

العلاقة بين كل من التوجه بالتفاعل مع العميل وتمكينه من المشاركة في تنمية المنتجات الجديدة وبين الأداء الربحي للعميل: دراسة تطبيقية على شركات المنتجات الغذائية في مصر

جيهان عبدالمنعم رجب

جامعة عين شمس

جمهورية مصر العربية

الملخص

أدت التغيرات التي حدثت في الآونة الأخيرة في الأسواق إلى الاهتمام المتزايد بمشاركة العميل في عمليات تطوير المنتجات الجديدة. ونظراً للطبيعة الخاصة التي تميز قطاع الصناعات الغذائية والمتمثلة في طلب العملاء المتزايد لخيارات أكثر صحية، ونكهات فريدة، وسهولة في التعبئة والتغليف، فإن تمكين العملاء من خلال مشاركتهم في عملية تطوير المنتجات الجديدة هو على جانب كبير من الأهمية، كما تعد هذه المشاركة أساسية للحفاظ على رضا العملاء وولائهم، والاستجابة السريعة الدقيقة لحاجاتهم ورغباتهم. قدمت الباحثة في هذا البحث إطاراً لدراسة العلاقة بين التوجه بالتفاعل مع العميل واستجابته. واستخدمت أربعة سيناريوهات افتراضية من تمكين العميل من المشاركة باستخدام التصميم البحثي 2×2 . وقد أظهرت نتائج البحث جودة النموذج المقترح. وأوصى البحث بضرورة تبني شركات الأغذية إستراتيجية التوجه بالتفاعل مع العميل، وتمكينه من المشاركة عن طريق تقديم الأفكار واختيارها، مما يساعد على نجاح تلك الشركات وتحقيق ميزة تنافسية لها.

مصطلحات علمية

التوجه بالتفاعل مع العميل، تمكين العميل، مشاركة العميل، مفهوم العميل، إدارة قيمة العميل، التخاطب الشفهي الإيجابي، جذب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تنمية معاملات العملاء، نمذجة المعادلات الهيكلية.

السوق بمثابة منتدى يقوم فيه العملاء بدور نشط في تطوير المنتجات الجديدة (Pralhad & Ramaswamy, 2000).

أدت التغيرات التي حدثت في الآونة الأخيرة في الأسواق إلى الاهتمام المتزايد بمشاركة العملاء في عملية تطوير المنتجات الجديدة (Fang, 2008)، فقد أصبح

تم تسلم البحث في مايو ٢٠١٣، وأجيز للنشر في يوليو ٢٠١٣.

فريدة، وسهولة في التعبئة والتغليف، فإن تمكين العملاء من خلال مشاركتهم في عملية تطوير المنتجات الجديدة هو على جانب كبير من الأهمية، كما تعد هذه المشاركة أساسية للحفاظ على رضا العملاء وولائهم والاستجابة السريعة الدقيقة لحاجاتهم ورغباتهم.

ويتوقع العملاء أن تسعى الشركات دوماً إلى تخصيص وتعديل منتجاتها وخدماتها بشكل يتوافق مع متطلبات عملائها. ولا تزال الشركات بحاجة إلى تصنيع منتجات عالية الجودة، والبيع بطريقة أكثر نكاً بالإضافة إلى فهم السوق ككل. إلا أن قدرة الشركات على الاستمرار في التواصل الفعال مع عملائها ستظل هي الفيصل الذي سيميز بين شركة وأخرى في المستقبل (Ramani & Kumar, 2008).

وتهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى إطار عام لتوصيف واختبار العلاقة بين كل من التوجه بالتفاعل مع العميل وتمكين العميل من المشاركة في تنمية المنتجات، وبين الأداء الربحي للعميل. وسيتم إجراء دراسة تجريبية ذات أربعة سيناريوهات لاختبار فروض الدراسة، تلك التي تركز على تمكين العميل من المشاركة من تقديم أفكار جديدة، واختياره المنتجات التي سيتم إنتاجها وطرحها بالأسواق. وتعد تنمية المنتجات الجديدة أحد المجالات الرئيسة التي يزداد فيها التوجه بالتفاعل مع العميل أو المستهلك، ويستطيع المستهلكون، بل إنهم يرحبون بتقديم أفكار للسلع والخدمات الجديدة التي قد تلبي حاجات لم تف بها

ولقد أدت التطورات في مجال التكنولوجيا إلى زيادة قوى التفاعل بين الشركات والعملاء، وبين العملاء بعضهم وبعض، وبين الشركات بعضها وبعض (Kucuk, 2009)، وأدت الضغوط المتزايدة لتحقيق الأرباح، وتباين متطلبات العملاء، والتقدم التكنولوجي، إلى أن أصبحت الشركات في حاجة متزايدة إلى تطوير منهج مناسب يضمن بقاءها ونجاحها في ظل بيئات يتزايد فيها التسويق التفاعلي بشكل دائم، إذ يساعد ذلك التفاعل الشركات على تطوير ما يعرفونه من أنواق العملاء وميولهم. وبشكل متزايد، أصبحت الإدارة الكفء قادرة على التفاعل مع العميل، وأصبحت المواقف التي يحدث فيها مثل هذا التفاعل مصدراً للميزات التنافسية (Ramani & Kumar, 2008).

يتمحور التركيز الأساس لمجال هذا البحث في صناعة الأغذية، ولقد أصبحت الصناعات الغذائية الآن إحدى السمات الرئيسة للاقتصاد الحديث، وتطورت مع التطور الحضاري. بل أصبحت أحد المعايير التي يمكن بها قياس مدى تحضر الدول وتطورها الصناعي. وتتميز صناعة الأغذية بالتغيرات السريعة، كما تتميز أيضاً بقوة المنافسة. وبناءً على الدراسة الاستطلاعية - توجد الآن صعوبة في الاحتفاظ برضا العميل وولائه بين الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الغذائية، ونظراً للطبيعة الخاصة التي تتميز بها هذا القطاع والمتمثلة في طلب العملاء المتزايد لخيارات أكثر صحية، ونكهات

الخدمات وتسلمها. إلا أن هناك بعض المساهمات قد ركزت على إمكانية مشاركة العميل في إنتاج السلع (Fuchs & Schreier, 2010; Sun et al., 2010 & Fang et al., 2008; Lusch & Vargo, 2006).

ولا يعد ذلك جديداً، فقد قام Van Hippel (1978) بتوضيح كيفية مشاركة العميل في تصميم المنتج، وتوصل إلى أنه يمكن الاعتماد على قدرات العميل في توليد الأفكار الجديدة في تطوير المنتجات، وتأثير ذلك على تسويقها (Ple et al., 2010). ومن ثم ليس من الضروري أن ترتبط مشاركة العميل بعملية إنتاج الخدمات فقط، بل تمتد أيضاً لتشمل السلع.

مساحة وعمق مشاركة العميل

ويقصد بها المدى أو الحد الذي تصل إليه مشاركة العميل. وبشكل أكثر تحديداً، يشير عنصر المساحة breadth إلى عدد المهام التي يشارك فيها العميل خلال عملية إنتاج المنتج، فقد تنحصر تلك المشاركة في مهمة واحدة من مهام عملية إنتاج المنتج، أو تمتد لتشمل عدة أنشطة عن طريق تقديم أفكار جديدة تتعلق بالمنتج أو طرح نماذج أولية، أو مشاركة العميل في تجربة المنتج قبل إنتاجه وتوصيله (Fang et al., 2010).

أما العمق depth فيقصد به درجة تدخل العميل في إحدى مراحل إنتاج المنتج، فأحياناً يشارك العميل مشاركة سطحية محدودة التأثير، وأحياناً أخرى يتعمق بدرجة تمكنه من التحكم في بعض مهام عملية إنتاج

السوق بعد، أو تعمل على تطوير العروض الموجودة (Hoyer et al., 2010)، إذ أصبح بإمكانهم الآن توصيل هذه الأفكار للشركات من خلال مواقع الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وشبكات التواصل الاجتماعي.

الدراسات السابقة

مشاركة العميل

يقصد بالمشاركة "التعاون على القيام بشيء ما"، أما مشاركة العميل فتتمثل فيما يقوم به من مهمة أو مجموعة مهام تتعلق بعملية إنتاج المنتج أو الخدمة (Ple et al., 2010). ولقد تناول كثير من الدراسات السابقة (Chan et al., 2010; Ple et al., 2010; Fang et al., 2008; Lusch & Vargo, 2006; Hsieh & Yen, 2005; Meuter et al., 2005) مفهوم مشاركة العميل.

وتشير دراسة (Pralhad & Ramaswamy, 2004) إلى أن الشركات لا تتصرف تصرفاً منفرداً، إذ يجب مشاركة العميل في جميع عملياتها، بدءاً من التصميم حتى البيع. فالاختيار النهائي لابتكار المنتج هو استجابة العميل عن طريق استيعاب آرائه وتفضيلاته.

وفي ضوء التعاريف والمفاهيم التي قدمتها أدبيات التسويق لمشاركة العميل يمكن تحديد خمسة عناصر مهمة تتمثل في الآتي:

طبيعة مشاركة العميل في إنتاج المنتج

ركزت معظم الدراسات السابقة التي أجريت على مشاركة العميل في إنتاج

المنتج (Fang et al., 2010). ولقد ميز Meuter (1998) & Bitner بين ثلاثة أنواع من إنتاج السلع والخدمات على أساس مشاركة العميل: إنتاج الشركة، والإنتاج المشترك، وإنتاج العميل. وإنتاج الشركة هو الوضع الذي تقوم فيه الشركة بإنتاج المنتج إنتاجاً كاملاً من دون مشاركة العميل، والإنتاج المشترك هو الوضع الذي يقوم فيه العميل والشركة على حد سواء بالتفاعل والمشاركة في عملية إنتاج السلع، وتقديم الخدمات، أما إنتاج العميل فيتمثل في الوضع الذي يقوم فيه العميل بإنتاج المنتج إنتاجاً كاملاً، من دون مشاركة الشركة أو موظفيها، وقد أصبح هذا الموقف الأخير يتكرر مع تقدم تكنولوجيا الخدمات الذاتية وتطورها (Meuter et al., 2005).

صور مشاركة العميل

تختلف صور مشاركة العميل، فهي لا تقتصر على مجرد أنه يمد الشركة ببعض المعلومات التي تمكنها من إنتاج منتجات تفي باحتياجات العملاء، بل تشمل أيضاً ما يبذله العميل من جهد ووقت لكي يحصل على السلعة أو الخدمة (Hsieh & yen, 2005; Kelley et al., 1990).

وقد تمت دراسة Ennew & Binks (1999) ثلاث صور للمشاركة: تبادل المعلومات، وعنصر المسؤولية، والتفاعل الشخصي. ويقصد بتبادل المعلومات ما يسهم به العملاء من معلومات لضمان تلبية احتياجاتهم. أما عنصر المسؤولية فيقصد به أن العملاء يجب أن يعترفوا بواجبهم

ومسؤوليتهم لتفعيل دورهم من العلاقة، والتفاعل الشخصي الذي يعني أن تتسم العلاقة بالثقة، والاعتمادية، والتعاون، والالتزام.

كما قدمت دراسة Fang (2008) صورتين لمشاركة العميل هما: مشاركة العميل بوصفه مورداً للمعلومات، ومشاركة العميل بوصفه مشاركاً في التطوير. واختبرت الدراسة تأثيرهما على ابتكارية المنتج الجديد، وسرعة طرحه في الأسواق.

العوامل التي تشجع العميل على المشاركة

قدمت الدراسات نوعين من العوامل التي توضح أسباب مشاركة العميل، هما العوامل التي تعتمد على العميل، والعوامل التي تعتمد على الشركة. وتتمثل العوامل التي تعتمد على العميل في مدى استيعابه وتصوره وقدرته ورغبته في المشاركة (Meuter et al., 2005). أما العوامل التي توضح دور الشركة في تشجيع العميل على المشاركة (Ple et al., 2010)، فيمكن اختصارها في اهتمام الشركة بتنمية قدرات العميل التي تؤهله للمشاركة.

أبعاد مشاركة العميل

قدمت دراسة Fang (2004) أربعة أبعاد لمشاركة العميل تتمثل في: الرسمية، والتوجه طويل المدى، وشمولية أنشطة المشاركة، وأهمية مشاركة العميل. تتضمن "المشاركة الرسمية" Formal/informal للعملاء نظاماً للأدوار يتم

اتخاذ القرارات الخاصة قد تكون بأسلوب محدود للغاية، من خلال تقديم اقتراحات خاصة بوجهات نظرهم فيما يتعلق بجودة المنتج، أو على نطاق واسع، على سبيل المثال - المشاركة في تطوير منتج جديد. ويمكن اعتبار أن هذا البعد يتعلق بعنصر "مساحة مشاركة العميل" الذي سبق أن تناولته.

والبعد الرابع وهو الأهمية Importance، ويتمثل هذا البعد في مدى أهمية آراء العملاء وأفكارهم بشأن تصميم المنتج وإنتاجه، وتقديمه، (Fang, 2004).

وفى ضوء ما تقدم، فإن الدراسة الحالية سوف تتناول مفهوم مشاركة العميل في مجال الصناعات الغذائية، وذلك على النحو الآتي:

- طبيعة مشاركة العميل في إنتاج المنتج: سوف تركز الدراسة على مشاركة العميل في تطوير السلع الخاصة بصناعة الأغذية من خلال الاقتراح بتقديم سلع ذات نكهات جديدة.

- مساحة وعمق مشاركة العميل: بالنسبة لمساحة المشاركة سوف تحدد الدراسة المهام التي يشارك فيها العميل خلال عملية إنتاج المنتج في مرحلة صياغة الفكرة واختيارها، أما العمق، فسوف يتم تقديم أربع سيناريوهات افتراضية: الأول يتعلق بعدم المشاركة، والثاني يتعلق بتقديم أفكار جديدة، والثالث اختيار الأفكار، والرابع تقديم واختيار الأفكار.

فرضه أو منحه من خلال الموردين والعملاء (على سبيل المثال: دوائر الجودة المحددة بشكل رسمي). وترى الباحثة أن المشاركة الرسمية تكون في أسواق الأعمال - الأعمال (B2B)، في حين أن المشاركة غير الرسمية تتناسب أكثر مع أسواق الأعمال - المستهلك (B2C). ويمكن أن تكون من خلال قنوات التواصل غير المرئية - مثل مجتمع الإنترنت؛ حيث يمكن لهذا المجتمع أن يغطي مجموعة كبيرة من الأدوار الخاصة بمشاركة العميل. ويشارك العملاء من خلال المنتديات بأفكارهم ومقترحاتهم بشأن عملية تطوير المنتجات، كما يمكنهم أن يقدموا بعض المقترحات على صفحة الموقع، وأن يتحدثوا مع أصدقائهم عبر الموقع فيما يخص تجربتهم لمنتجات الشركة، كما يتاح للعملاء المشاركين في هذا الموقع أيضاً أن يصوتوا على الأفكار التي يطرحها غيرهم، ويعلقوا عليها وعلى ما يدور بين غيرهم من حوارات. ومن ثم يتسم هذا النوع من المشاركة "بعدم الرسمية".

والبعد الثاني لمشاركة العميل التوجه طويل المدى Long-term Orientation: فقد تنطوي مشاركة العملاء على تجارب قصيرة المدى؛ كمشاركة العملاء في اجتماع للمورد في أسواق B2B، وقد يبلغ حد المشاركة عدة أشهر أو سنوات.

أما شمولية أنشطة المشاركة Comprehensiveness فتشير دراسة (Fang, 2004) إلى أن مشاركة العميل في عملية

المعاصر، التي بدأت من مرحلة التوجه بالإنتاج أي نقطة تجاهل العميل، ومع التطور في مفهوم التسويق أصبحت تقترب أكثر فأكثر نحو التركيز على العميل، ثم الانتقال من عملية المشاركة وصولاً إلى التمكين الذي يعد هو التجسيد العملي لكل الأفكار السابقة، وفي ضوء مفهوم التمكين في العلوم السياسية، ومفهوم التمكين في علم الإدارة، وأيضاً في ضوء الآراء التي تناولتها أدبيات التسويق سوف تحاول الباحثة وضع تصور لمفهوم تمكين العميل، وذلك على النحو الآتي:

وقد تمت دراسة (Pranic 2009) مبادئ رئيسة في تمكين العميل: (١) المراقبة المتزايدة من العملاء في عملية الإنتاج. (٢) الحرية في اتخاذ قراراتهم. كما أكدت الدراسة أن العميل الممكّن جيداً يجب أن يوجد لديه تصور داخلي للتنفيذ والسلطة للقيام بعمل ما، وحددت الدراسة ثلاثة أبعاد لتمكين العميل من: (١) الوصول للمعلومات. (٢) المشاركة والتأثير في عملية اتخاذ القرار. (٣) الكفاءة في اتخاذ القرارات.

وهذا البحث يتبنى سلم مشاركة المواطنين الذي أوضحته دراسة (Chardrasekhar, 2010) في التخطيط التنموي للاستفادة منه في توضيح مفهوم تمكين العميل؛ فبناء على مستويات السلطة يمكن تصنيف المشاورة والعلاج تحت بند "عدم مشاركة العميل"، والإعلام والتشاور والاسترضاء تحت بند "الجهود الرمزية

- بُعد مشاركة العميل المتمثل في الرسمية: سوف تحدد الدراسة أن مشاركة العميل ستكون غير رسمية من خلال تواصل الشركة مع عملائها من خلال الإنترنت.

تمكين العميل

تم تطبيق مصطلح التمكين في سياقات مختلفة: العلوم السياسية (مثال: التمكين من خلال مشاركة المواطن) (Chardrasekhar, 2010)، وعلم الإدارة (مثال: تمكين العاملين من خلال إعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات (Spreitzer, et al., 1995; Bennis & Townsends, 1997)، وعلم التسويق (مثال: تمكين العميل من خلال الحصول على المزيد من المعلومات والاختيارات المتعددة والتحكم في عملية الإنتاج) (Pranic, 2009; Hunter & Garnefeld, 2008; Shankar et al., 2006; Brennan and Ritters, 2004; Wathieu et al., 2002; Rust and Oliver, 1994).

وهذا البحث تبني مفهوم التمكين في العلوم السياسية والعلوم الإدارية للتوصل إلى مفهوم تمكين العميل في علم التسويق.

التمكين في علم التسويق

لم تقدم مراجع التسويق تعريفاً واضحاً لمصطلح "تمكين العميل" أو "تمكين المستهلك". ووفقاً لرؤية البحث فإن التمكين في مجال التسويق هو أحد عناصر التطور في الفكر التسويقي

الإنترنت. وحددها الباحثون في كفاءة العميل الذاتية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية (Kucuk, 2009). وتشير الفاعلية الذاتية أيضاً إلى زيادة قدرة العملاء على ممارسة سلطتهم من خلال اقتصاديات السوق (Hendler, 2008; Shaw et al., 2002). ولقد أكدت دراسة (Hendler, 2008) هذا المعنى، وقدمت تعريفاً لتمكين المستهلك بأنه القدرة على التأثير في مخرجات (نتائج) محددة. فالمستهلكون/ العملاء يقومون بدور حيوي في وضع اليد الخفية للسوق، مما يؤدي إلى المزيد من الإنتاج الفعال، وتقديم منتجات أفضل وأرخص، وتقديم المجتمع وزيادة الرفاهية العامة.

المعنى: تعد عملية تمكين العميل عملية إيجابية. وتنتج عن تصور العميل لمزيد من التحكم في عمية إنتاج المنتج؛ حيث يتوقع العميل أن يستفيد من تحكمه أكثر في إنتاجه، وهو ما يؤثر في ما يتخذه من قرارات في أثناء مشاركته عملية الإنتاج، كما يؤثر تمكين العميل بشكل إيجابي على رضاه على المنتج الذي مكنته الشركة من المشاركة في إنتاجه (Hunter & Garnefeld, 2008).

القائير: تشير دراسة Shaw et al. (2006) إلى أنه كلما زاد حجم الخيارات المتاحة أمام العملاء في أثناء عملية الشراء، زادت قدرة العملاء على ممارسة سلطتهم المتعلقة بالقرارات الشرائية. وتنعكس المشتريات التي يشتريها العملاء قراراتهم المفضلة، وذلك في محاولة للتأثير في

لمشاركة العميل"، والشراكة والسلطة المفوضة (المشاركة)، والتمكين "بتمكين العميل"، وهذا يتفق مع الرؤية التي قدمتها دراسة (Shankar et al., 2006) في موضوع تمكين المستهلك، والذي يفترض أن يتم نقل السلطة من المنتجين إلى المستهلكين. وقدمت الدراسة رؤية أكثر تحراً (ليبرالية) لتمكين المستهلك عن طريق منحهم المزيد من الاختيار.

كذلك يتبنى البحث أيضاً تطبيق الأبعاد الأربعة لمفهوم تمكين العاملين التي قدمتها دراسة (Spreitzer, et al., 1997) لتوضيح معنى تمكين العميل، وذلك على النحو الآتي:

حرية الاختيار: ترى الباحثة أنه يمكن التعبير عنها بدرجة الحرية التي يتمتع بها العميل من خلال مشاركته في الأفكار، واختيار المنتج، تلك التي عبرت عنها الدراسات (Hoyer et al., 2010; Fuchs & Schreier, 2010) بأن يستطيع العملاء تقديم أفكار للسلع والخدمات الجديدة التي قد تلبي حاجات لم يف بها السوق بعد، أو تعمل على تطوير العروض الموجودة، كما أن بإمكانهم توصيل هذه الأفكار للشركات من خلال مواقع الإنترنت والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي (Kucuk, 2009).

الفاعلية الذاتية (المقدرة): وتعني قدرة العميل على أن يتمتع بقدر كافٍ من المعرفة والخبرة، وأن تكون لديه القدرة على توصيل أفكاره للشركات على شبكة

الثاني: تمكين العميل من اختيار المنتج من أجل إنتاجه وطرحه بالأسواق.
ولقد اعتمدت هذه الدراسة على إستراتيجيات تمكين العميل من المشاركة في إنتاج المنتج الجديد، والتي قدمتها دراسة (Fuchs & Schreier, 2010) وذلك على النحو الموضح:

- عدم تمكين العميل Zero empowerment
- تمكين العميل من تقديم أفكار Create empowerment
- تمكين العميل من الاختيار Select empowerment
- التمكين الكلي للعميل Full empowerment

الإطار الفكري المقترح للدراسة

في ضوء الدراسة التي قدمها كل من (Fuchs & Schreier, 2010; Ramani & Kumar, 2008) والدراسات التي تناولت مشاركة وتمكين العميل، تحاول هذه الدراسة أن تختبر الإطار المقترح الموضح بالشكل الآتي، والذي يدرس دور التوجه بالتفاعل مع العميل، وتمكينه من المشاركة في تطوير منتج جديد وانعكاس ذلك على الأداء الربحي للعميل وفقاً لأربعة سيناريوهات لتمكين العميل من المشاركة في تقديم الأفكار، واختيار المنتج الذي سيتم إنتاجه وطرحه بالأسواق:

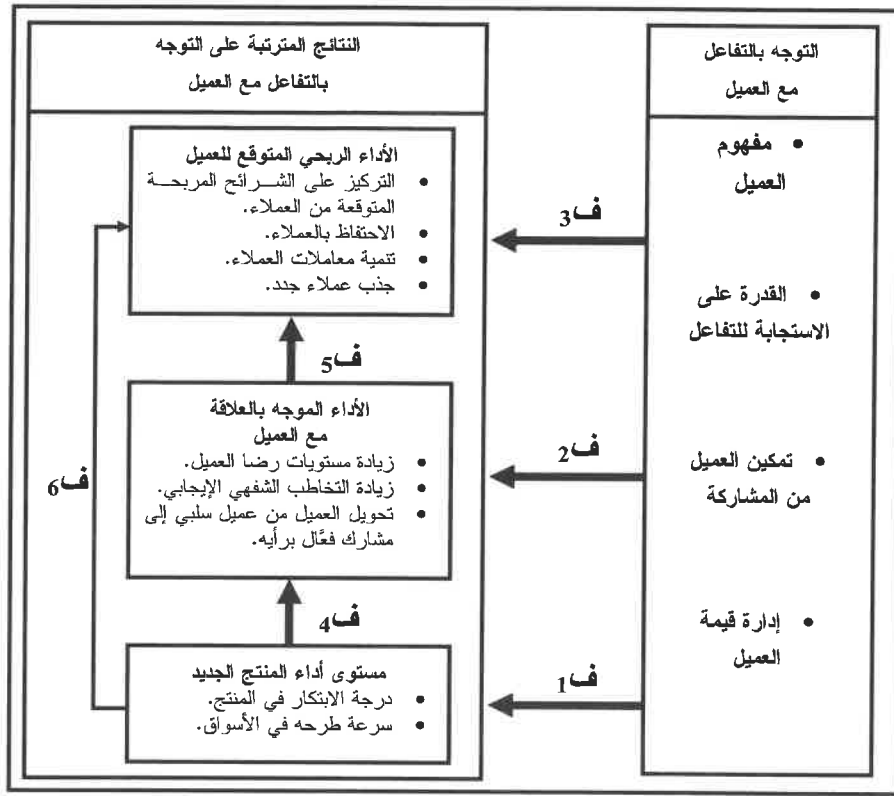
المنتجين بهدف تلبية احتياجاتهم الاستهلاكية. وهذا يتفق أيضاً مع المبادئ التي قدمتها دراسة (Pranic, 2009) لتمكين العميل من خلال المراقبة المتزايدة من العملاء في عملية الإنتاج والحرية في اتخاذ قراراتهم.

وخلاصة ما تقدم أن هناك طريقتين أساسيتين لتعريف عملية تمكين العميل في مجال التسويق:

الأولى: أن عملية تمكين العميل تكمن في منح العميل بعض الصلاحيات عن طريق تزويده ببعض الموارد المتمثلة في إمداده بقدر أكبر من المعلومات، وجعله يستوعب أكثر، الدور الذي سيقوم به في أثناء مشاركته (Kucuk, 2009; Rust and Oliver, 1994).

الثانية: تتمثل في تعريف عملية تمكين العميل بأنها تصوره أنه يتحكم أكثر في عملية الإنتاج (Fuchs & Schreier, 2010; Pranic, 2009; Hunter & Garnefeld, 2008; Shankar et al., 2006; Wathieu et al., 2002) وفي هذا البحث تم الاستعانة بتعريف تمكين العميل على تصوره أنه يتحكم أكثر في عملية إنتاج المنتجات التي يرغبها، وينحصر تمكين العميل من المشاركة في إنتاج منتج جديد في بعدين أساسيين:

الأول: تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة بشأن تصميم المنتج الجديد.



شكل (١): الإطار المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

وبثها في جميع أقسامها ثم استجابتها لها"، كما عرف التوجه بالسوق بأنه يتكون من ثلاثة عناصر: (١) التوجه بالعميل. (٢) التوجه بالمنافسين. (٣) التنسيق بين أقسام الشركة. مع التركيز على ذلك في الأمد البعيد، والتركيز أيضا على ربحية الشركة (Narver & Slater, 1990).

امتداداً لهذا المفهوم، قدمت دراسة (Ramani & Kumar, 2008) أثر التوجه بالتفاعل مع العميل على أداء الشركات. وحددت عناصر التوجه بالتفاعل مع العميل

التوجه بالتفاعل مع العميل

قدم الباحثون في العقود الماضية مفهوم التوجه بالسوق، وهو مفهوم يؤثر في الشركة ويجعلها تقوم دوماً بجمع المعلومات عن متطلبات العملاء، وقدرات المنافسين، ثم تقوم باستخدام هذه المعلومات في إضافة قيمة للعملاء (Narver & Slater, 1990).

وقد عرّف الباحثون مفهوم التوجه بالسوق بأنه: "قيام الشركة بجمع معلومات عن المتطلبات الحالية والمستقبلية للعملاء،

وأوضحت أنه يجب السماح للعملاء بمشاركة أكبر في وضع شروط وقواعد للتفاعل مع الشركة وفيما بينهم. ومن ثم يتحتم على الشركة أن تبين أن العملاء هم شركاء ذوو أهمية كبرى عند تفاعلهم مع الشركة، أو حتى عند تفاعلهم بعضهم مع بعض. وهذا يتفق مع دراسة (Awa, 2010) التي تشير إلى أهمية التفاعل بين المطورين ومستخدمي منتجاتهم من خلال المعرفة، والزيارات من العملاء لإبداء الملاحظات، ورسم الخطط من خلال المشاركة. ومن خلال ظهور التقنيات التفاعلية الحديثة كالإنترنت، فإنه سيؤدي إلى المزيد من التفاعلات، وهو ما يجعل عملية الإنتاج مرنة باحتياجات العملاء.

كما أكدت دراسة Ramani & Kumar (2008) ازدياد تفهم العملاء، وحق الشركة في التمييز في معاملة عملائها وفقاً لقيمتهم للشركة. وبناء على ذلك، يجب أن تطور الشركات من قدراتها على تحليل الإيرادات والتكاليف المرتبطة بكل تفاعل بين الشركة والعميل وأطلق على هذه الممارسة مصطلح "إدارة قيمة العميل".

ويتبنى البحث مفهوم التوجه بالتفاعل مع العميل الذي قدمته دراسة (Ramani & Kumar, 2008). وباستخدام المقاييس التي قدمها الباحثان مع إجراء بعض التعديلات التي تتناسب مع هذه الدراسة وتنمية مقاييس جديدة، وسوف تقدم الدراسة أربعة سيناريوهات لتمكين العميل من المشاركة في تطوير منتج جديد. وسوف يتم قياس أثر التوجه بالتفاعل مع

كما يأتي: (١) مفهوم العميل. (٢) القدرة على الاستجابة للتفاعل. (٣) تمكين العميل. (٤) إدارة قيمة العميل. وأجريت الدراسة لشركات في سياق الأعمال - الأعمال B2B، والأعمال - المستهلك B2C، ويساير اختيار كلا النوعين من الشركات الفكر التسويقي المعاصر الذي يرى أن التسويق التفاعلي يرتبط حالياً بكل أنواع المنظمات (Coviello, 1999; Day & Montgomery, 2002; et al.).

وتوصلت الدراسة إلى: الحاجة للانتقال من جزء السوق إلى منهج يعتمد على العميل عند تحليل الأداء التسويقي. وأطلقت الدراسة على هذا الاعتقاد مصطلح "مفهوم العميل".

كما تشير دراسة (Ramani & Kumar, 2008) أيضاً إلى أن إدارة كل عميل على حدة تستوجب استخدام نظم قواعد بيانات متقدمة، وأن الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء وجهاً لوجه بحاجة إلى التكيف مع احتياجات هؤلاء العملاء كل على حدة. ومن ذلك يتضح أنه: يجب أن يتم تدعيم مفهوم العميل من خلال إنشاء أنظمة ملائمة، أطلق عليها "القدرة على الاستجابة للتفاعل". وهذا المصطلح هو امتداد لمصطلح "قدرة الشركة على إدارة المعرفة" والذي قدمته الدراسات (Bang, 2001; Wa, 2005) ويشير إلى "الإجراءات التي يتعين القيام بها داخل الشركة لتلبية متطلبات العملاء وتوقعاتهم".

كما قدمت دراسة Ramani & Kumar (2008) أيضاً مصطلح "تمكين العميل" Customer Empowerment

لكل عميل؛ اعتماداً على التغذية المرتدة التي حصلت عليها من خلال الاستجابات السلوكية لعميل معين أو لعملاء آخرين بشكل عام. ومن ثم تعكس القدرة على الاستجابة للتفاعل التي تمكن أنظمة الشركة من الاستجابة للعملاء المتباينين بشكل مختلف، وأيضاً على الاستجابة لكل عميل على حدة في أوقات مختلفة عن طريق تجميع المعلومات من مصادر متعددة، وفي أوقات مختلفة (Ramani & Kumar, 2008).

تمكين العميل من المشاركة

يطالب العملاء بشكل متزايد بدور في الإنتاج. ولإرضائهم يجب على الشركات فتح المزيد من عملياتها أمام المشاركة النشطة للعملاء. وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون العملاء أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية عن النتائج التي تنتج بصورة مشتركة (Eisingerich & Bell, 2006)، والشركات طبقاً لدراسة (Prahalad & Ramaswamy, 2004) لا تتصرف تصرفاً منفرداً؛ حيث يجب إشراك العميل في جميع عملياتها، كما أيدت الدراسات (Fuchs & Schreier, 2010; Awa, 2010) فكرة ديمقراطية الابتكار The idea of democratizing innovation؛ أي تمكين العميل في عملية تطوير المنتج الجديد من خلال تمكينه من الحصول على نصيب أكثر من أجل تطوير المنتج الجديد للشركات. وأكدت الدراسات أن تمكين العميل في عملية تطوير المنتج الجديد من شأنه أن يساعد الشركات على تطوير

العميل مع كل سيناريو لتمكين العميل من المشاركة على أداء الشركة (مستوى أداء المنتج الجديد - الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل - الأداء الربحي للعميل). ويتناول هذا المفهوم ما يأتي:

أولاً: التزام الشركة بثقافة مفهوم العميل.

ثانياً: قدرة الشركة على الاستجابة للتفاعل، والتي تعكس قدرتها على استخدام نظم وعمليات قواعد البيانات الديناميكية.

ثالثاً: ممارسات تمكين الشركة للعميل من المشاركة، والتي تساعد على رؤية الشركة لحرية العميل في الاختيار والفاعلية الذاتية والمعنى والتأثير.

رابعاً: ممارسات إدارة الشركة لقيمة العميل، والتي توجه قرارات تخصيص الموارد التسويقية المحددة.

وفيما يأتي تعريف للعناصر الأربعة للتوجه بالتفاعل مع العميل:

مفهوم العميل

يتسم مفهوم العميل باتخاذ كل عميل بوصفه نقطة انطلاق للنشاطات التسويقية. ويكون تعريف مفهوم العميل على أنه الاعتقاد بأن العميل هو الوحدة الأساسية لتحليل كل فعل أو رد فعل تسويقي (Ramani & Kumar, 2008).

القدرة على الاستجابة للتفاعل

وتتمثل القدرة على الاستجابة للتفاعل في مدى تمكن قدرة الشركة من تقديم منتجات وخدمات، وخبرات متلاحقة

واختيار المنتج الذي سوف يتم إنتاجه وطرحه بالأسواق.

الفاعلية الذاتية للعميل: ويعكس

هذا البعد رؤية الشركة لقدرة العميل بأنه يتمتع بقدر كافٍ من المعرفة والخبرة لتقديم الأفكار واختيار المنتج.

المعنى: ويعكس مدى اعتقاد

الشركة بأن مشاركة العميل ستؤدي إلى رضاه.

التأثير: ويعكس رؤية الشركة باعتقاد

العميل بمحاولته التأثير في المنتجين بهدف تلبية احتياجاتهم، والتحكم أكثر في عملية الإنتاج والحرية في اتخاذ قراراتهم.

إدارة قيمة العميل

تناول الباحثون مفهوم قيمة العميل بأكثر من وجهة نظر، فركزت الدراسات على سلوك العميل باعتباره مصدراً للأرباح نتيجة للمنافع التي تحصل عليها الشركة، وذلك لاستمرار العميل في التعامل معها وزيادة حجم إنفاقه المستمر، وقيامه بالتخاطب الشفهي الإيجابي WOM بتوجيه زملائه أو أقاربه إلى التعامل مع الشركة (Rust et al., 2004; 2000).

كما ركزت الدراسات أيضاً على قيمة العميل بأنها حساب صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية التي يحققها العميل للمنظمة. ويمكن التمييز بين:

- القيمة المتحصلة من العميل خلال مدة تعامله مع المنظمة (خلال أفق زمني محدد) (Gupta & Zeithaml, 2005)
- Customer Lifetime Value (CLV).

منتجات أفضل، وفي الوقت نفسه يساعدها على الحد من التكاليف والمخاطر.

ويعكس مفهوم تمكين العميل

لدراسة (Ramani & Kumar, 2008) كم الطرق التي تقدمها الشركة للعملاء:

- (١) للتواصل مع الشركة، ورسم ملامح طبيعة المعاملات.
- (٢) للتواصل والتعاون فيما بينهم من خلال مشاركة المعلومات، والإشادة، والنقد، والاقتراحات، والأفكار حول منتجات الشركة، وخدماتها وسياساتها.

بينما يعكس مفهوم تمكين العميل

من المشاركة في هذا البحث مدى تشجيع الشركة لعملائها من خلال: (١) تمكين العميل من تقديم أفكار حول تصميمات المنتج الجديد، (٢) تمكين العميل من اختيار تصميم المنتج من أجل إنتاجه وطرحه بالأسواق. ولقياس بعد تمكين العميل من المشاركة بوصفه أحد متغيرات التوجه بالتفاعل مع العميل؛ سوف يتبنى البحث مفهوماً جديداً للتمكين، يعتمد على مفهوم تمكين العاملين الذي قدمته دراسة (Spreitzer et al., 1997)، والذي حدد أبعاد التمكين في حرية الاختيار، والفاعلية الذاتية، والمعنى، والتأثير. وسوف تقوم الباحثة بتنمية مقياس جديد لهذا المفهوم يعكس رؤية الشركة لهذه الأبعاد وفقاً للأبعاد الآتية:

حرية الاختيار: ويعكس رؤية

الشركة لدرجة الحرية التي يتمتع بها العميل من خلال مشاركته في الأفكار،

وأكدت دراسة (Kumar et al. 2004) أن تشمل إدارة العلاقة القائمة على قيمة العميل تقديم معاملة خاصة تختلف تبعاً للاستجابة المتوقعة من كل عميل تجاه المبادرات التسويقية المتاحة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى مضاعفة حجم إسهام كل عميل في الأرباح الكلية. وبعبارة أخرى تمثل إدارة قيمة العميل "المدى الذي يمكن للشركة من خلاله تحديد قيمة العميل بشكل فعال واستخدامه بوصفه مقياساً إرشادياً في اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد التسويقية. كما أكدت دراسة (Ramani & Kumar 2008) أنه من أجل حصد المكاسب الاقتصادية للبيانات المتاحة من العملاء تحتاج الشركة لتطوير أسلوب الموازنة بين الموارد التي تنفق على العملاء، وما يقابلها من الإيرادات أو الأرباح التي تجنيها الشركة منهم.

وتعكس إدارة قيمة العميل في هذا البحث المدى الذي يمكن للشركة من خلاله تحديد وقياس قيمة العميل بشكل فعال، وباعتباره مرشداً وموجهاً للأنشطة التسويقية للمنظمة في حالة تمكين العميل من المشاركة في تقديم الأفكار واختيار المنتجات التي سوف تنتجها الشركة.

نتائج التوجه بالتفاعل

بحث كثير من الدراسات تأثير التوجه بالسوق على أداء الشركة وربحيته؛ فناقشت دراسة (Narver & Slater 1990) تأثير التوجه بالسوق على ربحية الشركات وقدمت مقياساً لقياسه من خلال قياس

مجموع صافي التدفقات النقدية للقيمة الحالية لعملاء المنظمة Customer Equity (CE) (Rust et al., 2004; Hogan et al., 2002)

وقدمت دراسة (Hogan et al. 2002) مفهوم إدارة قيمة العميل أو إدارة ثروة المنظمة من العملاء Customer Equity Management (CEM) وعرفته بأنه:

"مدخل إداري شامل يركز على جهود المنظمة لزيادة قيمة علاقتها مع العملاء خلال فترة التعامل، وذلك باعتبارهم أحد أهم أصولها، وبما يؤدي إلى تعظيم ثروتها من العملاء" (عبد ربه، ٢٠٠٩).

وهناك عدة تطبيقات لمدخل إدارة قيمة العميل (Hansotia, 2004; Hogan et al., 2002) تتمثل في الآتي:

- تركيز الاهتمام بالعلاقات مع العملاء الحاليين والمتوقعين، باعتبارهم أحد أهم أصول المنظمة، وكيفية اختيار وتنمية والاحتفاظ بعلاقات مربحة مع هؤلاء العملاء.

- التركيز على القيمة المنيقة من قيمة العميل، أو ثروة المنظمة من العملاء باعتبارها مرشداً وموجهاً للأنشطة التسويقية للمنظمة.

- التركيز على أن تكون كل الأنشطة في المنظمة موجهة نحو تنمية وتعظيم قيمة ثروة المنظمة من العملاء. وتتولى إدارة التسويق تنظيم جميع الإمكانيات لتحقيق هذا الغرض.

هدفاً رئيساً تم تأكيد أهميته بصورة كبيرة من كل من الممارسين والأكاديميين - على سبيل المثال - يرجع نجاح شركة آبل (Apple) مؤخراً مع جهاز ipod إلى إنجازها المتزامن للإبداعات العالمية، والطرح الأسرع من منافسيها (Fang, 2008).

إن درجة الابتكار في المنتج الجديد؛ أحد المقاييس المهمة لمستوى أدائه، كما أن قدرة الشركة على الاستعانة بمنتجات مبتكرة من أهم أدوات التنافس. وقد تم تفسير درجة الابتكار في المنتج الجديد بصور مختلفة خلال الدراسات السابقة، فقد تم تفسيرها عند (Sun et al., 2010; Desouza et al., 2008) بـ:

- درجة استخدام الشركة للمنتجات غير المألوفة لها أو للسوق التجارية أو كليهما.
- يمكن تعريف درجة الابتكار في المنتج بما يتمتع به هذا المنتج من مزايا يتوقعها العميل؛ كتفوقه من حيث الجودة والفائدة ومستوى الأداء والتميز.
- مزايا المنتج التي يتوقعها العميل، كتفوقه من حيث الجودة ومستوى الأداء والتميز.
- حداثة المنتج فنياً أو التغييرات التي يقدمها المنتج سواء للشركة التي تنتجه أو للسوق الذي يطرح به.
- حداثة المنتج بالنسبة للعميل.
- وتعكس درجة الابتكار في المنتج في هذا البحث بدرجة استخدام الشركة

اهتمام الشركة بعملائها ومتابعتها لمنافسيها والتنسيق بين أقسامها. ووجدت الدراسة ارتباطاً إيجابياً بين التوجه بالسوق وبربحية الشركة. وأن الشركة عليها فهم سلسلة القيمة للعميل، وتشير إلى أن المعرفة الجيدة بالعملاء قد مكنت شركة Dell للكمبيوتر من تحقيق ميزة تنافسية كبيرة من خلال تلبية متطلبات عملائها بسرعة ودقة. ولقد بدأ الباحثون مؤخراً في دراسة أثر جهود التسويق بناءً على المقاييس المرتكزة على العميل (Ramani & Kumar, 2008; Jayachandran et al., 2005).

ويركز هذا البحث على دراسة نتائج التوجه بالتفاعل مع العميل على ثلاث مجموعات:

- أولاً: مستوى أداء المنتج الجديد.
- ثانياً: الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل.
- ثالثاً: الأداء الربحي المتوقع للعميل.

مستوى أداء المنتج الجديد

حدد الباحثون مستوى أداء المنتج الجديد من خلال جودة المنتج ودرجة الاعتماد عليه، وزمن إنتاجه، ودرجة الابتكار فيه (Sun et al., 2010) ويتبنى البحث مقياس مستوى أداء المنتج الجديد من خلال مؤشرين: (١) درجة الابتكار في المنتج، (٢) سرعة طرحه في الأسواق. يحاول المصنعون عن طريق استخدام مشاركة العميل - تحسين ابتكارية المنتج وتسريع عملية التطوير، والذي يعد كلاهما

من تقديم أفكار جديدة، مما يزيد فرصتها في إنتاج منتجات جديدة تحوز إعجاب العملاء، كما أن مشاركة العميل في إنتاج المنتج من شأنها أن ترفع جودة المنتج وتقلل زمن إنتاجه.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة فرض العدم الأول في هذا البحث كما يأتي:
ف١: لا توجد علاقة معنوية بين توجه الشركة بالتفاعل مع العميل ومستوى أداء المنتج الجديد.

الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل

يتبنى البحث مقياس الأداء المتوقع الموجه بالعلاقة مع العميل من خلال أربعة مؤشرات: (١) زيادة مستويات رضا العميل، (٢) زيادة التخاطب الشفهي الإيجابي، (٣) تحويل العميل من عميل سلبي إلى مشارك فعال برأيه.

لقد حظي رضا العميل بقدر كبير من الاهتمام في أدبيات التسويق، فقد تباينت تعريفات مفهوم رضا العميل نظراً لكثرة ما أجري من دراسات بشأنها، غير أنه جرى تعريف هذا المفهوم على أنه أحد المفاهيم العقلانية التي تعتمد على تعبير العميل عن قبوله للمنتج أو رفضه له؛ حيث يعقد العميل مقارنة بين توقعاته بشأن المنتج أو الخدمة قبل عملية الشراء وبين تجربته الفعلية للمنتج، أو الخدمة بعد عملية الشراء (Oliver, 1997) مما يؤدي إلى رضاه عن المنتج أو الخدمة أو عدم رضاه عنهما أو عدم إيدائه أي اهتمام بشأنهما، كما يرى بعض الباحثين أن رضا العميل؛ له بُعد

للمنتجات المبتكرة (غير المألوفة) لها والسوق، وحدائة المنتج بالنسبة للعميل، وتميز المنتج عن المنافسين.

ونظراً لزيادة التنافس في السوق العالمية تقل دورة حياة المنتج وتوسعى معظم الشركات لتقصير زمن إنتاجه وتحويل المنتجات وعناصر التكنولوجيا من مجرد فكرة إلى منتجات نهائية تطرح بالأسواق بمعدل أسرع. وهكذا تم اعتبار عنصر وقت طرح المنتجات بالأسواق ضمن العناصر الرئيسة لنجاح عملية إنتاج المنتج. وأكدت الدراسات (Sun et al., 2010; Fang, 2008) أنه يمكن لأية شركة تقصير زمن إنتاج المنتج عن طريق الإسراع في فحص ما يتعرض له من مشكلات فنية.

ويعتمد بقاء أية منظمة بشكل أساسى على مشاركة العميل في ابتكار المنتج، والتي تتحقق بتفاعل تلك المنظمة مع العميل من خلال الآتي: (١) التعرف إلى ما لدى العميل من أفكار ومقترحات وآراء ومعلومات. (٢) تشجيع العميل على المشاركة في رفع جودة المنتجات والخدمات المتوفرة حالياً. (٣) جمع أفكار العملاء الجديدة وتصميمها في شكل منتج، وترويج هذا المنتج بشكل سريع (Desouza et al., 2008).

وتشير دراسة (Sun et al., 2010) بناءً على دراسات أخرى إلى أن مشاركة العميل في إنتاج المنتج، هو إحدى الوسائل المتميزة التي تتبعها أية شركة لتحسين مستوى أداء منتجاتها الجديدة، كما أن تعرف الشركة على متطلبات العملاء يمكنها

الشفهي بين العملاء ببساطة الأشخاص الذين يشتركون في تقييمهم للتجارب التي يمرون بها. ولقد توصلت الدراسات إلى أن التخابط الشفهي بين العملاء يعد إحدى أهم وسائل التسويق فاعلية؛ حيث أكدت الدراسات أهميتها وفعاليتها (Trusov et al., 2009; Sweeney et al., 2008).

ولقد توصلت الدراسات إلى أن هذا التواصل الذي يترتب بكل من التقييمات الإيجابية والسلبية يؤثر في السلوك الشرائي لدى الآخرين (Swanson & Kelley, 2001).

والعملاء الذين يجتذبون غيرهم لشركة بعينها ليسوا بحاجة فقط إلى الثقة بأن هذه الشركة تقدم لهم قيمة اقتصادية أفضل، بل في حاجة أيضاً للشعور بجودة علاقتهم معها. وسيؤدي التوجه بالتفاعل إلى زيادة التخابط الشفهي الإيجابي Positive word of mouth عن طريق تشجيع العملاء وتمكينهم من تقديم عملاء جدد للشركة، وأيضاً تقديم الشركة لعملاء جدد (Ramani & Kumar, 2008).

أما مصطلح تحويل العميل من مجرد عميل سلبي إلى مشارك فعّال برأيه unspeakable to undeniable فيرجع إلى أن فكرة "العميل يعد ملكاً Consumer is King" في علم التسويق يجعل من العميل محور اهتمام الشركة، ولقد عمل الإنترنت على تمكين العملاء من المشاركة في إنتاج المنتجات وتسويقها عن طريق توفير قدر

عاطفي أي يتمثل في تجاوبه وجدانياً مع ما اكتسبه من خبرة في أثناء مشاركته (Oliver, 1997).

وتركز هذه الدراسة في مفهوم رضا العميل من وجهة نظر الشركة، فطبقاً لدراسة (Bang, 2005) ناقشت أداء إدارة علاقات العملاء واستخدمت مقاييس مالية، ومقاييس غير مالية. وتمثلت المقاييس غير المالية في رضا العملاء ومعدل الاحتفاظ بهم، حيث تم قياس أثر تطبيق مبادرات إدارة علاقات العملاء داخلياً؛ أي العائد على الشركة بدلالة معدل رضا العميل، كما اقترحت دراسة (رجب، ٢٠٠٨) زيادة رضا العميل بوصفه أحد المقاييس لقياس المكاسب الفعلية الناجمة من تطبيق إدارة علاقات العملاء من منظور العاملين. كما قدمت دراسة (Ramani & Kumar, 2008) مؤشرات رضا العميل بوصفها دلالات لقوة العلاقة بين الشركة وعملائها. وأكدت الدراسة أيضاً أن التميز والاستمرار في الاستجابة للتفاعل وتمكين العميل يؤدي إلى تحقيق المزيد من رضا العميل.

ويشير مصطلح التخابط الشفهي بين العملاء (WOM) (*) إلى أنه تواصل غير رسمي - ودي - بين العملاء يتحدثون فيه عن منتجات أو خدمات معينة، وهؤلاء العملاء لا يمتثلون بعلاقة للشركة التي تباع هذه المنتجات أو الخدمات، ولا يتأثرون بهذه الشركة (Silverman, 2001). ويضم التخابط

متعددة، ومن ثم تسهيل استخدام هذه المعلومات للربط بين عائدات العملاء واستثمارات التسويق (Reinartz & Kumar, 2003).

ومفهوم إدارة قيمة العميل Customer value management أو إدارة ثروة المنظمة من العملاء Customer equity management (EM) ينظر للعملاء باعتبارهم أهم الأصول في المنظمة؛ حيث تعتمد التدفقات النقدية بصورة أساسية على الإيرادات المتولدة من العملاء على الأموال المستثمرة لتوليد هذه الإيرادات (Hansotia, 2004; Reinartz & Kumar, 2003; Hogan & Rust 2002).

ومن تطبيقات إدارة قيمة العميل التركيز على الشرائح الأكثر ربحية؛ حيث تتباين الربحية المتولدة من العملاء بتباين الشرائح التسويقية التي ينتمون إليها، وهو ما يستلزم تخصيص الموارد وفقاً لذلك (Reinartz & Kumar, 2003)، كما يضمن قياس الأرباح على مستوى العميل مسؤولية مديري التسويق عن زيادة سرعة الشركة في الاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء، فالشركات التي تستثمر أموالاً في العمليات التي تعزز قدرتها على الاستجابة للتفاعل، وتدعمها بممارسات إدارة قيمة العميل لديها القدرة على التمييز ما بين صفات العملاء المربحين وغير المربحين، بالإضافة إلى استخدام هذه المعلومات لتحديد العملاء المربحين المحتملين (Reinartz & Kumar, 2003).

كبير من المعلومات التي يسهل على العميل الوصول إليها. ولم يقتصر دور العميل على كونه مستهلكاً سلبياً لها يقبل بما هو متاح بالأسواق ويرضخ لإملاءات المسوقين دون أن يستفسر عن شيء، كما أن استيعاب أي شركة لأبعاد تمكين العميل يحول نظرتها القديمة للعميل من كونه مجرد مستهلك سلبي لمنتجاتها أو متلق سلبي لما تقدمه له من خدمات إلى استعانتها به في المشاركة في إنتاج منتجاتها أو تسويقها أو في تقديم الخدمات (Kucuk, 2009).

وبخلاصة لما تقدم نجد أن التوجه بالتفاعل مع العميل له علاقة بالأداء الموجه بالعلاقة مع العميل والذي يمكن قياسه من خلال زيادة رضا العميل، وزيادة التخابط الشفهي الإيجابي، وتحويل العميل من عميل سلبي إلى مشارك فعال برأيه.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة فرض العدم الثاني كما يأتي:

ف٢: لا توجد علاقة معنوية بين التوجه بالتفاعل مع العميل والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل.

الأداء الربحي للعميل

يتبنى البحث مقياس الأداء الربحي المتوقع للعميل من خلال أربعة مؤشرات: (١) التركيز على الشرائح المربحة من العملاء، (٢) الاحتفاظ بالعملاء، (٣) تنمية معاملات العملاء، (٤) جذب عملاء جدد.

يعمل التوجه بالتفاعل مع العميل على تسهيل تحليل بيانات المعاملات التجارية التي تم الحصول عليها من مواقف

الشركة، وبعبارة أخرى: الشركات التي تتيح للعميل فرصة تقديم أفكار جديدة فيما يتعلق بطرق تصميم المنتج الجديد أو اختيار المنتجات التي يتعين طرحها بالأسواق تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية في بعض الأحيان، على الأقل عن تلك التي تتبع الأسلوب التقليدي لعملية إنتاج المنتج ولا تمكن العميل من أن يشارك فيها، وتتمثل هذه الميزة في تفضيل العميل للشركات التي تمكنه من المشاركة في إنتاج منتجاتها (Fuchs & Schreier, 2010).

كذلك يعد من بين تطبيقات إدارة قيمة العميل من أجل تعظيم ثروة المنظمة من العملاء تنمية العملاء (Customer Developments, 2004)، ويقصد به رفع معدلات شراء العملاء لمنتجات المنظمة التي يتعاملون معها مقارنة بالفترة السابقة، وتحتاج المنظمة لتحسين قدراتها من خلال الربط بين تقديم عروض محددة لعملاء متنوعين أو تقديم منتجات جديدة يمكن من خلالها جذب نصيب أكبر من معاملات عملاء المنظمة، مقارنة بحجم معاملاتهم السابقة (عبد ربه، ٢٠٠٩). وتستطيع الشركات التي تحدد العملاء المربحين، أن تحدد أيضاً المتغيرات التي تؤدي إلى زيادة الأرباح من العميل (Reinartz & Kumar, 2003). وترى الباحثة أن يكون ذلك من خلال زيادة المشتريات من المنتجات الحالية أو شراء المنتجات الجديدة التي تقدمها المنظمة. وتفترض أن يكون ذلك نتيجة تمكين العميل من

ويتضمن هذا المتغير التركيز على الشرائح المربحة من العملاء؛ بحيث يتم التوجه باحتياجات ورغبات الشرائح ذات الربحية العالية للمنظمة مع إضافة قيمة (منفعة) للسلع أو الخدمات لتلك الشرائح من خلال تعديل تلك السلع أو الخدمات وفقاً لمتطلبات هذه الشرائح، وتتمثل المحددات اللازمة لتحقيق ذلك ما يأتي (Lembert, 2010; Hsu & Lin, 2008; Gupta & Zelthaml, 2005; Rust et al., 2004).

- التسويق الموجه بالشرائح المربحة من خلال تفهم احتياجات العملاء وإرضاء رغباتهم على المستوى الفردي.
- استخدام أسلوب الإنتاج حسب الطلب، والذي يتيح للعملاء الحصول على منتجات تتناسب مع الاحتياجات الخاصة لكل عميل Personalized Product.

وترى الباحثة أنه يمكن تحقيق المحددات السابقة من خلال تمكين العميل من المشاركة في الأفكار واختيار المنتجات. ومن تطبيقات إدارة قيمة العميل أيضاً أو إدارة ثروة المنظمة من العملاء "الاحتفاظ بالعملاء" Customer Retention (Hansotia, 2004) والذي يقصد به احتمال بقاء ولاء أحد العملاء للمنظمة لفترة قادمة مرتبطة بقياسه بالشراء من الشركة نفسها في المناسبات الشرائحية السابقة (عبد ربه، ٢٠٠٩ نقلاً عن: Yoo & Hanssens, 2005). ويمكن أن يستدل على الاحتفاظ بالعملاء من خلال تمكين العميل من المشاركة في عملية إنتاج منتج جديد لنفس

المنتج، والتي تتحقق بتفاعل المنظمة مع العميل (Desouza et al., 2008). كما تشير دراسة (Fuchs & Schreier, 2010) بناءً على كثير من الدراسات أنّ زيادة درجة أهمية مشاركة العميل تؤثر تأثيراً إيجابياً في رضا العميل عن المنتج، وهو ما يعمل بدوره على تحسين مستوى أداء الشركة ورواج المنتج بالأسواق، كما أنّ مشاركة العميل في إنتاج المنتج من شأنها أن ترفع جودة المنتج وتقلل زمن إنتاجه.

وبناءً على ذلك سوف تربط الباحثة بين مستويات أداء المنتج الجديد والأداء المتوقع الموجه بالعلاقة مع العميل في ضوء سيناريوهات تمكين العميل من المشاركة، وبذلك يمكن صياغة فرض العدم الرابع كما يأتي:

ف٤: لا توجد علاقة معنوية بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل.

الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل والأداء الربحي المتوقع للعميل

توصلت دراسة Ramani & Kumar (2008) إلى أنّ الفوائد الإدارية للتوجه بالتفاعل مع العميل تتمثل في:

- تتمكن الشركة من جذب أهم العملاء والاحتفاظ بهم.
- يتحول العملاء إلى موارد ماهرة تخدم الشركة.
- تُحصن الشركة عملاءها ضد أي

المشاركة في تقديم أفكار جديدة واختيار المنتجات التي يتم إنتاجها وطرحها بالأسواق.

ومن مقاييس الأداء الربحي للعميل من أجل تعظيم ثروة المنظمة من العملاء، جذب عملاء جدد Customer Acquisition (Hansotia, 2004; Rust et al., 1995). ويقصد به الجهود المتعلقة بجذب العملاء المرتقبين الذين يقومون بالشراء لأول مرة، أو المتوقفين عن الشراء، أو المتعاملين مع المنافسين وهم يمثلون مجاًلاً واسعاً للنمو وزيادة الثروة من العملاء (عبد ربه، ٢٠٠٩ نقلاً عن: Yoo & Hanssens, 2005). وترى الباحثة أنّ هذه الجهود يمكن أن تتمثل في تمكين العميل من المشاركة في تقديم الأفكار الجديدة للمنظمة، واختيار المنتجات التي يتم إنتاجها وطرحها بالأسواق.

وخلاصة لما تقدم يتبين لنا أنّ التوجه بالتفاعل مع العميل يؤدي إلى الارتقاء بالأداء الربحي للعميل، والذي يتم قياسه من خلال تحديد الشرائح الأكثر ربحية، والاحتفاظ بالعملاء، وتنمية معاملات العملاء، وجذب عملاء جدد؛ ومن ثمّ يمكن صياغة فرض العدم الثالث على الوجه الآتي:

ف٣: لا توجد علاقة معنوية بين توجه الشركة بالتفاعل مع العميل والأداء الربحي للعملاء.

مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل

يعتمد بقاء أية منظمة بشكل أساسي على مشاركة العميل في ابتكار

وبناء على ذلك سوف يتبنى البحث الربط بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الربحي المتوقع وفقاً لسيناريوهات تمكين العميل من المشاركة، ومن ثم يمكن صياغة فرض العدم الأخير كما يأتي:

ف٦: لا توجد علاقة معنوية بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الربحي المتوقع للعميل.

الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء مقابلات شخصية مع عشرة من مديري التسويق بشركات الصناعات الغذائية (عينة ميسرة للباحثة من حيث الوقت والجهد والتكلفة)، وتم سؤال المديرين عن (١) هل تقوم الشركة بتمكين العميل من خلال مشاركته بتقديم الأفكار الجديدة أو التصويت على المنتجات التي يتعين طرحها بالأسواق؟ (٢) هل تتبنى الشركة مفهوم التوجه بالتفاعل مع العميل؛ أي هل تعتمد الشركة على منهج يعتمد على العميل عند تحليل الأداء التسويقي؟ (٣) هل تحظى الشركة برضا وولاء العملاء بين الشركات القائمة في السوق؟

وأوضحت النتائج أن هناك شركتين (شركة شيبسي مصر - شركة دانون مصر) هما اللتان قامتا بمشاركة العميل، ولم تعتمد أية شركة على منهج التوجه بالتفاعل بالعميل، ولا تعتمد على العميل عند تحليل الأداء التسويقي، وإنما يتم تحليل الأداء وفقاً لمقاييس أخرى.

منافس من خلال غرس الشعور بالانتماء الكامل للشركة في أذهانهم.

- تطور الشركة من قائمة منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر.

- تكتسب الشركة القدرة على التنبؤ باستجابات عملائها.

- تحسن الشركة من أدائها الكلي بشكل هائل؛ لأن التوجه بالتفاعل مع العملاء يؤدي إلى مضاعفة الشركة لأرباحها بشكل مستمر في كل مرحلة من مرحلة التعامل مع أي من العملاء.

وبناء على ذلك سوف تربط الباحثة بين متغيرات الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل، والأداء الربحي المتوقع للعميل، وبذلك يمكن صياغة فرض العدم الخامس كما يأتي:

ف٥: لا توجد علاقة معنوية بين الأداء الموجه بالعلاقة مع العمل والأداء الربحي للعميل.

مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الربحي المتوقع

تعتمد شركات التصنيع اعتماداً أساسياً على مستوى أداء المنتج الجديد؛ نظراً لأنه من شأنه أن يؤثر في نمو الشركة ونجاحها - كما أن مستوى أداء المنتج الجديد قد يساعد بعض الشركات على اختيار طرح المنتج بالأسواق، ويعمل على إنجاح تسويق المنتج الجديد، ويحسن من الأداء المالي للشركات ويزيد نسبة أرباحها (Fang, 2008; Sunn et al., 2010).

جيهان رجب

وقد تم في نهاية الإعلان عرض أساليب مشاركة العميل في اختيار الطعم الجديد لبطاطس شيبسي، وذلك من خلال ثلاثة أساليب تلائم الشرائح المختلفة للعملاء، وهي:

- موقع شيبسي مصر على الإنترنت.
- إرسال رسالة من خلال الهاتف المحمول.
- إرسال بريد عادي.

وبعد مرور فترة مشاركة العملاء في اختيار طعم بطاطس شيبسي الجديد، قامت شركة شيبسي بعرض نتيجة مشاركة العملاء، وأوضحت النتيجة أن أعلى نسبة للعملاء اختارت طعم الجمبري، وجاء ذلك من خلال إعلان تليفزيوني.

يتضح لنا مما سبق:

أن شركة شيبسي اعتمدت على مشاركة العميل من خلال اقتراح الأفكار واختيار المنتج الذي سيتعين طرحه بالأسواق (١- العميل / ٢- العميل)، أي تمكين العميل بشكل كلي.

شركة دانون مصر

قامت شركة دانون مصر بإجراء استطلاع للرأي عن أفضل طعم للأشكال الثلاثة لزبادي دانون مكسي، وذلك على الصفحة الرئيسة لموقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت، وبهدف إشراك العميل في تصميم المنتج، وأظهرت نتائج الاستطلاع ارتفاع نسبة الإقبال على طعم الفراولة بنسبة ٦٩٪ مقابل ٢٢,٩٪ للمانجو

كما أوضحت النتائج أيضاً أن هناك صعوبة في الحفاظ على رضا ولاء العملاء بين الشركات القائمة في مجال صناعة الأغذية، ويرجع ذلك التنوع في مطالب العملاء من حيث الخيارات الأكثر صحية، والنكهات الفريدة، وطرق التعبئة والتغليف، فقد أوضح المديرون بناءً على دراسة السوق بأن من أكثر ما يشغل العملاء هو صحتهم، ويطلبون من الشركات إدراج خيارات أكثر صحية، كما أوضح المديرون أيضاً أن العملاء يطلبون المزيد من النكهات الفريدة من نوعها، وأن هناك اهتماماً لدى العملاء من جانب بعملية التعبئة والتغليف للمنتجات، وهناك أيضاً من يهتم بالمنتجات صديقة البيئة من جانب آخر.

وفيما يأتي نتائج مشاركة العميل لشركتي شيبسي مصر - شركة دانون مصر:

شركة شيبسي مصر

قامت شركة شيبسي مصر بإجراء استطلاع للرأي عن رغبة العملاء في الطعم الجديد لبطاطس شيبسي من خلال إعلان تليفزيوني، وبالإستعانة بأحد الفنانين (قادة الرأي) بوصفه أسلوب جذب للانتباه لمتابعة الإعلان من العملاء، وتناول الإعلان أمثلة للشرائح المستهدفة من العملاء (كبار/ شباب/ أطفال/ الطبقات المختلفة من العملاء / ... إلخ)، كما تناول الإعلان أمثلة مختلفة للطعم الذي يمكن اختياره (شيش طاووق/ جمبري/ طعمية/ سوشي/ ... إلخ)، وترك للعملاء اقتراح أفكار أخرى.

متاحاً؛ لأن دخول كل الشركات إلى الإنترنت الآن يمكنها من إنشاء مواقع تواصل اجتماعي تضم آلاف العملاء من جميع أنحاء العالم، ويتيح لها فرصة التعرف إلى أفكارهم (Fuchs & Schreier, 2010).

وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية، تلك التي أوضحت عدم قيام معظم الشركات بمشاركة العميل في الأفكار الجديدة والتصويت على المنتجات التي يتعين طرحها بالأسواق، بالإضافة إلى عدم تبني الشركات مفهوم التوجه بالتفاعل مع العميل، كما أوضحت وجود صعوبة في الحصول على رضا العملاء وولائهم بين الشركات القائمة في مجال صناعة الأغذية بسبب تباين متطلبات العملاء.

ومن ثم ترى الباحثة أن الضغوط المتزايدة لتباين متطلبات العملاء، والتقدم التكنولوجي، وتحقيق الأرباح لهذه الشركات يجعلها في حاجة إلى تطوير أسلوبها لضمان بقائها ونجاحها في ظل بيئة تتسم بشدة المنافسة، وبناءً على ذلك فإن مشكلة البحث تتحدد من خلال التساؤلات الآتية:

التساؤل الأول: هل هناك علاقة بين توجه الشركة بالتفاعل مع العميل ومستوى أداء المنتج الجديد؟ وهل هذه العلاقة تختلف من خلال تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة، و/أو اختيار المنتجات التي ستطرح بالأسواق؟

التساؤل الثاني: هل هناك علاقة بين مستوى التوجه بالتفاعل مع العميل والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل؟ وهل

٨,٢٪ للجوافة، وذلك بناءً على نتائج الاستطلاع والذي يستدعي بناءً عليه قيام الشركة بالإجراءات الآتية:

- إنتاج هذا النوع من الزبادي بنفس نسب استطلاع الرأي حتى يمكن مواكبة رغبة العملاء.
- محاولة تحسين طعم المانجو والجوافة حتى يزيد الإقبال عليه.
- إنتاج أصناف أخرى غير المانجو والجوافة مثل الخوخ والتوت، واستمرار استطلاع الرأي حتى يمكن الوصول لأفضل ثلاثة أنواع تتمتع بإقبال العملاء.
- دراسة نتائج استطلاع الرأي لباقي منتجات الشركة والتي تعبر عن رغبات العملاء.

يتضح لنا مما سبق أن مشاركة العميل اقتصر على اختيار المنتجات التي يتعين إنتاجها وطرحها بالأسواق (١- الشركة / ٢- العميل).

مشكلة وتساؤلات البحث

لقد اعترض الأكاديميون والممارسون المعنيون بالإبداع الإداري على الأسلوب الذي اعتادت الشركات على اتباعه في أثناء إنتاجها لمنتجاتها، بأن تتحمل الشركات مسؤولية تصميم المنتج الذي يتم إنتاجه، واختيار المنتجات التي يتعين طرحها بالأسواق، وبعبارة أدق يؤيد كثيرون فكرة جعل عملية إنتاج منتجات ديمقراطية عن طريق تمكين العميل من المشاركة بنسبة أكبر في هذه العملية، فقد أصبح ذلك

جيهان رجب

- ١ - بحث العلاقة بين توجه الشركة بالتفاعل مع العميل وزيادة مستوى أداء المنتج الجديد.
- ٢ - بحث العلاقة بين التوجه بالتفاعل مع العميل والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل.
- ٣ - دراسة العلاقة بين توجه الشركة للتفاعل مع العميل ومستوى الأداء الربحي المتوقع.
- ٤ - التوصل إلى العلاقة بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل.
- ٥ - التوصل إلى العلاقة بين الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل وزيادة مستوى الأداء الربحي المتوقع للعميل.
- ٦ - دراسة العلاقة بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الربحي المتوقع للعميل.

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث للأسباب الآتية:
من الوجهة الأكاديمية: تحاول هذه الدراسة تعميق الفهم لموضوع التوجه بالتفاعل مع العميل، وانعكاس ذلك على أداء الشركة، من خلال فهم تمكين العميل من المشاركة في تقديم الأفكار الجديدة واختياره للمنتجات التي ستطرح بالأسواق. ويعد هذا الموضوع من الموضوعات الحديثة، ولاسيما في الأبحاث العربية، فهو يعد من البحوث القليلة التي اهتمت بهذا

هذه العلاقة تختلف من خلال تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة، و/أو اختيار المنتجات التي ستطرح بالأسواق؟

التساؤل الثالث: هل توجد علاقة بين توجه الشركة بالتفاعل مع العميل والأداء الربحي للعميل؟ وهل هذه العلاقة تختلف بتمكين العميل من المشاركة بتقديم الأفكار و/أو اختيار المنتج؟

التساؤل الرابع: هل توجد علاقة بين مستويات أداء المنتج والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل؟ وهل تختلف العلاقة بتمكين العميل من المشاركة بتقديم الأفكار و/أو اختيار المنتج؟

التساؤل الخامس: هل هناك علاقة بين الأداء الموجه بالعلاقة والأداء الربحي للعميل؟ وهل هذه العلاقة تختلف بتمكين العميل من المشاركة بتقديم الأفكار و/أو اختيار المنتج؟

التساؤل السادس: هل هناك علاقة بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الربحي المتوقع للعميل؟ وهل هذه العلاقة تختلف بتمكين العميل من المشاركة بتقديم الأفكار و/أو اختيار المنتج؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تقديم إطار يدرس دور التوجه بالتفاعل مع العميل وتمكينه من المشاركة في تطوير منتج جديد، وانعكاس ذلك على الأداء الربحي للعميل، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

سيؤدي إلى زيادة درجة الابتكار في المنتج، وسرعة طرح الأسواق قبل المنافسين، كما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا وزيادة التخابط الشفهي وتحويل العميل من عميل سلبي؛ إلى عميل مشارك فعّال برأيه، كما أن تطبيق الشركات لهذا المنتج يؤدي إلى التركيز على الشرائح المربحة من العملاء، والاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد، وتنمية معاملات العملاء، وهو الأمر الذي يؤدي إلى فاعلية التسويق، وزيادة العائد من الاستثمارات التسويقية.

منهج البحث

يتضمن منهج البحث العناصر الآتية:

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من مديري التسويق أو من ينوب عنهم بالشركات المنتجة للصناعات الغذائية باتحاد الصناعات المصرية، وبلغ عدد الشركات طبقاً لإحصائيات غرفة الصناعات الغذائية ٢٦٦٣ شركة (غرفة الصناعات الغذائية - اتحاد الصناعات المصرية، ٢٠١١).

عينة البحث

لتحديد حجم العينة المناسبة تم استخدام برنامج EASY SAMPLE الإصدار 1.0.2 (<http://www.twinklesoft.com>)، وحجم مجتمع البحث = ٢٦٠٨(*)، ودرجة الثقة

الموضوع، وفي ظل التطورات البيئية التي تتسم بالتغير المستمر في كثير من المتغيرات؛ أهمها حاجات العملاء ورغباتهم، والمنافسة، والاتجاه نحو العالمية، والتطورات في مجال التكنولوجيا، تلك التي أدت إلى زيادة فرص التفاعل بين الشركات والعملاء، والعملاء بعضهم وبعض، وبين الشركات بعضها وبعض. وبناءً على ذلك فإن الشركات في حاجة إلى تطوير منهج مناسب يضمن بقاءها ونجاحها في ظل بيئات يتزايد فيها دور التسويق التفاعلي.

ومن شأن تمكين العميل من المشاركة في عملية تطوير المنتج أن يساعد الشركات على تحقيق ذلك، ومن ثم فإن دراسة هذا الموضوع ستؤدي إلى إثراء فهمنا لأسلوب التوجه بالتفاعل مع العميل وانعكاس ذلك على الأداء.

ومن الوجهة التطبيقية: تحاول هذه الدراسة تزويد الشركات التي تعمل في مجال صناعة الأغذية برؤى جديدة عن تحسين فاعلية عملية تطوير المنتجات الجديدة، ولاسيما في مرحلة توليد الأفكار من خلال تمكين العميل من المشاركة في تقديم أفكار جديدة بشأن تصميم المنتج الجديد واختيار تصميمات المنتج من أجل إنتاجه وطرحه بالأسواق، ذلك لأن المفتاح الفعلي لنجاح عملية تطوير المنتج الجديد تكمن في تطبيق مفهوم التوجه بالتفاعل مع العميل، فتطبيق الشركات لهذا المنهج بالدرجة الكافية

(*) سوف يتم سحب مفردة واحدة من كل شركة لذلك اعتبرت عدد الشركات هو حجم مجتمع البحث من مديري التسويق أو من ينوب عنهم بشركات الصناعات الغذائية.

جيهان رجب

وطُلبَ من مفردات العينة قراءة سيناريو يتضمن واقعة تمكين العميل من المشاركة، وقد سمح لنا التصميم البحثي بالتحكم في مستوى تمكين العميل من المشاركة. هذه السيناريوهات تمثل مستويين من تمكين العميل من المشاركة في إنتاج منتج جديد:

- تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة بشأن تصميم المنتج، وعدم تمكينه.
- تمكين العميل من اختيار المنتج الذي سينتج وي طرح بالأسواق، وعدم تمكينه.
- أي أن التصميم التجريبي هو ٢×٢ ومن ثم يكون لدينا أربعة سيناريوهات موضحة بالشكل الآتي:
- تم اختبار هذه السيناريوهات قبل تقديمها لمفردات العينة، واستخدمت قائمة استقصاء واحدة مع كل سيناريو.

٩٥٪، والخطأ المسموح به ٥٪، ودرجة الصلاحية ٤٪، وتم التوصل إلى حجم العينة = ١١٠ مفردة، وتم زيادتها إلى ١٢٠ مفردة.

تم توزيع حجم العينة على مديري التسويق أو من ينوب عنهم بشركات الصناعات الغذائية طبقاً لعدد الشركات في كل شعبة باستخدام العينة العشوائية الطبقية، واستبعدت الشركات التي تعمل في مجال الخمور إذا كانت من ضمن مفردات العينة.

تصميم البحث

استخدم أسلوب السيناريوهات الافتراضية لاختبار فروض الدراسة، وهذا التصميم البحثي يسمح للباحث بعزل أثر العوامل الخارجية غير المرغوب فيها؛ ومن ثم يسمح باستنتاج العلاقات السببية بين عناصر الدراسة الرئيسية.

تمكين العميل من تقديم الأفكار	تمكين العميل من تقديم أفكار Create empowerment (1- العميل / 2- الشركة)	التمكين الكلي للعميل Full empowerment (1- العميل / 2- العميل)
	عدم تمكينه Zero empowerment (1- الشركة / 2- الشركة)	تمكين العميل من الاختيار Select empowerment (1- الشركة / 2- العميل)

تمكين العميل من الاختيار

شكل (٢): تمكين العميل من المشاركة في عملية إنتاج منتج جديد

Source: (Fuchs & Schreier, 2010)

صياغة السيناريوهات

معلومات عامة

تعد شركة (س) إحدى شركات صناعة الأغذية في مصر. ونظراً لشدة المنافسة في هذه الصناعة فإن الشركة تخطط حالياً لتقديم منتجات جديدة تتعلق بمنتجات ذات نكهات جديدة من نوعها، وسوف تعتمد هذه الشركة على مجتمع من العملاء في شركات الأعمال - الأعمال (B2B)، والمستهلكين (B2C).

وسوف تتواصل هذه الشركة مع عملائها من خلال الإنترنت. وهذا المجتمع من العملاء المستند إلى تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يغطي مجموعة كبيرة من الأدوار الخاصة بعملية تطوير المنتج الجديد، حيث يشارك العملاء من خلال المنتديات بأفكارهم ومقترحاتهم بشأن تطوير المنتجات، كما يقدمون بعض اقتراحاتهم على صفحة الموقع ويتحدثون مع أصدقائهم عبر الموقع فيما يخص تجربتهم لمنتجات الشركة.

السيناريو الأول: عدم تمكين

العميل Zero empowerment

تطلبُ الشركة (س) من المختصين بتطوير المنتجات أن يقدموا أفكاراً جديدة، ويحل هؤلاء المختصون من أي قيود وتترك لهم حرية طرح ما لديهم من أفكار جذابة ووجهات نظر. ثم تختار الشركة أفضل الأفكار من بين أكثر الأفكار جاذبية ليدخل في خط إنتاج المنتج الجديد.

السيناريو الثاني: تمكين العميل من

تقديم أفكار جديدة Create empowerment

تطلبُ الشركة من عملائها أن يضعوا أفكاراً جذابة، حيث يحل هؤلاء العملاء من أي قيود، وتترك لهم حرية طرح ما لديهم من أفكار ووجهات نظر. ثم تختار الشركة أفضل الأفكار من أكثر الأفكار جاذبية ليدخل في خط إنتاج المنتج الجديد.

السيناريو الثالث: تمكين العميل

من الاختيار Select empowerment

تطلبُ الشركة من المختصين بتطوير المنتجات أن يقدموا أفكاراً جديدة، ويحل هؤلاء المختصون من أي قيود، وتترك لهم حرية طرح ما لديهم من أفكار جذابة ووجهات نظر. ثم يختار العميل أفضل الأفكار من بين أكثر الأفكار جاذبية ليدخل في خط إنتاج المنتج الجديد.

السيناريو الرابع: تمكين العميل

بشكل كلي Full empowerment

تطلبُ الشركة من عملائها أن يقترحوا أفكاراً جذابة، حيث يحل هؤلاء العملاء من أي قيود وتترك لهم حرية طرح ما لديهم من أفكار ووجهات نظر. ثم يختار العميل أفضل الأفكار من بين أكثر الأفكار جاذبية ليدخل في خط إنتاج المنتج الجديد.

تصميم الاستقصاء وأساليب القياس

للحصول على البيانات الأولية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على الاستقصاء الموجه إلى مديري التسويق بشركات الصناعات الغذائية في مصر، وطلب من مفردات العينة الإجابة عن

جيهان رجب

في دراسات سابقة، وجرى تكييفها للاستخدام في هذه الدراسة، كما تبني البحث تنمية مقاييس جديدة لبعض المتغيرات وصيغت في ضوء تعريف المتغير، وعُرضت السيناريوهات وأساليب القياس على محكمين من أساتذة التسويق وبعض من مديري التسويق، وأجري اختبار مبدئي لتحديد مدى واقعية السيناريوهات وتنمية وتنقيح المقاييس المستخدمة. وتم إعداد مقاييس العناصر الآتية، وبنود هذه المقاييس والتعريف النظري لمتغيرات البحث على النحو الموضح بالجدول الآتي:

الاستقصاء في ضوء قراءة السيناريوهات السابقة، وخبرته التسويقية والإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستقصاء باعتبار الشركة (س) هي شركته، أو يضع في اعتباره شركة معينة، وتم سؤال مفردات العينة أن يحددوا مدى اتفاقهم مع مجموعة من العبارات التي تعكس المقاييس المتعلقة بمتغيرات البحث، وتتراوح درجات الإجابة من ١ إلى ٥؛ حيث "١" تعني: لا أوافق على الإطلاق، "٥" تعني: أوافق تماماً. ولإعداد المقاييس المستخدمة واستعانت الباحثة بمقاييس تم استخدامها

جدول ١

بنود مقاييس متغيرات البحث

الدراسة	بنود المقياس	متغيرات البحث (التعريف النظري للمتغير)
	بنود الاستقصاء لقياس التوجه بالتفاعل مع العميل:	
مأخوذ من: (Ramani & Kumar, 2008) بتصريف من الباحثة	١ - تعتقد الشركة (A) أن منتجاتها التي قد ترضي أحد العملاء يمكنها أن ترضي غيره من العملاء. ٢ - تسعى الشركة (A) لتحديد والحصول على عملاء جدد. ٣ - تعتقد الشركة (A) أنه ينبغي ملاحظة ردود أفعال عملائها على أنشطتها التسويقية.	التزام الشركة بثقافة مفهوم العميل: اعتقاد الشركة أن العميل هو الوحدة الأساسية لتحليل كل فعل أو رد فعل تسويقي.
مأخوذ من: (Ramani & Kumar, 2008) بتصريف من الباحثة	٤ - الشركة (A) لديها أنظمة نشطة وفعالة لتسجيل المعاملات الخاصة بكل عميل. ٥ - تستطيع الشركة (A) أن تحدد كل المعاملات التجارية التي تخص كل عميل على حدة. ٦ - تستطيع الشركة (A) أن تحلل المعاملات التجارية للعملاء على مستوى كل عميل من أجل التنبؤ بالمعاملات التجارية التي سيجريها هذا العميل في المستقبل. ٧ - تستطيع الشركة (A) أن توفر جميع المعلومات عن المعاملات الخاصة بالعملاء في معظم الأوقات.	قدرة الشركة على الاستجابة للتفاعل: القدرة على الاستجابة للتفاعل التي تمكن أنظمة الشركة من الاستجابة للعملاء المتباينين بشكل مختلف.

تابع / جدول ١
بنود مقاييس متغيرات البحث

متغيرات البحث (التعريف النظري للمتغير)	بنود المقياس	الدراسة
تمكين العميل من المشاركة (حرية الاختيار - الفاعلية الذاتية للعميل - المعنى - التأثير): حرية الاختيار: يعكس رؤية الشركة لدرجة الحرية التي يتمتع بها العميل من خلال مشاركته في الأفكار واختيار المنتج الذي سينتج وي طرح بالأسواق.	٨ - تُشجع الشركة (A) عملائها بمشاركتهم الأفكار واختيار المنتجات التي ستنتج وت طرح بالأسواق بحرية.	جديد من إعداد الباحثة بناءً على أبعاد تمكين العاملين وفقاً لدراسة: (Spreitzer, Kizilas & Nason, 1997)
الفاعلية الذاتية للعميل: يعكس رؤية الشركة لقدرة العميل بأنه يتمتع بقدر كافٍ من المعرفة والخبرة لتقديم الأفكار واختيار المنتج. المعنى: اعتقاد الشركة أن مشاركة العميل ستؤدي إلى رضاه.	٩ - تعتقد الشركة (A) أن العميل لديه قدر كافٍ من المعرفة والخبرة لتقديم الأفكار واختيار المنتجات.	
التأثير: يعكس رؤية الشركة باعتقاد العميل بمحاولته التأثير على المنتجين بهدف تلبية احتياجاتهم وتحقيق مزيد من التحكم في عملية الإنتاج والحرية في اتخاذ قراراتهم.	١٠ - تعتقد الشركة (A) أن مشاركة العميل ستؤدي إلى رضاه.	
إدارة قيمة العميل: المدى الذي يمكن للشركة من خلاله تحديد وقياس قيمة العميل بشكل فعال، وباعتباره مرشداً وموجهاً للأنشطة التسويقية للمنظمة.	١١ - تُشجع الشركة (A) عملائها على المشاركة بفاعلية في تصميم منتجاتها.	
	١٢ - يمكن أن يكون لدى الشركة (A) فكرة ممتازة عن إسهامات كل عميل في أرباحها.	(Ramani & Kumar, 2008) بنصراف الباحثة
	١٣ - يمكن للشركة (A) أن تتوقع الإسهامات المستقبلية لكل عميل في أرباحها.	
	١٤ - أتوقع أن تقوم الشركة (A) بحساب الدخل الناتج عن كل فعل تسويقي موجه نحو عميل بعينه.	
بنود الاستقصاء لقياس نتائج التوجه بالتفاعل مع العميل:		
مستوى أداء المنتج:		
درجة الابتكار في المنتج: درجة تقديم الشركة للمنتجات مبتكرة غير مألوفة لها وللسوق وحدثة المنتج بالنسبة للعميل وتميز المنتج عن المنافسين.	١٥ - أتوقع أن تقدم الشركة (A) منتجات جديدة مبتكرة غير مألوفة للسوق.	جديد من إعداد الباحثة بناءً على تعريف درجة الابتكار في المنتج الجديد في (Sun, Yay & Suen, 2010)
	١٦ - أتوقع أن تقدم الشركة (A) منتجات جديدة لعملائها.	(Desouza, Awazu, Jna, Dobrowski, papagari, Baloh & Kim, 2008)
	١٧ - أتوقع أن تتميز الشركة (A) بمنتجات أفضل عن المنافسين.	

تابع / جدول ١
بنود مقاييس متغيرات البحث

الدراسة	بنود المقياس	متغيرات البحث (التعريف النظري للمتغير)
مأخوذ من: (Fang, 2008) بتصرف من الباحثة	١٨ - أتوقع أن منتجات الشركة (A) الجديدة أبطأ في الطرح في الأسواق من معدل الصناعة(*) ١٩ - أتوقع أن منتجات الشركة (A) الجديدة ستكون أبطأ في الوقت المألوف / الشائع لتطوير المنتجات الجديدة(*)	سرعة الطرح في الأسواق: الفترة الزمنية المنقضية بين التطوير الأولي والتقييم النهائي لعمل إبداعي في الأسواق.
الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل:		
مأخوذ من: (Ramani & Kumar, 2008) بتصرف من الباحثة	٢٠ - أتوقع أن يرتفع المستوى الكلي لرضا عملاء الشركة (A) عن مستويات رضا هؤلاء العملاء عند التعامل مع الشركات المنافسة.	زيادة مستويات رضا العميل: زيادة مستويات الرضا من وجهة نظر الشركة.
جديد من إعداد الباحثة	٢١ - سيهتم عملاء الشركة (A) بتقديم نصائح بالتعامل مع هذه الشركة بدلاً من الشركات المنافسة.	زيادة التخابط الشفهي الإيجابي: رؤية الشركة للتواصل الإيجابي لعملائها بتقديم النصائح بالتعامل مع الشركة.
جديد من إعداد الباحثة	٢٢ - أتوقع أن عملاء الشركة (A) سيشاركون بفاعلية برايمهم في منتجات الشركة. من خلال المواقع التي تحددها الشركة.	تحويل العميل من عميل سلبي إلى مشارك فعال برايمه: رؤية الشركة أن العميل ليس مستهلكاً سلبياً لمنتجاتها أو متلقياً سلبياً لما تقدمه من سلع.
الأداء الربحي المتوقع للعميل		
جديد من الباحثة بناءً على - Hsu & Lin, 2008 - Ramani & Kumar, 2008 - Sin, Tse & Yim, 2005 - Rust, Lemon & Zeithml, 2004; - Lambert, 2010.	٢٣ - أتوقع أن الشركة (A) تتفهم احتياجات ورغبات ٢٠٪ من العملاء الذين سيحققون ٨٠٪ من الأرباح (وفقاً لقاعدة باريتو ٨٠/٢٠). ٢٤ - تستطيع الشركة (A) أن تقوم بالإنتاج حسب طلب عملائها. ٢٥ - تستطيع الشركة (A) أن تحدد الربح المتوقع على المستوى الفردي. ٢٦ - أتوقع استمرار الشركة (A) في اتصالاتها المتبادلة مع عملائها.	التركيز على الشرائح المربحة المتوقعة من العملاء: القدرة على التميز ما بين صفات العملاء المربحين وغير المربحين. بحيث يتم التوجه باحتياجات ورغبات الشرائح ذات الربحية العالية للشركة مع استمرارية إضافة وتسليم منافع فائقة من السلع لتلك الشرائح؛ وذلك سواء من خلال إضفاء الصبغة الشخصية أو تحويل السلع وفقاً لمتطلبات هذه الشرائح.

تابع / جدول ١
بنود مقاييس متغيرات البحث

متغيرات البحث (التعريف النظري للمتغير)	بنود المقياس	الدراسة
الاحتفاظ بالعملاء: احتمال بقاء ولاء أحد عملاء المنظمة لفترة قادمة مرتبطة بقياسه بالشراء من نفس الشركة في المناسبات الشرائية السابقة.	٢٧ - أتوقع أن تقوم الشركة (A) ببذل مجهود لحث العملاء على تكرار الشراء. ٢٨ - أتوقع أن تقوم الشركة (A) ببذل مجهود لخلق روابط من الثقة والمودة مع العملاء.	جديد من إعداد الباحثة بناءً على تعريف المتغيرات بدراسة: عديريه، 2009 (Hansotia, 2004)
تنمية معاملات العملاء: يقصد به رفع معدلات شراء العملاء لمنتجات الشركة التي يتعاملون معها مقارنة بالفترة السابقة، وتحتاج الشركة لتحسين قدرتها من خلال الربط بين تقديم عروض محددة لعملاء متنوعين أو تقديم منتجات جديد.	٢٩ - أتوقع أن تقوم الشركة (A) بزيادة منتجاتها من المنتجات الحالية التي يشتريها العميل. ٣٠ - أتوقع أن يقوم العملاء بشراء المنتجات الأخرى التي تقدمها المنظمة.	جديد من إعداد الباحثة بناءً على تعريف المتغير بدراسة: (Hansotia, 2004)
جذب عملاء جدد: يقصد به الجهود المتعلقة بجذب العملاء المرتقبين الذين يقومون بالشراء لأول مرة أو المتوقفين عن الشراء أو المتعاملين مع المنافسين.	٣١ - تقوم الشركة (A) ببذل مجهود نحو جذب العملاء المتوقعين الذين يقومون بالشراء لأول مرة. ٣٢ - تقوم الشركة (A) ببذل مجهود نحو جذب عملاء الشركات المنافسة.	جديد من إعداد الباحثة بناءً على تعريف المتغير بدراسة: (Hansotia, 2004; Rust, Zahorik & Keiningham, 1995)
٣٢ - تقوم الشركة (A) ببذل مجهود نحو جذب العملاء المتوقعين عن الشراء منها.		

المصدر: من إعداد الباحثة

(*) مقياس عكسي

تقييم ثبات / اعتمادية المقياس

تم تنمية المقاييس اللازمة لقياس متغيرات الدراسة، سواء فيما يتعلق بالتوجه بالتفاعل مع العميل، ومستوى أداء المنتج، والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل والأداء الربحي المتوقع للعميل، وقد حُدِّت هذه

المتغيرات في ضوء الدراسات السابقة، بالإضافة إلى رؤية الباحثة لبيئة الأعمال والخصوصية الثقافية المتعلقة بها، وفي ضوء الصياغة الخاصة بفروض الدراسة. اعتمد البحث على طريقة الاتساق الداخلي Internal consistency لقياس معدل

جيهان رجب

في المقياس (غنيمة وصبري، ٢٠٠٠؛ إدريس، ١٩٩٦).

وبالرجوع إلى قيمة معامل الارتباط الكلي مع باقي المتغيرات في المجموعة نفسها والتي تعرف ب: Item-total Correlation نجدها كلها أكبر من ٠.٣ (غنيمة وصبري، ٢٠٠٠؛ إدريس، ١٩٩٦) وهو الحد الأدنى للقبول، ماعدا العبارتين ١٨، ١٩، ولم تستبعدا لأن قيمة معامل α ألفا كرونباخ للمقياس ككل في الحدود المقبولة.

اختبار صدق / صلاحية المقياس

يشير صدق المقياس إلى مدى جودة المقياس في قياس المفهوم المعني به، واعتمد البحث على الصدق الظاهري، ويوضح الجدول الآتي المحاور الرئيسة ومعامل ثباتها وصدقها:

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة (الجذر التربيعي لمعامل الاتساق ألفا) كلها في الحدود المقبولة، وكلها تعد نسباً مرتفعة، وهو ما يؤكد الثقة والاطمئنان في أدوات القياس المستخدمة في هذا البحث.

الثقة / الثبات بالنسبة للمقاييس المجمعة لتقليل أخطاء القياس العشوائية، وبما يساعد الاعتماد على المقاييس المتعلقة بمتغيرات الدراسة في مجال الصناعات الغذائية.

وقد تم استخدام أسلوب ألفا كرونباخ مع Cronbach's Alpha، وأظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل الثبات لجميع البنود (٣٣) قد تأكد معنوياتها، كما بلغت قيمة معامل ألفا α (٠,٩٦٣)، ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس الواردة باستمارة الاستقصاء يمكن الاعتماد عليها؛ أي أنها تتمتع بالثبات الداخلي. كما بلغت قيمة معامل ألفا للمقاييس الأربعة على التوالي ٠,٨٨٨، ٠,٩٢٧، ٠,٩٢٨، ٠,٦٤٦. ولم تقل هذه المعاملات عن (٠,٦) الحد الأدنى للقبول (رزق الله، ٢٠٠٢).

وبالرجوع إلى قيم معامل الثبات ألفا في حالة حذف درجة المفردة Alpha if item deleted بالنسبة لكل بند من بنود هذه المقاييس وجد أنها أقل من قيم ألفا للمقياس ككل، وذلك يعني أن هذا البند مهم، وأن غيابه عن المقياس يؤثر تأثيراً سلبياً

جدول ٢

معاملات الثبات والصدق لمحاور المتغيرات الرئيسة للدراسة

المحور	البنود	الثبات	الصدق الظاهري
التوجه بالتفاعل مع العميل (X)	١٤	٠,٩٢٨	٠,٩٦٣
مستوى أداء المنتج الجديد (Y ₁)	٥	٠,٦٤٦	٠,٨٠٤
الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل (Y ₂)	٣	٠,٨٨٨	٠,٩٤٢
الأداء الربحي المتوقع للعميل (Y ₃)	١١	٠,٩٢٧	٠,٩٦٣
الكل	٣٣	٠,٩٦٣	٠,٩٨١

اختبار فروض الدراسة

اختبار الفرض الأول

"لا توجد علاقة معنوية بين توجه الشركة بالتفاعل مع العميل ومستوى أداء المنتج الجديد". ويوضح الجدول الآتي نوع ودرجة العلاقة بين التوجه بالتفاعل مع العميل ومستوى أداء المنتج الجديد باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

يتضح من الجدول (٣) وجود علاقة خطية موجبة (*) وذات دلالة معنوية بين توجه الشركة بالتفاعل مع العميل ومستوى أداء المنتج الجديد، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي فإن هذه علاقة متوسطة حيث

بلغ معامل الارتباط $R=0,63$ ، وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,40$ ، ٣٪ بمعنى أن التوجه بالتفاعل مع العميل يفسر ٤٠,٣٪ من زيادة مستوى أداء المنتج الجديد، وهو الأمر الذي يعكس مدى أهمية التوجه بالتفاعل مع العميل.

كما يوضح الجدول (٣) أن هناك علاقة خطية موجبة وذات دلالة معنوية بين التوجه بالتفاعل مع العميل ومستوى أداء المنتج عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وذلك بالنسبة للسيناريو الأول (عدم تمكين العميل)، والسيناريو الثالث (تمكين العميل من الاختيار)، والسيناريو الرابع (تمكين العميل بشكل كلي).

جدول ٣

نوع ودرجة العلاقة بين التوجه بالتفاعل مع العميل ومستوى أداء المنتج ووفقاً لكل سيناريو على حدة

المتغير	R	معامل التحديد R^2	قيمة F Value -	قيمة P المعنوية	الثابت B0	معامل الانحدار B	معلومات التقدير
التوجه بالتفاعل مع العميل	٠,٦٣	٠,٤٠٣	٣٢٢,٢٦٨	٠,٠٠٠	١,٩٤٧	٠,٥٠٨	
السيناريو الأول عدم تمكين العميل	٠,٤٨	٠,٢٢٩	٣٥,٠٤٧	٠,٠٠٠	٢,٢٠٠	٠,٣٨٢	
السيناريو الثاني تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة	٠,١٢	٠,٠١٤	١,٧٠٢	٠,١٩٥	٣,٣٧٣	٠,٠٩٢	
السيناريو الثالث تمكين العميل من الاختيار	٠,٣٢	٠,١٠٠	١٣,٠٩٠	٠,٠٠٠	٣,٠٣٢	٠,١٨٥	
السيناريو الرابع تمكين العميل بشكل كلي	٠,٧٥	٠,٥٦٢	١٥١,٣٣٦	٠,٠٠٠	٠,١٨٦	٠,٩٩٧	

(*) $Y = B_0 + B_1 X$ حيث: المتغير التابع وهو مستوى أداء المنتج الجديد، (X): المتغير المستقل وهو التوجه بالتفاعل مع العميل، B_1 , B_0 معالم التقدير.

في إطار التوجه بالتفاعل مع العميل للتأثير في مستوى أداء المنتج؛ حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.56, 2\%$ كما بلغ معامل الارتباط ٧٥, وهو ما يعكس قوة العلاقة.

ومن ثم تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، فكلما زاد توجه الشركة بالتفاعل مع العميل من خلال تمكينه بشكل كلي (تقديم الأفكار واختيارها) زاد مستوى أداء المنتج الجديد.

اختبار الفرض الثاني

"لا توجد علاقة معنوية بين توجه الشركة بالتفاعل مع العميل والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل".

ويوضح الجدول (٤) نوع ودرجة العلاقة بين التوجه بالتفاعل مع العميل والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

جدول ٤

نوع ودرجة العلاقة بين التوجه بالتفاعل مع العميل والأداء الموجه بالعلاقة ووفقاً لكل سيناريو على حدة

المتغير	R	ملخص النموذج			معلمات التقدير	
		معامل التحديد R^2	قيمة ف F Value	قيمة (P) المعنوية	الثابت $B0$	معامل الانحدار B
التوجه بالتفاعل مع العميل	٧٤,٠	٥٤٢,٠	٥٦٤,٦٠١	٠,٠٠٠	٨٩٨,٠	٨٢٩,٠
السيناريو الأول عدم تمكين العميل	٦٥,٠	٤٢٤,٠	٨٦,٩٤٩	٠,٠٠٠	٢٥٦,١	٥١١,٠
السيناريو الثاني تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة	٣٩,٠	١٥٥,٠	٢١,٥٨٩	٠,٠٠٦	٩٦١,١	٥٤٣,٠
السيناريو الثالث تمكين العميل من الاختيار	٢١,٠	٠٦٣,٠	٧,٩٦٤	٠,٠٠٠	١٦٤,٣	٢٤٦,٠
السيناريو الرابع تمكين العميل بشكل كلي	٧٢,٠	٥١٦,٠	١٢٥,٧٢٩	٠,٠٠٠	٠٢٣,١	٨٤٠,٠

أما بالنسبة للسيناريو الثاني (تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة) ترى الباحثة أن عدم المعنوية ربما يعكس رؤية مديري التسويق أن مشاركة العميل في تقديم الأفكار فقط قد لا تؤثر في درجة الابتكار في المنتج وسرعة الطرح في الأسواق.

ولقد أكدت الدراسات السابقة (Sun *et al.*, 2010; Fang, 2008) أن مشاركة العميل تؤدي إلى تحسين ابتكارية وتسريع عملية التطوير، والذي يعد كلاهما هدفاً رئيساً تم تأكيد أهميته من قبل الممارسين والأكاديمين، وتوصلت الدراسة بأن هناك علاقة معنوية بين توجه الشركة بالتفاعل مع العميل ومستوى أداء المنتج الجديد، كما يتضح من النتائج.

ووفقاً للنتائج السابقة فإن السيناريو الرابع كان له أكبر قدرة تفسيرية

العلاقة قوية، فقد بلغ معامل الارتباط $R = 0.72$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.516$ وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (Rannani & Kumar, 2008; Bang, 1997; Oliver, 2005). في أن رضا العميل من مؤشرات قوة العلاقة بين الشركة وعملائها، وأن الاستمرار في الاستجابة للتفاعل وتمكين العميل يؤدي إلى المزيد من رضا العميل، كما يؤدي إلى زيادة التخطيب الشفهي الإيجابي (Ramani & Kumar, 2008; Trusov et al., 2009)، وتحويل العميل من عميل سلبي إلى مشارك فعال برأيه (Kucuk, 2009).

وهذا يؤكد مدى اقتناع مديري التسويق بشركات الصناعات الغذائية بجذوى تمكين العملاء، ومن ثم يمكن رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل؛ فكلما زاد توجه الشركة بالتفاعل مع العميل من

يتضح من الجدول (٤) وجود علاقة خطية موجبة، وذات دلالة بين توجه الشركة بالتفاعل مع العميل، والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وقد بلغ مُعامل التحديد $R^2 = 0.54$ ، ومعنى أن التوجه بالتفاعل مع العميل يفسر ٥٤٪ من زيادة مستوى الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل، متمثلة في زيادة مستويات الرضا والتخطيب الشفهي الإيجابي، وتحويل العميل إلى مشارك فعال برأيه. ونجد أن هذه العلاقة قوية، فقد بلغ معامل الارتباط $R = 0.74$ ، وهو ما يعكس مدى أهمية التوجه بالتفاعل مع العميل.

كما يوضح الجدول (٤) أن السيناريو الرابع (تمكين العميل بشكل كلي) كان له أكبر قدرة تفسيرية في إطار التوجه بالتفاعل مع العميل للتأثير في الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل. ونجد أن هذه

جدول ٥

نوع ودرجة العلاقة بين التوجه بالتفاعل مع العميل والأداء الربحي المتوقع ووفقاً لكل سيناريو على حدة

المتغير	R	ملخص النموذج			معلومات التقدير	
		معامل التحديد R^2	قيمة ف - F Value	قيمة P) المعنوية	الثابت B_0	معلمة الانحدار B
التوجه بالتفاعل مع العميل	٠,٩١	٠,٨٢٤	٢٢٣٥,٩٧٩	٠,٠٠٠	١,٣٦٩	٠,٧٣٩
السيناريو الأول عدم تمكين العميل	٠,٨٧	٠,٧٥٧	٣٦٨,٥٤٨	٠,٠٠٠	١,٤٥١	٠,٦٦٢
السيناريو الثاني تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة	٠,٥٤	٠,٢٨٧	٤٧,٤٢٧	٠,٠٠٠	٢,٨٦٧	٠,٣٣٦
السيناريو الثالث تمكين العميل من الاختيار	٠,٩١	٠,٨٢١	٥٣٩,٥١١	٠,٠٠٠	١,٤٧٦	٠,٧٢٤
السيناريو الرابع تمكين العميل بشكل كلي	٠,٨٩	٠,٧٩٩	٤٦٧,٨٦٠	٠,٠٠٠	٠,٩٤٦	٠,٨٤٤

يتحدد بالتوجه بالتفاعل مع العميل بقطع النظر عن أي سيناريو من سيناريوهات المشاركة. ويبدو هذا منطقياً، فالعميل هو المصدر الوحيد والأهم للتدفقات النقدية الداخلة، حيث يعمل التوجه بالتفاعل مع العميل على تسهيل تحليل بيانات المعاملات التجارية التي تم الحصول عليها، واستخدامها للربط بين عائدات العملاء واستثمارات التسويق. ويتحدد هذا التوجه بالتزام الشركة بثقافة مفهوم العميل، وتمكين أنظمة الشركة من الاستجابة للعملاء المتباينين، وتمكين العميل من المشاركة، وتخصيص الموارد التسويقية في ضوء إسهامات كل عميل في أرباحها.

لذلك ترى دراستنا أيضاً؛ أن سيناريوهات المشاركة ارتبطت أكثر بمستوى أداء المنتج، وزيادة مستويات رضا العميل، وزيادة التخاطب الشفهي الإيجابي، وتحويل العميل من عميل سلبي إلى مشارك فعال.

وبناء على النتيجة السابقة يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بوجود علاقة معنوية بين توجه الشركة للتفاعل مع العميل، والأداء الربحي المتوقع.

اختبار الفرض الرابع

"لا توجد علاقة معنوية بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل".

ويوضح الجدول الآتي نوع ودرجة العلاقة باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

خلال تمكينه بشكل كلي زاد مستوى الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل.

اختبار الفرض الثالث

"لا توجد علاقة معنوية بين توجه الشركة للتفاعل مع العميل والأداء الربحي المتوقع للعميل".

ويوضح الجدول الآتي نوع ودرجة العلاقة بين التوجه بالتفاعل مع العميل، والأداء الربحي المتوقع باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

يتضح من الجدول (٥) وجود علاقة خطية موجبة وذات دلالة معنوية بين توجه الشركة بالتفاعل مع العميل، والأداء الربحي المتوقع للعميل. وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.824$ ، بمعنى أن نسبة تفسير زيادة مستوى الأداء الربحي المتوقع للعميل ترجع إلى تمكين العميل من المشاركة في إنتاج ذلك المنتج، وفي الوقت نفسه كانت العلاقة قوية؛ إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.91$.

كما يوضح الجدول السابق أن السيناريو الثالث استحوذ على أعلى قدرة تفسيرية (٠,٨٢١) وذلك في إطار التوجه بالتفاعل مع العميل للتأثير على مستوى الأداء الربحي المتوقع، يليه السيناريو الرابع بقدرة تفسيرية (٠,٧٩٩)، ثم السيناريو الأول بقدرة تفسيرية (٠,٧٥٧)، ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي نجد أن العلاقة قوية للسيناريوهات الثلاثة؛ حيث كانت قيمة R على التوالي ٠,٩١، ٠,٨٩، ٠,٨٧.

وهذه النتيجة قد تعكس رؤية مديري التسويق أن الأداء الربحي المتوقع للعميل

جدول ٦

نوع ودرجة العلاقة بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل
ووفقاً لكل سيناريو على حدة

المتغير	R	معامل التحديد R^2	قيمة F F_{Value}	قيمة P P	الثابت B_0	معلمات التقدير
معلمة الانحدار B						
التوجه بالتفاعل مع العميل	٠,٨٠	٠,٦٤٦	٣٤١,٧٠١	٠,٠٠٠	٠,٣٧٠	٠,٩٠٨
السيناريو الأول عدم تمكين العميل	٠,٢٥	٠,٠٦٤	٨,١٢٩	٠,٠٠٥	١,٦٧٦	٠,٢٦٤
السيناريو الثاني تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة	٠,٥١	٠,٢٥٩	٤١,٢٩٤	٠,٠٠٠	١,٠٣٦	٠,٧٨٥
السيناريو الثالث تمكين العميل من الاختيار	٠,٤٩	٠,٢٣٨	٣٦,٨٨٩	٠,٠٠٠	١,٢٤٧	٠,٧٦٦
السيناريو الرابع تمكين العميل بشكل كلي	٠,٥٢	٠,٢٦٥	٤٢,٤٥٤	٠,٠٠٠	٢,٦٧٢	٠,٤١٤

الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل. وبناء على التحليل الإحصائي يرفض فرض عدم وقبول الفرض البديل؛ فكلما زاد مستوى أداء المنتج الجديد زادت مستويات الرضا والتخاطب الشفهي الإيجابي، وتحويل العميل إلى مشارك فعال برأيه.

اختبار الفرض الخامس

"لا توجد علاقة معنوية بين الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل والأداء الربحي المتوقع للعميل".

ويوضح الجدول الآتي نوع ودرجة العلاقة باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

يتضح من الجدول (٧) وجود علاقة خطية موجبة وذات دلالة معنوية بين الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل، والأداء الربحي المتوقع للعميل، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، نجد أن هذه العلاقة قوية؛ فقد

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة خطية موجبة وذات دلالة معنوية بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، نجد أن هذه العلاقة قوية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = ٠,٨٠$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = ٠,٦٤٦$ ويعني ذلك أن نسبة تفسير زيادة مستوى الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل ترجع إلى مستوى أداء المنتج الجديد بالنسبة ذاتها، ولقد أكدت الدراسات السابقة على أن مشاركة العميل في ابتكار المنتج تؤثر تأثيراً إيجابياً في رضاه (Sun et al., 2010)، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة.

كما يوضح الجدول (٦) أن السيناريو الرابع (تمكين العميل بشكل كلي) كان له أكبر قدرة تفسيرية في إطار مستوى أداء المنتج الجديد للتأثير في

جدول ٧

نوع ودرجة العلاقة بين الأداء الموجه بالعميل والأداء الربحي المتوقع ووفقاً لكل سيناريو على حدة

المتغير	R	ملخص النموذج			معلومات التقدير	
		معامل التحديد R^2	قيمة ف F Value	قيمة (P) المعنوية	الثابت B_0	معامل الانحدار B
التوجه بالتفاعل مع العميل	,8٧	٠,٧٥٤	٦٢٩,٤٨٢	٠,٠٠٠	١,٨٤٩	٠,٥٤٥
السيناريو الأول عدم تمكين العميل	,٧٠	٠,٤٨٥	١١١,٢١٩	٠,٠٠٠	١,٥٩٠	٠,٦٢٧
السيناريو الثاني تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة	,٣٦	٠,١٢٧	١٧,٢١٢	٠,٠٠٠	٣,٤٣٩	٠,١٦٦
السيناريو الثالث تمكين العميل من الاختيار	,٢٨	٠,٠٨١	١٠,٣٩٣	٠,٠٠٢	٣,١٧٧	٠,٢٢٢
السيناريو الرابع تمكين العميل بشكل كلي	,٦٢	٠,٣٨١	٧٢,٧٠٢	٠,٠٠٠	٢,١٧٥	٠,٤٨٨

مضاعفة الشركة لأرباحها بشكل مستمر (Lembert, 2010; Hsu & Lin, 2008; Gupta & Zelthaml, 2005; Rust et al., 2004; Reinartz & Kumar, 2003). وعلى الرغم من ذلك فقد توصل بعض الباحثين إلى أن رضا العملاء وولاءهم للشركة لا يتم ترجمتهما دائماً في صورة أرباح بشكل مباشر. ويعد رضا العملاء شرطاً مساعداً ولكنه لا يعد كافياً للمحافظة على ولاء العملاء. وقد أصبح رضا العملاء بالفعل مطلباً تنافسياً مهماً في كثير من الصناعات. وقد لا يعد التركيز على رضا العملاء أمراً فعالاً مع جميع أنواع العملاء، هذا بالإضافة إلى أنه ليس كل العملاء المخلصين هم بالضرورة عملاء مربحين (Reinartz & Kumar, 2003).

بلغ معامل الارتباط $R = 0,87$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,754$. وهذا يعني أن نسبة تفسير زيادة مستوى الأداء الربحي المتوقع للعميل نتيجة مستوى الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل تبلغ تلك القيمة. كما يوضح الجدول (٧) أن السيناريو الأول كان له أكبر قدرة تفسيرية في إطار الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل والأداء الربحي المتوقع للعميل، يليه السيناريو الرابع. وهذه النتيجة تؤكد أن الأداء الربحي المتوقع للعميل يتحدد بالتوجه بالتفاعل مع العميل، بقطع النظر عن أي سيناريو، ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي نجد أن هذه العلاقة بالنسبة للسيناريو الرابع متوسطة؛ حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,62$ ، $R^2 = 0,381$.

ولقد توصلت الدراسات السابقة إلى أن التوجه بالتفاعل مع العملاء يؤدي إلى

اختبار الفرض السادس

"لا توجد علاقة معنوية بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الربحي المتوقع للعميل".

ويوضح الجدول الآتي نوع ودرجة العلاقة بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الربحي المتوقع للعميل باستخدام تحليل الانحدار البسيط:

يتضح من الجدول (٨) وجود علاقة خطية موجبة وذات دلالة معنوية بين مستوى أداء المنتج الجديد والأداء الربحي المتوقع للعميل، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.704$ وهذا يعني أن نسبة تفسير زيادة مستوى الأداء الربحي المتوقع للعميل، نتيجة مستوى أداء المنتج الجديد، تبلغ تلك القيمة.

كما يوضح الجدول (٨) أن السيناريو الرابع له أكبر قدرة تفسيرية، ونجد أن هذه العلاقة قوية حيث بلغ معامل

الارتباط $R = 0.84$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.704$. بينما كان السيناريو الثاني (تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة) غير معنوي للتأثير على الأداء الربحي المتوقع، وقد يرجع إلى عدم تمكين العميل بشكل كلي، ومن ثم تأثر مستوى أداء المنتج بصورة غير إيجابية. ومن المتوقع أن ينعكس ذلك على الأداء الربحي المتوقع. أما في حالة تمكين العميل بشكل كلي والذي يرجع إلى درجة الحرية التي يتمتع بها العميل من خلال مشاركته في الأفكار واختيار المنتج، وتصور العميل أنه يتحكم أكثر في عملية الإنتاج، ومن ثم قد ينعكس ذلك على الأداء الربحي المتوقع، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة، وبناء على هذه النتيجة يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل؛ أي أنه كلما ازداد مستوى أداء المنتج الجديد من خلال تمكين العميل من المشاركة ازداد الأداء الربحي المتوقع.

جدول ٨

نوع ودرجة العلاقة بين أداء المنتج الجديد والأداء الربحي المتوقع للعميل ووفقاً لكل سيناريو على حدة

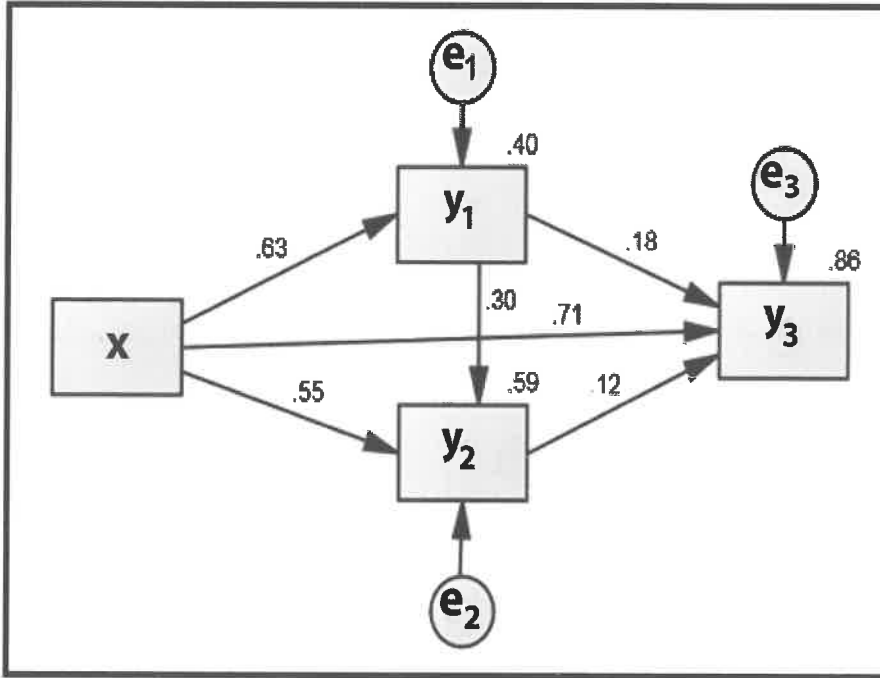
المتغير	R	معامل التحديد R^2	قيمة ف F Value	قيمة (P) المعنوية	الثابت B_0	معلمات التقدير
معلمة الانحدار B						
التوجه بالتفاعل مع العميل	0.84	0.704	11.165	0.001	2.287	0.275
السيناريو الأول	0.29	0.086	11.165	0.001	2.287	0.275
السيناريو الثاني	0.10	0.011	1.313	0.254	3.812	0.075
السيناريو الثالث	0.18	0.032	3.992	0.048	3.267	0.222
السيناريو الرابع	0.82	0.672	242.805	0.000	2.196	0.522

الكلية للعلاقات للتوجه بالتفاعل مع العميل
على الأداء:

تم اختبار النموذج المقترح باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية، ليختبر معاملات المسار في النموذج المقترح مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة، ولا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعادلات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي. وأكدت النتائج أن جودة التوافق الكلية للنموذج المقترح عالية جداً، والمؤشرات

اختبار النموذج الهيكلية المقترح
بالدراسة

تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) بواسطة برنامج Analysis of Moment Structures (AMOS.20.0)، وهو عبارة عن علاقة المتغيرات الخارجية الظاهرة (الصريحة) Exogenous Variable مع المتغيرات الضمنية Latent Variable ويعرض الشكل الآتي النموذج



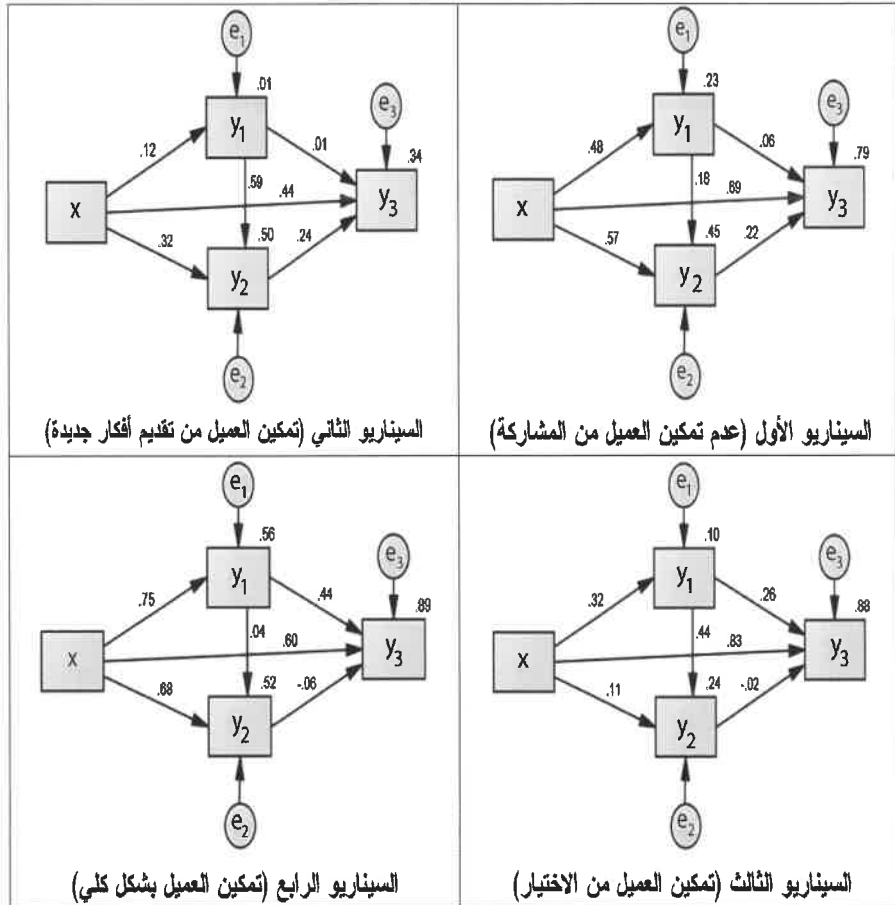
شكل (٣): النموذج المقترح للعلاقات بين الأبعاد الرئيسية بالدراسة

X: التوجه بالتفاعل مع العميل
Y₁: مستوى أداء المنتج الجديد
Y₂: الأداء الموجه بالعلاقة مع العميل
Y₃: الأداء الربحي المتوقع للعميل
e₁, e₂, e₃: تمثل الأخطاء

من خلال اختبار جودة النموذج الكلي ومؤشرات الحكم علي جودته، سيتم المقارنة بين مسارات السيناريوهات الأربعة من تمكين العميل من المشاركة، حيث توضح الأشكال الآتية النموذج السابق لكل سيناريو على حدة كما يأتي.

ويوضح الجدول (٩) اختبار المقارنة بين معالم النموذج المقترح للسيناريوهات الأربعة لتمكين العميل من المشاركة:

بالحدود المقبولة؛ إذ بلغ مؤشر جودة التوافق (GFI) ١٠٠٪، والمصحح (AGFI) ٩٦,٨٪، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI) ١٠٠٪؛ حيث تشير القيم القريبة من الواحد الصحيح لهذه المقاييس (GFI,CFI) إلى مطابقة جيدة، وبناء عليه نستطيع القول أن نموذج القياس المقترح (بناء على مؤشرات جودة التوافق الكلية) يمكن الاعتماد عليه بالدراسة.



شكل (٤): النموذج السابق المقترح للعلاقات بين الأبعاد الرئيسية لكل لسيناريو

جدول ٩

اختبار المقارنة بين معالم النموذج المقترح للسيناريوهات الأربعة من تمكين العميل من المشاركة

النموذج	درجات الحرية DF	كا ^٢	المعنوية (P) المطابقة الطبيعي ^(*) (NFI)	مؤشر الجودة الإضافي ^(**) (IFI)	مؤشر الجودة
أوزان البناء Structural Weights	١٨	٢٢١,٨٢٥	٠,٠٠٠	٠,١٩١	٠,١٩١

(*) NFI (nor medfit index) مؤشر الجودة المطابقة الطبيعي

(**) IFI (incremental fit index) مؤشر جودة الزيادة التصحيحية

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً معنوية بين السيناريوهات الأربعة، إذ بلغت قيمة كا^٢ ٢٢١,٨٢٥ بمعنوية ٠,٠٠٠، وحدث تحسن واضح في مؤشرات الجودة بمقدار ١٩٪ (مؤشر NFI ومؤشر IFI).

كما يتضح من الشكل رقم (٤) أن السيناريو الرابع له أكبر قدرة تفسيرية في جميع العلاقات بالإطار المقترح، وبذلك يمكن القول إن هذه النتيجة تعكس رؤية مديري التسويق أن مشاركة العميل في تقديم الأفكار واختياره له تؤثر على النتائج المترتبة على التوجه بالتفاعل مع العميل.

الخلاصة والتوصيات

فيما يأتي ملخصاً لأهم النتائج التي توصل إليها البحث، ومجموعة من التوصيات المقترحة.

أولاً: خلاصة النتائج

– أشارت الدراسات السابقة إلى أن التقدم التكنولوجي أدى إلى زيادة فرص

التفاعل بين الشركات والعملاء، وبين العملاء بعضهم وبعض، وبين الشركات بعضها وبعض. ويعكس التوجه بالتفاعل مع العميل قدرة الشركة على التواصل مع عملائها، والاستفادة من المعلومات التي يقدمونها للشركة لتحقيق علاقات مربحة. وبناءً على ذلك بحثت الدراسة في تقديم إطار يدرس دور التوجه بالتفاعل مع العميل في حالة تطوير منتج جديد وانعكاس ذلك على أداء الشركة. وحددت الدراسة عناصر التوجه بالتفاعل مع العميل في مفهوم العميل، والقدرة على الاستجابة للتفاعل، وتمكين العميل من المشاركة، وإدارة قيمة العميل، كما حددت مقاييس الأداء بمستوى المنتج الجديد، والأداء الموجه بالعلاقة مع العميل، والأداء الربحي المتوقع للعميل. وأكدت النتائج أن جودة التوافق الكلية النموذج المقترح GFI عالية جداً، والمؤشرات بالحدود المقبولة، ومن ثم قبول النموذج الهيكلي الكلي المقترح لتفسير العلاقات.

زمنية لأخرى من مرحلة التوجه بالمنتج، والتوجه بالمبيعات، والتوجه بالتسويق بالعلاقات، والتوجه بالسوق، والتوجه بالعمل، وأخيراً التوجه بالتفاعل مع العميل؛ إذ يجب على الشركات مشاركة العميل في جميع عملياتها، بدءاً من تقديم الأفكار، وانتهاءً بالاختيار النهائي للمنتج الذي يتم طرحه بالأسواق. وهذه النتيجة هي التي تم التوصل إليها، واتفقت مع المساهمات الفكرية في أدبيات التسويق.

أكدت نتائج الدراسة أن التوجه بالتفاعل مع العميل وتمكينه من المشاركة في تطوير المنتج الجديد قد يحسن من أداء الشركة، فقد أكد مديرو التسويق بشركات الصناعات الغذائية أهمية التفاعل مع العميل، أي أن العميل هو وحدة التحليل وليس السوق، وأن الأنشطة التسويقية موجهة بالتفاعل مع العميل من خلال التمكين بالمشاركة، وليس من أجل العميل وهذا ينعكس على درجة الابتكار في المنتج، وسرعة طرحه في الأسواق، وأيضاً زيادة مستويات الرضا، والتخاطب الشفهي الإيجابي، وتحويل العميل من عميل سلبي إلى مشارك فعال برأيه، كما تنعكس أيضاً هذه النتائج على الأداء الربحي المتوقع للعميل. وبذلك تتمكن الشركة من التركيز على الشرائح المربحة المتوقعة من العملاء،

قدمت الدراسات السابقة مفهومين لتمكين العميل في مجال التسويق، الأول: يتعلق بمنح العميل بعض الصلاحيات عن طريق تزويده ببعض الموارد المتمثلة في إمداده بقدر أكبر من المعلومات ليستوعب أكثر الدور الذي يقوم به في أثناء المشاركة، والثاني: تصوره في أنه أكثر تحكماً في عملية الإنتاج. واعتمدت الدراسة على المفهوم الثاني وقدمت بعدين لتمكين العميل: الأول تمكين العميل من تقديم أفكار جديدة بشأن تصميم المنتج الجديد، والثاني تمكين العميل من اختيار المنتج من أجل إنتاجه وطرحه بالأسواق. وبناء على هذين البعدين اختبرت الدراسة الإطار المقترح في ضوء أربعة سيناريوهات: عدم تمكين العميل، تمكين العميل من تقديم أفكار، تمكين العميل من الاختيار، التمكين الكلي للعميل، وأوضحت النتائج أن هناك اختلافات معنوية بين السيناريوهات الأربعة، أي اختلفت القدرة التفسيرية لهذه السيناريوهات، وهذا يشير إلى مدى اقتناع مديري التسويق بشركات الصناعات الغذائية بجدوى تمكين العميل من المشاركة بتقديم الأفكار واختيار المنتج الذي يطرح بالأسواق.

قدمت الدراسة فكرة تسويقية جديدة تركز على التوجه بالتفاعل مع العميل. ولقد اختلفت النظرة إلى التسويق واختلف مفهوم التسويق من فترة

واقترعاه بأهمية المشاركة، ووضع محفزات مناسبة لحث العملاء على تبادل معلوماتهم بحرية من خلال إنشاء منتديات عبر شبكة الإنترنت.

- على الشركات مشاركة عملائها من خلال المنتديات من خلال شبكة الإنترنت في عملية تطوير المنتج الجديد؛ حيث يشارك العملاء خلال هذه المنتديات بأفكارهم ومقترحاتهم، كما يقدمون بعض الوصفات الغذائية على صفحة الموقع، أو يتحدثون مع أصدقائهم من خلال الموقع فيما يخص تجربتهم لمنتجات الشركة، أو أن يصوتوا أيضاً على الأفكار التي تم طرحها ويعلقوا عليها.

- على مديري التسويق أن يطوروا قائمة منتجاتهم الغذائية بشكل مستمر، وفقاً لآراء واختيارات عملائهم نتيجة مشاركتهم هذه الآراء والأفكار.

- على الشركات أن تدرك أن التوجه بالتفاعل مع العميل يحسن من أداء الشركة؛ وذلك يعتبر مصدراً للميزة التنافسية، وأن هذا المفهوم يرتكز إلى أن العميل هو وحدة التحليل وليس السوق، كما يجب أن يتم تدعيم مفهوم العميل من خلال إنشاء أنظمة ملائمة يطلق عليها القدرة على الاستجابة للتفاعل، والممارسات من خلال تمكين العميل من المشاركة وإدارة قيمة العميل؛ أي أن العميل مؤثر وموجه للأنشطة التسويقية للمنظمة.

- على المديرين أيضاً أن يحددوا الشرائح

والاحتفاظ بهم وتنمية معاملات العملاء، وجذب عملاء جدد.

- بهذه النتيجة يعد التوجه بالتفاعل مع العميل أحد الأفكار التسويقية الجديدة التي قدمها الفكر التسويقي، والتي يمكن أن تمكن الشركات من طرح منتجات جديدة مستحدثة من خلال عملائها بما يضمن للشركة ميزات تنافسية.

وخلاصة لما تقدم فإن تطبيق فلسفة التوجه بالتفاعل مع العميل على إستراتيجية التسويق يساعد على نجاح الشركات وزيادة أرباحها وتحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: التوصيات

التوصيات للمديرين بشركات الصناعات الغذائية

- تطبيق فلسفة التوجه بالتفاعل مع العميل، وتمكين العميل من تقديم الأفكار واختيارها، وفهم الشركة لأبعاد تمكين العميل، من شأنه أن يحول نظرتها القديمة للعميل على أنه مجرد مستهلك سلبي لمنتجاتها أو متلق سلبي لما تقدمه له من منتجات، إلى استعانتها به في إنتاج منتجاتها الجديدة.

- على المديرين بشركات الصناعات الغذائية أن يقوموا بتشجيع العميل على المشاركة بتقديم الأفكار واختيارها من خلال زيادة درجة استيعابه لدوره،

- الأكثر ربحية، وأن يتم تعديل المنتجات الغذائية وفقاً لمتطلباتهم.
- على الشركات أيضاً أن تدرك الفوائد الإدارية للتوجه بالتفاعل مع العميل وتمثل في: (١) التأثير في درجة الابتكار على المنتج، وسرعة طرحه في الأسواق قبل المنافسين، (٢) زيادة مستويات رضا العميل، وزيادة التخابط الشفهي الإيجابي، وتحويل العميل من عميل سلبي إلى مشارك فعال برأيه، (٣) زيادة الأداء الربحي للشركة من خلال التركيز على الشرائح المربحة، والاحتفاظ بالعملاء، وتنمية معاملات العملاء، وجذب عملاء جدد.
- التوصيات للأبحاث المستقبلية**
- على الأبحاث المستقبلية الاستعانة بالنموذج وتطبيقه في صناعات أخرى لإتاحة أفكار أكثر ثراءً.
- على الأبحاث المستقبلية التركيز على الأسواق في سياق الأعمال - الأعمال

المراجع

- أحمد الرفاعي غنيم؛ نصر محمود صبري ٢٠٠٠، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام "SPSS"، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع).
- ثابت عبد الرحمن إدريس، ٢٠١٢، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختيار الفروض، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الخامسة، القاهرة.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، ١٩٩٦، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، المجلد الأول - العدد الأول - نوفمبر: ١ - ٣٣.

- الإحصائية - جامعة القاهرة.
عايدة نخلة رزق الله، ٢٠٠٢، دليل الباحثين
في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير،
الطبعة الأولى، القاهرة: البيان للطباعة.
- محمد محمود عبد ربه، ٢٠٠٩، قياس العائد
على محركات الإنفاق التسويقي في البنوك
بالتطبيق على بطاقات الائتمان، رسالة
دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة جامعة
عين شمس.
- Awa, H.O. 2010. Democratizing the
New Product Development process:
A New Dimension of Value Crea-
tion and Marketing Concept. *nter-
national Business Research*, 3
(April): 49 - 59.
- Bang, J. 2005. Understanding Custo-
mer Relationship Management
from Mangers' and Customer's
Perspective: Exploring the Implica-
tions of CRM Fit, Market Orienta-
tion and Market Knowledge
Competence. Ph.D. University of
Rhode Island.
- Bennis W. & Townsend R. 1995. *Re-
inventing Leadership: Strategies to
Empowerment the Organization*.
New York: William Morrow and
Company Publisher, Inc.
- Brennan, C. & Ritters, K. 2004. Con-
sumer Education in the UK: New
Developments in policy, strategy,
and implementation. *International
Journal of Consumer Studies*, 28
(March): 97-107.
- جيهان عبد المنعم رجب، ٢٠٠٨، دراسة
العوامل المؤثرة على المكاسب الفعلية
لإدارة علاقات العملاء من منظور العاملين
ومنظور العملاء، المجلة العلمية للاقتصاد
والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،
العدد الثاني: ٣٠٩ - ٤٣٠.
- عبد الحميد العباسي، ٢٠١١، "أساليب
التحليل الإحصائي باستخدام SPSS"،
القاهرة: معهد الدراسات والبحوث
- Chan, K.W.; Yim, C.K. & Lam, S.
S.K. 2010. Is Customer Participa-
tion in value creation a Double -
Edged Sword? Evidence from Pro-
fessional Financial Services A cross
Cultures. *Journal of Marketing*, 74
(May): 48-64.
- Chardrasekhar, D. 2010. Understand-
ing Stakeholder Participation in
Post - Disaster Recovery (Case
Study: Nagapattinam, India). Ph.D.
in Regional Planning in the Gradu-
ate College of the *University of Illi-
nois at Urbana - Champaign*.
- Coviello, N. E.; Roderick, J. B.; peter,
J.D. & Wesley. J. J. 2002. How
Firms Relate to Their Markets: An
Empirical Examination of Contem-
porary Marketing Practices. *Jour-
nal of Marketing* 66 (July): 33-46.
- Day, G.S. & Montgomery, D.B. 1999.
Charting New Directions for Mar-
keting. *Journal of Marketing* 63
(October): 3-13.

- Desouza, K.C.; Awazu, Y.; Jna, S.; Dombrowski, C.; Papagari, S.; Baloh, P.; & Kimi, J.Y. 2008. Customer-driven innovation. *Research Technology Management*, 51 (3): 35-44.
- Eisingerich, A.B. & Bell, S.J. 2006. Relationship marketing in the financial services industry: The importance of customer education, participation and problem management for customer loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, 10 (May): 86-97.
- Ennew, C. T. & Binks, M.R. 1999. Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study. *Journal of Business Research*, 46(Oct): 121-132.
- Fang, E. 2004. Creating customer value through customer participation in B2B markets: A value creation and value sharing perspective. Ph.D a dissertation the faculty of the graduate school *University of Missouri-Columbia*.
- Fang, E. 2008. Customer Participation and the Trade - Off Between New product Innovativeness and Speed to Market. *Journal of Marketing*, 72 (July): 90-104.
- Fang, E.; Palmatier, R.w. & Evans, K.R. 2008. Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 322-336.
- Fuchs, C. & Schreier, M. 2011. Customer Empowerment in New product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 28: 17-32.
- Gupta, S. & Zeitham L, V. 2006. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science* 25 (November/December):718-739.
- Hansotia, B. 2004. Company activities for managing customer Equity. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 11 (April):319-332.
- Hendler, F. 2008. Temporal Orientation and Consumer Empowerment: Examining a Las Vegas Casino Loyalty Program. Ph.D. Graduate College, University of Nevada, Las Vegas.
- Hogan, J. E.; Lemon, K.d. & Rust, R. T. 2002 Customer Equity Management Charting New Directions for the Future of Marketing. *Journal of Service Research*, 5 (August): 4-12.
- Hoyer, W.D; Chandy, R.; Dorotic, M.; Krafft, M. & Singh, S.S. 2010. Consumer co creation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13 (August): 283-296.
- Hsieh, A.T. & Yen, C.H. 2005. The Effect of customer participation on service providers? Job stress. *The*

- Service Industries Journal*, 25 (Oct): 891 - 905.
- Hsu, C. F. & Lin, S. J. 2008. mCRM'S new opportunities of customer satisfaction. *International Journal of social sciences*, 3 (2): 133-137.
- Hunter, G. L. & Garnefeld, I. 2008. When does Consumer Empowerment Lead to Satisfied Customers? Some Mediating and Moderating Effects of the Empowerment - Satisfaction Link. *Journal of Research for consumers*, 15: 1-14.
- Jayachandran, S.; Sharma, S.; Kaufman, P. & Raman, P. 2005. The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (October): 177-192.
- Kelley, S.W.; Donnelly, J.H. & Skinner, S.J. 1990. Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66 (3): 315-335.
- Kucuk, S.U 2009. Consumer empowerment model: from unspeakable to undeniable. *Direct Marketing: An International Journal*, 3 (4): 327-342.
- Kumar, V.; Ramani, G. & Bohling, T. 2004. Customer lifetime value approaches and Best practice Applications. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (July): 60-72.
- Lembert, D. M. 2010. Customer relationship management as a business process. *Journal of business & industrial marketing*, 25(1): 4-17.
- Lusch, R.F. & Vargo, S.L. 2006. Service -dominant logic: reactions, reflection and refinements. *Marketing Theory*, 6 (September): 281-288.
- Meuter, M.L.; Bitner, M. J.; Ostrom, A.L. & Brown, S.W. 2005. Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing*, 69(April): 61-83.
- Narver, J.C. & Slater, S. F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(October): 20-35.
- Oliver, R. L. 1997. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York Irwin/ Mc Graw Hill.
- Ple, L.; Lecocq, x. & Angot, J. 2010. Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework. *Management*, 13(4): 226-265.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78 (1): 79 - 87.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The Next Practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3): 5-14.

- Pranic, L. 2009. Service Recovery from the Customer's Perspective: Extending the Customer's Perspective: Extending the Consumer-Directed theory of Empowerment (CDTE). Ph.D a dissertation submitted to the Temple University Graduate Board.
- Ramain, G. & Kumar, V. 2008. Interaction Orientation and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72 (1): 27-45.
- Reinartz, W. J. & Kumar, V. 2003. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, 67 (January):77-99.
- Rust, R.T & Oliver, R.W. 1994. Video Dial Tone: The New World of Services Marketing. *Journal of Services Marketing*, 8(3): 5-16.
- Rust, R.T.; Lemon, K.N & Zeithaml, V.A. 2004. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1): 109-127.
- Rust, R.T.; Zahorik, A.J. & Keiningham, T.L. 1995. Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59 (April): 58-70.
- Shankar, A.; Cherrier, H. & Canniford R. 2006. Consumer empowerment: a foucauldian interpretation. *European Journal of Marketing*, 40 (9/10): 1013-1030.
- Shaw, D; Newholm, T. & Dickinson, R. 2006 *Consumption as voting: an exploration of consumer empowerment. European Journal of Marketing*, 40(9/10): 1049-1067.
- Silverman, G. 2001. The Secrets of Word - Of - Mouth Marketing: How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word - of - Mouth. AMACOM Div American Management Association, New York.
- Sin, L. Y.M.; Tse, A.C.B & Yim, F.H.K. 2005. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of marketing*, 39 (11/12): 1246-1290.
- Spreitzer, G.M.; Kizilos, M.A. & Nason, S.W. 1997. A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5): 679-704.
- Sun, H.; Yau, H.K. & Suen, E.K. 2010. The Simultaneous Impact of Supplier and Customer Involvement on New Product Performance. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5 (4): 70-82.
- Swanson, S. R. & Kelley, S.W. 2001. Service recovery attributions and word - of - mouth intentions. *European Journal of Marketing*, 35 (1/2): 194 - 211.

- Sweeney, J.C.; Soutar, G.N. & Mazzarol, T. 2008. Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 42(3/4): 344-364.
- Trsov, M; Bucklin, R. E. & Pauwels, K. 2009. Effect of Word - of - Mouth Versus Traditional Marketing. Finding from an Internal Social Networking Site. *Journal of Marketing*, 73 (5): 90-102.
- Wa, P. L. 2001. The critical success factors of customer relationship management (CRM) technological initiatives. Master thesis, *Concordia University*.
- Wathieu, L.; Brenner, L.; Carmon, Z.; Chattopadhyay, A.; Wertenbroch, K.; Drolet, A.; Gourville, J.; Muthukrishnan, A.V.; Novemsky, N.; Ratner, R.K. & Wu, G. 2002. Consumer Control and Empowerment: A Primer. *Marketing letters*, 13 (3): 297 - 305.
- Yen, H.R.; Gwinner, K.P. & Su, W. 2004. The impact of Customer participation and service expectation on locus attributions following service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (1): 7-26.
- <http://www.twinklesoft.com>

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN CUSTOMER - INTERACTION ORIENTATION, CUSTOMER EMPOWERMENT IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT AND CUSTOMER PROFIT PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY ON EGYPTIAN FOOD COMPANIES

GIHAN A. RAGAB

Ain Shams University

Recent changes in the marketplace have resulted in increased interest in consumer's participation in the process of new product development. Because of the special nature that characterizes the food industry sector as reflected in increased customer demand for healthier product alternatives, unique tastes, and more convenient packaging, customer empowerment through his/her participation in the process of new product development becomes extremely important. It is considered essential for maintaining customer satisfaction and loyalty. It also enables food companies to respond quickly to customers' needs and wants. The researcher proposed a framework that relates company orientation by customer interaction and customer response, using a 2 X 2 Factorial design to test whether the proposed model and the results indicate a high goodness of fit. It is recommended that food companies should adopt customers' empowerment in order to generate and select ideas that help achieve competitive advantage and success.

جيهان عبدالمنعم رجب (حاصلة على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة - جامعة عين شمس عام ٢٠٠٣م)، بالإضافة إلى جائزة الشارقة لأفضل أطروحة دكتوراه في الوطن العربي عام ٢٠٠٤م مقدمة من حاكم الشارقة والمنظمة العربية للعلوم الإدارية، وتعمل حالياً أستاذ التسويق، ولها اهتمامات بحثية في مجال سلوك المستهلك، والتسويق الصناعي، وتسويق الخدمات.