

## الفصل الثالث عشر

# تقويم وظيفة التسويق وتحليلها وإدارتها باستخدام مبادئ أسهم الزبائن

روبرت سي. بلاتبيرغ و جاكلين أس. توماس

Robert C. Blattberg and Jacquelyn S. Thomas

تتغير وظيفة التسويق تغييراً سريعاً. إذ غدت خلال السنوات العشر الأخيرة أكثر تركيزاً على الزبائن كما تُبَيَّن الكتب والمقالات العديدة التي أُلِّفت حول تسويق علاقات الزبائن CRM، وتسويق الاحتفاظ بالزبائن، والتسويق الفردي من واحد إلى واحد<sup>(1)</sup>. ففي حين تميَّزت ثمانينيات القرن العشرين بمفاهيم مثل أسهم الصنف العادية، فإن تسعينيات القرن العشرين وختامه قد ركَّزت على الزبون. لقد بيَّن نمو أسواق الإنترنت مثل American Online (AOL)، و Amazon.com للعالم أن بؤرة قوية متمركزة في الزبائن تستطيع توليد تمويل عال جداً للسوق. في حين أنه ليس ذلك فقط هو مقياس النجاح، بل تدرك الأسواق أن الشركات التي تفهم كيف ترفع قيمة قواعد زبائنهم إلى الحد الأقصى تبني لنفسها قيمة طويلة الأمد أكثر من الشركات التي تركز فقط على المنتجات. ولا يعني هذا أن المنتجات والخدمات التي تقدِّمها الشركة لا أهمية لها، بل يعني أن قيمة الشركة الحقيقية والمديدة تتعزَّز أكثر وأكثر بقاعدة زبائنهم، وليس بـ «موجوداتها الملموسة» وبمنتجاتها.

ترتكب الشركات التي تعتمد فقط على المنتجات من غير أن تدرك أهمية قيمة زبونها خطأ جسيماً. فـ شركة Dell Computer، التي تعد إحدى حكايات النجاح الكبير في العقد الأخير من القرن العشرين، قد بيّنت أن فهم الزبون وأنظمة التوزيع ذات الصلة أكثر أهمية من المنتج رغم أهميته أيضاً. إذ استطاعت شركة Dell أن تبذّر شركات عملاقة مثل Compac و IBM اللتين كانتا تركّزان على المنتج أكثر من Dell. لقد أدركت Dell أن المنتج مهم، ولكن الزبائن يمكن أن يشترروا ميغاهيرتز megahertz، ورام داخلي RAM، وسواقات من عدد من الشركات المنافسة. فما دام المنتج ذا معايير أساسية، فإن شركة Dell استطاعت أن تنافس في بُعد آخر، كالخدمة وأزمة التسليم، إضافة إلى التركيز على إيجاد زبائن أوفياء لمدة طويلة، في الوقت نفسه. وفي النهاية أحجمت الشركات العملاقة في الصناعة، وأخذت تقلد الجيـم الجديد من شركات الحواسيب الشخصية محتذية بشركة Dell.

نرى نموذجاً مماثلاً في العديد من الصناعات في الاقتصاد الجديد. ومرةً أخرى، يُعدّ التركيز على الزبون في غاية الأهمية، رغم أهمية المنتجات/الخدمات. إن معرفة كيفية رفع قيمة قاعدة الزبائن الموجودة إلى الحد الأقصى تعد لبّ هذا النمط من التسويق وجوهره.

يدرك هذا الفصل بيئة التسويق المتغيرة هذه، ويقدم نموذجاً من الزبائن نسميه «المعادلة الأساسية لأسهم الزبائن». يراد لهذه المعادلة أن تحصر أساس التقييم، والتحليل، وإدارة أنشطة الشركة التسويقية. فأية شركة تستطيع استخدام هذه المعادلة قاعدة لاستراتيجيتها وتكتيكاتها التسويقية. بيد أنه من الأنسب لهذه الشركات التي تُطوّر قواعد معطيات متكاملة ومفصلة للزبائن، والتي تعلّمت كيف تنتفع من قواعد المعطيات هذه أن تبتكر نموذجاً متفوقاً من الزبائن.

مجال الأمثلة هو من Citicorp، و American Express، و America

online إلى المسوقين المباشرين الذين عاشوا في هذه البيئة طوال الثلاثين سنة المنصرمة. إن شركات مثل Procter، وGamble، وDraft أقل احتمالاً لاستخدام هذا النموذج لأنها بعيدة عنستهلكها النهائي. بيد أن شركات التسويق الكبرى تاريخياً التي تتعامل عموماً بالسلع الاستهلاكية المغلفة هي التي يحتمل استمرارها في الاعتماد على القنوات الجماهيرية والاتصالات الجماهيرية في حقبة تتطور نحو المعلومات المفصلة والمتعلقة بالزبائن، ونحو الاتصالات المستهدفة استهدافاً عالياً بالزبائن. ومن سخرية القدر أن أسوأ كابوس جاثم على صدورهم هو أن يكون بائع التجزئة/ الموزع أكثر ملاءمة لتطوير أنماط برامج التسويق هذه من الشركات التي اضطرت للاعتماد على تقنيات ومقاربات التسويق التي شاعت في سبعينيات القرن العشرين.

تركز بقية هذا الفصل على ما نسميه المعادلة الأساسية لأسهم الزبائن وتطبيقاتها. القسم الأول يتناول المعادلة الأساسية لأسهم الزبائن. ثم نصف أثر استراتيجية التسويق في المقاييس النقدية المتخلصة من المعادلة الأساسية. وبعد ذلك، نشرح كيف نربط التجزئة والاستهداف ومزيج التسويق مع المعادلة الأساسية. ونختتم الفصل ببحث كيفية تحليل فاعلية مزيج التسويق.

### المعادلة الأساسية لأسهم الزبائن

تحصر المعادلة الأساسية لأسهم الزبائن المعايير الكبرى التي تحتاج إلى نمذجة وربط بالأنشطة التسويقية:

$$CE(t) = \sum_{i=0}^I N_{i,t} \alpha_{i,t} (S_{i,t} - C_{i,t}) - N_{i,t} B_{i,a,t} + \sum_{K=1}^{\infty} N_{i,t} \alpha_{i,t} \left[ \left( \prod_{j=1}^R \rho_{i,y+j} \right) \rho_{i,y+k} (S_{i,t+k} - C_{i,t+k} + B_{i,r,t+k} - B_{i,AO,t+k}) \right] \left( \frac{1}{1+d} \right)^k$$

$$CE = \sum_{k=0}^t CE(t-k)$$

حيث:

$CE(t)$	=	قيمة حقوق الزبائن الذين جرى اكتسابهم في الزمن $t$
$N_{i,t}$	=	عدد الزبائن المحتملين في الزمن $t$ للقطاع $i$
$\alpha_{i,t}$	=	احتمال الاكتساب في الزمن $t$ للقطاع $i$
$\rho_{i,t}$	=	احتمال الاحتفاظ بالزبائن في الزمن $t$ للقطاع $i$
$B_{i,a,t}$	=	كلفة التسويق لكل زبون محتمل $N$ بالنسبة إلى اكتساب زبائن في الزمن $t$ للقطاع $i$
$B_{i,r,t}$	=	تكاليف التسويق في مدة $t$ لزبائن محتفظ بهم للقطاع $i$
$B_{i,AO,t}$	=	تكاليف التسويق في مدة $t$ لبيع إضافي للقطاع $i$
$d$	=	معدل الحسم
$S_{i,t}$	=	مبيعات المنتج / الخدمات المقدمة من قبل الشركة في الزمن $t$ للقطاع $i$
$C_{i,t}$	=	كلفة السلع في الزمن $t$ للقطاع $i$
$l$	=	عدد القطاعات
$i$	=	تعيين القطاع
$t$	=	المدة الأولية
$K$	=	الزمن منذ اكتساب الزبائن

إن هذه الجملة الرياضية المشوشة ظاهرياً، خصوصاً لمن لا يرتاحون إلى الرياضيات، تحيط بالعديد من المفاهيم الحاسمة. سنترجمها إلى وصف كلامي. أسهم الزبائن تساوي:

الربح من زبائن المرة الأولى الذي هو عدد الزبائن المحتملين الذين جرى الاتصال بهم مضروب في احتمال اكتساب الزبائن مضروب في المبيعات ناقص الهامش

ناقص

كلفة اكتساب الزبائن الذي هو عدد الزبائن المحتملين مضروب في كلفة الاكتساب لكل زبون محتمل.

زائد

الأرباح من المبيعات المستقبلية للزبائن المكتسبين مُجدداً الذي هو معدل الاحتفاظ في كل مدة مستقبلية مضروبة بالربح الذي جُني من الزبائن في تلك المدة مجموعاً عبر جميع المدد المستقبلية.

مقسوم على

معدل الحسم الذي يحول الأرباح المستقبلية إلى دولارات حالية أو (أية عملة).

مجموع

عبر جميع قطاعات الزبائن.

يمكن تقسيم المعادلة الأساسية لأسهم الزبائن إلى مكونات ثلاثة هي: (1) اكتساب الزبائن، (2) والاحتفاظ بهم، و(3) والبيع المضاف A-R-A. وفي كل مكون من مكونات المعادلة الأساسية مكونات فرعية. تدرس هذه باختصار هنا، وبمزيد من التفصيل في القسم الذي يبحث ربط مزيج التسويق بالمعادلة الأساسية.

## اكتساب الزبائن

إن معدل الاكتساب، في المعادلة،  $\alpha_i$ ، هو احتمال أن يصبح الزبون المحتمل زبوناً بالفعل. لهذا المتحول أثر كبير في استراتيجية الشركة للاستثمار في اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم. كذلك عدد الزبائن المحتملين،  $N_{i,t}$ ، يُعدُّ

عنصراً هاماً جداً في تحديد عدد الزبائن المكتسبين في كل مدة. أما متحول الاكتساب الحاسم الآخر فهو الكمية التي ينبغي إنفاقها لاكتساب كل زبون،  $B_{i,a,t}$ . من الواضح أن  $\alpha_{i,t}$ ، يعتمد على الإنفاق لاكتساب الزبائن، أو رياضياً  $\alpha_{i,t} = f(B_{i,a,t})$ .

### الاحتفاظ بالزبائن

معدل الاحتفاظ بالزبائن،  $\rho_{i,t}$ ، هو الزمن بالتحديد، لأن معدل الاحتفاظ بالزبائن يختلف عادة باختلاف المدة، من جهة، ولأنه من جهة أخرى، بل والأهم، يختلف بمرور الزمن مع ازدياد مدة بقاء الزبائن مع الشركة، تماماً كما هو الأمر في اكتساب الزبائن حيث يُعدُّ المبلغ الذي يُنفق للاحتفاظ بالزبائن عاملاً حاسماً يؤثر في معدلات الاحتفاظ، أو  $\rho_{i,t} (B_{i,r,t}, B_{i,r,t} - 1...)$ .

### البيع المضاف

نادراً ما درس هذا المكوّن في معظم المقالات أو الكتب التي تحدّثت عن إدارة العلاقة بالزبائن، ولكنه عنصر هام من عناصر التسويق الموجّه بالزبائن. لقد حدّد في النموذج بـ  $S_{i,t}$  التي هي المبيعات في الزمن  $t$ . يجري تحديد البيع المضاف بعدد العروض المقدّمة في كل مدة  $O_{i,t}$  وبمعدل الاستجابة لكل عرض  $r_{i,t}$ . يتأثر معدل الاستجابة بنوعية خط إنتاج الشركة وجودته إضافة إلى العلاقة التي تكون الشركة قد نمّتها مع الزبائن. ويعتقد أنه كلما كانت  $S_{i,t}$  أعلى كان معدل الاحتفاظ بالزبائن أعلى، أو  $\rho_{i,t} = f(S_{i,t}, S_{i,t-1}...)$ .

### تأثير استراتيجية التسويق في المقاييس الحاسمة

بوصف الصناعات جزءاً من تحليل المقاييس الحاسمة (معدلات الاكتساب، والاحتفاظ، والبيع المضاف) يُفترض أن للصناعات مستويات خطوط أساسية للمقاييس الحاسمة. فقد كانت موثوقية الزبائن ضعيفة قبل

دخول Federal Express وسواها من الشركات إلى صناعة الطيران السريع . لقد أدى ذلك، بلا شك، إلى مستويات إرضاء للزبائن منخفضة وإلى معدلات احتفاظ بهم منخفضة أيضاً. استطاعت شركة Federal Express أن تعيد النظر في الاستراتيجية التعبوية باستخدام المحاور لتحسين الموثوقية تحسناً كبيراً لدرجة «ضمان الرحلات الليلية بصورة مطلقة». فأدى ذلك، من ثم، إلى مستويات عالية من إرضاء الزبائن، وربما إلى معدلات احتفاظ أعلى. سواء أكانت شركة Lexus هي التي رفعت مستوى إرضاء الزبائن بفضل إنشاء شبكة من المتعاملين المتفوقين (أي رفعت معدل الاحتفاظ بالزبائن)، أم أن شركة Federal Express هي التي فعلت ذلك بفضل رفع سوية الموثوقية، (أي زادت معدلات الاحتفاظ بالزبائن) أم كانت الشركات التي أدركت أنه إذا كانت صناعة ما مستثمرة في تسويق اكتساب الزبائن، فإنه تتوافر لديها فرصة تقرير كيفية تأثير استراتيجية الشركة للتسويق، في مقياس حاسم أو أكثر في المعادلة الأساسية هي التي رفعت مستوى إرضاء الزبائن. وهذا يؤدي، إذن، إلى مبدأ عام يتعلّق باستراتيجية التسويق هو: إن الشركات القادرة على تغيير مستويات الخطوط الأساسية للمقاييس الحرجة، تستطيع رفع عدد الزبائن بالنسبة إلى التنافس.

كذلك، فإن استراتيجيات التسويق التقليديّة، مثل استراتيجية المنتجات الفريدة، تناسب هذا النموذج. لكي تكون الشركة ناجحة بمنتج جديد (أو خدمة جديدة) يجب أن تكون قادرة على اكتساب الزبائن بكلفة منخفضة بالقدر الذي يتيح لمبيعات المستقبل أن تغطي الاستثمار الأولي. والأهم من ذلك أن الشركات تراهن على معدلات احتفاظ معينة لتسويق تكاليف اكتساب الزبائن الأولية. لا تفصح الشركات، عادة، عن هذه الافتراضات.

يمكن إعادة صياغة الأدب المتعلّق بالدخول التنافسي باستخدام المعادلة الأساسية. عندما تنضج الأسواق، لا تعود الشركات قادرة على اكتساب الزبائن (زيادات  $B_{i,a,t}$ ) بالكلفة ذاتها التي تحملتها سابقاً (مزيد من المنافسين يستهدفون

الزبائن أنفسهم) أو بالمعدل ذاته (تناقص  $\alpha_{i,t}$ ). وإذا ما اقترنت المنتجات/ الخدمات بشراء متكرر، فإن المنتجات/ الخدمات ذاتها يمكن أن تسرق زبائن الشركة الحاليين، وهذا يسفر عن انخفاض معدلات الاحتفاظ  $p_{i,t}$ . وإذا ما كانت الاستراتيجية هي بيع المزيد إلى الزبائن، فإن المنافسين سيحتمون من استهداف هؤلاء الزبائن أنفسهم، بمنتج أرخص، على الأغلب. وتكون النتيجة أن المبيعات المضافة  $S_{it}$  ربما تغدو دون تقديرات الاحتمالات المستقبلية، وهذا يؤدي إلى خفض قيمة الزبائن.

بفضل تأطير استراتيجية التسويق بدلالة المؤشرات والمعايير المستخدمة في المعادلة الأساسية لأسهم الزبائن، نجبر الشركات على تقييم مقدار صمود استراتيجياتها وأين تكون عرضة للخطر. فإن تضاعفت تكاليف اكتساب الزبائن لدى دخول منافسين، هل تستطيع الشركة الاحتفاظ بأسهم الزبائن بصورة إيجابية؟ وماذا يحدث لمعدلات الاحتفاظ بالزبائن إذا ما دخلت منتجات مماثلة إلى السوق؟ هل تستطيع الشركة تطوير استراتيجية تتيح لها أن تنافس عندما يصل داخلون جدد إلى السوق؟ وكيف سَتَبِينُ نفسها بدلالة مقاييس أسهم الزبائن؟ وتعمل المعادلة الأساسية كجهاز تأطير لجعل استراتيجية التسويق أقل نوعية وأكثر دقة.

### ربط التجزيء والاستهداف ومؤشرات المعادلة الأساسية

من أساليب التسويق الأولية تجزيء قاعدة زبائن الشركة واستهدافها. كيف يربط ذلك بالمعادلة الأساسية؟ إن نَظَرَ المرء إلى غاية التجزيء والاستهداف، رأى أنها تقليص عالم الزبائن المحتملين إلى عدد أصغر، علماً بأن الباقيين يظنون أكثر احتمالاً للاستجابة إلى عروض الشركة. وهكذا فإن التجزيء والاستهداف يؤثران في  $N$ ، الذي هو عدد الزبائن المحتملين، و  $\alpha$ ، التي هي إمكانية اكتساب الزبائن. يتقلص  $N$  بسبب التجزيء والاستهداف، أما  $\alpha$  فتزداد، وهذا يسفر عن كفاءة أعلى، لأن الإنفاق الإجمالي،  $NB_a$ ،

تقويم وظيفة التسويق وتحليلها وإدارتها باستخدام مبادئ أسهم الزبائن 481

يتقلّص، وكلفة اكتساب الزبون  $NB_\alpha/N\alpha$ ، تتقلّص أيضاً. وهكذا فإن التجزيء والاستهداف يُعدان عنصرين حاسمين من عناصر التسويق الكفء.

يمكن أن يؤثر التجزيء والاستهداف كذلك في  $\rho$ ، معدل الاحتفاظ بالزبائن. فإذا جَزأت الشركة واستهدفت بصورة فعّالة، فإن احتمال استجابة الزبون بصورة إيجابية على عروض الشركة يكون أكبر في المدى الأبعد، وهذا يسفر عن زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن. وربما يكون معدل اكتساب الزبائن في بعض الظروف أدنى، ومعدل الاحتفاظ بهم أعلى، لأن قطاعات الهدف تكون ذات ولاء متوقع أكبر.

ويمكن أن يؤثر التجزيء والاستهداف كذلك في مستوى المبيعات. إن لتحديد إمكانية السوق من الزبائن ومن ثم لتجزئته واستهدافه مفعولَين هما: (1) مبيعات أكثر لقاء كل زبون، و(2) وتسويق أكثر كفاءة. وينشأ التسويق الأكثر كفاءة لأنه إذا ما كان احتمال مبيعات القطاع منخفضاً، فمن الضروري، لتوليد رضاء، خفض نفقات اكتساب الزبائن للقطاع،  $B_{i,a,t}$ .

وباختصار، يمكن ربط التجزيء والاستهداف بسهولة بالمعادلة الأساسية. إذ إن المعادلة الأساسية توضح أثر التجزيء والاستهداف. وهكذا تستطيع الشركة أن تحدّد أي القطاعات التي تزيد من قيمة زبائنها وأي القطاعات تخفضها. وعندئذ تستطيع الشركة أن تعيد تعديل استثماراتها الزبائنية.

### ربط مزيج التسويق بمؤشرات المعادلة الأساسية

من أهداف هذا الفصل بيان كيف أن للمعادلة الأساسية لأسهم الزبائن صلةً بالمشوّقين عن طريق بيان كيفية ربط قيم المؤشرات A-R-A بمزيج التسويق. هذه هي غاية هذا القسم الذي يحتوي على بعض المعادلات الرياضية التي تبين بوضوح كيف تعمل بعض هذه الروابط. ثم تترجم المعادلات إلى كلمات.

## اكتساب الزبائن

في المعادلة الأساسية ثلاثة متحولات تؤثر في اكتساب الزبائن، هي: (1)  $N$  (عدد الزبائن المحتملين)، و(2)  $\alpha$  (احتمالية اكتساب الزبائن)، و(3)  $B_a$  (الإنفاق على عملية اكتساب الزبائن). البحوث التي تركز على اكتساب الزبائن مباشرة قليلة جداً، بيد أن هناك دراسات واستخلاصات يمكن تطبيقها في هذا المجال. وتأتي هذه الخلاصات والنتائج من الأدب المتعلق بمبيعات النماذج التنبؤية للسلع الجديدة ذات العمر المديد وللسلع قصيرة العمر<sup>(2)</sup>. يركز هذا الأدب على حجم السوق، وكيفية تأثير مزيج التسويق في التجربة، وفي معدل انتشار مبيعات المنتجات.

## عدد الزبائن المحتملين

يتحدد حجم السوق، عادة، بنمط المنتجات/ الخدمات التي تقدم وصناعة الشركة. وتسمى الشركات، في بعض الحالات لإيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها الموجودة. وكذلك فإن المتحولات التسويقية تؤثر في عدد الزبائن المحتملين المتوافرين لدى الشركة. ويشمل هؤلاء: حجم السوق (الصناعة ومنتجات/ خدمات الشركة)، وقناة التوزيع المستخدمة، واستراتيجية الاستهداف التي تتبعها الشركة، وإدراك الزبائن المستقبلي للمنتج أو الخدمة التي تقدم. تسيطر الشركة على معظم المتحولات التسويقية مثل القناة المستخدمة، والإدراك الذي يتحدد بالإعلان وباستراتيجية الاستهداف.

## احتمالية اكتساب الزبائن ( $\alpha$ )

يمكن أن يكون للتسويق أثر كبير في احتمالية اكتساب الزبائن<sup>(3)</sup> التي تتحدد بفضل عدة متحولات تسويقية جيدة التوثيق. أما التسعير فيؤثر في القيمة التي تقدمها الشركة. تستخدم المشجعات الترويجية لتوليد محاولة (اكتساب الزبائن). ويستخدم الإعلان لتوضيح المنتج وإيجاد توقعات بين الزبائن

المحتملين. الكلمة المباشرة ربما تولد إدراكاً وتوقعات. وتحدد القناة توافرية المنتج وأنماط نواتج الخدمات المقدمة<sup>(4)</sup>. وأخيراً، يؤثر نمط التجزئة والاستهداف في احتمالية اكتساب الزبائن، إذا ما كانت الشركة قادرة على إيجاد مشترين محتملين مقابل عدد أقل من الزبائن المحتملين المتهدفين.

المتحول غير المسيطر عليه الذي يؤثر في احتمالية اكتساب الزبائن هو «مفعول الصناعة». إذ إن لبعض الصناعات معدلات استجابة أدنى من سواها. فمعدل استجابة التامين التسويقي المباشر منخفض جداً، تاريخياً، ويقع ضمن مجال 0,2٪ بيد أن معدل استجابة البريد النموذجي المباشر يقع بين 1٪ و2٪. يمكن أن تتأثر احتمالية اكتساب الزبائن الأساسية هذه بتغيير يطرأ على استراتيجية الشركة، ولكنها تعتمد على نمط المنتج/ الخدمة المقدمة أكثر من اعتمادها على التسويق النوعي المستخدم. وهذا يؤدي إلى احتمالية اكتساب للزبائن قصوى  $k_a$  لصناعة ما.

$$\alpha = k_a [1 - \exp(-\lambda B_a)]$$

حيث:

$$\alpha = \text{احتمالية اكتساب الزبائن}$$

$$k_a = \text{احتمالية اكتساب الزبائن القصوى}$$

$$B_a = \text{نفقة اكتساب الزبائن}$$

$$\lambda = \text{المعدل الذي تؤثر عنده نفقات اكتساب الزبائن في احتمالية اكتسابهم.}$$

وبالتعبير عن المعادلة بالكلمات، نقول:

هناك احتمالية اكتساب زبائن قصوى تحدد لأية صناعة معينة هي  $k_a$ . ويحدد المعامل  $\lambda$  في المعادلة أمام  $B_a$  مقدار عظم تأثير الإنفاق في اكتساب الزبائن على احتمالية اكتسابهم. وكلما كان المعامل  $\lambda$  أكبر كانت احتمالية اكتساب الزبائن أعلى بالنسبة إلى مستوى إنفاق ثابت.

تحدد كفاءة التّسويق المعامل  $\lambda$  أو مقدار تأثير كل دولار في توليد احتمالية أعلى لاكتساب الزبائن. فمثلاً، يؤثر الاستهداف كثيراً في فاعلية كل دولار يُنفق لقاء كل زبون محتمل، حيث سيكون أعلى بكثير إذا ما استطاعت الشركة تحديد آفاق محتملة لمبيعات عالية. كما أن أنماط وسائل الاتصال تؤثر في كفاءة التّسويق. فتحديد المعامل  $\lambda$  بنمط الإنفاق يتيح للشركة أن تخصّص ميزانيتها التّسويقية بكفاءة أكبر.

نفكك المعادلة السابقة، رياضياً، على النحو التالي:

$$\alpha = K_a \left[ 1 - \exp\left(-\sum_{j=1}^j \lambda_j B_{a,j}\right) \right]$$

حيث:

$a$  = احتمالية اكتساب الزبائن

$k_a$  = احتمالية اكتساب الزبائن القصوى

$\lambda_j$  = كفاءة فئة التّسويق  $j$

$B_{a,j}$  = نفقة اكتساب الزبائن لفئة الإنفاق  $j$ .

تتبع الشركات، في بعض الصناعات فاعلية نسبية من أنماط وسائل التّسويق المختلفة (مثلاً، ناشرو المجلات مثل Time-Life). وينبغي أن تختار شركات الإنترنت بين الإعلانات المتميّزة ووسائل الإعلام التقليدية القائمة على فاعلية الكلفة في توليد الزبائن.

يلخص الجدول 13 - 1 العلاقات التي جرى بحثها قبل قليل. ويبين كيف أن كل عنصر من عناصر مزيج التّسويق يؤثر في احتمالية اكتساب الزبائن  $\alpha$ ، وفي حجم السوق  $N$ ، وفي كفاءة السوق  $(\lambda)$ .

الجدول 13 - 1

الربط بين اكتساب الزبائن ومزيج التسويق

متحول مزيج التسويق	احتمالية اكتساب الزبائن ( $\alpha$ )	كفاءة اكتساب الزبائن ( $\lambda$ )	حجم السوق ( $N$ )
إعلان	X		X
إدراك	X		X
توضيح/ توقعات	X	X	X
كلمة مباشرة			
تعمير	X		
ترويجات	X		
جودة المنتج			
الجودة	X		X
قناة التوزيع	X	X	X
قوة المبيعات	X	X	X
تسويق قاعدة المعطيات		X	

الاحتفاظ بالزبائن

سوف نتوجه، ضمن الاحتفاظ بالزبائن، إلى محدّدات معدّل الاحتفاظ،  $\rho$ ، ومستوى الإنفاق للاحتفاظ بالزبائن،  $B_r$ .

معدل الاحتفاظ بالزبائن

إن المؤشر (المعيار) الجوهري الوحيد للمعادلة الأساسية الذي نُشر عنه الكثير هو معدل الاحتفاظ بالزبائن. حتى الآن، ما زال الأدب مُفتّناً ومضطرباً. سوف نصف كيفية تأثير المتحولات المختلفة في معدل الاحتفاظ بالزبائن.

من المهم، قبل أن نتابع بحثنا، أن نذكر باختصار أن الاحتفاظ بالزبائن أمر مختلف عن الولاء أو الوفاء. من تعاريف الولاء/ الوفاء الشائع استخدامها تعريف أن الزبون يقوم بشراء نسبة كبيرة من منتجات شركة معينة أو من صنف معين. أما الاحتفاظ بالزبائن فلا يتطلّب الوفاء. فالزبون يمكن أن يأخذ، فقط

20٪ من مشترياته من الشركة نفسها في كل مدة، ومع ذلك يُعدُّ من الزبائن الذين تحتفظ بهم الشركة. فلاحفاظ يركّز على استمرار الشراء من شركة معينة.

يوجه التركيز الأولي لمعظم أدبيات الاحتفاظ على كيفية تأثير نوعية الخدمات (التي تعرّف بطرق شتى) في معدلات الاحتفاظ. يُعتقد، عموماً، أنه كلما كانت نوعية الخدمات أفضل وأرقى كان معدل الاحتفاظ أعلى. تصف Zeithemel هذا الموضوع، وتختتم مقالتها بالعبارة التالية: «في حين أن بعض التقدم قد أُحرز في السنوات العشر المنصرمة في مجال التحقق من نوعية الخدمات، والربحية، والقيمة الاقتصادية للزبائن، فإنه ما زالت هناك حاجة لإجراء بحوث كثيرة لإثبات صحة هذا الدليل المبكر ولبناء جسم متماسك ومتكامل من المعرفة»<sup>(5)</sup>. وهكذا، ومع القبول بأن نوعية الخدمة، وإرضاء الزبائن يجب أن تكون محدّدات لمعدلات الاحتفاظ، فإن هناك العديد من العوامل المعارضة التي تؤثر في الروابط بين معدلات الاحتفاظ ونوعية الخدمات وإرضاء الزبائن.

يُعدُّ التعجير، ضمن مزيج التسويق، خادعاً لأنه يمكن استخدامه فعلاً لتخفيض معدل الاحتفاظ، ومع ذلك يؤدي إلى ربحية أعلى. يبين Blattberg وThomas<sup>(6)</sup> أنه من الأمثل، في حالات عديدة، أن تطلب من أفضل زبائنك سعراً أعلى. ربما يبدو ذلك مضاداً للبدهي، ولكن أفضل الزبائن يُضفون قيمة أكبر على المنتج أو الخدمة، ومن ثم فهم يرغبون في دفع المزيد لقاء ذلك. تقوم القيمة المزيّدة على معرفة أن تلك الشركات أو أولئك الزبائن، الذين هم زبائن منذ زمن طويل، غالباً ما يكونون مقيدين بتكنولوجيا الشركة، لذلك فإن تحويلهم عنها يكلفهم كثيراً<sup>(7)</sup>. وهكذا، ربما يكون مسار السعر الأمثل هو تخفيض معدلات الاحتفاظ بالزبائن، وزيادة الأرباح.

خلافاً لما تقوله الأدبيات الكثيرة، ولكن المضطربة في الوقت نفسه، بأن المشجعات الترويجية، تؤثر عكساً في معدّلات الاحتفاظ<sup>(8)</sup>، فإنه يمكن

استخدام البرامج الترويجية لمكافأة الزبائن الباقين منذ زمن طويل على ما قاموا بشرائه. إذ يمكن لبرامج المتخدمين المتكررة أن تقدم حوافز إلى الزبائن للاحتفاظ بهم بواسطة منحهم جوائز على مشترياتهم المستمرة. يستخدم نظام المكافآت النموذجي السلوك الشرائي في المدة الأخيرة ليقدّم جائزة في هذه المدة. فإن فاتت الزبون أو الشركة مدة واحدة، فإنها تخسر المنافع. ومن ثم، يكون من المنفعة أن يتابع الزبون تعامله مع الشركة ذاتها (يكون محتفظاً به).

يُعتقد أن الإعلان يؤثر في المواقف التي تؤثر بدورها في الاحتفاظ بالزبائن. ما زال من الصعب توطيد هذه الحلقة في العالم الواقعي. والصعوبة هي في ربط الإنفاق على الإعلان بتحويلات المواقف وبالتغيرات التي تطرأ على الاحتفاظ بالزبائن. إذ بدون وجود علاقة نوعية، من الصعب تحديد: هل يُنفق الإعلان بوصفه وسيلة لرفع مستويات الاحتفاظ بالزبائن؟ ينبغي أن تكون هذه المسألة محور بحث. على أية حال، لا تستخدم وكالات الإعلان، عادة، المعادلة الأساسية لربط الإنفاق على الإعلان بالاحتفاظ بالزبائن. إنه من العدل القول إنه من الصعب جداً بيان هذه الحلقة بصورة واضحة، ومع ذلك فهي حاسمة إذا ما أراد المرء تحديد الإنفاق الاقتصادي المقارن لمحاولات مزيج التسويق لزيادة أسهم الزبائن.

كذلك أساليب اكتساب الزبائن تؤثر في الاحتفاظ بهم. فمصدر الزبون، والعرض المقدم، والتوقعات المتولدة كلها تؤثر في الاحتفاظ بالزبائن. فإذا ما غالت الشركة بعودها أثناء الإعلان لاكتساب زبون، فإن هذا الزبون بعد استخدامه للمنتج / الخدمة ربما يُصاب بخيبة أمل، وهذا يؤدي إلى انخفاض معدلات الاحتفاظ بالزبائن.

من التكتيكات الشائعة لاكتساب الزبائن التسعير التشجيعي المغامر. إذ كلما كان السعر أخفض، ازداد عدد «مَبْضَعِي الأسعار» الذين تكتبهم الشركة، ولكن هذا يؤدي بعدئذٍ إلى انخفاض الاحتفاظ بالزبائن. في حين أن هذا ربما يزعج أولئك الذين يعتقدون أن معدلات الاحتفاظ بالزبائن العالية أمر جيد،

ربما يكون هو الأسلوب الأمثل للشركة كي تكتب مزيداً من «المجزيين» ثم تترك أولئك الذين يجدون أن المنتج / الخدمة لم يقدم ما فيه الكفاية يقيمون المنتج / السلعة بعيب السعر المألوف. وهذا يؤدي إلى قاعدة هامة: على الشركة ألا ترفع معدل الاحتفاظ بالزبائن إلى الحد الأقصى، بل عليها رفع أسهم الزبائن إلى الحد الأقصى. إذ ربما لا تكون معدلات الاحتفاظ العالية مفيدة بدون فهم جميع هذه التناوبات<sup>(9)</sup>.

لا بد من ذكر متحولين آخرين من متحولات مزيج التسويق، هما: نوعية المنتج وجودته؛ وقنوات التوزيع. من الواضح أنه يُنظر إلى نوعية المنتج كأحد أكبر محددات الاحتفاظ. ومع ذلك، من المهم معرفة أن السعر أيضاً يؤثر في الاحتفاظ بالزبائن، فإذا ما أنتجت الشركة منتجاً أجود وطلبت لقاءه سعراً أعلى، ربما لا يؤدي ذلك إلى رفع معدل الاحتفاظ. قيمة المنتج هي المعيار الأنسب، ولكن من الصعب ربط نوعية المنتج بقيمته. وربما تساعد تقنيات، كالتحليل المشترك، على فهم هذه التناوبات، وربطها بعدئذ بمعدلات الاحتفاظ.

تؤثر قنوات التوزيع، أيضاً، في معدلات الاحتفاظ بالزبائن لأنها تقدم توافرية المنتج، ونواتج الخدمات التي تساعد الزبائن / المستخدمين النهائيين.

نواتج الخدمات هذه (مثلاً، خدمة الزبائن، توريد كميات كافية من المنتج) مهمة جداً، كما ذكرنا آنفاً، فإذا ما اختبر شريك ضعيف في القناة، فإن ذلك سيؤثر سلباً في معدلات الاحتفاظ. ومع أن البحوث التي تربط قرارات القناة بمعدلات الاحتفاظ قليلة، فمن المهم جداً تنمية هذه الروابط.

والعامل الأخير الهام جداً، الذي يؤثر في معدلات الاحتفاظ، هو المعرفة التي يتحلّى بها الزبون. إن معرفة الزبون التي يسميها البعض «حميئة الزبائن»<sup>(10)</sup> يمكن أن تؤثر كثيراً جداً في معدلات الاحتفاظ بالزبائن إضافة إلى تأثيرها في البيع المضاف. فبفضل فهم أنماط شراء الزبائن، وحاجاتهم، وإشكالاتهم، تستطيع الشركة خدمة الزبون بصورة أفضل، وتقديم «المنتج

تقويم وظيفة التسويق وتحليلها وإدارتها باستخدام مبادئ أسهم الزبائن 489

الصحيح والخدمة المناسبة إلى الزبون الصحيح». إن قاعدة معدلات الزبائن تحسُن من مقدرة الشركة على تلبية حاجات الزبائن.

### الإِنفاق للاحتفاظ بكل زبون

تتحدّد الكمية المُنفقة على الاحتفاظ بالزبائن، عموماً، بتحوّلات مماثلة لتلك التي حُسيبت للإِنفاق على اكتساب الزبائن. إن المتحوّل الذي يتقرر بفضل النمو الباطني هو الذي يعني أن المرء يستطيع تحديد الإِنفاق الأمثل للاحتفاظ<sup>(11)</sup> بالزبائن، مع افتراض وجود معدّلات احتفاظ ومتحوّلات أُخرى.

يمكن تمثيل ما يحدثه إِنفاق الزبائن من أثر في معدّلات الاحتفاظ بالزبائن بالمعادلة التالية:

$$\rho_{i,t} = k_r [1 - \exp(-\gamma B_{i,r,t})]$$

حيث:

exp = ثابت عالمي 2,7

$\rho_{i,t}$  = احتمالية الاحتفاظ بالزبائن

$k_r$  = الاحتفاظ الأقصى الذي تم الوصول إليه

$B_{i,r,t}$  = مستوى الإِنفاق للاحتفاظ بالزبائن بالنسبة للقطاع في الزمن t

$\gamma$  = المعدل الذي يؤثر عنده إِنفاق الاحتفاظ في معدل الاحتفاظ

تمثل غاما  $\gamma$  فاعلية مستوى إِنفاق الاحتفاظ  $B_{i,r,t}$  على معدل الاحتفاظ. وكلما كانت قيمة  $\gamma$  أعلى، كان وصول  $\rho$  إلى قيمة  $k_r$  أسرع. إن كثيراً مما كُتِبَ حول تسويق قواعد المعطيات قد صُمِّمَ لزيادة قيمة  $\gamma$ . فكفاءة نظام التّسويق، على سبيل المثال، وكفاءة تقديم الخدمات للزبائن، وفاعلية الإعلان، والمقدرة على الوصول إلى الزبائن بكفاءة بفضل استخدام قواعد المعطيات، كلها تؤثر في حجم  $\gamma$ .

يمكن أن يكون الاحتفاظ الأقصى  $k_r$  خاصاً بالصناعة ويمثل المعدل الأقصى للاحتفاظ الذي تستطيع الشركة الوصول إليه. ففيما يتعلق ببعض الصناعات يمكن أن يكون الحد الأقصى منخفضاً نسبياً (مثلاً، السيارات المستعملة)، وربما يكون لصناعات أخرى عالياً جداً (مثلاً، الأعمال المصرفية التقليدية).

يبين الجدول 13 - 2 العلاقة القائمة بين عناصر مزيج التسويق ومعدل الاحتفاظ ( $\rho$ ) وكفاءة تسويق الاحتفاظ بالزبائن  $\gamma$ . تقوم هذه الحلقات على الأدب الموجود حيث أمكن. على أية حال، ليس هناك سوى مواصفات قليلة لهذه الحلقات كما وُصفت.

### البيع المضاف

لم يكتب سوى القليل النادر في مجال التسويق عن البيع المضاف، ومع ذلك، هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بذلك، معروفة جيداً.

الشكل الجدول 13 - 2: الربط بين الاحتفاظ بالزبائن ومزيج التسويق

متحول مزيج التسويق	معدل الاحتفاظ ( $\rho$ )	معدل الإنفاق ( $B_r$ )	كفاءة الاحتفاظ ( $\alpha$ )
إعلان		X	
إدراك			
توضيح	X		
كلام مباشر	X	X	X
تجزئة الاستهداف	X	X	X
تسعير/ قيمة	X		
مشجعات ترويجية	X		
نوعية المنتج			
النوعية مقابل التوقعات	X		
نمط		X	
قناة توزيع		X	X
قوة مبيعات		X	X
تسويق قواعد البيانات	X	X	X

تقويم وظيفة التسويق وتحليلها وإدارتها باستخدام مبادئ أسهم الزبائن 491

سوف نقسم البيع المضاف إلى ثلاثة أجزاء، هي: (1) كفاءة البيع المضاف، و(2) عدد عروض البيع المضاف المقدمة إلى الزبائن الموجودين، و(3) معدل الاستجابة للعروض الجديدة. ورياضياً، يمثل بالمعادلة التالية:

$$S_{i,t} = \sum_{j=1}^{J_{i,t}} O_{i,j,t} r_{i,j,t}$$

$$B_{i,AO,t} = \sum_{j=1}^{J_{i,t}} O_{i,j,t} C_{i,j,t}$$

حيث:

$$\begin{aligned} B_{i,AO,t} &= \text{إجمالي الإنفاق على البيع المضاف للقطاع } i \text{ في الزمن } t \\ O_{i,j,t} &= \text{العروض } z \text{ المقدم إلى القطاع } i \text{ في الزمن } t \\ r_{i,j,t} &= \text{معدل الاستجابة للعروض } z \text{ المقدم للقطاع } i \text{ في الزمن } t \\ C_{i,j,t} &= \text{تكلفة تقديم العرض } z \text{ إلى القطاع } i \text{ في الزمن } t \\ J_{i,t} &= \text{إجمالي عدد العروض المقدمة إلى القطاع } i \text{ في الزمن } t \end{aligned}$$

### نفقات البيع المضاف ( $B_{AO,it}$ )

تقوم كفاءة البيع المضاف على مدى كفاءة الشركة بتقديم العروض إلى الزبائن. فكلما كانت عروض البيع المضاف أسهل، كان عدد العروض أكبر. فشركات بطاقة الائتمان تستخدم بياناتها البريدية الشهرية لتقديم العروض إلى زبائنها. إن الكلفة الإضافية لتقديم العرض منخفضة جداً. فالشركات التي تتصل بالزبائن بصورة منتظمة تكون كلفة البيع المضاف الزائدة التي تتحملها قليلة. أما الشركات الأخرى التي ربما لا تتصل غالباً بالزبون (مثلاً، الشركات الصانعة للملح طويلة العمر، التي لا تقدم خدمات) تكون اتصالاتها مع الزبائن متقطعة. وهذا يزيد من كلفة إرسال عروض البيع المضاف.

### عدد عروض البيع المضاف (J<sub>i,t</sub>)

العامل الآخر الذي يؤثر في عدد العروض هو اتساع مجال عروض المنتجات/ الخدمات التي تقدمها الشركة. فالشركات التي لديها خط منتجات واسع أو تلك التي تستطيع الإضافة إلى خط المنتج، يمكنها أن تقدم مزيداً من العروض إلى الزبائن. وفيما يتعلّق بالشركات التي تكون كلفة إرسال العروض إلى الزبائن لديها منخفضة، مع توسيع خط المنتجات، تصبح جذابة جداً للزبائن حتى إن لم يكن لدى الشركة المنتج أو الخدمة. وتعد شركة Sears مثلاً نموذجياً لأن لديها أقسام «إيجار» يمكن أن تسمى باسمها «شيء ما» سيرز (مثلاً، Sears Oriving School) لكي تبيع إلى قاعدة زبائنها القائمة.

### معدل الاستجابة للعروض (R<sub>i,j,t</sub>)

إن معدل الاستجابة للعروض عنصر هام من مؤشرات البيع المضاف. والعوامل التي تؤثر في معدل الاستجابة تشمل سعر البند أو الخدمة، والرضا الشامل عن الشركة، والتشجيع الترويجي، والإعلان، والصلة الحميمة بالشركة، وعدد المشتريات السابقة. معظم ما ذُكر واضح، ولكن الصلة الحميمة بالشركة تحتاج إلى شيء من البحث.

الصلة الحميمة بالشركة هي محصلة الجمع بين علاقة الزبون بالشركة والخبرة التي يعتقد الزبون أن الشركة تمتلكها. فهل يستطيع عارض كاتالوج ملابس أن يبيع سيارات؟ ربما يكون للزبون علاقة قوية مع عارض الكاتالوج، ولكنه لا يعتقد بأن الشركة تتمتع بأية خبرة في مبيعات السيارات أو صيانتها. والعلاقة هامة أيضاً لأنه إن لم يكن للزبون أية علاقة بالشركة، فإنه يكون أقل اهتماماً بالشراء منها، ومن ثم تكون صلته الحميمة بها أضعف.

ويُعدّ عدد المشتريات السابقة مؤشراً هاماً على السلوك المستقبلي. فإن كان الزبون قد اشترى مرات عديدة من الشركة، فإن احتمال شرائه مرة أخرى

تقويم وظيفة التسويق وتحليلها وإدارتها باستخدام مبادئ أسهم الزبائن 493

يكون أكبر. استخلص هذا المؤشر من بحوث RFM التي بينت أن الزبائن الذين قاموا بمزيد من المشتريات في الماضي، يكون احتمال قيامهم بمشتريات أخرى أكبر<sup>(12)</sup>.

يُلخّص الجدول 13 - 3 أثر مزيج التسويق في متحولات البيع المضاف، وإجمالي النفقات  $B_{AO}$ ، وعدد العروض  $J$ ، ومعدل الاستجابة  $r$ . لقد اعتمدنا، بسبب الافتقار إلى أدبيات هذا المجال، على خبرة التسويق مباشرة لتقييم كيفية تأثير عناصر مزيج التسويق المختلفة في البيع المضاف.

### الجدول 13 - 3

#### ربط البيع المضاف بمزيج التسويق

متحول مزيج التسويق	نفقات البيع المضاف (B)	عدد العروض (J)	معدل الاستجابة لكل عرض (r)
إعلان			
إدراك		X	X
صلة حيوية			X
كلام مباشر	X	X	X
تجزئي/ استهداف			X
تعبير			X
ترويجات			X
نوعية المنتج			X
نوعية	X	X	
نمط	X		X
قناة توزيع			X
قوة مبيعات	X	X	X
تسويق قواعد المعطيات			

### تحليل فعالية مزيج التسويق

كانت المقاييس الأولية المستخدمة، تاريخياً، لتقييم موضع الشركة هي المبيعات والأرباح. إن استخدام المعادلة الأساسية لزيادة أسهم الزبائن إلى الحد الأقصى، يجبر الشركة على قياس المعايير الأخرى وتحليلها على صعيد

القطاع. واستناداً إلى القسم السابق أصبح جلياً أن أية أنماط من المقاييس تحتاج إلى تطوير. سنقسم هذه الأنماط إلى نموذجين، هما: (1) إحصائيات محسوبة من عملية قياس تقليدية، و(2) تقديرات مؤشرات نموذجية إحصائية.

المقاييس الواضحة هي احتماليات اكتساب الزبائن، ومعدلات الاحتفاظ بهم من قبل القطاع، ومعدلات الاستجابة إلى عروض البيع المضاف. وهناك مقاييس إعلان تشمل كلفة اكتساب الزبون، وحجم السوق، وإمكانية السوق المتعلقة بالقطاع، وإرضاء الزبائن المتعلقة بالقطاع. يلخص الجدول 13 - 4 هذه المقاييس وسواها.

#### الجدول 13 - 4

##### عَيِّنة المقاييس التي تولدها المعادلة الأساسية

a - اكتساب الزبائن	b - الاحتفاظ بالزبائن	C - بيع مضاف
1 - احتمالية اكتساب الزبائن ( $\alpha$ )	معدل الاحتفاظ بالزبائن ( $\rho$ )	الاحتفاظ للعروض ( $r$ )
2 - كفاءة تسويق اكتساب الزبائن	كفاءة تسويق الاحتفاظ بالزبائن ( $\gamma$ )	الاستجابية الترويجية
( $\lambda$ )		
3 - الاستجابة للسعر	توقعات الزبائن مقابل تسليم المنتجات/ الخدمات	الصلة الحميمية بالشركة
4 - الاستجابة للترويجات	فعالية الإعلان في صيانة الاحتفاظ بالزبائن	سلوك الشراء الشامل
4 - الإدراك	نقاط نجاح الخدمات للزبائن	ربحية العروض
6 - توقعات الزبائن فيما يتعلق مرونة الأسعار	إجمالي البيع المضاف لكل زبون	
بنوعية المنتج/ الخدمة		
7 - كلفة اكتساب زبون	الفعالية الترويجية	.....
8 - .....	ريح الزبون المحفظ به	.....
9 - .....	كلفة تسويق الاحتفاظ بالزبائن	.....

تعدُّ المقاييس النموذجية الإحصائية أكثر تعقيداً ولكنها ليست بالضرورة أقل أهمية. المقاييس الحاسمان في فهم العلاقة بين الإنفاق لاكتساب الزبائن واحتمالية الاكتساب، إضافة إلى العلاقة بين الإنفاق للاحتفاظ بالزبائن

ومعدلات الاحتفاظ، قائمان على نماذج إحصائية؛ وهما كفاءة احتفاظ الزبائن  $\lambda$ ، وكفاءة الإنفاق للاحتفاظ بهم  $\gamma$ . ولتقدير هذه المؤشرات لا بد من استخدام نموذج إحصائي مبني على المعادلتين المذكورتين آنفاً واللتين تربطان الإنفاق باكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم.

$$\alpha_{i,t} = K_a \left[ 1 - \exp \left( - \sum_{j=1}^J \lambda_j B_{a,i,j,t} \right) \right]$$

$$P_{i,t} = K_r \left[ 1 - \exp \left( -\alpha B_{i,r,t} \right) \right]$$

بفضل تحديد  $\lambda$  و  $\lambda$  تستطيع الشركة تقييم كفاءة إنفاقها التسويقي. غير أنه برغم قيام العديد من الأكاديميين والممارسين ببحث الحاجة إلى هذا الأمر، فإنه ما من أحد ربط كفاءة التسويق بمعدلات الاحتفاظ بالزبائن واحتماليات اكتسابهم. نعتقد أن هذا سيغدو جزءاً هاماً من البحوث التسويقية الأكاديمية في السنوات العديدة القادمة.

### خلاصة

يقدم هذا الفصل مقارنة مبنية على نموذج معين لتقييم وظيفية التسويق وتحليلها وإدارتها باستخدام مبادئ أسهم الزبائن. وغاية الفصل هي تقديم ما أسميناه المعادلة الأساسية لأسهم الزبائن، ومن ثمّ بيان كيف تركز المعادلة الأساسية المسوّقين على كيفية تأثير عناصر مزيج التسويق في قيمة قاعدة زبائن الشركة المُعمّرة (أسهم الزبائن). ويإنجاز ذلك، نعتقد أن هذا سيحول أهداف التسويق من المبيعات ومقاييس النواتج غير المُعمّرة إلى مقاييس جديدة تتعلّق باكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم والبيع المضاف.

يمكن ربط العديد من عناصر التسويق من خلال المعادلة الأساسية. وبالتحديد، تؤثر استراتيجية التسويق في مستويات المؤشرات الجوهرية مثل الاحتمالية القصوى لاكتساب الزبائن، والمعدل الأقصى للاحتفاظ بهم فيما يتعلق بصناعة ما. لقد صُمّم التجزيء والاستهداف لزيادة معدلات الاستجابة

ولتحسين كفاءة التسويق المشمولين في المعادلة الأساسية، إضافة إلى طرح علاقات مفترضة عديدة تشرح كيفية تأثير مزيج التسويق في مؤشرات المعادلة الأساسية، وتبين هذه الدراسة الروابط القائمة بين متحولات مزيج التسويق والمؤشرات النموذجية. وكذلك تحدّد بدقة المقاييس التي يمكن استخدامها لتقييم كفاءة التسويق وفاعليته.

بفضل وجود نموذج كمّي، كأساس لتسويق الزبائن، يمكن تقييم بعض المفاهيم النوعية غير الصحيحة غالباً التي أقيمت في عملية تسويق علاقة الزبائن، لتحديد صلاحيتها وصحتها. فمفاهيم مثل مفهوم رفع معدل الاحتفاظ بالزبائن إلى الحد الأقصى الذي يبدو شائعاً ولكنّه لا يلبي معايير النظرية الاقتصادية، تحتاج إلى التحليل والتنقية عبر مرشّح دقيق وصارم. إن المعادلة الأساسية لأسهم الزبائن تقدم ذلك المرشّح الأكثر دقة الذي يتيح للأكاديميين والممارسين التسويقيين تطوير فهم أكثر لكيفية رفع أسهم الزبائن إلى الحد الأقصى.

## ملاحظات

1. Frederick E. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business Press, 1996); and Don Peppers and Martha Rodgers, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (New York: Doubleday, 1993).
2. Robert C. Blattberg and John Golanty, "TRACKER: An Early Test Market Forecasting and Diagnostic Model for New Product Planning," *Journal of Marketing Research* (May 1978); and Gary L. Lilien, Philip Kotler, and K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992); and Vijan Mahajan, Eitan Muller, and Frank Bass, "New Product Diffusion Models," in *Handbooks in Operations Research and Management Science—Marketing*, Vol. 5, eds. J. Eliashberg and G.L. Lilien (Amsterdam: North-Holland, 1993), pp. 349–408.
3. See note 2, Mahajan, Muller, and Bass.
4. Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary, and Anne T. Coughlan, *Marketing Channels*, 5th ed. (Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, 1996), pp. 16–19.
5. Valerie Zeithaml, "Service Quality, Profitability and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn," *Academy of Marketing Science* (winter 2000), pp. 67–85.
6. Robert C. Blattberg and Jacquelyn Thomas, "Pricing Based on Customer Relationships," working paper (1999).
7. Carl Shapiro and Hal R. Varian, *Information Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
8. Robert C. Blattberg and Scott Neslin, *Sales Promotions* (Englewood-Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).
9. Robert C. Blattberg and John Deighton, "Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review* (July/August 1996), pp. 136–144.
10. Michael Treacy and Frederik D. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (New York: Perseus, 1997).
11. See note 9.
12. Arthur M. Hughes, *The Complete Database Marketer* (Chicago: Probus Publishing Company, 1991).