

تجربة إسقاط نموذج القوى الخمس لربحية القطاع على التسويق بالعلاقات وولاء الزبون

An Attempt of Projecting the Five Forces Model of Sector Profitability on Relationship Marketing and Customer Loyalty

ياسين بوبكر^{1*}، يمينة قرفي²¹المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف (الجزائر)، y.boubakeur@centre-univ-mila.dz²المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف (الجزائر)، yamina.guerfi@univ-biskra.dz

النشر: 2021/09/30

القبول: 2021/07/04

الاستلام: 2021/06/14

ملخص:

يمكن اعتبار أن ولاء الزبائن ما هو إلا ربحية معبر عنه بوحدات نقدية مؤجلة، ولو ضبطنا عدسة المجهر على العوامل التي تؤثر في قرارات العملاء من حيث ولائهم للباعة، لوجدنا أنها تشبه إلى حد بعيد العوامل التي تؤثر في ربحية القطاع التي تحدث عنها مايكل بورتر في نموجه للقوى الخمس، فوضعنا تصور أنه قد يكون بالإمكان إسقاط نموذج القوى الخمس هذا على التسويق بالعلاقات وكذا الولاء الذي يهديه الزبائن للباعة مادام كلاهما (الربحية/الولاء) بشكل ما "ربحية" وكلاهما يتأثران بنفس العوامل إلى حد بعيد.

الكلمات المفتاحية: التسويق بالعلاقات، الولاء، نموذج مايكل بورتر للقوى الخمس

رموز jel: L14.

Abstract:

We can consider the loyalty of customer as a "delayed profit", and as a closer view on the influential factors on the decisions of the customer's loyalty, we will find that it's much closer to the influential factors of the profit of sector those were suggested by Michael porter in his famous model "five forces". Based on previous, it becomes possible to project the five forces model on the relationship marketing and the loyalty of customers since both are profit (somehow) and both could be influenced by almost same factors.

Keywords: Relationship marketing, the loyalty of customers, five forces model.**(JEL) Classification :** L14.

مقدمة:

في ظل المنافسة الشرسية، لم تبق الميزة التنافسية العامل الأقوى والوحيد من أجل جلب والإبقاء على العملاء، بل اتسع نصف قطر دائرة المؤثرات على قراراتهم إلى أوسع نطاق، بل العوامل الحديثة التي تؤثر على العملاء من ناحية الولاء للبائعين أو انسحابهم صارت أقوى من ذي قبل. فالتسويق بالعلاقات وبناء علاقة مباشرة مع الزبون هو واحد من أقوى وأمتن السبل في صرف نظر العملاء عن التوجه إلى بائع آخر أو إلى اقتناء سلع وخدمات تحل محل ما يعرضه البائع. فمن وجهة نظر البائع في ظل المنافسة؛ صار ولاء العميل وكأنه ربحية يسعى إلى الحصول عليه بشتى الطرق، بل وأبعد من ذلك سيحاول إبقاءه كعميل له أطول فترة ممكنة، وخاصة بعد التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي والتوجه إلى اقتصاد السوق وظهور ما يعرف بالعمولة الاقتصادية وكذا ثورة المعلومات التكنولوجية والذي أدى إلى انخفاض تكلفة الاحتفاظ بالزبائن عن تكلفة جذب المزيد منهم.

ومع دراسة منتج ما معروض في قطاع ما (السوق)، فالربحية المرجوة من هذا المعروض تتأثر بخمس قوى كما أشار العالم الاقتصادي الأمريكي مايكل بورتر في نموذج الشهير المعروف باسم: نموذج "قوى بورتر الخمس". وكان الربحية عبارة عن كرة تتسحب في ملعب على شكل خماسي حيث استقرت ستكون تلك هي الربحية، وفي ورقتنا البحثية هذه، أردنا إسقاط نموذج بورتر للقوى الخمس على نموذج التسويق بالعلاقات وكذا ولاء الزبون، وقمنا باعتبار ولاء الزبون وكأنه ربحية ومكسب يسعى البائع في اقتنائه والحصول عليه بشتى الطرق، سواء بتخصيص أغلفة مالية تتناسب وحجم العميل أو بطرق عملية أخرى غير مكلفة (يأتي تفصيلها لاحقاً)، وبفرضية أن ولاء الزبون هذا ليس أمراً مسلماً ولا حتمياً بل نسبياً ويتغير/يتأثر تماماً كما تتأثر الربحية، حاولنا تطبيق نموذج القوى الخمس في تأثيرها على الربحية تماماً على الولاء المرجو من كل عميل تجاه البائع بإسقاطه عنصراً عنصراً ومحاولة فهم مدى نجاعة إسقاط نموذج مايكل بورتر وأبعاده على ولاء الزبون من خلال البحث في أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الربحية والولاء لفهم الديناميكية التي تحكم كيفية عمل البائع والزبون وكذا في كيفية عمل البائعين والزبون.

1.1. الإشكالية البحثية:

بناء على ما تقدم، يمكننا صياغة التساؤل الرئيس كالتالي: هل يمكن إسقاط نموذج بورتر للقوى

الخمس على التسويق بالعلاقات لكسب ولاء الزبون؟

2.1. الأسئلة الفرعية: لمعالجة هذه الإشكالية، ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ هل هناك علاقة بين ولاء الزبون والربحية؟

❖ هل هناك اشتراك في العوامل المؤثرة على كل من الربحية وولاء الزبون؟

3.1. فرضيات الدراسة: للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية نفترض ما يلي:

❖ الولاء هو ربحية معبر عنها بوحدات نقدية يحصل البائع في فترات لاحقة؛

❖ الولاء والربحية يتأثران بعوامل تكاد تكون مشتركة تماما؛

2. مفاهيم عامة حول التسويق بالعلاقات

1.2. تعريف التسويق بالعلاقات:

تعددت التعريفات في هذا الشأن لكن جلتها يدور حول محور واحد، ويمكن إعطاء البعض منها كالاتي:

❖ **KOTLER**: "التسويق بالعلاقات هو نموذج مطور من التسويق، يسعى للتفكير بصيغة ارتباط

وتعاون مع الزبون على المدى الطويل لمواجهة المنافسة، أما التسويق بالصفقات لتجاهل العلاقات."

(بنشوري و الداوي، 2010/2009، ص 367)

BERRY: "التسويق بالعلاقات هو عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعتبر

أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب العملاء الجدد." (فخري و أحمد،

2003، 395)

2.2. الافتراضات الأساسية للتسويق بالعلاقات:

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على مجموعة افتراضات أساسية هي:

أ- إن العميل يفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة بدلاً من التحول من

مسوق لآخر؛

ب- أن التعامل مع العميل الحالي وخدمته والاحتفاظ به، يعتبر أقل كلفة من عملية جذب واستهداف

العميل الجديد، فهناك دراسة تشير إلى أن تكلفة جذب العميل الجديد قد تصل من خمس إلى ثمانية أضعاف

تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي؛

ج- أن العميل الموالى الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المنظمة ينفق أكثر على منتجاتها، ويدفع

السعر الأساسي دون تفاوض، ويعتبر مصدرا للدعاية للمنظمة من خلال ما يبثه عنها من الكلام الطيب؛

د- أن العميل الموالى الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المنظمة هو أكثر ربحية للمنظمة من

العميل الجديد.

إلا أن هذه الافتراضات ما زالت محط جدل بين الباحثين في مجال التسويق وقد تكون أكثر صحة في حالات التبادل التعاقدية بين البائع والمشتري، مثل الهواتف الخلوية أو عضوية النوادي، وكذلك الحال بالنسبة للتسوق من محلات التجزئة الكبيرة، مع ضرورة الإنفاق أيضا على أنشطة استقطاب العملاء الجدد إلى جانب أنشطة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. (ونس عبد الكريم ونس، سلطان فريحات، ابراهيم حسونة، و محمد اللافي، 2012، صفحة 174)

3.2 . مرتكزات التسويق بالعلاقات:

يرتكز مفهوم التسويق بالعلاقات على بعض النقاط الأساسية، وهي كالآتي:

- أ- خلق قيمة مضافة جديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة؛
- ب- إدراك الدور الرئيسي للزبون في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة؛
- ج- العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون؛ (غنام المطيري، 2010، صفحة 26)

د- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين مقدمي الخدمة والزبائن؛

ه- إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للزبائن؛

و- بناء شبكة من العلاقات مع الزبائن بالإضافة إلى شبكة من العلاقات بين المؤسسة ومختلف

الأفراد، مثل الموردين والموزعين والوسطاء؛ (سليمان، 2012/2011، صفحة 36)

1. التركيز على نوعية الزبائن وليس عددهم. (يونس اسماعيل، 2009، صفحة 242)

4.2. خصائص التسويق بالعلاقات:

يمتاز التسويق بالعلاقات بعدة خصائص أساسية تتمثل في الآتي:

أ- زيادة ولاء العملاء، مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيام العميل بالشراء من نفس المنتج ومن نفس منفذ البيع مرة أخرى؛

ب- زيادة استخدام نفس المنتج، وذلك عن طريق خلق استخدام جديد له؛

ج- بناء قاعدة بيانات للعملاء تيسر للمنظمة القيام بمبادرات تسويقية، تتضمن تنمية منتج جديد، أو

بداية جديدة لزيادة رضا العملاء؛

د- زيادة فرص البيع لمجموعة منتجات أخرى لعملاء المؤسسة؛ (نوري وبارك، 2009، صفحة 8)

- ه- زيادة فرص تخفيض تكاليف الترويج من خلال وسائل الإعلام؛
- و- زيادة فرص الاتصال بالمستخدم النهائي؛
- ز- انخفاض تكلفة الاتصالات التسويقية نتيجة للاتصال المستمر بالعملاء الرئيسيين للمنظمة والحصول على عملاء جدد نتيجة لتوصية العملاء ذوي الولاء المرتفع للمنظمة والراضين عنها إلى أقاربهم وأصدقائهم بالشراء من المنظمة؛
- ح- رفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء؛
- ط- ارتفاع ربحية المنظمة؛
- ي- انخفاض تكلفة خدمة العملاء؛
- ك- التميز التنافسي؛
- ل- تخفيض درجة مخاطرة العميل للشراء؛
- م- تخفيض حاجة العميل إلى جمع المعلومات للشراء. (عثماني، 2010/2011، الصفحات 34-35)

3. نموذج بورتر لتحليل القوى الخمس لربحية القطاع

يرى بورتر أن الربحية المحتملة في أي مجال يمكن أن تتحدد من خلال خمس قوى وبالتالي تحديد النجاح المحتمل للشركة، كما تمثل هذه القوى نموذج لمراجعة وفحص الجانب البيئي الخارجي للشركة وتحديد مدى جاذبية النشاط في لحظة معينة من الوقت ويمكن استخدام هذا النموذج في أي مؤسسة مهما كان حجمها وموقعها ومجال نشاطها. كما يمكن استغلال هذا النموذج أيضا في الرصد الدائم للسوق واتجاهاته وحركة المنافسين فيه، (الحابي، 2011) وتظم هذه القوى الخمس:

- أ- تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة؛
 - ب- القوة التفاوضية للعملاء؛
 - ج- القوة التفاوضية للموردين؛
 - د- كثافة المنافسة بين الشركات داخل الصناعة؛
 - ه- إمكانية إحلال المنتجات أو الخدمات.
- 3.1. تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة: سوف تتجه ربحية الشركة إلى أن تكون أعلى عندما توجد عقبات أمام المؤسسات الأخرى تمنعها من دخول الصناعة، ويمكن أن تخفض المؤسسات الوافدة من ربحية

الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاجية جديدة وتستطيع أن تنال من مراكز حصة المؤسسات القائمة في السوق، ولكي تحبط الوافدين الجدد تستطيع المؤسسات القائمة وضع حواجز أمام الدخول، وتتضمن هذه الحواجز:

❖ **متطلبات رأس المال:** مجموع التكاليف من مصنع ومعدات لازمة للدخول في صناعة ما؛

(Tony, 2006, Page 01) عندما يكون مبلغ رأس المال لدخول صناعة ما كبير جدا، فإن الشركات التي لا تمتلك الأموال قد أصبحت محرومة من الدخول؛ (بتس و لي، 2008، صفحة 140)

❖ **اقتصاديات الحجم:** الشركة الكبيرة التي تتمتع باقتصاديات الحجم يمكن أن تنتج أحجاما مرتفعة

من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضا، فمعرفة تلك الحقيقة تحبط الداخلين الجدد؛ (Jeffrey, 1988, Page 17)

❖ **تمييز المنتج:** الفروق المادية المادية أو المفاهيمية أو التدعيمات التي تجعل المنتج خاص أو

متفرد في عيون العملاء، وهنا نقول ان التمييز يعمل على خلق حواجز الدخول، بسبب تكاليف التغلب على تفضيلات شراء العملاء مع الشركات القائمة والولاء. (يحه، لعلاوي، و بلحيمر، 2011، صفحة 110)

❖ **تحويل التكاليف:** يجب أن يكون الداخلين الجدد قادرين على أن يقنعوا العملاء الحاليين للتحويل

من الموردين القائمين، فغالبا يتحمل المشترون تكاليف مالية (ونفسية) في التحويل بين الشركات.

❖ **هوية العلامة التجارية:** هوية السلع أو الخدمات التجارية التي تقدمها الشركات القائمة يمكن أن

تقوم بدور موانع الدخول.

❖ **سهولة الحصول على قنوات التوزيع:** عند دخول مؤسسة جديدة، تقوم بالعمل من اجل ضمان

توزيع منتجاتها، ونظرا لأن المؤسسات المتواجدة تشغل مختلف قنوات التوزيع، يكون على المؤسسات الجديدة أن تفرض وجودها عن طريق الترقية، تخفيض الأسعار وتخصيص مؤونات للإشهار، وإذا تعذر

على المؤسسات الجديدة تحقيق هذه الإجراءات فإنها تكون مطالبة بإنشاء قنوات توزيع خاصة بها. (سحنون و حمدي، 2010، صفحة 10)

❖ **التهديد بالانتقام الهجومي:** أحيانا يكون مجرد التهديد بالانتقام الهجومي من مسئولين في

شركات قائمة يردع دخول شركات أخرى إلى الصناعة القائمة.

2.3. القوة التفاوضية للعملاء: تتولد القوة التفاوضية للعملاء عندما يكون العميل على اطلاع بالسوق،

وخاصة عندما تتوافر السلع البديلة للسلعة محل الدراسة، (Gamayanto, 2004, Page 128) وتتعاظم قوة

المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل

، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة

التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا، (سعد غالب، 1998، صفحة 12) وبصفة عامة فإن زبائن أي صناعة يبحثون دوما عن تخفيض للأسعار، تحسين جودة المنتج والحصول على خدمات إضافية، وهذا ما يؤثر على المنافسة في صناعة ما، فالمشترين يتنافسون فيما بينهم ببذل مجهودات للحصول على ذلك بالإضافة إلى امتيازات أخرى كطرق الدفع مثلا ومدى نجاح المشترين في مجهوداتهم التساومية. (يحه، لعلاوي، و بلحيمر، 2011، صفحة 112)، ويمكن لمشتري سلع أو خدمات صناعة ما إن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على الشركات القائمة لتأمين أسعار أقل أو خدمة أفضل وهذه القوة الرافعة تكون واضحة بصفة خاصة عندما: (بتس و لي، 2008، صفحة 145)

❖ **معرفة المشتري:** المشترون الذين تنقصهم المعرفة حول الجودة أو الكفاءة الحقيقية للمنتج يكونون عاجزين عند التفاوض مع موردي المنتج.

❖ **حجم الشراء:** لا يكون لدى المشترين حافز قوي على الموردين لتخفيض الأسعار عندما تكون مشترياتهم صغيرة لأنه حتى التخفيض بنسبة كبيرة في السعر له قليل إلى إجمالي تكاليف الشراء.

❖ **تركيز المشترين:** عندما تكون الشركات المشتريّة أكثر تركيز من الشركات الموردة للمنتج عادة ما يكون لدى الموردين بدائل عند البحث عن مشتريين يستطيع المشترين حينئذ الحصول على شروط أفضل حول الأسعار والخدمة.

❖ **المنتجات غير المميزة:** يميل المشترين إلى أن يكون لديهم أيضا قوة تفاوضية مؤثرة عندما يشترون منتجات معيارية غير مميزة من مورديهم، وإنهم يستطيعون تغيير الموردين بسهولة دون تحمل تكاليف تحويل كبيرة، ترفع هذه الظاهرة من قوتهم التفاوضية.

❖ **دخول المشتري إلى الصناعة:** تزيد القوة التفاوضية للمشتري إذا كانوا يستطيعون الدخول إلى الصناعة التي يشترون منها حاليا بصورة محتملة، وإذا قرر المشترين صنع هذه البنود بأنفسهم يطلق على هذه الطريقة "التكامل إلى الخلف"

3.3. القوة التفاوضية للموردين:

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، (سعد غالب، 1998، صفحة 12) خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود، وهناك علاقة

عكسية بين عدد الموردين وقوتهم التفاوضية، فكلما زاد عددهم قل تأثيرهم، وبصفة عامة يستطيع الموردون التأثير على ربحية أي صناعة من خلال عدد من الطرق وهي:

- ❖ **المنتجات المحورية:** (بتس و لي، 2008، صفحة 145) عندما يزود الموردون المشترين بمنتجات أو مدخلات محورية، حينئذ من المحتمل أن تكون قوتهم التفاوضية عالية، ومثال ذلك توريد شبه الموصلات مع شركات تصنع أجهزة الكمبيوتر، لأن شبه الموصلات والشرائح هي محورية لعمليات أجهزة الكمبيوتر الأخرى، فإن موردي الشرائح هنا يمكنهم تمرير زيادات في السعر إلى منتجي أجهزة الكمبيوتر؛
- ❖ **منتجات ذات تكاليف تحويل عالية:** عندما يتعرض المشترون إلى تكاليف عالية للتحويل من أحد الموردين إلى آخر، حينئذ سوف يفرض الموردون قوة تفاوضية عالية على المشترين؛
- ❖ **تركيز أعلى للمورد:** عندما يكون الموردون أكثر تركيزا من المشترين، فإنهم يتجهون إلى أن يكونوا في مركز تفاوضي أفضل حول الأسعار؛

❖ **قدرة المورد على دخول صناعة ما:** عندما يستطيع الموردون الدخول بسهولة إلى حد ما الصناعة التي يوردون إليها، فإن قوتهم التفاوضية تزداد، حينئذ يتردد المشترون في التفاوض بشدة حول تخفيض الأسعار، لأنهم قد يدفعون الموردين إلى دخول الصناعة؛

4.3. طبيعة المنافسة في الصناعة: كثافة المنافسة في صناعة ما محدد مهم لدى جاذبية وربحية الصناعة، ويمكن أن تؤثر كثافة المنافسة على تكاليف الموردين، التوزيع، وجاذبية العملاء ومن ثم على الربحية، وإن تعدد المنافسين وكثرتهم قد يؤدي بطرح سلع وخدمات غير متميزة وبالتالي تقل جاذبية الصناعة، (Downey, 2005, Page 08) وبصفة عامة فإن الأسباب التي تؤدي إلى التقليل من الجاذبية هي

- ❖ **قائد للصناعة:** يستطيع قائد الصناعة القوي أن يحبط حروب الأسعار عن طريق معاقبة أصحاب مثل هذه المبادرات، وتتمثل الأداة الأساسية لممارسة مثل هذا العقاب في أن تجري الشركة القائدة بنفسها تخفيض انتقامي في الأسعار؛

❖ **عدد المتنافسين:** حتى مع وجود قائد في الصناعة تتلاشى قدرة القائد على ممارسة ضبط الأسعار، حيث أن زيادة عدد المتنافسين في الصناعة وتوقع الاتصال فيما بين المتنافسين تصبح أكثر صعوبة؛

❖ **التكاليف الثابتة:** عندما تكون الأصول الثابتة التي يعمل المتنافسون معها عالية، فإنهم يشعرون بدافع قوي إلى استثمار هذه الطاقة ومن ثم يميلون إلى تخفيض الأسعار عندما تكون لديهم طاقة زائدة، ويؤدي تخفيض الأسعار إلى هبوط الربحية في الصناعة؛

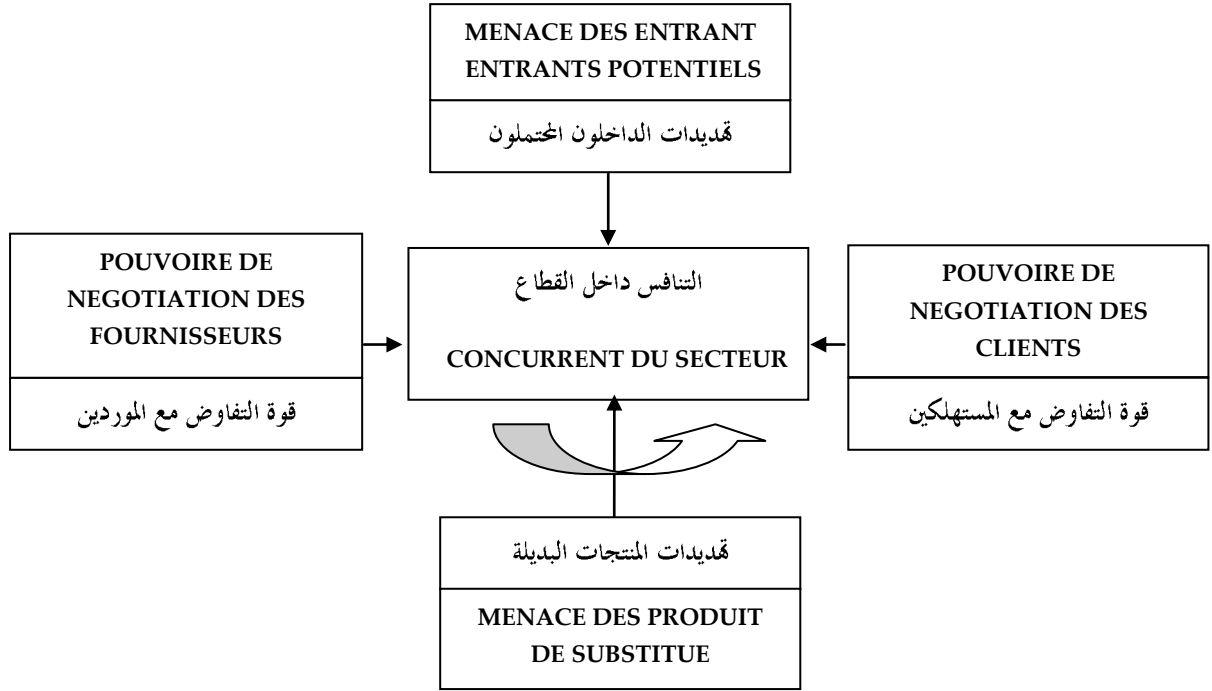
❖ **حواجز الخروج:** تمثل حواجز الخروج المرتفعة جدا أحد العناصر المسببة لتصاعد المزاحمة في الصناعة، ومنها التدهور التدريجي في جاذبية الأسواق المتشعبة التي تعمل في ظل مرحلة تدهور المبيعات، (بحه، لعلاوي، و بلحيمر، 2011 صفحة 111) وتراجع الخصومة بين المتنافسين إذا خرج بعضهم من الصناعة، قد توجد مع ذلك قيود أمام الشركات التي ترغب في هذا الخروج، تتجه الربحية إلى الارتفاع في الصناعات ذات القيود القليلة أو الخفيفة أمام خروج الشركات؛

❖ **النمو البطيء:** تميل الصناعات ذات النمو البطيء إلى مواجهة المزيد من المنافسة الشرسة، معدلات النمو الأبطء تغزو الكثير من الصناعات وتتضمن مثلا السيارات، الاتصالات عن بعد، التأمين... الخ، وعندما يبطئ نمو الصناعة، غالبا يجب أن يحارب المتنافسون بشدة لكي تنمو شركاتهم، أو للاحتفاظ بحصتهم التسويقية الحالية، تتجه المنافسة الكثيفة الناتجة إلى تخفيض الربحية للجميع.

5.3. تهديد حالات الإحلال: (بتس و لي، 2008، صفحة 160) القوة الأخيرة التي يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة هي إمكانية الإحلال السهل بالنسبة لأحد منتجات الصناعة، لتوقع ضغوط على الربح من هذا المصدر، يجب أن تبحث الشركات عن المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة أو تقريبا نفس الوظيفة التي تؤديها منتجاتها القائمة، في بعض الحالات هذا النوع من البحث يكون مباشرا، على سبيل المثال:

العقارات، التأمين، التأمينات، ... الخ، وتكون هذه القوة أقوى ما يمكن عندما يكون لسلعة ما بدائل ذات أسعار منخفضة وتؤدي دورها على أحسن وجه أي كونها تقترب لأن تكون بدائل تامة. (Gagmar, 2001,

الشكل رقم 01: القوى الخمس للمنافسة. (عماري، بن واضح، و القري، 2008)



المصدر: عمار عماري وآخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: "تقييم المؤسسات" جامعة سكيكدة، ص 03.

4. إسقاط نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر على التسويق بالعلاقات وعلاقته بكسب ولاء العملاء:

في هذا الشق من الورقة البحثية، سنحاول إسقاط نموذج مايكل بورتر للقوى الخمس التي تحدد ربحية القطاع على التسويق بالعلاقات في كسب ولاء العميل، ومحاولة معرفة مدى التوافق القائم ما بين العوامل التي تؤثر في ربحية القطاع والعوامل التي تؤثر على مقدرة التسويق بالعلاقات في كسب ولاء العميل، من خلال إيجاد وتسليط الضوء على أهم القطاعات المشتركة ودون إغفال مواطن الاختلاف، مع الإشارة إلى أنه في نموذج بورتر للقوى الخمس، فالربحية هي ربحية القطاع أما في التسويق بالعلاقات، فالولاء هو ولاء العميل، وكأننا نريد إسقاط نموذج بورتر من قطاع إلى بائع، ومن ربحية ذلك القطاع إلى ولاء العميل.

1.4. تهديد الوافدين الجدد إلى السوق:

استبدلنا لفظ "الصناعة" بلفظ "السوق": ونقول أنه ستتجه الربحية اعلي عندما توجد عقبات أمام الباعة الآخرين التي تمنعهم من الدخول إلى السوق، ومع زيادة ربحية البائع هنا سيزداد معها استعدادها في بناء التسويق بالعلاقات مع العملاء بل سيكون العملاء على استعداد اكبر في إعطاء ولأهم للبائع بحكم قلة البدائل لديهم، وبالتالي قد يتمكن من كسب ولاءهم أكثر مما لو كان ينشط في سوق لا توجد به عقبات وحواجز دخول

أوبه حواجز دخول يسهل تخطيها، لأن العميل يدرك انه أن لن يكون هناك بائعين بدائل، وبالتالي سيرضى بما هو موجود ويفاضل بينهم ويولي لأحدهم.

ومن جهة أخرى فأنواع العملاء تلعب دورا كبيرا في هذه النقطة، فالعميل المتردد (حسن أحمد، 2013، صفحة 29) يميل دوما إلى الشك أن البائع المحتمل الجديد قد يحمل معه هو أحسن ولديه إضافة كبيرة في عروضه وخاصة وانه من المعروف أن بداية المشاريع قد تحمل عروضاً جذابة كإشهار له. - ويمكن تلخيص الحواجز السافلة الذكر إلى:

1.1.4. متطلبات رأس المال: في بعض الأسواق، يحتاج البائع رأس مال كبير جدا من اجل البدا الفعلي في نشاطه الفعلي، وبالتالي هذه الأسواق تتميز بحواجز دخول أقوى من غيرها وبالتالي عدد البائعين سيكون اقل من غيره من الأسواق، وبالتالي ستزيد الربحية وهنا مع وجود عدد بائعين أقل وربحية أعلى ستزداد معها رغبة البائع في بناء نموذج تسويق بالعلاقات

2.1.4. اقتصاديات الحجم: تعذر علينا إسقاط هذا العنصر لأنه متعلق بتكاليف الإنتاج ووفورات الحجم.

3.1.4. تمييز المنتج: فالبائع الذي يمتلك منتجا متميزا عن غيره في السوق سيكون أكثر عرضة أن يهبه المشترون ولائهم بأقل مجهود ممكن وخاصة إذا كان هذا المنتج المتميز عن غيره عند فئة قليلة من الباعة وبالتالي البائع هنا سيريد طبعا بناء نموذج تسويق بالعلاقات مع عملائه لكن في الغالب لن يبذل مجهود كبير في ذلك وعلى الأرجح سينجح في كسب ولاء العملاء أطول مدة ممكنة، وسيدفع العملاء الأسعار التي يطلبها البائع دون حساسية بل وسيتكلمون بإيجابية كبيرة. (بن جروة و بن حوحو، 2010، صفحة 13)

4.1.4. تحويل التكاليف: يجب أن يكون الداخلين الجدد إلى السوق قادرين على أن يقنعوا العملاء الحاليين للتحويل من البائعين القائمين، فغالبا ما يتحمل المشترون تكاليف مالية (ونفسية) في التحول بين الباعة، وهنا قد يشكل هذا مانع دخول بائع جديد في السوق ومع عجزه في إقناع العميل بتحويل تكاليفه لن يتمكن أصلا من اختيار بعض العملاء من اجل بناء نموذج تسويق علاقات معهم وخاصة وأن العملاء المفضلون قد يكونوا أو لولائهم لغيرهم في هذه اللحظة، ويبرز سنم هذا الطرح (المشكل) خاصة في أنواع العملاء، فالعميل السلبي الذي يتصف ببطء شديد في اتخاذ القرارات قد يشكل عائق حقيقي في تحويل تكاليفه. (بوسطة، 2011، صفحة 06)

5.1.4. شهرة المحل التجاري:

استبدلنا لفظ "هوية العلامة التجارية" بلفظ "شهرة المحل التجاري" ونقول أن مانع الدخول هذا هو واحد من أقوى موانع الدخول ، فلما يتذكر البائع المحتمل انه بصدد دخول سوق ينشط فيه بائع معروف بقوته وسيطرته على السوق لذلك المنتج، قد يغير رأيه ويتجه صوب بيع منتج آخر أو إلغاء المشروع أصلا، ومن جهة العميل فهو على استعداد أكبر أن يكون ضمن اهتمامات هذا البائع عن غيره بل قد يصل ذلك إلى حصول الشرف أن يكون ضمن ممن اختارهم في بناء علاقاته التسويقية معه، وأكثر العملاء المندفعون لهذا النوع من الباعة هو العميل النزوي والعميل المغرور، حيث يكون تفاخرهما (بوعنان، 2007/2008، صفحة 99) باسم المحلات التي اشترى منها أكبر من المنتج في حد ذاته.

6.1.4. سهولة الحصول على قنوات التوزيع: عند دخول بائع جديد إلى السوق، يقوم بالعمل من اجل

ضمان توزيع منتجاته، ونظرا لأن الباعة المتواجدين يشغلون مختلف قنوات التوزيع، يكون لزاما على البائع الجديد أن يفرض وجوده عن طريق الترقية، تخفيض الأسعار وتخصيص مؤونات للإشهار، وإذا تعذر على البائع الجديد تحقيق هذه الإجراءات فإنه يكون مطالب بإنشاء قنوات توزيع خاصة بها، فالبائع الذي يستطيع خلق قنوات توزيع بالرغم من استنفاد الموجودة مسبقا فهو قادر كذلك على الوصول إلى زبائن جدد وإيصال ما يعرضه لهم بطريقة أسهل وهنا سيكسب بطريقة أو بأخرى ولاء البعض منهم والعكس صحيح.

7.1.4. التهديد بالانتقام الهجومي:

قد يمنع هذا الحاجز دخول باعة جدد إلى هذا السوق وبالتالي قد يتحكم هذا الحاجز بعدد البائعين في ذلك السوق ومع وجود بائع يهدد بانتقام هجومي، قد يتحكم هو في ذلك السوق على الأقل لمدة معينة وتزيد من قوته في ذلك السوق وبالتالي تنقص البدائل في أعين العملاء وتتجه أعينهم صوب هذا البائع وبالتالي قد يزيد من استعدادهم في الانخراط في صفوف ولاء هذا البائع.

2.4. القوة التفاوضية للعملاء:

تتولد القوة التفاوضية للعملاء عندما يكون العميل على اطلاع بالسوق، هذا بالضبط ما جاء في نموذج بورتر للقوى الخمس، فهو ينظر إلى العميل على انه قد يكون له قوة يساوم بها لما يكون بصدد التفاوض، وكنتيجة لذلك يمكن القول أن العميل الذي استطاع بناء قوة تفاوضية لسبب (أسباب) ما، قد يضر من إقبال البائع في بناء نموذج تسويق بعلاقاته معه، لأن البائع بصفة عامة يبحث عن عندهم قوة تفاوضية اقل

ويدفعون الأسعار التي يطلبها البائع (أو أسعار قريبة مما التي يطلبها البائع)، فكما يضر كبر حجم القوة التفاوضية للعملاء الربحية من وجهة نظر القطاع، ستضر كذلك التسويق بالعلاقات من وجهة نظر البائع.

1.2.4. معرفة المشتري: كلما زادت معرفة العميل كلما زادت قوته التفاوضية وكلما كانت معرفة

العميل اقل ضعفت قوته التفاوضية وكنتيجة لذلك يمكننا أن نقول ان البائع كذلك هنا سيكون لديه رغبة أكبر في تسويق علاقاته مع الزبون ذو المعرفة الأقل، لأن العميل ذو القوة التفاوضية الأقل سيمنح فضاء أوسع وربحية اكبر للبائع لأنه سيبيع بسعر قريب مما يريده (أو كما يريده) وسيدفع المشتري تمام ما يطلبه البائع.

2.2.4. حجم الشراء: كلما كان حجم الشراء أكبر كلما زادت القوة التفاوضية للعميل، وهنا مع زيادة

القوة التفاوضية للعميل ستقل رغبة البائع في تسويق علاقاته مع الزبون خوفا من البائع أن يلعب العميل يوما ما قدراته التفاوضية التي اكتسبها عليه وبالتالي قد يتضرر ولاء العميل الذي يمكن أن يمنحه للبائع.

3.2.4. تركيز المشتريين: يحصل المشترون هنا على شروط أفضل حول الأسعار والخدمة بحكم

تركيزهم وليس لسبب آخر ومع تعاظم القوة التفاوضية للعميل ستضعف رغبة البائع في بناء التسويق بالعلاقات معهم.

4.2.4. المنتجات غير المميزة: كلما كانت المنتجات المعروضة غير مميزة كلما قلت رغبة العميل في

قبول عروض الباعة في تسويق علاقاتهم معهم، وكذلك كلما كانت المنتجات مميزة في نظر العميل كلما صار البائع يتكلم من منطلق قوة في اختيار العملاء الأفضل فالأفضل من أجل بناء نموذج تسويق بالعلاقات ناجح معهم.

5.2.4. دخول المشتري إلى الصناعة: إن التكامل إلى الخلف قد يخلق دافع أقوى لدى البائع من اجل

كسب ولاء العميل أكثر من خلال إقناعه بعروضه من اجل بناء نموذج تسويق بالعلاقات معه، ومن هذا المنطلق يريد البائع منع العميل في التفكير مجددا من أجل الدخول في الصناعة للمحافظة على ربحيته من جهتين، أولاهما هي أن العميل يدر دخلا للبائع وثانيهما هي أن دخول المشتري إلى السوق كبائع سيخلق مزاحمة فيه.

3.4. القوة التفاوضية لبائعي الجملة:

استبدلنا كلمة "الموردين" الذي يظهر في نموذج بورتر للقوى الخمس بكلمة "بائعي الجملة" لأن إسقاطنا (كما سلف ذكره) ينطبق على بائع - عميل (مقاربة جزئية)، ونقول أنه هذا العامل كذلك يؤثر في التسويق بالعلاقات وكذا ولاء العميل، فكما كانت القوة التفاوضية لبائعي الجملة أقوى وتحكم اكبر أثناء

المفاوضات، كلما قلت رغبة البائع في تسويق علاقاته مع الزبون، لان البائع هنا لا يقوى على إعطاء عروضه التي يبحث عنها الزبون بالصورة التي يحبها، والعكس كذلك، كلما كانت القوة التفاوضية لبائعي الجملة أضعف صار للبائع حيز أوسع ومساحة اكبر من اجل إعطاء الضوء الأخضر من اجل البدا الفعلي في اختيار الزبائن الذين يستحقون تسويق العلاقات معهم.

1.3.4. المنتجات الضرورية:

استبدلنا لفظ "المحورية" بلفظ "الضرورية" ونقول أنه إذا كان المنتج ضروري قد يزيد من القوة التفاوضية لبائع الجملة ويفرض قيوده على البائع وأسعاره وهنا نجد أن البائع من وجهة نظره ستضعف قوته التفاوضية مع العميل لأنه يتلقى تقريبا الأوامر من باعة الجملة والتحكم الكبير في الأسعار وأوقات التوريد بتلك المنتجات، فلا يكون البائع هنا في فسحة من تعامله مع العملاء وبالتالي تنقص رغبته في التسويق بالعلاقات ومباشرة قد تضر بولاء عملائه، فالعميل الغضبان (جباري، 2010/2011، صفحة 118) هنا سيكون الأكثر إثارة للمشاكل لضيق صبره وقلة حيلته ويبحث عن الأسباب لإثارة البلبلة حتى بأصغر الأسباب.

2.3.4. منتجات ذات تكاليف تحويل عالية: عندما يتعرض البائع إلى تكاليف عالية للتحويل من أحد

بائعي الجملة إلى آخر، حينئذ سوف يفرض بائع الجملة قوة تفاوضية عالية عليه وهنا سيجد نفس الباع نفسه مرغما لحصر إبداء رغبته في التسويق بالعلاقات مع العملاء لأنه قد لا يجد ما يقدمه من عروض لهم في بعض الأحيان.

3.3.4. تركيز أعلى لبائعي الجملة: استبدلنا لفظ "الموردين" بلفظ "بائعي الجملة" ونقول أنه عندما

يكون بائعي الجملة أكثر تركيزا من البائعين، فإنهم يتجهون إلى أن يكونوا في مركز تفاوضي أفضل حول الأسعار الذي من شأنه أن ينقص قوة واندفاع البائع في تسويق علاقاته مع العملاء.

4.3.4. قدرة (احتمالية) بائع الجملة على دخول السوق:

استبدلنا لفظ "المورد" بلفظ "بائع الجملة" وكذلك لفظ "الصناعة" بلفظ "السوق" ونقول أنه مع سهولة وإمكانية دخول بائع الجملة إلى السوق وبيعه بالتجزئة كلما زادت قوته التفاوضية على فرض أسعاره والتي من شأنها أن تحاول هذه الفكرة إعاقه البائع في بناء نموذج تسويق بالعلاقات وبالتالي ستؤثر بطريقة غير مباشرة على ولاء العميل.

4.4. طبيعة المنافسة في الصناعة: كثافة المنافسة في السوق تؤثر على الكثير من العوامل بما في ذلك التسويق بالعلاقات وكذا ولاء العميل، فلم يسلم كلاهما من التأثير البالغ الأهمية الناتج من هيكل السوق، فالسوق التي بها بائع واحد لتلك السلعة تختلف كثيرا مع السوق التي بها بائعين وهكذا، فمع وجود محتكر لمنتج ما في السوق، فالبايع هنا لا يحتاج أصلا إلى السعي وراء الزبائن في محاولة كسب ولائهم، بل العملاء هنا سيسعون برغبة كبيرة في الحصول على مكانة ضمن الأجندة الخاصة بالبايع فيما يخص التسويق بالعلاقات، لأن الوحيد الذي يزود السوق بهذه السلعة ولا بديل عنه، فالحصصة السوقية هي حصة واحد غير قابلة للتقسيم معبر عنها كأرباح تذهب مباشرة إلى المحتكر، وبالتالي فالعميل هنا من يعطي ولائه كاملا دون شروط من البائع، أما الاحتكار الثنائي لسلعة ما في السوق حيث تكون شدة المنافسة في أوجها ما بين البائعين، هنا مع وجود بديلين فالبايع هومن يحاول بناء نموذج تسويق بالعلاقات مع الزبائن لكي يتمكن من صرف نظر العملاء عن البائع الآخر ويبقى العميل وفيها لهذا البائع، فمع بلوغ حدة المنافسة أقصاها هنا ستبلغ محاولات البائعين كذلك في خلق علاقات تسويقية قوية مع عملائهم وكذا جلب المزيد منهم إذا تطلب الأمر، وكلما زاد عدد البائعين ستقل قدرتهم ورغبتهم في بناء علاقات تسويقية اقوي لوجود البدائل المتعددة مفتوحة المجال للعملاء، وستقل الربحية هنا من وجهة نظر البائعين وستقل معها رغبة العميل في إهداء ولائه لبائع بصفة تامة وقد نجده هنا يتصرف بطريقة تهديدية في الانسحاب في أي لحظة، فالهيكل كذلك مرتبط ارتباطا وثيقا باستعداد البائع في خلق علاقات تسويقية مع عملائه تماما مثل ما هو ذو علاقة وثيقة وسبب مباشر يؤثر على ربحية القطاع، وكما جاء في نموذج مايكل بورتر كتفصيل لهذه النقطة، نأخذ ما يلي:

1.4.4. قائد للصناعة: أن هيكل السوق ليس احتكار تام وإنما في السوق يوجد بائع مسيطر يتحكم في السوق، وهنا سيكون لهذا البائع جذب أقوى للعملاء وخاصة العملاء المفضلين، بحكم انه هو المتحكم في الأسعار وأي قرار يخص السلعة سينطلق من عنده، فالعملاء هم من يطرقون بابيه من اجل الاستفادة في علاقات تسويقية معه وهولن يرفض بطبيعة الحال لأنه ليس محتكر كما سلف ذكره، وفي نفس الوقت سيكون لديه مؤهلات أقوى في بناء نماذج تسويقية مع العملاء أفضل من غيره وحصصة ربحية سوقية أفضل؛

2.4.4. عدد المتنافسين: ومع تلاشي قدرة القائد على ممارسة ضبط الأسعار، ستقل قدرته في التحكم في سوق المنتج محل الدراسة، وبالتالي ستضعف جاذبيته للعملاء نسبيا من حيث إهدائهم له ولائهم، بل سيصح السوق هنا أشبه بسوق المنافسة التامة حيث أن العملاء يفترض أنهم على اطلاع جيد على السوق وبالتالي حظوظ الباعة هنا تقريبا متساوية ويسعون جميعا في كسب ولاء عملائهم دون وجود بائع يتميز؛

3.4.4. التكاليف الثابتة: يقول بورتر انه هناك علاقة عكسية ما بين الأصول الثابتة والأسعار وكذا

إلى هبوط الربحية، وبالتالي ستضعف قوة البائع هنا ورغبته في مصافحة العميل واقتراح بناء علاقات تسويقية معه كما كانت قبل انخفاض الأسعار والربحية، لأن هذا التخفيض ليس مخصص من أجل العميل وعلاقاته التسويقية بل ناجم عن تفاعل قوى اقتصادية أثرت على سعر المنتج محل الدراسة في السوق، وبالتالي هذا التخفيض لم يأتي من بائع واحد لعميل ما بل يمس كل البائعين وهذا راجع لطبيعة المنتج وهنا سيجد العميل هذا التخفيض عند كل الباعة ولن ينظر إليه على انه نية البائع في بناء علاقات تسويقية معه؛

4.4.4. حواجز الخروج: تمثل حواجز الخروج المرتفعة جدا أحد العناصر المسببة لتصاعد المزاومة

في الصناعة كما قال مايكل بورتر، أما على مستوى أدق نقول انه كذلك لما يكون هناك حواجز خروج الباعة من السوق والإزامية بقاءه فيه لمدة أطول ستزداد رغبته أقصى ما يمكن في بناء تسويق بالعلاقات مع العملاء، لأنه ينشط في سوق يشبه القفص، الخروج منه صعب جدا وبالتالي التأقلم معه سيكون أحد الحلول المجدية للنفع وبالتالي بحثه والابتسامه في وجه العملاء من أجل ضمان كسب ولائهم سيزيد؛

5.4.4. النمو البطيء: جاء في نموذج القوى الخمس أن الصناعات ذات النمو البطيء تميل إلى

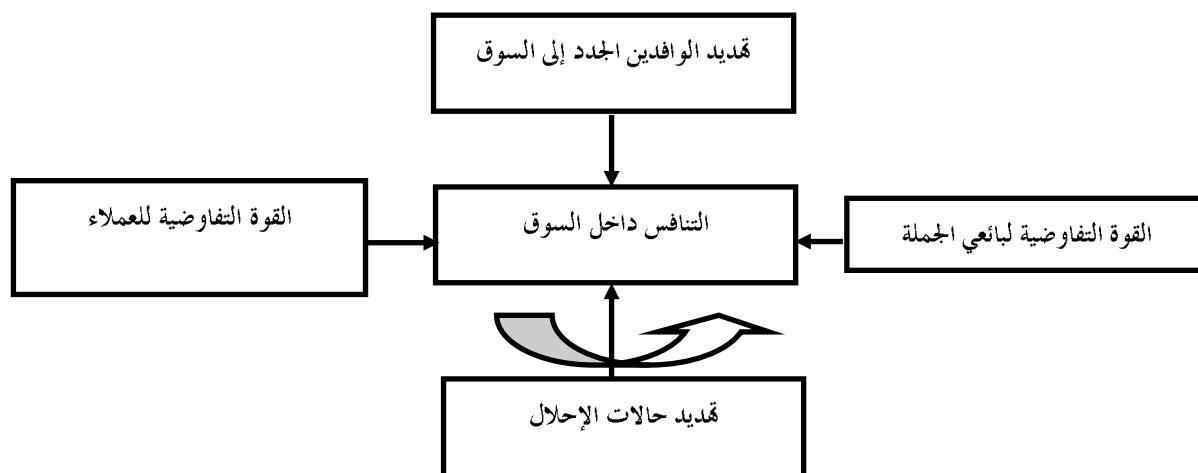
مواجهة المزيد من المنافسة الشرسة وتتجه المنافسة الكثيفة الناتجة إلى تخفيض الربحية للجميع، وانخفاض الربحية هنا بصورة أدق سينتج من تخفيض للأسعار أو زيادة عدد البائعين، وبالتالي لن يجد البائع هنا كثيرا ما يقدمه بل ستضعف نسبيا مقدرته في بناء نماذج ناجحة في التسويق بالعلاقات مع عملائه.

6.4. تهديد حالات الإحلال: القوة الأخيرة التي يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة هي إمكانية

الإحلال السهل بالنسبة لأحد منتجات، وهنا سيكون العميل أمام اختيارات قد تضر بولائه للباعة وخاصة لما يتعلق الأمر بالبدائل التامة، وإذا قلنا أن منتجا ما لا يوجد له أي بدائل سيتعلق العميل هنا بشكل أقوى بهذا المنتج وكذا بالبائع ويكون البائع هنا بصدد بناء نماذج علاقات تسويقية مع العملاء أكثر استعدادا وأقوى عزيمة، فكما يؤثر تهديد حالات الإحلال على ربحية القطاع يؤثر كذلك على قرارات العملاء، فمع تنوع البدائل سيأخذ العميل هنا وقتا أطول في التفكير في عروض البائعين ونماذجهم في بناء علاقات تسويقية ولن يعطي ولائه بكل سهولة مما لو كان ينشط في سوق منتج عديم البدائل وخاصة العميل المفكر الصامت (حلوزات، 2013/2014، صفحة 104) الذي يأخذ وقتا لكي يقرر شيئا ما.

الشكل رقم 02: نموذج القوى الخمس المؤثرة في قرارات الولاء للعملاء (إسقاط نموذج مايكل

بورتر للقوى الخمس)



المصدر: من إعداد الباحث بالإسقاط والاعتماد على نموذج مايكل بورتر للقوى الخمس

5. الخاتمة:

من الواضح جدا أن محاولة إسقاط نموذج القوى الخمس على التسويق بالعلاقات لأمر صعب، لكن تحدي النقاشات الأكاديمية ومحاولة تفسير الظواهر وكذا الإسقاطات ما بين النماذج وكذا شغف البحث كانوا لنا دفعا قويا دون الوقوف مكتوفي الأيدي واللعب بدور المتفرج في أفكارنا دون تجسيدها ولو نسبيا، بل كانوا لنا سببا في رمي هذه الأفكار فوق طاولة أبحاثنا ومحاولة بلورة عجنتها حتى تصير تفسيرات التي نأمل أن تكون مقبولة إلى حد ما، و يمكن أن نخلص في بحثنا هذا أن "الربحية" من وجهة نظر القطاع و"الولاء" من وجهة نظر العميل الذي سعى البائع في مراحل سابقة في كسبه من خلال بناء نماذج و تجسيدها في تسويق علاقاته معهم ما هما إلا وجهان لعملة واحدة، فالربحية هي مكسب و دخل معبر عنهما بوحدة نقدية و الولاء بالرغم من انه لا يعبر عنه بوحدة نقدية إلا انه يمكن اعتباره ربحية مؤجلة أو ربحية مضمونة مقسمة على فترات مستقبلية، فالعميل الذي أهدى ولاءه لبائع ما هو بطريقة أو بأخرى ربحية بتواريخ أخرى ليست الآن فقط، لكنها ربحية معبر عنها بوحدة نقدية كذلك في أوقات أخرى لاحقا، فبعدها أسقطنا نموذج مايكل بورتر على التسويق بالعلاقات وجدنا أن جل (الأغلبية الساحقة) العوامل التي اقترحها الكاتب التي تؤثر على ربحية القطاع ستؤثر مباشرة على الولاء أو التسويق بالعلاقات كذلك، فمع تشابه الأسباب أو الأبعاد هذه المؤثرة فيهما جاءتنا فكرة انه يمكن أن توجد علاقة بينهما إلى حد كبير، ومع ضعف الوسائل التي بحوزتنا في إثبات هذا المنظور، اخترنا نموذج مايكل بورتر وإسقاطه على كليهما، وعلى الرغم من صعوبات البحث الكثيرة إلا أن نموذج مايكل بورتر الذي جاء ليفسر ربحية القطاع كان هو الآخر إلى حد ما أكثر ملائمة على كيفية فهم الأسباب التي تؤثر في ولاء العملاء الذين ينشطون في سوق ما بغية اقتناء منتج

ما، و بالتالي وكنتيجة للبحث يمكن اسقاط نموذج مايكل بورتر في تفسير الأسباب التي تؤثر في تدوير مؤشر رغبة العميل في تثبيت ولاءه عند بائع ما.

1.5. نتائج الدراسة: ومن هنا يمكننا أن نخرج ببعض النتائج وهي:

✓ الربحية والولاء وجهان لعملة واحدة إلى حد بعيد، فالولاء ما هو إلا ربح مثله مثل أي ربح آخر سعى من أجله أي بائع لكنه لا يزال في جيب العميل فقط.

✓ البائع الذي يريد فهم نمط تأثير قرارات العملاء وولائهم فهو مجبر على فهم أسباب تأثير ربحية القطاع، فهما تقريبا يتأثران بنفس الكيفية ونفس الأسباب.

التوصيات: وبناء على الطرح السابق، يمكننا أن نخلص إلى بعض التوصيات وهي:

1. تبني نموذج مايكل بورتر للقوى الخمس لفهم الأسباب التي تؤثر في قرارات العملاء في قبول نماذج الباعة فيما يخص تسويق علاقاتهم معهم.

2. اعتبار فكري ربحية القطاع وكذا ولاء العميل متقاربتين بمقاربتين مختلفتين.

3. فهم الباعة بصورة أدق الأسباب التي تؤدي إلى قبول العملاء أو رفضهم إهداء وولائهم لهم من خلال نموذج مايكل بورتر بمقاربة جزئية (بائع-عميل)

6. قائمة المراجع:

Downey, J. (2005). Strategic Analysis Tools (gate way series N:34). London, UK: The chartered institute of management accountants.

Gagmar, R. (2001). Porters 5 Forces (P). GMBH.

Gamayanto, I. (2004). porter's five forces model. *Jurusan Teknik Informatika*, p. 128.

Jeffry, A. (1988). , Economics of scale and scope at Depository financial institutions: A Review of a literature. *Federal reserve bank of Kansas city*, p. 17.

Tony, L. (2006). Michael Porter's "Five Forces" Model (Work paper). California, USA: California state university.

الهام فخري، و حسن أحمد. (2003). التسويق بالعلاقات. مقدمة ضمن الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات (صفحة 395). الدوحة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، تجربة. (2009/2010). ا. الداوي & .ع. ينشوري p. 367. (07 العدد) مجلة الباحث. "المديرية الجهوية ورقلة'بنك الفلاحة والتنمية الريفية،

- دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية تأثير جودة الخدمة على رضا العميل. (2010/2011). ف. جباري كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم ، تلمسان. (مذكرة ماجستير) -للتأمينات SAA للشركة الجزائرية للتأمينات جامعة ابو بكر بلقايد :الجزائر ،التسيير
- جمال الدين سحنون، و معمر حمدي. (2010). تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي. مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (صفحة 10). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- حكيم بن جرو، و محمد بن حوحو. (2010). تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية. مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (صفحة 13). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- حنان حسن أحمد. (2013). أثر جودة مخرجات نظام المعلومات المحاسبي على رضا العملاء في البنوك التجارية الأردنية (أطروحة دكتوراه). عمان، الاردن: جامعة عمان العربية.
- خالد طاهر الحبابي. (10 05، 2011). قوى بورتر الخمس Porter's Five Forces. تاريخ الاسترداد 03 07، 2020، من المحاسب الاول: <http://www.almohasb1.com/2011/05/porters-five-forces.html>
- روبرت بتس، و ديفيد لي. (2008). الادارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية". القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- سليمانى، س. (2011/2012). التسويق بالعلاقات كمدخل حديث لتعزيز الولاء عند الزبون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة (RAMSIF Service- (مذكرة ماستر). (ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر :جامعة قاصدي مرباح.
- عائشة بوسطة. (2011). أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء دراسة حالة مجمع - صيدال - مديرية التسويق والإعلام الطبي (مذكرة ماجستير). الجزائر العاصمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- عثماني، ع. (2010/2011) دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة ستيفيس للمشروبات "بيبي كولا" سطيف) -مذكرة ماجستير. (سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر :جامعة سطيف 01.
- عمار عماري، الهاشمي بن واضح، و عبد الرحمان القوي. (2008). أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات. تقييم المؤسسات (صفحة 03). سكيكدة: جامعة 20 اوت.

- عواطف يونس اسماعيل. (2009). متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون -دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل-. مجلة تنمية الرافدين، 31(95)، صفحة 242.
- عيسى يحه، عمر لعلاوي، و ابراهيم بلحيمر. (2011). التسويق الإستراتيجي. الجزائر العاصمة، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- غنام المطيري د. (2010). أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة في دولة الكويت (مذكرة ماجستير). (عمان، الاردن: جامعة الشرق الوسط للدراسات العليا).
- منير نوري، و نعيمة بارك. (2009). إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات. مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول ادارة منظمات الاعمال التحديات العالمية المعاصرة (صفحة 08). عمان: الجامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- نور الدين بوعنان. (2007/2008). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة-(مذكرة ماجستير). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- وفاء حلوزات. (2013/2014). تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضا العميل - دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان -. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
- ونس عبد الكريم ونس ا، سلطان فريجات م، ابراهيم حسونة ع & محمد اللافي خ. (2012). الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. p. 32, 174.
- ياسين سعد غالب. (1998). الادارة الاستراتيجية. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر.