

المحاضرة رقم 07: قيمة الزبون customer value

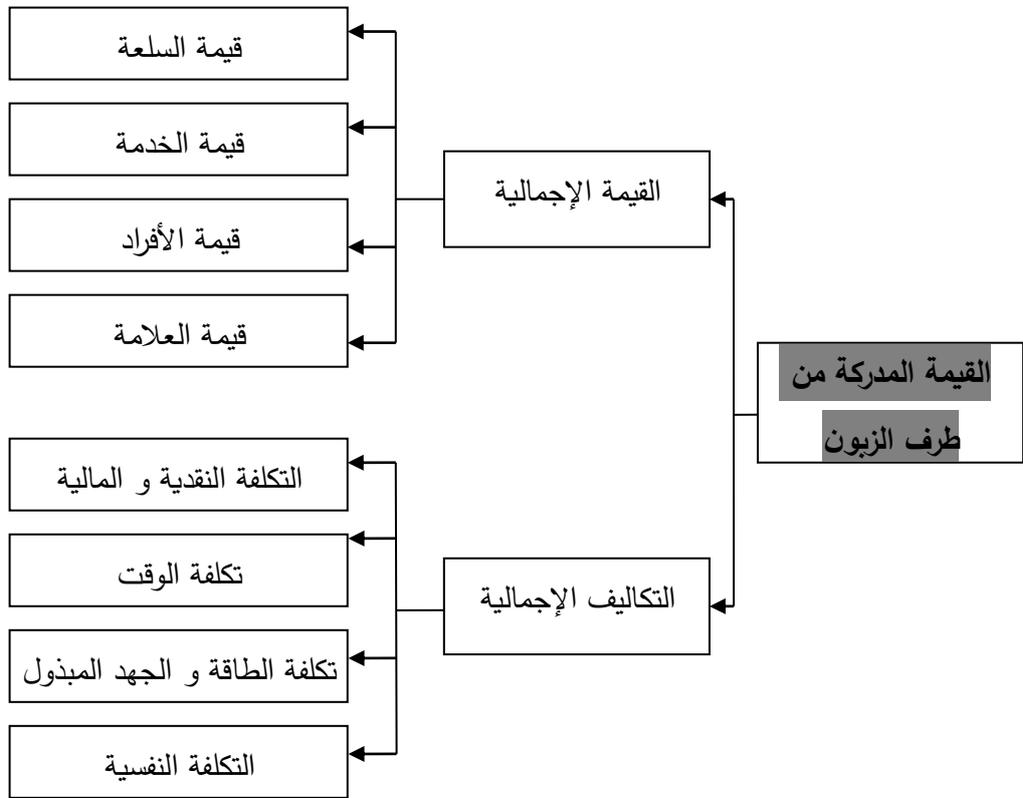
أولاً- تعريف قيمة الزبون (القيمة المحصلة أو المدركة لصالح الزبون)

هناك مجموعة من التعاريف الخاصة بقيمة الزبون نذكر منها:

- تعريف فيليب كوتلر 1997: " هي ذلك الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية
- كما عرفت بأنها ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ قرار الشراء
- وفي تعريف أشمل يمكن القول أن قيمة الزبون تعني "التجربة الكاملة للمنتج بدءا من إدراك الزبون للمنتج وتستمر مع كافة نقاط ملامسته له، وتنتهي بالاستعمال الفعلي له وخدمات ما بعد الشراء، وتشمل كذلك المدح الذي يسمعه الزبائن من أصدقائهم.

ثانياً- عناصر قيمة الزبون (سلسلة قيمة الزبون)

هناك عنصرين أساسيين وللقيمة المدركة من طرف الزبون كما وضحها كوتلر في الشكل التالي:



Source : Kotler et Dubois, 11^{ème} édition, P 66.

حسب الشكل ومن أجل تكوين القيمة للزبون فإنها تنقسم إلى جزئيين وهما:

1- القيمة الكلية للزبون: وهي حزمة من المنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج وهي بدورها تنقسم إلى:

- 1-1. قيمة السلعة: يقصد بها الخصائص المادية للسلعة (المتانة، الجمالية، الأداء...)
- 2-1. قيمة الخدمة: يقصد بها التميز في تقديم الخدمة (تسهيلات الطلب، خدمات ما بعد البيع، الضمان...)
- 3-1. القيمة الشخصية (الأفراد): تتمثل في مهارات مقدم الخدمة أو إدارة المؤسسة (الاحتراف، المجاملة، الثقة، المتابعة...)
- 4-1. قيمة المكانة الذهنية: نقصد بها المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء

2- الكلفة الكلية: تنقسم بدورها إلى:

- 1-2. الكلفة النقدية: السعر الذي يدفعه الزبون.

2-2. **كلفة الوقت:** بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلفة النقدية

3-2. **كلفة المجهود:** هو الجهد الذي يبذره الزبون للحصول على المنتج

4-2. **الكلفة النفسية:** تتضمن التعامل مع الأفراد الجدد والحاجة لفهم إجراءات جديدة وقد يصاحبها نوع من الإحباط لدى

الزبون في حالة إضافة قيمة له عن اقتناء منتج معين

قيمة الزبون أصبح ينظر إليها على أنها وسيلة المنظمات لتحقيق التفوق التنافسي ويمكن أن تكون أساس النجاح المستقبلي. وقد ناقش كل من (Ardia and woodruff) ذلك من خلال أن المنظمة التي توفر نوعية القيمة التي يرغب بها الزبون سوف تكون لها القدرة على تحقيق التفوق التنافسي .

يمكن للمؤسسة أن تحسن عروض منتجاتها ورفع القيمة للزبون من خلال طريقتين:

- **تزيد القيم الكلية** من خلال تصميم المنتج الجديد أو تطوير المنتج الحالي؛

- **تقليل التكاليف** من خلال تقليل وقت الزبون وتقليل الطاقة والجهد وتكاليف الوسطاء؛

كما نستنتج أن المؤسسة بحاجة إلى مجالين لاتقان قيمة الزبون بشكل جيد وهما:

- إيجاد قيمة الزبون بالشكل الذي يمكنها استراتيجيا من إدارة تجربته، وهذا هو الاستثمار في الزبائن؛

- أن تحصل على قيمة الزبون التي يمكن أن تقاس استراتيجيا من خلال معرفة ربحية الزبون، وهذا هو العائد على الاستثمار من الزبائن.

وفي سياق متصل إن المؤسسات التي تحتل المراكز القيادية حققت نجاحها بفضل تركيزها على شكل أو آخر من أشكال القيمة الثلاث: القيمة الناجمة عن الأداء المتميز، القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات الفردية، القيمة الناجمة عن تفوق المنتج وفيما يلي شرح مختصر لهذه الاشكال:

أ- **القيمة الناجمة عن الأداء المتميز:** يقصد بها الأداء العالي المستوى كتزويد الزبائن بالمنتج الجيد وبالاسعار المناسبة فضلا عن سهولة الحصول على المنتج، ويتحقق ذلك من خلال استخدام **التسويق المباشر** الذي يساهم بشكل كبير في تخفيض كلفة المنتج؛

ب- **القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات الفردية:** يقصد بها القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات الفردية لشريحة معينة من الزبائن، والقيمة هنا تكمن في مرونة المؤسسة واستعدادها لتنفيذ رغبات الزبون الخاصة بغية بناء علاقة حميمة معه تمهيدا لعقد صفقات أخرى؛

ت- **القيمة الناجمة عن تفوق المنتج:** ويقصد بها القيمة الناجمة عن كون منتجات المؤسسة تتمتع بمزايا تكنولوجيا أو خدمية تتفوق على المنتجات المنافسة.

ثالثا- سلسلة القيمة (القيمة من وجهة نظر المؤسسة)

لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية خلق القيمة لزبائنهم إلا إذا توفرت على سلسلة قيمة قوية ومتناسكة ومتكاملة، ووهذا ما يتطلب من المؤسسة استعدادا داخليا يترجم في تنظيمها وثقافتها الداخلية، فكل عناصر النظام تشارك في خلق القيمة للزبون، وأشار بورتر إلى أن هذه السلسلة ليس بالضرورة أن تكون ثابتة في كل المؤسسات ولكن يمكن أخذ بعض عناصرها وترك البعض الآخر كما يمكن تغيير بعض المكونات حسب نشاط وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

تعتبر سلسلة القيمة التي قام "Micheal Porter" بوضعها، من أهم الأساليب التي تسهل عملية تحديد مراكز خلق القيمة في المؤسسة تقوم على مجموعة من الوظائف بدءا بخلق الأفكار إلى غاية تنفيذ الإنتاج، و تسويق المنتجات، و تم تقسيم هذه الوظائف إلى "09" تسعة أقسام، موزعة على نوعين:

الأول يتمثل في الأنشطة الرئيسية و التي تضم خمس "05" وظائف.

الثاني: يتمثل في الأنشطة الفرعية و التي تضم أربعة وظائف، و تأتي موضحة في الشكل رقم (2):

الشكل رقم (2): سلسلة القيمة حسب **M. Porter**.

الهامش = القيمة الإجمالية - مجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة



Source : Kotler et Dubois, « **Marketing Management** », 11^e édition, Pearson éducation, Paris, France, 2004, P 78.

إذن وحسب M.Porter فيعتبر أن الأنشطة الخالقة للقيمة؛ تصنف عبر:

أ. الأنشطة الرئيسية: و تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق القيمة المرتبطة بخلق المنتج انطلاقا من المراحل النهائية

لتصريف المنتج، و هذه الأنشطة خمسة هي:

- الإمداد الداخلي و التموين: و تتمثل في كافة الأنشطة المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات مثل: أنشطة الاستقبال، المناولة، التخزين، و المراقبة(للمواد).
- الإنتاج: يتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المنتجات إلى مخرجات، و ما يرافقها من أنشطة مثل صيانة الأجهزة، مراقبة النوعية...إلخ.
- الإمداد الخارجي: يخص الأنشطة التي تتكلف بجميع المخرجات، التخزين، المناولة، النقل،...إلخ. يعتبر قسم حلقة وصل بين قسم الانتاج وقسم المبيعات.
- التسويق و البيع: يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية و غير المادية مثل: اختيار قنوات التوزيع، الإشهار، القوة البيعية، العلاقات العامة، ترقية المبيعات و تحديد الأسعار.
- الخدمات الضرورية: التي يتطلبها المنتج من تركيب، صيانة و تكوين، إرشادات و غيرها التي تدعم و تقوي قيمته لدى مستعمليه، حالين و مرتقبين.

ب. **الأنشطة المدعمة:** تكمن أهميتها في مساعدة الأنشطة الرئيسية و دعمها، و بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي، و تمثل هذه الأنشطة حسب M.Porter في الشراء، التطور التكنولوجي (البحث و التطوير)، تسيير الموارد البشرية (محاسبة، تمويل، مساعدة قضائية)؛

- **الشراء:** تزويد المؤسسة بالآلات، المواد الأولية، المواد واللوازم... الخ
 - **البحث والتطوير:** من خلال مواكبة التكنولوجيا المتطورة التي تهدف إلى تحسين المنتجات وعملية الإنتاج على حد سواء فكل النشاطات المنشأة للقيمة تحتوي على تكنولوجيا سواء على مستوى الخبرات المتراكمة أو التكنولوجيا المحتواة ضمن التجهيزات.
 - **تسيير الموارد البشرية:** تتضمن إدارة الموارد البشرية مختلف نشاطات الاستقطاب والتوظيف، تنمية الأفراد عن طريق التكوين والتدريب، نظام الأجور والمكافآت
 - **الهياكل القاعدية للمؤسسة:** يقصد بها الهياكل الأساسية التي تركز عليهما المؤسسة، مثل: نشاطات الادارة العامة، التخطيط المالي، الجوانب القانونية، العلاقات الخارجية
- و لكي تكون المؤسسة في الواجهة الصحيحة يجب أن تصل بالنشاط إلى أن تكون:
- القيمة المنتجة فيه أكبر من القيمة المستهلكة فيه، هنا على المؤسسة دعم و تشجيع هذا النشاط، القيمة المنتجة فيه أكبر من التي ينتجها، فإن على المؤسسة تصفيته، أو إحالته إلى أطراف خارجيين عنها، (مكاتب معتمدة، مؤسسات متخصصة... إلخ).
- و منه فالمؤسسة تقوم بملاحظة تكاليفها و قدراتها في مختلف المستويات، و تبحث دائما عن التحسينات، مع مقارنتها مع تكاليف وقدرات منافسيها، و في حالة وجود فرق لصالحها، فإنها تستغله كميزة تنافسية، كما يجب على المؤسسة أن تحلل و بعمق مهاراتها الأساسية " Savoir faire " خاصة في المجالات التالية:

- **مدى فهمها للسوق:** هي تتضمن جميع الأنشطة التي تعمل على جمع المعلومات حول السوق و استغلالها في المؤسسة.
 - **تطوير منتجات جديدة:** تمثل جميع الجهود التي تقوم بها المؤسسة، و تتضمن كل من البحث و التطوير، التجديد و القيام بإضافة أنشطة جديدة.
 - **الاستحواذ على زبائن من خلال تحديد الأسواق المستهدفة و المحتملة.**
 - **تسيير العلاقة مع الزبائن:** جميع النشاطات التي تهدف إلى الفهم الجيد، و بشكل محدد للزبائن، و مدى تعزيز العلاقات معهم، مع إعداد العروض الشخصية (إن أمكن ذلك).
 - **إنجاز الطلبات:** تتضمن إرسال المنتجات في المواعيد، إرسال الفواتير و قبضها.
- فتحليل نشاطات المؤسسة عن طريق سلسلة القيمة يحول لها تطوير قدراتها في مستوى معين يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، ما يعني امتلاكها ورقة إستراتيجية راجحة.

رابعا- التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة

عند دراسة التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المؤسسة فأن نقطة البداية ستكون سلسلة قيمة الزبون، والسبب الذي يقف وراء ذلك هو أن سلسلة قيمة الزبون هي مصدر للميزة التنافسية، ومن خلال دراسة التكامل سيتم بتكيف سلسلة قيمة المؤسسة مع سلسلة قيمة الزبون. وهنا يجب الإشارة إلى أنه عند دراسة التكامل بين هاتين السلسلتين لا يعني التوصل إلى التوافق ولكن ينبغي التوصل إلى التوافق بين هاتين السلسلتين.

وأن الفكرة التي تقف وراء دراسة التكامل بين السلسلتين في معرفة القيمة المستلمة التي تقدمها المؤسسة للزبون وبعده تحديد سلسلة القيمة التي تقدم أكبر قيمة مستلمة للزبون وفق إمكانيات المؤسسة وتحديد العناصر التي ستسهم في تلك القيمة والبدء بالتغيير في سلسلة قيمة المؤسسة على أساس سلسلة قيمة الزبون والتي هي في الأصل انعكاس للإستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسة. وبذلك ستكون سلسلة قيمة الزبون المرشد لسلسلة قيمة المؤسسة