

أولاً- خطوات إدارة العلاقة مع الزبون:

توجد العديد من التصنيفات لخطوات إدارة العلاقة مع الزبائن حسب آراء الباحثين يمكن تبسيط أشهرها كما يلي:

1- خطوات CRM وفق منهجية IDIC

يمكن تقسيمه حسب المنهجية المقدمة من طرف Peppers et Rogers والتي تعرف بمنهجية IDIC:

- معرفة العميل Identifie

على المؤسسة أولاً التعرف على عملائها وخصائصهم بدقة وتفصيل، إذ لا يجب فقط الاكتفاء بمعرفة أسمائهم وعناوينهم ولكن يجب البحث عن تفضيلاتهم ورغباتهم المستقبلية، وكذلك تحديد الزبائن الأكثر ربحية من أجل تقديم عروض خاصة لهم.

- التمييز Différencie:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بالتفريق بين العملاء من حيث:

- قيمة العملاء ومساهماتهم في تحقيق نتائج المؤسسة

- وحسب توقعاتهم وحاجاتهم

ومن هنا يمكن للمؤسسة أن تختار الإستراتيجية المناسبة لتطبيق التسويق بالعلاقات

- اكتشاف عملاء جدد: interagir

يتمثل في وضع إستراتيجية موجهة للعميل على كل المسار التجاري، وكذلك استعمال قنوات بيع جديدة مثل البيع عن طريق التلفاز، التجارة الالكترونية... فهي وسائل تخلق فرصا للعمالة. كما يمكن استعمال وسائل جديدة كأتمتة قوى البيع والتي تسمح للتجار بالتمييز الأفضل لنشاطهم ورفع فعاليتهم ببناء عروضهم مباشرة مع العميل.

- الولاء الأحسن للعملاء: customiser

في هذه المرحلة يجب على المؤسسة مضاعفة فعاليتها التجارية بالتحسين المستمر لخدماتها وعروضها الخاصة من أجل المحافظة على ولاء عملائها عن طريق الاستفادة من برامج الولاء من إمكانيات تكنولوجيا حديثة كبطاقة الذاكرة، وأيضا تحسين خدمات ما بعد البيع التي تعتبر الأكثر ملائمة و المفضلة لإثبات العلاقة الشخصية

2- خطوات CRM وفق الباحث (ستون 2003)

العلاقة مع الزبون كما رآها ستون وآخرون حددت بالمراحل الآتية :

- **مرحلة جذب الزبون:** حيث يتم تشخيص الزبون المناسب وفقا لمعايير الزبون التي تتسجم مع تصورات

المنظمة وتعمل بعد ذلك في محاولات لجذبه باستخدام الطرق المختلفة مع تشجيعه على التردد عليها.

- **مرحلة الإجابة على تساؤلات الزبون :** حينما يتردد الزبون على المنظمة يبادر بطرح مجموعة من الأسئلة

والاستفسارات تعد الإجابة عليها في غاية الأهمية إذ إن التعثر في الإجابة على تساؤلات الزبائن قد يؤدي

إلى رسم صورة غير مناسبة عن المنظمة مما يجعلهم لا يقبلون عليها ويصابون بخيبة أمل وإحباط والعكس بالعكس تماما وتمتاز هذه المرحلة بكونها قصيرة ولكنها على قدر من الأهمية.

- **مرحلة الترحيب بالزبون** : يقدم الزبون حين ترده على المنظمة فرصة لإدارة المنظمة للتعرف عن كثر بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون وتلك التي يتوقع الحصول عليها من العاملين أو القائمين على تقديم المنتج.

- **مرحلة تبادل المعلومات**: تعد من المراحل المهمة في العلاقة بين المنظمة والزبون, إذ يتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة او الخدمة التي تتعامل بها المنظمة والذي هو بصدد طلبها, كما أن المنظمة ستكون على علم بما يحمله الزبون من رغبات وطموحات وقدرات في الدفع وطبائع وأمانة الزبون.

- **مرحلة تطور علاقة الزبون بالمنظمة**: تتم إدارة العلاقة بين الطرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات وطلبات الزبون بشكل دقيق في الوقت المحدد وقد تتسم هذه المرحلة بالمثالية, إذ قد لا يصل إليها كافة الزبائن.

- **إدارة المشكلات**: قد تظهر إثناء التعاملات بين الزبون والمنظمة بعض المشاكل والمعوقات التي تحتاج الى حلول من جانب المنظمة وعلى المنظمة استثمارها من خلال ما يتوفر لديها من معرفة في هذا المجال واستحضار خزين الخبرات والمهارات لغرض التمسك بالزبون. ويعكسه سيغادر الزبون إلى منافس آخر.

- **استعادة الزبون**: إنّ إدارة هذه المرحلة يعتمد بشكل كبير على قدرتها في استخدام المعلومات والبيانات المتوفرة لديها سواء في قواعد البيانات الخاصة بالزبون أو فيما يتعلق بالمعلومات والمعرفة التي يوفرها مركز المعرفة في المنظمة.

3- خطوات إدارة علاقة الزبون حسب: Edelstein,2002

ورأى (Edelstein) بان مراحل علاقة المنظمة بالزبون وفقا لفلسفة إدارة علاقات الزبون على أنها تركز على دورة حياة الزبون إذ تمتلك دورة حياة الزبون ثلاث مراحل هي :

- **اكتساب الزبون Acquiring Customer** :

وتتضمن المرحلة الأولى تحديد الزبائن المحتملين وتحويلهم إلى زبائن فعليين ويكون من خلال الوصول إلى الزبائن المحتملين بالطرق المختلفة التي تراها المنظمة مناسبة لتحويلهم إلى زبائن سواء بطرق تقليدية كالبريد والهاتف أو عن طريق استخدام الشبكة العالمية.

- **زيادة قيمة الزبون Increasing the value of the Customer**

تتلخص بقيام المنظمة ببيع شيء إضافي للزبون والنهوض بالبيع إلى مستويات أعلى والبيع العابر للتوقع وزيادة قيمته. واستخدام البريد الالكتروني والبريد العادي والكاتولوك ووسائل الاتصال التقليدية الأخرى وبالاستناد إلى قاعدة بيانات تسويقية وإعلام الزبون عن المنتج الجديد وغيرها مما يدل على خدمة الزبون.

- الاحتفاظ بالزبون الجيد Retaining good customer

تتضمن المرحلة الثالثة المحافظة على الزبائن الجيدين حيث أدركت المنظمات بان كلفة اكتساب زبون جديد تتجاوز كلفة المحافظة عليه، وعلى ضوء ذلك أخذت تبحث عن البرامج والأساليب التي تمكن من المحافظة على الزبون وزيادة ولائه لها سواء من خلال توفير الخدمة أو زيادة الإشباع وزيادة قيمة المنتج. وأكد (Janjicek) بأن بناء علاقات الزبون المرتبطة باكتساب وتقوية والاحتفاظ بالزبون من خلال إدارة علاقات الزبون تتطلب :- (Janjick,2003:11)

✓ معرفة المزيد عن قيمة الزبون والتنبؤ بحاجة العلاقة بصورة أفضل حينما يكون للزبون علاقة قوية مع المنظمة.

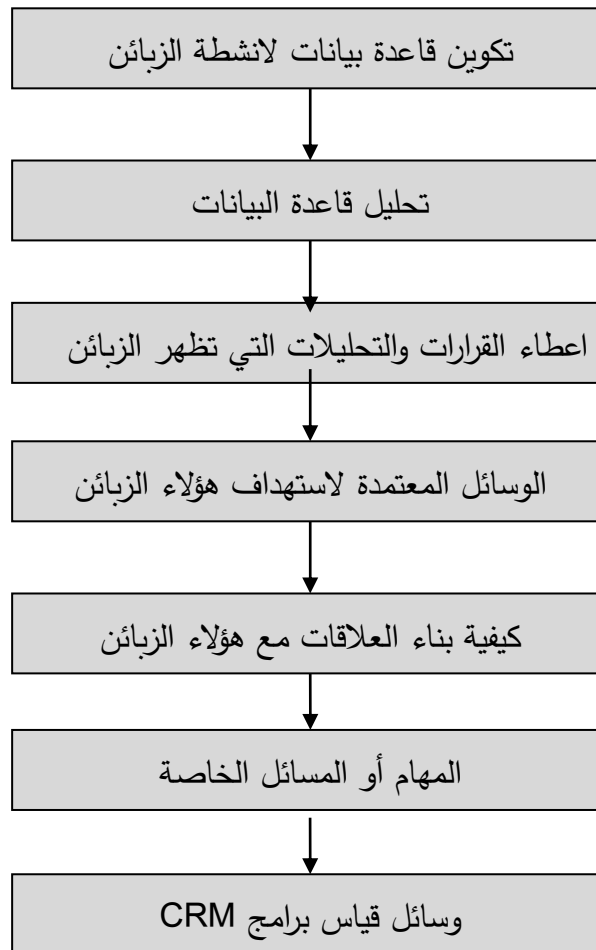
✓ تعزيز وتوفير جميع المعلومات عن التفاعل بين المنظمة والزبون من جميع القنوات أو نقاط التماس (نقطة الاتصال مع الزبون).

✓ إنشاء بنية تحتية مركزة على الزبون والتي بإمكانها أن تدعم وبشكل ثابت معالجة طلبات كل زبون.

✓ تعيين أشخاص متفانين (داعمين) وعمليات وتكنولوجيا تصبح كموارد لتحقيق نتائج مربحة.

ثانيا- المراحل الإستراتيجية لتنفيذ إدارة علاقات الزبائن

يمكن تبسيط وشرح المراحل الاستراتيجية لتنفيذ إدارة علاقات الزبائن بالشكل التالي:



1- إنشاء قاعدة البيانات عن نشاط الزبون

إن قواعد البيانات التقليدية لم تعد ذات جدوى لمنظمات الأعمال الكبيرة لذي أستبدلت بمستودعات البيانات **Data Warehouses** والتي عن طريقها يتم القيام بمجموعة من الإجراءات لتجميع البيانات عن الزبون من مصادرها المختلفة (الداخلية أو الخارجية) وتحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرار، كما تمكن جميع المستثمرين من الوصول إلى هذه المعلومات عن طريق تطبيقات وواجهات متعددة

قاعدة بيانات الزبون تتضمن معلومات عن الآتي:

- **المعاملات:** وينبغي أن تشمل على كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء
- **الاتصال من الزبائن:** توجد اليوم العديد من نقاط وقنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين الزبون والمنظمة، ولكن الأمر الضروري الذي يجب معرفته في هذه المرحلة هو من بدء في الاتصال الزبون أم المنظمة.

➤ **المعلومات الوصفية**

➤ **الاستجابة لمحفزات التسويق**

➤ **البيانات ثابتة على مر الزمن**

2- تحليل قاعدة البيانات

ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات لأستخلاص مواصفات وعلاقات من البيانات وتقديم معلومات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل، من خلال أستعمال تقنية التنقيب في البيانات **Data Mining** وعلى النحو الآتي:

- تحديد مناطق أو مشكلات يكون للتحليل فيها قيمة عالية.

- تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة بإستعمال تقنية تنقيب البيانات.

- التصرف بناءً على النتائج المستخلصة.

- تقييم النتائج والدروس المفيدة من المعلومات المستخلصة.

3- **اختيار الزبائن:** يمكن اختيار الزبائن الذين يمكن استهدافهم ببرامج ادارة علاقات الزبائن حسب عدة معايير منها:

- نسب الشراء العالية؛

- درجة الولاء للعلامة التجارية؛

- العائد على الاستثمار ROI

- تكاليف التعامل مع المؤسسة مقارنة بالعائد على الاستثمار؛

- الاعتماد على قانون باريتو (80/20)

4- كيفية استهداف الزبائن (وسائل الاستهداف)

أكثر الأشكال المألوفة المستخدمة استهداف الزبائن عن طريق التسويق المباشر وبالأخص البريد الشخصي، لكنها لم تلقى قبولا كبيرا في بداياتها وسط الناس حيث اعتبروها نوعا من الرسائل غير الهامة التي يستلمونها كل يوم في البيت (Godin 1999)

أما في عصر الانترنت أصبح البريد الالكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي من أهم الطرق الفعالة لاستهداف الزبون وبناء علاقات طويلة الأمد، حيث تبني Godin فكرة جيدة وهي استئذان الزبون واعتماد موافقته أولا قبل عرض الرسالة التسويقية.

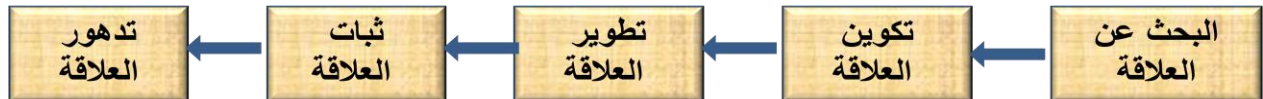
أكد (Forrester Jim 2000) على فعالية هذه الطريقة وخاصة التكلفة القليلة بالنسبة للمؤسسة فيمكن هذه الأخيرة أن تعوض عن الكثير من الحملات الإعلانية.

5- تكوين وتطوير العلاقة مع الزبائن

في هذه المرحلة تتم إدارة العلاقة بين المؤسسة والزبائن بشكل آمن مع الاستجابة لطلباتهم في الوقت المحدد، إذ يجب تغيير درجة تركيز التسويق من تركيز تقاعلي تجاري إلى تركيز علائقي، مع تقديم خدمة مميزة والمبادرة إلى تنمية عنصر الوفاء (الولاء) لتعزيز تمسكه بالمؤسسة.

عملية تطوير العلاقة مع الزبائن جد مهمة في أنواع معينة من الخدمات خاصة عندما لا يمكن تقديم الخدمة بأكملها دفعة واحدة مثل: القروض التي تقدمها البنوك تتطلب أكثر من زيارة واحدة من قبل طالب القرض.

إن تطوير العلاقة مع الزبائن لا يتم بين ليلة وضحاها بل تحتاج إلى مساع مستمرة لتحويل الزبائن من زبائن عابرين إلى زبائن دائمين، وتتم دورة حياة العلاقة مع الزبون بالمراحل التالية:



6- مراعاة خصوصية الزبون

خصوصية الزبون من المسائل المهمة جدا والتي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ استراتيجية CRM ذلك لأنها تستند على قاعدة كبيرة من البيانات عن الزبون سوا كانت ديموغرافية او سلوكية.

بما أن هذه البيانات شخصية من وجهة نظر الزبون وجب حمايتها، وهي من الأمور غير البسيطة بالرغم من وجود اهتمام واسع بحماية المستهلك بصفة عامة والمستهلك الالكتروني بصفة خاصة من عدد كبير من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في معظم دول العالم. لذلك وجب على المؤسسة احترام القواعد التالية:

- ابلاغ الزبون ان معلوماته شخصية وجمعت لأغراض محددة؛
- ينبغي أن يكون الزبون قادر على تعقبها؛
- ينبغي ان يسمح للزبون الحصول على معلوماته وتصحيحها؛
- ينبغي حماية الزبون من الاستخدام غير المأذون به.

7- وسائل قياس برنامج CRM

لقد تم اعطاء المزيد من الاهتمام بوسائل تقييم (CRM) فنحن اليوم أمام حتمية تحديث المقاييس التي كانت تستخدم من قبل كالربحية والحصة السوقية وهوامش الفائدة، وهذا يجعل الزبون هو محور التقييم.

من بين مقاييس حسب (Donald and Russell 2001)

- نسب التحول من زبائن محتملين إلى زبائن دائمين؛
- تكاليف الحصول على اصول الزبائن؛
- معدل الاحتفاظ بالزبائن الحاليين؛
- معدل المبيعات إلى الزبائن أنفسهم؛
- قياس الولاء؛
- حصة الزبون.

ثالثا - معوقات وأسباب الاخفاق في تنفيذ CRM

توجد عدة معوقات تحول دون تطبيق استراتيجية ادارة علاقات الزبون، يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات (معوقات ادارية، اقتصادية و فنية)، هذه المعوقات ان لم يتم علاجها وتجاوزها ستصبح أسباب مباشرة للاخفاق يمكن تلخيصها كما يلي:

- عدم وجود رؤية صحيحة عن مفهوم إدارة علاقات الزبائن (معوق إداري)
- عدم تقييم أثر إدارة علاقات الزبائن (إداري)
- وضع أهداف غير قابلة للقياس (إداري)
- عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم لـ CRM (إداري)
- ميزانية مالية غير كافية (اقتصادي)
- الاختيار غير الصائب للتطبيقات المعلوماتية (فني)