

ادارة علاقات الزبائن (C R M)

اطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة

خزوان سليم محادل هادي

المقدمة

في عالم اليوم وفي ظل المنافسة الحادة وتحرير الاقتصاد من خلال تشجيع المبادرات الفردية والقطاع الخاص، وتحرير الاسعار كجزء مهم ومكمل لشروط العولمة *Globalization*، وفي ظل المعطيات الجديدة يبقى تطبيق مناهج التسويق شيئا حتميا.

فبدون تسويق فعال قد تتعرض المنظمات الى خسائر كبيرة قد تصل بها الى حد الافلاس والخروج من السوق، ومن خلال عدة عقود فرضت العديد من المفاهيم والمصطلحات التسويقية اهميتها كعناصر اساسية لنجاح المنظمات واستراتيجياتها، واصبحت مثل هذه المصطلحات مألوفة لدى العاملين في مجال التسويق ومن امثلتها خدمات الزبائن *Customers Services*، وعلاقات الزبائن *customers relationships* وولاء الزبائن *Customers Loyalty*، وأخيرا ادارة علاقات الزبائن *Customers relationships management*، والذي يعرف اختصارا *CRM*، واصبح هذا المدخل الجديد المنهج التسويقي الحديث الذي لايعتبر تحديد تفضيلات الزبائن ورغباتهم مفتاح النجاح الوحيد لأستراتيجيات المنظمة، وانما التنفيذ الآستراتيجي الناجح لهذه المعرفة وفي كل مجالات وانشطة المنظمة، ابتداءا بالأدارة العليا وصولا الى العاملين الذين هم في تماس مباشر مع الزبائن، هو الفكر المتكامل للفلسفة التسويقية الجديدة.

فما الذي تعنيه *CRM* وماهي اطرها الفلسفية والعملية.... وكيف يتسنى للمنظمة العمل في ظل هذا

المفهوم الجديد، هذا ماسنحاول الاجابة عليه في هذه الدراسة النظرية التحليلية

منهجية الدراسة:

مشكلة الدراسة:

لعل المشكلة الاساسية المرتبطة بهذه الدراسة تتبلور من خلال النقص المعرفي الذي تعانيه المكتبة العربية بشكل خاص لمثل هذه التوجهات التسويقية الحديثة، سواء تلك المرتبطة بالاطر و المفاهيم النظرية، او تلك المرتبطة بالنماذج التي يمكن تطبيقها عمليا، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتحاول سد جزء من هذا النقص المعرفي وتقديم نموذج متكامل يمكن استخدامه لتطبيق هذا المفهوم.

مهدف الدراسة

- . التطرق الى المفاهيم والمصطلحات الجديدة التي بدأت تسود وسوف تسود في القرن الحالي لتوجهات المنظمة التسويقية، وتعميق المعرفة بها تمهيدا للدخول في الفلسفة التسويقية الجديدة .
- . محاولة صياغة اطار مفاهيمي لهذه الفلسفة من شأنه ان يساعد المنظمات في اتخاذ قراراتها التسويقية وادارة علاقات زبائنها بفاعلية اكبر .
- تقديم نموذج متكامل لمنهجية العلاقة التي تربط متغيرات مفهوم CRM باتجاه تفعيله عمليا في ادارة العلاقة مع الزبائن.

اولا: تطور مفهوم (CRM):

لا يمكن ان يكون هذا المفهوم ثمرة فترة زمنية قصيرة وإنما يمكن ارجاع البدايات الاولى لظهوره الى الثمانينيات من القرن السابق، وقد تبنت العديد من الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هذا المفهوم ومن ابرزها شركة ، Hewlt Packard وشركة Microsoft ، وان كانت افكاره ومبادئه في تطور مستمر الا ان ذلك التطور كان حصيلة لمراحل عديدة يمكن تلخيص اهمها على الشكل الاتي:

١. التسويق الواسع (Mass Marketing) (علاقة المنظمة بمجموعة كبيرة من الزبائن)

ويعتبر النموذج الاول الذي ساد بين المنظمة وزبائنها ويمثل المحاولات الاولى للمنظمات التي سعت نحو بناء علاقات فعلية وبأستخدام معايير تقييم واقعية مثل حصة السوق وسمعة العلامة التجارية، وقد احدثت هذه المفاهيم الجديدة نجاحات كبيرة ساعدت في تجاوز الازمة التي عصفت بمفاهيم الادارة التقليدية ، واطلقت العنان لريادة الفكر التسويقي الحديث واختياره لمفاهيمه الجديدة، كل ذلك تم من خلال علاقة غير مباشرة تربط اقسام التسويق حديثة النشأة بجمهور واسع من المشتريين وبأستخدام وسائل الاتصال التي اعتمدت على قيادة حملات ترويجية واعلانية كان لها اثارها الايجابية الواضحة على ارقام المبيعات وحصة السوق ، ألا ان هذا النجاح سرعان ما بدأ بالأنحسار بسبب الوعود الكبيرة التي قدمتها تلك الحملات الترويجية وضعف الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الى زبائنها وكذلك كنتيجة لآتساع حدة المنافسة التي اعتمدت التقليد في احد جوانبها والابتكار والابداع في الجانب الاخر .

٢. السوق المستهدف (Target marketing) (علاقة المنظمة بمجموعة من

الزبائن)

بسبب التطورات المتلاحقة التي شهدتها نهايات القرن الماضي وبشكل خاص في مجال الاتصالات والمعلومات ، أصبح لازما على المنظمات اختيار اهدافها التسويقية بصورة أكثر دقة ومن خلال اختيار فئات محددة من الزبائن وتوجيه جهود المنظمة التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات ذلك الجزء من السوق الذي أصبح يعرف بالسوق المستهدف، وقد حققت تلك الاستراتيجيات نجاحات أكبر من سابقتها إلا أنه لم تؤسس لآقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، لذلك سرعان ما تعثرت خطواتها بسبب ضعف قدرة المنظمات في الحفاظ على الزبائن وارتفاع التكاليف التسويقية مقارنة بالإيرادات المتحققة وتوقعات الإدارة وكذلك التنوع في حاجات ورغبات المستهلكين إلى الدرجة التي يصعب معها إشباع حاجات فئة واسعة من المستهلكين وبأستخدام نفس المزيج التسويقي .

٣. علاقات الزبائن (Customers relationships) (علاقة المنظمة مع

الزبون)

(One-to-one interactive)

إن اتساع المنافسة المحلية والدولية ، التطورات التكنولوجية المتسارعة ، رفع معظم الحواجز بين المنظمة وزبائنها وتطور وسائل الاتصال، كل هذه العوامل كان لها أثرها الكبير في تبني المنظمات لفلسفة تسويقية جديدة أصبحت المصدر الأساسي لمعظم الاستراتيجيات التي تختارها المنظمات ، فالدخول إلى أسواق جديدة لم تعد بالمهمة السهلة أمام المنظمات ، ولم يستطيع رجال التسويق تحقيق الوعود الكبيرة حول أرقام المبيعات وحصة السوق ونسب النمو، وأخيرا فأن الدراسات أثبتت أن كلفة الحصول على زبائن جدد تفوق كلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بعدة مرات، ومن هنا توجهت النظرة الفلسفية الجديدة نحو تطوير المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المنظمة من جهة وزبائنها من جهة أخرى في محاولة لتحقيق مجموعة من الغايات أهمها :

- زيادة ولاء الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمنظمة.
- تطوير فاعلية وكفاءة الحملات الترويجية، لأن اختيار الزبائن الأكثر ربحية يؤدي إلى تقليل الكلف من جهة والوصول إلى الأهداف التسويقية بسرعة أكبر من جهة أخرى.
- رؤيا أفضل للفرص التسويقية المتاحة في ظل تزايد حدة المنافسة العالمية .
- تحقيق تقارب كبير بين خصائص المنتجات وتفضيلات الزبائن ..
- تحقيق استقرار في المبيعات وحصصا سوقية متنامية بأستقرار .

ومن هنا يحاول المدخل الجديد تحقيق اعلى درجة من التفاعل بين المنظمة وزبائنها ، من خلال علاقة مباشرة مبنية على فهم اعمق للحاجات المتغيرة وادراك افضل لتفضيلات الزبائن وفاعلية اعلى في استخدام الاستراتيجيات التسويقية . (Sims, 2000. Davepart, 2003.Applegate,2003)

ثانياً: مفهوم وتعريف (CRM):

بمصطلحات بسيطة فإن (CRM) تعني : البحث ،الحصول ،والحفاظ على الزبائن ، اما التعاريف الاساسية الخاصة بهذا المفهوم فهي كثيرة ومتعددة وتتخذ اشكال متنوعة وقد تم اختيار التعاريف ادناه كونها الاكثر شمولاً لهذا المفهوم:

" هي استراتيجية الاعمال التي تتضمن تركيز معارف المنظمة وعملياتها وهيكلها التنظيمي حول الزبائن لضمان استمرارهم مع المنظمة " . (SAPAG, 2001)

• " هي الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من اجل توجيه موارد وجهود المنظمة

لتقديم افضل الخدمات وتعزيز وتعظيم ولاء الزبائن لها " . (Janjicek, 2004)

• " جهود المنظمة وخزنها المعرفي في مجال الابداع والابتكاروالذي يقودها الى اختيار طريقته

المميزة التي تربطها بزبائنها وتكسب رضائهم وولائهم " . (Lipscomb,2004)

ومن التعاريف اعلاه يمكن ايجاز اهم المفاهيم الاساسية المرتبطة بهذا المفهوم على الشكل الاتي:

• . ولاء الزبائن: وهي الحالة التي يتحول فيها المشتري الى مستخدمين دائمين لسلع المنظمة

وخدماتها اوعلامتها التجارية. وهي من الاهداف الاساسية لهذا المفهوم وأحد غاياته في تحويل

المستهلكين الى زبائن دائمين بغرض ضمان تحقيق الاهداف والربحية على الامد البعيد.

• خدمة الزبائن : وهي الطريقة التي تختارها المنظمة في خدمة زبائنها من خلال التسهيلات التي

تقدم الى الزبائن قبل عملية البيع وأثنائها وبعدها، والتي تحدد بدرجة كبيرة طريقته المميزة في

التنافس .

• فلسفة التوجه نحو الزبائن :وتمثل التوجهات الكلية التي تقود المنظمة واقسامها وهي تحدد

بدرجة كبيرة استراتيجيات المنظمة من خلال توجهها نحو الزبائن كوسيلة وهدف في نفس الوقت ،

فتحقيق الرضا لزبائن المنظمة هو الطريق الى النجاح ، وفي نفس الوقت هو هدف المنظمة

التسويقي.

• علاقات الزبائن : وهي عملية توسيع العلاقة التي تربط المنظمة بزبائنها، ألا انه في ظل

اسواق اليوم لايمكن بناء مثل هذه العلاقة بشكلها التقليدي بل ان روح العصر تدعو العاملين في

مجال التسويق الى التصرف بذكاء لتحقيق افضل استثمار ممكن من زبائن المنظمة .

(Hughes,1999)

من هنا فإن (CRM) هي ، فلسفة ، استراتيجية ، ابداع ، ابتكار وخزين معرفي .

ثالثاً: أهمية مفهوم (CRM):

من خلال مجموعة المؤشرات التي سيتم استعراضها ،يمكن بسهولة ادراك اهمية هذا المفهوم و الافق المستقبلية الواعدة لتطبيقه الواسع في المنظمات :

١. ان حجم الانفاق على الانشطة الخاصة بهذا النشاط وصل الى ارقام هائلة اوردها (Forster and Garnter,2005) على الشكل الاتي:

- . بحدود عام ٢٠٠٥ سوف تنفق المنظمات التي تعمل في قطاع الخدمات السياحية على نشاط CRM ١١ بليون دولار لتحقيق عوائد قد تصل الى ٢٠ بليون دولار.
- . ان المبالغ المنفقة على نشاط CRM في قطاع الصناعات الالكترونية ، بضمنها المبالغ المنفقة على التجارة الالكترونية، لعام ٢٠٠٤ وصلت الى ٣ تريليون دولار.
- . اشارت دراسة Harvard Business Review الى ان كلفة الحصول على زبائن جدد تفوق من ستة الى سبعة مرات كلفة الحفاظ على الزبائن الحاليين.
- والسؤال الاساسي هو الى اي مدى يمكن ان يصل الانفاق على مثل هذا النشاط ؟ وماهي المبررات المنطقية التي تدفع المنظمات الى مثل هذا الانفاق مقارنة بالاستثمارات الاخرى والتي طالما راهنت عليها المنظمات (مثل الاستثمارات التكنولوجية) .
- ٢. اشارت الاحصاءات الى ان متوسط ماتخسره الشركات الاميركية من زبائنها يمثل ٢٠% في كل سنة ، والسبب الاساسي في ذلك هو انها "تعرف القليل جداً عن هؤلاء الزبائن" .
- ٣. التغييرات الجوهرية التي اعادت تشكيل صورة الاسواق وكيفية العمل والتنافس والتي يمكن رسم اهم معالمها على الشكل الاتي :

- المنافسة :بانتشار العولمة وتوسع استخدام التجارة الالكترونية ، فإن القدرة على تمييز المنتجات والخدمات اصبحت محدودة جدا و ولكن مايستطيع مفهوم CRM تقديمه يعني، وسيلة فاعلة لكسب ولاء الزبائن وتوسيع قاعدة العلامة التجارية وايجاد طرق جديدة لتمييز عروض المنظمة التسويقية .

- توقعات الزبائن: في اسواق اليوم، فان المسافة التي تبعد منافس عن اخر هي ضغطة زر الماوس التي تسمح للمشتريين الانتقال بين موقع واخر وبين عرض تسويقي واخر، ومن هنا فأن CRM ه الغطاء الذي يمكن المنظمة من حماية نفسها اتجاه العروض المضادة .
- الكلفة: ان انخفاض كلفة تطبيق مفهوم CRM تجعل من هذه الفلسفة اكثر اتساعا وتطبيقا وذلك بفعل الانتشار الواسع للبرامجيات والاساليب الاخرى المستخدمة في هذا المفهوم .
- تنوع اساليب خدمة الزبائن: بسبب زيادة اهمية هذا المفهوم فقد تنوعت وتوسعت الاساليب المستخدمة في تقديم العروض التسويقية، مما يعني بالتالي تغيير اهمية العناصر التي تشكل المزيج التسويقي، وان ذلك يتطلب اعادة صياغتها من جديد لتكون اكثر تلاءما مع البيئة التسويقية الجديدة

٤. استنادا الى دراسات Bain & co فأن المنظمات القادرة على الاحتفاظ بنسبة ٥٠% من زبائنها، فأنها تحقق زيادة في الارباح قد تصل الى ٢٥% من مجموع الارباح الكلية .
ومن الاستعراض اعلاه، يمكن بسهولة ادراك اهمية هذا المفهوم وضرورة تبنيه وتطبيقه من قبل كل المنظمات الساعية للنمو والتطور والبقاء في ظل متغيرات الالفية الجديدة .

(Lipscomb, 2004 . Reeves, 2005)

رابعاً : محركات CRM:

من اجل التطبيق الناجح لمفهوم CRM هناك خمسة عناصر اساسية يجب توفرها لضمان التنفيذ الناجح لهذا المفهوم وهي :

١. الاستراتيجية: ان التوجه الاستراتيجي الكلي للمنظمة يجب ان يوجه نحو خدمة الزبائن customer- Oriented strategy، اي ان أنشطة وفعاليات المنظمة في كل المستويات يجب ان توجه نحو خدمة الزبائن واشباع حاجاتهم والاستجابة لتفضيلاتهم في الشراء .
٢. الميزة التنافسية: ان اختيار الاستراتيجية التنافسية يكون مبني على اساس تمييز العرض التسويقي الذي تقدمه المنظمة عن العروض الاخرى وفق المعطيات الاساسية الناتجة عن تعامل المنظمة مع زبائنها، وبذلك فالمنظمات القادرة على توفير ادراك افضل لزبائنها تكون اقرب الى النجاح من المنظمات الاخرى.
٣. المعلومات: وتمثل المعلومات حول الزبائن، المبيعات، المنتجات، سلوك الشراء....، كل هذه المعلومات تكون بلا فائدة اذا لم يتم الاستفادة منها فعليا في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية التي تلائم الواقع الذي يسعى الزبون للوصول اليه .

٤. التنظيم: وهي الطريقة التي تختارها المنظمة لممارسة انشطتها ووظائفها الاساسية، وهي تؤثر

بدرجة كبيرة في اختيار طريقة التعامل مع الزبائن، فالمطلوب:

- كادر مدرب تدريباً جيداً حول كيفية التعامل مع الزبائن .
- اذرة قادرة على فهم الزبائن وتوقعاتهم والاستجابة لها بالسرعة الممكنة .
- نظام حوافز مصمم على اساس الانجاز المرتكز على فهم الزبائن وارضاء توقعاته .
- اجراءات تنظيمية تسهل اداء المهام بمرونة عالية .

٥. التكنولوجيا: توجد في اسواق اليوم العديد من البرامجيات الخاصة بهذا المفهوم ، ولكن مثل هذه التقنيات لا تكون كافية للنجاح بدون استخدام العقل البشري الذي يحاول تحقيق الموائمة المطلوبة بين تلك البرمجيات والمشاعر الانسانية التي تمثل الخصوصية التي يجب اخذها بنظر الاعتبار عند التعامل مع كل زبون .

(pplegte,2003.carke,1998)

خامساً: ادارة دورة حياة الزبائن (managing customers life-cycle)

وهو من المفاهيم الحديثة الذي يلاقي قبولا واسعا في ادبيات الفكر التسويقي الحديث ، لما له من ارتباط وثيق بالطريقة التي تختارها المنظمة في ادارة علاقاتها مع الزبائن ، ويركز هذا المفهوم على ان المنظمة لا يمكن ان تنظر الى نجاحها في استقطاب الزبائن والحفاظ عليهم ضمن اطار زمني محدد ، وانما يجب ان تدار العلاقة من وجهة نظر فلسفية مرحلية تبنى على اساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقتهم مع المنظمة بهدف اختيار المحفظة التي تضم مجموعة الزبائن الذين يحققون للمنظمة اعلى الايرادات في الامدين القصير والطويل ، ويمكن تصور العلاقة الجدلية ضمن المراحل الاربعة على الشكل الاتي :

المرحلة الأولى : الفوز بالزبائن (Winning the customers)

وتمثل نقطة النجاح الاولى لأستراتيجيات المنظمة في استقطاب الزبائن ، ومن خلال اقناع المستهلك للعودة من جديد واستخدام منتجات المنظمة وخدماتها ، وتصل المنظمة الى هذه المرحلة بعد انفاق مبالغ كبيرة عادة، وبذل جهود تسويقية تحاول من خلالها اضافة هذا الزبون الى محفظتها الحالية ، وتنظر المنظمات الى هذا الزبون من خلال الدور الذي سيمارسه في تحقيق اهدافها البيعية من ناحية ، ومن خلال تأثيره على صياغة الاستراتيجيات التسويقية وخاصة في مجال المنتج والترويج من ناحية اخرى ، ولاتتوقع المنظمة في هذه المرحلة تحقيق ارباح عالية .

المرحلة الثانية : استثمار الزبائن (Customers Investment)

تمثل المرحلة الثانية عملية توطيد العلاقة مع الزبون من خلال جمع كل المعلومات الاساسية عنه والتي تمكن المنظمة اختيار استراتيجياتها الخاصة بجذب الزبائن ، وهي المرحلة التي تبدأ من خلالها المنظمة بأسترجاع استثماراتها السابقة ، وتحدد على اساسها مدى الارباح التي يمكن تحقيقها ، حيث تحاول اقناع هذا الزبون بأستخدام منتجاتها الحالية وتبني المنتجات الجديدة، كما وتحدد هذه المرحلة دقة وصواب الأختيار

الذي انفقت عليه المنظمة ومدى ربحية هذا الاختيار ، ويتحدد القرار الخاص بالأبقاء على هذا الزبون وموقعه في محفظتها الاستثمارية.

المرحلة الثالثة : الحفاظ على الزبائن (Maintaining the Customers)

في هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول الى استثمارات مربحة بالنسبة الى المنظمة لذلك تحاول استخدام استراتيجياتها للحفاظ على الزبائن لأطول فترة ممكنة ، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة في الحفاظ على زبائنها من اهمها:

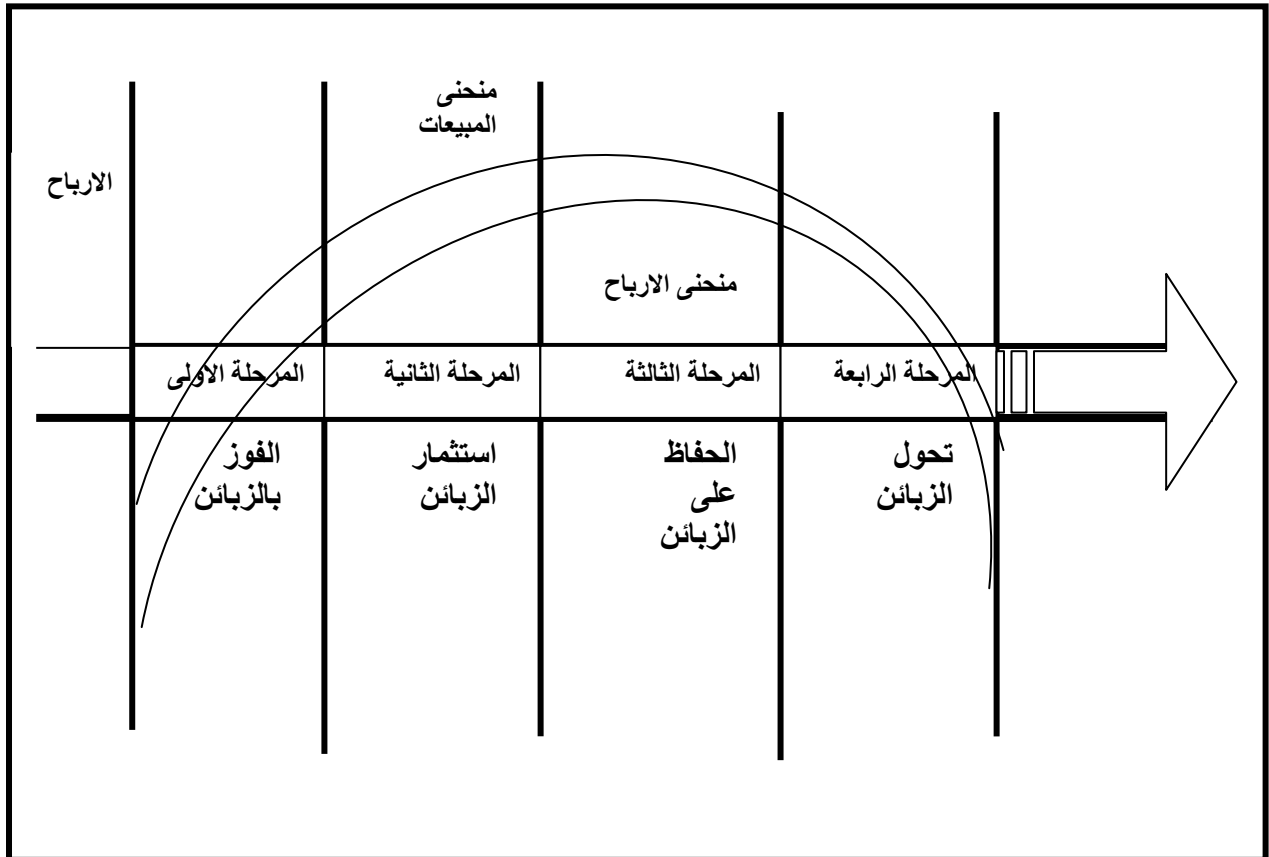
- قدرتها على فهم سلوك زبائنها وانماطهم الشرائية ، وتحويل هذه المعرفة الى الواقع بشكل افضل من المنافسين.
- حجم الولاء الذي استطاعت تكوينه في المراحل السابقة ونجاحها في ادارة العلاقة مع زبائنها .
- قدرة المنظمة على التجديد والابتكار والابداع لخدمة الاحتياجات المتغيرة لزبائنها .
- حجم ومستوى المنافسة في السوق وبشكل خاص في اختيار المزايا التنافسية التي تتفق واحتياجات الزبائن.

المرحلة الرابعة : تحول الزبائن (Customers Shifting)

وهي المرحلة التي يتحول فيها الزبون عن استخدام منتجات المنظمة ويكون هذا التحول ناتج عن نوعين من المواقف :

الموقف الاول : رغبة المنظمة في التخلص من هذا الزبون لتحويله الى استثمارات غير مربحة من وجهة نظرها، او ايجاد زبائن اكثر اهمية وقدرة على خلق اليرادات وفي هذه الحالة تبدأ المنظمة بالتخلي عن العديد من الاساليب التي تستخدمها في جذب الزبائن بهدف تقليل الكلف واخراج هذا الزبون من محفظتها الخاصة بالزبائن.

الموقف الثاني : فشل المنظمة في الاحتفاظ بهذا الزبون بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بالعروض الاخرى التي تكون اكثر اقناعا من وجهة نظر زبائنها ، وغالبا مايرتبط ذلك بضعف قدرتها على التنافس. ويوضح الشكل رقم (١) مراحل دورة حياة الزبون مع حجم المبيعات والارباح المتوقعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الزبائن.



شكل رقم (١) دورة حياة الزبائن

المصدر (بتصرف) Buttle, 2004. NOROOZI & OTHERS, 2004. SAPAS ,2001.

2004)

سادسا : عملية النمذجة لمفهوم CRM

من اجل ايجاد افضل بيئة افتراضية لتطبيق مفهوم CRM فقد ظهرت العديد من النماذج التي ضمت اهم المتغيرات المتفاعلة في ادارة العلاقة مع الزبائن ، وقد تعددت هذه المتغيرات وتنوعت باختلاف تلك النماذج ، الا اننا لأغراض هذه الدراسة سنقوم بعرض وتحليل النموذج الذي تم اختياره كنموذج اساسي للدراسة

، ومن خلال الجمع بين مجموعة النماذج واطافة بعض المتغيرات التي يمكن ان تكون أكثر تلائما لبيئة العمل العراقية . (تم الاعتماد على النماذج التي وردت في دراسات .،

(Stewart(2004).Janjicek 2004 . SAPAG ,2002)

النموذج الدراسة :

ويتكون من المتغيرات الآتية وكما موضحة في الشكل رقم (٢)

١ . بناء قاعدة المعلومات: تبدأ مراحل هذا النموذج بالعنصر الأول الذي يشكل الشريان الأساسي لتطبيق مفهوم CRM، وهو بناء خزين معلوماتي عن زبائن المنظمة ، ان الفلسفة الأساسية لهذا المفهوم تعتمد على اشراك كل العاملين في المنظمة في تطبيقه ، وهذه المشاركة تمثل احد اسرار نجاح العديد من الشركات في تحقيق خطوات ايجابية في الوصول الى الزبائن وبناء علاقات فاعلة ، ومن هنا فإن بناء الخزين المعلوماتي يتم بمشاركة الاقسام الساندة لنشاط CRM في جمع وتصنيف المعلومات الخاصة بالزبائن بعد مراجعة كل البيانات وتشخيص كل المؤشرات التي يحدد على اساسها امكانية قبول هؤلاء الزبائن في محفظة المنظمة ، ويجري التعامل مع هذه المعلومات على اساس كل زبون رئيسي اذ يضم كل ملف من تلك الملفات المعلومات الآتية :

- . معلومات تعريفية وشخصية عن الزبائن والمناسبات والاحداث المهمة في حياتهم .
- . معلومات خاصة عن نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بسلوكهم وانماطهم الشرائية .
- . معلومات عن صفقات البيع السابقة وتقارير المبيعات والارباح .
- . المعلومات التسويقية المتعلقة برغبات الزبائن وتفضيلاتهم في الشراء واختيار المنتجات والخدمات المفضلة لديهم .

ومن خلال تلك المعلومات تحاول المنظمة الاجابة على مجموعة التساؤلات الخاصة بصياغة

استراتيجياتها التسويقية ومن امثلتها:

- . من هم الزبائن الذين يمثلون البيئة التسويقية الأساسية للمنظمة .
- . من هم الزبائن الذين يتركون اكبر تأثير على منحني المبيعات والارباح .
- . من هم الزبائن الذين يظهرون اهتماما كبيرا بمنتجات المنظمة .
- . من هم الزبائن الذين يمتلكون اكبر ولاء للمنظمة .
- . من هم الزبائن الذين يمكن زيادة وتعزيز ولائهم للمنظمة .

ان هذه الخطوة تتيح للمنظمة اعداد قائمة بالزبائن الاكثر اهمية من اجل البدء بتهيئة البرنامج المناسب لآدارة علاقات الزبائن.

٢. ادارة عملية CRM (معمارية CRM) Architecture

وهي المرحلة التي تضم العمليات الادارية الاساسية لجوهر عمل النظام، ويتوقف مدى كفاءة استخدام هذا المفهوم على قدرة المنظمات في ادارة وتوجيه هذه الانشطة باتجاه خلق توازن معرفي مدرك لآهمية كل زبون والمركزات الاساسية التي ينبغي الاعتماد عليها في كل مرحلة وتنطلق هذه العمليات على الشكل الاتي :

أ. رؤيا شاملة لغايات متكاملة وامدادية محددة :

وفقا لهذا المفهوم فأن كل المنظمات تسعى الى تقديم افضل الخدمات للحصول على رضا زبائنها ، وبالرغم من تشابه هذه الغاية الا ان لكل منظمة رؤيتها الخاصة لطبيعة العلاقة التي تربطها مع الزبائن سواء تم اختيار المعايير المرتبطة بالكلفة او تلك التي تسعى الى تعزيز النوعية او تلك المرتبطة بالخدمات وهذه الرؤية يجب ان تؤثر بفكر تنظيمي مبني على واقع المنظمة وقدراتها من جهة وخصائص زبائنها وسماتهم الشخصية من جهة اخرى وبالتالي فأن المنظمات تحدد اهدافها وفقا لهذا التوجه ، وبالطبع فأن هذا لايعني ان كل الزبائن قد يشتركون بنفس الاهتمامات والتصورات حول المنتجات والخدمات المقدمة لهم ، ومن هنا كان من الضروري تحديد مدى التقارب بين خصائص وصفات الزبائن لآختيار مجموعة الاهداف الخاصة بكل فئة رئيسية ، بل ان احدى الدراسات اشارت الى ان اختيار هدف محدد لكل زبون رئيسي هو المعيار الحقيقي الذي يضمن للمنظمة الوصول الى اعلى مستويات الرضا، كما ان اهداف النظام يجب ان تتضمن ايضا المعايير الكمية التقليدية الخاصة بالمبيعات ، الارباح وحصة السوق والمعايير الاخرى المرتبطة بالزبائن مثل عدد الزبائن الجدد ، نسبة الاحتفاظ بالزبائن وولائهم .

ب. استراتيجيات موجهة نحو زيادة فاعلية CRM

ان البيئة الاساسية لتنفيذ مفهوم CRM تشترط استخدام الاستراتيجية الموجهة من قبل الزبائن كأستراتيجية شاملة للمنظمة ، وهذا التوجه ينبغي ان يتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في المستويات التنظيمية الاخرى لضمان الوصول الى الغايات المحددة وهذه يمكن ان تتم من خلال :

. مشاركة فاعلة من قبل الزبائن في اختيار وتحديد خصائص وصفات المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة كمؤشرات اساسية في صياغة استراتيجية المنتجات .

. مرونة عالية للخدمات المقدمة للزبائن وفقا لأهمية كل زبون ، فالزبون الذي يحقق أكبر الأرباح يحصل على أفضل الخدمات ضمن استراتيجية تقديم الخدمات.

. توزيع تكاليف الموازنة الترويجية وفقا لطبيعة التأثير المتوقع احداثه لدى زبائن المنظمة واستنادا الى خصائصهم الشخصية والخبرات السابقة .

ج. موارد وقدراة متكاملة

وهي احد جوانب التميز الذي يؤدي للوصول الى تقديم عرض تسويقي مختلف وفقا لمستوى كفاءة المنظمة في انجاز انشطتها الوظيفية وتعزيز مواردها ، ومن هنا تظهر اهمية التركيز على مدى كفاءة كل نشاط وظيفي ضمن منظور كلي متكامل لأن اي اخفاق في اي جزء قد يعني فقدان زبون قد تكون له اهمية اساسية في تحقيق اهداف المنظمة ، او ان اي ضعف في موارد المنظمة قد ينعكس سلبا على اداء النظام ككل ، وهي جزء مهم من خصوصية مفهوم CRM في ضرورة تكامل كفاءة الانشطة وخاصة تلك التي لها تماس مباشر مع الزبائن للوصول الى حالة الرضا المستهدفة .

د. التنفيذ الكفوء لأستراتيجية الاتصال باتجاهين Two- way- Strategy

من الاتجاهات الاساسية لمفهوم CRM هو الاستجابة السريعة لردود افعال الزبائن من اجل ضمان الوصول لمستوى الاشباع المستهدف ، لهذا تستخدم استراتيجية الاتصال باتجاهين وبشكل خاص في نقاط التماس مع الزبائن وذلك للحصول على تغذية عكسية مباشرة تمكن الافراد المسؤولين عن عملية التنفيذ من الاجابة على كل استفسارات الزبائن او تذايراتهم واتخاذ اجراءات مباشرة قد تساهم في تجاوز موقف محدد او ايجاد حل لمشكلة معينة ، وهذا يعني بالضرورة امتلاك هؤلاء الافراد لمهارات عالية في التفاوض والتعامل مع الزبائن وفي نفس الوقت الى تحويل واسع للصلاحيات ، وعادة ماتكون معايير التقويم الخاصة بهؤلاء الافراد مبنية على اساس قدرتهم في الحفاظ على الزبائن وارضائهم ضمن حدود الموارد والقدرات المتاحة .

هـ. نهائيات نشاط (النتائج) CRM

ان معظم النتائج الخاصة بهذا النظام لايمكن قياسها بفترة زمنية قصيرة، وانما قد يتطلب ذلك دورة كاملة للأنشطة الخاصة ببرامج CRM للتحقق من مدى فاعلية التأثير الذي احداثه ذلك البرنامج ، وتقاس نتائج التنفيذ وفقا لمجموعة من المعايير من اهمها :

.المعايير السلوكية:

. التغيير في اتجاهات الزبائن اتجاه المنظمة ومنتجاتها.

. التغيير في درجة ولاء الزبائن (درجة تفضيل منتجات المنظمة مقارنة بالمنافسين).

. التغيير في العلاقة التي تربط المنظمة بزملائها (عدد مرات الاتصال) .
 . المعايير الكمية :

- . نسبة الاحتفاظ بالزبائن (ونسبة تسرب الزبائن) .
- . نسبة مبيعات الزبائن مقارنة بالمبيعات الكلية .
- . التغيير في المبيعات (بدلالة زبائن المنظمة) .
- . التغيير في حصة السوق (بدلالة زبائن المنظمة) .
- . التغيير في الارباح (بدلالة الكلف الخاصة بأنشطة برنامج CRM) .

٥. تقويم نظام CRM

ان النتائج الخاصة بتنفيذ برنامج CRM يجب ان تخضع للتقويم لتحديد مدى فاعليتها ودورها في تحقيق اهداف المنظمة ، وبالتالي تحديد اهم جوانب الاخفاق والضعف في البرنامج الذي تم تنفيذه من اجل اختيار الطريقة التي تتلاءم مع النتائج التي تسعى الادارة العليا الى تحقيقها .

٣. وسائل الاتصال ضمن برامج CRM والتي قد تتضمن استخدام مجموعة الوسائل التي من اهمها :

أ. البريد الالكتروني E-mail

ب. الانترنت (Internet web site)

ج. الاساليب المباشرة face-to-face

د. وسائل الاتصال التسويقية الاخرى Other Marketing Media

سابعا : الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال ماتقدم يمكن ايجاز اهم الاستنتاجات على الشكل الاتي :

١. يعد مفهوم CRM وتطبيقاته من المفاهيم الواعدة التي يتوقع لها النجاح في الالفية الجديدة ، من منطلق ان "الزبون مفتاح نجاح المنظمة " وان ادارة العلاقة مع الزبائن بفاعلية هو ضمان لأستمرار المنظمة وبقائها، وبشكل خاص في ظل التحديات التسويقية التي تواجه المنظمات وتضعها على اعتاب مرحلة جديدة والتي لها قوانينها الخاصة.

٢. لغرض نجاح تنفيذ هذا المفهوم ينبغي توفير بيئة ملائمة تتفاعل فيها المتغيرات الادارية والتنظيمية بأتجاه تهيئة مناخ ملائم لتقديم افضل خدمة للزبائن مع التركيز على :

أ. استخدام الاستراتيجية الموجهة من قبل الزبائن ، كأستراتيجية شاملة للمنظمة .

- ب. تهيئة الموارد والقدرات الأساسية، وبضمنها الموارد البشرية القادرة على التصرف بذكاء تجاه الطريقة التي تختارها للتعامل مع زبائن المنظمة .
٣. إن هذا المفهوم مبني على اساس اقامة علاقة طويلة الامد مع الزبائن بهدف تحسين ربحية المنظمة على الامد البعيد ،ومن خلال كسب ثقة الزبائن وولائهم ، سواء عن طريق التعامل الرسمي او العلاقات غير الرسمية .
٤. إن مخزون المنظمة الخاص بزبائنهم يعتبر احد الموجودات الثمينة التي تمتلكها المنظمة ، لذلك ينبغي ادارته باتجاه تعزيز وتعظيم العلاقة مع الزبائن .
٥. يعبر مفهوم دورة حياة الزبائن عن علاقة زمنية تتطلب من المنظمة ادراك واعى لموقع كل زبون من اجل اختيار محفظة الزبائن التي تضمن للمنظمة الاستقرار وتحقيق الارباح المستهدفة .
٦. في ظل ضعف قدرة المنظمات على تمييز منتجاتها باستخدام الوسائل التقليدية (السعر، النوعية ،...) تبرز اهمية مفهوم CRM كأحد العناصر الأساسية التي ستعتمد عليها المنظمات في صياغة ميزات التنافسية .
٧. إن فلسفة مفهوم CRM تقوم على اساس تبني هذا المفهوم من قبل كل العاملين في المنظمة انطلاقا من الادارة العليا وصولا الى العاملين في المستويات الدنيا ، لذلك فهي فلسفة متكاملة يتوقف نجاحها على مدى قدرة العاملين على استيعاب مفاهيمها وايجاد الصيغ التطبيقية غير التقليدية في التعامل مع الزبائن .
- اما اهم التوصيات التي تقدمها الدراسة فتتلخص بالآتي:
١. إن تبني مفهوم CRM هو ضرورة لا بد منها لكل المنظمات الساعية للبقاء والنمو والتطور، وبالتالي فإن الخطوة الاولى تبدأ من خلال ادراك اهمية الزبائن كعنصر اساسي في نجاح المنظمة ومن ثم محاولة فهم حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم في الشراء ،للانتقال الى الخطوة اللاحقة المتمثلة بأقامة علاقة طويلة الامد مع هؤلاء الزبائن من خلال تحويل المعرفة النظرية الى واقع عملي ، وكل ذلك يتحقق من خلال استخدام الفلسفة التسويقية الجديدة (CRM).
٢. في ظل البيئة التنافسية ، فإن المنظمات القادرة على الاستمرار هي تلك التي تستطيع فهم حاجات الزبائن والاستجابة لها بشكل اسرع من الآخرين، وهذا يتم من خلال النموذج المقترح للدراسة ،لذلك نوصي بتبني هذا النموذج من قبل المنظمات الساعية لبناء علاقات طويلة الامد مع زبائنهم.

٣. يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة وخاصة للمكتبة العربية ،لذلك هناك حاجة اساسية لآجراء المزيد من المحاولات التنظيرية والتطبيقية من اجل تأطير الافكار والتوجهات النظرية وايجاد البيئة الملائمة للتطبيق .

المصادر والمراجع:

- 1.Applegate ,L.Austin ,r& Mc Farlan ,f (2003) 6th ed.,
"corporate information strategy and management :text and cases " McGraw Hill, New York.
2. Buttle , Francis(2004) "Customers relationship Management ;concepts &Tools " Elsevier-Butterworth-Heirmans,Oxford .
- 3.Clarke,Roger(1997)"Direct Marketing and privacy"
Published paper at. www.anu.edu.au:diect marketing
- 4.Daverport ,Tom(1998) "managing customer knowledge;
C10,Magazine , june ,working paper .
- 5.Hughes , Arther (1999) " How Marketing relationship Builds Profits" Relationship marketing report , Vol ,3 Issue x .
- 6.Janjicek ,Rose (2004) " CRM architecture for enterprise relationship management in the millennium " a technical white paper by CHP ,www.looksmark.com .
- 7.Lipscom, Darrin (2004) " Making the case for CRM ",
www.crmguru.com .
- 8.Noroozi ,Reza .Paleshi,A. Zereshki,n.(2004) , :Customer relationship management " unpublished paper ,University of industrial engineering ,Sharif university of technology .
www.bearngr.com .
- 9.Reeves , share (2005) " CRM is filling the gaps between customer service sale and marketing " . www.crmguru.com

10. SAPAG (2001) " analytical CRM " sap white paper ,
www.sap.com .

11. Sim, Dived (2000) " what is CRM " www.crmguru.com.

12. Stewart , Neil (2004) " the need for change management on CRM ,customer engagement Journeys ." www.crmguru.com .

(ABSTRCT)

Customer relationships management (CRM)

A conceptual framework for a new Marketing Philosophy

Customer relationships management (CRM) is the most important business trend of the last decade , This new marketing philosophy call for a new relationship between the organization and its customers which aim at retaining this customers for attaining the long –term profit. This analytical-theoretical study aim at heightening and framing the knowledge in this field , and to introduce an integrated model which enable the organization to use this concept and achieve its goals .

المستخلص

ادارة علاقات الزبائن

اطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة

تعد ادارة علاقات الزبائن من اكثر الاتجاهات اهمية في العقد الاخير في مجال ادارة الاعمال ،ان هذه الفلسفة التسويقية الجديدة تدعو الى بناء علاقات بين المنظمة وزبائنها على الامل البعيد بهدف تحسين ربحية المنظمة والحفاظ على بقائها واستمرارها ونموها. تسعى هذه الدراسة النظرية- التحليلية الى تعميق وتأطير المعرفة النظرية الخاصة بهذا الحقل الحيوي ، من خلال استعراض اهم المفاهيم المرتبطة به ،وتقديم نموذج متكامل يمكن المنظمات من استخدام هذا المفهوم للحفاظ على زبائنها وتحقيق اهدافها .

