

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: بنوك ومالية

بعنوان :

## استخدام إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) لكسب ولاء زبائن البنوك

حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر (ABC) وكالة حاسي مسعود

خلال الفترة (2008 - 2010)

من إعداد الطالبة: بن أحمد نسيمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2011/09/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	عشي نبيل	الأستاذ
مقررا	بن قرينة محمد حمزة	الأستاذ/الدكتور
مناقشا	محسن زوييدة	الأستاذة

السنة الجامعية 2011/2010

## الإهداء

إلى من قال في حقهما سبحانه وتعالى " وأخفص لهما جناح اللد والرحمة وقل ربي ارحمهما  
كما ربياني صغيرا "

أهدى ثمرة عملي إلى من لهما الفضل في وجودي أعز وأعلى ما أملك في هذه الحياة  
شمس أيامي والدايا أطل الله في عمرهما

إلى المنيع الذي غمرني بالدفء والحب والحنان، إلى التي سهرت لأجلي وكافحت لأجلي،  
فرحت لأجلي وتألمت لمعاناتي، إلى من كانت لي النبراس الوهاج الذي يضيء حياتي  
بدعاويها/أمي الغالية

إلى من كان قدوتي في الحياة، إلى من كان له الفضل في نجاحي، إلى رمز فخري وأملي/أبي  
العزير

إلى الجوهرة والماسة الوحيدة التي أملك أختي حسينة وفقها الله في مشوارها الدراسي

إلى البسمة والبهجة التي تعم الدار إخوتي : سمير، ياسين، ربيع

وأهدي هذا العمل إلى جدتي بابا علي وجدتي يما وردية، إلى خالاتي... وأخوالي...

وإلى الأخت والصديقة صحراوي رزيقة

إلى البسمة التي رافقتني طوال الموسم الجامعي/أمال، هبة، حنان

إلى كل أصدقائي الذين لم أذكرهم ولكنهم في ذاكرتي وقلبي

# الشكر

بعد الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله ودوام الصحة والعافية، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن يسرت لنا إنجاز هذا العمل.

أتقدم بأخص الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور: بن قرينة حمزة على قبوله الإشراف لإنجاز هذه الملذرة، وتوجيهاته وإرشاداته طيلة فترة إنجاز البحث.

كما أتقدم بالشكر للأستاذ: بن عبد الهادي منير.

وأوجه الشكر الخاص إلى مدير ABC بنك وكالة حاسي مسعود السيد : دبشي حسين الذي كان له الفضل في إنجاز الجانب التطبيقي، كما أقدم الشكر إلى كل منتدبي هذه الوكالة. ونسال المولى عزوجل أن يسدد خطايانا ويلهمنا الرشد والسداد في القول والعمل.

## ملخص :

أصبح الاهتمام بالزبون هاجسا يحرك البنك فرضاؤه يسبب بقاءه وولائه يسبب ازدهاره، هذه المكانة التي يحض بها الزبون في البنوك الحاضر والمستقبل.

تهدف دراستنا لإدارة العلاقة مع الزبون (CRM) إلى توضيح مدى فعاليتها في المحافظة على الزبون وتفعيل العلاقة معه من خلال التسيير الجيد لمراحلها وحسن استغلال وسائلها التكنولوجية، ولأن الـ CRM وسيلة فعالة في يد البنك تمكنه من التحكم في علاقته مع زبائنه وهذا ما يضمن له ولائهم الذي يعتبر العامل الأساسي في بقاء البنك واستمراره خاصة في ظل المنافسة الشديدة، مما يجعل مستقبله مرتبط بمدى امتلاكه لأكبر قاعدة من الزبائن الأوفياء الذي تربطهم علاقة متميزة في خدمتهم باعتبارهم مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أكبر عائد للبنك، كما تناولنا بالدراسة حالة بنك ABC وكالة حاسي مسعود في استعمال الـ CRM وقاعدة البيانات.

الكلمات المفتاحية : البنك، التسويق بالعلاقات، الزبون، الـ CRM، قاعدة البيانات، الولاء.

## Résumé :

L'importance du client est devenue un mécanisme qui fait fonctionner la banque et sa satisfaction engendre sa stabilité, est son retour engendre son développement, c'est ça la place que mérite le client dans la banque du présent et future.

Notre étude de la **Gestion de la Relation Client - Customer Relationship Management (CRM)** a pour objectif l'éclaircissement de son influence sur la préservation et la bonne gestion de la relation client , la bonne gestion de toutes les étapes de la CRM et la bonne utilisation de ses moyens technologiques, font de la CRM un moyen important pour la banque pour la maîtrise de la relation avec le client , ce qui assure la stabilité de la banque et sa continuité et surtout sa compétitivité car son avenir est relié à l'existence de clients fideles qui garantissent l'excellence et la production de la valeur pour la banque , comme nous avons étudiés le cas pratique de la banque ABC- agence de HMD et la Base de Données clients.

Mots clés : la banque, marketing relationnel, client, CRM, la base de données, fidélité.



## الفهرس

III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص.....
VI	الفهرس.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الملاحق.....
(أ-ث)	المقدمة.....
1	الفصل الأول : القطاع البنكي الجزائري والتكنولوجيا الحديثة.....
2	مقدمة الفصل.....
3	المبحث الأول : القطاع البنكي الجزائري.....
3	المطلب الأول : تطور النظام البنكي الجزائري.....
8	المطلب الثاني : أنواع البنوك في الجزائر.....
12	المطلب الثالث : واقع النظام البنكي في الجزائر.....
15	المبحث الثاني : التطور التكنولوجي في القطاع البنكي الجزائري.....
15	المطلب الأول : تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر.....
18	المطلب الثاني : الصيرفة الإلكترونية في الجزائر.....
21	المطلب الثالث : الاتجاهات الحديثة لتطور النظام البنكي الجزائري والإستراتيجيات المقترحة لمواجهة تحديات العولمة.....

25	.....خاتمة الفصل
26	.....الفصل الثاني : استخدام ال CRM لكسب ولاء زبائن البنوك
27	.....مقدمة الفصل
28	.....المبحث الأول : إدارة العلاقة مع الزبون CRM
28	.....المطلب الأول : التسويق بالعلاقات وال CRM
42	.....المطلب الثاني : مراحل ال CRM
45	.....المطلب الثالث : الأدوات التكنولوجية المستعملة في ال CRM
50	.....المبحث الثاني : قيمة الزبون والرضا كمدخل لتحقيق الولاء
50	.....المطلب الأول : السلوك الشرائي للزبون
52	.....المطلب الثاني : قيمة الزبون
57	.....المطلب الثالث : رضا الزبون
61	.....المبحث الثالث : ولاء الزبون
61	.....المطلب الأول : مفهوم ولاء الزبون
64	.....المطلب الثاني : أنواع الولاء ومستوياته
66	.....المطلب الثالث : وسائل بناء الولاء
68	.....خاتمة الفصل
69	.....الفصل الثالث : استخدام ال CRM لكسب ولاء زبائن بنك ABC وكالة حاسي مسعود
70	.....مقدمة الفصل
71	.....المبحث الأول : تقديم بنك المؤسسة المصرفية العربية - الجزائر (ABC) وكالة حاسي مسعود
71	.....المطلب الأول : تعريف بنك المؤسسة المصرفية العربية - الجزائر (ABC)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	بعض الاختلافات بين التسويق التقليدي وإدارة العلاقة مع الزبون	الجدول 1.2
47	تدفق المعلومات	الجدول 2.2
91-89	تجزئة RFM للزبائن خلال 2008	الجدول 1.3
95-94	تجزئة RFM للزبائن خلال 2009	الجدول 2.3
100-99	تجزئة RFM للزبائن خلال 2010	الجدول 3.3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	هيكل النظام البنكي الجزائري خلال 2011	الشكل 1.1
33	مصنوفة زبائن المؤسسة	الشكل 1.2
35	عمليات تطور الزبون	الشكل 2.2
38	مبدأ الشراء الرابع	الشكل 3.2
39	التحول من التعاملات إلى العلاقات	الشكل 4.2
44	مراحل ال CRM	الشكل 5.2
52	محددات القيم المدركة للزبون	الشكل 6.2
54	سلسلة القيمة	الشكل 7.2
59	علاقة الرضا- الولاء	الشكل 8.2
62	مكونات الولاء	الشكل 9.2
73	الهيكل التنظيمي لبنك ABC الجزائر في مارس 2011	الشكل 1.3
76	الهيكل التنظيمي لوكالة ABC حاسي مسعود بتاريخ 2011/06/1	الشكل 2.3
91	تمركز مبالغ الزبائن M خلال 2008	الشكل 3.3
92	تمركز التكرار F خلال 2008	الشكل 4.3
96	تمركز مبالغ الزبائن M خلال 2009	الشكل 5.3

97	تمركز التكرار F خلال 2009	الشكل 6.3
101	تمركز مبالغ الزبائن M خلال 2010	الشكل 7.3
102	تمركز التكرار F خلال 2010	الشكل 8.3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
113	CALL REPORT	الملحق 1.3



## المقدمة

يشهد العالم خلال المرحلة الحالية منافسة شديدة على مستوى القطاع البنكي مما يتطلب على البنوك التأقلم مع الوضع، ولأن هذا القطاع يتميز بسرعة التأثير والاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا ما أدى إلى وجود كيانات بنكية عملاقة، فكان لابد من إعادة النظر في الدور التقليدي للبنوك التي تقوم على قبول الودائع ومنح الائتمان فقط، وذلك بالتطلع إلى تقديم خدمات بنكية ومالية متنوعة ومتطورة، بالاعتماد على ما أنتجته التكنولوجيا وثورة المعلومات من وسائل حديثة ومتطورة.

ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه البنوك فقد تطورت وتبلورت مفاهيمها بشكل كبير واتسعت عملياتها ووظائفها خاصة مع اشتداد المنافسة وتسابق البنوك في اجتذاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، عن طريق تضايف الجهود الكلية للعاملين بالبنك من أجل تقديم أفضل الخدمات لإشباع حاجات زبائنها، لذا لم يعد اهتمام البنوك محصورا في تعظيم الربح وإنما الاهتمام بكيفية الاحتفاظ واكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق، وذلك في ظل الصراع والتنافس الشديد لتحقيق رضا الزبون.

فبالتالي تحولت فكرة العمل البنكي خلال العشرية الأخيرة من القرن الماضي من التركيز على أداء وتنوع الخدمات البنكية إلى التركيز على الزبون في حد ذاته، ومنه أصبح التحدي الحقيقي الذي تواجهه البنوك يتمثل في محاولتها لاستحداث مجموعة من المنتجات والخدمات التي تلي حاجات مجموعة معينة من الزبائن، بحيث يكون تقديمها في الوقت والمكان المناسب باستعمال التكنولوجيا الحديثة. فقد أدى التطور السريع لعالم التكنولوجيا إلى ظهور شبكة الإنترنت كوسيلة لنقل المعلومات والاتصال، فكانت البنوك سباقة لاستغلال هذه التطورات من أجل تحديث مجموعة من أنظمتها من أهمها نظام الدفع الذي كان بأمس الحاجة إلى ذلك، ونتج عن هذه العملية خلق وسائل الدفع بآلية جديدة تمثلت أساسا في وسائل الدفع الإلكترونية وبالتالي وفرت البنوك لزبائنها الوقت المختصر والتكلفة .

وفي ظل ذلك أدركت الجزائر ضرورة الارتقاء بنظامها البنكي إلى مستوى تلك التطورات، وبالتالي كان لابد من تحديث نظام الدفع الذي لا يعاني فقط من تأخر في التطبيق وإدخال وسائل الدفع الإلكترونية، بل وأيضا يعاني من مجتمع يعطي الأولوية للسيولة النقدية في تعاملاته، وهذا ما أدى بالبنوك إلى تركيز اهتمامها على مختلف انشغالات زبائنها باعتبار الزبون نقطة البدء في العمل البنكي وجعله محور إستراتيجية البنك، لذا أصبحت البنوك تعمل على تحسين العلاقة مع الزبائن من خلال قيامها بدراسات تهدف أساسا لكسب ثقتهم، بدءا من محاولة تعظيم الربح في الفترات القصيرة وصولا إلى بناء علاقات طويلة الأمد بحيث تكون مريحة لكل من البنك والزبائن. وهذه العلاقة الطويلة الأمد يطلق عليها إدارة العلاقة مع الزبون ويرمز لها بالرمز <sup>1</sup>CRM، ومع نهاية القرن العشرين الذي أسسه اقتصاديات المعرفة، واشتداد المنافسة بين البنوك تحولت الرؤية إلى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقة تفاعلية قوية معه بحيث يقوم بتحديد حاجاته ورغباته أولا، وبعدها يقوم البنك بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى سلع أو خدمات مطورة أو جديدة.

<sup>1</sup> - Customer Relationship Management

وبالتالي أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين البنوك على أساس من يستطيع أن يلبي حاجات ورغبات زبائنهم بشكل أفضل، بهدف الحصول على رضاهم وكسب ولائهم وتحقيق قيمة لهم مدى الحياة بعد أن تحول الزبون من كونه نخصما لثقافة البنك القائمة على أساس ( ربح-خسارة) إلى شريك في ثقافته القائمة على (ربح-ربح).

وعلى ضوء ما تقدم فإن الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة تتمثل في :

ما مدى استخدام ال CRM في القطاع البنكي الجزائري وتأثيره على ولاء الزبون؟

أما الأسئلة الفرعية يمكن طرحها على النحو التالي :

- 1- هل تملك البنوك الجزائرية مقومات لبعث الثقة في زبائنهم؟
- 2- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ال CRM في ولاء الزبون؟
- 3- هل الولاء عبارة عن فرصة يجب استغلالها أم هو نتيجة إستراتيجية يطبقها البنك؟
- 4- هل ABC بنك وكالة حاسي مسعود يسعى لتفعيل ال CRM مع زبائنه لزيادة ولائهم؟

فرضيات البحث :

- 1- مازالت البنوك الجزائرية لم تكتسب بعد ثقة زبائنهم.
- 2- يمكن أن تؤثر ال CRM من خلال حسن ودقة سير مراحلها.
- 3- الولاء عبارة عن نتيجة إستراتيجية يطبقها البنك.
- 4- إن تفعيل ال CRM من طرف ABC بنك وكالة حاسي مسعود يؤثر على ولاء زبائنه.

مبدرات اختيار الموضوع :

- 1- قلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال رغم أهميته خاصة في ظل المنافسة التي يعرفها القطاع البنكي.
- 2- تعتبر ال CRM موضوعا ذا أهمية وإحدى مواضيع الساعة.

أهداف الدراسة وأهميتها : تكمن أهمية وهدف دراسة الموضوع إلى :

- 1- رفع الغموض عن مفهوم ال CRM وإبراز أهميتها.
- 2- محاولة إبراز ضرورة استخدام ال CRM في القطاع البنكي الجزائري.
- 3- إظهار مدى أهمية الولاء في نجاح واستمرارية البنك.
- 4- القيام بدراسة تطبيقية من أجل دعم الموضوع.

الدراسات السابقة :

أثناء قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة وحسب البحث الذي قمنا به لم نجد دراسة أو مرجعا جمع بشكل مباشر وواضح بين الـ CRM والولاء، إلا أننا استعملنا بعض الدراسات التالية :

1- رسالة ماجستير دراج نبيلة صليحة سنة 2005-2006 بعنوان خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه فقد حاولت إبراز أهمية خلق القيمة للزبون للوصول إلى ولائه.

2- رسالة ماجستير حاتم نجود سنة 2005-2006 تحت عنوان تفعيل الرضا كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها: فهم الزبون والتوجه بحاجاته لا يقتصر على قسم التسويق وإنما هي ثقافة يجب أن يتبناها كل عنصر في المؤسسة للعمل كنظام متكامل؛ ضرورة اعتماد على دراسات وبحوث التسويق لفهم سلوك الزبون وإجراءات اتخاذ قرار الشراء لتحديد حاجات وتطلعات هذا الأخير بدقة؛ خلق القيمة للزبون يتطلب استعداد المؤسسة داخليا بتنظيم كل وظائفها وأنشطتها باتجاه مفهوم القيمة؛ رضا الزبون يتعلق بالقيمة المدركة و مستوى الأداء الفعلي للمنتج.

3- تطرق يخلف نجماح سنة 2009/2010 في رسالة ماجستير بعنوان أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسات الخدمائية بجامعة باتنة، كان الهدف من هذه الدراسة إبراز دور المزيج التسويقي في رفع ولاء زبون المؤسسة، ومن بين ما توصلت إليه دراستها الميدانية أن مؤسسة موبيليس تتميز باسمها وعلامتها التجارية في سوق الاتصالات الجزائرية وكوفا مؤسسية وطنية تؤثر إيجابا على درجة الولاء؛ تهدف مؤسسة موبيليس بتبنيها لمفهوم التسويق الحديث وتطوير مزيجها التسويقي إلى تحقيق رضا الزبون وتعزيز ولائه.

حدود الدراسة :

تمثل الحدود المكانية لدراسة إستراتيجية الـ CRM في القطاع البنكي الجزائري في بنك ABC وكالة حاسي مسعود، أما الحدود الزمنية للدراسة فتتمثل في الفترة الممتدة بين سنتي 2008 و 2010، وتعتبر فترة كافية فيما يتعلق بتحليل الإحصائيات المتعلقة بالموضوع، فقد تميزت هذه الفترة بتفعيل إستراتيجية الـ CRM من خلال استخدامات البنك للأدوات الحديثة، وامتدت فترة الدراسة الميدانية شهرا واحدا من 1 جوان إلى 30 جوان.



المبحث الأول : القطاع البنكي الجزائري

المطلب الأول : تطور النظام البنكي الجزائري

قبل الاستقلال تميز النظام البنكي الجزائري بوجود عدد من بنوك أجنبية كانت تستخدم مصالح الاحتلال الفرنسي، والتي أثبتت ترددها في تمويل الاقتصاد الجزائري، لذا بذلت الجزائر كل مجهود لاسترجاع سيادتها المالية والنقدية، وبعد الاستقلال ورثت الجزائر نظاما بنكيا واسعا ومتنوعا، قائم على أساس نظام اقتصادي ليبرالي تابع للمستعمر.

وكانت نتيجة هذا المجهود ظهور ازدواجية نظامين بنكيين، واحد قائم على أساس ليبرالي والأخر قائم على أساس اشتراكي تابع للدولة<sup>1</sup>. وفيما يلي نبرز أهم المراحل التي مر بها النظام البنكي الجزائري :

❖ مراحل النظام البنكي الجزائري :

المرحلة الأولى : مرحلة الانطلاق وإنشاء البنك المركزي الجزائري

اتخذت الجزائر في هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات التي تسعى من خلالها فرض سيادتها، فتم فصل الخزينة العامة للجزائر عن الخزينة الفرنسية في 1962/8/29<sup>2</sup>، وتم إنشاء البنك المركزي الجزائري بموجب القانون رقم 62-144 الذي اقره المجلس التأسيسي في 1962 /12/13 كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، وذلك ليحل ابتداء من 1/1/1963 محل البنك الجزائري الذي أسسته فرنسا أثناء الفترة الاستعمارية بمقتضى قانون أوت 1851.

وقد تحول للبنك المركزي عدة مهام نذكر منها ما يلي :

- ممارسة احتكار الإصدار النقدي؛
- دور مصرفي خزينية؛
- تسيير احتياطات العملة الدولية؛
- متابعة السيولة أدى البنوك الأولية(البنوك التجارية).

وهناك انشغالين أساسيين في المهمة المسندة للبنك المركزي هما :

- 1- ضرورة تقنين العمليات المخولة للبنك المركزي مع منح الحكومة الوسائل التي تمكنها من المراقبة؛
- 2- ضمان استقرار إدارة البنك التي يجب أن تتمتع بنفس الوقت بالاستقلالية الضرورية لممارسة صلاحياتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - شاكراقرزوي، محاضرات في اقتصاد البنوك، دوان المطبوعات الجامعية، بن عككون الجزائر، بدون سنة نشر، ص55.

<sup>2</sup> - بلعوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، دوان المطبوعات الجامعية، طوز، الجزائر، 2008، ص173.

<sup>3</sup> - محفوض لعشيب، الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، دوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عككون، الجزائر، 2006، ص13.



وتميزت هذه المرحلة بتأسيس البنك الجزائري للتنمية عام 1963، إصدار الدينار الجزائري كعملة وطنية في 10/10/1964، وتأسيس الصندوق الوطني للادخار والاحتياط في 20/8/1964<sup>1</sup>.

وقد تم في هذه المرحلة تأمين البنوك الأجنبية وميلاد بنوك تجارية عمومية جزائرية تمثل فيما يلي :

- ✓ تأسيس البنك الوطني الجزائري (BNA) بالمرسوم رقم 178/66 المؤرخ في 13/06/1966؛
- ✓ تأسيس القرض الشعبي الجزائري (CPA) بالمرسوم رقم 336/66 المؤرخ في 14/05/1966؛
- ✓ تأسيس البنك الخارجي الجزائري (BEA) بالمرسوم رقم 204/67 المؤرخ في 19/10/1967.

وهذه البنوك كل واحدة منها تخصصت في مجالات معينة من النشاط الاقتصادي<sup>2</sup>.

### المرحلة الثانية : مرحلة التدخل عن طريق قانون المالية لسنة 1971

في هذه المرحلة أصبح النظام البنكي يتركز على ثلاث نقاط أساسية تمثل في :

- نزع تخصص البنوك؛
- مركزيتها؛
- هيمنة الخزينة العمومية التي أصبحت تلعب دور الوسيط المالي.

وقد نتج عن هذا الإصلاح فقدان البنك المركزي لمهامه الأساسية حيث أصبح وزير المالية هو المسؤول على تحديد سعر الفائدة وكشف العملات المستحقة للبنوك الناجمة عن عملية الإقراض<sup>3</sup>. تم إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري في فترة 1987 و1979، ليتم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبنك التنمية المحلية. لم تأخذ هذه الإصلاحات المالية نجاتها، لهذا أصبح الإصلاح للمنظومة المالية لازما، وقد شرع في هذا الإصلاح سنة 1986 بالمصادقة على نظام البنوك والقرض وكذا القانون المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية<sup>4</sup>، والذي سنتطرق إليه في المرحلة الموالية.

<sup>1</sup> - شاكور القرواني، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> - باعروز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

<sup>3</sup> - محفوظ لعنصب، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

<sup>4</sup> - محمود حميدات، مدخل للتحليل النقلي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، بن عكون، الجزائر، 2005، ص 137.

المرحلة الثالثة : مرحلة التدخل التشريعي بقانون 86-12 المتعلق بنظام البنوك والقرض

صدر نظام البنوك والنقد 12/86 بتاريخ 1896/08/19، لتطوير وتحديد كيفية سير الجهاز البنكي، بموجب هذا القانون استعاد البنك المركزي دوره كبنك للبنوك، كما تم الفصل بين البنك المركزي كملجأ أخير للإقراض وبين نشاطات البنوك التجارية<sup>1</sup>. ووفقا لهذا القانون فإن البنك المركزي ومؤسسات القرض يعدان مؤسستين عموميتين لها الشخصية المعنوية والاستقلال المال، وينجزان العمليات البنكية على سبيل الاحتراف، ورأسماطها مملوكان للدولة أو لبعض أعضائها.

- البنوك : يعد بنك كل مؤسسة قرض تعمل لحسابها الخاص بحيث يخضع النشاط البنكي لقواعد القانون التجاري.
- مؤسسات القرض المتخصصة : تعد كل مؤسسة قرض متخصصة كل مؤسسة يكون قانونها الأساسي لا يسمح لها بجمع الأموال ولا تمنح قروض إلا في إطار موضوع نشاطها.

وجاء المخطط الوطني في القانون 12/86 ليكون أداة تطبيق السياسة التي تقرها الحكومة في مجال جمع الموارد، ترقية الادخار، وتمويل الاقتصاد، بحيث يساهم البنك المركزي ومؤسسات القرض في دراسة الأهداف الشاملة الخارجية والداخلية، إعداد وتنفيذ ومتابعة المخطط الوطني للقرض ووضع الآليات الفنية وتخط إنجاز الأهداف المالية والنقدية المسطرة . يقوم المخطط الوطني للقرض بتحديد :

- حجم القروض الخارجية الممندة؛
- مستوى تدخل البنك المركزي لتمويل الاقتصاد؛
- كيفية وتخط تسيير مديونية الدولة؛
- حجم وطبيعة القروض الداخلية والقروض التي تمنحها كل مؤسسة قرض<sup>2</sup>.

وقد شهدت هذه المرحلة إصلاحات سنة 1988، وجاء هذا الصلاح لتدعيم قانون 12/86 كحد لسيمة تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية ومحاولة إعطاء ديناميكية جديدة لآليات التمويل، وقد شرعت الجزائر منذ 1988 في تطبيق برنامج إصلاحي واسع من جميع القطاعات الاقتصادية، ونص القانون 88-06 المؤرخ في 12/1/1988 على استقلالية المؤسسات المصرفية والمالية، وأن الدولة ليست مسؤولة على التزامات المؤسسات العمومية الاقتصادية، ولكن يلاحظ تراجع تطبيق القواعد التجارية، فهي مازالت تخضع لوصاية وزارة المالية<sup>3</sup>. يهدف قانون 88-06 إلى إصلاح المنظومة المصرفية وفق المتغيرات الجديدة التي تطرأ على الاقتصاد الوطني وذلك من خلال :

<sup>1</sup> - الطاهر المرش. تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، طهر، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 194.

<sup>2</sup> - محفوظ لعناب، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

<sup>3</sup> - العلي بابسين، النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد الثالث، 2003، ص 53.

- تأكيد دور البنك المركزي في الإشراف على السياسة النقدية وتوجيهها؛
- تحديد الحد الأعلى للقروض البنكية الموجهة لتمويل الاقتصاد الوطني؛
- السماح للبنوك العمومية بتقلص القروض المتوسطة والطويلة الأجل في إطار منخبط القرض؛
- عدم إجبار المؤسسات مبدأ الزامية التوطن البنكي؛
- إلغاء النظام الخاص برخص الاستيراد وتمويض بنظام ميزانية العملة الصعبة<sup>1</sup>.

#### المرحلة الرابعة : قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقروض

صدر هذا القانون بعد التعديل الدستوري لسنة 1989 والمهدف من هذا التنظيم : وضع حد أدنى للتدخل الإداري في القطاع المالي؛ إعادة تأهيل دور البنك المركزي في تسيير شؤون النقد والقرض؛ تولي مجلس النقد والقرض لإدارة البنك المركزي وتسيير مجلسه؛ حماية الودائع وترقية الاستثمار الأجنبي؛ تخفيض المديونية وإدخال منتجات مالية جديدة؛ تخفيض الديون؛ إقامة نظام مصرفي قادر على اجتذاب وتوجيه مصادر التمويل؛ تنظيم ميكانيزم إنشاء النقود وتنظيم مهمة الصيرفة<sup>2</sup>.

جاء أول تعديل لقانون النقد والقروض 10/90 والمتضم له من خلال الأمر الرئاسي رقم 01/01 المؤرخ في 27/2/2001 ومسّن هذا التعديل وبصفة مباشرة الجوانب الإدارية في تسيير البنك المركزي فقط دون المساس بمواد القانون المطبقة.

موجب هذا القانون تم إنشاء بنوك أجنبية أو خاصة أو مختلطة وقد تنوعت وتعددت هذه البنوك على مستوى القطاع البنكي بحيث أصبح العمل البنكي يتم في إطار المراقبة، وتجسد ذلك بإنشاء اللجنة البنكية التي تسهر على حسن سير وتطبيق واحترام التشريعات والقوانين البنكية.

ومع بداية تطور النظام البنكي وإعطاء الدينامكية اللازمة التي تمكنه تبني أسس المنافسة، وفي الوقت الذي ظهرت فيه علامات التفاؤل على المهنيين والمتعاملين الاقتصاديين على التمتع التدريجي للبنوك الخاصة الوطنية والأجنبية وبدأت حصتها السوقية في النمو، وفي هذه الفترة تزعزع القطاع الخاص بحدوث أزمة بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري في سنة 2003، وكانت هذه الأزمة بمثابة صدمة شهدتها القطاع البنكي الخاص في الجزائر. وجاء الإعلان عن إفلاس البنكين ليعيد الوضع إلى نقطة البداية، ونتج عن هذا تزعزع ثقة الجمهور والمتعاملين الاقتصاديين في القطاع البنكي الخاص الوطني والأجنبي بشكل عام، وتراجعت المنافسة في السوق البنكية الجزائرية وعادت هيمنة البنوك العمومية على النشاط البنكي.

فبعد الخسارة التي تحملتها خزينة الدولة بسبب إفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري كان سبب كافي بالنسبة للسلطات العمومية إعادة النظر في التشريع البنكي الأمر الذي استدعى :

<sup>1</sup> - برش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطور الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص55.

<sup>2</sup> - محفوظ اعشيب، مرجع سبق ذكره، ص25-30، ص40.



تعديل قانون النقد والقرض 10/90 بالأمر 11-03 الصادر في 20/08/2003 وذلك بمراجعة القوانين والتشريعات التي تنظم العمل البنكي وإخضاع النظام البنكي إلى القواعد والمعايير البنكية والاستمرار في تعميق مسار الإصلاحات<sup>1</sup>.

وفي الوقت الراهن تعمل الحكومة الجزائرية على تعديل قانون النقد والقرض وفقا لقواعد الشريعة الإسلامية، حيث قال المفوض العام لجمعية البنوك والمؤسسات المالية "عبد الحمين بن خالفة" أن التعديل سيدخل حيز التنفيذ بداية جانفي 2011، يهدف هذا التعديل إلى التوفيق بين النظام المالي والبنكي الجزائري الحالي وتقريبه من المعاملات الإسلامية، وخاصة في الجوانب المتعلقة بموضوع الفائدة التي تعمل بها البنوك التقليدية والتي تعتبر ربا من طرف البنوك التي تعمل وفق الشريعة الإسلامية. وسيعمل هذا التعديل على أخلاقية المعاملات البنكية على نطاق واسع من خلال حرص الحكومة على منع المضاربة والمقامرة والفائدة الغير الشرعية وجميع المعاملات البنكية التي لا تتناسب مع أخلاقيات الشرع والتقاليد المجتمع الجزائري، وستعمل الحكومة الجزائرية على توحيد الفوائد البنكية التي لا يمكن اعتبارها ربا، بموافقة من الفقهاء والمختصين في الشريعة والصرافة الإسلامية على أن يتم تحديد نسبة الفائدة التي تطبقها البنوك، وفي حال تجاوزت النسبة المتفق عليها من طرف البنوك والمؤسسات المالية تصبح فائدة. قام بنك الجزائر بتوجيه تعليمة لجميع البنوك التجارية وحدد من خلالها نسبة الفائدة المتوسطة، وفي حال قام بنك بتجاوز النسبة المحددة، اعتبرت الزيادة ربا. بالرغم من عدم وجود قانون ومعايير خاصة بعمل البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية إلا أن "بن خالفة" يؤكد على أنه سيحرص بشدة على منع الممارسات البنكية والمالية المخالفة لأي تعليمة من التعليمات الموجهة<sup>2</sup>. ومن الملاحظ انه رغم هذا التصريح إلا أن هذا التعديل مازال غير ساري المفعول.

<sup>1</sup> - برش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص68، ص70.

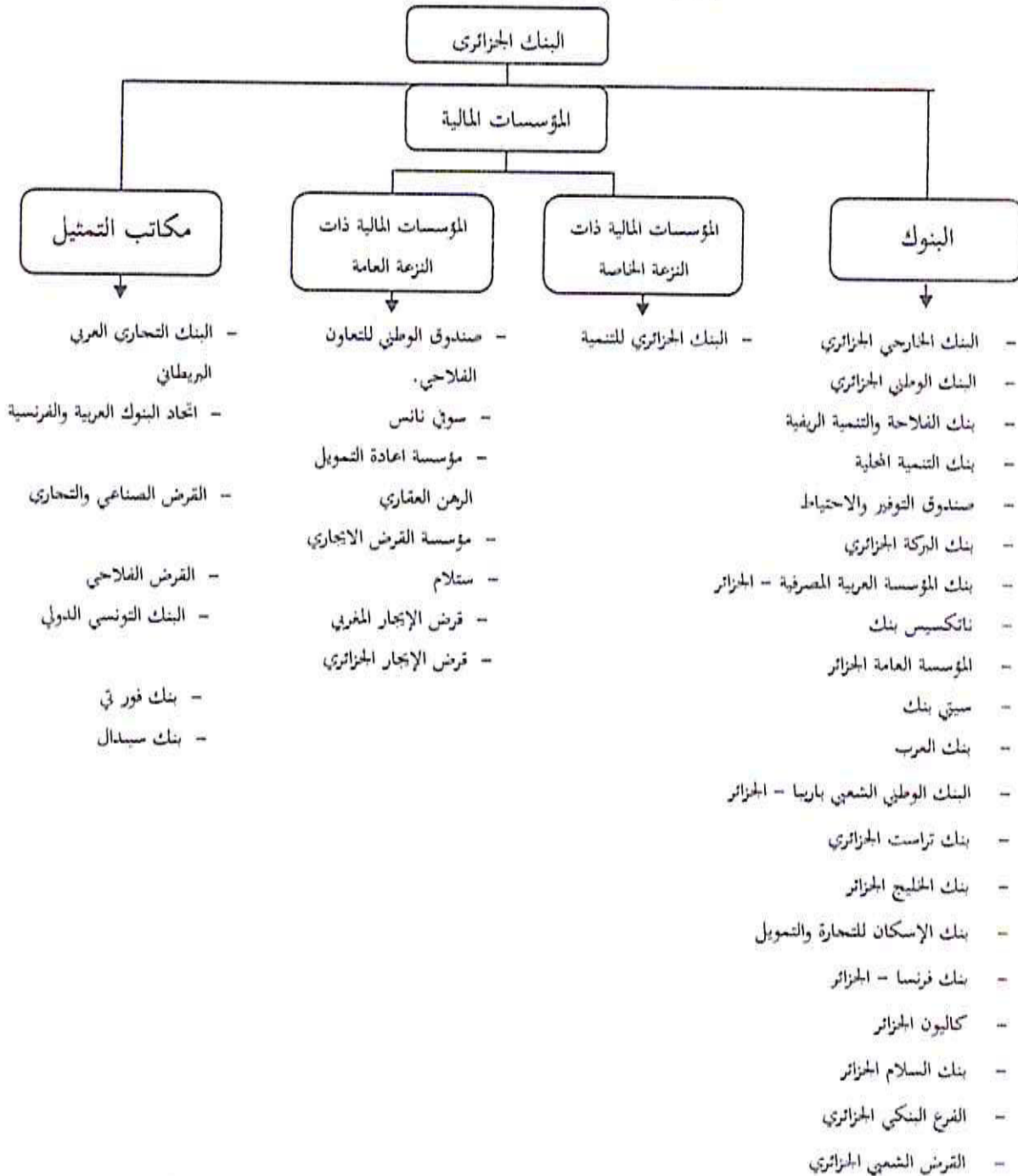
<sup>2</sup> - عبد الوهاب بوكروج، مقال بعنوان، الحكومة تعدل قانون النقد والقرض وفقا لقواعد الشريعة الإسلامية، جريدة الشروق، العدد 2930، 11 ماي 2010، ص3. [www.echoroukonline.com](http://www.echoroukonline.com). Com consulté le 10/4/2011.



المطلب الثاني : أنواع البنوك في الجزائر

بعد الإصلاحات التي قامت بها الجزائر أصبحت تملك جهاز بنكي واسع يحتوي على (28) بنكا تجاريا من بينها (8) مؤسسات مالية، ويوجد (7) مكاتب تمثيل، وهذا إلى غاية 2011/4/10. والشكل الموالي يوضح هيكل النظام البنكي :

الشكل رقم 1.1 : هيكل النظام البنكي الجزائري خلال 2011



Le source : [www.bank-of-algerie.dz](http://www.bank-of-algerie.dz), consulté le 10/4/2011

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن النظام البنكي الجزائري يتكون من :

### البنك المركزي :

تأسس البنك المركزي الجزائري بموجب القانون رقم 62-144 الذي أقره المجلس التأسيسي في 13/12/1963، ويعرف البنك المركزي على أنه مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وبموجب قانون رقم 10/90 الصادر في 14/4/1990 بصيغته المعدلة والمكاملة المتعلقة بالنقد والقرض تم إعادة الصياغة الكاملة لهيأة النظام البنكي الجزائري. وأصبح البنك المركزي الجزائري يتعامل مع غيره باسم البنك الجزائري بعد صدور هذا القانون<sup>1</sup>.

يمثل البنك الجزائري قمة النظام البنكي باعتباره الملجأ الأخير للإقراض وبنك الإصدار الوحيد على المستوى الجزائري، وهو المسؤول عن السياسة النقدية ومن مهامه تفتيم السيولة المتاحة للبنوك والخزينة العمومية. يتكون البنك الجزائري من :

### أ. البنوك :

يعرف البنك حسب القانون 88-06 ل 12 جانفي 1988 على أنه : " مؤسسة اقتصادية تملك الشخصية المعنوية التجارية تتعامل مع الآخرين على أساس قواعد تجارية، تخضع لمبدأ التنظيم والانسجام في معاملاتهم مع المحيط الخارجي، تكون محررة من كل القيود، ولها الحرية في تمويل المشاريع". ويجب أن يكون البنك مسجل ضمن قائمة البنوك بواسطة اعتماد يصدر في الجريدة الرسمية علاوة على السجل التجاري، ليصبح كبنك مسجل ويتحدد ذلك في الجزائر وفقا لقانون 10/90 المؤرخ في 19 رمضان 1410 هـ الموافق لـ 14 أبريل 1990 والمعدل والمتمم بالأمر 01-01 المؤرخ في 04 ذي الحجة 1421 الموافق لـ 27 فيفري 2001. هدف البنك الأساسي هو إقراض الأموال بمعدل فائدة معين لإقراضها من جديد وإيداع الأموال الخاصة بعدة أشكال أو استثمارها بمعدل أعلى من معدل الاقتراض، كما يقوم بتفتيم أنواع مختلفة من الخدمات لزيائته مقابل فائدة أو عمولة<sup>2</sup>. تنقسم البنوك إلى بنوك تجارية عمومية، بنوك خاصة.

### أولا : البنوك التجارية العمومية :

تتمثل في البنوك المملوكة للدولة وهي تفتيم على القطاع، ورغم أن النظام البنكي انفتح كثيرا بعد صدور قانون النقد والقرض إلا أن البنوك العمومية الوطنية بقيت تفتيم على القطاع حيث تمتلك ما يقارب 90% من الموارد و تمنح 95% من القروض ويعود انخفاض حصة البنوك الخاصة إلى عدة عوامل نذكر منها ما يلي :

- القطاع البنكي الخاص حديث النشأة؛
- البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية بقيت في حال الانتظار والملاحظة للسياسة الإصلاحية المتبعة من الدولة الجزائرية عموما وإصلاح النظام البنكي على الخصوص؛

<sup>1</sup> -http://www.bank-of-algeria.dz, consulté le 20/04/2011

<sup>2</sup> - الطيب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

- تركيز القطاع البنكي الخاص الوطني على تمويل عمليات التجارة الخارجية ذات الربح السريع، وتمويل الصادرات<sup>1</sup>.  
تتمثل البنوك التجارية العمومية في :

1- البنك الوطني الخارجي (BNA) : Banque National d'Algérie تأسس البنك الوطني الجزائري في 1966 / 6 / 13 ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة؛

2- القرض الشعبي الجزائري (CPA) : Crédit Populaire d'Algérie تم تأسيسه في 1966 / 5 / 10 وهو ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر؛

3- البنك الخارجي الجزائري (BEA) : Banque Extérieur d'Algérie تأسس في 1967 / 10 / 1<sup>2</sup>؛

4- بنك التنمية الفلاحية (BDL) : Banque du Développement Local تأسس هذا البنك في الجزائر قبل الشروع في مرحلة الإصلاحات كان ذلك في 1985 / 4 / 30؛

5- البنك الفلاحي للتنمية الريفية (BADR) : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural تم تأسيسه في 1982 / 3 / 1، وكان يهتم بتمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة بتطوير الريف؛

6- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط : Caisse National d'Epargne et de Prévoyance (CNEP) تم إنشاؤه في 1964 / 8 / 10، ويدير الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ثلاث أنواع من الموارد : أموال الادخار، أموال الطيئات العمومية، أموال منتسبي الطيئات المحلية والمستشفيات<sup>3</sup>.

ثانيا : البنوك الخاصة : وتشمل :

• البنوك الأجنبية : ونذكر منها:

1- سيتي بنك (Cité Bank) يعتبر من أكبر البنوك العالمية في ميدان تسيير أسواق الصرف، تم تأسيسه في 1998 / 5 / 18 ويقع مقرها بفندق الأوراسي بالجزائر العاصمة ؛

2- المؤسسة العامة الفرنسية : Société Générale تم تأسيسها بالجزائر في 1998 / 4 / 15؛

3- البنك العربي الأردني الجزائري : ARAB Bank PLC Algeria مقرها عمان تحصل على الاعتماد في 2001 / 11 / 15؛

4- بنك ناتكسيس : Natéxis Bank تم إنشاؤه في 1999 / 10 / 27؛

5- البنك الوطني الشعبي باريس - الجزائر : BNP Paribas تأسس في 2002 / 01 / 31<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> - بطاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على المدخرات والتنمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم السبيل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص 42، ص 50.

<sup>2</sup> - الطاهر لطروش، مرجع سبق ذكره، ص 188-189.

<sup>3</sup> - شاكر القروبي، مرجع سبق ذكره، ص 60، ص 62، ص 66.

<sup>4</sup> - جلال أحمد مسري، نشأة وتطور النظام المصرفي في الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، أكتوبر 2007، ص 63.



6- **بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر : Arab Banking Corporation Algérie (ABC)** : متقرها البحرين وهو أول بنك دولي خاص في الجزائر تم إنشائه في 1989/09/20، بلغ رأسماله في ديسمبر 2009 بـ 10 مليار د.ج<sup>1</sup>؛

7- **بنك الإسكان للتجارة والتمويل : Housing Bank of Trade and Finance** : بدأ مزاولته نشاطه في الجزائر 8 / 11 / 2003 بلغ رأسماله 11.300.000.000 د.ج في 2009/11/10<sup>2</sup>؛

• البنك المختلط :

**بنك البركة الجزائري : Banque Al Baraka Algérie** : تم إنشاؤه في 1991/5/20، ويعتبر أول بنك مختلط (خاص، عام) بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري وبنك دلاّة البركة السعودي، وأول بنك إسلامي في الجزائر قدر رأسماله في سنة 2009 بـ 10 مليار د.ج<sup>3</sup>.

II. **المؤسسات المالية** : وتنقسم إلى مؤسسات مالية خاصة وأخرى عامة :

• **المؤسسات المالية ذات النزعة الخاصة** : في الجزائر تنشط مؤسسة مالية واحدة متخصصة وهي :

البنك الوطني للتنمية : **Banque de Développement Local (BDL)** تأسس في 1963 / 5 / 7.

• **المؤسسة المالية ذات النزعة العامة** :

- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي **Caisse National de Mutualité Agricole (CNMA)**؛

- **Sofinanse** بنك ناس

- مؤسسة إعادة تمويل الرهن العقاري **Société de Refinancement Hypotecaire (SRH)**؛

- مؤسسة القرض التجاري **Société de Crédit Bail**؛

- **Cetlem** سيتلام

- قرض الإيجار المغربي **Maghreb Leasing**؛

- قرض الإيجار الجزائري **Ijar Leasing Algérie**.

<sup>1</sup> - <http://www.arabbanking.com.dz/fr/about/background.asp>, consulté le 20/4/2011

<sup>2</sup> - <http://www.algeria.hsbe.com/hsbedz/presentation.html>, consulté le 20/4/2011

<sup>3</sup> - <http://www.albaraka-bank.com>, consulté le 20/4/2011



III. مكاتب التمثيل : وهي سبعة تتمثل في :

- البنك التجاري العربي **British Arab Commercial Bank** ;
- اتحاد البنوك العربية الفرنسية **Union des Banques Arabes et Françaises** ;
- القرض الصناعي والتجاري **Crédit Industriel et Commercial** ;
- القرض الفلاحي **Crédit Agricole Indosuez** ;
- البنك التونسي الدولي **Tunis International Bank** ;
- بنك فورتي **Fortis Bank** ;
- بنك سبادال **Banco Sabadel**<sup>1</sup>.

المطلب الثالث : واقع النظام البنكي في الجزائر

يتسم النظام البنكي في الجزائر بـ :

- أ- تعامل البنوك العمومية في معظمه يتركز على منح القروض للمؤسسات الاقتصادية؛
- ب- تقلت خدمات بنكية تقليدية، بحيث الخدمات التي تقدمها لزيائنها ضعيفة، ففي الوقت الذي تقدم فيه البنوك الدولية أكثر من 360 خدمة لزيائنها، فإن البنوك الجزائرية لا تصل حتى إلى مستوى خدمات باقي الدول النامية والقدرة بـ 40 خدمة؛
- ت- سيطرت القطاع العمومي على السوق البنكية : يبلغ عدد البنوك الجزائرية والتي تشكل النظام البنكي الجزائري 20 بنكا تجاريا و8 مؤسسات مالية و7 مكاتب تمثيل، وإذا كانت البنوك العمومية تتمثل في ستة بنوك، فإن بقية البنوك هي إما ملكية أجنبية مطلقة أو ملكية جزائرية خاصة مختلطة مع الملكية الأجنبية، وبالرغم من العدد الكبير للبنوك الخاصة والأجنبية إلا أن السيطرة شبه مطلقة للبنوك العمومية على القطاع البنكي الجزائري، إذ تستحوذ هذه البنوك على % 90 من إجمالي الودائع وتمنح % 95 من إجمالي القروض الممنوحة في السوق البنكية الجزائرية ؛
- ث- انحصار المنافسة في السوق المصرفية الجزائرية بين البنوك العمومية : لقد تبين مما سبق أن المنافسة غير قائمة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة بسبب السيطرة شبه الكلية للأولى على السوق البنكية الجزائرية، إلا أن هذه المنافسة بقيت قائمة بين البنوك العمومية نفسها، خاصة في ظل قانون النقد والقرض رقم (10/90) الصادر في 14/04/1990) الذي فتح المجال أمام هذه البنوك لتمويل مختلف القطاعات الاقتصادية وممارسة كافة الأنشطة البنكية طبقا لمبدأ الشمولية. كما يلاحظ أن هذه المنافسة تقتصر حاليا على بعض المجالات فقط نذكر ما يلي :

<sup>1</sup> -<http://www.bank-of-algeria.dz>, consulté le 1/01/2011



الدراسات السابقة :

أثناء قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة وحسب البحث الذي قمنا به لم نجد دراسة أو مرجعا جمع بشكل مباشر وواضح بين ال CRM والولاء، إلا أننا استعملنا بعض الدراسات التالية :

1- رسالة ماجستير دراج نبيلة صليحة سنة 2005-2006 بعنوان خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه فقد حاولت إبراز أهمية خلق القيمة للزبون للوصول إلى ولائه.

2- رسالة ماجستير حاتم نجود سنة 2005-2006 تحت عنوان تفعيل الرضا كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها: فهم الزبون والتوجه بحاجاته لا يقتصر على قسم التسويق وإنما هي ثقافة يجب أن يتبناها كل عنصر في المؤسسة للعمل كنظام متكامل؛ ضرورة اعتماد على دراسات وبحوث التسويق لفهم سلوك الزبون وإجراءات اتخاذ قرار الشراء لتحديد حاجات وتطلعات هذا الأخير بدقة؛ خلق القيمة للزبون يتطلب استعداد المؤسسة داخليا بتنظيم كل وظائفها وأنشطتها باتجاه مفهوم القيمة؛ رضا الزبون يتعلق بالقيمة المدركة و مستوى الأداء الفعلي للمنتج.

3- تطرق يخلف نجاح سنة 2009/2010 في رسالة ماجستير بعنوان أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسات الخدماتية بجامعة باتنة، كان الهدف من هذه الدراسة إبراز دور المزيج التسويقي في رفع ولاء زبون المؤسسة، ومن بين ما توصلت إليه دراستها الميدانية أن مؤسسة موبيليس تتميز باسمها وعلامتها التجارية في سوق الاتصالات الجزائرية وكونها مؤسسة وطنية تؤثر إيجابا على درجة الولاء؛ تهدف مؤسسة موبيليس بتبنيها لمفهوم التسويق الحديث وتطوير مزيجها التسويقي إلى تحقيق رضا الزبون وتعزيز ولائه.

حدود الدراسة :

تمثل الحدود المكانية لدراسة إستراتيجية ال CRM في القطاع البنكي الجزائري في بنك ABC وكالة حاسي مسعود، أما الحدود الزمنية للدراسة فتتمثل في الفترة الممتدة بين سنتي 2008 و2010، وتعتبر فترة كافية فيما يتعلق بتحليل الإحصائيات المتعلقة بالموضوع، فقد تميزت هذه الفترة بتفعيل إستراتيجية ال CRM من خلال استخدامات البنك للأدوات الحديثة، وامتدت فترة الدراسة الميدانية شهرا واحدا من 1 جوان إلى 30 جوان.



الفصل الأول

القطاع البنكي

الجزائري والتطور

التكنولوجي

- ✓ المنافسة على كسب أكبر حصة من السوق بالاستحواذ على أكبر قدر من الموارد ومنح أكبر حجم من القروض، وتشتد المنافسة في هذا المجال خاصة بين البنوك الثلاثة : CNEP-Banque, BEA, BNA؛
- ✓ الاشتراك في نظام السحب الآلي للنفود بالبطاقة ما بين البنوك CIB التي تشرف عليه شركة SATIM وبدأ العمل به سنة 1995، حيث يضم هذا النظام البنوك العمومية الستة إضافة إلى مركز صكوك البريد الأعضاء هم من البنوك العمومية.
- ج- التركيز على التمويل قصير الأجل خاصة للتجارة الخارجية : تركز البنوك العمومية على التمويل قصير الأجل بالرغم من أن قانون النقد والقروض 10 /90 فتح مجال الشمولية تقلدتم القروض مختلفة الآجال، كما أن هذا التمويل يتوجه أساسًا إلى التجارة الخارجية رغم أن القانون السابق فتح لها مجال الشمولية أيضا لتمويل مختلف القطاعات.
- ولقد أدت هذه الوضعية تهديد الاستثمار المنتج بالجزائر بصورة حقيقية على حساب إنتاج مستورد ذي قيمة مضافة متواضعة بالنسبة للاقتصاد، وهو ما سبب صعوبات كبيرة بالنسبة للمستثمرين، بدليل أن ثلثي القروض الممنوحة في السوق البنكية الجزائرية، موجّهة للاستيراد بدل الاستثمار<sup>1</sup>؛
- ح- ضعف الادخار بسبب انخفاض معدلات الفائدة وتوفير الاستثمارات المرهجة في السوق السوداء، بالإضافة إلى التهرب الضريبي، وهذا ما يؤثر سلبا على تنمية موارد البنوك التجارية؛
- خ- ضعف كفاءات أداء العنصر البشري وعدم قدرته على استعمال الأساليب والأدوات المتطورة، مما أثر على طريقة تسيير البنوك، في ظل عدم وجود برامج جادة التدريب والتطوير، مثلا الوسائل الخاصة بالنشاط البنكي كتسيير وسائل الدفع، وتسيير علاقات مع الزبون؛
- د- نقص الوسائل المادية مقارنة بالاحتياجات الفعلية، مما يؤدي إلى الممارسة الغير سليمة للعمليات البنكية، ومحدودية نظام الإعلام الآلي الذي يمتاز بقلّة الفعالية مع الأوضاع الاقتصادية الراهنة؛
- ذ- ثقل البيروقراطية في المعاملات البنكية، ففي الوقت الذي تستغرق فيه دراسة طلب قرض عدة شهور وقد يتجاوز السنة في البنوك العمومية خاصة فهي لا تستغرق أسبوعا في بنك أجنبي في الجزائر وهو بنك المؤسسة المصرفية العربية الجزائرية (ABC)؛
- ر- غياب التسويق البنكي، وهذا عائق تواجهه البنوك لمعرفة كيف ؟ ومتى ؟ و ماذا ؟ ومع من نتعامل ؟.

لقد أصبحت البيئة البنكية تتسم بالمنافسة في مجال الخدمات والمنتجات البنكية، استخدام التكنولوجيا الحديثة، نظم المعلومات، وتأهيل الإطارات البشرية والإدارية وتطوير أساليب الرقابة، والتي أصبحت تشكل تحديات للبنوك التي تسعى للنمو والبقاء. ومن بين هذه التحديات التي يواجهها القطاع البنكي هي :

<sup>1</sup> - سليمان ناصر، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات، الملتقى الدولي حول منطلقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبة بن بوعلي بنسلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006، من ص 593-594.

أ- التحديات الداخلية : وتشمل واقع البنوك الجزائرية نفسها، على سبيل المثال :

- ✓ ضعف منظومة الاتصال بين مختلف المصالح، مما يصعب من التنسيق والتعاون بينهم بسبب انعدام التفاهم بين العاملين بالبنوك خاصة بين الإطارات والعمال. كما أن صعوبة تدفق المعلومات بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب ينعكس سلبا على عمليات اتخاذ القرار؛
- ✓ القيود القانونية : وهي مجموعة النصوص القانونية والتشريعية، والتعليحات التنظيمية التي توطر القطاع البنكي، بحيث لا تلمس في الواقع الاستقلالية والتعاملات على أساس المر دودية التي ينص عليها قانون 88-06 المعدل والمتمم له، 86-12، بل نجد الواقع العملي يتميز بالتدخل الدائم للدولة في توجيه سياسات البنوك التجارية.

ب- التحديات الخارجية : تتمثل في التحديات التي يواجهها النظام البنكي الجزائري في التغيرات السريعة في المحيط الدولي الذي تتعامل معه. ومن بين أبرز هذه التحديات مايلي :

- ✓ ظاهرة العولمة : خاصة عولمة الخدمات البنكية التي تؤثر مباشرة على أداء البنوك التجارية، غير أن الآثار السلبية هي بمثابة التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة، فالمنافسة الغير المتكافئة مع البنوك الأجنبية التي تمتد نشاطها للجزائر نظرا لعدم تأهيل البنوك التجارية هذه المنافسة بسبب المشاكل التي تعاني منها؛
- ✓ ظاهرة البنوك الالكترونية : تعد هذه البنوك تحد من الدرجة الأولى للنظام البنكي الجزائري والذي عليه مواجعتها بكل الظروف والوسائل اللازمة وبجدية. وتتميز البنوك الالكترونية بقدرتها الفائقة والسريعة جدا على تقييم الخدمات البنكية في أي وقت (24/24 ساعة)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد شكين، بطاقات الائتمان في الجزائر، مذاكرة ماجستير غير منشورة، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005-2006، ص 141-142، ص 144.



ومن الملاحظ أن جميع البنوك الجزائرية لديها مواقع إلكترونية على شبكة الانترنت، إلا أن هذه المواقع تعريفية فقط، بحيث يتم فيها عرض مجموعة من المعلومات عن كل بنك، ولا يتم تقديم خدمات عبرها، ولا يتم تحديث هذه المواقع، ويتم تحديثها إلا بعد فترات طويلة وبالتالي المواقع الإلكترونية في البنوك الجزائرية تستخدم إلا لأغراض إعلامية، على عكس البنوك الأجنبية التي تحدث وتجدد مواقعها يوميا، لذا على البنوك الجزائرية أن تقوم بتابعة وتحديث مواقعها، وتطويرها بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحاصلة، واستخدامها في أداء الخدمة البنكية.

أصبح التغيير التكنولوجي في الوقت الراهن سلاح في المنافسة العالمية، فقد أدى تطور النقد الإلكتروني إلى ترقية العمل البنكي وزاد من كفاءته، لذا فمستقبل البنوك الجزائرية في البيئة الجديدة يتوقف على مدى استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالفعالية اللازمة لتمكين من الاستمرار وتعزيز قوتها التنافسية<sup>1</sup>.

ومن بين مظاهر التكنولوجيا الحديثة في العمل البنكي الجزائري استعمال وسائل الدفع الحديثة مثل : بطاقات الصراف الآلي والبطاقات الدولية (سنشير إلى هذين العنصرين)، وتتميز بطاقات الدفع الحديثة المستعملة في النظام البنكي الجزائري بأنها تقليدية ولا تتناسب مع الواقع العلمي الجديد.

1- بطاقات الصرف الآلي : من أجل التكييف الجيد بمسألة إدخال وتعميم الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية قامت الجزائر بإدخال بطاقة الدفع والسحب إلى السوق الوطنية، من خلال المبادرة التي قامت بها مجموعة من أهم البنوك التجارية الجزائرية (Banque Al Baraka Algérien, CNEP Banque, BDL, CPA, BNA, BEA) وبمساعدة من وزارة المالية قامت بالتعاون مع مؤسسة أجنبية متخصصة في مجال النقد الإلكتروني (SATIM) **Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique** سنة 1995 من أجل توفير الاستناد التكنولوجي اللازم لها، وبهدف إنشاء نظام وطني للدفع الإلكتروني من أجل مواكبة التطورات الصناعية البنكية، كما أوكلتها مهمة الإشراف على عملية تحديث وعصرنة نظام الدفع وتعميم النقد الآلي والعمل على تعميم البطاقات البنكية في الوسط البنكي الجزائري، من خلال إنشاء بطاقة السحب والدفع بين البنوك وتسمى هذه البطاقة بـ (Carte Inter Bancaire (CIB) وتستعمل هذه البطاقة خاصة للسحب من أجهزة الصراف الآلي وهي محددة المكان والزمان لأنها صالحة فقط في الجزائر، وتصدرها البنوك التجارية السابقة الذكر، وما يعاب على هذه البطاقة كونها بطاقة سحب فقط وليست بطاقة دفع كما يشير إلى ذلك اسم النظام<sup>2</sup>.

2- البطاقات البنكية : دخلت البطاقات البنكية الدولية (EUROPAY- MASTER CARTER- VISA) إلى السوق البنكية الجزائرية من خلال القرض الشعبي الجزائري حيث تعاقد مع شركة فيزا العالمية على إصدار بطاقة VISA ومنحتها لزيائته في الجزائر، ليقوم بنك الجزائر الخارجي بعد ذلك بنفس الترتيبات ويصبح بذلك ثاني بنك يقدم خدمة

<sup>1</sup> - خلال أحمد مسري، مرجع سبق ذكره، ص 142.

<sup>2</sup> - سليمان نامر، مقال بعنوان، النظام المصرفي وتحديات العولمة، ورلد، ص 6.

البطاقات الدولية في الجزائر. يقوم القرض الشعبي الجزائري بعرض نوعين من بطاقة فيزا على زبائنه بطاقة CPA/VISA Classic، وبطاقة CPA/VISA Gold. تسمح بطاقة فيزا بتسهيل العمليات لحاملها في أي مكان في العالم وفي حال ضياع هذه البطاقة أو سرقة يتم تعويضهما في مدة أقل من ثلاثة أيام في أي مكان في العالم، كما تمكن حاملها من عرض الرصيد قبل إجراء أي عملية سواء كانت عملية سحب أو دفع<sup>1</sup>. وما يؤخذ على البطاقات البنكية في الجزائر أنها محدودة الرصيد وبالتالي فهي لا تعتبر بطاقة ائتمان، ويعود ذلك إلى غياب ثقافة التعامل بالبطاقات البنكية في الجزائر وعدم وجود قبول عام لها بسبب محدودية أماكن التعامل بها، بالإضافة إلى التفضيل النقدي في التعاملات اليومية.

ومن بين المشاكل التي تواجهها البطاقات البنكية نذكر مايلي :

- نقص الوعي بحيث الأفراد لا يثقون سوى في السيولة النقدية وعدم القدرة على استيعاب استعمال البطاقات البنكية؛
- وجود أزمة ثقة بين الزبائن والبنك؛
- عدم الثقة في النظام والحاكم القضائية وهذا راجع إلى طول الإجراءات القضائية؛
- استخدام المواطن الجزائري للنقد لأنه أحسن طريقة للتهرب الضريبي؛
- ارتفاع الاستعمال المتكرر للشيكات بدون رصيد أو غير كافية الرصيد وهذا ما أدى رفع الثقة عن وسائل الدفع مما ساهم في تفضيل السيولة النقدية بالإضافة إلى مشاكل أخرى المتمثلة في : السرقة والضياع، الاستعمال لاحتياطي للبطاقة... الخ<sup>2</sup>.

#### ب- المعوقات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر :

- انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها؛
- غياب البنية التحتية للاتصال بالانترنت وارتفاع تكلفة الولوج للانترنت؛
- افتقارها للموارد البشرية والمادية والخبرات التكنولوجية التي تمكنها من الانتفاع اقتصاديا من تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- انعدام الثقة في إجراء المعاملات الالكترونية والسداد عبر الانترنت، وعدم اعتماد التوقيع الالكتروني والتصديق الالكتروني للوثائق التي يتم تبادلها عبر الانترنت؛
- غياب الإطار التشريعي الذي يظم المعاملات الالكترونية في ظل انفتاح الأسواق وانتشار الانترنت والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية؛
- اهتمام الحكومة بتوفير الاحتياجات الأساسية (كهرباء، مياه، غذاء، صحة، تعليم) ووضعها في أعلى الاهتمامات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حلال أحمد مسري، مرجع سبق ذكره، ص 163-164.

<sup>2</sup> - عبد الرحيم وهبة، إحلال وسائل الدفع المصرفية والإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، لمعهد نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 - 2006، ص 127.

<sup>3</sup> - إبراهيم نخعي، مطبوعة غير منشورة مفررة لقياس، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جامعة فاسندي مراح، ورقلة، 2010-2011، ص 7.

أ- التحديات الداخلية : وتشمل واقع البنوك الجزائرية نفسها، على سبيل المثال :

- ✓ ضعف منظومة الاتصال بين مختلف المصالح، مما يصعب من التنسيق والتعاون بينهم بسبب انعدام التفاهم بين العاملين بالبنوك خاصة بين الإطارات والعمال. كما أن صعوبة تدفق المعلومات بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب ينعكس سلبا على عمليات اتخاذ القرار؛
- ✓ القيود القانونية : وهي مجموعة النصوص القانونية والتشريعية، والتعليمات التنظيمية التي تؤطر القطاع البنكي، بحيث لا تلمس في الواقع الاستقلالية والتعاملات على أساس المر دودية التي ينص عليها قانون 88-06 المعدل والمتحم له 86-12، بل نجد الواقع العملي يتميز بالتدخل الدائم للدولة في توجيه سياسات البنوك التجارية.

ب- التحديات الخارجية : تتمثل في التحديات التي يواجهها النظام البنكي الجزائري في التغيرات السريعة في المحيط الدولي الذي تتعامل معه. ومن بين أبرز هذه التحديات مايلي :

- ✓ ظاهرة العولمة : خاصة عولمة الخدمات البنكية التي تؤثر مباشرة على أداء البنوك التجارية، غير أن الآثار السلبية هي بمثابة التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة، فالمنافسة الغير المتكافئة مع البنوك الأجنبية التي يمتد نشاطها للجزائر نظرا لعدم تأهيل البنوك التجارية هذه المنافسة بسبب المشاكل التي تعاني منها؛
- ✓ ظاهرة البنوك الالكترونية : تعد هذه البنوك تحد من الدرجة الأولى للنظام البنكي الجزائري والذي عليه مواجبتها بكل الظروف والوسائل اللازمة وبجدية. وتميز البنوك الالكترونية بقدرتها الفائقة والسريعة جدا على تقييم الخدمات البنكية في أي وقت (24/24 ساعة) <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد شكرن، بطاقات الائتمان في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، لمعهد نفود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005-2006، ص 141-142، ص 144.



المبحث الثاني : التطور التكنولوجي في القطاع البنكي الجزائري

المطلب الأول : تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

أ- تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يعرفها الكاتب معالي فهمي حيزر بأن "تكنولوجيا المعلومات والاتصال تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات بشكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحسابات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات".

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالنسبة للمؤسسات بأنها : تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات وتساعد الإدارة على استخدام المعلومات المدعومة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات وللقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة، من خلال تحويل، تخزين ومعالجة كل أنواع المعلومات في شكل معطيات رقمية موحدة، وبشها في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية إنترنت<sup>1</sup>.

أصبحت الانترنت اليوم مرادفة لعصر جديد لتوزيع المنتجات والخدمات المالية، بفضل الاتصال المباشر مع الزبون الذي يصل إلى المعلومة دون المرور بوسيط، الشيء الذي يفرض على البنوك ديناميكية أخرى في مجال المنافسة، عن طريق المعرفة بتكنولوجيات التسويق عبر الانترنت، تتمثل هذه الطريقة في تقديم الخدمة فرصة تسويقية تسمح بإنشاء علاقة حوارية تمكن من الوصول إلى الزبون لم يكن باستطاعته الوصول إليه من قبل، وتسمح هذه الطريقة بتوطيد العلاقة مع الزبائن، كما أنها تمثل فرصة تجارية تمكن المؤسسات البنكية من البروز بإعطائها قيمة لشبكاتهما التجارية.

إن واقع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في النظام البنكي الجزائري لا يختلف كثيرا على ما هو عليه في الجزائر، و بهذا فإن النظام البنكي الجزائري يواجه مشاكل عديدة نلمسها من خلال تقديمه لخدماته، والتي تقف عائق أمام تطوره وحاجزا في وجه الاستثمار، وتشمل هذه المشاكل عادة الكفاءة والسرعة في الأداء.

وفيما يخص مجال الاتصال يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) أول المؤسسات البنكية في الجزائر الذي قطع شوطا إيجابيا على مستوى الاتصالات، فهو يمتلك شبكة اتصالات تشمل معظم ولايات الوطن وهي متخصصة للتحويل المالي المباشر بين وكالاتها، وبالتالي يعتبر أول بنك في السوق البنكية الجزائرية الذي استعمل شبكة SWIFT للتحويل الإلكتروني للأموال وذلك عام 1991<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ابن بركة عبد الوهاب، ابن تركي زيب، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عملية التنمية، مجلة الباحث، بسكرة، العدد 7، 2009 - 2010، ص 245-246.  
<sup>2</sup> - إبراهيم تقي، البنية التحتية للانترنت والتجارة، الملتقى الوطني الأول حول المناقشة الاقتصادية الجزائرية وتعديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22 - 23 افريل 2003، ص 7.

الدراسات السابقة :

أثناء قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة وحسب البحث الذي قمنا به لم نجد دراسة أو مرجعا جمع بشكل مباشر وواضح بين ال CRM والولاء، إلا أننا استعملنا بعض الدراسات التالية :

1- رسالة ماجستير دراج نبيلة صليحة سنة 2005-2006 بعنوان خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه فقد حاولت إبراز أهمية خلق القيمة للزبون للوصول إلى ولائه.

2- رسالة ماجستير حاتم نجود سنة 2005-2006 تحت عنوان تفعيل الرضا كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها: فهم الزبون والتوجه بحاجاته لا يقتصر على قسم التسويق وإنما هي ثقافة يجب أن يتبناها كل عنصر في المؤسسة للعمل كنظام متكامل؛ ضرورة اعتماد على دراسات وبحوث التسويق لفهم سلوك الزبون وإجراءات اتخاذ قرار الشراء لتحديد حاجات وتطلعات هذا الأخير بدقة؛ خلق القيمة للزبون يتطلب استعداد المؤسسة داخليا بتنظيم كل وظائفها وأنشطتها باتجاه مفهوم القيمة؛ رضا الزبون يتعلق بالقيمة المدركة و مستوى الأداء الفعلي للمنتج.

3- تطرق يخلف نجاح سنة 2009/2010 في رسالة ماجستير بعنوان أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسات الخدمانية بجامعة باتنة، كان الهدف من هذه الدراسة إبراز دور المزيج التسويقي في رفع ولاء زبون المؤسسة، ومن بين ما توصلت إليه دراستها الميدانية أن مؤسسة موبيليس تتميز باسمها وعلامتها التجارية في سوق الاتصالات الجزائرية وكونها مؤسسة وطنية تؤثر إيجابا على درجة الولاء؛ تهدف مؤسسة موبيليس بتبنيها لمفهوم التسويق الحديث وتطوير مزيجها التسويقي إلى تحقيق رضا الزبون وتعزيز ولائه.

حدود الدراسة :

تتمثل الحدود المكانية لدراسة إستراتيجية ال CRM في القطاع البنكي الجزائري في بنك ABC وكالة حاسي مسعود، أما الحدود الزمنية للدراسة فتمثل في الفترة الممتدة بين سنتي 2008 و 2010، وتعتبر فترة كافية فيما يتعلق بتحليل الإحصائيات المتعلقة بالموضوع، فقد تميزت هذه الفترة بتفعيل إستراتيجية ال CRM من خلال استخدامات البنك للأدوات الحديثة، وامتدت فترة الدراسة الميدانية شهرا واحدا من 1 جوان إلى 30 جوان.

## المنهج المتبع :

تم استخدام المنهج الوصفي ويظهر من خلال تقديمنا لبعض المفاهيم الضرورية للموضوع، والمنهج التحريبي والتحليلي ويظهر ذلك من خلال دراسة الحالة، فبحكم الدراسة تطلب الجانب التطبيقي مجموعة من الإحصائيات كان لابد من تحليلها لتحديد ما يمكن أن تشير إليه.

## صعوبات البحث : تتمثل في :

- 1- قلة المراجع باللغة العربية فيما يخص هذا الموضوع.
- 2- صعوبة الترجمة من اللغة الفرنسية للعربية من خلال البحث عن التعبير الواضح من أجل إيصال الفكرة للقارئ.
- 3- ضيق الوقت لإنجاز هذا البحث.
- 4- عدم قبولنا للقيام بالدراسة الميدانية من طرف بنك BNP Paribas وكالة حاسي مسعود مما اضطررنا لتغيير البنك.

## هيكل البحث :

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول تناول الفصل الأول : القطاع البنكي الجزائري والتكنولوجيا الحديثة من خلال التطرق للقطاع البنكي الجزائري والتطور التكنولوجي في القطاع البنكي الجزائري، أما الفصل الثاني : فكان بعنوان استخدام الـ CRM لكسب ولاء زبائن البنوك بحيث تطرقنا إلى إدارة العلاقة مع الزبون CRM، قيمة الزبون والرضا كمدخل لتحقيق الولاء وولاء الزبون، كما خصص الفصل الثالث للتعرف على استخدام الـ CRM لكسب ولاء زبائن بنك ABC وكالة حاسي مسعود فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة المصرفية العربية- الجزائر ABC وكالة حاسي مسعود أما المبحث الثاني يتمثل في استخدام الـ CRM في بنك ABC وكالة حاسي مسعود.



المطلب الثاني : الصيرفة الإلكترونية في الجزائر

أ- تعريف الصيرفة الإلكترونية

تشهد دول العالم المتقدم ثورة متتابة في العمل البنكي، إذ تم الانتقال من البنوك التقليدية التي لها وجود مادي في شكل فروع، ومعاملات تتبادل فيها السندات والنقود المعدنية والورقية، إلى البنوك الافتراضية التي تعتمد على الركائز الإلكترونية، وبالتالي أضيفت أبعاد جديدة للعمل البنكي مثلا : العمل على مدار الساعة 24/24 ساعة، وعلى مدار الأسبوع 7/7 أيام، والتنقل إلى كل مكان وبدون تكلفة كبيرة، وبدون الحاجة إلى الانتقال إلى الزبون أو انتقاله إلى البنك عبر أنظمة الاتصال الفائقة الكثافة، وتغطي كافة الجوانب والقيود المكانية والإدارية.

وفي هذا إطار يمكن تعريف الصيرفة الإلكترونية (البنوك الإلكترونية) على أنها : " البنوك والمؤسسات المالية المستندة على الركائز الإلكترونية، من خلالها يتم توظيف التطورات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقدم كافة الخدمات البنكية بأمان، وبأقل تكلفة، وأسرع وقت، وأقل جهد للعملاء"<sup>1</sup>.

ب- أهمية اعتماد الصيرفة الإلكترونية في الجزائر:

انتشرت ظاهرة الدفع نقدا في الجزائر لأسباب أمنية تعود إلى الطريقة في الأداء الرديئة السائدة في تسيير حسابات الزبائن، وهذا راجع لغياب السرعة في تنفيذ عمليات النقل والتحويل داخل البنوك في حد ذاتها. وقد أثر تأخر وسائل الدفع في المنظومة البنكية الجزائرية على المتعاملين التجاريين بالتعامل خارج الإطار البنكي، مما سبب بدوره في بروز ظاهرة الاقتصاد الغير الرسمي<sup>2</sup> وتفشي ظاهرة الاكتمال، وبذلك أصبحت هذه المخاطر تهدد الاقتصاد الجزائري، ومنه اعتماد الصيرفة الإلكترونية وإقامة أنظمة دفع إلكترونية سوف يسهل إدخال النقود المتداولة إلى دائرة السوق البنكية الجزائرية.

إن اعتماد الصيرفة الإلكترونية في الجزائر سيساهم من خلالها إتاحة وسائل الدفع الإلكترونية في الانتشار، وتطوير حجم التجارة الإلكترونية وإعطائها البعد الدولي، وتخزينها على جلب المزيد من الاستثمارات خاصة الأجنبية منها من خلال تطوير التجارة الإلكترونية التي تساهم بدورها في تطوير القطاعات الأخرى خاصة قطاع الخدمات.

فمنذ بضع سنوات كثر الحديث في الجزائر عن عصمنة القطاع المالي والبنكي أي إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن هنا تبرز أهمية الصيرفة الإلكترونية في النظام البنكي الجزائري من خلال إتاحة لهذا للنظام دخول العصمنة من أبوابها الواسعة، فهي تمنح عدّة امتيازات نذكر منها :

<sup>1</sup> - ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهر العبد اللات، *الصيرفة الإلكترونية*، دار وائل للنشر والنوع، عمان، 2008، ص 27-28.

<sup>2</sup> - هو مجموعة الشاملات التي تمارس على هامش الاقتصاد الرسمي من طرف أفراد أو جماعات مختلفة في الميدان الأساسي للربح السهل والتهرب من الضرائب والمراقبة.

## القطاع البنكي الجزائري والتطور التكنولوجي

- قيام البنوك الجزائرية بتسوية أنشطتها وخدماتها البنكية إلكترونيا، يؤدي حتما إلى تخفيض النفقات التي تتحملها في أداء خدماتها، ويقلل من تكلفة إنشاء فروع جديدة للبنوك في المناطق البعيدة؛
- إن دخول البنوك العالمية شبكة الانترنت وبما تملكه من قدرات على المنافسة يلزم بالضرورة دخول البنوك الجزائرية لهذه الخدمة لمواجهة تحديات السوق البنكية الدولية، فدخل السوق البنكية الجزائرية في المنافسة الداخلية والخارجية يتطلب منها تكييف خدماتها البنكية وفق ما يجري حاليا في الأسواق البنكية العالمية؛
- تساهم ثورة الاتصال والمعلومات في تحسين الحياة اليومية للأفراد، فيمكن من خلال الصيرفة الإلكترونية تحسين وتسهيل معيشة العائلات والأفراد؛
- مواكبة البنوك الجزائرية العالمية في ميدان الخدمات البنكية الإلكترونية، وهي تستعد في ظل بداية تطبيق اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية، والانضمام المترقب إلى المنظمة العالمية للتجارة؛
- المساهمة في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر، من توفير خدمة بنكية إلكترونية 24/24 ساعة و 7/7 أيام.

لكن هذا لا يعني أن للصيرفة الإلكترونية في ظل اعتمادها في الجزائر ليس لها سلبياتها، بل هناك الكثير منها نذكر : مخاطر القرصنة، تكلفة الصيانة، البنية التحتية، أمن وسرية التعاملات البنكية...

نظرا لأهمية اعتماد الصيرفة الإلكترونية في الجزائر فيتطلب منها توفير عناصر مرتبطة بالنظام البنكي الجزائري وذلك من خلال : إقامة نظام التسوية الإجمالية الفورية (الدفع الإلكتروني)، والمقاصة الإلكترونية، تطوير استخدام النقود الإلكترونية وبطاقات الائتمان، وتطوير شبكات الاتصالات الإلكترونية ومنها شبكة الانترنت. ويمكن الإشارة إلى نظام التسوية الإجمالية الفورية والمقاصة الإلكترونية :

**ت- نظام التسوية الإجمالية الفوري (RTGS) :** في إطار تحديث وعصرنة النظام البنكي الجزائري، خاصة أنظمة الدفع، بادر البنك الجزائري بالتعاون مع وزارة المالية، وبمساعدة البنك العالمي في إنجاز نظام الدفع الإلكتروني متطور أو ما يسمى بنظام التسوية الإجمالية الفوري (RTGS) وهو نظام تسوية المبالغ الإجمالية في وقت حقيقي، ويتم سر التحويلات بصفة مستمرة وعلى الفور وبدون تأخير، وعلى أساس إجمالي. ويتم مساندة هذا المشروع لجنة قيادية تحت إشراف بنك الجزائر وإقامة شبكة اتصال بين جهاز المقاصة الإلكترونية وشركة (ساتيم)، إقامة شبكة اتصال بين البنوك وبنك الجزائر، وإقامة شبكة اتصال مع جهاز الحاسبة العامة لبنك الجزائر. يهدف هذا المشروع إلى تحسين الخدمة البنكية لاسيما من حيث أنظمة الدفع، ويمكن بنك الجزائر من مراقبة التحويلات المالية واكتشاف عمليات تبييض الأموال، وتحسين من إدارة السيولة لدى البنوك التجارية، وذلك رغبة للوصول إلى المستوى الدولي. وهذا فضلا عن إمكانية

استخدام شبكة سويفت (SWIFT) العالمية حتى تتمكن البنوك بإبرام المزيد من المعاملات البنكية. ولكن مازال هذا الإنجاز قيد التنفيذ<sup>1</sup>.

يشمل نظام الدفع الذي تم إدخاله هيئات الوساطة المالية، وأدوات ووسائل الدفع، وطرق الدفع والتحصيل إلى جانب هذه العناصر الثلاث يتم إعادة إدماج نظام المعلومات بين هيئات الوساطة المالية ويهدف مشروع تحديث وعصرنة نظام الدفع إلى :

- وضع بنية أساسية ذات فعالية كبيرة في معالجة العمليات ما بين البنوك والسوق المالي، وخاصة تطوير نظام المدفوعات للمبالغ الكبيرة؛
- تطوير معايير ومقاييس النظام المستقبلي لتعويض التحويلات ذات المبالغ الصغيرة؛
- تحديث وعصرنة نظام المعلومات لبنك الجزائر كعنصر ضروري من أجل فعالية الرقابة البنكية، وحسن تسيير وإدارة السياسة النقدية؛
- تقوية بنية الاتصالات بين بنك الجزائر ومختلف البنوك والمؤسسات المالية، لتسهيل المبادلات وتبادل المعلومات؛
- الوصول إلى نظام دفع وتحويل المعلومات والأموال بطريقة سريعة وفعالة وآمنة؛
- تحديد الإطار القانوني الذي يحدد قواعد المعاملات الإلكترونية، كالتوقيع الإلكتروني.

ث- نظام المقاصة الإلكترونية : نظام المقاصة الإلكترونية يعتمد على المعالجة عن بعد **Télétraitement** لتسوية المعاملات فيما بين البنوك والمؤسسات المالية، ويعرف بنظام الدفع الشامل للمبالغ الصغيرة، بحيث تتم عملية المقاصة بصورة آلية بين البنوك بالاعتماد على الربط الشبكي فيما بينها وهذا تحت إشراف وإدارة البنك المركزي.

ويهدف نظام المقاصة الإلكترونية إلى:

- تآلية (Automatisation) التبادل ما بين البنوك لعمليات الدفع التي ينفذها المتعاملون؛
- تقليص آجال التحصيل بالمقارنة بالعمليات التي يقوم بها كل بنك؛
- ضمان أمن المبادلات لتفادي حدوث خسائر أو مشاكل في المحاسبة؛
- إمكانية مركزة (Centralisation) أرصدة التسوية، إذ يصبح هناك حساب واحد للتسوية مع رصيد واحد صافي يمكن متابعته مركزيا من طرف البنوك؛
- تحسين تسيير السيولة على مستوى البنوك التجارية؛
- تمكين البنك المركزي من التحكم ومراقبة الكتلة النقدية.

<sup>1</sup> - رشاد، بوعافية، الصيرفة الإلكترونية والنظام المصرفي الجزائري - آفاق وتحديات -، مذاكرة ماجستير غير منشورة، تخصص نفود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دجلب بالبلدية، الجزائر، 2005، ص 192-195.



القطاع البنكي الجزائري والتطور التكنولوجي

ولنجاح نظام المقاصة الإلكترونية يجب تحديد طبيعة المتدخلون في نظام المقاصة الإلكترونية، تحديد وسائل الدفع التي يتم تبادلها بين المشاركين بواسطة نظام المقاصة الإلكترونية وكيف يتم تنظيم يوم المقاصة الإلكتروني<sup>1</sup>.

المطلب الثالث : الاتجاهات الحديثة لتطوير النظام البنكي الجزائري والإستراتيجيات المقترحة لمواجهة تحديات العولمة

أ- الاتجاهات الحديثة لتطوير النظام البنكي الجزائري : تشمل ما يلي :

1- إعادة هيكلة صناعة الخدمات البنكية : ويظهر من خلال توسيع دائرة خدماتها المقدمة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، فبعد التغيير الكبير الذي حدث في أعمال البنوك والمتمثل في تقديم خدمات حديثة وجديدة، فقد اتضح من أحد التقارير عن أكبر البنوك بأن المصدر الأساسي والرئيسي لأرباحها لم يعد يتحقق من عمليات منح القروض، بل من أصول وأنشطة أخرى.

فالملاحظ أن تأثير العولمة على الجهاز البنكي لم تنف في مجال إعادة هيكلة صناعة الخدمات البنكية فقط، بل اتسعت بشكل غير مباشر إلى دخول المؤسسات غير البنكية ( شركات التأمين....) كمنافس جديد وقوي للبنوك التجارية في مجال الخدمات التمويلية، مما أثر سلبا على دور البنوك التجارية وخاصة في مجال الوساطة المالية.

2- التوجه إلى الإدماج البنكي : يعرف الإدماج البنكي على أنه " اتحاد بين بنكين أو أكثر في بنك واحد قد يتخذ اسما جديدا ". يعد الإدماج من أهم التحولات التي شهدتها القطاع المالي والبنكي عالميا باعتباره أحد المظاهر الأساسية للعولمة، وأحد التحديات التي تواجه القطاع البنكي، والذي من شأنه أن يعزز القدرة التنافسية للبنوك ويدعمها على الاستخدام المتزايد للتكنولوجية المتقدمة وما ينتج عنها من منتجات مالية وبنكية مبتكرة. ويعتبر التوسع في الإدماج البنكي وتكوين بنوك عملاقة من أهم السمات المعاصرة للعمل البنكي في ظل العولمة المالية.

3- التوجه إلى البنوك الشاملة : في ظل العولمة وإعادة هيكلة صناعة الخدمات البنكية زاد من اتجاه البنوك، خاصة البنوك التجارية منها إلى تبني ما يسمى بالبنوك الشاملة، تسعى هذه البنوك إلى تنمية مواردها المالية وتنوع مصادرها لتشمل كافة القطاعات، من خلال توظيف مواردها في أكثر من نشاط وفي عدة مجالات، وتقدم القروض لكافة القطاعات... الخ. تقوم البنوك الشاملة على خاصية التنوع بهدف استقرار وزيادة حركية الودائع وانخفاض في المخاطر، وعليه فهذه الإستراتيجية تعتمد على :

- تقديم خدمات التأمين والقروض البنكية والمشاركة في الأوراق المالية؛
- إنشاء صناديق الاستثمار والمساهمة في إنشاء مؤسسة التأجير التمويلي ومؤسسات المقاصة؛

<sup>1</sup> - بنش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 202-203.

- تقلدتم القروض الجماعية؛
- القيام بالوساطة المالية والمساهمة في إنشاء مشروعات البنية الأساسية.
- 4- تحرير تجارة الخدمات المالية : من بين أهم نتائج الاتفاقية العامة لتحرير تجارة الخدمات، هو تحري الخدمات المالية (خدمات البنوك، والتأمين وإعادة التأمين). فعلى البنوك التجارية العمل على تحرير هذه التعاملات مما يؤدي إلى :
  - جعل القطاع البنكي أكثر كفاءة واستقرار؛
  - اتساع السوق البنكي؛
  - تخفيض الخدمات البنكية وزيادة جودتها بسبب تفاوت درجات المنافسة؛
  - المزيد من المنافع في مجال نقل المعرفة والتكنولوجيا؛
  - إتاحة فرصة للزبائن باختيار التمويل المناسب، وزيادة حجم التمويل؛
  - تمكين عمليات التحرير من تخفيض من مخاطر السوق، وتساعد على تطوير وتوسيع السوق المالي من خلال حجم المعاملات.

#### 5- الخدمات البنكية الإلكترونية : أدت ثورة المعلومات إلى ظهور خدمات بنكية إلكترونية تتميز بالخصائص التالية :

- خدمات تتم عن بعد وبدون اتصال مباشر بين أطراف الخدمة؛
- أنها خدمات غير مقيدة جغرافيا؛
- خدمات تقوم على التعاقد بدون مستندات ورقية؛
- يتم الدفع عن طريق النقود الورقية.

ومن بين أهم أنواع الخدمات الإلكترونية :

أجهزة الصراف الآلي، نظام الإيداع المباشر، السحب الآلي المناسب، المدفوعات الإلكترونية، صيرفة الانترنت، الاستعلام البنكي، الاعتماد المستندي الإلكتروني، وسائل الدفع الإلكترونية<sup>1</sup>.

فعلى ضوء ما تشهده البنوك العالمية في الآونة الأخيرة من خطوات متسارعة نحو التحديث والتطوير، أصبح من الضروري للبنوك الجزائرية تطوير خدماتها البنكية لأن التطور التكنولوجي، وثورة المعلومات وتقنيات الاتصال كان لهم الأثر الواضح في ظهور الخدمات البنكية الجديدة، وتميزها بالجودة لتلبية احتياجات الزبائن الذين يعتبرون القاعدة الأساسية للبنوك، لذا على البنوك الجزائرية البحث عن الطريقة والوسيلة المناسبة لكسب الزبائن وتوطيد العلاقة معهم لكسب ثقتهم. إن موضوع تطوير الخدمات البنكية وتطوير جودتها يمثل تحد كبير أمام البنوك في ظل تزايد حدة المنافسة.

<sup>1</sup> - حلال أحمد مسري، مرجع سبق ذكره، ص126، ص130.

ب- الاستراتيجيات المقترحة أمام البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات العولمة :

لا بد للنظام البنكي الجزائري أن يتخذ بعض الإجراءات وأن يتبع سياسة واضحة المعالم حتى يتمكن من مسايرة التطورات العالمية ومسايرة واستجابته لتحديات العولمة، وأهم هذه الاستراتيجيات مايلي :

1- مراجعة المنظومة القانونية وتفعيلها وتطبيقها في الميدان : يسجل على المنظومة البنكية في الجزائر التأخر في مواكبة التطورات العالمية، لقد أظهرت الميزات التي تعرض لها النظام البنكي الجزائري مؤخرا خاصة منها إفلاس العديد من البنوك الخاصة، وجود إما ثغرات قانونية في النصوص التشريعية والتنظيمية للعمل البنكي في الجزائر، وإما عدم التطبيق الفعلي والصارم لهذه النصوص في حال وجودها.

وتكاد أمور أخرى تكون غائبة في التشريع الاقتصادي الجزائري رغم ضرورتها في تأهيل وعصرنة العمل البنكي، مثلا في ظل الانتشار المتزايد للتجارة الخارجية والعمل البنكي عبر الانترنت في العالم، لا نجد نصوص تنظيمية أو إطار قانوني منظما لهذا العمل في الجزائر، يتم بموجبه تعريف الشبك الالكتروني، والإمضاء الالكتروني، وكيفية إنشاء البنوك الافتراضية... الخ، وهو المطلوب تداركه قبل فوات الأوان.

2- الاهتمام بالعنصر البشري وإعادة تأهيله : من بين المشاكل التي يواجهها النظام البنكي الجزائري عموما هو نقص تأهيل العنصر البشري، لذا على البنوك الجزائرية أن تعتمد في التوظيف على العنصر البشري المتخصص، وهذا يتطلب بدوره إنشاء مدارس عليا متخصصة في البنوك، كما يجب على المسؤولين إقامة دوريات تدريبية متخصصة لموظفي وإطارات البنوك لمسايرة آخر التطورات في العمل البنكي.

3- الإشراف في تحديث وسائل الدفع في الجزائر : يتعين هذا خاصة بالنسبة لأنظمة الدفع التي تنشأها البنوك وبالأخص العمومية منها، فبالنسبة لبطاقة ما بين البنوك CIB، فهناك برنامج لتوسيعه لتصبح بطاقة سحب ودفع في نفس الوقت، يبدو أن هذا البرنامج لم يشهد نجاح لأن ذلك يتطلب إيجاد قبول عام لهذه البطاقة وتوسيع مجالات استعمالها، وهذا يتطلب بدوره توفير الأجهزة الضرورية لها في كل نقاط الدفع.

4- تأهيل المؤسسات المساعدة للعمل البنكي خاصة منها الأسواق المالية : تعتبر البورصة القاعدة الأساسية للبنوك بتوظيف سيولتها في شراء السندات والأسهم، أو بيعها في حال حاجتها إلى السيولة . بالنسبة للجزائر نلاحظ ضعف هذه السوق وعدم نموها منذ افتتاحها في التسعينيات من القرن الماضي<sup>1</sup>، وفي دراسات حديثة تبين أن القيمة السوقية لبورصة الجزائر بلغت 106.1 مليون دولار مقارنة مع القيمة السوقية بالنسبة للبورصات العربية بلغ في ديسمبر 2010، مقابل 10612.4 مليون دولار لبورصة تونس، ولبورصة عمان 30903.7 مليون دولار في نفس السنة، وذلك حسب نشرة صندوق النقد العربي للربع الرابع من سنة 2010<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سليمان نامر، النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> - موقع صندوق النقد العربي le 5/6/2011، www.amf.org.ac.



5- تشجيع عودة البنوك إلى التخصص : من المعلوم أنه في بداية نشأة البنوك العمومية كانت متخصصة وبعدها تحولت إلى الشمولية بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90، فعلى سبيل المثال بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي كان متخصصا في الفلاحة، البنك الخارجي الجزائري الذي كان متخصصا في التجارة الخارجية، فلا مانع إذن من العودة إلى هذه التخصصات، وقد بادرت أحد البنوك العمومية إلى ذلك بالفعل وهو بنك الصندوق الوطني للترفيه والاحتياط الذي قرر العودة بعد وضع سنرات إلى التخصص في مجال السكن بعدما كان يمارس الشمولية في عمله عندما تحول إلى بنك سنة 1997<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري وتعديات العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

## خاتمة الفصل

نما سبق نستنتج أن الجزائر كغيرها من الدول التي تسعى إلى تكثيف اقتصادها بصفة عامة ونظامها البنكي بصفة خاصة لمواكبة التحولات الكبيرة في الاقتصاد العالمي، الذي يفرض على البنوك مواجهة المنافسة الدولية. والملاحظ أنه في السنوات الأخيرة أصبحت البنوك تولي اهتماما كبيرا بالزبون ومحاولة إرضائه والمحافظة عليه، في ظل المنافسة حتى لا يتوجه للمنافسين الآخرين.

فقد مرّ النظام البنكي الجزائري بعدة إصلاحات شاملة بهدف تحديث نظام البنكي الجزائري من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال للارتقاء بخدماها البنكية تماشيا مع متطلبات زبائنها. فمن خلال ما تفرقتنا إليه في هذا الفصل فقد تبين لنا أنه بالرغم من الجهود الذي بذلته الجزائر في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة في مجال تحديث وسائل الدفع، واعتمادها الصيرفة الالكترونية، إلا أن هذا لم يلقى إقبال من طرف المتعاملين، ويمكن إرجاع ذلك إلى غياب الثقة في استخدام وسائل الدفع الالكترونية وتفضيلهم التعامل بالنقد وغياب الثقة بالبنوك في حد ذاتها. فالبنوك الجزائرية بحاجة إلى ضرورة إتباع إستراتيجية جديدة تسعى من خلالها استرجاع وكسب ثقة المتعاملين معها، ولتحقق ذلك يتطلب منها تعزيز العلاقة وتوطيدها معهم، بالإضافة إلى العمل على تحديث منتجاتها وتطويرها من أجل كسب رضاهم.

إذن البنوك الجزائرية بحاجة إلى تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) إذ تعمل هذه الإستراتيجية على إبقاء الاتصال الدائم مع الزبون. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

## مقدمة الفصل

تتجلى أهمية هذا الفصل من خلال اشتداد المنافسة بين البنوك بحيث تسعى كل منها نحو اجتذاب أكبر عدد ممكن من الزبائن عن طريق تقديم مجموعة الخدمات التي تشبع حاجاتهم، وقدرةً على تقديم أعلى قيمة لزبائنهم، وهذا ما أدى إلى تغيير دور البنوك من مجرد تقديم منتج إلى الاهتمام بالزبون. ومع تطور التكنولوجيا الذي يسود العالم فقد حلت الشبكة العالمية لتجعل من أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) أداة أكثر فعالية فمن خلالها تستطيع البنوك التعرف على زبائنهم الراضين والغير الراضين.

لذا تعمل البنوك على تخصيص ميزانية لتربص موظفيها حول كيفية التعامل مع الزبائن وكيفية إرضائهم والحفاظ عليهم، كما تقوم بتقديم الإرشادات والنصائح لهم حول ذلك، فعندما يشترك جميع الموظفين في البنك حول مصادر جمع البيانات المتعلقة بالزبون بشكل متجانس سوف تتم عملية كشف الأخطاء والأمور الغير النظامية بشكل فعال، وبالتالي يصبح البنك سابقاً أكثر في علاقته مع الزبائن فيعمل على كسب ولائهم، لأن ولاء الزبائن يعتبر مكسب رئيسي في بقاء واستمرار البنك في ظل محيط تنافسي يصعب فيه الحصول على زبائن جدد، وبذلك يكون البنك ضامناً لقيمته السوقية.

ولذا سيتم التطرق في هذا الفصل لما يلي :

- المبحث الأول : إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

- المبحث الثاني : قيمة الزبون والرضا كمدخل لتحقيق الولاء

- المبحث الثالث : ولاء الزبون



## الفصل الثاني

استخدام الـ CRM

لكسب ولاء زبائن

البنوك

المبحث الأول : إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

المطلب الأول : التسويق بالعلاقات والـ (CRM)

تعتبر الـ (CRM) أحد أبرز وسائل الاتصال مع الزبون من خلال التسويق بالعلاقات وكذا أحد الشروط لضمان نجاحه، بحيث تربطها علاقة وطيدة فكل منهما يكمل الأخر من خلال معرفة حاجات الزبون ورغباته وكيفية التعامل معه بطريقة فعالة والحوار المتبادل بين البنك من جهة والزبون من جهة أخرى.

أولا : التسويق بالعلاقات :

أ- تعريف التسويق بالعلاقات

يعرف التسويق بالعلاقات بأنه " إقامة علاقات مع الزبائن والحفاظة عليها وتقويتها من أجل تحقيق أهداف الأطراف المعنية، ويتم هذا من خلال تقلب الوعود والوفاء بها"<sup>1</sup>؛

يعتمد التسويق بالعلاقات على : " إنشاء علاقة مستمرة مع الزبائن أو مجموعة من الزبائن، ويتم ذلك من خلال الجهد المشترك من أجل نجاح المؤسسة"<sup>2</sup>؛

ويعرف التسويق بالعلاقات على أنه : "مجموعة الأنشطة التي تهدف للنمو والتبادل المستمر للعلاقات المربحة بين المؤسسة وزبائنها"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن التسويق بالعلاقات يرتكز على :

- ✓ تنمية العلاقة بين الأطراف المشتركة في التسويق بالعلاقات؛
- ✓ تحقيق الأهداف المشتركة بين الزبون والمؤسسة؛
- ✓ بناء علاقة مع الزبائن والاحتفاظ بهم.

<sup>1</sup> - جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتجارة الإدارية، مصر، 2006، ص49.

<sup>2</sup> - Philip Kotler et autres, **marketing management**, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, paris, 2006, p180.

<sup>3</sup> - Jenn - Pierre Helfer et Jacques Orsoni, **marketing**, 11<sup>ème</sup> édition, vuibert, paris, juillet 2009, p194.

ب- أهداف وفوائد التسويق بالعلاقات :

ب - 1 : أهداف التسويق بالعلاقات : يرتكز التسويق بالعلاقات على أهمية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من السعي لجذب الزبائن الجدد وذلك من خلال ضمان ولاء الزبائن الحاليين ونذكر فيما يلي مختلف الأهداف :

1- جذب زبائن جدد : ترتكز المؤسسة على رغبات وحاجات الزبون الخاصة وتعمل على إقناعه بأنه زبون متفرد فيما يخص رغباته ومعتقداته؛

2- الاحتفاظ بالزبائن الحاليين : يعتبر ولاء الزبون عامل أساسي لنجاح المؤسسة الخدمية واستمرارها، وتعتبره أيضا معيار لتفوق أدائها لأن بيع الخدمات الجديدة لزبون حالي تكلف أقل بكثير من بيعها لزبون جديد؛

3- تعزيز صورة العلامة : إن التسويق بالعلاقات يسمح بالاتصال الشخصي مع العلامة ويجعلها قريبة جدا من الزبائن، وعن طريق الوسائل المختلفة المتعلقة بالتسويق بالعلاقات فإن المؤسسة تحاول ربط الزبون بالعلامة. ويمكن ذكر باختصار بعض هذه الوسائل :

✓ معرفة الزبائن : من خلال تكوين قاعدة بيانات تضم كافة المعلومات التي تجمعها من خلال الصفقات السابقة مع الزبون؛

✓ الاتصال والحوار مع الزبون : يهدف إلى توفير جو من الحوار بين الزبون والمؤسسة حيث يتم تبادل الأفكار حتى توفر انسجاما بين الخدمة المعروضة والرغبة الحقيقية؛

✓ الاستماع للزبون : يجب أن تكون علاقات المؤسسة مع زبائنها تفاعلية وتبحث عن تكوين حوار حقيقي معهم من خلال خدمة الزبون ( استقبال ومعالجة الشكاوي والاحتجاجات )؛

✓ مكافأة الزبائن : وذلك من أجل زيادة ولائهم؛

✓ مشاركة الزبائن : وذلك من خلال التواصل مع الزبون وتحويله إلى صديق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ميسون بلحور، أثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاسطندي مراح، ورنجة، 2010، ص 23-25.



ب - 2 : فوائد التسويق بالعلاقات :

بالنسبة للمؤسسة :

✓ زيادة كمية الشراء : إن عمليات الزبون الواحد تكون أكبر مع المؤسسة التي تحتفظ علاقة طويلة معه، وذلك أنه كلما تعرف الزبائن أكثر على المؤسسة وعلى نوعية الخدمات التي تقدمها فإنهم يزيدون بالإقبال على كميات أكبر للمشتريات من هذه المؤسسة؛

✓ تقليل التكاليف : إن تكلفة التعامل مع الزبون الحالي تكون أقل من الزبون الجديد لأن عملية جذب زبون جديد تكلف المؤسسة، مثل مصاريف الوقت المستغرق للتعرف على هؤلاء الزبائن، مصاريف الإعلان...؛

✓ السمعة الجيدة : إذا كان الزبون لديه نظرة جيدة عن المؤسسة بحكم سمعتها الجيدة، فبها كانت الخدمة المقدمة معقدة وصعبة مقارنة بالخدمات الأخرى، فإنه يبقى وفي لها وراضي عنها، حيث يقدم نصائح إيجابية لزملائه وأقربائه عن خدمات المؤسسة؛

✓ الاحتفاظ بالموظفين : تكمن درجة استفاضة المؤسسة بموظفيها أكبر وذلك من خلال رضائهم وولائهم لها.

بالنسبة للزبائن :

✓ التقليل من التكاليف التحول من مستوى لآخر؛

✓ يساعد في تعزيز وحلق الراحة والثقة في التعامل التي اعتماد الزبون على التعامل معها؛

✓ حصول الزبون على المعاملة خاصة مع مقدم الخدمة من خلال العلاقات الفعالة بينهم<sup>1</sup>.

ج- مزايا تطبيق التسويق بالعلاقات :

✓ زيادة ولاء الزبائن مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيام الزبون بالشراء من نفس المنتج ومن نفس المؤسسة مرة أخرى؛

✓ ارتفاع رغبة المؤسسة؛

✓ انخفاض تكلفة خدمة الزبون؛

✓ بناء قاعدة بيانات للزبائن التي تساعد المؤسسة على تنمية خدماتها الجديدة؛

✓ انخفاض تكلفة الاتصالات التسويقية نتيجة الاتصال المستمر للزبائن الرئيسيين للمؤسسة؛

✓ الحصول على الزبائن جدد؛

<sup>1</sup> - محمود يوسف ياسين، واقع ممارسة التسويق بالعلاقات وأثرها على بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الرموك، الأردن، 2010، ص 42-43.

- ✓ رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن؛
- ✓ التميز التنافسي<sup>1</sup>.

بما أن التسويق بالعلاقات يتركز على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم ورفع قيمة علاقات الزبائن بالمؤسسة، كما أنها تعد نموذج لبناء علاقات رضا طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء كانوا مستهلكين، أو موزعين أو عاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال دراسة وتحديد الاحتياجات الحقيقية للزبائن وتحديد كيفية تقديم الخدمات والمنتجات وفقا لاحتياجات الزبون لذا ستطرق إلى كيفية بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون في العنصر الموالي :

د- بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون : في الوقت الحالي أصبح الزبون مركز اهتمام المؤسسة لأنه يعد العنصر الحاسم في بناء سمعتها ومكانتها، لذا يجدر بأي مؤسسة السعي إلى كيفية بناء علاقة وطيدة ومتسكة بينها وبين زبائنها لأنه مصدر نجاحها وريادتها بين منافسيها. يعبر الزبون عن مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة أو تربطها بهم علاقة معينة، ويمكن تصنيف زبائن المؤسسة إلى زبون أو عميل داخلي، وزبون أو عميل خارجي.

أ- الزبون أو العميل الداخلي : يقصد به المورد البشري في المؤسسة فهو قائم على إعداد إستراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها، لذا يجب تعزيز العلاقة مع العميل الداخلي بشكل دائم لأنه يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها مع المحيط الخارجي.

ب- الزبون أو العميل الخارجي : ويعبر عن العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، ويشمل هؤلاء الزبائن في :

✓ المورد : يشمل مختلف مصادر التمويل والتحويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأسمال كالمؤسسات المصرفية الأخرى؛

✓ الموزع : يعتبر عنصر إستراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وتشمل مختلف المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون؛

✓ الزبون : هو شخص معنوي أو الطبيعي يقوم بالدفع من أجل الحصول على سلعة أو عدة سلع أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لمورد ما.

<sup>1</sup> - من شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 23.

د - 1 : تصنيف زبائن المؤسسة : يصنف الزبائن في هذه الحالة إلى ثلاث أسس كما يلي :

أ- التصنيف على أساس الخصائص الشخصية : نجد ما يلي :

- ✓ الزبون العاطفي : في هذه الحالة الزبون يتصرف وفق عواطفه، فلا يمكن أن نحكم أو نحلل تصرفاته؛
- ✓ الزبون الرشيد : عكس العاطفي، فهو يبحث دائما تحقيق منفعة وراء كل سلوك يقوم به لذا تتميز قراراته بالعقلانية؛
- ✓ الزبون الودود : يحاول دائما دعم الاتصال بينه وبين رجل البيع لذا يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم؛
- ✓ الزبون الانفعالي : يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف، ويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية؛
- ✓ الزبون الهادئ : لا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع، بل يقوم بالتفكير بتأني لاتخاذ قرارات الشراء؛

✓ الزبون الخجول : وهو الذي لا يعبر عن رأيه ويعتبر بمثابة مشكل للمؤسسة.

ب- تصنيف الزبون على أساس أهميته بالنسبة للمؤسسة : نجد ثلاثة أصناف :

- ✓ الزبون الإستراتيجي : وهو الزبون أكثر مرد ودية يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة؛
- ✓ الزبون التكتيكي : أقل مرد ودية لكنه يحتل مرود ودية مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسمى لرفعه إلى مستوى أعلى؛
- ✓ الزبون الروتيني : يمكن أن يمثل هذا الزبون فرصة أو تهديد للمؤسسة لأن احتمال استمراره مع المؤسسة أو انسحابه يكون بنفس الدرجة.

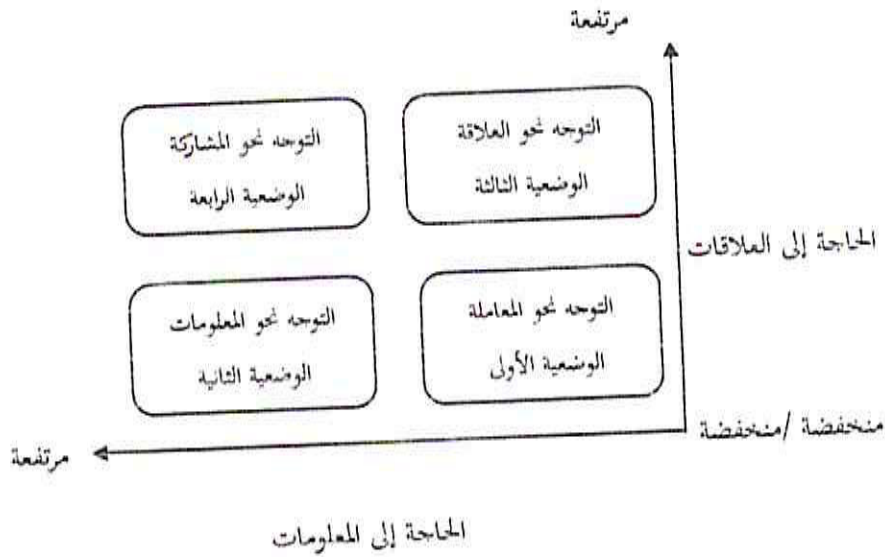
ت- التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة : يوضح الشكل رقم 1.2 حاجة الزبون إلى العلاقة والحاجة إلى المعلومات، فمن خلال الشكل يتبين هناك 4 وضعيات كما يلي :

- الوضعية الأولى : في هذه الوضعية يكون الزبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة كما أنه، يتميز بقلّة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع؛
- الوضعية الثانية : في هذه الوضعية نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج (سلع أو خدمات) أو العلامة المراد شراءها مع قلّة حاجتهم إلى العلاقة؛
- الوضعية الثالثة : في هذه الوضعية نجد الزبون الراغب في العلاقة، يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة، وهي قادرة على تلبية حاجاته ورغباته، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بتزويد الزبون بالمعلومات التي يريدونها لأنه يفتقد للخبراء ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات؛



- الوضعية الرابعة : الزبون الموجود في هذه الوضعية يكون الزبون بمثابة شريك للمؤسسة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقة شخصية طويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة!

الشكل رقم 1.2 : مصفوفة زبائن المؤسسة



المصدر : حكيم بن جريرة، محمد بن حوجو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بجهول المكان، يومي 9-10 نوفمبر 2010، ص8.

<sup>1</sup> - حكيم بن جريرة ، محمد بن حوجو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بجهول المكان، يومي 9-10 نوفمبر 2010، ص9.

د - 2 : مكونات العلاقة بين المؤسسة والزيبون : تربط المؤسسة والزيبون علاقة أولية وتعني العلاقات الشخصية في المدى الطويل وترتكز على العاطفة والشعور بالالتزام المتبادل، وعلاقة ثانوية تكون على المدى الزمني أقل وتتضمن درجة فعالية اجتماعية محدودة وقواعد استعمال واضحة وأدوار محدودة، وتمثل أهم مكونات العلاقة الثانوية فيما يلي<sup>1</sup> :

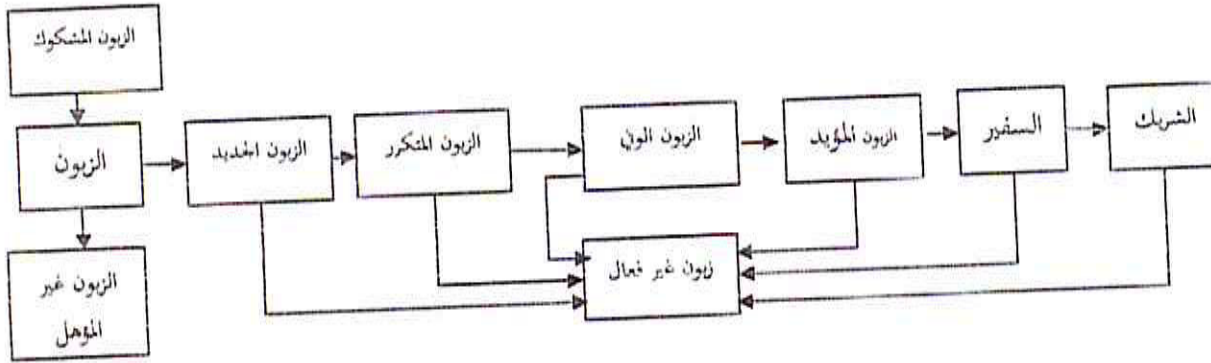
- 1- الرضا : وهو حالة عاطفية ناتجة عن الخبرات الشرائية السابقة، ويعبر عن الشعور الإيجابي بقبول المنتج (سلعة أو خدمة)؛
- 2- الثقة : وهي شرط ضروري لتنمية العلاقة، وتعني مستوى التأكد المصاحب للاتجاه في عملية التقييم التي يقوم بها الزيبون والمؤسسة بحيث كلما زادت درجة الثقة في الاتجاه وفي مصدره كلما أدى إلى تدعيم السلوك<sup>2</sup>؛
- 3- الالتزام المتبادل: تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، ويعبر عن إرادة الطرفين في المحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات واستمرار التبادل المربح بين الطرفين؛
- 4- التبادل: إن التبادل القائم بين فردان في المنتجات ينتج عن ذلك إلزامية شعورية بتكرار التبادل حيث يفترض فيها : وجود ضوابط أخلاقية للرد بعد الاستقبال لدى الطرفين، تهدف التبادلية إلى الإبقاء على الجماعة وتحسين ظروفها من خلال خطة اقتصادية، تجعل التبادلية من التفاعل ممكنا لأن أساس إرادة الفرد في التنمية التبادل مع الآخرين؛
- 5- التفاعل : يرتكز التفاعل على بعدين أساسيين هما : التعامل المادي : ويشمل إتمام عملية الشراء مثلا وبعد العلاقة : وتتضمن الاتصال الشخصي مع الزيبون مما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه وذلك عن طريق : التحكم في سرعة الكلام لضمان وصول الرسالة للزيبون، التركيز وطرح الأفكار المناسبة في الأوقات المناسبة بالنبرة الصوتية المناسبة، تقلص النصائح للزيبون وتنمية مشروعات ترويجية مشتركة.

<sup>1</sup> - الشوزي عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزيبون عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، مجلة الباحث، ورلة، عدد 07، 2009-2010، ص386.

<sup>2</sup> - علاء عباس علي، ولاء المستهلك، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009، ص80، ص84.

د - 3 : دورة حياة الزبون : ترتبط حركية العلاقة بدورة حياة الزبون وهي الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات المؤسسة من خلال جمع المعلومات والتعرف عليها إلى غاية الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة. يوضح الشكل التالي عمليات تطور الزبون خلال علاقته بالمؤسسة :

الشكل رقم 2.2 : عمليات تطور الزبون



Source : Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, 12<sup>ème</sup> édition, pearson éducation, paris, 2006, p185.

يبين الشكل أعلاه أن الزبون المشكوك يمثل أحد الزبائن الموجودة في السوق يكون محل شك أو احتمال إمكانية تعاملهم مع المؤسسة لذا تقوم المؤسسة بتحفيز الزبون المختل ليصبح زبونا مؤهلا من خلال استفادته بشراء المنتج (سلعة أو خدمة) . أو تقوم المؤسسة برفض الزبون لأنه غير مؤهل لانعدام رغبته أو انعدام قدرته، وبمجرد أن يقوم باقتناء منتج المؤسسة يصبح زبونا جديدا، وإذا رضى عن المنتج وكرر الشراء يصبح زبون متكرر، فتسعى المؤسسة لتحويله إلى زبون وفي والمحافظة على ولائه، ومن ثم يصبح مؤيدا، وعند قيام الزبون الوفي بنصح الآخرين باقتناء منتجات تلك المؤسسة سوف يصبح سفيرا، وبهذا يكون كأداة ترويجية اختيارية، فتسعى المؤسسة لتحويله إلى شريك حيث يشعر كأنه جزء أساسي في المؤسسة<sup>1</sup>.

إن النشاط التي يتميز بها التسويق بالعلاقات تمارس عن طريق الاتصال الفعال والمباشر مع الزبائن، ولن يكون هذا الاتصال فعالا إلا من خلال إقامة حوار مباشر وصريح ودائم مع كل زبون من الزبائن، ولكي يتحقق ذلك لابد من وجود آلية تطبيق وسائل الاتصال بشكل جيد وتمثل هذه الآلية بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) التي تركز أساسا على مصلحة الزبون من خلال معرفة حاجته ورغبته وكيفية التعامل معه بعلاقة تمتاز بالخصومية والحوار الهادف بين المؤسسة من جهة والزبون من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - بشورى عيسى، الناوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 369-370.



ثانيا : إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

أ- تعريف إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

يعرف **Daniel** ال (CRM) على أنها " المقاربة التي تبحث بإنشاء، تطور وتقوية العلاقات مع الزبائن، من أجل تعظيم قيمة الزبون وتحسين مرد ودية المؤسسة، وأيضا رفع قيمة المساهمين " <sup>1</sup>

يعرف **Alain Fernandez** ال (CRM) على أنها " التكامل التكنولوجي للعمليات المرتبطة بالبيع والتسويق وخدمات الزبائن من أجل أتمتة وتحسين ال (CRM)، وهي عملية تركز على أهمية وسائل النظام، الطرق، الإستراتيجية والتصرفات من أجل التسيير الفعال لبناء العلاقة مع الزبون " <sup>2</sup>

وتعرف ال (CRM) أيضا " العملية التي تسعى لكسب، والحفاظ على ولاء الزبون، حيث تعتمد إستراتيجيتها على وضع الزبون مثل اهتمام المؤسسة، وذلك بتركيزها على إقامة الحوار، علاقة ثقة واحترام متبادل مع الزبائن " <sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن ال (CRM) تركز على :

- ✓ الإستراتيجية : وهي التي تقم ببناء علاقة مع الزبائن؛
- ✓ التكنولوجيا : من أجل دعم التواصل والتفاعل مع الزبائن بهدف جمع المعلومات المتعلقة بهم؛
- ✓ العمليات : تتماشى مع أنشطة وعمليات المؤسسة بحيث تقوم بتنظيم وتخصيص الموارد المتعلقة بالأنشطة التي تدعم العلاقة مع الزبون؛
- ✓ الزبون : وهو هدف المؤسسة بحيث تعمل على الاحتفاظ به وكسب ولائه.

ب- أهمية ال CRM : يمكن إدراج أهميتها في ما يلي :

- ✓ تساعد على الحفاظ على الزبائن، والاتصال بهم بشكل فعال عن طريق قنوات الاتصال معينة بالطريقة التي تضمن تكاملا بين المؤسسة والزبائن؛
- ✓ تحسن فعالية التسويق واستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية، وخلق الحوافز للزبائن وتعزيز ولاء الزبائن؛
- ✓ بناء علاقة طويلة الأمد.

<sup>1</sup> - Daniel Durafour, **Marketing en 29 Fichier**, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2007, p 22.

<sup>2</sup> - Alain Fernandez Nodestway, **le bon usage des technologies explique on manger**, édition d'organisation, p 06.

<sup>3</sup> - Geraldine Graf et Julien Stern, **Customer Relationship Management**, séminaire sur le CRM analytique l'outil d'analyse OLAP et le data mining, Université de fribourg, Suisse, le 26 avril 2008, p4.

يمكن اعتبار إدارة العلاقة مع الزبون آلية تنفيذ وتطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات على نحو يسعى لتطوير وتعزيز العلاقات مع الزبائن، والعمل على خلق الرضاء والولاء عندهم . فيمكن الإشارة إلى بعض الاختلافات بين مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) وبين التسويق التقليدي (TM) في الجدول التالي:

جدول رقم 1.2 : بعض الاختلافات بين التسويق التقليدي وإدارة العلاقة مع الزبون

التسويق التقليدي (TM)	إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)
- التركيز على الصفقة	- التركيز على الزبون
- تركيز قصير الأجل على الزبون	- التركيز على الزبون مدى الحياة
- معاملة واحدة	- عدة معاملات
- التعامل مع الزبائن بشكل عام	- التعامل مع الزبون بشكل خاص
- الاتصال من قبل طرف واحد ولمرة واحدة	- اتصال وتجاوز من قبل كلا الطرفين وبشكل مستمر

المصدر: محمود يوسف ياسين، واقع ممارسة التسويق بالعلاقات وأثرها على بناء الولاء كما يراه عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بربك، الأردن، ص50.

من خلال الجدول يتضح أن مفهوم الـ (CRM) والتسويق بالعلاقات (RM) متشابهان من حيث الهدف والتركيز على الزبون وأسلوب التعامل معهم، كذلك من حيث أن كلا منهما يركز على الزبون نفسه، وتسم العلاقة مع هذا الزبون بطول الأمد والخصوصية، ويعتمدان على أسلوب الحوار بالدرجة الأولى . على عكس التسويق التقليدي (TM) الذي يركز على أسلوب الصفقات البيعية بعيدة كل البعد عن الاهتمام بالزبون وإشباع حاجاته، حيث لا يشتمل على أسلوب الحوار بين المؤسسة والزبون، وغالبا ما ينتهي هذا النشاط بمجرد إبرام الصفقة البيعة.

إن تبني المؤسسة إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) تسمح لها بتحقيق أهدافها وغاياتها، بحيث بناء العلاقات مع الزبائن والحفاظ عاها وتعزيزها وتطويرها بحاجة إلى تخطيط وتوجيه إستراتيجي فعال<sup>1</sup>.

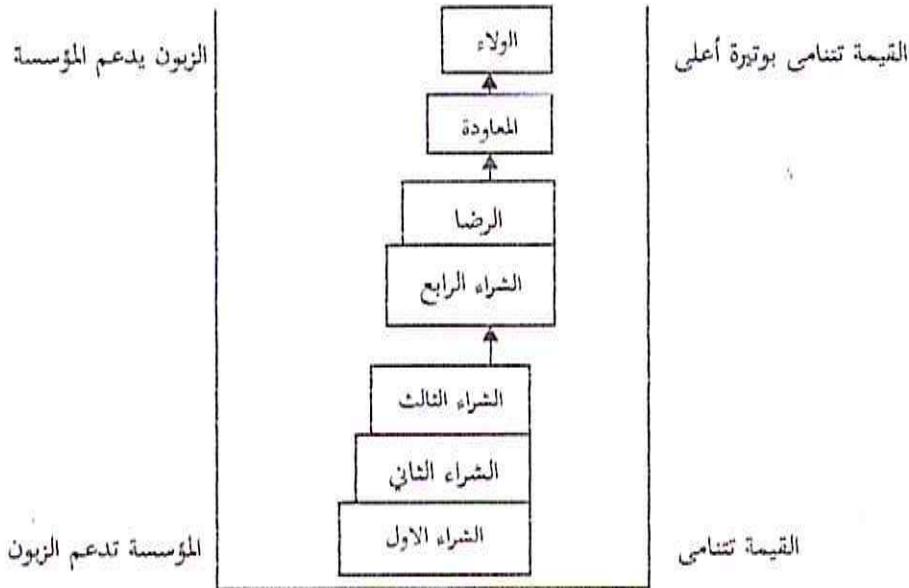
<sup>1</sup> - محمود يوسف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص50.

ت- تحولات الـ (CRM) :

أولاً : التحول من الرضا إلى الولاء : تهدف الـ CRM إلى تحويل الزبائن من حالة الرضا إلى حالة الولاء، وهذا بعد أن تقوم المؤسسة بفرز وإقصاء الزبائن الغير المرغوبين والتركيز على الزبائن المرغوبين فقط لأن التعامل مع هؤلاء الزبائن يزيد ربحية المؤسسة ومنفعة الزبون من خلال توافق متطلبات الزبائن مع كفاءات المؤسسة<sup>1</sup>.

فقد يتطور رضا الزبون فيما بعد ويتحول إلى علاقات طويلة الأمد وهي نقطة التحول التي تبدأ عندها هذه العلاقات وتسمى بمبدأ الشراء الرابع، فبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق ولاء الزبون الذي يمثل مقياس لدرجة معاودة الشراء مرة أخرى . وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي :

الشكل رقم 3.2 : مبدأ الشراء الرابع



المصدر : علاء فرحان طلب، أميرة الجناح، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر، عمان، 2009، ص135.

<sup>1</sup> - رولاند، سوانت، إدارة العلاقة مع العملاء CRM، خلاصات مكتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، القاهرة، العدد 9، 2009، ص2.

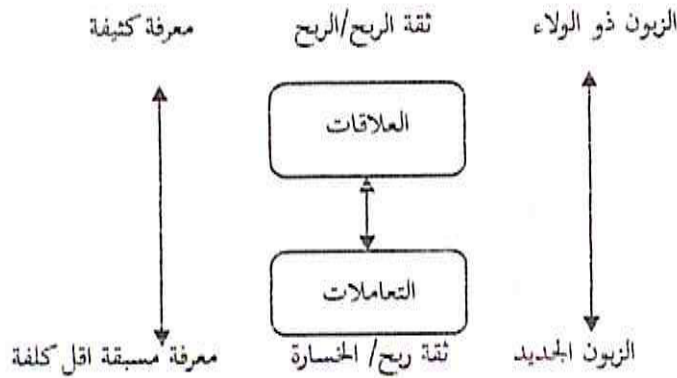


يلاحظ من الشكل : أن القيمة تزايد مع تطور العلاقة إلى غاية الوصول للولاء، إذا أن القيمة تتحول من التطور بوتيرة عادية إلى وتيرة أعلى بضمنا استمرار هذه العلاقة لفترة أخرى، ولاشك أن تزايد هذه القيمة مع الوقت هو الذي يحول هذه العلاقة إلى رأسمال زبوني يتحقق بالعلاقة مع الزبون<sup>1</sup>.

ثانيا : التحول من التعاملات إلى العلاقات : إن ما يربط أي مؤسسة بزبائننا هو مجرد تعاملات قد يخسر فيها أحد الطرفين، ولكن أحدهما لا يعمل على تحويل هذه التعاملات إلى علاقات<sup>2</sup>.

في البيئة التنافسية الحالية العرض أكبر من الطلب، لذا فإن التوجه إلى إقامة العلاقات العاجلة مع الزبون وعلى أساس الصنفقة يعبر عن ضيق نفطرة المؤسسة، كما يشير إلى عدم الاعتماد على معرفة الزبون وأن المنتج ( سلعة أو خدمة ) هو أساسا التعامل مع الزبون. وهذا غير مقبول في ظل التحول إلى الـ CRM لأن هدفها هو توطيد علاقات طويلة الأجل مع الزبائن المرشحين وتعزيز العلاقات وتقليل التعاملات . يوضح الشكل التالي التحول القائم على إدارة العلاقات :

الشكل رقم 4.2 : التحول من التعاملات إلى العلاقات



المصدر : يخلف نجاح، أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010،

ص 24.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طلب، أمرة الجناح، إدارة معرفة الزبون، دار الفضاء للنشر، عمان، 2009، ص 134-135.

<sup>2</sup> - رولاند سولفت، مرجع سبق ذكره، ص 2.

من خلال الشكل نلاحظ أن:

- ✓ التحول من ثقة الربح خسارة إلى ثقة الربح / الربح : يعني أن المؤسسة والزبون شريكان، وهذا هو الأساس في التحول من مفهوم الزبون الجديد إلى زبون ذبي ولاء، أي يربطه علاقة طويلة الأمد مع المؤسسة؛
- ✓ التحول من موقف "لا معرفة مسبقة بالزبون" إلى موقف "معرفة أكثر بالزبون" : إن معرفة الزبون أكثر تجعله قريبا من المؤسسة بحيث تكون سياستها وخططها تخدم حاجات الزبون؛
- ✓ التحول من بيع السلعة في الصفقة إلى بيع المعرفة في العلاقات : يمثل الركيزة الأساسية والأقوى في العلاقة مع الزبون من خلال تحويل المعرفة إلى القيمة، ويعتبر الأساس في تكوين رأسمال الزبون الذي يمثل الثروة المتضمنة من خلال علاقات المؤسسة بزبائنهم<sup>1</sup>.

### ث- العوامل المؤثرة على ال (CRM) :

لقد اقترح Roland أربعة ركائز أساسية دائمة ومساندة ل (CRM) والتي يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة عليها كما يلي :

- ✓ الإستراتيجية : وتشمل توجهات إدارة المؤسسة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزائن والأسواق معا، من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة؛
- ✓ التكنولوجيا : تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المؤسسة، شرط أن يتم الأخذ بعين الاعتبار فهم واستيعاب توقعات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيا الحديثة؛
- ✓ ثقافة المنظمة : تلعب دور مهم في تحسين العلاقة مع المستفيدين والإطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له؛
- ✓ هياكل وعمليات المنظمة : وتشمل على جميع الهياكل التي تعتمد عليها المنظمة والعمليات الوظيفية التي تؤديها وخاصة مجال الإبداع من خلال تقلص منتج إبداعي يجد قيمة الزبون<sup>2</sup>.

### ج- فوائد ال (CRM) : تفيد ال (CRM) في :

- ✓ تحديد وتصنيف فئات الزبائن تبعا لدرجة ربحيتهم وتبعا لاحتمال استمرار التعامل معهم؛
- ✓ استهداف فئات الزبائن الأكثر ربحية من خلال تحديد أنسب وسائل وأوقات الاتصال بهم؛
- ✓ توفير المعلومات والمدخلات لبحوث التسويق والخططة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول الزبائن وتوجيهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية؛
- ✓ إعطاء صورة متكاملة عن الزبائن واحتياجاتهم مما يؤثر إيجابيا على تأكيد جودة مخرجات المؤسسة من وجهة نظر الزبون؛

<sup>1</sup> - زائف نحاح، أثر مزيج التسويق على ولاء الزبون في المؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم السبيرة، جامعة العقيد الحاج لخضر، بالة، 2009-2010، ص 23-25.

<sup>2</sup> - يوسف حليم سلطان الغلاني، هاشم فوزي دناس العادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009، ص 156-157.

- ✓ زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق، فدراسة بيانات ومعلومات الزبائن تزيد من احتمال ملائمة منتج المؤسسة مع احتياجات الزبائن؛
- ✓ زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع كل زبون وذلك بتقديم المزيد من الخدمات أو السلع لنفس الزبون؛
- ✓ خفض نسبة خسارة الزبائن وزيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن؛
- ✓ تحويل بيانات الزبائن إلى أفكار قابلة للتنفيذ؛
- ✓ توحيد الرؤية التسويقية للمؤسسة وتحديد نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

ح- أهداف ال (CRM) : تلعب ال (CRM) دور كبير في المؤسسة بحيث تسعى إلى :

- ✓ معرفة أكثر بالزبون؛
- ✓ تحقيق خدمات شخصية للزبون؛
- ✓ تحقيق الولاء؛
- ✓ التميز عن المنافسين؛
- ✓ رفع عائد الناتج عن الزبون الواحد والبحث الزبائن الذين يحققون أكبر مردود للمؤسسة؛
- ✓ الحصول على زبائن جدد وتخفيض تكلفة الحصول عليهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رولاند سوافست، مرجع سبق ذكره، ص 2-3.

<sup>2</sup> - www.ace4arzb/ace/schothread, consulté le 18/04/2011.



المطلب الثاني : مراحل ال CRM : تمر ال (CRM) ب 5 مراحل أساسية تتمحور فيما يلي :

1. جمع البيانات : تركز على تحديد وجمع المعلومات المتعلقة بكل زبون، أو على الأقل الذين كانوا مستهدفين ومعيّنين في خطة العمل، وتكون هذه المعلومات مشكّلة ومدرجة ضمن قاعدة البيانات (Data Base) بحيث تمتلك المؤسسة وسيلة معرفة نظامية وأتمتة الزبائن . إن المصادر التي تستخدمها المؤسسة للحصول على المعلومات متنوعة مثل الاستبيانات، قوة المبيعات، تفاعل المبيعات، مراكز الاتصال، الانترنت، البريد<sup>1</sup>، ...

يمكن تعريف قاعدة البيانات (Data Base) على أنها : " مجموعة من البيانات المخزنة في الحاسوب والمنظمة بشكل يلي متطلبات المستخدم بطريقة سهلة وفعالة، وتعد قاعدة البيانات المخزن الذي يتم فيه تداول البيانات والمعلومات بين الأنشطة المختلفة للبنك"<sup>2</sup>؛

وتعرف قاعدة بيانات الزبائن على أنها : " مجموعة المعلومات الأساسية الخاصة بزبائن المؤسسة، والتي تسمح بالاستغلال الأفضل لأرباح زبون المؤسسة" .

تخضع قاعدة بيانات الزبائن إلى عملية معالجة تقوم بها المؤسسة بعدما تحصل على المعلومات (تنسيق العناوين، التجزئة ) وإثرائها من خلال الترميز وتوسيع القاعدة ( Méga-Bases )، وبهذا تضمن المؤسسة مصداقية وجدوى وتناسق نوعية المعطيات المتعلقة بال CRM، وبوادي ذلك إلى اتخاذ القرارات الجيدة<sup>3</sup>.

2. تجزئة قاعدة البيانات : إن الخطوة الأولى تتمثل في تحديد هوية الزبون لذا يجب تحليل البيانات من خلال مراجعتها لأن أي غموض في هذه المرحلة يؤدي إلى خلل في المراحل الأخرى، ومعالجة الأسئلة التي تركت دون إجابات، القيام بتقييم البيانات تم إدخال هذه البيانات للحاسوب، وبعدها يتم تحليل البيانات باستخدام برامج مثل excel, spss... تركز تجزئة قاعدة البيانات على تجزئة الزبائن إلى مجموعات وفقاً للخصائص الشائعة التي تؤثر على سلوك الزبائن . يمكن تجزئة الزبائن حسب أهمية عملية الشراء التي يقومون بها ( صغيرة، متوسطة، كبيرة )، نوع المنتجات ( سلع ، أو خدمات) التي تم شرائها، كذلك حسب الفائدة المستخرجة، حسب السلوك، حسب التجزئة الاجتماعية والديمغرافية ...

نجد عموماً في ال CRM أول تجزئة تنشأ من خلال : الاختبارات الأساسية للرؤية العلاقية أما التجزئة الثانية فتشمل سلوك الزبون مثلاً : إذا قررت المؤسسة استهداف زبون جديد سوف تقوم باستخدام مختلف الحملات التي تستهدف مميزات وسلوكيات الزبون.

<sup>1</sup> - J.Lendrevie et J.Levy et D. Lindon, **Markator**, 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p889.

<sup>2</sup> - نعم عبد الله لحيددي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، طبع، الأردن، 2009، ص181.

<sup>3</sup> - Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsori et Jean - Louis Nicolas, Op Cit, p203.

3. تكييف الخدمات والاتصال : إن تحديد وتمخزة الزبائن سوف يؤدي إلى تكييف الخدمات والاتصالات الخاصة بالزبائن، ويتحقق هذا التكييف من خلال العروض، قنوات الاتصال ( وهي وسيلة تسريع دوران المعلومات)، الانترنت ( هي قناة خاصة بالاتصالات الشخصية ويمكن في الواقع لموقع "web" أن يكيف محتواه بالنسبة للملف الزبون عن طريق التعرف وتقديم الخدمات ذات صلة بالموقع والتي تحتوي على التوصيات الشخصية وإثراء وتعزيز تدريجيا مستخدمى الانترنت)، تهدف الإنترنت إلى تطوير العلاقة مع الزبون وذلك من خلال المواقع التي تضعها المؤسسة بهدف :

- ✓ جذب الزبون وجعله يتعامل بتكرار مع الموقع من خلال تسهيلات الدخول للموقع والتجول داخله...؟
- ✓ الإغواء من خلال تقديم جميع التسهيلات مثلا : الحصول على المعلومات التي يريدونها الزبون بكل سهولة؛
- ✓ الالتزام : وتشمل نقل مستخدم الانترنت إلى مستوى الثقة لكسب الالتزام المتبادل ولهذا تعد وسائل البريد الإلكتروني والطاتف... مهمة لجعل المعلومات سبب في الالتزام؛
- ✓ تقديم الخدمة بحيث يتم تسليم أول خدمة للزبون بعد وثوقه بالموقع؛
- ✓ التقارب : وتشمل في تسهيل الحصول على الخدمات للمستخدمين.

يجب على المؤسسة أن تسعى إلى زيادة عدد زيارات الزبائن لموقعها ومحاولة إرضاء الزبائن الأكثر ترددا على موقعها كمواقع البيع الحقيقية، من أجل تقليل ضغط المنافسة.

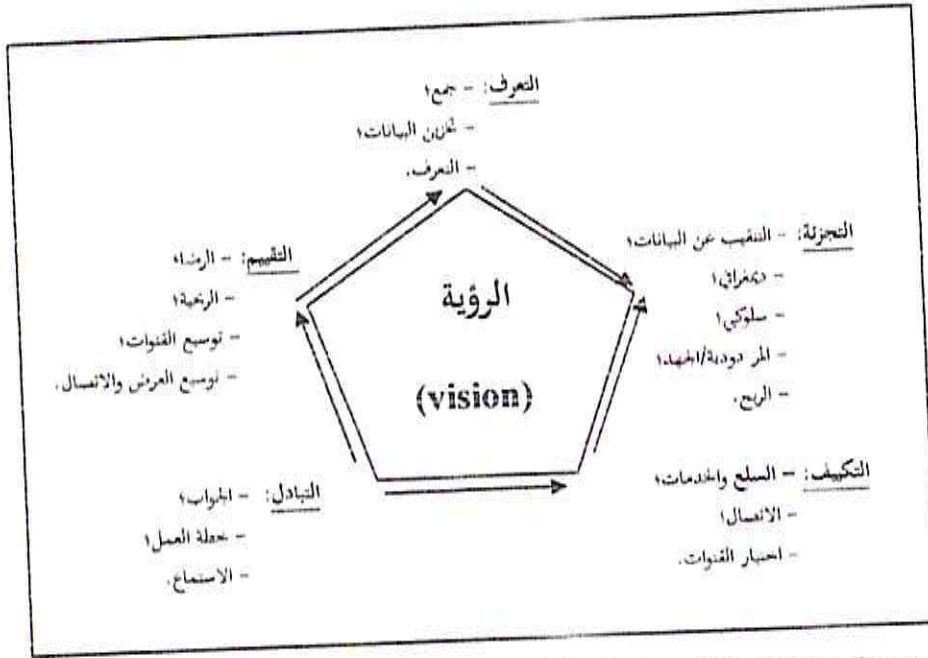
4. التبادل مع الزبائن : إن نتيجة تفاعل الزبون مع المؤسسة راجع إلى الحملات التي تنظمها المؤسسة أو استجابة للطلبات المقدمة من الزبون، في الحالة الأولى تقوم المؤسسة بوضع بريد إجراء مكالمات هاتفية وإرسال بريد إلكتروني أو رسالة قصيرة ( sms) ... وهذا من أجل تقديم عرض للزبون والحفاظ على العلاقة، أما في الحالة الثانية الزبون الراضي على التعامل مع المؤسسة سوف تقوم بالاتصال الطائفي أو إرسال بريد أو بريد الكتروني من أجل توطيد العلاقة. هذه التفاعلات من الفرص التي تقوم بتغذية قاعدة بيانات المعلومات الجديدة حول الزبون وأيضا من أجل اقتراح وتقديم عرضا محددا للزبون.

5. تقسيم الجهاز : مع مرور الوقت يتم بناء العلاقة مع الزبائن وتزداد مع كل تفاعل، وهذا التعلم والتدريب والتدرج له بعد، بعدا وأهمية أساسية للعملية، ولهذا ينبغي أن تكون الأهداف كمية لتكون قابلة للتقسيم، والمؤشرات يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل : مؤشرات الرضا، ومعدل الإيرادات، ربحية الزبون، حصة الزبون، معدل تحويل البريد، معدل فتح النشرات الإخبارية ... إن النتائج الجزئية الخاصة بالمؤسسة يجب أن تكون قابلة للقياس وواضحة خاصة في بداية مرحلة التطور التدريجي وذلك كي تستطيع المؤسسة التقدم فيما يتعلق بعلاقة الزبائن<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح المراحل الخمسة لل CRM :

<sup>1</sup> - J.J. endrevie et J. Levy et D. Landom , Op Cit , P889, P891 , P P 892-893.

الشكل رقم 5.2 : وضع مراحل ال CRM



Source : J.Lendrevie et J.Levy et D. Lindon, *Markator*, 8<sup>em</sup> edition, Dunod, Paris, 2006, p889.



المطلب الثالث : الأدوات التكنولوجية المستعملة في الـ CRM :

أ- الأدوات التحليلية والأدوات التشغيلية :

أ- 1 : الـ CRM التحليلية : تركز على جمع وتمتين، تحليل وتحويل البيانات المتعلقة بالزبون كما تعمل على تحسين المعرفة من أجل فهم الزبون ونشر المعلومات، ونجد ضمن هذا النوع :

1. مستودع البيانات Data Warhou : يعتبر من بين أكبر مجموعة قواعد بيانات الـ CRM، أين يتم تجميع البيانات المتعلقة بالزبائن التي تم الحصول عليها من قاعدة البيانات الداخلية للمؤسسة عن الطرق مختلف المصادر: نظام الإنتاج ( محاسبة، الصفقات التجارية )، نظام الاتصال مع الزبون ( مركزاً لاتصال، الانترنت، نقاط البيع )، فيما يخص الموارد الخارجية للمؤسسة تتمثل ( التحريات، mega bosses ) كل المعلومات الخاصة بالزبون تكون مستخرجة ومعالجة وبعدها يتم تحويلها ودمجها في قاعدة البيانات المركزية<sup>1</sup>.

2. التنقيب عن البيانات Data Mining : هو عملية استكشاف للعلاقات المتبادلة، العلاقة والاتجاه الذي يخضع لمعالجة أكبر قدر ممكن من البيانات، كما تعمل على بناء ارتباطات وعلاقات جديدة تساعد المؤسسة على تصنيف زبائنها، وتعمل أداة التنقيب عن البيانات بإيجاد نوع من الأنماط الإستنتاجية للمعلومات من خلال فحص السجلات الموجودة في ملفات قاعدة البيانات أو في مستودعات البيانات حيث تستخدم المؤسسة في التنقيب عن البيانات : أدوات إحصائية، أدوات الاستعلام وإعداد التقارير<sup>2</sup>... ويمكن اعتبارها تلك البيانات التي تمكن المؤسسة من حتى ثرواتها ومواردها المتنوعة، عن طريق البريد، البريد الإلكتروني، مركز الاتصال... ومن خلال الأشكال المتنوعة مثل النصوص، الصور... يتم تخزين البيانات التي تحصل عليها المؤسسة في مستودع البيانات الأساسي الخاص بالزبون بالتناسق مع مختلف الموارد. إن واقعية المؤسسة تعتمد على مستودع البيانات الذي سيستغل من خلال مختلف وسائل تحليل البيانات التي تستطيع الإجابة على الأسئلة مثلاً: ما هي قيمة الزبون؟ إن حقيقة التنقيب على البيانات يشمل تحليل بيانات المؤسسة بعد قيامها بتجزئة الزبائن وتحسين قيمة كل زبون في هذه الحالة يستطيع رفع قيمة وفترة حياة الزبائن الحاليين، مراقبة الزبائن الذين يوشكون على التوجه للمنافس، وأيضاً تحسين أفضل الزبائن والعملاء قبل وضع الأهداف وكسب طاقة قوية للحصول على منافع ذات كفاءة<sup>3</sup>.

يهدف التنقيب عن البيانات بالحصول على النماذج المفيدة والمهمة وكذا استخراج المعرفة من الكميات الكبيرة للمعلومات المتوفرة، ونجد شكلان للتنقيب عن البيانات : شكل وصفي يهدف إلى التفسير كعملية للتنقيب في قاعدة البيانات لاستخراج النماذج

<sup>1</sup> - J.Lendrevie et J.Levy et D. Lindon , Op. Cit, p894.

<sup>2</sup> - سعد غلب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص106.

<sup>3</sup> - Jean -Pierre Hoffer et Jacques oroni et Jean -Louis Nicolas, Op Cit, p203.

المسترة أو فرضيات لنماذج لم تحدد مسبقا، أما الشكل التنبؤي في المعطيات فهو عملية استخدام النماذج المكتشفة لتوقعات المستقبل<sup>1</sup>.

3. وسائل الإصلاح : في مركز الاتصال الخاصة بوسائل الإصلاح تأخذ شكل الواجهة التي تحدد أهم نقاط المتعلقة بالزبائن والتي تشمل المسؤول عن الاستقبال المكالمات اطفافية هو الذي يقوم بعرض معلومات الزبون التي كانت ضمن قائمة التجرئة المعروضة مسبقا ( مثلا مستوى رقم الأعمال الإجمالي )، وعناصر المعلومات الخاصة. عموما تتحول مراكز الاتصال هذه إلى مراكز الربح وهذا النظام قد يكون مبرمج من أجل حث المكتب الأمامي على تقبل العروض التجارية التي يتم تعديدها حسب رغبة الزبون.

إن الوسيلة المشتركة تسمح بالحصول والإعلان عن المعلومات الكاملة مثل رفع مرة أخرى مراحل الشراء الزبون بحيث القيام أولا بتطوير قاعدة البيانات وإدخال معلومات جديدة حول الزبون التي تتميز بالفعالية، إن الفعالية تتوقف على قدرة المكتب الأمامي ( front office) لمعالجة المشاكل التي تواجه الزبون في الوقت حقيقي<sup>2</sup>.

أ - 2 : ال CRM التشغيلية : ترتكز CRM التشغيلية على تسيير علاقة الزبون من خلال تكييف وتألية العمليات، كما تقوم على مجموعة نقاط الاتصال ( مراكز الاتصال: الهاتف مثلا )، وربط مختلف القنوات المشتركة والمتفاعلة بين المؤسسة والزبون، وتشمل ال CRM التشغيلية على مختلف الوسائل نذكر منها :

- وسائل متعلقة بتسيير العلاقة من خلال مراكز الاتصال ( call center, web center)؛
- وسائل أتمت قوى البيع ( تحسين وسائل اجتذاب الزبائن)؛
- وسائل أتمت التسويق ( متابعة خططة أعمال التسويق، تسيير الحملات التسويقية...)<sup>3</sup>.

تتميز هذه الأداة تكييف تألية العمليات لتنسيق وربط العلاقة مع الزبون ويكون ذلك عن طريق :

- ✓ المكتب الأمامي Le Front Office : وهو الواجهة الأمامية للبنك أي المسؤول عن بالاتصالات المباشرة مع الزبائن حيث يقوم هذا المكتب بتوجيه الزبون وعرض خدماتهم... ويشمل هذا المكتب : البيع، التسويق، خدمة الزبون.
- ✓ المكتب الخلفي Back-Office : وهو لا يتعامل مباشرة مع الزبائن ولكنه يلعب دورا أساسيا في التأثير على قوة العلاقة مع الزبون من خلال الإدارة الجيدة للمنتجات والعمليات المتعلقة بالزبون، فهو مكمل للمكتب الأمامي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - نادى حلوف، راتان رزق، أسف شمسة، تطور آليات جديدة للتكيف في المعطيات لإدارة علاقات الزبائن في بيئة مصرفية، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، 2010، ص87.

<sup>2</sup> - J.Lendrevie et J.Levy et D. Lindomn, Op. Cit, p 895.

<sup>3</sup> - Cermets lae, article sur, Gestion de la Relations Client dans la Banque, Université de tours, Paris, p6.

<sup>4</sup> - Alain Fernandez Nodaway, Op Cit, p8, p10

استخدام ال CRM لكسب ولاء زبائن البنوك

إن ال CRM التحليلية والتشغيلية هما متكاملان بحيث CRM التحليلية توزع المعرفة لل CRM التشغيلية التي تقوم بوضع البيانات الأولية والتأكد من المعلومات . ويوضح الجدول التالي أمثلة عن تدفق المعلومات من ال CRM التشغيلية إلى ال CRM التحليلية والعكس<sup>1</sup> :

جدول رقم 2.2 : تدفق المعلومات

<ul style="list-style-type: none"> <li>- قائمة الزبائن المستخرجة من خلال التسويق المباشر، والاتصالات عبر مواقع الانترنت؛</li> <li>- قائمة النشاطات المحققة : التذكير الآلي للزبون كل ستة أشهر، الدمج التلقائي لقائمة الأنشطة التجارية المحققة في اليوم، تكوين آلي لقائمة الزبائن المطلوبة في مدة محددة من أجل إرسال المعلومات الخاصة.</li> </ul>	<p>تدفق المعلومات من التحليلية إلى التشغيلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المر دودية المتحصل عليها من خلال اتصالات الزبائن وتفعيل النشاطات التجارية؛</li> <li>- معلومات عن المنافسة، نشاطات التسويق ووضع الأسعار...</li> <li>- تأهيل وكفاءة الزبائن من خلال تحديث قاعدة البيانات الخاصة بالزبون.</li> </ul>	<p>تدفق المعلومات من التشغيلية إلى التحليلية</p>

Source : Cermets Iae, article sur, **Gestion de la Relations Client dans la Banque**, Université de tours, Paris, p7.

أ - 3 : ال CRM التعاونية : ال CRM التعاونية تعتمد على وسائل الاتصال المباشر مع الزبون، والتي تتمثل في مركز الاتصال مثل الهاتف والانترنت عبر البريد الإلكتروني أو المقابلة الشخصية، ومن بين أهداف ال CRM التعاونية هي إعطاء نظرة إيجابية عن المؤسسة والاستقبال الجيد للزبون وبناء علاقة ثقة معهم، حيث يقوم مقدم الخدمات وإبراز نوعيتها وبمذه الطريقة يمكنهم الحصول على معلومات صادقة عن الزبائن من خلالها يتم الفهم الجيد لاحتياجاتهم وتوقعاتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Cermets Iae, Op Cit , p 6-7.

<sup>2</sup> - Géraldine Graf et Julien Stern, Op Cit, p6.



ب- ال (CRM) أساس نظام المعلومات في المؤسسة :

إن نظام المعلومات هو أي تركيبة منظمة من الأفراد، عتاد الحاسوب، برامج شبكات الاتصالات وموارد البيانات التي يتم تجميعها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات وبالتالي توزيعها إلى المستخدمين في المؤسسة، إن علاقة نظم المعلومات تتطور مع تطور التكنولوجيا المستخدمة في نظم المعلومات ذلك لأنها تتعامل مع موارد البيانات لإنتاج المعلومات، ومع موارد المعلومات والقرارات لإنتاج المعرفة، ومع المعرفة والخبرات المتراكمة لإنتاج الذكاء واستمراره وتوظيفه بكفاءة وفعالية بهدف تحسين الأداء وتعظيم دالة القيمة للمستخدمين والزبائن<sup>1</sup>.

إن ال CRM عنصر هام لإنشاء القيمة داخل المؤسسة، حيث تقوم على تحسين ولاء الزبائن وتطوير قيمة الزبون بفضل التجربة، التنقيب، تآلية نقاط قوة البيع (SFA)، التوقعات الجيدة لطلبات...

تعتبر ال CRM قلب نظام معلومات المؤسسة وذلك من خلال : الركيزة الأساسية والمتمثلة في قاعدة بيانات الزبون فنوعية هذه البيانات تمنح لل CRM مصداقيتها. وهذا المرجع يغذي مرة واحدة بيانات الدراسة من أجل وظائف التحليل والتشغيلية من أجل الوظائف التسويقية التجارية والاتصال وهذا الاستثمار يكون على مستوى مختلف وسائل تحليل البيانات والمتمثل في تنقيب على البيانات (Data Mining).

تعتبر ال CRM أساس نظام المعلومات من خلال الأدوار التالية :

1- وسائل تسيير الحملات التسويقية (EMA) : إن وسائل تسيير الحملات التسويقية تهتم بتقلص العروض التي تستهدف الزبائن، إن استخدام برنامج الحملات يتطلب بتوزيع العمل على مختلف أطراف التسويق وعلى مختلف القنوات المتعلقة بعلاقات الزبون، إن محتوى الحملات وأهدافها وخصائصها تكون مسيرة وموزنة خاصة الأداة التي لها دور في بناء النظام المرجعي الحقيقي للحملات. إن تسيير الحملات التسويقية تسمح بتحليل وقياس النتائج ومقارنتها في نفس الوقت، إن دافع ال (CRM) هو تنشيط وتجميع العمليات الخاصة بالزبون وبهذا تكون كل معلومات الخمعة ثمينة وجوهية لل (CRM).

تهدف إدارة الحملات التسويقية (EMA) إلى: تبسيط وأتمتة العمليات التسويقية، زيادة المبيعات المتقاطعة ( cross-selling والبيوع المتزايدة ( up-selling )، وتأمين ( mix-media ).

2- أتمتة قوة البيع (SFA) : إن أتمتة قوة البيع تعمل على تغطية جميع الوسائل ذات أهمية بالنسبة للخدمات التجارية الموجودة في المؤسسة من أجل إرشاد وقيادة نشاطاتها المتمثل في :

- ✓ مساعدة ال (CRM)؛
- ✓ إعداد ومتابعة الطلبات؛
- ✓ إدارة الأعمال من بداية العرض إلى غاية العقد؛

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 19.

المبحث الثاني : قيمة الزبون والرضا كمدخل لتحقيق الولاء

المطلب الأول : السلوك الشرائي للزبون :

أ- تعريف السلوك الشرائي للزبون :

يعرف سلوك الزبون على أنه : " الفعل المتحقق من قبل الزبون في شراء أو استخدام أو انتفاع من المنتج أو خدمة متضمنة عدد من العمليات الذهنية والاجتماعية التي تقود إلى تحقيق ذلك الفعل " <sup>1</sup>.

ويعرف أيضا سلوك الزبون أنه : هو مجموعة من الأفكار التي يعتمد عليها الزبون بالبحث عن الشراء وذلك من خلال تقسيم السلع والخدمات التي تحقق له إشباع رغباته <sup>2</sup>.

ويعرف سلوك الزبون على أنه " كافة الأنشطة التي يبذلها الزبائن في سبيل الحصول على واستخدام السلع والخدمات بما فيها اتخاذ قرار الشراء نفسه " <sup>3</sup>.

نستنتج مما سبق أن:

- ✓ السلوك الشرائي : هو فعل يقوم به الزبون للتعبير عما في داخله؛
  - ✓ إن جوهر السلوك الشرائي يتركز على إشباع حاجات الزبون عبر شراء السلع أو انتفاع من الخدمة؛
  - ✓ عملية السلوك الشرائي تتم عبر عمليات متسلسلة ومتراصلة فيما بينها.
- ب- العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للزبون :

1 - 1 : العوامل السيكولوجية : وتعد هذه العوامل من المؤثرات الداخلية عند الزبون وتشمل ما يلي:

- ✓ الدوافع : هي قوة داخلية دافعة من شأنها أن توجه الفرد نحو هدف معين؛
- ✓ الإدراك : هو الإجراءات التي من خلالها يختار الفرد وينظم ويفسر ما يحصل عليه من حقائق ومعلومات لتكوين صورة واضحة عن الأشياء المحيطة به؛
- ✓ المواقف : وهي المعرفة والشعور الايجابي أو سلبي تجاه موقف معينة؛
- ✓ التعلم : هو عملية الحصول على المعلومات والمعرفة والخبرات المختلفة من خلال التغيرات الحاصلة في سلوك الزبون؛
- ✓ شخصية الفرد : وهي الخصائص والسمات والتجارب والسلوك، فالشخصية بمثابة تركيب داخلي فمن خلالها يتميز كل زبون عن الآخر من خلال إمكاناته وقدراته.

<sup>1</sup> - ناصر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، طبر، عمان، الأردن، 2009، ص 170.

<sup>2</sup> - شريف أحمد شريف العاصي، التسويق النظرية والتطبيق، دار الجامعة، الإسكندرية 2006، ص 173.

<sup>3</sup> - محمد فراد الصحن، التسويق، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 133.

ب - 2 : عوامل اجتماعية : تتمثل في:

- ✓ الطبقات الاجتماعية : ويقصد بها مجموعة الأفراد المتجانسون ولديهم تقاربا واضحا في العديد من النواحي في حياتهم اليومية، إذ غالبا ما يتم تصنيف هؤلاء الأفراد وفق متغيرات معروفة كاعتبارات الدخل والمهنة والثقافة والسن...وعادة ما يقسم المجتمع إلى ثلاث طبقات اجتماعية : الطبقة العليا، الوسطى والطبقة الدنيا<sup>1</sup>؛
- ✓ الثقافة : تمثل مجموعة القيم والاتجاهات والاعتقادات والأفكار والرموز، وهي أكثر العوامل المؤثرة على سلوك الزبون، وهي من المحددات الرئيسية لرغباته وسلوكه الشرائي<sup>2</sup>؛
- ✓ الجماعات المرجعية : هي الفئة التي يتخذها الزبون نموذجا تتمثل في القيم والاتجاهات والسلوك الذي يلائمه؛
- ✓ الأسرة : للأسرة تأثير على السلوك الشرائي للزبون والتأثير فيه، مثلا : حجم الأسرة ودخلها الشهري قد ينعكس أساسا على تعاملها مع الخدمات البنكية، لذا علمت البنوك على توسيع الخدمات الشبكية وتنويعها بما يخدم الأسرة ككل، فمثلا قامت بإعطاء صلاحية استخدام الحساب البنكي الواحد من قبل الزوج والزوجة في وقت واحد سهل من تقديم الخدمات، وهذا من أجل تسهيل وتنشيط الخدمات المقدمة وكسب الزبائن الجدد وتوسع قاعدة التعامل بنكيا.

ب - 3 : العوامل الشخصية : ويقصد بها العوامل التي تنفرد بها الشخص الواحد والتي يمكن أن تؤثر على سلوكه في تعامله مع الخدمات البنكية مثلا، وتتمثل هذه العوامل في :

- ✓ العوامل الموقفية : هذه العوامل تقود الزبون إلى اتخاذ قرار معين أثناء الحاجة إليه في وقت معين، وقد يكون مجبرا على ذلك فمثلا لا يستطيع الزبون الحصول على قرض إلا بوجود حساب خاص به، وهذا يعني أن الموقف الواحد يتحدد من خلال الظروف المختلفة والتي قد تكون خارجة عن إرادة الزبون؛
- ✓ العوامل الديمغرافية : تختلف هذه العوامل من فرد لآخر حسب المتغيرات الشخصية المتعلقة بالفرد كالجنس، العمر، مستوى التعليم<sup>3</sup>...

<sup>1</sup> - تيسير العجازمة، التصويبي المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 44-53.

<sup>2</sup> - علاء، فرحان طلب، أميرة الحناب، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup> - تيسير العجازمة، مرجع سبق ذكره، ص 54-57.

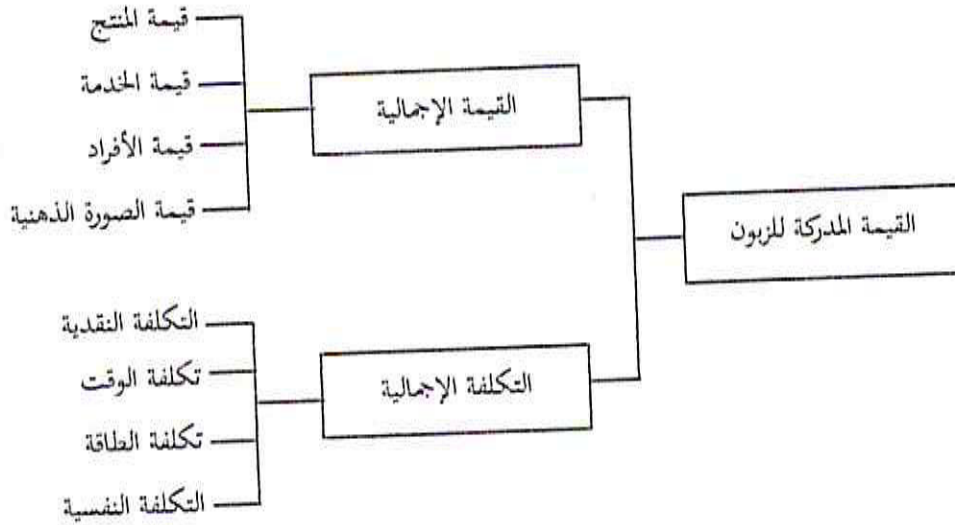


المطلب الثاني : قيمة الزبون

أ- تعريف قيمة الزبون

تعرف قيمة الزبون حسب P. Kotler على أنها " الفرق بين قيمة الزبون الإجمالية وتكلفة الزبون الإجمالية ". بحيث تشمل قيمة الزبون الإجمالية على مجموع المنافع سواء كانت اقتصادية، وظيفية، والنفسية التي يتحصل عليها الزبون من المنتج أما تكلفة الزبون الإجمالية تشمل مجموعة التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يتحملها الزبون من خلال الاستعمال أو الاكتساب، التقسيم وتخلي عن العرض<sup>1</sup>. كما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم 6.2 : محددات القيم المدركة للزبون



Source : Philip Kotler et autres, Op Cit, p169

من خلال الشكل وحسب ما جاء به P. Kotler فهناك محددتين أساسية للقيمة المدركة للزبون هما:

1- القيمة الإجمالية للزبون : و تنقسم إلى:

- ✓ قيمة المنتج : وهي الخصائص والمواصفات المتعلقة بالمنتج مثل : الأداء، المتانة، القدرة على الأداء لفترة طويلة، النوعية...؛
- ✓ قيمة الخدمة: وهي الخدمات الغير ملموسة مثل: تسهيلات الطلب، طريقة التسليم، خدمات ما بعد البيع، الضمان...؛

<sup>1</sup> - Philip Kotler et autres, Op Cit, p 169.

✓ قيمة الأفراد : وتتعلق بأفراد المنظمة وتعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة كما تتضمن أيضا الاحتراف، الثقة، المثابرة، الجادلة؛

✓ قيمة التصور الذهني : وهي طريقة الملائمة للإشارة إلى مجموعة من المكافئة النفسية التي يحض بها الزبون أثناء الشراء وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية.

## 2- التكلفة الإجمالية للزبون : تتمثل في:

✓ التكلفة النقدية : تتمثل في القيمة المتبادلة ( السعر ) للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيتحصل عليها الزبون؛

✓ تكلفة الوقت : وهو الوقت الذي تستغرقه عملية الشراء؛

✓ تكلفة الطاقة أو المجهود : وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج ( مثل التنقل )؛

✓ التكلفة النفسية : وهي الجهد المبذول والإجراءات الجديدة المتخذة لفهم حاجات الأفراد الجدد من أجل الوصول إلى إقناعهم بالمنتج<sup>1</sup>.

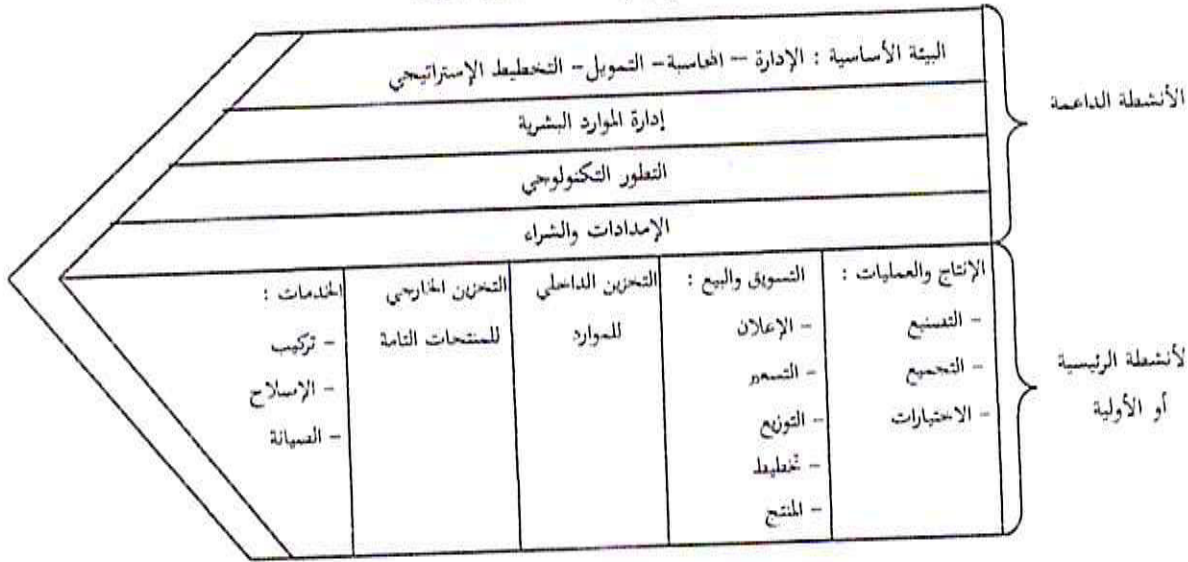
تعرف أيضا قيمة الزبون على أنها " العلاقة بين الحاجات التي يدركها الزبون والسلعة التي تحقق إشباع تلك الحاجات فلكل سلعة قيمة"<sup>2</sup>.

ب- إنشاء القيمة : نظرا لأهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة من خلال مساهمته في بقائها واستمرارها عن طريق تقييمه لمنتج المؤسسة، لذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى كسب رضا الزبون من خلال إنشاء القيمة عن طريق تلبية الحاجات وتخفيض التكاليف مثلا، فكل الأنشطة الداخلية للمؤسسة يجب أن تكون لها تأثير إيجابي مشترك في خلق قيمة الزبون بواسطة تحليل سلسلة القيمة ووفقا لهذا يجب النظر إلى كل مؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي تمثل في مجموعها سلسلة للقيمة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، ويمكن توضيح سلسلة القيمة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - يوسف حبيب سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، من ص 300-301.

<sup>2</sup> - علاء فرحات طالب، أمير الحناي، مرجع سبق ذكره، من ص 118.

الشكل رقم 7.2 : سلسلة القيمة



المصدر : إيمان صالح عبد الفتاح، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية، إبيس كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص104.

من خلال الشكل نلاحظ أن سلسلة القيمة تتكون من خمسة أنشطة رئيسية أو أولية تتمحور في : العمليات والإنتاج، التسويق والبيع، التخزين الداخلي للمواد، التخزين الخارجي للمنتجات التامة، خدمة العملاء، تشمل هذه الأنشطة والوظائف لها علاقة مباشرة بالمنتج، كما يوجد أربعة أنشطة مساعدة ومدعمة للأنشطة الرئيسية تمثل في الشراء، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، والبيئة الأساسية<sup>1</sup>، من خلال هذه الأنشطة تقوم المؤسسة بالاستغلال الأمثل للموارد الداخلية والتحليل العميق لمهاراتها الأساسية خاصة فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة ومدى إدراكها لكل المعلومات حول السوق، وال CRM وتلبية الطلبات وذلك من أجل تقسيم أداؤها ومقرنة بمنافسيها.

ومن أجل تحسين إنشاء القيمة للزبون لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام لقيمة المنتج وتحسين جودته لأن الجودة العالية تؤدي إلى زيادة هامش الربح الوحدوي للمؤسسة<sup>2</sup>.

نظرا لأهمية جودة المنتج (سلعة أو خدمة) في تحسين إنشاء قيمة الزبون يمكن الإشارة للجودة من خلال فيما يلي :

تعريف جودة السلعة حسب DANO على " أنما تقسيم الزبون لأفضلية خصائص ووحدة سلعة معينة " .

<sup>1</sup> - إيمان صالح عبد الفتاح، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية، إبيس كوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 103-104.

<sup>2</sup> - بشوروي عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبائن، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة فاسالدي مراح، ورطلة، 2009، ص 52-53.



تعريف جودة الخدمة : على أنها مجموعة الأنشطة والتصرفات والأفعال التي تستهدف تحقيق رضا الزبائن عن تعاملاتهم مع المؤسسة<sup>1</sup>.

وعرفت الجمعية الأمريكية للجودة بأنها " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة ".<sup>2</sup>

ويعرف منظور جودة القيمة على أنها " الجهود المبذولة لزيادة رضا الزبون والاهتمام الدائم بتحسين جودة الخدمة وتقليل تكاليف رضا الزبون "<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن جودة الخدمة هي عرض الخدمة للزبائن بما يرضي ويشبع حاجاتهم ويقتنعون بها، بحيث تتركز الجودة على رضا وحاجات الزبون.

نظرا لأهمية الجودة البنكية في تحقيق الأرباح فإن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه البنوك هو تطوير خدماتها، حيث تعد تقدمت الخدمة بجودة عالية إستراتيجية لنجاح واستمرارية القيمة التنافسية. تشمل الجودة على 5 أبعاد تتمثل في :

- الثقة : وتعني القدرة على إنجاز الخدمة بشكل مستقل ومتمن؛
- الاستجابة : وتعني تطوير الخدمة المقدمة ومساعدة الزبون باستمرار عند الطلب؛
- التجسيد : وتعني التسهيلات المادية والمعدات والمظهر الخارجي للموظفين؛
- الأمان : ويعني معرفة الموظفين وبمهامهم وإعطاء الثقة والأمان للزبون؛
- التعاطف : وتعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي للزبون وفهمه<sup>3</sup>.

ت- علاقة القيمة بالولاء : إن القيمة تؤدي للولاء، فالولاء يدل على القيمة العالية التي تقدمها المؤسسة، فمن خلالها يكون رضا الزبون عن القيمة المقدمة مما يدفعه إلى تكرار التعامل، والعكس في حالة عدم الرضا، إذا الولاء أيضا ينشئ القيمة من خلال سلسلة من الآثار المتعاقبة والمتشعبة فيما يلي:

- تجذب الجودة العالية للمنتجات أفضل الزبائن، مما يؤدي إلى زيادة عائدات المؤسسة وحصتها من السوق بحيث تضمن تكرارهم، شرائهم، وشهادتهم الإيجابية عن المنتجات وبالتالي تكسب استمرارية التعامل معهم، وتستطيع المؤسسة زيادة قاعدة الزبائن المتميزين من خلال القيمة المرتفعة التي تقدمها لذا يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار الزبائن الذين تتوقع ولائهم وفائدهم، بحيث تزيد معدلات نمو المؤسسة الحالية والمستقبلية؛

<sup>1</sup> - فارس محمود أبو معمر، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 13، العدد الأول، 2005، ص79.

<sup>2</sup> - تسيير المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص329.

<sup>3</sup> - فارس محمود أبو معمر، مرجع سبق ذكره، ص80.

- يؤدي نمو المؤسسة إلى جذب أفضل الزبائن والحفاظ على عليهم، وحرص المؤسسة على منح زبائنها قيمة عالية التي تسمح بزيادة ولائهم، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم. إن استمرار العاملون في المؤسسة مدة طويلة يسمح لهم بتوفير خدمة أفضل لولاء الزبائن فيزداد ولائهم؛
  - تستطيع المؤسسة تقلص سعر أفضل من أسعار المنافسين عن طريق زيادة إنتاجيتها، وزيادة حرصها على رضا الزبائن الأوفياء وهذا ما يؤدي إلى زيادة أرباحها؛
  - إن العاملين القدامى في المؤسسة يكتسبون خبرة عالية، وبحكم هذه الخبرة يدركون كيفية تقليل النفقات وتحسين الكفاءة وهذا ما يؤدي بدعم القيمة المقدمة للزبون، ويرفع الإنتاجية مما يجعل المؤسسة تكافئهم وتوفر لهم تقنيات حديثة فتكسب ولائهم.
- إن المصدر الرئيسي لعائدات المؤسسة وأرباحها هو قدرة المؤسسة على تزويد عملائها بالقيمة، إذ أن الأرباح التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تمكنها على تطوير قدرتها على صنع القيمة وتمثل كذلك حافزا للعاملين والزبائن على زيادة ولائهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : رضا الزبون

#### أ- تعريف رضا الزبون

يعرف رضا الزبون على أنه : " أعلى درجة من الإقناع يدركها الزبون بخصوص منتج معين يشبع حاجاته المعلقة والضمنية مما ينعكس على تقبل هذه المؤسسة ومنتجاتها وفعاليتها وتحسين صورتها لديه"<sup>2</sup>.

الرضا هو "الحالة التي تكون فيه المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة ويزداد الرضا الزبون وفقا ما يلي<sup>3</sup>:

المنفعة < التضحيات = قيمة الزبون ← رضا الزبون

يعرف الرضا حسب P.Kotler بأنه : " حكم الزبون من خلال خبرته، الاستهلاكية والاستخدام الناتج عن تقييمه لتوقعاته للمنتج والأداء المتوقع"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف نستنتج أن الرضا هو حالة نفسية للزبون من خلالها تنشأ عملية تقييم شعوري وإدراكي للمنتج، فينتج حكم الزبون سواء بالقبول والقناعة مما يولد لديه شعور بالرضا أو العكس.

<sup>1</sup> - يلف نجاح، مرجع سبق ذكره، ص74-75.

<sup>2</sup> - يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العنادي، مرجع سبق ذكره، ص222.

<sup>3</sup> - علاء فرحات طالب، أميرة الحناي، مرجع سبق ذكره، ص116.

<sup>4</sup> - P.Kotler et B.Dubois, *Marketing Management*, 11<sup>ème</sup> édition, pearson éducation, Paris, 2004, p70.

ب- مستويات الرضا : للزبون ثلاثة حالات من الإشباع يمكن أن تحقق وهي كما يلي:

- الأداء المدرك < التوقعات ← شعور الزبون برضا عالا.
- الأداء المدرك = التوقعات ← شعور الزبون بالرضا.
- الأداء المدرك > التوقعات ← شعور الزبون بعدم الرضا.

هناك العديد من المصادر التي يمكن للزبون أن يبني توقعاته منها :

- تقوية الخدمة الثابتة وهي عوامل شخصية مستقرة، تقود الزبون إلى درجة أعلى من الحساسية للخدمة وتكون توقعات الزبون تحت تأثير طرف آخر؛
- الخبرة السابقة للزبون في حالة ما إذا كان يكرر عملية الشراء؛
- وعود الخدمة الظاهرة وهي جميع التصريحات التي يقدمها البنك مثلا بصورة شخصية أو غير شخصية إلى الزبون عن الخدمة ( الإعلان مثلا )؛
- اتصالات الكلمة المنطوقة وهي الاتصالات بالتصريحات والبيانات الشخصية واللاشخصية؛
- إدراك الزبون لدورة الخدمة وهو الإدراك المتحقق لدى الزبون من أهميته تواجد الخدمة وعدم غيابها؛
- تنبؤات الخدمة : وهو المستوى الذي يعتقد أنه من المحتمل أن يحصلوا عليه<sup>1</sup>.

ت- أهمية الرضا : يستحوذ الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي بنك ويعد من الأكثر المعايير فعالية للحكم على أدائه، وتكمن هذه الأهمية في :

- ✓ إذا كان الزبون راضيا على البنك فإنه سيتحدث إلى الزبائن الآخرين مما يولد زبائن جدد؛
- ✓ رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من طرف البنك يؤدي إلى أن قرار الزبون بالعودة سيكون سريعا؛
- ✓ إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل البنك سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى بنوك أخرى؛
- ✓ يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للبنك فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه، مما يقود البنك إلى تطوير خدماته المقدمة للزبون<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - تفسير العجايزة، مرجع سبق ذكره، ص 353، ص 361.

<sup>2</sup> - علاء فرحات دالمب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 177.



- ث- كسب رضا الزبون : يعد رضا الزبون مفهوما متغيرا نظرا لتأثره بشكل سريع بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، فتغير رضا الزبون إلى عدم رضاه يدعو البنوك المهتمة بالزبون إلى إنشاء نظام يرشد ويراقب بشكل دقيق وباستمرار رضا الزبون لأنه مرتبط بولائه ورجحية طويلة الأمد، يمكن كسب رضا الزبون من خلال ما يلي :
- ✓ دعوة الزبائن لزيارة الشركة وإطلاعهم على نشاطها والطلب منهم تقديم اقتراحاتهم؛
  - ✓ تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات وبطاقات تهنئة بعبارات تتسم بالاحترام والتقدير في الأعياد؛
  - ✓ متابعة الزبائن الذين اشتروا منتج المؤسسة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف عن السبب؛
  - ✓ الإسهاء لكل ما يتعلق بالزبون وتنفيذ توقعاته؛
  - ✓ التحدث المباشر مع الزبون ومعرفة رضاه أو عدمه؛
  - ✓ الإعلان عن إنجازات البنك حتى يشعر الزبون بأنه يتعامل مع البنك الجيد<sup>1</sup>.

ج- نتائج الرضا : يترجم الزبون الراضي رد فعله بعدة سلوكيات تعبر عن اقتناعه بالخدمة أو المنتج وتمثل هذه السلوكيات في:

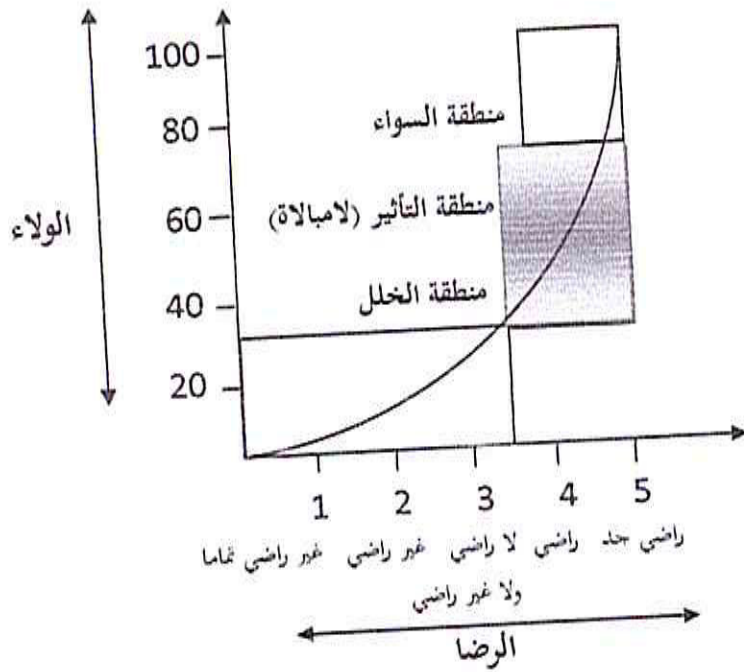
- 1- سلوك تكرار الشراء : إن تأثير الرضا على تكرار الشراء أكبر من تأثير الجودة لأن إدراك الجودة الجيدة لا يؤدي بالضرورة إلى تكرار الشراء إن لم يؤدي هذه الجودة إلى تحقيق مستوى معين من الرضا؛
- 2- اتصال من الفم إلى الأذن ايجابي (bouche à oreille) : تعد أهم السلوكيات الايجابية الناجمة عن الرضا هي سلوك التحدث بكلام ايجابي عن المنتج ( سلعة أو خدمة )، ويعتبر هذا النوع من السلوك وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب زبائن جدد كونه يؤدي إلى: إعطاء مصداقية أكبر للمعلومات الايجابية التي يتحصل عليها، تشكل خبرة الزبون الراضي من العوامل التي تؤثر في اعتقادات الآخرين، توجيه سلوكيات الآخرين في الاتجاه ايجابي نحو المنتج؛
- 3- الولاء : إن الزبون الراضي يكون لديه استعداد للولاء تجاه المنتج وذلك من خلال :
  - ✓ يجب أن يكون رضا الزبون ناتج عن الارتياح النفسي اتجاه منتج ( سلعة أو خدمة ) معين وثم اختياره عن إرادة؛
  - ✓ أن يكون الرضا ناتج عن سعي الزبون الدائم لتبرير اختياره وتزويده بالمعلومات لإقناع نفسه بأن اختياره صائب؛
  - ✓ حالة إعادة الرضا الناتجة عن اهتمام المؤسسة بشكاوى الزبون ودراستها وسعيها الدائم على إرضائه، وهذا يترك أثر في نفسية الزبون بإحساسه بالأهمية والاعتبار ويولد لديه حالة من السرور، والتي يكون لها أثر كبير في بناء علاقة بين الزبون والمؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - يوسف حليم سلمان العلامي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 224-225، ص 227-231.

<sup>2</sup> - حاتم لعود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه. رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 85-86.

ح- علاقة الرضا بالولاء : إن استراتيجيات تطوير ولاء الزبون، والحصول على الولاء الحقيقي يعتمدان أساسا على رضا الزبون، بحيث يصبح الزبائن ذوي الرضا العالي مكتسبو ولاء المؤسسة ويمثلون وسيلة إعلامية لها من خلال التحدث بالكلام الإيجابي عن منتجاتها مما يؤدي إلى تمتين العلاقة بين المؤسسة وزبائنها والعكس في حالة الزبائن الغير الراضين فإنهم لن يتعاملوا مع المؤسسة الأخرى. والشكل التالي يبين علاقة الرضا بالولاء :

الشكل رقم 8.2 : علاقة الرضا- الولاء



Source : Christopher Lovelock et autres, Marketing des Services, 6<sup>em</sup> édition, pearson éducation, Paris, 2009, p417.

من خلال الشكل نلاحظ أن علاقة الرضا /الولاء تتمركز في ثلاثة مناطق أساسية :

- المنطقة الأولى : منطقة الخلل أو التلف والتي يكون فيها الزبائن غير الراضين تماما ويكون الرضا منخفض جدا في هذه المنطقة فالزبون يستغني عن خدمات المؤسسة، فيصبح الزبائن الغير السعداء تماما عدائيين من خلال التحدث بكلام سلبي عن خدمات المؤسسة؛
- المنطقة الثانية : منطقة التأثير في هذه الحالة يكون المستوى متوسط بحيث الزبون يقوم بتغيير مقدم الخدمة في حالة ما وجد بدائل أحسن؛

• المنطقة الثالثة : منطقة السواء في هذه الحالة يكون مستوى الرضا عالي جدا ويكتسب الزبائن درجة عالية من الولاء ولا يبحثون عن بدائل أخرى.

على المؤسسة امتلاك أفضل منظمة تجزئة الزبائن من أجل جذب الزبائن المفضلين، مع توفيرها خدمات ذات نوعية مختلفة لكسب أعلى رضا للزبائن الذين يمثلون قاعدة متينة لخلق ولاء، كما يجب على مقدم الخدمة أخذ بعين الاعتبار منطقة التأثير والعمل على البحث عن الزبائن جدد لتعويض الزبائن الذين خسرتهم المؤسسة، لذا على المؤسسة أن تستخدم كل الوسائل الفعالة ومن أجل الاحتفاظ بزبائنهم وكسب زبائن جدد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Christopher Lovelock et autres, *Marketing des Services*, 6<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2009, p 415, p p 417- 418.



المبحث الثالث : ولاء الزبون

المطلب الأول: مفهوم الولاء :

أ- تعريف الولاء

بعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح وتكامل أي مؤسسة، لذا أصبح الولاء موضوعا هاما عند جميع المؤسسات ما له من أهمية كبيرة في تحسين أرباح المؤسسات وبقائها وخصوصا بعد تعدد الحاجات والرغبات عند هؤلاء الزبائن.

يرى **P. Kotler** أن الولاء عبارة عن : "الرغبة الشديدة بالشراء وإعادة الشراء من جديد لمنتج أو خدمة وتسمى المؤسسة لتقوية العوامل المناسبة والجهود التسويقية القادرة على الحث والتأثير في السلوك الشرائي للزبون"<sup>1</sup>.

يعتبر الولاء أنه : " تكرار عملية شرا الزبون من المؤسسة، أو تكرار تردد الزبون على المنظمة"<sup>2</sup>.

يعرف أيضا الولاء أنه : رغبة الزبون لإعادة تفضيل نفس مقدمة الخدمة أو المؤسسة حيث يكون هذا التفضيل أول اختيار له من بين البدائل المتاحة له<sup>3</sup>.

ويرى كل من **Bruhn et Homburg** الولاء على أنه : " تكامل جميع أنشطة المؤسسة الموجهة للتأثير في السلوك الشرائي الحالي والمستقبلي للزبون بطريقة ايجابية بعد استقرار وتوسيع العلاقة مع هذا الزبون"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الولاء يتركز على :

- ✓ وجود سلوك فعال للشراء وليس مجرد نية؛
- ✓ استمرار الشراء المتكرر على المدى الطويل؛
- ✓ الموقف الإيجابي للزبون من خلال الاستجابة للعلامة ومن ثم الالتزام نحو تلك العلامة؛
- ✓ الولاء علاقة ايجابية بين الزبون ومقدمة الخدمة.

<sup>1</sup> - Philip Kotler et autres, Op Cit, p185.

<sup>2</sup> - من شفيق، مرجع سبق ذكره، ص66.

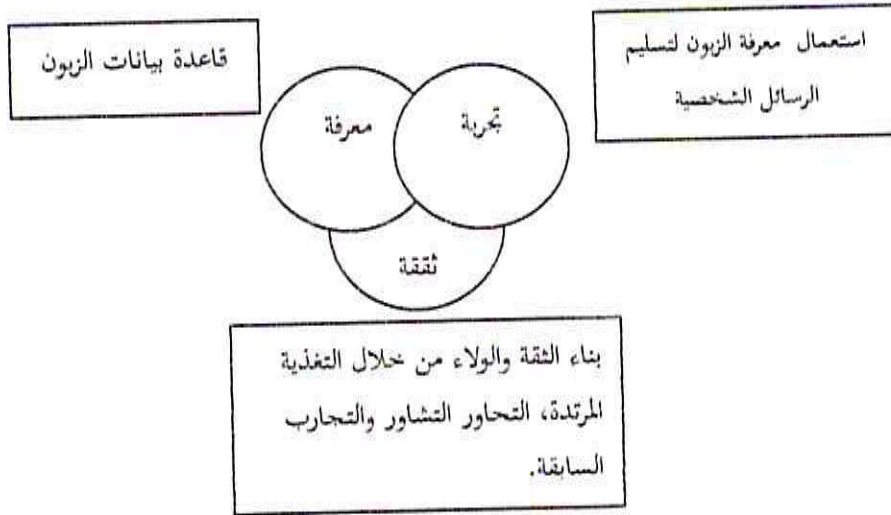
<sup>3</sup> - علاء عباس علي، مرجع سبق ذكره، ص37.

<sup>4</sup> - Luc Rochefort, **Marketing de Fidélisation**, Rapport final du projet de recherche, L'union de Consommateur, juillet 2005, canada, p9,

ب- مكونات ولاء الزبون : يتكون ولاء الزبون من:

- 1- التجربة : إن تجربة المؤسسة لها دورا كبيرا في القدرة على استخدام معرفة الزبون وفهم حاجاته بعسق وما يجول في خاطره من توقعات عن المؤسسة، من شأنه أن يعزز العلاقة الشخصية بين الزبون والمؤسسة ويجعلها قوية ممتدة لأمد طويل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن سلوكيات الزبون تجاه المؤسسة الناتجة عن معرفته وإدراكه وحسن إبداعه يساعدها على تحديد ما يحتاجه من منتجات حسب توقعاته.
- 2- المعرفة : إن امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات قوية عن زبائنها تساعدها على تقديم منتجات جديدة أو تحسينها، بما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن والذي يؤدي إلى تعزيز ثقتهم بها وكسب ولائهم المطلق تجاه منتجاتها وعدم توجيههم إلى منتجات المنافسين.
- 3- الثقة : تكتسب المؤسسة ولاء عالي لزبائنها من خلال الثقة التي تربطها بهم عن طريق التغذية المرتدة لمعرفة ردود أفعالهم، ومن ثم التحاور والتشاور معهم للوصول إلى تلبية حاجاتهم، وينبغي إدارة تجارتهم السابقة التي تدعم ثقتهم وتعزز ولائهم<sup>1</sup>. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 9.2 : مكونات الولاء



المصدر : يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، مرجع سبق ذكره، ص253.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، مرجع سبق ذكره، ص 253-254.

ت- فوائد الولاء : من بين فوائد الولاء مايلي:

- 1- الولاء يخفض من التكاليف التسويقية : يعتبر الولاء المحدد الأساسي للتعقب بالحصة السوقية والتنبؤ بالأرباح، فكلما زادت مدة الاحتفاظ بالزبائن ذوي الولاء كلما كسبت المؤسسة أرباحا أكثر، إن الاحتفاظ بعلاقة طويلة مع الزبون الجمالي أقل تكلفة في الحالة العامة بـ 5مرات من جذب زبائن جدد، فمن الصعب الدخول في قطاع يتميز زبائنه بولاء مرتفع لإحدى المؤسسات باعتباره حاجزا فعالا تجاه دخول المنافسين الجدد، ويجب تدعيم الاتصال مع الزبون بشكل دائم لزيادة مستوى ولائته والحفاظ عليه.
- 2- الولاء يقوي تموقع المنتج : إن زيادة مشتريات الزبون المقبلة من خلال المعاملات السابقة الناجحة تقلل من خفض نسبة المردودات للمؤسسة وبالتالي تنشأ علاقة قوية بين المنتجين والبائعين حينما تكون فيه العلامة مهمة مثل العلامة الكبرى COCA -CALA تكون في أحسن المواقع لأن البائع يدرك أن أغلبية الزبائن يريدون هذه العلامة وولائهم لها يضمن دوراها وبالتالي أصبحت فكرة الولاء عاملا مهما في اختبار البائعين، إذن الولاء القوي يدعم الموقع التفاوضي للمنتجين.
- 3- الولاء يساعد على جذب زبائن جدد : إن امتلاك المؤسسة لقاعدة جيدة من الزبائن الأوفياء الراضين والمخبيين للعلامة أو للخدمات المقدمة فمن السهل جذب زبائن جدد خاصة عندما يكون شراء المنتج أو العلامة فيه مخاطرة، فالزبون المحتمل الذي لا يخرج عن مسار الزبائن الأوفياء لن يتحمل تكاليف المخاطرة، فالاستعمال الدائم من طرف مجموعة من الزبائن لعلامة أو خدمة معينة تعتبر رسالة ضمان للزبائن المحتملين سواء عن قصد أو عن غير قصد.
- 4- الولاء يمنح الوقت والسهولة في الاستجابة للمنافسين : إن زيادة ولاء الزبون لمؤسسة معينة يعني زيادة قدرتها التنافسية في مواجهة المنافسين فإذا قام منافس ما بإطلاق منتج أحسن أو عرض خدمات أحسن من تلك المؤسسة فإن امتلاك هذه الأخيرة لقاعدة من الزبائن الأوفياء يمنح للمؤسسة الوقت الكافي للاستجابة لأن الزبون الوفي والراضي في أغلب الأحيان لا يبحث عن التجديد، لكن لن يكون طويل المدى إن لم يكن أداء منتجات وخدمات المؤسسة في القيسة أو كانت استجابتها ضعيفة أو متأخرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بنشورزي عمسي، مرجع سبق ذكره، من ص 44-45.



المطلب الثاني: أنواع الولاء ومستوياته

أولا : أنواع الولاء :

أ- الولاء المطلق والولاء النسبي : نجد هذا النوع من الولاء في المؤسسات التي تباع خدماتها بالاشتراك مثل شركة بيوغ تيليكوم **Bouygues Telecom** حيث تميز بين الزبون الوفي والغير الوفي من خلال تجديد الاشتراك حيث نجد الزبون الوفي هو الذي يجدد اشتراكه باستحقاق والزبون الغير الوفي هو الذي لا يجدد الاشتراك، بالإضافة إلى ذلك غالبا ما يكون فهم وإدراك الولاء من جهة نظرا مسؤولوا التسويق أكثر وضوحا وبساطة حيث يعتبرون الزبون الوفي هو الذي يقوم بجزء كبير أو على الأقل جزء مهم من عملياته الشرائية لمجموعة محددة من مشتريات أو خدمات المؤسسة في هذه الحالة يسمى بالولاء المطلق، لم يعد مفهوم ولاء الزبائن خاصية ثنائية ( وفي/غير وفي ) إذا أن هدف مسؤول التسويق هو زيادة الولاء وليس الحصول على ولاء تام للزبون.

ب- الولاء الموضوعي والولاء الذاتي : في الغالب يهتم مسؤولوا التسويق بالولاء الموضوعي (السلوكي) ويعتبرون أن ما يهم المؤسسة هو ما يفعله الزبائن و ليس ما يفكرون فيه أو ما يرغبون، حيث لا يمكن اعتبار السلوك الشرائي المتكرر للزبون قياسا كافيا لولائه لأنه لا يوضح شدة ومتانة الولاء لأن الزبون قد يقوم بشراء نفس المنتج لعدة أسباب مثل الروتين، عدم وجود عروض بديلة منهمة... حيث يمكن أن يغير الزبون اتجاهه بسهولة وبالتالي يعتبر هذا الولاء غير حقيقي فهو ولاء ذاتيا<sup>1</sup>.

ت- الولاء الايجابي والولاء السلبي : الولاء الإيجابي لا يعتمد على العوامل الخارجية في تفسيره لسبب الولاء بل يعتمد على الموقف والاعتقاد في تفسيره ويعبر عن تفضيل وارتباط حقيقيين ( عاطفي و/أو عقلائي) اتجاه علامة ما، أما الولاء السلبي فيعتمد على العوامل الخارجية في تفسير سبب ولاء الزبون فقد يرجع ذلك إلى الروتين، عدم توافر بدائل أخرى... الخ<sup>2</sup>.

ثانيا : مستويات الولاء : يتم تقسيم الولاء إلى :

أ- المستويات العالية للولاء : تعكس المستويات العالية للولاء من صعوبة تحويل الزبون عن المنتج التي اعتاد عليه ولديه ولاء كبير لها، أي يكون السلوك الشرائي للزبون في هذا المستوى مؤيدا للتكرار، وهذه المستويات العالية تسعى الكثير من المؤسسات للوصول إليها خلقها في الزبائن تجاه منتجاتها أو خدماتها.

ب- المستويات المعتدلة من الولاء : تعكس هذه المستويات سلوك الزبون وولاء نحو منتج بحيث نجد أن الزبون في الغالب يتسهم الشراء بين مجموعة من الخدمات أو المنتجات، أي يقوم بالشراء ولكنه إن وجد منتج آخر يستبدلها وبالتالي فهو سهل الاقتناع في التبديل.

<sup>1</sup> - J.Lendrevie et J.Levy et D. Lindomn, Op. Cit, p870-872.

<sup>2</sup> - بنشوري عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 69.

ت- المستويات المنخفضة : ويطلق عليها بمستويات اللولاء حيث يقوم الزبون بشراء منتج أو خدمة بدافع السعر أو بدافع وجود بدائل، في هذا المستوى تميز غياب مفهوم الولاء وبالتالي هذا راجع إلى عدم وجود رغبة في تكرار الشراء. ومن أهم الأسباب انخفاض الولاء ما يلي :

- الملل : نتيجة الشراء المتكرر لأن الزبون في الغالب يفضل التغيير؛
- وجود معلومة جديدة عن نفس المنتج أو عن المنتج الجديد فقد تظهر معلومات جديدة عن نفس المنتج بأن فيها مواد ضارة أو مغشوشة مثلاً، وأن المنتج الجديد أفضل صحياً مما يؤدي إلى انخفاض الولاء تجاه المنتج الأول ويتحول الزبون إلى المنتج الجديد؛
- الإشباع : عندما يصل الزبون إلى درجة الإشباع من استخدام السلعة ففي الغالب يلجأ إلى البحث عن بدائل أفضل والعمل على تغييره أو عدم شعوره بالإشباع من خلال استخدامه المنتج الحالي؛
- الإعلانات المتكررة : قد تشكل الإعلانات ضغطاً على الزبون، فقد يشعر في حالة من الحالات أنه يستجيب طناً للإعلان المتكرر عن منتج جديد وبالتالي قد ينخفض ولاءه للمنتج السابق؛
- السعر : إن انخفاض الأسعار للمواد والسلع المنافسة قد يدفع الزبون إلى تقليل ولاءه تجاه السلعة الحالية ويتجه لمنتجات المنافس<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - يوسف حليم سلطان الفلاني، هاشم فوزي دباس العادي، مرجع سبق ذكره، من ص 277-278.

#### المطلب الثالث: وسائل بناء الولاء

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الطرق والوسائل التي تراها أكثر فعالية في بناء ولاء مرتفع للزبون وتمثل هذه الوسائل فيما يلي :

أ- **برامج الولاء** : وتكون موجهة للزبائن الذين يترددون باستمرار على المنتجات المؤسسة، أي أنهم ذوي مرد ودية مرتفعة، وتعرف هذه البرامج حسب الجهة المتخصصة **colloquy** على أنها " وسيلة لتحديد وتطوير النشاطات المتعلقة بالزبائن الجيدين والممتازين من خلال العلاقات طويلة المدى، وتكون مؤثرة وخالقة للقيمة". وتتكون هذه البرامج من عدة أشكال وأكثرها استعمالا هي : بطاقات الولاء ونوادي الولاء :

• **بطاقات الولاء** : هي وسيلة دفع تمنح للزبائن ذوي الولاء للمؤسسة، تسمح لهم بالحصول على مزايا متنوعة، كالتخفيضات والخصومات، معلومات إضافية، معاملات خاصة<sup>1</sup>... إن أساس عمل البطاقة يرتكز على نظام التعرف على الولاء اللازم لسلوك تكرار الشراء والمشارك في عرض ظروف تسويقية متميز بعدما أصبحت البطاقة الآن أداة تسويقية بشكل تام؛

• **نوادي الولاء** : تعني نوادي الولاء أن المؤسسة تخلق فضاء أو مجالا لتجمع زبائنها ذوي الولاء ويكون التسجيل في النادي على الانترنت أو حقيقية تملأ استمارة<sup>2</sup> بحيث يرتبط عمل نادي الزبائن بنظام النقاط التي يحصل عليها الزبون وأي عملية يقوم بها الزبون بعد تسجيله في النادي يحصل على مكافئة فمثلا قيام الزبون بالشراء فإنه يحصل على رصيد مناسب من النقاط يتم تحويلها إلى هدايا خلال اشتراكه وتمثل النوادي فرصة جيدة للمؤسسة لإقامة علاقات مع الزبائن، وتحدد فعالية النادي بقدرة المؤسسة على إدارته، وطبيعة المنخرطين ومدى رضاهم عن المؤسسة<sup>3</sup>، ويهدف إنشاء نادي الزبائن إلى :

- تحديد واستهداف قطاعات محدودة وتمييز الزبائن وبناء لأفضل ولاء؛

- تدعيم قواعد البيانات التسويقية والزبائية؛

- تقوية صورة العلامة وصورة المؤسسة.

ب- **مراكز الاتصال وخدمات ما بعد البيع** : تحتل مراكز الاتصال مكانة مهمة في إستراتيجية المؤسسة، وتعتبر أداة مهمة

لتقديم خدمات ما بعد البيع باعتبارها تساهم في بناء الولاء لأن المعلومات التي يتحصل عليها الزبون بعد الشراء غالبا يكون لها أثرا أكبر من التي يحصل عليها قبل الشراء ، وتحتوي أغلب مراكز الاتصال في الشركات الكبيرة (شركة Renault للسيارات مثلا) آلات توزيع ذكية للاتصالات وثنائية بين الهاتف والإعلام الآلي، تسمح هذه المراكز بعرض

<sup>1</sup> - بلف نجاح، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> - حاتم نعوذ، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>3</sup> - Philip kotler et autres, Op Cit, p190.



بطاقات الزبون بشكل آلي على الشاشة المستقبلية حتى قبل أن يكون على الخط، وتسمح هذه الإمكانيات بتنظيم مناسب لإدارة العلاقة مع الزبون في مجالات الاتصالات وقواعد البيانات المتعلقة<sup>1</sup>.

ت- الكربونات والهدايا : هي وسائل تنشيط بهدف بناء ولاء الزبون للمؤسسة أو العلامة، حيث يتم من خلالها تقديم الهدايا لزبائن الأوفياء للمؤسسة من أجل توطيد وتقوية العلاقة التي تربطهم، وهناك طرق أخرى لبناء الولاء مثل تقديم المؤسسة لخدمات ما بعد البيع بأساليب جذابة ومثيرة للإعجاب، توفير موقع على الانترنت وهو عنوان بريدي يمكن من تطوير العلاقة بين المؤسسة وزبائنها بأكثر جدية، وكذلك يعتبر تخصيص المؤسسة لقيم خاصة بخدمة الزبائن أمرا ضروريا للاتصال بهم والتفاعل معهم بطريقة تسيير التوافق بينهم وذلك لضمان علاقة طويلة مع زبائنهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بشوري، ميسي، مرجع سبق ذكره، ص71.

<sup>2</sup> - بظف الحاح، ورجع سبق ذكره، ص81.

## خاتمة الفصل

مما سبق تبين لنا بأن ال CRM تتكون من نظم وبرامج وأدوات تحليلية تجري تكاملا للمعلومات الخاصة بالزبون من كل المصادر وتحللها بعمق، وتطبق النتائج لبناء علاقات أقوى مع الزبائن، لذا على المؤسسة أن ترفق العمليات التي تقوم بها بأحدث التكنولوجيات لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن. إذ يمكن القول بأن CRM هي بمثابة المفتاح الرئيسي الذي تتبعه المؤسسة لبناء علاقتها مع الزبون الدائم من خلال إنتاج قيمة وكسب رضا الزبائن الممتازين وضمان ولائهم، وعليه لم تعد مسألة رضا الزبون وولائه اختيارية بل أمراً لا بد منه إذ تسعى المؤسسة للوصول إليه مستعملة أقوى الأفكار وأحسن الطرق والأساليب من أجل إنجاح إستراتيجيتها، فبالتالي خلق وبناء وتعزيز ولاء الزبون يتطلب دائماً العمل على إنتاج ما يفوق توقعاته بالإيجاب وتقديم منتجات متميزة وخدمات إضافية والعمل على إبلاغ الزبون بكل ما تقوم به المؤسسة لأجله وهذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة الزبون بالمؤسسة وبالتالي بناء علاقة متينة ودائمة معها. لذا سنتطرق في الفصل الموالي إلى الجانب التطبيقي في محاولة هدفها إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع.

## الفصل الثالث

استخدام الـ CRM

لكسب ولاء زبائن

بنك ABC وكالة

حاسبي مسعود



## مقدمة الفصل

تكمن أهمية دراسة هذا الفصل في إبراز مدى تطابق موضوع بحثنا مع الواقع، وبما أن واقع اليوم يفرض على البنك التوجه نحو الزبون وإدراك مدى أهميته والعمل بالتنسيق مع جميع أقسامه من أجل الوصول إلى إقناعه بأنه محور اهتمام، وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات عن طريق التقرب منه والبحث عن ما يريده وهذا ما يسمح للبنك بفرض علاقة طويلة الأجل معه والتي يتعين عليه حسن سيرها عن طريق استخدامه للـ CRM بهدف نيل رضا الزبون وجعله متمسكا بهذا البنك وبمنتجاته، حيث يعتر أقوى الأسباب لبقاء البنك ونموه، لذا قمنا باختيار أحد البنوك الأجنبية ألا وهو بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر (ABC) وكالة حاسي مسعود باعتباره من بين أفضل الوكالات التي تستعين بالـ CRM، فمن خلال هذا الفصل حاولنا إبراز أهم المراحل التي تعتمد عليها هذه الوكالة، وأهم الوسائل التي تستخدمها لنيل رضا زبائنها، كما قمنا بمحاولة تجزئة زبائن هذه الوكالة للتعرف على زبائنها الممتازين، ذوي المقدور (الحاليين) والزبائن المتوقع فقداهم.

سنتطرق في هذا المبحث إلى :

- المبحث الأول : تقديم بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر (ABC) وكالة حاسي مسعود

- المبحث الثاني : استخدام الـ CRM في بنك ABC وكالة حاسي مسعود

المبحث الأول : تقديم بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر (ABC) وكالة حاسي مسعود

المطلب الأول : التعريف ببنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر (ABC)

أ- التعريف بالبنك : بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر هو هيئة فرعية تابعة للمؤسسة العربية المصرفية في البحرين، وتتواجد في أكثر من 22 بلد من الخليج، الشرق الأوسط، شمال إفريقيا، أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية، وآسيا، وبطبيعة الحال في الجزائر . وتتوزع شبكة هذا البنك في العالم كما يلي :

- المكتب الرئيسي : المنامة؛
- المؤسسات الفرعية : أبو ظبي، الجزائر، عمان، القاهرة، فرانكفورت، مدريد، باريس، لندن، ساو بولو؛
- المؤسسات التابعة : هنكونغ، تونس، ميلانو، نيويورك؛
- مكاتب التمثيل : أبو ظبي، طهران، طرابلس، دار البيضاء، هيوستن.

تأسس بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر في 1998/12/2 ويتخضع للتشريع الجزائري، تأسست أول وكالة له بيتر مراد ريس الجزائر العاصمة، وذلك بعد حصوله على الاعتماد كبنك وسيط بقرار من مجلس النقد والقرض لبنك الجزائر في 1998/09/24، بلغ رأسمانه نهاية 2009 بـ 10مليار د.ج، بمشاركة مساهمون رئيسيون في البنك :

- المؤسسة العربية المصرفية - البحرين 62,87%
- المؤسسة العربية للاستثمار - الرياض 4,18%
- المؤسسة المالية الدولية - واشنطن 1,85%
- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين 2,09%
- مستثمرين جزائريين حواص 4,26%

أ- 1 : شبكة البنك : على إثر تطور نشاطات بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر تم تدعيم شبكته بفتح ثلاث وكالات جديدة خلال سنة 2001 الأولى بدالي إبراهيم (الجزائر العاصمة)، الثانية بوهران، الثالثة بحاسي مسعود أحد أهم مراكز استغلال المحروقات . بنك ABC الجزائر في ماي 2011 يتفرع إلى 15 وكالة أخرى بالإضافة إلى الوكالات السابقة وهي : -

شعبان- حيدرة؛ - عمروش؛ - القبة؛ - وهران 2؛

- دار البيضاء؛ - درارية؛ - سطيف؛ - سكيكدة؛

- سطاولي؛ - بئر خادم؛ - بلدية؛ - وهران؛

- تيزي وزو؛ - برج بوعريج؛ - قسنطينة.

وستة وكالات في طور الإنجاز تشمل كل من : بجاية، مستغانم، بويرة، عنابة، سيدي بلعباس، شلف.

في سنة 2010 تحصلت ABC "بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر" على جائزة أفضل بنك في الجزائر منحت له من طرف منتدبي صندوق النقد الدولي في واشنطن العاصمة ويعود حصوله على هذه الجائزة إلى الصرامة في العمل وتطبيق القوانين فهو بعيد عن كثرة المشاكل فيما يخص المنازعات القانونية.

أ- 2 : أهداف البنك : يهدف البنك إلى :

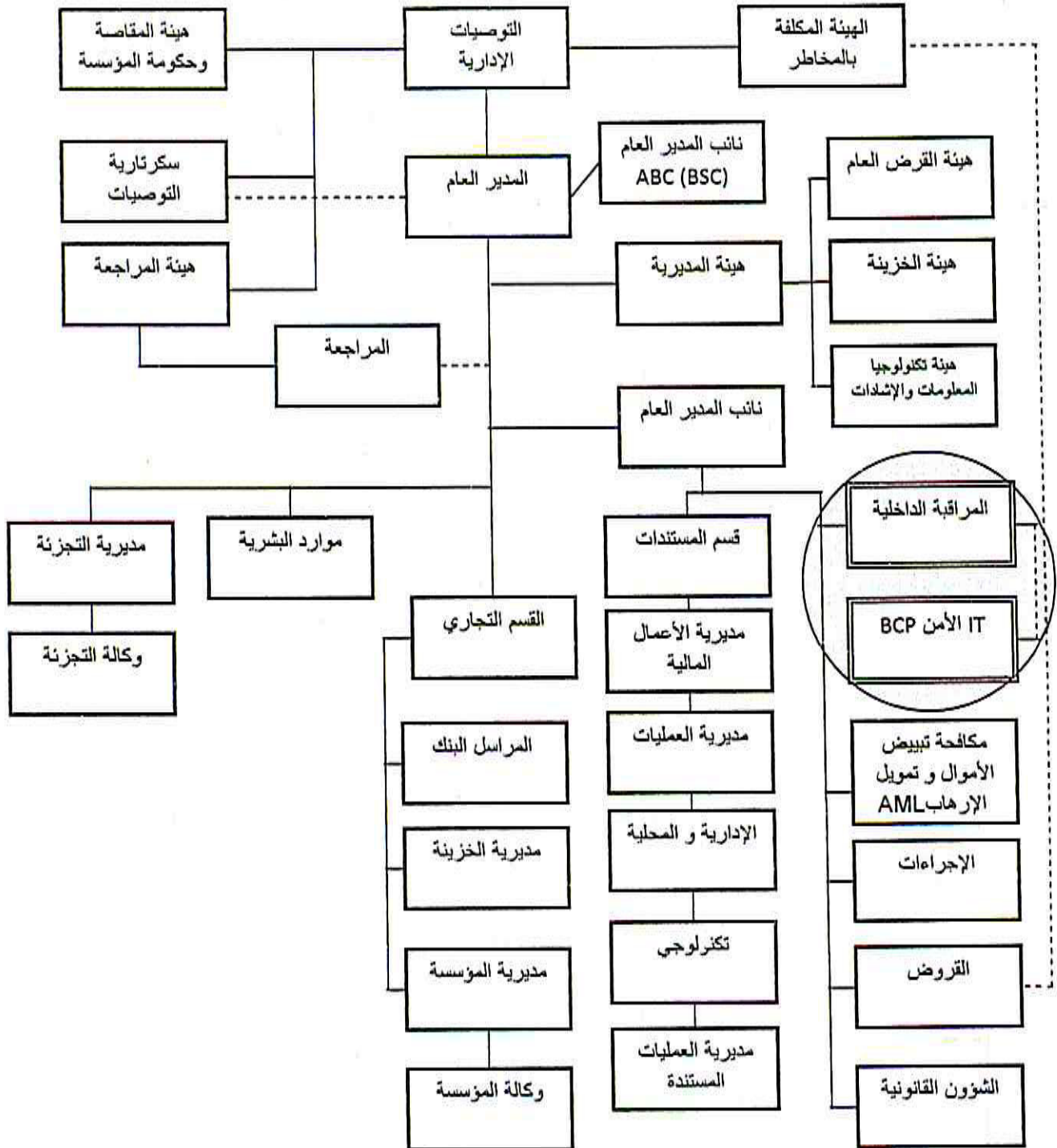
- وضع الشبكة العالمية لمجموعة المؤسسة العربية المصرفية في متناول الزبون الجزائري؛
- توفير خدمات بنكية شخصية من خلال العمليات المرتبطة بالتجارة الخارجية؛
- مساعدة وإرشاد الزبون في تحضير الاستثمار والمساهمة في تمويله؛
- ترقية ووضع منتجات جديدة مثل بطاقات الدفع "فيزا ومستر كارد"؛
- مساعدة الزبائن المستعملين لشبكة مجموعة المؤسسة العربية المصرفية في الخارج المهتمين بالاستثمار المباشر في الجزائر وذلك بإعطاء المشورة في ميدان السوق الوطني؛
- مساعدة وتمويل الزبائن الملتزمين في مشاريع استثمارية تمكن إنشاء مناصب عمل وخلق الثروة مع التركيز على قطاعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- العمل بصفة عامة من أجل ارتقاء بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر إلى جانب المؤسسات الناجحة والتي تشارك بصفة فعالة في تطوير الاقتصاد الجزائري.



ب- الهيكل التنظيمي للبنك :

الشكل رقم 1.3 : الهيكل التنظيمي لبنك ABC الجزائر في مارس 2011

الإرهاب AML مكافحة تبيض الأموال و تمويل



المصدر: مدير وكالة بنك ABC حاسي مسعود

ت- آفاق بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر : يسعى البنك إلى تحقيق مايلي :

- تعزيز الخدمات البنكية من خلال بناء تجارة بالتجزئة قوية عن طريق :

- تحسين شبكة التوزيع الخاصة بال ABC بنك وذلك بتوسيع نطاق التوزيع عبر القنوات التقليدية والعملية؛
- الانتشار بحيث تطمح أن تصل عدد وكالاتها إلى 45 وكالة في 2014 في مختلف أنحاء الوطن؛
- توسيع نطاق توفير الخدمات الإلكترونية وذلك بزيادة عدد أجهزة الصراف الآلي وتوسيع الخدمات البنكية عبر الإنترنت.

- توسيع نطاق المنتجات من أجل توفير مختلف الموارد للزبون من خلال :

- تصميم وإعلان حملات تسويقية من أجل تسريع بيع المنتجات وزيادة مستوى المعرفة بالعلامة التجارية؛
- تلبية احتياجات مجموعة محددة من الزبائن وذلك بالإنتاج حسب الطلب؛
- ضمان وصول المنتجات لكل زبون من خلال مجموعة من العروض؛
- العمل على المنافسة السوقية.

- تعزيز تجربة الزبائن وذلك من خلال :

- زيادة أهمية دور الزبون من خلال إشراكه في صنع القرارات المبنية على البيانات واستقصاء المعلومات والتحليلات؛
- حل المشكلة التي يواجهها الزبون في فترة زمنية معتبرة عبر كل القنوات؛
- تميز ال ABC عن منافسيها من خلال توفير الأفضل للخدمات للزبائن وبرامج الولاء.

- المساهمة في جميع المشاريع المالية والاقتصادية الكبرى في الاقتصاد الجزائري في السابق كان القانون البنكي

الجزائري يمنح الميزة تمويل المشاريع الكبرى فقط للبنوك العمومية أما في الوقت الراهن فقد منحت للبنوك الخاصة أيضا.

المطلب الثاني : التعريف ببنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر (ABC) وكالة حاسي مسعود

أ- التعريف بالوكالة : تم تأسيس وكالة ABC بنك بحاسي مسعود عام 2001 فقد تميز نشاط هذه الوكالة في السنتين 2001-2002 بالنمو والتطور وقد بلغت ذروتها عام 2003 ولكن لم يدم هذا الإنجاز والنمو فقد بدأت تتدهور وضعية الوكالة في أواخر 2003 وفي 2004 وهذا راجع إلى تأثيرها بأزمة بنك الخليفة أين تزعزعت ثقة الزبائن بالبنوك الخاصة وهنا بدأت تخسر معظم زبائننها إلى أن بلغت أدنى درجاتها في عام 2005 حيث حققت نتيجة سلبية ويمكن أن نرجع الأسباب أيضا إلى سوء التسيير الذي أدى إلى عدم القدرة على التحكم في الأوضاع، وفي عام 2006 تم تعيين مدير جديد للوكالة فالرغم من قلة عدد الموظفين بالوكالة والتي تقدر بـ 10 موظفين إلا أن نشاط الوكالة يتميز بالنمو والتطور المستمر، يلاحظ ذلك من خلال رقم الأعمال المحقق في كل عام، ففي عام 2006 قدر رقم أعمالها بـ 7128977,21 أما في 2007 قدر بـ 23861749,42 ينما في سنة 2008 قدر بـ 46406149,42 وفي سنة 2009 قدر رقم أعمالها بـ 105060556,04. نلاحظ في هذه الأرقام أن رقم أعمال هذه الوكالة يتضاعف بالتقريب كل عام.

والملاحظ في هذه الوكالة أن العمل يتميز بالتعاون المشترك بين مختلف مندوبي الأقسام وهي طريقة جيدة لتقوية وترقية العمل، وما أثار انتباهنا في هذه الوكالة بالإضافة للتواصل والتعاون المشترك بين الموظفين هو الانضباط في العمل والصرامة في تطبيق القوانين أثناء العمل ويلاحظ ذلك من خلال عملية منح القروض فمدير الوكالة ونائبه هما المسؤولان عن دراسة ملفات القروض، بحيث يتم قبول منح القرض إلا بعد فهم أسباب طلب القرض، الحصول على المعلومات الكاملة من الزبون ويتم التأكد من التوقيع من قبل المسؤول عن المنازعات القانونية، كما يتم فحص ومراجعة دقيقة لحساب الزبون، والدراسة الدقيقة للضمانات المقدمة من قبله، وقبل إصدار القرار النهائي يقومون بمراجعة الحقائق والتقديرات والآراء، كل هذا لتفادي المخاطر التي قد يواجهها البنك.

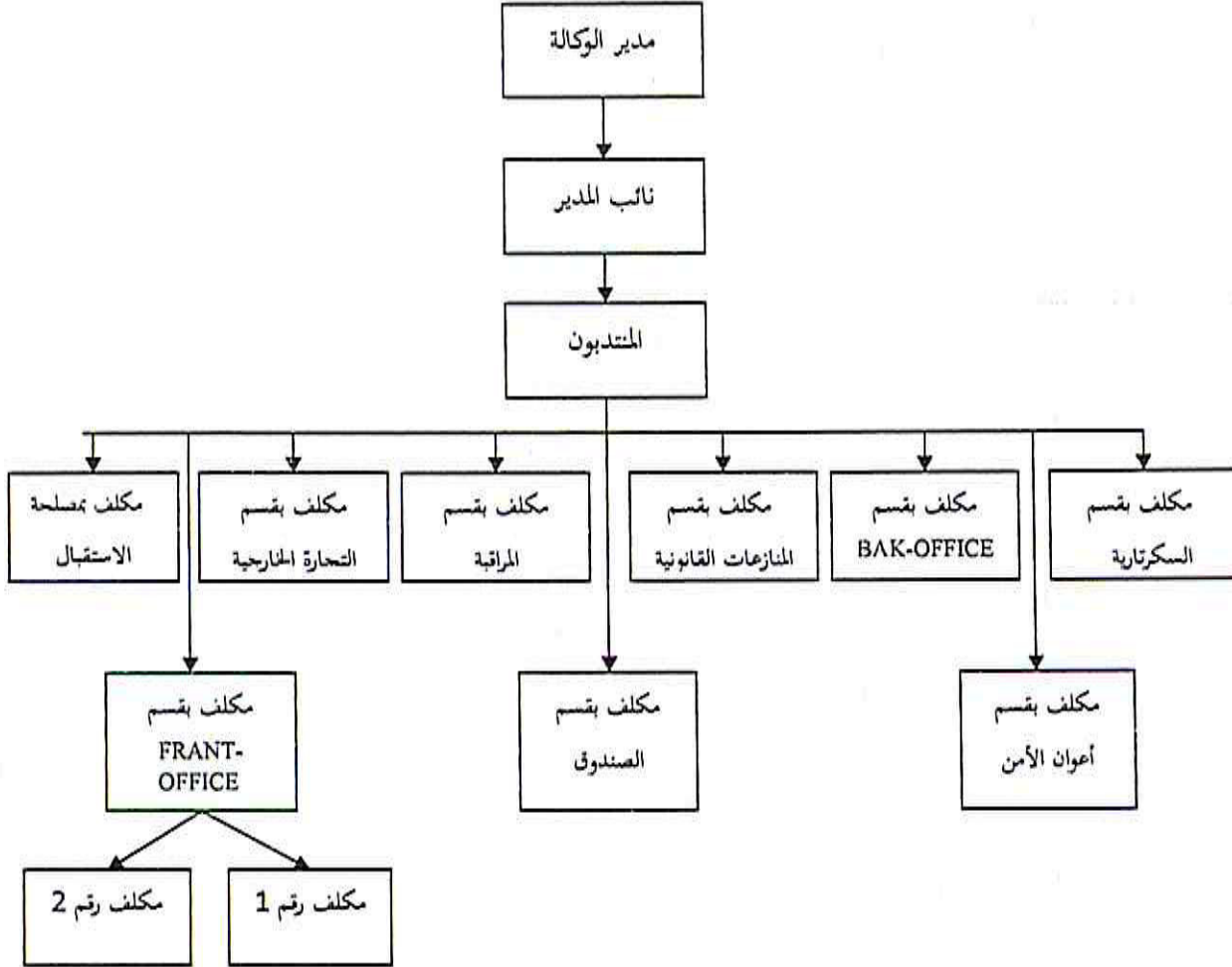
ب- أهداف الوكالة : إن شعار الوكالة هو "حسن الاستقبال وسرعة التنفيذ"، وبذلك فإن الهدف الأساسي للوكالة يتمثل في الاستقبال الجيد للزبائن وسرعة تنفيذ العمليات وكذا العمل على إرضاء زبائنهم وكسب ولائهم، تطوير الأعمال البنكية بحيث تكون متكاملة، وتخدم مجموعة رئيسية من الزبائن، كما تعمل على توفير مجموعة كبيرة من منتجات وخدمات المؤسسات . كما تهدف إلى :

- تعزيز مواردها الخاصة؛
- رفع قدرة الالتزام لأغراض أفضل من أجل تلبية احتياجات زبائننها في العمليات التمويلية؛
- الحرص دائما على توفير خدمات متنوعة للزبائن والعمل على تطوير منتجات جديدة؛
- الاهتمام الخاص برضا الزبون؛
- تعزيز العلاقة أكثر مع الزبون؛
- أخذ إدارة العلاقة مع الزبون كإستراتيجية حقيقية هدفها النهائي إقامة علاقة مستدامة مع زبائننها.



ت- الهيكل التنظيمي للوكالة :

الشكل رقم 2.3 : الهيكل التنظيمي لوكالة ABC حاسي مسعود بتاريخ 2011/06/1



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة في الوكالة

وفيما يلي يمكن عرض مهام كل قسم كما يلي :

❖ القسم الخاص بالمدير : وهو العنصر القيادي والمحرك للوكالة يقوم بـ :

- تسيير وتنسيق ورقابة الوكالة، تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات ومخططات الانجاز؛
- المراقبة اليومية للأقسام بحيث يتأكد من أن الموظفين يقومون بواجبهم؛
- الحرص على طريقة تعامل الموظفين مع الزبائن؛

- دراسة ملفات القروض ومراجعة العمليات اليومية، وهو المكلف أيضا بالزيارات الخاصة بالزبائن العمل على جذبهم .
- ❖ القسم الخاص بنائب المدير :يقوم بتنسيق العمل مع المدير وله نفس المهام الذي يقوم به .
- ❖ القسم الخاص بالمكتب الأمامي للبنك **Front-Office** : يقوم المندوب المسؤول عن هذا القسم بالمهام التالية :
  - يقوم بفتح الحساب؛
  - التعامل مع الزبائن وتلقمهم التسهيلات، تلقمهم الاقتراحات والنصائح والإرشادات لهم؛
  - إرسال الشيك البنكي؛
  - استلام الشيك، بحيث يقوم بوضع ختم خاص به يدل على أنه تم استلامه في ذلك اليوم؛
  - يقوم بالتحويل النقدي، ويضع كذلك الختم الخاص به دلالة على أن التحويل تم في ذلك اليوم؛
  - عرض الكمبيالات التجارية؛
  - خصم سندات الصندوق؛
  - منح تسبيقات على الصندوق؛
  - تلقم الكفالات.
- ❖ قسم الصندوق : يقوم به :
  - قبول الودائع، وملا وثيقة متعلقة بالإيداع خاصة بالبنك تسمى "bordereau"؛
  - يقوم بالسحب؛
  - يقوم بالعمليات (دخول/خروج) الخاصة بالصندوق المركزي؛
  - تغذية الصراف الآلي **GAB**؛
  - يقوم بالعمليات الخاصة بالعملاء الصعبة؛
  - تلقم الشيك الشباكي **Cheque guichet** وفحص الشيكات المقدمة؛
  - غلق الصندوق؛
  - إرسال إحصائيات الصندوق كل يوم أحد للخزينة الرئيسية لبنك **ABC** بالجزائر.
- ❖ قسم السكرتارية (الأمانة السرية) :
  - يقوم بتسجيل حضور الموظفين؛
  - إعداد طلبات العطل؛
  - يقوم بترتيب الملفات، ويقوم بإحضار الشيكات؛
  - تسجيل وصول وخروج الشيكات كدليل في حالة وجود خلاف؛
  - تسجيل المكالمات التي تتم خارج الوكالة؛

- تسجيل ومتابعة وصول وإرسال البريد؛
- ترتيب الكفالات.
- ❖ قسم المنازعات القانونية : تقوم بـ :
  - دراسة جميع الملفات : طلب فتح حساب، طلب القرض، الكفالات،... للتأكد من الحالة القانونية للملف أي التأكد من الإمضاء عن طريق السكّانار scanner مثلا؛
  - تقوم بمتابعة طلب القرض؛
  - متابعة النزاعات القانونية (سواء كان نزاع بين البنك والزبون أو نزاع زبون مع المؤسسة المتعامل معها)؛
  - متابعة موضوع ضياع الشيك؛
  - دراسة الضمانات على القروض البنكية المقدمة من طرف الزبون من خلال مقارنة تناسب قيمة القرض مع الضمانات المقدمة؛
  - تنفيذ الملفات الخاصة القانونية.
- ❖ القسم الخاص بالمراقبة : يقوم بـ :
  - مراقبة كل العمليات التي تجري في البنك، بحيث يقوم كل قسم بتزويده بالعمليات التي قام بها في اليوم؛
  - كل صبيحة يوم يقوم بمراقبة العمليات التي جرت في اليوم السابق بهدف اكتشاف الاختلال إن وجد، وبعدها يقوم بتحضير الجرائد اليومية التالية : الجريدة الخاصة بالتحركات اليومية، الجريدة الخاصة بالنشاط اليومي، الصندوق، والحسابات المدينة؛
  - يقوم بإرسال الجرائد لمديرية الجزائر ليتم معالجته، لأنه في سنة 2008 تمت مركزية الوكالة centralisation.
- ❖ القسم الخاص بالمكتب الخلفي للبنك Back-office : يقوم بالمهام التالية :
  - يقوم بمعالجة المقاصة من خلال : فتح/غلق القاصة، مراقبة المقاصة، طبعة وثيقة المقاصة الخاصة بالبنك،
  - معالجة الشيك من خلال : تسليم الشيكات، مراقبة الشيكات المرفوضة لمختلف البنوك، خروج الشيك بعد 3 أيام يكون إما مدفوعا أو غير مدفوع، رجوع الشيك من خلال عملية المقاصة؛
  - معالجة السفتجة من خلال تسوية : استلام السفتجات، أسباب إرجاع القاصة؛
  - التحويلات : التحويلات البسيطة، الجزئية، وحالة مراقبة التحويلات؛
  - الاتصال بمركز الدفع الداخلي في كل حالة رفض التحويل، الشيكات، والسفتجة؛
  - يقوم بإرسال فاكس " FAX " عن حالة الشيكات والتحويلات؛
  - معالجة رجوع الشيك، والسفتجات على النظام TEK LING & DELTA؛
  - معالجة الشيك الخاص فقط بتطبيق صورة الشيك.



❖ قسم التجارة الخارجية : يعتبر هذا القسم عامل ربحية بالنسبة للوكالة فمن خلال انتمائه لمجموعة المؤسسة العربية المصرفية المتواجدة في أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية وفي كل مناطق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (منطقة MENA)، اكتسب بنك المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر تجربة كبيرة في ميدان العمليات البنكية المرتبطة بالتجارة الدولية مستفيدا هكذا من الخبرة الواسعة في تمويل عمليات الاستيراد والتصدير عبر مختلف أنحاء العالم . وأهم عمليات التجارة الخارجية هي :

- الاعتماد المستندي : يعتبر أهم قرض في العمليات التجارية لأن أي عملية تقوم بها الوكالة تجني منها أرباحا خاصة التحفظات البنكية ، الاعتماد المستندي هو تعهد مكتوب يكون بناء على طلب من المشتري بفتح اعتماد ويكون في شكل عقد بينه وبين البنك الفاتح للاعتماد ويسمى المصدر ويقوم بفتح الاعتماد ويرسله إلى المستفيد في حال الاعتماد البسيط، أو إلى مراسلي في بلد المستفيد في حال مشاركة بنك داتن في الاعتماد المستندي، وفي هذه الحالة يقوم البنك المراسل بتبليغ الاعتماد وتكون كتابة التبليغ بمثابة عقد جديد بينه وبين البنك المراسل، ويقوم هذا البنك بإبلاغ المستفيد بنص الخطاب الوارد إليه من البنك المصدر للاعتماد.

- تحصيل الاعتماد المستندي : هو العملية التي تتبع عملية تحويل البضاعة والذي يكون مرفق بالاعتماد المرسل بناء على طلب التحويل من قبل البنك المرسل للبنك الوسيط.
- ضمانات البنكية : وهي الضمانات التي يطلبها البنك من صاحب القرض، لأن البنك قد يتعرض أثناء عمليات الإقراض إلى مخاطر وتفاديا لوقوع هذه المخاطر يقوم بتغطية نفسه أو ضمان المخاطر التي قام بها بكل الضمانات الممكنة.

❖ القسم الخاص بأعوان الأمن :

- هذا القسم مزود بحواسيب من خلالها يقوم مندوب القسم بمراقبة الوكالة 24/24 ساعة عن طريق الكاميرات الموزعة في كل الوكالة وذلك من أجل حمايتها من أي ضرر؛
- التدخل في حال وجود أي شجار في مصلحة الاستقبال؛
- يقوم بإبلاغ مدير الوكالة عن أي تجاوزات داخل الوكالة؛
- أخذ جميع الاحتياطات والحذر لأي محمول تدخل من الخارج.

❖ مصلحة الاستقبال : يقوم المندوب المسؤول عن المصلحة بـ :

- استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها للأقسام المطلوبة؛
- التحدث مع الزبائن وتوجيههم للقسم الذي يخدم انشغالهم.

المطلب الثالث : الخدمات المقدمة من طرف بنك ABC وكالة حاسي مسعود**I. القروض :** تقوم الوكالة بتقديم ثلاث أنواع من القروض :

- القروض المباشر للاستغلال : وهي القروض الخاصة بالخزينة مثل السحب على المكشوف، تسهيلات الصندوق، القروض الموسمية، قروض الضمانات كالتسيقات على الفواتير، خصم الأوراق التجارية...
- القروض الغير المباشرة للاستغلال : وتشمل قروض الإمضاء كالكفالة التي تكون مضمونة 100%، الاعتماد المستندي والكفالات الجمركية الإجبارية.
- قروض الاستثمار : وهي قروض موجهة للاستثمار تشمل القروض الطويلة ومتوسطة الأجل مخصصة لتمويل مختلف المجالات؛

- قروض Sokna : تم تنفيذ هذا المشروع في 2011 ولكن لم يبدؤوا بعد بمنح هذا النوع من القرض؛

**II. البطاقات البنكية :** تملك الوكالة بطاقة السحب فقط Carte de Retrait من الصراف الآلي GAB من خلال

هذا الجهاز يمكن للزبون أن يحصل على الخدمات البنكية التالية : طلب الرصيد، التحويل من حساب إلى حساب ABC، طلب الكشف البنكي، طلب دفتر الشيكات. تستعمل هذه البطاقة في جميع أجهزة الصراف الآلي في الشبكات الخاصة بـ ABC بنك فقط. ومن بين إيجابيات البطاقة أنما سهلة الاستعمال، السحب يكون على مدار 24/24 ساعة، الخصم في وقت حقيقي.

**III. الشيك البنكي :** وهو شيك مضمون مدته 3 سنوات و 17 يوم، يقدمه البنك للزبون الذي يطلبه من أجل تسديد

مستحققاته وبعدها يتم خصمه من حسابه الخاص؛

**IV. سند الصندوق :** تمثل في أذونات الخزينة التي تقدمها الوكالة عند منحها قروض كاعتراف بالدين.**V. الحسابات :** تتوفر لدى الوكالة الحسابات التالية :

- الحساب الجاري : مخصص للأشخاص الطبيعيين (ذوي النشاط التجاري)، والمعنويين؛
- حساب الشيك : مخصصة للأشخاص الطبيعيين لا ينتج فائدة، يسمح بالسحب أي مبلغ في أي وقت؛
- حساب العملة الصعبة : مخصص لكل الجزائريين المقيمين بالداخل والخارج، هذا الحساب ينتج فائدة؛
- حساب CEDAC : وهو حساب أجنبي بالدينار قابل للاستبدال، خاص بالأشخاص الطبيعيين أو المعنويين حاملي الجنسية الأجنبية، يحرر بـ د.ج، وينتج فائدة؛
- حساب INR : يفتح الحساب بالدينار ومخصص للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الأجانب الغير المقيمين بالجزائر؛
- حساب الادخار : مخصص لجميع الأشخاص الطبيعيين، بالغ أو قاصر بالمكافئة أو بدون مكافئة.

المبحث الثاني: استخدام الـ CRM في ABC بنك وكالة بحاسي مسعودالمطلب الأول : المراحل المتبعة لـ CRM :

❖ مراحل الـ CRM : إن شعار وكالة ABC بحاسي مسعود هو " حسن الاستقبال وسرعة التنفيذ " فمن خلال الشعار يتضح بأن الوكالة تركز على الزبون. فمن خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها إلى الوكالة ABC بحاسي مسعود والحوار الذي أجريناه مع كل منتدبي الوكالة ومدير الوكالة فقد أكدوا على الإستراتيجية المتبعة والمتمثلة في إدارة العلاقة مع الزبون ( CRM ) فهم يسعون دائما للعمل على إرضاء الزبائن من خلال الاستجابة لجميع طلباتهم والعمل على توفير دائما الأفضل لهم.

فالزبون تتخذه هذه الوكالة كمعيار، وعلى أن إدارة العلاقة معه تتخذها كطريقة من خلالها تقوم بأداء أعمالها، ولا تتخذها على أساس تقنية، بحيث تسعى إلى بناء علاقات قوية وطويلة المدى مع الزبائن خاصة مع الزبائن ذوي الأهمية العالية، كما أنها تقوم بتخصيص وقت إضافي لتوفير أكبر عدد ممكن من المنتجات لزبائنهم وبالتالي بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات في العديد من المناطق، لأن المزيد من الأداء يساوي المزيد من العائد.

في وكالة ABC بحاسي مسعود لا يوجد مكلف أو مسؤول محدد يقوم بإدارة العلاقات مع الزبون فكل المنتدبين يساهمون في تعزيز هذه العلاقة من خلال منتجاتها المقدمة وتفعيل العلاقة بصورة أفضل عن طريق إيصال رسالة واضحة وموحدة، كما تقوم بتحسين تخصيص الموارد وقرارات التسعير لكل منتج بناء على الربحية المحتملة والفعلية للزبون، وبهذا يضمن حصول زبائنهم على خدمة أكثر شمولية وفعالية وتنافسية. ونظرا لأهمية العلاقات مع الزبون فإن مدير الوكالة هو الذي يقوم بأهم خطوة في بناء العلاقة بمساعدة نائبه. وسنوضح فيما يلي مراحل الـ CRM :

**1-** البحث على الزبائن في هذه المرحلة يقوم مدير الوكالة بتعيين أكبر عدد ممكن من الزبائن، ثم يقوم بترتيب الزبائن، الذين تتوفر لديهم معلومات عنهم والذين لا يملك معلومات عنهم، وعندما يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الزبائن سواء تكون هذه المعلومات متوفرة لديه من قبل أو يقوم بتحصيلها من طرف البنوك الأخرى التي تربطه علاقة معهم وتعامل معها الزبون من قبل أو من طرف أصدقاء أو عن طريق الانترنت... ولكي يتحصل مدير الوكالة على المعلومات الدقيقة يقوم بالاتصال هاتفيا مع الزبون أو يكلف أحد منتدبيه ذوي الخبرة القيام بذلك لأن هذه المرحلة مهمة يتم فيها الحصول على المعلومات وبالمقابل يقوم بعرض منتجات الوكالة الجديدة ويحاول إقناع الزبون بالمنتج، ويجب أن يعمل المكلف بالاتصال ويحاول التأثير على الزبون، وهذا الحوار لا يتم إلا بطلب بإذن من الزبون، أو الاتصال مع الزبائن عن طريق المراسلة، أو البريد الإلكتروني وهو أهم وسيلة اتصال في الوكالة. إن الهدف من هذه المرحلة هو الحصول على جميع أنواع المعلومات المتعلقة بكل زبون وتعيينها في قاعدة البيانات المخصصة بالزبائن الموجودة في التطبيق retail ، ( retail عبارة عن تطبيق تابع لنظام المعلومات الخاص بالوكالة والممثل في نظام دالتا (Delta)



- وهو نظام ذكي ومتطور جدا، يضم التطبيق ملف خاص بكل زبون يتم تدوين فيه جميع المعلومات الخاصة )، بحسب رأي هذه المرحلة تنطبق مع المرحلة الأولى في الجانب النظري والمتمثلة في جمع البيانات؛
- 2- هناك زبائن يتم الاتصال المباشر معهم أي زيارتهم ميدانيا في هذه الحالة يقوم مدير الوكالة بوضع برنامج الزيارة لمجموعة من الزبائن المعينين ويقوم بالزيارة كل شهر؛
- 3- يقوم مدير الوكالة بمرافقة نائبه أو أحد منتدبي المكتب الأمامي أو الخلفي للبنك بالزيارات الميدانية للزبون وذلك بعد أن يتم تحليل البيانات والمراجعة الدقيقة لها، وذلك بالاعتماد على مختلف الوسائل والأكثر شيوعا هو EXCEL، بعدها يقوم المدير بمساعدة أحد المنتدبين تقسيم الزبائن<sup>1</sup> إلى مجموعات ويتم اختيارهم على أساس القيمة الكبيرة التي يمثلها لوكالة ABC (وعادة ما تكون مؤسسات) بناء على معلومات سابقة، وهذه المرحلة مهمة أيضا فمن خلالها يقوم مدير الوكالة بتقديم المنتجات الجديدة للوكالة بإبراز إيجابيات المنتج من حيث الجودة مثلا، فوائد المنتج، بالإضافة إلى التسهيلات التي تمنحها الوكالة. فمن خلال هذه الزيارة يقوم المدير بالتفاوض مع الزبون ومحاولة جذبه عن طريق إبراز أهم الإنجازات المحققة للوكالة وإقناعه بالمنتج بحيث يكون الاثنان راجحين، كما يقوم بتوجيه دعوة للزبون بزيارة الوكالة. في هذه المرحلة يحرص المدير على الصراحة وصدق المعلومات حول المنتجات المقدمة لأنها مفتاح الاتصال الجيد، فحسب رأي قيام مدير الوكالة بالزيارة يمكن أن يكون دافع إيجابي للزبون بشعوره بأنه زبون مهم، فيمكن أن تكون وسيلة لإقناعه كون مدير الوكالة يحد ذاته قام بالزيارة. بعد الزيارة يقوم المدير بتحضير تقرير يسمى **CALL REPORT** وهو وثيقة يتم تدوين فيها كل المعلومات الخاصة بالزيارة التي قام بها مدير الوكالة وبعدها يتم إرسالها إلى المديرية بالجزائر العاصمة. والهدف من هذا التقرير بأنه يمكن المنتدبين الآخرين بمتابعة ما قام به المدير في حالة ارتباطه بأعمال أخرى. ونموذج تقرير **CALL REPORT** موضح في الملحق رقم (1.3)، ألاحظ بأن هذه المرحلة تأخذ نفس أبعاد المرحلة الثانية الموجودة في الجانب النظري ألا وهي تجزئة قاعدة البيانات؛
- 4- بعد حصول مدير الوكالة على مجموعة معينة من الزبائن يقوم بتشكيل مخفضة زبائنه ( وهي عبارة عن مجموع أنواع الزبائن )، ويقوم بتجديدها كل ثلاثة أشهر، تتوفر لدى هذه الوكالة شبكة الانترنت ولديها موقع **ABC on ling** وذلك من أجل تمكين الزبون بالحصول على المعلومات التي يريد كما أنها تتيح أيضا للزبون وسيلة الهاتف والبريد وذلك من أجل إنشاء وتطوير علاقة جيدة ومركزة وتضمن التواصل مع زبائنها، يمكنني اعتبار هذه المرحلة هي نفس المرحلة الثالثة في الجانب التطبيقي مرحلة تكييف الخدمات والاتصال؛
- 5- إن الزبون الذي يقوم بزيارة الوكالة فهو الزبون المقتنع بالزيارة أو المقتنع بالاتصال الهاتفي الوارد من طرف الوكالة وبالتالي تقوم بتقديم جميع العروض له من أجل توطيد تلك العلاقة والحفاظة عليها، أما الزبون الذي لم يبادر بالزيارة فلا يؤخذ بعين الاعتبار، وبعد تنفيذ المراحل السابقة يقوم جميع موظفي الوكالة ببناء وإدارة قيمة الزبون والعمل على إغناء وتنفيذ العلاقة معه، أما مرحلة التبادل مع الزبون في الجانب التطبيقي فيمكنني اعتبارها تنطبق مع هذه المرحلة.

<sup>1</sup> - مسطرى إلى تجزئة الزبائن في الملحق الرابع

- أما فيما يخص المرحلة الأخيرة في الجانب التطبيقي والمشتملة في تقييم الجهاز فمن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في هذه الوكالة فيمكن القول أنها تتمثل في الجهود والنفقات التي تسخرها الوكالة من أجل إنجاح علاقتها مع زبائنها وبما يحقق لها أهدافها المستطرة.

### المطلب الثاني : الطرق المستعملة لجذب وكسب رضا الزبون

بعدما تعرفنا على الكيفية التي يتم فيها إدارة العلاقة مع الزبون يأتي دور المكتب الأمامي والخلفي للبنك، والموظفين الآخرين: في جذب وكسب رضا الزبائن

أ- المكتب الأمامي للبنك Front-Office : ويمثل واجهة البنك وهو بمثابة المرآة العاكسة له، هو المسؤول عن التعامل مع الزبائن، إن الزبون يلجأ للبنك من أجل السهولة، الأمن، التوجيهات ورأسمال، لذا يحرص مكلف هذا المكتب على القيام بمايلي:

1- الاستقبال : الاستقبال هو أول ما يهتم به الزبون، فالملاحظ في هذه الوكالة أن المستقبل في الـ **Front-Office** يتسم دائما بالصبر وبالتقدير الكافي ليتمكن من التعامل مع جميع أصناف الزبائن (الهادئ، القلق، الشرار، العصبي...)، وأنه بشوش دائما في وجههم ويتعامل معهم بكل هدوء، والملاحظ أنه يتعامل مع جميع الزبائن بنفس الطريقة لا يقوم بالتمييز بينهم، كما أنه يعني بمظهره فهو مرتب المظهر لأن هذا الأخير يلعب دور كبير في جذب الزبون، فخلال الدراسة صادفتني حالة زبون متوتر وغاضب جدا منذ دخوله الوكالة ولكن سرعان ما تحكّم المستقبل بزمام الأمور، حاول في البداية من تهدئة الزبون وبعدها تكلم معه بطريقة مفهومة وواضحة وسهلة وعندما بدأ بالهدوء حاول فهم مايريد وشرح له بطريقة واضحة وزوده بمعلومات اللازمة وانصرف الزبون مقتنعا ومبتسما، وهذا هو هدف المستقبل العمل على إرضاء زبائنه؛

2- الاستماع : في هذه الحالة فالمستقبل يقوم بالاستماع الجيد للزبون ليتمكن من فهم ما يحتاجه، ويقوم بالاستماع له بطريقة هادئة وبنقطة، يقوم المستقبل في هذه الحالة باستخدام ما يسمى بتكنولوجيا تجارية والمقصود من خلالها أنه يترك الزبون يتكلم ولا يحاول مقاطعته في كل مرة ويقوم بتدوين احتياجاته لكي يشعره بأنه مهتم بانشغالاته وبعدها يقوم بالحكم على احتياجاته، والإجابة عن كل تساؤلاته؛

3- فهم احتياجات الزبون : كي يقوم المستقبل بالتأكد من أنه فهم فعلا احتياجات زبونه، في هذه الحالة يستخدم حيلة فبدل من إعادة ما قاله الزبون يقوم بصياغة قوله بطريقة غير مباشرة فإذا استجاب الزبون لقوله معناه تم إدراك وفهم احتياجاته، والعكس إذا لم يستجيب في هذه الحالة يحاول عدة مرات حتى يتوصل لفهمه. والغرض من الحيلة هو كسب الثقة، ( فتصور مثلا الجهد المبذول من الزبون لإيصال احتياجاته للمستقبل والوقت المستغرق لذلك، يقوم المستقبل بإعادة



عليه نفس كلامه ففي حالة كان التفاهم بينها لا مشكلة، لكن المشكل إذا كان العكس فما هي النظرة التي ينسبها للمستقبل بطبيعة حال سوف يقول بأنه لا يستطيع أن يفهمني فكل الكلام الذي كنت أقوله لم يفهمني شيئاً... فيبدأ بالتوتر وينصرف، وهذا ما يدل على أنا لا أيقن به ؟

4- حالة قبول المنتج : في هذه الحالة يقوم المستقبل بتهنئة الزبون ويشكره باسم الوكالة على قبول منتجهم، أما في حالة عدم قبول المنتج في هذه الحالة يتصرف بهدوء، يقوم بشكره على الزيارة ويطلب منه الزيارة مرة أخرى.

ب- المكتب الخلفي للبنك Back-office : بعدما قام الـ Front-Office بمهمة الاستقبال وتدوين احتياجات الزبون، وإرضائه عن طريق توفير الراحة والسهولة له، يأتي دور الـ Back-office الذي يقوم بمتابعة أعمال Front-Office بحيث يعمل على نوعية الخدمة من خلال تلبية احتياجات الزبون بطريقة سهلة وسرعة تنفيذ العمليات، بحيث لا تستغرق وقت أطول وهذا تجنباً لترك الزبائن ينتظرون لمدة أطول، في وكالة ABC جميع العمليات والمعلومات الخاصة بالزبائن تكون في سرية تامة ولا يطلع عليها أحد إلا بتوكيل من الزبون، وهذا ما يسمى الزبون إلية الأمن والثقة.

ت- الموظفين : يعمل جميع موظفي الوكالة ببذل كل جهدهم لإنتاج الأفضل للزبائن وحسب احتياجاتهم بحيث يركزون العمل على نوعية المنتج، والسعي لتقدم ما يفوق توقعاتهم، وهدفهم من ذلك هو التأثير في نفسية الزبون وكسب رضاه وثقته، يمكن على سبيل المثال ذكر أحد الخدمات المميزة للوكالة : مثلاً عندما يقوم زبون بطلب قرض يتطلب منه وثائق يقوم بملاءها وتجنباً للأخطاء المتكررة عند الملاء الوثائق، وكثرة تساؤل الزبون في بعض الأحيان عما يملأ فيمكن أن يصل في بعض الأحيان إلى حالة القلق والتوتر... في الوكالة لا يقوم الزبون بذلك بل المندوب المسؤول عن الإقراض هو الذي يقوم بملاء الوثائق الخاصة بالزبون بناءً عن المعلومات التي يزودها إياه، وفيما يخص وثائق التأمين والضرائب المتعلقة بالزبون فهو معنى من القيام بها فالوكالة هي التي تتخذ جميع الإجراءات والتكاليف نيابة عنه وبعدها يتم خصمها من حسابه، وبالتالي تم توفير القلق والمشقة عن زبون وتوفير الراحة له وهذا ما يبحث عنه وبذلك تكسبه الوكالة في صفها. فأنشاء تقدمت الخدمة وقبولها من طرف الزبون وبعد عملية الاقبال يقوم الموظف على:

- أثناء قبول الخدمة يقوم جميع موظفي الوكالة بتحليل الاقتراحات للوصول إلى الاختيار الأمثل وتقييم البدائل؛
- بعد عملية قبول الخدمة يقوم الموظف بـ :

أ- بمتابعة الزبون من خلال :

- 1- تحليل مدى المفاوضة مع الزبون بهدف التحسين للأفضل؛
- 2- متابعة البيع عن طريق التواصل مع الزبون ( الاتصال والإرسال )؛
- 3- تسيير شكاوى الزبائن، في الوكالة هناك سجل خاص يتم فيه تدوين الزبائن لشكاويهم، بحيث يقومون بمعالجتها والبحث عن الأسباب.



ب- تقييم مدى الولاء : في هذه الحالة يتم تقدير الزبائن الذين عاودوا الاتصال بالوكالة أو قاموا بالتعامل معها مرة أخرى، كما يقوم مدير الوكالة بتغيير مخفضة الزبائن من أجل معرفة الزبائن الذين تم خسارتهم والبحث عن أسباب خسارتهم فيمكن أن يعود ذلك مثلا إلى : هناك شكاوى التي لم يتم معالجتها، اللامبالاة أي عدم الاهتمام بالزبون، انصراف أو غياب المكلف بالزبائن...

### المطلب الثالث : التكنولوجيا المستخدمة في وكالة ABC

أ- التكنولوجيا المستخدمة في وكالة ABC : تشمل التكنولوجيا المستخدمة في هذه وكالة لإرضاء زبائنها في:

- نظام معلومات دلتا : تستخدم الوكالة نظام معلوماتي عالمي متطور جدا ويتمثل في البرنامج bank delta ويعتبر بنك ABC السباق نحو تبني هذا النظام، فمنذ سنة 2004 بدأت الوكالة بتطبيق النسخة الثامنة V8 وهي الأكثر تطورا من النسخ السابقة، فميزة هذا النظام أنه يساعد على تجميع البيانات ومعالجتها بكفاءة كبيرة، كما يعمل هذا النظام على إيجاد حل يتجاوز توقعات الزبائن وكذلك يساعد في إدارة العمليات، اتخاذ القرار، قنوات التوزيع، التي تسمح للزبون باختيار المنتجات التي تلي احتياجاته. ويسمح أيضا بالتحويل من حساب إلى حساب كما انه يقدم مختلف تقارير مثلا : عقود الزبائن، ترتيب الزبائن، الميزانيات، التقارير المالية، الرقابة...؛
- المقاصة الإلكترونية : هي طريقة حديثة، الهدف منها تسريع العمليات و تم اعتمادها في الوكالة منذ 2006، وتشمل القيام بعملية المقاصة وتكون بطريقة آلية، فهناك جهاز وبرنامج خاصين يسمح بتألية المقاصة بين البنوك بالاعتماد على الربط الشبكي فيما بينها تحت إشراف إدارة البنك المركزي؛
- شبكة الهاتف : الغرض منها تسهيل الاتصالات داخل الوكالة بين مختلف المصالح والأقسام وذلك لتسهيل تبادل المعلومات وسرعة تنفيذها بين أفراد الوكالة بالإضافة إلى الاتصال الخارجي مع الوكالات الأخرى وكذلك مع المديرية الجهوية، والاتصال مع الزبائن؛
- الشبكة العالمية الانترنت (Internet) وهي شبكة معلوماتية متعددة المعلومات ففي وكالة ABC حاسي مسعود متاحة فقط للمدير ونائبه فمن خلالها يمكنهم الوصول إلى مختلف المعلومات بطريقة أسهل وأفضل وأكثر كفاءة وأقل تكلفة من الأساليب التقليدية المعتادة؛
- موقع الانترنت ABC On Ling يسمح الموقع <http://www.arabbanking.com.dz> للزبائن بالإطلاع على الرصيد عن بعد دون الذهاب للوكالة واستخراج كشف حسابهم، هذه الخدمة غير متوفرة في جميع البنوك التجارية؛
- شبكة out look (انترانت intranet) : إن شبكة out look مرتبطة بشبكة الانترنت، هذه الشبكة تربط بين المديرية الجهوية وجميع وكالاتها، كما تمكن هذه الشبكة بالاتصال مع المؤسسة العربية المصرفية الأم بالبحرين، تمتع هذه الشبكة بالبريد الإلكتروني la messagerie فمن خلاله يمكن نقل الرسائل عبر مختلف وكالات ABC ومختلف أقسامها،

والبنوك الأخرى وكذا المؤسسات الاقتصادية، عبر هذه الشبكة يمكن تبادل الآراء ومعرفة آخر التطورات التي وصلت إليها الوكالات الأخرى في مجال الأعمال ومعرفة أهم الإجراءات والتطبيقات التي تصدر عن البنك المركزي الجزائري، المديرية الجهوية، والمؤسسة العربية المصرفية الأم بالبحرين، بفضل هذه الشبكة يمكن للوظفين نقل ملفاتهم إلى أي جهاز في الشبكة داخل وخارج الوكالة عن طريق نظام خاص بهم.

بالرغم من التكاليف العالية في وكالة ABC حاسي مسعود إلا أن الزبائن يترددون إليها ويعود السبب إلى الاعتناء بهم والعمل على إرضائهم وتوفير الراحة لهم وخاصة الثقة لأن الوكالة تضمن لهم سرية أعمالهم ومعلوماتهم الخاصة، سهولة المعاملات وسرعة تنفيذ العمليات والإجراءات وهذا يعود على الوكالة بالإيجاب ويمكن أن تضمن تحسين أدائها عن طريق **Bouche à Oreille** وهي وسيلة اتصال يقوم بها الزبون وتعني التكلم الإيجابي عن الوكالة للغير، ففي هذه الحالة يمكن اعتبار الزبون شريك للوكالة عن طريق إقناع أصدقائه بالتردد للوكالة وبالتالي يعمل على جذبهم بطريقة غير مباشرة.

يمكن الاستنتاج مما سبق بأن كسب الزبون في وكالة ABC حاسي مسعود يرتكز على :

- الاستماع الجيد؛
- فهم سلوك وتصرفات الزبائن حول عملية الشراء؛
- العمل على راحة الزبائن وإرضائهم؛
- الإنتاج ما يفوق توقع الزبائن وحسب احتياجاتهم.

من خلال عنصري الطرق المستعملة لجذب وكسب رضا الزبون، التكنولوجيا المستخدمة في وكالة ABC، يمكن القول أن الوكالة تلجأ لاستعمال ال CRM التشغيلية وذلك من خلال المهام الذي يقوم به كل من المكتب الأمامي والخلفي ومن خلال مراكز الاتصال المتوفرة لديها بالإضافة للانترنت والبري الالكتروني، كما أنها تعتمد أيضا على ال CRM التحليلية فمن خلال ما سبق يمكنني القول بأنها تظهر من خلال المراحل التي تعتمد عليها الوكالة أثناء تطبيق ال CRM في جمع البيانات وتحليلها وتجزئة زبائنها إلى مجموعات، تخزينها في ملف خاص بالزبائن ( قاعدة بيانات )، وتظهر أيضا في عنصر متابعة الزبون في قيام الوكالة بتسيير الشكاوى ( الطرق المستعملة لجذب وكسب رضا الزبون ).

ب- قيمة الزبون : يمكن أن نستنتج مما سبق أن الوكالة تقوم بخلق قيمة للزبون من خلال العمل على تحقيق قيمة مضافة لمنتجاتها عن طريق تطلعاتها لبلوغ تفوقها وتميزها، فترداد قيمة الزبون كلما كانت المنافع المخبية من المنتج أكبر من تضحياته، لأن الزبون يبحث دائما على الأقل الحصول على منتج يعادل لما قام به من تضحية. فالوكالة تقوم ببناء قيمة زبائنها من خلال:

- السرعة في تقديم الخدمات؛
- السرية في العمليات الخاصة بالزبون؛
- الأمن والثقة؛
- الإنتاج حسب احتياجات الزبون وتوفير ما يفوق توقعاتهم؛
- جودة المنتج المدرك من طرف الزبون؛
- الوفاء بالوعود وتوفير المنتجات في الوقت المناسب؛
- حسن العرض والترتيب.

بناء على ما سبق يمكن القول بأن قيمة الزبون عبارة عن مجموع المنافع والفوائد المحققة نتيجة استعمال منتج معين مقابل ما قام به الزبون من تضحيات في سبيل الحصول على المنتج سواء كان خسارة الوقت أو الجهد أو رأسمال...

في الأخير يمكن القول بأن العمل على توفير ما يفوق توقعات الزبون سيؤدي حتما به للعودة مرة ثانية للوكالة أي كسب ولائهم، وهذا يعود بالضرورة وبصورة مباشرة بالفائدة والريح عليها مما يتطلب منها الحفاظ على زبائنها، ويتحقق كل هذا عن طريق الإدارة الفعالة التي تتطلع أكثر للوصول لأعلى المواقع في بيئة المنافسة مما يجعل موظفيها يصلون إلى مستوى عالي من الأداء في إنجاح بناء العلاقة مع زبائنهم وتسييرها بشكل متميز مما يؤدي بنجاح الوكالة من خلال تحقيق وتجاوز توقعات الزبائن بقيمة مضافة وينتج عن ذلك كسب الزبائن الدائمين لها من خلال تمديد وتوطيد فترة حياة العلاقة بين الوكالة وزبائنها مما يؤدي إلى التحفيز المتواصل للإدارة في تحقيق هدف الوكالة حسب إستراتيجيتها والزيادة في رقم أعمالها.

أكدت الدراسات الحديثة على أن الزبون الغير الراضي يتكلم لـ 20 شخص آخر أما الزبون الراضي يتكلم لـ 4 أشخاص آخرين.



المطلب الرابع : تأثير استخدام ال CRM على ولاء زبائن الوكالة

لدراسة مدى تأثير ال CRM على ولاء زبائن الوكالة اعتمدنا على تجزئة الزبائن كما يلي :

- (1) تجزئة الزبائن حسب الطبيعة : يمكن إدراج أنواع الزبائن الذين تتعامل معهم وكالة ABC والتي تصنف زبائنهم إلى ثلاث مجموعات كما يلي :
- أ- الزبائن الباحثين عن مورد (المستثمرين) **les Clients à Ressources** : وهم الزبائن المحتاجين للتمويل الأولي لنشاطهم؛
- ب- التجار **les Clients à Emplois** أو المعروفين باسم **Corporel**: مهم التجار بصفة عامة سواء أصحاب المهن الحرة أو الشركات الأجنبية...؛
- ت- الزبائن العاديين أو الأجراء **Rethel** : وهم ذوي الأجر أي ذوي الدخل المحدود.

(2) تجزئة الزبائن حسب الطريق التحليلية :

- تجزئة التحكم : والمقصود من ذلك قدرة المؤسسة في اتخاذ القرار السليم في تجزئتها للزبائن بحيث يكون كلاً من ربح، وتتيح هذه التجزئة مختلف الطرق للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها من خلال تجزئة قاعدة البيانات، بحيث يتم تقسيم الزبائن إلى مجموعات فرعية حسب الأهداف المسطرة من قبلها. ومن بين تجزئة التحكم نجد تجزئة **RFM**.

تجزئة RFM : الهدف من هذه التجزئة هو معالجة زبائن البنك بطريقة مختلفة وذلك بالاعتماد على المعايير الثلاثة التالية:

- $R^2$  حدائة حركة الحساب
- $F^3$  تكرار عمليات الزبائن في البنك
- $M^4$  مبلغ عملية الشراء في فترة زمنية معينة

يمكن أن نسقط المعايير السابقة على ثلاث مجموعات من الزبائن كالتالي :

- (1) الزبائن الممتازين : هم الذين يقومون بتكرار التردد على اقتناء خدمات البنك، ولهم مبالغ عالية لدى البنك أي  $M \nearrow$  و  $F \nearrow$ .
- (2) الزبائن الحاليين أو ذوي المقدور : لا يقومون بالتكرار ولكن يملكون مبالغ عالية أي  $M \nearrow$  و  $F \nearrow$ .

<sup>2</sup> - la Récence de leur dernier achat

<sup>3</sup> - la Fréquence

<sup>4</sup> - le Montant de leurs achats sur la durée

3) الزبائن المتوقع فقدهم : تكون عملية التكرار ضعيفة و المبلغ قليل بالإضافة إلى عدم قيامهم بالتردد للبنك لفترات طويلة أي  $M/F$  و  $M/F$ .

من بين إيجابيات هذه أنها تركز على معايير قابلة للقياس وذات أهداف وبالتالي تمكن المؤسسة من إيصال رسالة واضحة في الوقت المناسب ولأهم الزبائن بالنسبة لها<sup>5</sup>.

من أجل معرفة مدى تأثير استخدام ال CRM على ولاء زبائن بنك ABC وكالة حاسي مسعود قمنا باختيار عينة عشوائية من زبائنها يقدر عددهم 66 زبون، وقمنا بتجزئتهم حسب طريقة RFM عبر السنوات التالية: 2008-2009-2010، وبناء على المعطيات المتحصل عليها من طرف الوكالة عن كل زبون فيما يخص المبلغ (M)، التكرار (F) وحدائنة حركة الحساب (R) تم إنشاء الجداول التالية :

جدول رقم 1.3 : تجزئة RFM للزبائن خلال 2008

خلال 2008				
عدد الزبائن	M مليون سنتيم	M التحويل إلى مليون دج	F	R
1	138166640	1381666	955	31/12/2008
2	46037387	460374	394	31/12/2008
3	49001208	490012	360	31/12/2008
4	4780000	47800	49	25/12/2008
5	34807112	348071	40	28/12/2008
6	1195659532	11956595	1090	31/12/2008
7	12395717	123957	66	31/12/2008
8	5922585	59226	27	31/12/2008
9	170295146	1702951	654	31/12/2008
10	753569110	7535691	963	31/12/2008
11	133015561	1330156	680	31/12/2008
12	67434378	674344	415	31/12/2008
13	144423925	1444239	551	31/12/2008
14	58210458	582105	1106	30/12/2008
15	82149051	821491	1010	31/12/2008
16	258323906	2583239	906	31/12/2008
17	101386332	1013863	592	31/12/2008
18	2204034312	22040343	404	31/12/2008
19	5097510106	50975101	265	31/12/2008
20	5195153136	51951531	335	28/12/2008
21	87750	878	6	31/12/2008

<sup>5</sup> - Jérôme Delacroix, Cher Client, orange Business Services, édition, Février 2007, P P42-43.



22	6440892006	64408920	320	30/12/2008
23	74009256	740093	15	30/12/2008
24	444870976	4448710	74	31/12/2008
25	315900	3159	8	31/12/2008
26	8639185	86392	39	31/12/2008
27	6247402578	62474026	758	31/12/2008
28	23239705953	232397060	731	31/12/2008
29	627836310	6278363	99	31/12/2008
30	328970000	3289700	57	31/12/2008
31	1000000	10000	10	31/12/2008
32	3142706942	31427069	455	31/12/2008
33	142957000	1429570	58	25/12/2008
34	628450000	6284500	37	31/12/2008
35	21000000	210000	10	31/12/2008
36	86750	868	7	31/12/2008
37	526500000	5265000	46	31/12/2008
38	265009600	2650096	65	31/12/2008
39	1000000	10000	6	31/12/2008
40	112905000	1129050	17	27/12/2008
41	500819700	5008197	42	31/12/2008
42	1000000	10000	14	30/12/2008
43	1000000	10000	5	31/12/2008
44	1000000	10000	3	31/12/2008
45	920416535	9204165	34	27/12/2008
46	89050	891	7	31/12/2008
47	841247642	8412476	144	31/12/2008
48	397098000	3970980	34	30/12/2008
49	1405278800	14052788	232	31/12/2008
50	1279406400	12794064	12	31/12/2008
51	666886194	6668862	214	31/12/2008
52	4002354075	40023541	414	31/12/2008
53	71620149	716201	44	31/12/2008
54	692147586	6921476	75	31/12/2008
55	2376496001	23764960	258	26/12/2008
56	38300000	383000	12	25/12/2008
57	1260000000	12600000	113	31/12/2008
58	44255400595	442554006	734	31/12/2008
59	143969660	1439697	17	30/12/2008
60	4979497994	49794980	395	31/12/2008
61	115435960	1154360	22	31/12/2008
62	1399742565	13997426	75	30/12/2008
63	2303942463	23039425	218	31/12/2008
64	8639185	86392	3	31/12/2008
65	3279251580	32792516	504	31/12/2008

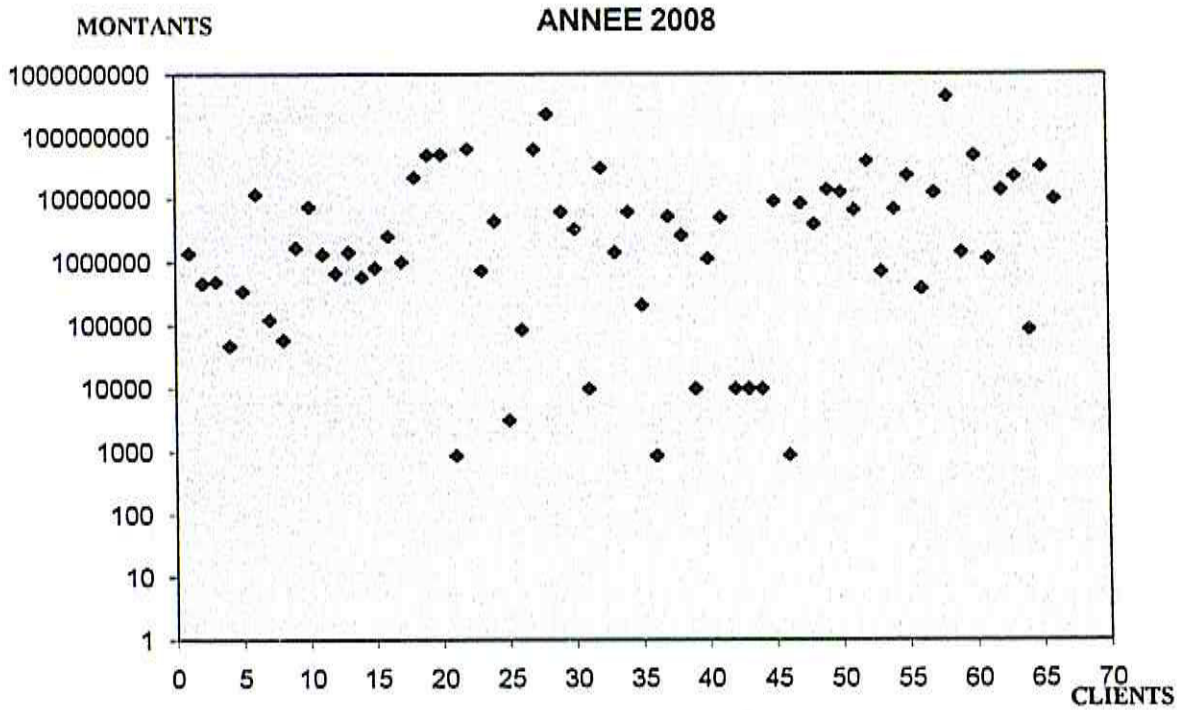


66	999314756	9993148	79	28/12/2008
----	-----------	---------	----	------------

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات وكالة ABC

بناء على معطيات الجدول أعلاه تم إنشاء تركز مبالغ الزبائن (M) بعد التحويل إلى مليون دج وتكرار عملياتهم داخل البنك (F) كما هو موضح في الشكلين التاليين :

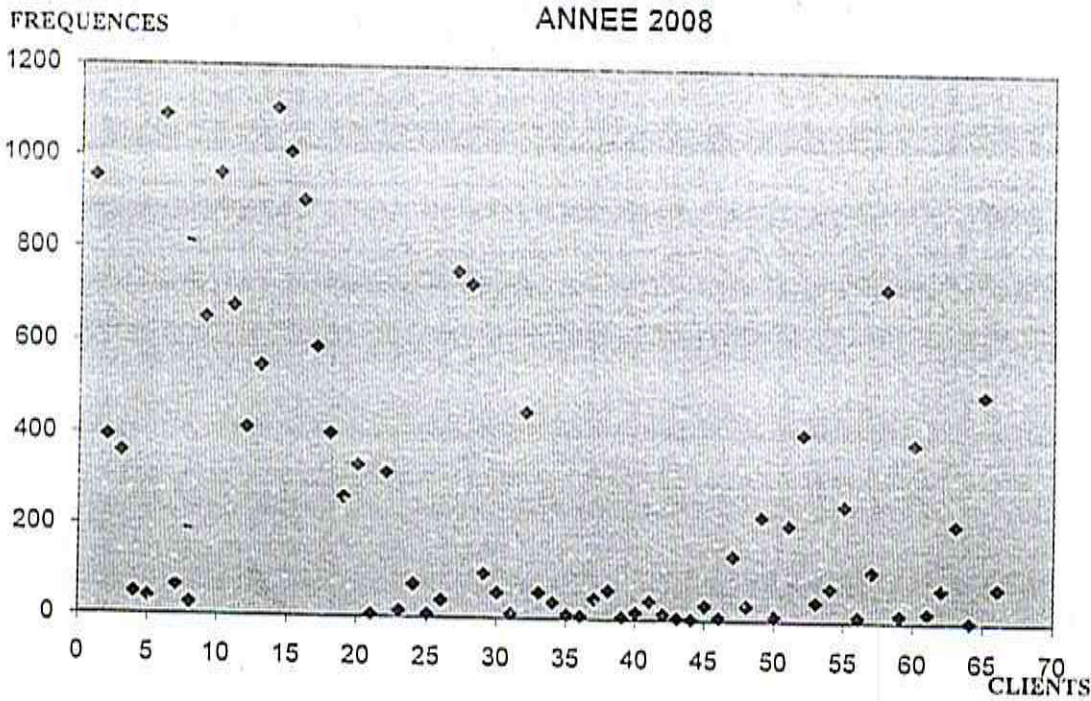
الشكل رقم 3.3 : تركز مبالغ الزبائن (M) للزبائن خلال 2008



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول أعلاه

يبين الشكل تركز مبالغ الزبائن خلال 2008، حيث يلاحظ أن هذا التركز محصور بين 100 مليون دج و 10000000000 مليون دج.

الشكل رقم 4.3 : تمركز التكرار (F) للزبائن خلال 2008



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول أعلاه.

يبين الشكل تمركز تكرار العمليات التي يقوم بها الزبائن في البنك خلال 2008، حيث يلاحظ أن هذا التمركز محصور بين 0 مرة و1200 مرة.

بالاعتماد على قاعدة تجزئة RFM يقسم الزبائن إلى المجموعات التالية :

- الزبائن الممتازين : لديهم  $M \nearrow$  و  $F \nearrow$ .
- الزبائن الحاليين أو ذوي المقدور : لديهم  $M \nearrow$  و  $F \searrow$ .
- الزبائن المتوقع فقدانهم : لديهم  $M \searrow$  و  $F \searrow$ .

انطلاقاً من الشكلين السابقين قمنا بتجزئة كل واحد إلى مجالين من أجل تحديد تمركز  $M \nearrow$  و  $M \searrow$  وأيضا تمركز  $F \nearrow$  و  $F \searrow$  الخاصة بالزبائن.

فمن خلال الشكل الخاص بتمركز  $M$  تم تحديد المجال كما يلي :

المجال الأول : من 100 إلى 100000 يمثل  $M \nearrow$  أما المجال الثاني : من 100000 إلى 10000000000 يمثل  $M \searrow$

أما الشكل الخاص بـ F تم تحديد المجال كما يلي:

المجال الأول : من 0 إلى 200 يمثل F أما المجال الثاني : من 200 إلى 1200 يمثل F

بعد التحليل وجدنا : - عدد الزبائن الممتازين يقدر بـ 28 زبون

- عدد الزبائن الحاليين يقدر بـ 25 زبون

- عدد الزبائن المتوقع فقداهم يقدر بـ 13 زبون

بعد النتائج المتحصل عليها قمنا بحساب النسبة التالية :

الزبائن الممتازين : 100 ← 66 س  $\equiv$  42,42 %

س → 28 %

الزبائن الحاليين : 100 ← 66 س  $\equiv$  37,87 %

س → 25 %

الزبائن المتوقع فقداهم : 100 ← 66 س  $\equiv$  19,70 %

س → 13 %

نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة الزبائن الممتازين لهذه الوكالة تمثل أكبر نسبة مقدر بـ 42,42 % ويليهما الزبائن

الحاليين بنسبة 37,87 % ونجد في المرتبة الأخيرة الزبائن المتوقع فقداهم بنسبة 19,70 %، وعليه يمكن القول أن لهذه الوكالة

نسبة ولاء زبائنها عالية في سنة 2008. وبعد تقييم سنة 2008 نقوم بتقييم سنة 2009 بنفس الطريقة كما يلي :



جدول رقم 2.3 : تجزئة RFM للزبائن خلال 2009

خلال 2009				
عدد الزبائن	M مليون ستميم	M التحويل إلى مليون دج	F	R
1	168678942	1686789	814	31/12/2009
2	48843008	488430	322	31/12/2009
3	80755633	807556	434	31/12/2009
4	120017063	1200171	679	31/12/2009
5	33077616	330776	246	31/12/2009
6	1729587945	17295879	790	31/12/2009
7	72156599	721566	417	31/12/2009
8	104707216	1047072	916	31/12/2009
9	390133172	3901332	754	31/12/2009
10	333222165	3332222	806	31/12/2009
11	164364303	1643643	728	31/12/2009
12	90859915	908599	280	31/12/2009
13	288304532	2883045	1689	31/12/2009
14	52177053	521771	860	31/12/2009
15	86936585	869366	881	31/12/2009
16	235314505	2353145	720	31/12/2009
17	82226763	822268	483	31/12/2009
18	14505086	145051	333	31/12/2009
19	138280390	1382804	21	31/12/2009
20	38746977559	387469776	167	31/12/2009
21	204750	2048	9	31/12/2009
22	5779337155	57793372	173	31/12/2009
23	173034621	1730346	20	28/12/2009
24	397646376	3976464	28	31/12/2009
25	20450	205	9	31/12/2009
26	184513898	1845139	11	31/12/2009
27	2513222961	25132230	174	31/12/2009
28	8589505878	85895059	218	31/12/2009
29	9893828273	98938283	698	27/12/2009
30	1641268885	16412689	483	31/12/2009
31	729906128	7299061	73	31/12/2009
32	25000000	250000	18	31/12/2009
33	1917000	19170	63	31/12/2009
34	5126122516	51261225	495	31/12/2009
35	213525000	2135250	49	31/12/2009
36	1623935400	16239354	75	31/12/2009
37	944487000	9444870	60	31/12/2009
38	816300000	8163000	38	31/12/2009

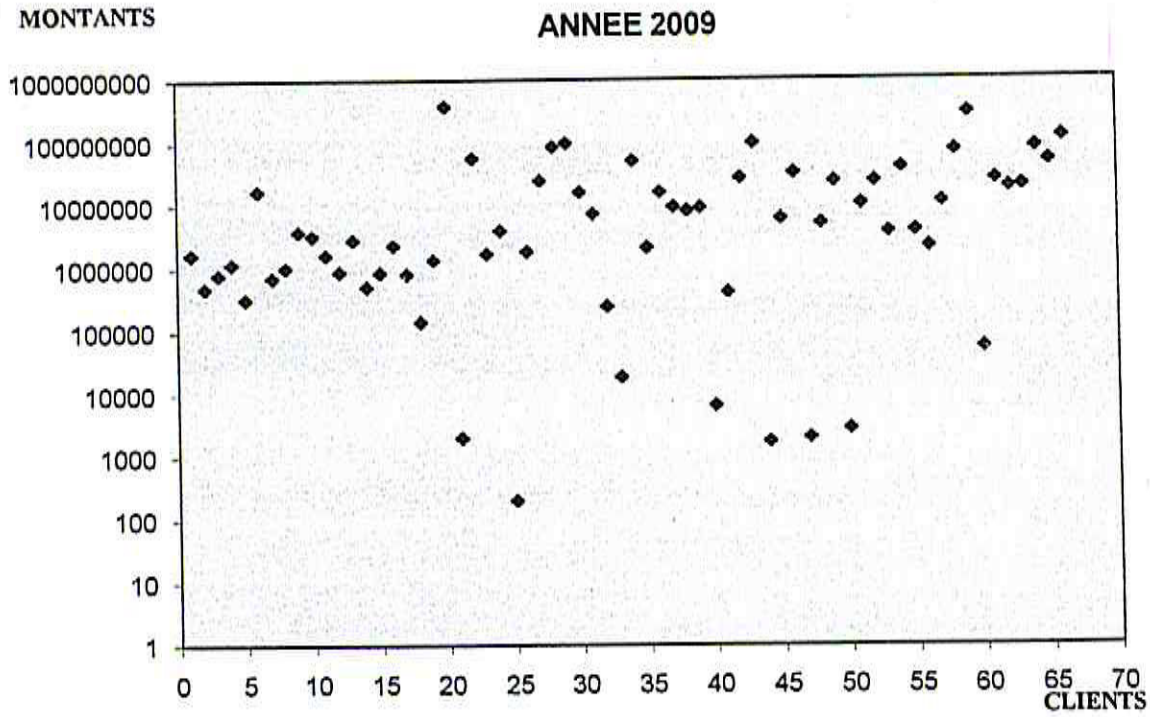
39	909997250	9099973	49	31/12/2009
40	665636	6656	17	31/12/2009
41	42066436	420664	8	31/12/2009
42	2711538953	27115390	133	31/12/2009
43	9775279201	97752792	744	31/12/2009
44	175500	1755	9	30/12/2009
45	607420000	6074200	38	31/12/2009
46	3268074999	32680750	66	30/12/2009
47	204750	2048	10	31/12/2009
48	514819545	5148195	160	31/12/2009
49	2395950000	23959500	98	31/12/2009
50	285760	2858	10	31/12/2009
51	1059514905	10595149	249	30/12/2009
52	2395950000	23959500	98	31/12/2009
53	376385752	3763858	179	30/12/2009
54	3938614249	39386142	564	31/12/2009
55	391401062	3914011	72	31/12/2009
56	218800000	2188000	95	31/12/2009
57	1132794000	11327940	170	31/12/2009
58	7373046071	73730461	163	31/12/2009
59	29099764915	290997649	686	31/12/2009
60	5627803	56278	14	31/12/2009
61	2530678656	25306787	822	24/12/2009
62	1901006862	19010069	112	31/12/2009
63	2004268680	20042687	127	23/12/2009
64	8140933349	81409333	862	30/12/2009
65	4970408834	49704088	534	31/12/2009
66	11793638293	117936383	319	31/12/2009

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على معطيات وكالة ABC

بناء على معطيات الجدول أعلاه تم إنشاء تمركز مبالغ الزبائن (M) بعد التحويل إلى مليون دج وتكرار عملياتهم داخل البنك (F) كما هو موضح في الشكلين التاليين :



الشكل رقم 5.3 : تركز مبالغ الزبائن (M) خلال 2009

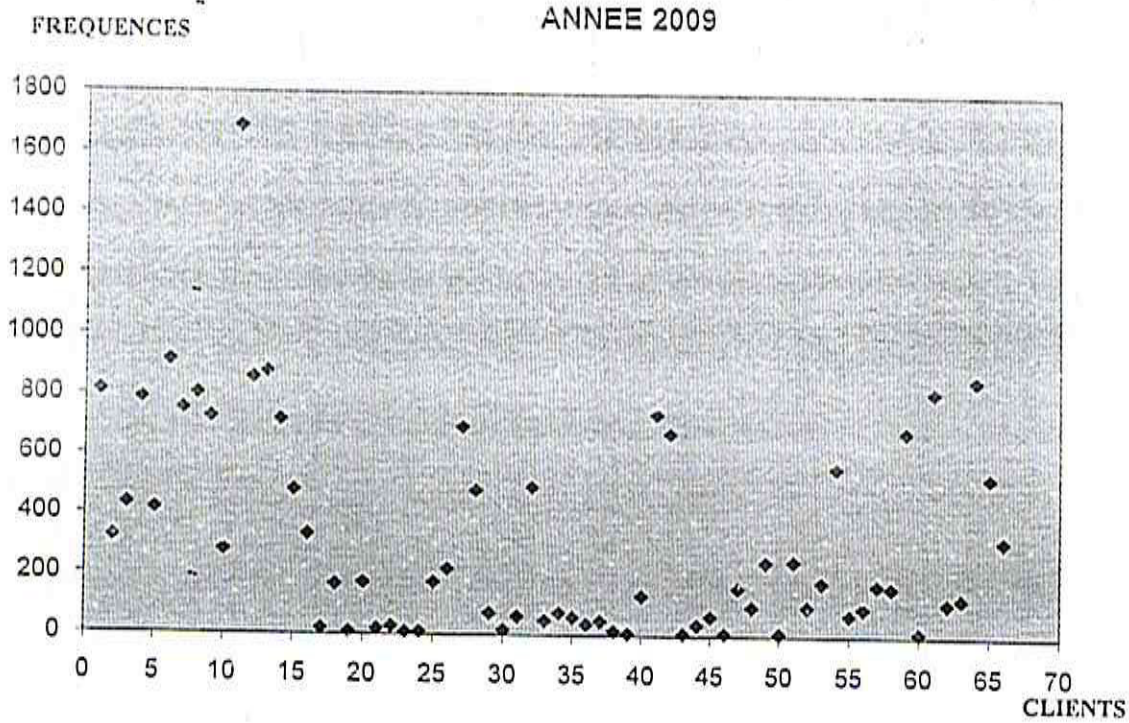


المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول أعلاه.

يبين الشكل تركز مبالغ الزبائن خلال 2009، حيث يلاحظ أن هذا التركز محصور بين 100 مليون دج و 10000000000 مليون دج.



الشكل رقم 6.3 : تمركز التكرار (F) للزبائن خلال 2009



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول أعلاه.

يبين الشكل تمركز تكرار العمليات التي يقوم بها الزبائن في البنك خلال 2009، حيث يلاحظ أن هذا التمركز يتصور بين 0 مرة و1800 مرة.

من خلال الشكل الخاص بتمركز M تم تحديد المجال كما يلي :

المجال الأول : من 100 إلى 600000 يمثل M أما المجال الثاني : من 600000 إلى 10000000000 يمثل M

أما الشكل الخاص بتمركز F تم تحديد المجال كما يلي :

المجال الأول : من 0 إلى 300 يمثل F أما المجال الثاني : من 300 إلى 1800 يمثل F

بعد التحليل وجدنا بأن : - عدد الزبائن الممتازين يقدر بـ 26 زبون

- عدد الزبائن الحاليين يقدر بـ 32 زبون

- عدد الزبائن المتوقع فقدهم يقدر بـ 8 زبائن

بعد النتائج المتحصل عليها قمنا بحساب النسبة التالية:

الزبائن المتمازين : 100 ← 66 س  $\equiv$  39,39%

س → 26

الزبائن الحاليين : 100 ← 66 س  $\equiv$  48,48%

س → 32

الزبائن المتوقع فقداهم : 100 ← 66 س  $\equiv$  12,12%

س → 8

نلاحظ من خلال النتائج أنه في سنة 2009 انخفضت نسبة الزبائن المتمازين لهذه الوكالة إلى 39,39% مقارنة مع سنة 2008 المقدر بـ 42,42% بينما ارتفعت نسبة الزبائن الحاليين إلى 48,48% في 2009 مقارنة بـ 2008 القدرة بـ 37,87% أما الزبائن المتوقع فقداهم فنلاحظ انخفاض النسبة إلى 12,12% مقارنة بـ 2008 المقدر بـ 19,70% وهذا ما يعود بالإيجاب على الوكالة.

قمنا بالمقارنة بين السنتين 2008 و 2009 فبعد المقارنة وجدنا : 28 زبون ممتاز في 2008 تحول 12 منهم في سنة 2009 إلى زبائن حاليين وبقي 15 زبون، أما الزبائن الحاليين كان عددهم في 2008 يقدر بـ 25 زبون فقد تحول 7 منهم في سنة 2009 إلى زبائن ممتازين وبقي 15 زبون، أما حالة الزبائن المحتمل فقداهم فكان يقدر عددهم في 2008 بـ 13 زبون، وفي سنة 2009 فقد تحول 4 منهم إلى زبائن ممتازين و 6 إلى زبائن حاليين وبقي 4 زبائن محتمل فقداهم .  
فمن خلال هذه المقارنة نستنتج أنه بالرغم من انخفاض نسبة الزبائن المتمازين إلى أن مؤشر انخفاض نسبة الزبائن المتوقع فقداهم يعود بالإيجاب على الوكالة فيمكن القول أن نسبة ولاء الزبائن ارتفعت في سنة 2009 مما يدل على أن إستراتيجية ال CRM كانت فعالة في هذه المرحلة. وبعد تقييم سنة 2009 نقوم بتقييم سنة 2010 بنفس الطريقة السابقة كما يلي:



جدول رقم 3.3 : تجزئة RFM للزبائن خلال 2010

خلال 2010				
عدد الزبائن	M مليون سنتيم	M التحويل إلى مليون دج	F	R
1	158274458	1582745	513	30/12/2010
2	50347631	503476	210	30/12/2010
3	73891854	738919	267	30/12/2010
4	179827381	1798274	692	29/12/2010
5	101256500	1012565	262	30/12/2010
6	989729721	9897297	676	30/12/2010
7	58507862	585079	373	30/12/2010
8	147609163	1476092	1249	30/12/2010
9	255666177	2556662	677	30/12/2010
10	284762573	2847626	784	30/12/2010
11	142851551	1428516	492	30/12/2010
12	81893453	818935	243	30/12/2010
13	331245053	3312451	600	30/12/2010
14	52977626	529776	602	30/12/2010
15	54895966	548960	589	30/12/2010
16	272888013	2728880	532	30/12/2010
17	85611337	856113	403	30/12/2010
18	9637988784	96379888	189	29/12/2010
19	97060280	970603	8	28/12/2010
20	12396977492	123969775	78	29/12/2010
21	292500	2925	8	30/12/2010
22	2804692680	28046927	86	30/12/2010
23	302700	3027	10	30/12/2010
24	15959843346	159598433	774	30/12/2010
25	922500	9225	10	30/12/2010
26	7723363337	77233633	446	30/12/2010
27	10158099	101581	14	30/12/2010
28	572500000	5725000	33	27/12/2010
29	33257754159	332577542	3802	30/12/2010
30	10575866131	105758661	561	30/12/2010
31	5023781996	50237820	343	30/12/2010
32	171493640	1714936	55	30/12/2010
33	103281500	1032815	22	30/12/2010
34	4458398346	44583983	644	30/12/2010
35	1780896590	17808966	187	30/12/2010
36	235819256	2358193	62	30/12/2010
37	1901801763	19018018	131	30/12/2010

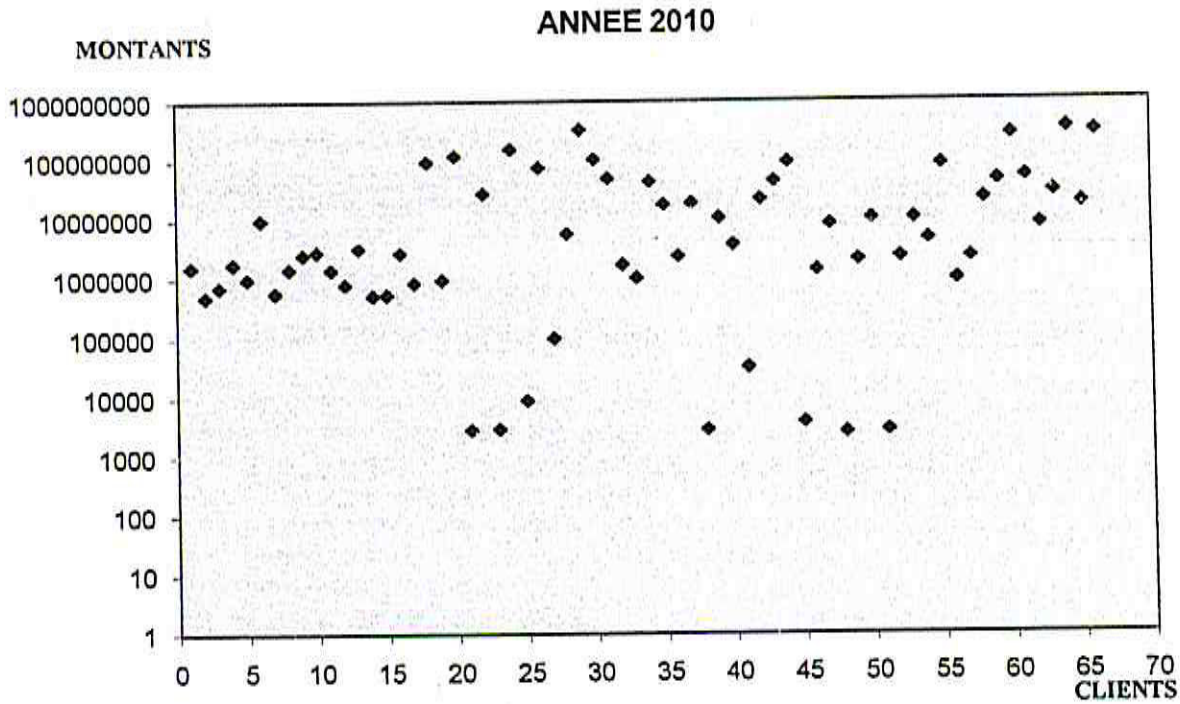


38	292500	2925	8	30/12/2010
39	1053000000	10530000	39	30/12/2010
40	371257267	3712573	97	30/12/2010
41	3292500	32925	11	30/12/2010
42	2200000000	22000000	11	30/12/2010
43	4419370424	44193704	178	30/12/2010
44	9334368300	93343683	507	26/12/2010
45	392500	3925	9	30/12/2010
46	138500000	1385000	21	30/12/2010
47	819672700	8196727	42	30/12/2010
48	262500	2625	12	30/12/2010
49	203745389	2037454	32	30/12/2010
50	1027304708	10273047	55	30/12/2010
51	282500	2825	9	30/12/2010
52	226274052	2262741	39	30/12/2010
53	1027304708	10273047	55	30/12/2010
54	457276000	4572760	108	30/12/2010
55	8546283891	85462839	218	28/12/2010
56	95983721	959837	15	30/12/2010
57	226168000	2261680	43	30/12/2010
58	2225520837	22255208	123	30/12/2010
59	4563300000	45633000	244	30/12/2010
60	26931457253	269314573	350	30/12/2010
61	5264442118	52644421	213	30/12/2010
62	816568052	8165681	51	30/12/2010
63	2900824677	29008247	111	29/12/2010
64	33413397654	334133977	3973	30/12/2010
65	1843273963	18432740	277	30/12/2010
66	29169420945	291694209	310	30/12/2010

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات وكالة ABC.

بناء على معطيات الجدول أعلاه تم إنشاء تركز مبالغ الزبائن (M) بعد التحويل إلى مليون دج وتكرار عملياتهم داخل البنك (F) كما هو موضح في الشكلين التاليين :

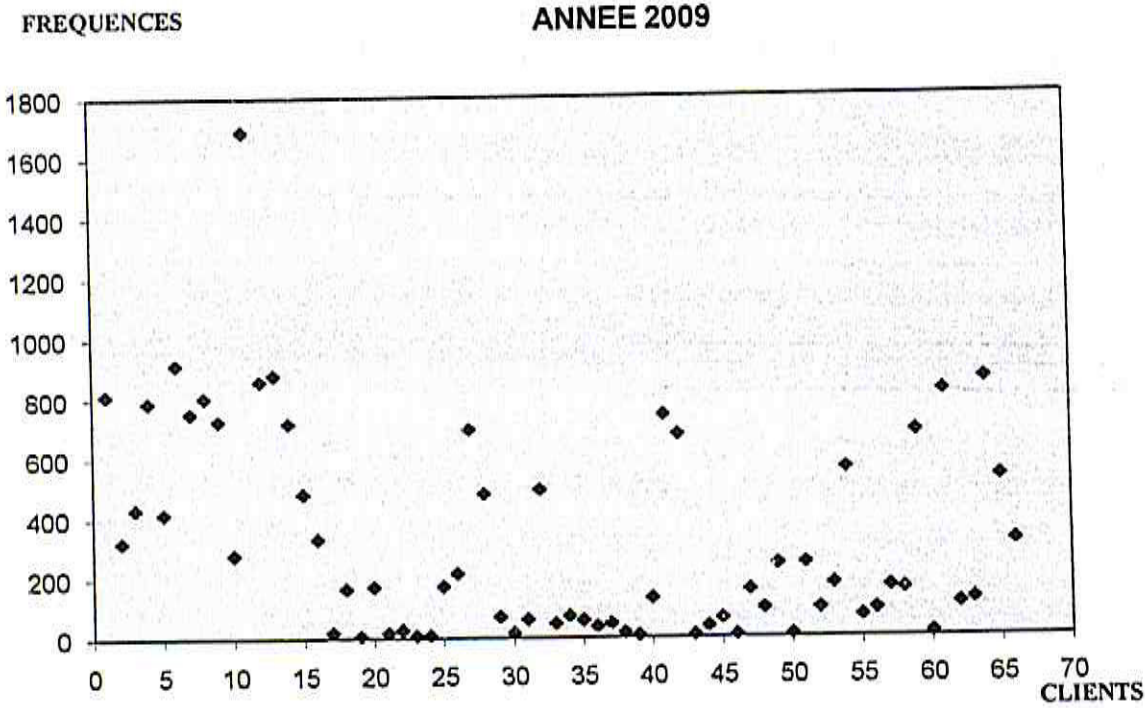
الشكل رقم 7.3 : تركز مبالغ الزبائن (M) خلال 2010



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معلومات الجدول أعلاه.

يبين الشكل تركز مبالغ الزبائن خلال 2010، حيث يلاحظ أن هذا التركز محصور بين 1000 مليون دج و 10000000000 مليون دج.

الشكل رقم 8.3 : تركز التكرار (F) للزبائن خلال 2010



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول أعلاه.

يبين الشكل تركز العمليات التي يقوم بها الزبائن في البنك خلال 2010، حيث يلاحظ أن هذا التركز يحدود بين 0 مرة و 1800 مرة.

من خلال الشكل الخاص بتركز M تم تحديد المجال كما يلي :

المجال الأول : من 1000 إلى 350000 يمثل M أما المجال الثاني : من 350000 إلى 10000000000 يمثل

M

أما الشكل الخاص بتركز F تم تحديد المجال كما يلي :

المجال الأول : من 0 إلى 400 يمثل F أما المجال الثاني : من 400 إلى 1000 يمثل F

بعد التحليل وجدنا بأن : - عدد الزبائن الممتازين يقدر بـ 23 زبون

- عدد الزبائن الحاليين يقدر بـ 34 زبون

- عدد الزبائن المتوقع فقداهم يقدر بـ 9 زبائن



بعد النتائج المتحصل عليها قمنا بحساب النسبة التالية :

الزبائن الممتازين : 100 ← 66 س  $\equiv$  34,85%

س → 23

الزبائن الحاليين : 100 ← 66 س  $\equiv$  51,51%

س → 34

الزبائن المتوقع فقداهم : 100 ← 66 س  $\equiv$  13,63%

س → 9

نلاحظ من خلال النتائج أنه في سنة 2010 انخفضت نسبة الزبائن الممتازين لهذه الوكالة ولكن بنسبة ضئيلة تقدر بـ 34,85% مقارنة مع سنة 2009 المقدر بـ 39,39% بينما ارتفعت نسبة الزبائن الحاليين في 2010 إلى 51,51% مقارنة بـ 2009 القدرة بـ 48,48% أما الزبائن المتوقع فقداهم في 2010 فنلاحظ زادت بنسبة قليلة تقدر بـ 13,63% مقارنة مع 2009 المقدرة بـ 12,12%.

بعد المقارنة بين السنتين 2009 و 2010 توصلنا إلى : 26 زبون ممتاز في 2009 تحول 3 منهم في سنة 2010 إلى زبائن حاليين وبقي 23 زبون، أما الزبائن الحاليين كان عددهم في 2009 يقدر بـ 32 زبون فقد تحول زبون واحد في 2010 إلى زبائن محتمل فقداهم وبقي 31 زبون ضمن الزبائن الحاليين، أما حالة الزبائن المحتمل فقداهم فكان يقدر عددهم في 2009 بـ 8 زبائن هم نفس الزبائن الموجودين في سنة 2010 بالإضافة إلى الزبون الذي تحول من الزبائن الحاليين في سنة 2009. نستنتج مما سبق أن : استخدام الـ CRM في هذه الوكالة كان بطريقة فعالة وكان له أثر إيجابي على ولاء زبائنهم وذلك من خلال النسبة العالية لزبائنهم الحاليين والممتازين بمقارنة مع الزبائن المتوقع فقداهم وذلك خلال السنوات 2008-2009 وهذا مؤشر إيجابي لوكالة ABC بحاسي مسعود.