

## مساهمة إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تعزيز قيمة المؤسسة (EV)

### دراسة حالة مؤسسة HILTI

د. محلب فايزة جامعة فرحات عباس \_ سطيف

أ. عقون سميرة جامعة فرحات عباس \_ سطيف

**المُلخَص:** نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى إبراز مساهمة إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تعزيز قيمة المؤسسة، من خلال دراسة مؤسسة HILTI، وهذا بهدف: توضيح بعض المفاهيم كقيمة المؤسسة، خلق القيمة، إدارة العلاقة مع الزبون CRM، وتحديد أهم مكونات CRM وكيفية تطبيقها في مؤسسة HILTI. بالإضافة إلى إبراز دور CRM في تميز مؤسسة HILTI وبالتالي تعزيز قيمتها.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن مؤسسة HILTI تطبق خطوات إدارة العلاقة مع الزبائن في تعاملها مع عملائها؛ كما توظفها في سبيل تعزيز قيمتها. وبالتالي؛ ضرورة تطبيق أنشطة وعمليات إدارة العلاقة مع الزبائن بالشكل العلمي السليم، لأن قيمة المؤسسة تحقق من خلال اهتمامها بقيمة زبائنها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة العلاقة مع الزبائن، قيمة المؤسسة، مؤسسة HILTI.

**Abstract:** In this paper, we aim to highlight the contribution of Customer Relationship Management (CRM) in enhancing the value of the organization, through the study of HILTI. We aim to clarify some concepts such as Enterprise value, value creation, CRM. And how it is applied in HILTI company. In addition; to highlighting the role of CRM in the differentiation of HILTI and thus enhance its value.

Through this study, we found that HILTI implements customer relationship management (CRM) steps in its dealings with clients. And it employs them to promote value. Therefore, the activities and processes of customer relationship management must be applied in the proper scientific manner, because the Enterprise value is achieved by paying attention to the value of its customers.

**Keywords:** Customer Relationship Management (CRM), Enterprise Value (EV), HILTI company.

### مقدمة:

تعتبر قيمة المؤسسة من المواضيع الهامة في التسيير، بحيث يتم بناؤها من خلال تضافر العديد من العوامل والجهود، منها ما يعود لأداء أنشطة وأقسام المؤسسة، ومنها ما يعود للأساليب التسييرية والتسويقية كإدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبون...

وباعتبار رضا وبقاء الزبون هو الهدف الأسمى والدائم للمؤسسات، فإن إدارة العلاقة مع الزبون تعتبر من أكثر الأنشطة التي تستدعي إلقاء الضوء عليها والالتزام بها في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، لما لها من تأثير على صورة المؤسسة وعلى قيمتها.

من بين أهم الصناعات على الإطلاق، صناعة الأشغال والبناء، بحيث تشكل النسبة الأكبر لاقتصاديات العديد من دول العالم، ومن أبرز المؤسسات التي توفر وتسوق عدة البناء ووسائل الوقاية في ورش البناء نجد مؤسسة HILTI الألمانية، والتي احتلت مراكز متقدمة من بين أفضل المؤسسات في العالم لسنتي 2016 و2017. لذا تم اختيارها كميدان لدراسة الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة العلاقة مع الزبائن في تعزيز قيمة مؤسسة HILTI؟

بافتراض أن:

- مؤسسة HILTI تطبق خطوات إدارة العلاقة مع الزبائن في تعاملها مع عملائها؛
  - توظف مؤسسة HILTI عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن في سبيل تعزيز قيمتها.
- نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى:
- إبراز المفاهيم الأساسية للموضوع مثل: قيمة المؤسسة، خلق القيمة، إدارة العلاقة مع الزبون CRM..؛
  - إبراز دور CRM في تميز مؤسسة HILTI وبالتالي تعزيز قيمتها؛
  - إبراز أهم مكونات CRM وكيفية تطبيقها في مؤسسة HILTI.
- وتكمن أهمية هذه الورقة البحثية في الإلمام بالمفاهيم الأساسية والإحاطة بالعلاقة بينها، وكيفية استغلالها بالشكل المناسب في المؤسسة محل الدراسة.

المحور الأول: المفاهيم الأساسية للموضوع

نتطرق في هذا المحور إلى المفاهيم الأساسية للموضوع، والتي تعنى بكل من قيمة المؤسسة وإدارة العلاقة مع الزبون والعلاقة بينهما.

1- قيمة المؤسسة: نعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف للإحاطة بمفهوم قيمة المؤسسة، والمفاهيم المرتبطة به.

أ- مفهوم قيمة المؤسسة: ليس من الممكن دائما معرفة القيمة الحقيقية لأصول المؤسسة، ومدى التزاماتها، استنادا ببساطة إلى ما تم الكشف عنه من قبل إما المشتري أو البائع أثناء التفاوض على معاملة. فما يتخلى عنه البائع وما يتلقاه المشتري في معاملة، من حيث الشروط من الموجودات والمطلوبات ذات الصلة، وذلك ما يترجم إلى قيمة المؤسسة<sup>1</sup>.

لا يزال مفهوم قيمة المؤسسة محل اهتمام العديد من الباحثين الأكاديميين والخبراء المحاسبين، كون أن غالب القرارات المالية، سواء الداخلية أو الخارجية منها، ذات الأجل الطويل أو القصير تبنى على أساس قيمة المؤسسة لما لها من انعكاسات بالغة الأهمية للمهتمين بشؤون المؤسسة<sup>2</sup>. فتقييم الأعمال التجارية هو توفير قيمة أو مجموعة من قيم أصول مؤسسة أو أوراقها المالية، وعلى أي حال توفّر سعر (كيفية التسعير).

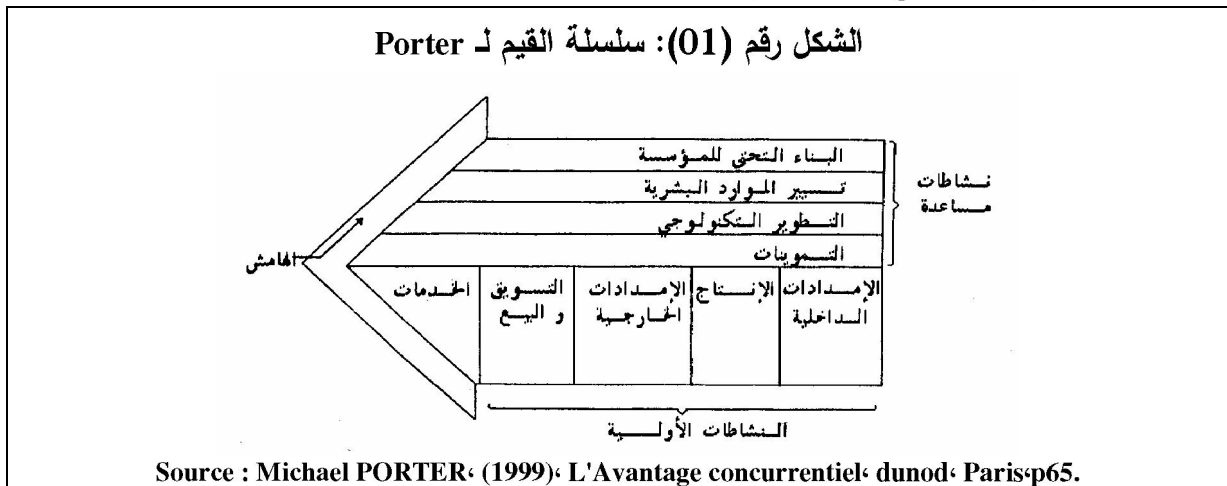
في الواقع، إذا كان سعر العمل هو الهدف (مثالاً لمواجهة النهائية هي أمر شراء وبيع العملات التي تحدث من القيمة المدرجة)، والقيمة هي أكثر ذاتية بحيث تعتمد على كل من الوكيل الاقتصادي الذي أجرى التقييم (محلل، المساهمين، المستثمرين، مدير والدائنين ...) والأهداف المنشودة والتي تكون في الغالب<sup>3</sup>:

- مواصلة تشغيل المؤسسة، في الدولة؛
- مواصلة تشغيل المؤسسة، عن طريق تعديل الاستراتيجية؛
- مواصلة تشغيل المؤسسة، مما يجعلها أقرب إلى دخول منفذ آخر (مجال نشاط آخر)؛
- تصفية أصول المؤسسة.

إذن قيمة المؤسسة هي المقدار الذي يحقق الرضى لمختلف الأطراف المستفيدة من المعاملة محل التقييم، ولذلك هي محل اختلاف، ومن بين الباحثين الذي ناقشوا موضوع القيمة، نجد مايكل بورتر؛ الذي قدم نمودجه لتحليل بيئة المؤسسة الداخلية، وأسماه سلسلة القيم، والموضح فيما يلي:

#### ب- قيمة المؤسسة حسب Porter

قدم Porter في كتابه الشهير competitive advantage فكرة سلسلة القيم<sup>4</sup> كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من القيم المنفصلة للزبون سواء أكانت قيمة مكانية، زمانية وحيازية. فإذا كانت المؤسسة توفر هذه القيم للزبون بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات، وقد قسم Porter المؤسسة إلى تسعة أنشطة ويتكون كل نشاط من أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها. والشكل رقم (01) يوضح سلسلة القيم ل Porter.



ويعتبر Porter القيمة أنها الكمية المشتراة التي تخلق قيمة عند الزبائن، والتي سوف تدفع للمؤسسة لقاء ما تقدمه، وهي تستعمل لتحليل الموقع التنافسي للمؤسسة. إن الفكرة الأساسية لهذا النموذج تكمن في فحص مصادر الميزة التنافسية لتحديد هذه الميزة أو لتحسينها، يقوم النموذج بتحليل كل وظائف المؤسسة

وكذا الارتباطات بين الوظائف؛ بمعنى القيام بتشخيص مدقق للمراحل المختلفة لصنع المنتج. وذلك للوصول إلى إعداد سلم القيمة الخاص بالمؤسسة كما هو موضح بالشكل السابق<sup>5</sup>.

فنظرا لاختلاف الباحثين في تحديد مفهوم موحد لقيمة المؤسسة، نجد هناك عدة مداخل لتحديد هذه القيمة أو لتقييم الأعمال، لعل أكثرها انتشارا ما يلي:

### ت- مداخل التقييم

اعتمادا على خصائص الأعمال، والغرض من استثمار المتطلبات البيئية والمداخل التي تقوم بحساب قيمة المؤسسة، تنقسم مداخل التقييم إلى ثلاث فئات رئيسية هي<sup>6</sup>:

- المدخل التاريخي: إعادة تقييم الموجودات والمطلوبات وأغراض حساب السمعة التجارية؛
- التناظرية أو المنهج المقارن: الشركات متعددة أو معاملات مماثلة؛
- مدخل التدفقات: أو الدخل على أساس النقدية المخصصة، التدفقات (الأرباح، والتدفق النقدي) التي تم إنشاؤها حسب نشاط المؤسسة.

و يشيع استخدام أربعة أساليب لتقييم المؤسسة، كل من هذه الأساليب يمكن أن تكون مبررة عند استخدامها. هي<sup>7</sup>:

أ- الفوائد المتعددة؛

ب- القيمة الدفترية.

ت- التدفقات النقدية المخصصة؛

ث- مؤشرات العمليات المماثلة.

توجهت الدراسات الحديثة من النقاش حول قيمة المؤسسة وكيفية التقييم، إلى النقاش حول خلق

القيمة في المؤسسة، ونشير فيما يلي إلى مفهومه:

### ث- خلق القيمة

ارتباط مصطلح الخلق والانشاء بالقيمة يعني أن إنشاء القيمة لا يأتي بشكل طبيعي. ففي خلق القيمة القيام بالتشكيل وهو الاتجاه المتزايد. وبالعكس أي تدمير القيمة، هذه الفكرة تعني أن إنشاء القيمة يتوافق مع حدوث تحسن في نوعية إدارة وتشغيل المؤسسة وبالتالي الأداء. فخلق القيمة يضيف للمؤسسة مزايا تنافسية موجبة حسب اتجاه أول إلى ربح أو عائد المساهمين، وهناك وجهة نظر أخرى معارضة تركز بشكل واضح على رؤية تعددية لخلق القيمة للاستفادة منها من طرف مختلف أصحاب المصلحة<sup>8</sup>. إن تعظيم قيمة المؤسسة يعتبر الهدف الأساسي لاستراتيجيتها وهو محور الاهتمام

لمختلف الدراسات، بحيث على المؤسسة أن تخلق القيمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة في سبيل تعظيم قيمتها، وبالتالي يظهر مفهوم خلق القيمة بشكل متشعب؛ فنجد القيمة المالية، القيمة الاقتصادية، القيمة المحاسبية، القيمة الجوهرية، القيمة التنافسية، خلق قيمة المتنافسين، خلق قيمة الموردين، خلق قيمة الزبائن<sup>9</sup>...

هذه القيمة الأخيرة التي نركز عليها في هذه الورقة من خلال إسقاط الضوء على إدارة العلاقة مع الزبائن.

**2- إدارة العلاقة مع الزبائن CRM:** نتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، أهدافها، خطواتها وكيفية التمييز بين الزبائن.

#### أ- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن

إدارة العلاقة مع الزبائن هو مفهوم معقد إلى حد ما، يحمل العديد من العمليات المتصلة بإدارة علاقات الزبائن<sup>10</sup>، فقد عرفها Gray وByun على أنها "إحدى استراتيجيات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ما هو أبعد من زيادة حجم المبيعات، حيث أن هدفها الأساس هو زيادة الربحية، العائدات ورضا الزبون". كما تعرف على أنها "استراتيجية الأعمال التي تختار الزبائن الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة من أجل إدارة العلاقة معهم"<sup>11</sup>.

فإدارة علاقات الزبائن (أو CRM) عبارة تصف كيفية تعامل النشاط التجاري للمؤسسة مع النشاط التجاري للزبائن. معظم الناس يعتقدون CRM نظام لالتقاط المعلومات عن الزبائن. ومع ذلك، ما هذا إلا جزء فقط من الصورة. CRM هي أيضا حول ما تفعله مع تلك المعلومات لتلبية أفضل الاحتياجات الخاصة بالزبائن الحاليين وتحديد زبائن جدد، مما يؤدي إلى أرباح أعلى بالنسبة للمؤسسة<sup>12</sup>.

إن؛ إدارة العلاقة مع الزبائن مجموعة من العمليات تسعى زيادة قيمة المؤسسة والزون، من خلال جمع المعلومات عن الزبائن، وتوظيفها بالشكل الذي يحقق أفضل النتائج للمؤسسة بالحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

#### ب- أهداف الـ CRM

هنالك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة من خلال استراتيجية CRM وهذه الأهداف هي<sup>13</sup>:

- رضا الزبون؛
- ولاء الزبون؛
- قيمة الزبون.

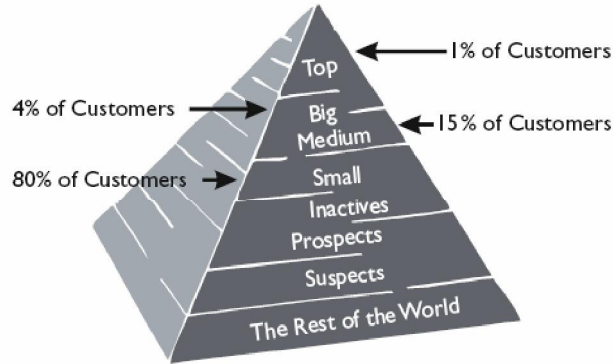
## ت. خطوات تنفيذ CRM

إن عملية تنفيذ الـ CRM تمر بمجموعة من الخطوات الرئيسية<sup>14</sup>:

- إنشاء قاعدة بيانات عن نشاط الزبون: إن قواعد البيانات التقليدية لم تعد ذات جدوى للمؤسسات الكبيرة لذي استبدلت بمستودعات البيانات **Data Warehouses**، والتي عن طريقها يتم القيام بمجموعة من الإجراءات لتجميع البيانات عن الزبون من مصادرها المختلفة (الداخلية أو الخارجية)، وتحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرار، كما تمكن جميع المستثمرين من الوصول إلى هذه المعلومات عن طريق تطبيقات وواجهات متعددة وقاعدة بيانات الزبون تتضمن معلومات عن الآتي:
    - المعاملات: وينبغي أن تشمل على كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء مثل: (التمن المدفوع، المنتج، تاريخ التسليم)؛
    - الاتصال مع الزبائن: توجد اليوم العديد من نقاط وقنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين الزبون والمؤسسة، ولكن الأمر الضروري الذي يجب معرفته في هذه المرحلة هو من بدء في الاتصال الزبون أم المؤسسة؛
    - المعلومات الوصفية: هذا النوع من البيانات يستخدم لأغراض التحليل؛
    - الاستجابة لمحفظات التسويق: هذا الجزء من المعلومات يتضمن معلومات عن الزبون في حالة عدم استجابته لمبادرة تسويق العلاقات، أو أي اتصال مباشر آخر؛
    - تحليل قاعدة البيانات: ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات لاستخلاص مواصفات وعلاقات من البيانات وتقديم معلومات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل، من خلال استعمال تقنية التنقيب في البيانات **Data Mining** وذلك على النحو الآتي:
      - تقييم النتائج والدروس المفيدة من المعلومات المستخلصة.
      - ويهدف تحليل قاعدة البيانات إلى المساعدة في العمليات الآتية:
        - التسويق الموجه؛
        - تجزئة السوق؛
        - الاحتفاظ بالزبون.
    - اختيار الزبائن: نظرة تحليلية للقرارات التي تستهدف الزبائن.
    - الزبائن المستهدفين: استخدام أدوات لاستهداف الزبائن.
    - تسويق العلاقات: كيفية بناء علاقات مع الزبائن المستهدفين.
    - مراعاة قضايا خصوصية الزبائن: التعامل مع الزبائن وفق الخصوصية.
    - المقاييس: وضع مقاييس لقياس نجاح برنامج الـ CRM.
- ث. التمييز بين الزبائن

بعد تحديد الزبائن وجمع المعلومات عنهم في مستودع بياناتهم، تأتي الخطوة التالية وهي التمييز بينهم بحسب قيمتهم للمؤسسة، والفكرة الأساسية في هذه الخطوة هي أن مساهمات الزبائن في المبيعات والأرباح غير متساوية. وذلك كما يظهره هرم الزبائن التالي<sup>15</sup>:

### الشكل رقم (2): هرم الزبائن



Source :Joseph Boyett & Jimmie Boyet. The guru guide to marketing. New Jersey: John Wiley & Sons Inc,2003.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن الهرم يقسم الزبائن إلى: الزبائن القمة والزبائن الكبار والمتوسطين والصغار، إضافة إلى الأصناف التالية:

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

### 3- بناء قيمة المؤسسة والزبون من خلال CRM

تؤدي إدارة العلاقة مع الزبون إلى بناء قيمة المؤسسة وقيمة الزبون كما يلي<sup>16</sup>:

- بناء القيمة بالنسبة للمؤسسة: من خلال تجميع هذه المعلومات وتحليلها، تتمكن المؤسسة من:
  - تعظيم فرص العمل المتكررة من خلال توقع احتياجات الزبائن الحاليين؛
  - تحديد أفضل الزبائن الحاليين؛
  - تحديد الزبائن المحتملين؛
  - تحديد المنتجات التكميلية التي يمكن أن تباع للزبائن؛
  - استهداف الحملات التسويقية / المواد والترويج.

- بناء قيمة للزبون: هناك أفكار أخرى حول كيفية استخدام هذه المعلومات لزيادة المؤسسة القيمة المتصورة للزبون تشمل:

- جعل الطلب أو الشراء أسهل من خلال أشكال الطلب قبل ملء وتذكير البريد الإلكتروني؛
- السماح بالخدمة الذاتية، وبالتالي تقليل أوقات استجابة الزبائن؛
- إعداد نشرة إخبارية إلكترونية تتضمن مواضيع ذات أهمية للزبائن؛
- تقديم منتجات تكميلية مجانية أو مخفضة إلى أفضل الزبائن؛
- تقديم حوافز لمشتريات إضافية أو مستقبلية؛
- تقديم غرفة دردشة أو منتدى على الانترنت حيث يمكن للزبائن تبادل تجاربهم مع بعضهم البعض (ومعهم ممثل عن المؤسسة بهدف الوصول إلى مناقشاتهم).

من خلال الملاحظة والمقابلات مع كوادر مؤسسة HILTI فرع ولاية سطيف، ومن خلال الوثائق المقدمة لنا من المؤسسة، بالإضافة إلى المعلومات المنشورة على موقع المؤسسة<sup>17</sup>، تمكنا من معالجة إشكالية الدراسة، بالشكل الذي بين أيدينا:

### المحور الثاني: مساهمة CRM في بناء القيمة لمؤسسة HILTI

من خلال هذا المحور، نحاول الإجابة عن سؤال الإشكالية واختبار الفرضيتين، من خلال عرض أنشطة في المؤسسة وما تقدمه للمؤسسة وزبائنها، وهذا بعد التعرف بالمؤسسة محل الدراسة بشكل مختصر.

#### 1- التعرف بمؤسسة HILTI: ندرج فيما يلي لمحة عن المؤسسة وقيمها واستراتيجيتها، بالإضافة

إلى أهم منافسيها وموزعيها.

أ. لمحة عن المؤسسة:

هي مؤسسة ألمانية تم تأسيسها في 1941 على يد Martin Hilti، متخصصة في صناعة وتسويق وبيع عدة البناء ووسائل الوقاية في ورش البناء مثل: أنابيب هواء التكييف، مواد إيقاف الحرائق، مطارق الحفر الكهربائية... وهي مؤسسة عريقة وقوية؛ حيث حازت مراتب متقدمة ضمن أفضل المؤسسات العالمية سنتي 2016 و2017. كما أنها للسنة الرابعة على التوالي (2014-2017) تحقق مرتبة ضمن العشر مراتب الأولى في أوروبا كأفضل الشركات متعددة الجنسيات في أوروبا للعمل، واستقطاب العمال.

تعتمد على الحلول المبتكرة وتعتنى كثيرا بتأهيل كوادرها، وهي ذات انتشار عالمي يقع مقرها الرئيسي في مدينة شان، توظف المؤسسة أكثر من 20000 موظف حول العالم في أكثر من 120 دولة بدأت نشاطها في الجزائر في 1980 عن طريق منح حق الامتياز حيث دخلت السوق الجزائرية على أساس صفقة مع شريك خاص يهتم بتسويق منتجاتها وتمويل الصفقات. في سنة 2008 أصبحت توزع منتجاتها بمفردها ووسائلها الخاصة.

للمؤسسة عدة منافسين أقوى سواء على المستوى المحلي أو العالمي أهمهم: مؤسسة CROWN الصينية، BLACK&DECKER الإيطالية ومؤسسة BOSCHE الألمانية.

وتملك المؤسسة 120 فرع منتشرة عبر العالم وفي جميع القارات، ففي الجزائر مثلا تمتلك فرعا في العاصمة وفرع العاصمة بدوره لديه فروع منتشرة على جميع التراب الوطني، من بينها فرع ولاية سطيف، الذي تم إجراء المقابلة مع مجموعة من كوادره.

#### ب- قيم واستراتيجية المؤسسة

إن للمؤسسة مجموعة من القيم يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- حماية المستهلك والدفاع عن مزاياه؛

- التضامن؛

- الجودة؛

- الشفافية؛

- روح الفريق؛

- النزاهة؛

- احترام الوعود والوفاء بها؛

- الاخلاق الحميدة؛

- الابتكار والامتياز؛

- إتقان العمل؛

- الجدارة والامتياز،

تقوم استراتيجية المؤسسة على مجموعة من المبادئ أهمها:

- زيادة الحصة السوقية؛
- تطوير الخبرة و تحسين الأداء؛
- ترقية الابتكار؛
- رفع الميز التنافسية (الجودة، السعر والخدمات)؛
- تحقيق هدفي تعظيم الأرباح و تحقيق النمو؛

## 2- أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون لتحقيق قيمة المؤسسة والزبون على مستوى مؤسسة HILTI:

نركز في هذا العنصر على معرفة كيفية تطبيق المؤسسة لأنشطة إدارة العلاقة مع الزبائن في سبيل تحقيق قيمة المؤسسة وقيمة الزبون.

أ- **كيفية التعرف على الزبائن:** تمت الإشارة في الجانب النظري من الدراسة إلى أن معرفة الزبون هي المنطلق في إدارة العلاقة معه، هذه المعرفة تستوجب امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل الزبائن بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات.

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة يمكن القول أنها تمتلك نشاطا متكاملًا لمعرفة الزبون بالمفهوم السالف الذكر وللحصول على قاعدة بيانات كاملة عن الزبون تقوم المؤسسة بما يلي:

- المؤسسة توظف رجال بيع يقومون بزيارات ميدانية لورش البناء بصفة دورية بحثًا عن زبائن جدد ويقدمون استمارة معلومات للأشخاص الذين يلتقونهم هناك على أمل أن يصير هذا الشخص زبونًا للمؤسسة وبهذا يصنف الشخص الذي ملأ الاستمارة زبونًا محتملاً.

- لما يقتني شخص ما منتجات المؤسسة، يصبح الزبون زبونًا حاليًا، ويتم التعاقد معه بتأكيد بياناته من خلال الوثائق المطلوبة للتعاقد وتتمثل في نسخة من بطاقة التعريف ونسخة من السجل التجاري ثم تسجل هذه البيانات في قواعد البيانات والتي تتضمن: الاسم، اللقب، النشاط، ضمن أي صنف ينتمي، السلعة المشتراة و ثمنها، الرقم الشريطي للمنتج، رقم سلسلة المنتج، رقم الهاتف، البريد الإلكتروني، رقم الحساب.<sup>18</sup>

إن قاعد البيانات هذه تسجل في برنامج حديث ومتطور وتصبح مرجعًا للمؤسسة في العديد من الأنشطة المهمة.

ب- **تجزئة الزبائن** تقوم المؤسسة بتجزئة زبائنه حسب مؤشرين:

**المؤشر الأول: عدد العمال**

حيث يتم تصنيف الزبائن حسب عدد العمال في خانات الأنشطة من النشاط A إلى النشاط E المؤشر الثاني: الربحية

إن الزبائن المصنفين في خانات الأنشطة يحققون ربحية للمؤسسة حسب موقع النشاط، فالزبائن المصنفون في الخانة A هم الأثر ربحية بنسبة 44% من الأرباح وزبائن النشاط C تقدر ربحيتهم بـ 39% وهكذا حتى نصل إلى زبائن النشاط E بربحية تقدر بـ 3%.

نقوم بإدراج الجداول والأشكال التالية لتوضيح طريقة تجزئة المؤسسة لزيائنها:

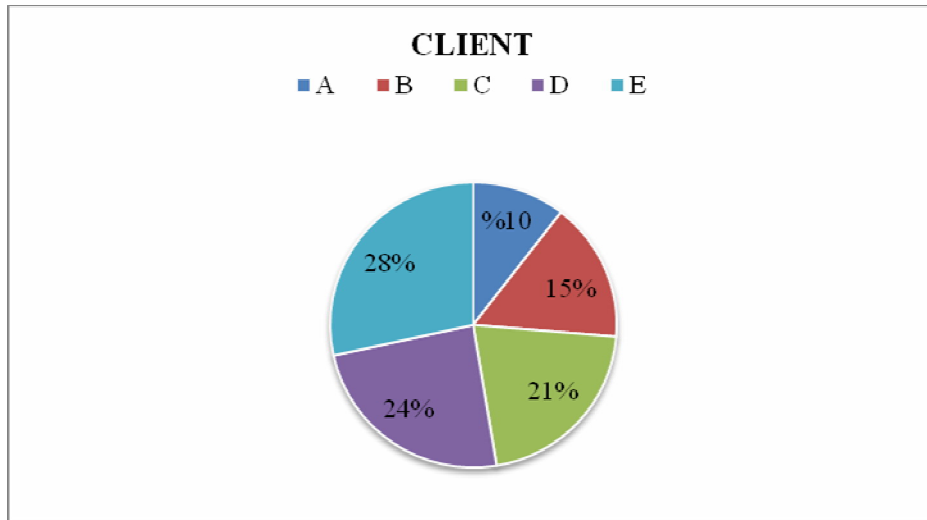
#### الجدول رقم (01): تجزئة حسب عدد العمال والأنشطة في مؤسسة HILTI

الخصم	فترة التسديد بالأيام	النشاط	عدد العمال
25%	60 يوم	A	أكثر من 1000 عامل
20%	60 يوم	B	أكثر من 500 عامل
15%	30 يوم	C	100 عامل
10%	-	D	10 عمال
5%	-	E	أقل من 10 عمال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

وهذا ما نترجمه إلى الشكل التالي:

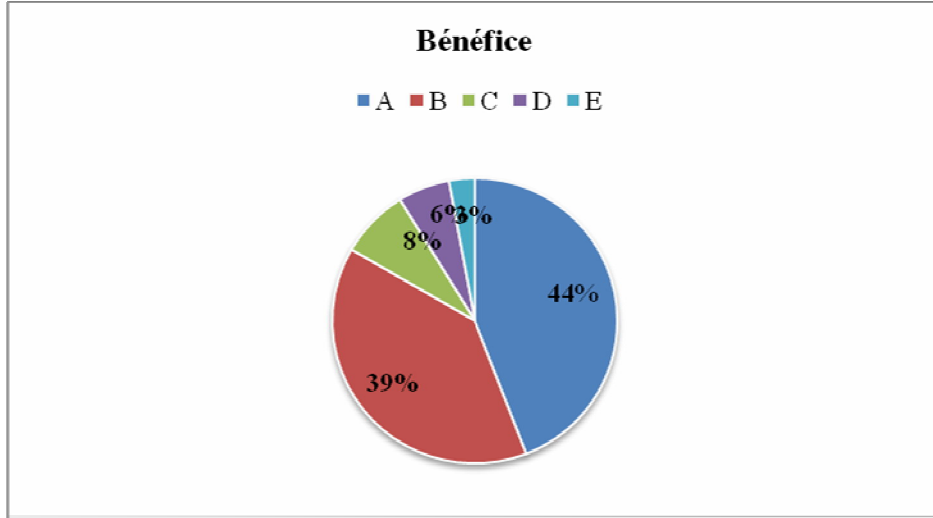
#### الشكل رقم (03): توزيع الزبائن حسب عدد العمال



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

بنفس الطريقة يتم تصنيف الزبائن إلى فئات حسب مؤشر الربحية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

#### الشكل رقم (04): توزيع الزبائن حسب الربحية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

#### مثال على زبائن الصنف A:

- Groupe Cevital
- Groupe Benhamadi
- Groupe Sonelgaz
- Groupe Sonatrach
- Groupe Naftal

#### مثال على زبائن الصنف B:

- Groupe Bara
- Groupe Touati

✓ يتبين لنا من خلال هذا العنصر أنمؤسسة HILTI تطبق خطوات إدارة العلاقة مع الزبائن في تعاملها مع عملائها. مما يعني تحقق الفرضية الأولى لدراستنا، وفيما يلي؛ نتطرق للنشاطات والخدمات التي تقدمها المؤسسة في سبيل تحقيق قيمة الزبون، ومن ثمة قيمة المؤسسة.

### 3- الخدمات التي تقدمها المؤسسة للحفاظ على قيمة الزبون

- أ- الضمانات: تقدم المؤسسة ضمانات متميزة لزيائنها تتمثل في:
  - ضمان تصليح مجاني للعتاد لمدة سنتين.
  - ضمان تصليح العتاد ثابت الثمن مدى الحياة.
  - ضمان المؤسسة المصنعة لجميع لزيائنها.

ب- **الميزة التنافسية والأمان:** تقدم المؤسسة ضمانا متميزا لزيائنها يجعلها تتمتع بميزة تنافسية، إذ تقوم بوضع رمز شريطي barcode على جميع منتجاتها يكون بمثابة عامل أمان للزبون، فهو لما يشتري الآلة يسجل في قاعدة البيانات بكامل البيانات عنه، وفي كل مرة يقدم شخص آلة لإصلاحها -لأن المؤسسة لا تتبع قطع الغيار في السوق بل تنفرد هي ببيعها- تقوم المؤسسة بالتأكد من بياناته وإن ثبت أنه ليس مالكا تتصل المؤسسة بالمالك الأصلي للتأكد من أنه باعها أو ضيعها وهذا الإجراء من شأنه تعزيز ثقة الزبون بالمؤسسة.

ت- **التزام تقديم الخدمة في أي مكان في العالم:** تمتلك مؤسسة HILTI قاعدة بيانات واسعة عن زبائنها عبر جميع أنحاء العالم، فهي تستخدم برنامجا متطورا يمكنها من معرفة زبائنها في كل مكان وهي بالتالي ووفق قاعدة البيانات هذه تلتزم بتقديم الخدمة لزيائنها في أي مكان، فمثلا إذا تنقل زبون جزائري إلى تونس وطلب الحصول على خدمة معينة من فرع من الفروع في تونس فإنه سيعامل وكأنه في الجزائر وفق قاعدة البيانات العالمية.

ث- **تدريب الزبائن الداخليين على قواعد البيانات:** فبعد توظيف أي موظف، تقوم المؤسسة بإرساله إلى المغرب لمدة أسبوع وأحيانا 10 أيام من أجل تكوينه وتدريبه على طريقة العمل، كيفية التعامل مع الزبائن، كيفية التعامل مع البيانات و مع البرمجيات وتبقى في تدريب مستمر لموظفيها من خلال الدورات التدريبية كل 6 أشهر.

#### 4- نشاطات المؤسسة لكسب رضى وولاء الزبون، في إطار CRM

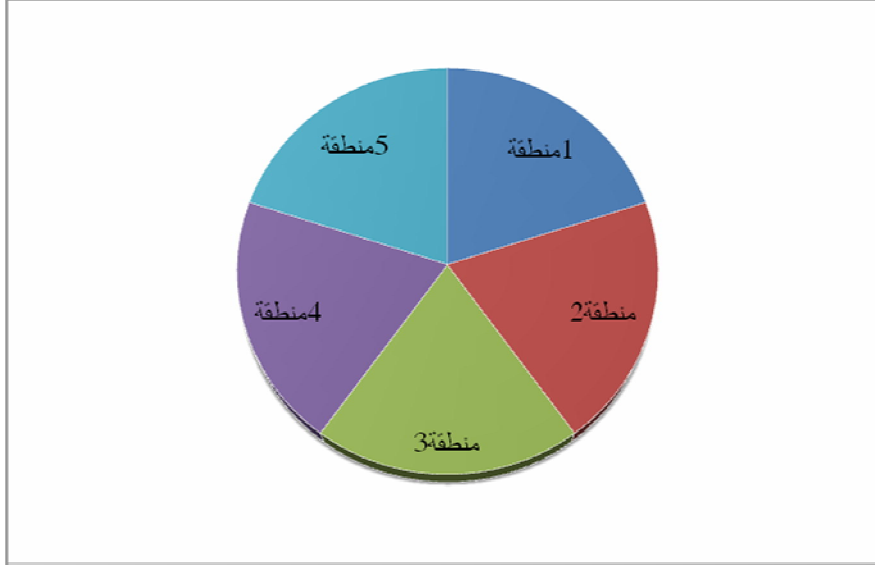
كما تم توضيحه في الجانب النظري من هذه الدراسة، فإن الهدف النهائي لإدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل في تحقيق رضاهم أولا وولائهم ثانيا، ومن هنا تتحقق قيمة الزبون، وقيمة المؤسسة، ومن خلال هذا العنصر، ندرج أهم أوجه الحفاظ على رضى الزبائن وولائهم للمؤسسة محل الدراسة.

أ- **الاستمرارية في الاتصال بالزبائن:** من خلال:

- **الزيارات اليومية:** ضمن قرارات المؤسسة، يجب أن يقوم الشخص الشاغل لهذه الوظيفة بزيارة 8 أشخاص (مؤسسات) في اليوم تنقسم هذه الزيارات إلى :
  - أربع زيارات للزبائن الذين سبق التعامل معهم؛
  - زيارتان للزبائن الذين اشترى ولم يقوموا بالتسديد؛
  - زيارتان تكون للزبائن المرتقبين.

- **الزيارات الأسبوعية:** هناك استمرارية في الاتصال بالزبائن فرجل البيع يقوم كل أسبوع بوضع مخطط لزيارة الزبائن أو الاتصال بهم عبر الهاتف وعادة تتم زيارة الزبائن حسب المنطقة الجغرافية ويكون مخطط العمل في بداية كل أسبوع للزيارات كالتالي:

#### الشكل رقم (05): مخطط الزيارات الأسبوعية للزبائن



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- المنطقة 1:** الزبائن الذين يتواجدون في شرق ولاية سطيف
- المنطقة 2:** الزبائن الذين يتواجدون في غرب ولاية سطيف
- وهكذا...

- **الزيارات الشهرية حسب أهمية الزبون:** وذلك بالشكل التالي:
  - الزبائن الأكثر ربحية تتم زيارتهم أربع مرات في الشهر؛
  - الزبائن الأكثر نمو تتم زيارتهم ثلاث مرات في الشهر؛
  - الزبائن أقل ربحية تتم زيارتهم مرتين في الشهر؛
  - أما الزبائن غير المربحين حاليا لكن يتوقع أن يصبحوا كبار في المستقبل تتم زيارتهم مرة خلال شهرين.

- **مراحل الزيارات الميدانية:** تتم كما يلي:
  - يتم تحديد الهدف من الزيارة مثلا الهدف من زيارة زبون ما هو تعريفه بمنتج جديد؛

- تحديد برنامج الزيارة؛
- وضع ملخص للزيارة.

تجدر الإشارة إلى أنه خلال كل زيارة يمكن جمع المعلومات عن المنافسين من خلال تصريحات الزبائن وملاحظاتهم حول منتج المنافس.

ب- الاستماع للزبون و التعرف على حاجاته: حسب مدير فرع المؤسسة بسطيف، تقوم المؤسسة باستطلاعات دورية يقوم بها رجال البيع للزبائن فيسجلون المشاكل التي يعانون منها ويسعون لحلها، كما تقدم لهم أرقام هاتف ليتصلوا لطرح مشاكلهم.

ت- نظام إدارة شكاوى الزبائن: من الأمور التي تشكل محورا لشكاوى الزبائن مشكلة الأعطال التي تصيب الآلات، إذ نجد أن المؤسسة تنفرد ببيع قطع الغيار وإصلاح الأعطال وهذا لا يتم إلا في الجزائر العاصمة، مما من شأنه أن يطيل فترة انتظار الزبون، لكن المؤسسة ولحرصها على راحة ورضى زبائنها تقوم بمعالجة المشكل بعدة طرق منها: إعطاء الزبون آلة من المخزن لحين إصلاح آتته، أو القيام بالتصليح مجانا إذا كانت خارج الضمان، أو زيادة مدّة الضمان... وذلك دائما بهدف إيجاد حلا لمثل هذه المشاكل.

ث- متابعة معدلات رضى الزبائن وتفعيل الاتصال: لتفعيل الاتصال بالزبون ومتابعة معدلات الرضى تستعمل المؤسسة وسائل كثيرة منها الهاتف، البريد الإلكتروني، الفاكس، الاتصال المباشر. عادة تستخدم الوسيلة التي تناسب الزبون، ويمكن أن تستخدم جميع هذه الوسائل مع زبون واحد حيث يتم اعتماد الطريق المريحة للزبون. كما أن الزيارات لا تتم الا بعد أخذ موعد من الزبون وفي حالة الاتصال الهاتفي أيضا يتم الاتصال بالزبون في الوقت المناسب حرصا على رضاه وراحته.

ج- الالتزام بالوعد: دائما تلتزم المؤسسة بكل الوعود التي تقطعها للزبون سواء من ناحية الوقت أو من ناحية الجودة أو الخدمات، لكن في حالة حدوث خلل ما تتخذ المؤسسة الاجراءات اللازمة لمعالجة المشكلة، بالاعتذار للزبون وتقديم تعويضات والتي يمكن أن تكون في شكل تخفيض في ثمن التصليح أو رفع في معدل الخصم للآلة المشتراة.

ح- تقديم معلومات دقيقة وواضحة لزيائنها: وذلك من خلال تكوين موظفيها ليكونوا على دراية تامة بطريقة عمل المنتجات التي يقدمونها، كما توفر كتالوجات وكتيبات لضمان تزويد الزبون بجميع المعلومات.

خ- الاهتمام بالزبائن الصغار: في ظل المنافسة الشرسة التي تنشط فيها المؤسسة، ليس من الممكن التخلي عن أي زبون حتى ولو كان غير مربح لأن المؤسسة دائماً تسعى لتعظيم ربحية هذه الفئة وبالتالي يصبحون زبائن كبار في المستقبل.

د- ضمان الحفاظ على سرية معلومات الزبائن: ضمن شروط التعاقد، بحيث تبقى بيانات الزبائن سرية مهما كانت الأسباب وهذا من أسباب ثقة الزبون بالمؤسسة .

من خلال هذين العنصرين (الثالث والرابع)، يتبين لنا أن مؤسسة HILTI توظف عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن في سبيل تعزيز قيمتها، وبالتالي تحقق الفرضية الثانية لهذه الدراسة.

#### الخاتمة:

تتحقق قيمة المؤسسة من خلال الاهتمام بكل الأنشطة الأساسية والمساعدة، والأساليب التسييرية والتسويقية الحديثة مثل إدارة العلاقة مع الزبائن، بحيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن لإدارة العلاقة مع الزبائن الدور الكبير في الحفاظ عليهم وتعزيز قيمتهم ومن خلالها قيمة المؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة HILTI توصلنا إلى إثبات فرضيتي الدراسة المتمثلتين في:

- مؤسسة HILTI تطبق خطوات إدارة العلاقة مع الزبائن في تعاملها مع عملائها؛

- توظف مؤسسة HILTI عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن في سبيل تعزيز قيمتها.

كما توصلنا إلى:

- أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن في تعزيز قيمة المؤسسات الاقتصادية وميزتها التنافسية؛

- أهمية تطبيق أنشطة وعمليات إدارة العلاقة مع الزبائن بالشكل العلمي السليم؛

- تتحقق قيمة المؤسسة من خلال اهتمامها بقيمة زبائنها.

#### الإحالات والهوامش:

1 Jeffrey M. Risius, **Business Valuation: A Primer for the Legal Profession**, The American Bar Association, USA, 2007, p23.

2 د. دادن عبد الغاني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة ورقلة، 2006، ص 43.

- 3Jean-Étienne Palard , Franck Imbert, **Guide pratique D'évaluation d'entreprise**, Groupe Eyrolles,France, 2013, p20.
4. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العظمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص158.
- 5Steve Brown and others, **Strategic Operations Management**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Second edition, great Britain, 2005, p14.
- 6Jean-Étienne Palard , Franck Imbert,Op.cit., p21.
- 7Cafa Financement Corporatif publication, Montréal, Québec, p1, disponible sur [www.cafa.ca](http://www.cafa.ca).
- 8 بولمية مريم، البعد المعنوي لخلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2012، ص، ص 62-63، (غير منشورة: بتصرف).
- 9(بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2015، ص91(غير منشورة).
- 10Alain Fernandez Nodswat, **Le bon usage des technologies expliqué au manager**, Eyrollres, France, 2001, P2.
- 11 خلود عاصم وناس، م.م أحمد نزار جميل، م.م محمد عبد الله إبراهيم، استعمال مدخلي الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقة الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث و العشرين، 2010، ص191 .
- 12**Customer Relationship Management**, a booklet which is part of a series on advanced e-business (How You Can Profit from E-Business), available on Innovation PEI website at [www.innovationpei.com/ebusiness](http://www.innovationpei.com/ebusiness), p 1.
- 13 ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دائرة الجودة،(دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات / فرع النجف)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، الإصدار 3، جامعة القادسية، ص78.
- 14 المرجع نفسه ص، ص 71-72.
- 15اسيل الجراح، سايا غوجل، إدارة علاقات العملاء، ماجستير تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، (بدون سنة) ص، ص 10-11.
- 16**Customer Relationship Management**,OP.CIT, pp. 1-3.
- 17<https://www.hilti.group/> وموقع فرع الجزائر: <https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/en/non-transactional/light-and-contact-pages/algeria.html#nav/close>