**الجمهورية العربية السورية   
جامعة دمشق   
كلية الاقتصاد**

**الموضــــــــــــــــوع :**

### المثلث الاستراتيجي لنجاح التسويق

|  |
| --- |
| **إشــــــراف الدكـتور :**  **ســــــــامر المصــــطفى** |
|  |
| **إعداد الطالبة :نسـرين البطران** |

**2010**

***محتويات البحث :***

**أولاً:مقدمة**

**ثانياً:مشكلة البحث**

**ثالثاً:هدف البحث**

**رابعاً:أهمية البحث**

**خامساً:فروض البحث**

**سادساً:مفهوم الإستراتيجية**

**سابعاً:استراتيجيات المزيج التسويقي :**

* **استراتيجيات المنتج**
* **استراتيجيات التسعير**
* **استراتيجيات التوزيع**
* **استراتيجيات الترويج**

**ثامناً:الاستراتيجيات التنافسية**

* **نموذج الاستراتيجيات التنافسية لبور تر**
* **استراتيجيات التمايز**
* **استراتيجيات التركيز السوقي**
* **استراتيجيات قيادة التكاليف**

**تاسعاً:إدارة العلاقات مع العملاء**

* **مفهوم إدارة علاقات العملاء**
* **أهمية إدارة علاقات العملاء**
* **أهداف إدارة علاقات العملاء**
* **مراحل تنفيذ إدارة علاقات العملاء**
* **التغير الذي تتطلبه إدارة علاقات العملاء**
* **-أسباب فشل مشروعات إدارة علاقات العملاء**

**عاشراً:الخاتمة**

**المراجع**

**أولا- مقدمة :**

في ظل التغيرات الحديثة و المتسارعة في البيئة التسويقية التي تعمل فيها المنظمة يتعين على الإدارة وضع خطط واستراتيجيات بديلة تمكنها التكيف مع هذه التغيرات الغير متوقعة بصورة أكثر منطقية ورشد ،وفي هذا الإطار نجد أن الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي (المنتج / السعر / التوزيع / الترويج ) جوهر أي إستراتيجية تسويقية تنتجها المنظمة إذ تستخدمها إدارة التسويق للتمكن من إشباع حاجات ورغبات المستهلك من جهة وأهدافها من جهة أخرى إذا ما أحسنت صياغة الاستراتيجيات الخاصة بكل عنصر .

كما نجد أن حدة المنافسة تزداد يوما بعد يوم في ظل العولمة و الانفتاحات الاقتصادية مما يتطلب من المنظمة إتباع استراتيجيات تنافسية مناسبة تمكنها من البقاء والنمو في السوق وتحقيق ميزة تنافسية وإرضاء العميل .

مما لاشك فيه أن المنافسة وما تحمله من ضراوة قد باتت السمة البارزة في عالم الأعمال اليوم، ومن هنا فإنه كان لزاماً على الشركات البحث عن ميزات ونقاط قوة تعينها على خوض غمار هذه المنافسة.

وتعتبر معرفة الشركة لعملائها وتفصيلاتهم من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها الشركة، ومن هنا جاءت أهمية إدارة علاقات العملاء CRM.

**ثانياً- مشكلة البحث :**

تتبلور مشكلة البحث في أن عدم تكامل وتفاعل عناصر المثلث الاستراتيجي (الشركة ، المنافسة ،العميل ) سوف يؤدي إلى ضعف التسويق .

من خلال ما سبق نجد أن مشكلة البحث تتمثل في التساؤلات التالية :

- ما مدى فعالية استراتيجيات المزيج التسويقي في نجاح التسويق ؟

- ما مدى دور الاستراتيجيات التنافسية في نجاح التسويق ؟

- ما مدى مساهمة إدارة العلاقات مع العملاء في نجاح التسويق ؟

**ثالثاً-أهداف البحث :**

من خلال المشكلات السابقة الذكر نجد أن البحث يهدف إلى :

- التعرف على مدى فعالية استراتيجيات المزيج التسويقي في نجاح التسويق .

- التعرف على مدى دور الاستراتيجيات التنافسية في نجاح التسويق .

- التعرف على مدى مساهمة إدارة العلاقات مع العملاء في نجاح التسويق .

**رابعاً-أهمية البحث :**

1. تكمن أهمية البحث من أهمية النقاط التي تدرسها (استراتيجيات المزيج التسويقي ،الاستراتيجيات التنافسية ،إدارة العلاقات مع العملاء ).
2. التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المنظمة لتزيد من نجاحها التسويقي .
3. أهمية التعرف على العملاء وجذبهم والمحافظة عليهم من خلال وجود إدارة العلاقات مع العملاء .

**خامساً- فروض البحث :**

1. يوجد علاقة جوهرية بين الاستراتيجيات المستخدمة في المزيج التسويقي ونجاح التسويق.
2. يوجد علاقة بين الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمة ونجاح التسويق .
3. يوجد علاقة بين تركيز اهتمام إدارة العلاقات العملاء في المنظمة ونجاحها في التسويق .

**سادساً- مفهوم الإستراتيجية :**

أن الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع "

**تعريف الإستراتيجية التسويقية Marketing Strategic :**

**الصميدعي / 2000:** إستراتيجية التسويق هي أداة الربط بين المنظمة والبيئة وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ، وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية.

**سابعاً- إستراتيجيات المزيج التسويقي :**

* **إستراتيجيات المنتج:**

إن هذا النوع من الاستراتيجيات متعلق بجمل القرارات التي تخص المنتجات من حيث التصميم وتحديد الأحجام والأشكال والتمييز والتغليف...، . وهناك العديد من هذه الاستراتيجيات سيتم تناولها.

**1-استراتيجيات التسويق خلال "دورة حياة المنتج".**

حدد كوتلر (Kotler, 97) عدة استراتيجيات تسويقية تبعا لدورة حياة المنتج كالتالي:

**أ- إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة التقديم:**

بإمكان المنظمة إتباع الاستراتيجيات الأربعة التالية:

**- إستراتيجية الاستخلاص السريع Rapid Skimming Strategy :**

تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويجي عال وتتقاضى المؤسسة سعرا مرتفعا لغرض استعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة .

**- إستراتيجية الاستخلاص البطيء Slow Skimming Strategy:**

وتتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع ترويجي منخفض ويشجع (يساعد) السعر المرتفع في استعادة ما يمكن من الأرباح ويبقي المستوى المنخفض من الترويج تكاليف التسويق منخفضة ومن المتوقع أن تستخلص هذه التركيبة الكثير من الأرباح من السوق.

**- إستراتيجية التغلغل السريع Rapid Penetration Strategy .**

تتألف من البدء بالمنتج بسعر منخفض عن الإنفاق بإسراف على الترويج ، تقوم هذه الإستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق وأكبر حصة في السوق حيث أن السعر المنخفض يؤدي إلى جذب العملاء والمنافسة بقوة مع المنافسين .

**- إستراتيجية التغلغل البطيء Slow Penetration Strategy .**

تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح حيث يكون الاعتماد على السعر المنخفض في جذب العملاء.

**ب-إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النمو :**

خلال مرحلة النمو تسعى المنظمات للحفاظ على وضعها قدر الإمكان عن طريق :

تحسين وتطوير نوعية المنتج و إضافة نماذج جديدة و الدخول في أجزاء جديدة للسوق وتخفيض الأسعار وذلك لإرضاء أذواق العملاء التي تتغير باستمرار والقدرة على المنافسة مع المنافسين .

**جـ - إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النضج :**

في هذه المرحلة تتخلى بعض المنظمات عن المنتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذات الربح العالي والجديدة ، والاستراتيجيات المتبعة هنا هي :

**- إستراتيجية تعديل المنتج Modification of Product :**

في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجتذب مستهلكين جدد للمنتج وتملك القدرة على المنافسة مع تطور منتجات المنافسين .

**- إستراتيجية تعديل مزيج التسويق:**

يمكن أن يحاول مدراء المنتج تحفيز المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة .

**د- إستراتيجيات التسويق في مرحلة الانحدار:**

في هذه المرحلة إن الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية وقف إنتاج السلعة وتقرر المنظمة هنا ما إذا كانت ستوقف إنتاج السلعة بسرعة أو ببطء أو بالتدريج عندما تجد المنظمة أن منتجها لا ترضي احتياجات العملاء ولا تستطيع المنافسة في السوق .

**2- الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات :**

بشكل عام هناك أربع خيارات إستراتيجية تمثل استراتيجيات المنتجات الاعتيادية وهي:

**أ- إستراتيجية التمييز Branding Strategy :**

بواسطتها تحاول المنظمة تمييز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع , والتمييز يكون عن طريق التصميم ، العلامة ، الأغلفة...ومن خلال هذا التمييز تستطيع أن ترضي عملائها وتتفوق على منافسيها .

**ب- إستراتيجية تنويع diversity Strategy :**

يعني ذلك إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية والتي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة وذلك عندما تتوسع رغبات عملائها ويبدأ المنافسين بالاعتماد على المنتجات الجديدة التي تشبع رغباتهم وذلك لجذبهم .

**جـ- إستراتيجية التعديل Modification of Product :**

يقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع بقاء عدد من المنتجات ثابتة ، وقد يرجع السبب في التعديل إلى تغير أذواق أو حاجات ورغبات المستهلكين أو لمسايرة التطورات الحاصلة وهي تعديلات ضرورية للقدرة و والاستمرار بالمنافسة .

**د- إستراتيجية الانكماش Contration of Product :**

تعني هذه الإستراتيجية استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف التبسيط في خط المنتجات وإسقاط منتجات غير مربحة والتركيز على المنتجات المربحة فقط .

* **إستراتيجيات التسعير:**

تظهر أهمية التسعير في أنه خطوة من خطوات المنشأة في إعداد السياسة أو الإستراتيجية للمستقبل وبالتالي فهو يؤثر على إيرادات المنشأة أرباحها.

وتعتبر إستراتيجية التسعير واحدة من استراتيجيات التسويق ذات التأثير الكبير في تحقيق الأهداف التسويقية والتنظيمية.

ومن أبرز إستراتيجيات التسعير ما يلي:

**1- إستراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة** : وتشمل

**أ- إستراتيجية قشط السوق Skimming Pricing Strategy .**

يتم تحديد سعر مرتفع للسلعة الجديدة بحيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق والتي يهمها الحصول على السلعة مهما كان السعر مرتفعا ، وعندما تقل الفرص البيعية الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة ، يتم تخفيض السعر باستمرار لكسب فئات جديدة وإرضاء العملاء الذين لا يستطيعون دفع أسعار مرتفعة للحصول على المنتج وإذا لم تفعل ذلك فإن العملاء سوف يتوجهون للمنافسين .

**ب- إستراتيجية التمكن أو التغلغل السوقي Penetration Pricing strategy :**

تهدف هذه الإستراتيجية للحصول على حجم كبير من السوق غير المجزأ وذلك عن طريق تحديد أسعار منخفضة لسلعها . ويفضل استخدام هذه الإستراتيجية:

- عندما تزيد حساسية السوق للسعر أي أن العملاء يعتمدون في الشراء على سعر المنتج أذا ارتفع السعر قل الشراء والعكس صحيح .

- إذا كانت السلعة تواجه منافسة محتملة قوية .

**جـ - إستراتيجية قيادة السعر Price Leadership Strategy :**

وتتجسد من خلال تحديد الأسعار من قبل منظمة ما تعتبر القائدة في السوق.

**2- إستراتيجيات تسعير المنتجات الحالية** : وتشمل:

**أ- إستراتيجية ثبات السعر Maintaining Price Strategy :**

بموجبها لا يجري تغيير السعر المحدد للمنتج عند طرحه للسوق لأول مرة وتهدف هذه الإستراتيجية إلى المحافظة على مركز المنتج التنافسي وحصته السوقية وربحيته وتعزيز صورته الذهنية عند العملاء في بيئة تتسم بالثبات النسبي.

**ب- إستراتيجية تخفيض السعر Reducing The Price Strategy :**

وتعتبر إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين أو القضاء عليهم وتهتم هذه الإستراتيجية بتحقيق الاستجابة لحاجات العملاء في بيئة متغيرة ، وهي تقود إلى انخفاض هامش الربح إلا أنها تسهم في بناء حصة سوقية كبيرة إذا تمكنت المنظمة من الفوز على المنافسين.

**جـ- إستراتيجية زيادة السعر Inereasing The Price Strategy :**

تهدف إلى المحافظة على الربحية خلال فترات التضخم وفيها يجري تقسيم السوق إلى قطاعات يتم التوجه إلى كل منها بسعر مختلف ,عندما تستطيع المنظمة أن تثبت صورتها الذهنية عند العملاء فأنها تستطيع المنافسة في السوق حتى عندما تقوم بزيادة سعرها .

* **إستراتيجيات التوزيع :**

التوزيع هو مجموعة من الأنشطة المتعلقة بانتقال السلع والخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك مع مراعاة الوقت والمكان المناسبين وهذا لن يتحقق إلا بوضع إستراتيجيات توزيعية محكمة . وهناك العديد من التصنيفات للاستراتيجيات التوزيعية سيتم تناولها خلال هذا المطلب.

**1- إستراتيجيات مجال (نطاق) التوزيع Distribution Scope Strategies**

ويقصد بها تحديد مدى المستهلكين المستهدفين بالمنتج من قبل المنظمة أي مدى التغطية التي يوفرها نظام التوزيع للسوق أو المنطقة الجغرافية . ومن أبرز أنواع هذه الإستراتيجية ما يلي:

**أ- إستراتيجية التوزيع المكثف أو الشامل أو الانتشاري Intensive distribution Strategy :**

تتطلب تغطية شاملة للسوق وتخص المنتجات المسيرة وعرضها خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع وذلك لكي يستطيع العميل الحصول عليها في أي مكان موجود فيها وتحقيق ميزة يتميز بها عن المنافسين.

وبالتالي فإن التوزيع المكثف يمس المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق أو تكون ذات شراء متكرر وبكميات صغيرة أو سعرها منخفض نوعا ما ، إضافة إلى أنها لا تتطلب معارف متخصصة بيعها ولا تتطلب خدمات ما بعد البيع.

**ب- إستراتيجية التوزيع الانتقالي أو الحصري أو الاختياري Selective distribution Strategy :**

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار عدد معين من الوسطاء لتوزيع السلعة في نقاط البيع المستهدفة . وتستخدم هذه الإستراتيجية بشكل عام في منتجات التسويق المعمرة وكذلك المنتجات الخاصة .

**جـ- إستراتيجية التوزيع الوحيد أو المطلق أو الاحتكاريSingle distribution Strategy .**

تقوم هذه الإستراتيجية على أحد الموزعين في منطقة معينة أو سوق معين لتوزيع سلع لا يتكرر شراؤها ، والتي تستهلك على فترة طويلة يتطلب استخدامها خدمات ومعلومات متخصصة .

**3- إستراتيجيات تعديل (تكييف) قناة التوزيع** : ويشمل :

**أ- إستراتيجية التوسع Expansion Strategy :**

قد تقرر المنظمة زيادة كثافة التغطية من خلال وسطائها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة.

**ب- إستراتيجيات السيطرة والتطوير Acquisition Development Strategy :**

هنا تقوم المنظمة بزيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد إما من خلال امتلاك منظمة أخرى أو من خلال تطوير القنوات الحالية **،** كما فعلت شركة ميتسوبيشي عندما سمحت لشركة "كرايسلر" بتوزيع سياراتها عام 1971 وعندما انخفضت مبيعات "كرايسلر" عادت شركة ميتسوبيشي لتطوير نظامها التوزيعي.

**جـ- إستراتيجية المحافظة (الثبات) Stable Strategy :**

فقد لا ترغب المنظمة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو في نوع الوسطاء المستخدمين ، وهنا تقوم بالمحافظة على شبكة توزيعها الحالية وفي بعض الأحيان تقويتها لتطوير أدائها وذلك عندما ترى أنها تستطيع المنافسة في السوق وتستطيع الحفاظ على العملاء بإتباع هذه الإستراتيجية .

**د - إستراتيجية التخفيض أو الاستبدال Replacement Strategy :**

حيث يتم تخفيض درجة التوزيع وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل بالانتقال من نظام التوزيع المكثف إلى نظام التوزيع الانتقالي بالاستغناء عن عدد من الوسطاء لغرض زيادة السيطرة على الأسعار وذلك .

**4- إستراتيجية قنوات التوزيع المتعددة Multiple – Channel Strategy**

ويقصد بها استخدام المنظمة لقناتين أو أكثر لتوزيع منتجاتها فالنوع الرئيسي الأول من قنوات التوزيع يأخذ نمطا تكميليا حيث تقوم كل قناة بتوزيع منتج مغاير وغير منافس للمنتج الآخر بهدف أن تصل بأفضل صورة للأسواق المستهدفة ، أما النوع الآخر فهو تنافسي حيث تقوم قنوات توزيعية ومختلفة بتوزيع نفس المنتج لزيادة حجم المبيعات ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو توفير خدمات وأسعار مختلفة وقاعدة سوقية عريضة وزيادة المبيعات ، لكنها قد تؤدي إلى انخفاض في مستوى نوعية الخدمات المقدمة وتراجعا في الربح على المدى البعيد مع مشكلات الرقابة.

**5- إستراتيجية رقابة قناة التوزيع Channel –Control strategy:**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة مستوى الرقابة على هيكل التوزيع المؤداة بشكل ضعيف والاستفادة من منحنى الخبرة والتعلم Learning cuvre في زيادة فاعلية الكلفة وذلك بمتابعة أعمال الوسطاء وتعزية الرقابة عليهم من خلال برمجة أنشطة التوزيع بشكل مركزي وذلك لكي تستمر بالمنافسة في السوق.

* **إستراتيجيات الترويج :**

الاستراتيجيات الترويجية التي تتبعها الإدارات التسويقية في المنشآت ترتبط أساسا بالأسواق المستهدفة ، وطبيعة السلعة وسعرها ، ونطاق توزيعها ، وشكل التوزيع...

وبشكل عام يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى:

**1- إستراتيجيات الدفع والجذب.** وتشمل :

**أ- إستراتيجية الدفع Push Strategy :**

وتسمى بإستراتيجية الدفع لأنها تقوم بدفع السلعة أو الخدمة من خلال قنوات التوزيع وصولا للمستهلك النهائي معتمدة في ذلك على البيع الشخصي الذي يعتبر العنصر الأساسي في هذه الإستراتيجية .

**ب- إستراتيجية الجذب Pull Strategy :**

وفق هذه الإستراتيجية يقوم المنتج بخلق الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الأنشطة الترويجية ، وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه للقيام بتوفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك الذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى ملفات التوزيع (تاجر الجملة أو التجزئة) ثم إلى المنتج .

والشكل التالي يوضح كلا الإستراتيجيتين (الدفع والجذب).

المــــنتج

تاجر الجملة

تاجـر التـجزئة

المـــستهلك

إستراتيجية الدفع

إستراتيجية الجذب

**2- إستراتيجية الضغط والإيحاء:**

**أ- إستراتيجية الضغط Hartsell Strategy :**

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب العدائي القوي في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة وتعريفهم بالمنافع لتلك المنتجات والتميز الذي يتمتع به هذا المنتج عن منتج المنافسين .

**ب- إستراتجية الإيحاء: Softsell Strategy :**

تعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة والمثبطة في قضية المنتجات ، وتعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار طويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة .

**3- إستراتيجية المزيج الترويجي:**

وتتم بتحديد المكونات للمزيج الترويجي المختلفة ، بهدف تكوين خليط متماسك متكامل منها وتتطلب مجموعة من العوامل (المتعلقة بالمنتج، السوق، الزبائن، الميزانية، المزيج التسويقي، بيئية ...) والتعرف على المزيج الأفضل الذي يجذب العميل للشراء ومراعاة المزيج الذي يتبعه المنافسين ومدى تأثر العملاء بذلك.

**ثامناً- الاستراتيجيات التنافسية :**

* **نموذج الاستراتيجيات التنافسية لبور تر porter :**

وفقا لنموذج الاستراتيجيات التنافسية الذي أسفرت عنه دراسات ميشيل بورتر porter بجامعة هارفارد الاميريكية ,توجد خمس قوة أساسية ذات صلة تؤثر بشدة على البيئة التنافسية الحالية والمحتملة للمنظمات, أطلق عليها القوة التنافسية المرتبطة وتتمثل تلك القوى فيما يلي:

1. **العملاء أو المشترون:** يتمثل نفوذ أو تأثير العملاء على البيئة التنافسية للمنظمة في قوة المساومة التي يمتلكونها ,وتتحدد تلك القوة وفقا لعدد من العوامل مثل حجم هؤلاء العملاء فمثلا كلما توافر لعملاء أو المشترين قدر أكبر من المعلومات تزايدت قوتهم التساومية بالنسبة للمنظمة.
2. **الموردون:** تتأثر القوة التساومية للموردين بحجم أعمالهم مع المنظمة ,وعدد الموردين بالسوق ,ومدى توافر بدائل للمواد التي يتم توريدها .فكلما زاد عدد الموردين وتوافرت بدائل معتمدة لمنتجاتهم كلما ضعفت قوتهم التساومية المؤثرة على المنظمة.
3. **المنتجات البديلة:** يمثل وجود بدائل لمنتجات المنظمة تهديدا لها,لإمكانية تحول العملاء إلى هذه المنتجات البديلة. ومن العوامل المحددة لتأثير هذا العنصر السعر ,جودة المنتجات البديلة ,درجة ولاء (تمسك) العملاء بالمنظمة .فمثلا كلما ارتفعت درجة ولاء العملاء للمنظمة, وكان سعر منتجاتها ملائما لهم,كلما انخفض تهديد المنتجات البديلة .وفي المقابل فان عدم وجود منتج بديل لمنتجات المنظمة ,يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي لهذه المنظمة بصورة كبيرة.
4. **دخول منتجين جدد**:يمثل دخول منتجين جدد في المجال الذي تعملوا به المنظمة تهديدا لوضعها التنافسي حيث هناك احتمال لانتقال العملاء إلى المنافسين ,وتتحدد قوة تأثير هذا التهديد وفقا لمدى وجود معوقات للدخول في الصناعة (مجال الأعمال),مثل حجم المتطلبات الرأسمالية الواجب توافرها للقيام بنشاط مماثل لنشاط المنظمة ,الحجم الاقتصادي الأمثل للقيام بمثل هذا النشاط ,مدى توافر الفن التقني ,والتسهيلات الإنتاجية اللازمة لتقديم منتجات بديلة .
5. **منافسو المنظمة:** في نفس الصناعة (المجال)التي تعمل بها,ويعبر عنه حدة الصراع الدائر بينهم على اقتسام السوق .وبالتالي فآن الإستراتيجية التي ينبغي اختيارها أو البديل الاستراتيجي الواجب إتباعه هو الذي يعظم الميزة الاستراتيجة للمنظمة التي من خلالها يتغلب على المنافسين.

نموذج الإستراتيجية التنافسية لبور تر

احتمال دخول منافسين جدد إلى السوق

القوة التساومية للعملاء

التهديدات المحتملة من القادمين الجدد

العملاء

أو

المشترون

منافسو المنظمة الذين

يعملون في نفس المجال

الموردون

القوة التساومية للموردين

تهديد الخدمات البديلة

المنتجات البديلة

* **استراتيجيات التمايز differentiation strategies :**

يشير التمايز من وجهة النظر التسويقية , إلى محاولات تصميم مجموعة من الاختلافات التي تميز المنظمة والمنتجات التي تقدمها ,عن منتجات المنظمات المنافسة لها .وبالتالي يمكن تعريف إستراتيجية التمايز كما يلي :

تعرف إستراتيجية التمايز differentiation strategies : بأنها إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات بغرض تحقيق تمايز لمنتجاتها عن منتجات منافسيها والتي من خلالها تجذب العملاء لشراء منتجاتها.

وتوجد ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن للمنظمات أن تتمايز من خلالها :

آ – **تمايز إنتاجي :**

ويشير إلى التمايز الناتج عن شكل وتصميم وجودة المنتج بالنسبة للسلع,أما تمايز الخدمات فيتم من خلال مجموعة الخدمات الأولية primary package

وتتمثل في الخدمات الأساسية التي يتوقعها العميل من المنظمة,ومجموعة الخدمات الثانوية secondary package

ويقصد بها الخدمات الإضافية المصاحبة لتقديم الأساسية .

ب - **تمايز بشري :**

ويقصد به تمايز المنظمة من خلال العنصر البشري الذي يعمل بها (العاملون),وذلك عن طريق لباقتهم في التحدث مع العملاء,مهارات الاتصال,مظهرهم المميز, إحساسهم بالمسئولية نحو العميل ,المصداقية .

ت- **تمايز ذهني :**

ونعني به تمايز المنظمة من خلال الانطباع الذي يترسب في ذهن العملاء عنها,نتيجة السمعة ,العلامات المميزة,استخدامها لوسائل الأعلام.

فندق holiday inn التمايز من خلال نمط تقدمية لخدماته,حيث يتيح للعملاء إمكانية الحجز الفوري بواسطة شبكة الانترنيت التي لا تتوفر عند كثير من منافسيها .

* **استراتيجيات التركيز السوقي focus strategies :**

وفقا للاستراتيجيات التركيز السوقي تقوم المنظمات :التركيز على قطاع أو قطاعات سوقية معنية بدلا من خدمة كافة القطاعات .بحيث يمكنها إشباع احتياجات ورغبات عملاء ذلك القطاع المستهدف بصورة أفضل من منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصيص.

وقد يكون هذا القطاع السوقي فئة معنية من العملاء (الشباب ،الأطفال, النساء ) ,أو عملاء منطقة جغرافية معنية (عملاء مصريين,عملاء دول الخليج).أو عملاء خدمة معنية (مرضى السكر,مرضى الضغط, مرضى السرطان, مرضى الجذام).

وتعتمد إستراتيجية التركيز السوقي على مفهوم التقسيم القطاعي للسوق market segmentation ,والذي عرفناه بأنه عملية تقسيم السوق إلى مجموعات أو قطاعات تتجانس أو تتشابه فيها احتياجات أفراد كل قطاع ,وتختلف بين كل قطاع وأخر ,بحيث يمكن توجيه الإستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع.

* **تعريف إستراتيجية التركيز السوقي :**

إستراتيجية التركيز السوقي هي إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تركز على قطاع أو قطاعات سوقية معنية. وتمكن فلسفة التقسيم القطاعي للسوق على افتراض مؤداه أنه لا يوجد منتج واحد يمكنه إشباع كافة الاحتياجات ,وأن السوق طبقا للمفهوم التسويقي هو مجموع طلبات العملاء الفعليين لمنتج معين.

* **استراتيجيات القيادة التكاليفية :**

تستهدف جعل التكلفة التي تتحملها المنظمة اقل من منافسيها .ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر لكفاءة الأداء ,والحصول على مواد أولية منخفضة الثمن وعمالة رخيصة وفن تقني متقدم ومن ثم تحقيق هامش ربحية أعلى .

* **تعرف استراتيجيه القيادة التكاليفية** : بأنها احدي الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات بغرض خفض التكاليف التي تتحملها لمستوى اقل من منافسيها من خلال تحسين الأداء والحصول على عمالة ومواد أولية ارخص .

نلاحظ إن هذه الإستراتيجية تتطلب رقابة صارمة على أوجه الإنفاق المختلفة للمنظمة ورقابة على الأداء حتى لا يطغى عامل التكلفة على الاعتبارات الأخرى كالجودة مثلا .

**تاسعاً- إدارة العلاقات مع العملاء :**

العميل حسب فلسفة المفهوم التسويقي :

* العميل هو أهم شخص بالنسبة للمنظمة.
* العميل لا يعتمد على المنظمة ,لكن المنظمة هي التي تعتمد عليه.
* العميل لا يعوق المنظمة عن أداء عملها,ولكن المنظمة تؤدي هذا العمل من أجل العميل.
* العميل يحضر إلى المنظمة حاملا رغباته ,وواجب المنظمة تلبية تلك الرغبات والعمل على رضاء العميل.
* **مفهوم إدارة علاقات العملاء:**

**1- مدخل تكنولوجيا المعلومات:** حيث عرفها Hamilton ( 2001 ) على أنها:

"عملية تخزين وتحليل كميات ضخمة من بيانات تم الحصول عليها من اتصالات المبيعات ومراكز خدمات العملاء, لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك العملاء, وللسماح بمعالجة الاختلافات المتنوعة في الاحتياجات ومتطلبات العملاء".

**2- المدخل التسويقي الاستراتيجي:** حيث عرفها ٍSwift على أنها:

"مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق ويقصد به: نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين".

* **أهمية إدارة علاقات العملاء:**

1. في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، تمكن إدارة علاقات العملاء المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية تخوض بها غمار هذه المنافسة من خلال التعرف على أنواع العملاء وفهمهم ومن ثم تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم.
2. أوضحت بحوث التسويق أن قرار الشراء يستند إلى المعلومات التي يجمعها المستهلك عن المنتج وعن المنافسين، والانترنت باتت مصدراً قوياً للمعلومات التي تسمح للعملاء بتقييم المنافسين في السوق.
3. أوضحت الأبحاث أن العملاء يرغبون دائماً في إقامة علاقات مع بعض الشركات، ولا يميلون إلى تغيير تعاملاتهم.
4. في ظل الأزمة المالية الراهنة التي طالت آثارها الاقتصاد الحقيقي يصبح تقليل المصروفات أمر حاسم، وهو ما تقوم به إدارة علاقات العملاء من خلال تقليل المصروفات الإدارية والتشغيلية نتيجة للتوجه الصحيح نحو العملاء المربحين.

* **أهداف إدارة علاقات العملاء :**

1. زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء وزيادة ولائهم وربحيتهم.
2. توفير معلومات و مدخلات لبحوث التسويق وللخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
3. جذب عملاء جدد.
4. توحيد الرؤية التسويقية للشركة، وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة بالشركة.
5. تفعيل كلمة الفم؛ إذ أن العملاء المواليين هم وسيلة جيدة للترويج عن طريق كلمة الفم والتي بدورها تعتبر وسيلة فعالة ومهمة لاستقطاب عملاء جدد.
6. جعل التفاعلات مع العملاء تتطبع بالطابع الشخصي.

* **مراحل تنفيذ إدارة علاقات العملاء :**

**أولاً: تحديد العملاء وفهمهم:**

إن المعرفة الجيدة للعملاء هي نقطة البداية الهامة لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء، وللحصول على هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن العملاء، ومن هذه البيانات:

* **بيانات شخصية و ديموغرافية:** مثل السن-الجنس- الوظيفة- الجنسية- المكانة الاجتماعية...الخ.
* **بيانات الاتصال:** الموقع وأرقام الهواتف- أماكن التواجد المفضلة- وسائل الاتصال المفضلة- سجل الشكاوى وما قد تم بصددها- الموظف المختص بالاتصال.
* **بيانات الدخل والاستهلاك:** القدرة الشرائية- السلع المشتراة وكمياتها وأغراضها- السلع المفضلة وعلاماتها التجارية- أنماط الاستهلاك – الاهتمامات والرغبات- نسبة الإنفاق على السلع المنافسة- المتطلبات والمقترحات التي يرغبها في السلعة- مواعيد التسليم والاستهلاك ومعاودة الشراء.
* **بيانات المحيطين بالعملاء:** مثل مدير المكتب والمؤثرين على قراره في الشراء- الإحالات من الأقارب والمعارف.
* **بيانات أخرى:** إدراك العملاء للمنافسين ورأيه فيهم- سبب تعامله مع الشركة – مقترحات العملاء.

**ثانياً: إنشاء مستودع بيانات العملاء :Data Warehouse**

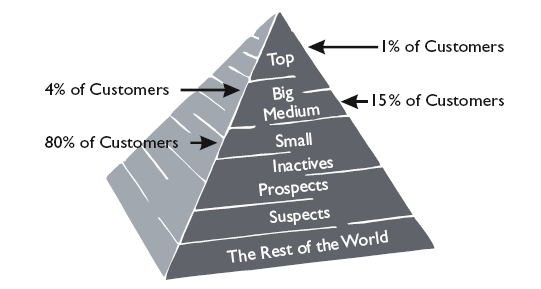
أظهر ويلز وآخرون (1999): أن بيانات العملاء تكون عادة مفتتة ومشتتة عبر الهيكل التنظيمي للشركة، ولكي تحقق إدارة علاقات العملاء فعاليتها يجب على المديرين والمستخدمين أن يكونوا قادرين على الوصول بسرعة وبسهولة إلى هذه البيانات. ولهذا الغرض يتم إنشاء مستودع بيانات يجمع فيه جميع البيانات المتوفرة عن العملاء.

كما يجب توسيع نطاق مستودع البيانات ليشتمل البيانات غير المعاملاتية والتي توازي أهميتها أهمية البيانات المعاملاتية -إن لم يكن أكثر-. وبشكل عام يحتوي مستودع البيانات على خمسة أنماط من البيانات:

1. **بيانات معاملاتية:** تشمل كل ما يخص التعاقدات من مبالغ ومواعيد وأنواع المستندات المتبادلة.
2. **بيانات العملاء**: وهي بيانات شخصية وديموغرافية.
3. **بيانات عن البيانات Meta Data :** التي تحوي طريقة تنظيم البيانات وبرمجتها وتصنيفها وعرضها.
4. **بيانات مشتقة Derived:** وتختص بطرق البحث عن البيانات وحسابات التنبؤ بالاحتمالات.

**ثالثاً: التمييز بين العملاء :**

بعد تحديد العملاء وجمع المعلومات عنهم في مستودع بياناتهم، تأتي الخطوة التالية وهي التمييز بينهم بحسب قيمتهم للشركة، والفكرة الأساسية في هذه الخطوة هي أن مساهمات العملاء في المبيعات والأرباح غير متساوية. وذلك كما يظهره **هرم العملاء** التالي:



الشكل:هرم العملاء

من الشكل نجد أن الهرم يقسم العملاء إلى: عملاء القمة والعملاء الكبار والمتوسطين والصغار إضافة إلى الأصناف التالية:

* **العملاء غير الفعالين Inactive**: وهم العملاء الذين كانوا قد تعاملوا مع الشركة في الماضي, لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة( خلال الستة أشهر الماضية أو السنة الماضية مثلاً).
* **العملاء المتوقعين الفعالين Prospects**: وهؤلاء هم الأفراد أو الشركات الذي قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم, لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، وقد يكونوا أشخاصاً استجابوا للمراسلات, أو أشخاص طلبوا معلومات عن الشركة, أو توصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية....الخ.
* **العملاء المأمولين Suspects**: وهم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج الشركة, لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم.
* **باقي أفراد العالم Rest of the world**: وهم الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى منتجات المنظمة, وبما أن المنظمة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النقود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

**رابعاً: التركيز على أهم العملاء :**

إن هدف إدارة علاقات العملاء ليس الاحتفاظ بجميع العملاء وإنما بأهمهم وأكثرهم قيمة للمنظمة، فقد أظهرت الدراسات أن 20 % من العملاء مسئولين عن أكثر من 75 % من المبيعات الكلية. وكانت نسبة مساهمة كل صنف من العملاء في المبيعات على النحو التالي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نسبة المساهمة**  **في المبيعات الكلية** | **نسب العملاء** | **أصناف العملاء** |
| 22%  26%  29%  23% | 1%  4%  12%  80% | القمة  الكبار  المتوسطين  الصغار |

وقد أظهرت بحوث رصينة: أنه لو تقلص عدد العملاء إلى أفضلهم ( الذين يمثلون عادة 20 % من مجموع العملاء ), وركزت الشركة على هذه الشريحة فإن أرباحها الإجمالية سترتفع بنسبة تقع بين 150% إلى 300 %، أما لو تقلص عدد العملاء إلى أسوئهم ( الذين يمثلون عادة20 % أيضاً من مجموع العملاء ) لانخفضت الأرباح الإجمالية بنسبة تقع بين 50 % و 200 % ، في حين أن النسبة المتبقية من العملاء ( الذين نسبتهم 60%)، لا يزيدون من الأرباح ولا ينقصونها.

ومن ثم، فمن المهم جداً معرفة عملاء الشركة قبل محاولة الاحتفاظ بهم وتحديد أكثرهم قيمة واستبعاد الباقي بطرق غير مباشرة مثل خفض حجم الائتمان الممنوح لهم ومدته و رفع الأسعار التي يطلبونه.

**خامساً: التفاعل مع العملاء :**

ويكون التفاعل بالتحاور المستمر مع العملاء وذلك لمعرفة المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم وتحقيقها قبل المنافسين الآخرين , وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة، وهناك طريقتان رئيسيتان يمكن لإدارة علاقات العملاء استخدامهما لتحقيق التفاعل مع العميل هما:

1. **التفاعل البشري:** حيث يصبح الموظف هنا وسيطاً بين إدارة علاقات العملاء والعملاء أنفسهم، ويعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تفاعله مع العميل، ومثال عليه مراكز الخدمة عن طريق الهاتف Call Center ، إذ يمكن للعميل هنا أن يتصل ليراقب كشف حسابه أو ليسأل أسئلة عامة أو لحاجته لدعم ما...الخ.
2. **التفاعل المؤتمت:** في هذا النوع يتحكم العميل تحكماً كاملاً بالتفاعل، وهذا يعني تمكين العميل من خلال تقانات مثل الانترنت أو الأكشاك الالكترونية في الشارع ( الصراف الآلي مثلاً) أو النظم المؤتمتة للرد على الهاتف IVR.

وتنجح الشركات في تحقيق التفاعل المطلوب إذا توفرت النقاط التالية:

* + منح المرونة والحرية الكاملة للعميل لاختيار قناة الاتصال مع الشركة التي يفضلها.
  + التعامل ذو الطابع الشخصي: أي التعامل مع العميل على أنه شخص فريد له شخصيته وصفاته وظروفه وعاداته الخاصة به.
  + تكامل الوسائل, بمعنى أن كل قناة اتصال داخل الشركة تكون على علم بعلاقة القنوات الأخرى داخل الشركة بالعميل ، فالعميل يتعامل مع الشركة على أنها كيان واحد وموحد وأن أفرادها جميعاً يعرفونه جيداً.

**سادساً: مواءمة بعض النواح في سلوك المنظمة تجاه العميل :**

في هذه الخطوة يتم الاستفادة من تحديد العملاء والتمييز بينهم وتشجيعهم على التفاعل في جعل عروض الشركة ومنتجاتها ملائمة لحاجات العملاء ورغباتهم وأولوياتهم.

وقد أثبتت البحوث التسويقية أن معظم العملاء لديهم صعوبة في تقييم ميزتين أو أكثر للمنتج في نفس الوقت، فكلما ازدادت عدد الخيارات كلما ازداد مستوى معاناة العملاء في الاختيار، وبالتالي فإن ما يريده المستهلكون هو مستوى من المواءمة بين المنتج وحاجاتهم, وتزويدهم بالخيار الأمثل لهم، وهذه مهمة المسوق لاستخدام المعلومات التي يمكنه التقاطها من التفاعل مع العملاء ومن خلال بحوث التسويق لتعديل خيارات المواءمة وصولاً إلى الخيار الأمثل للعميل من المنتج.

إلا أن المواءمة غير مقتصرة على المنتجات فقط بل إنها تشمل الأمور التالي:

* تطوير المنتج: البحوث والتطوير.
* المبيعات: إصدار الطلبات، وضع المنتجات المتعلقة ببعضها في مكان واحد، تحديد العملاء المهتمون بالمنتج، التنبؤ، تقديم المعطاءات وعروض الأسعار .
* تجربة أرقى للعميل: الخدمة، إضفاء الطابع الشخصي، إدارة صفوف الانتظار.
* الاحتفاظ بالعملاء واستردادهم: برامج الولاء.
* الاستهداف والتسويق: الترويج، التسعير، التجزئة، صياغة السلوك، الفوز بالعملاء، التحليل.

**سابعاً: وضح معايير للتقييم:**

لا يمكن إدارة علاقات العملاء بفعالية إن لم تتخذ ( منذ البداية) معايير تحدد نجاح أو فشل المشروع، هذه المعايير قد تتضمن :

* معدلات الاحتفاظ بالعملاء .
* درجة رضا العملاء .
* رقم المبيعات.
* الفائض الموجب بين العائد والإنفاق خلال دورة حياة المنتج.
* درجة رضا الإدارة العليا.

ولعل أحد أهم المعايير المستخدمة للتقييم في هذا المجال هي **متوسط قيمة دورة حياة العميل**  والتي تعرف على أنها: "متوسط القيمة الحالية الصافية للأرباح التي ستتحقق من العميل خلال عدد معين من السنوات".

* **التغيير الذي تتطلبه إدارة علاقات العملاء :**

تتطلب إدارة علاقات العملاء عدداً من التغيرات الهامة في المنظمات منه :

1. **التحول من الرضا إلى الولاء:** لكن لا يجب أن يفهم من هذا أنها تهدف إلى ترسيخ ولاء كل العملاء ، فكما ذكرنا سابقاً تقوم إدارة علاقات العملاء بفرز وإقصاء العملاء غير المربحين والتفرغ والتركيز على العملاء المربحين فقط، إذ أن التعامل مع العملاء المربحين يزيد من ربحية الشركة ومتوسط قيمة دورة حياة العميل ، وذلك بسبب توافق العملاء مع الكفاءات المحورية Core Competencies للشركة، فإذا اضطرت الشركة للتخلي عن مجال ما تتفوق به ، أو الدخول في مجال بعيد عن خبراتها بهدف إرضاء بعض العملاء غير المربحين, فإن نفقاتها تتضخم وميزتها التنافسية تتلاشى ويتقلص ربحها.
2. **التحول من التعاملات إلى العلاقات:** تهدف إدارة علاقات العملاء إلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع العملاء المربحين، فما يربط أي مؤسسة بعملائها العاديين إنما هو مجرد معاملات Transactions قد يخسر فيها أحد الطرفين، ولكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذه المعاملات العابرة إلى علاقات Relations دائمة، بينما تهدف إدارة علاقات العملاء إلى تعزيز العلاقات بدلاً من التعاملات.

وبالإضافة إلى ذلك تتطلب إدارة علاقات العملاء التغيير في الأمور التالي :

تركيز الأعمال Business Focus ، الهيكل التنظيمي Organizational Structure، مقاييس الأداء Performance Metrics، التفاعل مع العملاء Customer Interaction ، التكنولوجيا Technology.

* **أسباب فشل مشروعات إدارة علاقات العملاء :**

أظهرت المسوح التي أجرتها مجموعة غارتز غروب في عام 2005, أن 55 % من مشروعات إدارة علاقات العملاء لا تتمخض عن أي نتائج، ومع اقتراب الإنفاق السنوي على إدارة علاقات العملاء من 100 مليار دولار فمن المهم أن تتجنب الشركات الأخطاء الشائعة التي يمكن إجمالها التالي :

1**- عدم توافق البرمجيات مع متطلبات الشركة:**

فالاعتقاد السائد هو أن شراء أفضل برمجيات إدارة علاقات العملاء سيضمن كفاءة المخرجات، إلا أن النتيجة جاءت مغايرة لذلك. والحل يكون بتقديم مقترحات أو المتطلبات والمواصفات المطلوبة في البرنامج ثم مناقشتها للاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار الشراء.

وما لم تكن الشركة على خبرة في إدارة علاقات العملاء أو لديها الثقة بإمكانية حشد الموارد التقنية المطلوبة للتنفيذ، فمن الأفضل لها الاعتماد على استشاريين خارجيين لاختيار الحزم البرمجية والتقانات المطلوبة مثل مستودع البيانات ونظام دعم القرار والنظام الخبير وبنية شبكة الاتصال.

**2- معارضة التغيير:**

كثيراً ما يعارض الموظفون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على أعمالهم التي اعتادوا عليها، الأمر الذي سيؤثر سلباً وبشكل كبير على تنفيذ إدارة علاقات العملاء.

ومن أسباب معارضة إدارة علاقات العملاء :

\* الإكراه الإدراكي للموظفين لحملهم على تبني إدارة علاقات العملاء .

\* عدم استيعابهم الكامل للدعم الذي سيتلقونه من النظام الجديد، واستخفافهم به.

\* عدم قدرتهم على التعامل الكامل مع كميات كبيرة من المعلومات والمعارف.

وغالباً ما يكون الحل ببرامج التدريب الجيدة التي تساعد الموظفين على استيعاب الهدف من إدارة علاقات العملاء , واستيعاب كيف يمكن للنظام أن يساعدهم على خدمة العملاء والمنافسة بشكل أفضل . وبنفس أهمية تدريب الموظفين في المكتب الأمامي فلابد من تدريب المديرين الذين سيستخدمون النظام عند اتخاذ القرارات.

ومن الضروري تدريب الموظفين والمديرين الذين سيستخدمون برمجيات إدارة علاقات العملاء على نشاطات التنقيب في البيانات Data Mining والتي تعرف على أنها "استخدام أدوات علم الإحصاء لاستخراج النتائج والنماذج وكل الاحتمالات والافتراضات المتعلقة بسلوك العملاء ليتم تصنيفهم في فئات مختلفة وتدقيق الفروق بينهم".

**3- التركيز على التكنولوجيات :**

وهذا الخطأ شائع لدى الشركات الأمريكية التي تركز على التكنولوجيا والمبيعات بهدف الاستحواذ على عملاء أكثر, بدلاً من التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، بينما نجد أن الشركات الأوروبية تركز على بناء علاقات طويلة الأجل مع مجموعة معينة من العملاء وعلى التعرف عليهم وفهمهم, وتجنيد الشركة لإشباع حاجاتهم. وفي النهاية فإن إدارة علاقات العملاء ليست حلاً تكنولوجياً لإدارة المبيعات والتسويق، بل إن التكنولوجيا هي جزء من إدارة علاقات العملاء .

**عاشراً-الخاتمة :**

ومما سبق نلاحظ أهمية وضرورة تفاعل وتكامل عناصر المثلث الاستراتيجي (الشركة ،العميل ،المنافسة ) لتحقيق النجاح التسويقي ،وذلك من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ، واستخدام إستراتيجية تنافسية ملائمة لوضع السوق لتحقيق ميزة تنافسية ،وإقامة علاقة مع العميل وليس تعامل فقط وذلك من خلال وجود إدارة خاصة في المنظمة إلا وهي إدارة علاقات العملاء .

**حالة عملية :(استراتيجيات المزيج التسويقي ) :**

شركة حضنه للحليب (Sarl Hodna Lait ) شركة جزائرية خاصة لإنتاج الحليب ومشتقاته ,تمارس نشاطها في وسط تنافسي محلي .

المؤسسة تنتج 20 نوعا من الحليب ومشتقاته بأحجام وأذواق ونكهات وعطورات مختلفة .

**حصة المؤسسة في السوق :**

%25 شركة دانون

21 %شركة صومام

%17.5 شركة ترافل

15.5% SARL HODNA LIAT

13.5% منتجات مؤسسات أخرى

**الاستراتيجيات :**

إن الإستراتيجية المتبناة لمؤسسة حضنه حليب هي إستراتيجية توسع منذ نشأتها الأولى إلى اليوم وذلك في مختلف المجالات.

- إضافة منتجات بأنواع جديدة، أذواق ونكهات مختلفة، وتبنيها لإستراتيجية المقلد باعتبارها حديثة العهد في السوق.

- إضافة وحدات إنتاج جديدة.

- تنويع منتجاتها باعتبار أن الحليب مدعم من طرف الدولة وهامش ربحه منخفض جدا وبالتالي اتجهت إلى إنتاج مشتقات الحليب نظرا أن هامش ربحها مرتفع ( 1 لتر من الحليب تضاهي علبة ياغورت).

- توسيع منافذ توزيعها رغبة في الانتشار والسيطرة على مختلف مناطق الوطن.

* 1. **إستراتيجية المنتج :** تركز على :

**- تصميم المنتج والتغليف:** إذ تقوم بالاختيار الحساس والمهم لتصميم منتجاتها من حيث اختيار الألوان ويتم في الغالب التركيز على اللون الأزرق والأبيض باعتباره يرمز إلى المؤسسة وتظهر لنا تصاميم جذابة للمنتجات مختلفة ومتنوعة بهدف جذب انتباه الزبون، كما أنها تتبع إستراتيجية إعادة تصميم المنتجات عندما تصل إلى مرحلة النضج

**- تحديد الأحجام والأشكال:** إذ تركز اهتمامها على إطلاق منتجات لأحجام مختلفة 100غ ، 110غ، 125غ، 1ل بأشكال مختلفة سواء في علب أو قنينات وهذا للوصول إلى اكبر مستوى ممكن من إشباع لحاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الانتشار الأوسع.

**- الاهتمام بالعلامة التجارية:** تهتم الشركة بالعلامة التجارية اهتماما كبيرا جدا نظرا لأهميتها ويتم اختيار العلامة وفقا لـ:

* خصوصيات المنطقة.
* خصوصيات علمية.
* خصوصيات التجديد والعصر ( شبابية).
* سهولة حفظ العلامة.
* خصوصيات تاريخية.

**- الاهتمام بالأنواع المختلفة والأذواق المتنوعة .**

* **إستراتيجية تقليد المنتج**: باعتبارها توجد في وسط منافسة من قبل شركات لها خبرة وأقدمية عنها (دانون 12 عاما، صومام 24 عاما، ترافل 27 عاما، يوغرطة 8 أعوام).
* **إستراتيجية التمييز**: وذلك بمحاولة لتمييز منتجاتها بإضافات جديدة على خط المنتجات والتمييز يكون في التصميم، العلامة، التغليف...
* **إستراتيجية التنويع** : وذلك بالسعي إلى تعميق مزيج المنتجات للنمو وهذا يتطلب مهارة عالية.
* **إستراتيجية التعديل**: وذلك بإضافة أحد الخصائص الجديدة على المنتج إذ تغيرت حاجات ورغبات المستهلك وهذا ما تفعله في مرحلة نضج المنتج.
* **إستراتيجية الانكماش**: وهذا بإبعاد بعض المنتجات غير المربحة والتركيز على المربحة منها .

**ب- إستراتيجية التسعير:**

تعتمد إستراتيجية التسعير لمنتجات المؤسسة اعتمادا كبيرا على تكلفة المواد الداخلة في تشكيل المنتجات، وتعتبر أن استراتيجياتها التسعيرية تتجه نحو " أقل سعر في السوق" (في المستقبل) مع تخفيض الأسعار في المعاملات الخاصة وتقديم خدمات ما بعد البيع (النقل المجاني).

- وتعتمد في تسعير منتجاتها الجديدة على إستراتيجية :

* التمكن أو التغلغل السوقي وذلك بتحديد سعر منخفض في السوق للحصول على حجم كبير من السوق.
* وكذلك اعتمادها على إستراتيجية قيادة السعر لوجود شركات قائدة في السوق (دانون، صومام، ترافل...) وذلك بتحديد نفس سعر بيعها.

- وهي تعتمد في تسعير منتجاتها الحالية على: إستراتيجية الثبات أو تخفيض السعر وذلك حسب الظروف لرغبتها في التفوق على المنافسين. وتجدر الإشارة هنا بأن سعر الحليب مدعم من الدولة ولا يخضع للضريبة على عكس المنتجات الأخرى**.**

**جـ- إستراتيجية التوزيع :**

* تهدف مؤسسة حضنه حليب إلى التوسع والانتشار في السوق وعليه فهي تطبق إستراتيجية المكثف أو الشامل التي تتطلب تغطية شاملة للسوق وعرضها خلال اكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع.
* ومن جهة استراتيجيات التأثير على المستهلك فتعتمد كثيرا على إستراتيجية الدفع وذلك باستخدام الوسطاء في تحفيز الطلب ,ونشير هنا أن مؤسسة حضنه حليب لا تقوم بالتأثير على المستهلك من خلال نظام التوزيع بجذبه للشراء من خلال الإعلان وأساليب الترويج...والجوائز...إلا نادرا.
* أما إستراتيجية قناة التوزيع فتنحصر بالقيام بالتوزيع مباشرة إلى تجار الجملة فقط.

وتتجه نحو توسيع قنواتها التوزيعية تدريجيا حسب إمكانية الإنتاج.

**د- إستراتيجية الترويج:**

من الملاحظ أن مؤسسة حضنه حليب لا تهتم بالترويج لمنتجاتها وبالتالي فهي تعتمد على إستراتيجية الدفع التي تقوم بها من خلال دفع السلعة أو الخدمة من خلال قنوات التوزيع وصولا للمستهلك معتمدة في ذلك على البيع الشخصي أي من المنتج إلى تاجر الجملة، وتجدر الإشارة بأن المؤسسة ترى بأن نفقات الترويج تضيف العبء دون الزيادة الواضحة في الربح . هذا لا يعني أن المؤسسة لا تقوم بجهود ترويجية بل يظهر ذلك في بعض الأحيان من خلال : الراديو المحلي واستعمال أساليب النشر والعلاقات العامة...

**المراجع :**

**المراجع العربية :**

1. **طارق طه ،إدارة التسويق ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية،2008 .**
2. **احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية : الإسكندرية ، 1999 ، ص20.**
3. **محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي ، ط1، دار الحامد : عمان ، 2000 ، ص16.**
4. **نزار عبد المجيد البراري ، احمد محمد فهمي البر زنجي ، استراتيجيات التسويق ، المفاهيم – الأسس – الوظائف، ط1 ، دار وائل : عمان ، 2004 ،**
5. **نزار عبد المجيد البراري ، احمد محمد فهمي البر زنجي ، استراتيجيات التسويق ، المفاهيم – الأسس – الوظائف، ط1 ، دار وائل : عمان ، 2004 .**
6. **رونالد سويفت. دورية خلاصات: إدارة علاقات العملاء. القاهرة:الشركة العربية للإعلام العلمي,2002.**
7. **عمرو توفيق. إدارة علاقات العملاء. القاهرة:مركز الخبرات المهنية للإدارة-يميك,2007.**

**المراجع الأجنبية :**

1. Ranjit Bose. **Customer relationship management**. New Mexico: Emerald Articles, 2002.
2. Joseph Bovet & Jimmie Bovet. **The guru guide to marketing**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc,2003.
3. Timothy Keningham & Terry Varro. **The Myths and Truths of "Customer Loyalty"**. Ipsos Ideas, 2005.
4. Melinda Nykamp. **Customer Relationship Management**. Sound view Executive Book Summaries, 2001.



[اكتب اقتباساً من المستند أو من ملخص نقطة هامة. يمكنك وضع مربع النص في أي مكان في المستند. استخدم علامة التبويب "أدوات مربع النص" لتغيير تنسيق مربع نص الاقتباس.]

