

دوافع بناء العلاقات بين الموردين والعملاء في القطاع الصناعي والعوامل المؤثرة في نجاح واستمرار هذه العلاقات

د. بسام الأحمدى (*)
كلية التجارة – جامعة عين شمس

* د/ بسام الأحمدى: كلية التجارة – جامعة عين شمس ، له اهتمامات بحثية في إدارة سلاسل التوريد والتدخل بين وظيفتي الإنتاج والتسويق ، تطبيقات بحوث العمليات في حل المشكلات الإدارية ، إدارة الجودة الشاملة ، نظم التصنيع الحديثة النظم الآلية في الصناعة ، استراتيجيات التصنيع الحديثة.

المخلص

تحاول هذه الدراسة التحري عن أسباب ودوافع إقامة العلاقات بين الموردين والعملاء في مجال التسويق الصناعي، وكذلك العوامل التي تؤدي إلى إنجاح واستمرار هذه العلاقة وذلك من خلال استعراض نظري ودراسة ميدانية لـ (٩٢) شركة مورده ومشتريه. هذا وقد تم عرض أهم الدلالات والتوصيات..

Abstract:

Depending on the concept that suppliers must be considered as partners, it is essential to build a strong relationship between suppliers and users (customers) especially in industrial sector. The uniqueness of this study is that it covers the causes and motivations to build up those relations. This study focuses on the affective factors leading to a successful and continuous relation. The data used in this study were collected from 92 companies as buyers and suppliers in some specific industries.

مقدمة :

أن الموصفات التي تتمتع بها أحد المنشآت وتؤهلها لأن تكون شريكا جيدا أصبحت من الأصول الهامة في عالم اليوم، وذلك لأن مثل هذه المنشآت تكون أقدر على الاستفادة بما يسمى الميزة التعاونية Collaborative Advantage والتي تشير إلى بناء قدرة عالية لخلق واستمرار التعاون المثمر (Kanter 1994).

ولعل هذا يفسر اهتمام كثير من الدراسات في الفترة الأخيرة بالعلاقات بين البائعين والمشتريين، ولقد تناولت الأبحاث في هذا المجال التسويق الصناعي وتسويق الخدمات والتسويق الاستهلاكي كذلك (Flint et al 1997, Lacobucci and Ostrom 1996, Frazier and Antia 1995, Nevin 1995, Tjosvold and Wong 1994, Ganesan 1994, Palmer and Bejou 1994, Pemen et al 1993, Crosby et al 1990) وتحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على دوافع بناء العلاقات بين الموردين والعملاء والعوامل التي تؤثر في نجاح واستمرار هذه العلاقات.

• ماهية التسويق بالعلاقات

نشأ مفهوم التسويق بالعلاقات ابتداء في مجال التسويق الصناعي فقد أهتم المسؤولين في هذه المنشآت ببناء إستراتيجيات تؤدي إلى إقامة علاقات تستمر لفترة طويلة Lasting relationship بين البائعين والمشتريين إلا أن مختلف المنشآت سواء كانت تتعامل مع مشتري صناعي أو مستهلك نهائي قد بدأت في تبني هذا المفهوم ولعل من أسباب ذلك أن كثير من الشركات وجدت أنه من الصعب عليها حيازة موقع تنافسي قوي، اعتمادا على ما تملكه من قدرات تكنولوجية، ولتجنب الوقوع في شرك إنتاج سلع ذات مواصفات موحدة Commodity Status اتجهت الشركات نحو التسويق بالعلاقات حتى يمكن استثمار المفهوم الشامل للمنتج، وتحقيق مزيد من المزايا. إن المنتج المتوقع An Expected product يمثل الحد الأدنى لتوقعات العميل ومن ثم فإن التسويق بالعلاقات يمد العميل لفترة طويلة بمزيد من الفوائد غير الملموسة التي يصعب على الغير مجاراتها (Levitt 1989).

ولعل هذا ما دفع الشركات من أن تغير من توجهها الهادف إلى تحقيق صفقات في الأجل القصير A Short-Term Transaction Oriented Goal إلى التوجه نحو هدف بناء علاقة طويلة الأجل (A long-Term Relationship-Building Goal Kotler 1992).

ومن الملاحظ أنه على الرغم من الكتابات الكثيرة في مجال التسويق، فإن هناك قليل من الاتفاق حول طبيعة ومفهوم التسويق بالعلاقات (Barnes, 1994, Evans and Laskin 1994, Kaiwani 1995) ولعل ذلك ناتجا من اختلاف ادراكات الكتاب لمفهوم هذا المصطلح، كما أن بعضهم يستخدم مصطلحات مثل التسويق العلاقي Relational Marketing، والتبادل بالعلاقات Relationship Exchange، والعمل بالمشاركة Working Partnership، والتسويق التكاملية Symiotic Marketing، والتحالفات الإستراتيجية Strategic Alliance، والشراكات الإستراتيجية Strategic Partnership كمترادف لمعنى التسويق بالعلاقات، ونظرا لعدم وجود تحديد واضح لهذه المصطلحات فإن هذا يزيد الموقف تعقيدا (Morgan and Hant, 1994, Blois 1996).

إن استطلاع الكتابات في مجال التسويق بالعلاقات يبين أن هذا المفهوم قد تم تناوله من أكثر من منظور أو مدخل. فقد تناوله البعض من منظور ترويجي A promotional Perspective حيث تم التركيز على أن التسويق بالعلاقات سيعيد توجيه انسياب عمليات الترويج نحو العملاء المستهدفين الذين غالبا ما يتم التحري عنهم من خلال قاعدة بيانات تسويقية للمشتريين الحاليين والمرتبين (Cpuisk and Wolf 1990). كما أن هناك من يرى أن التسويق بالعلاقات هو عملية التركيز على كل عميل على حده ثم بناء علاقة وثيقة معه، بمعنى معاملة كل عميل كأنه قسما سوقيا قائما بذاته (Petrison and Wong 1993) أما المنظور الثالث فيركز على أهمية الحفاظ على العملاء باستخدام أساليب مختلفة والاستمرار في الاتصال مع العميل بعد إتمام عملية البيع (Turnbull and Wilson 1989). في حين يأخذ المنظور الرابع مدخلا إستراتيجيا عن طريق إعطاء الأولوية للعميل وتحويل دور التسويق من خداع العميل عن طريق القول والبيع إلى الإشارك الحقيقي للعميل عن طريق الاتصالات والمشاركة في المعلومات (Barnes 1994, Frazier et al 1988). وفيما يلي نعرض لبعض تعريفات التسويق بالعلاقات:

- عرفه كل من (Sheth and Parvatiyar 1995) بأنه تنمية علاقات وثيقة مع بعض العملاء والموردين والمنافسين من أجل خلق القيمة من خلال تعاون ومجهودات مشتركة.
 - عرفه كل من (Morgan and Hant 1994) بأنه بناء وتنمية والمحافظة على علاقات متبادلة ناجحة.
 - وعرفه كل من (Evans and Laskin 1994) بأنه مجموعة المراحل التي يمكن أن تؤدي إلى إقامة أحلاف طويلة الأجل مع العملاء الحاليين والمرتبين ومن ثم فإن كلا من البائعين والمشتريين يعملون سويا من أجل تحقيق قائمة من الأهداف المحددة بوضوح.
 - وعرفه كل من (Turnbul and Wilson 1989) بأنه تكوين علاقات طويلة الأمد بين البائعين والمشتريين من خلال خلق روابط هيكلية واجتماعية بين الشركات.
 - وعرفه (Jackson 1983) بأنه بناء علاقات قوية ودائمة مع كل من له علاقة بالمنظمة.
- ومن ثم يمكن ملاحظة أن كافة التعاريف تركز على قوة ومدى العلاقة بين الطرفين حيث ينبغي أن تكون العلاقات قوية وطويلة في حين أضافت بعض التعاريف وجوب أن تحقق العلاقة نتائج وأهداف موضوعه سلفا. ومن ثم فكما ذكر (Christopher et al 1991, Blois 1996) فإن كثير من التعريفات التي تم وضعها لمفهوم التسويق بالعلاقات تبدو متسقة من ناحية اهتمامها بالمخرجات، ولكنها لا تهتم بالمدخلات أو السمات التي تمكن الدارس من تحديد ما إذا كانت سياسة التسويق بالعلاقات قد تم تبنيها أم لا؟

• متطلبات بناء العلاقة.

تتمثل أهم متطلبات التسويق بالعلاقات حسب ما أشار (Evans and Laskin 1994) في أربعة مدخلات هي:

- ١- فهم توقعات العملاء Understanding Customer Expectation بمعنى قدره الشركة على التحري عما يرغبه العملاء وتسويق سلع وخدمات ذات مستوى أعلى أو مساوي لهذه الرغبات، لذا فقد ربط (Petrison and Wang 1993) بين تأسيس العلاقة وبين وجود قاعدة بيانات تكنولوجية تمكن من التعرف على ما يرغب وما لا يرغب كل عميل على حده ومن ثم التمكن من استهداف العملاء بطريقة أكثر فاعلية. كما أشار كذلك (Copulsky and Wolf 1990, Treacy and Wiersema 1993, zeithamal and Binter 2005) بأن توافر قاعدة بيانات تكنولوجية تعد أمراً أساسياً في بناء واستمرار العلاقة لأنها تمكن من توفير بيانات مفصلة عن العملاء ومن ثم تسمح لمسؤولي التسويق بتوجيه البرنامج التسويقي وفقاً لطبيعة كل عميل، إلا أن كثير من الشركات تواجه في الواقع العملي مشاكل في فهم توقعات العملاء نتيجة وقوعها حسب رأي (Hepworth 1992) في ثلاثة أخطاء مفاهيمية Misconceptions هذه الأخطاء هي:
 - اعتقاد كثير من الشركات أنها تعرف فعلاً ما يريده العملاء وهذا يجعلها غير جادة أو غير راغبة في معرفة رغبات العملاء.
 - بعض الشركات تعتقد بأن عملية تحديد رغبات العملاء لا تأتي بنتائج دقيقة.
 - ترى بعض الشركات أن عملية التحري عن رغبات العملاء تعتبر عملية مكلفة.
- ٢- بناء شراكات خدمية Building service Partnerships عندما يوثق البائع علاقته بالمشترين ويقوموا بتقديم خدمات للعملاء بالإضافة لمنتجاتهم التقليدية، فإن هذا يؤدي إلى نمو شراكات الخدمة. هذه الشراكات تمكن الموردين من تحقيق التميز وزيادة القيمة لمنتجاتهم المقدمة، وهي بذلك تشكل منهجاً خاصاً للتعامل يمثل العميل محوره. إلا أنه عند بناء الشراكة حسب رأي (Evans and Laskin 1994) ينبغي أن تراعى عدة اعتبارات، أهمها:
 - ينبغي أن ينتج عن الشراك مكسب لكلا الطرفين. أي العلاقة بين الموردين والمشتريين ينبغي أن تكون علاقة مكسب- مكسب Win-Win.
 - ينبغي أن يتعاون الطرفان لتحقيق أهداف للشراكة.
 - ينبغي أن تكون خطة لمواجهة الأمور التي تخرج عن المسار المتوقع للشراكة.
 - ينبغي أن يعي الطرفان أن ما قد يحدث من تغير في الظروف نتيجة التغير في الأسعار، أو معدلات النمو، أو التوسع يجب ألا يضر بعلاقات الشراكة الخدمية، بل ينبغي أن يكون حافزاً على مزيد من الحوار والمناقشة.
 - ينبغي أن تبنى على الأمانة والمصارحة وليس على الصوافقات الشكلية.
 - ينبغي أن يكون طرفي العلاقة على اتصال دائم ومنتظم.
- ٣- إعطاء العمالة مزيد من السلطة Empowering Employees إن إعطاء العمالة مزيد من السلطة من وجهة نظر التسويق بالعلاقات يؤدي إلى تحقيق مزيد من الفوائد، من أهمها:
 - تمكين العمالة من أداء بعض الأعمال أكثر من المعتاد مما يؤدي إلى تحويل الاتصال الشكلي بالعملاء إلى علاقات طويلة وراسخة.
 - إن التنظيمات التي تعطي سلطات كبيرة للعاملين بها تكون لدى عملائها انطباعات بأن لديها التزام حقيقي نحو تحقيق الإشباع لهم.
 - توفير مناخ ازدهار العاملين ذوي الدافعية العالية.
 - تقليل البيروقراطية لأن هذا يعني أن كثير من القرارات لا تحتاج إلى مصادقات من مستويات متعددة.

- ٤- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management تتضمن الجودة الشاملة كل الجهود المنسقة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التحسين المستمر لكل جانب من جوانب المنشأة. وتوجد عدة اختلافات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية، أهمها:
- تدعو إدارة الجودة الشاملة أن تكون للجودة الأولوية بدلا من أن تكون للربحية الأولوية.
 - تدعو إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام أبعاد متعددة للجودة بدلا من الاعتماد على بعد واحد.
 - تدعو الجودة الشاملة إلى إشراك العمال في الإدارة أما الإدارة التقليدية فلا تدعو إلى ذلك. أي أن الجودة الشاملة تدعو إلى إعطاء مزيد من السلطات للعمالة بصرف النظر عن مستواها الإداري لكي يجد العامل طريقا أفضلًا للتصرف والعمل.
 - تتم إدارة الجودة الشاملة عبر سلسلة من الخطوات ، وليس خطوة واحدة، مما يمكن الشركات من صياغة منهاجا طويلا ذو جوانب مختلفة لتحسين مستوى الجودة.

أهداف ودوافع التسويق بالعلاقات

إن الهدف الأساسي للتسويق بالعلاقات هو بناء والحفاظ على قاعدة من العملاء الملتزمين Committed customers والمربحين للمنظمة. لتحقيق هذا الهدف فإن على الشركات أن تركز على جذب العملاء Attraction والحفاظ عليهم retention، وتدعيم العلاقات معهم (Sheth 2000, Bendapudi and Leone 2000)

أ- جذب العملاء Customer Attraction

إن على المنظمات العمل على جذب أولئك العملاء الأكثر احتمالا أن يستمروا في علاقات طويلة معها Long-term relationship customer وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية تجزئة السوق. حيث أن المنظمات من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية يمكن أن تصل إلى فهم وتحديد أفضل سوق مستهدف لبناء علاقات دائمة مع العملاء، For building lasting customer relationship ، مع نمو هذه العلاقات فإن العملاء ذوي الولاء سيقومون بأنفسهم من خلال تناقل اخبار علاقاتهم الجيدة مع المنظمة في جذب عملاء جدد ذوي علاقات واعدة مع المنظمة (Gwinner et al 1998)

ب- الحفاظ وليس مجرد الحصول على العملاء Keeping, not just getting, Customers هناك قبول من معظم الباحثين في مجال التسويق بالعلاقات بأن مبدأ الحفاظ على العملاء بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد يعد من الممارسات الجيدة والمربحة (Reichheld and Sasser 1990 Zeithaml et al 2005) ذلك أن الشركات التي تبذل جهودا للحفاظ على عملائها الحاليين عن طريق إرضائهم أفضل من تلك التي تبذل جهودا تسويقية تؤدي إلى جذب عملاء جدد ليحل محل العملاء الحاليين لكي تستمر الشركة في السوق (Maister, 1989) وفي سبيل تحقيق هذا الهدف عرض (Berry, 1983) مجموعة من إستراتيجيات التسويق بالعلاقات وهي: (١) إستراتيجية الخدمة الأساسية A Core Service Strategy، (٢) وإستراتيجية تهيئة العرض التسويقي وفقا لمتطلبات العملاء Customization، (٣) وإستراتيجية الإنماء Augmentation Strategy، (٤) وإستراتيجية التسعير بالعلاقة Relationship Pricing Strategy، (٥) وإستراتيجية التسويق الداخلي Internal Marketing Strategy.

ورغم الاتفاق على أن التسويق بالعلاقات يعد وسيلة للحفاظ على العملاء Relationship Marketing as Customer Retention، ولكن هناك كثير من التساؤلات مازالت تثار حول هذه الموضوع، منها: ما هو العميل الذي ينبغي الحفاظ عليه؟ وكيف يمكن بناء علاقة ذات توجه بالحفاظ على العميل A retention-oriented Relationship؟ وما هو الشكل الذي ينبغي أن تتخذه هذه العلاقة؟ (Barnes, 1994, Barnes and Cumby 1993)

أي أن التسويق بالعلاقات يعد وسيلة لحجز العميل Relationship Marketing as "Locking-in" Customer فبمجرد أن يتم جذب العميل وبدء العلاقة مع المنظمة فإن احتمالات بقاء العميل واستمرار علاقاته مع المنظمة يعد احتمالاً كبيراً وذلك عندما تقوم المنظمة بإمداد عملائها بمنتجات وخدمات ذات قيمة عالية (Sheth 2001, Kumar 1999).

ج- تدعيم العملاء Customer enhancement

إن الهدف من دعم العميل ينبغي على أساس أن العملاء ذوي الولاء سيصبحوا عملاء أفضل عن طريق قيامهم بشراء مزيد من منتجات المنظمة بمرور الوقت. إن العملاء ذوي الولاء لا يمثلون فقط قاعدة صلبة للمنظمة A solid base ولكنهم يمثلون فوق ذلك نمو محتمل Growth potential لأعمالها وإيراداتها. ففي السنوات الأخيرة نجحت كثير من الشركات في أن تصبح المورد الوحيد Exclusive Supplier لعملائها من إحدى السلع والخدمات. إن تدعيم العلاقات يمكن أن يزيد الحصة السوقية والأرباح للمنظمة بمرور الوقت.

مستويات التسويق بالعلاقات

وفي هذا الصدد يرى البعض أن التسويق بالعلاقات يمكن أن يتم من خلال أربعة روابط أو مستويات: روابط مالية واجتماعية، وروابط ناتجة من تهيئة المنتج وفقاً لرغبات العميل بالإضافة إلى الروابط الهيكلية، وهذه الروابط تمثل حاجزاً للخروج A Barrier to Exit وتجعل العميل مضطراً للاستمرار في العلاقة (Turnbull and willson 1989, Blois 1996, Bendapndi and leone 2001).

وفيما يلي عرض لمفاهيم هذه الروابط:

١- الروابط المالية Financial Bonds

يتم ربط العميل في هذا المستوى أساساً من خلال حوافز مالية (Zeithami and Bitner 2005) Financial incentives والتي يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية.

- تخفيض في الأسعار عند الشراء بكميات كبيرة، أو تخفيضها للعملاء الذين يتعاملون مع الشركة لفترة طويلة.
- تقديم مجموعة مترابطة من الخدمات، وعرض خدمات إضافية للبيع Bundling and cross-selling of services وذلك مثل قيام كثير من شركات الطيران بربط برنامجها التحفيزي مع سلسلة فنادق، وشركات تأجير سيارات. فمع ربط المسافات التي يقطعها المسافر مع شركة الطيران واستخدام خدمات الشركات ذات العلاقة يستطيع العميل أن يحصل على نقاط أكثر ويتمتع بمميزات مالية أكبر نتيجة ولاءه للشركة.
- التأكيد للعملاء الأكثر ولاء بأنهم سيحصلون على أسعار أكثر استقراراً أو على زيادة أقل في الأسعار مقارنة بما سيدفع العملاء الجدد.

٢-

الروابط الاجتماعية

Social Bonds

يمكن للمنظمة بناء علاقات طويلة الأجل من خلال العلاقات الاجتماعية والشخصية كما في حالة الروابط المالية . إن على المنظمة النظر إلى العملاء Customers كزبائن Client وليس مجرد وجوه لا أسماء لها (نكره) ومن ثم ينبغي عليها التعرف على شخصياتهم ومحاولة فهم ومعرفة رغباتهم (Bendepndi and Lecne 2001)

إن الروابط الاجتماعية الناتجة عن التفاعل بين مسؤولي التسويق والعملاء تعتبر من الأمور الشائعة في مجال مقدمي الخدمات المتخصصة مثل المحامين ، والمحاسبين، والمدرسين، والمستشارين الهندسيين الخ وزبائنهم ، وكذلك في حالة مقدمي خدمات العناية الشخصية مثل الحلاقين ، وصالونات التجميل والأطباء وزبائنهم . كذلك تعد الروابط الشخصية من الأمور الشائعة في العلاقات بين المنظمات بعضها البعض.

Business - to- Business relationships

وذلك عندما يقيم مسؤولي التسويق علاقات مع مسؤولي الشراء أو بعض المديرين في الشركات الأخرى.

إن الروابط الاجتماعية وحدها قد لا تكفي لربط العميل بدرجة دائمة مع الشركة ومع ذلك فإن مثل هذه الروابط يكون من الصعب على المنافسين القيام بمثلها مقارنة بالحوافز المالية أو السعيرية. ومن ثم فإن الجمع بين إستراتيجيات الروابط التمويلية والاجتماعية يعد من الأمور الأكثر فعالية لتقوية العلاقات مع العملاء (Zeithaml and Binter)

٣-

الروابط الناتجة من تهيئة المنتج وفقاً لرغبات العميل

Customization Bonds

عادة ما يستخدم مصطلحين بكثرة عند تناول الروابط الناتجة من تهيئة المنتج وفقاً لرغبات العملاء وهي : التهيئة على نطاق كبير Mass customization، والعلاقات اللصيقة مع العميل Customer intimacy. إن كلا الإستراتيجيتين تنبني على أن ولاء العميل يمكن تشجيعه من خلال الحصول على معلومات من قرب عن كل عميل ومن خلال تنمية حلول لكل حالة على حدها لمقابلة احتياجات العملاء.

إن التهيئة على نطاق كبير وفقاً لرغبات العملاء هي عملية استخدام مرن لخطوط الإنتاج والهياكل التنظيمية لإنتاج منتجات وخدمات متنوعة وغالباً ما تكون مصممة وفقاً لرغبات العملاء بأسعار البدائل التي تنتج بطريقة نمطية وعلى نطاق كبير. إن ذلك لا يعني إمداد العملاء بعدد ولا نهائي من الحلول أو الخيارات والتي قد تسبب لهم العناء عند محاولتهم الحصول على احتياجاتهم، ولكنها تعني إمدادهم بخدمات مصممة لمقابلة احتياجاتهم الفردية من خلال بذل مجهود قليل من قبلهم.

٤-

الروابط الهيكلية

Structural Bonds

تنشأ الروابط الهيكلية من قيام الطرفين باستثمار لا يمكن تعويضه عند انتهاء العلاقة، أو يكون من الصعب إنهاء العلاقة نتيجة التعقيدات والتكاليف المتعلقة بتغيير المصادر ، ومن أمثلة ذلك : تكامل نظم المعلومات بين الطرفين Integrated information system، والاستثمارات المشتركة Joint Investment، والأشتراك في عمليات ومعدات Shared processes and equipment وفي هذا الصدد أشار (Jackson 1985, seth 2000) أن العلاقات طويلة الأجل بين الموردين والمشتريين الصناعيين يمكن أقامتها عندما يصمم البائع منتجاته وخدماته بطريقة تقلل من تكاليف التحول Switching costs التي سيتحملها العملاء

إذا ما استمروا مع ذلك البائع، ومن ثم ففي ضوء هذا ذكر (Blois 1996) بأن التسويق بالعلاقات يهتم بأداء العملاء لأشياء لتحقيق مصالح الموردين كما هو في حالة نموذج المزيج التسويقي، خاصة وأن هناك دلائل أن القيم الأساسية في نظرية المزيج التسويقي لم تتغير في حالة التسويق بالعلاقات. ففي حين أن المزيج التسويقي يهدف إلى تحويل العملاء إلى مدافعين عن الشركة ومن ثم القيام بدور هام كمصدر يرجع إليه، فإن التسويق بالعلاقات يعد أحد ملحقات المزيج التسويقي حيث أنه يضيف خدمة العميل والجودة للمزيج التسويقي التقليدي الذي يتكون من المنتج والسعر، والتوزيع والترويج. (إلا أن Han et al 1993 أشاروا إلى أن العلاقة بين البائعين والمشتريين ليست حاجزا للخروج ولا هي وسيلة لحبس أو ربط العميل الذي قد يكون راغبا في التحلل من العلاقة، ولكنها تعد مرحلة من مراحل التحول تجاه الشراكة Pantneting مع مصدر توريد واحد. Single Source supplier وهذا يؤدي إلى فوائد لكلا الطرفين، ولعل هذا يتفق مع ما أشار إليه (Berry 1983) بأن العلاقة الناجحة توجد عندما تكون هناك رغبة مستمرة للخدمة، وأن يكون للعميل الحرية في اختيار المورد، وأن يوجد أكثر من مورد بديل، ومن ثم فهذه الشروط تحول دون النظر إلى التسويق بالعلاقات كعملية تهدف إلى حجز العميل.

فوائد التسويق بالعلاقات

أشار (Zeithaml and Bitner 2005) إلى أن كلا طرفي العلاقة يمكن أن يجني فوائد من جراء تبني مفهوم التسويق بالعلاقات، وذلك كما يلي:

أولاً: الفوائد التي تعود على العملاء.

على افتراض أن العملاء لديهم فرص الاختيار متاحة لمجموعة من الموردين، فإنهم سيستمرون على ولاء لإحدى المنظمات عندما يكون ما يحصلون عليه من قيمه أكبر مما يتوقعونه من المنظمات المنافسة. إن ما يحصل عليه العميل من قيمة يمثل محصلة بين ما يقدمه العميل The give، وما يحصل عليه The get. إن احتمالات استمرار علاقات العملاء مع المنظمة يكون كبيراً عندما يكون ما يحصلون عليه في صورة جودة، وإشباع، ومنافع محددة... الخ تزيد عما يقدمونه لها سواء في صورة نقدية أو غير نقدية عندما تكون المنظمات قادرة على تقديم قيم بصورة منتظمة لعملائها، فإن هذا سيخلق الدافع لديهم للأبقاء على العلاقة مع هذه المنظمات. إن العملاء يمكن أن يحصلوا على منافع إضافية من إقامة علاقات طويلة مع الشركات، منها منافع ناتجة عن الثقة Confidence benefits، ومنافع اجتماعية Social benefits، ومنافع ناتجة عن المعاملة الخاصة Special treatment benefits.

١- فوائد ناتجة عن الثقة Confidence Benefits

تتضمن هذه الفوائد الإحساس بالثقة والأمان في المورد مع الإحساس بالراحة نتيجة المعرفة والتوقع لما يمكن أن يحدث في المستقبل. إن لدى معظم العملاء وقت وأموال قليلة تتنافس عليها كثير من الاحتياجات ومن ثم فهم في حالة بحث مستمر عن بدائل لتحقيق التوازن وتبسيط عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتدبير احتياجاتهم، وذلك لتحسين مستوى جودة الحياة الخاصة بهم. وعليه فإنهم عندما يحافظوا على استمرار

العلاقة مع الموردين، فإنهم بذلك يوفر الوقت لقضاء شئونهم وإنجاز الأولويات الأخرى (Kumar 1999).

٢- فوائد اجتماعية

Social Benefits

تؤدي استمرار العلاقة إلى تنمية درجة من الإحساس بالآلفة A Sense of familiarity مع مقدم الخدمة والتي تتطور لتصبح علاقة اجتماعية. هذه العلاقة تجعل من غير السهل على العميل التحول إلى منافس آخر حتى إذا ما عرض عليه المنافس جودة أعلى أو سعر أقل.

٣- الفوائد الناتجة عن الحصول على معاملة خاصة

Special Treatment Benefits

من الفوائد التي تعود على العملاء نتيجة العلاقة الدائمة مع المورد، حصولهم على عروض أو أسعار خاصة، الحصول على معاملة متميزة عن غيرهم من العملاء غير الراغبين، وكذلك الحصول على الوضع الأفضل في حالة الشك Jetting The benefit of the doubt

ثانياً: الفوائد التي تعود على المنظمة (الموردة)

Benefits for the organization

من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات الموردة نتيجة إقامة علاقات طويلة ومستمرة مع العملاء ما يلي (Zeithaml et al 2000):

- ١- تحقيق عائد إجمالي عال على الاستثمارات أكثر مما يمكن أن تحققه الشركات ذات التوجه بالصفقات Transition oriented firms.
 - ٢- الحفاظ على العملاء يؤدي إلى زيادة مشترياتهم بمرور الوقت.
 - ٣- العلاقات طويلة الأجل تؤدي إلى تقليل التكاليف.
 - ٤- العلاقات طويلة الأجل تؤدي إلى تدعيم البرامج الترويجية للمنظمة من خلال نشر الأخبار والمعلومات والقصص الإيجابية عن المنظمة.
 - ٥- من الفوائد الغير مباشرة لإقامة العلاقات الناجحة والمستمرة مع العملاء الإبقاء والحفاظ على العمالة employee retention، وذلك لأنه من السهل على المنظمة الحفاظ على العمالة عندما يكون لديها قاعدة مستقرة من العملاء وذي الولاء نتيجة حصولهم على منتجات مشبعة لاحتياجاتهم من المنظمة.
- ومن ثم فقد أشار (Barnes, 1994) بأن هناك تغيير في التفكير بعيداً عن وجهة نظر البائع في العلاقة كسبيل لحجز (حبس) العميل حيث أصبح من الضروري النظر إلى العلاقة بأن لها عوائد مشتركة لكلا الطرفين فبدلاً من إشراك العملاء في العلاقة ضد رغبتهم، فإن المشتريين والبائعين ينبغي أن يكونوا راغبين في تأسيس العلاقة التي تحقق الفوائد لكليهما.
- وفي هذا الصدد توجد كثير من الدراسات التي تشير إلى الفوائد التي يمكن تحقيقها نتيجة العلاقات الوثيقة والطويلة بين البائع والمشتري الصناعي، فقد أشار (Frazier et al 1988) على أن العلاقة القوية بين البائع والمشتري تسمح للشركاء بتحقيق فوائد لا يمكن تحقيقها في الظروف التقليدية للعلاقة فالمواد الموردة لا يتم فحصها في محطات الاستلام Receiving Stations حيث تتجه مباشرة من مصانع المورد إلى خطوط إنتاج العميل. كما أن مزيج الأداء والثقة الذي ينتج من الشراكة يمكن العميل من توفير تكلفة الفحص مما يقصر من وقت إجراءات الشراء ويضمن

مستوى مستقر من الجودة، والذي بدوره يقصر من دورة التصنيع Manufacturing Cycle. إن علاقة الشراكة تجعل المورد ذو إحساس عال بالأعمال التجارية وذلك لأن لديه عميل ملتزم ذو ولاء ومن ثم تجعله أكثر استعدادا للمساهمة والمساعدة في قرارات التصميم والتصنيع الخاصة بالعميل مما ينعكس إيجابيا على مستوى الجودة والإنتاجية ووقت تنمية المنتجات الجديدة ويمكن من تطبيق الأساليب الجديدة في الإدارة. أن الشركات هذه الأيام حسب رأي (Dowst, 1987) تمارس ما يمكن تسميه إدارة جانب الطلب Supply side Management والتي بمقتضاها لا يكون المورد مشترك فقط في إدارة المواد الخاصة بالعميل ولكن يشترك أيضا في التصميم والتصنيع. ولقد توصل (Kalwani and Narayandas 1995) من دراستهما لمستوى أداء عينة من الشركات الصناعية مشتركة في علاقات طويلة الأجل مقارنة بعينة أخرى من الشركات تستخدم أسلوب الصفقات أن الشركات التي تتبع منهج العلاقات طويلة الأجل قد حققت معدل نمو متميز A Superior rate of growth في المبيعات، وقللت من المخزون السلعي، وتكلفة الاستغلال Utilization costs، وقدرة كبيرة على الحفاظ وتحسين مستوى الربحية وذلك بالمقارنة بالشركات التي تتبع الأسلوب الصفقي Transactional Approach. إلا أنهما قد وجدا، كذلك، أن الشركات التي تتبع أسلوب العلاقات طويلة الأجل تواجه انخفاض في نسبة أجمالي الربح Lower Gross Margins بمرور الوقت مقارنة بالشركات التي تتبع أسلوب الصفقات وهذا قد يعكس الضغوط التي تواجهها لتخفيض الأسعار (أو رفعها ببطيء أكبر) وكذلك نتيجة الاستثمار في مجال العملاء. ولهذا فقد استنتجا أن بناء إستراتيجية طويلة الأجل مع عملاء مختارين قد يكون ضروريا لبقاء الموردين.

إن العلاقات مع الموردين تعطي للمصنعين ميزة تنافسية ناتجة من تمكينهم قليل وقت تنمية المنتجات، وتخفيض تكاليف التصنيع والتشغيل، وتحسين إدارة الجودة، وعمل تحسينات في الإنتاجية وهناك نتائج إيجابية للبايعين أيضا منها تحسين مستوى ما يحصل عليه العملاء من إشباع، وولاء العملاء، وتحسين جودة المنتج، وزيادة الربحية نتيجة تحسن الأداء البيعي وانخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق (Wilson, 1996).

ومن دراسة لمجموعة من الشركات الموردة والبايعة المشتركة في علاقات طويلة توصل (Ellram 1995, Han, Wilkson, and Dant 1993) إلى أن دوافع العملاء الصناعيين للاشتراك في علاقة تتمثل في الحصول على أسعار أو تكاليف شراء أفضل، وضمان موردين يعتمد عليهم، والتأثير في مستوى جودة المواد الموردة، والتأثير في جداول التسليم الخاصة بالمورد. أما الموردين فتتمثل دوافعهم في ضمان توافر سوق يعتمد عليه المنتج، ودعم مبادرات المشتري الخاصة بالتسليم في الوقت المحدد (JIT)، وتحسين مستوى التنبؤ بالاحتياجات، والأسعار والإنتاج، ورفع كفاءة العملية التسويقية نتيجة توجيههم أكثر بالعملاء، وكذلك التخطيط الأمثل للطاقة.

• متغيرات العلاقة

تناول كثير من الباحثين العناصر (المتغيرات) الأساسية التي تؤثر على مستوى أداء العلاقة بين الموردين والعملاء، وفيما يلي نعرض لبعض ما تناوله الباحثون من هذه المتغيرات (Kotler and Armstrong 1991, Wilson and Moller 1991, Han and Wilson 1993, Wilson 1995, Morris et al 1998, Zeithabi 2005)

- ١- مقدار ما يحويه جوهر الخدمة من جودة
Quality offered in the core service.
 إن إستراتيجيات بناء العلاقة مع العملاء لن يكتب لها النجاح طويلاً إلا إذا تم تأسيسها على خدمة ذات جودة عالية تؤدي إلى تحقيق الإشباع لدى العملاء. إن هذا لا يعني بالضرورة أن تكون المنظمة الأفضل بين المنافسين أو ضمن الفئة الأولى عالمياً من حيث الجودة والاستجابة لرغبات العملاء. ولكن ينبغي أن نكون قادرة على المنافسة، لأنه غير المناسب أن تبدأ علاقة مع العملاء على أساس جودة مختلفة.
 تجزئة واختيار السوق المستهدف بدقة
- ٢- **Careful Market Segmentation and targeting**
 من أسس إقامة علاقات ناجحة مع العملاء القيام بتجزئة السوق، أي معرفة وتحديد المنظمات التي ترغب في إقامة علاقات معها. حيث تقوم بعض شركات الخدمات - تلك التي لا تمتلك إلا عدد قليل من العملاء كل عميل ذو أهمية كبيرة للمنظمة - بمعاملة كل عميل على حده ووضع خطة خاصة بكل منهم، ومن أمثلة الشركات التي تقوم بذلك مكاتب الاستشارات القانونية، ووكالات الإعلان، ومكاتب الاستشارات الهندسية، والمحاسبين والمراجعين القانونيين. وفي بعض الحالات تقوم بعض شركات الخدمات بتقديم خدمة واحدة لكل العملاء المحتملين كما لو كانت كل توقعاتهم واحتياجاتهم وتفصيلاتهم واحدة، ومن أمثلة ذلك الشركات الموردة للغاز والكهرباء
- ٣- **الالتزام Commitment**
 يعني الالتزام أهمية العلاقة لكل طرف من الطرفين والرغبة في استمرار العلاقة في المستقبل. أنه يفترض أن العلاقة سينتج عنها فوائد وقيم للشركاء في المستقبل، ولا شك أن الالتزام يعد من المتغيرات الحرجة في قياس مستقبل العلاقة.
- ٤- **الثقة Trust**
 والثقة وفقاً لما أشار إليه معظم الباحثون تتضمن الاعتقاد بأن أحد أطراف العلاقة عندما يتصرف سيرا على تحقيق أفضل ما يهتم به الطرف الآخر.
- ٥- **التعاون Cooperation**
 وهو يعني تنسيق التصرفات المتشابهة أو المكملة التي تتخذها الشركات المشتركة في العلاقة لبلوغ النتائج التي تحقق اهتمامات كلا أو أحد الطرفين ولا شك أن نتائج التفاعل بين التعاون والالتزام تضمن حصول كلا الطرفين على الفوائد المستهدفة من العلاقة.
- ٦- **الأهداف المشتركة Mutual Goals**
 ومفهوم الأهداف المشتركة يعني درجة مساهمة الشركاء في أهداف يمكن تحقيقها فقط من خلال تصرفات مشتركة وعلاقات مستمرة. هذه الأهداف المشتركة تمثل مبرراً قوياً في استمرار وبقاء العلاقة.
- ٧- **الاعتماد المتبادل وعدم توازن القوى Interdependence and Power Imbalance**
 يعتبر الاعتماد المتبادل وعدم توازن القوى من متغيرات العلاقة الهامة. ولا شك أن قوة البائع أو المشتري ذات ارتباط وثيق بدرجة اعتماد كل طرف منهما على الآخر. ويقصد بعدم توازن القوى قدرة أحد الشركاء على حمل الطرف الآخر على القيام بعمل بعض

الأشياء لم يكن ليقوم بها في الظروف العادية. ويمكن القول أن عدم توازن القوى ذات تأثير مباشر على درجة اعتماد أحد أطراف العلاقة على الآخر.

التكيف Adaptation

٨-

ويقصد به قيام أحد الشركاء بتغيير في عملياته أو أحد العناصر محل التبادل لتناسب مع ظروف الطرف الآخر. ولا شك أن ذلك يعد أحد السبل لبناء الثقة في المراحل الأولى للعلاقة، أما في المراحل التالية فإن ذلك يؤدي إلى ربط طرفي العلاقة برابط وثيق ومن ثم يخلق حاجزا للدخول أمام الموردين المنافسين.

المستوى المقارن للبدائل Comparison Level of The Alternatives

٩-

يقصد بالمستوى المقارن للبدائل جودة النتائج المتاحة من أفضل شريك متاح في العلاقة. إن جودة النتائج عندما يتم الحكم عليها مقارنة بالبدائل المتاحة تمثل مقياس لدرجة اعتماد أحد أطراف العلاقة على الآخر.

استثمارات غير قابلة للاسترداد No retrievable Investments

١٠-

ويقصد بالاستثمارات غير القابلة للاسترداد التزام أحد أطراف العلاقة بتخصيص موارد محدده واستثمارها في العلاقة. هذه الاستثمارات التي قد تأخذ شكل تحسينات رأسمالية، أو تدريب، أو معدات كلما كانت غير قابلة للاسترداد في حالة إنهاء العلاقة كلما كانت عاملا لبقاء واستمرار العلاقة خاصة إذا كان كل من طرفي العلاقة قد استثمر فيها.

رقابة العلاقات Monitoring Relationships

١١-

لرقابة وتقييم جودة العلاقات ينبغي على المنظمات: (١) استطلاع آراء العملاء الحاليين لتحديد مدى انطباعاتهم عما يحصلون عليه من قيمة، وجوده، وإشباعات نتيجة استخدامهم خدمات المنظمة مقارنة بما يقدمه المنافسون، (٢) إقامة قاعدة بيانات جيدة لعملاء المنظمة. إن تصميم قاعدة بيانات جيدة يساعد المنظمة في معرفه هيكل عملاء المنظمة الحاليين، وسلوكياتهم الشرائية، ومقدار الإيرادات التي يدرونها للمنظمة الخ.

• أنماط العلاقة:

ولا شك أن هناك متغيرات أخرى تؤثر في بقاء، واستمرار، ومدى قوة العلاقة مثل الروابط الهيكلية Structural Bonds والروابط الاجتماعية Socioal Bonds بين طرفي العلاقة، وقد سبق الإشارة إليهما، كما يؤثر كذلك ولا شك درجة رضا كل طرف عن أداء الطرف الآخر في مدى وقوة العلاقة بينهما (Han et al, 1993, Morris et al 1998).

ولا شك أن قوة العلاقة لا تعتمد على متغير واحد من المتغيرات ولكنها محصلة لمجموعة منها متفاعلة مع عوامل كثيرة بعضها خارجي وبعضها الآخر له صلة بطرفي العلاقة (Wilson 1995, Blois 1996, Morris, et al 1998).

ويجدر بالذكر أن أي علاقة يمكن أن توصف بالقوة أو الضعف وفقا لدرجة توافر كل متغير من متغيرات العلاقة، ومن ثم يمكن القول أن هناك أنماط مختلفة للعلاقة، ولقد حاول (Dwyer et al 1987) التحري عن نطاق علاقات المشتري والبائعين Realm of buyer-seller relationship معتمدين على فكرة أن الشركات تقوم بتقييم التكاليف الإجمالية والفوائد الناتجة من الارتباط مع أحد

الشركاء مقارنة مع مستوى النتائج المتاحة من البدائل الموجودة في حالة عدم الارتباط. وتأسيساً على دوافع الاستثمار لكل من طرفي العلاقة قاموا بتحديد ثلاثة أنماط للعلاقة هي:

- ١- علاقة للحفاظ على البائع Seller-maintained
 - ٢- علاقة للحفاظ على المشتري Buyer-maintained
 - ٣- علاقة للحفاظ على الطرفين Bilaterally maintained
- كما قام (Cannon and Perreault 1996, Frazier et al 1996) بتحديد سبعة أنماط يمكن أن تأخذها العلاقة وهذه الأنماط ما هي:

- ١- تبادل السوق Market exchange
- ٢- Bare Bones
- ٣- الصفقة التعاقدية Customer Transaction
- ٤- تزويد العميل Custom supply
- ٥- المشاركة Collaborative
- ٦- التكيف المتبادل Mutually adaptive
- ٧- والعميل ملك Customer is king

أن أنماط العلاقة تختلف وفقاً لدرجة تكيف البائع والمشتري ودرجة الارتباط بين عمليات التشغيل الخاصة بمنظمات كلا الطرفين، وكمية المعلومات المتبادلة، والروابط القانونية، ودرجة التعاون من بين الطرفين، ولا شك أن أكثر أنماط العلاقة قوة حسب رأي (Kanter, 1994) هي التي تحقق المستويات التالية من التكامل:

- ١- التكامل الإستراتيجي Strategic Integration (على مستوى الإدارة العليا).
 - ٢- التكامل التكتيكي Tactical Integration (تغييرات تنظيمية لربط الشركات بطريقة أكثر فاعلية).
 - ٣- التكامل التشغيلي Operational Integration (القدرة على الحصول على المعلومات وكذلك الموارد والأفراد اللازمين لإنجاز الأعمال المطلوبة على أساس يومي).
 - ٤- التكامل بين الأفراد Interpersonal Integration (حيث يأتي الأفراد من كلا التنظيمين للتعارف شخصياً).
 - ٥- التكامل الثقافي Cultural Integration (من خلال القيم والعادات المشتركة).
- هذا ورغم وجود درجة اختلاف بين إدراكات المسؤولين عن التسويق حول أهمية متغيرات بناء العلاقة (Morris et al 1998)، إلا أن هناك بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود إنفاق بين آراء كل من الموردين والمشتريين فيما يتعلق بقائمة من متغيرات العلاقة حيث وجد أن الثقة والالتزام والأداء المرضي تعد من المتغيرات الهامة للعلاقة الجيدة بين الموردين والمشتريين الصناعيين (Han et al 1993).

● مراحل بناء العلاقة

إن طبيعة أي علاقة تخضع للتغيير والتطوير مع مرور الوقت ويحدث ذلك عن قصد لتحقيق أهداف إستراتيجية Strategic Intent بالإضافة إلى تأثير عوامل أخرى. (Morris et al 1998) . إن

عمليات تطور مفهوم التسويق بالعلاقات يمكن التعبير عنها في صورة خطوات أو مراحل، وفيما يلي نعرض لأهم النماذج التي تصف تطور بناء العلاقة. تأسيساً على نظرية المبادلة وضع (Dwyer et al 1987) نموذجاً يصور التسويق بالعلاقات في شكل خمسة خطوات تفاعلية بين المشتري والبائع، وهذه الخطوات هي:

المرحلة الأولى: الوعي awareness

في هذه المرحلة يعي أحد الأطراف أن هناك طرفاً آخر يعتبر مجدياً من الناحية الاقتصادية ليكون شريكاً له.

المرحلة الثانية: التقصي أو الاستكشاف Exploration

في هذه المرحلة يتم اتصال بين الطرفين كما يتم تقييم مبدئي للموقف، وتقسّم هذه الخطوة على خمسة عمليات فرعية هي:

- ١- الجذب. Attraction حيث يدرك كلا الطرفين وجود بعض المزايا المتوقعة من التبادل.
- ٢- الاتصال / التفاوض Communication/ Negotiation حيث يتم تقييم لمدى التغيير الذي ينبغي أن يحدثه كل طرف لكي يتناسب مع الطرف الآخر.
- ٣- البناء والمساومة Development and Bargaining حيث يتم الاتفاق على شروط التبادل.
- ٤- وضع السلوك المتوقع Norm Development حيث يتم صياغة السلوك الذي يتوقعه كل طرف من الآخر نتيجة وجود العلاقة بينهما.
- ٥- تنمية التعاون وتخطيط التوقعات Development cooperation and planning Expectations

ويلاحظ أنه حتى هذه المرحلة تكون الاستثمارات في حدها الأدنى ومن ثم فمن السهل التخلي عن إقامة العلاقة.

المرحلة الثالثة: الالتزام Commitment

تتضمن هذه المرحلة الاعتراف الصريح بالتبادل كعمليات مستمرة، ومن ثم فإن هذا يؤدي على أن تصبح العلاقة مؤسسية Institutionalization of the Relationship وتصبح الاهتمامات الرئيسية خلال هذه المرحلة تتمثل في معارف (مقابلات واتصالات... الخ)، واستمرارية واتساق (تتضمن موارد لتقوية العلاقات).

المرحلة الرابعة: التحلل (الانفصام) Dissolution

أي انفكاك (انفصام) العلاقة بين المورد والمشتري وقد قام Wilson 1996 بتنمية نموذج لمراحل العلاقة يتكون هو الآخر من خمسة مراحل تختلف عن المراحل السابق الإشارة إليها في نموذج (Dwyer et al, 1987)، وهذه المراحل هي:

- ١- مرحلة اختيار الشريك Partner Selection.
- ٢- مرحلة تحديد الغرض من العلاقة Defining Purpose.
- ٣- مرحلة وضع نطاق العلاقة Setting Relationship Boundaries.
- ٤- مرحلة إيجاد قيمة للعلاقة Creating Relationship.
- ٥- مرحلة الحفاظ على العلاقة Relationship Maintenance.

ويمكن ملاحظة وجود فروق بين النموذجين السابقين لمراحل تطور العلاقة رغم ما يتسم به كل منهما من تسلسل منطقي، ولعل أبرز الفروق بينهما إغفال نموذج (Wilson 1996) لاحتمالات انفصام العلاقة وهو احتمال قائم.

فحسب ما أشار إليه (Dwyer et al 1987) من أنه لو كان من الممكن النظر إلى العلاقة كعملية زواج، فإن من المتوقع للأسف أن هذه العلاقة قد تنتهي بالطلاق. إن دراسة خطوات تطور العلاقة يمكن أن تقود إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: أن العلاقة يمكن أن تتكون في أي وقت نتيجة التفاعلات المستمرة بين أي تنظيمين، ولكن لا يتم ذلك عشوائياً وإنما يتطلب إدارة وقصد من الطرفين لتحقيق ذلك، كما يحتاج لوقت وتفاعل ملموس، هذا التفاعل يؤدي في النهاية إلى قيام التنظيمين بالعمل سوياً لتحقيق فوائد مشتركة لكليهما، وهذا يؤدي إلى درجة عالية من التداخل واعتماد كل تنظيم على الآخر، ومع مرور الوقت تصبح الحدود بين التنظيمي غير واضحة نتيجة ما يقوم به كل تنظيم من استثمارات وما يحرص على إحداثه من تغيرات لكي يتكيف مع التنظيم الشريك (Kanter 1994) ولا شك أن دراسة أسباب التحلل من العلاقة تعد من المعلومات الهامة لبقاء واستمرار إستراتيجية العلاقة، فمن طريق فهم عوامل التحلل من العلاقة يمكن للمنشأة معرفة الأمور التي ينبغي العناية بها لمنع مزيج من الفشل، وهذا مما يؤدي إلى رفع مستوى الفاعلية التسويقية (Perrien et al 1995).

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها:
- تتناول آراء كل من البائعين والمشتريين في نفس الوقت حول بعض الموضوعات ذات الصلة بالتسويق بالعلاقات مما يتيح إجراء مقارنات والوصول إلى دلالات أبعد مما يمكن الوصول إليه في حالة الاختصار على دراسة آراء أحد الطرفين فقط.
- حرصت على دراسة آراء بائعين ومشتريين فعلاً في علاقة مما قد يتيح الحصول على معلومات أكثر واقعية حول الموضوعات محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة البحثية التالية:
- س١: ما هي العوامل التي تدفع الشركات إلى إقامة العلاقة مع العملاء أو الموردين؟
- س٢: ما هي أهم العوامل الواجب توافرها لإقامة واستمرار العلاقة بين الموردين والعملاء؟

فروض الدراسة:

- في ضوء الدراسات السابق عرضها يمكن تنمية الفروض التالية:
- ١- هناك اختلاف بين آراء كل من المنشآت الموردة والمنشآت المشتريّة حول أهمية العوامل (المزاييا) التي تدفعها نحو إقامة العلاقات فيما بينها.
- ٢- هناك اختلاف بين آراء كل المنشآت الموردة والمنشآت المشتريّة حول الأهمية النسبية للعوامل الواجب توافرها لإقامة واستمرار العلاقة بينهم.

طريقة البحث:

• مجتمع الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة ومما تتطلبه من توافر حجم نشاط معين في الشركة المشترية (أو البائعة) مما قد يدفعها إلى إقامة علاقة مع غيرها من الشركات البائعة (أو المشترية) بهدف الاستفادة من المميزات التي تحققها إقامة هذه العلاقة، لذا فقد تم أولا تحديد إطار مجتمع الدراسة من الشركات المشترية بنلك التي لا يقل رأسمالها عن مليون د.ك (حوالي ٣,٣ مليون دولار أمريكي) ويبلغ عدد هذه الشركات (١٠٦) شركة وفقا لدليل الشركات الصناعية الكويتية.

هذا وقد تم الطلب من المسؤول الأول عن الشراء بكل شركة* (أو من يقوم مقامه) تذكر احد العلاقات مع مورد معين لنوعية معينة من الاحتياجات يتم شراؤها من هذا المورد على أن يكون لهذا المورد إما علاقة شراكة رسمية مع الشركة، أو تعاون مشترك فيما بينهما، ومن ثم فقد تحدد مجتمع الدراسة من مجموعتين متناظرتين من الشركات ١٠٦ شركة مشترية ، ١٠٦ شركة أخرى مورده.

• أسلوب جمع البيانات

تم تصميم استمارة استبيان اعتمادا على الدراسات السابقة (Morris et al 1998, Perrien et al 1995, Ellram 1995, Hant et al 1993, Ellram 1991) ويتناول الاستبيان في مجموعة المجالات الأساسية للدراسة والمتمثلة في:

- العوامل التي تدفع الشركات لإقامة العلاقة فيما بينها.
 - عوامل بناء واستمرار العلاقة.
 - السلوكيات الجيدة للشركات أثناء العلاقة.
 - عوامل انفصام (انفكاك) العلاقة بين الشركات الموردة والشركات المشترية.
- هذا وقد تم تصميم الاستبيان باستخدام أسلوب "الصورة المنعكسة عن قرب" Near Mirror image والذي يعني أن كل الأسئلة التي تسأل تقريبا لحد الأطراف (المشتري مثلا) يتم توجيهها للطرف الثاني المناظر بعد تهيئتها بما يناسب طبيعة هذا الطرف (المورد) ولا شك أن هذا يمكن من عمل مقارنة مباشرة بين إجابات كل من مجتمع البائعين والمشتريين. أي انه قد تم تصميم استمارتي استبيان أحدهما للشركات المشترية، والأخرى للشركات الموردة. هذا وقد تم تصميم أسئلة الاستبيان - عدا البيانات الخاصة بطبيعة نشاط الشركات - على أساس استخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات.

وقد تم عمل اختبار مبدئي Pretest لاستمارة الاستبيان للتأكد من مدى فهم المستقصى منهم لأسئلة الاستبيان، وذلك من خلال اختيار (٥) شركات مشترية، و (٥) شركات مورده لنفس الشركات وتوجيه استمارة الاستبيان إليهم أولا. ثم أخذ ما أبداه بعض المستقصى منهم من ملاحظات في الحساب عند صياغة الاستبيان في شكله النهائي.

وقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية بواسطة مجموعة مكونة من (٤) أشخاص روعي في اختيارهم أن يكونوا من ذوي الخبرات السابقة في جمع البيانات، وقد طلب منهم عند تقديمهم استمارة الاستبيان للمسؤول الأول عن الشراء في الشركات محل

* هناك اختلاف في مسمى المسؤول الأول عن الشراء من شركة لأخرى

الدراسة أن يسألوه أولاً قبل أن يشرع في مليء الاستبيان تذكر علاقة رسمية مع أحد الشركات الموردة ولنوعية محدده من الاحتياجات. وفي المقابل تم عمل مقابلة شخصية مع المسئول الأول للتسويق لدى المورد الذي ذكرته كل شركة مشتريّة وطلب منه ملّ استمارة الاستبيان من منطلق علاقته مع هذه الشركة المشتريّة بخصوص العنصر الذي سبق وحدده المشتري من قبل.

• معدل الاستجابة

تم استيفاء (٥٨) استمارة استبيان من مسئولى الشراء ، و (٤٦) استمارة استبيان من مسئولى التسويق، ومن ثم فقد تم استبعاد (١٢) استمارة استبيان من الشركات المشتريّة لعدم وجود نظير لها من الشركات الموردة، وتمت الدراسة على ٤٦ زوج من استمارات الاستقصاء نصفها لشركات مشتريّة، والنصف الآخر لشركات مورده للشركات الأولى، أي أن معدل الاستجابة يبلغ ٤٣،٤ % تقريباً.

• أسلوب التحليل

تم استخدام البرامج الإحصائية Statistical Package for social science (spss) لأجراء التحليلات الإحصائية. وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب وتحليل المتوسطات، وتحليل العناصر (Factor Analysis) و Paired Student's T Test.

• مناقشة نتائج الدراسة:

نعرض فيما يلي لنتائج الدراسة الميدانية، وذلك حسب التسلسل التالي:

أولاً: العوامل الدافعة لإقامة علاقة بين الشركات المشتريّة والشركات الموردة.

لمعرفة العوامل التي تدفع الشركات المشتريّة والشركات الموردة نحو إقامة شراكة فيما بينهم ثم سؤال المستقصي منهم تحديد درجة الأهمية النسبية لقائمة من العوامل التي تدعو الشركات إلى إقامة علاقة فيما بينها، وقد تم استخدام مدى أهمية يتكون من خمسة نقاط يتراوح بين هام إلى حد كبير (٥)، وهام (١) ويعرض جدول (١) ، جدول (٢) كل من إجابات الشركات المشتريّة والشركات الموردة بالترتيب على هذا السؤال.

جدول (١)

الأهمية النسبية لعوامل دخول المشتريين في علاقة شراكة مع الموردين

الترتيب النسبي	الانحراف المعياري	متوسط الأهمية	العوامل
١	٠,٩٩	٤,٦١	الحصول على الاحتياجات بسعر مناسب.
2	١,٠٨	4.53 *	ضمان مصادر يعتمد عليها لتوريد احتياجات الإنتاج.
٣	١,٣١	٤,٠٢	الرغبة في تحسين جودة المواد (العناصر) الموردة.
٤	١,٥٤	٣,٨٧	تقليل التكاليف الإدارية وتكاليف الطلب.
٥	٠,٩٨	٣,٧١	الاستفادة من التقدم التكنولوجي الذي يتمتع به المورد.
٦	١,٧٦	٣,٦٨	تحسين إنتاجية الشراء.
٧	١,٢٤	٣,٤٥	تسهيل حل المنازعات
٨	١,٧٥	٣,٤١	خفض درجة عدم التأكد

هناك اختلاف جوهري بين متوسط ترتيب هذا العامل والعامل الذي يليه مباشرة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ أو أقل، وذلك وفقاً لأسلوب (paired Student's T test)

دوافع بناء العلاقات بين الموردين والعملاء في القطاع الصناعي والعوامل المؤثرة في نجاح واستمرار هذه العلاقات

د. بسام الأحمدى

من جدول (١) يتضح الآتي:

- تعتبر عوامل الحصول على الاحتياجات بسعر مناسب، وضمان مصادر يعتمد عليها لتوريد الاحتياجات، والرغبة في تحسين جودة المواد (العناصر) الموردة أهم العوامل التي تدفع الشركات المشترية نحو إقامة علاقة شراكة مع الشركات الموردة، حيث يلاحظ أن متوسط الأهمية الخاص بها يقع في مدى الأهمية "هام (٤) - إلى هام إلى حد كبير (٥)".
- لم يعتبر المستقصى منهم أي من العوامل الثمانية غير هام حيث وقعت جميع العوامل في مدى الأهمية "هام إلى حد ما (٣) إلى هام إلى حد كبير (٥)" وحصل عاملي خفض درجة عدمك التأكد، وتسهيل حل المنازعات على أقل متوسط أهمية بين كل العوامل.
- من الناحية الإحصائية يمكن تقسيم العوامل النهائية الواردة في الجدول إلى مجموعتين حيث تضم المجموعة الأولى العاملين الأول والثاني في الترتيب وذلك لعدم وجود فروق معنوية بين متوسطيهما، أما المجموعة الثانية فتضم من العامل الثالث في الترتيب إلى العامل الثامن وذلك لعدم وجود فروق معنوية بين متوسط الأهمية الخاص بكل عامل منها، وتعتبر مجموعة قائمة بذاتها لوجود فرقا معنويا بين متوسط العامل الثاني (الأخير في المجموعة الأولى) والعامل الثالث (الأول في المجموعة الثانية).

جدول (٢)

الأهمية النسبية لعوامل دخول الموردين في علاقة شراكة مع المشترين

الترتيب النسبي	الاحتراف المعياري	متوسط الأهمية	العوامل
١	١,٠٠	٤,٣٣	• ضمان سوق يعتمد عليه لبيع المنتج.
٢	١,٩٥	٤,٣٠	• بيع المنتج بسعر مناسب.
٣	١,٠٣	٤,٢٥	• تقليل التكاليف الإدارية وتكاليف (البيع).
٤	١,٠٧	٣,٨٨	• الرغبة في تحسين مستوى جودة المنتج وفقا لرغبات العملاء.
٥	٠,٩٧	٣,٢٢	• خفض درجة عدم التأكد.
٦	١,٠٥	٣,١٩	• الرغبة في الاستفادة من المستوى التكنولوجي الذي يتمتع به العميل.
٧	١,٠٦	٣,١٢	• تسهيل حل المنازعات.
٨	١,٠٣	٣,٠٠	• تحسين إنتاجية التسويق.

هناك اختلاف جوهري بين ترتيب هذا العامل والعامل الذي يليه مباشرة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ أو أقل، وذلك وفقا لأسلوب (paired Student's T test)

من جدول (٢) يتضح الآتي:

- تصدرت العوامل الخاصة بضمان سوق يعتمد عليه لبيع المنتج، وبيع المنتج بسعر مناسب، وتقليل التكاليف الإدارية وتكاليف التسويق قائمة العوامل من حيث الأهمية حيث تقع متوسط الأهمية لكل منها في مدى الأهمية "هام إلى حد كبير (٥) إلى هام (٤)".

- حصل عاملي تحسين إنتاجية التسويق، وتسهيل حل المنازعات على أقل متوسط أهمية بين جميع العوامل.
- يلاحظ - كما في حالة المشتريين أن جميع عوامل دخول الموردين في علاقة شراكة مع العملاء قد حظت بدرجة أهمية ، حيث تقع متوسطات أهمية جميع العوامل في مدى الأهمية "هام على حد كبير (٥) إلى هام على حد ما (٣)".
- من الناحية الإحصائية يمكن تقسيم العوامل الثمانية الدافعة لدخول الموردين في علاقة شراكة مع العملاء على مجموعتين، تضم المجموعة الأولى العوامل الخاصة بضمان سوق يعتمد عليه لبيع المنتج، وبيع المنتج بسعر مناسب، وتقليل التكاليف الإدارية وتكاليف التسويق، والرغبة في تحسين مستوى جودة المنتج. أما المجموعة الثانية فتتضمن الأربعة عوامل الأخرى الخاصة بخفض درجة عدم التأكد، والرغبة في الاستفادة من المستوى التكنولوجي الذي يتمتع به العميل، وتسهيل حل المنازعات، وتحسين إنتاجية التسويق. وتعتبر كل مجموعة قائمة بذاتها لعدم وجود فروق معنوية بين متوسط أهمية العوامل التي تضمها، بينما يوجد فرقا معنويا بين متوسط آخر عامل في المجموعة الأولى (العامل الرابع) وأول عامل في المجموعة الثانية (العامل الخامس) وذلك عند مستوى معنوية ≥ 0.05 .
- من مقارنة النتائج في جدول (١)، بالنتائج في الجدول (٢) يتضح أنه بالرغم من حصول كافة العوامل على درجة أهمية من وجهة نظر كلا من طرفي العلاقة إلا أن هناك اختلاف في ترتيب هذه العوامل من حيث متوسط الأهمية من وجهة نظر كل منهما فعلى سبيل المثال جاء عامل الحصول على الاحتياجات بسعر مناسب في المركز الأول من وجهة نظر العملاء بمتوسط ٤,٦ تقريبا في حين أنه حصل على المركز الثاني من وجهة نظر الموردين بمتوسط ٤,٣ تقريبا، وجاء عامل خفض درجة عدم التأكد في المركز الثامن والأخير من وجهة نظر العملاء بمتوسط (٣,٤) تقريبا في حين أنه حصل على المركز الخامس من وجهة نظر الموردين بمتوسط (٣,٢) تقريبا، وهكذا.
- ولمعرفة مدى وجود فروق معنوية بين متوسط أهمية عوامل دخول علاقة الشراكة من وجهة نظر طرفيها - الموردين والعملاء - ثم عمل اختبار (T) بين المجموعتين، وبوضح جدول (٣) نتائج هذا الاختبار.
- من جدول (٣) يتضح عدم وجود فروق جوهرية بين آراء العملاء والموردين حول العوامل التي تؤدي على إقامة الشراكة فيما بينها عدا عاملي الاستفادة من التقدم التكنولوجي، وتحسين إنتاجية الشراء (البيع) حيث يتضح أن العملاء قد أعطوا أهمية أكبر لهذين العاملين مقارنة بالموردين ولا شك أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (Han, Wilson and Dant 1993) من أن هناك اتفاق بصفة عامة بين آراء كل من الشركات الموردة والشركات المشتريّة حول المزايا التي تدفعها إلى إقامة علاقة فيما بينها. إلا أنها تختلف مع ما توصل إليه Ellram 1995 من أن هناك فروق كبيرة بين متوسط ترتيب العوامل المسببة لدخول العملاء والموردين في علاقة شراكة فيما بينهم.

دوافع بناء العلاقات بين الموردين والعملاء في القطاع الصناعي والعوامل المؤثرة في نجاح واستمرار هذه العلاقات

د. بسام الأحمدى

جدول (٣)
مدى جوهرية الفروق بين متوسط درجة أهمية العوامل الدافعة لإقامة علاقة الشراكة من وجه نظر كل من الموردين والعملاء

العوامل	العملاء متوسط الأهمية	الموردين متوسط الأهمية	مستوى المعنوية *p
• الحصول على الاحتياجات (أو البيع) بسعر مناسب.	٤,٦١	٤,٣٠	٠,٣٢٨
• ضمان مصادر (أو أسواق) يعتمد عليها.	٤,٥٣	٤,٣٣	٠,٥١١
• الرغبة في تحسين جودة المواد (العناصر) الموردة (أو المباعة).	٤,٠٢	٣,٨٨	٠,٦٢
• تقليل التكاليف الإدارية وتكاليف الطلب (البيع).	٣,٨٧	٤,٢٥	٠,١٣٨
• الاستفادة من التقدم التكنولوجي الذي يتمتع به المورد (أو المشتري).	٣,٧١	٣,١٩	٠,٠٢٤
• تحسين إنتاجية الشراء (البيع).	٣,٦٨	٣,٠-	٠,٠٠٤
• تسهيل حل المنازعات	٣,٤٥	٣,١٢	٠,٤٥٣
• خفض درجة عدم التأكد	٣,٤١	٣,٢٢	٠,٣٨١

* $p \leq 0.05$

في ضوء ما سبق عرضه من حصول معظم عوامل إقامة العلاقة على درجة أهمية من وجهتي نظر كل من الموردين والعملاء بالإضافة على عدم وجود فروق معنوية بين معظم عوامل إقامة هذه العلاقة فيما عدا عاملين فقط يمكن القول بوجود اختلاف بين آراء كل من المنشآت الموردة والمنشآت المشتريّة حول أهمية العوامل التي تدفع نحو إقامة العلاقات فيما بينها.

ثانياً: عوامل بناء علاقات ناجحة بين الموردين والعملاء
للتعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى بناء شراكة ناجحة بين الموردين والعملاء، ثم سؤال المستقصى منهم - من كلا الطرفين - تحديد درجة الأهمية النسبية لقائمة من (١٦) عامل من عوامل بناء علاقة الشراكة، وتم استخدام مدى أهمية يتراوح بين "هام جداً (٥) إلى هام (١)"، ويوضح جدول (٤) إجابات المستقصى منهم على هذا السؤال، ومدى جوهرية الفروق بين آراء الطرفين فيما يتعلق بكل عامل.
من جدول (٤) يتضح الآتي:

- أن جميع عوامل بناء العلاقة تقريباً قد حصلت على درجة من الأهمية سواء من وجهة نظر العملاء أو الموردين وذلك لوقوعها في مدى الأهمية "هام إلى حد كبير (٥) على هام إلى حد ما (٣)".
- احتلت العوامل الخاصة بوجود أهداف مشتركة، واكتساب موافقة وتدعيم الإدارة العليا، ومقابلة كل طرف لتوقعات الطرف الآخر، وثقة كل طرف في تصرفات الطرف الآخر بالإضافة إلى العلاقات المستمرة بين الطرفين قائمة عوامل بناء العلاقة من وجهة نظر العملاء من حيث الأهمية حيث حصلت على متوسط أهمية يزيد عن (٤) على مقياس ليكرت الخماسي للأهمية.

بينما حصلت العوامل الخاصة بالعلاقات المستمرة للمستويات العليا في المنظمين، ووجود استثمارات مالية ملحوظة لكل طرف في العلاقة، وتساوى القوى بين الطرفين على أقل درجة أهمية بين قائمة العوامل من وجهة نظر العملاء.

جدول (٤)

آراء العملاء والموردين فيما يتعلق بالأهمية النسبية لعوامل بناء علاقة شراكة ناجحة

مستوى المعنوية (١)	الموردين			العملاء			العملاء
	الترتيب	أ.م	متوسط الأهمية	الترتيب	أ.م	مستوى الأهمية	
٠,٣٦٥	٣	١,٠٠	٤,٤	١	٠,٩٨	٤,٥٢	• وجود أهداف مشتركة تحقق مصالح كلا الطرفين.
٠,٦٥٤	١	٠,٨٩	٤,٦	٢	٠,٥٦	٤,٥	• اكتساب موافقة وتدعيم الإدارة العليا.
٠,٢١٤	٥	١,٠٣	٤,٣١	٣	٠,٩٩	٤,٤١	• مقابلة كل طرف لتوقعات الطرف الآخر.
٠,٤١٧	٤	١,١٢	٤,٣٨	٤	١,٠٠	٤,٢٧	• ثقة كل طرف من تصرفات الطرف الآخر.
٠,٠٠٧	١٣	١,١	٣,٣١	٥	٠,٩٦	٤,١	• الاتصالات المستمرة بين الطرفين.
٠,١٣٦	٢	٠,٩٨	٤,٤٨	٦	٠,٨١	٣,٨٧	• مرونة الاتفاقات (١).
٠,٥١٥	١٤	١,٣٢	٣,٢٥	٧	١,٢١	٣,٤٣	• وجود قبول شخصي بين طرفي العلاقة.
٠,٣٦٢	١٥	١,٠٦	٣,١	٨	٠,٩٩	٣,٤١	• اعتقاد كل طرف بأن الطرف الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية
٠,٠٠١	٦	٠,٨٨	٤,٢٩	٩	١,١٧	٣,٣٨	• مشاركة الطرفين في إعداد وتبادل المعلومات.
٠,١٤	٨	١,١٥	٣,٧١	١٠	١,٠١	٣,٢٧	• إضافة كل طرف قيمة متميزة للطرف الآخر.
٠,٨٥٣	١٢	١,١٣	٣,٣٧	١١	١,٠٣	٣,٢	• مرونة الاتفاقات.
٠,٠٠١	٩	٥٩٧	٣,٦٧	١٢	١,٢	٣,١٣	• تقارب المناخ التنظيمي في كلا المنظمين.
٠,٥٥١	١٦	١,١٤	٣,٠٠	١٣	١,١٣	٣,١٢	• بناء فريق عمل يختص بإقامة واستمرار العلاقة.

تابع جدول (٤)

آراء العملاء والموردين فيما يتعلق بالأهمية النسبية لعوامل بناء علاقة شراكة ناجحة

مستوى المعنوية (١)	الموردين			العملاء			العملاء
	الترتيب	أ.م	متوسط الأهمية	الترتيب	أ.م	مستوى الأهمية	
٠,٠٠٤	١٠	١,٠٥	٣,٦	١٤	١,٠٦	٣,١	• وجود تساوى في القوى بين الطرفين.
٠,٦٧١	١١	١,٠٧	٣,٤	١٥	١,٠٠	٣,٠٠	• وجود استثمارات مالية ملحوظة لكل طرف في العلاقة.
٠,٠٠١	٧	٠,٩٩	٣,٩١	١٦	١,٠٥	٢,٩٨	• العلاقات المستمرة للمستويات العليا في المنظمين.
١- يوجد فرق معنوي بين متوسط أهمية هذا العامل والعامل الذي يليه مباشرة في الترتيب وعليه وفقا لاختبار paired student's t يمكن تقسيم عوامل بناء العلاقة من وجهة نظر العملاء إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى العوامل الست الأولى، بينما تضم المجموعة الثانية العوامل العشر التالية لعدم وجود فروق معنوية بين العوامل التي تضمها كل مجموعة.							
***p<0.0001							
*p<0.05							

- أن الأربعة عوامل التي احتلت قائمة عوامل بناء العلاقة من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر العملاء هي نفسها تقريباً - مع تغير بسيط في الترتيب - التي جاءت على قائمة نفس العوامل من وجهة نظر الموردين، إلا أنه يلاحظ أن العامل الثاني في ترتيب الأهم من وجهة نظر الموردين والخاص بمرونة الاتفاقات قد جاء في المركز السادس من وجهة نظر العملاء.
 - حصلت العوامل الخاصة ببناء فريق عمل يختص بإقامة واستمرار العلاقة، واعتقاد كل طرف بأن الطرف الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية، ووجود قبول شخصي بين طرفي العلاقة على أقل درجة أهمية بين جميع عوامل بناء العلاقة من وجهة نظر الموردين، ويلاحظ أنها تختلف عن تلك العوامل التي حصلت على درجة أهمية أقل بين عوامل بناء العلاقة من وجهة نظر العملاء.
 - لا توجد فروق معنوية بين متوسط أهمية عوامل بناء العلاقة من وجهة نظر العملاء عند مستوى معنوية $\geq 0,05$ إلا بين العامل السادس الخاص بمرونة الاتفاقات والعامل الذي يليه والخاص بوجود قبول شخصي بين طرفي العلاقة ومن ثم يمكن تقسيم عوامل بناء العلاقة من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر العملاء إلى مجموعتين الأولى تضم الست عوامل الأولى، بينما تضم المجموعة الثانية العشر عوامل التالية لها في الترتيب.
 - بترتيب عوامل بناء العلاقة تنازلياً من حيث متوسط الأهمية من وجهة نظر الموردين وحساب مدى وجود فروقا جوهرية بين متوسط أهمية كل عامل والعامل الذي يليه في الترتيب عند مستوى معنوية $\geq 0,05$ أتضح عدم وجود وفروق معنوية مما يعنى أن كل هذه العوامل تشكل مجموعة واحدة وأنه لا توجد فروق بين أهمية كل عامل والعامل الذي يليه من وجهة نظر الموردين.
 - رغم وجود اختلافات في الترتيب النسبي لعوامل بناء العلاقة من وجهة نظر العملاء والموردين إلا أنه من الناحية الإحصائية لا توجد فروقا جوهرية بين متوسط أهمية هذه العوامل إلا في خمس حالات فقط. حيث أعطى الموردين أهمية أكبر من العملاء للعوامل التالية:
 - مشاركة الطرفين في إعداد وتبادل المعلومات، الموردين (٤,٢٩)، العملاء (٣,٣٨).
 - تساوى القوى بين الطرفين، الموردين (٣,٦)، العملاء (٣,١).
 - العلاقة المستمرة للمستويات العليا في المنظمتين، الموردين (٣,٩١)، العملاء (٢,٩٨).في حين أعطى العملاء أهمية أكبر من الموردين لعامل الاتصالات المستمرة بين الطرفين، العملاء (٤,١)، الموردين (٣,٣١).
- ومن ثم يمكن القول أنه فيما عدا الاختلافات المعنوية بين طرفي العلاقة فيما يتعلق بالخمس عوامل السابقة فإنه لا توجد اختلافات جوهرية فيما يتعلق بأهمية بقية العوامل الأحد عشر الباقية. ولا شك أن هذه النتائج تتسق مع ما توصل إليه كل من (Ellram 1995, Ellram, 1991) حيث وجد أن من أهم عوامل بناء العلاقة من وجهة نظر العملاء والموردين: تبادل طرفي العلاقة للمعلومات، والحصول على تدعيم من الإدارة العليا، والأهداف المشتركة، والاتصالات المبكرة بين الطرفين حول التغير في المواصفات والمنتجات الجديدة، وإضافة الموردين لقيمة متميزة للعملاء.
- ومن ثم ففي ضوء ما سبق يمكن القول بعدم صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة جزئياً والذي يقضي بوجود اختلاف بين آراء كل من المنشآت الموردة والمنشآت المشتريّة حول الأهمية النسبية للعوامل الواجب توافرها لإقامة واستمرار العلاقة بينهم.

دلالات الدراسة

فيما يلي نعرض لأهم الدلالات المستخلصة من هذه الدراسة:

- هناك أكثر من منظور تم من خلاله تناول مفهوم التسويق بالعلاقات، فقد تناوله الباحثون من خلال أربعة مداخل:
 - أ- فقد تناوله البعض من منظور ترويجي حيث تم التركيز على أن التسويق بالعلاقات سيعيد توجيه انسياب عمليات الترويج من خلال قاعدة بيانات تسويقية للعملاء الحاليين والمرقبين.
 - ب- هناك من يرى أن التسويق بالعلاقات هو عملية التركيز على كل عميل على حده تم بناء علاقة وثيقة مع ، أي معاملة كل عميل على أنه قسماً سوقياً قائماً بذاته.
 - ج- إما المنظور الثالث فيركز على أهمية الحفاظ على العملاء باستخدام أساليب مختلفة والاستمرار في الاتصال مع العميل بعد إتمام عملية البيع.
 - د- إدارة الجودة الشاملة
- هناك مجموعة من المتطلبات لبناء علاقة قوية مع العملاء، ومن أهم هذه المتطلبات:
 - أ- فهم توقعات العملاء.
 - ب- بناء شراكه خدمية ينتج عنها تحقيق أهدافه مشتركة تؤدي على تحقيق مكاسب لكل من طرفي العلاقة، ووضع خطة تصحيح مسار العلاقة ومواجهة ما قد يحدث من ظروف، واعتبار أن ما يحدث من تغيرات حافراً على مزيد من الحوار والمناقشة.
 - ج- إعطاء العمالة مزيد من السلطة.
 - د- إدارة الجودة الشاملة.
- إن الهدف الأساسي للتسويق بالعلاقات هو بناء قاعدة من العملاء الملتزمين وهذا يتطلب من المنشآت أن تعمل على جذب العملاء والحفاظ عليهم وتقوية العلاقات معهم. وهذا يمكن أن يحدث من خلال أربعة مجموعات متدرجة من الروابط: الروابط المالية ، والروابط الاجتماعية، والروابط الناتجة من تهيئة المنتج وفقاً لرغبات العميل، ثم الروابط الهيكلية.
- إن بناء علاقة تسويقية جيدة مع العميل تؤدي إلى فوائد كثيرة لكلا طرفي العلاقة:
 - فالعملاء يستطيعون الحصول على فوائد تتمثل بالإحساس بالثقة والأمان ومن ثم الراحة نتيجة لمعرفة وتوقع ما قد يحدث في المستقبل . هذا بالإضافة إلى الفوائد الاجتماعية نتيجة إحساسهم بالآلفة مع الطرف الآخر. كما تمكن العلاقة القوية مع المورد من التمتع بفوائد ناتجة من الحصول على معاملة خاصة.
 - أما الموردون فيحصلون على عدة فوائد منها: تحقيق عائد أجمالي عالي على الاستثمارات، زيادة المبيعات نتيجة الحفاظ وجذب مزيد من العملاء، وتقليل التكاليف، وتدعيم البرامج الترويجية، وكذلك الإبقاء على العمالة واستقرارها.
- يتأثر مستوى قوة العلاقة بين المورد والعملاء بمجموعة من المتغيرات من أهمها: مقدار ما يحويه جوهر المنتج من جودة ، ودرجة الدقة في تجزئة واختيار السوق المستهدف، ودرجة مساهم طرفي العلاقة في أهداف يمكن تحقيقها وعدم توازن القوى، والتكيف، ورقابة العلاقة وترشيدها باستمرار.

- لا تأخذ العلاقة بين المورد والعميل شكلاً واحداً وإنما تختلف وفقاً لدرجة تكيف كليهما ودرجة الارتباط بين عمليات التشغيل الخاصة بكليهما، وكمية المعلومات المتبادلة، والروابط القانونية، ودرجة التعاون بين الطرفين. ولعل أكثر أنماط العلاقة قوة هي التي تحقق المستويات التالية من التكامل الاستراتيجي، والتكامل التكتيكي، والتكامل بين الأفراد، ثم التكامل الثقافي وذلك من خلال القيم والعادات المشتركة.
- يمكن التعبير عن مفهوم التسويق بالعلاقات في صورة عدة خطوات أو مراحل تفاعلية بين البائع والمشتري وهي: مرحلة الوعي، ومرحلة الاستكشاف، ومرحلة الاتصال والتعارف، ومرحلة الالتزام، ثم أخيراً مرحلة التحليل والانقسام.
- هناك اتفاق بين البائعين والمشتريين حول أهم العوامل الدافعة لإقامة الشراكة فيما بينهم والمتمثلة في: البيع (الشراء) بسعر مناسب، وضمان مصادر شراء (أو عملاء) يمكن الاعتماد عليهم، والرغبة في تحسين جودة العناصر (المشتراة)، أو المنتج وفقاً لرغبات العملاء. ولا توجد فروق معنوية بين متوسط أهمية عوامل دخول العلاقة من وجهة نظر للموردين والعملاء إلا بالنسبة للعاملين فقط، هما الاستفادة من التقدم التكنولوجي الذي يتمتع به المورد (العميل)، وتحسين إنتاجية الشراء، (البيع) حيث أعطى العملاء أهمية أكبر لهذين العاملين مقارنة بالموردين.
- هناك اتفاق بين الشركات الموردة والعملاء على أن عوامل بناء علاقات ناجحة فيما بينهم والمتمثلة في: اكتساب موافقة وتدعيم الإدارة العليا، وجود أهداف مشتركة تحقق مصالح كلا الطرفين، ومقابلة كل طرف لتوقعات الطرف الآخر، وثقة كل طرف في تصرفات الطرف الآخر، ولا توجد فروق معنوية بين آراء طرفي العلاقة بخصوص درجة أهمية كل متغير من المتغيرات إلا في حالة خمسة عوامل فقط (من بين ستة عشر عاملاً)، حيث أعطى الموردون درجة أهمية أكبر للعوامل التالية: مشاركة الطرفين في إعداد وتبادل المعلومات، وتقارب المناخ التنظيمي في كلا المنظمين، وجود تساوى في القوى بين الطرفين، والعلاقات المستمرة للمستويات العليا في المنظمين، بينما أعطى العملاء أهمية أكبر لعامل الاتصالات المستمرة بين الطرفين.

References

- Aaker, David A., and Kevin L. Keller, (1990) "Consumer Evaluations of Brand Extensions", Journal of Marketing 54, (Jan), pp27-41.
- Anderson, A. "Best Practices-Building your Business with Customer-focused solution (New York: Simon & Schuster, (1998), pp. 125-27.
- Barnes, J.G. and Cumby, J.A. (1993) "The Cost of Quality in service-oriented Companies: Making Better Customer Service Decisions Through Improved Cost Information "In, Organizational and Regional Restructuring, Proceedings of the

- 23rd Conference of the Atlantic Schools of Business, Saint John, New Brunswick, Canada, November, p. 241-250.
- **Barnes, James G.** (1994) "Close to the customer: But Is It Really a Relationship? *Journal of Marketing Management* 10, p. 79-88.
 - **Baum Chris**(1994) "NLEA Compels Food Packagers to Redesign" *Packaging*. P. 21.
 - **Berry, L.L.** (1983) "Relationship Marketing", In : *Emerging perspectives on Services Marketing*, (Eds), Berry, L.L., Shostock, G.L. and opah, G (Chicago), American Marketing Association, P. 25-28.
 - **Bird, L.** "The client that Exasperate Madison Avenue" *The wall street Journal* . November 2, 1993, p.B1.
 - **Bird, Laura** (1994) "New Labels Will Tell Realy Story on Juice Drinks" *The Wall street Journal* p1- 6.
 - **Black, Pam** (1994) "Dietary Info that's Easier to Digest" *Business Week*, P. 119.
 - **Blois, Keith J.** (1996) "Relationship Marketing in organizational Markets: When It is Appropriate? *Journal of Marketing Management* 12, p. 43-57.
 - **Brocks, R.** "Alienating customers Isn't Always a Bad Idea, Mang firms Discover" *The wall Street Journal*, January 7, 1999, P. A1.
 - **Buzzell, R.** (1968) "Can you standardize multinational marketing" *Harvard Business Review*, July-August, pp78-89.
 - **Buzzell, Robert D. And Ortmeier, G.** (1995) "Channel Partnerships Streamline Distribution," *Sloan Management Reviel* 36, P. 85-95.
 - **Carroll, P. and Rose, s.**(1998) "Revisiting customer Retention", *Journal of Retail Banking* 15, No
 - **Carroll, P. and Rose,s** (1993). "Revisiting customer Retention", *Journal Banking* 15, No .I, pp.5-13.
 - **Christopher, P.M. and Ballantyne, M.** (1991) *Relationship Marketing*, London: Heinemann.
 - **Connon, J.P. and Perreault, W.D.** (1996) "Buyer-Seller Relationships in Business Markets, Working Paper, Wp-94-104, Center for Relationship Marketing, Goizueta Business School Emory University, Atlanta GA,

- Copulsky, J.R. and Wolf, M.J. (1990) "Relationship Marketing: Positioning for the Future", The Journal of business Strategy, July/Agust, P. 16-20.
- Crosby, L. A., Evans, K. R, and Cowles, D. (1990) "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective" Journal of Marketing, July, p. 68-81.
- DeChernatony, Halliburton & Bernath.(1995) "International branding: demand-or supply-driven opportunity" International Marketing Review Vol 12, No2,p9-21.
- Dowst,S. (1987) "Suppliers' Broader Role Demands Redefinition of vender Relations', Purchasing 25, p. 500-59.
- Dwyer, F. Robert, Schurr, P.H. and Oh, Sehjo (1987) "Developing Buyer-Seller Relationships", Journal of Marketing 51, p. 11-27.
- Ellram, L.M. (1991) "A Managerial guideline for the Development and Implementation of purchasing "International Journal of Purchasing and Material Management, Vol. 27, No. 3, p. 2-8.
- Ellram, Lisa M. (1995) "Partinering Pitfalls and Success factors", International Journal of Purchasing and Materials Management 31, P. 17-23.
- Etzel M.J., Walker B.J., Stanton W.J. (1997) "Marketing" 11th edition, McGraw Hill
- Evans, Joel R. and Barry Berman, (1995) "Principle of Marketing" 2nd, Macmillan Publishing Company.
- Evans, Joel R. And Laskin, R.L.(1994) "The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application, "Industrial Marketing Management 23, P. 439-452.
- Farqyhar, Peter H. (1990) "Managing Brand Equity" Journal of Advertising Research 30,no4., August-sept, p7-12.
- Flint, D.J. Woodruff, R.B. and Gardial,s f. (1997) "Customer Value Change In Industrial Marketing Relationship" Industrial Marketing Management, 26, p. 163-175.
- Frazier, G and Antia, K. D. (1995) "Exchange Relationships and Interfirm power in channels of Distribution", Journal of the Academy of Marketing Science" Vol. 23, No. 4,p. 321-326.

- **Ganesan, Shankar (1994)** "Determinants of Long-term Orientation In Buyer-Seller Relationships" *Journal of Marketing*, April, P. 1-19.
- **Han & Schmitt,(1997)** "Prooduct-Category Dynamics and Corporate Identity in Brand Extensions: A Comparison of Honng Kong and U.S. Consumers, Vol 5, No1-pp77-92.
- **Han, S. And Wilson, D. (1993)** "Antecedent of Buyer Commitment to a supplier : A model of Structural Bonding and Social Bonding" Unpublished paper, Marketing Department, Pennsylvania state University, University Park.
- **Han, S., Wilson, David T. And Dant, S.P. (1993)** "Buyey-Seller Relationships today", *Industrial Marketing Management* 22(4) p. 331-339.
- **Hart, C.W. "Made to order "***Marketing Management* 5, No. 2 (summer1996).
- **Hepworth, M. (1992).** "Canadians Needs to Learn more about Customer Expectations", *Marketing News*, March 16.p. 18.
- **Iacobucci, Dawn and Ostrom, Amy (1996)** "Commercial and Interpersonal Relationship; Using the Structure of Interpersonal relationships to Understand Individual-to-Individual, Individual-to-Firm, and Firm-to-Firm Relationship in Commerce" *International Journal of Research in marketing*, 13, p. 53-72.
- **Jackson, Barbara Nund (1983)** *Wining and Keeping Industrial Customer*, Lexington: Lexington Books, KY.
- **Jarillio, J.C. (1993)** *Strategic Network: Creating the Borderless Organization*, London: Butterworth-Heinemann.
- **Kalwani, M.U. and Narayandas, N., (1995)** "Long-Term Manufaiturer-Supplier Relationship: Do they pay off for the supplier Firm? *Journal of Marketing* 59, P. 1-16.
- **Kanter, R. (1994)** "Collaborative Advantage" *Harvard Business Review* 72, P. 83-94.
- **Kaydo, Chad, (1997)** "Selling a Lifestyle Change" *Sales & Marketing Management*, Vol 149, Iss13, Dec, p95.
- **Keegen, Warren; Sandra Moriarty; Tom Duncan, (1994)** "Marketing" Prentice Hall.

- Kotler, P. (1984) "The ad biz gloms on to "Global" in Fisher, A.B., Fortune, 12 November 1984, pp61-64.
- Kotler, Philip (1992) "It is Time for Total Marketing," Business week Advance Executive Brief, 2.
- Kotler, p. and Armstrong, G. "Marketing segmentation, Targeting and positioning' Principles of Marketing, 5 th ed. (Engle wood cliffs, N J: Pientice Hall 1991), pp. 216-49.
- Larson, Jan (1997) "The new face of Homemakers" American Demographics, Vol 19, Iss9, Sep, p44-50.
- Levitt, T. (1983), "The globalization of markets" Harvard Business Review, May-June. Pp92-102.
- Levitt, theodoore, (1989) The Marketing Imagination, New York: Free Press, P. 78-84.
- Maister, D. H. (1989) "Marketing to Existing Clints" Journal of Management Consulting, Vol. 15, No. 2p. 25-32.
- Morden, Anthony R. (1993), "Elements of Marketing", DP Publication Ltd. London. P280-283.
- Morgan, R. M., and Hunt, S.D. (1994) " The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," Journal of Marketing, 58 pp. 20-38.
- Morris, M. H., Brunyee, J. And Page, M. (1998) "Relationship Marketing in practice: Myths and Realities" Industrial Marketing Management 27, p. 359-371.
- Nebenzahl & Jaffe(1996) "Measuring the Joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products", International Marketing Review Vol 13, No4, 1996, p5-22.
- Nevin, John R. (1995) "Relationship Marketing and Distribution channels: Exploring fundamental Issues", Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 23, No. 4, p. 327-334.
- Ohmas, K. (1989) "The Global Logic of Strategic Alliance" Harvard Business Review, Vol. 67, No. 2, p. 143-154.
- Ouichel, Stephen H.(1995) "A Global True Believer." International Business Feb, p66.
- Palmer, Adrian and Bejou, David "Buyer-seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation" Journal of Marketing Management, 10, p. 459-512.

- Perreault W.D.Jr-& McCarthy E.J. (1999) "Basic Marketing: A global-managerial Approach" Irwin/ Mc Graw-Hill,N.Y.
- Perrien, J. And Richard, L. (1995) "Understanding the Meaning of a Relationship" Industrial Marketing Management 241, p. 37-43.
- Perrien, Jean, Filiatrault, Pierre, and Ricard, Line (1993) "The Implication of Relationship Marketing in commercial Banking" Industrial Marketing Management zz, p. 141-148.
- Petrison, L.A. and Wang, p. (1993) "From Relationship to Relationship Marketing : Applying Database Technology to Public Relations" Public Relations Review, 19 No. 3p. 235-242.
- Pine, J. "Mass customization: The New frontier in Business Competition" (Boston: Harvard Business school Press, 1993).
- Pride W.M & Ferrell O.C. (2000) "Marketing Concepts and Strategies 2000" Houghton Mifflin Company, N.Y.
- Reichheld, f "loyalty-Based Management' Harvard Business Review, March-April 1993, pp. 64-74.
- Reichheld, F.F., and Sassed, W.F. (1990) "Zero Defections: Quality Comes to Services" Harvard Business Review, 68 Septmber-October, p. 105-111.
- Roth, Martin S. (1995) "The Effects of Culture and Socioeconomics on the performance of Global Brand Image Strategies". Journal of Marketing Research 32 no 2., May, pp 163-175.
- Schmitt, Bernd H. and yigang pan, (1994) "Managing Corporate and Brand Ideentities in the Asia-Pacific Region". "Califoornia Management Review 36,no. 4, Summer, p1-10.
- Shellenbarger,s. "More firms siding with Employees, Bid Bad clients farewell', The wall street journal, February 16, 2000 p. B1.
- Sheth, J.N. and Parvatiyer, A. (1995) "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, Journal of Academy of marketing science 23, p. 252-271.
- Sinisi, John, John (1992) "New Rules Exact a Heavy Price as Labels Are Recast" Brand week, P.3.
- Solomon M. R. & Stuart E.W.(2003) "Marketing : Real People, Real Choices" 3 rd edition, Prentice Hall,.

- Tai, Susan H.C.; Tam, Jackie L.M(1997) "A Lifestyle analysis of female consumers in Greater China" Psychology & Marketing, Vol 14, Iss 3, May, pp287-307.
- Tauber, Edward M.(1988) "Brand Leverage : Strategy for Growth in a Cost Controlled World, "Journal of Advertising Research 28, August September, pp21-30.
- Tjosvold, D. And Wong, Choy (1994) "Working With Customers: Cooperation and Competition In Relational Marketing". Journal of Market Management, 10, p.297-310.
- Treacy, M. And Wiersema, f. (1993) "customer Intimacy and other value Disciplines" Harvard Business Review, 7, January/Februar p. 84-93.
- Turnbull, Peter w. And Wilson, D.T. (1989) "Developing and protecting profitable Customer Relationships", Industrial Marketing Management, 18, p. 233-238.
- Wilson, David T. (1995) "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship", Journal of the Academy of Marketing Science 23, p. 335-345.
- Wilson, David T. And Molter, K.K. (1991) "Buyer-Seller Relationships: Alternative Conceptualizations "In New Perspectives on International Marketing, Ed. Paliwoods, S.J. New York Routledge, p. 87-107.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. "Services Marketing" McGraw-Hill, 4th.ed., 2005.