس هو المنتظر من قبل الزبائن، وهنا على المؤسسة إعادة النظر في استراتيجياتها وبحوثها والأخذ بعين الاعتبار ما يريده ويرغبه الزبائن؛

إذا كان الأداء جيد هذا يعني قبول الجودة المنجزة وهذا يؤدي إلى رضى الزبائن ودليل على التوافق بين القيمة التي أرادت المؤسسة أن يحصلها الزبائن من مستوى الجودة المحقق من طرفها وبين القيمة التي كان ينتظرها الزبائن، وفي حالة الأداء ضعيف فإن ذلك يدل على أن القيمة التي أنشأتها المؤسسة لم يرضى عنها الزبائن وهي ليست نفس القيمة المتوقعة من طرفهم، وهذا يتعلق بقياس رضى الزبائن؛

عند قياس رضى الزبون تتضح الرؤية أمام المؤسسة إما الاستمرار بنفس الجودة أو تغييرها وفق ما يرغبه الزبائن ويحقق رضاهم وهذا يتضح من خلال ردة فعلهم؛

ينتج الأثر الإيجابي من تطابق الجودة المرغوب فيها مع الجودة المنجزة من طرف المؤسسة ← وجود تطابق بين القيمة المحققة (المحصلة) والقيمة المنتظرة ← رضى الزبائن مقبول أو عالي ← زيادة المبيعات ← تحسين الربحية ← تحسين تنافسية المؤسسة ← مزايا تنافسية ← أداء جيد ومرتفع من قبل المؤسسة.

ينتج الأثر السلبي في حالة حدوث العكس وعدم التطابق.

من خلال ما تم تقديمه يتضح أن الجودة عامل مهم جدا لدى الزبائن وهو مرتبط بتحقيق رضاهم مهما كانت الأسعار حيث أن كل مستوى من الجودة يقابله سعر معين، أي أن الزبون يتجه نحو المفاضلة بين جميع مستويات الجودة وفق التكلفة التي هو مستعد بالتضحية بها، لذلك يجب على المؤسسة التركيز على ما يتوقعه وما يريده الزبائن، بهدف المحافظة عليهم وخلق ولائهم المرتبط بتحقيق رضاهم فهم قادرون على زيادة عدد الزبائن الجدد من خلال نقل انطباعهم على منتجات المؤسسة والتأثير فيهم إيجابيا، كما أن اهتمام المؤسسة باكتساب زبائن جدد والتفريط في الزبائن الحاليين من شأنه أن يكلفها تكاليف كبيرة حيث يؤكد ذلك كل من " Reichheld " و " Sasser " بقولهم أن: " استقطاب زبون جديد يكلف المؤسسة خمس مرات أو أكثر من تكلفة المحافظة على الزبائن الحاليين "، أي أن الولاء والرضى يعتبران ورقة رابحة في زيادة القيمة المدركة من الزبائن.

### القيمة المدركة ورضى وولاء الزبون

من بين الاستنتاجات المهمة التي قدمها الدكتور " Bradly Gale " في الدراسة التي قام بها والتي سبقت الإشارة إليها اعتبار رضى ووفاء الزبائن وكذا حصة المؤسسة وتنافسية المؤسسة معايير أساسية لحصول المؤسسة على شعار الجودة بالدريج (BALDRIGE)، مما ساهم في زيادة الاهتمام أكثر برضى الزبائن، وقد اتجهت المؤسسات نحو تقييم وقياس ردة فعل الزبائن ومدى تقبلهم لمنتجاتها وعلامتها التجارية، حيث قد تحقق الرضى وهو حالة شعورية تعبر عن استجابة إيجابية لحاجات الزبون والقيمة المقدمة من طرفها تساوي أو تفوق القيمة المتوقعة، والوفاء يمثل الثقة التي تفرزها علاقة الزبون بالمؤسسة، يتولد عند درجة عالية من تحقق رضى الزبون، أي يصبح الزبون وفيما عندما يكون قد حقق أعظم درجة رضى، وباختصار الوفاء هو مرحلة متقدمة من الرضى، وعليه يمكن تمييز الوفاء عن الرضى بأنه يمثل المرحلة التي يتحقق فيها الاحتفاظ بالزبون؛

بالنسبة لأهمية الوفاء فقد ألف " Effet de loyauté " كتابا عنوانه " أثر الولاء " ومما جاء فيه أن " أرباح الزبائن الأوفياء تتزايد مع الوقت، وأن الزبائن الأوفياء يفترض أنهم أفضل المتكلمين عن مؤسسة، وعليه وبانتحالهم لوظيفة المحاماة عن المؤسسة سيسمح ذلك بالحصول على زبائن جدد بتكلفة منخفضة "؛

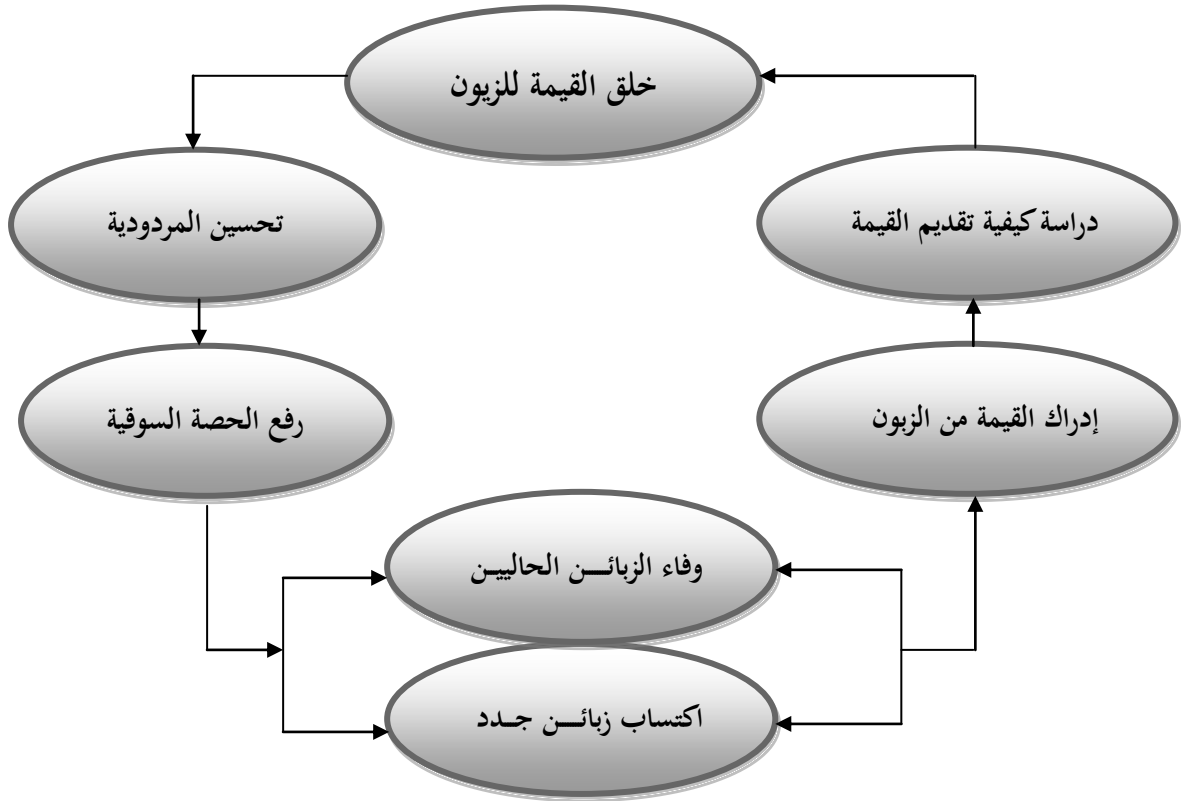
ويضيف " F.Reichheld " في أعماله أن الزبون الوفي يتجه دائما إلى الشراء بمبالغ كبيرة وهو غير حساس لتغيرات الأسعار وبالتالي يصبح هذا الزبون رهن المؤسسة ويضع بذلك حواجز أمام دخول منافسين جدد "؛

وعليه يتضح أن الاهتمام بالولاء والوفاء للزبائن له العديد من المزايا، حيث سيؤثر على استقطاب زبائن جدد وعلى المردودية والحصة السوقية، كما أن ذلك دليل على إدراك القيمة من قبل الزبائن لمنتجات المؤسسة، أي أن المؤسسة استطاعت أن تخلق قيمة كما يرغبها الزبائن أو المتوقعة من طرفهم أو أكثر مما كانوا يتوقعونه، وفي هذه الحالة تعمل المؤسسة على محاولة الحفاظ على هذه القيمة أو تطويرها بما أن البيئة متغيرة ومتطورة باستمرار، وكذلك الرغبات والحاجات البشرية تتطور هي



الأخرى وتتغير بفعل المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة بالزبائن، وتحسبا أيضا للمنافسين وردة فعلهم، وهذا ما يعبر عنه بدورة خلق القيمة للزبائن الموضحة في الشكل التالي:

### دورة (حلقة) خلق القيمة للزبون:



من الشكل يتضح أن المؤسسة تهتم بالحفاظ على الزبائن الحاليين وتحاول جذب زبائن جدد، فلا يجب أن تسمح بذهاب زبائنها لأن ذلك قد يكلفها أكثر، ولأجل ذلك عليها السعي نحو توطيد العلاقة مع زبائنها الحاليين الذين سينقلون انطباع جيد للزبائن المحتملين (الجدد)، وهو التوجه الحديث الذي تتبناه المؤسسات اليوم ضمن استراتيجية التسويق بالعلاقات الذي يعود بالعديد من المزايا عليها ويحقق أهدافها؛

وقد أكد ذلك أحد المفكرين الذي يقول: " من الأفضل التركيز على زبون واحد والسعي لبيع أكبر عدد ممكن من المنتجات له، بدل الاهتمام والتركيز على منتج واحد والسعي لبيع أكبر حجم أو كمية ممكنة منه "؛

والمقصود هنا إعطاء أولوية واهتمام أكبر للعلاقة مع الزبون بدل المنتج نفسه على اعتبار أن تسيير هذه العلاقة يهدف إلى زيادة رضى الزبون بتلبية احتياجاته بسرعة في كل زمان ومكان بمستوى أفضل مما يقدمه المنافسون.

## تسيير العلاقة مؤسسة-زبون

يندرج تسيير العلاقة مع الزبائن (Customer Relation Management) ضمن مفهوم التسويق بالعلاقات وهو اتجاه فكري أكثر شمولية لوفاء الزبون، يتعلق في مضمونه بإقامة علاقات جيدة ومستمرة مع كل زبون، وكنظام يبدأ بجذب واكتساب الزبائن المرشحين وينتهي بمتابعتهم والاحتفاظ بهم، وذلك من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم وأن تضع في الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها، والبحث عن كل ما يسمح بتوطيد علاقة قوية مع الزبائن المرشحين فقط وتقليل مستوى العلاقات مع الزبائن غير المرشحين، وبالتالي تكوين رأس المال الزبوني (Capital - Client) والذي يقوم على تحليل العلاقة (القيمة-الزبون) ومساهمة الزبون في ربحية المؤسسة ويسمح بتوظيف التحليل بالمحفظة (Porte Feuille) في إنشاء القيمة للزبون، التي يقصد بها قياس مساهمة الزبون في خلق القيمة (الهامش الذي تحصل عليه المؤسسة).

تقوم المؤسسة بتسيير علاقتها مع الزبائن نظرا للعديد من الاعتبارات المهمة والتي استنتجها ووضعها بعض الباحثين بعد إجرائهم للعديد من الدراسات منها:

- عملية البيع للزبون الجديد تكلف 05 أو 6 مرات عملية البيع للزبون المعتاد؛
- الزبون غير الراضي سيبلغ نمطيا من 08 إلى 10 من الأفراد الآخرين عن تجربته؛
- الشركة يمكن أن تزيد أرباحها بنسبة 85 % من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة 05 % فقط؛
- إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي 15% بينما إمكانية بيع المنتج للزبون المعتاد هي 50 %؛
- نسبة 70 % من الزبائن ذوي الشكاوي سيقومون بالأعمال مع المؤسسة ثانية إذا استجيب لشكاوهم بسرعة؛
- أكثر من 90 % من المؤسسات الحالية لا تحقق تكامل المبيعات والخدمة الضرورية المدعومة بالتجارة الالكترونية رغم أن التجارة الالكترونية تمثل مصدرا جديدا من مصادر تقوية إدارة العلاقة مع الزبون.

مما سبق يمكن القول أن الزبون يعد محور التنافس، ذلك أن كل منافس يهتم باقتطاع أكبر شريحة ممكنة من الزبائن، ويسعى إلى جذب الزبائن من المنافسين الآخرين من أجل زيادة وتوسيع الحصة السوقية، وهو ما جعل المؤسسات تتنافس على خلق القيمة لهم، والعمل على كسب ولائهم وتفادي فقدهم وخسارتهم، لأنه من الصعب أو من المستحيل استرجاع زبون غادر المؤسسة، فخسارة هذا الأخير ليست مسألة مؤقتة، بل هي تضييع فرصة لتحقيق أرباح مستقبلية من خلال فقدان الدعاية التي كان يقوم بها الزبون لمنتجات المؤسسة، والأسوأ من ذلك أن تتحول دعايته إلى الاتجاه السلبي الذي يسيء إلى سمعة المؤسسة ومن جهة أخرى سيشكل الزبون المفقود زيادة في زبائن المؤسسات المنافسة، ولتفادي ذلك ومن أجل خلق قيمة يرغبها ويتوقعها الزبون أو خلق قيمة تفوق التي يتوقعها، على المؤسسة التفكير في كفاءة مصادر ونماذج خلق القيمة.

بعض المراجع للاستفادة والمراجعة:

- عصام الدين أبو علفة، التسويق مفاهيم استراتيجية، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2002.
- ديباك جين، إدارة تطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية 2000.
- Jokung-Nguéna &all, Introduction au management de la valeur, Ed Dunod, Paris 2001.
- Minwir Al-Shammari, Customer Knowledge Management People, Processes, and Technology, Information Science reference, New York, 2009.