الفصل الثاني: التحليل الخارجي: تحليل الزبائن

تمهيد: تستهدف شركات الضيافة عادةً مجموعة واسعة من العملاء، بما في ذلك نزلاء الفنادق التجارية والترفيهية، ورواد المطاعم والشاربين غير المقيمين. إن إدارة مجموعة العملاء لضمان رضا أو سعادة جميع أنواع العملاء المختلفة هي أحد الأدوار الرئيسية للتسويق. بمرور الوقت، يمكن للعملاء تغيير احتياجاتهم ورغباتهم، لذا يتعين على الشركات مراقبة هذه التغييرات والاستجابة لها. ولهذا السبب نختم التحليل الخارجي بتحليل السوق والعملاء (المحتملين).

I. مفهوم تحليل العملاء وأهدافه:

1. **تعريف تحليل العملاء:** هو عملية منهجية تهدف إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء لفهم سلوكياتهم، واحتياجاتهم، وتفضيلاتهم، ودوافعهم الشرائية. يُعتبر تحليل العملاء جزءاً أساسياً من التحليل الاستراتيجي والتنافسي، حيث يساهم في توجيه قرارات الإدارة الاستراتيجية من خلال تقديم رؤى قيمة حول كيفية تحسين العلاقات مع العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. **أهداف تحليل الزبائن:** تشمل الأهداف الرئيسية لتحليل العملاء ما يلي: (Alsem، 2024)

- أ. تجزئة السوق:** يساعد تحليل العملاء في تحديد شرائح السوق المختلفة وتفصيل خصائصها، مما يمكن الشركة من تطوير استراتيجيات مخصصة لكل شريحة.
- ب. تحديد احتياجات العملاء:** يساهم في فهم ما يبحث عنه العملاء وما هي المشكلات التي يرغبون في حلها من خلال المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- ت. تحليل سلوك العملاء:** يساعد في دراسة العوامل التي تؤثر على سلوك الشراء، مثل العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
- ث. تقييم ولاء العملاء:** يهدف إلى قياس درجة ولاء العملاء الحاليين وتحليل أسباب ولائهم أو عدم ولائهم، مما يمكن الشركة من تحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء.
- ج. دعم اتخاذ القرارات التسويقية:** يوفر تحليل العملاء بيانات ومعلومات قيمة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية في التسويق.

II. **أبحاث التجزئة (Segmentation Research):** البحث في التجزئة هو خطوة أساسية في استراتيجية التسويق ويتعلق بتقسيم العملاء المحتملين إلى مجموعات بناءً على خصائص معينة. يتبع ذلك اختيار الفئة المستهدفة (Targeting) ووضع العلامة التجارية. (Positioning) العملية تتطوي على ثلاث مراحل رئيسية (Alsem، 2024):

1. **جمع البيانات:** يتم في هذه المرحلة جمع كمية كبيرة من البيانات من عدد كبير من الأشخاص، ويشمل ذلك البيانات الشخصية (مثل العمر والجنس والموقع الجغرافي)، والبيانات المرتبطة بفئة المنتج (مثل سلوك الشراء)، والبيانات المتعلقة بالعلامة التجارية (مثل الوعي بالعلامة التجارية والولاء).
2. **تحليل البيانات:**

أ. **تحليل التجزئة الأمامية: (Forward Segmentation)** : تُعرف أيضًا بالتجزئة السابقة. يتم تصنيف المشترين بناءً على خصائص عامة مثل:

- الجغرافية والديموغرافية: الموقع، العمر، الجنس.
- الاقتصادية والاجتماعية: الدخل، الوظيفة، مستوى التعليم.
- النفسية: نمط الحياة، القيم الشخصية.

ب. **التجزئة الخلفية: (Backward Segmentation)** : تُعرف أيضًا بالتجزئة القائمة على السلوك. تبدأ من دراسة سلوك المشترين تجاه المنتج وتبحث عن الخصائص العامة التي يمكن استخدامها لتوصيف المجموعات، مثل:

- الفوائد والخصائص المرتبطة بالمنتج.
- المتغيرات المرتبطة بالعلامة التجارية: الوعي بالعلامة التجارية، الولاء، الارتباطات الذهنية.

3. **وصف الشرائح**: يتم إعداد ملف شخصي لكل شريحة على أساس خصائصها الأكثر تميزًا، وينتهي الأمر بوصف تفصيلي يُعرف بـ "الشخصيات. (Personas) "

.III **مراحل تحليل العملاء**: يتطلب تحليل العملاء من القائمين على التدقيق التركيز على الجوانب التالية (Radulescu & Cetina, 2012):

1. **وضع ملف تعريف العملاء (Customer Profiling)** : تعتبر استراتيجية التركيز على العميل ممكنة فقط عندما تكون لدى المنظمة بيانات ومعلومات حول سلوك العملاء كمشتريين ومستخدمين، سواء كانوا أفرادًا أو منظمات. يستخدم التحليل مصادر داخلية وخارجية لتحديد من يشتري منتجات الشركة، وكيفية الشراء، وأين يتم الشراء، والعوامل التي تؤثر على قرار الشراء.
2. **تحليل قيمة العميل (Customer Value Analysis)** : القيمة المقدمة للعميل هي الفرق بين القيمة الإجمالية التي تقدمها الشركة والتكلفة الإجمالية للعميل. تعتمد القيمة المضافة التي يتلقاها العميل على عدة عناصر، مثل قيمة الخدمات المقدمة، قيمة الموظفين، وقيمة الصورة العامة للشركة. يُعد تحليل قيمة العميل طريقة للكشف عن نقاط القوة والضعف في الشركة مقارنةً بمنافسيها. ولإعداد هذا التحليل نمر بالخطوات الأساسية التالية:

- تحديد الصفات والفوائد الرئيسية التي يقدرها العملاء**: يتم سؤال العملاء حول الصفات والفوائد والأداء الذي يبحثون عنه عند اختيار منتج أو خدمة.
- التقييم الكمي لأهمية الصفات والفوائد المختلفة**: يُطلب من العملاء تحديد مدى أهمية كل صفة أو ميزة للمنتج.
- تقييم أداء الشركة والمنافسين وفقًا للصفات والفوائد المحددة**: يتم مقارنة أداء الشركة بأداء المنافسين بناءً على الصفات المذكورة.
- تحليل تفضيلات العملاء للعرض المقدم في شريحة معينة من السوق**: إذا كان عرض الشركة أفضل من المنافسين في جميع الصفات، يمكنها زيادة أو الحفاظ على سعرها مقارنةً بالمنافسين وزيادة حصتها السوقية.
- المراقبة المستمرة لقيمة العملاء**: يجب على الشركة إجراء أبحاث منتظمة لتحديد القيمة المدركة من قبل العملاء.

لا يمكن تقييم أداء المنظمة بشكل دقيق دون معرفة مستوى رضا العملاء عن المنتجات، والخدمات، وتنظيم الموظفين، والتواصل مع المنظمة. يتم قياس رضا العملاء باستخدام عدة طرق، من أبرزها:

- الاستبيانات الدورية: توفر استبيانات رضا العملاء معلومات مباشرة حول رضاهم، كما تُستخدم أيضاً لتحديد نية العملاء في إعادة الشراء أو التوصية بالعلامة التجارية للآخرين.
- معدل فقدان العملاء: يتم تحليل بيانات العملاء الذين توقفوا عن التعامل مع الشركة للحصول على معلومات حول حجم معدل الفقد وأسباب ترك العملاء، وتحديد الموردين المنافسين الذين تحولوا إليهم.
- التسوق السري (Mystery Shopping): تُستخدم هذه الطريقة للحصول على معلومات حول سلوك الموظفين وتقييم مستوى رضا العملاء بشكل مباشر.
- تحليل شكاوى العملاء: يساعد تحليل الشكاوى في تحديد مستوى عدم رضا العملاء. ومع ذلك، فإن هذه الطريقة قد تكون غير دقيقة لأن العديد من العملاء غير الراضين لا يقدمون شكاوى لأسباب متعددة، مثل عدم معرفة الجهة التي يجب التواصل معها أو اعتقادهم أن الشكاوى لن تُحدث فرقاً.

3. تحليل قيمة العميل بالنسبة للشركة: تعني قيمة العميل الدور الذي يلعبه العميل أو مجموعة العملاء في تحقيق الأهداف الكمية والنوعية للشركة. لا تقتصر قيمة العميل فقط على مساهمته في الإيرادات أو الأرباح، بل تشمل أيضاً مساهمته في أنشطة أخرى مثل: توفير معلومات هامة، إمكانية البيع المتقاطع (Cross-Selling Potential)، خلق صورة إيجابية عن الشركة، التوصية بجذب عملاء جدد.

وفيما يلي بعض الطرق الشائعة لتقييم قيمة العملاء للشركة:

4. طريقة ABC (حسب الإيراد): تعد من أكثر الأساليب استخداماً في تقييم العملاء، وتعتمد على قاعدة باريتو (Pareto) التي تنص على أن 20% من العملاء يسهمون بنسبة 80% من إجمالي مبيعات الشركة، بينما يسهم 80% من العملاء بنسبة 20% فقط من المبيعات. بناءً على هذه القاعدة، يتم تقسيم العملاء إلى ثلاث فئات:

- العملاء من النوع A: يحققون أعلى عائد للشركة.
- العملاء من النوع B: يسهمون بمساهمة متوسطة في الإيرادات.
- العملاء من النوع C: يحققون أقل إيرادات.

تعتبر طريقة ABC قائمة على البيانات التاريخية، وقد تهمل العملاء المحتملين ذوي القيمة المستقبلية. لهذا السبب، يُفضل الجمع بين هذه الطريقة وطرق أخرى لتقديم تقييم أكثر شمولاً.

ت. تحليل ربحية العميل (Customer Profitability Analysis): تعتمد هذه الطريقة على حساب جميع التكاليف المرتبطة بالعميل. يتم تصنيف العملاء حسب ربحية المنتجات التي يشترونها. تشمل الحسابات جميع الإيرادات من العميل على مدى فترة معينة، وكذلك جميع التكاليف المرتبطة بتطوير وتوزيع المنتجات، وجذب العميل والحفاظ عليه. يتم تصنيف العملاء إلى:

- عملاء مربحين للغاية.
- عملاء مربحين.
- عملاء أقل ربحية.
- عملاء غير مربحين.

ث. **قيمة العميل مدى الحياة (Customer Lifetime Value - CLV)**: تتضمن هذه الطريقة حساب القيمة الحالية لجميع الأرباح التي يولدها العميل على مدى فترة العلاقة. غالبًا ما يتم استخدام فترة من سنتين إلى خمس سنوات لتقدير القيمة المستقبلية. تقدم هذه الطريقة إطارًا كمياً لتخطيط الاستثمار مع العملاء وتساعد المسوقين على اعتماد استراتيجية طويلة المدى.

ج. **طرق تقييم المحفظة (Portfolio Methods)**: تتضمن تقييم العملاء من خلال تقسيمهم وفقًا لعوامل مثل الولاء والربحية وجاذبيتهم. تختلف المجموعات من حيث المنتجات التي يتم شراؤها وكيفية الشراء والخدمات الإضافية المطلوبة. يتم تحديد استراتيجيات مخصصة لتحسين الأداء لكل مجموعة.

ح. **نماذج التقييم الرقمي (Scoring Models)**: هي طرق تقييم رياضية تُستخدم لتخصيص درجات لكل عميل بناءً على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية. يُعتبر نموذج RFM (Recency-Frequency-Monetary) من أكثر الأساليب استخدامًا، حيث يقيس قيمة العميل بناءً على:

- توقيت آخر عملية شراء. (Recency)
- تكرار عمليات الشراء. (Frequency)
- حجم المشتريات. (Monetary Value)

IV. **تحليل الموقف SWOT**: يُعد تحليل (SWOT) أداة أساسية في تخطيط التسويق الاستراتيجي. يتم استخدامه لتقييم الوضع الداخلي للشركة (نقاط القوة والضعف) والموقف الخارجي (الفرص والتهديدات) لتحديد الاستراتيجيات الأنسب (Alsem، 2024).

1. مفهوم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف

- أ. **نقاط القوة (Strengths)**: تمثل الميزات الداخلية للشركة التي تمنحها ميزة تنافسية في السوق، مثل: جودة المنتجات، سمعة العلامة التجارية، شبكة توزيع قوية.
- ب. **نقاط الضعف (Weaknesses)**: تشير إلى العوامل الداخلية التي تضعف من قدرة الشركة على التنافس، مثل: ضعف تواجد العلامة التجارية، عدم كفاية الموارد المالية، محدودية الابتكار.
- ت. **الفرص (Opportunities)**: تشمل العوامل الخارجية التي يمكن أن تستفيد منها الشركة لتحقيق النمو، مثل: التوسع في الأسواق الجديدة، التغييرات في تفضيلات العملاء لصالح منتجات الشركة، التقدم التكنولوجي الذي يمكن استغلاله.
- ث. **التهديدات (Threats)**: تمثل التحديات الخارجية التي قد تؤثر سلبًا على الشركة، مثل: المنافسة الشديدة في السوق، التغييرات الاقتصادية غير المتوقعة، اللوائح والقوانين الجديدة.

2. **رسم مصفوفة SWOT**: المصفوفة هي أداة تحليلية تساعد في تنظيم الأفكار وتحديد الاستراتيجيات الممكنة بناءً على تحليل SWOT، وتتضمن أربعة أقسام:

- أ. **استراتيجيات القوة-الفرصة (SO)**: الاستفادة من نقاط القوة لاستغلال الفرص.
- ب. **استراتيجيات القوة-التهديد (ST)**: استخدام نقاط القوة لتقليل تأثير التهديدات.

ت. استراتيجيات الضعف-الفرصة: (WO) التغلب على نقاط الضعف للاستفادة من الفرص.

ث. استراتيجيات الضعف-التهديد: (WT) تقليل نقاط الضعف لتجنب التهديدات.

	الفرص (Opportunities)	التهديدات (Threats)
نقاط القوة (Strengths)	SO - استراتيجيات النمو باستخدام نقاط القوة - لاستغلال الفرص	ST - استراتيجيات الحماية من التهديدات - باستخدام نقاط القوة
نقاط الضعف (Weaknesses)	WO - تحسين نقاط الضعف للاستفادة من الفرص المتاحة	WT - تقليل نقاط الضعف لحماية الشركة - من التهديدات

(2024 ، Alsem)