

التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

بين الضرورة والاختيار

دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف

أ.د. بقة الشريف جامعة سطيف

أ.دومي سمراء جامعة سطيف

الملخص:

يؤكد مفهوم التوجه السوقي على التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك أو العميل وحاجاته و تقديم المنتجات التي تتميز عمّا يعرضه المنافسون أو أفضل منه. فمنذ الخمسينات من القرن الماضي و مفهوم التوجه السوقي مازال موضع اهتمام و مثار جدل بين الباحثين والممارسين له، و خصوصا في الدول المتقدمة صناعيا، و قد ركّز معظم النقاش حول مدى نجاحه كنموذج يمكن أن يجتدى به و كفلسفة لتوجيه إدارات المؤسسات نحو ممارسته فعليا من أجل مواجهة الظروف و التحديات البيئية المختلفة و استغلال الفرص المناسبة، و قد ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالبحث في مدى ممارسة التوجه السوقي من قبل مختلف القطاعات الإنتاجية في الدول النامية، و ذلك لما تشهده هذه الدول من تحديات و ظروف تنافسية و بيئية صعبة.

الكلمات المفتاحية: التسويق، التوجه التسويقي، التوجه نحو الزبون.

إن إتياع مفهوم أو مدخل التوجّه للسوق يضمن 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 الغير الكامل للسوق قد يجرم 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 يجرم 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.
- مشكلة البحث:** مما سبق سنركز في هذا البحث على الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسات أن تتبنى وتطبق مفهوم التوجه السوقي من خلال طرح التساؤلات التالية:

أ. ما ذا نعني بالتوجه السوقي للمؤسسات ؟

ب. ما هو الفرق بين التوجه السوقي و التوجه التسويقي ؟

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

و تمت معالجة مشكلة البحث في جانبين، الجانب النظري قسم إلى أربع نقاط أساسية. تناولنا في النقطة الأولى مفهوم التوجه السوقي و ذلك بالاستعانة بمجموعة من المراجع العربية و الأجنبية رغم قلتها نظرا لحدائثة هذا المفهوم، و أدرجنا في النقطة الثانية أهم الفروقات بين مفهوم التسويق و التوجه السوقي، و قمنا في النقطة الثالثة بالتطرق إلى أهم عناصر ومكونات التوجه السوقي ، لنصل في النقطة الرابعة إلى ذكر أهم الفوائد التي تعود على المؤسسة الموجهة بالسوق، و أخيرا تم إسقاط ما توصلنا إليه في الجانب النظري على واقع حال بعض المؤسسات على مستوى ولاية سطيف.

1. الجانب النظري:

أولاً- مفهوم التوجه السوقي: هناك العديد من التعاريف لمفهوم التوجه السوقي، فقد عرف بأنه "وضع ذهني موحد يركّز على التكامل و التنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تنسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة ذلك بهدف تحقيق الأهداف طويلة 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 لتتوجه نحو العميل أو التوجه البيعي و الاعتراف بأهمية دور التسويق في توصيل حاجات السوق لجميع أقسام المؤسسة¹. وقد أشار KOTLER إلى التوجه السوقي بقوله "يتضمن التوجه السوقي المهمة الأساسية للمؤسسة، أي تحديد رغبات وحاجات أسواقها المستهدفة وإشباعها من خلال تصميم وتسعير وترويج وتوزيع منتجات مناسبة و منافسة".

و يرى كل من **1986 Lambin** ، **1988 McGee et Shapiro** ،

1988 Webster و **1992** أن التوجه السوقي قائم على ثلاث أبعاد²:

- التوجه السوقي هو فلسفة تسيير (ثقافة).
- أداة من أدوات التفكير الاستراتيجي (التحليل).
- الذراع التجاري للمؤسسة (الفاعل l'action commerciale).

هذه الأبعاد الثلاثة (وبخاصة البعدين "الفاعل" و "التحليل") تفرض على المؤسسة تدابير محددة في مواجهة العناصر الفاعلة الرئيسية العاملة في السوق، و كما هو مبين في الجدول الموالي، في مؤسسة تبنت التوجه السوقي فإن البعد الأول "الثقافة" ويتبنى من قبل الإدارة، و "التحليل" من قبل وحدات العمل الإستراتيجية، و "الفاعل" من جانب وظيفة تسويق نفسها. وتجدد الإشارة إلى أن الأبعاد "ثقافة" و "تحليل" هي الأنشطة المشتركة للمؤسسة بأكملها، أما "الفاعل" فهو خاص أكثر بقسم التسويق.

الجدول رقم(01): الأبعاد الثلاثة لمفهوم التوجه السوقي

البعد	النشاطات	الوضعية داخل المؤسسة
الثقافة	فلسفة تسيير تدمج كل وظائف المؤسسة	الإدارة العامة ثقافة مؤسسة منتشرة لدى الجميع
التحليل	التفكير الاستراتيجي: تحليل حاجات السوق وتحديد الخيارات الإستراتيجية	التسويق الاستراتيجي مسؤولية وحدات النشاط الإستراتيجية UAS*
الفاعل	اليد التجارية: الإمكانيات من أجل تجسيد الخيارات الإستراتيجية المحددة	التسويق العملي مسؤولية التجاريين

Source: 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

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 ردّ الفعل الاستراتيجي للمؤسسة بالفرص التسويقية³. هذا التعريف يؤدي إلى ثلاث اتجاهات سلوكية : التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسة ، والتنسيق بين الإدارات الوظيفية.

ثانيا-الفرق بين مفهوم التسويق و التوجه السوقي: إن النظرة التقليدية التي تدمج بين مفهوم التسويق التقليدي و التوجه السوقي الآن قد تجاوزها الزمن في ظل اقتصاد عالمي يتسم بالعمولة كما يتضح ذلك من خلال عدد كبير من المفكرين و الخبراء في مجال التسويق نذكر من بينهم:

Webster (1997) ، Freeling et Court (1994) ، Brady et Davis (1993) ، Court(2004) ، Meredith(2002) ، Aufreiter Lawver et Lun (2000) ، Webster et Malter et Ganesan (2005) وغيرهم كثيرين⁴ .

و يمكن أن نلخص الاختلافات الرئيسية بين المفهومين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(02): الفرق بين مفهوم التسويق و التوجه السوقي

التسويق	التوجه السوقي
1. يركز على التوجه نحو الزبون فقط	1. يركز على العوامل الأساسية للسوق وهي: الزبائن، المنافسين، الموزعين، والمتخصصين وأصحاب المصلحة الآخرين.
2. يركز أساسا على نموذج الابتكار المستوحى من السوق	2. يركز أساسا على نموذج الابتكار التكنولوجي و التسويق الاستراتيجي ، و هو ما يطلق عليه بالتوجه التكنولوجي
3. موجه أساسا للعمليات من خلال المزيج التسويقي	3. يركز على الثقافة-التحليل-العمليات
4. يدمج هذا المفهوم عادة في وظيفة أو قسم التسويق	4. التوجه السوقي يترجم كثقافة تتقاسمها كل وظائف المؤسسة و على كل المستويات المتدرجة.

Source: Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz Caceres, opcit, page 03

إن لمفهوم التسويق التقليدي العديد من السلبيات نذكر منها:

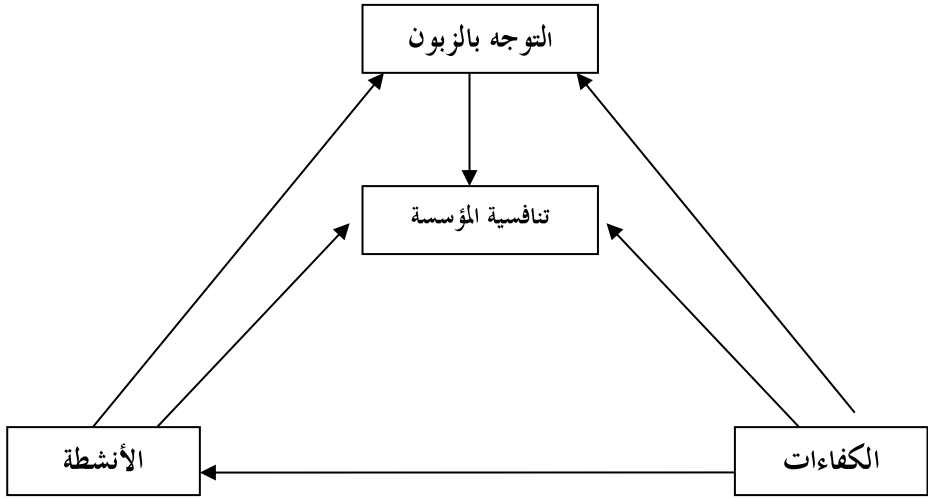
1. يميل إلى التركيز على إجراءات تكتيكية قصيرة الأجل مثل البيع والإعلان والترويج.
2. إهمال العناصر الأخرى في السوق، كالعلاء "غير المباشرين" للمؤسسة، والمنافسين والموزعين، وغيرها .
3. إن المفهوم التقليدي للتسويق أدى إلى الحد من الأنشطة الموجهة نحو السوق لتعمل فقط على التسويق أو إدارة التسويق.

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

1. التوجه نحو الزبون L'orientation-Client: ويتضمن "فهم المؤسسة الكامل لسوقها المستهدفة لتكون قادرة على استحداث قيمة فائقة لهؤلاء الزبائن". تزايد الاهتمام بالعمل في الآونة الأخيرة وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، فقد أدى التنافس الحاد بين هذه المؤسسات إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجات ورغبات العميل و ذلك محاولة لإرضائه و إسعادها، و يعرف التوجه بالزبون على أنه " الحالة الذهنية التي تحكم العلاقات بين المؤسسة و زبائنها"، و يعود هذا المفهوم إلى Peter Drucker عام 1954 عندما قال بأن: " الزبون يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري" ، و حسب Drucker دائما فإن التوجه بالزبون ليس مجرد وظيفة (مثل وظيفة الإنتاج ، التمويل، و الموارد البشرية) و لكنها فلسفة الإدارة الحقيقية للاسترشاد بها في المؤسسة بأكملها⁵. و لهذا نجد في العديد من المؤسسات الكبيرة أن التوجه بالزبون هو مرادف لمفهوم التسويق.

و تتصف المؤسسات الموجهة بالزبون بإتباع إستراتيجية واضحة في إطار متناسق، فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب مبدئيا اتخاذ التوجه بالزبون كمحور استراتيجي وجيد، و هذه مهمة تضطلع بها الإدارة العامة للمؤسسة و تعمل على تجسيدها في واقع المؤسسة من خلال غرس ثقافة العميل لدى الأفراد و الرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة⁶. و عليه تكون تنافسية المؤسسة نتاج تفاعل المتغيرات الثلاث "التوجه بالزبون، كفاءة الأفراد و أداء الأنشطة"⁷. و يمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الأبعاد الثلاثة لتنافسية المؤسسة



Source: 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

و هذا يعني أن المؤسسة إذا لم تكن موجهة بالزبون فهي ضعيفة من الناحية التنافسية، في حين أن تبني هذه الفلسفة و تطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية. فالزبون أضحى الحلقة المفقودة التي تستوجب على المؤسسات استرجاعها و المراهنة عليها في وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف. و منذ 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".

. Marketing Traditionnel والتسويق التقليدي

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 و الذي يؤدي في النهاية إلى وجود علاقة دائمة ومستمرّة معه. و يحرص أفراد التسويق على تنمية مثل هذه العلاقة بشكل قوي بحيث يمكن

العمل معا لحل كافة المشكلات التي تواجه المستهلك في تعامله مع المؤسسة. فرجال التسويق يقومون بتوقع حاجات المستهلكين ثم يعملون على إيجاد بعض الآليات التي تجعل العلاقة تعمل بشكل سهل و تدوم لوقت طويل. و يتطلب تسويق العلاقات أن تكون كل أجزاء المؤسسة منسقة في تعاملها مع المستهلك و أن يلعب التسويق الدور الرئيسي في هذا التعامل⁹.

تعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، و تنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر و الفعّال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم و ضمان ولائهم. و يطلق على هذا الأسلوب المبتكر "إدارة علاقة الزبائن" CRM ، Customer Relationship Marketing و هو مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق، و يقصد به " نظام جذب و اكتساب العملاء المرشحين و الاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم و فهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة و استراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المرشحين فقط، و تقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المرشحين"¹⁰.

و يفيد هذا الأسلوب في تحقيق التكامل ما بين الوظائف التسويقية و عمليات الإنتاج و البيع و خدمة الزبائن داخل المؤسسة من جهة بحيث تصبح كل من عمليات الإنتاج و البيع و الوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيهما، و في تكوين رأسمال الزبائن من جهة أخرى بالاحتفاظ بهم و محاولة الإصغاء لمقترحاتهم و انتقاداتهم و تلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي (المباشر) و الذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع لتحفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء وهم العملاء الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح¹¹. و قد 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 و الولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة و القيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة¹². أما **Gronroos 1994** فيعرف التسويق بالعلاقات بأنه عملية تعريف العميل المستهدف ثم العمل على جذبه و استهدافه، ثم العمل على الاحتفاظ به و من ثم دعم و تطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمؤسسة Stakeholders¹³.

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة أن التسويق بالعلاقات هو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة و الخطوات المستمرة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالعملاء، وصولاً إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة، و هذا يتطلب تطوير برامج خاصة بكل عميل أو مجموعة متشابهة نسبياً من العملاء تعتمد على تطوير قاعدة بيانات خاصة بهم.

و تتضح أهمية وجود إدارة علاقة الزبون في المؤسسة من خلال ما ذكره Kotler في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائنها " كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم 100 % من الرضا، أعيدينا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئاً لا يحقق رضاكم". و فيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها الزبون قائلة¹⁴: "الزبون(المستهلك) ملك" من خلال هذا المثال تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأس المال الحقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها. و هنا يأتي دور إدارة علاقة الزبون في المؤسسة بهدف¹⁵:

- تحقيق ولاء الزبائن.
- تحقيق خدمات شخصية للزبون الفرد.
- معرفة أكثر بالزبائن.
- التمييز عن المنافسين.
- تحديد الزبائن الذين يحققون أكبر مردودية للمؤسسة.
- رفع العائد الناتج عن الزبون الواحد.
- التسريع في تنفيذ الطلبات.
- الحصول على زبائن جدد.
- تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن.
- تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد

و يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على المرتكزات التالية:

أ- رضا المستهلك: تسعى المؤسسات الناجحة دائما للارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء وذلك من أجل الاحتفاظ بهم و استمرار تعاملهم مع المؤسسة وحثهم على الولاء للمؤسسة و للمنتجات التي يقومون بشرائها، بالإضافة إلى محاولة جذب عملاء جدد. ويمكن التعبير عن الرضا بأنه "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل". و بعبارة أخرى يمكننا القول أن رضا العميل هو "مؤشر للفرق بين الأداء و التوقعات"¹⁶. و بالتالي فإن هناك ثلاثة مستويات من الرضا /عدم الرضا يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل بتوقعاته:

- | | | |
|---|--------------------------------|-----------------|
| ← | 1- أداء المنتج أقل من توقعاته | العميل غير راضي |
| ← | 2- أداء المنتج يساوي توقعاته | العميل راضي |
| ← | 3- أداء المنتج أكبر من توقعاته | العميل سعيد |

و ترتبط حالة رضا المستهلك من عدم رضاه بالتوقعات التي لديه : فإذا كانت التوقعات لديه عالية و تم تلبيةها فانه سيكون راضي، أما إذا لم يتم تلبيةها فانه سيكون غير راضي. و يعتبر الرضا أحيانا على انه انفعال و تأثر (شعور) بخصائص المنتج¹⁷ ، و رضا المستهلك يشجع على ولائه للعلامة التي كان له تجربة بها. و يقصد بالولاء تلك "الاستجابة السلوكية التي تتكون عبر الزمن و تتجسد في اتخاذ قرار من طرف الزبون على أساس نفسي بتكرار التجربة الشرائية مع المؤسسة نفسها"¹⁸.

و العلاقة بين الرضا و الولاء ليست خطية، فمن الممكن أن يؤدي الرضا في حالة ما إذا كان سالبا إلى عدم الرضا الذي ينتج عنه نفور الزبون و الكف نهائيا عن شراء المنتج. أما في حالة ما إذا كان مستوى الرضا متوسط فمن الممكن أن يتحول الزبون إلى مؤسسة أخرى تحقق له مستوى عال من الرضا¹⁹

وينبغي ملاحظة أن العميل يبني توقعاته دائما على أساس تجاربه السابقة مع المؤسسة

بالإضافة إلى الكلمة المتناقلة أو المنطوقة بين الناس **word-of-mouth** و **communication** و المعروفة بالمختصر WOM²⁰ (تعرف الكلمة المنطوقة بأنها ملاحظات إيجابية أو سلبية نتيجة خدمة استخدمها زبون أو مستهلك نقلها لشخص آخر إن

الاتصال بالكلمة المنطوقة يعد عاملا مؤثرا في إدراك المستهلك لجودة الخدمة أو المنتج ولكن المشكلة تكمن في صعوبة السيطرة عليها. والسبب في ذلك يعود إلى استقلالية الشخص الناقل للكلمة ، فوسيلة الاتصال بالكلمة المنطوقة غير مدفوعة الثمن ، وان ردة فعل المستهلك نحو الكلمة المنطوقة تعتمد على ذاتها والخبرة والتجربة الشخصية و تكمن قي قدرتها على تشكيل توقعات الخدمة .فاتصالات الكلمة المنطوقة تحمل وزنا معيناً باعتبارها مصدرا للمعلومات ، لأنه يتم إدراكها بكونها غير متحيزة²¹، فضلا عن المعلومات و العروض التي تقدمها المؤسسات البائعة إلى عملائها من خلال الدعاية و الإعلان في الصحف و المجلات و التلفزيون و غيرها . وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل و العناية به ما يلي²² :

- 1— التلبية الفورية: استعداد المؤسسة لتلقي مطالب العميل و السرعة في إنجاز هذه المطالب .
- 2— القدرة على تلبية الوعود (الموثوقية): ضرورة توفر الخبرة في موظفي المؤسسة عند أداء الخدمة و تقديم المشورة المتخصصة .
- 3— الدقة في التعامل و تزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- 4— إبداء المودة (الكياسة): توفير جو الألفة و المودة مع العميل.
- 5— اللياقة في التعامل.
- 6— دقة و شمول المعلومات.
- 7— الإنصات إلى العميل: الاهتمام بالعميل و الإنصات له دون مقاطعة هو نصف الطريق إلى تفهم رغباته.
- 8— حق العميل في الاعتراض: فمن حق العميل أن يعترض و على موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضاته.

ب- القيمة التي يدركها الزبون في المنتج: وهي الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها الزبون في المنتج، و التكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية و النفسية التي يتحملها الزبون عند اقتنائه و استخدامه و تخليه عن المنتج²³.

ج- ثقة الزبون: نقص الثقة لدى المستهلك يعتبر من أهم التحديات ، و ما يغذي هذا النقص هو زيادة التحايل الأمر الذي يجعل الزبون مقاوم أو متردد للشراء ، و هذا يؤدي إلى نقص في

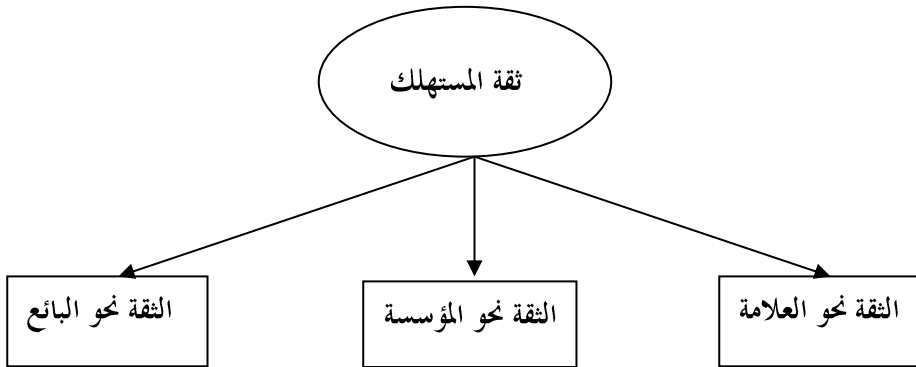
عدد الزبائن ، و أمام هذين المشكلين يصبح تكوين الولاء و المحافظة عليه مسألة صعبة باستمرار. فإذا كانت الثقة المحدد الأساسي للولاء فقد تكون مصدر للميزة التنافسية. ولقد ذكر في الثقة عدة تعاريف فمنها من نعتها على أنها الحدس، الإيمان، التوقع، الإرادة أو سلوك.

ومن خلال هذه المواصفات يمكن حصر الثقة في متغيرين، متغير بسلوكي و متغير سلوكي:

- فالثقة كمتغير بسلوكي يتكوّن بعيدا عن السلوك، و أن السلوك هو نتيجة لهذه الثقة و ليس جزء مكوّن لها، و بالتالي الثقة تولد نيّة سلوكية أي نيّة تدفع الشخص إلى التصرف وفق سلوك معين، و هنا تترجم الثقة على أنها حدس أو توقع أو إيمان متعلق بالطرف الذي يحدث معه التبادل.
- أما الثقة كمتغير سلوكي فهو عبارة عن أفعال ناتجة عن الإرادة. و تترجم الثقة هنا في الإرادة المكتسبة لشخص على الاعتماد على طرف آخر في عملية التبادل و أن هذه الإرادة معرضة دائما للانكسار أمام الشك الناتج عن التغيرات و التقلبات، و بدون الشك لن تكون هناك ضرورة لوجود الثقة.

و ثقة المستهلك تتكوّن من خلال ثلاث عناصر ، و هذا ما يبرزه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): عناصر بناء الثقة للمستهلك



Source D.Inès Chouk et D. Jean Perrien, Les déterminants de la confiance du consommateur lors d'un achat sur un site

marchand ; <http://www.univ-paris12.fr/www/labos/erudite/semi/vasselin.pdf> (25/09/2006)

حسب ما يبينه الشكل للثقة ثلاث نماذج²⁴:

- الثقة نحو البائع و هو الموزع لمنتجات المؤسسة.
- الثقة نحو المؤسسة التي يتم معها المستهلك عمليات التبادل.
- والثقة نحو العلامة التي تتاجر بها المؤسسة.

د-ولاء الزبون: تؤدي الثقة العالية إلى الولاء الذي بموجبه يصبح الزبون وفيا للمؤسسة مما يعني أنه لن يستبدلها بمؤسسة أخرى، كما انه سيكون زبونا مميزا يحظى بمعاملة خاصة من المؤسسة وهو من يحقق لها تكرار عملية الشراء. و يكون الزبائن الموالون رأسمال الزبائن في المؤسسة لأنها تحقق من خلالها أكبر المبيعات. وكلما ازداد عددهم كلما زاد رأسمال الزبائن، و يتكون رأس المال هذا من مجموع القيم التي يحققها الزبائن للمؤسسة. و يوجد ثلاث محددات تكون رأسمال الزبائن وهي²⁵:

- قيمة المنتج: و هي القيمة التي يدركها الزبون في المنتج و التي 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 و وسائل الاتصال الأخرى.
- قيمة العلاقة: هي استعداد الزبون ليصبح مواليا للمؤسسة بالاعتماد على تقييمه لقيمة المنتج و ارتباطه بالعلامة. كما تستطيع المؤسسة أن تكون علاقات من خلال برامج الولاء: قواعد البيانات الفردية (لكل زبون) تسجل فيها كل مشترياته السابقة و ما يرغب في شرائه مستقبلا، أو منتديات للنقاش. و تختار المؤسسة من ضمن هذه المحددات الثلاث أكثر ما يناسبها بحسب القطاع الذي تنشط فيه و المهنة التي تزاولها.

و الولاء لا يتكوّن عند أول عملية شراء من منظور المؤسسة فهو يحتاج إلى مراحل، إذ تعمل المؤسسة على تطوير ولاء زبائنها من أول ما يكون زبون محتمل إلى أن يصبح زبونا مشاركا

فيها، و في كل مرحلة تحاول المؤسسة دفع هذا الزبون إلى تكرار عملية الشراء من خلال توفير منتجات تتميز بالخصائص التي توافق رغباته المعلنة و غير المعلنة.

هـ- الاحتفاظ بالعملاء: تسعى الإدارة في المؤسسات التي لديها توجه بالعميل إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة إلى محاولة جذب واستقطاب عملاء جدد. و بطبيعة الحال يمكن القول بأن مهمة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين تعتبر أصعب من جذب و استقطاب عملاء جدد، وذلك ما توصلت إليه الكثير من الدراسات في هذا المجال.²⁶

وقد نتساءل لماذا تركز الرؤية الجديدة للتسويق على الحفاظ على و تحقيق نمو للمعاملات مع المستهلكين الحاليين على الرغم من أن معظم المؤسسات كانت تركز في الماضي على جذب مستهلكين جدد، و على التعامل مع المستهلكين كمعطيات مسلم بها. هنا يمكننا القول أن تلك المؤسسات كانت تمارس الأنشطة التسويقية من خلال ما يطلق عليه بمدخل "الوعاء المثقوب" الذي لا يحتفظ و لا يهتم بالإبقاء على ما فيه نتيجة وجود إمكانية إجراء إضافات مستمرة عليه. و هذا يعني أن المؤسسات في الماضي لم تكن تكثر كثيرا بأهمية الإبقاء على أو الحفاظ على المستهلكين القدامى طالما كانت هناك إمكانية لجذب مستهلكين جدد بسبب النمو السريع في حجم الأسواق التي تمارس فيها نشاطاتها. لكن الوضع الآن تغير، فالمؤسسات أصبحت تواجه بعض التحديات و المعطيات الجديدة للواقع التسويقي الحالي، فالتغير في الخصائص الديموغرافية للمستهلكين، و زيادة حدة المنافسة في الأسواق، و وجود بعض الطاقات الإنتاجية العاطلة أو الفائضة في العديد من الصناعات كلها عوامل تشير إلى عدم وجود وفرة من المستهلكين يمكن الالتفاف حولهم و جذبهم كمستهلكين جدد الأمر الذي أدى إلى جعل العديد من المؤسسات الآن تحارب من أجل حصص سوقية صغيرة إن لم تكن هزيلة في أحيان أخرى، و قد ساهم هذا بدوره في رفع التكاليف الخاصة بجذب مستهلكين جدد.²⁷

و في الحقيقة أصبحت تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل 5 أو 10 أضعاف تكلفة الاحتفاظ برضاء المستهلك الحالي، بل أن هناك بعض الشركات مثل Sears قد وجدت أن تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل تكلفة الاحتفاظ بالمستهلك الحالي 12 مرة.

و قد قدم Leonard Berry and A Parasuraman 1991 مجموعة من

الاستراتيجيات التي تعمل على الاحتفاظ بالعملاء²⁸:

1. **المجموعة المالية:** و القائمة على تقديم حوافز مادية للعملاء لتشجيعهم على تكرار الشراء و ربطهم مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة. و لكن مثل هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، و تأثيرها قصير الأجل شأنه شأن وسائل تنشيط المبيعات الأخرى، و لا بد أن تترافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل العملاء.

2. **المجموعة الاجتماعية:** و القائمة على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع العملاء و بشكل شخصي، مع الاستمرار في التعرف إلى العملاء و حاجاتهم و العمل على فهمها و مواكبة إشباعها بشكل يضمن رضا العملاء .

3. **المجموعة المتوافقة مع حاجات العملاء:** و المعتمدة على تقديم المنتج المناسب لحاجات العميل بشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة و المناسبة لكل عميل. و يتم ذلك من خلال تقديم العروض المرنة التي يمكن تكييفها حسب حاجة كل عميل، مع الحرص على تقديم العديد من العروض أو البدائل.

4. **المجموعة الهيكلية:** و تعتمد هذه المجموعة على المشاركة و التكامل مع العملاء الذين يرتبطون مع المؤسسة بعلاقات طويلة الأجل، سواء في المعلومات أو الموارد أو التكنولوجيا، وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل العملاء. و مثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، من خلال العلاقات مع العملاء.

إن التوجه بالعميل من خلال الاهتمام بحاجات ورغبات و توقعات العميل هو المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة في أداء المهام التسويقية لديها . ولذا يحتاج الأمر إلى أن تقوم المؤسسة بتحديد حاجات العميل و رغباته من وجهة نظره هو ليس من وجهة نظر إدارتها و موظفيها . وهذا يتطلب القيام بإجراء بحوث تسويقية في ميدان العمل لجمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها، والوصول إلى نتائج وتوصيات محددة بشأنها.

و-تحقيق نمو في حصة المستهلك مع المؤسسة: يرغب رجال التسويق -بالإضافة إلى الاحتفاظ بالمستهلكين المربحين- أن يحققوا زيادة في حصتهم البيعية مع هؤلاء المستهلكين الحاليين الموجودين في الأسواق التي يعملون داخلها. وتعتبر تلك الحصة عن المبيعات التي يمكن تحقيقها جراء قيام المستهلك الحالي بشراء مجموعة المنتجات التي تطرحها المؤسسة في الأسواق. ويمكن تحقيق هذا النمو المنشود 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 منتجاتها²⁹.

وأحد أفضل الطرق لزيادة حصة المستهلك هي طريقة توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي، وهذه الطريقة تعني العمل على زيادة حجم الأعمال والمعاملات مع المستهلكين الحاليين على تشكيلة منتجات المؤسسة لتحقيق المزيد من المبيعات الإضافية معهم، ويعني هذا تحفيز كل مستهلك فعلي على الشراء من جميع أنواع المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وحثه على عدم قصر معاملاته معها على منتج واحد فقط أو عدد قليل من منتجاتها.

ي- نظام التعامل مع شكاوي العملاء: إن المؤسسات التي يكون لديها توجه بالعمل 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 تنتجه من معلومات حول النقاط التي يهتم بها العملاء و تسبب حالة من عدم الرضا لديهم، مما يعني مصدرا للتغذية الراجعة للمسوق تساعد على تطوير العمل و معالجة أسباب عدم الرضا، و هذا يحقق إمكانية العمل بطريقة صحيحة مستقبلا³⁰. وينقسم العملاء من حيث الشكاوي إلى عدة أنواع أهمها³¹: الصامت، دائم الشكوى، الموضوعي، والمستغل.

وكمثال على ذلك فقد كلف اعتذار مؤسسة منتجة للبن المطحون في و.م. الأمريكية عن الانزعاج - الذي تسبب فيه عطل آلتين لطحن البن - لربائنها شراء مساحات إعلانية بـ 250.000 دولار تعلن فيها عن أسفها لهذا الانزعاج و ذلك من أجل وضع حد للزبائن غير الراضين على الاحتكاك بزبائن 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 أشخاص³².

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 انه 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 وغيرها من المتغيرات التي هي ذات الصلة"³⁵.

و يتم قياس رضا العملاء من خلال قياس المتغيرات التالية³⁶:

- 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 و الأداء يمكن استخدامها لقياس الرضا) ، وتقييم الزبون لما حصل عليه من المؤسسة مقابل ما دفعه.

و الواقع أن قياس مستوى رضا العملاء يوفر للمؤسسة³⁷: مستوى الرضا في أوقات مختلفة، حتى تتمكن من متابعة تطورها على مر الزمن. و يمكن أيضا أن يحدد توقعات العملاء وتقييم إلى أي مدى يمكن إرضاء هذه التوقعات. كما يظهر كيف يختلف الرضا على الخدمات والمنتجات، و في أجزاء السوق ، حسب المنطقة، و حسب العوامل الأخرى ذات الصلة. و من ناحية أخرى يسهل تكيف إستراتيجية التسويق في المؤسسة لتغيرات السوق. ومع ذلك، يمكن أن نطرح السؤال التالي: "لماذا يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين رضا العملاء؟" الجواب ذو شقين³⁸: فمن ناحية ، الزبائن الراضين هم أكثر ولاء من أولئك الذين ليسوا راضين. و من ناحية أخرى ، ولاء العملاء يحقق أكثر ربحية للمؤسسة.

وعلاوة على ذلك ، تحليل تأثير قاعدة البيانات يدل على أن المؤسسات التي زبائنها أكثر رضا و ارتياح من المنافسين تحقق مردودية أعلى بكثير. و يبدو أيضا أن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين رضا العملاء أسرع من المنافسين فإن ذلك يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق وتحسين الربحية. و بالتالي فإن قياس مستوى رضا العملاء هو مؤشر رئيسي للصحة المالية للمؤسسة³⁹. و هناك نماذج عديدة لقياس مستوى رضا العملاء أهمها نموذج كانو لرضا العملاء:

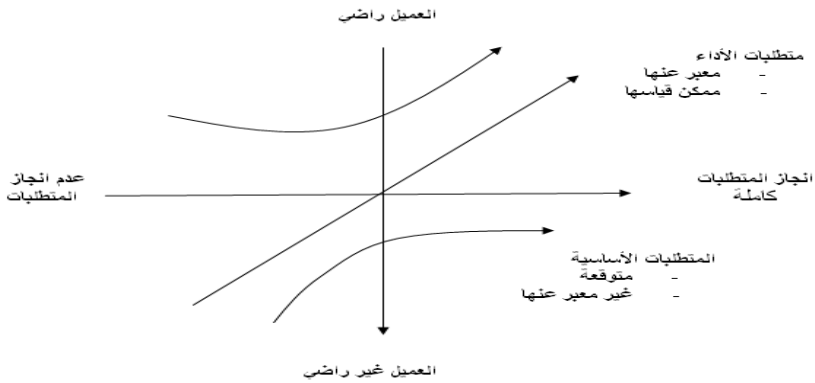
ويقسم نموذج كانو لرضا العملاء متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع⁴⁰ :

1- **المتطلبات الأساسية**: يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج، وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها ، إذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات فإن العميل لن يكون راضيا ،وبالمقابل إذا كانت هذه المتطلبات موجودة فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا العميل .

2- **متطلبات الأداء** : وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد فإن مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات ، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي و العكس بالعكس.

3- **المتطلبات الجاذبة**: هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على رضا العميل ،وحسب طبيعة المتطلبات فإنها غير معبر عنها و غير متوقعة من قبل العميل . إن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي . أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بعدم الرضا. ويتم تمثيل متطلبات الأداء بخط مستقيم كما هو مبين في الشكل.

الشكل رقم (06): نموذج كانو لرضا العملاء



المصدر: د.محمود أحمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات"، مرجع سبق ذكره،

ص81

وتستفيد إدارة المؤسسة من تصنيف نموذج كانو لمتطلبات المنتج بهذا الشكل من عدة نواحي أهمها أن ذلك التصنيف يساعد الإدارة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج

، حيث قد توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء والمتطلبات الجاذبة بدلا من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية إذا كانت المتطلبات الأساسية موجودة بدرجة مرضية للعميل. و بدراسة ما سبق يمكن التوصل إلى المقارنة التالية بين مفهومي التسويق:

الجدول رقم(03): المقارنة بين التسويق بالعلاقات و المفهوم التقليدي للتسويق

المفهوم التقليدي للتسويق Transactional Marketing	التسويق بالعلاقات Relationship Marketing
يقوم بصفقة ثم يختفي	يقدم الحلول ويبقى متواجدا لتقديم نتائج أفضل
ينافس بالأسعار	يقدم ويدعم القيمة للعملاء
تفكير و سلوك قصير الأجل	تفكير و سلوك طويل الأجل
تبني فلسفة العمل حول الصفقات	تبني فلسفة العمل حول العلاقات
جذب العملاء	الاحتفاظ بالعملاء
لا توجد أنشطة تتصف بالاستمرارية	يخلق هيكل من الأنشطة تدعم العلاقات
يركز على البيع	يركز على العلاقات
يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات	يقدم حوافز طويلة الأجل
يركز على عائدات البيع	يركز على عائدات الثقة
خدمات ما بعد البيع تعني تكلفة إضافية	خدمات ما بعد البيع هي استثمار نحو العلاقات
التركيز على المنتجات	التركيز على التوقعات و الإدراك
الصفقة هي النهاية	المبيعات هي البداية

المصدر: د.إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص407

هذه المقارنة تبين أن التسويق بالعلاقات يركز على الاتصال الدائم و المستمر مع العملاء، و تتضح أهمية هذا التوجه في ظل ظروف تنافسية قاسية، ليساعد المؤسسة على بناء الميزة التنافسية طويلة الأجل، من خلال وضع حاجات العملاء في محور اهتمام الأنشطة.

ك- التسويق من فرد إلى فرد **One to One** و إدارة العلاقة مع العميل: يبني التسويق من فرد إلى فرد على حصة العميل و ليس فقط على حصة السوق، و يركز جهد المختص بالتسويق

One to One على مستهلك واحد لكي يبيعه أكثر كمية من السلع الممكنة، طيلة فترة حياة العلاقة التجارية. هذا الأحصائي يعد علاقات مع العميل و يبحث عن "السلع التي تعني هذا العميل بصفة خاصة"، أي أن المرتكز هنا هو اعتبار رغبات العميل كأولويات لكونه الفرد الوحيد، و الذي أصبح متاحا بفضل توسع استخدام شبكة الأنترنت ، بالتوازي مع الأفاق الجديدة التي فتحتها التكنولوجيات الحديثة الأخرى للإعلام و الاتصال NTIC و التي سمحت بتقليص الوسطاء بين المؤسسة و الزبون و حتى بالاتصال المباشر مما يتيح للعميل صناعة المنتج الذي يريده و الخدمات الملحقة به و ضمان الجودة بنفسه. و يجب الإشارة أيضا إلى أن التسويق **One to One** يفرض قبل كل شيء تجزئة عملاء المؤسسة استنادا لقيمتهم الإستراتيجية. و باختصار نستطيع أن نقول⁴²:

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

2. التوجه نحو المنافسة: في ظل التحولات و التطورات الكبيرة التي يشهدها محيط المؤسسات في الوقت الحالي فإنها تحاول جاهدة الحصول على المنهاج الأمثل و الأحسن لتحسين و تعزيز قدراتها التنافسية ، عن طريق الإجابة على سؤال حيوي هو: كيف تتميز عن المنافسين و تحقق الحصة السوقية المطلوبة؟ و الإجابة هنا تتمثل ببساطة في أن تكون للمؤسسة ميزة تنافسية. ولا يقف الأمر عند هذا الحد بل يتعداه إلى أنه متى حصلت المؤسسة على الميزة التنافسية، تبدأ بالتفكير الجاد في تعزيز تلك الميزة و إدامتها لفترات طويلة. وهذا ليس بالأمر الهين إذ يتطلب تخطيطا قائما على أساس علمي دقيق و قدرات و إمكانيات لتحقيق ذلك. وضمن هذا الاتجاه يعتقد P.Doyle أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يتم من خلال تقديم قيمة أكبر للزبون تدفع هذا الأخير إلى تكرار الشراء من المؤسسة و من ثم تزداد حصتها السوقية⁴³. بالإضافة إلى ذلك فإن الميزة التنافسية لمؤسسة ما هي القوة الدافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعامله معها، و قد تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة⁴⁴. و بذلك فإنه عندما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية فإنها ستحقق مجموعة من المزايا منها: تحقيق ولاء و رضا الزبائن تجاه منتجات المؤسسة و من ثم يصعب احتراق 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.

إن تحليل السوق يحدد الحاجات التي تستطيع المؤسسة أن تستثمر فيها لتحقيق ميزتها التنافسية في كل جزء من أجزاء السوق. وعند نقل أو تحويل الحاجات إلى قدرات مرغوبة يجب أن يتبع بتطوير قدرات مختارة من بين تلك القدرات المرغوبة تتوافق مع القدرات التي ترتبط بذات المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ونظام التسليم القائم وعوامل الحجم. وعموما هناك أربع أسبقيات تنافسية رئيسية تتمثل في: المرونة، التكلفة، الجودة، الأجال. وهناك من يضيف بعدا خامسا وهو الإبداع، لكن يمكن الاكتفاء بالأسبقيات الأربع باعتبار أن هذه الأخيرة تكون موجودة أو متجسدة في كل بعد تنافسي من الأبعاد الآتية الذكر⁴⁵:

– **المرونة**: وتعرف المرونة على أنها القدرة على الاستجابة السريعة لحدث غير متوقع يغير من طبيعة المنتج، العمليات، الخدمات أو حجم الطلب. وتتكون أسبقيات المرونة من:

■ تقديم منتجات متنوعة حسب الطلب أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات الزبون تبعا للتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها الزبونية وهي القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج.

■ ومرونة الحجم ويقصد بها قدرة المؤسسة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب .

– **التكلفة المنخفضة/السعر المنخفض**: يؤدي تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين إلى زيادة حصة المؤسسة في السوق.

– **الجودة**: وذلك بأن تجعل المؤسسات منتجاتها مميزة وفريدة من وجهة نظر الزبائن وأيضا تكون صعبة على المنافسين من تقليدها.

– **الوقت/التسليم**: إن التنافس على أساس الوقت أو التسليم يتضمن ثلاثة جوانب وهي:

1. السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبيةه.

2. التسليم بالوقت المحدد ويقاس من خلال التكرار الذي تتم مقابلة وقت التسليم بالوقت المتفق عليه.

3. السرعة في التطوير ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه.

إن التوجه نحو المنافس يتضمّن فهم المؤسسة لمنافسيها في المدى القصير و الطّويل ونقاط قوّتهم وضعفهم وقدراتهم وإستراتيجيتهم، هذا الفهم يعتبر ضروريا للحيلولة دون مفاجئتهم بابتكارات المنافسين.

والخطوة الأولى في تطوير التوجّه نحو المنافسة هو من خلال البحوث والدراسات. فالمؤسسات التي لديها توجّهها قويًا نحو المنافسة تقيّم باستمرار مواقع منافسيها الرئيسيين من خلال إنشاء نظام فاعل لمراقبة المنافسين والذي يؤلّد بيانات **Benchmarking** لكل مجال من مجالات عمليات المنافسين الفعلية. هذا النظام يساعد المؤسسات على التنبّه لابتكارات المنافسين المحتملة، وهذا ما يتطلب استحداث نظام استخباراتي للمنافسة. إن تطوير نظام الاستخبارات هذا يتضمّن العديد من المراحل والخطوات⁴⁶:

أ- تحديد مواصفات وخصائص السلع.

ب- تحديد قائمة بمتطلبات المعلومات لتحقيق السلع المذكورة في أ-

ج- مراجعة المصادر المنشودة من مصادر المعلومات الثانوية الخاصة بأنشطة المؤسسات.

د- إجراء أبحاث أولية من خلال الاستبيان البريدي أو الهاتفية والمقابلات الشخصية.

هـ- الخطوة الأخيرة هي تنظيم المعلومات وتوزيعها لتصبح ذات فائدة لإدارة المؤسسة بشكل

دوري.

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 المنتج.

يفرض الواقع العملي حاليا على المؤسسات أن تكون موجهة بالسوق، و هذا يعني ضرورة تحقيق التوازن في تركيزها على كل من مستهلكيها و منافسيها، كما يجب على المؤسسة هنا أن لا تترك الفرصة لمنافسيها ليحصلوا على معلومات تخص ما يتعلق بتوجهها بمستهلكيها. و يوضح الجدول الموالي مرور المؤسسات بأربعة توجهات مختلفة عبر الزمن⁴⁷:

- ففي المرحلة الأولى كانت المؤسسات موجهة بالمنتوج، و كانت تعطي اهتماما أقل بكل من المستهلكين و المنافسين.

- أما في المرحلة الثانية فقد أصبحت المؤسسات موجهة بالمستهلك، الأمر الذي يعني أنها بدأت تعطي اهتماما أكبر بالمستهلكين.

- و في المرحلة الثالثة بدأت المؤسسات بإعطاء اهتمام أكبر بالمنافسين، و بالتالي أصبحت موجهة بالمنافس.

- أما الآن فقد فقدت المؤسسات بأن تكون موجهة بالسوق، و هذا يعني- كما قلنا سابقا- قيامها بإعطاء اهتماما متوازنا بكل من المستهلكين و المنافسين معا. فهي تنظر و تركز على منافسيها حتى تستطيع مواجعتهم و التعامل معهم، كما أنها تحتاج إلى التقرب من مستهلكيها و التعرف عليهم حتى يمكنها تنمية طرق جديدة لبناء علاقات مربحة معهم من خلال تقديم قيمة كبيرة لهم مقارنة بالقيمة التي يقدمها منافسيها.

الجدول رقم(04): تطور توجهات المؤسسة

التركيز على المستهلك

لا

نعم

التوجه بالمنافس	التوجه بالسوق
التوجه بالمنتج	التوجه بالمستهلك

التركيز على المنافسة

لا

نعم

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 و أدوات ومفاهيم التسويق داخل المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي **marketing interne**.

ويرتكز مفهوم التسويق الداخلي على معادلة بسيطة وهي:

الموظفين المشبعين = الزبائن المشبعين

فإذا كانت المؤسسة قادرة على استقطاب الموظفين أو القوى البيعية وتحافظ عليهم وتغرس في أذهانهم فهما لرسالتها و أهدافها و كذلك حاجات ورغبات زبائنها، فإن النتيجة الحديثة هو تطوير دائم لجودة الخدمات المقدمة من قبل هؤلاء الموظفين. أضف إلى ذلك، فإذا كان الموظفين المسئولين عن تقديم الخدمات متحمسين بتقديم نفس المستوى من الجودة لزملائهم الآخرين في الإدارات المختلفة كما لو أنهم زبائن من الخارج، فإن ذلك كله سيزيد من رفع الروح المعنوية لجميع الموظفين من خلال التطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة.

رابعا: الفوائد التي تعود على المؤسسة الموجهة بالسوق: و يمكننا هنا أن نذكر أربع فوائد تعود على المؤسسة الموجهة بالسوق⁴⁸:

الفائدة الأولى: هي أن الإدارة سوف تدرك أن حاجات العملاء أكثر أهمية، و قد أدى ذلك إلى أن بعض المؤسسات قد أعادت مسمياتها لتعكس حقيقة عملياتها، فمثلا أخذت شركات الهواتف تقدّم 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 تلبّي بعد.

الفائدة الثالثة: يصبح ترويج السلع أكثر فعالية ، فالسلعة نادرا ما تمثل أفضل قيمة لجميع مستخدميها لأن رغبتهم و عاداتهم الشرائية تتباين تباينا كبيرا و غالبا ما تكون المؤسسة أكثر فعالية بتبني و تعديل منتجاتها لتلائم حاجات قطاع محدد .

الفائدة الرابعة: التوجه نحو السوق يعني أن الإدارة تبني مستقبل أرباحها من خلال سعيها للوصول إلى أفضل الطرق لتلبية الاحتياجات الإنسانية. 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 .

2. الجانب الميداني: دراسة حالة بعض المؤسسات على مستوى ولاية سطيف

بلغ عدد المؤسسات التي قبلت التعاون معنا 40 مؤسسة موزعة على كل من مدينة سطيف ، العلمة ، مزلوق، عين الكبيرة، بوقاعة ، و هو ما يمثل نسبة 20 % من مجموع المؤسسات المتواجدة على مستوى ولاية سطيف و هي نسبة جيدة. قمنا بطرح عدد كبير من الأسئلة (أنظر الملحق رقم 01) على هذه المؤسسات (تمت الإجابة عن هذه الأسئلة من مدراء الأقسام التجارية مباشرة و في بعض الأسئلة تم كذلك اللجوء إلى مدير المؤسسة شخصيا). و بذلك توصلنا إلى النتائج التالية:

1. أكثر من ثلثي المؤسسات الخاصة منها والعامة تقوم بدراسات عن السوق.
2. معظم المحييين يؤكدون على القيام بالأنشطة والوظائف والممارسات المتعلقة بإدارة النشاط التسويقي مرّة أو مرّتين في السنة.
3. بينت هذه الدراسة أن أكثر من ثلث المؤسسات الخاصة منها والعامة تحتوي على نظام للمعلومات 64.1%.
4. معظم المحييين يؤكدون على أهمية المعلومات الخاصة بالزبائن بنسبة (79.5%) وتلبها المعلومات المالية وكذا الخاصة بالمنتجات بنسبة (76.9%)، ثم المعلومات الخاصة بكل من الأسواق والمنافسين بنسبة (61.5%) لكل منهما.
5. بالتقريب كل المؤسسات الاقتصادية تقوم وباستمرار بتقديم منتجات جديدة، أو تطوير وتحسين المنتجات الموجودة .
6. يمكن القول أن رضا الزبائن من بين أهم المعايير التي تأخذها بالتقريب كل المؤسسات بعين الاعتبار عند إطلاق منتجات جديدة.
7. تقريبا كل المؤسسات المختلفة على دراية بتطور منتجاتها في السوق.
8. أكثر من ثلاثة أرباع من المؤسسات تواكب التطورات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة على خدماتها و سلعها.
9. معظم المؤسسات تقوم بتقديم عروض تشجيعية أو تسهيلات للعملاء والزبائن الدائمين.
10. معظم المبحوثين يؤكدون على أن منتجات المؤسسة تحقق رضا الزبائن وتقدر نسبتهم بـ (59%) بشكل كبير.

11. أوضحت النتائج أن ثلثي المؤسسات تملك قسم خاص بالمستهلكين.
12. اتضح من هذه الدراسة أن معظم المؤسسات ترى أن خدمات ما بعد البيع التي تقدمها لزيائنها في المستوى.
13. يمكن القول أن التكلفة هي الأساس الذي تعتمد عليه معظم المؤسسات في تحديد سعر منتجاتها.
14. الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه من وراء السعر الذي تعتمد عليه هو تحقيق الربح.
15. أكثر من ثلثي المؤسسات تقوم بترقية المبيعات من خلال سياسة التسعير.
16. ترقية المبيعات من خلال سياسة التسعير تتم في ثلثي المؤسسات بالتقريب من خلال التخفيضات وكذلك تسهيلات الدفع.
17. أهم عامل دفع بثلاثة أرباع من المؤسسات بالتقريب إلى تغيير السعر هو زيادة التكاليف.
18. أكثر من ثلاثة أرباع من المؤسسات المختلفة تقوم بدراسة الأسعار المنافسة في الأسواق المستهدفة.
19. بينت الدراسة أن أكثر من نصف المؤسسات تقدم أسعار تنافسية منخفضة مقارنة بمنافسيها.
20. معظم الباحثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بمراقبة أسعار المنافسين لمواكبة أية تغييرات فيها تؤثر على المؤسسة.
21. يمكن القول أن سعر الشراء في أكثر من ثلثي المؤسسات يغطي المنفعة المتوقعة الحصول عليها من السلعة بالنسبة للمستهلك.
22. إن سياسة التسعير التي تتبعها المؤسسة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف غير أن هذه الأهداف تختلف في أولويتها من مؤسسة لأخرى بحيث نجد معظم المحيين رتبوا انتشارا مناسباً لمنتجات المؤسسة في المرتبة الأولى وتقدر نسبتهم بـ (47.4%) .
23. سياسة التوزيع التي تنتهجها ثلاثة أرباع من المؤسسات تهدف إلى تسليم المنتجات للزيائنها بسهولة ويسر وفي الوقت المحدد.
24. بينت نتائج الدراسة أن ربع المؤسسات قامت في الآونة الأخيرة بتعديل قنوات التوزيع.

- 25.** أهم أسباب قيام أكثر من ثلاثة أرباع من المؤسسات بتعديل قنوات توزيعها هو زيادة المبيعات بالدرجة الأولى.
- 26.** المعارض والإشهار هما الشكلين الأساسيين الذين تستعملهما المؤسسات المختلفة كشكل من أشكال الاتصال.
- 27.** نصف المؤسسات تحدد طريقة ترويجها بناءً على دراسة خصائص الزبائن في الأسواق المستهدفة.
- 28.** معظم الباحثين يؤكدون على أن عمال البيع في المؤسسة يقومون بزيارات مستمرة للزبائن قبل وبعد البيع .
- 29.** سياسة الترويج المتبعة في المؤسسات حققت عدة أهداف وأغراض نجد منها بناء شهرة وسمعة للمؤسسة بنسبة (71.8%).
- 30.** معظم المؤسسات أكدت أنها على اطلاع دائم على محيطها التنافسي (82.1%)، والتكنولوجي (69.2%)، والاقتصادي بنسبة (66.7%)، في حين لا يدري ما نسبته (89.7%) من المحييين إن كانت المؤسسات على اطلاع على محيطها أم لا.
- 31.** أكثر من ثلث المؤسسات تؤكد أن متوسط نمو القطاع خلال السنوات الثلاث القادمة سيكون بين 5,1% و 10% .
- 32.** عدد المنافسين المباشرين لنصف للمؤسسات بالتقريب لا يفوق الخمسة منافسين.
- 33.** معظم المحييين 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 والأجانب.
- 34.** تم ترتيب جودة المنتوجات كأول وسائل المنافسة التي تستخدمها المؤسسات، في حين جاء السعر في المرتبة الثانية.
- 35.** حدة المنافسة بين نصف المؤسسات الاقتصادية بالتقريب قوية وهذا ما يساعدها ويجبرها على رفع جودة منتوجاتها .
- 36.** الوضعية التنافسية في السوق لثلاثي المؤسسات بالتقريب قوية وتصنيفها من بين الـ5 الأوائل في السوق.

37. معظم الباحثين يؤكدون على أن حصة المؤسسة في السوق خلال الخمسة سنوات الأخيرة في تصاعد مستمر.

38. 42% من المؤسسات يؤكدون الاهتمام بتدريب العمال في مجال وظائفهم إلا أن 58% يرون عدم كفاية البرامج التدريبية.

39. الأجور في المؤسسات لا تعتبر عالية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، كما ان المكافآت و الحوافز لا تتناسب مع متطلبات المعيشة

40. 65% من المؤسسات تؤكد على وجود اتصال داخلي في المؤسسة.

41. 29% فقط من المؤسسات أكدت على إشراك العمال في تحليل بعض المشكلات و ليس كلها.

ومما سبق نستنتج أن:

1. أن المؤسسات الجزائرية المختلفة العامة منها والخاصة تدرك أهمية التسويق ولكنها غير قادرة على تطبيقه بأسلوبه الحديث.

2. كما أن المؤسسة الجزائرية تعتمد في تسويقها للمنتجات على المزيج التسويقي ولكن تبقى سياستها غير فعالة وغير واضحة.

3. المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ليست لديها كل المعلومات الكافية حول محيطها وغير ملمة بما يحدث في بيعتها على المستويين الوطني والدولي وذلك راجع لعدم قدرتها على إجراء دراسات علمية (مسحية وشاملة) عن الأسواق المحلية على الأقل. و أن المؤسسات الجزائرية غير قادرة على مسايرة التحولات التي تطرأ على محيطها ، كما أنها لا تعتمد على دراسة الأسواق.

4. لا ينحصر تطبيق سياسات التسويق الداخلي على العاملين الذين هم في احتكاك مباشر مع المستهلكين و إنما يكون تطبيقه على كل عامل داخل المؤسسة بغرض تحسين أداؤهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية و الخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة.

5. 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 فما زال مبكرا أن نراه في المؤسسات الجزائرية.

الخاتمة:

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 هي⁴⁹:

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

2- إن مفهوم التوجه السوقي لا يضحّم وظيفة التسويق في المؤسسة، فالمؤسسة تحقّض 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 و عوامل بيئية مختلفة مؤثرة على العملية التسويقية ككل، و تتفق مع التوجيه نحو مفهوم إدارة الأسواق، إذ أصبحت الاستخبارات السوقية نقطة البداية في التوجه السوقي، فمفهوم استخبارات السوق و تحليل العوامل الخارجية المؤثرة أشمل من معرفة حاجات العملاء و تفضيلاتهم⁵⁰.

و تشير الدراسات التسويقية الحديثة إلى إضافة عنصرين آخرين لمفهوم التوجه السوقي و هما الإبداع و المرجع التنافسي، إذ أنّ مفهوم التوجه السوقي، حتى يكون متميّزا عمّا يقوم به المنافسون، فإنّه يجب أن يعتمد على الإبداع و المرجع التنافسي. كما أنّ المنافسة تعدّ إطارا مرجعيا يميّز المؤسسة عن غيرها من خلال الطريقة التي تشبع بها حاجات عملائها مقارنة مع ما يقوم به المنافسون⁵¹، و هو ما يطلق عليه حديثا مفهوم التوجه التنافسي. و تعدّ شركة زيروكس شركة موجهة بالسوق، و لذا فهي تقوم بأكثر من 40000 استقصاء شهريا⁵²، للتعرف على حاجات المستهلكين الحالية و المستقبلية و لكي تضمن الحصول على رضا المستهلكين. و من الوهلة الأولى

قد تبدو المؤسسة الموجهة بالسوق مثل المؤسسة التي تبنت المفهوم التسويقي فعلى الرغم من أن المفهومين مترابطان إلا أن 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. و المؤسسات العملاقة الناجحة هي تلك التي توجّه كل أنشطتها الداخلية بالسوق و ليس مجرد التوجّه بالتسويق.

إن الواقع العملي حاليا يفرض على المؤسسات الجزائرية أن تكون موجهة بالسوق، و هذا يعني ضرورة تحقيق التوازن في تركيزها على كل من م.ستهلكيها و منافسيها. 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 - تماما مثل التركيز على المستفيدين من خدماتها. كما أظهرنا أهمية التركيز و الاهتمام بالمنافسة من خلال تعزيز جودة الخدمات المقدمة بغية تنفيذ إستراتيجية تسويقية فاعلة.

¹ دبشير العلق:"التخطيط التسويقي، مفاهيم و تطبيقات"، دار اليوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص65

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

* Unités d'Activité Stratégique

³ Kohli and jaworski : "Market orientations" the construct 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, page02-03

⁹ Christian Gronroosn: "On defining marketing: finding a new roadmap for marketing", in " Marketing théorie", 2006 , volume 6, SAGE publications , p401

¹⁰ رونالد سويفت: إدارة علاقات العملاء"، كتب المدير و رجل الأعمال، العدد 225 ، ماي 2002 ، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، ص 01

- ¹¹ د. عمرو أبو اليمين عبد الغنى: " دور الإنترنت فى تغيير الاستراتيجيات التسويقية وتوجه العملاء نحو السوق الإلكترونية"، الملتقى الإداري الثالث " إدارة التطوير و متطلبات 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 د.إلهام فخري أحمد حسن: " التسويق بالعلاقات"، الملتقى العربي الثاني " التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات"، 6- 8 أكتوبر 2003، ص 393
- ¹³ Philip Kotler: "Les clés du marketing"، Pearson Education France, Paris, 2005, page 68-69
- ¹⁴ ouvrage collectifs : "e-économie scénarios pour la net économie»، édition d'organisation, paris ,2000,page 27.
- ¹⁵ ouvrage collectifs ,opcit,page 63.
- ¹⁶ 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
- ¹⁷ فاطمة مانع ، بارك نعيمة: " إدارة علاقة الزبون و دورها في الحفاظ على الجودة و التميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني"، مجلة علوم انسانية ، السنة الخامسة: العدد 37: ربيع 2008 ، ص05
- ¹⁸ Dominique Crié: "la relation client: fidélité, fidélisation, produit fidélisant", édition FNEGE, Paris, France, 2002, page 32
- ¹⁹ Kotler et Dubois : "marketing management", dauphine manceau, 11 édition , P66.
- ²⁰ د. نظام موسى سويدان: "تأثير الكلمة المنطوقة على القرار الشرائي للمستهلك من حيث اختياره وولائه للعلامة التجارية" ص04
- ²¹ Dr. Hamza S. Khraim : "The Willingness to Generate Positive Word of Mouth Marketing, The case of Students in Private Universities, page 1-2
- ²² طلعت أسعد عبد الحميد: "كيف تجتذب عميلا دائما: فن البيع المتميز" القاهرة، مكتبة عين شمس، 1993 ، ص294 - 295
- ²³ Kotler et Dubois, 11 édition, op cit , p66.
- ²⁴ D.Inès Chouk et D. Jean Perrien, op cit
- ²⁵ Kotler et Dubois, 11 édition, OP. Cit. P 81
- ²⁶ Kotler et Dubois, 12 édition, OP. Cit. P 176-177
- ²⁷ د.محمد عبد العظيم أبو النجا: "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ، ص33- 34
- ²⁸ د.إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 402 - 403
- ²⁹ د.محمد عبد العظيم أبو النجا ، مرجع سبق ذكره، ص 41
- ³⁰ د.إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 404
- ³¹ محفوظ أحمد جودة: " إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص 78 - 79
- ³² R.Whiteley , Diane Hessane: " Les avantages compétitives de l'entreprise orientée clients", édition Maxima, France 1997, p 228
- ³⁵ 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
- ³⁶ Ibid, page 75
- ³⁷ Robert Desormeaux , JoAnne Labrecque, page 74-75
- ³⁸ Ibid, page 74
- ³⁹ Robert Desormeaux , JoAnne Labrecque , op cit, page 74
- ⁴⁰ د.محفوظ أحمد جودة: " إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص80- 81
- ⁴² غي أوديجيه، مرجع سبق ذكره، ص 391

- ⁴³ P. Doyle: "Marketing Management and Strategy", Prentice- Hall, London, 1994, page 49.
- ⁴⁴ عيد السلام أبو قحف: "إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص428
- ⁴⁵ د. زكية مقري، د. سامية حول: "نحو مقارنة تسويقية لإدارة الإنتاج مبنية على فلسفة تكنولوجيا الإنتاج الأمثل (OPT)"، ص8-9
- ⁴⁶ د. نظام موسى سويدان، أ. عبد المجيد البرواري: "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية" دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008 ص 53- 54
- ⁴⁷ د. محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 302-303
- ⁴⁹ kohli, A.K and Jaworski, B.J: "Market orientation", the construct research, propositions and managerial implication", Journal of marketing, April 1990, p 1- 18.
- ⁵⁰ د. فايز الزغبى، د. هاني الضمور: "مستوى التوجه السوقي: دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن"، الدليل الإلكتروني للقانون العربي، عمان، الأردن، ص 05 .
- ⁵¹ Narver J.C and Slater S.F: "the effect of Market orientation on business profitability", Journal of marketing, vol 54, October 1990, p 20-35.
- ⁵² إسماعيل السيد: "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 34 .