**المحاضرة الثامنة : مكونات إدارة علاقات الزبائن**

برزت إدارة علاقات الزبائن كإستراتيجية تسويقية قائمة على مجموعة من الأسس التي تركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، تقوم في فلسفتها على عملية التواصل والتفاعل مع الزبائن والحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية والتناسق فيها والسعي لحلول كافة المشاكل التي تواجه الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم على الوجه الأكمل، و فيما يلي سوف نتطرق إلى مكونات إدارة علاقات الزبائن ثم بعد ذلك نُعَرّج إلى تقديم الأبعاد.

**أولاً: مكونات إدارة علاقات الزبائن**

بالنظر إلى مصطلح إدارة علاقات الزبائن فنجد أنها تتكون من ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل فيما يلي:

1. **الزبـون:**

يُعد الزبون من الركائز الأساسية التي تستند عليها إدارة علاقات الزبائن،إذ أجمع باحثي ورواد التسويق على أن الزبون يعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء ونمو المؤسسة، حيث يكتسي أهمية بالغة بعدما كانت المؤسسات في القرن الماضي توجه اهتماماتها نحو الانتاج ومع تطور المفاهيم التسويقية أصبح الزبون يعتبر الملك الذي تسعى المؤسسة إلى إرضائه وكسب ولائه، ويعد الزبون المصدر الوحيد الذي يُدِّر ربحاً للمؤسسة والذي تهدف إلى تحقيقه مع نموها المستقبلي، والزبون الجيّد هو الذي يحقق لها ربحاً أكبر وبأقل تكلفة ممكنة، لكن هذا يبقى نادر التحقيق بسبب معرفة الزبون ودرايته بالمنتجات الموجودة في الأسوق واشتداد المنافسة بين المؤسسات في جذب الزبائن نحو منتجاتها.

**1.1. مفهوم الزبون:**

يعرف الزبون على أنه: "ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها بغرض الاستخدام الخاص أو الاستخدام العائلي" (الطائي و العبادي ، 2009، صفحة 59)، الزبون هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات والخدمات من السوق لاستهلاكه أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء أو الاستهلاك، أحياناً يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي ذلك لأن قرار الشراء غالباً ما يكون نشاط تعاوني ومن بين مجموعة من المشاركين في عملية صنع القرار، ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز وإدارة الزبائن وفقاً لفلسفة إدارة علاقات الزبائن على اعتباره مدخل تسويقي يرتكز على جمع معلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقات معهم (بوعزة، 2017، صفحة 354)، يتضح من حلال المفاهيم السابقة للزبون بأنه كل فرد يسعى إلى الحصول على منتجات وخدمات المؤسسة وله القدرة على شراؤها بهدف تلبية حاجاته وإشباع رغباته.

**2.1. دورة حياة الزبون:**

تعتبر دورة حياة الزبون نموذج يصف علاقة الزبائن بالمؤسسة ويوضح مراحل تطور هذه العلاقة كلما انتقل الزبون إلى مرحلة أخرى حتى تصبح العلاقة أكثر عمقاً وتتعزز ثقة الزبون بالمؤسسة من خلال قدرة المؤسسة على تكوين قاعدة معرفية تفهم من خلالها حاجات الزبائن ورغباتهم وتجسدها في منتجات ذات قيمة وتحقق فائض للزبون (الطائي و العبادي ، 2009، صفحة 68)، وتُعرف دورة حياة الزبون على أنها: "الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات المؤسسة، من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة (Christophe, 2002, p. 136).

تُدار العلاقة من وجهة نظر فلسفية مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقتهم مع المؤسسة والتي تتضمن ثلاث مراحل أساسية هي:

* **المرحلة الأولى: الزبون المحتمل (زبون مرشح):** في هاته المرحلة تحاول المؤسسة استقطاب زبائن مرشحين عن طريق إعداد برامج لاكتسابهم لنقل الزبون من حالة الشك والريبة (مرحلة ما قبل الشراء) بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائن جدد ليحققوا لها أعلى إيراد في الأمدين القصير والطويل (درمان، 2010، صفحة 129)؛
* **المرحلة الثانية: الزبون الفعلي:** في هاته المرحلة تقوم المؤسسة بتوطيد العلاقة مع الزبون عن طريق جمع كل المعلومات الأساسية عنه والتي تبدأ من مرحلة الخدمة (بعد عملية الشراء)، ففي هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى محفظة استثمارية مربحة بالنسبة للمؤسسة لذلك فإنها تحاول استخدام استراتيجياتها للحفاظ على الزبون من خلال إعداد برامج لضمان ولائها لمنتجاتها أو خدماتها والذي سيترجم إلى إعادة شراء مرة أخرى أو بقائهم ضمن حلقة الولاء الخاصة بالمؤسسة(درمان، 2010، صفحة 129)**؛**
* **المرحلة الثالثة: الزبون السابق:** في هاته المرحلة يتخلى الزبون عن استخدام منتجات أو خدمات المؤسسة وهذا بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بعروض المنافسين التي تكون أكثر إقناعاً من وجهة نظر الزبون**،** ومن هنا يتوجب على المؤسسة تصميم وإعداد برامج استرجاع الزبائن السابقين وضمهم من جديد إلى محفظة زبائن المؤسسة ضمن حلقة الولاء والتي تضم مجموعة الزبائن المواليين لمنتجات المؤسسة (عوادي، 2015، صفحة 113).

**3.1. تصنيفات الزبون:**

يمثل الزبون المحور الأساسي لأنشطة المؤسسات التي تتعلق ببقائها ونموها، كما يعتبر الاختلاف في سلوك وتصرف الزبون من بين أهم التحديات التي تواجه رجال التسويق في إيجاد طريقة مثلى لتعامل مع سلوك وتصرف كل زبون على حدة، في هذا الصدد صنف الباحثين الزبون حسب عدة معايير نوجزها فيما يلي:

**1.3.1. التصنيف حسب موقع الزبون من المؤسسة:** يقسم الزبائن حسب موقعهم من المؤسسة إلى:

* **الزبون الداخلي:** ويقصد به المورد البشري داخل المؤسسة وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم لإنجاز الأعمال والقائمين على تنفيذ خطط وأنشطة المؤسسة، فالزبون الداخلي يمارس نشاطه داخل المؤسسة**؛**
* **الزبون الخارجي:** ويقصد به الأطراف الخارجية التي تتعامل معهم المؤسسة ونميز بين ثلاث زبائن خارجيين أساسيين هم:

**- المورد:** يتمثل في مختلف مصادر التموين والتمويل التي تتعامل معها المؤسسة؛

**- الموزع:** يمثل دور الوسيط الذي يسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة وزبائنها؛

**- الزبون:** الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يشتري منتجات المؤسسة.

**2.3.1. التصنيف حسب الخصائص الشخصية:** أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي (بن جروة، 2014، صفحة 53):

* **الزبون العاطفي:** هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في غالب الأحيان تحليل منطقي لتصرفاته؛
* **الزبون الرشيد:** على عكسالزبون العاطفي، قرارته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك؛
* **الزبون الودود:** يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يُسبب أي مشاكل مع نقاط البيع يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجال البيع؛
* **الزبون الانفعالي:** يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقفويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية؛
* **الزبون الهادئ:** يتميز الزبون الهادئ بالتأني في اتخاذ قرارات الشراءولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع؛
* **الزبون الخجول:** هذا الزبون لا يمثل رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

**3.3.1. التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة:** يختلف زبائن المؤسسة من حيث الأهمية والأثر في ربحية المؤسسة وعلى أساس هذا المنطلق يصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف هي:

* **الزبون الاستراتيجي:** وهو الزبون الأكثر مردودية للمؤسسة، يمتاز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة؛
* **الزبون التكتيكي:** هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن؛
* **الزبون الروتيني:** هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه للعلاقة معها، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل للمؤسسة فرصة أو تهديد.

**4.3.1. التصنيف حسب استخدام المنتج:** يصنف الزبائن حسب استخدامهم لمنتجات المؤسسة إلى:

* **زبون نهائي:** ويتمثل في الشخص الطبيعي الذي يقوم بعملية شراء المنتج من أجل استهلاكه الشخصي أو العائلي؛
* **زبون صناعي:** وهو الذي يقوم بشراء مواد أولية أو سلع نصف مصنعة من أجل إعادة عملية تصنيعها والحصول على منتجات جديدة.

**2. العلاقـة**

يُعبر مصطلح العلاقة عن إحساس وجاذبية واحترام وتقدير متبادل وترابط يكون بين طرفين أو أكثر (Peelen، Frédéri، Stevens، و Volle، 2009، صفحة 25)، فأية علاقة يشترط فيها وجود طرفين على الأقل، والعلاقة بين المؤسسة وزبائنها تعتبر عملية مستمرة أساسها الاتصال والتفاعل ثنائي الاتجاه، تكون هذه العلاقة لأمد قصير أو أمد طويل، مستمرة أو متقطعة، متكررة أو لمرة واحدة، كما تتأثر بمواقف وسلوكيات الزبائن، فعلى الرغم من أن الزبون تكون لديه مواقف إيجابية اتجاه المؤسسة ومنتجاتها إلا أن سلوك الشراء يكون أحياناً موقفياً بشكل كبير، فتعمل إدارة علاقات الزبائن على تكوين علاقات مربحة وذات منفعة لكلا الطرفين، فالعلاقة تتكون من سلسلة أحداث مترابطة وحلقات التفاعل والتعامل بين جهات وأطراف فعالين وأقوياء وديناميكيين على طول الوقت (الصميدعي، الدجاني، و القرم، 2020، صفحة 33)، فمثلاً عندما يشتري الزبون قهوة من إحدى محلات القهوة فأن هذه تعتبر حركة وليست علاقة، أما إذا عاد الزبون بصورة متكررة لأنه أحب جو وبيئة المحل أو طريقة تحضير القهوة فهذا يبدو بصورة أكبر كأنه علاقة.

والعلاقة تتغير بشكل دائم وتمر بمراحل عديدة تتطور من خلالها لتصبح أقوى وأعمق، وحسب Shurr وDwyer فإن العلاقة تمر بخمسة مراحل مختلفة وهي (Peppers و Rogers، 2011، صفحة 45):

* **الوعي:** تبدأ هذه المرحلة من العلاقة عندما يتعرف الطرفان عن بعظهما البعض ويرى كل منها الآخر كشريك محتمل يمكن التبادل وإقامة علاقات معه؛
* **الاستكشاف:** تعتبر هذه المرحلة مرحلة اختبار العلاقة وتشير إلى فترة التحري والفحص التي من خلالها يستكشف كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر عن طريق بعض عمليات المبادلة، وهذه المرحلة مهمة في استمرارية العلاقة بين الطرفين فإذا كانت التجربة غير ناجحة فإن إنهاء العلاقة يكونبسهولة؛
* **التوسع:** في هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين وتزداد المنافع بينهم ويسعى كل طرف إلى توطيد العلاقة والعمل على استمراريتها، وفي الوقت نفسه يقوم الطرفين باختبار وإعادة تأكيد التصورات التي تم تطوريها في مرحلة الاستكشاف السابقة؛
* **الالتزام:** تتميز هذه المرحلة بازدياد التكييف والفهم المتبادل لكلا الطرفين، فالوصول لهذه المرحلة من العلاقة مؤشر على رضا الزبون وهناك ثلاثة معايير قابلة للقياس تشير إلى الالتزام هي:

1- المدخلات: يقدم كلا الطرفين مستوى عالٍ من المدخلات للعلاقة؛

2- الاتساق: جودة وموثوقية المدخلات تسمح بالتنبؤ الدقيق لنتائج العلاقات المستقبلية؛

3- المتانة: تحديد مزايا التبادل يمكن تحديد توقع استمرارية العلاقات التبادلية المستقبلية.

* **الإنهاء:** لا تصل كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام فقد يتم إنهاء العلاقة بأية مرحلة سابقة وقد يكون إنهاء العلاقة ثنائي أو أحادي، فالإنهاء الثنائي للعلاقة يتم عندما يقرر الطرفان معا إنهاء العلاقة بهدف إنقاذ أية استثمارات فيها، بينما الإنهاء الأحادي يتم من قبل طرف واحد حيث يقوم الزبون بإنهاء العلاقة في حال تكرار الفشل في توصيل الخدمات بسبب تغير في احتياجاته أما المزّود فيقوم بإنهاء العلاقة لعدم تمكنه من تحقيق هامش الربح المنشود.

ويشير Winer إلى أن هناك أربعة أنواع من التفاعلات بين المؤسسة وزبائنها كما هو موضح في الشكل الموالي:

**شكل رقم (3.1): التفاعل بين المؤسسة والزبائن**

**شركات الطيران البنوك**

**سلع معبأة شركات الاتصال**

**الأثاث الحاسوب الشخصي**

**السيارات الأنترنت**

**غير مباشر**

**مباشر**

**مرتفع High**

**منخفض Low**

**تردد التفاعل**

**التفاعل مع الزبائن**

**المصدر:** (Winer R.، 2001، صفحة 28).

* المؤسسات في الخلية العلوية اليسرى من المصفوفة كثيرة التفاعل مع زبائنها وبصورة مباشرة مما يمكنها من معرفة تفضيلاتهم ورغباتهم بصفة دورية وهو ما يساعدها في بناء قادة بيانات كالبنوك وشركات الاتصال؛
* المؤسسات في الخلية السفلية اليمنى من المصفوفة بسبب طبيعة عملها يكون من الصعب عليها التفاعل المباشر مع زبائنها مثل مصنعي الأثاث والسيارات؛
* المؤسسات التي تقع في باقي خلايا المصفوفة والتي تمثل الوسط عليها التحول نحو الخلية العلوية اليسرى بزيادة الاتصال المباشر مع الزبائن وذلك باستخدام تحفيزات لزبائنها.

تسعى المؤسسةدوماً لبناء علاقات مع الزبائن من أجل تحديد واكتساب وإرضاء الزبائن المربحين والحفاظ عليهم، وتحقيق نتائج أفضل، وتتراوح العلاقة بين المؤسسة والزبون بين علاقة ممتازة وعلاقة ضعيفة أو منعدمة إطلاقاً وتتوزع على خمس مستويات كالتالي (سبع، 2018، صفحة 125):

* **العلاقة الأساسية:** حيث تقتصر المهمة على بيع المنتج فقط دون الاتصال بالزبون للشراء، وتنطبق علىنوع واسع من المنتجات الاستهلاكية الميسرة؛
* **العلاقة القائمة على ردود الفعل:** يقوم رجل البيع بعد انتهاء عملية البيع بتشجيع الزبون على الاتصال في حالة ظهور مشاكل متعلقة بالمنتج؛
* **العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة:** يحاول البائع الاتصال من أجل معرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة قد استجاب لتوقعاته، ويطلب منه تقديم اقتراحاته أو طلب التحسينات التي يريد إجراؤها على المنتج؛
* **العلاقة القائمة على المبادلة:** تعتبر هذه العلاقة من الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في متابعة زبائنها من أجل تحسين مستوى الرضا لديهم والإجابة على الشكاوى المقدمة، يسمح هذا النحو من العلاقات بخلق زبون راضٍ وعلى استعداد كبير للاستمرار في التعامل مع المؤسسة؛
* **المشاركة:** أصبح الزبون يشكل جزء من رأسمال المؤسسة أو شريك، لا تكون المؤسسة مستعدة لفقدانه وتعتمد على كل الوسائل والاستراتيجيات للحفاظ على هذا الزبون.

1. **الإدارة**

* **الإدارة لغوياً**: من الفعل يُدِير (Manage) بمعنى يُدَبر ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد... وهذا هو المعنى، ومن أشهر تعريفات الإدارة نذكر تعريف Fredric Taylor هي: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أنّ الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية"، كما يعرفها Peter drucker على أنها: تتعلق بالإنسان، مهمتها جعل الأفراد قادرين على الأداء المشترك، لجعل نقاط قوتهم فعالة ونقاط ضعفهم غير مؤثرة، وهذا ما يجعل الإدارة عاملا محدداً وأساسياً، أما Fayol فيرى بأنها: "عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة (أبوالنصر، 2015، صفحة 41)، فالإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة والتعاون المشترك وتنسيق كافة الجهود الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
* إن إدارة علاقات الزبائن ليست نشاطاً يقع داخل قسم التسويق بحسب، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسة وعملياتها والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة، فالمعلومات التي يتم جمعها عن الزبون تحول إلى معرفة المؤسسة، والتي تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص السوقية، لذا فإدن إدارة علاقات الزبائن تتطلب تغيرا شاملا في المؤسسة والأفراد، وهناك مجموعة من البرامج المحددة لدعم عملية إدارة علاقات الزبائن وتتضمن: الخدمة الميدانية، تطبيقات الخدمة الذاتية، دليل الإدارة، قانون العرض، برامج التسويق، تحليل الطلبات...، إن كل هذه التقنيات والعمليات تهدف إلى تعزيز وتسهيل مهام التسويق والمبيعات وتقديم الخدمة (عباس و الجنابي، 2017، صفحة 52).