

التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف

أ.د. الشريف بقة *

أ. سمراء دومي **

جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ملخص : يؤكد مفهوم التوجه السوقي على التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك أو العميل وحاجاته وتقديم المنتجات التي تتميز عما يعرضه المنافسون أو أفضل منه. فمنذ الخمسينات من القرن الماضي ومفهوم التوجه السوقي مازال موضع اهتمام ومثار جدل بين الباحثين والممارسين له، وخصوصا في الدول المتقدمة صناعيا، وقد ركز معظم النقاش حول مدى نجاحه كنموذج يمكن أن يحتذى به وكفلسفة لتوجيه إدارات المؤسسات نحو ممارسته فعليا من أجل مواجهة الظروف والتحديات البيئية المختلفة واستغلال الفرص المناسبة، وقد ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالبحث في مدى ممارسة التوجه السوقي من قبل مختلف القطاعات الإنتاجية في الدول النامية، وذلك لما تشهده هذه الدول من تحديات وظروف تنافسية وبيئية صعبة.

الكلمات المفتاح : تسويق، توجه تسويقي، توجه نحو الزبون.

تمهيد : يضمن إتباع مفهوم أو مدخل التوجه للسوق للمؤسسة القدرة على تشخيص وتحديد المنافسين الحاليين والمرقبين في المستقبل. فالمدخل يتضمن المنافسة المباشرة وغير المباشرة معا. وبالتالي يضمن أن يكون التركيز دائما على حاجة السوق والحلول الممكنة القائمة لإشباع تلك الحاجة. كما ينبغي أن يتصف تحديد وتعريف السوق بالديمومة، بمعنى أن لا يتغير مع مرور الوقت ما لم يظهر بالطبع اكتشاف يقدم منافع في مجالات إشباع مختلفة تماما كما ينبغي قيام المؤسسة بتحديد المجال أو المدى الحقيقي للفرصة التسويقية قبل الإقدام على تجزئة السوق إلى قطاعات وفي حالة عدم تحديد وتعريف قدرات وإمكانيات السوق الكامنة بشكل كامل فإن المؤسسة قد تواجه الحالات والمواقف التالية :

- استثناء أو استبعاد أو إهمال بعض القطاعات السوقية الجذابة، بمعنى إخفاق المؤسسة في تحديد المدى أو المجال الواسع لجميع القطاعات السوقية قد يؤدي إلى أن تختار المؤسسة القطاع غير الملائم أو القطاع غير مرغوب فيه أو غير المستهدف أصلا.

- إن التحديد والتعريف الخاطيء أو غير الكامل للسوق قد يحرم المؤسسة من فرصة تحديد وتشخيص جميع المنافسين الحقيقيين في السوق ويفقدها القدرة أيضا على الانتفاع بالقطاع السوقي المستهدف.

- إن التحديد والتعريف الخاطيء أو غير الكامل للسوق قد يحرم المؤسسة من إمكانية تشخيص وتمييز العلاقات المتداخلة فيما بين القطاعات السوقية، وبالتالي لن تكون المؤسسة قادرة على تطوير السوق على أساس بعيد الأمد إلى هذا القطاع السوقي. والعمل فيه، يعني على المدى البعيد، أن المؤسسة قد بددت مواردها المالية والبشرية، بالإضافة إلى موارد الوقت، وحرمت نفسها من إيرادات كان بالإمكان الحصول عليها لو أن المؤسسة اختارت قطاعا سويقيا مختلفا.

- التحديد والتعريف الخاطيء أو الغير متكامل للسوق خصوصا إذا تبعه قرار بالدخول.

مما سبق سنركز في هذا البحث على الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسات أن تتبنى وتطبق مفهوم التوجه السوقي من خلال طرح الأسئلة التالية :

. ما ذا نعني بالتوجه السوقي للمؤسسات ؟

. ما هو الفرق بين التوجه السوقي والتوجه التسويقي ؟

. هل تمارس المؤسسة الجزائرية هذا المفهوم أم مازالت عالقة في صعوبات تطبيق المفهوم التسويقي ؟

وتمت معالجة مشكلة البحث في خمس نقاط أساسية. تناولنا في النقطة الأولى مفهوم التوجه السوقي وذلك بالاستعانة بمجموعة من المراجع العربية والأجنبية رغم قلتها نظرا لحدائثة هذا المفهوم، وأدرجنا في النقطة الثانية أهم الفروقات بين مفهوم التسويق والتوجه السوقي، وقمنا في النقطة الثالثة بالتطرق إلى أهم عناصر ومكونات التوجه السوقي، لنصل في النقطة الرابعة إلى ذكر أهم الفوائد التي تعود على المؤسسة الموجهة بالسوق، وأخيرا تم إسقاط ما توصلنا إليه في الجانب النظري على واقع حال بعض المؤسسات على مستوى ولاية سطيف.

أولا- مفهوم التوجه السوقي : يعرف التوجه السوقي بأنه "وضع ذهني موحد يركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تنسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة ذلك بهدف تحقيق الأهداف طويلة

* be58_cherif@yahoo.fr

** samk192002@yahoo.fr

الأمد"، إلا أنه من وجهة أخرى ينظر إلى مفهوم التوجه السوقي بشكل أوسع إذ يعرف بأنه "فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبول واسع من قبل المؤسسة لتوجهه نحو العميل أو التوجه البيعي والاعتراف بأهمية دور التسويق في توصيل حاجات السوق لجميع أقسام المؤسسة". ويرى كل من **1986 Lambin** ، و **1988 McGee et Shapiro** ، و **1988 Webster** أن التوجه السوقي قائم على ثلاثة أبعاد²: التوجه السوقي هو فلسفة تسيير (ثقافة)، وأداة من أدوات التفكير الاستراتيجي (التحليل)، وهو الذراع التجاري للمؤسسة (الفعل). وأشار كل من **كوهلي وجراوسكي** إلى التوجه السوقي بقولهم: "استحداث استخبارات سوقية تخص حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والقدرات النسبية للمؤسسات المنافسة لإشباع تلك الحاجات، إضافة تكامل وتوزيع هذه المعلومات الاستخباراتية على الإدارات المختلفة مع تنسيق وتنفيذ رد الفعل الاستراتيجي للمؤسسة بالفرص التسويقية"³. يؤدي هذا التعريف إلى ثلاثة اتجاهات سلوكية: **التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسة، والتنسيق بين الإدارات الوظيفية.**

ثانيا- الفرق بين مفهوم التسويق والتوجه السوقي: إن النظرة التقليدية التي تدمج بين مفهوم التسويق التقليدي والتوجه السوقي الآن قد تجاوزها الزمن في ظل اقتصاد عالمي يتسم بالعولمة كما يتضح ذلك من خلال عدد كبير من المفكرين والخبراء في مجال التسويق نذكر من بينهم: **Brady et Davis (1993)** ، **Freeling et Court (1994)** ، **Webster (1997)** ، **Webster et Court (2004)** ، **Meredith (2002)** ، **Aufreiter Lawver et Lun (2000)** ، وغيرهم كثيرين⁴. ويمكن أن نلخص الاختلافات الرئيسية بين المفهومين من خلال النقاط الأربعة التالية:

1. يركز التسويق على التوجه نحو الزبون فقط، في حين يركز التوجه السوقي على العوامل الأساسية للسوق وهي الزبائن، المنافسين، الموزعين، والمتخصصين وأصحاب المصلحة الآخرين.
2. التسويق يركز أساسا على نموذج الابتكار المستوحى من السوق، بينما التوجه لسوقي يركز أساسا على نموذج الابتكار التكنولوجي والتسويق الاستراتيجي، وهو ما يطلق عليه بالتوجه التكنولوجي.
3. التسويق موجه أساسا للعمليات من خلال المزيج التسويقي، أما التوجه السوقي يركز على الثقافة-التحليل-العمليات.
4. يدمج مفهوم التسويق عادة في وظيفة أو قسم التسويق، بينما نجد التوجه السوقي مترجم كثقافة تتقاسمها كل وظائف المؤسسة وعلى كل المستويات المترتبة.

ثالثا- عناصر التوجه السوقي: يقوم التوجه السوقي على ثلاثة عناصر:

التوجه نحو الزبون: يعرف التوجه بالزبون على أنه " الحالة الذهنية التي تحكم العلاقات بين المؤسسة وزبائنها"، ويعود هذا المفهوم إلى **Peter Drucker** عام 1954 عندما قال بأن: " الزبون يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري"، وحسب **Drucker** دائما فإن التوجه بالزبون ليس مجرد وظيفة (مثل وظيفة الإنتاج ، التمويل، والموارد البشرية) ولكنها **فلسفة الإدارة الحقيقية** للاسترشاد بها في المؤسسة بأكملها⁵. ولهذا نجد في العديد من المؤسسات الكبيرة أن التوجه بالزبون هو **مرادف** لمفهوم التسويق. وتتصف المؤسسات الموجهة بالزبون باتباع إستراتيجية واضحة في إطار متناسق، فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ التوجه بالزبون كمحور استراتيجي وحيد، وهذه مهمة الإدارة العامة للمؤسسة وتعمل على تجسيدها في واقع المؤسسة من خلال **غرس ثقافة العميل** لدى الأفراد ورفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة⁶. وعليه تكون تنافسية المؤسسة نتاج تفاعل المتغيرات الثلاث "التوجه بالزبون، كفاءة الأفراد وأداء الأنشطة"⁷.

وهذا يعني أن المؤسسة إذا لم تكن موجهة بالزبون فهي **ضعيفة** من الناحية التنافسية، في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية. فالزبون أضحي **الحلقة المفقودة** التي تستوجب على المؤسسات استرجاعها والمراعاة عليها في وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف. ومنذ ظهور هذا المفهوم أصبحت المؤسسات تركز على العناصر التالية⁸:

1. أن يكون الزبون هو مركز الاهتمام.
2. وضع استراتيجيات الابتكار على أساس الاحتياجات التي أعرب عنها العملاء المحتملين.
3. واستخدام نموذج لتطوير المزيج التسويقي من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية الموجهة "بالزبائن".

وهو ما نطلق عليه مفهوم التسويق التقليدي **Marketing Traditionnel**.

وتعمل المؤسسات الموجهة بالسوق باستخدام مفهوم تسويق العلاقات **Relationship Marketing** والذي وفقا له ينظر إلى النشاط التسويقي على أنه جزء من تلك **التفاعلات** التي تحدث **بين المؤسسة والمستهلك** والذي يؤدي في النهاية إلى وجود علاقة **دائمة** و **مستمرة** معه. ويتطلب تسويق العلاقات أن تكون كل أجزاء المؤسسة منسقة في تعاملها مع المستهلك وأن يلعب التسويق الدور الرئيسي في هذا التعامل⁹. وتعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمأن ولأنهم. ويطلق على هذا الأسلوب المبتكر "إدارة علاقة الزبائن" **Customer Relationship CRM Marketing** وهو مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق، ويقصد به " نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ

بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين¹⁰. ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن داخل المؤسسة من جهة بحيث تصبح كل من عمليات الإنتاج والبيع والوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيهما، وفي تكوين رأسمال الزبائن من جهة أخرى بالاحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف **بالتسويق التفاعلي** (المباشر) والذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع لتحفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء وهم العملاء الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح¹¹. وقد أشار **Berry 1983** الذي يعتبر من الأوائل اللذين قدموا هذا المصطلح بأن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاث أسس هامة هي جذب العملاء، ثم الاحتفاظ بهم و تعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة¹².

وتتضح أهمية وجود إدارة علاقة الزبون في المؤسسة من خلال ما ذكره Kotler في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزيائنها " كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم 100% من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نفودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم". وفيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها الزبون قائلة¹³: "الزبون (المستهلك) ملك".

من خلال هذا المثال تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأسمال حقيقي بدونه تفقد المؤسسة شرعيتها¹⁴. ويقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على المرتكزات التالية:

أرضاء المستهلك: ويمكن التعبير عن الرضا بأنه "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل". وبعبارة أخرى يمكننا القول أن رضا العميل هو "مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات"¹⁵.

وترتبط حالة رضا المستهلك من عدم رضاه بالتوقعات التي لديه: فإذا كانت التوقعات لديه عالية وتم تلبيةها فانه سيكون راضي، أما إذا لم يتم تلبيةها فانه سيكون غير راضي. ويعتبر الرضا أحيانا على انه انفعال وتأثر (شعور) بخصائص المنتج¹⁶، ورضا المستهلك يشجع على ولائه للعلامة التي كان له تجربة بها. ويقصد بالولاء تلك "الاستجابة السلوكية التي تتكون عبر الزمن وتتجسد في اتخاذ قرار من طرف الزبون على أساس نفسي بتكرار التجربة الشرائية مع المؤسسة نفسها"¹⁷.

ب- القيمة التي يدركها الزبون في المنتج: وهي الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها الزبون في المنتج، والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية والنفسية التي يتحملها الزبون عند اقتنائه واستخدامه وتخليه عن المنتج¹⁸.

ج- ثقة الزبون: ثقة المستهلك تتكوّن من خلال ثلاث عناصر¹⁹: الثقة نحو البائع وهو الموزع لمنتجات المؤسسة، الثقة نحو المؤسسة التي يتم معها المستهلك عمليات التبادل، والثقة نحو العلامة التي تتاجر بها المؤسسة.

د- ولاء الزبون: يكون الزبائن الموالون رأسمال الزبائن في المؤسسة لأنها تحقق من خلالها أكبر المبيعات. وكلما ازداد عددهم كلما زاد رأسمال الزبائن، ويتكون رأس المال هذا من مجموع القيم التي يحققها الزبائن للمؤسسة. ويوجد ثلاثة محددات تكون رأسمال الزبائن وهي²⁰:

- قيمة المنتج: وهي القيمة التي يدركها الزبون في المنتج والتي سيدفع مقابل الحصول عليها تكاليف قد تفوق سعر المنتج.
- قيمة العلامة: تكسب المنتج قيمة ضمنية تفوق السعر الظاهر. ولها دور كبير في تكوين ولاء الزبائن، كما يمكن رفع قيمة العلامة في أعين الزبائن من خلال الإعلان ووسائل الاتصال الأخرى.
- قيمة العلاقة: هي استعداد الزبون ليصبح ماليا للمؤسسة بالاعتماد على تقييمه لقيمة المنتج وارتباطه بالعلامة.

ه- الاحتفاظ بالعملاء: تسعى الإدارة في المؤسسات التي لديها توجه بالعمل إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة إلى محاولة جذب واستقطاب عملاء جدد. وبطبيعة الحال يمكن القول بأن مهمة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين تعتبر أصعب من جذب واستقطاب عملاء جدد، وذلك ما توصلت إليه الكثير من الدراسات في هذا المجال²¹ وقد قدم Leonard Berry and A Parasuraman 1991 مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على الاحتفاظ بالعملاء²²:

1. المجموعة المالية: والقائمة على تقديم حوافز مادية للعملاء لتشجيعهم على تكرار الشراء وربطهم مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة.
2. المجموعة الاجتماعية: والقائمة على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع العملاء وبشكل شخصي.

3. **المجموعة المتوافقة مع حاجات العملاء :** والمعتمدة على تقديم المنتج المناسب لحاجات العميل بشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل عميل.

4. **المجموعة الهيكلية :** وتعتمد على المشاركة والتكامل مع العملاء الذين يرتبطون مع المؤسسة بعلاقات طويلة الأجل.

إن التوجه بالعميل من خلال الاهتمام بحاجاته ورغباته وتوقعاته هو المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة في أداء المهام التسويقية.

و- **تحقيق نمو في حصة المستهلك مع المؤسسة :** يمكن تحقيق هذا النمو في حصة المستهلك إذا ما استطاعت المؤسسة أن تصبح المصدر الوحيد للمنتجات التي يقوم المستهلك حاليا بشرائها، كما قد تتم هذه الزيادة أيضا من خلال قيام المؤسسة بإقناع المستهلك بشراء المزيد والمزيد من منتجاتها²³. وأحد أفضل الطرق لزيادة حصة المستهلك هي طريقة توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي.

ي- **نظام التعامل مع شكاوي العملاء :** إن المؤسسات التي يكون لديها توجه بالعميل تتجاوب بشدة مع شكاوي عملائها، بل وتذهب إلى أبعد من ذلك إذ أنها تحاول البحث عن شكاوي. وقد اعتبر Lovelock المعلومات الواردة من شكاوي العملاء بأنها مدخل إلى إدارة الجودة، لما تنتج من معلومات حول النقاط التي يهتم بها العملاء وتسبب حالة من عدم الرضا لديهم، مما يعني مصدرا للتغذية الراجعة للمسوق تساعد على تطوير العمل ومعالجة أسباب عدم الرضا، وهذا يحقق إمكانية العمل بطريقة صحيحة مستقبلا²⁴. وكمثال على ذلك فقد كلف اعتذار مؤسسة منتجة للبن المطحون في و.م. الأمريكية عن الانزعاج - الذي تسبب فيه عطل آلتين لطحن البن - لزيائنها شراء مساحات إعلانية بـ 250.000 دولار تعلن فيها عن أسفها لهذا الانزعاج وذلك من أجل وضع حد للزيائن غير الراضين على الاحتكاك بزيائن آخرين ناقلين لهم عدم رضاهم. وفي المتوسط، الزبون الراضي ينقل رضاه إلى ثلاثة أشخاص من حوله، أما في حالة عدم الرضا فينقل ذلك إلى تسعة أشخاص²⁵.

ن- **قياس مستوى رضا العملاء :** يعتبر رضا العملاء أصل من أصول المؤسسة ويساعد المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها، حيث من الواضح أن العميل الراضي يعود إلى الشراء مرات أخرى، بالإضافة إلى أنه يعمل على نقل الصورة الجيدة عن المنتج وعن المؤسسة إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب عملاء جدد. ويعرف قياس مستوى رضا العملاء بأنه " عملية دقيقة لجمع وتحليل المعلومات عن المتغيرات التي تحدد رضا العملاء"²⁶. ويتم قياس رضا العملاء من خلال قياس المتغيرات التالية²⁷:

- رضا العميل الإجمالي اتجاه المؤسسة أو المنتج / الخدمة أو العلامة التجارية.
- التوقعات ذات الصلة في شأن الشركة وتقييمها لأداء الشركة في كل من الأبعاد التي تحدد توقعاتها.
- رضا الزبون المرتبط بكل بعد عن التوقعات (الفرق بين التوقعات والأداء يمكن استخدامها لقياس الرضا).
- تقييم الزبون لما حصل عليه من المؤسسة مقابل ما دفعه.

والمواقع أن قياس مستوى رضا العملاء يوفر للمؤسسة²⁸: مستوى الرضا في أوقات مختلفة، توقعات العملاء وتقييم إلى أي مدى يمكن إرضاء هذه التوقعات. كما يظهر كيف يختلف الرضا على الخدمات والمنتجات، وفي أجزاء السوق، حسب المنطقة.

كما أن قياس مستوى رضا العملاء هو مؤشر رئيسي للصحة المالية للمؤسسة²⁹. وهناك نماذج عديدة لقياس مستوى رضا العملاء أهمها نموذج كانو لرضا العملاء¹، الذي يقسم نموذج متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع³⁰:

- 1- **المتطلبات الأساسية :** يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج، وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها.
- 2- **متطلبات الأداء :** كلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس.
- 3- **المتطلبات الجاذبة :** حسب طبيعة المتطلبات فإنها غير معبر عنها وغير متوقعة من قبل العميل.

ك- **التسويق من فرد إلى فرد One to One** وإدارة العلاقة مع العميل: يبنى التسويق من فرد إلى فرد على حصة العميل وليس فقط على حصة السوق، ويركز جهد المختص بالتسويق One to One على مستهلك واحد لكي يبيعه أكثر كمية من السلع الممكنة، طيلة فترة حياة العلاقة التجارية. ويجب الإشارة أيضا إلى أن التسويق One to One يفرض قبل كل شيء تجزئة عملاء المؤسسة استنادا لقيمتهم الإستراتيجية. وباختصار نستطيع أن نقول³¹:

أن إدارة العلاقة مع العميل CRM متمحورة نحو الوفاء له، و متمركزة أولا على الفردية، أما علاقة One to One هي شكل من أشكال التسويق المباشر الاستراتيجي أو التكتيكي المستند إلى مبادئ "قيمة العميل والعلاقات الشخصية".

2. **التوجه نحو المنافس :** يعتقد P.Doyle أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يتم من خلال تقديم قيمة أكبر للزبون تدفع هذا الأخير إلى تكرار الشراء من المؤسسة ومن ثم تزداد حصتها السوقية³². بالإضافة إلى ذلك فإن الميزة التنافسية

لمؤسسة ما هي القوة الدافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعامله معها، وقد تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة³³. وبذلك فإنه عندما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية فإنها ستحقق مجموعة من المزايا منها: تحقيق ولاء ورضا الزبائن تجاه منتجات المؤسسة ومن ثم يصعب اختراق المنافسين لهؤلاء الزبائن، كما يمكن للمؤسسة أن تحصل على حصة سوقية أكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن. وقد تنعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المؤسسة. وبشكل عام نجد بأن جل الإدارات العليا في كافة المؤسسات الصناعية تسعى جاهدة إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات، إذ تشير الميزة التنافسية إلى المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من ذلك المنتج³⁴.

يفرض الواقع العملي حاليا على المؤسسات أن تكون موجهة بالسوق، وهذا يعني ضرورة تحقيق التوازن في تركيزها على كل من مستهلكيها ومنافسيها، كما يجب على المؤسسة هنا أن لا تترك الفرصة لمنافسيها ليحصلوا على معلومات تخص ما يتعلق بتوجهها بمستهلكيها. فلقد مرت المؤسسات بأربعة توجهات مختلفة عبر الزمن³⁵:

- **ففي المرحلة الأولى** كانت المؤسسات موجهة بالمنتج، وكانت تعطي اهتماما أقل بكل من المستهلكين والمنافسين.
- أما في **المرحلة الثانية** فقد أصبحت المؤسسات موجهة بالمستهلك، الأمر الذي يعني أنها بدأت تعطي اهتماما أكبر بالمستهلكين.
- وفي **المرحلة الثالثة** بدأت المؤسسات بإعطاء اهتمام أكبر بالمنافسين، وبالتالي أصبحت موجهة بالمنافس.
- أما الآن فقد **احتاجت المؤسسات بأن تكون موجهة بالسوق**، وهذا يعني-كما قلنا سابقا-قيامها بإعطاء اهتماما متوازنا بكل من **المستهلكين والمنافسين معا**. فهي تنظر وتركز على منافسيها حتى تستطيع مواجهتهم والتعامل معهم، كما أنها تحتاج إلى **التقرب من مستهلكيها والتعرف عليهم** حتى يمكنها تنمية طرق جديدة لبناء علاقات مربحة معهم من خلال تقديم قيمة كبيرة لهم مقارنة بالقيمة التي يقدمها منافسيها.

3. التنسيق بين الإدارات الوظيفية المختلفة: ويقصد به كيف يمكن للمؤسسة من استثمار مواردها الداخلية في خطاها لاستحداث القيمة الفائقة لزيائنها في سوقها المستهدفة، وهذا العنصر بدوره يتكون من عنصرين آخرين هما المشاركة والانتفاع في المعلومات المتوفرة والتكامل بين الأقسام والإدارات الأخرى. إن المفتاح الرئيسي لتحقيق هذا التعزيز هو من خلال تطبيق أساليب وأدوات ومفاهيم التسويق داخل المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي. ويرتكز مفهوم التسويق الداخلي على معادلة بسيطة وهي: **الموظفين المشبعين = الزبائن المشبعين**

رابعا: الفوائد التي تعود على المؤسسة الموجهة بالسوق

- ويمكننا هنا أن نذكر أربع فوائد تعود على المؤسسة الموجهة بالسوق:
- الفائدة الأولى:** هي أن الإدارة سوف تدرك أن حاجات العملاء أكثر أهمية، وقد أدى ذلك إلى أن بعض المؤسسات قد أعادت مسمياتها لتعكس حقيقة عملياتها، فمثلا أخذت شركات الهواتف تقدم نفسها ليس على أنها على أنها تلبية لحاجات الاتصال.
- الفائدة الثانية:** هي أن التركيز على حاجات المستهلك يساعد على اكتشاف فرصة الإنتاج بسرعة أكثر، فأفضل المصادر للأفكار الجديدة هي حاجات عملاء المؤسسة التي لم تلب بعد.
- الفائدة الثالثة:** يصبح ترويج السلع أكثر فعالية، فالسلعة نادرا ما تمثل أفضل قيمة لجميع مستخدميها لأن رغباتهم وعاداتهم الشرائية تتباين تباينا كبيرا وغالبا ما تكون المؤسسة أكثر فعالية بتبني وتعديل منتجاتها لتلائم حاجات قطاع محدد.
- الفائدة الرابعة:** التوجه نحو السوق يعني أن الإدارة تبنى مستقبل أرباحها من خلال سعيها للوصول إلى أفضل الطرق لتلبية الاحتياجات. كما أن هناك عدة دراسات نظرية وتجريبية عن وجود **علاقة** بين التوجه السوقي للمؤسسة وأدائها والتجاري والمالي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **الزبائن الراضين** أكثر استعدادا لقبول سعر أعلى من المنافسة المباشرة.
2. المؤسسة الموجهة نحو السوق أكثر **استجابة** للتغيرات البيئية.
3. المؤسسة التي تضع نظاما لرصد المنافسين هي أكثر إدراكا لمواطن القوة والضعف، وكذلك قدرتها على الفعل ورد الفعل.
4. المؤسسة التي لديها شراكة مع موزعيها، تتمكن بشكل كبير من **الحد من تكاليف المعاملات** وتحسين التعاون بين الموزعين.
5. المؤسسة الموجهة بالسوق تتجه نحو **تطوير المنتجات** التي توفر للمشتري قيمة أكبر من تلك المتواجدة بالسوق.

خامسا- دراسة حالة بعض المؤسسات على مستوى ولاية سطيف: نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمدنا على أسلوب العينات حيث تقرر أن يكون حجم العينة متناسبا مع حجم المجتمع والذي يضمن التمثيل الشامل والصادق لحجم المجتمع، كما تم اختيار أسلوب العينة القصدية. بلغ عدد المؤسسات التي قبلت التعاون معنا 40 مؤسسة موزعة على كل

من مدينة سطيف، العلمة، مزلق، عين الكبيرة، بوقاعة، وهو ما يمثل نسبة 20% من مجموع المؤسسات المتواجدة على مستوى ولاية سطيف وهي نسبة جيدة. قمنا بطرح عدد كبير من الأسئلة على هذه المؤسسات (تمت الإجابة عن هذه الأسئلة من مدراء الأقسام التجارية مباشرة وفي بعض الأسئلة تم كذلك اللجوء إلى مدير المؤسسة شخصيا).

نتائج الدراسة الميدانية

- يتضح أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بدراسات عن السوق وتقدر نسبتهم بـ (69.2%)، وترتفع هذه النسبة إلى (70.6%) لدى مؤسسات القطاع العام، وتخفض إلى (68.2%) لدى مؤسسات القطاع الخاص. مقابل نسبة (30.8%) ممن يؤكد على أنها لا تقوم بأية دراسة، وترتفع هذه النسبة إلى (31.8%) لدى مؤسسات القطاع الخاص، وتخفض إلى (29.4%) لدى مؤسسات القطاع العام. وعليه نستنتج أن أكثر من ثلثي المؤسسات الخاصة منها والعامه تقوم بدراسات عن السوق.
- معظم المجيبين يؤكدون على أن المؤسسات تقوم بالأنشطة والوظائف والممارسات المتعلقة بإدارة النشاط التسويقي مرة أو مرتين في السنة، فوجد نسبة (59%) منها تضع خطط رسمية ومكتوبة في مجال التسويق، مقابل نسبة (53.8%) ممن تقوم بتحديد أهداف تسويقية واضحة (أهداف تتعلق بالربحية أو مبيعات أو حصة المؤسسة في السوق).
- بينت هذه الدراسة أن أكثر من ثلث المؤسسات الخاصة منها والعامه تحتوي على نظام للمعلومات 64.1%.
- معظم المجيبين يؤكدون على أن المعلومات داخل المؤسسات مهمة جدا بحيث نجدهم يؤكدون على أهمية المعلومات الخاصة بالزبائن بنسبة (79.5%) وتليها المعلومات المالية وكذا الخاصة بالمنتجات بنسبة (76.9%)، ثم المعلومات الخاصة بكل من الأسواق والمنافسين بنسبة (61.5%) لكل منهما.
- معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم وباستمرار بتقديم منتجات جديدة، أو تطوير وتحسين المنتجات الموجودة وتقدر نسبتهم بـ (87.2%)، وعليه نستنتج أنه بالتقريب كل المؤسسات الاقتصادية مجال الدراسة الميدانية تقوم وباستمرار بتقديم منتجات جديدة، أو تطوير وتحسين المنتجات الموجودة.
- بينت النتائج أن كل المعايير هامة جدا وتأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند إطلاق منتجات جديدة، أو تطوير وتحسين المنتجات الموجودة غير أن درجة أهميتها تختلف من معيار لآخر فوجد رضا الزبائن بنسبة (97.1%)، وتحسين تنافسية المؤسسة بنسبة (73.5%)، وزيادة رقم الأعمال وبنسبة (70.6%)، وكذا التميز عن منتجات المنافسين بنسبة (55.9%)، وعليه يمكن القول أن رضا الزبائن من بين أهم المعايير التي تأخذها بالتقريب كل المؤسسات بعين الاعتبار عند إطلاق منتجات جديدة، أو تطوير وتحسين المنتجات الموجودة.
- تقريبا كل المؤسسات المختلفة 97.4% على دراية بتطور منتجاتها في السوق.
- أكثر من ثلاثة أرباع من المؤسسات تواكب التطورات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة على خدماتها وسلعها.
- معظم المؤسسات تقوم بتقديم عروض تشجيعية أو تسهيلات للعملاء والزبائن الدائمين وتقدر نسبتهم بـ (84.2%).
- معظم المبحوثين يؤكدون على أن منتجات المؤسسة تحقق رضا الزبائن وتقدر نسبتهم بـ (59%) بشكل كبير.
- أوضحت النتائج أن ثلثي المؤسسات تملك قسم خاص بالمستهلكين يستقبل استفساراتهم ويتصل بالزبائن ويتعامل مع الشكاوي التي يقدمها هؤلاء الزبائن.
- اتضح من هذه الدراسة أن معظم المؤسسات ترى أن خدمات ما بعد البيع التي تقدمها لزبائنهم في المستوى.
- معظم المجيبين يؤكدون على أن هناك عدة أسس تعتمد عليه المؤسسات في تحديد السعر نجد منها التكلفة بنسبة (84.6%)، والسوق (العرض والطلب) بنسبة (46.2%)، والمنافسة بنسبة (35.9%)، في حين سجلت نسبة (23.1%) من المؤسسات التي تعتمد على التشريعات لتحديد السعر، ومنها كذا سعر العلامة التجارية بنسبة (10.3%).
- وعليه يمكن القول أن التكلفة هي الأساس الذي تعتمد عليه معظم المؤسسات في تحديد سعر منتجاتها.
- لاحظنا من خلال هذه الدراسة أن هناك عدة أهداف تسعى المؤسسات لتحقيقها من وراء السعر الذي تعتمده غير أن درجة أهميتها تختلف من مؤسسة لأخرى بحيث نجد معظم المجيبين رتبوا تحقيق أهداف الربح في المرتبة الأولى وتقدر نسبتهم بـ (30.8%)، في حين رتب معظمهم إرضاء الزبائن في المرتبة الثانية بنسبة (35.9%). أما تحقيق أهداف المبيعات فجاء في المرتبة الثالثة بنسبة (15.4%)، وجاء تحقيق أهداف النمو في المرتبة الرابعة بنسبة (20.5%) في المقابل نجد إرضاء الزبائن في المرتبة الخامسة بنسبة (12.8%)، أما المرتبة الأخيرة فجاء فيها البقاء في السوق بنسبة (23.1%).

- ونستنتج أن الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه من وراء السعر الذي تعتمده هو تحقيق أهداف الربح.
- أكثر من ثلثي المؤسسات تقوم بترقية المبيعات من خلال سياسة التسعير.
- ترقية المبيعات من خلال سياسة التسعير تتم في ثلثي المؤسسات بالتقريب من خلال التخفيضات وكذلك تسهيلات الدفع.
- أهم عامل دفع بثلاثة أرباع من المؤسسات بالتقريب إلى تغيير السعر هو زيادة التكاليف.
- أكثر من ثلاثة أرباع من المؤسسات المختلفة تقوم بدراسة الأسعار المنافسة في الأسواق المستهدفة.
- بينت الدراسة أن أكثر من نصف المؤسسات تقدم أسعار تنافسية منخفضة مقارنة بمنافسيها.
- معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بمراقبة أسعار المنافسين لمواكبة أية تغييرات فيها تؤثر على المؤسسة في المدى الطويل وتقدر نسبتهم بـ (76.9%).
- بينت نتائج الدراسة أن سعر الشراء يغطي المنفعة المتوقع الحصول عليها من السلعة بالنسبة للمستهلك وتقدر نسبتهم بـ (69.2%)، وعليه يمكن القول أن سعر الشراء في أكثر من ثلثي المؤسسات يغطي المنفعة المتوقع الحصول عليها.
- إن سياسة التسعير التي تتبعها المؤسسة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف غير أن هذه الأهداف تختلف في أولويتها من مؤسسة لأخرى بحيث نجد معظم المجيبين رتبوا انتشارا مناسباً لمنتجات المؤسسة في المرتبة الأولى وتقدر نسبتهم بـ (47.4%)، في حين رتبوا اهتماماً أكبر بجودة منتجاتها في المرتبة الثانية بنسبة (31.6%). أما ميزة تنافسية سعرية بسبب انخفاض سعر منتجاتها فجاء في المرتبة الثالثة بنسبة (36.8%)، وجاء دعماً قوياً للسياسات التسويقية الأخرى في المؤسسة سياسة المنتج التوزيع الترويجي في المرتبة الرابعة بنسبة (42.1%) في المقابل نجد حماية سعرية مقابل السلع الأجنبية مرتب في المرتبة الخامسة والأخيرة كأحد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال سياسة التسعير التي تتبعها بنسبة (34.2%).
- معظم المجيبين يؤكدون على أن سياسة التوزيع تحقق للمؤسسة جملة من الأهداف نجد منها تسليم المنتجات للزبائن بسهولة ويسر وفي الوقت المحدد بنسبة (71.8%) وتحسين قدرتها التنافسية أمام المنافسين المحليين والأجانب بنسبة (53.8%)، مقابل منهم المحافظة على مستوى مخزون معين من المنتجات في المؤسسة بنسبة (84.6%)، وزيادة حصتها السوقية بنسبة (56.4%)، وكذا توفير منتجاتها في جميع الأسواق المحلية بنسبة (51.3%). ومما سبق يمكن القول أن سياسة التوزيع التي تنتهجها ثلاثة أرباع من المؤسسات بالتقريب تهدف إلى تسليم المنتجات للزبائن بسهولة ويسر وفي الوقت المحدد.
- بينت نتائج الدراسة أن ربع المؤسسات قامت في الآونة الأخيرة بتعديل قنوات التوزيع.
- أهم أسباب قيام أكثر من ثلاثة أرباع من المؤسسات بتعديل قنوات توزيعها هو زيادة المبيعات ثم زيادة ولاء الزبائن.
- معظم المجيبين يؤكدون على أن هناك عدة أشكال للاتصال تستخدم من قبل المؤسسة نجد منها كل من المعارض والإشهار بنسبة (71.8%) و العلاقات العامة بنسبة (56.4%)، و مبيعات شخصية بنسبة (48.7%)، في حين سجلت فقط نسبة (28.2%) لكل من ترقية المبيعات وكذا Sponsoring. ومما سبق يمكن القول أن المعارض والإشهار هما الشكلين الأساسيين الذين تستعملهما المؤسسات المختلفة كشكل من أشكال الاتصال.
- نستنتج أنه بالتقريب نصف المؤسسات وفي مختلف القطاعات تحدد طريقة ترويجها بناء على دراسة خصائص الزبائن في الأسواق المستهدفة.
- معظم المبحوثين (66.7%) يؤكدون على أن عمال البيع في المؤسسة يقومون بزيارات مستمرة للزبائن قبل وبعد البيع.
- معظم المجيبين يؤكدون على أن سياسة الترويج المتبعة في المؤسسة حققت عدة أهداف وأغراض نجد منها بناء شهرة وسمعة للمؤسسة بنسبة (71.8%)، وتعريف المشترين بمنتجات المؤسسة بنسبة (69.2%)، وإقامة علاقات عامة ممتازة مع العاملين فيها والمستهلكين لمنتجاتها بنسبة (64.1%)، ودخول المنتجات على أسواق جديدة بنسبة (53.8%)، في حين سجلت نسبة (82.1%) القيام بحملات ترويجية أقوى من حملات الشركات المنافسة، وكذا الانتظام والاستمرار في النشاط الترويجي للمؤسسة بنسبة (71.8%).
- معظم المؤسسات أكدت أنها على اطلاع دائم على محيطها التنافسي منه بنسبة (82.1%)، والتكنولوجي بنسبة (69.2%)، والاقتصادي بنسبة (66.7%)، في حين لا يدري ما نسبته (89.7%) من المجيبين إن كانت المؤسسات على اطلاع على محيطها أم لا، وأكدت نسبة (84.6%) على أن المؤسسة مطلعة على محيطها الثقافي، ونسبة (64.1%) على محيطها السياسي.

- أكثر من ثلث المؤسسات تؤكد على أن متوسط نمو القطاع الذي تنشط فيه خلال السنوات الثلاث القادمة سيكون بين 05,1% و10%.
- عدد المنافسين المباشرين لنصف للمؤسسات بالتقريب لا يفوق الخمسة منافسين.
- معظم المجيبين يؤكدون على أن المنافسين المباشرين للمؤسسة يتواجدون في مختلف المناطق بحيث نجد منها نسبة (84.6%) تتواجد في ولايات أخرى، ونسبة (43.6%) في كل من ولاية سطيف و الأجناب.
- معظم المجيبين رتبوا جودة المنتوجات كأول وسائل المنافسة التي تستخدمها المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ (46.2%)، في حين رتب معظمهم السعر في المرتبة الثانية بنسبة (35.9%). أما صورة الماركة فجاءت مرتبة في المرتبة الثالثة بنسبة (41%)، وقنوات التوزيع في المرتبة الرابعة بنسبة (46.2%).
- معظم المبحوثين يؤكدون على أن حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية قوية وتقدر نسبتهم بـ (46.2%)، هذا مقابل نسبة (43.6%) ممن يرى أنها عادية.
- وعليه يمكن القول أن حدة المنافسة بين نصف المؤسسات الاقتصادية بالتقريب قوية وهذا ما يساعدها ويجبرها على رفع جودة منتوجاتها وتحسين سياسة التسعيرة التي تتبناها.
- الوضعية التنافسية في السوق لثنائي المؤسسات بالتقريب قوية وتصنيفها من بين الـ05 الأوائل في السوق.
- معظم المبحوثين يؤكدون على أن حصة المؤسسة في السوق خلال الخمسة سنوات الأخيرة في تصاعد مستمر وتقدر نسبتهم بـ (69.2%)، في حين أكدت نسبة (17.9%) فقط على أنها في استقرار، ونجد منها نصف مؤسسات قطاع البلاستيك.
- 42% من المؤسسات يؤكدون الاهتمام بتدريب العمال في مجال وظائفهم إلا أن 58% يرون عدم كفاية البرامج التدريبية المتاحة في المؤسسة.
- الأجور في المؤسسات لا تعتبر عالية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، كما ان المكافآت والحوافز لا تتناسب مع متطلبات المعيشة
- 65% من المؤسسات تؤكد على وجود اتصال داخلي في المؤسسة.
- 29% فقط من المؤسسات أكدت على إشراك العمال في تحليل بعض المشكلات وليس كلها، وهذا راجع لعدة أسباب لعل أهمها حسب مسؤولي هذه المؤسسات هو عدم تأهيل هؤلاء العمال أو لأسباب أمنية تخص المؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن :

- أن المؤسسات الجزائرية المختلفة العامة منها والخاصة تدرك أهمية التسويق ولكنها غير قادرة على تطبيقه بأسلوبه الحديث.
- كما أن المؤسسة الجزائرية تعتمد في تسويقها للمنتجات على المزيج التسويقي ولكن تبقى سياستها غير فعالة وغير واضحة.
- المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ليست لديها كل المعلومات الكافية حول محيطها وغير ملمة بما يحدث في بيئتها على المستويين الوطني والدولي وذلك راجع لعدم قدرتها على إجراء دراسات علمية (مسحية وشاملة) عن الأسواق المحلية على الأقل. وأن المؤسسات الجزائرية غير قادرة على مسايرة التحولات التي تطرأ على محيطها، كما أنها لا تعتمد على دراسة الأسواق.
- لا ينحصر تطبيق سياسات التسويق الداخلي على العاملين الذين هم في احتكاك مباشر مع المستهلكين وإنما يكون تطبيقه على كل عامل داخل المؤسسة بغرض تحسين أدائهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة.
- مما سبق نستنتج أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعتمد على سياسة تسويقية تقليدية تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها، ولكن التسويق بمفهومه الحديث لا يحتل مكانة وأهمية بالغة أما التوجه السوقي فمازال مبكرا أن نراه في المؤسسات الجزائرية.

الخلاصة: من خلال هذه الدراسة، واعتمادا على الإطارين النظري والميداني، يتضح أنه أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية استخدام مفهوم التوجه السوقي بدلا من مفهوم التوجه التسويقي، وذلك لثلاث أسباب هي³⁶:

- 1- إن مفهوم التوجه السوقي كمركب لا ينحصر فقط بوظيفة التسويق، ولكن باشتراك الإدارات الأخرى لهدف بناء استخبارات سوقية Market intelligence وتوزيعها، زيادة على اعتبار مفهوم التسويق مقيدا ومحددا بدائرة التسويق وحدها.

2- إن مفهوم التوجّه السوقي لا يضحّم وظيفة التسويق في المؤسسة، فالمؤسسة تخفّض من حصر المسؤولية في دائرة التسويق وجعلها في مستوى جميع الدوائر في المؤسسة.

3- إن تسمية مفهوم السوق تركّز على الأسواق بما تشمله من عملاء وعوامل بيئية مختلفة مؤثرة على العملية التسويقية ككل، وتتفق مع التوجيه نحو مفهوم إدارة الأسواق، إذ أصبحت الاستخبارات السوقية نقطة البداية في التوجّه السوقي، فمفهوم استخبارات السوق وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة أشمل من معرفة حاجات العملاء وتفضيلاتهم³⁷.

وتشير الدراسات التسويقية الحديثة إلى إضافة عنصرين آخرين لمفهوم التوجّه السوقي وهما **الإبداع والمرجع التنافسي**، إذ أنّ مفهوم التوجّه السوقي، حتى يكون متميّزاً عمّا يقوم به المنافسون، فإنه يجب أن يعتمد على الإبداع والمرجع التنافسي. كما أنّ المنافسة تعدّ إطاراً مرجعياً يميّز المؤسسة عن غيرها من خلال الطريقة التي تشبع بها حاجات عملائها مقارنة مع ما يقوم به المنافسون³⁸، وهو ما يطلق عليه حديثاً مفهوم التوجه التنافسي. وتعدّ شركة **زيروكس** شركة موجهة بالسوق، ولذا فهي تقوم بأكثر من 40000 استقصاء شهرياً³⁹، لتتعرف على حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية ولكي تضمن الحصول على رضا المستهلكين. ومن الوهلة الأولى قد تبدو المؤسسة الموجهة بالسوق مثل المؤسسة التي تبنت المفهوم التسويقي فعلى الرغم من أنّ المفهومين مترابطين إلا أنّ المؤسسة الموجهة بالسوق تذهب بشكل أبعد من تلك المؤسسات الموجهة بالتسويق، فهدف المؤسسة الأولى هو تنمية مستهلكين ذوي ولاء لها، وخلق علاقات دائمة معهم تتجاوز مجرد سلسلة الصفقات المستقلة المستندة على عمليات المبادلات الفردية فيما بينهما. والمؤسسات العملاقة الناجحة هي تلك التي توجّه كل أنشطتها الداخلية بالسوق وليس مجرد التوجّه بالتسويق.

إن الواقع العملي حالياً يفرض على المؤسسات الجزائية أن تكون موجهة بالسوق، وهذا يعني ضرورة تحقيق التوازن في تركيزها على كل من مستهلكيها ومنافسيها. ولقد بينا المتطلبات الرئيسية اللازمة للمؤسسات للوصول إلى تبني التوجه السوقي والتركيز على الزبون حيث يقتضي الأمر تبني فلسفة التسويق الداخلي والتركيز على الزبون الداخلي - الموظفين - تماماً مثل التركيز على المستفيدين من خدماتها. كما أظهرنا أهمية التركيز و الاهتمام بالمنافسة من خلال تعزيز جودة الخدمات المقدمة بغية تنفيذ إستراتيجية تسويقية فاعلة.

الإحالات والمراجع :

- ¹ د. بشير العلق : "التخطيط التسويقي، مفاهيم و تطبيقات"، دار الياوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 65
- ² Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz Caceres : " L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise? , Recherche et application en Marketing,Revue Française du Marketing, vol 21,PUG, N 2 2006, page 04
- ³ Kohli and jaworski : "Market orientations" the consruct Research, Propositions and Managerial implications, journal of Marketing ,vol 54,april 1990, page 1-18
- ⁴ Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz Caceres, opcit, page 03
- ⁵ Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz Caceres : " L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise? , Recherche et application en Marketing,Revue Française du Marketing, vol 21,PUG, N 2 2006,page 02
- ⁶ Bernard Diridollu, Charles Vincent : "le client au cœur de l'organisation, la qualité en action ", 2 ème édition, édition d'organisation, Paris, France, page 26
- ⁷ Bernard Diridollu, Charles Vincent : "le client au cœur de l'organisation, la qualité en action ", 2 ème édition, édition d'organisation, Paris, France, page 26
- ⁸ Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz Caceres, opcit, page 02-03
- ⁹ Christian Gronroosn: "On defining marketing: finding a new roadmap for marketing", in " Marketing théorie", 2006 , volume 6, SAGE publications , p401
- ¹⁰ رونالد سويغت : إدارة علاقات العملاء"، كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 225 ، ماي 2002 ، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، ص 01
- ¹¹ عمرو أبو اليمين عبد الغنى : " دور الإنترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية وتوجه العملاء نحو السوق الإلكترونية" ، الملتقى الإداري الثالث " إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، أيام 29-30 مارس 2005 بالسعودية، متوفر على الموقع <http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp?Do=4&LinkToDisplay=52>
- ¹² إلهام فخري أحمد حسن : " التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني " التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات"، 6- 8 أكتوبر 2003، ص 393
- ¹³ ouvrage collectifs : "e-economie scénarios pour la net économie", édition d'organisation, paris ,2000,page 27.
- ¹⁴ ouvrage collectifs ,opcit,page 63.
- ¹⁵ Julien Levy, Delphine Manceau : "La recherche sur la satisfaction des clients, présentation et commentaire d'un choix d'articles sur 30 ans de recherche", Revue Française du Marketing, N°144-145, page 103

- 16 فاطمة مانع، براك نعيمة : " إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني"، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة : العدد 37: ربيع 2008 ، ص05
- 17 Dominique Crié: "la relation client: fidélité, fidélisation, produit fidélisant", édition FNEGE, Paris, France, 2002, page 32
- 18 Kotler et Dubois, 11 édition, op cit , p66.
- 19 D.Inès Chouk et D. Jean Perrien, op cit
- 20 Kotler et Dubois, 11 édition, OP. Cit. P 81
- 21 Kotler et Dubois, 12 édition, OP. Cit. P 176-177
- 22 إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص402 - 403
- 23 محمد عبد العظيم أبو النجا ، مرجع سبق ذكره، ص 41
- 24 إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 404
- 25 R. Whiteley, Diane Hessane: "Les avantages compétitives de l'entreprise orientée clients", édition Maxima, France 1997, p 228
- 26 Robert Desormeaux , JoAnne Labrecque: " La mesure de la satisfaction de la clientèle", Gestion, Revue internationale de gestion, Montréal, volume 24, numéro 2, été 1999, page 75
- 27 Ibid, page 75
- 28 Robert Desormeaux , JoAnne Labrecque, page 74-75
- 29 Robert Desormeaux , JoAnne Labrecque , op cit, page 74
- 1 محفوظ أحمد جودة : " إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص81
- 30 محفوظ أحمد جودة : " إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص80-81
- 31 غي أوديجيه، مرجع سبق ذكره، ص 391
- 32 P. Doyle: "Marketing Management and Strategy", Prentice- Hall , London, 1994, page 49.
- 33 عبد السلام أبو قحف : " إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص428
- 34 نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري : "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ص 53-54
- 35 محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 302-303
- 36 kohli, A.K and Jaworski, B.J : "Market orientation ", the construct research, propositions and managerial implication", Journal of marketing , April 1990, p 1- 18.
- 37 فايز الزغبي، هاني الضمور : "مستوى التوجه السوقي : دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن"، الدليل الإلكتروني للقانون العربي، عمان، الأردن، ص 05 .
- 38 Narver J.Cand slater S.F: "the effect of Market orientation on business profitability", Journal of marketing, vol 54, October 1990, p 20-35.
- 39 إسماعيل السيد: "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 34 .