

دراسة تشخيصية لتطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون في شركات قطاع الاتصالات

دراسة حالة شركة موبيليس

" A diagnostic study of implementing customer relationship management activities in telecommunications companies: A case study of Mobilis Company "

د. حطاش عبد الحكيم / مخبر الشراكة والاستثمار في الفضاء الأورو مغاربي ، جامعة سطيف 1 ، (الجزائر) .

abdelhakim.hetatache@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/30

تاريخ الاستلام: 2023/10/29

ملخص

تناول البحث إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) كثقافة مؤسسة وإستراتيجية أساسها التوجه بالزبون باعتباره أهم أصل من أصول المؤسسة، يتم تجسيدها من خلال وضع إستراتيجيات تشغيلية. تهدف هذه الرؤية الإستراتيجية الحديثة إلى تحقيق رضا الزبون ووفائه، ذلك أن تحقيق هذين الهدفين يكفل ضمنيا تحقيق الأهداف الأخرى للمنظمة كالربح، النمو والبقاء، إنها في النهاية عملية تعظيم القيمة للمؤسسة وللزبون.

وخلصت الدراسة إلى أن انتقال إدارة العلاقة مع الزبون من حيزها النظري، الثقافي والإستراتيجي إلى حيز التطبيق يتطلب ممارسة جملة من الأنشطة التسويقية المتكاملة، المتمحورة حول الزبون والمتمثلة أساسا في: معرفة الزبون، تجزئة الزبائن، الاستماع إلى الزبون، إدارة الشكاوى، خدمة الزبون، متابعة معدلات الرضا والوفاء.

خلصت دراسة حالة شركة "موبيليس" إلى أن تطبيق أنشطة "إدارة العلاقة مع الزبون" على مستوى الشركة يبقى تطبيقا جزئيا، حيث أن الشركة لا تعتمد على هذا الأسلوب الحديث كخيار إستراتيجي، وهو ما يستوجب إعادة صياغة الاستراتيجية التسويقية للشركة.

الكلمات المفتاحية : إدارة العلاقة مع الزبون، أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، شركة موبيليس.

تصنيف JEL : L53 ; L78 ; M00.

Abstract:

The research discusses customer relationship management as an organizational culture and strategy based on customer orientation, considering the customer as one of the most important assets of the organization. This concept is implemented through operational strategies. The modern strategic vision aims to achieve customer satisfaction and loyalty. Achieving these goals implicitly guarantees the fulfillment of the organization's other objectives, such as profitability, growth, and sustainability. In the end, it is a process of maximizing value for both the organization and the customer.

The study concludes that the transition of customer relationship management from theoretical, cultural, and strategic domains to practical implementation requires a set of integrated marketing activities centered around the customer. These activities primarily include understanding the customer, customer segmentation, listening to the customer, complaint management, customer service, and monitoring satisfaction and loyalty rates.

The case study of the company "Mobilis" indicates that the implementation of customer relationship management activities at the company level remains partial. The company does not rely on this modern approach as a strategic choice, necessitating a redefinition of the company's marketing strategy.

Keywords: Customer Relationship Management, Customer Relationship Management Activities, Mobilis Company.

Jel Classification Codes : L53 ; L78 ; M00.

I- تمهيد :

تعتبر "إدارة العلاقة مع الزبون" أحدث الإستراتيجيات المطبقة في مؤسسات الأعمال الحديثة، حيث أدت المنافسة المتنامية، خصوصا مع مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، إلى تبني المؤسسات لثقافة تنظيمية ونمط تسويقي جديدين أساسهما "التوجه بالزبون"، حيث أصبح الزبون هو محور التوجه الإستراتيجي للمؤسسات، حيث تتمحور كل جهودها التسويقية والتنظيمية حول بناء علاقات دائمة مع عملائها، بدءا بجذب العميل ثم انتهاز أسلوب التسويق العلائقي من أجل المحافظة عليه وكسب رضاه وولائه للمؤسسة.

وحتى تنتقل إدارة العلاقة مع الزبون من حيزها النظري، الثقافي والإستراتيجي إلى حيز التطبيق، لا بد من ممارسة جملة من الأنشطة التسويقية المتكاملة، المتمحورة حول الزبون والمتمثلة أساسا في: "معرفة الزبون"، "تجزئة الزبائن"، "الاستماع إلى الزبون"، "إدارة الشكاوى"، "خدمة الزبون"، "متابعة معدلات الرضا والوفاء".

في عصرنا هذا، عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي والذكاء الاقتصادي والاصطناعي، لم تعد الأنشطة السالفة الذكر تمارس بالشكل التقليدي المرتفع التكلفة والضعيف المردودية، بل أصبحت تتجه شيئا فشيئا إلى "الأتمتة" من خلال تطبيق ما توصل إليه التقدم التكنولوجي من حلول ومنتجات لإدارة العلاقة مع الزبون. يمكن حصر إسهام التكنولوجيا بوجه عام في دعم هذه الأنشطة في: شبكة الإنترنت، تكنولوجيات مركز الاتصال، وبرمجيات أو حلول إدارة العلاقة مع الزبون (CRM Solutions)،

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من أبرز القطاعات التي تشهد منافسة شديدة بين المتعاملين، وهو ما يدفع شركات القطاع إلى تبني استراتيجيات تسويقية مركزة هدفها استقطاب أكبر حصة سوقية والمحافظة عليها. وتعتبر شركة "موبيليس" أحد المتعاملين التقليديين في السوق الجزائرية، وقد ركز الباحث دراسته حول هذه الشركة من أجل دراسة وتشخيص مدى تطبيقها لإستراتيجية "إدارة العلاقة مع الزبون" من خلال تشخيص مختلف الأنشطة والممارسات المرتبطة بتطبيق هذه الإستراتيجية.

1.I- إشكالية البحث :

إن معرفة واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الجزائرية وبالضبط في قطاع الاتصالات يتطلب منا دراسة مدى تطبيقها لمختلف أنشطة هذه الرؤية الإستراتيجية الحديثة والتي من شأنها خلق علاقات متميزة، دائمة ومربحة مع الزبون، وعلى هذا الأساس أثار الباحث التساؤل التالي: - ما مدى تطبيق مختلف الأنشطة والعمليات التسويقية المندرجة تحت إطار إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الجزائرية؟

كما تثار في ظل الإشكالية الرئيسية هذه أسئلة فرعية:

- ما المقصود بـ "إدارة العلاقة مع العميل"؟

- ما هو دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في دعمها؟

2.I- فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية: يتميز تطبيق أنشطة "إدارة العلاقة مع الزبون" بالتطبيق الجزئي وتعاني شركة موبيليس من جملة من النقائص في تطبيق أنشطة إدارة العلاقة مع العميل.

الفرضيات الفرعية:

- إدارة العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية متكاملة للمؤسسة محورها التوجه بالزبون؛

- تلعب التكنولوجيا دورا محوريا في دعم أنشطة؛

3.I - أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى:

- توضيح أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع "إدارة العلاقة مع الزبون" من كل جوانبها الثقافية، الإستراتيجية، التنظيمية والتكنولوجية؛
- تفصيل أنشطة "إدارة العلاقة مع الزبون" والممارسات المتعلقة بها؛
- وضع نموذج يساعد منظمات الأعمال على إجراء تقييم وتشخيص لنظامها المرتبط بتطبيق "إدارة العلاقة مع الزبون" بهدف معرفة مواطن القوة والضعف فيه؛
- إطلاع المهتمين في ميدان إدارة الأعمال على أهمية الموضوع وما يمكن أن يقدمه من إسهامات للمؤسسة؛
- تشخيص نظام إدارة العلاقة مع الزبون على مستوى "الشركة الجزائرية للهاتف النقال - موبيليس" وذلك بإسقاط هذه الجوانب النظرية على المؤسسة محل الدراسة، للوقوف على جوانب القوة والضعف فيه، مع ربطها بالوضع التنافسي للشركة في ظل سوق متنامية المنافسة.

4.I - أهمية البحث :

يعتبر البحث ذا أهمية بالغة على الصعيدين الأكاديمي والعملي، فأكاديميا يعتبر قيمة مضافة في حد ذاته بالنظر إلى قلة البحوث المنجزة في هذا الإطار، وإلى كونه يجمع مادة علمية متشعبة حول موضوع الدراسة، وكذا إلى حداثة الموضوع حيث لم يطرق بابه كموضوع مستقل إلا خلال التسعينات من القرن الماضي. أما أهميته العملية، فتكمن في كونه مساهمة في اكتساب المؤسسة محل الدراسة لمنطق ومفهوم إدارة العلاقة مع الزبون كمدخل للتحسين المستمر للصمود في وجه المنافسة المتنامية. تتأكد هذه الأهمية من خلال الأرقام والإحصائيات المسجلة مع مطلع الألفية حول سوق "إدارة العلاقة مع الزبون"، حيث حضي بحوالي 20 مليار دولار سنة 2001، ووصل الرقم إلى 45,5 مليار دولار على المستوى العالمي مع نهاية سنة 2006. أما على المستوى الأوروبي فقد حققت السوق نموا بنسبة 45% بين سنتي 1999 و 2003.

II - مفهوم "إدارة العلاقة مع الزبون" :

II-1 - تعريف "إدارة العلاقة مع الزبون" :

إن ظهور إدارة العلاقة مع الزبون كروية إستراتيجية حديثة في إدارة الأعمال وكثقافة مؤسسية نابع من الأهمية الكبيرة والمتزايدة للتعامل كعنصر حاسم في بيئة المؤسسة المعاصرة. (قاسمي، 2018، ص 330) تتأكد هذه الأهمية بالنظر إلى الصعوبة الكبيرة والتكلفة المرتفعة للفوز بعميل جديد وفقدان عميل حالي على حد سواء.

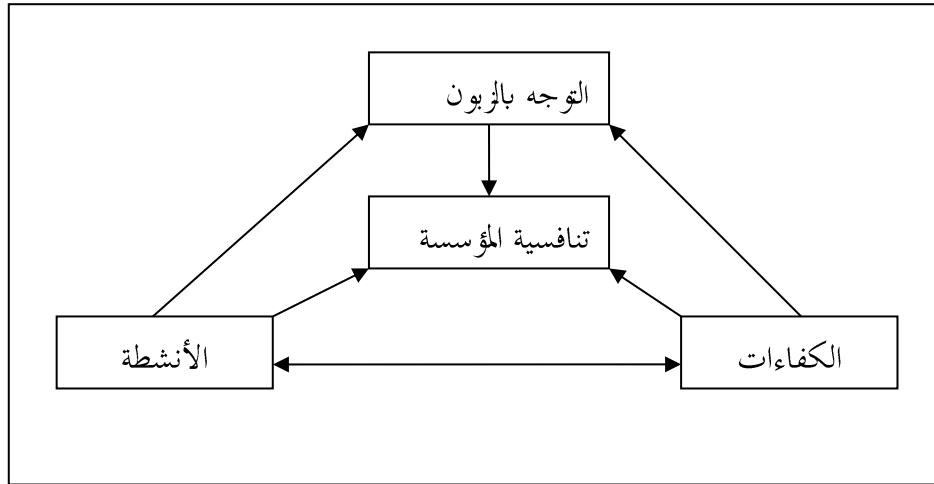
"إدارة العلاقة مع الزبون" هي ترجمة للعبارة الإنجليزية (Customer Relationship management) والتي تعرف اختصارا في الأدبيات الإدارية بـ (CRM). بدأ هذا المفهوم يتبوأ مكانة مرموقة كعنصر رئيسي من عناصر الإستراتيجية العامة في العديد من المنظمات. ويختص هذا المفهوم بتكوين وتطوير وتعزيز علاقات دائمة ذات صفة فردية (individualized relationships) مع كل عميل من أجل تعظيم القيمة الإجمالية المقدمة له. (العلاق، 2002، ص 79 بتصرف) (Torqui, 2016 , P 264)

وبالنظر إلى حداثة هذا المفهوم نجد المنظرين والممارسين على حد سواء لم يستقروا على تعريف موحد له، ومن خلال الاطلاع على مختلف التعاريف المقدمة لهذا المفهوم الجديد وتحليلها (René Lefébure, 2001, p.31) (Supizet, 2002, P.420) (Tiwana, 2001, P.32) (فخري، من 06 إلى 08 أكتوبر 2003)، خلص الباحث إلى أن "إدارة العلاقة مع الزبون" أبعادا مختلفة: ثقافية، تكنولوجية، إستراتيجية... إلخ، وعليه يمكن استنتاج التعريف

الجامع التالي: "إدارة العلاقة مع الزبون هي ثقافة مؤسسة أساسها التوجه بالزبون، يتم تجسيدها من خلال وضع استراتيجيات تشغيلية تهدف إلى معرفة الزبون، حاجاته، رغباته وتوقعاته، ومن ثم العمل على إشباعها من أجل تحقيق رضاه وكسب وفائه، مع استغلال ما وصلت إليه التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والبرمجيات لخلق علاقة متميزة ومشخصة مع كل زبون أو فئة من الزبائن، وذلك من شأنه إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية. إنها في النهاية عملية تعظيم القيمة للمؤسسة وللزبون".

إنها ثقافة مؤسسة تتمركز حول اتباع استراتيجية واضحة في إطار متناسق، فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب مبدئيا اتخاذ التوجه بالزبون كمحور استراتيجي وحيد، وهذه مهمة تضطلع بها الإدارة العامة للشركة وتعمل على تجسيدها في واقع المؤسسة من خلال غرس ثقافة العميل لدى الأفراد والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة، وعليه تكون تنافسية المؤسسة نتاج تفاعل المتغيرات الثلاث: التوجه بالزبون، كفاءة الأفراد وأداء الأنشطة. (Bernard Diridollou, 2001, P.26) يمكن التعبير عن ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (01): الأبعاد الثلاث لتنافسية المؤسسة.



Source: (Bernard Diridollou, 2001, P.2)

معنى هذا أنّ المؤسسة إذا لم تكن موجهة بالزبون فهي ضعيفة من الناحية التنافسية، في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية.

III- أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون :

إن تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة يقتضي قيامها، وبالأخص وظيفة التسويق، بجملة من الأنشطة المتسلسلة والمتكاملة (سميحة، 2021، ص 262) بحيث تكون فعالية المنظمة محصلة فعالية هذه الأنشطة. ويمكن حصر جملة هذه الأنشطة في:

III-1- معرفة الزبون:

III-1-1 - مفهوم معرفة الزبون وأهميتها :

من البديهي أن تكون معرفة الزبون على رأس قائمة أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، إذ لا ينتظر تحقيق أي نجاح من تطبيق إدارة العلاقة مع طرف مجهول، فمعرفة الزبون تهدف إلى توضيح الصورة من كل جوانبها حول هذا الذي ندير العلاقة معه، وذلك من خلال جمع المعلومة حول العميل سواء تعلق بمعلوماته الشخصية أو

بمشترياته أو بتجربة سابقة مع المؤسسة... إلخ. (تومي، 2017، ص 460) هذه المعلومات تشكل إجابات عن استفسارات متعددة: من هم المتعاملون الحاليون والمرتقبون مع المؤسسة؟ أين تجدهم؟ ماذا تشتري كل مجموعة أو نوع منهم؟ من هو صاحب قرار الشراء لدى كل قطاع ممن نتعامل معهم؟ ما هي أهم رغباتهم؟ وهل تقدم لهم خدمات ومنتجات تشبع هذه الرغبات؟ متى تحتاج كل فئة من المتعاملين إلى القيام بعمليات الشراء... إلخ (طلعت أسعد عبد الحميد، 2001، ص 42)

في إطار معرفة الزبون، لا بد من القيام بانتقاء وتصفية المعلومات الكثيفة المتدفقة من الزبائن عبر قنوات الاتصال المختلفة، أي جمع وتنظيم المعلومات الضرورية والمفيدة لمعرفة الزبون وإدارة العلاقة معه، ذلك أن "كثرة المعلومات تقتل المعلومة وتبطئ من عملية اتخاذ القرار". (Pierre Alard, 2000, P 172)

هذه المعلومات يتم تصنيفها وتحليلها لتتحول إلى "معرفة" حول الزبون. إذا معرفة الزبون في النهاية تقتضي تكوين قاعدة بيانات حول الزبائن وتحليلها من أجل اتخاذ القرارات على أساس هذا التحليل. (Tiwana, 2001, P 43)

III-1-2 - تكوين قاعدة بيانات الزبائن:

لا يمكن الحديث عن الإدارة المثلى للعلاقة مع الزبون دون التحديد الدقيق لهذا الأخير، كما لا يمكن القيام بالأنشطة الأخرى التالية لمعرفة الزبون في غياب "المعلومة". وعلى هذا الأساس فالمعلومة تمثل محور التوجه بالزبون وإدارة العلاقة معه. (جمال عبد الحميد، علي عبد السميع، 1998، ص 16)

لذا يجب جمع وانتقاء وتنظيم وتصنيف هذه المعلومات على شكل قاعدة بيانات، يتم على أساس تحليلها اكتشاف ارتباطات جديدة، توجهات عامة، قواعد، نماذج، أصناف متجانسة... (سامي، 2023، ص 613) ومختلف العلاقات التي تربط بين هذه المعلومات، وذلك من شأنه، بلا شك، دعم عملية اتخاذ القرار وتطبيق التسويق "واحد لواحد" (one to one marketing) أي الوصول إلى تشخيص العلاقة مع كل عميل إلى أبعد حد ممكن. (Delmond, 2003, P 188)

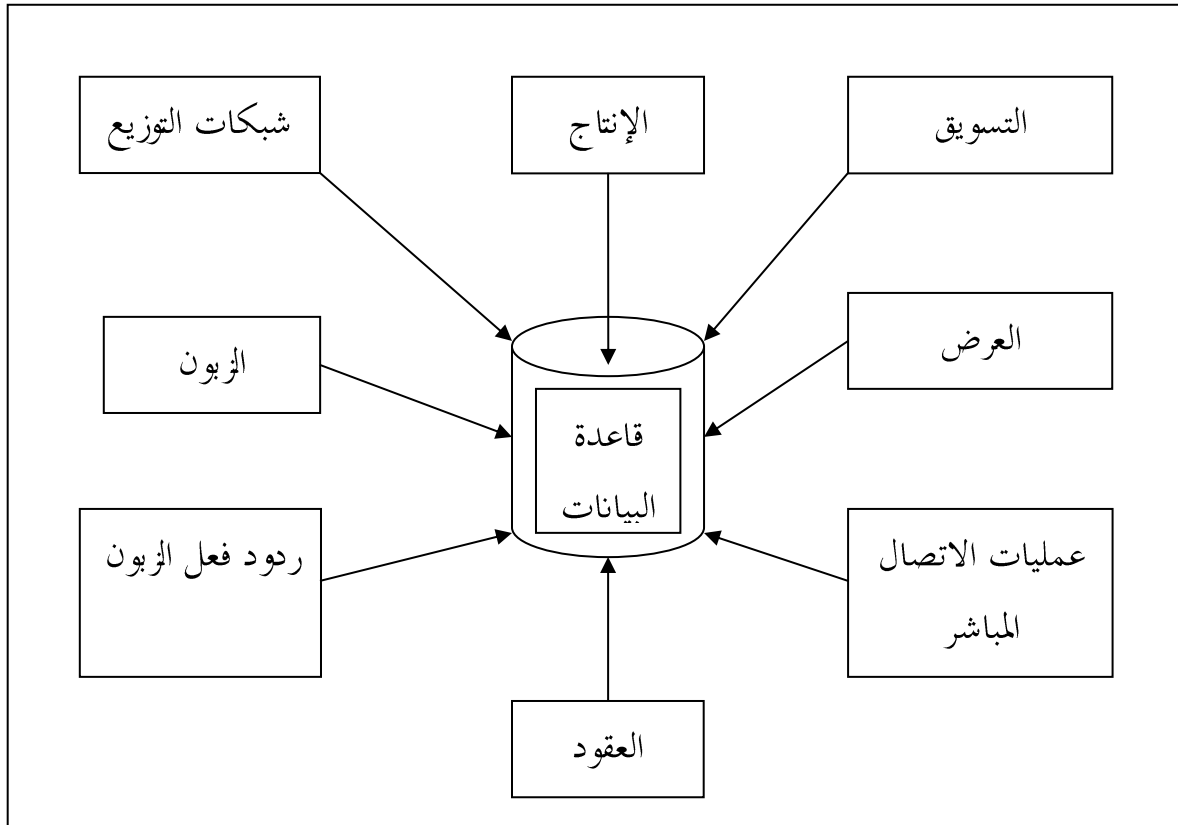
وفي ظل التطور الذي شهدته تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أصبح بإمكان المؤسسات الربحية وغير الربحية تكوين وتخزين قواعد ضخمة من المعطيات (Data Base) حول زبائنها ثم معالجتها واستخدامها بشكل آلي. كما أصبحت هذه القواعد بمثابة الركيزة الأولى لتحقيق كفاءة العمل الإداري.

ونظرا لحداثتها وأهميتها، أصدرت الدول المتقدمة قوانين وتشريعات لحماية قاعدة البيانات واعتبارها نوعا من حقوق الملكية الفكرية، وذلك على غرار القانون الأوروبي الصادر في 11 مارس 1996 الذي يعرف ويحمي قاعدة البيانات. (Desmet, 2001, P 94)

تعتبر قاعدة البيانات بمثابة نظام شامل لمعلومات العميل بدء من المعلومات الشخصية مثل السن، الجنس، العنوان... إلخ، وانتهاء بتاريخ معاملاته مع المنظمة من حيث القيمة وعدد المرات ومدى انتظام التعامل من عدمه. كما قد تتضمن قاعدة المعلومات هذه الاحتياجات الخاصة للعميل وتفضيلاته في التعامل ومجالات الرضا أو عدم الرضا فيما يتعلق بسياسات التسعير والائتمان وتنفيذ العمليات والشحن وجودة المنتج وخدمات ما بعد البيع... إلخ. (جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، 2001، ص 117 بتصرف)

هذه المعلومات وأخرى يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة، كما يبين ذلك الشكل التالي:

الشكل (02): مصادر تكوين قاعدة البيانات



Source : (Desmet, 2001, P 96)

معنى ذلك أن المؤسسة تحصل على المعلومة من مصدرين: من خلال طبيعة نشاطها (المشتريات، الطلبات، الدفع، الاكتتاب (التعاقد)... إلخ) أو من خلال مصادر خارجية (إحصاءات مهنية، دراسات المنافسة... إلخ). (Jay Curry, 1993, P 51)

وتمثل قاعدة بيانات العملاء الدعامة الأساسية لاتخاذ القرارات بشأن تقديم المنتجات الجديدة وتطوير الخدمات الحالية وتحسين المركز السوقي وتصميم الحملات الترويجية. وتحتاج هذه القاعدة إلى التطوير المستمر والتحديث حتى تستمر الفائدة منها. إن الغرض النهائي من إنشاء قاعدة بيانات العملاء هو تحقيق الفهم الدقيق لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم للخدمة، مما يساعد في تطوير القدرة على التنبؤ بهذه الاحتياجات وتقديم الخدمة بشكل يفوق توقعاتهم مما يدعم الولاء والانتماء للمؤسسة. (جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، 2001، ص 117 بتصرف)

III-1-3- استخدامات ومهام قاعدة البيانات

من أبرز الاستخدامات التسويقية لقاعدة البيانات ما يلي: (العلاق، 2002، ص 310 بتصرف)

- استقطاب العميل (customer aquisition)

فقاعدة البيانات تساعد على اختيار أفضل السياسات للاتصال بالزبائن وتقديم العروض المناسبة لهم، أي باختصار الاستهداف الأمثل لكل زبون.

- الاحتفاظ بالعميل (customer retention)

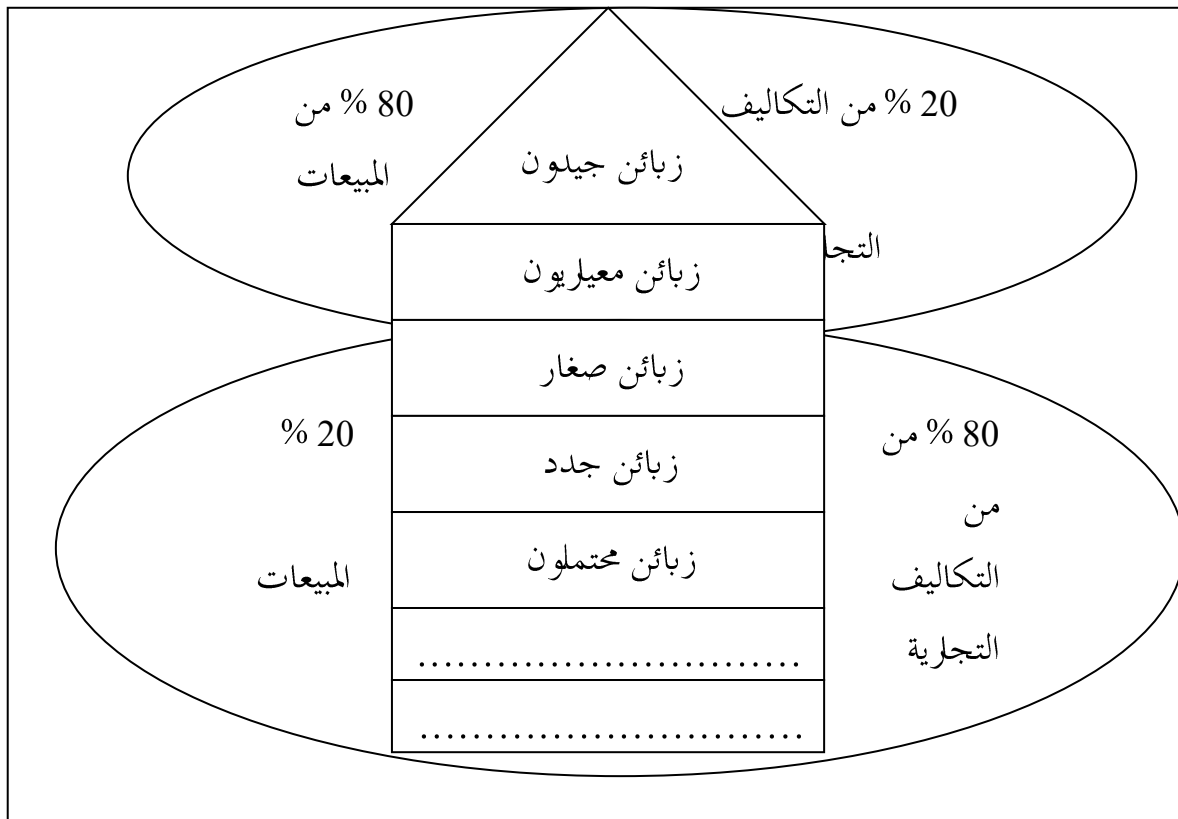
من خلال تحليل قاعدة البيانات يتم تحديد العملاء الذين يساهمون في تعزيز ربحية الشركة، أي تحليلهم وتصنيفهم حسب القيمة. وعلى هذا الأساس، تعمل الإدارة التسويقية على تقديم عروض خاصة ومحفزات لهذه الفئة للحيلولة دون تحولهم إلى المنافسة. وبالتبعية، سيكشف هذا التحليل المبني على ربحية كل زبون (المقارنة بين العائد والتكلفة لكل عميل) على فئة تمثل أعباء تسويقية، لذا ينبغي تخفيض الجهود التسويقية الموجهة إليهم.

III - 2 - تجزئة الزبائن

تعد تجزئة الزبائن من أولى الأنشطة الإستراتيجية الموجهة للمؤسسة في إطار تطبيق سياسة كسب رضا الزبون ووفائه. إنها تعني تقسيم العملاء إلى مجموعات، أي وضع الزبائن المتشابهين داخل مجموعة واحدة.... (Sablayrolles, 2004, P 94). تنطلق التجزئة من فكرة أن الزبائن يشكلون قيمة مختلفة بالنسبة للمؤسسة، وكذلك أن الاستهداف الفعال لهم لا يتم إلا بإدراك نقاط الاختلاف والتشابه بين سلوكياتهم وأمزجتهم الشرائية.

من ناحية تحليل القيمة، يقوم منطق التجزئة على أساس أن نسبة عالية من الزبائن تستحوذ على 80 % من التكاليف التجارية (إشهار، اتصال... إلخ) ولا تحقق سوى 20 % من المبيعات، في حين أن نسبة قليلة منهم تشكل 80 % من التكاليف، في حين تحقق 80 % من مبيعات المؤسسة. (Jay Curry, Le client, capital de l'entreprise, 1993, P 51) من هذا المنطلق يجب تصنيف الزبائن بشكل هرمي اعتمادا على قيمة كل عميل.

الشكل (03): هرم الزبائن.



Source: Jay Curry; Ludovic Stora, op. cit, p. 21.

تعتبر التجزئة وفقا لمعيار قيمة الزبون من باب الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المالية منها والبشرية، وانتهاج سياسة تسويقية فعالة على أساس تخصيص العلاقة مع كل زبون، وذلك أخذا بعين الاعتبار للصنف الذي ينتهي

إليه من بين الأصناف الثلاثة التالية: الزبائن الشركاء، الزبائن الجيدون، زبائن الدرجة الثالثة.: (Jay Curry , Ludovic Stora, 1993, PP 96-97) (عبد الرحمن توفيق، 1998، ص 65).

III-3- الاستماع إلى الزبون

III-3-1- مفهوم الاستماع وأهميته

رأينا سابقا أن من مقتضيات التوجه بالزبون أن تفكر المؤسسة بعقل عميلها وليس بعقلها هي، وتجسيد هذه الفكرة يكون بممارسة النشاط المسمى "الاستماع إلى الزبون".

تشجع المؤسسات الرائدة زبائنهم على التقدم بمقترحاتهم في كل المجالات لتطوير وتحسين عناصر المزيج التسويقي بما يحقق رضاهم أو بشكاوى متعلقة بالمنتج أو الخدمة. وهناك العديد من المتاجر تستخدم صناديق الشكاوى والمقترحات داخل المتجر وتقوم بإجراء الإجراءات التصحيحية اللازمة في هذا الصدد مما يزيد من درجة ولاء المستهلك وإحساسه أنه موضوع اهتمام من جانب الشركة. تتجلى أهمية الاستماع أيضا في أن زبائن المؤسسة قد لا يطلبون تغييرا، ولكنهم في الغالب يؤيدون الحاجة إلى التحسين إذا ما طرح الأمر عليهم، لذلك ينبغي للمؤسسة أن تبادر هي لمعرفة أفكار زبائنهم واستكشاف الطرق الممكنة للتحسين، كما أظهرت الأبحاث أنه من بين كل أدوات الإدارة، يعتبر الإصغاء إلى الزبائن هو المتغير الأوثق علاقة بربحية الشركة. (أسعد كامل إلياس إلياس، 2002، ص 86)

فيبدون معرفة أفكار الزبائن، تكون محاولة تحسين المبيعات والأساليب التسويقية أشبه بإطلاق الأسهم في الظلام، حيث لا نعرف أين الهدف ولا إن كانت الأسهم قد أصابت أهدافها أم لا ؟ والغريب في الأمر أن مؤسسات عديدة تبدأ عملياتها التحسينية دون أن تتحدث إطلاقا ولو مع زبون واحد! وهو ما يتنافى كلية مع فلسفة التوجه بالزبون التي تجعل هذا الأخير مديرا لكافة أنشطة المؤسسة.

III-3-2- متطلبات الزبائن:

من بين أهداف الاستماع إلى الزبون التعرف على متطلبات الزبائن، إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة، فالزبائن لا يعبرون دائما عن متطلباتهم، ولا يقدمون دائما معلومات مفصلة عنها. كما قد يكونون غير واعين أصلا ببعض متطلباتهم. يلخص الجدول التالي المستويات المختلفة لمتطلبات الزبائن:

الجدول (01): المستويات الأربع لمتطلبات الزبائن.

مذكورة صراحة	مفترضة	مكتومة	مجهولة
"هذا ما أرغب فيه أو أحتاجه"	"كنت أظن أنك تعرف حاجتي لذلك"	"لم أكن أدري أنه بإمكانني الحصول على ذلك"	"لم أفكر قط بذلك"

المصدر: أسعد كامل إلياس إلياس، 2002، ص 91

إن تعريف المتطلبات المجهولة أصعب كثيرا من تعريف الرغبات والحاجات الأخرى، ومع ذلك فقد يكون هذا التعريف أهم القدرات اللازمة لإرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم. إن المؤسسات التي تتقن كيفية استكشاف متطلبات الزبون من الفئات الأربع هي التي سيكتب لها البقاء في النهاية.

III-4- إدارة شكاوى الزبائن

إن بعض المديرين قد ينظرون إلى الشكاوى باعتبارها علاقات سلبية تؤثر على مستويات الأداء بدلا من اعتبارها فرصا ذهبية لتحقيق انطلاقات ملموسة في مستويات الخدمة. إن تجاهل الشكاوى يمثل فقداناً لأحد المصادر الهامة والقيمة للمعلومات عن مستوى السلعة أو الخدمة وفرص تطويرها. (جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبوبكر، 2001، ص 68)

توضح الدراسات أن 4 % فقط من العملاء الذين يواجهون مشكلات تتعلق بالخدمة هم الذين يتقدمون بشكاوهم إلى المؤسسة، أما الغالبية العظمى فهم في الغالب يلتزمون الصمت ويؤثرون إيقاف التعامل مع المؤسسة مصدر الشكاوى أو التحول إلى مؤسسات منافسة (جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبوبكر، 2001، ص 67). ومعنى ذلك أن العميل المتذمر يعتبر بمثابة "عميل صديق" أعطى المؤسسة فرصة ثمينة لتصحيح الوضع وأنه يرغب في استمرار التعامل إذا ما تم إزالة أسباب الشكاوى.

إن العملاء المتذمرين يمثلون إحدى المصادر الهامة للتعرف على جوانب القصور في الأداء ومجالات التحسين الممكنة، مما يساعد في تجنب فقدان العملاء أو تحولهم إلى المنافسين. كذلك قد تتعلق الشكاوى بتوقعات العملاء لأداء المنتج، حيث لا يجدون فيه المستوى الذي يرضيهم، وعليه فإن هذه الشكاوى تساهم في تطوير المنتج ومن ثم زيادة المبيعات (جون والمين، 1998، ص 72). وعليه يمكن النظر إلى إدارة شكاوى الزبائن على أساس أنها نشاط وثيق الصلة بنشاطي معرفة الزبون والاستماع إليه، حيث تشكل الشكاوى إحدى المصادر الهامة للإصغاء واكتساب معرفة حول سلوك ومزاج الزبون.

ومما يبرهن كذلك على أهمية الشكاوى بالنسبة للمؤسسة، ما أظهرته نتائج إحدى الدراسات الشهيرة في مجال خدمة العملاء من أرقام وإحصائيات مذهلة، حيث خلصت الدراسة إلى أن: (جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، 2001، ص 66)

- 96 % من العملاء المتذمرين لا يعلنون عن شكاوهم؛

- من 9 إلى 13 فردا يتم إبلاغهم بمشاعر العميل المتذمر؛

- 91 % من العملاء المتذمرين يفكرون في البحث عن بديل آخر.

وأمام هذه الإحصائيات والحقائق، لا يسع المؤسسة إلا المبادرة لتشجيع زبائنها على تقديم شكاوهم وتسهيل طرق وإجراءات القيام بذلك، مع وضع نظام صارم ومتكامل لتحليل ومعالجة تلك المشاكل والاستفادة منها مستقبلا.

III-5- خدمة الزبون

يرى العملاء المنتجات المقدمة من جانب الشركات من خلال خصائص عديدة ومتنوعة من بينها الجودة والكمية والخدمة...، ومن ثم تتحدد استجاباتهم الشرائية لهذه المنتجات. وخدمة الزبون (customer service) هو مصطلح عام يتضمن عدة عناصر تمتد من توافر المنتج (product availability) إلى خدمات ما بعد البيع (after-sales services). إنها متغير رئيسي له أثره الجوهرى على عملية خلق الطلب وكسب ولاء الزبون (إدريس، 2003، ص 76). لقد أصبحت خدمة الزبون من المعطيات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، إنها عامل من عوامل تحقيق التنافسية والتميز أقوى من عامل جودة المنتجات نفسه.

كما تعتبر الخدمة سبيلا إلى زيادة قيمة المنتج، فالزبون لا يبحث عن المنتج "الأرخص"، بل يبحث عن "تعظيم قيمة النقود التي ينفقها" خاصة في ظل تجانس وتشابه المنتجات المعروضة وصعوبة المفاضلة بينها على أساس الخصائص المادية الملموسة للسلعة. لذا، فإن خدمة الزبون تبقى المجال الوحيد للتمييز وزيادة القيمة، وبالتالي لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة (حمود، 2002، ص 203). معنى ذلك أنه قد يكون لدى المؤسسة منتجا فريدا من نوعه، إلا أنه لا يبقى كذلك إلى الأبد، في حين أنها يمكن أن تمتلك نظاما محكما للخدمات تصعب محاكاته بالنظر إلى الطابع الإنساني والعائقي الذي تكتسبه الخدمة، فهي إذا فرصة لزيادة قيمة المنتج في نظر الزبون من خلال بعض النشاطات غير الإنتاجية.

III-6- متابعة معدلات الرضا والوفاء

تتمحور أهداف إدارة العلاقة مع الزبون حول تحقيق رضا الزبون ووفائه، وأن تحقيق هذين الهدفين يؤدي بالضرورة إلى تحقيق هدف البقاء والأهداف المالية للمؤسسة وكذا النمو والاستمرارية. من هذا المنطلق فإن متابعة معدلات رضا الزبائن ووفائهم يعد بمثابة نشاط الرقابة على الأنشطة السالفة الذكر لإدارة العلاقة مع الزبون وهو بمثابة مؤشر هام لأداء المؤسسة بوجه عام.

وفي إطار متابعة درجة رضا الزبون، تقوم الشركات من فترة إلى أخرى بإجراء بحوث لقياس مدى رضا العميل عن منتجاتها وخدماتها (يمينة، 2022، ص 512) ونيتته لتكرار التعامل معها. (Nabila, 2022, P 169) فنجد الفنادق والمطاعم مثلا تستخدم هذا الأسلوب من خلال تصميم قائمة للاستقصاء توضع على الموائد أو في الغرف لسؤال العميل عن مدى رضاه عن الجوانب المختلفة للخدمة المقدمة. وبالمقابل، تقوم بعض الشركات بتحليل أسباب توقف بعض العملاء عن التعامل مع الشركة ومحاولة إزالة هذه الأسباب (الصحن، 2002، ص 77، بتصرف).

أما قياس درجة ولاء الزبون فيتم من خلال مؤشرات مثل (Supizet, 2002, P 482):

- نسبة الزبائن الذين تحافظ عليهم المؤسسة خلال سنة، أي أن معدل الوفاء هو مكمل معدل فقدان الزبون، فإذا كانت المؤسسة تفقد سنويا 20 % من زبائنها فمعنى ذلك أن 80 % من زبائنها أوفياء، عدد الطلبات لكل زبون، المبلغ المتوسط لكل طلبية، مدة العلاقة مع الزبون، مؤشر رضا الزبون، مردودية كل زبون.

وكما هو الشأن بالنسبة لبقية الأنشطة، يتطلب القيام بقياس ومتابعة معدلي الرضا والوفاء قاعدة بيانات محكمة تشتمل بالخصوص على معطيات حول تاريخ التعامل مع الزبون بالإضافة إلى وجود نظام فعال للاتصال مع الزبون للحصول بشكل دائم على تغذية مرتدة حول درجة رضاه ووفائه.

VII □ دراسة حالة شركة موبيليس: تشخيص أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون

VII – 1- التعريف بشركة "موبيليس"

إن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها بـ: 100.000.000 دج مقسم على 1000 سهم، قيمة السهم الواحد 100.000 دج، وقد قدر عدد عمالها بتاريخ 31 جانفي 2005 بـ: 600 عامل. وتم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة (Mobilis, consulté le 20/06/2023). أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال مسيرة حسب المعايير الدولية للتسيير كما يلي (Mobilis, consulté le 20/06/2023):

- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين يشرفون على إدارة مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية، العلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات. كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين.

- تحتوى المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إدارات من مختلف المستويات المهنية، وتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.

VII – 2- تشخيص نشاط معرفة الزبون بالشركة

أشرنا في الجانب النظري من البحث إلى أن معرفة الزبون هي المنطلق في إدارة العلاقة معه، هذه المعرفة تستوجب امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل الزبائن بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحاليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات، استخلاص النماذج، القيام بالتنبؤ... إلخ.

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، يمكن القول أنها لا تملك نشاطا متكاملًا لمعرفة الزبون بالمفهوم السالف الذكر، ففيما يتعلق بقاعدة بيانات الزبائن، فلا يمكن الحديث عن قاعدة بيانات شاملة وموحدة، فحسب مدير التسويق بالمؤسسة، فإن إدارة التسويق لا تملك سوى قاعدة بيانات شاملة لزبائن الدفع البعدي (postpayés)، وذلك لارتباط هذه الفئة بالفاتورة، حيث يتم تقييد كل المعلومات المتعلقة بالزبون من هذا الصنف واللازمة لإعداد الفاتورة وإرسالها للمعني. أما عن الفئة الثانية من الزبائن، أي فئة الدفع المسبق (prépayés)، فيضيف مدير التسويق بأنه في ظل الفوضى النسبية التي تعرفها سوق الهاتف النقال، لا يمكن لأية مؤسسة تكوين قاعدة بيانات تسويقية شاملة، ذلك أن المصدر الرئيسي للحصول على المعلومات السوسيوديمغرافية حول الزبون هو العقد الممضى بين الشركة والزبون، إلا أن ما يحدث هو خرق واضح من طرف الموزعين لقوانين سلطة الضبط التي تنص على إلزامية الاكتتاب، حيث نجد شرائح الدفع المسبق، سواء لشركة "موبيليس" أو حتى لبقية المتعاملين، "تباع على الأرصفة" من طرف أشخاص لا يمتون بصلة إلى العمل التجاري، أي أن كمية هائلة من المنتجات الاتصالية يتم تداولها في القطاع غير الرسمي.

إلا أنه لا يمكن غض الطرف عن مسؤولية متعاملي الهاتف النقال عن جانب كبير من الفوضى التي تشهدها السوق بسبب عدم قيامهم بعملية الرقابة على الموزعين، بل حتى بتواطئهم معهم، ففي ظل المنافسة الشرسة بين المتعاملين الثلاثة، نجد كل مؤسسة تسعى إلى كسب أكبر عدد ممكن من المشتركين ولو كان ذلك على حساب القوانين التي تحكم القطاع. يمكن الحكم من خلال هذه الممارسات على النشاط التسويقي لهذه المؤسسات بأنه "تسويق صفقة" أكثر مما هو "تسويق علائقي" بالمفهوم الذي تناولناه في الجانب النظري.

إن قاعدة البيانات الوحيدة التي يمكن الحديث عنها هي تلك التي يملكها قسم التقنيات الشبكية والخدمات بالمؤسسة، إلا أنها قاعدة يغلب عليها الطابع التقني، ولا تصلح أن تكون قاعدة بيانات تسويقية لإقامة

علاقات "واحد لواحد" أي لتخصيص العلاقة مع كل زبون وتطبيق المفهوم التسويقي الحديث (التسويق العلائقي)، فهي تشمل فقط أرقام الهواتف دون هوية الزبائن. فالفائدة التسويقية من هذه القاعدة التقنية هي كونها تقوم بمتابعة المعلومات المتعلقة بالرصيد، مدة الصلاحية، برقم الأعمال، بالكثافة الاتصالية خلال اليوم (نقاط الذروة)...إلخ. يمكن لهذه المعلومات، إن تم استغلالها، أن تساعد إدارة التسويق على التحكم في التسعير والامتيازات والتخفيضات الممنوحة لكل حساب، وتحديد الفترة الزمنية من اليوم الملائمة للعروض الترقية والتخفيضات...إلخ.

وعليه يرى الباحث أن عدم امتلاك شركة "موبيليس" لقاعدة بيانات منظمة وفق المعايير الحديثة يعتبر خلا جوهريا في تطبيق "إدارة العلاقة مع الزبون"، ومن الضروري التعجيل بتنصيبها من أجل تحسين عملية معرفة العميل، مع جعلها متاحة لكل المصالح المعنية بالمبيعات وخدمة الزبون...إلخ.

VII – 3- تجزئة الزبائن:

تنشط الشركة في سوق بلغ عدد مشتركى الهاتف النقال فيها 48,92 مشترك، وتبلغ حصتها منها 21,25 مليون مشترك، (موقع سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية (ARPCE), 2023, consulté le 30/08/2023) أي أنها تمتلك حصة سوقية تقدر ب % 43,43.

تقوم شركة "موبيليس" بتجزئة زبائنها كما يلي:

- زبائن الدفع المسبق: وهم المشتركون في إحدى منتجات الدفع المسبق السابقة الذكر، ويمثلون نسبة 96 % من زبائن الشركة.

- زبائن الدفع الآجل: يمثلون نسبة 04 % من الزبائن، وغالبيتهم من المؤسسات.

وبالنظر إلى النقائص الموجودة على مستوى قاعدة بيانات زبائن الشركة كما أشرنا، فإنه لا يمكن الاعتماد عليها كلية في القيام بتجزئة دقيقة للزبائن، لذا يجب استكمال المعلومات الضرورية للقيام بهذا النشاط بالتكثيف من دراسات السوق، وكذا الاستفادة من الأبحاث والدراسات التي تقوم بها سلطة الضبط بشكل دوري، فالتقرير المشار إليه سابقا على سبيل المثال يتضمن إحصائيات حول مشتركى الهاتف النقال لكل متعامل على حدى مثل توزيعهم حسب الجنس، السن، الدخل الشهري، المهنة، المستوى التعليمي، الحالة المدنية...إلخ. بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي للمشاركين، مدة العقد، نوع العقد (الدفع المسبق أو اللاحق)...إلخ، وهي معلومات ضرورية للقيام بتصنيف الزبائن حسب معايير متعددة من أجل تحديد قيمة كل فئة بالنسبة للمؤسسة وكذا طرح العروض الملائمة والمتأقلمة مع حاجيات وخصوصيات كل صنف من العملاء.

VII – 4- الاستماع إلى الزبون

حسب مدير التسويق فإن القناة الرئيسية التي تستخدمها الشركة للاستماع إلى زبائنها هي مركز الاتصال، فهي وسيلة اقتصادية وفعالة وذلك لأنها تمد المؤسسة بمعلومات في الوقت الحقيقي مما يسمح باتخاذ الاجراء التصحيحي أو التحسيني المناسب. يمكن للزبائن من خلال هذه الوسيلة الاتصال بمصلحة خدمة الزبائن سواء لطلب خدمة أو لتقديم شكوى أو اقتراح بخصوص منتجات الشركة وخدماتها.

بالإضافة إلى قناة الاستماع هذه، تقوم المؤسسة باستطلاعات دورية لأراء زبائنها لمعرفة جوانب الرضا وعدم الرضا حول المنتجات والخدمات ومتابعة التطورات الحاصلة على مستوى متطلبات الزبائن وسلوكهم تجاه استعمال الهاتف النقال.

VII - 5- نظام إدارة شكاوى الزبائن:

من الأمور التي كانت تشكل محورا لشكاوى الزبائن مشكلة التغطية وضعف إشارة الشبكة مما يتسبب في انقطاعات متكررة للمكالمات الهاتفية، وقد اضطلعت المؤسسة بحل هذه المشكلة التقنية وتوصلت إلى تنصيب شبكة ذات جودة عالية نسبيا، إذ تغطي معظم مناطق الوطن، حيث حققت نسبة تغطية تقارب 80 % سنة 2020، وذلك بفضل استثمارات الشركة وشراكاتها مع مؤسسات أجنبية خبيرة في مجال الشبكات. إلا أن دفتر الشروط الذي وضعته سلطة الضبط للبريد والمواصلات يشترط الوصول إلى نسبة تغطية ب 95 % من الوطن. وحسب تقرير سلطة الضبط لسنة 2020، فإن أغلب الزبائن المتصلين بمصلحة خدمة الزبائن لشركة "موبيليس" (85 %) يقدمون شكاوى بخصوص الفوترة، وهي نقطة مهمة جدا باعتبارها تتعلق بمصادقية الشركة كلها.

ومن أجل درء هذه التهمة عن نفسها، يجب على الشركة وضع نظام صارم لمعالجة هذا النوع من الشكاوى والقيام بحملات إخبارية وإعلامية توضح فيها الطريقة المعتمدة في التسعير بالتفصيل وبكل شفافية، وخاصة وأن تقرير سلطة الضبط توصل إلى أن نسبة مرتفعة جدا من الزبائن (92 %) يجهلون الطريقة المعتمدة في التسعير.

ومن الأحداث التسويقية المؤسفة، والتي تعتبر نموذجا سيئا لطريقة تعامل الشركة مع شكاوى زبائنها، ما تعرض له مشتركو الدفع المسبق من "احتيايل" خلال شهر أكتوبر 2005، حيث اقتنوا بطاقات تعبئة ليتفاجؤوا عند إدخال رقم البطاقة برسالة صوتية مفادها أن البطاقة مستعملة من قبل! وهذا على غرار ما حدث لأحد الزبائن والذي اقتنى ما قيمته 13.000 دج من البطاقات تحسبا لحاجيات عائلته بمناسبة عيد الفطر ليكتشف أن البطاقات غير صالحة للاستعمال، ولما توجه بشكاوى إلى مصالح المؤسسة كان رد موظفيها بأن هناك فعلا حالات كثيرة من هذا النوع وطلبوا منه التوجه إلى المحل الذي اقتنى منه البطاقات لاستعادة أمواله!

وعليه، يمكن القول أن نظام معالجة الشكاوى على مستوى شركة "موبيليس" تتخلله نقائص عدة ونقاط ضعف كثيرة تستوجب من إدارة التسويق إعادة النظر فيه وجعله أكثر صرامة وفاعلية بالنظر إلى الأهمية البالغة التي تكتسبها شكاوى الزبائن، كما رأينا في الجانب النظري، فهي بمثابة تغذية مرتدة، كما يعتبر نظام إدارة الشكاوى مؤشرا من مؤشرات تقييم فعالية وأداء المؤسسة.

VII - 6- خدمة الزبون

بالإضافة إلى المنتجات التي تطرحها الشركة وعناصر الجودة المرتبطة بها، تعرض الشركة لزبائنها مجموعة كبيرة من الخدمات سواء في طريقة التسديد (عن طريق البريد) أو الخدمات المدرجة ضمن الشرائح المختلفة. ومن هذه الخدمات نذكر:

- إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى موقعها الإلكتروني، إمكانية إرسال واستقبال الصور والملفات الموسيقية عبر الهاتف النقال، إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكالمة مجانية، إمكانية إرسال

الرسائل القصيرة نحو كل المستعملين للهواتف النقالة في الجزائر وخارجها، إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية، حساب تكاليف المكالمات بالثانية مباشرة بعد الدقيقة الأولى، إمكانية إجراء المكالمات الثنائية.

ومن أجل دعم نشاط خدمة الزبون، يتم تقديم عدة خدمات وإرشادات على مستوى مركز الاتصال أو على مستوى نقاط البيع المختلفة ومحلات "موبيليس" (les boutiques mobilis) ووكالاتها التجارية عبر الوطن. إلا أن مركز الاتصال للشركة عرف تأخرا كبيرا، إذ لم يتم تدشينه إلا في شهر فيفري من سنة 2004! وذلك على الرغم من أهميته في قطاع مثل قطاع الاتصالات، حيث أصبح مركز الاتصال من الأصول الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها في هذا القطاع.

كما أشار نفس التقرير إلى كون زبائن الشركة المنافسة أكثر رضا على أداء الوكالات التجارية فيما يتعلق بحسن الاستقبال وتقديم الخدمات والمعلومات المطلوبة.

وعليه ينبغي للشركة محل الدراسة أن تستدرك هذه النقائص وهذا التراجع في مجال خدمة الزبون مقارنة بالمنافسين من خلال طرح خدمات ابتكارية وانتهاج سياسة تكوينية خاصة بهذا المجال، ذلك أنه في مثل هذه السوق التنافسية التي عرفت دخول متعامل جديد، سينتقل محور المنافسة بين المتعاملين من تطوير خصائص المنتج الأصلي وتخفيض الأسعار إلى المنافسة عن طريق الخدمات الإبداعية التي تخلق قيمة إضافية جديدة للمنتج الأصلي.

VII – 7- متابعة معدلات الرضا والوفاء

تقوم إدارة التسويق لشركة "موبيليس" بشكل دوري بإعداد دراسات واستبيانات لعينات من زبائنها قصد الوقوف على جوانب الرضا وعدمه، ومتابعة تطور معدل الوفاء للشركة، كما تسعى لتكون دائمة اليقظة من الناحية التنافسية لمسايرة العروض الابتكارية التي تطرحها الشركات المنافسة للحيلولة دون "سرقة" زبائنها.

ومن بين النتائج التي وردت في تقرير استبيان سلطة الضبط للبريد والمواصلات كون أزيد من نصف المشتركين (55%) لا يفكرون في تغيير المتعامل إلا في حالة دخول متعامل ثالث، معنى هذا أنه يمكن القول أن قرابة نصف الزبائن أوفياء للشركة. فالتحدي المرفوع أمام إدارة التسويق للشركة هو الرفع من معدل الوفاء خاصة وأن هؤلاء الزبائن الأوفياء عبروا عن استعدادهم لتغيير المتعامل في حالة دخول شركة ثالثة إلى سوق الهاتف النقال، وهو ما حدث فعلا بمنح "الوطنية للاتصالات" رخصة سنة 2004 والتي دخلت السوق بحملة تسويقية وترويجية مكثفة وبمنتجات وخدمات ابتكارية مغرية، وذلك من شأنه استمالة شريحة واسعة من زبائن المنافسين والتخفيض من درجة ولائهم لمتعاملهم.

VII – 7- استخدام الشركة لتكنولوجيات إدارة العلاقة مع الزبون

أولا: شبكة الإنترنت

في أعقاب تدشين الشركة لأول شبكة تجريبية للجيل الثالث من الهاتف النقال (G3) في ديسمبر 2004، بدأت المؤسسة بطرح خدمتي الإنترنت: GPRS/MMS تحت اسم +Mobi، وذلك في شهر فيفري 2005.

وحسب مدير التسويق للشركة، فبالإضافة إلى هذا الاستعمال لشبكة الإنترنت والنابع من طبيعة نشاط المؤسسة في قطاع الاتصالات اللاسلكية ومن متطلبات المنتج الاتصالي لها، فهي كذلك تستخدم الشبكة استخداما تسويقيا من خلال موقعها الإلكتروني، والذي يلعب دورا ترويجيا مهما إذ يقدم تعريفا مفصلا بالشركة وفلسفتها وثقافتها، وعرضا مفصلا لمنتجاتها وخدماتها، فهو بمثابة دليل الاستخدام للزبون. أما عن استعمال الموقع

في التجارة الإلكترونية، يضيف المدير، فهو مرتبط بالنظام المالي والمصرفي الجزائري ومدى انتشار واستعمال شبكة الإنترنت، وكذلك إلى النمط الاستهلاكي والمستوى المعرفي للزبون الجزائري الذي لم يستوعب ويتحكم بعد في استعمال هذه التكنولوجيا الحديثة، فالأمر يتطلب إذا مزيدا من الوقت.

ومن أهم الخدمات المقدمة للزبون عبر موقع الشركة، خدمة "الفاتورة الإلكترونية" (f@cture on-line) المقدمة لزبائن الدفع الآجل. تتمثل هذه الخدمة في إمكانية الاطلاع على الفاتورة وتحميل نماذج لفواتير الفترات السابقة وكذلك الحصول على تحاليل بيانية لها بسرعة وأمان (انظر الملحق رقم 12).

إلا أن الشركات الحديثة تجعل من موقعها أكثر تفاعلية مع الزبون، وبالأخص عن طريق ربط موقع الإنترنت بمركز الاتصال بمجرد إضافة الزر (call me) الذي يسمح للزبون المستعمل للإنترنت بأن يكون في اتصال مباشر مع المؤسسة، سواء لتقديم شكوى أو لطلب خدمة أو استشارة. لذلك ينبغي على شركة "موبيليس" تحديث موقعها الإلكتروني خاصة في ظل تنامي عدد مستعملي شبكة الإنترنت في الجزائر، حيث تشير الاحصائيات إلى ارتفاع هذا العدد من 150.000 إلى قرابة 2 مليون مستعمل بين سنتي 2000 و 2005 وبوتيرة متزايدة، إذ سجل ارتفاعا بين سنتي 2003 و 2005 بحوالي 170 % (انظر الملحق رقم 13).

ثانيا: مركز الاتصال

حتى تكون المؤسسة دائمة الاستماع إلى زبائنها، فإنها تضع تحت تصرفهم مركز اتصال لخدمة الزبون، وهو مفتوح من الساعة الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا، يوظف المئات من المستشارين المكونين في ميدان الهاتف النقال، يسهرون على استقبال مكالمات الزبائن وتقديم استشارات وحلول للمشكلات التي يصادفونها. يمكن الاتصال بهذا المركز على الأرقام التالية:

- بالنسبة لمشتري الدفع البعدي: الرقم 666 من خلال خط "موبيليس"، أو الرقم 060 660 666 من خلال خط هاتفي آخر؛

- أما مشتري الدفع المسبق فيمكنهم الاستفادة من خدمات المركز من خلال الاتصال بالرقم 888 من خط "موبيليس"، أو بالرقم 060 600 888 من خط هاتفي آخر.

إلا أن وضع هذا المركز تحت تصرف الزبائن عرف تأخرا كبيرا كما أشرنا، إذ لم يصبح عمليا إلا في شهر فيفري 2004 على الرغم من كونه من أبجديات العمل في قطاع الاتصالات.

أما عن برمجيات إدارة العلاقة مع الزبون (CRM solutions)، على غرار تلك التي تنتجها شركة Siebel، والتي تطرقنا إليها في الفصل السابق، فالشركة لا تملك برنامجا من برمجيات أتمتة النشاط التسويقي بشكل عام، وهي تكتفي في تنظيم وتحليل المعلومات حول الزبائن أو المعلومات البيعية وغيرها باستخدام برامج بسيطة كبرامج Microsoft Office مثل برنامج Access، Excel، إلخ.

IV- الخاتمة :

نخلص إلى أن تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون مرتبط بممارسة جملة من الأنشطة الضرورية والمترابطة فيما بينها والمتمحورة أساسا حول: معرفة الزبون، تجزئة الزبائن، الاستماع إلى الزبون، إدارة الشكاوى،

خدمة الزبون ومتابعة معدلي الرضا والوفاء. فمدى تطبيق وممارسة هذه الأنشطة على مستوى المؤسسة من عدمه، يمثل معيارا للحكم على مدى توجه المؤسسة بالزبون.

إن مردودية أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون، تتوقف على مدى استغلال واستفادة المؤسسة مما وصلت إليه تكنولوجيا الأعمال من منتجات تهدف إلى دعم تلك الأنشطة وأتمتها والرفع من إنتاجيتها. وعلى رأس هذه التكنولوجيات نجد: شبكة الإنترنت، تكنولوجيات مركز الاتصال وبرمجيات أو حلول إدارة العلاقة مع الزبون التي تنتجها شركات متخصصة في هذا المجال، وهي منتجات تحت الطلب تصنع وفقا لحاجات المؤسسة التي تطلبها، ولا يتطلب استخدامها سوى جهاز أو شبكة من أجهزة الإعلام الآلي.

1. IV. نتائج البحث:

وعليه يمكن تلخيص نتائج البحث في النقاط التالية:

- إدارة العلاقة مع الزبون هي ثقافة مؤسسة وإستراتيجية أساسها التوجه بالزبون، يتم تجسيدها من خلال ممارسة جملة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والهادفة إلى معرفة الزبون، حاجاته، رغباته وتوقعاته، ومن ثم العمل على إشباعها من أجل تحقيق رضاه وكسب وفائه لإقامة علاقات طويلة المدى معه، وليست محصورة فقط في اكتساب المؤسسة واستغلالها لما وصلت إليه التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من منتجات وبرمجيات؛

- تطبيق فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون يمر عبر ممارسة المؤسسة لسلسلة من الأنشطة المتكاملة والمتمثلة أساسا في: معرفة الزبون، تجزئة الزبائن، الاستماع إلى الزبون، إدارة الشكاوى، خدمة العملاء ومتابعة معدلات الرضا والوفاء، مع التنبيه إلى الأهمية النسبية للنشاط الأول، معرفة الزبون، نظرا لكون ممارسة الأنشطة الأخرى مرتبطة أساسا به؛

- تحتل وظيفة التسويق في ظل تبني هذه الرؤية الحديثة مكان الصدارة، حيث أصبحت الوظيفة الموجهة لبقية الوظائف، والأكثر تأثيرا على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة؛

- في ظل تبني المؤسسة لإدارة العلاقة مع الزبون، لم يعد التسويق نشاطا يضطلع بتشكيل عناصر المزيج التسويقي ويهدف إلى عقد الصفقات فحسب، بل أصبح تسويقا علائقيا وتفاعليا، إذ يتابع الزبون في كل مراحل دورة حياة الزبون: قبل الاكتساب، عند الاكتساب وحتى بعد فقدان الزبون.

- تساهم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال بشكل بارز في الرفع من كفاءة أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون واكتساب المؤسسة ميزة تنافسية في هذا المجال.

كما يمكن الوقوف على النتائج التطبيقية التالية:

- لعبت الوصاية، كجزء من محيط المؤسسة محل الدراسة، دورا سياسيا أساسيا في عرقلة انطلاقة الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" وإضعاف موقعها التنافسي بسبب عدم توفير المناخ القانوني الملائم لها؛

- مستوى تبني فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون وممارسة الأنشطة المتعلقة من طرف المؤسسة محل الدراسة يعد متوسطا على العموم؛

- تعد معرفة الزبون من أكبر سلبيات نظام إدارة العلاقة مع الزبون على مستوى مؤسسة "موبيليس" بسبب غياب قاعدة بيانات تسويقية متكاملة؛

- يعاني نظام معالجة شكاوى الزبائن للمؤسسة عدة نقاط ضعف ونقائص بسبب ضعف توجه المؤسسة بالزبون وغياب ثقافة منظمة متمحورة حوله؛

- استخدام المؤسسة لتكنولوجيات إدارة العلاقة مع الزبون يبقى محدودا، وهي تعتمد أساسا على مركز الاتصال وشبكة الأنترنت.

2.IV. مقترحات البحث:

وبناء على ما تقدم، فإن الباحث يقدم مجموعة اقتراحات وتوصيات عامة يلخصها في النقاط التالية:

- ضرورة تعجيل المؤسسات بتبني إدارة العلاقة مع الزبون كروية إستراتيجية حديثة لتحقيق رضا ووفاء الزبون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

- ينبغي لقادة منظمات الأعمال العمل على غرس ثقافة العميل ونشرها في كل مستويات المنظمة لتعزيز التوجه بالزبون، واتباع سياسة تكوينية وتوظيفية موجهة لتعزيز نظام إدارة العلاقة مع الزبون؛

- ضرورة إعطاء وظيفة التسويق الأهمية المنوطة بها كوظيفة موجهة لبقية الوظائف وكأساس للمفاضلة بين التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة واتخاذ القرارات؛

- العمل على الاستفادة من ثورة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لدعم وتفعيل نظام إدارة العلاقة مع الزبون والأنشطة المتعلقة بها.

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة والوزارة الوصية عليها، فإن الباحث يتقدم إليها بجملة التوصيات التالية:

- ضرورة رفع الوصاية يدها عن تسيير المؤسسات بمركزية مفرطة، وتقليص مجال التدخل إلى حد الإشراف والرقابة فقط، وترك سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسات لإدارتها؛

- وجوب تعزيز التوجه بالزبون ونشر الثقافة المتعلقة به من أجل وضع قاعدة لبناء نظام متكامل لإدارة العلاقة مع الزبون واتخاذها كمحور لتعزيز الوضعية التنافسية للمؤسسة في قطاع الاتصالات؛

- العمل على وضع قاعدة بيانات شاملة لزبائن المؤسسة من أجل تعزيز معرفة الزبون التي هي بمثابة قاعدة للأنشطة الأخرى؛

- العمل على إصلاح نظام إدارة الشكاوى وجعله أكثر صرامة؛

- الاستفادة من برمجيات إدارة العلاقة مع الزبون لأتمتة معالجة المعلومة ومختلف الأنشطة؛

- تحديث موقع الإنترنت وتزويده بخدمات إضافية.

3.IV. آفاق البحث:

وإننا لا ندعي في النهاية أننا ألمانا بكل جوانب الموضوع، فما تم تناوله ليس سوى مدخلا للتعريف بالموضوع بصفة إجمالية، والحقيقة أن كل عنصر من عناصر هذا البحث يصلح أن يكون موضوع دراسة مستقلة. إذا فهذا الموضوع يفتح الآفاق لبحوث مستقبلية تتناول عدة إشكاليات مثل:

- دراسة موضوع التوجه بالزبون وكيفية إدارة التغيير لتطبيقه في المؤسسة؛

- دراسة التسويق العلائقي بشكل مفصل من حيث المفهوم والميكانيزمات؛

- الإدارة الإلكترونية للعلاقة مع الزبون؛

- تقييم الاستثمار في مجال برمجيات أو حلول إدارة العلاقة مع الزبون؛

V- الإحالات والمراجع :

المؤلفات:

باللغة العربية:

أحمد حسن، إلهام فخري. (من 06 إلى 08 أكتوبر 2003). التسويق بالعلاقات. الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات (صفحة 393). الدوحة، قطر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

بشير العلاق. (2002). تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال: مدخل تسويقي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ثابت عبد الرحمن إدريس. (2003). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.

جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر. (2001). دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

جون والمين، ترجمة مركز التعريب والترجمة. (1998). أصول خدمة الزبائن. بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى.

خضير كاظم حمود. (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

دانييل م. ستويل، تعريب أسعد كامل إلياس. (2002). المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل، أفضل ست ممارسات لتحقيق نمو في الإيراد وزيادة ولاء الزبون، الطبعة الأولى. الرياض، المملكة العربية السعودية: مطبعة العبيكان.

ريشارد ويتلي، ديات هيسان، تعريب: عبد الرحمن توفيق. (1998). الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية. جمهورية مصر العربية: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

طلعت أسعد عبد الحميد. (2001). كيف تختذب عميلا دائما؟ الجديد في فن البيع المتميز، الطبعة الخامسة. الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف.

محمد فريد الصحن. (2002). قراءات في إدارة التسويق. مصر: الدار الجامعية، الطبعة الأولى.

باللغات الأجنبية:

Bernard Diridollou, C. V. (2001). *Le client au cœur de l'organisation: La qualité en action*, 2ème édition. Paris, France: Edition d'organisation.

Delmond, M. H. (2003). *Management des systèmes d'information*, 1ère édition, . Paris, France: Edition Dunod.

Desmet, P. (2001). *Marketing direct : Concepts et méthodes* (éd. 2). Paris, France: Edition Dunod.

Jay Curry, L. S. (1993). *Le client, capital de l'entreprise* . Paris, France: Les éditions d'organisation.

Jay Curry, L. S. (1993). *Le client, capital de l'entreprise*. . Paris, France: Les éditions d'organisation.

Pierre Alard, D. D. (2000). *La stratégie de relation client, un support dynamique de management de la relation client : le modèle "customer connections"*, 1ère édition. Paris, France: Edition Dunod.

René Lefébure. (2001). *Gilles Venturi, , Gestion de la relation client*. Paris, France: Edition Eyrolles.

- Sablayrolles, H. L. (2004). *êtes vous vraiment orienté client ?*. Paris, France: Edition Dunod.
- Supizet, J. (2002). *Le management de la performance durable*. Paris, France: Edition d'organisation.
- Tiwana, A. (2001). *Gestion des connaissances: application CRM et e- business*. Paris, France: Edition Compus press.

المقالات:

باللغة العربية:

- سمية أ حرنان . ميلود تومي. (2017). إدارة معرفة زبون المؤسسات الصحية . *مجلة العلوم الانسانية* ، 455-471.
- جمال عبد الحميد، علي عبد السميع. (يناير، 1998). أثر توجه المنشأة بالسوق على سلوك واتجاهات القوة البيعية. *آفاق جديدة* ، 10، صفحة 16.
- عائشة قاسمي. (2018). اثر استخدام ابعاد ادارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية " دراسة حالة عينة من الادارات العمومية " . *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* ، 325-338.
- زعباط سامي. (2023). أثر تبني التسويق الالكتروني في تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون (دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة جيجل) . *دراسات اقتصادية* ، 605-621.
- بوعيني سميرة. (2021). أهمية العلاقات مع الزبائن في دعم استراتيجيات المنظمة -دراسة حالة مؤسسة Ooredoo فرع بشار. *مجلة البحوث و الدراسات التجارية* ، 256-268.
- مفاتيح مينة. (2022). أثر التسويق الالكتروني على ولاء الزبون دراسة استطلاعية لعينة من زبائن مؤسسة الاتصال موبيليس . *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة* ، 505-522.

باللغات الأجنبية:

- Nabila, C.-b. (2022). *Les Enjeux De La Gestion De La Relation Client Au Sein D'une Entreprise De Service. Illustration à Travers Le Cas D'algérie Télécom*. *مجلة رؤية اقتصادية* 165-179.
- Torqui, G. D. (2016). *La Gestion De La Relation Client Au Sein D'une Institution Financière Bancaire*. *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي* 256-277.

مواقع الإنترنت:

- (ARPCE). (2023, Aout 28). Consulté le Aout 28, 2023, sur <https://www.arpce.dz/ar>: <https://www.arpce.dz/ar/indic/mobile>
- Mobilis. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 20 جوان، 2003، من موقع شركة موبيليس: [/https://www.mobilis.dz](https://www.mobilis.dz)