

نطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في شركات الهاتف النقال في الجزائر مدخل قاعدة الزبائن

الإرسال: 2017/03/05

القبول: 2017/07/23

النشر: 2017/12/31

د. عز الدين عمران

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة سطيف 1 - الجزائر

Abstract:

This research focuses on a vital and new subject which is the application of customer relationship management, particularly where the different companies are seeking to enhance their competitive advantages among a saturated environment from the huge quantity of products, moreover the customer becomes the master, who decides himself how to meet his desires. Therefore, they try to establish long-profitable relationships with him, through the allocation of a special administration that its primary objective is how to catch his loyalty to the products and services for a long term, and it is implemented by repeated and arranged purchasing habits during his stay with the organization.

This study aimed to highlight the extent of CRM implementation in the Algerian mobile sector companies, by attempting to judge the customers base evolution for each company throughout the recent years. The most important result is that the well application of CRM in the mobile sector requires Taking into consideration the different dimensions with a focus on the loyalty's dimension, where the whole programs should aim to build profitable and last relationships with the key customers.

Keywords: CRM, loyalty, New Technologies.

الملخص:

يهتم البحث بموضوع حيوي وحديث يتمثل في تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون، في ظل سعي مختلف المؤسسات إلى تعزيز مزاياها التنافسية في محيط متشبع بالمنتجات، وأضحى فيه الزبون سيدا تلبى رغباته وفق ما يراه هو نفسه مناسبة، فأصبحت المؤسسات تبحث عن كيفية بناء علاقات طويلة ومربحة معه، من خلال تخصيص إدارة خاصة لذلك يكون هدفها الأساسي جعله وفيا لمنتجات وخدمات المؤسسة لمدة طويلة، ويظهر ذلك من خلال تكرار العادات الشرائية وتنظيم مواقيتها خلال فترة بقائه مع المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في شركات الهاتف النقال في الجزائر من خلال محاولة الحكم على ذلك بتطور قاعدة الزبائن لكل شركة في السنوات الأخيرة. وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن التطبيق الجيد لإدارة العلاقة مع الزبون في قطاع الهاتف النقال يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المختلفة مع التركيز على بعد الولاء، حيث يجب أن تكون كل برامج إدارة العلاقة مع الزبون في القطاع هدفها بناء علاقات مربحة ومستدامة مع الزبائن المهمين، الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الزبون، الولاء، التكنولوجيات الحديثة.

تمهيد:

يعرف العالم اليوم تغييرات متسارعة أحدثتها ثورة المعلومات، وتم الانتقال من اقتصاد السوق إلى الاقتصاد الرقمي، حيث ظهرت خدمات جديدة تعتمد على الاستخدام الموسع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال. ولأن العصر هو عصر التوجه بالزبون بسبب تضاعف القدرات الإنتاجية أصبح لزاما على هذه المؤسسات أن تعطي هذا الزبون الأهمية الأكبر من بداية البحث عنه إلى غاية كسب ولائه.

شهدت بداية التسعينيات من القرن الماضي اعتماد المؤسسات الاقتصادية العالمية لفلسفة جديدة وهي إدارة علاقة مع الزبون، والتي تعني عمليا مجموعة الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المؤسسة من بداية البحث عن الزبون إلى غاية تحقيق رضاه وولائه. ثم أخذت هذه الفلسفة في التطور بتطور الوسائل الكفيلة بالقيام بها، وقد شملت مختلف القطاعات من بينها قطاع الهاتف النقال، حيث استمد من هذه الفلسفة مختلف المبادئ وطور الأساليب المستخدمة فيها لأنه يعتمد على الاستخدام الموسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولأنه قطاع يعتمد على المنافسة الواسعة كان لا بد من الاهتمام أكثر فأكثر بالزبون ورضاه.

يعتبر تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون قضية هامة مطروحة على مستوى المؤسسات، وخصوصا بازدياد أهمية الزبون الذي أصبح سيّدا، وهو نقطة الانطلاق في أي عملية تسيير، ولهذا أصبح لزاما على كل مؤسسة أن تقارن نفسها بمنافسيها من ناحية تهيئة الأرضية لأن يكون الزبون راضيا، وبالتالي يمكن دفعه نحو أن يكون وفيًا لمنتجات وخدمات المؤسسة. ومن جهة أخرى من المهم جدا معرفة الوسائل الكفيلة بالوصول إلى أفضل تطبيق لإدارة العلاقة مع الزبون وفي مقدمتها التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

أهمية البحث:

يعتبر الاهتمام بإدارة العلاقة مع الزبون في شركات الهاتف النقال في الجزائر (MOBILIS, DJEZZY) و (OOREDOO) حديثا حداثا القطاع نفسه، حيث تتجه الشركات المتعاملة حاليا أكثر فأكثر نحو زيادة التنافس على اكتساب زبائن جدد، وذلك على أساس أن القطاع حاليا متشبع، وبالاتجاه نحو اعتماد مشروع الجيل الثالث، إذ برزت فرصة أخرى لتقديم خدمات أفضل ودعم قاعدة الزبائن، وبالتالي من المهم جدا القيام بتقييم سيروية تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون، من خلال زاوية قاعدة الزبائن المكونة، ثم العمل على بناء نظرة جديدة للمستقبل.

إشكالية البحث :

انطلاقا مما سبق تبرز إشكالية هذا البحث كما يلي:

كيف تباين تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في شركات الهاتف النقال في الجزائر ؟

من التساؤل الرئيسي يمكن طرح السؤالين الفرعيين التاليين:

1. ما هي الجهود المبذولة لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في شركات الهاتف النقال في الجزائر؟
 2. ما هي التوجهات المستقبلية لكل شركة في ظل تكنولوجيا الجيل الثالث؟
- فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية يمكن وضع الفرضيات التالية:

1. هناك تقارب في الجهد المبذول من قبل كل شركة لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون.
2. النتائج المحققة فيما يخص قاعدة الزبائن المكونة من طرف كل شركة مردها كلية إلى الإدارة الفعالة للعلاقة مع الزبون.
3. تتجه الشركات الثلاث مستقبلا للمحافظة على نفس المكانة التي تحتلها في السوق.

المحور الأول: التعريف بإدارة العلاقة مع الزبون Customer relationship management

تعتبر فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون مفهوما حديثا دخل إلى أدبيات الأعمال في التسعينيات من القرن الماضي، ومن خلال هذا المحور سنحاول التعريف به وبمكوناته المختلفة:

أولا: تعريف إدارة العلاقة مع الزبون.

عرفت إدارة العلاقة مع الزبون عدة تعريفات آخذة بعين الاعتبار عدة مداخل، وسنذكر منها ما يلي:

وفقا لمدخل التوجه بالزبون تعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بالبحث عن الكيفيات المثلى لاكتساب الزبون خدمته والبحث عن تحقيق ولاءه واستمراره في التعامل مع المؤسسة، ومن خلال هذا المدخل تكون المؤسسة مطالبة بالجعل من إدارة العلاقة مع الزبون ثقافة مؤسسية وأن تقوم باستغلال جميع الإمكانيات التي يمكن أن تحقق الهدف ومن بينها التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال¹.

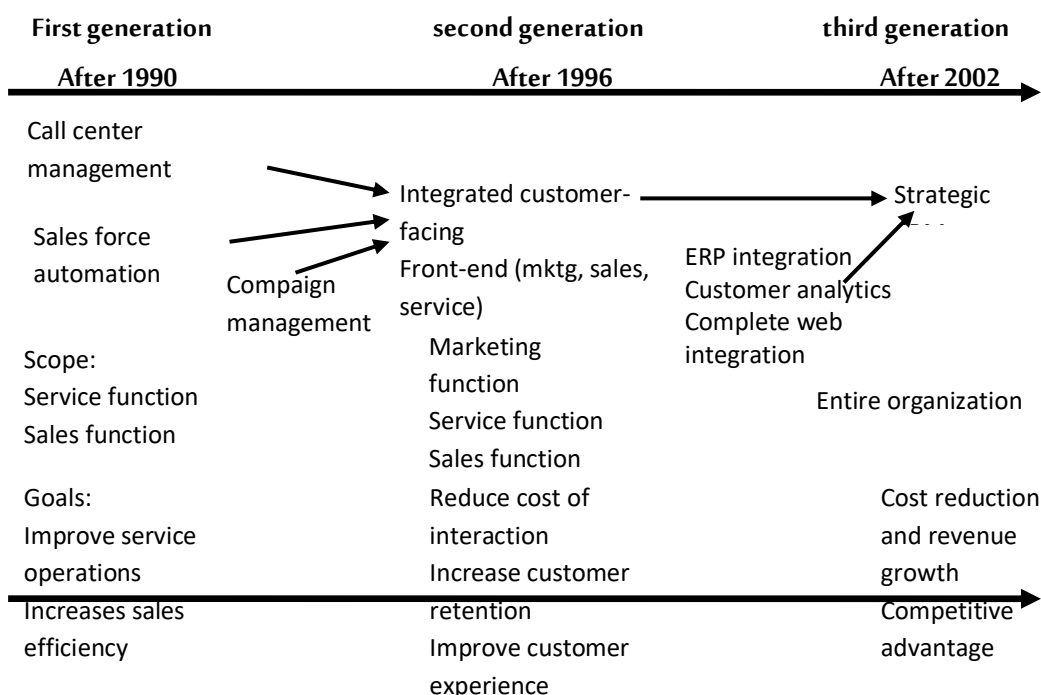
وانطلاقا من المدخل الاستراتيجي تصبح إدارة العلاقة مع الزبون بمثابة عملية بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال تجزئة الزبائن وتسخير إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية لتحقيق هذا الهدف. كما يتم هنا تركيز العملية التيسيرية على خلق القيمة للزبون والمؤسسة؛ بمعنى إدخال الزبون إلى قلب المؤسسة².

تعد استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون حديثة العهد في التبنّي من طرف المؤسسات حيث يعود ذلك إلى بداية التسعينيات من القرن الماضي، وذلك في إطار التسويق العلائقي، عن طريق إنشاء علاقة مستقلة مع كل زبون³. وتطور فيما بعد هذا المصطلح ليعني بالاستخدام الموسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في أنشطة التسويق المختلفة، وخاصة بعدما أنشأ Tom Siebel برنامجا المعروف باسم Siebel

System Inc⁴، وذلك سنة 1993، ثم تواصل هذا التطور حتى أصبح متداولاً في الأوساط أن اسم إدارة العلاقة مع الزبون مرتبط تماماً بتطبيق التكنولوجيا في المجال تحت اسم E-CRM. ثانياً: تطورات إدارة العلاقة مع الزبون.

عرفت إدارة العلاقة مع الزبون تطورات عديدة على مستوى مختلف المؤسسات يمكن إيجازها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: التطور التاريخي لإدارة العلاقة مع الزبون.



المصدر: في كومان وويرنر ريناتز، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، إدارة العلاقة مع العميل، مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 71.

من خلال الشكل أعلاه يمكن تلخيص المراحل التي مرت بها إدارة العلاقة مع الزبون باعتماد الجيل الأول خدمة الزبون ووظيفة كبقية الوظائف تؤدي بطريقة روتينية، وبدأت تظهر في هذه المرحلة خدمات ما بعد البيع عن طريق مكاتب المساعدة ومراكز الاتصال. أما في الجيل الثاني فقد تجسدت مكاتب الواجهة الأمامية Front office، وظهرت العديد من التكنولوجيات المستخدمة في خدمة الزبائن. أما الجيل الثالث فقد تم التركيز على تحويل إدارة العلاقة مع الزبون إلى المستوى الاستراتيجي من خلال طفو نظرية الولاء

إلى السطح، وتأكدت المؤسسات أن العلاقات المبنية على استخدام التقنية غير كافية للتعامل مع الحالات المختلفة للزبائن.

إن بناء إدارة استراتيجية للعلاقة مع الزبائن ينبغي على ركيزتين أساسيتين هما⁵:

- تبادل القيم: يجب أن يقتنع الزبون بأن ما يحققه من المؤسسة مساو أو قريب مما يدفعه؛
- تجزئة السوق: من أجل رفع مستويات المردودية.

ثالثا: سيروية تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون CRM implementation process

تتجسد في الأنشطة الممتدة من بداية البحث عن الزبون إلى غاية تحقيق وفائه للمؤسسة، وباختصار يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- المتطلبات الأساسية قبل الانطلاق في المشروع: من أجل أن تتمكن المؤسسة من جعل إدارة العلاقة مع الزبون حقيقة واقعة عليها أن تحقق بعض المتطلبات الأساسية التي هي كما يلي:
 - اتخاذ قرار استراتيجي يتعلق بالرسالة المطلوبة من تبني نظام إدارة العلاقة مع الزبون، وما هي التحسينات والتغييرات التي ينبغي أن تحدثها في سيروية أعمال المؤسسة؟
 - اختيار مدير المشروع الذي يدمج معه تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما يضاف له المشرفون على خدمات الزبائن ورجال البيع، لأن أثر المشروع سيكون بصورة خاصة في جهة الزبون؛
 - ضمان الدعم التنفيذي من قبل الوظائف الأخرى وكذا دعم الإدارة العليا؛
 - اختيار شريك التطبيق والذي يكون عادة مكتب دراسات؛
 - تحديد المعايير الأساسية التي تقيس مدى نجاح المشروع؛
 - اختيار النهج التدريجي، بحيث يتم تحقيق النجاح في المدى الطويل عبر تحقيق مجموعة نجاحات قصيرة المدى.

- 2- معرفة الزبون: ترتبط هذه الوظيفة أولا بمعرفة الأماكن والأزمنة التي يوجد فيها زبائن من أجل تقديم الخدمات لهم، كما تتعمق إلى معرفة خصائص الزبون المكتشف (شخصيته، ميولاته ورغباته، مدى وفائه لمؤسسات أخرى...) ⁶. وفي هذا المجال تبرز الأهمية الكبيرة لأنظمة المعلومات التسويقية، في جمع المعلومات حول هؤلاء الزبائن عن طريق القيام بدراسات السوق الاستكشافية. كما يجب التذكير أيضا بمكانة أنظمة إدارة قواعد البيانات، وخصوصا لغة الاستعلامات التي تمكن من الوصول إلى نتائج جد دقيقة ⁷. وتمكن قواعد البيانات Database⁸ من معرفة تفاصيل دقيقة حول كل زبون، وبالتالي إمكانية تطبيق التسويق واحد لواحد one to one، ولقد أتاحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال الكثير من إمكانيات التخزين والمعالجة والاستعلام عن البيانات بأسهل صورة ممكنة. ويتمثل الدور الرئيسي لقواعد البيانات في تحقيق الأهداف التحليلية المتمثلة في: التلخيص، التنبؤ والتجزئة ⁹.

3- الاستماع للزبون: للقيام بعملية الاستماع تحتاج المؤسسة إلى أن تقوم المؤسسة بتجزئة زبائنها بناء على قواعد البيانات المتوفرة لديها، وذلك اعتبارا من أن هؤلاء الزبائن يمثلون قيمة مختلفة بالنسبة للمؤسسة، وانطلاقا من أسلوب 20-80، فإن هذه القاعدة تقول أن الزبائن الذين يحققون 20% من الإيرادات يستحوذون على 80% من التكاليف التجارية. وقد تأخذ تجزئة الزبائن عدة طرق منها طريقة السلالت paniers، حيث يتم تقسيم الزبائن حسب الأهمية إلى سلالت كبيرة، متوسطة وصغيرة¹⁰.

على المؤسسة عندما تستمع لزبائنها أن تقوم بمجموعة إجراءات تعقب عملية الاستماع تلخص تنفيذ ردة الفعل Feed-Back المقدمة من طرف الزبائن. وأن يكون في هذا الجانب رغبة وسرعة من طرف المؤسسة¹¹.

قد تكون عملية الاستماع متعلقة بشكوى قدمها الزبون، وبالتالي يجب أن تكون هناك دقة أكبر في التعامل مع المشكلة¹².

4- خدمة الزبون: تتعلق بمتابعة درجة تحقيق رغبات الزبائن من بداية تقديم المنتجات إلى خدمات ما بعد البيع، فهي عملية ترتبط بخلق الطلب ورفع درجات الولاء. ويعد تقديم الخدمة سبيلا لرفع قيمة المنتج. فقد يتم محاكاة المنتج لكن يصعب محاكاة طريقة تقديمه ومتابعته، قبل أثناء وبعد المعاملة¹³.

يتم التركيز هنا بصورة خاصة على خدمات ما بعد البيع، فهي ترتبط بمنافع إضافية يتم تقديمها للزبون، ويصعب التحكم فيها باعتبارها تتعلق بتكاليف إضافية من جهة، وبعدم تحقيق الأهداف المنوطة بها من جهة أخرى، حتى ولو تم تكليف مراكز متخصصة بالقيام بها.

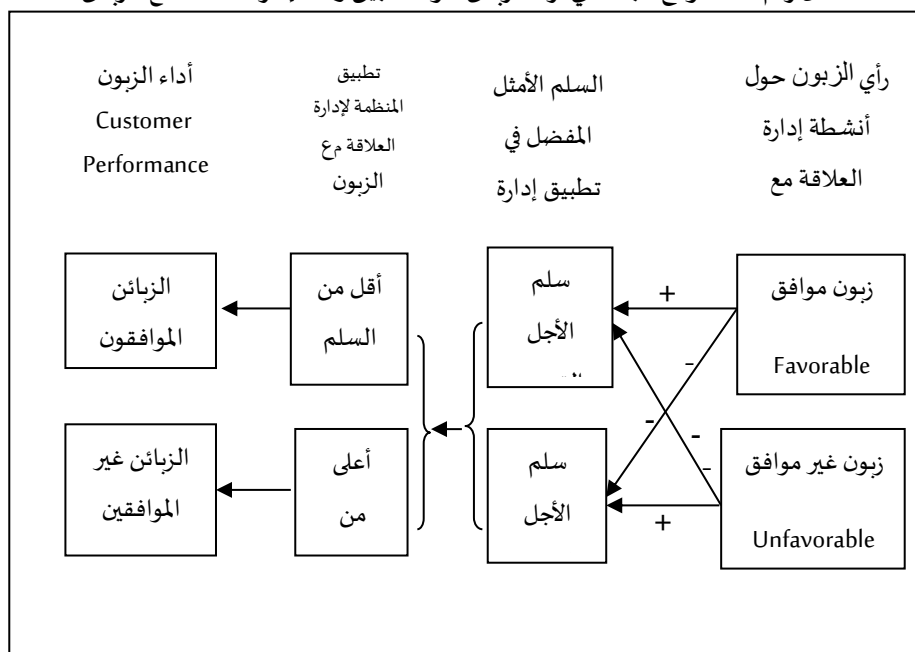
5- متابعة معدلات الرضا والوفاء Satisfaction and Loyalty:

تتم متابعة معدلات الرضا عن طريق استقصاءات الرأي، التي تتعلق بهدفين اثنين هما: التعرف على رغبات وتوقعات العميل من خلال الرأي في المنتج، ثم بناء الاستراتيجيات المستقبلية المتعلقة بالرضا¹⁴. وتستخدم عدة مؤشرات في معرفة درجة وفاء الزبون، ومنها: نسبة الزبائن الذين تتمكن المؤسسة من المحافظة عليهم كل سنة، عدد الطلبيات ومتوسطات المبالغ لمختلف الطلبيات.

تمر عملية الوفاء بدورة شبيهة بدورة حياة المنتج، وفق المراحل التالية: إنشاء العلاقة، توسع العلاقة (ميلاد الوفاء)، تشبع العلاقة وتدهور العلاقة¹⁵.

تتمثل مهمة إدارة العلاقة مع الزبون في إطالة مرحلة تشبع العلاقة من خلال تبني مشاريع التحسين المستمر، حيث يكون الزبون طرفا مهما في المشروع عندما يبين رأيه حول مدى تطبيق إدارة العلاقة معه، وقد وضع الباحثون: Molan Kim, Jeong Eun Park, Allan J. Dubinsky and Seoil Chai نموذج لقياس مدى تجسيد إدارة العلاقة مع الزبون، والذي يمكن أن يستفيد منه كل الذين يتوجهون بالزبون، هذا النموذج موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: نموذج البحث في آراء الزبائن حول تطبيق وأداء إدارة العلاقة مع الزبائن.



Source: Molan Kim and Others, **Frequency of CRM implementation activities: a customer-centric view**, Journal of services marketing (Emerald), USA, Volume 26, number 2, 2012, P.87.¹⁶

هذا النموذج الوارد في الشكل تم اعتماده كمجموعة فرضيات من قبل الباحثين المذكورين أعلاه، في دراسة تمت على قاعدة زبائن بنكين في كوريا الجنوبية، إذ أكدوا على أن الزبون الموافق على الأنشطة يفضل المشاريع قصيرة الأجل وعندما يكون تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون أقل من المتوقع فيوجد احتمال كبير لبقائه مع المؤسسة، والعكس بالنسبة للزبون غير الموافق. ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة أنه عندما يكون هناك عدم تجانس بين تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن وآراء الزبائن حول كفاءتها فإن هذا يقود إلى انخفاض معدلات استمرار العلاقة مع المؤسسة، حتى وإن كان التطبيق يفوق التوقعات، وهو ما يبين أهمية معرفة ما يريده الزبون من المؤسسة، وهذا ما يتطلب بحثاً أكبر في الجوانب النفسية له والعمل على تكوين ثقافة واسعة تساعد في ذلك.¹⁷

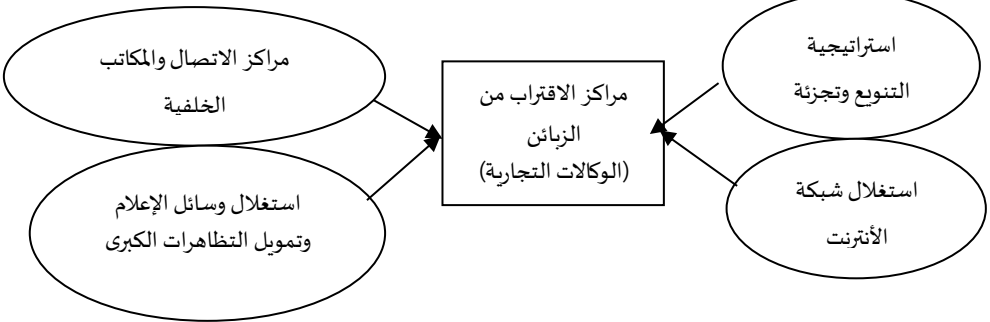
المحور الثاني: سيروية تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في قطاع الهاتف النقال في الجزائر

من الناحية النظرية أولت الشركات الثلاث (DJEZZY, MOBILIS, OOREDOO) اهتماماً بالغاً بإدارة العلاقة مع الزبائن خاصة في ظل وجودها في محيط تنافسي، فقسمت زبائنهم إلى ثلاثة مجموعات رئيسيتين: الأفراد والمؤسسات، وهي في رسالتها تركز على الجمهور العام نظراً للقاعدة الكبيرة من الزبائن

الموجودة فيه. كما يمكن أن يضاف لها طبيعة المستهلك الجزائري الذي هو في الغالب مدمن على استهلاك خدمة الهاتف النقال.

من أجل أن تتمكن الشركات الثلاث من القيام جيدا بالأنشطة المذكورة سابقا ومن أجل أن تدخل إدارة العلاقة مع الزبائن كاستراتيجية جديدة في عالم أعمالها أوجدت مجموعة من الحلول، وكانت كلها مركزة حول مراكز الاقتراب من الزبائن وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: الحلول المطبقة من طرف شركات الهاتف النقال لإدارة العلاقة مع الزبائن



المصدر: من إعداد الباحث.

1. مراكز الاقتراب من الزبائن: في إطار بحثها عن التقرب أكثر من زبائنها قامت شركة MOBILIS بخلق مراكز للاتصال المباشر مع زبائنها بخلق وكالات تجارية على مستوى 48 ولاية، وقد قدر عدد هذه الوكالات في نهاية سنة 2013 بـ 140 وكالة تجارية تابعة لـ 8 إدارات جهوية¹⁸، تتولى هذه الوكالات التعامل المباشر مع أصناف الزبائن الذين قامت الشركة بتجزئتهم. وعلى غرار شركة MOBILIS فإن شركة DJEZZY حاولت هي الأخرى أن تقترب أكثر من زبائنها، فقامت بإنشاء وكالات تجارية عبر كامل التراب الوطني وقد قدر عددها بـ 88 وكالة¹⁹ وتقوم هذه الوكالات بنفس الوظائف التي تقوم بها نظيرتها في شركة MOBILIS. واتخذت شركة OOREDOO على غرار نظيرتها مجموعة إجراءات بغرض اكتساب أكبر قدر ممكن من الزبائن، والعمل على المحافظة على ما لديها منهم، خاصة وأنها دخلت متأخرة إلى السوق الجزائري مقارنة بنظيرتها، حيث بدأت العمل فعليا في سنة 2005، ولقد عانت في بداية نشاطها من مشكل التغطية الذي كان يمثل هاجسا حقيقيا. وقد قامت أيضا باتباع استراتيجية الاقتراب من الزبائن، فقامت بإنشاء 107 وكالة تجارية عبر كامل التراب الوطني بغرض الاستماع لانشغالات الزبائن وتقديم الخدمات بصورة مباشرة لهم، سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المؤسسات²⁰.

2. استراتيجية التنوع وتجزئة الزبائن: بغرض تصنيف الزبائن قامت الشركات بتقسيم زبائنها إلى شركات وأفراد، وقامت بتقسيم الأفراد إلى زبائن الدفع المسبق وزبائن الدفع البعدي، ثم قامت بتخصيص خدمات لكل صنف بحسب طبيعته. يقوم مستشار الزبائن باستقبال الزبون ومتابعة مشكلته إلى غاية

حلها نهائيا. وقد عرضت كل شركة تركيبة مختلفة من المنتجات والخدمات حيث قدر عدد الخدمات المعروضة في شركة DJEZZY مثلا بحوالي 40 خدمة للأفراد و20 للمؤسسات.

أ. خدمات الدفع البعدي: يقوم مستشار الزائن بالتحكم في مجموعة من الخدمات المتاحة للزبون بواسطة برنامج خاص، حيث يمكنه توقيفها أو إطلاقها، ومن هذه الخدمات خدمة المكالمات الداخلة والخارجة، المكالمات المتعددة، الرسائل الصوتية وغيرها. وحسب آراء بعض مستشاري الزائن والمشرفين عليهم بالوكالة التجارية برج بوعريج لشركة MOBILIS أن المشكلة الرئيسية في هذا البرنامج أن بياناته في الغالب تكون متأخرة بيوم أو يومين وقد تصل في بعض الأحيان إلى أسبوع، نذكر هنا بصورة خاصة فترة ترصيد حسابات الزائن من أجل تسديد الفواتير كما تطرح دائما مشكلة الترخيص لمستشاري الزائن بالدخول إلى أكبر عدد ممكن من قواعد البيانات، ومن ذلك معرفة البيانات المتعلقة بالمكالمات التي قام بها الزبون في الأيام الأخيرة Call inquiry حيث أن إمكانية متاحة فقط لمدير الوكالة وذلك لمعطيات أمنية. وتعد هذه مشكلة غائبة لدى المتعاملين الأجنيين، حيث تتاح جميع الخدمات في الوقت الحقيقي.

تركز عروض خدمات الدفع البعدي على المؤسسات ورجال الأعمال نظرا للراحة التي تتيحها في إجراء المكالمات الهاتفية إضافة إلى المداخل الكبيرة التي تحققها. ويعتبر الخطر الأول الذي تواجهه الشركات الثلاث في هذا النوع من الخدمات هو خطر عدم التسديد، حيث توجد شريحة كبيرة من الزائن تستهلك الخدمة وبعدها تغير المتعامل أو الشريحة وتبقى أرصدها مدينة، وقد دفع هذا الشركات إلى البحث عن طريق لمواجهة الخطر، فقامت شركة MOBILIS بإضافة قسم خاص إلى الإدارة المالية والمحاسبية يسمى قسم التحصيل recouvrement، واعتمدت DJEZZY و OOREDOO طريقة إقفال الخط بمجرد وصول أجل التسديد مباشرة مع إعلام الزبون قبل ذلك عن طريق الرسائل القصيرة.

ب. خدمات الدفع المسبق: توجد مجموعة متنوعة من الخدمات والتي يمكن التحكم في بعضها من قبل مستشار الزائن أيضا، ومن هذه الخدمات: المكالمات، الرسائل القصيرة، تغيير الشريحة وغيرها. وتستخدم برامج خاصة للتعامل مع هذا النوع من الخدمات، فمثلا تستخدم شركة MOBILIS برنامجا عبر الشبكة يسمى MINISAT CUSTOMER CARE. وتعد خدمة تغيير الشريحة Changement de carte sim من بين أكثر الخدمات طلبا من قبل الزائن، ولهذا اتبعت شركة OOREDOO إجراء مخالفا لمنافسها، حيث أتاحت لنقاط البيع التابعة للخواص إمكانية تقديم هذه الخدمة للزائن وبالتالي تجنبهم عناء التنقل إلى الوكالات التجارية لطلبها.

يركز هذا النوع من العروض على زائن الجمهور العام لأنها تمس فئة عريضة وبمبالغ صغيرة، ويعتبر مهما جدا لأنه يجنب الشركة مخاطر عدم التسديد المطروحة بقوة في النوع الأول.

يضاف إلى المشكلة المذكورة سابقا مشكلة الغش في المكالمات، وقد أشار تقرير سلطة الضبط للبريد والمواصلات إلى ذلك، حيث كان التطور في السنوات الثلاث الأخيرة كما يلي:

الجدول رقم 02: معدلات الاحتيال في المكالمات الهاتفية للسنوات من 2011 إلى 2014

2014	2013	2012	2011	الاحتيال (ملايين الدقائق)
61664	62378	65353	62982	الاحتيال داخل الشبكة
15631	15139	13520	11097	المكالمات الداخلة
14233	13083	11722	11021	المكالمات الخارجة
91528	90601	90595	85100	المجموع

المصدر: التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات لسنة 2014 ص: 40.

وأشار ذات التقرير إلى أن هناك 2904 مليار دقيقة متعلقة بالغش الدولي في سنة 2014 مسجلة انخفاضا بنسبة 10.9% مقارنة بسنة 2013. كما تم أيضا تسجيل 95.78% من حالات الغش قد تم حدوثها في قطاع الهاتف النقال، والباقي في قطاع الهاتف الثابت.

هذه الأرقام تؤكد حجم الفرص الضائعة لشركات الهاتف النقال التي تحتاج إلى أنظمة حماية تكنولوجية أكثر فعالية، فالعلاقة مع الزبون يشترط أن تكون مربحة وطويلة الأمد.

3. استغلال شبكة الأنترنت: حاولت الشركات الثلاث الاستفادة من التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في إدارة علاقتها مع زبائنها، وقد بداية بتخصيص تكنولوجيا لخدمة الزبائن إلى استغلال شبكة الأنترنت.

استثمرت الشركات في شبكة الأنترنت، فقامت بإنشاء مواقع معلوماتية تحتوي على فضاءات مختلفة مرتبطة بالمؤسسات من جهة وبالجمهور العام من جهة أخرى. وتعد هذا المواقع بمثابة أنظمة معلومات يمكن من خلالها الاطلاع على جميع الخدمات التي تتيحها الشركات لزبائنها، وهي بمثابة مواقع إخبارية تحسن صورة الشركات وتذكر المتصفحين والزبائن بإنجازاتها خلال فترة تواجدها في الجزائر. كما استفادت الشركات أيضا من مواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت من الوسائل الهامة جدا لاجتذاب شريحة واسعة من الزبائن فقامت بإنشاء صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي.

4. مراكز الاتصال والمكاتب الخلفية: وضعت الشركات مراكز متخصصة في خدمة الزبائن عن طريق الهاتف، وذلك طيلة 24 ساعة، ويقدر عدد الأرقام المخصصة لذلك بـ 9 أرقام، موزعة بين فئات الزبائن المختلفة، وهناك من هذه الأرقام ما يجب عن طريق البريد الصوتي، ومنها ما يتم فيه الإجابة من قبل مستشار الزبائن مباشرة من أجل مناقشة المشكلة مع الزبون²¹. أما فيما يخص شركة MOBILIS فقد أضافت إلى مجموعة الأرقام التي وضعتها بريدًا إلكترونيًا لإدارة العلاقة مع الزبون، حيث تستقبل من

خلاله مختلف الاقتراحات²². ووضعت شركة OOREDOO تحت تصرف زبائنها مجموعة من الأرقام الهاتفية المشكلة لمراكز الاتصال لديها.

كما قامت الشركات بإنشاء مكاتب خلفية Back offices مهمتها معالجة المشكلات التي لا يمكن معالجتها على مستوى الوكالات التجارية، ومنها ما يتعلق بمعطيات أمنية، وبالتالي لا يمكن السماح بالولوج إليها من قبل مستشاري الزبائن على مستوى الوكالات التجارية.

5. استغلال وسائل الإعلام وتمويل التظاهرات الكبرى: وقد عمدت الشركات إلى محاولة استغلال وسائل الإعلام المختلفة بأشكالها الثلاثة: المرئية، المسموعة والمكتوبة، وقد لجأت إليها بصورة خاصة في بداية نشاطها في الجزائر من أجل أن تكون صورة حسنة لها لدى الجمهور المستهدف، ثم انتقلت بعد ذلك إلى استغلال البرامج الأكثر مشاهدة. لتنتقل إلى الرعاية الرسمية للبرامج الأكثر مشاهدة. كما استغلت هذه الشركات التظاهرات الكبرى وخصوصا الرياضية منها لتتقرب أكثر من زبائنها وتعرض خدماتها الجديدة، ولا شك أن الاعتماد على مثل هذه التقنيات يلعب دورا كبيرا في الرفع من إمكانيات استهداف الجمهور العام وبالتالي زيادة قاعدة الزبائن²³.

المحور الثالث: قاعدة الزبائن لكل شركة

سنحاول من خلال هذا العنصر إبراز قاعدة الزبائن التي كونتها الشركات الثلاث بعد تبنيها لمشروع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن، في السنوات من 2010 إلى 2012.

أولا: تطور عدد المشتركين الإجمالي.

يوضح الجدول التالي التغير في عدد المشتركين في الفترة من 2002 إلى 2010.

الجدول رقم 03: تطور مشتركي الهاتف النقال في الفترة 2010-2002 الوحدة: مليون مشترك

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد المشتركين	0,45	1,45	4,88	13,66	21,00	27,56	27,03	32,73	32,78	35,61	37,52	39,51	43,30

Source: Autorité de régulation de la poste et des télécommunications ARPT, Rapport annuel 2010, 2014, P:47, 46.

يوضح الشكل الموالي التطور بصورة أفضل:

الشكل رقم 04: تطور مشتركري الهاتف النقال في الفترة 2002-2014.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الجدول السابق.

من خلال الجدول يلاحظ أن عدد المشتركين في تزايد مستمر، وهو ما يؤكد درجة إقبال المستهلك الجزائري على اقتناء هذه الخدمة، ويعتقد الباحث إلى أن هذا يعود إلى مناسبة الأسعار المقترحة للقدر الشرائية. ولقد شهدت سنة 2011 نموا قدر بـ 8 % مقارنة بسنة 2010 حسب التقرير السنوي لسلطة الضبط للبريد والمواصلات. كما يلاحظ أيضا أن معدل النفاذية مرتفع بشكل كبير في قطاع الهاتف النقال مقارنة بقطاع الهاتف الثابت، ويرجع الأمر طبعاً إلى الامتيازات الموجودة في خدمة الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت.

وقد أشار تقرير سلطة الضبط أيضا إلى أن رقم الأعمال المحقق في قطاع الهاتف النقال قد وصل نهاية سنة 2014 إلى 324,3 مليار دينار وبنسبة وصلت إلى 60,19% من مجموع مداخيل قطاع الاتصالات، وقد بلغ عدد المشتركين الإجمالي بنهاية سنة 2014 إلى أكثر من 43 مليون مشترك.

ثانيا: قاعدة الزبائن لكل متعامل في القطاع.

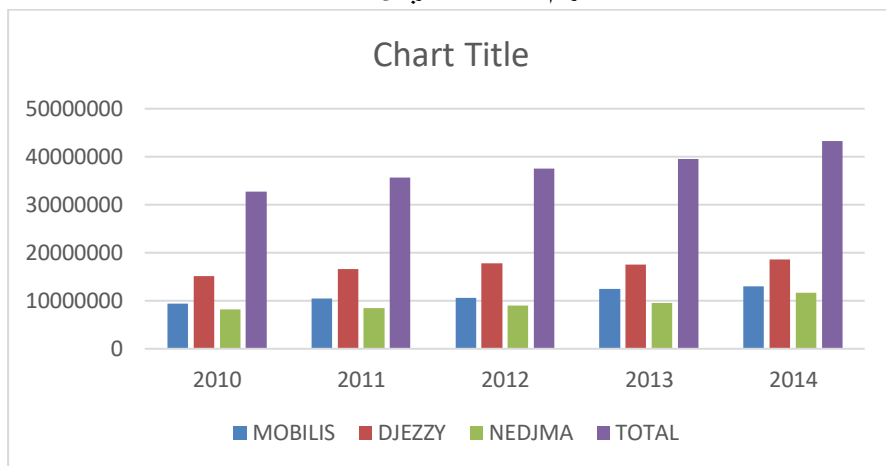
يوضح الجدول الموالي قاعدة الزبائن لكل متعامل من سنة 2010 إلى سنة 2014.

الجدول رقم 04: قاعدة الزبائن لكل متعامل.

المتعامل	2010	2011	2012	2013	2014
ATM	9446774	10515914	10622884	12451373	13022295
OTA	15087393	16595233	17845669	17574249	18612148
WTA	8245998	8504779	9059150	9491423	11663731
المجموع	32780165	35615926	37527703	39517045	43298174

Source: Autorité de régulation de la poste et des télécommunications ARPT, Rapport annuel 2012, 2013, 2014, P: 50, 44, 46.

ويوضح الشكل الموالي أكثر هذا التطور.
الشكل رقم 05: قاعدة الزبائن لكل متعامل.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Autorité de régulation de la poste et des télécommunications ARPT, Rapports annuels 2012, 2013, 2014, P : 50, 44, 46.

من خلال الأرقام يتبين أن شركة DJEZZY لا زالت تحتل الريادة من ناحية عدد المشتركين ويعود هذا من جهة إلى القاعدة المتينة التي كونتها عندما دخلت السوق الجزائرية لأول مرة باعتبارها كانت المتعامل الوحيد في السوق، إضافة إلى الضعف الذي تعانيه شركة MOBILIS فيما يخص الخدمات المقدمة إلى الزبائن، أما فيما يخص شركة OOREDOO ورغم أنها تحتل المرتبة الثالثة من ناحية عدد المشتركين إلا أنها تعتبر الأفضل من ناحية استخدام المفهوم التسويقي في إدارة العلاقة مع الزبون، ويبقى الدليل الأفضل على ذلك جودة التغطية التي تتميز بها شبكتها مقارنة بالمتعاملين الآخرين، وللتوضيح أكثر يمكننا استخدام نسبة النمو في عدد المشتركين.

الجدول رقم 05: نسبة النمو في عدد المشتركين لكل متعامل.

2014	2013	2012	2011	المتعامل
5%	17.21%	1,01 %	11,32%	ATM
6%	-1.5%	7,53 %	10 %	OTA
23%	4.77%	6,51 %	3,13 %	WTA
34%	23.48%	15,05%	24,45%	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 04.

يلاحظ من خلال نسبة النمو في عدد المشتركين فإن شركة OOREDOO هي الشركة الوحيدة التي حققت ارتفاعا في نسبة نمو عدد المشتركين، بعد إطلاق تكنولوجيا الجيل الثالث. ويعود هذا بصورة خاصة إلى الاستراتيجية الجديدة المعتمدة بعد امتلاك الشركة من قبل المجموعة القطرية، وذلك رغم الإجراءات البيروقراطية التي تقف عقبة أمام الشركات الأجنبية لتنفيذ استراتيجيتها، وهو ما يؤكد تصنيف الجزائر في المرتبة 152 من أصل 185 دولة في ممارسة أنشطة الأعمال. وقد أشار تقرير ورد في موقع أخبار التكنولوجيا في إفريقيا يوم 8 أفريل 2011 إلى أن الجزائر لا تزال متأخرة عن جارتها تونس والمغرب، وإذا فشلت في تحقيق الاستثمارات المتوقعة بنهاية سنة 2015 فإن نسبة النمو في القطاع ستخفض بـ 7% وعاد التقرير إلى المشكلة بين الحكومة الجزائرية وشركة DJEZZY، وإلى الدور الضعيف لسلطة الضبط للبريد والمواصلات في حل المشكلة رغم أنها الهيئة المخولة قانونا لذلك، وهو ما يشكل إنذارا شديد اللهجة لجميع المتعاملين الآخرين أن التوجه السياسي في الجزائر يقف على كفة أقوى وأثقل من كفة حرية السوق والمنافسة²⁴.

ويتبين أيضا من خلال نتائج قاعدة الزبائن التقارب الكبير بين شركتي MOBILIS و OOREDOO من ناحية الحصة السوقية، فمثلا في سنة 2012 حصلت MOBILIS على 28,31% في حين حصلت OOREDOO على 24,14% فرغم فارق الزمن والإمكانيات استطاعت المجموعة القطرية أن تحصل على حصة معتبرة في السوق الجزائرية. وتبقى السيطرة على سوق الهاتف النقال من نصيب شركة DJEZZY التي حصلت في سنة 2012 على 47,55% كحصة في السوق. ورغم التراجع الذي سجلته الشركة المصرية بعد أحداث مباراة الجزائر ومصر إلا أنها استطاعت أن تسترجع مكانتها بعد شرائها من طرف مجموعة مالكولم الروسية ثم لإمكانية شراء 51% من أسهمها من طرف الدولة الجزائرية.

المحور الرابع: الاستراتيجيات المستقبلية في ظل تكنولوجيا الجيل الثالث

يبقى مشكل إطلاق الجيل الثالث في الجزائر مشكلا إداريا قبل أن يكون تسويقيا خاصة في ظل الوعود الكثيرة والمفاوضات المتعلقة بشراء شركة DJEZZY مما جعل المشكل لا يخضع لقواعد المنافسة والسوق، إنما يرتبط بعوامل المحيط الأخرى التي يجب على شركات الهاتف النقال التحكم فيها قبل التفكير في مواجهة المنافسة واكتساب الزبائن²⁵.

1. رخص الاستغلال نقطة الانطلاق لعرقلة المشروع.

إن طريقة إيداع دفاتر الشروط ومنح الرخص²⁶ تطرح شكوكا عديدة، حيث وعندما أعلنت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بالجزائر عن منح رخص الاستغلال للاستثمار في

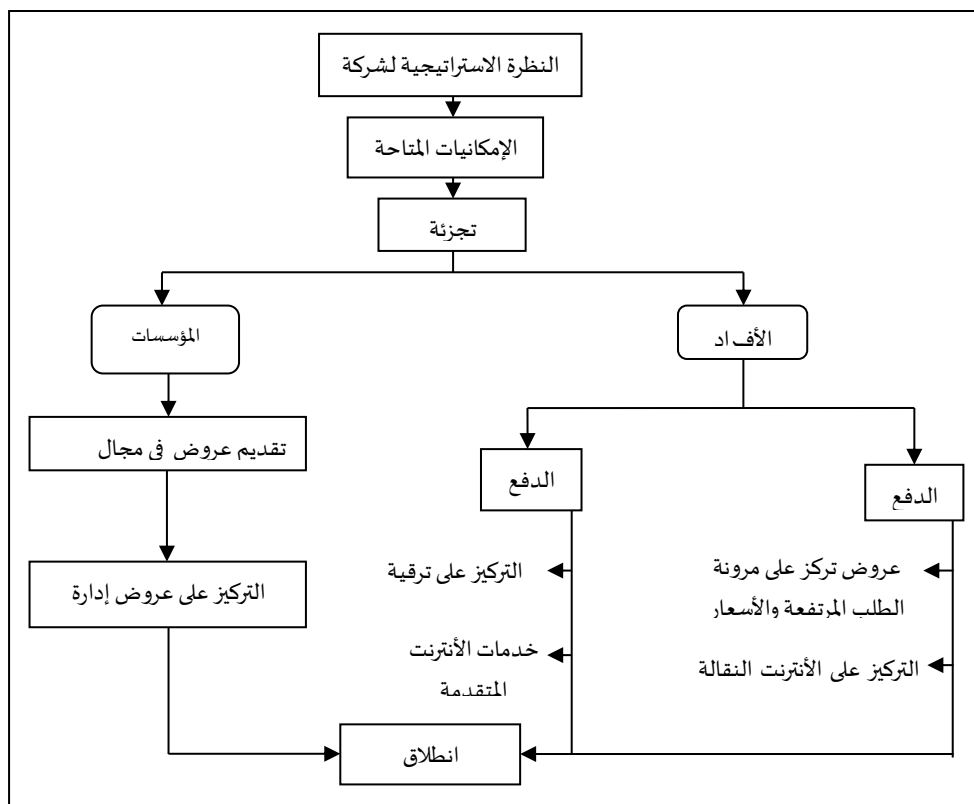
تكنولوجيا الجيل الثالث منحت الأولوية لشركة MOBILIS ثم شركة OOREDOO ثم في المرتبة الثالثة شركة DJEZZY²⁷. وهناك جانبان للشك في هذه النقطة: الجانب الأول أن شركة DJEZZY أكبر متعامل للهاتف النقال في السوق وبالتالي يفترض أن تقدم عرضاً أفضل من الذي قدمته MOBILIS على الأقل، والجانب الثاني أن شركة OOREDDO تعد أفضل متعامل فيما يخص خدمات المتعددة الوسائط والأجهزة الذكية وبالتالي يفترض أن تشكل خدمة الجيل الثالث فرصة حقيقية لتعزز من قدراتها التنافسية. ومن العوائق التي يمكن أن تقف عقبة في طريق تحقيق مشروع الجيل الثالث أن ق شركة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي للهاتف الثابت قررت تركيب أول شبكة في الجزائر تعتمد على تكنولوجيا الجيل الرابع 4G حيث تم إعلان المناقصة لاختيار المتعامل الذي يرافقها للتركيب هذه الشبكة Long Term Evolution ، حيث يتوقع أن تكون شبكة الجيل الرابع المعروفة باسم LTE -WiMax²⁸. وأسرع شبكة للبيانات في الجزائر، وأن تزيد سرعاتها بمعدل ضعفين عن شبكات الجيل الثالث²⁸. وحيث تشير الاحتمالات إلى إمكانية توقيع عقد تجاري مع شركة "هواوي" العالمية المتخصصة في شبكات الاتصالات اللاسلكية والبنية التحتية، لترقية شبكة الهاتف المحمول من تقنيات الجيل الثالث إلى تقنية الجيل الرابع (المعروفة باسم LTE)²⁹.

اعتبر العديد من الخبراء في تكنولوجيا الاتصال كيونس فرار³⁰ أن قرار تأجيل إطلاق الجيل الثالث هو "قمة البيروقراطية" في التعامل مع المسائل التجارية البحتة، حيث كان الجميع ينتظرون الفاتح من ديسمبر 2013 من أجل اكتشاف الثورة التكنولوجية لهذا الجيل من خدمات الهاتف النقال. كما انتقدت سلطة الضبط من قبل العديد من الخبراء دفتر شروط سلطة الضبط الذي يلزم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لتعميم تكنولوجيا الجيل الثالث عبر كامل التراب الوطني في غضون الست سنوات، لكن من الممكن جداً تعميم خدمات الجيل الثالث في ظرف عامين إلى ثلاث سنوات، ولماذا تمنع سلطة الضبط المتعاملين من العمل، في وقت هناك من يستطيع أن يدخل خدمة الجيل الثالث في 48 ولاية، ولديه كل المعدات والإمكانات، واشترطت تغيير أرقام الهواتف للاشتراك في الجيل الثالث³¹.

2. فرص استقطاب الزبائن التي يتيحها الجيل الثالث.

يعتبر تحديد نموذج يشكل زاوية رؤية لشركات الهاتف النقال نحو فرص الخدمات الممكنة في ظل توجهها نحو اعتماد مشروع الجيل الثالث من العناصر المهمة جداً من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل رقم 06: نموذج الانطلاق في مشروع خدمات الجيل الثالث.



المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي تفصيل للفرص الجديدة التي يمكن أن تستفيد منها شركات الهاتف النقال:

أ. بالنسبة للأفراد:

سرعة تصفح الأنترنت مقارنة بما تتيحه التكنولوجيا الحالية³²، مع إمكانية إجراء مكالمات مرئية وإجراء المحاضرات عن بعد Video Conferencing، وبالتالي فسوق الأنترنت أصبحت فرصة إضافية لشركات الهاتف النقال. وبعد أخذ الرسائل القصيرة مكانة الهاتف الثابت أتى الدور للأنترنت النقال لاحتلال مكان الأنترنت الثابت، مما يؤكد فرضية نجاح الأنترنت النقال في الجزائر بالتأكيد، لا سيما وأن الـ«أ دي أس أل» عرف العديد من المشاكل وخيب آمال الدولة التي كانت تطمح في 2005 لبلوغ 6 ملايين مشترك في 2010 إلا أنها لم تتمكن من تسجيل حتى مليون مشترك في 2012 على عكس الهاتف النقال المتنامي بسرعة في عدد المشتركين وسط كل العائلات الجزائرية التي تملك هاتفا نقالا تقريبا لكل فرد من أفراد العائلة والذي تخطى عتبة 37 مليون مشترك.

ولأن 5 بالمائة فقط مرتبطون بالـ«أدي أس أل»، فيما يفوق انتشار الهاتف النقال ثلاثة هواتف على الأقل في كل عائلة، فإنه لابد الآن من الانتقال إلى الهاتف الذكي أو ما يعرف بـ«السمارت فون»، فإذا أخذنا كعينة 6 ملايين عائلة فهناك من تملك على الأقل 3 هواتف نقالة وإذا اعتبرنا أن 20 بالمائة لديهم هواتف من نوع «سمارت فون» مما يعني أننا بإمكاننا بلوغ 1.2 مليون مشترك على الأقل في الانترنت على النقال، أي أنّ نشر الانترنت النقال سيكون أكثر سرعة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار المشاكل التي تعرقل الأنترنت الثابت والتي لا يمكنها أن تقف في وجه نشر الأنترنت النقال، باعتبار أن الثابت يتطلب مشاريع ضخمة لتثبيته والحصول على الرخصة وغيرها من العراقيل التي لا تعيق نشر الانترنت عبر النقال، أي هناك احتمال في أقل تقدير بلوغ 1.2 مليون مشترك في اقل من ستة أشهر.

ب. بالنسبة للشركات

يمكن أن يفتح الجيل الثالث مجالا جديدا لمختلف الشركات لتطوير حلول إدارة العلاقة مع الزبون CRM من خلال تطوير مراكز الاتصال، وسائل التجارة الإلكترونية، التسريع في تسجيل الشكاوى ومعالجتها من خلال تقليل استعمال الورق... وقد يتجاوز الأمر كل هذه الحدود من خلال خلق اتصال مباشر بين الزبون والمؤسسة باستخدام الهواتف الذكية وبالتالي إمكانية القضاء على الوجود المكاني للوكالات التجارية³³. كما يمكن تطوير نموذج محركي المشتريين متعددي القنوات Drivers of multi Channel buyers³⁴.

وعليه، يعتبر اقتصاد الخدمات توجهها جديدا لمختلف الشركات العالمية حتى الصناعية منها وأصبح يمثل 70% في أغلب الاقتصاديات العالمية وخصوصا الغربية منها³⁵، والجيل الثالث للهواتف النقالة له دور كبير في ترقية جودة الخدمات المقدمة من خلال إمكانية تقديمها في أي زمان ومكان، فيمكن مثلا: الشراء عن بعد والعلاج عن بعد، وحتى إمكانية القيام بدراسات السوق الاستكشافية دون الحاجة للتنقل. حيث انتشرت كذلك تقنيات الحوسبة السحابية Cloud computing التي تعتمد على مشاركة البيانات والمعلومات على نطاق واسع بفضل تقنيات التخزين الافتراضية³⁶.

3. استعدادات الشركات الثلاث في استغلال الخدمات الجديدة

رغم المشاكل البيروقراطية وغياب الشفافية في منح رخص الاستغلال إلا أن الشركات وخصوصا الأجنبية منها حاولت الاستفادة من الفرص المتاحة لها عملا بمبدأ ضرورة التأقلم مع المحيط. كما نشير هنا إلى نقطة هامة قد تعد في صالح المتعاملين الثلاثة وهي أن الحكومة الجزائرية لم تمنح رخصة الاستغلال إلا للشركات الثلاث المذكورة.

أورد الاتحاد الدولي للاتصالات أن شركة OOREDOO تتوقع أن يتجه ما يزيد عن 2 مليون مشترك جديد إلى خدمة الجيل الثالث بمجرد إطلاقها، وقد أوضح الرئيس المدير العام Joseph Ged أن

الشركة انطلقت في التحضير لمشروع الجيل الثالث ابتداء من سنة 2011 واستثمرت ما يزيد عن 1 بليون دولار لتطوير نظامها الشبكي. كما سارعت الشركة في عملية التنفيذ في الأشهر الأخيرة لإضافة خدمة التقسيم Service disruptions التي أدمجت في الشبكة، حيث احتج العديد من الزبائن بسبب المشاكل التي طرحت في مرحلة تنفيذ المشروع³⁷. وقد أبدت الشركة على لسان مسؤولها الأول استعدادها لنشر تكنولوجيا عالية ترقى الجزائر إلى مصاف الدول الأكثر تقدما في المنطقة، وخاصة من خلال دعم مشاريع العلاج والتعليم عن بعد، وإتاحة الأنترنت للجميع في كل مكان. كما أكد أن نجاح المشروع يرتبط بمدى استجابة الحكومة الجزائرية لتطلعات المتعاملين، وأوضح أن الموارد البشرية للمؤسسة مستعدة كل الاستعداد لإطلاق الخدمة نظرا لتلقهم دورات تكوينية بمركز OOREDOO بالجزائر، إضافة إلى مجموعة من الدورات التكوينية بالخارج، ويعتبر وصول السوق الجزائرية إلى درجة التشبع فرصة حقيقية لبعث المنافسة من جديد في إطار مشروع الجيل الثالث، خاصة إذا عملت سلطة الضبط رفقة مجلس المنافسة على الحفاظ على قواعد المنافسة المشروعة، حيث أكد على ضرورة وضع إجراءات تحفيزية لتحقيق توازن عادل في السوق بين جميع المتعاملين، وليس كما هو الوضع عليه خاصة فيما يخص آلية ضبط الأسعار وحرية تنقل الأرقام.

ويتضح من حجم الاستثمارات التي قامت بها شركة OOREDOO أن هناك أملا كبيرا لدى مسيرتها في أن تتيح لهم سوق الجيل الثالث فرصة الريادة في سوق الهاتف النقال وذلك بالاستفادة من نقطة القوة المتمثلة في الخدمات متعددة الوسائط. وما يؤكد هذه الرغبة أنها كانت أول متعامل يقوم بإطلاق الخدمة مع ما ينطوي على هذه العملية من مخاطر.

وفيما يخص شركة DJEZZY فقد أبدت استعدادا لإطلاق الخدمة في الثلاثي الأول من سنة 2014 متأخرة بذلك عن المتعاملين الآخرين، وقد أوضح الرئيس المدير العام Vincenzo Nesci أن الشركة تأخرت في إطلاق الخدمة نتيجة أنها كانت متخوفة من رداءة الخدمات، ووعد بالمقابل أن تكون الأحسن مستقبلا من ناحية الجودة والأسعار، كما استبعد أن يؤثر هذا التأخر على وفاء الزبائن واتجاههم لاختيار متعاملين آخرين³⁸، ومن جهة أخرى تجنب انتقاد سلطة الضبط للبريد والمواصلات وبنك الجزائر لتأخرهما في منح الرخصة لشركته للحصول على العتاد وضرورة أن يكون رقم الجيل الثالث مختلفا عن الرقم الحالي، وأوضح أيضا أن المتعامل ليس له أي نية في دخول بورصة الجزائر حاليا³⁹.

وتملك DJEZZY مقارنة بمنافسها الفرصة الأفضل، خاصة إذا علمنا أنها تحتل الريادة في خدمات الجيل الثاني، فيبقى على مسيرتها الأخذ بعين الاعتبار التهديدات التي يمكن أن تكون من المتعامل القطري بالخصوص، إضافة إلى التهديد المتعلق بإمكانية تغير ذهنية التسيير، في ظل سيطرة الدولة على أغلب أسهم الشركة.

وفي هذا الشأن، فقد أقرت سلطة الضبط للبريد والمواصلات أن العرض المقدم من طرف شركة MOBILIS يعد الأفضل بين كل العروض ولهذا منح لها امتياز تغطية 48 ولاية في غضون 24 شهرا ويوم واحد، وقد أوضحت سلطة الضبط أن MOBILIS هو المتعامل الوحيد القادر حاليا على تغطية 19 ولاية بشبكته المعروفة باسم 3G++⁴⁰. وليس من الصعوبة بمكان أن نتأكد من شكنا في صحة هذه المعطيات المتعلقة بالجودة إذا رجعنا قليلا إلى الوراء وذكرنا بمشكلة التغطية في شبكتها للجيل الثاني والتي تعد الأضعف حتى وإن كان قد صرح مسؤولوها أن نسبة التغطية وصلت تقريبا إلى نسبة 100%، ومن خلال مجموعة لقاءات جمعت الباحث بالمدير التقني على مستوى الإدارة الجهوية بسطيف، أوضح أن مشكلة التغطية مردها سببان: جودة أجهزة التغطية والتي تبقى ضعيفة مقارنة بالمتعاملين الآخرين، حيث تم استيرادها من الصين بمستويات جودة متوسطة، والسبب الثاني: العروض الترويجية والدائمة التي تفتحها الشركة والتي لا يراعى فيها الإمكانيات التقنية للشركة وبالضبط القدرة على التغطية. هذا المثال يشير إلى أن مشكلة المتعامل الوطني دائما تبقى صحة الأرقام والتي ستجعل المستهلك بمثابة الضحية الأولى.

لعل ما يزيد من أهمية فرصة الجيل الثالث بالنسبة لشركات الهاتف النقال أنه بعد ثلاثة أشهر من إطلاق الخدمة حققت شركتا MOBILIS و OOREDOO أرباحا تجاوزت 30 مليار دينار، وبلغ عدد المشتركين مليوناً، وأوضح يونس قرار الخبير في تكنولوجيات الإعلام والاتصال أن هذه الأرقام دليل على النجاح الكلي لإطلاق خدمة الجيل الثالث في الجزائر، في حين قدرت فيه سلطة الضبط للبريد والمواصلات أن لا يزيد عدد المشتركين عن 03 ملايين بعد انقضاء 5 سنوات⁴¹.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

إنه من المهم جدا بعد هذا العرض المختصر لوضع قطاع الهاتف النقال في الجزائر التذكير بأنه من القطاعات الهامة والمفيدة جدا، وذلك لأنه يمثل 60% من سوق الاتصالات في الجزائر ويساهم بـ 4% في الناتج المحلي الخام وخلق ما يزيد عن 20 ألف منصب شغل، ولهذا وجب على الدولة الجزائرية ممثلة في وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وسلطة الضبط للبريد والمواصلات أن تعمل على الحفاظ على المنافسة الشريفة فيه دون تفضيل لطرف على حساب طرف آخر، كما يجب عليها أن تخفف من الإجراءات البيروقراطية التي تقف عائقا أمام تحقيق المشاريع المختلفة وبالأخص مشروع الجيل الثالث. ومن خلال دراستنا تم الوصول إلى النتائج التالية:

• لقد بينت الدراسة أن الشركات الثلاث تعمل بمبدأ رد الفعل فيما يخص تجسيد إدارة العلاقة مع الزبون، حيث أن المجهودات المبذولة للاقتراب من الزبائن والخدمات المقدمة تبقى متقاربة، وإن كان هناك بعض الاختلاف في الخصوص فإن العموم واحد خاصة عندما تكون المقارنة بين DJEZZY و OOREDOO لأن المتعامل الوطني وإن اكتسب الخبرة من الاحتكاك فإن سيطرة عقلية القطاع العام التي تفرضها عليه شركة اتصالات الجزائر المالكة له تجعل من تعامله مع الزبائن مشكلة حقيقية، ومن الأمثلة على ذلك أنه لا يتم إدراج الوكالات التجارية تماما في اتخاذ القرارات بشأن الخدمات المقدمة.

• تبقى مشكلة المنافسة الشريفة عاملا مصعبا للحكم على مدى التجسيد الأمثل لإدارة العلاقة مع الزبون، فالإجراءات البيروقراطية في منح رخص الاستغلال والتفضيل بين المتعاملين بداية من فتح سوق الهاتف النقال لأول مرة إلى غاية منح رخص استغلال الجيل الثالث يفتح المجال للعديد من التساؤلات فيما يخص الطريقة المعتمدة في ذلك وبالتالي فالنتائج المحققة في مجال قاعدة الزبائن يمكن القول أنها لا تعود بشكل كلي إلى الإدارة الفعالة والتطبيق الجيد لإدارة العلاقة مع الزبون، خاصة إذا علمنا أن أثر الإمكانيات التكنولوجية لم يظهر جليا بالنسبة للمتعامل القطري. ولهذا يتضح أن تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون يركز أكثر على البحث عن الزبون عوض التركيز على بناء علاقات مريحة وطويلة الأمد معه، وهو مفهوم تقليدي جدا.

• بعد الطريقة التي عولجت بها مشكلة شراء المتعامل المصري يمكن القول أن مستقبل الشركات الثلاث يسوده الغموض حول المكانة الجديدة التي سوف تحتلها في السوق، فبعد أن أصبحت الدولة تملك 51% من أسهم DJEZZY سيكون السؤال الرئيسي: كيف ستتعامل مع مشكلة التسيير؟، وخاصة إذا علمنا التاريخ السيئ لتسيير شركة MOBILIS ومن ذلك التغيرات العديدة في منصب الرئيس المدير العام والتي وصلت إلى ثمانية تغيرات في حين بقي المتعامل القطري برئيس واحد. كما سي طرح السؤال أيضا حول كيفية تعامل المتعامل القطري مع منافسة فيها شركتان عموميتان، والخلاصة أن المستقبل يبقى غامضا وللأسف هو مرتبط بالتغيرات غير المتوقعة في الجانبين الاقتصادي والسياسي.

• إن الاستغلال الأمثل لشبكة الأنترنت مرهون بنجاح مشروع الجيل الثالث والحكومة الإلكترونية، خاصة إذا علمنا أن الجزائر تعتبر من الدول المتأخرة في مجال جاهزية شبكة الأنترنت، كما يلاحظ على مواقع الأنترنت للشركات الثلاث صعوبة الولوج إليها وهو ما يؤكد قلة الاهتمام بجاهزتها. وتعد مشكلة تأخر الجزائر في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال من المشاكل المطروحة حيث أن آخر الأرقام اشارت إلى أنها احتلت الرتبة 105 من أصل 157 بلدا سنة 2011، لتراجع الى المرتبة 106 من أصل 157 بلدا سنة 2012 فيما يخص مؤشرات التطور التكنولوجي⁴². وبالتالي فإنها تشهد فراغا كبيرا في مختلف الخدمات الإلكترونية سواء التجارة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية، ما عدا بعض التجارب القليلة التي تقوم بها

بعض المؤسسات والأشخاص في بعض المصالح الحكومية فضلا عن أنه إلى يومنا هذا لم نتمكن من تطبيق خدمة الجيل الثالث التي تسمح للناس بالربط السريع بالإنترنت على الرغم من كثرة الحديث عنها لسنوات.

ثانيا: التوصيات.

من خلال النتائج المتوصل إليها تم الخروج بمجموعة من التوصيات كما يلي:

- ضرورة عمل الشركات الثلاث على تطبيق الأبعاد الحقيقية لإدارة العلاقة مع الزبون من خلال العمل على بناء علاقات مربحة وطويلة الأمد معه، وتبني نظرة إلى ما بعد تشبع السوق وليس إلى الأرقام المحققة في الوقت الحالي، ونخص بالذكر هنا العمل على القضاء على المشاكل التي يتعرض لها الزبائن في استخدام خدمة الاتصال كمشكل التغطية والبطء في معالجة المشاكل التقنية.
- الاستغلال الأمثل لشبكات الأنترنت من خلال فتح فضاءات أوسع للزبائن عن طريق تطبيقات Client-server، والتي تمكنهم من أداء خدمات أوسع على الخط تجنبهم عناء التنقل إلى الوكالات التجارية لطلبها، خاصة وأن أغلبية هذه الوكالات توجد في مقرات الولايات، وتتميز بوجود طوابير الانتظار. ويعد الجيل الثالث فرصة لتفعيل هذه الخدمات مباشرة على الهاتف الذكي للزبون.
- لإنجاح إدارة العلاقة مع الزبون على شركة MOBILIS بصورة خاصة أن تتخلص من عقلية القطاع العام في التسيير، ومن بينها مشكل المحسوبة في التوظيف، خصوصا في الإدارة الفرعية للتجارة والتسويق وبالأخص إدارة العلاقة مع الزبون، فتجربة الباحث في هذه الشركة والاتصالات مع المسؤولين أكدت توظيف أشخاص متخصصين في الإلكترونيك والعلوم الفلاحية كمسؤولين في الإدارة الفرعية للتجارة والتسويق، وبالمقابل تم رفض ملفات أشخاص متخصصين في مجال التسويق ولديهم خبرة تؤهلهم لتقلد هذه المناصب، وانعكس ذلك فعلا على سيورة خدمة الزبائن في الوكالات التجارية. وفي ظل امتلاك الدولة لـ 51% من أسهم DJEZZY، فإن الخوف من تكرار سيناريو MOBILIS يعد مطروحا بقوة وربما سيكون من أسوأ القرارات في سوق الهاتف النقال في الجزائر.
- ينبغي على شركة OOREDOO أن تبحث عن استراتيجيات جديدة للتأقلم مع متغيرات المحيط الجديدة، وبصورة خاصة زيادة قوة القطاع العام في السوق، فيجب الاعتماد أولا على نقطة القوة المتمثلة في الريادة في الخدمات متعددة الوسائط المستعملة بكثرة في خدمات الجيل الثالث، ويجب ثانيا تبني المفهوم الجديد للتسويق العلائقي المبني على خلق توازن بين جميع الأطراف ذات المصلحة من خلال بناء علاقات مربحة وطويلة الأمد معهم.

الخاتمة

لقد كان قطاع الهاتف النقال ولا يزال أهم قطاع استفاد منه المستهلك الجزائري، لخضوعه أكثر لقواعد اقتصاد السوق مقارنة بالقطاعات الأخرى، حيث كان للشركات الأجنبية الدور الأكبر في ترسيخ ثقافة التوجه بالزبون وخدمته، وتجسد هذا بالخصوص في الإجراءات التي اتخذتها بفتح فضاءات واسعة للاتصال معه ومعرفة انشغالاته ورغباته، وهو ما دفع المتعامل الوطني إلى العمل على تقليد هذه الإجراءات وبناء استراتيجيات ترتكز على رد الفعل. ولقد أثبتت التجربة أن تبعية شركة MOBILIS لمجمع اتصالات الجزائر كان لها الأثر السلبي على طريقة التسيير وخدمة الزبائن، حيث تجسد ذلك في مشكل التغطية في السنوات الأخيرة وأسلوب التوظيف في مختلف الإدارات، ولولا أن الشركة استفادت من بعض القرارات البيروقراطية في القطاع على غرار مشكلة شراء DJEZZY، وتقييد نمو شركة OOREDOO لكنت النتائج أسوأ مما هي عليه اليوم. وفي ظل التوجه نحو الجيل الثالث يلزم الوقوف على أخطاء تجربة الجيل الثاني، فتكون لهيئات الرقابة صرامة أكبر فيما يخص تطبيقات المواد الواردة في دفتر الشروط، ويكون المستهلك على رأس الأطراف الواجب حمايتها.

الهوامش والمراجع

¹ René Lefébure, Gilles Venturi, Gestion de la relation client, EYROLLES, Paris, France, 3ème édition, 2001, p. 31.

² Jean Supizet, **Le management de la performance durable**, Editions d'organisation, France, 2002, P : 420.

³ Amrit Tiwana, Gestion des connaissances —Application CRM et e-business, campus press, Paris, France, 2001, P: 34.

⁴ شركة متخصصة في تصميم، تسويق ودعم تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبون، لمزيد من المعلومات انظر الموقع الإلكتروني:

http://en.wikipedia.org/wiki/Siebel_Systems اطلع عليه بتاريخ 13 جويلية 2014.

⁵ لمزيد من المعلومات انظر: Pierre Alard et Damien Dirringer, La stratégie de la relation client, Dunod, Paris, 2000, P:108.

⁶ انظر كذلك: طلعت أسعد عبد الحميد، كيف تجتذب عميلا دائما؟، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص: 111-112.

⁷ لمزيد من الاطلاع على التقنيات المستخدمة انظر: René Lefébure et Gilles Venturi, Op. cit, P:100-102.

⁸ تم إصدار تشريعات لحماية قواعد البيانات واعتبارها نوعا من حقوق الملكية الفكرية، ومثال ذلك القانون الأوروبي الصادر في: 11 مارس 1996.

- ⁹ لمزيد من المعلومات انظر: في كومان وويرنر ريناتز، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، إدارة العلاقة مع العميل، مدخل قاعدة البيانات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 280-292.
- ¹⁰ Pierre Bellon et Jean-paul Ferry, Etes vous vraiment orienté clients, Dunod, Paris, 2004, P: 101.
- ¹¹ ريتشارد ويتلي ديان هيسان، تعريب ومراجعة عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالعملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميمك، القاهرة، مصر، 1998، ص. 38-39.
- ¹² للاطلاع أكثر على كيفية التعامل مع الشكاوى، انظر: جمال الدين محمد مرسى ومصطفى محمود أبو بكر، فن خدمة العملاء ومهارات البيع - مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج م ع، بدون سنة نشر، ص: 69-76.
- ¹³ لمزيد من المعلومات حول مفهوم خدمة الزبائن انظر:
- جون والمين، ترجمة مركز التعريب والترجمة، أصول خدمة الزبائن، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1998، ص. 10-12.
- ¹⁴ جمال الدين محمد مرسى ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 101-102.
- ¹⁵ Jean Supizet, op.cit, P: 480.
- ¹⁶ Molan Kim and Others, Frequency of CRM implementation activities: a customer-centric view, Journal of services marketing (Emerald), USA, Volume 26, number 2, 2012, P.87.
- ¹⁷ لمزيد من المعلومات انظر:
- Molan Kim, Jeong Eun Park, Allan J.Dubinsky and Seol Chaïy, Frequency of CRM implementation activities: a customer-centric view, Journal of services marketing (EMERALD), Volume 26, number 2, USA, 2012, P.88-90
- ¹⁸ انظر الموقع الإلكتروني: <http://www.mobilis.dz/boutique.php> اطلع عليه بتاريخ: 01.01.2014.
- ¹⁹ لمزيد من المعلومات انظر الموقع الإلكتروني <http://www.djezzy.com> اطلع عليه بتاريخ 22.06.2014
- ²⁰ انظر الموقع الإلكتروني: <http://www.ooredoo.dz/ooredoo/a-propos> اطلع عليه بتاريخ 29 جوان 2014
- ²¹ لمزيد من المعلومات انظر: <http://www.djezzy.com/espace-client/numeros-utiles>
- ²² انظر الموقع الإلكتروني: http://www.mobilis.dz/ar/numero_adresse_utilite.php
- ²³ يمكن الاطلاع على مواقع الشركات لفهم رسالتها من وراء تمويل هذه التظاهرات:
- <http://www.djezzy.com/djezzy-groupe/sponsoring/>
- <http://www.ooredoo.dz/ooredoo/sponsoring-sport/>
- ²⁴ انظر الموقع الإلكتروني: [http://www.itnewsafrika.com/2011/04/report-algerian-politics-could-determine-telecom-](http://www.itnewsafrika.com/2011/04/report-algerian-politics-could-determine-telecom-sector/)
- ²⁵ للإشارة فإن هناك تسع دول إفريقية أدخلت هذه الخدمة منذ 2006: المغرب، مصر، جنوب إفريقيا، تانزانيا، نيجيريا، الصومال، تونس، السينغال وكوت ديفوار.. ونحن لا نتحدث عن اليابان التي كانت أول دولة أدخلت الخدمة عام 2001.
- ²⁶ يمكن الاطلاع أكثر على تفاصيل رخص الاستغلال في العدد 60 للجريدة الرسمية لسنة 2013.
- ²⁷ وبحسب هذا الترتيب، فإن «اتصالات الجزائر» هي من قدم أحسن عرض مالي وتقني، تليها «الوطنية» ثم «أوراسكوم» التي تتذلل الترتيب رغم أنها أكبر متعامل في الهاتف الجوال بأكثر من 17 مليون مشترك من أصل 37.4 مليون مشترك. ويفرض دفتر الشروط على المتعاملين الثلاثة تغطية 19 ولاية أخرى في السنة التالية على أن تتم تغطية كل الولايات الجزائرية في خمس سنوات على أقصى تقدير في بلد مساحته 2.2 مليون كيلومتر مربع وجزء كبير منه صحراء. وأكد محققون أن المتعاملين الثلاثة التزموا في عروضهم بإنشاء ما بين 400 و600 وظيفة مباشرة وآلاف الوظائف غير المباشرة.
- ²⁸ الموقع الإلكتروني الرسمي للجيل الثالث في الجزائر: <http://3galgerien.com/>
- ²⁹ نفس الموقع الإلكتروني.
- ³⁰ يونس قرار: مستشار سابق بالوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وخبير في تكنولوجيا الإعلام والاتصال. والإعلام الالي.
- ³¹ أن سلطة الضبط ليس لها أي مبرر في اشتراط أرقام مغايرة لمشتري الجيل الثالث، حيث "لا توجد أي دولة في العالم قامت بهذا الإجراء حين دخولها الجيل الثالث"، مشيراً إلى أن "رقم الهاتف مثل بطاقة التعريف لا ينبغي أن يتغير حتى في حال الانتقال من متعامل لآخر، ناهيك عن المتعامل نفسه فقط."

³² نسبة التدفق: يختلف وفقا لنوع التكنولوجيا المستعملة للجيل الثالث.

_ بالنسبة للجيل 3، تقدر التدفقات النظرية بـ 384 كيلوبايت / ثانية، إلى 1.8 ميغابايت / ثانية.

_ يمكن أن تصل حتى 14.2 ميغابايت/ثانية بالنسبة للتحميلات في الجيل الثالث +.

_ يمكن الوصول إلى تدفق نظري من 21 إلى 42 ميغابايت / ثانية.

لقياس و معرفة إلى أي حد يمكن أن تصل الثورة التي ستحدثها ظهور الجيل الثالث. ما علينا سوى النظر إلى التدفقات التي يوفرها الجيل 2 مثل:

EDGE، GPRS

_ بالنسبة لـ EDGE، نظريا، أقصى تدفق هو 280 كيلوبايت / ثانية.

_ بالنسبة لـ GPRS، نظريا، أقصى تدفق هو 128 كيلوبايت / ثانية.

لمزيد من المعلومات انظر الموقع الإلكتروني التالي: http://www.3g.dz/ar/page_pko1_3g.php

³³ لمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على:

Adrian Payne and Pennie Frow, **Strategic Customer management**, Cambridge university press, UK, 2013, P: 364-366.

³⁴ في كومار وويرنر رينتز، إدارة العلاقة مع العميل - مدخل قاعدة البيانات -، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية،

2010، ص: 540-541.

³⁵ Adrian Payne and Pennie Frow, op.cit, P: 07

³⁶ لمزيد من المعلومات انظر:

Robert Reix et autres, **Systèmes d'information et management des organisations**, Vuibert, Paris, France, 2011,

P: 193-194.

³⁷ عن الاتحاد الدولي للاتصالات:

<http://www.itu.int/ITU-D/ict/newslog/Ooredoo+Algeria+Expects+2m+Subscribers+To+Migrate+To+3G.asp>

اطلع عليه بتاريخ 30 جوان 2014.

³⁸ وتشير بعض التوقعات إلى أن شركة DJEZZY ستكون رائدا في خدمات الجيل الثالث كما كانت رائدا في خدمات الجيل الثاني، وذلك لاعتمادها على تجربة شبيهة

بالتجربة الإيطالية، حيث ستوفر خدمات مبتكرة وذات قيمة مضافة للزبون. حيث ستستفيد من مجموعة من الشراكات ذات قيمة حقيقية ومن البنية التحتية ذات

النطاق العريض، والتي تسمح للزبائن بالحصول على مجموعة من القيم والمفاهيم الخاصة بالشركة، والتي ستستعمل في تعزيز جذور الثقة. كما يتوقع أن تستفيد من

خبرتها في سوق الهاتف النقال الجزائرية حيث قفز عدد مشتركها إلى 18 مليونا في 11 سنة ونشرت خدماتها في 48 ولاية، يضاف إلى ذلك قدرتها على تجاوز أزمة الضرائب

بنجاح. وقد حققت رقم أعمال يقدر بـ 143,3 مليار دينار بنهاية سنة 2012.

³⁹ لقاء الرئيس المدير العام السيد نيتشي فينشازو مع الصحافة بمقر شركة DJEZZY يوم 21 ديسمبر 2013، موجود على الموقع الإلكتروني:

http://www.djezzy.com/annexes/espace-media/revue-de-presse/?revue_id=38031&myyear=2013

اطلع عليه بتاريخ 01 جويلية 2014.

⁴⁰ الموقع الرسمي للجيل الثالث: http://www.3g.dz/ar/page_couverture.php اطلع عليه بتاريخ 03 جويلية 2014.

⁴¹ انظر الموقع الإلكتروني: <http://3galgerien.com/3g10981.html> اطلع عليه بتاريخ 6 جويلية 2014.

⁴² International Telecommunication Union, Measuring the information society 2013, P.42, Web site: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2013.aspx>.