

برامج ولاء العملاء

محمد الجفيري

خبير الابتكار في القيادة



Thank you



مترو القادة خط المسافات الطويلة

www.leadersmetro.com

دار صناع الابداع للانتاج والتوزيع



مركز صناع الابداع
Create Creativity Center

فريق عمل الكتاب

فكرة وتأليف

كمد (الجفيري)



هذا الكتاب عمل جماعي، فبالإضافة إلى فكرة الكاتب الأساسية وإسهاماته في التأليف، هناك فريق عمل ساهم في الإعداد والتأليف والإخراج.



فريق البحث والإعداد

أ / سامح زكريا

أ / حسام علام



تدقيق لغوي

أ / حسام علام



فريق التصميم والجغرافيكس

أ / كريم علام

أ / شيما سيد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

[طه: ١١٤]

المحتويات

٩	مقدمة
١٢	الفصل الأول: المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالتعامل مع العملاء
١٣	تمهيد
١٧	أولاً: استراتيجية العملاء (Customer Strategy) وسياسة التمحور حول العملاء (Customer Centricity)
١٧	استراتيجية العملاء (Customer Strategy)
١٨	سياسة التمحور حول العملاء (Customer Centricity)
٢٠	مقارنة مركزية العملاء مع مركزية المنتج ومركزية العلامة التجارية
٢٤	ثانياً: المنظورات المختلفة لرؤية العملاء
٢٤	عدم تجانس العملاء Customer Heterogeneity
٢٦	تقسيم العملاء إلى شرائح Customer Segmentation

- ٣٣ استهداف العملاء Customer Targeting
- ٣٥ ثالثاً: قيمة العميل الدائمة (Customer Lifetime Value)
- ٣٥ قيمة العميل الدائمة (Customer Lifetime Value)
- ٣٧ كيف يتم حساب القيمة الدائمة للعميل؟
- ٤١ رابعاً: دورة حياة العميل
- ٤١ تجربة العملاء (Customer Experience)
- ٤٣ دورة حياة العملاء (Customer Life Cycle)
- ٤٦ رحلة العملاء (Customer Journey)
- ٥٠ الفصل الثاني: ولاء العملاء
- ٥١ أولاً: مفهوم ولاء العملاء
- ٥٢ ما هو ولاء العملاء Customer Loyalty؟
- ٥٦ مقاييس ومؤشرات ولاء العملاء
- ٥٨ ثانياً: مسببات ولاء العملاء
- ٥٨ ما هي مسببات ولاء العملاء Loyalty Drivers؟

- ٥٩ كيفية تحديد مسببات ولاء العملاء
- ٦٢ مستوى أهمية مسببات الولاء (Weight of Loyalty Drivers) :
- ٦٤ ثالثاً: طرق وممارسات بناء ولاء العملاء
- ٦٤ التخصيص (إضفاء الطابع الشخصي) (Personalization)
- ٦٧ رابعاً: استراتيجية الولاء (Loyalty Strategy)
- ٦٧ ربط النشاط التجاري باستراتيجية الولاء
- ٦٩ تطوير استراتيجية الولاء
- ٧٢ الفصل الثالث: تصميم برامج ولاء العملاء
- ٧٣ أولاً: مفهوم وأهداف برامج ولاء العملاء
- ٧٦ ثانياً: تحديد الجدوى الاقتصادية لبرنامج الولاء
- القيمة التي يخلقها برنامج الولاء للعملاء (Customer Value)
- ٧٧ (Proposition)
- ٧٨ كيف يخلق برنامج الولاء قيمة للشركة؟

٨٢	حساب التكاليف الخاصة ببرنامج الولاء وتحديد جدوى برنامج الولاء
٩١	مثال عملي
٩٦	ثالثاً: تصميم هيكلية الكسب (Earning Structure) لبرنامج الولاء
٩٦	مفهوم هيكل الكسب الخاص ببرنامج الولاء
٩٧	عناصر هيكلية الكسب
٩٧	١- تحديد وحدة كسب القيمة (Unit of Value Earning):
٩٩	٢- تحديد القيمة المكتسبة لكل وحدة
١٠١	٣- تحديد هل سيكون هناك هيكلية للكسب الإضافي (Bonus earning) أم لا
١٠٢	درجات مكانة الأعضاء (Member Status Tiers)
١٠٤	كيفية تصميم هيكلية كسب درجات المكانة

- رابعاً: تصميم هيكلية استرداد القيمة (Redemption)
 ١٠٥ (Structure)
- ١٠٥ قيمة الاسترداد (Redemption Value)
- ١٠٧ هيكلية عملية استرداد النقاط
- تصميم عملية الاسترداد لخيارات المزايا الإضافية التي
 ١٠٩ تقدمها الشركة
- أنواع خيارات استرداد القيمة الأخرى بخلاف منتجات
 ١١٠ الشركة الرئيسية
- ١١٢ عوامل يجب أخذها في الاعتبار
- ١١٤ نبذة عن الكاتب
- ١٢٣ صناعات الإبداع
- ١٢٥ مترو القادة





برامج ولاء العملاء

مقدمة

الحمد لله الذي نورّ بجميل هدايته قلوب أهل السعادة، وطهّر بكريم ولايته أفئدة الصادقين، فأسكن فيها وداده، ودعاها إلى ما سبق لها من عنايته فأقبلت منقادة، الحميد المجيد الموصوف بالحياة والعلم والقدرة والإرادة، نحمده على ما أوّلَى من فضل ونعمة، وأشهد أن لا اله إلا الله، وحده لا شريك له، له الملك، وله الحمد وهو علي كل شيء قدير، شهادة أعدّها من أكبر نعمه وعطائه، وأعدّها وسيلة إلي يوم لقاءه، اللهم يا معلم آدم وإبراهيم، علمنا ما نفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علمًا يا أرحم الراحمين.

أما بعد.....

نحاول في هذا الكتاب تقديم موضوع برامج ولاء العملاء للقارئ غير المتخصص بشكل مبسط ومختصر دون الإخلال بالأساسيات التي يجب معرفتها عند التعرف على هذا الموضوع للمرة الأولى، وبالطبع سيكون من المخل الحديث عن تصميم برامج الولاء بشكل مباشر دون التمهيد له بشكل لائق في البداية، فمن الصعب فهم هذا الموضوع دون معرفة الأسس التسويقية التي يبنى عليها، وشرح المفاهيم والمصطلحات اللازمة لبناء فهم جيد بالأمر.

لذلك نقوم في الفصل الأول بشرح أهم المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالتعامل مع العملاء، والتي لا يمكن فهم ولاء العملاء وكيفية

تصميمه برامجها بدونها، ثم نتطرق في الفصل الثاني لشرح مفهوم ولاء العملاء واستراتيجيات تطبيقه على أرض الواقع، ثم نتطرق في الفصل الثالث إلى كيفية تصميم برامج ولاء العملاء وجميع الخطوات الأساسية المتعلقة بذلك.

أسأل الله العظيم أن يجعل كل هذا المجهود شاهداً لنا لا علينا، وأن ينال إعجابكم، وأن يكون في ميزان حسناتنا جميعاً يوم نلقاه.





المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالتعامل مع العملاء

الفصل الأول

تمهيد

يقول أحد خبراء التسويق أنه ظل يذهب إلى حلاقه فرانك لمدة ٢٦ سنة بشكل متواصل ولم يغيره أبداً، فيقول: «رغم أنه يغلق صالونه في الخامسة مساءً إلا أنه كان ينتظرنى حتى الخامسة والنصف بحكم مواعيد عملي، رغم أنى اعلم أنه يفضل أن يغلق فى موعده ليتمتع بوقت فراغه إلا أنه كان ينتظرنى، ولا يوجد سعر معين للخدمات التى يقدمها لى، فهو يحدد السعر فى كل مرة بناء على ما يقدمه لى من خدمات فى تلك المرة، ومنذ تقاعدي من العمل منذ عدة سنوات لم أعد أمر بالقرب من صالون فرانك، إلا إننى رغم ذلك لم استعوض عن فرانك بحلاق آخر بل مازلت أذهب إليه رغم طول المسافة بين مكان سكنى ومكان الصالون الخاص به ورغم وجود حلاقين آخرين بالقرب منى، ولكنى بكل بساطة أدين بالولاء لفرانك.»

عندما يفكر معظم الناس فى ولاء العملاء (Customer Loyalty) فهم يتخيلون شكل علاقة مقارب لعلاقة خبير التسويق بحلاقه، علاقة بشرية طبيعية فعالة تتطور بشكل طبيعى وغير مخطط لها مع مرور الوقت، ولكن للأسف ليست هذه الطريقة التى يمكن أن تعمل بها الأمور فى عالم الشركات لتطوير استراتيجية للعملاء وبرنامج للولاء، فعندما نفكر فى استخدام هذه العلاقة

برامج ولاء العملاء

مع الحلاق كنموذج لتطوير استراتيجية للعملاء وبرنامج للولاء فإن هناك عقبتان تحولان دون ذلك، وهما:

- لا تسمح بالنمو (Doesn't Scale): بمعنى أنه لا يمكن تطبيقها على العديد من العملاء، ففي المثل الذي ضربناه، لا يستطيع فرانك أن يتتظر كل الزبائن بعد مواعيد عمله كما كان يفعل مع صديقه الخبير التسويقي، ولا يمكنه تحديد الأسعار بشكل لحظي لكل العملاء في كل زيارة وفقاً لما يقدمه لهم من خدمات.

- لم يتم تصميمها بطريقة استراتيجية (Not Strategic): يجب أن يتم بناء ولاء العملاء بطريقة استراتيجية، فقيمة العملاء ليست متساوية بالنسبة للمؤسسة، ولا يمكن معاملة كل العملاء بنفس الطريقة ففي مثل الحلاق، بالتأكيد لن يتعامل فرانك مع عميل عابر تعامل معه مرة أو مرتين بنفس الطريقة التي يتعامل معها مع عميل دائم، فلو طلب منه هذا



العميل العابر أن ينتظره فرانك بعد مواعيد عمله بالتأكيد لن يوافق، ولاء العملاء يجب أن يكون عملية استراتيجية ذات أسس وقواعد، وهذا ما يدور حوله هذا الكتاب بشكل رئيسي.

الغرض الرئيسي لهذا الكتاب هو مساعدتك لتطوير منهج استراتيجي لولاء العملاء، وهو ما يعني تطوير منهج يتم تصميمه بغرض تحقيق أهداف تجارية محددة من خلال عملاء محددين بطريقة يمكن تطبيقها على نطاق واسع بشكل مربح ومستدام، لذا فمن خلال هذا الكتاب سنحاول تزويدك بالإطار والأساسيات التي تساعدك على تحديد أهداف مؤسستك المتعلقة بولاء العملاء، وتحديد أقسام عملائك المستهدفين (Target Customer Segments)، وتطوير مزيج الخصائص والمزايا التي ستساهم في تحقيق العوائد التجارية المرغوبة وسلوك المستهلكين المراد الوصول إليه، ثم تقييم مدى صلاحية وجدوى تنفيذ هذه الاستراتيجية، ثم تحويل هذه الاستراتيجية إلى إجراءات تنفيذية عبر تطوير برنامج لولاء العملاء و/ أو أيًا من المبادرات التسويقية الأخرى.

بالتأكيد لاحظت أن آخر خطوة ذكرناها هي تصميم برنامج ولاء العملاء، وذلك لأنها آخر خطوة بالفعل يتم عملها بعد العديد من الخطوات الهامة والتي لا غنى عنها، وذلك بخلاف ما يظنه البعض، فالكثيرون ممن يريدون تطبيق برنامج لولاء العملاء في شركاتهم يطلبون تصميم برنامج للولاء

مباشرة، ويكون السؤال كالاتي: «هل تستطيع تصميم برنامج لولاء العملاء لشركةنا؟»، وتكون إجابة الخبير: «يمكن ذلك ولكن إذا كان ما تحتاجونه حقًا هو برنامج للولاء، أو إذا كان برنامج الولاء هو الشيء الملائم لكم، ولكن قبل ذلك هناك العديد من الخطوات الأساسية التي يجب القيام بها.»

بالفعل هناك العديد من الخطوات الأساسية التي يجب القيام بها قبل الشروع في تصميم برنامج الولاء، وهي التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة، وتحديد مفهوم ولاء العملاء لديها، وتقسيم واستهداف العملاء، والتأكد من كون نشاط المؤسسة ووضعها التجاري والاقتصادي وقيمة عملائها تتيح إنشاء مثل هذا البرنامج.

لذا فإن هذا الفصل مكرس لشرح أهم المصطلحات والمفاهيم التسويقية والخاصة باستراتيجيات التعامل مع العملاء، والتي لا يمكن من دونها فهم ولاء العملاء بالشكل اللائق، وذلك قبل البدء الفعلي في شرح ولاء العملاء وبرامجه وكيفية تصميمها في الفصول اللاحقة.



استراتيجية العملاء [Customer Strategy]

العملاء ليسوا فقط أصل من أصول المؤسسة، بل هم أهم أصولها، ومن هنا فإن مصطلح استراتيجية العملاء يشير إلى كيفية إنهاء قيمة هذا الأصل (Customer Value) لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد أصبحت استراتيجية العملاء أكثر أهمية من استراتيجية العلامة التجارية (Brand Strategy) للعديد من الشركات، وربما معظمها، وقد قيل لسنوات عديدة أن التسويق هو إدارة الطلب (Demand Management) لكن اليوم أصبح التسويق هو إدارة قيمة العميل على مستوى كل عميل على حدة (Customer Value Management)، وهذا هو دور استراتيجية العملاء، فهي تدور حول إدارة قيمة العملاء.

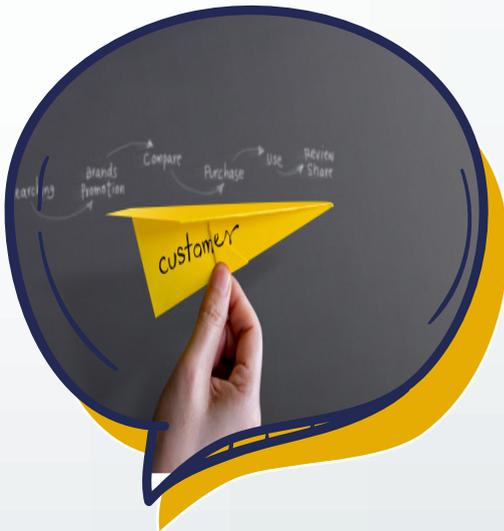
تدور استراتيجية العملاء حول إدارة قيمة العملاء، وذلك بتحديد العملاء الذين يجب الاستثمار فيهم، ومقدار الاستثمار، وكيفية الاستثمار من أجل زيادة وإنهاء قيمة العملاء، وقد أصبحت برامج الولاء التي يدور حولها هذا الكتاب في المقام الأول بمثابة نظام لإدارة قيمة العملاء على مستوى كل عميل على حدة، وقد تطورت برامج الولاء من برامج المكافآت (Reward

(Programs) إلى أنظمة إدارة قيمة العملاء (Customer Value Management) (Systems).

سياسة التمركز حول العملاء. [Customer Centricity]

استراتيجية العملاء هي من أسس استراتيجية الأعمال (Business Strategy) الخاصة بالمؤسسة، ويمكن تعريف سياسة التمركز حول العملاء بأنه اتخاذ نهج لاستراتيجية العملاء يقوم على وضع العملاء كأولوية أولى، وتكريس كافة الجهود لمحاولة فهم حاجاتهم وتلبية متطلباتهم ورغباتهم، والتفرقة بين مختلف الحاجات والمتطلبات لمختلف العملاء.

قام خبير التسويق بيتر فادر بتعريف استراتيجية العملاء بأنها استراتيجية تحاذي بين تطوير الشركة وتقديم منتجاتها وخدماتها، مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمجموعة مختارة من العملاء من أجل تعظيم قيمتهم المالية طويلة الأجل للشركة، لذا يمكن القول أن نهج التمركز حول



العملاء هو التفرقة بين العملاء أو تقسيمهم بغرض تحقيق أقصى قيمة ممكنة للعملاء.

واستنتاجاً لما سبق فإن المحور حول العملاء لا يعني أن الشركة تريد:

- أن تحب جميع عملائها
- أن يحبها جميع العملاء
- أن يحظى جميع العملاء بتجربة رائعة
- أن يكون كل العملاء سعداء
- أن تكون كل وظائف المؤسسة متمركزة حول العملاء

نعم فهذا ليس ما يعنيه التمرکز حول العملاء، بلي يعني تقسيم العملاء واستهداف الشرائح التي تعزز استهدافها قيمتهم لدى الشركة، ولكن ما مشكلة النقطة الأخيرة؟ ما المشكلة في قول إننا نريد أن يدور كل شيء في شركتنا حول العميل ويركز على العميل؟ الجواب هو أنه عندما نقول إننا نريد لشركتنا أن تدور حول العميل، فإننا نحتاج إلى تحديد العملاء، فالعملاء ليسوا متساويين في قيمتهم لدى الشركة، فليس كل العملاء بنفس القيمة، واستهداف جميع العملاء ومحاولة تقديم نفس التجربة لكل عميل

بنفس الدرجة وعلى قدم المساواة هو أمر غير ممكن من الناحية العملية وغير مجدي للعملاء أو للشركة

مقارنة مركزية العملاء مع مركزية المنتج ومركزية العلامة التجارية

هناك نهجين آخرين بخلاف نهج التمحور حول العملاء أو مركزية العملاء، وهما التمحور حول المنتج أو مركزية المنتج (Product Centricity) والثاني هو التمحور حول العلامة التجارية أو مركزية العلامة التجارية (Brand Centricity)، بالطبع لسنا هنا بصدد المقارنة بشكل تفصيلي بينهم، فهذا قد يتطلب كتاب مستقل، ولكننا سنذكر بعض الفروق الجوهرية بينهم .

تركز مركزية العملاء على تقسيم العملاء واستهدافهم، وقيمة العملاء، ومثال على ذلك شركة دلتا إيرلاينز (دلتا للطيران)، بينما تركز مركزية المنتج على تطوير المنتجات، وحافطة المنتجات (Product Portfolio)، وميزات المنتج، ومبيعات المنتجات،



ومثال على ذلك شركة أبل التي تعتبر تجسيداً للتصميم الرائع للمنتج والتركيز على المنتج، وتركز مركزية العلامة التجارية على الوعي بالعلامة التجارية (Brand Awareness) وهوية العلامة التجارية (Brand Identity) وتمركز العلامة التجارية (Brand Positioning)، ومثال على ذلك شركة طيران فيرجن أتلانتيك والشركات الأخرى التابعة لعلامة فيرجن التجارية.

ويجدر الإشارة إلى أن هذه الأساليب ليست متعارضة أو حصرية الاستخدام، فمعظم الشركات لديها بعض العناصر المشتركة من تلك الأساليب الثلاثة لكنها لديها أسلوب أو نهج مفضل، على سبيل المثال تمتلك شركة أبل هوية قوية للعلامة التجارية، كما أنها تمتلك عناصر من أسلوب مركزية العملاء فهي لا تحاول استهداف جميع شرائح العملاء، ولكن يمكن القول إنها في الأساس شركة تتمحور حول المنتج، فليس المقصود هو تصنيف الشركات تصنيف معين، وإنما تحديد المنهج الأساسي الذي يمثل الشركة.

ونلاحظ أنه في عصرنا الحالي يتحول المزيد والمزيد من الشركات من كونها تتمحور حول المنتج أو العلامة التجارية إلى كونها تتمحور حول العميل، مما يعني أن استراتيجية أعمالها أصبحت تعتمد على التمييز بين شرائح العملاء، وتحديد أهم قطاعات العملاء المستهدفة، ثم تطوير منتجاتهم وخدماتهم بناءً على زيادة قيمة تلك الشريحة أو الشرائح المستهدفة المحددة من هؤلاء العملاء.

دعنا نشرح مثلاً عملياً لنوضح الفرق بين المناهج الثلاثة، لتفترض أنك ضمن فريق إدارة سلسلة مطاعم بيتزا بيتزا بيت العرب، وهي سلسلة مطاعم بيتزا إقليمية منتشرة في عدة دول في الشرق الأوسط من بينها قطر، ما الذي ستركزون عليه كفريق للإدارة إذا اتخذتم مركزية المنتج منهجاً لكم؟ في هذه الحالة سيكون التركيز على البيتزا نفسها، على عمل أفضل بيتزا ممكنة، وأكبر تشكيلة متنوعة ومبتكرة من البيتزا، حيث سيكون لديكم جميع أنواع البيتزا المصنوعة من أفضل المكونات مثل البيتزا التقليدية، والبيتزا النباتية، والبيتزا الخالية من الغلوتين، وغير ذلك، وستحرصون دائماً على تقديم أحدث وصفات البيتزا.

أما إذا كنا ننتهج نهج مركزية العلامة التجارية فسنحرص على أننا معروفون للجميع، ويتم ذلك بعدة مسائل من بينها فتح فروع عديدة لتغطية أكبر رقعة جغرافية ممكنة، وكذلك وضع العديد من اللافتات الإعلانية في أماكن مختلفة، واستخدام مختلف الحملات الإعلانية والتسويقية، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للانتشار وبناء الوعي بعلامتنا التجارية، والتمركز في السوق كأفضل مكان للبيتزا عالية الجودة.



أما إذا كنا ننتهج نهج مركزية العملاء سينصب تركيزنا على تحديد أنواع العملاء الذين نهدف إلى خدمتهم هل نهدف إلى خدمة الأزواج والزوجات ذوي مستويات الدخل العالي؟ أم نهدف إلى خدمة العائلات التي لديها أطفال؟ أم الطلاب الجامعيين؟ وخلافه، ويجب علينا أن نعرف ما الذي تبحث عنه تلك الشرائح المستهدفة، هل يبحثون عن مكان جميل لتناول الطعام؟ أم يبحثون عن كمية أكبر من البيوتزا بنفس السعر؟ أم توصيل مجاني إلى المنزل؟ أو قائمة طعام بها مجموعة متنوعة ومختلفة من أنواع البيوتزا؟

في جميع الحالات ستحاول سلسلة المطاعم تقديم أفضل بيتزا ممكنة وستتضمن استراتيجيتها عناصر من تلك المناهج الثلاثة، ولكن يجب اختيار منهج أساسي من البداية بحيث يتم تطوير استراتيجية الأعمال بناء عليه، تلك الاستراتيجية التي ستحدد أين نركز، وأين نستثمر في ضوء الاتجاه استراتيجي لأعمالنا.

ويمكن للشركات أن تتحول في كثير من الأحيان من نهج إلى آخر، ولكن لكي يتم تصميم برنامج ولاء فعال يجب أن تكون استراتيجية الأعمال الخاصة بالمؤسسة مبنية على نهج مركزية العملاء، فمحاولة تصميم برنامج للولاء في ظل استراتيجية تركز على مركزية العلامة التجارية أو مركزية المنتج هو أمر لن يؤتي بشماره المرجوة.

المنظورات المختلفة
لرؤية العملاء

ثانياً

عدم تجانس العملاء Customer Heterogeneity

يقصد بمصطلح عدم تجانس العملاء (Customer Heterogeneity) أن هناك الكثير من الأنواع المختلفة للعملاء، لكلاً منهم حاجاته ومتطلباته المختلفة، فلو أخذنا الصيدلية كمثال؟ تأمل في حال أقرب صيدلية لمكان سكنك، هل كل رواد هذه الصيدلية يذهبون هناك لشراء نفس الشيء؟ بالطبع لا فهناك من يعيش في مكان قريب، ويتوقف لشراء علبة من الضمادات، وهناك أم شابة مع طفلين جاءت للحصول على وصفة ابنها لعلاج التهاب الحلق، وهناك امرأة مصابة بداء السكري تأتي لتأخذ الأنسولين من الصيدلية، وهناك شاب جاء لشراء الوصفة الطبية الخاصة بوالده، وغير ذلك الكثير، جميعهم يأتون إلى نفس الصيدلية ولكن لغرض مختلف، هم مختلفون في احتياجاتهم ورغباتهم، وفي ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، وفي احتمال عودتهم، وفي عدد مرات زيارتهم، وفي مقدار ما ينفقونه، كما أنهم يختلفون في قيمتهم بالنسبة إلى الصيدلية.

عدم تجانس العملاء والذي يعني اختلاف العملاء وعدم تساوي قيمتهم

لدى المؤسسة، هو مبدأ أساسي لاستراتيجية العملاء ومركزية العملاء، فمركزية العميل واستراتيجية العميل تبنى في الأساس على هذا المبدأ، المبدأ الذي يقول أنه لا يتم التعامل مع جميع العملاء على قدم المساواة، وذلك لأن ليس كل العملاء يحملون نفس القيمة بالنسبة للمؤسسة، بعض العملاء مهمين أكثر من غيرهم، وأكثر قيمة من غيرهم، ولكن انتبه فالقول بأن بعض العملاء مهمون أكثر من غيرهم وأكثر قيمة من الآخرين لا يعني أننا نقدم لبعض العملاء رعاية أو خدمة أفضل من الآخرين، ولا يعني أن بعض العملاء يستحقون أكثر من الآخرين كبشر.

نأخذ مثل لتوضيح هذه الفكرة، شخص متزوج وزوجته يذهبان للتسوق

في أحد المولات، هو يذهب بشكل عابر ويشترى شيء أو اثنين كل حين، بينما تذهب زوجته بشكل مستمر وتشتري أشياء كثيرة وعادة ما تغادر بأكياس متعددة في السيارة، وبالتالي بالنسبة للمتجر أو المول تعتبر الزوجة ذات قيمة أكبر من الزوج، هذا لا يعني أنها أفضل منه، ولكنه يعني فقط أنها



تستحق الاستهداف أكثر منه، وهذا لا يعني أن العملاء الذين لديهم قيمة أقل ليس لديهم أي قيمة ويجب تجاهلهم، فإدارة المول تريد أن يعود الزوجة والزوجة، وأن يجدا ما يحتاجه، وأن يحظيا بتجربة خدمة جيدة، ومع ذلك فإن الزوجة تستحق أن يتم استهدافها مقارنة بالزوج وذلك لأنها تحمل قيمة أكبر للمتجر نظراً لشرائها المستمر بكميات كبيرة ومبالغ باهظة، لذا من الأولى التركيز على معرفتها واستهدافها أكثر من الزوج، ولكن بالطبع مازال للزوج قيمة كبيرة بالنسبة للمول ولا يريدون أن يخسروه.

تقسيم العملاء إلى شرائح Customer Segmentation

ومن هنا يأتي الحديث عن تقسيم العملاء إلى شرائح (Customer Segmentation)، ودعونا نبدأ حديثنا بمثال بسيط، أم شابة لطفلين صغيرين في صحة جيدة، وامرأة في الخمسين مريضة بالسكري، وسيدة في الثمانين تعاني من مشاكل صحية متعددة ولا تستطيع الخروج من منزلها بمفردها باستمرار، إذا ارادت إحدى شركات الرعاية الصحية استهدافهم، فهي تعلم أنها تتعامل مع ثلاثة أقسام أو شرائح مختلفة بالكلية من العملاء، لكل شريحة متطلباتها واحتياجاتها المختلفة، وبينما نريد أفضل نتيجة صحية ممكنة لجميع هؤلاء الأفراد الثلاثة، يمكننا التمييز والتفرقة بينهم بناءً على سلوكياتهم واحتياجاتهم ورغباتهم وتجاربهم الشخصية الفردية، ومن هنا يمكننا الاستنتاج أن مركزية العملاء (Customer Centricity) تعني أن تقوم

المؤسسة بإعادة تصميم وتكييف عروضها وخدماتها بشكل مختلف يتناسب مع أنواع وشرائح العملاء المختلفة.

قام الخبير التسويقي ومؤلف كتاب مبادئ التسويق فيليب كوتلر بتعريف تقسيم العملاء (Customer Segmentation) بأنه تقسيم السوق إلى مجموعات متميزة من المشتريين الذين لديهم احتياجات أو خصائص أو سلوكيات مميزة والذين قد يحتاجون إلى منتجات منفصلة أو أكثر من مزيج تسويقي منفصل (Marketing Mix).

ويمكن اختصار هذا التعريف بأن نقول أن تقسيم العملاء هو عملية تقسيم

العملاء لمجموعات مختلفة والتي يكون لديها حاجات، وخصائص، وسلوكيات، وقيم مختلفة. ومن المهم الإشارة إلى أن تقسيم العملاء يمكن تطبيقه على كل من التسويق الذي يستهدف المستهلكين (B2C) والتسويق الذي يستهدف الشركات الأخرى (B2B).

(Marketing)



ويمكن تقسيم العملاء إلى مجموعات مختلفة بناءً على مجموعة من الخصائص والمعايير، والتي تشمل على سبيل المثال التركيبة السكانية، ومكان الإقامة، والسن، والجنس، ومرحلة الحياة (Life Stage)، والحاجات، والسلوكيات، الدوافع، الخصائص الشرائية (Purchase Characteristics)، مدى تكرار عملية الشراء، قيمة المشتريات أو حجم الإنفاق، والعديد من العوامل الأخرى.

دعونا نسردها مثال عملي يساعدنا على فهم تقسيم العملاء بشكل أكبر، تخيل أننا فريق الإدارة لشركة تمتلك وتدير استراحات الشاحنات (Truck Stops) والتي تمتلك وتدير العديد من استراحات الشاحنات على الطرق السريعة في الكثير من الدول من بينها قطر، حيث يتوقف المسافرون لشراء الوقود، والحصول على وجبة سريعة، وشراء بعض الطعام والإمدادات اللازمة للطريق، واستخدام دورة المياه، وما إلى ذلك. لذا، إذا كنت مسؤولاً عن التسويق لسلسلة محطات توقف الشاحنات لدينا، فمن هم عملائك؟

هناك ثلاث شرائح رئيسية من العملاء:

- الشريحة الأولى: المسافرين الأفراد بغرض الترفيه (Individual Leisure Travelers): والمقصود هنا العائلات التي تتكون من أب وأم وأطفال، وهم يسافرون بغرض قضاء إجازة ترفيهية في مكان ما ويقودون سياراتهم على الطريق السريع أثناء الذهاب إلى ذلك المكان والرجوع منه، وهم يحتاجون إلى

مكان للتوقف للحصول على شيء يأكلونه، وملء خزان الوقود، واستخدام دورة المياه.

- الشريحة الثانية: المسافرين الأفراد من رجال الأعمال (Individual Business Travelers): مثل رجال الأعمال الشباب الذين يسافرون من منطقة إلى أخرى بغرض إتمام صفقة أو أمر متعلق بالعمل

- الشريحة الثالثة: سائقي الشاحنات المحترفين (Professional Truck Drivers): والذين يسافرون على الطرق السريعة لمسافات طويلة.

نحن الآن قد قمنا بتقسيم العملاء وتحديد أهم ثلاثة شرائح من عملاء استراحات الشاحنات التي نديرها، الخطوة التالية بعد ذلك هي ما يعرف بالتمييز بين العملاء (Customer Differentiation)، ولكن قبل ذلك هناك أمر مهم يتوجب علينا ذكره وهو من أين نحصل على المعلومات لتقسيم عملائنا؟ عادةً هناك أربعة مصادر مختلفة للمعلومات والبيانات التي يتم استخدامها لتقسيم العملاء:

- أولاً: البيانات والمعلومات الداخلية التي تمتلكها الشركة عن العملاء والتي تكون بيانات محددة يمكن من خلالها تحديد هوية العملاء

- ثانياً: البيانات والمعلومات الداخلية عن العملاء، والتي لا تكون بيانات

محددة بهوية العملاء ولكنها بيانات عامة يمكن من خلالها عد العملاء وتصنيفهم.

- ثالثاً: الأبحاث التسويقية الأساسية (Primary Market Research).

- ورابعاً: الملاحظة والتفكير المنطقي والعقلاني (Observation and Rational Thinking)

التمييز بين العملاء Customer Differentiation

قمنا بتقسيم العملاء إلى مجموعات مختلفة تعرف باسم شرائح العملاء

(Customer Segments)، هذه

المجموعات أو الشرائح ليس لها نفس

القيمة بالنسبة لشركتنا، وبالتالي نحتاج

إلى التمييز بين شرائح عملائنا بناءً على

قيمتها (Value)، وقد يتم أيضاً التمييز

بين شرائح العملاء بناءً على خصائص

أخرى مثل معدل نمو شريحة العملاء

(Growth Rate of Customer Segment)،



وتُعرف هذه العملية باسم التمييز بين العملاء، ويمكن تعريفها بأنها المقارنة بين شرائح العملاء المختلفة وتقييمها بناءً على خصائص عملاء كل شريحة وقيمتهم للمؤسسة.

وتشمل المعايير النموذجية للتمييز بين العملاء:

- مدى تكرار الشراء (Frequency of Purchase)
- متوسط قيمة الشراء (Average Purchase Value)
- قيمة شريحة العملاء الدائمة المتوقعة (Projected Lifetime Value at the Segment Level)
- قيمة العميل الدائمة المتوقعة (Projected Lifetime Value at the Individual Customer Level)
- معدل نمو الشريحة (Segment Growth Rate)
- معايير وتصنيفات أخرى غالبًا ما تكون متعلقة بصناعة أو بفتحة معينة.

لفهم التمييز بين العملاء بشكل عملي دعونا نعود إلى مثال سلسلة استراحات الشاحنات، بعد أن قمنا بتقسيم العملاء لنقوم بالتمييز بين عملاء سلسلة استراحات الشاحنات لتحديد الشريحة ذات القيمة الأكبر

لنا، قلنا إن سلسلة محطات مواقف الشاحنات لدينا بها ثلاث فئات من العملاء: المسافرين بغرض الترفيه، والمسافرين من رجال الأعمال، وسائقي الشاحنات المحترفين.

إذا قمنا بالتمييز والمقارنة بين هذه الشرائح بناءً على حجم الشريحة أو عدد عملاء الشريحة، فإن أكبر شريحة في هذه الحالة هي شريحة المسافرين بغرض الترفيه بنسبة ٥٠ بالمائة من إجمالي عدد العملاء، ثم تأتي في المركز الثاني شريحة المسافرين من رجال الأعمال بنسبة ٣٠ بالمائة من إجمالي عدد العملاء، وأصغر شريحة هي سائقي الشاحنات المحترفين بنسبة ٢٠ بالمائة من إجمالي عدد العملاء.

ولكن إذا قمنا بالتمييز بين الشرائح الثلاثة بناءً على قيمة شريحة العملاء (Value of Customer Segment)، فسنجد أن الأمور أصبحت معكوسة وأن أهم شريحة هي شريحة سائقي الشاحنات المحترفين بنسبة ٥٥ بالمائة، وفي المركز الثاني شريحة المسافرين من رجال الأعمال بنسبة ٣٠ بالمائة، وأصغر شريحة هي شريحة المسافرين بعرض الترفيه بنسبة ١٥ بالمائة، ولنفهم مفهوم مصطلح قيمة العملاء لدى الشركة بشكل أوضح من المهم أن نعرف أن يتم التعبير عن قيمة الشريحة بالنسبة للمؤسسة بمقياس الإيرادات والتي يتم قياسها بعدة مقاييس أهمها مقدار ما يتم إنفاقه عادةً في كل زيارة (Spending

الزمن (Per Visit)، ومدى تكرار الزيارات (Frequency of Visits)، وقيمة الشريحة عبر الزمن (Value Over time).

نفس الشرائح ونفس المؤسسة ولكن عندما يتم التمييز بينهم بناء على معايير مختلفة تكون النتائج مختلفة تمامًا، ومن الملاحظ هنا أن أصغر شريحة من حيث عدد العملاء وهي شريحة سائقين الشاحنات هي نفسها أكبر شريحة من حيث قيمتها للمؤسسة. السؤال الذي يطرح نفسه هنا كيف نتوقع ونقيس قيمة العملاء؟ هذا سيقودنا للحديث عن مفهوم مهم للغاية وهو استهداف العملاء (Customer Targeting)

استهداف العملاء

Customer Targeting

يقصد بعملية استهداف العملاء تقييم القيمة المحتملة لكل شريحة من العملاء واختيار شريحة أو أكثر من شرائح العملاء لاستهدافها والتركيز عليها، وتعرف الشرائح التي يتم اختيارها باسم الشرائح المستهدفة (Target Segments)



عادة يتم اختيار شريحة العملاء التي ستكون الشريحة المستهدفة الأساسية لدينا (Primary Target Segment)، وبعد ذلك يتم في كثير من الأحيان اختيار شريحة ثانية لتكون الشريحة المستهدفة الثانوية (Secondary Target Segment)، وفي بعض الأحيان يتم اختيار شريحة أخرى لتكون شريحة عملاء من المستوى الثالث.

يتم اختيار الشريحة أو الشرائح المستهدفة بناءً على قيمة العملاء الحالية والمتوقعة Current and Projected Customer Value، والتي يمكن التعبير عنها من خلال عدة معايير أهمها القيمة الدائمة للعميل (Customer Lifetime Value)، وإجمالي إيرادات الشريحة (Total Segment Revenue)، وإجمالي أرباح الشريحة (Total Segment Revenue)، ومعدل نمو الشريحة (Customer Lifetime Growth)، ومعايير أخرى تتعلق بقطاع معين أو حالة معينة لقياس القيمة الحالية والمستقبلية للشريحة بالنسبة للمؤسسة، وبناء على ذلك وبالعودة إلى مثال سلسلة محطات توقف الشاحنات نستنتج أن الشريحة المستهدفة الأساسية لدينا هي شريحة سائقي الشاحنات المحترفين وذلك لأنها تحمل أكبر قيمة للمؤسسة.



قيمة العميل الدائمة
[Customer Lifetime Value]

ثالثاً

قيمة العميل الدائمة [Customer Lifetime Value]

القيمة الدائمة للعميل هي وحدة القياس التي يتم على أساسها بناء مركزية العملاء والشركات التي تركز على العملاء، وهي من أهم المعايير التي يتم بناء عليها تحديد قيمة العميل بالنسبة للمؤسسة، وهي عبارة عن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية (Present Value of the Future Cash Flows)، أي الربح المستقبلي من العميل.

ويمكن التعبير عن هذه التعريف بصيغة أخرى بأن نقول أن القيمة الدائمة للعملاء هي القيمة الحالية لمجموع التدفقات النقدية المتراكمة التي تحصل عليها الشركة من العميل على مدى زمن علاقته معها.

خصائص القيمة الدائمة للعملاء CLV

- تطلعية Forward-looking : وذلك لأن غرضها هو معرفة ليس فحسب القيمة الماضية والحالية لتعاملات العملاء بل القيمة المستقبلية أيضاً
- تنبؤية Predictive : وذلك لأنها تحاول تنبؤ القيمة المستقبلية المتوقعة.

برامج ولاء العملاء

- احتمالية Probabilistic : وذلك كونها قيمة متوقعة، فنحن لا نعرف ما الذي سيحدث في المستقبل بالضبط، لذا فالأمر ينطوي على عنصر احتمالي.

تتبع الأهمية الكبيرة لقيمة العميل الدائمة من كونها الأساس التي يتم في ضوءه تحديد قيمة العميل أو شريحة العملاء بالنسبة للشركة وبالتالي الإجابة على سؤال حيوي وهو كم يفترض على الشركة الاستثمار بغرض الحصول على العملاء وإنمائهم والحفاظ عليهم؟ وبالتالي مقدار الاستثمار في شريحة العملاء وكيفية إدارة قيمة العملاء على المستوى الفردي أو على مستوى الشركة. ومن هنا نستنتج أن القيمة الدائمة للعملاء هي معيار أساسي لتحديد الكيفية التي يتم بها توزيع الاستثمارات، سواء استثمارات تسويقية أو غير ذلك، بغرض تعزيز قيمة العملاء.

يتم الاستعانة بالقيمة الدائمة للعملاء للإجابة على أسئلة محورية ومنها:

- كم تبلغ قيمة العميل الفردي؟
- من هم العملاء الأكثر أهمية للمؤسسة؟
- ما هي الأمور التي تؤدي إلى نمو قيمة العملاء؟



- كم يجب أن تستثمر الشركة في العميل؟

يمكن توقع قيمة العميل الدائمة على ثلاثة مستويات على الأقل وهم:

- المستوى الفردي Individual Customer Level: حيث يتم توقع القيمة الدائمة للعميل الواحد.

- ومستوى الشريحة Customer Segment Level: حيث يتم توقع إجمالي القيمة الدائمة لشريحة معينة من العملاء.

- وبشكل إجمالي لجميع العملاء المؤسسة Aggregate Level: حيث يتم توقع إجمالي القيمة الدائمة لجميع عملاء المؤسسة، هو ما يسمى مجموع قيمة العملاء (Customer Equity).

كيف يتم حساب القيمة الدائمة للعميل؟

لحساب قيمة العميل الدائمة يجب توافر البيانات التالية:

- الإيرادات حسب الفترة (عادة سنوية)

- طول الفترة الزمنية (أي عدد الفترات) التي نتوقع أن تستمر علاقة العميل بها

- التكلفة التشغيلية (تكلفة تقديم المنتج أو الخدمة)

- تكلفة التسويق (بما في ذلك تكلفة الحصول على العملاء وتكلفة الأنشطة التسويقية المستمرة)
- ويتم حساب القيمة الدائمة (للعميل الفردي) كما يلي:
- الخطوة الأولى: قم بحساب الإيرادات التي تلقيناها ونتوقع الحصول عليها من العميل في كل فترة (عادةً باستخدام الفترات السنوية)
- الخطوة الثانية: حدد المدة التي نتوقع أن تستمر فيها علاقة العميل أو عدد الفترات المستقبلية التي نتوقع استمرار علاقة العميل بها
- الخطوة الثالثة: قم بحساب التكلفة التي تتكبدها المؤسسة لتوفير المنتج أو الخدمة للعميل في كل فترة (توقع التكاليف للفترات المستقبلية)
- الخطوة الرابعة: احسب تكلفة الحصول على العميل (Customer Acquisition Cost) في بداية علاقة معه والمبلغ الذي نتوقع إنفاقه على التسويق للعميل في كل فترة من الآن فصاعداً
- الخطوة الخامسة: قم بتحديد التدفق النقدي السنوي من العميل في كل فترة من خلال خصم تكاليف المؤسسة (بما في ذلك تكلفة التوصيل وتكلفة التسويق) من عائداتها من العميل لكل فترة
- الخطوة السادسة: توقع معدل تناقص العملاء أو معدل خسارة العملاء

(Attrition Rate) لكل فترة من الفترات المستقبلية (ما مدى احتمالية احتفاظنا بالعميل في هذه المرحلة)

- الخطوة السابعة: احسب التدفق النقدي التراكمي من العميل لإجمالي الفترات التي تتوقعها

- الخطوة الثامنة: حدد صافي القيمة الحالية للتدفق النقدي المستقبلي التراكمي من العميل

يمكن في بعض الأحيان استبدال الخطوات ١ و ٣ و ٥ باستخدام الهامش السنوي (Annual Margin) للعميل في الخطوة ٥، إذا كانت هذه المعلومات

معروفة، بدلاً من المرور بعملية حساب الإيرادات في الخطوة ١ ثم خصم التكلفة في الخطوة ٣ لتحديد الخطوة ٥.

وبخلاف حساب القيمة الدائمة لكل عميل، يمكن



حساب قيمة الدائمة لشريحة كاملة العملاء، وهو أمر قد يكون ضروري في بعض الحالات، وذلك لأن طبيعة بعض المجالات تجعل من الصعب حساب القيمة الدائمة للعملاء الأفراد، وذلك لصعوبة التعرف عليهم بشكل فردي أو لعدم توافر المعلومات اللازمة على مستوى الفرد، وفي هذه الحالات، يتم غالبًا حساب القيمة الدائمة لكل شريحة من شرائح العملاء، وذلك باتباع نفس الخطوات السابقة ولكن باستخدام أرقام الإيرادات والتكاليف الخاصة بالشريحة ككل.



دورة حياة العميل

رابعًا

هناك بعض المصطلحات التي تتعلق بالتركيز على العميل (Customer Centricity) واستراتيجية العميل (Customer Strategy) ولكنها تحمل دلالات ومعاني مختلفة ومنها تجربة العميل (Customer Experience)، ورحلة العميل (Customer Journey) ودورة حياة العميل (Customer Life Cycle).

تجربة العملاء [Customer Experience]

تجربة العملاء هو أحد تلك التعبيرات التي يستخدمها الناس للتعبير عن معاني مختلفة، لذا من المهم أن تفهم جيدًا المفهوم السليم لتجربة العملاء، يتم تعريف تجربة العملاء بأنها الكيفية التي يتفاعل بها العملاء مع المؤسسة عبر جميع قنوات ونقاط الاتصال وذلك على خلال رحلة العميل (Customer Journey) مع الشركة وعلى مدار دورة حياته (Customer life Cycle)، وخلال فترة علاقته مع الشركة.

ويمكن تلخيص تجربة العميل مع الشركة في ثلاث عناصر على الأقل وهي:

- التجربة العامة والشاملة للعميل في كافة تفاعلاته أو تعاملاته مع الشركة.
- تفاعلات العميل مع الشركة في مواقف معينة مثل محاولة إرجاع منتج بدون وجود فاتورة الشراء.

- تجربة العميل مع المؤسسة عبر شبكة الانترنت، ولاسيما تصميم واجهة المستخدم (The Design of User Interface) للأجهزة الرقمية (الحواسب، الهواتف الذكية، الأجهزة اللوحية) ومدى استجابتها وسهولة استخدامها.

وكاستنتاج لما سبق نقول أن تجربة العميل هي ببساطة انطباع العميل عن الشركة من خلال تعاملاته معها عبر كافة قنوات التعامل سواء في مواقع البيع الفعلية، أو عند التعامل عبر شبكة الانترنت من خلال استخدام الموقع الإلكتروني أو تطبيق الهواتف الجوالية، أو عند التواصل مع خدمة العملاء، أو عند التواصل مع مراكز الصيانة، أو عند إرجاع منتج معين، أو غير ذلك، هل يجد العميل سهولة وسلاسة وسرعة في التعامل وجودة وتفاني في الخدمة من قبل الشركة؟ أم أنه يعاني في تعاملاته مع الشركة؟

الآن ننتقل إلى مصطلحي رحلة العملاء (Customer Journey) ودورة حياة العملاء (Customer Life Cycle)، في بعض الأحيان يتم الخلط بين معنى هذين المصطلحين، وهناك تشابه بينهما في حقيقة الأمر، فكلاهما يشير إلى التطور والتقدم في علاقة العميل بالمؤسسة عبر الوقت،



لكن هناك فرق واضح بين المصطلحين، فمصطلح دورة حياة العملاء (Customer Life Cycle) يشير إلى المراحل التي يمر بها العميل طوال زمن علاقته مع الشركة، بينما يقصد بمصطلح رحلة العملاء (Customer Journey) الخطوات التي يمر بها العميل لاتخاذ قرارا معين عند تفاعله مع الشركة وإجراء معاملة معينة أو مجموعة من المعاملات عبر مختلف قنوات الاتصال.

هيا نقوم بشرح المصطلحين بشكل تفصيلي حتى نفهمهما بشكل واضح:

دورة حياة العملاء [Customer Life Cycle]

كما قلنا فهذا المصطلح يشير إلى المراحل التي يمر بها العميل عبر الوقت في علاقته مع الشركة والتي تكون كالآتي:

١- بدء الاستخدام لمنتج معين تنتجه المؤسسة أو خدمة معينة تقدمها
(Beginning Use)

٢- زيادة الاستخدام (Increasing Use)

٣- الحفاظ على مستوى الاستخدام عبر الوقت (Maintaining Use Over Time)

٤- تناقص الاستخدام (Declining Use)

٥- التوقف عن استخدام المنتج أو الخدمة بالكلية (Attrition)

هناك أمر هام للغاية ينبغي ذكره بشأن المرحلة الخامسة والتي تتعلق بالتوقف عن استخدام المنتج أو الخدمة بالكلية (Attrition)، وهو أن الوصول لهذه المرحلة لا يعني في جميع الأحوال أن الشركة قد فشلت في الإبقاء على العميل أو أنها ارتكبت خطأ ما، فقد يصل العميل إلى مرحلة لأنه لا يحتاج المنتج أو الخدمة بعد الآن، بمعنى أن دورة حياة العميل تصل إلى نهايتها الطبيعية، ولنضرب مثل بحفازات الأطفال التي يستخدمها الأزواج لأطفالهم بشكل أسبوعي أو شهري لمدة قد تصل لعامين، ثم بعد ذلك تنتهي علاقتها بالمنتج، فهذا لا يعني أن الشركة فشلت في الحفاظ على العميل، ولكن ببساطة هذا العميل لم يعد يحتاج المنتج بعد الآن.

ووفقاً لهذه المراحل فإن دورة الحياة العميل تأخذ شكل المنحنى الذي يبدأ ويستمر في الصعود، ثم يحافظ على مستوى ثابت من التعاملات لفترة من الزمن، ثم يبدأ في الانخفاض، ويكون دور المسوقين خلال دورة حياة العميل هو تحديد الأحداث والتفاعلات والمعاملات المحورية خلال كل مرحلة من تلك المراحل والتدخل لاستغلال تلك الأحداث بكل إيجابي لزيادة قيمة العميل، ويتم التدخل عادة عند الشعور بوجود خطر على علاقة العميل، أو أن هناك احتمالية لانخفاض استخدامه للمنتج أو الخدمة، ولا يطمح المسوقين فقط للتدخل عند حدوث شيء معين بل هدفهم الرئيسي يكون

توقع مثل هذه الأحداث قبل وقوعها من خلال ما يسمى بالتحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) بغرض منعها من الحدوث.

لنضرب مثل يعتبر من أوضح الأمثلة التي تشرح دورة حياة العميل، وهو حفاظات الأطفال، يبدأ الأمر عندما تحمل الزوجة، ثم يولد الطفل الأول ويحصل الزوجان على حفاظات في المستشفى، وهذا في الواقع حدث مهم لأن نوع الحفاظات التي توفرها لهم المستشفى قد يؤثر على خيارهم بعد ذلك، وبمرور الوقت ينمو الطفل، وينتقلون من شراء مقاس واحد من الحفاظات إلى الحجم التالي للحفاظات، ثم الأكبر، فالأكبر، وفي نفس الوقت

يقرر الزوجات أين من يريدان شراء الحفاظات، هل من تاجر التجزئة؟ أو من خلال الشراء عبر الانترنت؟ وفي النهاية ينمو الطفل وتنتهي حاجة الزوجان إلى الحفاظات، وتنتهي دورة حياة العميل بشكل طبيعي، وربما تتجدد إذا جاء طفل ثان، وتعتبر دورة حياة منتج هكذا قصيرة المدى إلى حد ما فهي تستمر لمدة عامين على الأغلب للطفل الواحد.



دعونا الآن نضرب مثلاً على دورة حياة عميل طويلة ومعقدة بعض الشيء، فكر في دورة حياة العميل التي قد يمر بها الفرد مع شركة طيران، نتحدث عن مسافر عمل نموذجي، على سبيل المثال، يبدأ المرء العمل عندما يكون حديث التخرج أو في بداية حياته المهنية، يبدأ في القيام ببعض السفر للعمل، وربما يقوم ببعض الرحلات الترفيهية، ثم مع مرور الزمن يأخذ معدل سفره في التصاعد، وبذلك يصبح مؤهل للانضمام للمستوى الأول من برنامج الولاء التي تقدمه شركة الطيران، ثم يتقدم في مستويات البرنامج ويحصل على خدمات وامتيازات كحصوله على بطاقة ائتمانية لمراكمة أميال الطيران في البرنامج بشكل أسرع، ثم يترقى أكثر في مستويات البرنامج مما يعني أن قيمته كعميل لدى الشركة تزداد، ثم يبدأ معدل سفره في الوصول إلى الذروة، ثم مع مرور الزمن وتقدمه في العمر وانتهاء ذروة حياته المهنية يبدأ معدل سفره في التناقص، ثم يقتصر سفره على الترفيه فقط، في مثال كهذا دورة حياة العميل ليست عامين كما في حفازات الأطفال، بل قد تمتد لعشرين عامًا أو أكثر.

رحلة العملاء [Customer Journey]

رحلة العميل هي الخطوات التي يمر بها العميل عبر جميع نقاط الاتصال مع الشركة خلال عملية الشراء وبعدها، بدءاً من اتخاذه قرار بالشراء، مروراً بتفاعلاته مع الشركة لإتمام عملية الشراء والوسيلة التي يتخذها

لإجراء الشراء أو المعاملة، ثم تفاعلاته مع المؤسسة بعد ذلك في مرحلة متابعة الشركة معه بعد إتمام الشراء.

قد يتبادر سؤال إلى ذهنك عند قراءتك لهذا التعريف وهو ما معنى نقاط اتصال العميل مع الشركة (Customer Touchpoints)؟ نشير بمصطلح نقاط الاتصال إلى نقاط وأماكن تفاعل العميل مع الشركة، دعونا نأخذ مثالاً للتوضيح، تخيل أنك تريد الخروج لتناول العشاء في مطعمك المفضل، قد يكون أول شيء تفعله هو استخدام أحد تطبيقات الهاتف أو مواقع الإنترنت لحجز المطاعم أو حتى موقع المطعم ذاته للتأكد من وجود طاولة متاحة في الموعد الذي تريده، وهذه هي أول نقطة اتصال لك بالمطعم وهي نقطة اتصال رقمية لأنها عبر شبكة الإنترنت.

ومن خلال نقطة الاتصال الرقمية تجد أن هناك طاولات متاحة في الوقت الذي تريد الذهاب إليه، لكنك قررت أن تتصل بالمطعم هاتفياً وتقول «مرحباً، إنه عيد ميلاد صديقي، أود أن أحجز، أرى أن لديكم بعض الطاولات



المتاحة، وأود فقط أن أحصل على شيء خاص بعيد ميلاده.» وهذه هي نقطة الاتصال الثانية بينك وبين المطعم، وذلك عن طريق التحدث هاتفيًا مع أحد العاملين.

وعندما تذهب مع صديقك إلى المطعم يستقبلك شخص عند الباب ويرحب بك ويأخذك إلى طاولتك، وهذه هي نقطة الاتصال الثالثة، ثم يأتي النادل ويرحب بك ويعطيك قائمة الطعام لتختار منها ما تريد، تلك رابع نقطة اتصال، وعندما تنتهي من تناول وجبتك وتهم بمغادرة المطعم، تجد الشخص الموجود عند الباب يقول لك: «أتمنى أن تكون قد استمتعت بوجبتك»، وهذه نقطة اتصال أخرى، وبعد ذلك، قد تتلقى رسالة متابعة عبر البريد الإلكتروني تقول، «كيف كانت وجبتك؟» وتلك نقطة اتصال أخرى.

كل نقطة من هذه النقاط هي نقطة اتصال للعميل مع الشركة عبر قنوات اتصال مختلفة، منها الرقمي ومنها غير الرقمي، وتفاعلات مع عدة أشخاص، وهذه هي رحلة العميل، منذ اتخاذ قراره باختيار مؤسسة بعينها مرورًا بكافة الخطوات والتفاعلات مع المؤسسة إلى أن تنتهي المعاملة وحتى بعد انتهائها.

لقد تفاعلت مع العديد من الأشخاص الذين يعملون بالفعل في وظائف

مختلفة في المطعم، وفي النهاية قد تكون آخر نقطة اتصال لك هي متابعة رقمية. لذلك رحلة العميل تبدأ بقرارك بالذهاب إلى مطعمك لتناول العشاء وحجز تلك الوجبة والاستمتاع بوجبتك هناك، رحلة عميل مثل تلك تتكون من سلسلة من نقاط الاتصال.

ويكون دور الشركة هو تعزيز تفاعلها مع العميل في كل نقطة من نقاط الاتصال والتأكد من كونه حظى تجربة سلسلة ورائعة في كل نقطة من نقاط الاتصال، لأن ذلك يلعب دورًا كبيرًا في تفاعله الكلي، فالعملاء لا ينظرون إلى كل نقطة اتصال على حدة بل ينظرون إلى تفاعلهم الكلي وتجربتهم الكلية مع الشركة ومدى جودتها وسلاستها، والشركة تريد أن تخلق تجربة كلية رائعة من خلال الاعتناء بكل نقطة من نقاط الاتصال والتفاعل مع العميل، فمثلاً لو قابلك موظف الاستقبال في المطعم وهو عابس الوجه فهذا يؤثر بالسلب على تجربتك الكلية، والعكس صحيح لو قابلك الموظف بابتسامة ودودة، ولو كان تفاعل الشركة في معظم نقاط الاتصال إيجابياً فهذا سيجعل التجربة الكلية للعميل إيجابية، والعكس صحيح أيضاً.





ولاء العملاء

الفصل الثاني

مفهوم ولاء العملاء

أولاً

لا يوجد تعريف متفق عليه لمصطلح ولاء العملاء، لذا فقد تجد تعريفات أخرى بخلاف ما سنذكره هنا، ولكنني أفضل هذا التعريف وأرى أنه الأنسب، ولكن لكي نعرفه بالطريقة الصحيحة يجب أولاً أن نضعه في سياقه الصحيح، وذلك لأنه يوجد عدة أنواع مختلفة من ولاء العملاء وهي:

- الولاء النفسي Psychological loyalty : وهو يتضمن العوامل العاطفية، ومدى الإعجاب بالعلامة التجارية، والروابط العاطفية بالشركة وعلامتها التجارية، وغير ذلك.

- الولاء السلوكي Behavioral Loyalty : والذي يتم قياسه عن طريق عدة عوامل سلوكية منها مدى تكرار استخدام المنتج او الخدمة، عدد الزيارات، عدد المعاملات التجارية، وغير ذلك.

- الولاء الاقتصادي Economic Loyalty : القيمة المالية للمعاملات التجارية مثل الإيرادات، وقيمة الحصة السوقية، وقيمة العميل الدائمة (Customer Lifetime Value).

في معظم الحالات تكون الأهداف التجارية والنهج الاستراتيجي المتبع لولاء العملاء غرضها تحقيق قيمة اقتصادية وولاء اقتصادي، ولكن هذا لا يعني أن الولاء الاقتصادي هو النوع الوحيد المهم، فتحقيق الولاء النفسي والولاء السلوكي ضروري لتحقيق الولاء الاقتصادي.

ما هو ولاء العملاء Customer Loyalty؟

ولاء العملاء هو قرار العميل تفضيل استخدام علامة تجارية أو منتج أو خدمة معينة على المدى طويل مما ينتج عنه زيادة قيمة العميل الدائمة (Customer Lifetime Value).



وفقاً لهذا التعريف فالأمر برمته يبدأ بقرار من العميل، العميل هو من يقرر استخدام علامة تجارية معينة أو منتج أو خدمة على المدى الطويل، ليس المسوق أو الشركة من تقرر ولاء العميل لها، بل هو قرار العميل أن يدين بالولاء لمنتج أو علامة تجارية بعينها، وكلمة قرار تدل على أنه هناك العديد من الخيارات لدى

العميل لكنه يختار شركة معينة، فالأمر يخضع لاختيار العميل، فعندما يكون هناك خيار واحد يجد المستهلك نفسه مضطراً لاستخدامه بشكل متكرر، لا يعني هذا الاستخدام المتكرر بالضرورة ولاء العميل تجاه المؤسسة، ولكن قد يعني اضطراره لاستخدام المنتج أو الخدمة نظراً لاحتكار المؤسسة له، ولكن عندما يكون هناك خيارات عديدة متوفرة للعميل ويختار مؤسسة بعينها لاستخدامها بشكل متكرر على المدى الطويل فهذه يعني ولاء لتلك المؤسسة.

نستنتج أيضاً من هذا التعريف أن ولاء العملاء يستلزم الاستخدام المتكرر على المدى الطويل، ليس شرط أن يكون الاستخدام حصري، فقد يستخدم العميل منتجات شركات أخرى من آن لآخر، ولكنه استخدام تفضيلي، بمعنى أن العميل يفضل استخدام منتجات أو خدمات علامة تجارية بعينها بشكل متكرر على المدى الطويل، وبطبيعة الحال تعتمد مدة العلاقة التجارية ومدى تكرار المعاملات على طبيعة المنتج أو النشاط الخدمي، فهناك منتجات ذات دورة حياة قصيرة مثل حفاظات الأطفال التي يستخدمها الأزواج لأطفالهم بشكل أسبوعي أو شهري لمدة قد تصل لعامين، ثم بعد ذلك تنتهي علاقتها بالمنتج، ولكن لو تحدثنا عن مجال السيارات مثلاً فالولاء هنا قد يعني شراء سيارة من نفس العلامة التجارية كل ثلاثة أعوام، وفي مجال السلع الغذائية قد يعني الولاء الذهاب لنفس المتجر مرة كل أسبوع،

وفي مجال السفر قد تمتد علاقة العميل بشركة الطيران لمدة ثلاثين عام أو أكثر، فمدى التكرار يعتمد على طبيعة المنتج أو الخدمة، ولكن بغض النظر على سرعة التكرار يستلزم الولاء التعامل المستمر عبر الزمن، وهو ما يؤدي إلى زيادة قيمة العميل الدائمة.

ويختلف مفهوم ولاء العملاء من شركة لأخرى ومن موقف تجاري معين لآخر وفق أهداف الشركة وما يقتضيه هذا الموقف التجاري وكل ذلك بغرض تحقيق أهداف الشركة، ولذا فقد يشير ولاء العملاء إلى العديد من الأشياء منها الإيرادات، والربحية، وحصة السوق، والقيمة الدائمة للعميل، وغير ذلك، فكل هذه الأشياء قد تعكس ولاء العملاء، ولكن الأمر يتوقف على تعريف الشركة لولاء العملاء سواء بشكل عام أو في موقف تجاري معين، فقد تختار المؤسسة الاعتماد على قيمة العميل الدائمة على سبيل المثال كمؤشر لولاء العملاء، وقد يختلف تعريف الشركة لولاء العملاء من حالة تجارية لأخرى، لذا من الأمور الحيوية للغاية والتي يجب على المؤسسة تحديدها من البداية هو ماذا نعني بولاء العملاء في مؤسستنا أو في حالة تجارية محددة داخل مؤسستنا.

وهنا يطرح السؤال نفسه، كيف سنحدد التعريف الذي سنعتمد عليه لولاء العملاء؟ الأمر يعتمد في المقام الأول على الأهداف التجارية للشركة، ما الذي تريد الشركة تحقيقه عبر زيادة ولاء العملاء؟ هل تريد زيادة عدد

العملاء؟ أم تريد أن يعتمد علينا العملاء بشكل أكبر؟ أم تريد أنه ينفق العملاء قدر أكبر من المال في كل مرة يستعينون بمنتجاتنا أو خدماتنا؟ أم تريد إنشاء دورة حياة العملاء أو بمصطلح آخر مدة تعامل العملاء معها (Customer life Cycle)؟ بالطبع تريد الشركات كل هذه الأمور، ولكن في حالة تجارية معينة يجب أن نحدد هدفنا الرئيسي الذي نريد تحقيقه من خلال زيادة ولاء العملاء، وبهذا نكون قد حددنا التعريف الذي قمنا باختياره لولاء العملاء في هذه الحالة.

سؤال آخر يطرح نفسه هنا وهو كيف نهدف أهدافنا التجارية؟ الأهداف التجارية يتم تحديدها في ضوء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، لذا فاستراتيجية الولاء التي نتبعها لا بد أن تكون عنصر من الاستراتيجية الكلية للشركة.



مقاييس ومؤشرات ولاء العملاء

يتم أولاً تحديد أهداف الشركة ، ثم تحديد تعريف ولاء العملاء بناء على هذه الأهداف، ثم نأتي للخطوة التالية وهي تحديد المقاييس والمؤشرات (METRICS) التي سنقيس من خلالها ولاء العملاء، لنضرب مثال يساعدنا على فهم الأمر، لنفترض أننا نمتلك سلسلة مطاعم للبيتزا، وتم تحديد الهدف الرئيسي للنشاط التجاري وهو زيادة إيرادات السلسلة، وبناء على ذلك تم تعريف ولاء العملاء على أنه عدد تكرار مرات الشراء، بناء على ذلك تم اختيار مقياس لقياس الولاء وهو متوسط عدد المعاملات في فترة زمنية محددة.

لاحظ أن هناك محاذاة وعلاقة مباشرة ووثيقة بين العناصر الثلاثة، الهدف التجاري، وتعريف الولاء، ومقياس الولاء، ولاحظ أيضًا أن السلسلة لم تختار أن تركز على زيادة انفاق العميل في كل زيارة بل ركزت على زيادة عدد الزيارات في فترة محددة كمقياس أساسي لولاء العملاء.



لنفترض أن سلسلة مطاعم البيتزا قررت الآتي، تحديد الهدف الرئيسي للنشاط التجاري وهو زيادة إيرادات السلسلة، ولكنها عرفت ولاء العملاء بأنه معدل مشاركة وانخراط العملاء (CUSTOMER ENGAGEMENT)، والذي يعني مدى تفاعل العملاء مع أنشطة الشركة ومنشوراتها على شبكات التواصل الاجتماعي، وهو تعريف غير دقيق إلى حد ما قد يؤدي إلى مقياس غير واضح، ثم حددت مقياس ولاء العملاء بأنه رضا العملاء (CUSTOMER SATISFACTION)، تلاحظ أنه لا يوجد محاذاة أو علاقة وثيقة مباشرة بين العناصر الثلاثة، يوجد علاقة ما ولكنها ليست وثيقة ومباشرة، وهذا خطأ كبير في صياغة هذه العناصر، يجب أن يكون هناك علاقة واضحة ومباشرة ومنطقية بين العناصر الثلاثة، وأن تكون مرتبة على بعضها البعض.



مسببات ولاء العملاء

ثانياً

ما هي مسببات ولاء العملاء Loyalty Drivers؟

ما هي الأشياء التي تسبب ولاء العملاء؟ هنا يأتي مصطلح مهم وهو مسببات ولاء العملاء (LOYALTY DRIVERS) وهو يشير إلى العوامل التي تسبب أو ينتج عنها ولاء العملاء، هناك دراسة أكاديمية لخصت مسببات ولاء العملاء في ثلاثة أشياء هم صورة العلامة التجارية، جودة المنتجات، وجودة الخدمة، هذا صحيح، ولكن لكي تقوم بتطوير استراتيجية للولاء لمؤسستك يجب أن تكون محدد أكثر من ذلك، يجب عليك تحديد الأمور التي تحفز سلوك العملاء، ليس فقط في مجالك أو المنتج أو الخدمة التي تقدمها، بل يجب تحديد ما الذي يحفز سلوك العملاء في مختلف شرائح العملاء المستهدفين

أشياء كثيرة يمكن وضعها ضمن قائمة مسببات ولاء العملاء، نذكر على سبيل المثال ثبات مستوى جودة المنتج أو الخدمة، العروض الخاصة، التسعير، الخصومات، وغير ذلك، فهناك الكثير من الأشياء التي قد تؤدي إلى ولاء العملاء، ولكن ما يهم حقاً هو تحديد العناصر ذات الأهمية للشريحة

السوقية (TARGET CUSTOMER SEGMENT) التي نريد استهدافها، فحتى على صعيد الشركة الواحدة قد تختلف مسببات الولاء من شريحة معينة من العملاء إلى أخرى، لنضرب مثال لتوضيح الأمر، في مجال الطيران والسفر، عادة ما يكون لشركات الطيران عدة شرائح عملاء مستهدفين منهم على سبيل المثال المسافرين الدائمين من فئة رجال الأعمال، ومسافرو الترفيه غير الدائمين أو غير المنتظمين، وعندما تحاول استهداف هذين الشريحتين ستجد أن مسببات ولاء العملاء مختلفة تماما بينهما، فكما ذكرنا فإن مسببات ولاء العملاء تختلف من شريحة سوقية إلى أخرى

كيفية تحديد مسببات ولاء العملاء



بعد أن استنتجنا أن مسببات ولاء العملاء تختلف من شريحة معينة من شرائح العملاء إلى أخرى، من المهم معرفة الطرق التي يتم بها تحديد هذه المسببات لشريحتنا المستهدفة، هناك ثلاثة طرق على الأقل لعمل ذلك في مجالك:

١- بيانات أبحاث العملاء الكمية (QUANTITATIVE CUSTOMER RESEARCH DATA) : والتي تنقسم إلى قسمين

أ- بيانات رئيسية (PRIMARY DATA) : وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من استطلاعات واستبيانات العملاء أو ما يطلق عليه بمصطلح آخر البحث المسحي (SURVEY RESEARCH)، وهو يعني سؤال عينة من العملاء عن أهمية وخصائص ومميزات وفوائد المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم، وهو ما يساعد في تحديد مسببات الولاء بالنسبة لشرائح العملاء المختلفة، وهي طريقة جيدة للغاية ولكنها ليست ممكنة في جميع الأحوال، وعادة ما تكون باهظة التكاليف

ب- بيانات ثانوية (SECONDARY DATA) : والتي يتم الاعتماد عليها في حالة عدم إمكانية الاعتماد على البيانات الرئيسية، وهي تعني ببساطة الاعتماد على البيانات التي تم جمعها بواسطة آخرون (أطراف خارجية أو شركات أخرى) فيما يتعلق بمسببات ولاء العملاء التي تخص شريحتك السوقية الرئيسية المستهدفة، على سبيل المثال، فيما يتعلق بمثال شركة الطيران الذي ذكرناه قبل قليل، قد تقوم هذه الشركة بالاعتماد على بيانات ثانوية تم جمعها بواسطة إحدى شركات بطاقات الائتمان فيما يخص شريحة المسافرين الدائمون من فئة رجال الأعمال

٢- بيانات العملاء النوعية الأساسية (PRIMARY QUALITATIVE CUSTOMER DATA) : البيانات النوعية أو الوصفية هي البيانات التي لا يمكن التعبير عنها عددياً أو في صيغة ارقام، ولكنها تزودنا برؤى هامة فيما يتعلق بتفضيلات العملاء ومسببات الولاء، من أمثلة طرق جمع البيانات النوعية المقابلات الفردية مع العملاء، وأبحاث مجموعات التركيز (FOCUS GROUP RESEARCH)، وبالرغم أنها بيانات لا يمكن التعبير عنها بشكل إحصائي إلا أنها معلومات وردود أفعال مباشرة من العملاء عن مسببات الولاء ضمن الشرحة المستهدفة.

٣- تحليلات بيانات العملاء الداخلية (INTERNAL CUSTOMER DATA)

(ANALYTICS) : بيانات الداخلية هي يتم الحصول عليها من داخل المؤسسة والتي تساعد على معرفة مسببات ولاء العملاء، مثل الاطلاع على خصائص وتاريخ تفاعلات العملاء سواء الذين يدينون بالولاء للشركة أو الذين لم يظلوا على ولائهم

للشركة، فباستخدام البيانات الداخلية يمكن تحديد مسببات ولاء العملاء الذين تحتفظ الشركة بولائهم، والأمور التي تتسبب في فقدان الولاء.



مستوى أهمية مسببات الولاء [Weight of Loyalty Drivers] :

بعد القيام بتحديد مسببات ولاء العملاء، تكون الخطوة التالية هي تحديد وزن أو درجة أهمية تلك المسببات، وذلك عن طريق ترتيبهم من الأعلى إلى الأدنى من حيث درجة الأهمية في قائمة بمسببات ولاء العملاء، ويتم استخدام مصطلح أكثر دقة للإشارة إلى مستوى الأهمية وهو الوزن النسبي، لنعود إلى مثال شركة الطيران للتوضيح، قامت الشركة بعمل قائمة لمسببات ولاء العملاء وهي عبارة عن مجموعة من الخصائص والمميزات التي تقدمها لعملائها وقامت بترتيبها بناء على مستوى الأهمية، قد جاءت القائمة كالتالي:

القائمة المرتبة لمسببات الولاء
١- وصول الرحلات في الوقت المحدد
٢- خدمات الضيافة أثناء الرحلات
٣- تذكر تفضيلات العميل
٤- سهولة ترقية الرحلة
٥- جودة شبكة الإنترنت اللاسلكي
٦- انخفاض التكلفة
٧- مقاعد مريحة وأماكن جلوس واسعة
٨- طعام جيد
٩- سهولة إجراءات الدخول والصعود إلى الطائرة
١٠- سهولة استخدام أميال المسافر الدائم

وهذا يعني أن العنصر الذي تم ذكره في المرتبة الأولى هو العنصر الأكثر أهمية وتأثيراً من مسببات ولاء العملاء، ثم الثاني، ثم الثالث، وهكذا، وهذا يساعد الشركة في تحديد الأمور التي يجب تركيز الاستثمارات فيها والاهتمام بها بغرض تعزيز ولاء العملاء، فهذا هو الغرض الرئيسي لتحديد مسببات الولاء، وحتى لا يتم إهدار الأموال والموارد في أمور غير هامة، ومن هنا نستنتج ضرورة تخصيص القدر الأكبر من ميزانية الاستثمارات في العنصر الذي يحتل المرتبة الأولى، ثم الثانية بدرجة أقل، ثم الثالثة بدرجة أقل، وهكذا.

ويجب عدم الخلط بين مسببات ولاء العملاء ومسببات رضا العملاء، فمسببات رضا العملاء (CUSTOMER SATISFACTION) عادة ما تختلف بشكل كبير عن مسببات ولاء العملاء، ولو قمنا بمقارنة قائمة مرتبة من حيث الأهمية لمسببات رضا العملاء مع أخرى لمسببات الولاء لنفس شريحة العملاء في شركة معينة، ستكون القائمتان مختلفتان في معظم الحالات، وذلك لأنه بالرغم من أن تحقيق رضا العملاء ضروري لتحقيق ولاء العملاء إلا أن قد يكون غير كافي، وبناء على كل ما سبق نستنتج أنه يجب تركيز الاستثمارات على مسببات ولاء العملاء الأكثر أهمية فيما يتعلق بالشريحة المستهدفة من العملاء.

طرق وممارسات بناء
ولاء العملاء

ثالثاً

التخصيص [إضفاء الطابع الشخصي] (Personalization)

يعتبر إضفاء الطابع الشخصي أو ما يسمى بالتخصيص (PERSONALIZATION) من أهم الممارسات التسويقية لبناء ولاء العملاء، ويجب أن يكون هذا التخصيص واسع النطاق أو ذو نطاق واسع (PERSONALIZATION AT SCALE)، وهو ما يقصد به التخصيص لعدد كبير من العملاء معاً في وقت واحد، فقد يصل هذا العدد إلى مئات الآف وربما الملايين من العملاء، وقد ذكرنا في بداية الفصل الأول في مثال الحلاق أن مشكلة المنهج الذي يتبعه هذا الحلاق أنه غير قابل للتطبيق على عدد كبير من العملاء.

والسؤال هنا هو كيف يمكن تطبيق عملية التخصيص على عدد كبير من العملاء قد يصل إلى ملايين في آن واحد؟ قبل أن نجيب على هذا السؤال علينا أولاً تعريف مفهوم التخصيص بشكل مفصل، التخصيص هو إيصال الرسالة الصحيحة، والعرض الصحيح، والمحتوى الصحيح، بالسعر الصحيح للشخص الصحيح في الوقت الصحيح عبر القناة الصحيحة.

النقطة المهمة هنا وفقاً للتعريف أن عملية التخصيص لا تتم على نطاق

شريحة العملاء المستهدفة، بل على نطاق شخصي، أو بالأحرى على نطاق كل عميل على حدة. من الأمور الهامة أيضًا التي يجب توضيحها فيما يخص التعريف هو مصطلح إيصال الرسالة الصحيحة، وهو جوهر عملية التخصيص في الحقيقة، فالتخصيص يعني إضفاء العامل الشخصي على عملية التسويق، بمعنى إيصال الرسالة التسويقية التي تلائم على عميل على حدة، والعرض الذي يناسب احتياجات ومتطلبات وتفضيلات كل عميل على حدة، والمحتوى الذي يغري كل عميل بشكل فردي، لنضرب مثلاً لفهم معنى الرسالة المناسبة والعرض مناسب، لنفترض أن أحد أندية الغولف قام بإرسال رسائل وعروض تسويقية إليك عبر إحدى القنوات التسويقية

كالبريد الإلكتروني أو الهاتف الجوال، ولنفترض أنك شخص غير مهتم بالغولف بشكل كبير، فلو جاءت الرسالة التسويقية تعرض عليك خصومات وعروض خاصة للاشتراك في نادي الغولف فلن تكون مهتم لكونك لا تهتم برياضة الغولف في حد ذاتها، ولكن لو كانت



الرسالة التسويقية تحتوي على فوائد ومزايا أخرى بخلاف الغولف بحد ذاته كوجود منتج عائلي بمزايا عديدة داخل النادي ووجود العديد من الأنشطة التي يمكن ممارستها بخلاف الغولف، بهذا تكون الرسالة التسويقية أكثر ملائمة لك، وهذا هو المقصود بالتخصيص.

اكتسب التخصيص أهمية كبيرة بين المسوقين والشركات التجارية نظرًا لأنه يساهم بشكل كبير في زيادة الإيرادات والربحية، وقد خلصت دراسة أجرتها مؤسسة ماكينزي إلى أن التخصيص واسع النطاق يمكنه أن يؤدي إلى تحقيق نمو في الإيرادات بنسبة تتراوح من ٥ إلى ١٥ بالمائة وذلك للشركات في قطاعات التجزئة، والسفر، والترفيه، والخدمات المالية، وقد ذكر مقال نشر في مجلة هارفرد بزنس ريفيو أن التخصيص يمكنه تخفيض تكلفة الحصول على عميل جديد (ACQUISITION COST) بنسبة قد تصل إلى ٥٠ بالمائة، ورفع الإيرادات بنسبة تتراوح من ٥ إلى ١٥ بالمائة، وتحسين كفاءة المصروفات التسويقية بنسبة تتراوح من ١٠ إلى ٣٠ بالمائة.



استراتيجية الولاء
[Loyalty Strategy]

رابعًا

ربط النشاط التجاري باستراتيجية الولاء

كما ذكرنا في السابق فإن العمود الفقري لهذا الكتاب هو تطوير ولاء العملاء بشكل استراتيجي، لذلك فقبل البدء بالتحدث عن برامج الولاء وكيفية تصميمها لا بد أن نقوم بصياغة كافة الخطوات بشكل استراتيجي من البداية إلى النهاية حتى نستطيع تنفيذ الأمر في سياق الاستراتيجية الكلية للأعمال التجارية للمؤسسة.

وما نقصده بمصطلح الاستراتيجية الكلية للأعمال التجارية للمؤسسة (COMPANY'S BUSINESS STRATEGY) هو كيفية تحقيق الشركة لأهدافها التجارية، وهو ما يستوجب الإجابة على العديد من الأسئلة الأخرى التي لا مجال للتطرق إليها في هذا الكتاب، مثل ما هو نموذج أعمال المؤسسة (BUSINESS MODEL)؟ وهل ستقوم الشركة بتحقيق أهدافها التجارية عن طريق توسيع حجم أعمالها؟ أم حصتها السوقية؟ أم زيادة الأسعار؟ ومختلف القرارات الأخرى التي تتعلق بتطوير استراتيجية أعمال الشركة،

وذلك في سياق الإطار العام للاستراتيجية المؤسسية للشركة، والتي يفضل تطويرها كما ذكرنا سابقاً بنهج يركز على العملاء (CUSTOMER CENTRIC APPROACH) فاستراتيجية العملاء هي قلب ومركز استراتيجية الأعمال، لذا يتم تطويرها في ضوء استراتيجية الأعمال.

إذن يتم في البداية تطوير الاستراتيجية الكلية للأعمال التجارية للمؤسسة في ضوء الإطار العام للاستراتيجية المؤسسية للشركة، ثم يتم بعد ذلك تطوير استراتيجية العملاء (CUSTOMER STRATEGY) في ضوء الاستراتيجية الكلية للأعمال التجارية، واستراتيجية العملاء هي المعنية بتحديد الكيفية التي ستقوم بها الشركة بتصميم عروض المنتجات والخصائص والمميزات

والاستثمارات لشرائح العملاء المستهدفين بهدف تحقيق أهداف الشركة التجارية بالاعتماد على شرائح العملاء المستهدفين والتي تم تحديدها سلفاً.

وبناء على استراتيجية العملاء يتم تطوير استراتيجية التسويق، وهي المعنية بتحديد كيفية تحقيق الشركة لأهدافها التسويقية، والطرق والقنوات التي ستستخدمها لتحقيق



تلك الأهداف، ثم يتم بعد ذلك تصميم استراتيجية الولاء، وهي المعنية بتحديد كيفية تحقيق الشركة لأهداف ولاء العملاء الخاصة بها، وتحديد إذا ما كان تصميم برنامج لولاء العملاء يخدم أهداف الشركة ويناسبها تجاريًا واقتصاديًا، وفي حالة اتخاذ قرار بتصميم برنامج للولاء يجب عمل ذلك في ضوء الاستراتيجية الكلية للأعمال التجارية للمؤسسة، واستراتيجية العملاء، واستراتيجية التسويق، وذلك لأن استراتيجية الولاء لا بد أن تنبع من الأساس من الاستراتيجية الكلية للشركة، فهي ليست مجرد استراتيجية تسويقية يقوم بها أعضاء الفريق التسويقي، بل يجب أن يتم إشراك جميع أجزاء وأقسام ووظائف الشركة في تطوير استراتيجية الولاء.

تطوير استراتيجية الولاء

ما هي خطوات تطوير استراتيجية الولاء؟

- ١- تحديد الأهداف التجارية للشركة
- ٢- التمييز بين شرائح العملاء المختلفة واستهدافها
- ٣- تحديد أهداف الولاء الخاصة بكل شريحة من شرائح العملاء
- ٤- تحديد ما الذي يعنيه مصطلح الولاء للشركة
- ٥- تحديد مقاييس الولاء

- ٦- تحديد مسببات الولاء لكل شريحة من شرائح العملاء
- ٧- تطوير استراتيجية الولاء بناء على مسببات الولاء بهدف زيادة ولاء العملاء
- ٨- تفعيل استراتيجية الولاء وتحديد إذا ما كان سيتم ذلك من خلال تطوير برنامج للولاء أم عبر إجراء آخر.
- ٩- تحديد جدوى تطوير استراتيجية الولاء من عدمه، حيث أن تطوير استراتيجية للولاء ليس الخيار الصحيح في كل الحالات.
- لذا لا بد من تحديد ما إذا كان تصميم استراتيجية للولاء مجدياً اقتصادياً للشركة، وذلك لأنه يمكن تطوير استراتيجية ولاء رائعة جداً وذات قيمة كبيرة للعملاء، ولكنها غير مجدية اقتصادياً للشركة ولا يمكن تطبيقها على أرض الواقع من الناحية المالية والاقتصادية، حيث ستؤدي لخسائر اقتصادية ولن تكون مجدية للشركة، ولاحظ أن الحديث هنا عن استراتيجية الولاء وليس برنامج



الولاء، لأن برنامج الولاء قد يكون أفضل طريقة لتنفيذ استراتيجية الولاء وقد لا يكون كذلك، وهذا قرارا مهم لا بد من اتخاذه، هل تصميم برنامج للولاء هو الطريقة الصحيحة لتنفيذ استراتيجية الولاء الخاصة بالمؤسسة أم لا؟

حيث أن هذا الأمر قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى في نفس المجال وذلك بناء على أهداف كل مؤسسة، فقد تجد مؤسسات مختلفة في نفس المجال والصناعة والتي لديها نفس الاستراتيجيات التجارية قد يكون لديها استراتيجيات ولاء مختلفة وقد تصل إلى استنتاجات وقرارات مختلفة بشكل تنفيذ استراتيجية الولاء وقرار إنشاء برنامج للولاء من عدمه، لذا فالأمر يبدأ باستراتيجية الأعمال للشركة المعينة إلى أن تصل إلى اتخاذ قرار تحديد ما إذا كان تصميم برنامج للولاء هو الطريقة المناسبة لإنهاء قيمة العملاء (CUSTOMER VALUE) لهذه الشركة واستراتيجية أعمالها، فالأمر كما قلنا يختلف من شركة لأخرى.





تصميم برامج ولاء العملاء

الفصل الثالث

مفهوم وأهداف
برامج ولاء العملاء

أولاً

هناك تعريفان مختلفان لبرامج الولاء أو بالأحرى نوعين مختلفين من أنواع برامج الولاء، النوع الأول من برامج الولاء هو عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات تسويقية ذات هيكلية معينة يتم تصميمها من قبل المؤسسات بغرض تشجيع وتحفيز العملاء على استخدام المنتجات أو الخدمات التي تنتجها الشركة بغرض إنهاء قيمة العملاء عبر الزمن، وهذا النوع يستخدم الأنشطة التسويقية (MARKETING ACTIVITIES) والمزايا (BENEFITS) والحوافز الموجهة (TARGETED INCENTIVES) ولكنه لا يحتوي على آلية تتيح للعميل تجميع النقاط وتحويلها إلى رصيد أو مكسب. مثال على ذلك، يقوم أحد المراكز البيطرية لعلاج الحيوانات الأليفة بتوصيل الحيوان الأليف إلى منزله مجاناً في حالة أن يقوم صاحبه باصطحابه للمركز للكشف الدوري مرة واحدة شهرياً على الأقل، كما ترى في هذا المثال يقدم الشركة مزايا للولاء، ولكن هذه المزايا لا تخضع لآلية أو نظام معين يتيح للعميل بجمع النقاط أو ما يائثلها واسترداد قيمتها في المستقبل.

برامج ولاء العملاء

أما النوع الثاني من برامج الولاء فهو عبارة عن برنامج للمكافآت (REWARDS PROGRAM TARGETED)، فهو بجانب أنه يستخدم الأنشطة التسويقية (MARKETING ACTIVITIES) والمزايا (BENEFITS) والحوافز الموجهة (TARGETED INCENTIVES) فهو يحتوي على آلية تسمح للعملاء بجمع عملة افتراضية (LOYALTY CURRENCY) كالنقاط أو الرصيد أو أميال الطيران مثلاً في حالة شركة الطيران والتي يمكن تحويلها إلى قيمة مستقبلية، (EARN AND REDEEM) كاستخدام هذه الأميال التي تم تجميعها للحصول على رحلات طيران مجانية، أو كاستبدال النقاط التي تم تجميعها بمنتجات أو خدمات.

مثال على ذلك لنفترض أن سلسلة مطاعم بيتزا بيت العرب، وهو المثال الذي ذكرناه من قبل في الفصل الأول، قدمت عرضاً إلى عملائها بأن من يشتري عدد ١٠ من البيتزا يحصل على واحدة مجانية يمكنه الحصول عليها في أي وقت يريد، وهذا يعني أن العميل سيكسب قيمة



مستقبلية، وهذه هي الطريقة التي تعمل بها برامج الولاء المبنية على تراكم وتجميع النقاط ثم استردادها.

وعادة ما يتم استخدام النوع الأول من برامج الولاء في الأنشطة التجارية التي تتم بين الشركات وبعضها البعض (B2B)، لأن في معظم الحالات يكون من الصعب استخدام برامج المكافآت في الأعمال الموجهة للشركات والمؤسسات التجارية الأخرى، بينما يتم استخدام النوع الثاني الذي يعتمد على برامج المكافآت بكثافة كبيرة في المؤسسات والأعمال الموجهة للعملاء والمستهلكين (B2C).



تحديد الجدوى الاقتصادية
لبرنامج الولاء

ثانياً

قبل البدء في إنشاء وتنفيذ أي برنامج الولاء، هناك خطوة جوهرية يتحدد في صحتها إذا ما كان يجب على المؤسسة المضي في تنفيذ البرنامج من عدمه، وهي الخطوة التي تتعلق بتحديد الجدوى الاقتصادية لهذا البرنامج للمؤسسة، والكيفية التي يخلق بها برنامج الولاء قيمة للعملاء، وكيف يخلق قيمة للمؤسسة، حيث أن تطوير دراسة الجدوى الاقتصادية لبرنامج الولاء هو أمر في غاية الأهمية وذلك لأنه قد يتم تطوير برنامج ولاء بناء على جميع

مسببات الولاء الصحيحة ويكون مقنع جداً للعملاء، وتجدهم يشاركون فيه بنشاط، ولكن تكمن المشكلة في كونه غير مجدي اقتصادياً للشركة، بمعنى أن تكاليفه قد تتعدى فوائده، أو أن الشركة لا تمتلك القدرة الاقتصادية اللازمة لاستمرار هذا البرنامج على المدى الطويل، وعندما يحدث ذلك تجد الشركات نفسها مضطرة لتغيير البرنامج، وهذا بالطبع شيء لا يحبه



العملاء وقد يضر الشركة، لذلك فمن المهم للغاية التأكد من البداية من كون البرنامج الناتج بجانب أنه يقدم قيمة للعملاء هو ذو جدوى اقتصادية للشركة

لكي يتم تصميم برنامج ولاء ناجح يجب تصميمه بطريقة تجعله قادر على تحقيق أمرين معًا بشكل مستمر، حيث تكمن الصعوبة في الأمر في القدرة على تحقيق الأمرين معًا، وهما:

١. خلق عرض قيمة عملاء (CUSTOMER VALUE PROPOSITION) مغري ومقنع للعملاء

٢. خلق جدوى اقتصادية لبرنامج الولاء تجعل من الممكن استمراره على المدى الطويل

القيمة التي يخلقها برنامج الولاء للعملاء (Customer Value Proposition)

يشار إلى القيمة التي يخلقها برنامج الولاء للعملاء بمصطلح عرض قيمة العملاء (CUSTOMER VALUE PROPOSITION)، وهو يعني القيمة التي يحصل عليها العملاء من المنتجات والخدمات التي يتلقونها كمزايا للولاء مقارنة بالنفقات المطلوب منهم تكبدها للحصول على تلك المزايا.

دعونا نعطي بعض الأمثلة على عرض قيمة العملاء (CUSTOMER VALUE PROPOSITION)

- استرداد نقدي (CASHBACK) بقيمة ٥ بالمائة
 - أو ٠,٠٥ خصم لكل دولار يتم انفاقه (أي ٥ سنت خصم لكل دولار يتم انفاقه)
 - أو ٠,٠٥ (٥ سنت) قيمة قابلة للاسترداد المستقبلي (REDEEMABLE) يتم اكتسابها لكل دولار يتم انفاقه
- لا حظ أنه من منظور الشركة تحمل عروض قيمة العملاء الثلاثة هذه تكلفة متساوية، ولكن بصيغ مختلفة كما نرى، وقد تختلف صيغ عروض القيمة باختلاف شريحة العملاء، وذلك لتناسب مع متطلبات عملاء كل شريحة بعينها وتكون جذابة لهم. وقيم العملاء قيمة برنامج الولاء بناء على عرض القيمة (CUSTOMER VALUE PROPOSITION) الذي يقدمه لهم البرنامج.

كيف يخلق برنامج الولاء قيمة للشركة؟

من أهم المفاهيم التي يتم الاعتماد عليها لتحديد الجدوى الاقتصادية لبرنامج الولاء هو ما يعرف بـ هامش الولاء (LOYALTY MARGIN) وهو

يشير إلى القيمة التي تمنح للعملاء من خلال برنامج الولاء مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها الشركة في المقابل.

ويختلف هامش الولاء بشكل كبير من مجال إلى آخر، فمثلاً الشركات المتعلقة بخدمات السفر كشركات الطيران والفنادق يكون هامش الولاء لديها كبير نسبياً، بمعنى أن القيمة المقدمة للعملاء كتذاكر طيران مجانية أو غرف مجانية في الفنادق على سبيل المثال تكون أكبر بكثير من التكلفة التي تتكبدها الشركة لتقديم تلك القيمة. وإذا أردنا ذكر مثال على المجالات التي يكون هامش الولاء بها منخفض نسبياً فتجارة التجزئة هي من أبرز المجالات في هذا الصدد، وينبع تفاوت هامش الولاء من مجال إلى آخر من اختلاف الاقتصاديات الخاصة بكل مجال.

لنأخذ مثلاً عملياً على هذا المفهوم الأساسي لهامش الولاء، لنفترض أن أحد الفنادق يعتمد على تقديم عرض قيمة للعميل فحواه حصول العميل على ليلة إقامة مجانية بالفندق قيمتها ١٠٠ ريال، وتكلفة هذا العرض على الشركة حوالي ٣٠ دولار، نلاحظ أن هناك فرق نسبي كبير بين قيمة العرض للعميل وبين تكلفة على الشركة، وهذا ما يطلق عليه هامش ولاء كبير.

في المقابل لنأخذ مثال آخر بأحد متاجر البقالة، لنفترض أن عرض القيمة الذي يقدمه المتجر للعملاء أعضاء برنامج الولاء هو الحصول على بضائع مجانية بقيمة عشرة ريالات عندما يشترون بقيمة (X) من الريالات، عرض

القيمة هنا هو ١٠ ريالات، ولكن عادة ما يكون الربح التشغيلي لمتاجر البقالة قليل مقارنة بكثير من المجالات الأخرى مثل مجال الفنادق كالمثال الذي ذكرناه للتو، ولذلك التكلفة التي تكبدها المتجر مقابل منح العميل شراء مجاني بقيمة ١٠ ريال قد تصل إلى ٩ ريال، أي أن هامش الولاء هو ١ ريال فقط وهو هامش ولاء ضئيل للغاية. ومن هنا نستنتج أن مفهوم هامش الولاء هو مفهوم أساسي لتحديد عرض القيمة التي تستطيع المؤسسة تقديمه للعميل في حدود كون الأمر ذو جدوى اقتصادية لها، أو يمكنها تحمله على المدى الطويل.

بعدما شرحنا مفهوم هامش الولاء وأهميته ستحدث الآن عن الكيفية التي يخلق بها برنامج الولاء قيمة للشركة، ولنشرح ذلك سنستخدم مصطلح قيمة الولاء (LOYALTY VALUE)، وهو عبارة عن القيمة الإضافية (INCREMENTAL BUSINESS VALUE) التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة تقديمها لمزايا الولاء مخصوم منها تكلفة تقديم تلك المزايا، ونعني بالقيمة الإضافية القيمة الإضافية الداخلة للمؤسسة نتيجة للعرض أو برنامج الولاء فوق ما كان يشتريه العميل في الأحوال العادية.

قيمة الولاء = القيمة الإضافية للمؤسسة - تكلفة تقديم مزايا الولاء

وكعادتي سأضرب لك مثال لتستوعب الأمر بدقة، تتذكر بالتأكيد سلسلة مطاعم بيتزا بيت العرب التي ذكرناها قبل ذلك، لنفترض أنك أحد العملاء المخلصين لتلك السلسلة، وأن متوسط مشترياتك في الأحوال العادية هو عدد ١٠ بيتزا شهرياً، وسعرا البيتزا الواحدة ١٠ ريال، لذا فإن الإجمالي الشهري لمشترياتك هو ١٠٠ ريال.

لنفترض أن السلسلة قامت بتقديم برنامج للولاء من شروطه أن يشتري العميل بيتزا واحدة إضافية شهرية، وبهذا ستكون مشترياتك الشهرية ١١ بيتزا بإجمالي ١١٠ ريال، وبذلك تكون القيمة الإضافية التي جلبها برنامج

الولاء للشركة هو قيمة هذه البيتزا الإضافية وهو ١٠ ريال إيرادات إضافية، ولنكون أكثر دقة فإن القيمة الإضافية الحقيقية التي دخلت للشركة ليست ١٠ ريال بالكامل وإنما قيمة جزء من تلك العشرة ريالات والتي تمثل ربح الشركة من تلك العملية، فتلك العشرة ريالات هي



الإيرادات وليست الربح، وإنما تقاس القيمة الإضافية بالربح وليس بكامل الإيرادات، وهو ما يسمى بالربح الإضافي (INCREMENTAL PROFIT). من الجدير بالمعرفة أن تلك القيمة الإضافية التي تحصل عليها المؤسسة (INCREMENTAL BUSINESS VALUE) هي ليست بالضرورة قيمة مالية في صيغة إيرادات أو أرباح، وإنما يمكن خلقها في صور أخرى، فقد تأتي في صورة:

- زيادة في القيمة الدائمة للعميل
- زيادة في عدد مرات شراء العميل
- انخفاض في معدل ارتداد العملاء

ومن هنا نستنتج أن برنامج الولاء يخلق قيمة للمؤسسة من خلال خلق قيمة إضافية (INCREMENTAL BUSINESS VALUE) والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال أو صيغ.

حساب التكاليف الخاصة ببرنامج الولاء وتحديد جدوى برنامج الولاء

عرفنا فيما سبق أن قيمة الولاء بالنسبة للمؤسسة (LOYALTY VALUE) هي عبارة عن القيمة الإضافية التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة تقديم مزايا

برنامج الولاء مخصص منها تكلفة تقديم تلك المزايا، وتنقسم تكلفة تقديم مزايا الولاء إلى نوعين أساسيين من التكاليف وهما:

١- تكلفة إنشاء وإعداد وتشغيل وإدارة برنامج الولاء: وهي أيضًا تنقسم لنوعان من التكاليف:

أ. تكاليف تطوير وإطلاق البرنامج: والتي عادة ما تكون تكاليف تدفع مرة واحدة عند إنشاء البرنامج وليست تكاليف مستمرة، ويتضمن ذلك تكاليف تطوير البرنامج حيث يتم عادة الاستعانة بشركة خارجية لتطوير برنامج الولاء، والتكاليف المتعلقة بتقنية المعلومات (IT COST) الخاصة بتطوير البرنامج، والتكاليف التسويقية المتعلقة بتطوير وإطلاق البرنامج، وأي تكاليف أخرى تدفع مرة واحدة تتعلق بتطوير وإطلاق البرنامج مثل تكاليف تدريب العاملين على البرنامج وغير ذلك من التكاليف



ب. التكاليف التشغيلية المستمرة: وهي عبارة عن تكاليف إدارة وتشغيل البرنامج بشكل مستمر: مثل رواتب طاقم إدارة البرنامج والعاملين عليه، والتكاليف المتعلقة بتقنية المعلومات التي تتعلق بإدارة البرنامج، وكافة التكاليف التشغيلية المتعلقة بإدارة البرنامج

٢- تكلفة توصيل مزايا الولاء بشكل فعلي للعملاء: وتنقسم إلى قسمين من التكاليف:

أ. التكاليف التشغيلية التي تتعلق بتوصيل مزايا البرنامج للعملاء (OPERATIONAL COSTS): والتي عادة ما تكون تكاليف داخلية والتي يتم تكبدها في سبيل توصيل المنتجات والخدمات التي تشتمل عليها مزايا البرنامج للعملاء، مثل تكلفة توصيل المنتجات التي تشتمل عليها مزايا برنامج الولاء إلى منزل العميل إذا كان البرنامج يعد بذلك.

ب. تكلفة استرداد القيمة المستقبلية التي يعد بها برنامج الولاء (REDEMPTION COSTS): يعتمد معظم برامج المكافآت على حصول العميل على نقاط وتجميع ومراكمة هذه النقاط عبر فترة من الزمان، ثم إمكانية استبدال هذه النقاط في المستقبل بقيمة أو مزايا مثل المنتجات أو الخدمات، وما يسمى بالاسترداد Redemption حيث تعتمد برامج الولاء على آلية تسمى بالكسب والاسترداد (EARNING AND REDEMPTION)،

أي كسب النقاط وتجميعها عبر المشاركة في برنامج الولاء على المدى الطويل ثم إمكانية تحويل هذه النقاط المجمعة إلى مزايا حقيقية كمنتجات أو خدمات مجانية، وهذه العملية تستلزم بطبيعة الحال بعض التكاليف المتعلقة بها والتي تتكبدها الشركة لإتمامها مثل تكلفة المزايا التي يحصل عليها العميل عند تجميع النقاط التي يشترطها البرنامج للحصول على تلك المزايا. على سبيل المثال يتضمن برنامج الولاء الخاص بأحد الفنادق عرض فحواه حصول العميل على عشرة نقاط على كل ريال ينفقه في الفندق، وفي حالة وصول رصيد العميل إلى عشرة آلاف من النقاط يمكن له استبدال تلك النقاط بغرفة مجانية في الفندق لمدة ليلة واحدة، في هذه الحالة تكلفة الاسترداد هي تكلفة الغرفة التي يحصل عليها العميل مجاناً

إذا أردنا صياغة معادلة قيمة الولاء بعد كتابة التكاليف بشكل تفصيلي تكون كالآتي

قيمة الولاء = القيمة الإضافية للمؤسسة – تكلفة إنشاء وإعداد وتشغيل وإدارة برنامج الولاء – تكلفة توصيل مزايا الولاء بشكل فعلي للعملاء

برامج ولاء العملاء

وعبر حساب قيمة الولاء يتم تحديد جدوى برنامج الولاء، وهل يجدر بالشركة الشروع في تنفيذه من عدمه، وذلك كالآتي:

- إذا كانت قيمة الولاء هي قيمة موجبة: يمكن للشركة تنفيذ برنامج الولاء

- إذا كانت قيمة الولاء قيمة سالبة: ينبغي عدم تنفيذ برنامج الولاء

لنضرب مثلاً حتى نفهم الأمر في سياق عملي، تخيل أنك أحد أفراد فريق الإدارة لإحدى شركات تأجير السيارات، وقد قام الفريق المختص باقتراح برنامج معين للولاء، والمطلوب معرفة جدواه الاقتصادية للشركة وهل يجب تنفيذه أم لا؟ لذلك يتعين حساب قيمة الولاء المتوقعة للبرنامج من خلال معادلة حساب قيمة الولاء، حيث يتم تحديد القيمة الإضافية المتوقعة للمؤسسة والتكاليف المتوقعة للبرنامج بناء على معطياته، ثم تطبيق المعادلة لمعرفة قيمة الولاء.

ولكن هناك عدة أمور يجب وضعها في الاعتبار، فمعادلة الولاء هي كالآتي:

قيمة الولاء = القيمة الإضافية للمؤسسة - تكلفة إنشاء وإعداد وتشغيل وإدارة برنامج الولاء - تكلفة توصيل مزايا الولاء بشكل فعلي للعملاء

ولكل جزء من أجزاء تلك المعادلة هناك عدة أمور يجب معرفتها ووضعها في الاعتبار لكي يتم حساب قيمة الولاء بشكل دقيق، وهي

١- القيمة الإضافية للمؤسسة:

كفريق الإدارة لشركة تأجير السيارات يتعين علينا حساب القيمة الإضافية للمؤسسة الناتجة عن برنامج الولاء بشكل دقيق، ولتحقيق ذلك يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي عدد الإيجارات الإضافية التي نتوقع أن يطلبها كل عضو من أعضاء برنامج الولاء؟

- ما هو عدد العملاء المتوقع أن يكونوا نشطين في برنامج الولاء (معدل المشاركة)؟

ما هو هامش الربح الداخل للمؤسسة من إيرادات تلك الإيجارات الإضافية من العملاء النشطين في برنامج الولاء؟



وبهذا نحصل على القيمة المتوقعة التي تمثل القيمة الإضافية للمؤسسة

٢- تكلفة توصيل مزايا الولاء بشكل فعلي للعملاء

لنفترض أن عرض قيمة العملاء التي تقدمه شركتنا لتأجير السيارات هو حصول أعضاء برنامج الولاء على إيجار سيارة مجاني مرة واحدة سنويًا عند التأجير لعدد (X) من المرات، وبالتالي نسبة مئوية معينة من أعضاء برنامج الولاء سيتمكنون من الحصول على الإيجار السنوي المجاني، ونسبة مئوية منهم سيستخدمونه بالفعل، فليس كل أعضاء برنامج الولاء ينجحون في الحصول على فوائده، وليس كل من يحصل على تلك الفوائد والمزايا يستخدمها بالفعل، ففي بعض الأحيان قد تروح شيء معين ولكنك تنساه ولا تستخدمه أبداً أو لا تجد الوقت لاستخدامه أو لغير ذلك من الأسباب، وهذا ما يجب وضعه في الاعتبار، فجزء معين فقط ممن يربحون في برنامج الولاء هم من سيقومون باسترداد القيمة والحصول على مزايا البرنامج وليس كل الربحون.

لذا لكي يتم حساب تكلفة توصيل مزايا الولاء للعملاء يجب توقع نسبة أعضاء برنامج الولاء الذين سيقومون بالفعل باسترداد القيمة وهو ما يطلق عليه معدل الاسترداد (Redemption Rate)، ثم حساب التكلفة المتوقعة المتعلقة بتوصيل مزايا البرنامج لهؤلاء الأعضاء والتي هي عبارة عن

نوعين من التكاليف كما سبق وذكرنا وهما تكلفة استرداد القيمة المستقبلية (Redemption Cost) التي يعد بها برنامج الولاء والتكاليف التشغيلية التي تتعلق بتوصيل مزايا البرنامج للعملاء.

ومن المهم جداً عند محاولة معرفة جدوى برنامج الولاء أن تكون موضوعي للغاية في تقديرك وتوقعك للقيم المختلفة، فالموضوعية في تحديد القيم المتوقعة التي يتم من خلالها حساب قيمة الولاء واتخاذ قرار بشأن المضي قدماً في تنفيذ البرنامج من عدمه هو أمر في غاية الأهمية وقد يشكل الفرق بين النجاح و الفشل، ففي بعض الأحيان تجد الشركات متحمسة لبرنامج

الولاء المقترح مما يجعلهم يبالغون في تقدير تلك القيم، فقد يبالغون في تقدير القيمة الإضافية المتوقعة، أو معدل المشاركة في برنامج الولاء، أو معدل الاسترداد أو خلافه، وتأتي الأرقام الحقيقية بخلاف ذلك مما يؤدي إلى فشل البرنامج وعدم تحقيقه جدوى للشركة أو قيمة للعملاء.



ولأن هذه الموضوع جديد نسبيًا فهناك الكثير من الشركات التي لم تقوم به من قبل، وتقوم بإنشاء برنامج الولاء للمرة الأولى، وبالتالي لا تعرف بالضرورة ما هي الافتراضات والتقديرات المناسبة التي يجب وضعها، في هذه الحالة ينصح بإجراء ما يسمى بتحليل الحساسية في ظل ظروف مختلفة (SENSITIVITY ANALYSIS)، حيث يتم افتراض عدة افتراضات مختلفة في ظل ظروف مختلفة، مثلًا ماذا لو كان معدل المشاركة أعلى مما توقعته؟ ماذا لو كان أقل؟ ماذا لو كانت القيمة الإضافية المتوقعة أعلى؟ ماذا لو كانت أقل؟ ماذا لو كان مزيج الاسترداد مختلف؟ ماذا لو كان هناك تباطؤ اقتصادي، وتراجع العمل بشكل عام؟ ماذا لو كان البرنامج أكثر شعبية مما توقعنا، وكانت نسبة المشاركة أكبر وتكلفة الاسترداد لدينا أكبر؟ وهكذا.

لهذا فإن كنت تقوم بإنشاء برنامج ولاء للمرة الأولى يستحسن استخدام هذا التحليل، ويرجع الاعتماد على أكثر الافتراضات موضوعية في النموذج الأساسي التي تبناه، ثم عمل نماذج أخرى في ظل افتراضات وظروف مختلفة، وذلك لأن ما تحاول معرفته هو: ماذا لو كنت مخطئًا؟ ماذا لو لم تكن الزيادة بالقدر الذي أتوقعه؟ أو ماذا لو كانت أعلى؟ هذا التحليل من شأنه أن يساعدك في تقدير قيمة الولاء في ظل افتراضات مختلفة ومن ثم سيعطيك صورة أوضح عن جدوى برنامج الولاء المقترح للشركة، وعن قيمة البرنامج بالنسبة للعملاء والتي من شأنها أن تحفزهم للمشاركة فيه

بنشاط واستمرار، فالعميل إن لم يشعر أن البرنامج يعطيه قيمة جيدة لن يكون عنده دافع للمشاركة فيه بنشاط.

لكي يتم تصميم برنامج ولاء ناجح يجب تصميمه بطريقة تجعله قادر على تحقيق أمرين معا بشكل مستمر، وهما
خلق عرض قيمة مغري ومقنع للعملاء
خلق جدوى اقتصادية لبرنامج الولاء وربحية للشركة
تجعل من الممكن استمراره على المدى الطويل

- مثال عملي

هيا نعرض مثالا عمليا لكيفية حساب قيمة الولاء لأحد برامج الولاء المقترحة بشركة لتأجير السيارات لتحديد ما إذا كان يجدر بنا المضي قدما في تنفيذ البرنامج أم لا، وقد تم تقدير ما يلي:

- يبلغ إجمالي عدد عملاء شركة تأجير السيارات الخاصة بك ١,١٠٠,٠٠٠ عميل سنويا.

- يبلغ عدد عملاء الشركة المتوقع أن يكونوا أعضاء في برنامج الولاء ٦٠٠٠٠٠ عميل.

- عرض قيمة العملاء التي تقدمه شركتنا لتأجير السيارات هو حصول أعضاء برنامج الولاء على إيجار سيارة مجاني مرة واحدة سنويا عند التأجير لعدد (X) من المرات

برامج ولاء العملاء

- سيستج عن برنامج الولاء المقترح زيادة في الأعمال بمقدار عدد ٢,٠ من الإيجارات الإضافية سنويًا بمعدل ١,٨ عدد أيام إيجار لكل عضو نشط.
- متوسط سعر الإيجار (أي الإيرادات) لكل عضو نشط هو ١٢٠ دولارًا في اليوم.
- تعمل الشركة بهامش ربح ٢٥٪.
- ٨٣٪ من أعضاء برنامج الولاء نشيطون وسيكسبون الإيجار المجاني.
- ٨٠٪ من الأعضاء الذين يكسبون إيجارات مجانية سوف يستردونها بالفعل.
- التكلفة الداخلية للشركة لاسترداد إيجار سيارة مجاني ٣٠ دولارًا.

- تكلفة تشغيل برنامج الولاء هي ٥٠٠٠٠٠٠ دولار سنويًا عبارة عن تكلفة مرتبات فريق إدارة البرنامج
- من المتوقع أن تبلغ تكلفة تطوير برنامج الولاء ٥٠٠٠٠٠٠ دولار أمريكي وتكلفة الإطلاق التسويقي للبرنامج ٢ مليون دولار أمريكي



- تكلفة التسويق المستمرة للبرنامج ستكون ١,٠٠٠,٠٠٠ دولار سنويًا.

بناءً على هذه التقديرات، حدد ما يلي:

١. ما هي قيمة الولاء المتوقعة التي سينتجها برنامج الولاء المقترح؟

٢. هل تدعم قيمة الولاء المتوقعة المضي قدمًا في برنامج الولاء المقترح؟

الخطوة ١: حساب القيمة الإضافية للمؤسسة	
٢	عدد إيجارات السيارات الإضافية سنويًا
١,٨	عدد أيام الإيجار لكل عضو نشط
١٢٠	متوسط سعر الإيجار اليومي
٠,٢٥	نسبة هامش الربح
٠,٨٣	نسبة الأعضاء النشطين
٦٠٠٠٠٠	عدد الأعضاء المتوقع في البرنامج
حاصل ضرب عدد الإيجارات * عدد أيام الإيجار لكل عضو * متوسط سعر الإيجار اليومي * نسبة هامش الربح * نسبة الأعضاء النشطين * عدد الأعضاء المتوقع في البرنامج	القيمة الإضافية
٥٣,٧٨٤,٠٠٠	القيمة الإضافية

الخطوة الثانية: تكلفة تقديم مزايا الولاء

١	عدد الإيجارات المجانية للأعضاء سنويًا
٠,٨٣	النسبة المئوية للأعضاء النشطين الذين يحصلون على إيجار مجاني
٠,٨	نسبة الأعضاء الذين سوف يستردون المزايا
٣٠	التكلفة الداخلية لكل إيجار
٦٠٠٠٠٠	عدد الأعضاء المتوقع في البرنامج
حصل ضرب عدد الإيجارات المجانية للأعضاء سنويًا * نسبة الأعضاء النشطين * عدد الأعضاء المتوقع لبرنامج الولاء * نسبة الاسترداد * التكلفة الداخلية لكل إيجار	تكلفة تقديم مزايا الولاء
١١,٩٥٢,٠٠٠,٠٠	تكلفة تقديم مزايا الولاء

الخطوة الثالثة: تكلفة إنشاء وإعداد وتشغيل وإدارة برنامج الولاء

٥٠٠٠٠٠٠	تكلفة تطوير البرنامج
٢٠٠٠٠٠٠٠	تكلفة الإطلاق التسويقي للبرنامج
٥٠٠٠٠٠٠	التكاليف الجارية - تكلفة الموظفين
١٠٠٠٠٠٠٠	التكاليف الجارية - تكلفة التسويق
حاصل جمع القيمة الأربعة السابقة	تكلفة إنشاء وإعداد وتشغيل وإدارة برنامج الولاء
٤,٠٠٠,٠٠٠,٠٠	تكلفة إنشاء وإعداد وتشغيل وإدارة برنامج الولاء

الخطوة ٤: قيمة الولاء المتوقعة

	القيمة الإضافية - تكلفة تقديم مزايا الولاء - تكلفة إنشاء وتشغيل وإدارة برنامج الولاء
--	--

٣٧,٨٣٢,٠٠٠

وبناء عليه يُنصح بتنفيذ البرنامج

تصميم هيكلية الكسب
لبرنامج الولاء

ثالثاً

بعد أن قمنا باختبار جدوى برنامج الولاء المقترح، نبدأ في التطوير والتصميم والتنفيذ الفعلي للبرنامج، وأولى الخطوات تكون تصميم هيكلية الكسب (Earning Structure) لبرنامج الولاء.

مفهوم هيكل الكسب الخاص ببرنامج الولاء.

المقصود بتصميم هيكلية الكسب الخاصة بالبرنامج هو تصميم الطريقة أو الكيفية التي سيكسب بها أعضاء برنامج الولاء تلك القيمة المستقبلية القابلة للاسترداد.



ويجب أن تحقق هيكلية الكسب المصممة الأهداف الآتية:

- تحفيز العملاء المستهدفين على المشاركة

- إعطاء قيمة جيدة ومغرية للعميل تجعله يشارك في البرنامج لمدة زمنية

محددة

عناصر هيكلية الكسب

هناك قرارات هامة يجب اتخاذها عند تصميم هيكلية الكسب لبرنامج الولااء:

١- تحديد وحدة كسب القيمة (Unit of Value Earning):

وحدة كسب القيمة هي من الأمور المحورية في تصميم برنامج الولااء، وهي الأساس التي يتم بناء عليه تحديد القيمة التي سيكسبها العميل، هل سيكون الأساس هو عدد زيارات العميل للمؤسسة (Per Visit) أو عدد المعاملات التي يجريها العميل مع المؤسسة (Per Transaction) أم لكل لدولار يتم إنفاقه (Per Dollar spent)؟

لنفترض أننا ندير مطعم وقررنا إنشاء برنامج للولااء، يجب علينا أن نقرر الأساس التي يتم إعطاء القيمة بها لأعضاء البرنامج، هل يتم إعطاء القيمة على أساس عدد المرات التي يأكل فيها العميل بالمطعم؟ أم على أساس مقدار ما يقوم العميل بإنفاقه بكل زيارة؟

قرار تحديد وحدة كسب القيمة هو قرار في غاية الأهمية، وذلك لأنه يؤثر في العديد من الأمور والمخرجات والنتائج، فهو يؤثر في اقتصاديات البرنامج، ويؤثر في تحديد محفزات سلوك العميل التي تستخدم لتحفيز العميل لاتخاذ

قرار ما بناء على السلوك الذي نريد من العميل فعله، كما أنه يؤثر في مقترح عرض القيمة الخاص بالعملاء، وقد يكون له تداعيات أخرى غير مرغوب فيها إن لم يتم التفكير فيه بشكل جيد قبل تحديده، فمثلاً قد يقوم أحد الفنادق بتصميم عرض للقيمة أساسه عدد زيارات العميل للفندق، وقد تجد من العملاء من يحاول استغلال هذا الأمر لصالحه، وهو في الأساس كان ينوي البقاء في الفندق ثلاثة أيام، ولكنه للاستفادة من برنامج الولاء قرر أن يأتي ليوم واحد ثم يغادر الفندق ثم يذهب للجلوس في سيارته قليلاً ثم يأتي مرة أخرى ويحجز يوم آخر، وفي نهاية اليوم يغادر الفندق ثم يذهب للجلوس في سيارته قليلاً ثم يأتي مرة أخرى ويحجز يوم آخر، وبهذا

النوع من التلاعب يكون قد حول زيارته الواحدة التي كان مخطط لها أن تكون ثلاث ليالي إلى ثلاث زيارات وذلك ليستفيد من برنامج الولاء، وبالطبع سيؤدي هذا إلى خلل كبير في برنامج الولاء كان يمكن تفاديه لو تم من البداية تحديد مدة كل زيارة كوحدة لكسب القيمة بدلاً من عدد الزيارات.



معظم البرامج في الوقت الحالي أصبحت تتجه لاستخدام الإيرادات الداخلة للمؤسسة (كل دولار يتم إنفاقه) كأساس أو كوحدة لكسب القيمة، وأصبحوا يتعدون عن الوحدات الأخرى، وهو بالطبع له أمر له العديد من المزايا، من أهمها كونه يربط بشكل مباشر بين المزايا التي تُمنح للعملاء وبين ما ينفقونه من أموال.

٢- تحديد القيمة المكتسبة لكل وحدة (Value Earned per Unit)

بعد تحديد وحدة كسب القيمة، يجب تحديد عدد وحدات العملة التي نعطيها للعميل والتي تمكنه من كسب القيمة، والمقصود بالعملة هنا هو عملة الولاء (Loyalty Currency) التي تم اتخاذها كوسيط يعطي العميل القدرة على جمع ومراكمة قيمة الولاء، والتي عادة ما تكون في هيئة نقاط (Points) أو أميال (Miles)، لنضرب مثل حتى نفهم هذه النقطة بوضوح، في مثال الفندق الذي ذكرناه للتو، لنفرض أن الفندق قرر أن يمنح للعملاء قيمة على أساس مدة كل زيارة (أي عدد أيام كل زيارة)، أي أنه كلما زادت عدد ليالي بقاء العميل في الفندق زادت القيمة الممنوحة له في برنامج الولاء.

وبالطبع يجب أن يترجم ذلك في صيغة نقاط وذلك عن طريق تحديد النقاط التي سيحصل عليها العميل مقابل الليلة الواحدة، وبالتالي كلما زاد عدد ليالي مكوثه زاد إجمالي عدد النقاط الذي يحصل عليه، فلو قرر الفندق أن

برامج ولاء العملاء

يكون مقابل كل وحدة هو عشر نقاط، أي مقابل كل ليلة مكوث عشر نقاط، فإن مكث العميل خمس ليالي يُمنح ٥٠ نقطة، وهكذا. ويجب عند تحديد هذا القرار وضع عامين هامين في الاعتبار وهما:

- القيمة التي يتلقاها العملاء

- هيكلية وتسعير عملية استرداد القيمة (Redemption Structure and Pricing) وعدد وحدات العملة التي سيحتاج العميل جمعها ليتمكن من استرداد القيمة.

وذلك لأنه يجب خلق علاقة بين هيكلية كسب النقاط أو العملة وهيكلية استردادها بشكل يسمح للعميل كسب قيمة حقيقية قابلة للاسترداد بشكل يحفز على زيادة استخدامه لمنتجات المؤسسة أو خدماتها مما يخلق قيمة إضافية للمؤسسة بشكل مستمر.



٣- تحديد هل سيكون هناك هيكلية للكسب الإضافي (Bonus learning) أم لا

بعد تحديد الهيكل الأساسي لكسب القيمة، يجب تحديد هل سيكون هناك هيكلية للكسب الإضافي (Bonus Earning Structure) أم لا، فعادة ما تتكون برامج الولاء من هيكلية كسب ذات مستويين أو عدة مستويات، فالهيكلية ذات المستويين عادة ما تكون فعالة للغاية حيث تتكون من مستوى أساسي (Base Level) للكسب ويكون لكافة العملاء، ومستوى إضافي للكسب تعرض الشركة من خلاله فرص للكسب الإضافي تكون موجهة لشرائح معينة من العملاء، ولاستخدام المنتجات والخدمات ذات القيمة العالية، وقنوات الشراء المختلفة، ولتحقيق أهداف معينة للشركة.

لنأخذ مثال توضيحي مهم، لنفترض أن أحد متاجر التجزئة قام بتصميم برنامج للولاء يحصل فيه كل مشارك بالبرنامج على نقطة لكل دولار ينفقه في المتجر، في هذه الحالة ما هي وحدة كسب القيمة؟ وما هي القيمة المكتسبة لكل وحدة؟ وحدة كسب القيمة هي لكل دولار تم إنفاقه، والقيمة المكتسبة هي نقطة واحدة لكل وحدة.

هذه هو المستوى الأساسي لهيكلية الكسب الذي يعتمد عليها البرنامج، نقطة واحدة لكل دولار يتم إنفاقه، ولكن لنفترض أن المتجر يريد إنشاء

مستوى كسب إضافي في البرنامج هدفه تحفيز العملاء على الشراء عبر الموقع الإلكتروني الرسمي للمتجر، قد يكون هذا المستوى الإضافي هو الحصول على نقطتين لكل دولار عند الشراء عبر الموقع الإلكتروني، وكما ترى قد يكون هذا المزيج من المستوى الأساسي والمستوى الإضافي مزيج فعالاً للغاية يسمح للشركة بتحقيق أهداف معينة أو الترويج لقنوات بيع معينة أو الوصول إلى شريحة معينة من العملاء وخلافه.

درجات مكانة الأعضاء [Member Status Tiers]

بعد تصميم هيكلية الكسب الخاصة بالبرنامج، ستحتاج أن تقرر ما إذا كنت

تريد أن يحتوي البرنامج على هيكلية خاصة بدرجات مكانة الأعضاء ومن ثم هيكلية لكسب درجات المكانة أم لا.

ربما تتساءل الآن ما هي درجات مكانة الأعضاء؟ هي درجات تمنح لأعضاء برنامج الولاء لتمييز مكانتهم والتفرقة بينهم بناء على قيمتهم لدى المؤسسة، مثل المستوى الفضي (Silver)



Level)، والمستوى الذهبي (Gold Level)، والمستوى البلاتيني (Platinum Level)، والمستوى الماسي (Diamond Level)، وغير ذلك، حيث يتم التمييز بين المزايا المعطاة لأعضاء البرنامج بناء على درجتهم فيه، فكلما علت درجة العضو زادت المزايا التي يحصل عليها وزادت قيمته لدى المؤسسة وبالتالي زادت قيمته الدائمة (Lifetime Value).

ولهذا فهذا القرار يعتبر من القرارات الهامة عند تصميم برنامج الولاء، هل يجب أن يشمل البرنامج على درجات مكانة الأعضاء التي تميز بين الأعضاء بناء على قيمتهم الدائمة (Lifetime Value)؟ لاحظ أن هذا ليس مكون رئيسي من مكونات برنامج الولاء، بل هو إضافة اختيارية، وقرار يجب اتخاذه عند تصميم البرنامج، وذلك لأنه قد لا يكون صالح في جميع الأحوال، وقد لا يناسب بعض أنواع الصناعات والمجالات وأحياناً بعض البلدان، وقد لا يكون هناك اختلاف كبير في القيمة بين مختلف أعضاء برنامج الولاء، وبالتالي يصبح إضافة درجات المكانة أمر غير ذو فائدة، وربما لا تريد الشركة أن تُشعر العملاء أن هناك اختلاف بينهم أو أنها تميز أو تفرق بينهم.

كما إن إضافة هيكلية لدرجات مكانة الأعضاء يجعل برنامج الولاء أكثر تعقيداً، وأحياناً يكون من الأفضل إطلاق برنامج الولاء بدون هيكلية لدرجات مكانة الأعضاء ويتم الاعتماد في البداية على البرنامج الأساسي فقط ليكون الأمر بسيط وغير معقد، ثم إضافة درجات المكانة في مرحلة

تالية، وبشكل عام فإن إضافة هذه المزية هو أمر مفيد وفعال إذا تم تنفيذه بعناية في الظروف الملائمة.

- كيفية تصميم هيكلية كسب درجات المكانة

الأمر يشبه إلى حد كبير تصميم هيكلية الكسب الأساسية القابلة للاسترداد للبرنامج، حيث يجب علينا اتخاذ ثلاثة قرارات وهم: وحدة كسب المكانة، والقيمة المكتسبة لكل وحدة، وهل سيكون هناك هيكلية للكسب الإضافي أم لا، فقد نحدد وحدة كسب المكانة بأنها لكل دولار يتم إنفاقه، وقيمة المكتسبة لكل وحدة بنقطة مكانة يتم اكتسابها لكل دولار يتم إنفاقه، ويتم تحديد النقاط اللازمة لتحقيق مستوى معين، مثلاً يحتاج العميل تجميع ٥٠ نقطة مكانة للوصول لمستوى المكانة الأول و ١٠٠ نقطة للثاني وهكذا، ويكون لكل مستوى مكانة مزايا حصرية غير متوفرة للمستوى الأدنى منه، ويمكن إضافة هيكلية للكسب الإضافي، مثلاً إذا كانت الهيكلية الأساسية هي حصول العميل الذي يشتري بالطرق التقليدية على نقطة مكانة واحدة لكل دولار يتم إنفاقه، يحصل العميل الذي يشتري عبر الموقع الإلكتروني على نقطتين مكانة لك لدولار يتم إنفاقه.



تصميم هيكلية استرداد
القيمة

رابعاً

بعد أن تحدثنا عن هيكلية الكسب الخاصة بالبرنامج، يأتي الحديث الآن عن تصميم هيكلية الاسترداد، حيث ستحدث عن القرارات المطلوب اتخاذها عند تصميم هيكلية استرداد القيمة الخاصة بالبرنامج، وتسعير عملية الاسترداد تلك (Redemption Pricing).

قيمة الاسترداد [Redemption Value]

يجب اتخاذ عدة قرارات هامة عند تصميم هيكلية الاسترداد الخاصة ببرنامج الولاء أولها هو تحديد عدد وحدات القيمة القابلة للاسترداد (Redeemable Value) (عملة الولاء) المطلوب من العضو تحصيلها ليتمكن من استرداد قيمتها والحصول على مزايا أو مكافآت البرنامج. نتحدث هنا عن تحديد قيمة الاسترداد (Redemption Value) للوحدات التي تم اكتسابها عبر المشاركة في البرنامج، أي قيمة الاسترداد لكل نقطة، ويشير مصطلح قيمة الاسترداد إلى القيمة التي سيحصل عليها أو بصيغة أخرى سيستردها العميل في المستقبل نتيجة لمشاركته في البرنامج وتجميعه لعدد معين من النقاط.

برامج ولاء العملاء

وقيمة الاسترداد من وجهة نظر العميل تقاس بالقيمة المالية التي يحصل عليها العميل لكل نقطة يتم استردادها (Dollar Value Per Redeemed Unit)، أما من وجهة نظر الشركة يقاس الأمر بتكلفة الاسترداد التي تتكبدها الشركة (Redemption Cost) وهي عبارة عن التكلفة المالية التي تتكبدها الشركة لكل نقطة يتم استردادها (Dollar Value Per Redeemed Unit).

إذن ما يجب على الشركة تحديده هو عدد وحدات عملة الولاء التي يجب على العميل جمعها ليحصل على مزايا ومكافآت البرنامج، على سبيل المثال، شركة طيران يعطي برنامج الولاء الخاص بها رحلة مجانية للأعضاء عند تجميع عدد معين من الأميال، أو فندق يعطي لأعضاء برنامجه ليلة إقامة

مجانية عند جمع عدد معين من النقاط، السؤال الجوهرى هنا، بالنسبة لشركة الطيران ما هو عدد الأميال التي يجب على الأعضاء جمعها للحصول على الرحلة المجانية؟ وبالنسبة للفندق ما هو عدد النقاط الذي يجب على الأعضاء جمعها للحصول على الغرفة المجانية؟



- هيكلية عملية استرداد النقاط

تحتاج المؤسسة لبناء هيكلية لعملية استرداد النقاط الخاصة بالبرنامج (Points Redemption Structure) وذلك غرض إنشاء نظام لتحديد عدد وحدات عملة الولاء التي يجب على العميل جمعها ليحصل على مزايا ومكافآت البرنامج، وعند عمل ذلك يجب أخذ بعض العوامل في الاعتبار وهي:

- تكلفة المنتجات والخدمات التي يحصل عليها العميل: أي تكلفة المزايا التي يحصل عليها العميل من منتجات أو خدمات عند استرداد قيمة الولاء، دعنا نوضح بمثال الفندق الذي ذكرناه للتو، يجب تحديد التكلفة التي تتكبدها الشركة للغرفة المجانية التي سيحصل عليها العميل كقيمة للاسترداد عند تحصيله هذه القيمة عند تجميعه عدد النقاط اللازم لذلك.

- ما هي قيمة البيع بالتجزئة (Retail Value) للمنتجات والخدمات التي يحصل عليها العميل كقيمة للولاء: بصيغة أخرى ما هو سعر التي تباع بيه هذه المزايا للعملاء نقدًا في الأحوال العادية، دعنا نوضح بمثال الفندق الذي ذكرناه للتو، يجب تحديد سعر الغرفة في الليلة الواحدة الذي يدفعه النزلاء، فمثلاً لو كان سعر التجزئة مائة ريال للغرفة، ولكن في البرنامج يجمع الأعضاء عدد نقاط يكافئ قيمته ١٢٠ ريال، فمن الأفضل للأعضاء

أن يحصلون على الغرفة نقدًا خارج البرنامج ولن يكون هناك حافز لهم للمشاركة فيه.

- حجم الطلب على المنتجات والخدمات التي يحصل عليها العميل كقيمة للولاء: وهو أمر مهم خاصة في حالة كون مخزون تلك المنتجات أو الخدمات محدود لدى المؤسسة، مثلاً لنفترض أنك تمتلك مطعم وقمت بتأسيس برنامج للولاء قيمة الاسترداد به هو حصول عضو البرنامج على حجز مائدة مجانية في المطعم عشية أحد أيام نهاية الاسبوع، ولتكن مساء الخميس، وبالطبع تكون أوقات نهاية الأسبوع والعطلات أوقات ذروة في المطاعم وخاصة فترة المساء، وهو أمر يجب عليك اعتباره كصاحب للمطعم عند تقديم جائزة كهذه في البرنامج الولاء حيث أن عدد الموائد المتاحة في هذا الوقت المزدحم يكون محدود للغاية

- عدم القدرة على الشراء النقدي (Displacement of Retail Purchases) وعدم الحاجة إلى الشراء النقدي (Cannibalization of Retail Purchases): وهما عاملان في غاية الأهمية يجب وضعهما في الاعتبار عند تحديد قيمة الاسترداد الخاصة ببرنامج الولاء، العامل الأول عدم القدرة على الشراء النقدي والمقصود به عدم توافر المنتج أو الخدمة للعملاء للشراء النقدي خارج البرنامج، نظراً لمحدودية المخزون واستنزاف البرنامج له بالكامل كقيمة للاسترداد، وهو أمر خطير ويجب تجنبه، فعدم توافر السلعة للشراء النقدي بسبب استنزاف

البرنامج لكافة مخزونه قد يسبب خسائر كبيرة للشركة، لذا يجب أخذ هذا العامل في الاعتبار عند تحديد قيمة الاسترداد. أما العامل الآخر عدم الحاجة إلى الشراء النقدي، ويقصد به تشبع العملاء من المنتج أو الخدمة لحصولهم عليها كقيمة استرداد البرنامج مما يؤدي لعدم حاجتهم لشرائها بشكل نقدي خارج البرنامج، وبالطبع هو أمر يجب تجنبه لأنه يؤدي إلى انخفاض مبيعات هذا المنتج أو هذه الخدمة.

تصميم عملية الاسترداد لخيارات المزايا الإضافية التي تقدمها الشركة

النوع الرئيسي للقيمة المستردة التي يحصل عليها عضو برامج الولاء هي المنتج الرئيسي أو الخدمة الأساسية التي تقدمها الشركة، فمثلاً بالنسبة لمقهى عادة ما تكون قيمة الاسترداد عبارة عن أكواب قهوة مجانية، بالنسبة لمطعم تكون وجبات مجانية، بالنسبة لشركة طيران تكون رحلة مجانية، بالنسبة لفندق تكون إقامة مجانية وهكذا، ولكن يمكن أيضاً تقديم



أنواع إضافية من قيمة الاسترداد ونطاق أوسع من الخيارات، وهو أمر ذو فائدة لكلا الطرفين، حيث يمكن الشركة من التحكم في مخزون المنتجات الرئيسية وتكلفة عملية الاسترداد، ويعطي للعملاء خيارات عديدة قد يكون لها قيمة أكبر بالنسبة لهم، مما يسهم في زيادة قيمة عملة الولاء (النقاط أو خلافه).

- أنواع خيارات استرداد القيمة الأخرى بخلاف منتجات الشركة الرئيسية

- منتجات وخدمات الفئات المكملة: على سبيل المثال بدلاً من أن يعطي أحد الفنادق لأعضاء برنامج الولاء قيمة للاسترداد مقابل نقاط الولاء بأن يحصل على غرفة إقامة مجانية، تجعله يحصل على إيجار سيارة مجاني من إحدى الشركات الشريكة، فقد يكون لهذا الأمر عدة فوائد للعملاء وللشركة أيضاً، فقد يمثل هذا الأمر قيمة أكبر للعميل، وذلك لأنه جنبه تكبد تلك التكلفة لحاجته لاستئجار سيارة في كل الأحوال، وبالنسبة للشركة يؤدي أمر كهذا إلى انخفاض الطلب على استرداد المنتج أو الخدمة الرئيسية التي تقدمها الشركة، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الاسترداد وتكلفة برنامج الولاء بشكل عام.

- التجارب الجديدة : وذلك بأن يحصل عملاء برنامج الولاء على فرصة لمعايشة تجربة جديدة يصعب لأي شخص عادي الحصول عليها كقيمة لاسترداد نقاط الولاء، وذلك بدلاً من أن يحصلوا على المنتج أو الخدمة الرئيسية للشركة، وذلك مثلاً كأن يحصلوا على تذاكر لإحدى الحفلات الحصرية، أو مقاعد خاصة قريبة من الملعب في إحدى مباريات الكرة، أو حضور خاص لكواليس إحدى الفعاليات الهامة، أو فرصة لمقابلة إحدى الشخصيات الهامة.

- البضائع والمنتجات الخاصة بالشركات الأخرى: بدلاً من أن يحصل العضو على منتجات الشركة، يحصل على منتجات قيمة من شركات أخرى.

- التبرعات الخيرية: حيث يتمكن العضو من استرداد النقاط في صورة تبرع يقوم به لأحدى المؤسسات الخيرية، أو يستخدمهم لشراء منتجات لأحدى المؤسسات الخيرية

- تحويل النقاط من برنامج إلى آخر: يسترد العضو النقاط بأن يحولها إلى



نقاط في برنامج أخر لشركة شريكة، مثلاً حال قيام عضو برنامج ولاء لأحد البنوك بجمع عدد معين من النقاط يستطيع تحويل تلك النقاط إلى نقاط في برنامج لشركة استئجار سيارات، وبهذا يحصل على مزايا من شركة استئجار السيارات تلك.

- استخدام عملة الولاء كوسيط لدفع المال: على سبيل المثال يقوم أحد متاجر التجزئة بإدارة برنامج للولاء يسمح للعضو باستبدال النقاط التي قام بتجميعها في البرنامج بما يعادل قيمتها من سلع المتجر، وبهذا يتم استخدام نقاط الولاء كبديل للمال أو العملة الحقيقية لدفع ثمن سلعة ما، وأيضاً يمكن استبدال النقاط ببطاقات الهدايا (Gift Cards) في متاجر التجزئة وخلافه.

- الاسترداد النقدي (Cash Back): يقوم العميل باسترداد النقاط في صيغة نقود، وفقاً للقيمة النقدية للنقاط التي يقوم العميل باستردادها.

- عوامل يجب أخذها في الاعتبار عند الاختيار بين خيارات الاسترداد الإضافية

- معدل الاسترداد يعتمد بشكل كبير على طريقة الاسترداد التي تعتمدها الشركة: قد تختلف احتمالية استرداد العميل للقيمة وفقاً لطريقة الاسترداد التي تقدمها الشركة، فمثلاً هناك نوع من استرداد القيمة يكون استرداده

سهل والتالي فإن نسبة العملاء الذين يحصلون على تلك القيمة يكون كبير للغاية وربما يصل إلى مائة بالمائة، كالاسترداد النقدي مثلاً، ففي الأغلب كافة أعضاء البرنامج سيقومون باسترداد القيمة النقدية لأنه أمر ميسر، وذلك بخلاف بعض صيغ استرداد القيمة الأخرى، كالحصول على غرفة مجانية في أحد الفنادق، فليس كل من سيحصلون على تلك الغرفة سيقومون باسترداد القيمة والمجيء للفندق للحصول على الغرفة المجانية، وهذه نقطة في غاية الأهمية وذلك لأن معدل الاسترداد يؤثر بشكل مباشر في تكلفة الاسترداد ومن ثم تكلفة برنامج الولاء على الشركة

- رواج طريقة الاسترداد قد يختلف من شريحة عملاء إلى أخرى: قد يختلف درجة اقتناع وحب العملاء لطريقة معينة من طرق الاسترداد باختلاف شريحة العملاء، فمثلاً الاسترداد النقدي قد يكون محبب لدى شرائح معينة من العملاء عن شرائح أخرى، وهذا أمر حيوي وذلك لأنه يجب على الشركة تصميم هيكلية استرداد مقنعة بدرجة كبيرة لشرائح العملاء المستهدفة وذات جدوى اقتصادية للشركة.



تعريف بالكاتب محمد الجفيري

المسيرة الأكاديمية:



حاصل على ماجستير تخطيط استراتيجي من الجامعة
الفرنسية HEC.

دبلوم تكنولوجيا معلومات واتصالات كلية شمال الأطلسي (خريجين
الدفعة الأولى) ICT CNA-Qatar ٢٠٠٤.

الجوائز والإنجازات:

- جائزة أفضل مشروع في العالم من الأمم المتحدة ٢٠١٨ من منظمة القمة العالمية للابتكار WSA.
- جائزة أفضل مشروع على الوطن العربي (بيروت) في مجال التمكين والشمولية - بيروت.

- حاصل على درجة سفير الرحمة.
- فائز بالموسم التاسع في برنامج نجوم العلوم عام ٢٠١٧.
- مؤسس مشروع مترو القادة - أكبر شبكة اعداد قادة في الوطن العربي.
- عضو رابطة شبكة قادة شباب العالم (منظمة Mosaic البريطانية) وممثل دولة قطر لعام ٢٠١٥ في الأردن.
- عضو رابطة Get in the ring الأسترالية لرواد الأعمال والفائز بجائزة المركز الأول في دولة قطر ٢٠١٧.
- مخترع روبوت SeeDo الروبوت الوحيد في العالم للتخاطب مع الأطفال الصم.
- مؤلف لأكثر من ٦٠ كتاب في مجال اعداد القادة والتكنولوجيا.
- إعداد ٢٠٠ قصة للأطفال وإنشاء سلسلة الصديق الكبير.
- فائز بجائزة ريادة في الدولة كأفضل خطة مشروع تجاري.
- فائز بجائزة الاحتضان لمشروع مترو القادة في حاضنة قطر للأعمال الفوج الثاني.
- مقدم عدة برامج تلفزيونية وإذاعية كبرنامج قطر فوق وبرنامج الخبر

وبرنامج لايفوتك.

- شخصية مؤثرة في الإعلام الاجتماعي.
- كاتب أسبوعي في (جريدة العرب) .
- قام بتمثيل دولة قطر في عدة محافل دولية وحصل على تكريم من شخصيات قيادية عالمية في الشارقة والسودان والكويت وجدة وسنغافورا والأردن وغيرها.

الخبرات العملية:

- يعمل حاليا بمنصب مدير تطوير في شركة هواوي قطر.
- مؤسس قسم أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أوريدو) ٢٠٠٠ الى ٢٠٠٥.
- المدير التنفيذي والمؤسس لشركة (قطر أي تي) ٢٠٠٠ إلى الآن .
- أحد مؤسسين الهيئة العامة للتركات وشؤون القاصرين .
- أحد مؤسسين شركة حماية للخدمات الأمنية.

- عمل في بريطانيا في شركة Nimbus Ninety لإعداد مؤتمرات القادة في التكنولوجيا.
- أحد مؤسسين قناة الدوري والكأس الرياضية ٢٠٠٦ ويعمل بها كمستشار قوى بشرية إلى الآن.
- أمين السر وعضو مجلس إدارة في مركز الإبداع الثقافي.
- عضو مجلس إدارة جمعية أصدقاء الصحة النفسية.
- مؤسس مشروع مترو القادة.
- مؤسس مخبز الجفيري التركي.
- مؤسس نادي الريم للقراءة.
- مؤسس شركة صناعات الإبداع للاستشارات والتدريب.
- مؤسس شركة بيرسونالز سيرفسز للمبيدات الحشرية.

مجالات العمل الحالية:

- تأسيس المؤسسات الحكومية والشركات.
- التدريب والتطوير للمؤسسات والأفراد.

- تقديم الاستشارات والدورات التدريبية.

قائمة الكتب والمؤلفات:

كتاب منهج مترو القادة.

كتاب رحلة التغيير.

كتاب تحليل الشخصيات حسب معايير MBTI.

سلسلة كتب ١٦ شخصية (ENTJ -ENTP - INTP -INTJ -ISFP - ESFP- ENFP)

(-INFP- ESTJ - ESTP - ISTP -ISTJ).

كتاب التخطيط الاستراتيجي للذات.

كتاب القيادة بالارشاد.

كتاب القيادة.

كتاب التفكير الاستراتيجي.

كتاب الإبداع والابتكار في المشاريع التجارية.

كتاب القرارات الاستراتيجية.

كتاب الطريق الى الادارة العليا.

كتاب التعامل مع الشخصيات الصعبة.

كتاب مهارات اشرافية.

كتاب مهارات قيادية.

كتاب إدارة الازمات.

كتاب كيف تحصل على وظيفة.

كتاب فن التفاوض.

كتاب فن المناظرة.

كتاب كيف تعرف عن نفسك في ٣٠ ثانية.

كتاب التعامل مع وسائل الاعلام الاجتماعي.

كتاب مهارات التعامل مع وسائل الاعلام.

كتاب مهارات العرض والإلقاء.

كتاب الطريق الى النجومية.

كتاب كتابة وإعداد التقارير.

كتاب الكتابة تجارة الحروف.

كتاب إعداد وتنفيذ البرامج الإذاعية والتلفزيونية.

كتاب إعداد المديرين.

كتاب المدارس لا تعلمنا الشراء.

كتاب الاستثمار الالكتروني.

كتاب بناء العلاقات.

رواية الصديق الكبير.

كتاب كيف تعرف عن مشروعك في دقيقة.

سلسلة كتب القصص والمقالات (قد كن فوز قم قل رب عد هب
طر رد).

التأثير في مواقع التواصل الاجتماعي:

قناة اليوتيوب ١٠ مليون مشاهد حول العالم.

تويتر ١٢.٥ متابع.

السناب شات ٦٠ ألف متابع.

الفيسبوك مليونين مشاهد شهريا.

الانستغرام ٥ مليون مشاهد.

مشاريعنا المستقبلية:

شركة الصديق الكبير للارشاد.

مكتبة اقراء للكتب الالكترونية والسمعية.

تصنيع روبوت سيدو للتخاطب مع الصم.

مشروع صناع الابداع للتعليم الإلكتروني.

مكتبة الصديق الكبير لقصص للأطفال.

مركز صناع الابداع للتدريب والتطوير.

نبذة عن منهج مترو القادة:



برامج ولاء العلماء

منهج عالمي لإعداد القادة العلماء الأثرياء. تم تطبيقه في أكثر من ٦٠ مؤسسة
تدريبية في العالم منها مؤسسات في السعودية ٥ الكويت ٥ السودان ٥ تركيا ٥
الأردن ٥ قطر ٥ البحرين ٥ عمان ٥ الأردن ٥ المغرب ٥ ماليزيا ٥ اليمن ٥ سوريا ٥ مصر
وغيرها.



صناع الإبداع

مجموعة صناع الإبداع تأسست لتكون المظلة التي ترعى مهارات الشباب وقدراتهم عن طريق عدة مؤسسات صغيرة تحتها

١- دار صناع الإبداع للنشر والتوزيع.

٢- شركة إنتاج صناع الإبداع للتصوير والإخراج.

٣- شبكة صناع الإبداع للتدريب على الانترنت.

٤- مركز صناع الإبداع للتطوير وإدارة المشاريع الشبابية.

الهدف الرئيسي هو إطلاق العنان لقدرات وامكانيات الشباب العربي وتحفيزهم على نشر العلم والمعرفة فى شتى المجالات.

هذا هو حلمي وهذا ما أعيش لأجله

مؤسس مجموعة صناع الإبداع

محمد الجفيري

"من منا لا يخطئ. ساعدوني في تصحيح أي

خطأ أو لبس في اجتهاد

إن احسنت فمن الله وإن أسأت واخطأت فمن

نفسي ومن الشيطان

تم بحمد الله"

للتواصل:

Whatsapp: 0097455221828

email: mohammedaljefairi@gmail.com

Instagram: maljefairi

twitter: maljefairi

Snapchat: Nethelper



مترو القادة

نبذة عن مترو القادة

- دائماً ما يتبادر إلى الذهن لماذا يسبقنا العالم في النهضة، ونبقى نحن في معظم الأحيان في دور المتفرجين وربما كنا في الصفوف الخلفية منها؟!، هل المشكلة في عدم وجود قادة أو علماء، أم ماذا؟!

وللإجابة على سؤال كهذا نرجع إلى النظريات العلمية العالمية التي حصرت أهم أسباب النهضة في:

1. العلم

2. الأخلاق

3. العمل

- إذن فأى تلك العوامل الذي ينقصنا؟!، الشروط الثلاثة العلم والأخلاق والعمل موجودة بنسبٍ ومستوياتٍ متفاوتة بين المجتمعات، وكذلك بالمجتمع الواحد بين الأفراد وبعضهم البعض، ولكن أيضاً ليست هذه هي الأسباب الوحيدة لتأخرنا عن الركب، فلربما كان الجانب المالي هو أول تلك الأسباب، وبمعنى أكثر دقة فإن هذه المعادلة ينقصها الثراء لتكتمل على أكمل وجه.

- من هنا جاءت فكرة برنامج مترو القادة، لتعالج أسباب تأخر النهضة الأربع ولتسد هذا الثغر عن الأمة المباركة، فتحاول إيجاد حالة ومناخ حقيقي قادر على خلق قادة وعلماء ينافسون العالم في شتى المجالات، فهذا البرنامج عالج العيوب التي قد تُخالط مثل هذه البرامج، فهو لم يعتمد على الخطابة، بل عمَد إلى خلطه بالعديد من الأنشطة العملية والتحدي والألعاب في بعض الأحيان مع الحفاظ على الجانب التعليمي بالإضافة إلى الجانب الربحي. فهذا البرنامج جاء متكاملًا يُراعي كافة الجوانب.

• إذن ما هو مترو القادة؟

هو برنامج مدته عامين وخلالها سيمر المشارك بالبرنامج بأربعة خطوط رئيسة، يتكون كل خط منها من عدة مراحل، ويمر بها المشارك ليطور من مهارات ذاته ونفسه ويكتشف عالم القيادة ومستوياتها، بالإضافة إلى أنه سيطور كذلك من مهاراته في التعامل مع الآخرين وسيتعلم كيف يكون خبيراً في تخصصه المناسب له ومتخصصاً فيه كذلك، وسيعرف كيفية الوصول للعالمية بقدراته الشخصية وإمكانياته، وتفعيل قدراته في كيفية التعامل مع المجتمع الذي سيتفاعل معه مستقبلاً لتحقيق إنجازاته سواءً على مستواه الشخصي أو على مستوى المجتمع أو حتى على مستوى العالم أجمع، وهذا هو ما نُسميه بالوصول للعالمية.

ويتكون من أربع محطات أساسية هي:

1. خط الإرشاد: هو من أهم الخطوط الرئيسية، فهو يبدأ بالتعريف عن مترو القادة وأهمية التغيير، كما يبدأ بمعرفة الذات والتعرف على الأنماط الشخصية وكيفية التعامل معها، مرفقاً بسلسلة كاملة من الكتب تشرح كل نمط من أنماط الشخصية بالتفصيل.
2. خط العلماء: هو عبارة عن مجموعة محطات لصناعة عالم ناجح على المستوى العلمي وأيضاً على الصعيد الاجتماعي والتسويق له عالمياً، فهي تبدأ معه رحلته من كونه فني حتى

تصل به إلى مستوى استشاري عالمي.

3. خط القيادة: هو عبارة عن خمس محطات رئيسية تبدأ بتعليم المتدرب على كيفية قيادة ذاته وتطوير مهاراته حتى تصل به إلى مرحلة قيادة القادة.

4. خط ريادة الأعمال: هو الذي يتعلم فيه المتدرب بشكل عملي كيف يحقق لنفسه الثراء، وكيف يكون مشروع خاص به وسبل تطويره.

البرنامج العملي لمشروع (مترو القادة)

Play (العِب وتحدِي)	Learning (تعلم بالعمل)	Earn (كسب المال من مشروعك الخاص)
<p>يعنى باكتساب الناس للمهارات اللازمة للتعامل مع الاخرين من خلال اللعب والتحدِي فيما بينهم وكذلك يكتشف المشارك ذاته ومهاراته من خلال مشاركة الاخرين</p>	<p>الطريقة التي تعتمد على نظرية 70 % - 20 % - 10 %</p> <p>1- التعلم بالممارسة الحياتية يعلم الناس بنسبة 70%.</p> <p>2- التعلم من تجارب الناس مع بعضهم وتجارِب الغير يعلم الناس بنسبة 20%.</p> <p>3- التعلم من المناهج الدراسية المكتوبة والكتب والمحاضرات والدورات تعلم الناس بنسبة 10%.</p>	<p>يعنى بكسب المشارك للمال من خلال مشروعه الخاص به وذلك بتحويل أعماله وانجازاته الى مشاريع تربه وتكسبه المال من خلالها كمثال : اذا كان للمشارك كتاب عمله وانجزه ونشره فانه فيما بعد ومن اجل ان يكسب من هذا الكتاب مالا فانه يحوله لقصة مصورة او فيديو مرئي او دورة تدريبية او اي عمل يكسب من وراءه مال.</p>

ما أريده من خلال مشروعي هو تحويل المناهج المكتوبة إلى مناهج عملية تُمارس عملياً للتطوير والإنتاج من خلال الأشخاص أنفسهم لأجلهم ولأجل مجتمعاتهم، وللمساعدة في تطوير وتقدم وازدهار الأمة ونهضتها كما يجب.

- الهدف الأساسي والمهم من هذا المشروع:

المشروع هو برنامج عملي، وعبرة عن لعبة يلعبها الكبار والصغار، والكبار يمكنهم خلال مدة عامان من الإنجاز والإنتاج والابداع فيما يتميزون به من قدرات، وسيرون ثمار ونتائج أعمالهم في كافة المجالات المتاحة لهم وسيرون تفاعل ومشاركة المجتمع معهم ومع إنجازاتهم في جميع النواحي وتشجيعهم وهكذا للوصول إلى العالمية بإذن الله.

وهذه هي شبكة المشروع مفصلة أكثر بكافة الخطوط الأربعة الرئيسية ومراحلها:

هذا الكتاب هو جزء من خط المسافات الطويلة من مترو القادة.



شبكة مترو القادة

اهداف البرنامج

- تغيير الذات والانتماء
- المهارات القيادية
- مدى الأهمية المالية - ريادة الأعمال
- مهارات لتصبح خبير

البرنامج العام

- إعداد (فائدة - علماء - أخصائ)
- شرح البرنامج العام

الخط الأخضر (القيادية)

- (1) "اكتشاف عالم القيادة - التعرف على درجات ومستويات القادة - العادات السبع للناس الأكثر فاعلية".
- (2) "التفكير الاستراتيجي - التحليل الداخلي " الموارد - المنافسين - العملاء - البدائل - المنافسين الجدد " التحليل الخارجي " السياسية - المجتمع والدين - البيئة - التكنولوجيا - الاقتصاد - القانون " التمرکز " نظرية المحيط الأزرق - التسعير - ريادة الأعمال " .
- (3) "مراحل التغيير الستة - أعراف المؤسسات - إدارة التوقعات - إدارة الأحزاب والفرق والمجموعات - لماذا تفشل الخطط الاستراتيجية ؟".
- (4) "تسهيل الإجراءات - مهارة التوظيف - خطط تطوير الموارد البشرية - مهارات التوجيه - بناء الفرق - توزيع المهام - اعداد الخطط التفصيلية / التنفيذية - اعداد وكتابة التقارير - التقييم".
- (5) "الادوات القيادية (التوجيه - التدريب - التحفيز - التفويض - الارشاد) الأساليب القيادية الستة (التحكم - الدبلوماسية - الشورى - الالهام - القيادة - بالمثل - التفويض)".
- (6) "إدارة خدمات العملاء - إدارة الموارد البشرية - إدارة التسويق - المحاسبة للقياديين - الهياكل التنظيمية للمؤسسات - اعداد اللوائح والاجراءات - ادارة المناقصات - اعداد الموازنات المالية".
- (7) "مهارات توزيع المهام - اليات التنفيذ - مهارات تقييم وتقويم الخطط الاستراتيجية)".
- (8) "المشكلات الادارية الكبرى - التعامل مع الشخصيات الصعبة - المعضلات الادارية الكبرى في المؤسسات والهيئات "
- (9) "التفاوض - مجالس الادارات - اعداد الرؤية والأهداف - اعتماد الخطط التنفيذية - اعتماد الموازنات المالية - اعتماد الخطط والصورة الذهنية للمؤسسات - التواصل والتعليم".

المهارات القيادية
العاليا⁽⁹⁾

الرفاع

التحديات القيادية⁽⁸⁾

المدينة التعليمية

التنفيذ ومتابعة
الخطط والتقييم⁽⁷⁾

مكتبة قطر الوطنية

قيادة الادارات
القيادية⁽⁶⁾

الشعب

القيادة الموقفية و
الأساليب القيادية⁽⁵⁾

الريان القديم

المهارات الاشرافية⁽⁴⁾

المسيلة

محطة ادارة التغيير⁽³⁾

مستشفى حمد

محطة التخطيط
الاستراتيجي⁽²⁾

القصر الأبيض

محطة القيادة⁽¹⁾

البدع

قيادة القادة

المنصورة

برنامج مترو القادة ومعرفة أهمية التغيير ⁽¹⁾	إكتشاف الذات وتحليل الشخصية (اختبار علمي (MBTI) ⁽²⁾	قيادة الذات في محور الشكل والصحة ⁽³⁾
لوسيل	جامعة قطر	لقطيفية
قيادة الذات في المحور الأكاديمي والتخصص ⁽⁴⁾		
كتارا		
قيادة الذات في المحور الاجتماعي ⁽⁵⁾		
القطار		
قيادة الذات في محور المهارات وتطوير الذات ⁽⁶⁾		
مركز الوحدة للمعارض والمؤتمرات		
قيادة الذات في المحور المالي ⁽⁷⁾		
الخليج الغربي		
قيادة الذات في المحور الروحاني ⁽⁸⁾		
الكورنيش		
الابداع والتفكير الابداعي ⁽⁹⁾		
البدع		

الخط الأحمر : المهارات (فهم الذات - التخصص - التعريف والانتشار)

- (1) " مهارات التواصل مع الاخرين - كسر الجليد - الانمات - التعارف".
- (4) " مهارات التسويق - التعامل مع العملاء - فن الاقناع".
- (5) " تحليل المواقف - اتخاذ القرار- حل المشكلات".
- (6) " الشجاعة - الثقة في النفس - اعداد المدربين - التحدث امام الجمهور - فن الالقاء".
- (7) "تحفيز الذات - المناعة من الفشل - المبادرة".
- (8) "كتابة السيرة الذاتية- التعريف عن الذات في 30 ثانية - الكتابة عن الذات كطرف ثالث".

مخبر

بناء العلاقات وهمم
الاخرين والتعامل مع
الاخرين⁽¹⁾

الدوحة الجديدة

التخطيط الاستراتيجي
للذات⁽²⁾

أم غويلينة

ادارة الأولويات وترتيب
الأوقات⁽³⁾

عقبة بن نافع

مهارات الاقناع⁽⁴⁾

المطار

مهارات التعامل مع
المواقف⁽⁵⁾

المنطقة الاقتصادية

مهارات التحدث امام
الجمهور⁽⁶⁾

مطار حمد الدولي

مهارات شحن الطاقة
الداخلية والعطاء⁽⁷⁾

رأس بومنطاس

مهارات التعريف عن
الذات⁽⁸⁾

الوكرة

الخط الذهبي (الخير)

شرق

- (1) "كيف أقدم برنامج تلفزيوني - كيف أعد برنامج تلفزيوني - مدخل في الاعلام المرئي".
- (2) "كيف أقدم برنامج اذاعي - اعداد البرامج الاذاعية - مدخل في تقديم البرامج الاذاعية".
- (3) "فن كتابة مقال - فن كتابة تقرير - فن التأليف - كيف تؤلف كتاب - كيف أقوم بعمل الأبحاث".

غرب

- (1) "تعديل السيرة الذاتية للشخص حسب المجال - معرفة الكلمات المفتاحية للمتخصصين في المجال - تعلم لغة التخصص في المجال المختار - معرفة الشهادات الدولية التخصصية في المجال".
- (3) "الانضمام الى مجموعات في نفس التخصص - الاشتراك في جمعيات دولية في التخصص - الاشتراك في مجلات ونشرات في التخصص - التعرف على مهارات البحث في المجال - القراءة في فهارس كتاب المجال - البدء في دراسة الشهادات الدولية في المجال - متابعة العلماء في المجال".
- (4) "تعديل السيرة الذاتية للشخص حسب المجال - معرفة الكلمات المفتاحية للمتخصصين في المجال - تعلم لغة التخصص في المجال المختار - معرفة الشهادات الدولية التخصصية في المجال".
- (5) "تعلم الية النقد - التدريب - اعداد الحقايق التدريبية - صناعة الألعاب التدريبية - كيف تنشر بحث - كيف تروج عن نفسك كخبير".
- (6) "كيف تقدم جلسة ارشادية - كيف تكون مستشار - قيادة التخصص - قيادة المبادرات الشبابية والعمل التطوعي في المجال - كيف تخطط لمشروع تجاري".
- (7) " قائد التخصص - كيف تنشأ مشروع عالمي في مجالك - كيف تقدم دراسة جدوى لمشروع عملاق - كيف تحصل على التمويل - كيف تدير الاخرين".

إختيار التخصص (1)	الاستشاري (6)	محطة الخبير (5)	محطة المتخصص (4)	محطة الباحث (3)	الفني (2)	إختيار التخصص (1)
بن محمود	المدينة الرياضية	النوع	السودان	جوعان	السند	بن محمود
الاعلام الكتابي (3)	الاستشاري العالمي (7)					رأس بوعبود
الاعلام المسموع (2)	العززية					الاعلام المرئي (1)
متحف قطر الوطني					سوق واقف	

قطار المسافات الطويلة (ريادة الأعمال)

الانتشار - التواصل	المنتجات والخدمات	الإدارة القانونية بناء الأنظمة	ريادة الأعمال	برنامج التسويق الشبكي
التدقيق المالي الأصول				تحصيل الموارد (المالية + البشرية)

الإرشاد

مشيرب

ندعو جميع الشباب العرب لخوض تجربة التأليف والتدريب من خلال مشروع مناع الإبداع

sona3.net

نبذة عن الكاتب محمد الجفيري

- ◆ مخترع، وخبير الابتكار في القيادة، وكاتب، ومدرب قطري الجنسية حاصل على الماجستير من جامعة (HEC) .
- ◆ عمل كمستشار ومدرب للعديد من المؤسسات المحلية والدولية وله الكثير من البرامج التدريبية والدورات في عدة مجالات .
- ◆ مخترع روبوت SeeDo الروبوت الوحيد في العالم للتخاطب مع الأطفال الصم، وحائز على جائزة أفضل مشروع في العالم من الأمم المتحدة 2018 من منظمة القمة العالمية لابنتار WSA .
- ◆ قام بتمثيل دولة قطر في عدة محافل دولية وحصل على تكريم من شخصيات قيادية عالمية في الشارقة والسودان والكويت وجدة وسنغافورا والأردن وغيرها .
- ◆ مؤلف لأكثر من 60 كتاب في عدة مجالات منها القيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال .
- ◆ مؤسس لعدة شركات ومشروعات منها مشروع مترو القادة، وشركة صناعات الإبداع للاستشارات والتدريب، ومخبز الجفيري التري، ونادي الريم للقراءة، وشركة بيرسونالز سيرفيسز للمبيدات الحشرية .



محمد الجفيري

ماجستير في التخطيط الاستراتيجي HEC الفرنسية

