

أثر القيمة- الزبون والمفاهيم المحاذية لها

على مردودية المؤسسة

أ/ جمال خنشور

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير

جامعة محمد خيضر - بسكرة.

Résume :

La grande divergence entre la stratégie et la finance dans la création de valeur de l'entreprise est une problématique contemporaine dont le débat entre les chercheurs, les praticiens et les auteurs est en cours.

Ainsi les meilleurs apports ont pour but d'arriver à une convergence entre la dite stratégie et finance.

La réponse à une telle problématique distingue l'importance que porte l'approche de création de valeur, ce qui implique le retour intensif de l'utilisation du concept « Valeur » au cœur des discours de l'entreprise dans ce nouveau contexte où la notion de valeur est galvaudée.

Il nous a donc semblé nécessaire de clarifier les contours et de préciser les définitions ainsi que les extensions du concept valeur dans sa dimension stratégique en déterminant les liens entre la valeur -client et les concepts voisins ainsi que leurs impacts sur la rentabilité de l'entreprise.

الملخص:

يشكل البون الشاسع بين كل من استراتيجية ومالية إنشاء القيمة في المؤسسة إحدى الإشكاليات المعاصرة التي لا يزال الجدل قائما حولها بين الباحثين والخبراء والمؤلفين إذ لا تتجاوز أفضل المساهمات في هذا الإطار حدود محاولات لإحداث تقارب بينهما.

تبرز الإجابة على هذه الإشكالية الصدى والأهمية المتناهية التي يحملها مدخل إنشاء القيمة بشقيها المالي والمانجتي والذي ينم عن العودة المكثفة لاستعمالات هذه الكلمة ألا وهي "القيمة" في قلب خطابات المؤسسة في ظل الوسط الجديد، إلا أننا نسجل توظيفها في غير موضعها لذلك ستسعى هذه المقالة إلى تقديم محاولة لترشيد استخداماتها في جانبها الاستراتيجي بمفصلة الحدود القائمة بين القيمة-الزبون (Valeur-Client) وبعض المفاهيم المحاذية لها على أن يلي ذلك الوقوف على مدى تأثيرها على مردودية المؤسسة.

"قيمة" (Valeur) هذه الكلمة المتكونة من أربعة أحرف ثرية في معناها، متعددة في أبعادها واستعمالاتها إلا أنه في أيامنا هذه نسجل توظيفها في غير موضعها في كثير من الأحيان. فضلا عن ذلك فإن تحليلنا لفهرس الكلمات المتداولة من قبل الباحثين والخبراء والمؤلفين في أشهر كتاباتهم الحديثة في مجال مانجمنت المؤسسات يبرز الصدى والأهمية المتناهية التي تحملها هذه الكلمة المتمثلة في "القيمة"، من خلال مدخلها إنشاء القيمة "Création de valeur" بشقيها المالي والمانجمنتي كما أننا ندرك تماما أن هذه الكلمة "القيمة" كانت كذلك في مركز تفكير الاقتصاديين منذ عهد بعيد أمثال آدم سميث ودافيد ريكاردو وكارل ماركس... وعليه فإن البعد التاريخي والاهتمام المعاصرة، بهذه الكلمة "قيمة" يستدعي البحث في تداعيات أوجه العودة لاستعمالاتها وإنشائها (Sa création) في قلب خطابات المؤسسات في ظل الوسط الجديد (Nouveau contexte) ; حيث يعكس إنشاء القيمة لمختلف الأطراف الأخذة (الزبائن، العاملين، المسؤولين، المساهمين، المحيط والمجتمع) سبب وجود المؤسسات كما أصبح معيارا لتقييم أدائها الإجمالي واستمرارها.

مفهوم القيمة-الزبون وعلاقتها بالمفاهيم المحاذية لها :

ولذلك ستسعى محاولتنا في هذه المقالة إلى تقديم ترشيد لتوظيف القيمة -الزبون (Valeur-client) بمناقشة مفهومها مع العمل على ملازمة حدود ارتباطها ببعض المفاهيم المحاذية لها: الجودة، الإشباع، الوفاء. على أن يتم بعد ذلك تحليل تأثيرها على مردودية المؤسسة.

1. المفهوم الأساسي للقيمة-الزبون: يعد إنشاء القيمة للزبون أولوية الأولويات فيما يتعلق بالمقاصد التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في ظل الوسط الجديد لأنه يلزم وجودها واستمرارها.

تعود بداية نشأة القيمة -الزبون إلى فترة الانتقال من شعار الزبون هو الملك إلى توظيف العلم في تحديد الرغبات الحقيقية للزبون والقيمة المضافة له، وهذا يعود في جزء كبير منه إلى حركة تطور الجودة وعلى وجه الخصوص إلى توظيف معايير رضا الزبون⁽¹⁾ في المقاصد الأساسية لشعارات الجودة جد الشهيرة لـ

(BALDRIGE ou EFQM) ذلك أنه حتى نهاية الثمانينات كان تعريف معايير الجودة يتركز أساسا على التحكم في جودة سيرورة العمليات وكذلك معايير ومقاييس جودة المطابقة للمواصفات كما جاء ذلك في كتابات شهيرة لبعض المتعلمين على يد كل من JURAN و DEMING ولم يكن يعتقد هؤلاء يوما أنه يمكن قياس رغبات وإشباع الزبائن بنفس الدقة لقياس مواصفات المطابقة للجودة، ومن ثم إدخالها ضمن معايير شعارات الجودة (Trophée de la qualité). تبعا لذلك بزغت رؤية جديدة مستحدثة للجودة للدكتور BRADLEY Gale مدير معهد التخطيط الاستراتيجي، وهو مؤسس بنك المعطيات PIMS (Profit impact of market Strategy) وقد كانت حججه دامغة حيث بين في دراسة تطبيقية له لـ 3000 مؤسسة "بأن الجودة المتحصل عليها من قبل الزبون تمثل أهم محدد لحصة المؤسسة في السوق ومنه الربح في الأجل الطويل". وقد كان لهذه الدراسة الجدية الأثر البالغ على مسؤولي شعار الجودة الشهير بالدريج (BALDRIGE)، بل دفع بهم الأمر عام 1996 إلى حد إدخال كلاً من: رضا الزبائن ووفائهم وكذا حصة المؤسسة في السوق وتنافسيتها ضمن المعايير الأساسية لحصول المؤسسة على شعار الجودة بالدريج (BALDRIGE)، لتحصل بعد ذلك قفزة نوعية في مدلول رضا الزبائن حيث أصبح يضم معلومات حول القيمة المحصلة من الزبائن بالنسبة للمنافسين وهذا ما أشار إليه شعار الجودة بالدريج لعام 1997.

ركز المسؤولون على الجودة اهتماماتهم في الاستماع إلى الزبائن على وظائف وخصائص المنتجات أو الخدمات وقد كانت المفاجأة لديهم كبيرة عندما بينت لهم الأبحاث⁽²⁾ أن إرضاء الزبائن لا يقتصر على مواصفات المنتجات أو الخدمات بل قد يشمل: سرعة رد فعل الموردين أو مواقف للبائعين، دقة الفاتورة، الخدمة بعد البيع... الخ، مما قاد المؤسسات الجد أداءة إلى إعادة النظر في مقاصد تنظيمها (التنظيم لديها لم يعد مقصده إنتاج السلع والخدمات المطابقة للمواصفات بل تجاوزه إلى إرضاء الزبون). وإذا كان الواقع قد اكتشف مضاعفة وتعميق تحريات إرضاء الزبون مع ذهاب بعضها إلى مستوى الزبون النهائي للتعرف أحسن وعن قرب عن مدى إرضاء زبون الزبون إلا أن ما يعاب على هذه التحريات اهتمامها بإرضاء الزبون من منظور المكاسب أو النتائج

الإيجابية (الأرباح) التي يتحصل عليها الزبون لكن الحقيقة أن الزبون يبحث فعلا عن أكبر إشباع أي أكبر المكاسب (الأرباح) لكن ليس بأي ثمن، لأنه في مقابل ذلك فإن الزبون سوف يتحمل بعض التضحيات والتي يوجد من بينها السعر حتما. وحسب رأيهم فإن مرد هذا الاهتمام بالنتائج هو أن التحريات من جانب التضحيات رغم أهميتها تعد موضوعا شديدا الحساسية مقارنة بالمكاسب.

وبناء عليه فإن أغلب الباحثين يعرفون القيمة -الزبون (Valeur-Client) على أساس النسبة بين المكاسب (الأرباح) والتضحيات (الأعباء) (Monroe 1991)⁽³⁾.

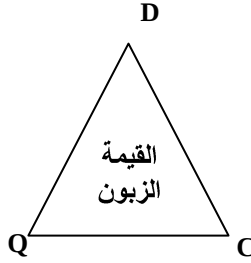
وقد أتاح هذا التعريف فهم المؤسسات سبب حصول الزبائن على مكاسب وتحملهم لتضحيات متباينة (من نفس المنتج بنفس الموصفات) طبقاً لتفضيلاتهم الخاصة التي تبرز أثناء علاقتهم وامتلاكهم للمنتج والتي تنعكس مباشرة على الأهداف النهائية لشراء المنتج. ويمكن تفسير هذا الفهم بتحديد سلسلة المستويات المتعاقبة في علاقة الزبون بالمنتجات أو الخدمات خلال تحصيله للقيمة، وقد لخصت هذه المستويات طبقاً لنظرية وسائل - مقاصد⁽⁴⁾ (GUTMAN 1982, Reynolds et Gutman 1988) إلى ثلاث مستويات متعاقبة هي: خصائص المنتج، النتائج المترتبة عن استخداماته، القيمة أو الهدف النهائي من الشراء.

وبذلك فالزبائن ليسوا متجانسين مادام تحصيلهم للقيمة من نفس المنتج تكون حتما بصورة متباينة، وهذا ما يضيف صفتي الذاتية والنسبية، والتطورية على تحصيل القيمة، وبناءا عليه فهذا ما يفسر سبب كون المنتجات التي تباع أكثر ليست دائما هي أحسن المنتجات... لأن المهم ليس أن تكون الأحسن بل الأكثر انسجاما مع رغبات الزبون مقارنة مع المنافسين. إن هذا الاختلاف في تحصيل القيمة بين الزبائن هو الذي يبرز حتمية تجزئة الزبائن وتمييز الأسعار المتعارف عليها في الإستراتيجية التسويقية.

ضمن هذا الإطار فإن القيمة - الزبون التي تتحدد عند التقاء الزبائن مع السوق والتي تعد اعترافا من قبل الزبون بقيمة المنتج، تعرف على أنها نتاج رغبة الزبون (المكاسب) وسهولة مناله للمنتج (التضحيات) في الأجل المحدد مقارنة مع المنافسين وبناءا عليه فإنه يمكن تمثيل القيمة - الزبون عمليا وحصرها في شكل ثلاثة مكونات

أساسية متشابهة ومتضادة للمكاسب والتضحيات⁽⁵⁾ هي: الجودة (Qualité)، التكاليف (Coûts) والأجل (Délais)، ويمكن توضيح ذلك وفقا للمثلث التالي:

مثلث القيمة - الزبون

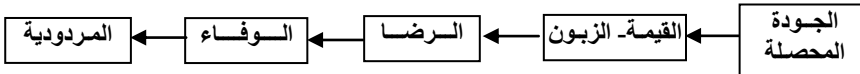


بناءا على التمثيل السابق للقيمة - الزبون تعتبر تنمية قدرة المؤسسة على إنشاء قيمة للزبون تفوق المنافسين حصن تنافسياتها ومن ثم استمرارها وبقائها وهذا من خلال تحقيق توازن بين مكوناتها الثلاث: الجودة (Qualité)، التكلفة (Coût)، الأجل (Délais).

تلعب الجودة بمعناها الواسع دورا رياديا بين مكونات القيمة- الزبون نظرا لسعة إلمامها بمكاسب وأوجه رضا الزبون، إذ تمثل الجودة معيارا لدقة تصميم المنتج والتوفيق في إنجازها طبقا لمتطلبات احتياجات الزبون وهي بذلك حامل لإغراءات الزبون التي تثيرها جودة المنتج ليبيدي اهتمامه به ومن ثم شراؤه، رغم ذلك فإن الجودة لا تولد قيمة للزبون إلا بإشباعها لرغباته عند المستوى اللائق وبأقل تكلفة وفي الوقت المرغوب فيه.

2. علاقة القيمة-الزبون بالمفاهيم المحاذية لها :

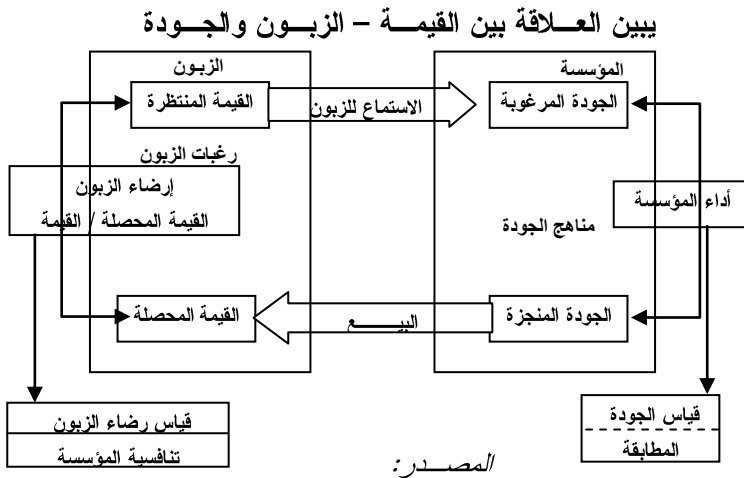
فضلا عن ما سبق تتداخل القيمة - الزبون في تحصيلها وتتشابك بعدد من المفاهيم المحاذية لها، مما استدعى اهتمام بعض الباحثين في مجال التسويق إلى الاهتمام بالترابط فيما بينها ومن ثم معرفة مدى مساهمتها في تحقيق مردودية المؤسسات⁽⁶⁾، وهذا ما يمكن توضيحه ببيانها فيما يلي:



يتطلب ترشيد توزيع القيمة - الزبون (Valeur-Client) في الموضوع المناسب لها فك الترابط القائم بينها وبين بعض المفاهيم المحاذية لها من خلال مفصلة الحدود بينها مثلى مثلى وهذا ما سنتعرض له فيما يلي:

1.2. القيمة - الزبون (Valeur-Client) والجودة (Qualité): بداية يمكن اعتبار الجودة المحصلة إشعار سابق للقيمة المحصلة من منظور الايجابية المتحققة والتي يبحث عنها الزبون في منتج معين. وبمقابلة الجودة المحصلة مع التكاليف المتحملة في سبيل تحقيقها أو بصورة أشمل بمقارنة المكاسب (الأرباح) بالتضحيات (الأعباء) ننقل من الجودة المحصلة إلى القيمة المحصلة وعليه فإن الجودة تولد القيمة بتحقيقها الإشباع للزبون، وبذلك وتجاوزا عن المعنى الواسع للزبون فالجودة تتحقق بالمؤسسة وتعكس أدائها الداخلي أما القيمة-الزبون فهي تتحقق في السوق وتعكس إشباع الزبون ومن ثم فهي تمثل أداة تنافسياتها ويمكن توضيح هذه العلاقة كما يلي:

الشكل رقم - (01)



DANIEL Ray : La satisfaction clients édition organisation, 2001. P 36.

2.2. القيمة - الزبون (Valeur-Client) والرضا (Satisfaction):⁽⁷⁾

يمكن القول أن رضا الزبون هو مجرد تقييم تجربة شراء زبون ما لمنتج معين، ويعرف أفراد (EVARAD,1993) رضا الزبون على أنه "حالة نفسية ناتجة عن عملية الشراء والاستهلاك"، وهو عكس مفهوم القيمة المحصلة للزبون والتي تعتبر مستقلة عن

مجرد عملية الشراء وتأخذ في الاعتبار عروض مختلف المنافسين وتهتم بالزبائن المحتملين والحاليين والقدماء.

إذا كانت المؤسسات قد تعودت نسبيا على قياس رضا زبائنها فإنها لا تزال بعيدة كل البعد عن ممارسة منتظمة لدراسة القيمة - الزبون، كما نعلم أنه لا يكفي إطلاقا الاقتصاد على إرضاء الزبون فقط على اعتبار أن ذلك هو مجرد عملية رد فعل الزبون تجاه القيمة - الزبون المحصلة من عرض خاص ومحدد، بل يجب الانتقال إلى دراسة وقياس القيمة المحصلة من الزبون لأنها تذهب إلا حد وصف طبيعة العلاقة بين المنتج والزبون، وبناء عليه فالدراسات المرتبطة بالقيمة-الزبون تجيب على تساؤل مهم و هو معرفة ما يجب أن تقوم به المؤسسة تجاه زبائنها؟ وبذلك فهي تمنح منحى استراتيجي للمؤسسة وتساعد على التعرف على مصادر إنشاء القيمة (Création de valeur) للزبون لتستمد بذلك ميزات التنافسية من معرفتها وتحكمها في مجموعة العمليات المتتابة لإنشاء القيمة للزبون، ومقابل ذلك نجد أن قياس رضا الزبون مستمد من أدوات التحليل التكتيكي، ويسعى إلى إيجاد إجابة للسؤال التالي: كيف يحكم الزبائن الحاليين على عرضنا الحالي؟. وإن هذا التوجه التكتيكي يترتب عليه عادة تحسين في خصائص المنتجات أو الخدمات التي لم يرض عليها الزبائن.

بعد هذه المقاربة بين مفهومي القيمة - الزبون و رضا الزبون نجد أنهما يختلفان على عدة أصعدة. كما تؤكد لدينا أن دراسة القيمة المحصلة من طرف الزبون رغم أنها تفوق دراسة الرضا إلا أنها لا تستثنيه، وبذلك فإن المدخلين متكاملين ويمكن التوفيق بينهما ضمن نفس النظام المعلوماتي للتسويق.

3.2. رضا الزبون (Satisfaction du Client) ووفاء الزبون (Fidélisation du client):

يبدأ تحقيق الوفاء بالاعتراف بحق الزبون في عدم الوفاء. تعود ظاهرة الوفاء إلى سنوات الخمسينيات التي تميزت بعرض غير كاف، حيث كان الزبون يعد وفيا للتاجر الذي يضمن له توفر المنتج، وكانت العمليات التسويقية تقتصر على ضم زبائن جدد. في حين تغير الأمر مع بداية السبعينات عندما كان العرض يفوق الطلب وأصبحت المؤسسات

تضاعف من مجهودها للحفاظ على حصتها في السوق، لأن وفرة العرض يفقد ديمومة الوفاء لدى الزبائن، وقد رافق ذلك ظهور اهتمامات تسويقية وإستراتيجية لإنشاء علاقة مباشرة بين الزبون والمورد. أدت هذه الاهتمامات إلى ولادة مفاهيم جديدة في نهاية التسعينات⁽⁸⁾ مثل : التسويق العلاقتي (Marketing Relationnel)، التسويق واحد- واحد (Marketing One to One) فضلا عن تسيير العلاقة مع الزبون (Customer Relation Ship management).

بناء على ما سبق يمكن القول بأن الوفاء ليس ظاهرة جديدة، وتبعاً لذلك نستدرج فيما يلي تعاريف الكتاب والباحثين⁽⁹⁾ للوفاء فمثلاً لقد عرف (JACO BY et KYNER 1973) الوفاء على أنه إجابة سلوكية متحيزة غير عشوائية (ليست تلقائية) معبراً عنها عبر الزمن بماهية القرار تجاه عدد من العلامات في آن واحد، في حين يعرف البعض الآخر من المؤلفين الوفاء على أنه الجودة والفرق الإيجابي المحصل بين الرغبة والتقييم ما بعد الشراء، أما كلا من (VARIAN et SHAPIRO 1999) فيصفا الوفاء "يتحقق وفاء الزبون عندما تفوق مجهوداته المبذولة لتغيير العلامة أو المنتج أو المورد توقع تحقيق ربح ذو دلالة مقابل هذا التغيير" وتبعاً لذلك فهم يعرفوا الوفاء على أنه "حواجز خروج الزبون" التي تمنع إلى حد ما الاختيار الحر له.

وعليه يمكن تعريف الوفاء على أنه الثقة التي تفرزها علاقة الزبون بالمؤسسة (أو علامة أو منتج ما) وتحقيق ذلك هو أمر أساسي لإنشاء القيمة للمؤسسة في ظل الوسط الجديد.

يعد الوفاء أحد الأهداف أو الفوائد الأساسية التي يسعى إرضاء الزبون لتحقيقها، وهو يتولد عند درجة عالية من تحقيق رضا الزبون أي يصبح الزبون وفيما عندما يكون قد حقق أعظم درجة رضا أو بالأحرى الوفاء هو مرحلة متقدمة من الرضا، وبهذا يتميز الوفاء عن الرضا في أنه يمثل المرحلة التي يتحقق فيها الاحتفاظ بالزبون ولما لهذا الاحتفاظ بالزبون من فوائد على مستوى المؤسسة مرهون تحقيقها بدراسة الحدود الفاصلة بين الرضا والوفاء لتحديد معالم تحقيق الوفاء ضمن تحصيل الرضا.

طبقا لما سبق فقد بينت الدراسات استحالة تحقيق الوفاء دون رضا الزبون، ذلك أن الرضا يكون مقدمة ضرورية قبل تحقيق الوفاء إلا أن العلاقة ليست جدلية بين وفاء الزبون ورضاه أي ألا يكون كل زبون راض وفاء، وهذا استنادا إلى دراسات قام بها كل من (JOHES ET SASSER)⁽¹⁰⁾ للعلاقة بين وفاء الزبون ورضاه بينت أن الشعور بالرضا لا يولد بالضرورة الوفاء. ورغم كل شيء يبقى الزبون الوفي لديه الميل للاستفادة من مزايا تنمية المبيعات لدى مورد آخر، وكذا اختيار أو التنقل إلى عرض آخر. وفي هذا الإطار فقد تبين أن الشعور بعدم الرضا يستطيع أن يتسبب في عدم الوفاء إذا لم يؤخذ في حسابان المؤسسة في حينه. تبعا لما سبق في إطار مفصلة العلاقة بين رضا الزبون ووفائه فقد أفضي تطور الزبائن والأسواق إلى إحداث تقسيم داخل الزبائن الراضين إلى زبائن مبهجين (Enchanté) وبقية الزبائن. وإذا كان الأوائل يعدوا أوفياء فإن الآخرين أقل وفاء وهذا ما أكدته دراسات قام بها Technical Assistance Research Program (TRAP) موضحة في الجدول التالي:

جدول (رقم -01)

يبين العلاقة بين درجة الرضا والوفاء الوحدة: %

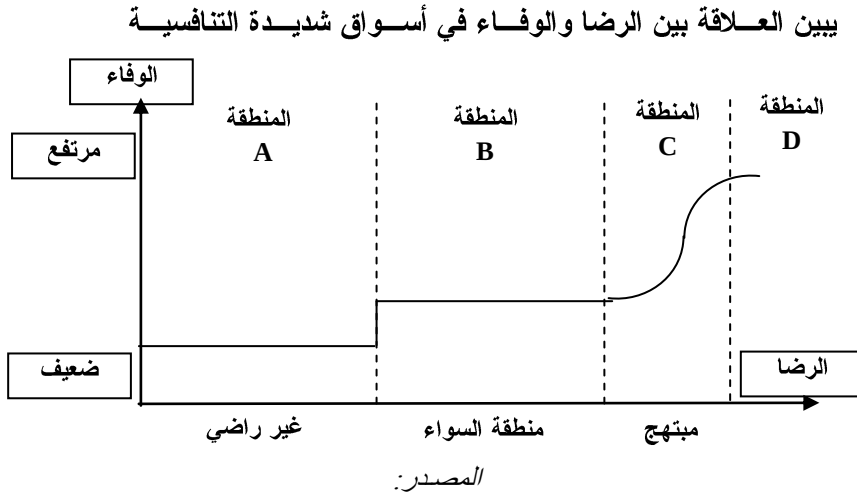
الرضا \ الوفاء	ليس وفاء	وفاء
	غير راض	راض
غير راض	83	17
راض	55	45
راض جدا (مبهج)	27	73

يستنتج من الجدول أن العلاقة بين رضا الزبائن ووفائهم محددة بوضوح بين الحدين المتطرفين التاليين: زبون غير راض ونقيضه زبون مبهج، في حين تكون هذه العلاقة أقل وضوحا فيما عدا هذين الحدين، وفي هذه الحالة الأخيرة فإن العلاقة بين الرضا والوفاء تخضع بشكل جد قوي لخصائص القطاع المعني وطبقا لمستوى التنافسية فيه. فنجد في الأسواق شديدة التنافسية والمفتوحة أن النسبة بين عدد الزبائن الأوفياء إلى عدد الزبائن الراضين هي: 1 إلى 4,5 في قطاع السيارات أو الخدمات لتصل من 1 إلى 2,25 في الأسواق الأقل تنافسية لنفس القطاع، لتصل بعد ذلك من 1 إلى 1,25 في قطاع

المستشفيات لأن تغيير الزبون للمستشفى بسبب الرضا ليس دائما عمليا. ويستنتج مما سبق أن العلاقة بين ولاء الزبون ورضاه ليست خطية وتتغير طبقا لطبيعة القطاع فمنحنى العلاقة يمكن أن يكون أسيا (المنافسة الشديدة تعني الرضا العالي ضروري لتوقع الوفاء) أو لوغاريتميا (القطاع المحمي يعني يمكن أن يكون ولاء حتى في ظل رضا ضعيف) أو تتحدد العلاقة بينهما.

وطبقا لما تتميز به الأسواق في ظل الوسط الجديد تتحدد العلاقة بين رضا الزبون ووفائه في أغلب الأسواق الشديدة التنافسية وفقا للبيان التالي:

الشكل رقم - (02)



DANIEL Ray : La satisfaction clients édition organisation,2001. P 19.

يلاحظ من الشكل (رقم - 02): أن العلاقة بين الرضا والوفاء تنقسم إلى أربعة مناطق كما يلي:

المنطقة A: تعني هذه المنطقة عدم الرضا يؤدي إلى عدم الوفاء الحقيقي حيث الوفاء في هذه المنطقة هو وفاء قيدي كما نلاحظ في هذه المنطقة عدم تطور الوفاء ما دام الرضا لم يصل إلى حده الأدنى.

المنطقة B: تتوفر المنطقة B على الحد الأدنى من الرضا حيث تم فيها احترام دفتر الأعباء دون زيادة ومنه تسمى هذه المنطقة بمنطقة السواء حيث يبدأ تطور الوفاء لكنه يبقى دائما

ضعيفا بمعنى أي ارتفاع في الرضا لا يغير إلا ببطء معدل الوفاء لأن هذا التحسين في الرضا يبقى غير كاف لهز الزبائن إيجابيا لتحقيق وفائهم.

المنطقة C: تشهد المنطقة C نمواً أسياً للوفاء، ذلك أن التحسينات يتم تحصيلها إيجابياً وفعلياً من قبل الزبون وبذلك تنشأ ميزة تنافسية للمؤسسة حيث كلما كانت المؤسسة على يمين المنطقة C كلما كان الأثر إيجابياً وأقوى على استثمارات الأسهم.

المنطقة D: تمثل منطقة تناقص المردود لأن أغلب الزبائن كانوا قد أبهجوا وعليه فالبحث عن زيادة إرضائهم لا يؤدي إلا لوفاء زهيد من قبلهم.

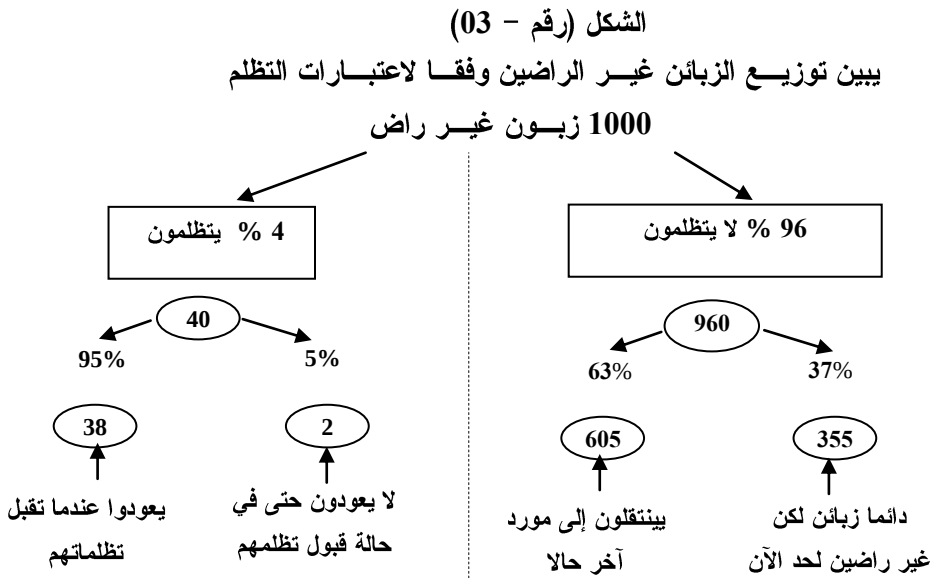
نستلهم من تحليل الشكل البياني السابق أن إعداد بنية لإستراتيجية الوفاء في ظل الوسط الجديد (تنافسية شديدة) يتطلب تجزئة الزبائن وفقاً لمستوى الرضا النسبي قصد تخفيض عدد الزبائن دون العتبة الدنيا للرضا وبالمقابل تعظيم رضا الزبائن ذوي المردودية فقط.

مما سبق تأكد لنا أن عدم الرضا لا يولد الوفاء وهذا لا يشكل جديداً إلا أنه بالمقابل يجب معرفة أن عدم الرضا يولد خسارة للمؤسسة تتجاوز بكثير بساطة فهم مجرد لعدم رضا الزبون وقد أكدت هذه الحقيقة دراسات قامت بها⁽¹¹⁾ (TRAP) مفادها أن الزبون الغير راض يخبر من حوله من الزبائن بالأمر أكثر من الزبون الراضي ويتراوح عدد الزبائن الذين يتم إخبارهم من الزبون الغير راض بين 10 أشخاص إلى 20 شخص في المتوسط لكل 13% منهم، وقد تختلف هذه النتائج وفقاً للقطاع. كما أكد ذلك F.Reichheld أن آثار المضاعفات الإيجابية المستقاة من الزبون الوفي تلعب دوراً معاكساً في هذا المقام، حيث أن الزبون الجد راض أي الزبون الوفي يكلم من ثلاثة إلى خمسة زبائن من حوله لكن الزبون الغير راض يكلم عشرة زبائن من حوله. وعليه يشكل الزبون الغير راضي خطراً على مستقبل المؤسسة أكثر من مجرد خسارة زبون.

فالأسوأ من وجود زبون غير راض لدى المؤسسة هو ألا يعبر هذا الأخير عن عدم رضاه بتظلم وفي حالة تظلمه فهل هذا يعني أنه يجب الاستثمار لإرضائه؟. ولما كان التظلم الذي يرفعه الزبون الغير راض يولد تكاليف معتبرة تتحملها المؤسسة كان عليها أن

تقابل معالجة التظلم بمردود. وفي هذا الإطار بينت الدراسات أن مردود الاستثمار في تسيير تظلم الزبائن يتراوح من 15 % إلى 400 % ⁽¹²⁾ (TRAP).

يمكن حوصلة رد فعل الزبائن غير الراضين، وفقا لاعتبارات تظلماتهم حسب البيان التالي :



المصدر

DANIEL Ray : La satisfaction clients édition organisation, 2001. P53.

. وتعتبر هذه الدراسة عن أهمية القيام بتسيير حقيقي لتظلمات الزبائن وألا يقتصر الأمر كما هو سائد في كثير من الحالات في الوقت الراهن على مجرد مركز تجتمع فيه تظلمات الزبائن.

نستخلص من دراسة اتجاه العلاقة بين وفاء ورضا الزبائن في أغلب الأسواق أن المؤسسات التي سنقوى في المستقبل هي التي تعي ما يلي: " أن الزبائن المبتهجين (Enchantés) هم فقط الذين سيصبحون أوفياء " إلا أن انعكاس ذلك على القيمة - الزبون هو ما سيتم التعرض له في الفقرة الموالية.

4.2 . القيمة - الزبون و وفاء الزبون: (Valeur client et Fidélisation):

يعد الزبون وفيا عندما يحقق أقصى رضا (مبتهج) وهذا لا يأتي إلا بتحصيله لأقصى قيمة تتشئها له المؤسسة وبذلك وفاء الزبائن هو تأكيد لصحية المؤسسة في إنشائها للقيمة للزبون مقارنة مع المنافسين، و نذكر بناءا على ما سبق و لمفصلة العلاقة بين كل من الرضا والوفاء والقيمة - الزبون فإن الوفاء هو إنشاء القيمة للزبون التي تحقق له الابتهاج أي أقصى رضا، ويعد هذا الطرح رؤية متطورة في إنشاء القيمة للزبون فرضها التعامل مع زبون متعدد الأبعاد يرغب في أن يفهم في رغباته ويرشد في اختياراته ويعتمد في قراراته على منهج PIF (Partout, Immédiatement, Facile)، إذ يمكن القول وبكلمة واحدة أنه بالفعل زبون كثير التنقل (Client zappeur) وذلك يضيف عليه صفة زبون ضعيف الوفاء وقد ساعد على ذلك التطور التكنولوجي المذهل الحاصل في التقنيات الجديدة لوسائل الإعلام والاتصال وكذا التغيرات السريعة في المحيط الاقتصادي.

وقد أفضى كل ذلك إلى أن الحصول على زبون جديد مكلف جدا مقارنة مع الاحتفاظ بالزبون القديم وهذا ما أكده بعض المؤلفين في العديد من الدراسات ⁽¹³⁾ مبرزين بذلك أهمية المزايا المالية لإستراتيجية دفاعية للوفاء مقابل إستراتيجية هجومية للمنافسين فقد بين كل من (DAWKINS et F.REICHHELD): "أن الاحتفاظ بزبون قديم يكلف أقل من خمسة مرات الحصول على زبون جديد. كما يسمح برنامج الوفاء بتخفيض معدل ندم الزبائن بـ: 8% وتخفيض ردة الزبائن إلى 5% في العام مما يسمح بمضاعفة الأرباح" بل ذهب F.Reichheld إلى أبعد من ذلك في كتابه أثر الولاء (Effet de loyauté) فكتب: "تتزايد أرباح الزبائن الأوفياء مع الوقت، كما يفترض أن يمثل الزبائن الأوفياء أفضل المتكلمين عن مؤسسة وعليه وبانتحالهم لوظيفة المحاماة عن المؤسسة سيسمح ذلك بالحصول على زبائن جدد بتكلفة منخفضة" كما يضيف F.Reichheld في أعماله أن الزبون الوفي يتجه دائما إلى الشراء بمبالغ كبيرة وهو غير حساس لتغيرات الأسعار وبالتالي يصبح هذا الزبون رهن المؤسسة ويضع بذلك حواجز أمام دخول منافسين جدد، كما أكدت الملاحظات السابقة أعمال TARP (Technical Assistance Research Program) التي بينت أن الحصول على زبون جديد يكلف من أربعة إلى خمسة مرات أكبر من الاحتفاظ بزبون قديم

وبذلك فالوفاء يعد أمرا استراتيجيا أساسيا لسببين رئيسيين أولهما اقتصادي، ذلك أن جعل الزبون وفيما هو أقل تكلفة من الحصول على زبون جديد وثانيهما حماية الزبون الوفي لرأس مال علامة المؤسسة وقيمتها، ويمر عبره نداء وكنه المؤسسة إلى محيطها وهذا يتطلب توفر المؤسسة على كفاءة عالية في مجال الاتصال مع زبائنها الأوفياء والقدرة على إشراكهم في حمل قيمتها. ويعتبر الزبائن الأوفياء المرجعية التي تستمد منها المؤسسة قوتها في الانقاء بزبائن المستقبل. يرتبط مفتاح تحقيق الوفاء بإنشاء القيمة للزبون، ويرتبط مفتاح إنشاء القيمة للزبون بفهم فشل القيمة - الزبون كما أكد ذلك (F.Reichheld) ⁽¹⁴⁾ وبذلك يمكن القول أن للوفاء مهمتين: الأولى هي زيادة مدة حياة الزبون (Life Time) في علاقته بالمؤسسة، والثانية رفع رقم الأعمال المحقق معه وتحصيلا للمهمتين يتم تعظيم القيمة الزبون (Valeur - Client).

وقد أفضى ما سبق إلى بروز اتجاه فكري لوفاء الزبون أكثر شمولية أفرز منظور تسيير العلاقة مع الزبون (Customer Relation Management) بإنشاء قيمة للزبون وبالزبون أو بعبارة أدق ممارسة مدخل رأس مال - الزبون (Capital - Client) الذي يعتمد على منظورين: المنظور التسويقي (Vision Marketing) بالعمل على إيجاد علاقة مميزة بين العلامة (المؤسسة) والزبون، والمنظور التجاري (Vision Commerciale) بالقدرة على تنمية رقم الأعمال المتراكم لدى الزبون ليتمخض عن كل ذلك ولادة مدخل جديد: قيمة مدة حياة الزبون (Life- Time Value) والذي يقوم على تحليل القيمة الزبون (Value Client) على أساس مساهمته الحالية في ربحية المؤسسة وكذا على أساس إمكانات مساهمته المحتملة من أجل أفضل استخدام لموارد المؤسسة، وهذا يماثل توظيف التحليل بالمحفظة (Porte Feuille) في إنشاء القيمة للزبون حيث لكل زبون في منظور المؤسسة قيمة مقاسة بالهامش الذي تتحصل عليه منه، وعلى المؤسسة تنمية محفظتها حول الزبائن الأكثر مردودية اعتمادا على تسويق هادف ومشخص ممثلا في مدخل التسويق واحد لواحد (Marketing One To One) وتبعا لذلك توحى النتيجة الطبيعية لاعتماد مفهوم القيمة الزبون (Valeur-Client) ضمن مبدأ ما نجمتي بأن لا تستغل أية تجزئة من الزبائن إلا إذا كان الهامش المتحقق منها يساوي على الأقل

التكلفة الوحودية لبرنامج التسويق موضع التنفيذ، وتحصيلا يطفو بعد المردودية على القيمة- الزبون والمفاهيم المحاذية لها وهذا ما توضحه الفقرة الموالية.

II. أثر القيمة الزبون والمفاهيم المحاذية لها في تحقيق مردودية المؤسسة:

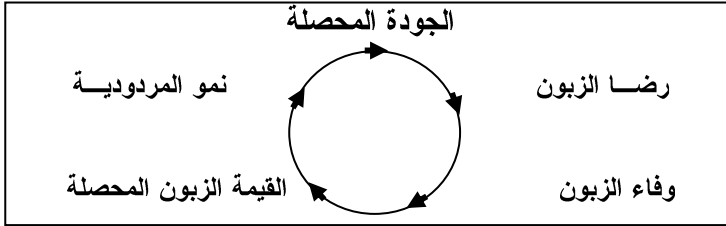
لقد أكدت قاعدة المعطيات لبرنامج (Profit impact of Marketing Stratégies) عن وجود ارتباط قوي بين مستوى مردودية المؤسسة وبعض الإستراتيجيات مثل الارتباط بين إستراتيجية حصة السوق أو الريادة (Position leader) ومستوى المردودية، و الارتباط بين القيمة المحصلة من الزبون التي تفوق المنافسين وارتفاع حصة السوق ومن ثم مستوى المردودية.

فرغم وجود عوامل نجاح كثيرة تساعد على ارتفاع حصة السوق مثل أداء البائعين، الإبداع التكنولوجي، نوعية التوزيع فقد بينت نتائج برنامج (Profit impact of Marketing Stratégies) ⁽¹⁵⁾ ارتباط حصة السوق قبل كل ذلك بالقيمة المحصلة من الزبون تفوق المنافسين أو بمعنى آخر ابتهاج الزبائن آخذين بعين الاعتبار تجربته في شراء منتج معين في سوق تنافسي مما ينعكس إيجابيا على ارتفاع البيع ومن ثم ارتفاع مستوى المردودية الناجمة عن ارتفاع القيمة - الزبون (Value Client) المحصلة مقارنة مع المنافسين وعموما فإن ارتفاع مردودية المؤسسة الناجم عن ارتفاع القيمة الزبون هو حصيلة العمل المزدوج التالي:

- * ارتفاع الأسعار النسبية بفضل أحسن قيمة محصلة من الزبون مقارنة مع المنافسين.
- * ارتفاع التكاليف النسبية بفعل حصة السوق نتيجة أفضل قيمة- زبون محصلة مقارنة مع المنافسين.

فضلا عن ذلك فقد أوضح برنامج (P.I.M.S) الانعكاس الإيجابي لارتفاع حصة المؤسسة في السوق بفعل ارتفاع القيمة- الزبون المحصلة على استثماراتها بأكثر من ست مرات في المتوسط بالنسبة لمؤسسة من نفس القطاع لا تتوفر على هذه الميزات. كما تبين من دراسة العلاقة بين القيمة- الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة أن ارتفاع الجودة المحصلة من الزبون لها أثر غير مباشر على مردودية المؤسسة من خلال

ارتفاع رضا الزبائن وابتهاجهم الذي ينعكس إيجابيا على ارتفاع وفائهم ومن ثم القيمة- الزبون كما يوضح ذلك البيان التالي :



المصدر:

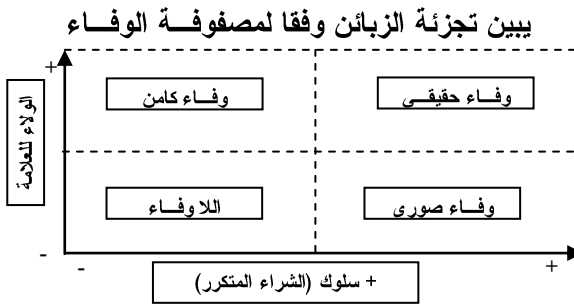
DANIEL Ray : La satisfaction clients édition organisation, 2001. P 10.

وإذا كان من السهل تصور إمكانية رضا الزبون من خلال الجودة المحصلة فإنه من الأسير قبول العلاقة المباشرة الجدلية بين نمو القيمة- الزبون المحصلة وارتفاع مردودية المؤسسة، لأن المؤسسة التي ترتفع مردوديتها بإمكانها الاستثمار أكثر في مجال القيمة - الزبون المحصلة كالجودة والخدمات. رغم ذلك فإن هذا لا ينفي وجود علاقة مباشرة وموازية لا تقل أهمية عن سابقتها بين الوفاء والمردودية، ويعود الاهتمام والتركيز على هذه العلاقة إلى شدة المنافسة التي تضعف قدرة المؤسسة في الحصول على زبائن جدد كما يعود إلى نضج الزبون الأمر الذي يضعف الاحتفاظ بالزبائن القداماء فضلا عن ذلك فإن اعتماد برنامج للوفاء مرهون بما يحققه من مردود مقابل ما يتحملة من تكاليف أي أنه يقوم على مبدأ المردودية فمثلا هل من اللائق رفع قيمة سلة الزبون بـ 10 % بوسائل تخفض المردودية بـ 20 %؟ بل ألا يعد هذا خروجا عن المألوف؟ أو بالأحرى أمن الأهمية بما كان العمل على تحقيق وفاء الزبون بأي ثمن؟ مقابل مردود بخس في سوق ضعيف الأهمية. بل أليس من العقلنة والأجدر رشدا أن نترك لجودة المنتج وعلامته تحريك عملية الشراء لدى الزبون؟ بدل اعتماد برامج للوفاء.

ذلك أن الاستثمار في مجال إستراتيجية الوفاء يمنح المؤسسة إمكانية الدفاع عن مردوديتها بأسلحة داعمة أخرى فضلا عن جودة المنتج وسعره.... وقد عبر عن ذلك (Stephen Craff) ⁽¹⁶⁾ بقوله أن الزبائن الأوفياء حقيقة ليسوا حساسين بالنسبة للسعر ولا يرتدوا عندما ينخفض سعر المنافس.

فضلا عن ذلك فإن التسويق المعتمد لإستراتيجية وفاء الزبون هو قبل كل شيء تسويق زبون، ولا يلخص القيمة- الزبون في مجرد بيع منتج معين في وقت معين بل يتجاوز ذلك ليشمل مجموع الفرص التي يمكن تحقيقها مع الزبون بمرور الوقت أو بالأحرى إدماج مفهوم القيمة الحالية الصافية (Valeur actuelle nette) ضمن مدخل قيمة وقت الحياة (Life Time Value) وهذا يعني أنه يجب التركيز والاحتفاظ بأفضل الزبائن أي أولئك الأكثر إنفاقا وانتظاما وجدية في ولائهم للمؤسسة (العلامة) أو بالأحرى أولئك الذين يساهمون أكثر في مردودية المؤسسة وهذا يفرض تجزئة الزبائن بشكل كامل وبدقة لتصبح برامج الوفاء مجدية أكثر في الإعداد والتنفيذ وهذا لا يكون إلا بتجاوز الاعتقاد السائد بأن الوفاء يتحدد بسلوك الزبون في الشراء إلى ضرورة مراعاة موقفه وولائه للعلامة (المؤسسة) وبناء عليه يتم تجزئة الزبائن طبقا لعناصر الوفاء وفقا للشكل البياني التالي:

الشكل (رقم- 04)



المصدر:

DANIEL Ray : La satisfaction clients édition organisation, 2001. P 12.

يستنتج من الشكل السابق أن أي تخفيض للسعر لأجل الشراء في المستقبل لا يوجد له أي أثر إيجابي يستحق الذكر على سلوك الزبون الوفي لعلامته. وعليه لا يوجد أدنى شك في المساهمة الإيجابية والفعالة للزبون الوفي الموالي (المرتبط) لعلامته في تعظيم ربحية المؤسسة لعدة أسباب نذكر منها مايلي:

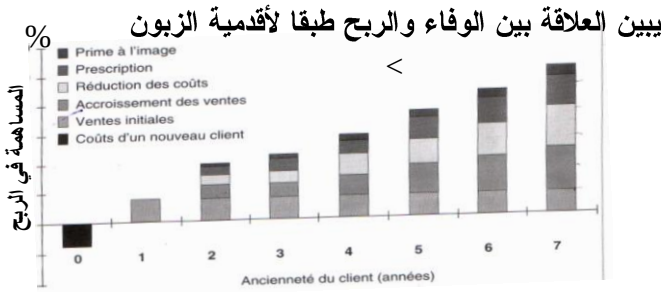
- * تخفيض تكاليف الحصول على الزبون.
- * تخفيض تكاليف التسير لأن الزبون الوفي أحسن دراية بالمؤسسة.
- * ارتفاع الآثار الإيجابية لتزكية العلامة.

* ارتفاع رقم الأعمال للزبون الواحد.

قدم Frédéric F.Reichheld⁽¹⁷⁾ في كتابه أثر الولاء (L'effet loyauté)

بناء على دراسات قام بها مكتب Bain et co كمدخل مرشد وعملي يعزز نتائج برنامج P.I.M.S فيما يتعلق بإعداد علاقة رقمية بين الوفاء والربح مأخوذة على أساس متوسط مختلف القطاعات أعده أو حسبه (Reichheld F.) طبقا لأقدمية الزبون وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (رقم - 05)



المصدر:

DANIEL Ray : La satisfaction clients édition organisation, 2001. P 14.

نستخلص من الشكل (رقم-05) نتيجتين هامتين هما:

- المردودية مع الزبون الوفي (الزبون القديم) تفوق المردودية مع الزبون الجديد بست إلى ثماني مرات في المتوسط خلال سبعة سنوات.
- فضلا عن الربح الأساسي المرتبط بكل صفقة تؤديها المؤسسة (توجد أسفل كل عمود المبيعات الأولية) هناك أربعة عوامل تتضافر فيما بينها لرفع الربح المتحقق مع الزبون الوفي هي:

- زيادة المبيعات: يتجه إنفاق الزبون الوفي إلى الارتفاع باضطراد مع مرور الزمن، فمثلا يشتري الزبون الوفي أكثر من الزبون الجديد بثمان مرات في المتوسط في قطاع التأمين وبضرب هذا العدد في ثلاثة خلال خمس سنوات في قطاع السيارات.
- تخفيض التكاليف: يؤدي تعاون المؤسسة الدائم مع زبونها إلى المعرفة الدقيقة لعاداته واحتياجاته الخاصة، مما يخفض من تكاليفها الداخلية بإنجازها المباشر لكل ما يرغب فيه الزبون بدون أي خطأ وبالتالي تعظيم إنتاجيتها.

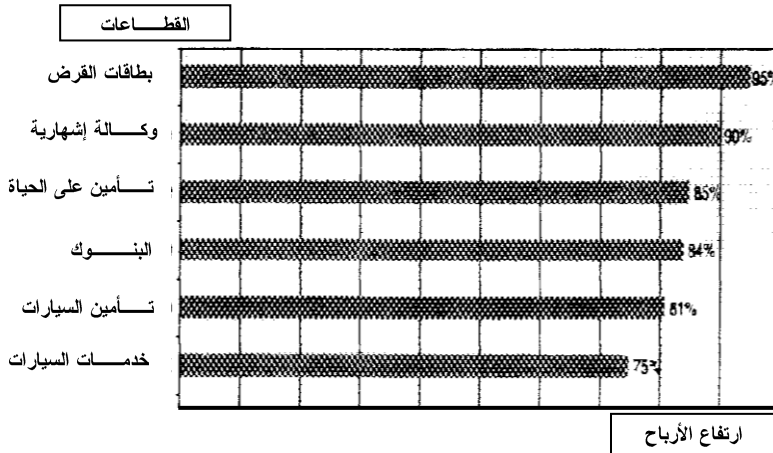
- علاوة العلامة: لقد تبين أن الزبون الوفي أقل حساسية للسعر من الزبون الجديد فضلا عن ذلك فالزبون الوفي للعلامة مستعد لدفع ثمن أعلى ولاء لها.

- الحق المكتسب: عند ما يكون الزبون وفيا فإنه يتكلم لمن حوله أكثر من الزبون العادي وقد عززت ذلك نتائج برنامج (T.R.A.P) والتي مفادها أن الزبون المبتهج أو الزبون الوفي يكتسب حق الكلام أو التبليغ ثلاث مرات بل حتى خمس مرات فأكثر للأشخاص الذين حوله من الزبون العادي وبالتأكيد لا يوجد من هو أكثر مصداقية من الزبون الوفي. وبذلك فإن المبيعات أو الأرباح المحققة في ظل ممارسات الحق المكتسب للزبون الوفي يمكن أن ننسب له جزءا منها.

فضلا عن ذلك فقد بينت المقالة الشهيرة⁽¹⁸⁾ لكل من (E.Sasser et F.Reichheld) حصول زيادة في الربح المتوسط بين 90% إلى 95% بفعل ارتفاع معدل الوفاء بـ5% طبقا لقطاعات مختلفة وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

الشكل (رقم - 06)

يبين أثر ارتفاع معدل الوفاء بـ 5% على الربح



المصدر:

DANIEL Ray : La satisfaction clients édition organisation,2001. P 12.

يستنتج من الشكل السابق أهمية الوفاء في بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون تسمح بتغطية تكاليف تحصيله بمراكمة الأرباح بعد ذلك، وهذا يستدعي إنهاء فكرة اعتبار الزبون

مجرد عبء لا بد منه ليعاد النظر إليه على أنه الأصل الحقيقي في كل المؤسسة. وعليه يعتبر الوفاء مؤشرا لإنشاء المؤسسة قيمة لزبائنها فهو إذن المؤشر الثمين لتقدير تنافسية المؤسسة. بعد هذا العرض يتفق الجميع على وجود أثر بالغ للوفاء على مردودية المؤسسة. وعليه فتفسيرنا الوحيد للتقاعس المسجل في هذا المجال وارتفاع معدلات الإخفاق فيه هو بكل بساطة نتيجة إهمال قياسه، بل والأخطر من ذلك كون المؤسسات لا تميز بين الزبائن الأوفياء وبقية الزبائن، وإن كانت تضع تقنيات متطورة لتقييم الأصول بها فإنها لا تهتم بتثمين زبائنها ولا حتى قياس أثر وفائهم.

فضلا عن ذلك لا تميز أنظمة المحاسبة بين الأرباح التي يولدها الزبائن الأوفياء وتلك المترتبة على الزبائن الجدد كما لا تميز بين التكاليف المعتمدة للحصول على زبائن جدد التي تعد استثمارا وبين تكاليف الوفاء التي تعد استغلالا، ونحصل ذلك بالقول كل مالا يمكن قياسه يصعب تحسينه.

نختم كل ما سبق بمقولة شهيرة لـ: ROGEIS et PEPPERS⁽¹⁹⁾ في كتابهم واحد- واحد (One to One) "من الأفضل التركيز على زبون واحد والسعي لبيع أكبر عدد ممكن من المنتجات له بدل الاهتمام والتركيز على منتج واحد والسعي لبيع أكبر حجم أو كمية ممكنة منه ". وقد أفضى كل ذلك إلى إعطاء أولوية واهتمام أكبر للعلاقة مع الزبون بدل المنتج نفسه على اعتبار أن تسيير هذه العلاقة يهدف إلى زيادة رضا الزبون بتلبية احتياجاته بسرعة وفي كل زمان ومكان وأفضل من المنافسين. ونظرا للتكاليف المترتبة على تحقيق هذا الهدف يجب أن يقابل ذلك توفير في مردودية المؤسسة مما يسمح بتحقيق توازن بين الزبون والمؤسسة باستفادة كل الأطراف وهو التحدي الذي يواجه المؤسسة في تحقيق علاقة مثلى بينها وبين زبائنها وهذا لا يتم إلا بمنظور إنشاء القيمة بواسطة الزبون وللزبون أو بالأحرى منظور التقارب الضمني بين الإستراتيجية وبين المالية في إنشاء المؤسسة للقيمة.

الهوامش:

1. Jean Brilman : les meilleures pratiques de management (au cœur de la performance) troisième édition, édition organisation , 2001, p. 91.
2. Octave Joking- Nguéna, Jean lux Arregle, yves Dd rengé, Wolfgang Lilage : introduction au management de la valeur, Edition Dunod , 2001.p76
3. Octave Joking- Nguéna, Jean lux Arregle, yves Dd rengé, Wolfgang Lilage : Introduction au management de la valeur.opcit . P 34.
4. Octave Joking- Nguéna, Jean lux Arregle, yves Dd rengé, Wolfgang Lilage : Introduction au management de la valeur.opcit . P 35.
5. Bernard Diridollou, CHARLES Vincent : Le client au cœur de l'organisation, P67.
6. René le fébure. Gilles ventuxi : Ralation client, Groupes Eyrolles, 2004, (doc : Internet).p.56
7. Octave Joking- Nguéna, Jean lux Arregle, yves Dd rengé, Wolfgang Lilage : Introduction au management de la valeur.opcit . P 39.
8. Jean-Marc Lehu : La Fidélisation Client, Edition Organisation , 1999, P.78.
9. Le Paradoxe de la Fidélisation, ensemble d'articles sur la fidélisation : [http:// www.abc.net](http://www.abc.net) marketing. Com/zubrique), 2005, P.1.
10. Opcit, P.3.
11. Daniel Ray : La satisfaction clients, Edition organisation, 2001, P.20.
12. Opcit, P 37.
13. Opcit, P53.
14. Le paradoxe de la fidélisation, Opcit. P2.
15. Jean Brilman : Les meilleurs pratique au management, Opcit, P.105.
16. Pierre Alard, Dahied Dirringer : La stratégie de Ralation client, Edition Dunod, 2000, p.95.
17. Daniel Ray : La Stratification clients, Opcit, p 9.
18. René le fubure, Opcit, P.148.
19. Frederick F Reicheld : Les effets de la Fidélisation sur le profil, Dunod, 1996, p143.