

جامعة سعد دحلب بالبليلة
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: تسويق

إدارة العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
- دراسة حالة VITAJUS -

من طرف
مجدوب عبد الحميد

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيساً	أستاذ محاضر "أ"، جامعة البليلة	عمر غزالي
مشرفاً و مقرراً	أستاذ محاضر "أ"، جامعة الجزائر	علي عبد الله
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر	زبييري رابح
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "ب"، جامعة البليلة	مسدور فارس

البليلة، ديسمبر 2010

كلمة شكر

نحمد ونثني على الله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الكريم

د. علي عبد الله

على إشرافه و حسن توجيهه لنا أثناء إنجاز المذكرة

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل أساتذتي الأفاضل

الطالب: مجدوب عيد الحميد

الإهداء

إلى أمي أطال الله في عمرها
... روح أبي الطاهرة رحمه الله
... إخوتي وأخواتي
... كل الأهل والأحبة
إلى الدكتور علي عبد الله على قبوله الإشراف على هذا العمل
وتقديمه للنصائح القيمة

أهدي ثمرة هذا الجهد
راجيا من المولى تعالى أن يتقبله منا

ملخص

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحددة لنجاحها وتميزها، ولقد مر النشاط التسويقي بعدة مراحل للوصول إلى مفهوم التسويق بالعلاقات والذي يعتبر الزبون جوهر الأنشطة التسويقية، ويشير هذا التوجه إلى أن مفتاح نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يكمن في تحديد حاجات ورغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها بطريقة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين، مما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية من أجل التميز على منافسيها وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار في ممارسة أنشطتها.

وعليه فإن إدارة العلاقة مع الزبون ستكون بمثابة أداة من الأدوات الهامة للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لها من خلال تنمية علاقتها مع زبائنها، وبالتالي فإن ذلك يمكنها من التعامل بشكل أفضل مع المشكلات البيئية واستغلال الفرص السوقية وسيتمكنها من البقاء ضمن إطار المنافسة ويدفعها لأن تكون أقدر على المحافظة على وضعها التنافسي في السوق.

وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لتبيان كيفية الحيازة على ميزة تنافسية من خلال تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن المرتكز على تكنولوجيا الإعلام الحديثة.

الفهرس

	ملخص
	شكر
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
10	مقدمة
16	1. الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الزبائن.....
16	1.1. مفهوم الزبون و مكانته في الفكر الاقتصادي.....
16	1.1.1. مفهوم الزبون.....
19	2.1.1. التوجهات الكلاسيكية نحو الزبون.....
22	3.1.1. التوجه التسويقي نحو الزبون.....
26	4.1.1. تطوير العلاقة بين المؤسسة و الزبون.....
29	2.1. أساسيات العلاقة مع الزبون.....
29	1.2.1. نشأة و مفهوم التسويق بالعلاقات.....
32	2.2.1. مرتكزات و متطلبات التسويق بالعلاقات.....
34	3.2.1. أهمية التسويق بالعلاقات و خصائصه.....
40	3.1. إدارة العلاقة مع الزبائن.....
40	1.3.1. نشأة و مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن.....
42	2.3.1. مكونات و مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن.....
44	3.3.1. تكنولوجيات و أنشطة إدارة العلاقة مع الزبائن.....
58	2. التسويق بالعلاقات و الميزة التنافسية
58	1.2. بيئة المؤسسة.....

59	1.2.2. مفهوم بيئة المؤسسة.
60	2.2.2. تقسيمات بيئة المؤسسة.
63	3.2.3. خصائص بيئة المؤسسة.
66	2.2. مفاهيم أساسية حول التنافسية.
66	1.2.2. مفهوم التنافسية.
68	2.2.2. أنواع ومستويات التنافسية.
74	3.2.2. عوامل ومؤشرات تنافسية المؤسسة.
77	3.2. الإستراتيجيات العامة للتنافس.
78	1.3.2. إستراتيجية قيادة التكلفة.
80	2.3.2. إستراتيجية التمييز.
83	3.3.2. إستراتيجية التركيز.
88	4.2. الميزة التنافسية.
88	1. 4.2. مفهوم الميزة التنافسية.
91	2. 4.2. أنواع الميزة التنافسية.
94	3.4.2. مصادر وأسباب تنمية الميزة التنافسية.
99	4. 4.2. مراحل الميزة التنافسية.
101	5.2. إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة تنافسية.
101	1. 5.2. انعكاسات إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية.
103	2. 5.2. إدارة العلاقة مع الزبائن والقيمة المضافة.
108	3. 5.2. إدارة العلاقة مع الزبائن وكسب رضا وولاء الزبون.
118	3.دراسة حالة فيتاجو.
118	1.3. الإجراءات المنهجية للدراسة و تقديم مؤسسة VITAJUS.
118	1. 1.3. الإجراءات المنهجية للدراسة.
123	2. 1.3. لمحة عن مؤسسة VITAJUS.
126	3.1. 3. الهيكل التنظيمي وفروع المؤسسة.
133	2.3. عرض نتائج الاستبيانات والمقابلات.
134	1.2.3. عرض نتائج المقابلات مع مسؤول التسويق وإطارات المصلحة التجارية.
136	2.2.3. عرض نتائج الاستبيانات المقدمة للزبائن.

145	3.3. تحليل الفرضيات على ضوء الاستبيانات
145	3.3.1. الفرضية الأولى
146	3.3.2. الفرضية الثانية
146	3.3.3. الفرضية الثالثة
153	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	الطرق الأساسية للتسويق بالعلاقات	01
46	خصائص التكنولوجيا الحديثة	02
81	أبعاد إستراتيجية التمييز	03
86	متطلبات تطبيق الإستراتيجيات التنافسية العامة	04
87	مخاطر الإستراتيجيات التنافسية	05
87	المقارنة بين الإستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية	06
123	توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي	07
132	أنواع المنتجات التي تقدمها مؤسسة فيتاجو	08
136	توزيع عينة الدراسة حسب السن	09
136	أنواع المشروبات المفضلة	10
137	يوضح تكرار شراء المشروبات	11
137	معرفة منتجات فيتاجو من طرف الزبائن	12
138	رأي المبحوثين في تشكيلة منتجات فيتاجو	13
138	كيفية التعرف على منتوجات فيتاجو	14
139	العصير المفضل لدى المبحوثين	15
139	معايير اختيار منتوجات فيتاجو	16

140	اقترح أذواق جديدة لفيتاجو	17
140	مدى ملائمة أسعار مشروبات فيتاجو لجودتها	18
141	رأي المبحوثين حول أسعار فيتاجو	19
141	العوامل التي تجعل المبحوثين يقبلون منتجات فيتاجو	20
142	نتائج الإستبيان لإدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة فيتاجو	21
144	نتائج الإستبيان لإدارة العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية	22

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	التصور الهيكلي القديم والجديد	01
26	المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون	02
29	الحلقات الافتراضية لتطوير العلاقة مع الزبون	03
53	نموذج إدارة العلاقة مع الزبائن	04
74	العوامل المؤثرة على التنافسية	05
78	الإستراتيجيات التنافسية لبورتر	06
96	سلسلة القيمة	07
101	مراحل تطور الميزة التنافسية	08
104	محددات القيمة المدركة لزبون	09
107	مصادر خلق القيمة	10
111	العلاقة بين عدم تحقق أبعاد التوقعات، الجودة المدركة، رضا الزبون والنوايا الشرائية	11
112	العلاقة بين عدم تحقق أبعاد التوقعات، رضا الزبون الجودة المدركة والنوايا الشرائية	12
112	دورة الجودة-الربحية	13
114	مراحل تطور الزبون	14
127	الهيكل التنظيمي لمؤسسة فيتاجو	15

مقدمة

يشهد القرن الواحد والعشرون تطورات وتغيرات في شتى ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية حيث تعمل المؤسسات في بيئة يسودها التنافس في كل الميادين، وفي هذا النطاق عرف التسويق عدة تطورات منذ المفهوم الكلاسيكي حتى المفهوم الحديث الذي يمثل الزبون الركيزة الأساسية واللبنة الأولى لوضع أي إستراتيجية تسويقية والذي تنصب عليه جميع الأنشطة التسويقية لأي مؤسسة.

وعليه تقع المؤسسات اليوم في إشكالية التميز في نشاطها والمحافظة على هذا التميز، ويتم ذلك من خلال البحث عن مصادر تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وتعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن من أهم التوجهات التي تحقق التميز، لما توفره من سعي وراء كسب زبائن جدد، مع المحافظة على رضا وولاء الزبون، وبالتالي تغيرت النظرة من مجرد الحصول على زبائن مؤقتين، إلى إقامة علاقات طويلة الأجل مع الزبائن من خلال معرفة إحتياجاتهم ورغباتهم و تلبيةها بكفاءة وفعالية، وبجودة يلاحظها ويدركها الزبون.

ولقد أصبح توجه المؤسسة نحو زبائنها حتمية تفرضها هذه المعطيات الجديدة المركبة للبيئة التنافسية و التي تتميز بالتعدد، كما يتوقف بقاء هذه المؤسسات في هذه البيئة على مدى قدرة المؤسسة على الإبداع والتميز ولا يتأتى لها ذلك دون إدارة العلاقة مع الزبائن، للتقرب من الزبون و معرفة آرائه وإنتقاداته للإستفادة منها في تطوير منتجاتها وتحسينها.

وأدى الانتقال من التسويق التقليدي الذي يركز على استهداف الزبائن الجدد إلى مفهوم التسويق بالعلاقات الذي يركز بدوره على دورة حياة الزبون ويهدف إلى خلق الولاء لديه، الأمر الذي أصبح يفرض على المؤسسة متابعة سلوكه بغرض إشباع حاجياته والزيادة في مستوى رضاه.

ولقد زاد اهتمام المؤسسات بإدارة العلاقة مع الزبائن نظرا للتغيرات الكبيرة التي تحصل على أذواق الزبائن مما يستوجب على المؤسسة القيام بدراسات لسلوك الزبون وتوطيد العلاقة معه، لضمان ولاءه ورضاه.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن إستنتاج مدى أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن، ومنه تتحور إشكالية الموضوع الذي نحن بصدد دراسته كما يلي :

- ما هو دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- وضمن متطلبات الوصول إلى الإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة جملة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:
- كيف يمكن بناء علاقة دائمة مع الزبائن و هل يؤدي ذلك إلى ضمان ولائهم؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية وفيما تتمثل محدداتها؟
- كيف تساهم إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة Vitajus؟
- و لتسهيل الدراسة و توجيه البحث ، تم إعتقاد الفرضيات التالية :
- تطبيق مؤسسة Vitajus لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن يمكنها من المعرفة الدقيقة والمعقدة لإحتياجات زبائنهم وبالتالي تُكيف منتجاتها حسب طلباتهم.
- تساهم إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة Vitajus في ضمان ولاء زبائنهم بصفة مستمرة.
- إعتقاد مؤسسة Vitajus على إدارة العلاقة مع الزبائن يحقق لها ميزة تنافسية دائمة.

أهمية البحث

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: التنافسية والميزة التنافسية ، وإستراتيجيات التنافس ، و تسيير العلاقة مع الزبون
- وكذلك يستمد بحثنا أهميته من خلال توجيه المؤسسة نحو رؤية وأفق واسع من خلال توطيد علاقتها مع زبائنهم، لضمان ولائهم ورضاهم خاصة في ظل البيئة المعاصرة التي تتميز بالمنافسة الحادة، وتعدد المنتجات في الأسواق، مما يستوجب على المؤسسة ضرورة القيام بدراسات للتعرف على زبائنهم و التقرب منهم، وإقامة علاقات معهم تتميز بالديمومة.
- يعتبر موضوع البحث بمثابة محاولة متواضعة في بناء إطار مرجعي لإشكالية الاعتماد على إدارة العلاقة مع الزبائن في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- حداثة الموضوع ومختلف عناصره، حيث تم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة متمثلة في الميزة التنافسية وإدارة العلاقة مع الزبون في الوقت الراهن، ودراسة العلاقة بينها وتحليل دور كل منها بالنسبة للآخر.

- الكشف عن مدى أهمية الزبون لدى المؤسسة وأحدث الأساليب المتبعة لتحفيزه والمحافظة عليه لكسب ولائه.

- تشخيص العلاقة القائمة بين الزبون والمؤسسة في ظل نظام إدارة العلاقة مع الزبون، قصد الحكم على مدى فعالية هذا النظام وقدرته على تنمية هذه العلاقة.

أهداف البحث

يمكن إبراز الأهداف التي نود الوصول إليها من خلال هذا البحث كما يلي:

- محاولة تطبيق الدراسة النظرية وإسقاط ما أمكن إسقاطه من جوانب على المؤسسة محل الدراسة للمقارنة بين النتائج الدراسة النظرية والميدانية، خاصة إذا تم أخذ مثل هذه الدراسات بعين الاعتبار لتطوير أداء المؤسسة رغم المنافسة.

- محاولة تشخيص نظام وأنشطة إدارة العلاقة مع الزبون على مستوى المؤسسة محل الدراسة وتقييمها للوقوف على جوانب القوة والضعف، من خلال الكشف عن واقع ثقافة المؤسسة الجزائرية تجاه الزبون وبالضبط حالة المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

- تحديد الدور الذي تؤديه إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة لرفع فعالية المؤسسة وضمان مركز تنافسي يسمح لها بالبقاء والاستمرار.

- الوقوف على مقومات وعوائق تسيير العلاقة مع الزبائن للمؤسسة خاصة في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

أسباب اختيار الموضوع

تم إختيار الموضوع للأسباب الذاتية و الموضوعية التالية :

أسباب ذاتية

- الرغبة في معالجة هذا النوع من المواضيع .

- إرتباط هذا الموضوع بالتخصص

أسباب موضوعية

- التنافس الشديد الذي يشهده القطاع الاقتصادي الذي يعتبر كحتمية تدفع المؤسسات إلى الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية لتحسين مركزها التنافسي بغية إرضاء وكسب ولاء الزبون.
- محاولة التنويه بأهمية إدارة العلاقة مع الزبائن الذي يمكن المؤسسة من خلق وبناء تميز للمؤسسة عن باقي منافسيها وبالتالي كسب رضا زبائنها والمحافظة عليهم كزبائن أوفياء لها وذلك على المدى البعيد.
- ضبط المفاهيم المتضاربة وتوضيح صورة الزبون وأهمية التوجه به لتمتين علاقته بالمؤسسة.
- محاولة الكشف عن واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة في تسيير علاقاتها مع زبائنها.

حدود البحث

- نظرا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة المرتبطة به، من قريب و من بعيد، ارتأينا ضبطه من خلال التطرق إلى ما يلي:
- بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبائن، فتم التركيز على المتطلبات التي تساعد المؤسسة في كيفية إدارة علاقتها مع زبائنها وذلك من خلال التطرق إلى تطور التسويق بالعلاقات ومراحل نشأته وليس تطور الفكر التسويقي، أي تطور نظرة التسويق إلى الزبون.
 - أما بالنسبة لبيئة المؤسسة فقد تم التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالتنافسية وصولا إلى تحديد الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن ودون التركيز على البيئة العامة من أوضاع إقتصادية وسياسية.
 - في حين أن الدراسة الميدانية إقتصرت على دراسة حالة على مستوى مؤسسة Vitajus، بالإضافة إلى عينة من زبائن المؤسسة في المحلات المتخصصة لبيع العصير.

المنهج المتبع

تم اعتماد المنهج الوصفي من خلال التعرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية ومدى تطبيقهما في المؤسسة، والمنهج التحليلي بهدف تحليل البيانات التي تتوفر عن مشكلة البحث ودراسة طبيعة العلاقة بين تطبيق نظام العلاقة مع الزبائن ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وهي VITAJUS .

الأدوات المستخدمة

وكانت أدوات الدراسة المستخدمة في بناء البحث عبارة عن المسح المكتبي لتغطية وتكوين القاعدة العلمية والفكرية للجانب النظري، والمتمثل في الكتب باللغة العربية واللغة الفرنسية ورسائل الدكتوراه والماجستير والملتقيات العلمية، أما الجانب الميداني تم الاعتماد على الملاحظات المسجلة أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية وكذلك على المقابلات مع إطارات التسويق في مؤسسة VITAJUS، وتمت الاستعانة أيضا بالاستبيانات المقدمة لزبائن المؤسسة في جامعة سعد دحلب، وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS وذلك بعد جدولتها وتنظيمها، للوصول في الأخير إلى نتائج الدراسة.

الدراسات السابقة

إنطلاقا من موضوع بحثنا نشير إلى وجود دراسات سابقة لها صلة مباشرة بالموضوع والتي نذكر منها:

الدراسة الأولى:

دراسة أجريت في جامعة البليدة للطالب عبد الرزاق بن صالح جاءت تحت عنوان: "تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية" - دراسة حالة المؤسسة الخدمية DHL ALGERIE-، وهي مذكرة ماجستير نوقشت بتاريخ 2008، حيث حاول الباحث التعرض إلى تسيير العلاقة مع الزبائن في المؤسسة الخدمية DHL ALGERIE والذي توصل من خلال دراسته إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

- تولى المؤسسة أهمية كبيرة لإقامة العلاقة مع زبائنها، الأمر الذي تفرضه طبيعة الخدمات التي تقدمها وكذا القيم التي تتضمنها ثقافة المؤسسة.

- تعتبر المؤسسة أول اتصال بالزبون فرصة لها يجب أن تستغلها وتنميها، كما تبادر في الاتصال بزبائنهم بمجرد اكتشاف أي قيمة محتملة .

- للمؤسسة إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن، إلا أنها ليست معروفة لدى العاملين بالمؤسسة.

لكن الدراسة كانت على مستوى مؤسسة خدمية وسنحاول تأكيد هذه النتائج من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة إنتاجية.

الدراسة الثانية:

دراسة أجريت في جامعة باتنة للطالب عبد الرحمن رايس تحت عنوان: " دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية " - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات - تبسة - ، وهي مذكرة ماجستير نوقشت بتاريخ 2009، حيث تطرق الباحث إلى مختلف المفاهيم العامة حول التنافسية لكنه لم يتوصل إلى الفرق بين الميزة التنافسية و التنافسية، كما لم يتعمق في مفهوم الميزة

- التنافسية، حيث اكتفى فقط ببعض المفاهيم وحاول ربط الميزة التنافسية بإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال تحقيق الرضا للزبائن وقد توصل الطالب من خلال دراسته إلى جملة من النتائج نذكر أهمها :
- أن البحث عن مصادر التميز الدائم أصبح ضرورة كل مؤسسة تعنى بالمنافسة، كما أن الإهتمام بالمهارات و الكفاءات وتجديد الأدوات التحليلية هو السبب المباشر لاستغلال الخصائص النادرة والمميزة من أجل مواجهة المنافسين.
 - لا يمكن تعميم دراسة الحالة على كل المؤسسات الوطنية لأن صعوبة بناء ميزة مستدامة بالمؤسسة المدروسة يرتبط بمجمل المعوقات والمشاكل العالقة بها، والتي قد تنعدم في مؤسسات أخرى.
 - إن تحقيق الأفضلية التنافسية والحفاظ عليها يتوقف على قدرة المؤسسة على الاكتساب، الإنشاء والمحافظة على موارد متميزة يصعب استبدالها أو نقلها وتساهم في خلق القيمة في أعين الزبائن.
 - إن العمل على بناء مزايا تنافسية يكون بعد تحكم المؤسسة في المتغيرات التسويقية والقدرة على التنافسية على الأسعار والجودة.

تقسيم البحث

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة، ثلاثة فصول وخاتمة، فصلين نظريين وفصل تطبيقي لدراسة الحالة، ففي الفصل الأول سنحاول من خلاله إبراز مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، وذلك من خلال دراسة تطور الإهتمام بالزبون في الفكر التسويقي ثم أساسيات العلاقة مع الزبائن، للوصول في الأخير إلى معرفة وتحديد مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن.

أما في الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى دور التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بدأنا أولا بالمفاهيم المتعلقة ببيئة المؤسسة والتنافسية والإستراتيجيات العامة للتنافس، ثم مفهوم الميزة التنافسية، للوصول في الأخير لإبراز الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أما الفصل الثالث والأخير فقد خصص للجانب التطبيقي وسنتعرض فيه إلى دراسة تطبيقية من خلال توضيح وإبراز واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة Vitajus وتأثيرها في كسب ميزة تنافسية.

الفصل 1

الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الزبائن

في إقتصاديات دول العالم المختلفة تواجه المؤسسات اليوم مشكلات كثيرة تدل في مجملها على الانخفاض في ثقة الزبون بها، ولقد أصبح الزبون محور إهتمام هذه المؤسسات خاصة بعد التطور التكنولوجي وفتح الأسواق أمام المنافسة، مما زاد في صعوبة الإحتفاظ بالزبائن.

ويلعب التسويق بالعلاقات دورا محوريا في جذب الزبون والمحافظة على ولائه، كما يساعد على التعرف على احتياجاته وتلبيتها للحصول على ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالبقاء في السوق للتميز فيه. ولقد أصبح من الضروري على المؤسسات توطيد علاقتها مع الزبون كهدف من أهدافها الأساسية وذلك لأن تكلفة الحصول على زبون جديد للمؤسسة يعادل خمسة أضعاف تكلفة المحافظة على زبونها المتعامل معها أصلاً، وبالتالي عليها أن تبحث عن الأساليب الجديدة لتحسين هذه العلاقة وتوطيدها.

مفهوم الزبون و مكانته في الفكر التسويقي

1.1 مفهوم الزبون و مكانته في الفكر الإقتصادي

قبل التطرق لإدارة العلاقة مع الزبائن، يجب علينا أولاً الحديث على مفهوم الزبون الذي يعتبر رأسمال حقيقي للمؤسسة من خلال توضيح أنماطه المختلفة ثم نحاول بعدها التطرق إلى تطور الإهتمام بالزبون في الفكر التسويقي الكلاسيكي و الحديث.

1.1.1 مفهوم الزبون

يعتبر الزبون من أهم أصول المؤسسة، لذا وجب تركيز مختلف جهودها عليه من خلال رصد كافة قراراتها الإستراتيجية لإرضائه وبناء ولائه باعتباره أحد العناصر الأساسية في وجودها واستمرارها، ويعتبر الزبون نقطة إلتقاء بين مختلف المنافسين. [1] ص15

يعتقد الكثير أن الزبون هو ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء منتجات المؤسسة أو الحصول على خدماتها، إلا أنه في الحقيقة الزبون أشمل من ذلك بحيث يمثل مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة معها.

ويعتبر الزبون محور الفكر التسويقي الحديث و من الوظائف الأساسية للنشاط التسويقي [2] ص 57، ويمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى زبائن داخليين وزبائن خارجيين كما يلي:

1.1.1.1. الزبون الداخلي

يقصد بالزبون الداخلي المورد البشري في المؤسسة، وهم القائمون على إعداد إستراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها، وتفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها [3] ص 42

فالزبائن الداخليين هم الأفراد الذين ينتمون داخليا إلى المؤسسة ويتأثرون بالأنشطة والقرارات والمنتجات والخدمات التي تقدّمها، فالعنصر البشري يطلق عليه في ظل إدارة الجودة الشاملة الزبون الداخلي للدلالة على مدى أهميته، فهي تركز على ضرورة إستثماره، بشكل جيّد باعتباره أهم عنصر من رأسمالها من خلال زرع الولاء و الإنتماء لديه تجاهها، لذا فإن العمال ينظر على أنهم مورد وزبون في نفس الوقت.

2.1.1.1. الزبون الخارجي

فيتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة، ونعني بالزبائن الخارجيين كذلك الأفراد الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها [4] ص 73.

ويمكن التمييز بين ثلاث زبائن خارجيين للمؤسسة هم: [5] ص 26

- المورد: يقصد بالمورد مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون .

- الموزع: ينبغي إعتبار الموزع عنصر إستراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة، وتنتج حالة

التعاون هذه من وجود إتصال مباشر بين الموزعين والزبائن على إختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعون مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون .

- الزبائن: ويمثل الزبائن في مجموعة الأفراد الذين تقدم لهم المؤسسة المنتجات أو الخدمات التي تلبي إحتياجاتهم و رغباتهم[6] ص 251

3.1.1.1. تصنيف زبائن المؤسسة

تساعد عملية تصنيف الزبائن رجل التسويق في جمع بعض المعلومات عن الزبائن والأسواق للتأكد من أن لديه فئات مختلفة ذات إحتياجات وإتجاهات متعددة.

وهناك عدة معايير معتمدة في تصنيف الزبائن نذكر منها:

1.3.1.1.1. التصنيف على أساس الخصائص الشخصية

فمن خلال هذا التصنيف يمكن تمييز ستة أنواع من الزبائن وهي[7] ص 19

- الزبون العاطفي: هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

- الزبون الرشيد: على عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك .

- الزبون الودود: يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع و يحاول دائما دعم الإتصال القائم بينه وبين رجل البيع .

- الزبون الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بإنفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية.

- الزبون الهادئ: يتميز الزبون الهادئ بالتأني في إتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.

- الزبون الخجول: هذا الزبون لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

ويعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال وإستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.

2.3.1.1.1. التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة

في هذا النوع يتم تصنيف الزبائن على أساس الأرباح التي يدرونها على المؤسسة، حيث يصنفون إلى

ثلاثة أصناف هي[5] ص 28

- الزبون الإستراتيجي: هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة.

- الزبون التكتيكي: هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وإنشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

- الزبون الروتيني: هو زبون يتساوى إحتمال إستمراره في التعامل مع المؤسسة مع إحتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

3.3.1.1.1. أهمية تصنيف الزبائن

- وتعني عملية التصنيف تجميع الزبائن في صفات وخصائص معينة تؤثر على أدائهم في السوق في فئة واحدة، وتكمن أهمية هذا التصنيف في [8] ص 75

- التعرف بشكل أفضل على السوق وذلك من خلال التعرف على الكيفيات التي تعمل بها كل الفئات المختلفة في السوق ؛

- يمكن الاستفادة من تصنيف الزبائن من خلال إجراء عمليات التركيز والتخصيص والتمييز فيما بين الزبائن؛

ومن المزايا كذلك زيادة الأرباح و المبيعات أو تقليل التكاليف وطرح منتجات فريدة من نوعها ويرجع السبب في ذلك إلى أن السياسة الخاصة بالتسويق تساعدك في مواجهة إحتياجات الزبائن المحددة.

2.1.1. التوجهات الكلاسيكية نحو الزبون

تتطلب عملية البحث في تحديد معالم أي مفهوم أو مصطلح امتلاك مرجعية تاريخية تبين مختلف التطورات التي مر بها، و من هذا المنطلق تجدر العودة إلى تاريخ الفكر التسويقي لتحديد تطور مفهوم الزبون، لكنه من الصعب إعطاء تواريخ دقيقة تظهر التطور التاريخي للفكر التسويقي.

و تتلخص مراحل التوجه الكلاسيكي نحو الزبون في ثلاث مراحل وهي:

2.1.1.1. 1. التوجه بالمفهوم الإنتاجي

خلال الثورة الصناعية وحتى الثلاثينات من القرن العشرين كان الطلب على السلع والخدمات يفوق الكميات المعروضة منها، الأمر الذي جعل المنظمات تعتمد على منهج التوجه نحو الإنتاج، وعليه فطالما

كان الطلب يفوق العرض وكل ما ينتج يباع دون أي مجهود، فإن الحاجة لنشاط التسويق لم يكن ليظهر
لحيز الوجود [9] ص 34

وقد إنصب إهتمام المؤسسة و لفترة طويلة على كيفية إستغلال مواردها إستغلالا تاما لتحقيق الإشباع
للأسواق [10] ص 21.

ويفترض هذا التصور أن الزبون يبحث عن المنتج المتاح و بأقل تكلفة بغض النظر عن اعتبارات
أخرى تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية للمنتج، من هذا يتضح أن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع والقدرة
على تخفيض التكلفة و كفاءة شبكة التوزيع في التغطية الواسعة للأسواق المستهدفة هي الأهداف
الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها

و قد ارتكز التصور الإنتاجي على فكرتين أساسيتين:

- الزيادة الدائمة في الطلب عن العرض و هو ما جعل السوق سوق بائعين يسعون إلى تحقيق الإشباع
الكمي لهذه السوق؛

- يسعى الزبون إلى البحث عن المنتجات المتوفرة وبأقل تكلفة، وهو ما دفع المؤسسة إلى انتهاز
إستراتيجية التوزيع الشامل و إستراتيجية تخفيض التكاليف؛

لهذا فقد اعتبرت المؤسسة دائما الزبون مجرد مصدر للربح و لتصريف إنتاجها، و قد بنيت فلسفة هذا
التوجه فيما يخص الزبائن على [11] ص 23

- أنهم يفضلون بالدرجة الأولى تلك المنتجات ذات السعر المنخفض حيث يمثل السعر و مدى توفر
المنتج المتغيرين الحاسمين في قرار الشراء؛

- يعرف الزبون أسعار السلع المنافسة و يقارن فيما بينها؛

- تنحصر إهتمامات الزبائن في الحصول على السلعة أكثر من إهتمامهم بخصائصها و قدرتها على
تحقيق الإشباع المطلوب؛

- هدف المؤسسة الرئيسي هو تحقيق كفاءة الإنتاج و التوزيع، و تخفيض التكلفة التي ينتج عنها تخفيض
الأسعار و العمل على إتاحة السلع في الأسواق عن طريق التغطية الواسعة، و هذا بغرض ضمان
الإحتفاظ بالزبون؛

إن تواجد الزبون داخل النظام الإنتاج و مشاركته في إنتاج الخدمة عملية تختلف بإختلاف

طبيعة الخدمة نفسها، و من محددات تواجد الزبون داخل النظام الإنتاجي [12] ص 80

- تواجد أو غياب الوسيط: حيث أن بعض المهام التي يقوم بها الزبون يمكن أن تتم من خلال وسيط
مما يقلل من الدور الذي يمكن أن يلعبه الزبون بنفسه داخل النظام الإنتاجي ؛

- الشراء الفردي أو المؤسسي: أي أن قيام الزبون كفرد بالشراء أمر يدعم وظائف الزبون داخل المؤسسة على عكس ما يمكن إذا كان الشراء يتم من قبل المؤسسة؛
- مدة تقديم الخدمة: كلما كانت العمليات الإنتاجية طويلة وتحتاج فترة أطول، كلما تطلب الأمر إمداد الزبون بمزيد من المعلومات حتى يمكنه مساعدة المؤسسة في الأداء، مثل إمداد الزبون ببيانات عن تاريخ الإنتاج- تكلفة الإنتاج، ويتم ذلك عن طريق نظم إرشاد داخلية؛
- معدل الاستخدام وتكرار الشراء: كلما زاد معدل تكرار الشراء كلما كان الزبون على إتصال دائم بالمؤسسة، مما يجشع رجال البيع على منح الزبائن حوافز لتدعيم الإتصال وزيادة معدلات الشراء؛ (هدايا تذكارية ، مجانية) وهذا دور نظام المعلومات الجيد الذي يسجل بدقة معدل الشراء للزبائن.
- درجة التعقد: كلما كانت العمليات الإنتاجية معقدة تطلب الأمر اتصال قوي بالزبائن لشرح وتفسير كيفية أدائها ومساعدتهم في تعلم كيفية استخدامها والمشاركة في أدائها وهذا دور رجال البيع؛
- درجة المخاطرة: كلما زادت المخاطرة وإحتمال فشل الخدمة في تحقيق إشباع الزبون، كلما كان هناك حاجة ملحة إلى زيادة الإتصال بالزبون من طرف رجال البيع المدربين بحيث يمكن التصرف من خلال حل المشكلات في أسرع وقت ممكن

2.1.1.2. التوجه بالمفهوم السلعي

- في هذه المرحلة أدرك رجل التسويق أن الزبون يفضل المنتجات ذات الجودة العالية[13] ص41، فأصبحت وظيفة الجودة في المرحلة الثانية من حيث الأهمية بعد وظيفة الإنتاج، و من بين الشعارات التي ترجمت هذا التصور نجد " السلعة الجيدة تباع نفسها[14] ص74.
 - و يقوم هذا التصور على فرضيات أساسية هي:[13] ص41.
 - أن الزبون يهتم أساسا بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة و ينظر إلى تلك المنتجات كمجموعة من المواصفات و ليس باعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه؛
 - عملية المفاضلة بين المنتجات التنافسية يتم على ضوء العلاقة بين الجودة و السعر؛
 - الزبائن لديهم معرفة بالمنتجات و العلامات البديلة المعروضة في السوق؛
- شكل هذا التصور إمتداد للتصور الإنتاجي الذي استمر إلى غاية الأزمة الاقتصادية سنة 1929 الناتجة عن الكساد الذي مس الأسواق.

3.2.1.1. التوجه بالمفهوم البيعي

يعتبر السوق في هذا المفهوم سوق مشتريين لأنه لا يتميز بقلة المنتجات وإنما بقلة الزبائن، لهذا أصبحت المنظمات تعمل على تنشيط الطلب على منتجاتها باستخدام طرق الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع [15] ص 18

واعتبرت المؤسسات هذا التوجه حلاً لأزمة الكساد، فتحوّلت إستراتيجية المؤسسة من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة الترويج و تكثيف الجهود البيعية للتأثير على الزبون واستمالته للشراء [16] ص 28.

وينطلق هذا التوجه من مجموعة افتراضات هي: [17] ص 14.

- الزبون بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه و تكثيف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالشراء أو بالأحرى إرغامه على الشراء؛
- الزبون عادة ما ينسى الخبرات السابقة الناتجة عن تجارب الشراء ولا ينقلها إلى الآخرين، قد يقوم بتكرار شراء نفس المنتج دون الرجوع إلى التقييم السابق؛
- هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثمة فإن الاهتمام سيرتكز على كيفية تحقيق مبيعات للزبون دون الاهتمام بالاحتفاظ به.

3.1.1. التوجه التسويقي نحو الزبون

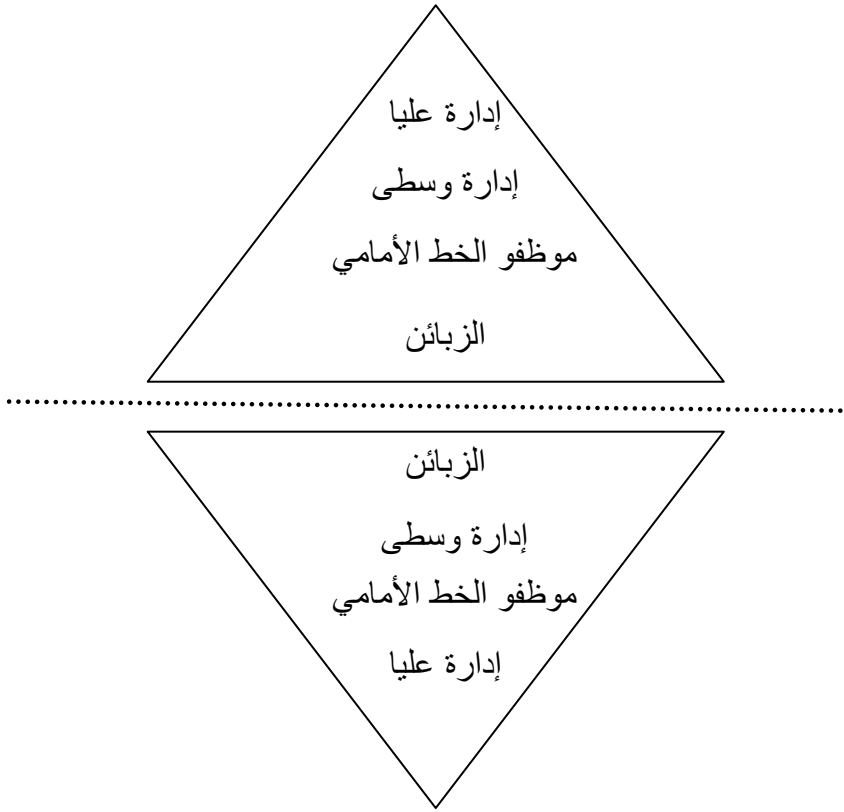
في بداية الستينات من القرن العشرين، بدأ المفهوم التسويقي في الظهور وذلك نتيجة للانخفاض المبيعات في الآونة السابقة، فقد لاحظ مديرو المنظمات أنه رغم التركيز على أنشطة البيع والترويج، إلا أن ذلك لم يصاحبه زيادة في المبيعات، لهذا سعوا لاكتشاف السر وراء ذلك الانخفاض الملحوظ في المبيعات، بالرغم من الجهود البيعية والترويجية المكثفة، وسرعان ما اكتشفوا أن السر في ذلك يرجع إلى زيادة العرض من المنتجات و زيادة حدة المنافسة [18] ص 71

وفي الثمانينات من القرن العشرين و في إطار هذا التوجه ظهر مفهوم التسويق بالعلاقات وانتشر استعماله في التسويق الصناعي و الخدمي [19] ص 06

إن هذا المفهوم يعتبر الزبون حجر الأساس، لأن إشباع حاجاته و تحقيق رغباته يحقق للمؤسسة أرباحاً كبيرة و يقوم هذا المفهوم على:

- أن جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون، حيث يعد هذا الأخير أهم أصل من أصولها لأن رضاه يؤدي إلى نجاحها، كما أن رسم سياسات المؤسسة و تقييم أدائها يعتمد على تحقيق رضا الزبون؛

- مهمة المؤسسة الأساسية هي خلق و اكتشاف الزبون و المحافظة عليه من خلال كسب ولائه؛
- جذب الزبائن و المحافظة على العلاقات معهم و توطيدها من خلال تحقيق رضاهم؛
- مهمة التسويق هي تحقيق النقص في إشباع حاجات الزبون و السعي لإشباعها بطريقة تحقق رضاه؛
- الرضا الحقيقي للزبون يتحقق بمدى جودة و أداء الإدارات؛
- التسويق يحتاج لممارسة التأثير و الرقابة على الإدارات لضمان تحقيق رضا الزبون، فالمؤسسة في ظل هذا التوجه تضع الزبون في قمة الهيكل التنظيمي و تضع الإدارة العليا أسفل الهيكل بعدما كان الهيكل الهرمي يضع الإدارة في الأعلى و الزبون في قاعدة الهرم، كما يوضحه الشكل التالي :



الشكل رقم (01): التصور الهيكلي القديم والجديد [20] ص 16

- التركيز على السوق: إن نقطة البداية للنشاط التسويقي تتمثل في إختيار السوق المستهدف، فلا يمكن للمؤسسة أن تعمل في كل السوق و تخدم كل حاجة لدى الزبون، كما أنه لا يمكن معاملة السوق كوحدة واحدة دون وجود إختلافات بين الأفراد؛

- التوجه نحو الزبون: يمثل المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي في الإهتمام بإحتياجات ورغبات الزبون فبالرغم من النجاح في تحديد الأسواق بدقة من طرف المؤسسة، إلا أنها تظل غير موجهة بإحتياجات الزبائن.

ويشير Gronroos إلى أن مفهوم المزيج التسويقي سيطر على فكر وأبحاث وممارسات التسويق طوال الأربعين عاما الماضية، ولكنه بدأ الآن في التخلي عن مكانته مع ظهور أساليب جديدة في أبحاث التسويق كنتيجة لعولمة النشاط الاقتصادي وإدراك أهمية الاحتفاظ بالزبائن واقتصاديات السوق واقتصاديات العلاقات مع الزبائن، فبناء العلاقات وإدارتها أو التسويق بالعلاقات هو مدخل جديد للتسويق، وهو يمثل تحولا رئيسا في علم التسويق، وفي مجال تسويق الخدمات والتسويق الصناعي [19] ص37

وتطبيق مفهوم العلاقة مع الزبون يمكن أن يحقق للمؤسسة المزايا التالية: [04]ص129

- زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه كنتيجة منطقية لسرعة الاستجابة لحاجاته؛
- تمييز الزبائن والتركيز على من هم أقدر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة 20%-80%، والتي تعني بأن 20% من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل 80% من دخل المؤسسة؛
- تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى الممكن من خلال الاعتماد على الحملات التسويقية الموجهة والفعالة؛
- بناء قاعدة توزيع بيعية مباشرة تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق أسلوب الضغط البيعي باتجاه زيادة الأرباح؛
- تحقيق أعلى عائد على الاستثمار، من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات وتفعيل الأنشطة الأخرى في المؤسسة؛
- تمكين المؤسسة من تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى وذلك من خلال التقليل أو الحد من الأخطاء المحتملة في علاقتها مع الزبائن، وتحديد حاجاتهم الدقيقة عبر قنوات الاتصال المفضلة لديهم؛
- العلاقة التسويقية مع الزبون تمثل إدارة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ بالمبيعات وأنشطة الخدمات التسويقية المختلفة، والمستندة بمجملها على تحليل الأداء التسويقي المتحقق للفترة السابقة، ومن خلال قاعدة البيانات المتاحة في المعرفة التسويقية.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فالتسويق بالعلاقات يمكن المؤسسات أيضا: [21] ص405

- باعتبار العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن هي ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة المنافسة، فهي تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية؛
- يساعد المؤسسات إلى الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، من خلال الوصول إلى الزبون الوفي؛
- يساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛ يحقق موقع في ذهن الزبون، بحيث أن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها؛
- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب الزبائن الجدد؛
- تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من الزبون أحد شبكة التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها؛
- يزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة؛
- يساعد على استهداف الزبون المناسب والمريح وفي الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف؛
- يحقق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وزبائنها؛
- إنشاء وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وزبائنها وتحقيق نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن؛

أما ما يحققه التسويق بالعلاقات للزبون فيتمثل في: [21] ص406

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها؛
 - لعلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات؛
 - التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.
- حيث يعتبر Kenntth أن العلاقات بين البائع والمشتري تعتبر من معوقات التحول بالنسبة لزبون إلى بائع أو مسوق آخر.

وضمن هذا التوجه انصب الإهتمام على تحقيق الأهداف من خلال الوفاء بحاجات الزبائن على أكمل صورة، فهو يحقق نوعا من التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الزبون، ويجعل تركيز قرارات

إدارة المؤسسة على أهداف الربح طويل المدى بدل المدى القصير، وعليه فإن الأسس التي يركز عليها التوجه التسويقي للمؤسسة هي [10] ص 21

- التركيز على سيادة الزبون ؛
- التكامل التسويقي والتكامل في الوظائف ؛
- إرضاء الزبون كوسيلة لتحقيق الأهداف.

وضمن هذا التوجه يجب إيجاد نظام إدارة المؤسسة موجه نحو إشباع حاجات ورغبات الزبائن عن طريق القيمة الموجهة للزبون والمتولدة عن الاستثمار في الأفكار فيما يخص السلع والخدمات وفيما يدعم علاقة دائمة ذات مردودية للمؤسسة، بولاء كبير من جانب الزبائن.

وقد أدركت وبقناعة غالبة المؤسسات في الوقت الحاضر أن الامتثال لما يريده الزبون أمر إلزامي وحتمية يتوقف عليها مصيرها، وما يحقق لها ذلك هو التقرب منه أكثر وبناء علاقة قيمة معه، وهذا يقتضي توجيه كافة الوظائف نحو خدمته وإرضائه، بحيث أن كل وظيفة أو قسم مسؤول على ذلك بدرجة معينة ومهمة محددة، تساعد المؤسسة في النجاح في توجيهها نحو الزبون [21] ص 175

4.1.1. تطوير العلاقة بين المؤسسة و الزبون

مهما كان القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وبغض النظر عن حجمها و نوعية نشاطها، فإن تطوير العلاقة مع الزبون يبقى هدفا أساسيا، حيث أنه ليس المهم هو الحصول على زبون بل الأهم هو كيفية الحفاظ على هذا الزبون، و اغتنام كل الفرص التي تنجم عن ذلك؛ و على العموم توجد ثلاثة مراحل تتطور حسبها العلاقة و هي:



الشكل رقم (02): المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة بين المؤسسة و الزبون [22] ص 259

4.1.1.1. الحصول على الزبون

تطور الإتصالات و نتائج العولمة المتنامية في الأسواق، تترجم بالنسبة للزبون في شكل نطاق واسع من الخيارات، و فرصة للانتقال من منتج لآخر بشكل بسيط و سهل.

وعليه فإن السوق يتطلب سرعة ومرونة من أجل التكيف مع هذا الطلب وتطوره، وأهم عوامل النجاح في ظل هذا الوضع تكمن في قدرة المؤسسة على توسيع قاعدة زبائنها؛ ففشلها في إقناع و جذب الزبائن هي أحسن كيفية للركود و الفشل، و أهم مبادئ اكتساب الزبائن بنجاح تفترض الالتزام ب:

[23]ص121

- اقتراح أحسن عرض لأحسن المستهدفين و في الوقت المناسب مع أحسن دليل؛
- فلإنجاز هذه المرحلة الأولى على المؤسسة ضمان مبيعات بأحسن جودة من أجل تحقيق المطابقة بين ما حصل عليه الزبون فعلا و ما كان يتوقعه عند استعماله لهذه السلعة أو الخدمة؛
- و حيث أن الزبون عندما يقوم بعملية الشراء الأول، يكون حساسا ، بالتالي توجد فرصة واحدة أمام المؤسسة لإعطائه الانطباع الإيجابي من الوهلة الأولى، وبمجرد خطأ بسيط في هذه المرحلة سينشأ خطر ذهاب الزبون مع فكرة عدم الرجوع مرة ثانية.

2.4.1.1 . رفع مردودية الزبون

يمكن تقسيم زبائن المؤسسة بحسب العائد المتوقع منهم؛ أي مردود يتهم مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بهم إلى ثلاثة أنواع [24]ص105

- زبائن تزيد نفقاتهم عن مردوديتهم أي: تكلفة الاحتفاظ < المردودية ← بالنسبة لهذا النوع فإنه على إدارة المؤسسة تقليص نفقات الاحتفاظ بهم، بدل زيادة نفقات الترويج للسلع و الخدمات الموجهة إليهم؛
- زبائن تتساوى تكلفة الاحتفاظ بهم مع المردودية أي: تكلفة الاحتفاظ = المردودية ← تتبع الإدارة مع هذا النوع إستراتيجية تفاعلية مكثفة لبيعهم المزيد من السلع و الخدمات؛
- زبائن تكلفة الاحتفاظ بهم أقل من المردودية التي يفيدون بها المؤسسة أي: تكلفة الاحتفاظ > المردودية ← بالنسبة لهذا النوع يجدر بإدارة المؤسسة أن تركز عليهم جيدا وتعمل على دراسة حاجاتهم بدقة، في محاولة منها لإشباعها؛ و بالتالي العمل على زيادة ورفع مردوديتهم و تمديد مدة تعاملهم مع المؤسسة، فمنذ المرحلة الأولى، و مع ظهور بوادر رضا الزبون من هذا الصنف عن ما تقدمه المؤسسة، فإن عليها الأخذ بمبادرة تجميد تعامله إلى الحفاظ على هذه العلاقة وتمديدتها، ذلك أنه في الشراء الأول يقدم الزبون حصة صغيرة من نفقاته لهذه المؤسسة، فعليها إذا رفع هذه الحصة بعدة أساليب إلى أن تصبح بالنسبة إليه المورد الأساسي، وبالتالي توجيه كامل نفقاته إليها في شكل مردودية تعتبر دخلا لها.

و بين أهم الأنشطة التسويقية التي توجهها المؤسسة لهذا النوع من الزبائن نجد [22]ص64

- رفع كمية السلع التي اعتاد الزبون شرائها بواسطة الترويج المهني Up Selling؛ مثل إضافة منتج مجاني عند شراء حجم معين من المنتجات، أو خفض نسبة معينة من السعر عند بلوغ مستوى شراء معين؛

- اقتراح منتجات إضافية مع المنتجات التي تعود الزبون شرائها؛
- اقتراح منتجات تكميلية أو ضرورية لتشغيل، صيانة أو تصليح المنتج المشتري.
- تمديد فترة العلاقة مع الزبون.

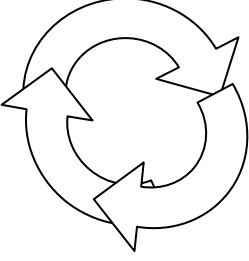
إن استقطاب زبائن جدد عوضا عن الذين ينتقلون إلى مؤسسة أخرى أمر مكلف، لا سيما إذا كانت هذه العملية متكررة وباستمرار، أما إذا تمت المحافظة عليهم فإن ذلك سيوفر للمؤسسة أموالا طائلة، وبالتالي سيؤدي إلى زيادة في الأرباح الصافية السنوية، فعندما يشعر الزبون أن المؤسسة تعمل من أجله، وتهتم لاتجاهاته، ورغباته، وحتى أمنيته سيمكن لها الوفاء، والولاء، بالتالي سيقوم بتوجيه نفقاته نحو اقتناء منتجاتها، فيساهم بذلك في زيادة مردود يته تجاهها.

و هناك طريقتين تتبعها المؤسسة في محاولة جادة منها لتمديد فترة علاقتها مع زبائنها، وهما [21] ص65

- برامج الولاء [22] ص259: حيث يبذل المختصون لأجل كسب ولاء الزبون كل طاقاتهم على نشر بطاقات الولاء، تنشيط نوادي الولاء، إجراء المسابقات في برامج الولاء؛

- عرض خدمات تكميلية: إذا ما أخذنا الأمر من زاويته المثالية، فإن الزبون الوفي ذو الولاء لا يمكنه أن يتوجه إلى أي حل دون منتوجه المعتاد " منتوج واحد و وحيد "؛ ذلك أنه كلما كانت درجة ولاءه للمنتوج عالية، كانت تكاليف الدخول إلى علامات أخرى عالية أيضا؛ مثل تكلفة الاستعلام عن المنتج خطر خيبة الأمل، و بالتالي يكون هذا المنتج محفوظ بخطر المنافسة، وبالنتيجة فإن الوفاء للعلامة يبدأ من خلال عرض سلعة أو خدمة مع اجتهاد المؤسسة للقيام بأبعد من نشاطاتها التقليدية لتحسين ما هو موجه للزبون، بفضل تكامل مهمتها في مجموعة خدمات تكميلية معاونة، و ذلك توافقا مع بديهية هي أن الزبون عندما يقوم بعملية الشراء فهو لا يشتري مجرد المنتج الأساسي أو الخدمة، ولكنه يشتري أيضا كل مقومات العرض المقدم له بما فيه من الخدمات التكميلية المعاونة.

على العموم لا بد على المؤسسة الراغبة في تطوير علاقتها مع الزبون باستمرار التفكير وفق ما هو موضوع في الشكل بصورة دائمة.



- ما الذي له قيمة لدى الزبون؟
- ماذا يجب على المؤسسة فعله من أجل ارضاء الزبون؟
- ماهي النتائج العملية المحققة؟

الشكل رقم (03): الحلقات الافتراضية لتطوير العلاقة مع الزبون [25]ص.5

في إجابتها عن هذه الأسئلة بالشكل المناسب تكون المؤسسة قد توفقت في سعيها للاحتفاظ بزبائنها لفترات لاحقة كثيرة.

2.1 . أساسيات العلاقة مع الزبون

أصبح التعامل مع الزبائن وكسب رضاهم هو مبتغى المؤسسة في السوق لأن في حقيقة الأمر الزبون يعتبر رأس مال حقيقي للمؤسسة وعنصر من العناصر الهامة في وجودها، هذا ما أوجب على المؤسسة البحث في كيفية الوصول إلى بناء علاقة تفاعلية معه لأجل ضمان قاعدة كبيرة من الزبائن الأوفياء، وعلى ضوء ما سبق يمكن تعميق الفهم في هذا المبحث من خلال المطالب التالية.

1. 2.1 . نشأة ومفهوم التسويق بالعلاقات

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى تعريف التسويق أولاً ثم نشأة وظهور التسويق بالعلاقات ومن ثم توضيح مفهومه.

وقد عرف فيليب كوتلر التسويق على أنه آلية إقتصادية وإجتماعية بواسطته يحقق الأفراد والجماعات رغباتهم وحاجاتهم بوسائل خلق وتبادل المنتجات [26]ص4

1.1. 2.1 .نشأة وظهور التسويق بالعلاقات

قام Gummesson أحد رواد المدرسة الإسكندنافية الشمالية (مدرسة شمال أوروبا) Nordic School، والتي تعتبر رائدة في أبحاث تسويق الخدمات، بدمج كل من المجال الأول التسويق بالخدمات، وما يتعلق به من إدارة الخدمات وجودة الخدمات، أما المجال الثاني فيتعلق باستخدام أسلوب الشبكات في التسويق الصناعي وما قدمته مجموعة الشراء والتسويق الصناعي في ذلك، بالإضافة إلى بعض المفاهيم من التسويق التقليدي وإدارة الجودة لظهور المجال الجديد الذي عرف بإسم التسويق وقبل

ذلك كانت تستخدم مصطلحات مثل العلاقات طويلة المدى، والتسويق من خلال الشبكات والتسويق التفاعلي، والمفهوم الجديد للتسويق [19]ص39.

وتكمن أهمية التسويق بالعلاقات من خلال [27] ص166-168

- الاحتفاظ بالزبائن: حيث يعمل التسويق بالعلاقات على استقطاب زبائن جدد مع التركيز على تطوير علاقات حميمة مع الزبائن القائمين والحاليين؛

- تعزيز العلاقات الخارجية والداخلية: كما يهتم التسويق بالعلاقات بضرورة تعزيز العلاقات مع أطراف داخلية وأخرى خارجية مثل الموردين، مكاتب التوظيف، والجمهور والجماعات المرجعية ونقابات العمال وغيرها ؛

- تقريب المسافات ما بين التسويق و خدمة الزبون والجودة: تكمن كذلك أهميته في أنه يقرب المسافة بين ثلاثة عناصر حيوية هي التسويق وخدمة الزبون وجودة الخدمة، هذه العناصر المؤلفة لإستراتيجية تفعيل النشاط وتحقيق أعلى المستويات ودرجات المنفعة من خلال العلاقات التبادلية بين هذه العناصر؛

2.1. 2.1. تعريف التسويق بالعلاقات

هناك العديد من التعاريف لمفهوم التسويق بالعلاقات، ولكن في أغلبها تركز على أسس متشابهة ونذكر منها التعاريف التالية:

فقد عرف (Berry - 1984) التسويق بالعلاقات بأنه عملية جذب الزبائن والإحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعتبر أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب الزبائن الجدد [21]ص404

هذا التعريف يركز على أن التسويق بالعلاقات عبارة عن عملية تهدف إلى بناء علاقة مع الزبون وتعزيزها والمحافظة عليها.

أما (Gronroos-1994) فيعرف التسويق بالعلاقات بأنه عملية تهدف إلى تعريف الزبون المستهدف ثم العمل على جذبه واستهدافه، ومن ثم العمل على الاحتفاظ به ثم دعم وتطوير العلاقة معه إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا يتحقق من خلال الوفاء بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول [21]ص392

أما هذا التعريف فيرى بأن التسويق بالعلاقات ما هو إلا عملية تمر بعدة مراحل متمثلة فيما يلي:

- التعريف بالزبون؛

- العمل على جذبه واستهدافه؛ .

- دعم وتطوير العلاقة معه؛

ويعرف (Lovelock-2001) التسويق بالعلاقات بأنه فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمنظمات، يتم من خلال التركيز على الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر.

فصاحب هذا التعريف يركز على أن التسويق بالعلاقات عبارة عن إستراتيجية تهدف إلى الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدل من البحث المستمر عن زبائن جدد.

ويعرف كذلك على أنه مقارنة مشتقة من التسويق الصناعي (التسويق ما بين المؤسسات)، يهدف إلى بناء علاقة مستديمة بين المؤسسة و الزبون النهائي، المعروف بصفة فردية، و يتمحور حول مفهوميين و هما: [21]ص88

- الفرد: يستعمل التسويق بالعلاقات تقنيات إستهداف دقيقة تسمح بالتعرف على الزبائن بصفة فردية؛

- العلاقة: عملية البيع لا تمثل المرحلة الأخيرة للعملية التجارية، و لكن تندرج في سياق علاقة عبر الزمن بين البائع (المؤسسة) و المشتري (الزبون)؛

هذا التعريف يبين لنا أن مصدر التسويق بالعلاقات إنطلق من مفهوم التسويق الصناعي (B to B). كما عرف التسويق بالعلاقات على أنه " يهدف إلى بناء علاقات رضا طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء كانوا:زبائن، أو موردين، أو موزعين أو عاملين داخل المنظمة[1]ص13. ويركز هذا التعريف على أن التسويق بالعلاقات عبارة عن تجميع للمعلومات عن كل متعامل مع المؤسسة من زبائن أو موردين أو عاملين بالمؤسسة من أجل بناء علاقة رضا طويلة الأجل معهم.

ومن خلال دراسة هذه التعاريف لمفهوم التسويق بالعلاقات، يمكن ملاحظة أن التسويق بالعلاقات هو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة، التي تسعى إلى الإحتفاظ بالزبائن وصولا إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة Life Time Customer، وهذا يتطلب تطوير برامج خاصة بكل زبون أو مجموعة متشابهة نسبيا من الزبائنCustomize Programs، تعتمد على تطوير قاعدة بيانات خاصة بهم، أي أنها عملية مستمرة عبر الوقت وليست عبارة عن حدث ما يحدث عبر لحظة من

الزمن [21]ص395

2.2.1.2. الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات ومستوياته

1.2.2.1. الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على مجموعة إفتراضات أساسية تتمثل في ما يلي [21] ص 395-

396

- أن الزبون يفضل الإحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة، بدلا من التحول من مسوق لآخر؛

- أن التعامل مع الزبون الحالي وخدمته والاحتفاظ به، يعتبر أقل تكلفة من عملية جذب وإستهداف الزبون الجديد، فهناك دراسة تشير إلى أن تكلفة جذب الزبون الجديد قد تصل من خمس إلى ثمانية أضعاف تكلفة الإحتفاظ بالزبون الحالي؛

- أن الزبون الوفي الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة ينفق أكثر على منتجاتها، ويدفع السعر الأساسي دون تفاوض، ويعتبر مصدر للدعاية من خلال ما يبثه عنها من كلمة الفم الطيبة، ولهذا فإن الزبون الوفي الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة هو أكثر ربحية للمؤسسة من الزبون الجديد؛

إلا أن هذه الإفتراضات ما زالت محط جدل بين الباحثين في مجال التسويق، وقد تكون أكثر صحة في حالات التبادل التعاقدية بين البائع والزبون، مثل الهواتف الخلوية، عضوية النوادي، وكذلك الحال بالنسبة للتسوق في محلات التجزئة كبيرة الحجم مع ضرورة الإنفاق أيضا على أنشطة استقطاب الزبائن الجدد إلى جانب أنشطة الإحتفاظ بالزبائن الحاليين.

2.2.2.1. مستويات التسويق بالعلاقات

تنقسم مستويات التسويق بالعلاقات في ضوء العلاقة مع الزبائن إلى خمسة مستويات وهي: [5]

ص 20-21

- العلاقة الأولية أو الأساسية: وفيها يقوم رجل البيع ببيع المنتج فقط ولا يقوم بالاتصال بالزبون بعد إتمام العملية البيعية ؛

- العلاقة القائمة على ردود الأفعال: وفيها يقوم رجل البيع ببيع المنتج، ولكنه يجشع الزبون على الاتصال به في حالة وجود أي شكوى منه تتعلق بالمنتج؛

- العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة: وفيها يقوم رجل البيع بالاتصال تلفونيا بالزبون بعد فترة قصيرة من عملية البيع، بهدف التعرف على مدى رضاه عن المنتج، والإقتراحات، والتحسينات التي يوصي المنظمة القيام بها؛

- استمرارية الاتصال بعد البيع: وفيها تقوم المنظمة بالاتصال بالزبون من وقت لآخر، بهدف الحصول على مقترحاته الخاصة بتحسين منتجاتها الحالية، أو تنمية منتجات جديدة؛.

- المشاركة: وفيها تعمل المنظمة بصورة مستمرة، لإكتشاف الأساليب التي تمكن الزبون من إستخدام المنتج بصورة أفضل .

كما تنقسم مستويات التسويق بالعلاقات في ضوء كل من قوة العلاقة ، والاعتمادية المتبادلة إلى

ثلاثة مستويات ، نبيها فيما يلي [5] ص 19

- البيع الإجرائي: في هذا المستوى يتم البيع للزبائن دون الإتصال بهم بعد ذلك ، ويكون هذا عادة في الحالات التالية :

- المنتجات منخفضة السعر والأرباح.

- وجود أعداد كبيرة من الزبائن منتشرين في رقعة جغرافية كبيرة والاتصال بهم يتطلب تكلفة عالية .

- البيع بالعلاقات: في هذا المستوى يتم البيع للزبائن مع وجود اتصال بهم بعد إتمام العملية البيعية، ويتم ذلك بهدف :

- تحديد مدى رضاهم عن عملياتهم الشرائية ؛

- التعرف على احتياجاتهم المستقبلية ؛

المشاركة: وفي هذا المستوى تعمل المؤسسة على تحسين الأرباح ومبيعات الزبائن من خلال مشاركة كل من الزبون والمؤسسة في مد بعضيهما بالمعلومات، بحيث مايمثل ربحا للمؤسسة يمثل ربحا للزبائن. ويتم استخدام هذا النوع من العلاقات في حالة ما إذا كانت العلاقة فيما بين المؤسسة وزبائنها قوية والاعتمادية المتبادلة فيما بينهما قوية كذلك .

3. 2.1. مرتكزات و متطلبات التسويق بالعلاقات

1. 3. 2.1. مرتكزات التسويق بالعلاقات

يرتكز تسويق العلاقات على مجموعة من الأنشطة التي تقودها المؤسسة لبناء علاقة طويلة المدى مع الزبون و هي [21]ص351

1. 3. 2.1. 1.1. معرفة الزبون

يتم إنشاء قاعدة آلية للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن زبائن المؤسسة، كل هذه المعطيات تسمح بتوجيه العائد المخصص لكل زبون وتطبيق فعال للتسويق الفردي، و كذا تجزئة قاعدة بيانات جد دقيقة تركز على عوامل سلوكية محددة.

1. 3. 2.1. 2.1. الاتصال و الحوار مع الزبون

يعرف التسويق بالعلاقات على أنه تسويق الاتصال، يركز على مبادلات تفاعلية بين المؤسسة وكل زبون من زبائنها، فقد اعتمدت المؤسسات على مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال مع الزبون من أجل بناء ولائه وهي:

1. 3. 2.1. 2.1. 1. الاتصال في اتجاه الزبون

اتصال المؤسسة نحو الزبون بكل أشكاله التقليدية و عن طريق الفاكس و الهاتف، رسائل المعلومات و الانترنت، و هذا الاتصال نحو الزبون من شأنه أن يحقق ربحية المؤسسة برفع رقم الأعمال المحصل مع كل زبون.

1. 3. 2.1. 2.2. 1. الاستماع للزبون

الاتصال بالزبون يجب أن يكون تفاعلي بمعنى في الاتجاهين، من مؤسسة نحو زبون و من الزبون نحو مؤسسة هذا التفاعل يترجم قدرة المؤسسة على الإصغاء لزبائنها وفهم تطلعاتهم وانشغالاتهم، و يظهر من خلال تطوير مراكز الاتصال و استقصاءات الرضا وغيرها من الوسائل التي تسمح بالاستقبال المعلومات من الزبون [21]ص352

1. 3. 2.1. 3. 2. 1. 3. بناء ولاء الزبون

تهدف المؤسسة من وراء بناء علاقة مع الزبون إلى بناء ولائه لمنتجاتها أو علامتها من أجل ضمان عائد الزبون الوفي.

1.2.3. 1. 2. 4. اشتراك الزبون في المؤسسة أو العلامة

وهنا تصل العلاقة بين الزبون و المؤسسة إلى مرحلة جد متطورة فيصبح شريك للمؤسسة حيث تؤخذ بعين الاعتبار أفكاره و تطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيه مختلف الاستراتيجيات التسويقية (اختيار منافذ التوزيع، مضمون الرسالة الاشهارية [14] ص83

كما يقوم التسويق بالعلاقات على مرتكزات أخرى يمكن بيانها في النقاط التالية [21] ص396

- خلق قيمة مضافة جديدة لزبائن من خلال إستهلاكهم أو إستعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة؛
- إدراك الدور الرئيسي للزبون في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار وإستهلاك السلعة أو الخدمة؛
- العمل على تحديد عملية الإتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل الزبون؛
- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والزبائن؛
- إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة لزبائن؛
- بناء شبكة من العلاقات مع الزبائن، إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المؤسسة ومختلف الأطراف. مثل الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم من أصحاب المصالح.

كما تتميز العلاقة مع الزبون في ظل هذا المفهوم بعدة خصائص نوجزه فيما يلي [28] ص58

المدى الطويل: تهدف المؤسسة من خلال إقامة العلاقة مع زبائنها إلى ضمان ولائهم، هذا ما لا يتحقق إلا على المدى الطويل ، من خلال تتبع المراحل التي يمر بها الزبون في دورة حياته.

الفردية: ونقصد بها تمايز الحاجات بين الزبائن، إذ لكل زبون حاجاته ، وبالتالي تهتم المؤسسة بحاجات كل زبون على حدى من أجل تقديم منتجات تتوافق وحاجاته .

علاقة رابح/رابح (تبادل المنافع): لا يمكن تصور استمرار العلاقة بين المؤسسة وزبائنها إن لم يدرك الطرفان أنهما يحققان من خلالها فوائد، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحتفظ وتستثمر في التواصل مع زبائن غير مربحين ، كما أن إدراك الزبون لعدم استفادته من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل إرضائه، يؤدي به إلى إنهاء هذه العلاقة .

الإلتزام والثقة: تعد الثقة والإلتزام أحد المفاهيم الأساسية التي يتضمنها موضوع إدارة العلاقة مع الزبون

- الإلتزام: يشمل الإلتزام المفاهيم المتعلقة بالمواقف، السلوك وكذا طول العلاقة بين المؤسسة والزبون

كما تبقى صفة الإستمرارية للعلاقة بين الزبون والمؤسسة رهينة العامل المتمثل في الإلتزام .

ففي الواقع نجد إمتداد العلاقة عبر الزمن يتعلق بازدياد التزام الزبائن ذلك لما يرتبط بالجانبين المهني والشخصي وعوامل أخرى كالتعلم مثلا، الذي يعتبر عاملا مطمئنا لكل من المؤسسة والزبون

- أما بالنسبة للثقة: تشبه بدورها الشعور بالأمن، والذي يمكن أن يكون فرديا، أو يمكن إدراكه في مناخ تنظيمي محسوس بوعي أو بغير وعي، أمام فرد معين أو مؤسسة أو علامة ما، هذا ضمن وضعية تبادل للمنتجات أو الخدمات بالرغم من المخاطر الممكن أن تتجر عن ذلك.

2.3.2.1. متطلبات التسويق بالعلاقات

إن تبني مفهوم التسويق بالعلاقات كفلسفة حول كيفية أداء العمل وكتوجه إستراتيجي لمنظمات الأعمال كما رأها بعض الدارسين، وأن التحول من المفهوم التقليدي للتسويق (TM) إلى مفهوم التسويق بالعلاقات (RM) لا يمكن أن يتم بين ليلة وضحاها وإنما بحاجة إلى تغيير كبير وجذري في فلسفة المنظمات، وتوجهاتها الإستراتيجية طويلة الأجل وهيكلها التنظيمية، ويتضح هذا التغيير في المجالات التالية [29]ص907

- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة؛
- التغيير في منطق إدارة المؤسسة؛
- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول بها في المؤسسة؛
- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من حيث البحث عن الزبون المربح وليس السعي وراء عدد الزبائن، أي التركيز على نوعية الزبائن وليس عددهم، والتعامل مع الزبون المستهدف وليس جميع الزبائن والمتابعة الدائمة والمستمرة للزبائن، و كذلك اعتبار الزبون جزءا هاما في عملية الإنتاج وتقديم المنتجات، إضافة إلى أهمية التركيز على جودة وتميز المنتجات.

وللوصول إلى تطبيق فعال وناجح لمفهوم التسويق بالعلاقات، لابد من إتباع القواعد التالية [29] ص907

- تعريف الزبون المستهدف وتحديد خصائصه و حاجاته؛
- بناء علاقات قوية مع الزبائن بحيث أن يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمؤسسة؛
- قياس العلاقة مع الزبائن باعتبارها ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- إعتداد التسويق بالعلاقات على ما توفره تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات بناء نظم وقواعد المعلومات عن الزبائن، ووسائل الاتصال الشخصي معهم.

2.1. 2.3. 2.1. الطرق الأساسية للتسويق بالعلاقات

لتوطيد وصيانة علاقات أفضل مع الزبائن لابد من :

- التعرف عليهم؛
- التحدث معهم؛
- الاستماع لهم؛
- الأخذ بأرائهم؛ ولكل هدف من هذه الأهداف يرتبط بمجموعة من الأدوات النوعية للتسويق بالعلاقات، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الطرق الأساسية للتسويق بالعلاقات [29] ص 907

وسائل العمل	الأهداف
قاعدة البيانات base de données	التعرف على الزبائن
مجلات خاصة بالزبون، مواقع الويب، رسائل إلكترونية	التحدث معهم
خدمات خاصة بالزبائن، مواقع الإنترنت، مراكز استقبال المكالمات	الاستماع لهم
بطاقات الوفاء 'Carte et point de fidélité'	مكافئتهم
نوادي الزبائن Clubs de cliens, parrainage, forum	مشاركتهم

4. 2.1. أهمية التسويق بالعلاقات وخصائصه

إن بناء العلاقة مع الزبون أهمية كبيرة في تحقيق المنافع لكل من المسوق والزبون في آن واحد كما أن للتسويق بالعلاقات خصائص تميزه عن باقي المفاهيم.

4. 2.1. 1. أهمية بناء العلاقة مع الزبون

ويمكن اختصارها فيما يلي: [21] ص 405

4. 2.1. 1.1. بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى مفهوم العلاقة مع الزبون

- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن هي ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة؛ المنافسة، تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية؛
- يساعد المؤسسة على الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، من خلال الوصول إلى الزبون؛ الوفي؛
- يساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛

- يحقق موقع في ذهن الزبون، بحيث أن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها؛
- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب الزبائن الجدد؛
- تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من الزبون أحد شبكة التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية لها ولي منتجاتها؛
- يزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة؛
- يساعد على استهداف الزبون المناسب والمريح وفي الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة مما يزيد من فعالية استراتيجية الاستهداف Targeting ؛
- تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وزبائنها؛
- إنشاء وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وزبائنها تحقق نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن؛

2.1.4.2.1. الأهمية بالنسبة للزبائن

- تتمثل الأهمية التي يحققها التسويق بالعلاقات للزبون فيما يلي [26]ص79
- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي إعتاد الزبون على التعامل معها؛
 - العلاقات الإجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات؛
 - التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الإجتماعية أو المادية أو النفسية؛
- حيث يعتبر Kenneth أن العلاقات بين البائع والزبون تعتبر من معوقات التحول بالنسبة للزبون إلى بائع أو مسوق آخر Switching Barriers؛
- ويعتبرها Hide & Weiss هي من تكاليف التحول التي يدركها الزبون عندما يتحول من مسوق لآخر.

وقد ذكر كوتلر في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائنها " كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم 100 % من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحققو ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم، و فيما يخص أهمية الزبون صرحت على بعض المكاتب ملصقات تُعرف فيها الزبون على أن :

- الزبون هو الشخص المهم الحاضر في المكتب؛

- الزبون ليس منا، بل نحن منه؛
 - الزبون ليس عقبة أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا، نحن لا نقدم له خدمة، هو من يقدم لنا خدماته؛
 - لا يفيد الصراع معه، لا أحد ينتصر أمام الزبون؛
 - الزبون يكلمنا عن حاجاته، و نحن من يلبيها بما يحقق أكبر قيمة له و لنا؛
- 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 شرعيتها، و هنا يأتي دور إدارة علاقة الزبون في المؤسسة بهدف :

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

2.1. 4. 1. خصائص إدارة العلاقة مع الزبائن

إن إدارة العلاقة مع الزبائن ليست مجرد عملية تبادل سلع أو خدمات أو مجرد صفقة تجارية تعقد بين المؤسسة وزبائنها، في حين أن إدارة العلاقة مع الزبائن تعتمد على أسس وخصائص تقوم عليها.

وتتمثل خصائص إدارة العلاقة مع الزبائن [30] ص 535

- يهدف منظور العلاقة مع الزبائن إلى الاحتفاظ بالزبائن المنتقين، و يكون ذلك على المدى

الطويل؛

- جمع و إدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن؛
- استعمال برامج الإعلام الآلي المكرسة لتحليل البيانات؛
- تقسيم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة؛
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات و رغبات الزبائن؛

- إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات التسيير؛
- تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية؛
- الانتقال من تسيير محفظة المنتجات إلى تسيير محفظة الزبائن ضرورة التغيير في تطبيقات العمل و في بعض الحالات التغيير في الهيكل التنظيمية لكل المؤسسة.

3.1. إدارة العلاقة مع الزبائن

نجد أن كل الدراسات تشير إلى أن تكلفة الحفاظ على زبون جديد للمؤسسة يعادل خمسة أضعاف تكلفة الحصول على الزبون الأصلي المتعامل معه، لذلك يكون من المنطقي أن تبحث المؤسسات عن أساليب جديدة في تطوير علاقتها مع الزبون فكان انتهاج منهج إدارة العلاقة مع الزبون "CRM" الذي يتمثل في أحد المناهج والإستراتيجيات المعاصرة التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء وتحقيق الأداء التسويقي .

3.1.1. نشأة ومفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن

3.1.1.1. نشأة إدارة العلاقة مع الزبون [31] ص 180-181

لقد تميزت الفترة الزمنية قبل الستينيات، بتوجه معظم المؤسسات بالتركيز على الإنتاج المكثف لأسباب موضوعية، منها زيادة الطلب نظرا لتركيز جل المؤسسات آنذاك على إنتاج السلع العسكرية. في حين نجد أنه في مرحلة السبعينيات تميزت هي الأخرى بالتركيز على الإنتاج، مع القيام ببعض الدراسات السوقية، نظرا لتباين حاجيات وطلايبات الزبائن، الأمر الذي جرها إلى القيام بالتجزئة السوقية.

ومع بداية الثمانينات بدأت المؤسسات تركز على التنوع والتمييز في المنتجات كما ونوعا أي على جودة المنتج، كون الزبون أصبح أكثر إلحاحا مع اشتداد المنافسة.

هذه الوضعية دفعت المؤسسات إلى التركيز على جودة المنتجات أكثر مع الاهتمام بالدراسة السلوكية للزبون، كون السلعة الجيدة تباع نفسها.

هذا التطور الهائل في تصورات الزبائن، جعل المؤسسات تبذل مجهود أكبر في معرفة هذا الكائن المعقد من خلال الدراسات السوقية المعقدة معتمدة في ذلك على إشراكه في كل قرار تريد أن تتخذه.

ومع بداية التسعينيات وفي خضم هذه التطورات السابقة ظهر التسويق التفاعلي أو ما اصطلح عليه فيما بعد بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وهو ما سنتعرض إليه في هذا المطلب من خلال التطرق إلى

تعريفه وتحديد مكوناته والمستويات التي يقوم عليها .

2.1.3.1. تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

لقد عرف فيليب كوتلر إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدى، و كذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة [26] ص 180

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الكاتب يشير إلى أن إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل في تلك الطرق والأدوات المستعملة من طرف المؤسسة في كيفية تسيير علاقتها مع زبائنهم من أجل تحقيق الاحتفاظ بهم ومن ثم كسب ولاءهم.

في حين يرى Peppers and Rogers إدارة العلاقة مع الزبائن على "أنها تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، يهدف لإشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون و ما تعرفه المؤسسة عنه [32] ص 23

أما صاحب هذا التعريف يشير إلى أن إدارة العلاقة مع الزبائن ماهية إلا تطبيق لمبادئ التسويق بالعلاقات الذي يهدف إلى إشباع حاجيات كل زبون على حدى استنادا إلى متطلباته ورغباته .

كما عرفت أيضا على أنها: " عبارة عن كل النشاطات الموجهة للمعرفة والتفهم الأحسن للزبائن والتركيز أيضا الشديد على العلاقات معهم، من أجل تصميم العروض الفردية الشخصية لهم [26] ص 78

ويشير صاحب هذا التعريف على أن إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل في استراتيجية تهدف من خلالها المؤسسة إلى :

- التركيز الشديد في بناء العلاقة مع الزبون ؛
- تصميم العروض الخاصة بكل زبون على حدى؛

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل في تلك النشاطات الخاصة بالمؤسسة التي تسعى من خلالها إلى بناء علاقة تفاعلية مع الزبائن وذلك باستعمال مختلف الوسائل التنظيمية و التقنية و البشرية بغرض ربط علاقة خاصة و شخصية مع كل زبون بصفة فردية.

2.3.1. مكونات ومستويات إدارة العلاقة مع الزبائن

انطلاقاً مما تقدم يمكن القول أن مكونات إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون تتكون من مجموعة من المكونات يمكن تلخيصها فيما يلي

1.2.3.1. مكونات إدارة العلاقة مع الزبون

وتكمن في أربعة نقاط أساسية هي [31] ص 186-187

1.1.2.3.1. الإشباع (La satisfaction)

هي قدرة المنتج والخدمة على تلبية حاجة خلال فترة زمنية معينة، فيتحقق الإشباع من معرفة سوابقه النمطية للتمييز المتمثلة في: الحاجات والمعايير، والقيمة الظاهرة، وعدم التأكد، والاستقرار، الجودة البارزة، الأفعال العكسية، والأحاسيس...

2.1.2.3.1. الثقة (Le confiance)

تتولد الثقة عندما يحس كل طرف بأن الطرف للآخر يعمل لصالحه وليس ضده، وكذا يمكن أن نعرفها بتقاسم المصالح والمنافع بدون نية مبيتة.

ويقول Ganesan (1994): "ترتكز الثقة على المصادقية"، حيث يفهم من ذلك أن المصادقية تتحقق عندما توفي المؤسسة بعهودها والتزاماتها سواء من وفرة المنتج وجودته، أو الأخذ بعين الاعتبار طموحات الزبائن بعين الاعتبار في كل قرار تتخذه، أما الثقة تجل في طموح ونية كل طرف بأن يخدم الطرف الآخر.

3.1.2.3.1. الالتزام (L'engagement)

ويتمثل في أن كل طرف مشكل لسيرورة إدارة العلاقة مع الزبون بتعهداته اتجاه الطرف الآخر أي بعلاقته الدائمة والطويلة، وأن هذا العنصر يغلب عليه الطابع النفسي للفرد وتكوينه وفطرته.

وقد حاول عدة باحثين تصنيفه إلى ثلاثة أنواع كما هي الحال بالنسبة لـ Lemoine et Onnée (2001): فالالتزام المحسوب المتمثل في العلاقة التي تظهر كأنها ضرورة محكومة برغبة تعظيم المنفعة، والالتزام الثاني هو الالتزام العاطفي (affectif) له طابع نفسي، والأخير التزام معياري (normatif) له واجب أخلاقي لإبقاء العلاقة أطول ما يمكن.

3.1.2.3.1. الوفاء (La fidélité)

وترمي المؤسسة من خلال المكونات السابقة لسيرورة إدارة العلاقة مع الزبون بتحقيق درجة وفاء عالية لدى الزبون، وتتمثل في إبرام علاقات وطيدة وديناميكية ومربحة بين مختلف المشاركين في عملية إدارة العلاقة، و تهدف تلك العملية من جعل الزبون دائم وشريك في كل قرار تتخذه المؤسسة. كما يؤكد Reichheld et Sasser (1990) أن الحفاظ على 5% من الزبائن يتولد عنه ارتفاع في الربح للمؤسسة من 25% إلى 95%.

وعليه فإن منطق إدارة العلاقة مع الزبائن يستند إلى مجموعة من المستويات يمكن أن نشير إليها أنها تتمثل في مختلف العلاقات ما بين المنتج والزبون والتي نوضحها من خلال مايلي :

3.1.2.2. مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن

وحسب كوتلر توجد هناك خمس مستويات لهذه العلاقة وهي [26] ص 82

- العلاقة على مستوى القاعدة: على هذا المستوى البائع يمكن أن يبيع المنتج دون الالتقاء بالزبون؛
- العلاقة على مستوى رد الفعل: على هذا المستوى البائع يشجع الزبون على الاتصال به عند تعرضه لأي مشكل ؛
- العلاقة على مستوى المسؤولية: على هذا المستوى البائع يقوم بالاتصال بالزبون بعد عملية البيع من أجل معرفة مستوى رضاه، وكذلك إمكانية تقديم اقتراحات خاصة بتطوير أداء المنتج؛
- العلاقة على مستوى التواصل المستمر: على هذا المستوى يبقى البائع والمؤسسة في تواصل مستمر؛ من حين لآخر مع الزبون من أجل معرفة التأثير والمقترحات من خلال استعمال هذا المنتج
- العلاقة على مستوى الشراكة: على هذا المستوى المؤسسة هي التي تقوم بالاتصال بالزبون بغية مساعدتها في تحسين الإنتاج؛

فالسؤال الذي يطرح نفسه ماذا تريد المؤسسة من إدارة العلاقة مع الزبون؟ و الجواب أنه يكمن في الاستفادة من القوة التكنولوجية أي الدعم التكنولوجي لكي تصبح أفضل و أسرع من منافسيها في كل لحظة أو فترة حاسمة، وتهدف فلسفة إدارة العلاقة مع الزبائن إلى تكوين نظرة متكاملة عن الزبون.

3.1.3.3.1. تكنولوجيات و أنشطة إدارة العلاقة مع الزبائن.

إن فعالية إدارة العلاقة مع الزبائن تكمن في إستخدام الأدوات بالكفاءة العالية التي تؤدي إلى تحديد العمل باتجاه الحصول على أقصى فائدة من نشاطاتها المتعلقة بجذب الزبائن، ولتسهيل مهمة إحداث التحسينات اللازمة من عمليات ونشاطات جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتقديم قيمة دائمة لهم، فإن على

المؤسسة العمل باتجاه استثمار الأدوات التكنولوجية الملائمة التي تساعدها على ذلك.

3.3.1.1. تكنولوجيايات إدارة العلاقة مع الزبون

ونجد من بين الأدوات التي تساعدها على ذلك [33] ص 7

3.3.1.1. تقنيات الاتصال الفوري

وذلك عن طريق الويب بحيث يكون الاتصال بين الزبون وممثل خدمة الزبائن مما يضمن حل المشاكل ومعالجة الشكاوي بنفس السرعة التي تتيحها المكالمات الهاتفية وبنفس الاهتمام الشخصي أيضا.

3.3.1.2. تقنيات التجارة الإلكترونية

سواء القائمة بين المؤسسات نفسها أو بين هذه المؤسسات وزبائنهم، حيث صار بمستطاع المؤسسات تقديم منتجات وخدمات عبر الويب بسرعة ودقة متناهيتين مثل التصنيع بحسب الطلب بأعداد كبيرة وتقديم حسومات فردية بحسب نمط الشراء السابق للزبون وتفضيلا ته فمثلا يستطيع المورد أن يكافئ أفضل زبائنه من خلال وصلهم عبر الويب بمعلومات خاصة عن الأسعار وعروض المنتجات من خلال شبكات الإنترنت التابعة للزبائن.

3.3.1.3. تقنيات إدارة الأعمال

وتعمل هذه التقنية على جمع وتحليل وتوزيع المعلومات حول الزبائن، حيث تساهم هذه التقنية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسات لكي تحافظ على قدراتها التنافسية؛ وفي الواقع تستطيع المؤسسات من خلال استخدامها الذكي لهذه المعلومات أن تفهم احتياجات زبائنهم وأن تحدد الفرص المتاحة لها بشكل أفضل وتطور على ضوء ذلك علاقتها مع الزبائن وتحسن من خدمة زبائنهم وربحية المنتجات والخدمات وبالتالي تقديم عروض جديدة وقيمة.

وعموما فقد حفزت موجة التكنولوجيا بروز وتناهي خصائص أهمها [21] ص 85

- القدرة على إقتناص المعلومات باستخدام : البطاقات الذكية ، برامج الوفاء وبحوث التسويق ؛
- القدرة على معالجة وتحليل البيانات ؛
- تحويل المعلومات إلى شكل فعال من أشكال الإتصالات الرامية لتحفيز الحوار والتفاعل للحصول على المزيد من المعلومات ، وتساعد المعلومة في إفضاء دقة أكبر في تقسيم السوق إلى قطاعات
- بروز سياسات أكثر فعالية للإستهداف السوق ؛
- ظهور البريد المباشر والحوار من خلال : الهاتف ، الأنترنت وغيرها.

وقد ساعد التطور التكنولوجي كثيرا المؤسسات في توطيد علاقتها مع زبائنها جملة من التكنولوجيات المتمثلة في [34] ص 32

3.3.1.3.4. الحوار

والتي عرفها قاموس: Le petit Robert على أنها: عملية حوار بين الفرد من جهة، والمعلومة التي تصدرها الآلة من جهة أخرى.

وهي وسيلة تبادل جديدة في عصر الإعلام الآلي، وهو التبادل الذي لا يمكن أن يحدده الزمن والمسافات، حيث تساهم في تحرر المؤسسة من الحواجز البشرية والمالية وتعطي الزبائن إمكانية التعامل مع المؤسسة بلا حواجز، إذن فهي تمثل فرصة في بناء علاقة جيدة ما بين المؤسسة والزبون.

3.3.1.3.5. الشمولية

أي أن التكنولوجيا توضع للاستعمال دون حواجز المكان والزمان، فنجد الاستعمال في أي مكان و"24/24" خلال 365 يوم في السنة وتعطي للمستخدم الإحساس بالشمولية فالإنترنت وسيلة سهلة المنال والفهم لأي شخص في أي وقت وهي في خدمة الزبائن بدون أية حواجز.

3.3.1.3.6. الآنية

و تدل على قدرة التكنولوجيا على معالجة و تحليل المعلومات في وقت قياسي، فمثلا: عن طريق التكنولوجيا و ترقيم البيانات الخاصة بالزبون و سلوكه و ذلك لتحلل و تعالج من أجل التصرف بالشكل المناسب مع سلوكه و توقعه.

3.3.1.3.7. الانتقال

مثلا استخدام تكنولوجية الهاتف النقال أي التكنولوجيات المحمولة أو المشحونة و التي تساعد على تحرك الزبون، و تعطيه إمكانية المشاركة و الدخول في أنواع من الخدمات مهما كان المكان الذي يتواجد فيه، و منه التوصل إلى علاقة مباشرة ما بين المؤسسة والزبون.

3.3.1.3.8. التواصل

تعني قدرة التكنولوجيا على الارتباط بشبكة، من أجل الحوار مع الآلات التي تنتج وتستعمل نفس الاتصال، وتمكن هذه التقنية الزبون من الإطلاع و تبادل لمعارفه عن طريق شبكة من الآلات، وبالتالي فرصة التواصل و الحوار مع مجموعة من الأشخاص ممثلين بالآلات، بما فيهم المؤسسات ومنه إمكانية اطلاع الزبائن على مواقع المؤسسات التي تهتم بتعامل معها بشكل مباشر، وتتميز هذه الخصائص

التكنولوجية الحديثة بتأثيرات مختلفة باختلاف نوع وسيلة الاتصال المستخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02): خصائص التكنولوجيا الحديثة [34] ص 137

Multi+média	الانترنت Web TV	الهاتف النقال	مركز النداءات	التكنولوجيات
				الجانب التجمدي
.X	X	X	X	الحوار
X	X	X	X	الشمولية
X	X	X	X	الآنية
		X		التحرك
	X	X		التواصل

وعليه تسعى المؤسسات اليوم إلى بناء علاقات مباشرة مع زبائنها حول العالم مستخدمة وسائل جذب وترويج تكنولوجيات عالية تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة تتمثل أساسا في تعظيم وتوطيد روابطها مع هؤلاء الزبائن مما يزيد مبيعاتها بمعدلات تفوق بكثير تلك التي كانت تحققها باستعمال أساليب الجذب والترويج التقليدية، ومتخذة ذلك كميزة مستدامة تركز عليها لتفوق على المنافسين .

وقد ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في ظهور أنواع مختلفة من الوسائل التي يمكن للمؤسسات استعمالها وتفعيل علاقتها مع كل من يتعامل معها من موردين أو وسطاء ، ومن بين هذه الوسائل نجد مراكز النداءات ، الإنترنت ، التلفزيون التفاعلي، الهاتف النقال .

3.1.3.1. مركز النداءات

وقد جاء تعريفها حسب دليل مركز النداءات على أنها "مجموعة من الوسائل البشرية ، النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة بهدف تمكين الزبائن من الحصول على إجابات على طلباتهم" ، كما يعبر عنها على أنها "منظمة علائقية تستعمل الهاتف من أجل إنشاء ارتباط بين المؤسسة والزبائن، وتوضع

من أجل تحقيق إستراتيجية العلاقة مع الزبون التي تسطرها المؤسسة ، وهي بذلك تأخذ مكانة كبيرة في دعم إدارة المؤسسة لعلاقة تفاعلية مع زبائنها الحاليين والمرتبين"

1.3.3.2. التلفيزيون التفاعلي

بالرغم من اهتمام المؤسسات اليوم ينصب على الإنترنت كشبكة اتصال عالمية، إلا أن هناك خدمات تفاعلية أخرى تثير الاهتمام أيضا ، ومن أبرزها التلفيزيون التفاعلي، فالتجارب العملية و الميدانية تجري بسرعة وجدية للوقوف على طبيعة وأبعاد ومضامين هذه التقنية الراقية ومجالات إستخدامها، ومدى الانتفاع منها، في عالم صارت تتحكم فيه آليات الاقتصاد الرقمي وتطورات تكنولوجيا المعلومات ، وتقع ضمن هذا الاهتمام محاولات جارية اليوم لتقييم البث الرقمي والفرص التي يمكن أن يتيحها هذا النوع من الاتصالات المبتكرة لأفراد والمؤسسات المختلفة، ويتعلق مصطلح التلفيزيون التفاعلي بشبكة تليفزيونية تشاهد على جهاز الكمبيوتر، والتي تبث حصصا متصلة ومختلفة، ويعرف كذلك على أنه "نشاط يمكن من خلاله للمشاهدين استعمال جهاز تحكم من أجل الحصول على المعلومات المتاحة على شاشة التلفيزيون [24]ص100

1.3.3.2. الأنترنت

تعد شبكة الأنترنت من أبرز الخدمات التفاعلية العامة، فهي عبارة عن مجموعة كبيرة من أجهزة الحاسوب المتصلة فيما بينها، بحيث يتمكن مستخدمها من المشاركة في تبادل المعلومات ، وهي شبكة مفتوحة لكل من يرغب في الإتصال، كما أنها ليست مجرد مجموعة من المعلومات، والحواسيب فحسب، بل تحتوي أيضا على مجموعة من البرامج التي تجعل نظامها يعمل ، وباستطاعة مستخدميها الإستفادة من مجموعة كبيرة من الخدمات التي توفرها لهم .

وقد تنامي دور الأنترنت وتعاضمت أهميتها كوسيلة اتصال تفاعلية مبتكرة، ليس فقط بالنسبة للأفراد وإنما أيضا بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنواعها ، فلا اعتماد على الأنترنت تستطيع المؤسسة إدارة العلاقة مع زبائنها بشكل سهل وفعال، ومن خلال تكوين وتدريب كفاءاتها على استخدامات هذه التكنولوجيا الحديثة تتمكن من التميز والتفوق على منافسيها في خدمة زبائنها، كما أنها تسهل لزبون الحصول على المعلومات والإجابة على التساؤلات المختلفة، هذا بالنسبة لما تتيحه للزبون كطرف أول في العلاقة، أما الطرف الثاني أي المؤسسة فالأنترنت تضمن لها الحصول على المعلومات المختلفة حول الزبائن ، وبالتالي جعل العرض أكثر مردودية. [34] ص76

ويمكن إبراز أثر استخدام الإنترنت في إدارة العلاقة مابين المؤسسة والزبون في النقاط التالية [34] ص99

- الإنترنت وسيلة للحصول على المعلومات الشخصية التي يحتاجها الفرد أو المؤسسة لسبب يهمله دون غيره، أي أنها وسيلة لاتهم بمخاطبة الجماعة بل تقوم على أساس مخاطبة الفرد؛
- عبر الإنترنت يستخدم عنصر الصورة والنص المكتوب، لخدمة عنصري المعلومات والتفاعل المباشر والفوري مع الزبون؛
- باستخدام الإنترنت يمارس الإقناع بتقديم خدمات مفصلة تبعا لاحتياجات كل زبون، كما يقدم قيمة مضافة لزبون؛
- للزبون حرية الاختيار للمعلومات حول السلع والخدمات التي يريدها، كما أن الأنترنت تحمل المزيد من المعلومات المفصلة والتي يمكن أن يحتاجها الزبون ليتخذ قرار الشراء بكامل قناعته ومن دون أي غموض.

3.1.3.4. الهاتف النقال

لقد فرض الهاتف النقال نفسه بفضل خصائصه على الحياة اليومية للأفراد فأصبح داعما أساسيا لإدارة العلاقة مع الزبون التي تتبناها المؤسسة، فهو يختلف عن الهاتف الثابت وتتوفر فيه مزايا إضافية، أهمها أنه يستعمل في أي زمان ومكان، يصاحب الأفراد عند تنقلهم من منطقة إلى أخرى ويساعدهم في تحقيق طلباتهم المختلفة، وفي الحصول على مختلف المعلومات. [34] ص77

وتصنف المؤسسات النداءات الهاتفية إلى نوعين رئيسيين هما [10] ص110

3.1.3.1. النداءات الخارجية

وهي نداءات تصدر عن المؤسسة عند إتصالها مع الزبون بشكل مباشر تتطلب منه شراء سلعة أو الانتفاع من خدمة، أو تزويدها بمعلومات بحثية أو ترغيبية من أجل الشراء أو المساهمة في تجربة سلعة أو خدمة معينة .

3.1.3.2. النداءات الواردة

وهي نداءات تتلقها المؤسسة استجابة لإعلاناتها المباشرة، والتي تستخدم فيها الأرقام الهاتفية المجانية ومن مزايا الهاتف النقال الأساسية أنه يوفر مجالا واسعا للتفاعل المباشر، إضافة إلى تمتعه بصفات المرونة والسرعة وإمكانية الحصول على التغذية العكسية والفورية في توفير ومعالجة الاعتراضات حال

صدرها، كما أن التسويق عبر الهاتف النقال يتيح للمؤسسة المجال للقيام ببحوث التسويق بسرعة ودقة متناهيتين من خلال تنظيم الاتصالات المباشرة مع عينة الزبائن الحاليين والمرتبين .

3.3.1.3.4.2. الهاتف الثابت

وهي وسيلة من وسائل الإتصال التي تستخدمها المؤسسة في إدارة علاقتها مع الزبائن، فعلى الرغم من التوسع في استخدام البريد الإلكتروني وتنبؤ بعض الخبراء بزوال الهاتف، إلا أن المؤسسات لم تتمكن من الاستغناء عن فوائده المرتبطة بالاتصال الصوتي المباشر، إذ لا يمكن أن يستمر أي ارتباط تجاري طويل من دون هاتف، ففي إحدى مراحل العمل سوف يرغب الزبائن في التحدث مع مسؤولي المؤسسة وليس مع الآلة، وهذا الإتصال المباشر يمثل أهم اللحظات الحاسمة في علاقة المؤسسة بالزبون ويتطلب كفاءات مختصة في أساليب المحادثة والإقناع والمعرفة المعمقة بخصائص المنتجات والأسواق

[35]ص45

3.3.1.4.4.2. الرسائل القصيرة

وهي وسيلة اتصال حديثة في مجال التسويق، وتقدم معدل عائد مرتفع، وتعود أهميتها إلى الخواص والتي يمكن حصرها في ما يلي [35]ص137

- إمكانية الدخول ؛

- المطابقة للأصل ؛

- التوقع والفعالية، حيث يسمح بتقديم المنتج المناسب إلى الزبون المناسب ، وفي الوقت والمكان

المناسبين، فتتمكن من تثبيت المرونة في الأداء ، كما تؤدي إلى اكتشاف حاجات أخرى لزبائن.

وعليه فإن المؤسسة تهدف من خلال إدارة علاقة مع الزبائن إلى الوصول إلى معرفة كل المعلومات

المتعلقة بزبائنها المستهدفين.

وهذا لتكيف منتجاتها حسب طلباتهم واحتياجاتهم المختلفة والمتعددة، ولا يتأتى لها ذلك إلى بالإعتماد

على تكنولوجيا المعلومات المساعدة في ذلك و التي تم تصنيفها إلى: [36]ص10

3.3.1.3.3.1. إدارة العلاقة مع الزبائن العملية opérationnelle

وهي برمجيات الإعلام الآلي التي تمثل واجهة المؤسسة مع زبائنها وهي تعبر عن العمليات

والتكنولوجيات المساعدة في صناعة الاتصال اليومي للمؤسسة مع زبائنها مثل: المعالجة الأوتوماتيكية،

البحث في المعطيات المتعلقة بالزبائن.

3.1.3.2. إدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية

والتي تتمثل في تحليل وتخزين وتنظيم المعطيات المتعلقة بالزبائن وذلك بالإعتماد على أدوات التنقيب عن البيانات Data mining، هذه الأدوات التحليلية تساهم في معالجة المعطيات وتسييرها بهدف بناء نماذج لسلوكيات الزبائن .

3.1.3.3. إدارة العلاقة مع الزبائن المساعدة

وهي تهدف إلى التكامل والتنسيق بين كل قنوات الاتصال المستعملة مثل: Web، الهاتف، البريد وجه لوجه، E-mail لهدف واحد، لخدمة المؤسسة عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين زبائنها. و تطبيق CRM بشكل جدي ومجدي يتطلب غالباً استثمارات مالية هامة في الوسائل التكنولوجية، الموارد البشرية، التكوين وغيرها، وهو لا يتعلق فقط بالإدارة العامة بل هو يدخل في وظائف المؤسسة جميعها، حيث يمكنه اختراق كل أقسامها.

فالمجالات التي يمكن أن يعطيها CRM يمكن أن تتعلق بوظائف التحليل، العمليات المساعدة الوظائف سألغة الذكر، وعليه فتبني المؤسسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون يتوقف على عدة مبادئ، يمكن أن نبينها في النقاط التالية [31] ص05

3.1.3.4. الزبون هو مركز كل التصورات والقرارات التي تتخذها المؤسسة

ويطبق هذا المبدأ منذ البداية من تصور الفكرة حتى تجسيدها إلى منتج أو خدمة، وتتمثل مخرجات هذا المبدأ في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، من خلال تلبية وإشباع حاجيات الزبون المستهدف الحالي والمرتقب.

وتبعاً لذلك عليها أن تبحث عن الطرق الكفيلة التي تساهم في التطورات الحاصلة لحاجيات الزبائن وفي بيئتها الداخلية والخارجية .

3.1.3.4. إبرام علاقات وتقويتها بين المؤسسة والزبون

يتحقق هذا المبدأ من خلال مشاركة كل الأطراف الذين لهم علاقة بإنتاج منتجات وخدمات لها ميزة تنافسية عما تعرضه المنافسة.

3.1.3.4. تحديد حاجيات الزبائن

و معرفة ذلك يتم من خلال القيام بالدراسات السوقية التي تحدد لنا تجانسها أو تباينها.

ففي حالة عدم تجانسها، تقوم المؤسسة بالتجزئة السوقية، واختيار القطاعات السوقية الأكثر ربحية للمؤسسة.

3.1.3.4. الاستمرارية في تحسين كفاءة الأداء والتقييم

تتمتع كفاءة الاستراتيجية المتبناة في قدرتها على تلبية حاجات الزبائن ومسايرة التطور الحاصل في المحيط البيئي.

وقياس تلك الكفاءة تتجلى في العلاقة الدائمة التي تخلق بين الأطراف والوفاء.

3.1.3.5. وجود نظام تسويقي فعال للمعلومات

تتميز فعالية النظام التسويقي للمعلومات في تسرب وتدفق المعلومات بين مختلف أطراف إدارة العلاقة مع الزبون

ومن خلال نموذج إدارة العلاقة مع الزبون يتضح لنا أكثر منطق ومسار إدارة العلاقة مع الزبون حيث نجد أنه يماثل نظام معلومات يحتوي على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون كنظام، فإذا كان نظام المعلومات يعتمد على توفير قاعدة من البيانات عن الزبائن فهذا الأخير يتطلب برنامج دعم آلي لتسجيل ومعالجة المعلومات لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات، وعرف النموذج بنظام **CRM** انتشر بسرعة كبيرة في المؤسسات الأوروبية حيث وصلت نسبة استعماله إلى **95%** سنة **2002** [34]ص41، يعمل النظام بالصورة الموضحة في الشكل رقم (04)، حيث يضم الجانب البشري وكفاءات الإدارة وتسيير البنية التحتية للنظام، وجانب آلي تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطوراً في معالجة البيانات.

وحسب p-pinto بأنه "تصور جديد يتطلب تكامل كل من المعرفة، الاستماع للزبون، الإتصال بالزبون وإدارته" [36] ص48

ومعرفة الزبون تحمل عدة معاني فنجد [36]ص50

- المعرفة الكمية: هي التي تتكامل مع لوحة قيادة التسيير: عدد الزبائن، رقم الأعمال بواسطة الزبائن، التكاليف المباشرة للزبائن.

- التجزئة النوعية للزبائن: وتتم حسب سلوكيات الاستهلاك، التوقعات والمواقف اتجاه العلامة،

المنتجات، الخدمات وغيرها، والشكل رقم 04 يوضح نموذج إدارة العلاقة مع الزبون



الشكل رقم (02): نموذج إدارة العلاقة مع الزبون [34] ص 250

فمن خلال الشكل السابق يمكن القول بأن إدارة العلاقة مع الزبون CRM كنظام يتكون من ستة أجزاء أساسية وهي:

3.3.1.3.1.5. قيادة إدارة العلاقة مع الزبون

إدارة نموذج CRM يتطلب من المؤسسة الاستمرار في الاتصال مع الزبون و بناء علاقات طويلة المدى معه تكون محددة مسبقا، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

3.3.1.3.1.2. نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون

و تعتمد هذه النمذجة على الدعم الآلي في إدارة هذه العلاقة وتسيير الملفات الخاصة بالزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

3.3.1.3.1.3. تبسيط عمليات CRM

وتتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق وهي:

- التوافق بين محيط العمل و محيط الأعمال؛
- التوافق بين البنية التحتية و الأهداف؛
- التوافق بين الأساليب و الأهداف؛
- التوافق بين الكفاءات و الأهداف .

3.3.1.3.1.4. المخرجات

تتمثل مخرجات نموذج CRM في

- خلق قيمة للمؤسسة و الزبون؛
- تحقيق رضا ولاء الزبون؛
- جذب زبائن جدد؛
- خلق قيمة لباقي الأطراف .

3.3.1.3.1.5. تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون

كأي نشاط تقوم به المؤسسة، عملية إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة، و كذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل و صحة العمليات.

3.3.1.3.6.5 تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون

وتتمثل مهمتها في تصحيح وكشف نقاط الضعف من خلال تنظيم و تحسين توجهات سير العملية ،
وبتالي القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة .

و يعزز النموذج من خلال تكامل العلاقة مع الزبون أربع أنشطة وهي إدارة الحملة والإدارة
الرئيسية وإدارة العروض وإدارة التعاقد و إدارة الخدمة وإدارة الشكوى ويمكن بينها كتالي:

3.3.1.6.3.1 أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون

و تتمثل هذه الأنشطة في [37]ص04

3.3.1.6.1.1 إدارة الحملة

وهي جوهر العملية التسويقية التي تحقق فكرة التفاعل و ميزة الاتصال بالمقارنة مع التسويق
التقليدي الذي يتعامل مع التخطيط و الإدراك و الرقابة و توجيه الأنشطة التسويقية لمعرفة المتلقين،
والحملات التسويقية المتخصصة(للتسويق من شخص مقابل شخص آخر) أو أجزاء محددة أو عرض
قنوات اتصال للتغذية العكسية، وهدف إدارة الحملة هو توفير فرص قيمة.

3.3.1.6.2.1 الإدارة الرئيسية

وتتضمن التعزيزات و المؤهلات و أولويات الاتصال مع الزبائن المتوقعين، وهدفها تزويد موظفي
المبيعات بقائمة للأولويات و المؤهلات للفرص القيمة الممكنة، لكي توجه بدقة ضمن عمليات إدارة
العروض.

3.3.1.6.3.1 إدارة العروض

وهي جوهر عملية البيع، وهدفها خلق ثابت في كافة أنحاء المؤسسة من خلال تقديم العروض
المترابطة، ويمكن أن تحفز عمليات إدارة العروض عن طريق سؤال الزبون، القيادة المؤهلة، استكشاف
الفرص.

3.3.1.6.4.1 إدارة التعاقد

وهي عملية تكوين وصيانة عقود التجهيز للمنتجات و الخدمات، وتتضمن إدارة التعاقد تعديل وصيانة
العقود بعيدة الأمد.

3.3.1.6.5.1 إدارة الخدمة

وهي التخطيط و إدراك و رقابة بنود الخدمة، و الخدمة هي مخرجات غير ملموسة تولدها المؤسسة من خلال المشاركة المباشرة مع الزبون، مثل الصيانة، الإصلاح، و الأنشطة الداعمة لمرحلة ما بعد البيع.

3.1.3.6. إدارة الشكوى

ضمن إدارة الشكوى يتم مناقشة موضوع عدم رضا الزبائن ويتم استلامه ومعالجته و نقله ضمن المؤسسة، و الهدف هو تحسين رضا الزبون في المدى القصير، وتتجه نحو المشاكل المباشرة التي تؤدي إلى عدم الرضا وتصميم عمليات التحسين المستمر في المدى البعيد.

ويؤثر مستوى رضا الزبون عن استجابة المؤسسة لشكواه، وذلك على الاتجاهات المستقبلية نحوها والمنتج الذي تقدمه له وذلك بشكل طردي، أي أنه كلما ارتفع رضا الزبون عن استجابة المؤسسة لشكواه، كلما تكونت لديه اتجاهات ايجابية نحو المؤسسة والمنتج الذي تقدمه المؤسسة له والعكس صحيح.

وحتى تؤدي هذه الوظيفة مهمتها على أكمل وجه و يجب أن تتمتع بأفراد لديهم القدرة على التعامل مع مختلف الزبائن، و على المؤسسة أن تدخل نوعاً من الاستقلالية و روح المبادرة لدى الأفراد، انطلاقاً من تقييم قدرتهم على إيجاد الحل المناسب لمواجهة الاضطراب أو عدم الرضا أو نقص معلومات الزبائن [36] ص 57- 58

ولكي تتعرف المؤسسة على مدى رضا زبائننا يجب عليها أولاً فهم هذا الأخير ومن ثم تحليله لمعرفة مدى تأثيره عليها حيث أن الرضا يزود الزبائن ليس فقط بمعلومات عن توقعاتهم وانطباعاتهم على الأداء بل يساعد أيضاً المؤسسة على اكتشاف نقاط ضعفها في مجال الرضا واتخاذ الخطوات والسياسات اللازمة للتحسين، وبالتالي تحقيق ولاء للزبائن من خلال العمل على إدارة علاقتها مع زبائننا وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الثاني.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التسويق بالعلاقات يؤدي إلى تمتين العلاقة مع الزبائن ويساهم في الحفاظ عليهم ليس لكونهم زبائن فقط، بل باعتبارهم مساهمين في نشاط المؤسسة كما يوضحه الهيكل المقلوب بحيث يصبح الزبون قمة الهرم والإدارة في القاعدة، لمعرفة إحتياجاته ودراساتها ومن

ثم تلبيتها بكفاءة وفعالية للوصول في الأخير إلى التميز في النشاط والوقوف في وجه المنافسة الشديدة وضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ويمكن المؤسسة كذلك للإستجابة إلى التغيرات الحاصلة على أذواق الزبائن ومن خلال ما تم استعراضه توصلنا إلى جملة من النتائج المتمثلة في:

- إدارة العلاقة مع الزبون تمثل صورة جديدة للتفاعل بين المؤسسة وزبائنها؛
- لكي تتمكن المؤسسة من تطبيق نموذج إدارة العلاقة مع الزبائن عليها في البداية استيعاب تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبائن المتمثلة في نظم العمليات، النظم التحليلية، النظم المساعدة؛
- يهدف نظام إدارة العلاقة مع الزبائن إلى العمل على رفع مستوى إدراك تمايز الزبائن لدى العاملين، من أجل جذب أكبر للزبائن الأكثر ربحية و الحفاظ عليهم؛
- تتولد قيمة الزبون من خلال البحث المستمر عن طرق جديدة تمكّن المنظمة من التفاعل المباشر معه .

الفصل 2

التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية

بعد تعرضنا في الفصل الأول إلى مفهوم التسويق بالعلاقات و عناصره، سنحاول من خلال هذا الفصل تقييم العلاقة بين مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية من خلال خلق القيمة لدى الزبون.

فإدارة العلاقة مع الزبائن تهدف إلى تعزيز العلاقة بين المؤسسة وزبائنها لمشاركتهم في نشاطها وهذا بدوره سيدعم تطوير العلاقة مع الزبون والتعرف بدقة على حاجاته ورغباته وكيفية إشباعها مما سيعزز تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة في سوقها المستهدف، وبالتالي ينعكس على تطوير العلاقات مع هؤلاء الزبائن.

وتسعى المؤسسة الإقتصادية في ظل المتغيرات والتحولات الحالية إلى تحقيق الهدف الجوهري الذي وجدت من أجله و هو الحصول على أكبر حصة في السوق، فمعرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية وتحليلها يساعدها في صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعد ركيزة من الركائز الأساسية لبناء ميزة تنافسية كفيلة لضمان بقائها واستمرارها .

فمن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى بيئة المؤسسة ومختلف تقسيماتها وكذلك إلى مفهوم التنافسية والإستراتيجيات العامة لتنافس، ثم الميزة التنافسية، للوصول في الأخير إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية.

1.2. بيئة المؤسسة

إن المؤسسة تعمل في ظل بيئة متغيرة ومتحركة باستمرار، والتي تتحكم بها مجموعة من العوامل المسيطرة عليها، ولهذا فإنه قبل التطرق لدراسة الجانب الثاني من موضوعنا، والمتمثل في الميزة التنافسية لابد من القيام بتحديد مفهوم بيئة المؤسسة وتقسيمات المختلفة و خصائصها .

1.1.2 . مفهوم بيئة المؤسسة

في واقع الأمر يصعب إعطاء مفهوم واضح ودقيق لمفهوم بيئة المؤسسة نظرا لاختلاف وجهات النظر بين الكتاب فكل عرفها على حسب رأيه وتوجهه والعوامل المحيطة بها، ومن خلال هذا المطلب نحاول إعطاء بعض التعاريف لبيئة المؤسسة ثم إستنتاج تعريف يجمع بين النقاط المشتركة لهذه التعاريف.

1.1.1.2 . تعريف بيئة المؤسسة

لقد عرفها THOMSON على أنها "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا. [37]ص 115

يشير هذا التعريف إلى أن البيئة هي عبارة عن تلك القيود والمواقف التي تأخذ بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجية المؤسسة، وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية في صالح المؤسسة أو سلبية تعمل في غير صالح المؤسسة.

وتم تعريف بيئة المؤسسة على: " أنها كائن حي يتطور تبعا لدرجة تعقد وتشابك مكوناته، بحيث يؤثر على المؤسسات إيجابا أو سلبا تبعا لقوة التحديات التي يفرضها، وكذا للإستعداد الذي تبديه المؤسسات إزاء تقلباته الآنية والمستقبلية[38]

كما عرفت البيئة كذلك على " أنها مجموعة من العوامل الطبيعية والصناعية التي تؤثر على الحياة والأنشطة.

[39]

أما فيلهو " Filho " فيرى أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تنطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات: المجموعة الأولى تنطوي على متغيرات على المستوى الكلي كالعوامل الاقتصادية الإجتماعية والسياسية ، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، من أمثلتها الأجهزة والتنظيمات الحكومية ، الزبائن ، تجار الجملة والتجزئة، وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمؤسسة التي تتكون من العمال والمدربين وغيرهم [40] ص 82

وكذلك نجد أن Mansfied و Loreh يعرفان البيئة على أنها أي شيء وكل شيء خارج حدود المؤسسة بمعنى أن البيئة هي كل ما لا يقع داخل نطاق المؤسسة (البيئة = 1- المؤسسة) وهم بذلك

يميزون بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية والتي تتضمن العلاقات الشخصية بين الأعضاء ومختلف التفاعلات الحادثة بين الأجزاء الداخلية أما الخارجية فهي تتضمن أفراد ومجموعات ومؤسسات ومنظمات أخرى غير المؤسسة [41] ص 04

إن البيئة بهذا المفهوم هي كل ما يحيط بالمؤسسة بشكل عام ويؤثر في حركة وعمل أداؤها بشكل مباشر أو غير مباشر، فالبيئة تحدد اتجاهات العمل كونها المصدر للعديد من الأشياء التي تحتاجها المؤسسة كالمعلومات وعوامل الإنتاج المختلفة ولغرض أن تستمر المؤسسة وتبقى فلا بد لها أن تتأقلم وتتفاعل مع الظروف البيئية وعلى ذلك فإن هناك عنصرين هامين في البيئة على المؤسسة التعامل معهما هما:

- الفرص البيئية: وهي عبارة عن الإمكانيات المتاحة للمؤسسة للمساعدة في تحقيق أهدافها.

[42] ص 57

- المخاطر البيئية: وهي عبارة عن القيود والمواقع التي تقف بوجه تحقيق المؤسسة لأهدافها، فهي بذلك تمثل العناصر المعرقلة للمؤسسة.

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن بيئة المؤسسة تمثل ذلك المركب من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تجعل المؤسسة في مواجهة مجموعة من العناصر والمعطيات التي تحدد لها طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها وبالتالي تحديد أهدافها

2.1.2. تقسيمات بيئة المؤسسة

عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول تعريف موحد للبيئة، أدى بهم إلى إيجاد عدة تقسيمات مختلفة للبيئة نذكر منها التقسيم الأكثر شيوعاً والذي يقسم بيئة المؤسسة إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية متمثلة في بيئة عامة وبيئة خاصة (بيئة العمل) .

2.1.2.1. البيئة الخارجية

وتتمثل في مختلف العوامل التي تكون خارج سيطرة المؤسسة، ولكنها تعمل في إطارها [42] ص 110، حيث أنها تتميز بعدة خصائص أهمها:

- التفرد والتميز بحيث أن لها تأثير يختلف من مؤسسة لأخرى؛
- طبيعة متغيراتها غير ثابتة؛
- صعوبة السيطرة والتحكم فيها والتأثير المتبادل بين مكوناتها؛
- التعقد.

1.1.2.1.2. البيئة الخارجية العامة

تشمل العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة [41] ص 110 ونطاق رقابتها الإدارية وتأثيرها يمس جميع المنظمات بدرجات متفاوتة، وهي تتضمن كل من:

1.1.1.2.1.2. العوامل الاقتصادية

وهي تمثل الحالة الاقتصادية، التي يوجد عليها المجتمع، وتشمل المتغيرات الاقتصادية المحلية أو الدولية [43] ص 138

2.1.1.2.1.2. العوامل التكنولوجية

فالمسوقين بحاجة لفهم تغيرات البيئة التكنولوجية لخدمة الحاجات الإنسانية وعليهم الابتعاد عن تسويق أية ابتكارات جديدة تحمل في طياتها تأثيرات على الزبائن والتي يمكن أن ينتج عنها عدم الثقة في المؤسسة. [44] ص 29

3.1.1.2.1.2. العوامل الاجتماعية والثقافية

نجد أن المؤسسة تعمل في إطار الالتزام الاجتماعي وذلك بخدمة ورفح المجتمع، بمراعاة ما يسوده من نمو ديمغرافي، المستوى المعيشي والتعليمي، إلى جانب العامل الثقافي الذي تحاول المنظمة أن تحترم ثقافات وعادات ومعتقدات المجتمع من قيم واتجاهات للتكيف والعمل وفقها. [45] ص 14

4.1.1.2.1.2. العوامل السياسية والقانونية

تؤثر البيئة القانونية والسياسية التي تباشر فيها المؤسسة أعمالها على تحديد نوع الأنشطة التسويقية وطريقة مزاوله أعمالها وسياستها، فهدف الحكومة من القوانين والتشريعات يكون في العادة المحافظة على قيم المجتمع وحماية الزبون والجماعة وإيجاد نوع من التوازن في المصالح المختلفة. [46] ص 48

2.1.2.1.2. البيئة الخاصة

كما تعرف ببيئة العمل أو البيئة المرتبطة أو الوسيطة، وهي تشير إلى كل العوامل التي تقع على حدود المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى، وترتبط مباشرة بأنشطة الأداء داخل المنظمة [41] ص 111 وهذه البيئة تضم كل من [41] ص 106

- المنافسين: يتمثلون في مختلف المنظمات التي تمارس نفس النشاط، وتقدم نفس المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى تقديم منتجات بديلة، وعلى المؤسسة أن تعمل على تفادي المخاطر المحتملة منهم، خاصة المنافسين المحتملين.

- الزبائن: في هذا الجانب تراعي المنظمة إشباع حاجاتهم، من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

- نقابات العمل و النقابات المهنية: ويظهر تأثيرها على العاملين بالمؤسسة، توفر العمالة وكذا مختلف القضايا، أو الخلافات بين المؤسسة وعاملها.

2.2.1.2. البيئة الداخلية

تشمل هذه البيئة مختلف العوامل التي تكون داخل حدود المؤسسة، والمتمثلة في مختلف الإمكانيات والوسائل، والظروف والتنظيمات التي تعمل فيها، حيث يمكن لإدارة المؤسسة مراقبتها والتحكم فيها، لإتخاذ القرارات من خلالها وهي تتضمن [41] ص 106

2.2.1.2. المناخ التنظيمي

يقصد به الممارسات الفعلية والطرق المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها ومع بيئاتها العامة وذلك من خلال ما يسودها من العلاقات التنظيمية الرسمية، وغير الرسمية، النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء العمل، المسؤولية، المكافئة والمجازفة، والعلاقات الإنسانية سواء بصورة تعاون أو نزاع أو صراع، بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة والمستخدمة في إتخاذ القرارات، والتكنولوجيا السائدة في المنظمة. [47] ص 49

2.2.1.2. المورد البشري

يتمثل في مجموعة الأفراد الموجودة في المؤسسة، بمختلف فئاتهم ونوعياتهم، ومهاراتهم ومستوياتهم، الساهرين على أداء الوظائف بالاستعانة في ذلك على مختلف المعدات والوسائل التي تمتلكها المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها، والعمل في المؤسسة من منطلق أنها وحدة متكاملة، يؤدي إلى تفاعل واحتكاك الأفراد فيما بينهم مشكلين بذلك فرق عمل جماعية، دورها في المؤسسة لا ينفصل عن دورها في المجتمع ككل، وجو العمل هذا يخلق نوع من روح التعاون والتبادل في الآراء، المعارف، الاتجاهات والمعتقدات مما يتولد عنه مزيج من العلاقات تغرس مبادئ التوافق والتفاهم في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، بمشاركة الجميع وهذا متوقف، على الثقافة السائدة في المؤسسة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب وضع حدود فاصلة بين البيئة الخارجية والداخلية، لأن العوامل البيئية العامة كثيرا ما تخرق العوامل البيئية الخاصة، ومنه التأثير على البيئة الداخلية، وعليه فإن أهمية البيئة الخارجية تبرز في كونها مصدر المدخلات ومصعب لمخرجات المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي مصدر للفرص التي تخدم صالح المؤسسة أو التهديدات التي تكون في غير

صالحها في الجانب التنافسي، لا سيما وأن عوامل هذه البيئة تتميز بصعوبة السيطرة والتحكم فيها بشكل مطلق، حيث تحاول المنظمة التجاوب مع متغيراتها للتخفيف من حدتها، من خلال ما تمتلكه في بيئتها الداخلية التي تتوفر هي الأخرى على نقاط قوة ونقاط ضعف، باستغلال الإمكانيات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف بتعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف، برسم وتصميم إستراتيجية تمكن المنظمة من النجاح في اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، بالسبق قبل المنافسين لتضييع الفرص عليهم، لأن الفرصة الضائعة تمثل تهديدا للمؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على التنبؤ والبحث والتساؤل عما يمكن أن يهدد بقاءها لتستعد للمواجهة لتضمن التفوق في تحقيق المزايا التنافسية المستمرة، خاصة في ظل حالة عدم التأكد التي تفرضها التطورات السريعة التي خلقت جوا من التضارب التنافسي على مكان الريادة والتفوق القائم على التميز في ظل التلاؤم البيئي [45] ص 06

مما سبق نستخلص أن البيئة بكل مستوياتها تلعب دورا هاما في السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسة، فما تقررته مؤسسة معينة من إستراتيجيات واختيارات، إلا محاولات تهدف من خلالها التكيف مع البيئة التي تعمل في إطارها .

وعليه يجب النظر إلى مستويات البيئة الخارجية (العامة والخاصة) والداخلية على أنهما يشكلان كيانات متميزة فيما بينها تؤثر بالسلب والإيجاب على أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها .

3.1.2. خصائص بيئة المؤسسة

تلعب خصائص البيئة دورا هاما وفعالا في عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل الإستراتيجية المثلى المتاحة أمام المؤسسة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد أهم الخصائص البيئية والنتائج عن عدم الإجماع عن تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، فكل جهة ترمي إلى وضع تعريف حسب الأهداف المراد تحقيقها، أو حسب النشاط المتبع للمؤسسة، إذ سنركز على الخصائص التالية الأكثر قبولا [41] ص 117

1. 3.1.2. التعقد

يشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل التي تعمل في إطارها المؤسسة، والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية Know How للتعامل معها للإيجاب وطبقا لهذه فإن بيئة أي مؤسسة تقع على مقياس بتدرج من البساطة إلى التعقد.

2.3.1.2 . الاستقرار

إن الاستقرار يشير إلى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة وله درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الدينامكية، وبالتالي كلما ارتفع معدل التغير وغابت إمكانية التنبؤ به كلما انخفضت درجة الاستقرار، لذا يقال عن البيئة أنها غير مستقرة إذا كانت ذات تغيرات كبيرة .

3.3.1.2 . عدم التأكد

تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت عدة تعاريف إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالات وقوع الحدث، لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة، وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة، ويحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب هي [41] ص118

- نقص المعلومات عن عوامل البيئة المتعلقة بموضوع القرار؛
- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة؛
- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

4.3.1.2 . العدائية

تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول الزبائن لمخرجات المؤسسة، أو رفضهم لها وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة الواحدة عنيفة على عكس البيئة الهادئة .

إن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجهه متخذ القرار في التحقيق لأهدافه والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المنظمة أو يلحق بها أضرار بليغة ويجب الإشارة إلى أن حالة العدائية لا يمكن قياسها كميًا.

5.3.1.2 . التنوع

إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من الزبائن والموردين وكذا الموزعين، ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة آمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية.

6.3.1.2 . حالة التجانس

تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص مكونات البيئة.

وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر الغير المتجانسة أي المتميزة، كما يذكر أن حالة التجانس يمكن قياسها كميًا.

ومع تزايد درجة التغيير والتعقيد من جهة، نتيجة لتنوع المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية وسرعة تغييرها وعدم استقرارها، تسعى المؤسسة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص هذه البيئة بما يحقق أهدافها إذ تتميز هذه البيئة بـ [48]ص125

- تعدد العوامل البيئية التي تؤثر على أعمال المؤسسة التي يجب التنبؤ بها وتحليل آثارها؛
- تداخل تلك العوامل فيما بينها من جهة، وفي تأثيرها على المؤسسة من جهة أخرى؛
- سرعة معدل تغيير ظروف وعوامل البيئة، إذ تتميز تلك العوامل بنوع من التعقد متجلية في قيود وفرص، إذ يسمح التحليل بالكشف عن درجة الحرية والخطر الذي يعيق أي قرار إستراتيجي، والذي يسمح بدوره للمؤسسة بأن تحقق هدفين من احتكاكها ببيئتها هما :
- الاستفادة القصوى من الفرص التي تمنحها البيئة؛
- أن تتكيف أوضاعها مع متغيرات بيئتها الخارجية، بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجيتها.

وتعتبر البيئة الخارجية مصدرا لكل المعلومات التي تصل إلى المؤسسة من الخارج، والتي تتفاعل معها من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالهيئات الإدارية العليا، كالوزارات والمؤسسات الكبرى، والمعلومات المتعلقة بالأفراد والمواد والطاقات والأداء والقيم المختلفة، والدراسات والأبحاث والقوانين والتشريعات وجميع المداخلات المادية وغير المادية.

وتفيد هذه المعلومات بإعطاء صورة واضحة عن الواقع الاجتماعي، السياسي، القانوني والثقافي وعن نوع التحديات التي تواجه المؤسسة في مجال المناقشة ودرجة المخاطرة وحالة عدم التأكد التي تتعرض لها.

2.2. مفاهيم أساسية حول التنافسية

يعد مصطلح التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً، لا سيما مع ما أفرزته العولمة من تزايد الصراعات التجارية، وفرضتها المنافسة الحادة، والحاجة إلى إيجاد أسس وأساليب جديدة، حيث أن

التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول و الخروج من السوق، وإنما إمكانية البقاء في المواجهة، ولذلك لابد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم.

1.2.2. مفهوم التنافسية

لقد وجد كثير من الباحثين وأصحاب التخصص صعوبة في تحديد مفهوم التنافسية فكل عرفها حسب وجهة نظره ورايه وتوجهه الاقتصادي.

وعليه فإن تحديد القدرة التنافسية هو الشغل الشاغل ومحل اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال حيث يمكن التميز بين وجهتي نظر، فالأولى أن الاقتصاديين يهتمون عادة بالعوامل التي تحدد القدرة التنافسية للاقتصاد القومي ككل، في حين ينصب إهتمام رجال الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة، حيث تعتبر القدرة التنافسية هي التي تمكن المؤسسة من تحمل ومواجهة المنافسة وتوسيع الحصة السوقية لها [49] ص 71

يقصد بتنافسية المؤسسة على "أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد". [50] ص 11

يركز هذا التعريف على أن التنافسية تتمثل في تلك القدرة على الصمود التي تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمنافسين لها في السوق من أجل تحقيق مختلف أهدافها المتمثلة في الربح والنمو و الإستقرار .

كما أشار إليها علي السلمي أنها " تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها " [51] ص 123

أما هذا التعريف نجد أنه يركز في تعريفه للتنافسية على أنها تتمثل في تلك النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحصول على حصة سوقية كبيرة.

كما عرفت بأنها تعني " القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية " [50] ص 41

كما أشير إليها بأنها " القدرة على إنتاج سلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب وفي الوقت المناسب و هذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى " [51] ص 105

أما هذا التعريف يشير إلى أن التنافسية تتمثل في تلك الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة في إنتاج السلع والخدمات بشكل أفضل من المنافسين.

كما تم تعريف التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في

الأسواق العالمية [52]

نصل من خلال التعاريف السابقة إلى نتيجة هامة وهي أن التنافسية تمثل قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين لها في السوق، سواء من حيث الربحية، حصة السوق، الاستقرار، النمو، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات، المتمثلة في التكلفة، الجودة الشاملة، البحث والتطوير، الابتكار والتجديد.

كما تم تعريف التنافسية على المستوى العالمي والدولي من طرف منظمات عالمية، نذكر منها التعاريف التالية [53]

- تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية:

التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالجادبية والهجومية، وبالعمولة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"

ويربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على إدارة أصوله بطريقة فعالة تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية.

- تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي:

التنافسية هي "قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية"

ويعكس هذا التعريف الرسمي رؤية الدول المتقدمة للتنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك.

كما تعرفها المنظمة في وثيقة أخرى على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي، كما تعرف التنافسية على أنها "قدرة البلد على توسيع حصصه في الأسواق المحلية والدولية".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن التنافسية تركز على المحاور التالية:

- المواجهة الإيجابية للمنافسة وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة؛
- الصمود أمام المنافسين من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف والنمو والاستمرار؛
- القدرة على تقديم منتجات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب مقارنة بمنافسيها.

2.2.2. أنواع ومستويات التنافسية

بعد أن عرضنا عدة تعاريف مختلفة لمفهوم التنافسية، علينا أن نبحث في مختلف تصنيفاتها وأنواعها المختلفة.

2.2.2.1. أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى صنفين

2.2.2.1.1. التنافسية بحسب الموضوع

و تتضمن نوعين: [53] ص 39

2.2.2.1.1.1. تنافسية المنتج

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافٍ و كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمراً غير صحيحاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

2.2.2.1.1.2. تنافسية المؤسسة

يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها من خلال أخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية من جهة أخرى .

2.2.2.1.2. التنافسية وفق الزمن

تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية

2.2.2.1.2.1. التنافسية اللحظية

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2.2.2.2. القدرة التنافسية

يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، و لكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

وتجدر الإشارة إلى أن هنالك تداخل بين المصطلحات قد يبدو للوهلة الأولى أنها متطابقة من حيث المعنى لكنها في الحقيقة مختلفة تماما وبغية ضبط الأمور فإننا ندرج هنا الفرق بين مصطلح التنافس والتنافسية، إذا فما الفرق بين هذه المفاهيم؟

- الفرق بين مصطلح التنافس والتنافسية:

هناك فرق بين مفهوم التنافس و مفهوم التنافسية، فالتنافسية تعرف على أنها قدرة البلد على تصريف بضاعته في الأسواق الدولية، أما المنافسة أو المزاحمة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية، و التنافس و التنافسية هما العنصران الأساسيان لأي إطار تحليلي للإنتاج و التجارة الدولية. [54] ص 105

وتشارك سياسات المزاحمة و سياسات رفع القدرة التنافسية في هدف موحد يتمثل في التوجه نحو الفعالية، وأن الإجراءات المتخذة نحو أحدهما في أي من الميادين بلا شك تؤثر على التطور للآخر فالإجراءات الهادفة إلى تقوية المزاحمة في الأسواق المحلية تزيد أيضا من التنافسية الدولية، و بالمقابل فإن الإجراءات الموجهة إلى رفع متانة التنافس الدولي للدولة سيكون لها تأثير على هيكل السوق المحلي وشكل المزاحمة في السوق الداخلي.

كما أن القدرة التنافسية - حسب تعريف تقرير التنافسية العالمي - هي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، و أن الدول النامية تملك فرصة أكبر على تحقيق نمو أعلى لمعدل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من الدول المتقدمة، ذلك أن هذه الأخيرة تكون قد وصلت إلى الطاقة القصوى في استخدام مواردها.

2.2.2.2. مستويات التنافسية

يعد مصطلح القدرة التنافسية من أكثر المصطلحات شيوعا مع بداية الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة بشأن الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية ل M Porter في الانتشار والتوسع في مرحلة الرئيس

الأمريكي ريجان وكتابات التنافسية، وتختلف مستويات تحليل مفهوم التنافسية فيما بين القدرة التنافسية على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي التي يمكن أن نميز بينها فيما يلي [55] ص 230

2.2.2.1. التنافسية على المستوى الكلي

بدأ شيوع هذا المصطلح مع الرئيس الأمريكي ريجان بتكوين لجنة تنافسية الصناعة الأمريكية وتدهور قدرتها الناشئة أمام مثيلاتها اليابانية، تم إنشاء بعد ذلك لجنة مجلس السياسة التنافسية الأمريكية وقد عرف هذا المجلس القدرات التنافسية "على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق العالمية في نفس الوقت و تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل في حين عرف UNKTAD القدرة التنافسية: "بأنها الوضع الذي يمكن الدولة في ظل شروط السوق الحرة العادلة من إنتاج السلع والخدمات التي تلاءم الأذواق في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحافظ وتزيد الدخل الحقيقية لأفرادها خلال الأجل الطويل."

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية O.C.D.E فقد عرفت "القدرة التنافسية بأنها الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختراق الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".

بينما نجد المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا يعرفها على أنها "قدرة الدولة أو المنظمة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية".

إن مفهوم الميزة التنافسية ل M.Porter يقوم على نقطة أساسية وهي أن العامل المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف أو الوضعية عند التنافسية لها في الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه و أن تحقيق التنافسية لا بد أن يتحقق أولاً على مستوى الدولة، وإن تنافسية الدولة إنما تركز في المقام الأول على الإمكانيات والطاقات المتاحة من الصناعة لكي تمارس التطوير والتحسين المستمر وهكذا يرى M.Porte أن تدعيم التنافسية على المستوى الكلي يستلزم مشاركة فعالة للدولة في خلق وتعزيز ذلك من خلال:

- النظام التعليمي حيث يلعب التعليم دوراً أساسياً في تدعيم و تطوير المهارات والملكات والطرق العلمية في التفكير وحل المشاكل وتنمية المعرفة كمحرك للتقدم التكنولوجي وتطبيقاته كما أن تقدم الإدارة مرتبط بتقدم التعلم، حيث يعتبر التعليم المفتاح الرئيسي المؤثر في القدرة التنافسية؛

- البيئة الاجتماعية والثقافية: حيث تفرز مؤشرات على السلوك وعلى رأسها القيم والاتجاهات و الدوافع التي تؤثر إلى حد بعيد على الحاجة إلى الإنجاز؛

- توفير المناخ الذي يخلق الاستثمار من كفاءة إدارية والاستقرار السياسي وكفاءة السياسات الحكومية السائدة للاستثمار العام والخاص والربط بين البيئة والاقتصاد؛

- توفير هياكل البيئة الأساسية بمفهومها الشامل بمعنى مختلف المؤسسات التي بإمكانها أن تساهم في تحقيق التنافسية.

2.2.2.2.2. التنافسية على المستوى الجزئي

ونعني بها القدرة التنافسية للمنظمة أو الصناعة، إذا ما استطاعت الحفاظ على استمرارية محصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية ومحصلاتها بشكل قابل للاستمرار، بمعنى عدم تحقيق ذلك من خلال إتباع إستراتيجيات تركز على التنافس إما في جانب النفقات أو في جانب الاختلاف وتميز المنتج. كما تعرف على أنها قدرة" المؤسسة على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية وعلى تحقيق حاجات الزبون والقيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية.

ويستخدم مصطلح الميزة التنافسية للإشارة إلى القدرات والقابليات التي تمتلكها المؤسسة وتتميز بها عن غيرها من المنافسين بما يمكنها من إنجاز التفوق في السوق، والمنظمات يمكن أن توجه تركيز جهودها على العديد من الأبعاد لإنجاز الميزة التنافسية ومن هذه الأبعاد: التكلفة، النوعية، التسليم بسرعة والمرونة.

ويمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة كذلك بأنها: "القدرة على تزويد الزبون بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا). [56]

كما يعرف كل من Fayette et Paturell القدرة التنافسية على أنها " مدى استطاعة المؤسسة على عرض منتجاتها في السوق بنفس الشروط التي يعرضها منافسوها على الأقل [57] ص3

ويمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة من خلال ثلاث جوانب أساسية: [53] ص10

2.2.2.2.2.1. جانب العوامل التنافسية

لم يتفق معظم المستجوبين من مدراء المؤسسات على كل من السعر، والجودة والتكلفة، والعوامل الأساسية لتنافسية المؤسسة؛ وأجمعوا على أنها تقديم المنتجات ذات جودة عالية، وسعر معقول، ومقبول من قبل الزبائن.

2.2.2.2.2. الجانب السلوكي

يفترض الجانب السلوكي، الخضوع لتقويم ذاتي من قبل ممارسين، أو ما يقصد به تضافر جهود جميع العمال في المؤسسة، محفز قوي، يدفعهم لبذل قصارى جهودهم، قصد التحسين المتواصل للأداء.

2.2.2.2.3. الجانب السوقي

يرتكز تعريف التنافسية من الجانب السوقي، على قياس أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها و يتبين من التعريف، أن التنافسية، تفسر "السلوك الأمثل" الذي تتبناه المؤسسة سواء تعلق الأمر بالعوامل التنافسية والتي تأخذ أشكال متعددة، كالإبداع، وإنتهاج أسلوبية المعرفة وتسيير الوقت، أو تعلق الأمر بجانب التسويق.

وطبقا لطبيعة الموضوع يمكن أن نعرفها على أنها تعبر على "الحالة الذهنية التي تدفع كافة المستويات بالمؤسسة، إلى التفكير المتواصل، والشامل، الذي يضمن المحافظة على موقعها التنافسي لمدة طويلة".

ورغم اختلاف المستويات الثلاثة للتنافسية، إلا أنه تجمعها علاقة تكاملية إذ لا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات تتمتع بالقدرة على التنافس، ووجود مؤسسات أو صناعات ذات ميزة تنافسية يؤدي حتما إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة، لأن تحقيق الدول للتنافسية يعد دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي [54]

ص105

وتعاريف التنافسية في مجموعها سواء على المستوى الكلي أو الجزئي تجمع على أن التنافسية تعبر على إنتاج المزيد من السلع و الخدمات التي تستجيب لحاجات ورغبات الأسواق الداخلية الخارجية ولكن الإختلاف يكمن في قياس القدرة التنافسية على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي، فعلى المستوى الكلي تعبر القدرة التنافسية على مدى رفع مستوى معيشة المواطن في حين على المستوى الجزئي تعبر القدرة التنافسية على مدى تعظيم الربح والحصول على أكثر حصة سوقية ممكنة. [55] ص231

وتحقق التنافسية من خلال: [50]ص11

- التحكم في عناصر التكاليف؛
- إدارة الوقت والقضاء على المضيعات؛
- الإبتكار والتجديد والتطوير؛
- الاستثمار في البحوث والتطوير والتجديد؛
- تطويع العلوم والتكنولوجيا والمعرفة؛

- إرضاء الزبائن والبحث عن زبائن جدد؛

- الترويج والإعلان والعلاقات العامة؛

- حماية الزبون والمسؤولية الاجتماعية؛

- تعظيم المبيعات وإدارة الرقابة على المخزون.

بإضافة على وجود عوامل أساسية تحدد درجة التنافسية وهي [40] ص 26

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة

المنافسة بينهما و العكس بالعكس صحيح؛

- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات

الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، و العكس صحيح؛

- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها

و عرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة

المنافسة و العكس صحيح.

والشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة على التنافسية .

حدة المنافسة بالأسواق	مرونة الطلب على السلعة	درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة
درجة التغلغل في السوق العالمي	نوع المنتج	حجم المؤسسة و مركزها في السوق
	درجة التميز التكنولوجي	
التنافسية		
	التميز السعوي	مركز المؤسسة في السوق
شروط الاستيراد بالتخفيضات و الخصومات	درجة امتلاك العلوم و التكنولوجيات المحلية	درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية

الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة على التنافسية [40] ص 12

3.2.2. عوامل ومؤشرات تنافسية المؤسسة

يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية؛ بالاستناد إلى عدة عوامل ومؤشرات من خلال مقارنة أداء

المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

1.3.2.1. عوامل القدرة التنافسية

تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية، أهمها القرارات الإبداعية والإنتاجية والتسويقية والمتمثلة في [58]

2.3.2.1. القدرات الإبداعية

طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجها حتى يتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات الزبائن والحصول على حصة أكبر من السوق، وهذه العملية تعتمد أساساً على :

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي أو المحتمل والإستماع إلى آراء الزبائن حول منتج المؤسسة، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال؛
- الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً؛

ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتجات جديدة بل يشمل: على تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية، تخفيف معاناة العمال، استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر.

1. 2.3.2.1. القدرات الإنتاجية

تظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصرين أساسيين هما: الجودة والإنتاجية

1.1. 2.3.2.1. الجودة

وهي في نظر الزبون تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته وتعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها " مجموعة خصائص منتج أو خدمة التي تؤثر على قدرته في اشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية "

وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له،

ويرتكز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل :

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن؛
- الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج؛
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالمواصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان وبالسر المناسب.

وقد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية، من خلال " حلقات الجودة " التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من الزبون والمنتج والمنافس في آن واحد.

2.1. 2.3.2.1. الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية معياراً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في إستخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب، أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية.

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

2.3.2.1. مؤشرات تنافسية المؤسسة

لتنافسية عدة مؤشرات من أهمها سعر التكلفة، الإنتاجية، والحصة من السوق وباستخدام هذه المؤشرات يمكننا قياس القدرة التنافسية للمؤسسة.

1. 2.3.2.1. الربحية

تعتبر الربحية مؤشراً على التنافسية الحالية، فإذا كانت الربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فالقيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها.

2. 2.3.2.1. التكلفة

تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً عن التنافسية في النشاط ذي إنتاج متجانس ، مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ، غير أن هذه الوضعية نادرة الوجود. [59]

2.3.2.1.3. الإنتاجية

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المعروضة من جانب المؤسسة، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

2.3.2.1.4. الحصة من السوق

تعتبر الحصة في السوق من أهم وأوضح المؤشرات الدالة على القدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تسيطر على أكبر حصة في السوق فهي رائدة ونقول عنها أنها مؤسسة تنافسية، أما إذا كانت لها نسبة متوسطة من السوق فنقول أن قدرتها التنافسية متوسطة، وإذا كانت نسبتها في السوق صغيرة فهذا يدل على ضعف قدرتها التنافسية.

ويمكن مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق من خلال حساب حصة السوق النسبية وهي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءاً، حيث نجد ثلاث حالات [53]ص16

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن التنافسية المؤسسة تضاهي تنافسية المنافس؛
- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن تنافسية المؤسسة تماثل تنافسية المنافس؛
- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن تنافسية المؤسسة أقل من تنافسية المنافس.
- زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية:

أصبحت زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية، إحدى الضروريات المصيرية، لكي تتمكن المؤسسة من المنافسة ومواكبة التغييرات العالمية وذلك نتيجة [60] ص318

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة وتحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل مع المنظمات

الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛ ونجد التنافسية ترمي إلى تحقيق جملة من الأهداف منها [61] ص 130-132

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة و الفعالية: بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

- التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة.

- تساعد على زيادة الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فتعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

3.2. الإستراتيجيات التنافسية

قصد تحقيق التفوق على المنافسين في السوق، تُستند المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس الهدف الأساسي منها خلق وتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية.

ويعبر عن الإستراتيجية على أنها "مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين [62] ص 227، وتعتبر هذه الإستراتيجيات امتدادا لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع، ولقد اقترح بورتر ثلاث إستراتيجيات يصطلح عليها الإستراتيجيات التنافسية تتمثل في: [63] ص 42

- إستراتيجية قيادة التكلفة؛

- إستراتيجية التمييز؛

- إستراتيجية التركيز.



الشكل رقم (06): الإستراتيجيات التنافسية لبورتر [63] ص 06

3.2.1. إستراتيجية قيادة التكلفة *stratégie de domination par les coûts*

تؤسس إستراتيجية قيادة التكلفة على قدرة المؤسسة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، والافتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكلفة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على

منافسيها الآخرين، والتي يمكن تمريرها إلى الزبائن للحصول على حصة سوقية أكبر لذلك تنتج إستراتيجية التكلفة ميزة تنافسية عندما تحقق المؤسسة هامش ربح أعلى من الذي ينتج عن بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية في كثير من الحالات [64] ص 302

ويتم تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة من خلال التحكم في التكاليف بالصيغة التي تسمح بالتفوق على أسعار المنافسين على أساس وجود ظروف محفزة و سوق مدركة في تخفيض الأسعار، مرونة الطلب السعرية، غياب التنوع في تمييز المنتج [65]

وقد أشار بورتر إلى وجود تسعة محددات تساهم في مساعدة المؤسسات في تحقيق هذه الإستراتيجية تتمثل فيما يلي: [66] ص 68-69

1.1.3.2. منحى التعلم والخبرة

وهذا بازدياد الخبرة المتراكمة (إنتاج) من جانب المؤسسة وماله من تأثير على إنتاجية العامل، التخصص في المهمة الواحدة والمهارة المكتسبة.

2.1.3.2. استغلال الطاقة

وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها، وخاصة في المؤسسات ذات الإنتاج الموسمي.

3.1.3.2. تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها

فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض للتكاليف.

4.1.3.2. وفورات اقتصاديات الحجم

وتتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج أي أن التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة.

5.1.3.2. العلاقة بين وحدات النشاط الإستراتيجية

وهذا باشتراكها في بعض النشاطات كالبحوث، التسويق، البحث والتطوير، ومنه الحصول على غلة الحجم.

6.1.3.2. درجة التكامل

فقرارات التكامل الأمامي أو الخلفي مثل شراء بعض المواد أو توزيع منتجات المؤسسة لها أثر كبير

على التكلفة.

3.2.1.7. التوقيت

وهنا في حالة المتحرك الأول في السوق، ومعناه دخول المؤسسة بالمنتج أو الخدمة الأولى في السوق من خلال استغلال الفرص التسويقية.

3.2.1.8. الاختيارات الإستراتيجية

وما لها من أثر على قرارات خط المنتجات أو حول المنتج، مستويات الجودة أو الخدمات المقدمة.

3.2.1.9. مواقع المصانع ومقرات ومكاتب المؤسسات

وماله من تحقيق الإستراتيجية وهذا بخفض تكاليف التوزيع، التجميع، المواد الأولية.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي: [62] ص 234-236

- فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- فيما يتعلق بالزبائن: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- الموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

- أما الداخلون الجدد: فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.

- المنتجات البديلة: إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

وكما أن هذه الإستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها أيضا تنطوي على عيوب، من أهمها: [67]

ص 110

- قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل؛

- قد يتحول اهتمام الزبائن إلى عناصر أخرى بخلاف السعر.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد المنافسين برغم عيوبها، وهو ما يفسر توجه العديد من المؤسسات نحو هذه الإستراتيجية.

2.3.2. إستراتيجية التمييز Stratégie de différenciation

ويقصد بإستراتيجية التمييز بأنها تقديم منتج أو خدمة متميزة (مختلفة) من حيث جودة التكنولوجيا، خدمة معينة، تركيبة متنوعة وواسعة قياسا بالمنافسين ذلك بعد تقدير الزبون للقيمة التي ستضيفها له المؤسسة و لتحقيق ذلك تلتزم منظمات الأعمال بإعطاء الأولوية والاهتمام بمدخلات عملية الإنتاج ومدى جودتها وبعملية الإنتاج ذاتها والمهام التسويقية [65] ص 23

إستراتيجية التمييز هي منهج استراتيجي آخر لبناء الميزة التنافسية، تؤسس الإستراتيجيات على تزويد الزبائن بشيء يكون مختلفا ومتفردا، والذي يجعل منتج أو خدمة المؤسسة متميزا عن تلك الخاصة بالمنافسين، والافتراض الأساسي وراء إستراتيجية التمييز أن يكون الزبائن على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعار أكبر للمنتج المتميز، والفكرة الجوهرية وراء التمييز تتمثل في أنها تقدم تدعيما مهما للزبون فيما يخص السلعة أو الخدمة ومن أمثلة الشركات التي تباشر إستراتيجيات التمييز بنجاح نذكر على سبيل المثال: مرسيدس و BMW في السيارات، SONY في الإلكترونيات، krups في صناعة البن وأجهزة المطبخ الصغيرة [64] ص 322

وتختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد عند تطبيق هذه نذكر منها: تصميم المنتج عن المنتجات المنافسة، تكنولوجيا متميزة، خدمات مابعد البيع .

والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (03): أبعاد إستراتيجية التمييز [68] ص 121

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	الصورة
- الشكل - الوظيفة - الاعتمادية - الكفاءة - المطابقة - الديمومة - قابلية التصليح - النمط - الطراز	- سهولة إجراء الطلابيات - التسليم - التركيب - تكوين الزبائن - النصح - التصليح - خدمات أخرى	- الكفاءة - اللباقة - المصدقية - الجدوى - الديمومة - الاتصال	- التغطية - الخبرة - الكفاءة	- الرموز - الإعلام - الأجواء - الحوادث

ولتطبيق هذه الإستراتيجية يجب تحقق مجموعة من الشروط نذكر [62] ص 42
- عندما يقدر الزبائن قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجيات الزبون؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

وتطبيق المؤسسة لإستراتيجية التمييز يحقق لها عدة مزاياها وهي [62] ص 234

3.2.1 . بالنسبة للمنافسين

إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل الزبائن، وهو ما يشكل حاجز أمان للمؤسسة تجاه المنافسين

3.2.2 . بالنسبة لزبائن

يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع الزبائن الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار؛ وذلك كون الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

3.2.3.2 . بالنسبة للموردين

بما أن إستراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر، تتجه نحو تكاليف الإنتاج، وبالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.

3.2.3.2 . بالنسبة للداخلين الجدد

يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

3.2.3.2 . أما بالنسبة للمنتجات البديلة

يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات الزبائن، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء الزبائن للعلامة.

ويمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية: [67] ص 111

- أن الزبائن قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل؛

- سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز، خاصة إذا كان التمييز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة...)، فإنه من الصعب التقليد، وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير.

3.2.3.2 . إستراتيجية التركيز Stratégie de Concentration

وتعرف الإستراتيجية الثالثة بإستراتيجية التركيز، تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة من زبائن معينين داخل الصناعة.

وعلى عكس كل من إستراتيجيات قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز، التي تصمم من أجل سوق أوسع على مستوى الصناعة ككل، فإن إستراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات طابع معين من الزبائن، ويمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة من الزبائن محددتين، قسم صغير من خط الإنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات أذواق أو تفضيلات خاصة، وتتمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصيص أنشطة المؤسسة بطرق لاتستطيع المؤسسات الأخرى ذات الخطوط العريضة (قيادة التكلفة

أو التمييز) أن تمارسها أيضا [64] ص 343

فإذا كانت إستراتيجية السيطرة على التكلفة أو التمييز تتوجهان إلى السوق ككل، فإن جميع أشكال إستراتيجية التركيز تنطوي على جزء خاص من السوق، حيث تكون المؤسسة قادرة على خدمة هذا الجزء الإستراتيجي الضيق بفاعلية كبيرة أو باستهلاك أقل للموارد، على عكس المنافسين الذين يتنافسون في جزء كبير، وقد ينتج عن ذلك سيطرة على التكلفة ناتجة من الخدمة المقدمة للهدف أو بتميز المنتج وهذا بتلبية حاجات ورغبات ذلك الجزء أو باستخدام الإستراتيجيتين معا [63] ص 42

ولغرض تبني استخدام هذه الإستراتيجية هناك خطوتان هامتان [68] ص 116

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الذي سيتم التنافس فيه؛

- تحديد كيفية بناء الميزة التنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة في الخطوة السابقة، وهذا بتحديد مدى جاذبية القطاع (حجمه، ميزته، القوى التنافسية المؤثرة فيه، أهميته بالنسبة للمنافسين الإستراتيجيين، مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجة ذلك القطاع)

وكي تستطيع المؤسسة من تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح وجب أن تراعي ما يلي [69] ص 204

205-

- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛

- تفادي محاولة الدخول إلى القطاعات السوقية التي يعمل بها المنافس بقوة عالية؛

- اجتناب القطاعات السوقية التي يتمتع بها المنافس بقوة عالية؛

- المعرفة التامة بكل التغيرات التكنولوجية ونوع المشتري للمنتج؛

- متابعة تحولات الصرف في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي قد ينمو بسرعة هو تهديد لدخول منافسين جدد، على عكس السوق ذو النمو المنخفض يجعل منه غير مربح للمؤسسة عندما تعمل فيه.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق إستراتيجية التركيز في الحالات التالية [70] ص 247

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجيات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛

- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

و أهم مشكل قد تواجهه المؤسسة عند إتباعها هذه الإستراتيجية هو كيفية الحفاظ أو الإبقاء على هذه الإستراتيجية التي يمكن تحديدها وفق ثلاثة عوامل [63]ص320

3.2.3.1. قابلية الاستمرار أمام المنافسين في ميدان أوسع

المنافسين في ميادين واسعة يمكن لهم إما التنافس سابقا داخل قطاع المؤسسة التي اختارت إستراتيجية التركيز، و إما أن يكونوا منافسين محتملين يرغبون في توسيع قاعدتهم و ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسات التي تركز فيها ب:

- السعة و التسوية التي يجب على المنافسين في الميدان الواسع القيام بها إذا أرادوا في آن واحد خدمة القطاع، الذي تنشط فيه المؤسسة المتمركزة و قطاعات أخرى؛
- الميزة التنافسية المحصل عليها من طرف تقسيم النشاطات المكونة للقيمة، مع باقي القطاعات التي ينشط فيها المنافس في الميدان الواسع؛
- كلما كانت سلسلة القيمة للمؤسسة تركز نشاطاتها المختلفة على سلسلة القيمة المطلوبة لخدمة قطاعات أخرى، كلما كانت قابلة للاستمرار و البقاء.

3.2.3.2. قابلية الاستمرار أمام المقلدين

إستراتيجية التركيز قد تؤدي إلى خطر التقليد من طرف مؤسسة جديدة أو مؤسسات في القطاع تكون غير راضية عن إستراتيجيتها الداخلية، و إن قابلية استمرار إستراتيجية التركيز أمام المقلدين مبنية على قابلية استمرار الميزة التنافسية.

إن عراقيل الحركة التي تواجه التقليد هي اقتصاديات السلم، إخلاص دوائر التوزيع و عراقيل أخرى تخص إستراتيجية التركيز، إذ يتعلق الأمر هنا ببنية القطاع المعني.

3.2.3.3. قابلية الاستمرار أمام بديل من قطاع آخر

آخر عامل يحدد قابلية استمرار إستراتيجية التركيز هو خطر البديل الموجود في قطاع سوقي آخر، فالقطاع السوقي يمكن أن يختفي نتيجة تغيير في المحيط أو التكنولوجيا أو سلوك المنافسين.

حتى و إن كانت إستراتيجية التركيز لا تضمن تكاليف منخفضة أو تميزا في إطار مستقبل يحتضن مجموع السوق، فهي تسمح بالوصول إلى إحدى الوضعيتين أو الاثنتين مع اتجاه الهدف المحصور المقصود في السوق فالمؤسسة التي تركز نشاطها يمكن لها أيضا الحصول على أرباح تفوق معدل القطاع فتركيز النشاط يعني أن المؤسسة في وضعية تمتاز بتكاليف منخفضة مقارنة مع هدفها الإستراتيجي أو أنها متميزة جيدة أو الاثنتين معا [63]ص43

إن لكل إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية السابقة خصائص إذا ما تمّ حسن فهمها ومعرفتها تمكنا من المواجهة والدفاع ضد القوى التنافسية الخمسة [71]، وعلى ذلك يمكن تقديم الجداول الآتية والتي تقارن بين خصائص هذه الاستراتيجيات ضمن سياق القوى الخمس لبورتر.

ويمكن القول كذلك أن اختيار الاستراتيجية الأساسية من بين الإستراتيجيات الثلاث لا يتوقف على القطاع الذي تشتغل فيه المؤسسة بقدر ما يتوقف على موارد وإمكانيات المؤسسة أو وحدة النشاط، وهو ما يستدعي دراسة مجالات القوة والضعف في مجالاتها المختلفة، ويورد بورتر بعض المهارات والمتطلبات التنظيمية في الكفاءات والموارد لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة والجداول التالي يبين هذه المتطلبات لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة ، كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم (04): متطلبات تطبيق الإستراتيجيات التنافسية العامة [60] ص 329

نوع الإستراتيجية	متطلبات الكفاءات والموارد	المتطلبات التنظيمية
القيادة بالتكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانيات متاحة للحصول عليها . - كفاءات خاصة بالعملية التصنيعية. - كفاءات في قيادة قوى العمل . - تصميم المنتج ليصبح أكثر كفاءة . - نظام توزيع منخفض التكاليف. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضبط النفقات . - تقارير رقابية منتظمة ودورية. - هيكل تنظيمي منضبط ومحكم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات . - نظام للحوافز يعمل على ربط الأجر بالإنتاج.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - قدرات عالية في مجال البحوث - شهرة متميزة في مجال الجودة والقيادة والتكنولوجية. - تميز في تصميم المنتج. - تميز في خدمة الكفاءات والقدرة على جذبها من المؤسسات الأخرى . - تعاون قوي مع قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعاون وثيق بين وظائف البحوث والتطوير وتنمية وتطوير المنتج والتسويق. - معايير موضوعية وربطها بالحوافز بدلا من المعايير الكمية. - القدرة على جذب الكفاءات العالية سواء (الزبائن، قوى العمل المتخصصة، المبدعين)
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الاستراتيجي المحدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الاستراتيجي المحدد.

مخاطر الإستراتيجيات التنافسية: لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام (Porter) بتحديدتها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه، ويوضح الجدول التالي

المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية [71] ص 261

الجدول رقم (05): مخاطر الإستراتيجيات التنافسية [71] ص 265

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة
<p>إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم زوال عوامل التمييز. - التقليد من جانب المنافسين . - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للزبون. - إختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة. - لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز. 	<p>هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - التغيير التكنولوجي. - قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة. - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية. - الإهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.

وتساهم الإستراتيجيات العامة للتنافس في كسب المؤسسة لميزة تنافسية وتعمل على الحفاظ عليها ولكن تختلف هذه الميزة حسب الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منها:

الجدول رقم (06): المقارنة بين الإستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية [72] ص 120

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التمييز	
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة في السوق	التركيز	

4.2. الميزة التنافسية

في ظل تزايد الاتجاه نحو العالمية وتغير ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها داخل العديد من الصناعات، اتجهت المؤسسات إلى التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها العنصر الاستراتيجي الأساسي الذي يمنح للمؤسسة فرص جوهرية لتحقيق التفوق مقارنة بمنافسيها، وفي هذا الإطار اهتمت بتحليل ودراسة مختلف الأطراف المؤثرة وصياغة إستراتيجية للتنافس بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

4.2.1. مفهوم الميزة التنافسية

يرى Porter أن المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية، ولكي تحقق نجاحها التنافسي ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية من خلال زيادة قدرتها على تقديم منتجات متميزة، مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.

لقد عرفت الميزة التنافسية من طرف الكاتب نبيل مرسي خليل على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس " [68] ص 37

نلاحظ أن هذا التعريف يشير إلى أن طريقة بناء ميزة تنافسية يتم من خلال التركيز على إحدى أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس المتمثلة في إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التمييز والتركيز.

والتي تعرف على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة

عن باقي المنافسين " [73] ص 227

فإستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي [73] ص 228

طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، الموقع، التسعير، التوزيع، التصنيع.

حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.

أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية الدائمة.

كما يقصد بالميزة التنافسية " مجموعة الخصائص والمميزات التي يمتلكها منتج أو علامة والتي تمنحه نوع من التفوق الأكد على منافسيه فوراً [73]ص08

أما التعريف التالي فركز فيه صاحبه على الخصائص التي يحملها المنتج، هذا مايدل أن هذا التعريف قدم في مرحلة المفهوم البيعي للتسويق .

وقد أشار إليها بورتر على أنها "إمكانية توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث تكون قادرة على تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع"[63]ص48.

وحسب بورتر فإنه يشير على أن الميزة التنافسية تتمثل في القدرة على ابتكار واكتشاف طرق جديدة في كيفية تقديم منتجات وخدمات للزبون بشكل أفضل من المنافسين .

وعرفها Doyle على أنها " قابلية المنظمة للاستجابة لحاجيات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق"[74]ص122

أما هذا التعريف يعتبر أن الميزة التنافسية تتمثل في استجابة المؤسسة لمتطلبات ورغبات زبائنها والعمل على إشباعها بكيفية أفضل مقارنة بالمنافسين في السوق.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموع الخصائص المميزة التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعطىها بعض التفوق على منافسيها، ولكن يجب الإشارة إلى أن التفوق التنافسي هو نسبي ينشأ مقارنة بالمنافس الأكثر خطورة أو المنافس الأول ذو الأفضلية، وقد ينتج من تنوع عدة عوامل التي يمكن أن تجمع حسب أصل الميزة التنافسية المتحصل عليها في فئتين هما:

- ميزة تنافسية داخلية وهي الميزة التي تركز على أفضلية المؤسسة في السيطرة على تكاليف الإنتاج الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تحقق قيم للمنتج بإعطائه سعر تكلفة أقل من أسعار المنافسين.

- ميزة تنافسية خارجية وترتكز على الجودة المميزة للمنتج والتي تشكل قيمة للزبون إما بتخفيض تكاليف الاستهلاك أو زيادة مستوى أداء الاستعمال[63]ص323

وتحقق الميزة التنافسية من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل هذه الأبعاد في أبعاد رئيسية وأخرى

ثانوية.

1.1.4.2. الأبعاد الرئيسية

وتتحقق من خلال بعدين هما [75]ص09

1.1.1.4.2. القيمة المدركة للزبون

إن المؤسسة باستغلالها لإمكانياتها المختلفة يمكنها تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع والخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء ميزتها التنافسية وعدم الاستغلال الجيد لهذه الإمكانيات قد يؤدي إلى عكس ذلك، وعليه تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.

كما تؤدي المعلومات دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى الزبون الذي يعد من الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال توفير المعلومات عن المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومنتجات وخدمات المنافسين وكذلك من خلال التعرف على ردود الزبائن تجاه منتجات المؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

2.1.1.4.2. التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وكذلك تلعب المعلومات وتكنولوجيا المعلومات أيضا دورا هاما في تحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

2.1.4.2. الأبعاد الفرعية

وتتمثل فيما يلي [76]

1.2.1.4.2. التكلفة

يعد بعد التكلفة من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من ميزتها التنافسية لمنتجاتها في السوق.

4.2.1.2. الجودة

تعتبر الجودة من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

4.2.1.3. المرونة

تعد المرونة من الأبعاد المهمة وتعني قابلية المؤسسة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة المؤسسة في تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة.

4.2.1.4. التسليم

التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين المؤسسات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

4.2.2. أنواع الميزة التنافسية

على وجه العموم يتم التمييز بين نوعين للميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

4.2.2.1. ميزة التكلفة الأقل

وتعني ميزة التكلفة الأقل قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بمنافسيها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر [68]ص37

ويمكن للمؤسسة الحصول على تكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية [77]ص136

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق؛

- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛

- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛

- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛

- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات؛

- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛

-مراقبة الرزنامة، بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
-مراقبة الإجراءات التقليدية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز؛
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالزبائن والذين من شأنهم تقليص التكاليف.

2.2.4.2. ميزة التميز

فقد أشار إليها نبيل مرسى خليل على أنها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما تمتاز به من جودة عالية لخصائص فريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع [68]ص87

وتتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجنيد مواردها، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يتطلب ذلك مواد أولية ذات جودة عالية وسعر مرتفع، وتختلف تكلفة التمييز من مؤسسة لأخرى، ويرجع ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف وعليه ضرورة الرفع من درجة التمييز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثلا التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين ورزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفادها أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس، لأن التمييز غير مكلف بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة تمييز نشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في المستوى نفسه مع منافسيها[78]

إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز: نوردها فيما يلي[73]ص238
- عندما يقدر الزبائن قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات الزبون؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز؛

ولكي تكون الميزة التنافسية للمؤسسة فعالة لا بد من توفر محددات تتمثل في: [79] ص54

- حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ممكن الدفاع عنها: خصوصا من تقليد المنافسين لها؛
- مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج.

أما القدرة التنافسية فهي أشمل من الميزة التنافسية، فالقدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها، والميزة التنافسية فهي تميز المؤسسة واختلافها عن منافسيها وهذه خاصية تكون لديها دون غيرها من المؤسسات.

- ويمكن الإشارة إلى أن هناك فرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية.
- الفرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية:

بالنسبة للقدرة التنافسية *LaCompétitivité* فقد تم تعريفها سابقا، وإختصارا نقول أن القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة .

أما الميزة التنافسية *L'avantage concurrentiel* فهي تتمثل في ذلك الإختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها[80]، وعليه يمكن تقييم الميزة التنافسية في ظل التنافسية من خلال عدة طرق وأساليب .

- تقييم الميزة التنافسية في ظل التنافسية:

و يوجد طريقتين لتقييم الميزة التنافسية، الأولى تركز على المنافسين والثانية على الزبائن.

الطرق التي تركز على المنافسين:

وتتمثل هذه الطرق في الآتي[81]ص280

- تقييم مصادر الميزة التنافسية: عن طريق الحكم الشخصي للإدارة، لكل من جوانب القوة والضعف لدى المنافسين، ومقارنة مدى وفرة الموارد والقدرات لديهم " عدد المنتجات الجديدة أو المطورة، وأولويات الاستثمار، فائض الطاقة، القدرة على التكيف واستيعاب التغيرات " ومراجعة المهارات التسويقية في مجالات الابتكار ومدى استمراريته ودرجة رضا الزبون .

- مؤشرات المزايا التنافسية الحالية: ما هو موقف المؤسسة التنافسي مقارنة بالمنافسين؟ ماهي تكلفة الأنشطة التنافسية، ما هو موقف التكاليف النسبية لسلسلة نشاطات خلق القيمة خاصة تلك التي تعتمد على

الموقع والأصول وتكلفة انجاز كل نشاط مرتبط بهذه السلسلة ومنحنى الخبرة بالنسبة للتكلفة والربحية ونطاق النشاط

- تحديد عوامل النجاح الرئيسية: حيث يتم مقارنة المنافسين الناجحين بنظائهم الذين لم يحققوا أي نجاح لتحديد من الذي سيتم اختيارهم لمقارنة المؤسسة بهم، ويمكن استخدام مؤشرات مثل: الحصة السوقية والربحية، النمو، وعدد الأسواق الجديدة، والعوامل التي تساهم في سلسلة خلق القيمة .

- مقاييس الأداء: ويتمثل في الحصة من السوق والربحية النسبية " العائد على الأصول أو المبيعات.

- الطرق التي تركز على الزبائن:

في هذا المجال، يمكن استخدام بعض الأساليب مثل: المقارنة التي يقوم بها الزبائن بين خصائص المؤسسة والمؤسسات المنافسة وذلك ومن خلال : التكلفة، أداء السلع، الولاء، أو القيام بعمل استقصاء للتعرف على درجة رضا الزبائن وولائهم، فضلا عن حساب الحصة النسبية لقطاعات الزبائن للسلعة بشكل نهائي والحصول على معلومات مرتدة منهم تتلاءم مع أو تساهم في تحديد ما هي التصرفات الممكن القيام بها لتحسين الأداء.

4.2.3. مصادر وأسباب تنمية الميزة التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة، إذا عرفت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل، ولكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه.

فكل مؤسسة تريد بناء ميزة تنافسية لها القيام بالبحث عن مختلف المصادر التي تنمي هذه الميزة حيث تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية تنافس محققة للقيمة وهذا باستيفائها معيارين و هما [68] ص 85

- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا؛

- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية؛

كما أن هناك شروطا أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة

وهي :

- أن تكون الميزة بدرجة كبيرة بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا ومنافع كبيرة في حالة الدخول

في سوق أو قطاع معين من السوق.

- أن تكون مستمرة و متواصلة نسبيا و بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات

المنافسة الأخرى.

أن يكون أثرها ملموسا و ملحوظا .

وعلى هذا يمكن عرض للأهم هذه المصادر والمتمثلة في ما يلي

4.2.3.1 . مصادر الميزة التنافسية

4.2.3.1.1 . سلسلة القيمة

يرى بورتر أن تحليل سلسلة القيمة ومكوناتها يعتبر كأحد المصادر المهمة لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن هذا التحليل يستخدم في وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها والتي يمكن استخدامها بوصفها إطار لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق التفوق، و يقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة يمكن خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها وبالتالي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية [4] ص140

فالمنظمة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها أنشطة القيمة Value Activity والتي تصنف إلى مجموعتين هما [60] ص330

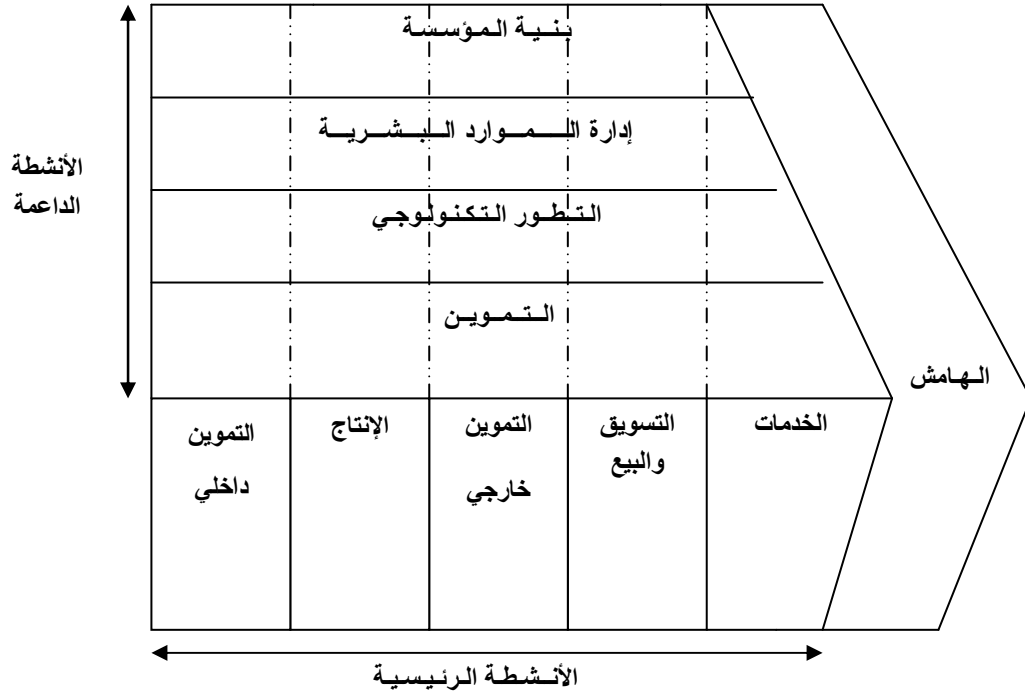
- أنشطة القيمة الأولية (الأنشطة الرئيسية).
- أنشطة الدعم.

فأنشطة القيمة الأولية هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لزيائن المؤسسة من منافسيها وتعد أنشطة الإنتاج والبيع مثلا لهذه النوعية من الأنشطة، أما أنشطة قيمة الدعم فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية والتمويل والتطور التكنولوجي، وتتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه بسلسلة القيمة، وتعرف سلسلة القيمة بأنها "أسلوب من الأساليب الجديدة في تحليل البيئة لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيما بينها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة[82]ص119.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية، وذلك من خلال: [82]ص120

- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛

والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة



الشكل رقم (07): سلسلة القيمة [77] ص 53

إذن من خلال ما سبق يتضح لنا بأنه لكل مؤسسة سلسلة قيمة خاصة بها، المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، وبالنظر إلى الشكل رقم 07، يتضح أن الأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ بالإمدادات الداخلية وتنتهي بأنشطة الخدمة، وتساندها مجموعة من الأنشطة المساعدة (التي تبدأ بالتمويل وتنتهي بالبنية الأساسية للمؤسسة)، وذلك من أجل الأداء بكل كفاءة، ولكل خط إنتاج سلسلة القيمة الخاصة به، ونظراً لأن أغلب المؤسسات تنتج أكثر من منتج، فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة، ويرى بورتر أن الاختلافات بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدر رئيسي للميزة التنافسية، ويكون تحليل سلسلة القيمة من خلال [67] 116

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج، من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج المنتج؛

- مراجعة حلقات الروابط المكونة لسلسلة القيمة لكل خط منتج، وهي تعبر عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة، مثلاً: التسويق وتكلفة أداء نشاط آخر مثل الرقابة على المخزون؛

- مراجعة التعاون المحتمل بين سلاسل القيمة لمختلف خطوط الإنتاج أو لوحات النشاط، والتي تنتج عن مشاركة سلاسل القيمة لمنتجين مستقبليين في الأنشطة، مثل: المشاركة في نفس قنوات التوزيع.

2.1.3.4.2. الإبتكار

لقد أدى الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي إلى تصاعد إهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة إعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة الإبتكارية مصدرا متجددا للميزة التنافسية [83]ص25

3.1.3.4.2. الوقت

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبائن أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية و يمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي [68] ص18

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق و يتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

- الالتزام بجداول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

4.1.3.4.2. المعرفة

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة وبراءات الاختراع، وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية. [84]

5.1.3.4.2. التكنولوجيا

أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل على التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية [85]

6.1.3.4.2. الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل

يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية [86]ص23.

4.2.3.1.7. الموارد المالية

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية، وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالإستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية، حتى يمكن تقديم و تفسير واضح وموضوعي – غير مضلل- للنتائج المالية المحصل عليها، وتشير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)؛ حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فنتمكّن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد. [53] ص50

4.2.3.1.8. الجودة

تعتبر الجودة عن " قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات الزبون" كمصدر رئيسي للحصول على مزايا تنافسية، فقد دفع ذلك المؤسسات إلى اعتماد مفهوم الجودة الشاملة، والذي يشير إلى البحث عن الجودة في المؤسسة بأكملها، إبتداء من الإجراءات الأمنية وإنتهاء بإشباع وتلبية حاجات ورغبات الزبائن، وما يتبعها من خدمات ما بعد البيع، أيضا يمكن القول أن الاعتماد على الجودة كمورد غير ملموس والاهتمام بتفسيره جيدا يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية حيث تؤسس الجودة لثقافة الإتقان داخل المؤسسة وتمتن ثقة المتعاملين بالمؤسسة [80]

وتعتبر معايير الجودة نظام فني يهتم بإجراء مطابقة بين ما أنتج والمعايير الموضوعية مسبقا، حيث أن المنتج المطابق للمعايير يعتبر ذا جودة عالمية ترضي الزبون و تؤدي في الأخير إلى تحقيق ولائه. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة الزبون هو الذي يحدد المعايير النهائية للجودة و ليس المصممون أوالمهندسون، ولهذا أصبحت المنظمة تركز على الزبون باعتباره حجر الزاوية لكافة التغييرات. ويمكن القول بأنه على المؤسسة تحديد لمختلف المصادر التي تمكنها من بناء ميزتها التنافسية من خلال البحث باستمرار عن أسباب تطوير هذه الميزة.

4.2.3.2. أسباب تنمية الميزة التنافسية:

وتتمثل في ما يلي: [87]

4.2.3.1. ظهور تكنولوجيا جديدة

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم أو الخدمات المقدمة للزبون.

4.2.3.2. ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها

عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة .

4.2.3.3. تغيير تكاليف المدخلات

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة والمواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الدعاية و الإعلان والآلات .

4.2.3.4. حدوث تغييرات في القيود الحكومية

هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية مثل : طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة .

4.2.3.5. ظهور قطاع جديد في الصناعة

تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق و الفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من الزبائن ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من الزبائن.

4.2.4. مراحل الميزة التنافسية

نجد أن الميزة التنافسية تمر بعدة مراحل وذلك انطلاقا من مرحلة التقديم أو النمو السريع وصولا إلى مرحلة الضرورة التي تتميز باضطرار المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة وبالتالي الإنبعث من جديد، ومن خلال هذا المطلب سنوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية والمتمثلة فيما يلي [88]ص32

1.4.4.2. مرحلة التقديم أو النمو السريع

المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار،...)، فإنها تنزل بهذه الميزة إلى السوق ويفضل تقبلها من قبل الزبائن تعرف نموا معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

2.4.4.2. مرحلة التبنى

وتمثل بداية من تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على الزبون وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

3.4.4.2. مرحلة الركود

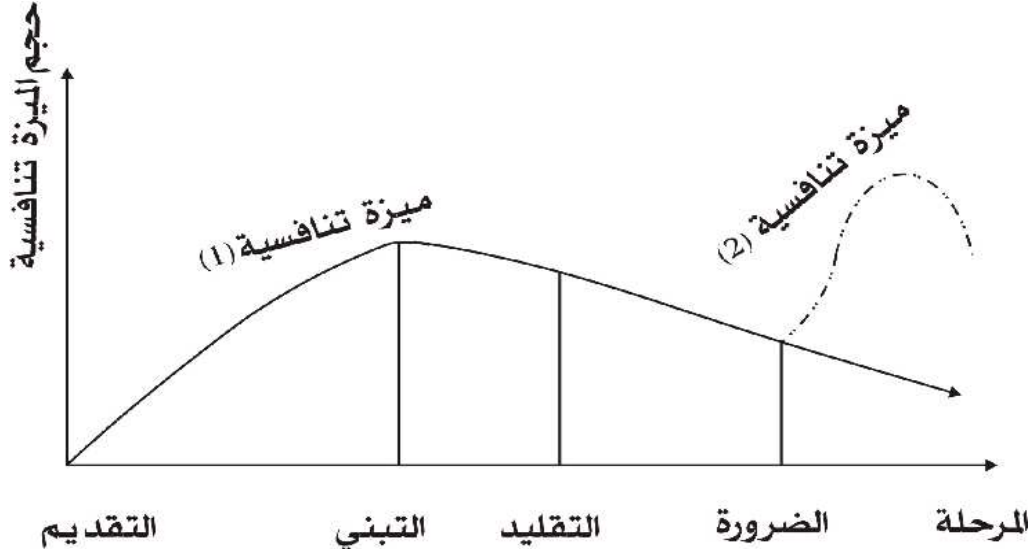
في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب الزبائن نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين.

فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

كما هو موضح في الشكل رقم 08 وفي الميزة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

4.4.4.2. مرحلة الضرورة

في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة، والشكل التالي يوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية:



الشكل رقم (08) مراحل تطور الميزة التنافسية [77] ص 53

5.2. إدارة العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية

لقد أشار العديد من الكتاب للأهمية المتزايدة للعلاقات مع الزبائن في حقل التسويق الاستهلاكي وكذا في التسويق الصناعي، فعوض التركيز على بيع المنتجات، على المؤسسات التوجه نحو إشباع حاجات الزبائن، إذ أن جذب الزبون يكون من خلال مجموع خبراته الشرائية والاستهلاكية وليس فقط من خلال المنتج في حد ذاته.

وستنطرق في هذا المبحث إلى انعكاسات إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية أولاً ثم إدارة العلاقة مع الزبائن وإنشاء القيمة المضافة وفي الأخير إلى دور إدارة العلاقة مع الزبائن في كسب رضا وولاء الزبون.

2.5.1. انعكاسات إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية

تعمل المؤسسات اليوم وفق مبدأ " تعرف على زبونك بشكل جيد " إذ يمثل الزبون مركز اهتمام المؤسسة لأنه يمثل المحور الأساسي لنشاطها، حيث أن أحد أهم أهداف المؤسسات هي العمل على تحقيق مستويات مرتفعة من رضا الزبون من خلال إشباع عالي لحاجاته المتمثلة في تحقيق القيمة القصوى له، لأن التنافس في السوق سيعتمد على من يستطيع أن يفي بحاجاته ورغباته بشكل أفضل [89] ص 19

وإن ترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى دلالات معينة وحسب شروط الزبون ستشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المؤسسة وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية وبذلك فإن المؤسسة ومن خلال

إدارة العلاقة مع الزبون ستحقق المعرفة بالزبائن الحاليين والمحتملين وستتمكن من بناء موقعها في ذهن

الزبون من خلال تفاعلها الحقيقي معهم [89]ص19

ويحقق التسويق بالعلاقات المزاياء التالية [90]ص42

- زيادة ولاء الزبائن، مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيام الزبون بالشراء من نفس المنتج، و من نفس منفذ البيع مرات متكررة؛

- زيادة استخدام نفس المنتج، و ذلك عن طريق إنشاء استخدام جديد له؛

- بناء قاعدة بيانات للزبائن تيسر للمؤسسة القيام بمبادرات تسويقية تتضمن تنمية منتج جديد أو بداية جديدة لزيادة رضا الزبائن؛

- زيادة فرص البيع لمجموعة منتجات أخرى لزبائن المؤسسة؛

- تخفيض تكاليف الاتصالات التسويقية نتيجة للاتصال المستمر بالزبائن الرئيسيين للمؤسسة؛ والحصول على زبائن جدد من خلال التوصيات التي يقدمها الزبائن الأوفياء؛

- رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن؛

- انخفاض تكلفة خدمة الزبائن؛

- كما يساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، من خلال العمل على ضمان الولاء للمؤسسة؛

- يساعد على تحقيق أرباح و عائدات مستقرة و مستمرة؛

- يحقق موقع في ذهن الزبون بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها؛

- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج و التعريف بالمؤسسة، و كذا جهود استقطاب الزبائن الجدد؛

- تحقيق الكلمة المنطوقة التي تجعل من الزبون أحد شبكات التسويق للمؤسسة، و نوع من الدعاية المجانية للمؤسسة و منتجاتها؛

- زيادة كمية المشتريات و حجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة؛

- استهداف الزبون المناسب و المربح و في الوقت المناسب و من خلال العروض المربحة؛

- تحقيق الثقة و الالتزام و المشاركة في المعاملات بين المؤسسة و زبائنها؛

- إنشاء و بناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة و زبائنها وتحقيق نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن.

وبالتالي فالمؤسسة التي تصل إلى الإستفادة من التسويق بالعلاقات فإنها تحقق التقارب بينها وبين زبائنها لضمان ولائهم .

2. 5. 2. إدارة العلاقة مع الزبائن والقيمة المضافة

تهدف تكنولوجيا المعلومات إلى تعزيز وتطوير علاقة تبادل تعاونية لتكوين قيمة مضافة للزبائن فالاستخدام الأمثل للعلاقات المستندة لتكنولوجية المعلومات يكون شبكة إستراتيجية من الزبائن وذلك من خلال تسهيل إضافة المزيد من القيم المضافة للزبائن، وبناء على ذلك يمكن الاعتراف والإقرار بأهمية الزبون لأنه يمثل أساس وجوهر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، فمن خلال معرفة حاجيات الزبون والعمل على تحقيقها من خلال التطورات التكنولوجية الهائلة تستطيع المؤسسة أن تبني أفضل العلاقات مع الزبون، والواقع أن العلاقة المناسبة مع الزبون والسعي لتحقيق رضاه وكسب ولاءه أصبحت تمثل ميزة تنافسية وأفضلية أيضا على المنافسين، كما ينبغي للمؤسسة الاهتمام بالزبائن الحاليين بنفس طريقة إهتمامها باستقطاب زبائن جدد، وبالتالي يكون بمقدور المؤسسات انتهاز المدخل التفاعلي المبتكر لتكوين ولاء الزبائن[91]

علاوة على ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تمكن المؤسسات من تجميع وتبويب وفرز البيانات الضرورية واللازمة لتحديد اقتصاديات جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتقديم قيمة دائمة مضافة لهم [33]ص75

وإذا ما أخذنا في الاعتبار التأثير الكبير الذي يمكن أن تتركه السياسات والإستراتيجيات الناجحة في مجال الاحتفاظ بالزبائن على الربحية في المؤسسة، فالمؤسسات مدعوة لتبني مداخل من شأنها تعزيز ولاء الزبائن وترسيخ مبدأ الاحتفاظ بالزبائن وزيادة الربحية[33] ص76.

وبغية تحسين عملية الاحتفاظ بالزبائن وفق أصولها يجب إتباع الخطوات التالية [8]ص 110

- البحث في كيفية الوصول إلى الشخص المطلوب في المؤسسة من أول مرة ؛
- إجراء اتصالات تلفونية من جانب المؤسسة والعاملين فيها؛
- معاملة الزبون بطريقة خاصة ومتميزة، بحيث يشعر معها بأنه موضع اهتمام ؛
- التعرف على تاريخ بداية تعامل الزبون مع المؤسسة ؛
- إيجاد حلول سريعة وفعالة في حالة حدوث أية مشاكل؛
- إشباع حاجيات الزبائن بما يتناسب مع متطلباتهم المتنوعة.

فإستخدام المعلومات المتاحة في قاعدة البيانات، يمكن من تعديل البرنامج الخاص بالاحتفاظ بالزبائن بما يتناسب مع إشباع الاحتياجات التي تتطلبها العلاقات مع الزبائن.

5.2. 2. 1. 1. إدارة العلاقة مع الزبائن وخلق القيمة المدركة للزبون

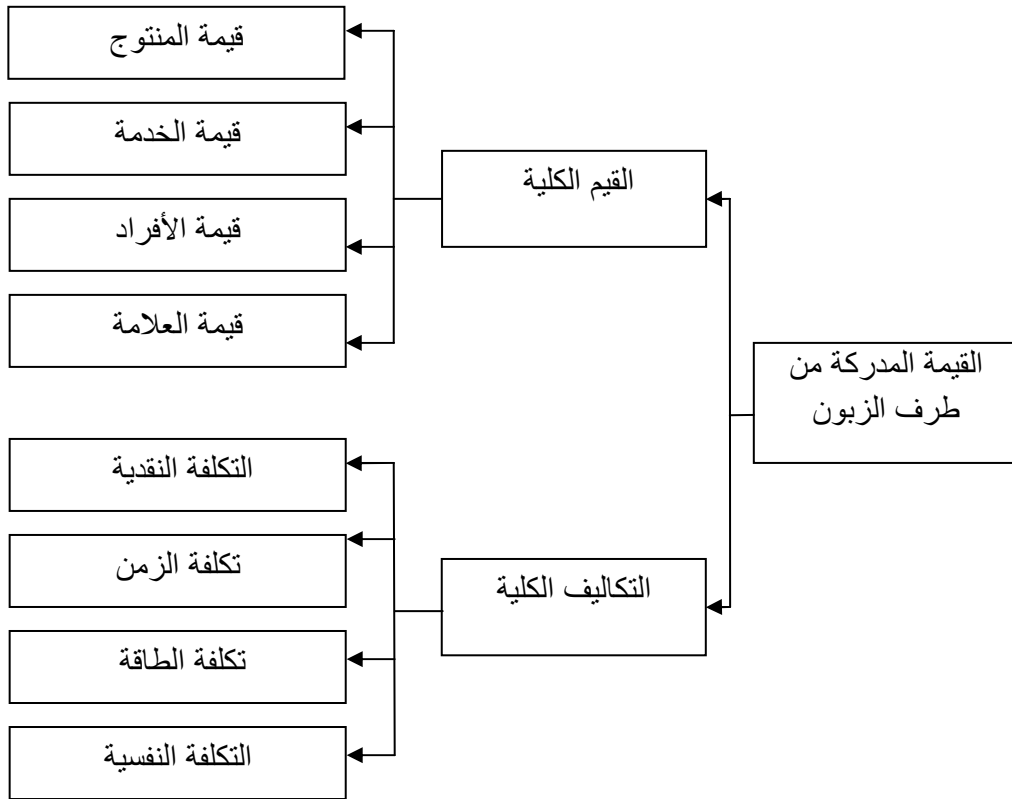
تعتبر القيمة وخلق القيمة المدركة للزبون بعد من أبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وعلية يمكن القول أن الأساس الذي يبني عليه الزبون نظرتة يتمثل في مجموعة المنافع التي يتوقع هذا الأخير الحصول عليها من جراء استعمال المنتج أو الخدمة المقدمة إليه من طرف المؤسسة .

5.2. 2. 1. 1. تعريف القيمة المدركة للزبون

على أنها تمثل ذلك الفرق بين القيم الكلية و التكاليف الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، أما التكاليف الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها الزبون [26] ص 66

5.2. 2. 1. 1. محددات القيمة المدركة للزبون

والشكل التالي يوضح محددات القيمة المدركة للزبون



الشكل رقم (09) محددات القيمة المدركة للزبون [26] ص 67

من خلال الشكل رقم 09 يحدد مكونات القيمة للزبون وذلك من خلال:

القيم الكلية : تتمثل في القيم التي يحصل عليها الزبون من العناصر التالية[26] ص67

قيمة المنتج: هي الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج، مثل الصلابة، مستوى الأداء، الاقتصادية في التشغيل الاعتمادية، القدرة على الأداء لفترة طويلة .

- قيمة الخدمة: هي مجموع المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبون مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم ، الصيانة ، توفر قطع الغيار في مجال لأجهزة والمجال الميكانيكي.

- قيمة الأفراد: تكمن في الخبرات ومهارات العاملين في المؤسسة، وما يمارسونه من تأثير على سلوك الزبون وتقييمه للمنتج ، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المؤسسة والزبون وبناء علاقة طويلة المدى.

- قيمة العلامة: تشكل صورة العلامة و المؤسسة جزء كبير من القيمة التي يحصل عليها الزبون والتي تتضمن إضافة إلى الأبعاد الحقيقية للأداء البعد النفسي و البعد الاجتماعي الذي يحققه الزبون من اقتناء المنتج .

التكاليف الكلية: تمثل التكاليف الكلية الجانب الآخر للقيمة ويمكن تقسيمها إلى تكاليف نقدية وأخرى غير نقدية ، فتكاليف النقدية : يقصد بها السعر النقدي أما التكاليف الغير النقدية فتتضمن تكلفة الطاقة والوقت والتكاليف النفسية ويمكن بيانها كآتي [4] ص123

التكاليف النقدية: تشير إلى أن السعر أو المبلغ المدفوع مقابل الحصول على الخدمة أو المنتج ومن ثم ينتقل هذا التعريف إلى تفسير أكثر عمقا ليعرف السعر من زاوية عملية المبادلة أي مبادلة القيم بالمنافع لأن مجموع القيم هي مجموع التكاليف التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على السلعة.

-التكاليف الغير النقدية: هذه التكاليف تتضمن تكلفة الوقت، تكلفة المجهود والتكاليف النفسية.

- تكلفة الوقت: يعتبر الوقت لبعض الزبائن أعلى من التكاليف النقدية وهذا ما يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بأن يكون لهم وقت ضائع.

- تكلفة الطاقة: وتعبّر عن المجهود الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج أو الخدمة، إذ أن المجهود اليومي والفعلي هو عبارة عن تكلفة يدفعها الزبون.

- التكاليف النفسية: تتضمن التكاليف النفسية التعامل مع الأفراد الجدد والحاجة إلى فهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء والحاجات الجديدة .

- وعليه المؤسسة تجد نفسها ملزمة في البحث عن كيفية التوجه نحو الزبون وفي ظل هذا التوجه أصبحت المؤسسة في حاجة إلى مراجعة علاقتها مع زبائنها لعدة إعتبارات نذكر منها [91]ص236
- مهمة المؤسسة في تكوين واكتشاف الزبون والمحافظة عليه من خلال كسب ولائه ؛
 - المحافظة على علاقات زبائن بالمؤسسة وتوطيدها؛
 - تحديد النقص في إشباع حاجيات الزبون والسعي لإشباعها
 - الرضا الحقيقي للزبون ومدى تأثيره بجودة أداء المؤسسة.

وبناء على الاعتبارات السابقة يمكن القول أن المحصلة النهائية لست في خلق قيمة للزبون فحسب دون تحقيق أي فائدة للمؤسسة، بل يجب أن تكون هناك قيمة للمؤسسة منتظرة من طرف الزبون لأن المؤسسة تمثل طرفي العلاقة .

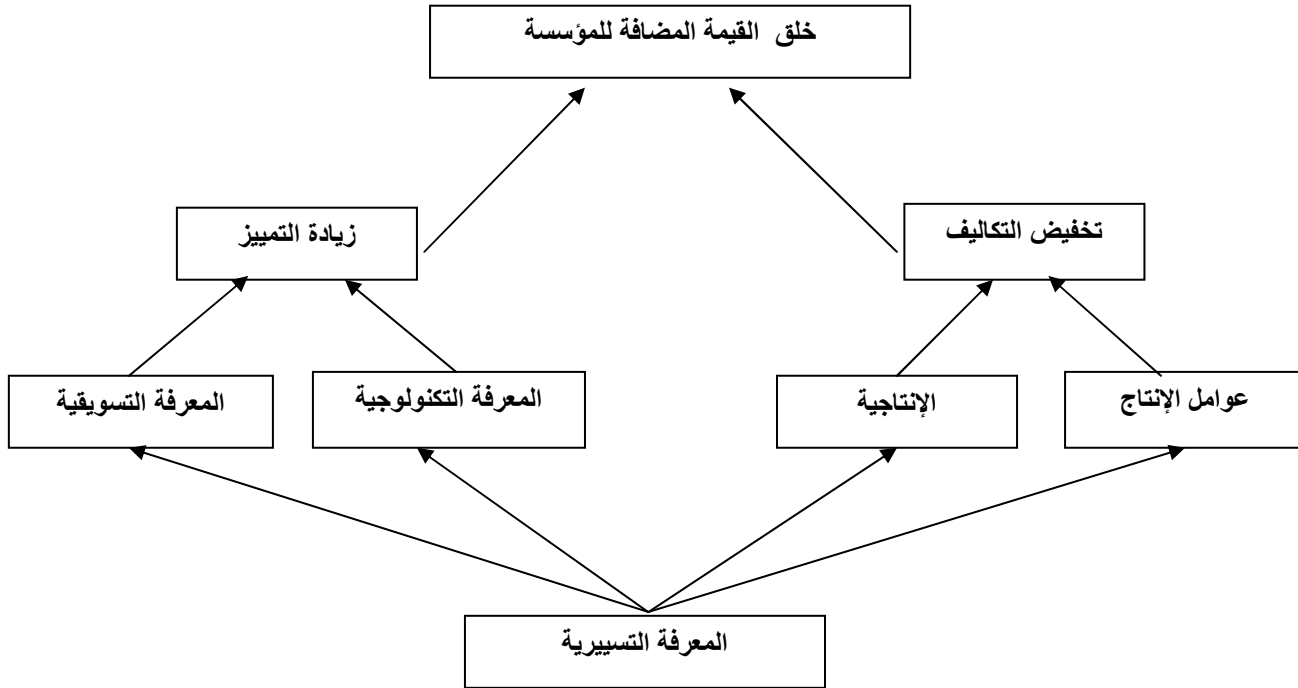
5.2. 2. 1. 2. تعريف القيمة للمؤسسة

القيمة للمؤسسة تمثل النشاطات المولدة للقيمة التي تساهم في إرضاء الزبون من خلال رفع مزايا التميز والتكاليف [92]ص59

- وعلى أساس ذلك يمكن القول أن مفهوم خلق القيمة للمؤسسة من وجهة نظر الزبون تحمل نتائج عديدة :
- النتائج الكلية: التي يحققها الزبون بالعلاقة مع التكلفة الكلية التي يتحملها للحصول على المنتج أو الخدمة.
 - العلاقة الجيدة: بين السلعة/ الخدمة وحاجيات وتوقعات الزبون وبما يحقق للمؤسسة التميز في ضوء هذه الحاجيات والتوقعات من جهة ، والعروض البديلة التي يقدمها المنافسون من جهة أخرى.

5.2. 1. 2. 1. مصادر خلق القيمة للمؤسسة

والشكل التالي يوضح مصادر خلق القيمة للمؤسسة.



الشكل رقم (10) مصادر خلق القيمة [93] ص 07

من الشكل السابق يمكن توضيح مايلي: [93] ص 06

5.2. 2. 1. 2. زيادة التمييز مصدر لخلق القيمة المضافة للمؤسسة

إن زيادة تميز المؤسسة عن منافسيها تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة و يجعلها تتميز في سوقها، و أهم هذه المحددات نجد:

5.2. 2. 1. 2. المعرفة التكنولوجية

و الذي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي حيث يمكن أن يؤدي إلى:

- تعجيل أو تعطيل نمو الطلب، و ذلك بإحداث ظواهر إحصائية جديدة، أو تسمح بتجديد المنتجات؛
- باستطاعته تغيير هيكل و ديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية؛
- بإمكانه أن يدمج أو يخلق عدة قطاعات، و ذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة أو أنه يجمع عدة وظائف في نفس المنتج؛
- يمكن تغيير حواجز الدخول.

وعليه فإن اكتساب المعرفة التكنولوجية، و التحكم فيها أكثر من المنافسين، يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة الأساسية و بالتالي التميز الذي يخلق لها القيمة المضافة.

- المعرفة التسويقية: هي لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة، مثل تطوير المنتجات الجديدة، التنويع في الخدمات، القيام بعمليات ترويجية، معرفة حاجات و رغبات الزبائن، دراسات السوق.

5.2. 2. 1. 2.2.2. تخفيض التكاليف لخلق القيمة المضافة للمؤسسة

و يمكن للمؤسسة خلق القيمة المضافة، عن طريق تدنية التكاليف و ذلك يتم من خلال:

5.2. 2. 1. 2.2.2. عوامل الإنتاج

التحكم في عوامل الإنتاج، و حسن استغلالها، بما يسمح بتوفير الوقت و الجهد و بالتالي تدنية التكاليف.

5.2. 2. 1. 2.2.2. الإنتاجية

عن طريق الرفع من الإنتاجية، من خلال تضافر عدة عوامل من أهمها: كفاءة العمال التحكم في التقنية، المواد الأولية المناسبة، التجربة و اقتصاديات الحجم، الأجور و التحفيزات، المناخ الملائم.

5.2. 2. 1. 3.2.2.2. الكفاءة التسييرية

و هي ضرورية على كل المستويات، فخلق قيمة مضافة للمؤسسة مرتبط بزوايا عدة من نشاط المؤسسة، من برامج الإنتاج، قياس الأداء، نظام تكوين الموارد البشرية، مروراً بأنظمة الحوافز و الأجور و وصولاً إلى اتخاذ القرارات، عملية و إستراتيجية، فعملية خلق قيمة مضافة للمؤسسة ليس فقط مهمة الإدارة العامة، أو الإدارة المالية، بل تتخذ توجهها كبيراً نحو اللامركزية.

وبناء على ذلك يمكن طرح التساؤل التالي فيما يكمن دور إدارة العلاقة مع الزبائن في كسب رضا ولاء الزبائن لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

5.2. 3. إدارة العلاقة مع الزبائن وكسب رضا وولاء الزبون

5.2. 3. 1. رضا الزبون

إن تحقيق رضا الزبائن يعتبر من أهم مفاتيح رسم نجاح أي منظمة، هذا ويعد تحقيق رضا الزبائن خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال، نظراً لأن عدم رضا الزبائن يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأعمال بسبب انخفاض مشتريات هؤلاء الزبائن، وتعدد شكاوهم وتحولهم لشراء من المنافسين فعلى سبيل المثال إذا قام زبون بحجز غرفة في احد الفنادق وعند وصوله للفندق إعتذر موظف الاستقبال له لعدم وجود غرفة، على الرغم من قيامه بحجزها قبل وصوله بعدة أيام في هذه الحالة سوف يتحول الزبون إلى فندق آخر، ولن يرجع إلى هذا الفندق مرة أخرى [93] ص 207

ومن ثم يمكن القول بأنه كلما زاد رضا الزبون عن المؤسسة ومنتجاتها، زاد الاحتفاظ بالزبون لفترة طويلة، وتحسنت قدرة المؤسسة على تحسين الربحية.

5.2.3.1.1 مفهوم الرضا

عرّفه P. Kotler بأنه "حكم الزبون بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك" [26] ص 68

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن الرضا يتمثل في تلك المقارنة التي يجريها الزبون بين توقعاته الناتجة عن الخبرات السابقة والأداء الفعلي للمنتج.

كما عرفه Goodman بأنه الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات الزبون أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء المنتج والولاء المستمر للمؤسسة [94] ص 91

وعلى ضوء التعريفين السابقين يمكن أن نعرف الرضا بأنه عبارة عن ذلك الشعور الناجم من الفرد من خلال مقارنته بين الأداء المدرك للمنتج، وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء .

5.2.3.1.2 أهمية رضا الزبون

تكمن أهمية رضا الزبون من خلال: [95] ص 76

- رسم برنامج ومخطط العمل بالمؤسسة ؛
- تطوير جودة المنتج وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق؛
- نجاح المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال إشباع حاجات ومطالب الزبون ؛
- خلق الولاء من قبل الزبون للمؤسسة.

5.2.3.1.3 أنواع رضا الزبون

ويمكن تصنيف رضا الزبائن إلى عدة أنواع وهي: [96] ص 125

-الرضا عن النظام: ويعتبر التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون للمنافع الكلية التي يحصل عليها من النظام التسويقي مثل الأسعار ، الجودة ،المنتج والتصور الذهني عن المنتج؛

-الرضا عن المؤسسة: ويشير إلى ما يحصل عليه الزبون في التعامل مع المؤسسات بكل أنواعها؛

- الرضا عن المنتج: ويشير إلى التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون لجميع المخرجات والخبرات عند استخدام أو استهلاك المنتجات، بمعنى أن الزبون يقارن توقعاته السابقة من مخرجات المنتج.

5.2. 3. 1. 4. العلاقة بين رضا الزبون و الجودة

فيما يخص العلاقة بين رضا الزبون و الجودة هناك اختلاف حول ما إذا كان الرضا هو أحد المحددات الرئيسية للجودة أو نتيجة مترتبة عنها.

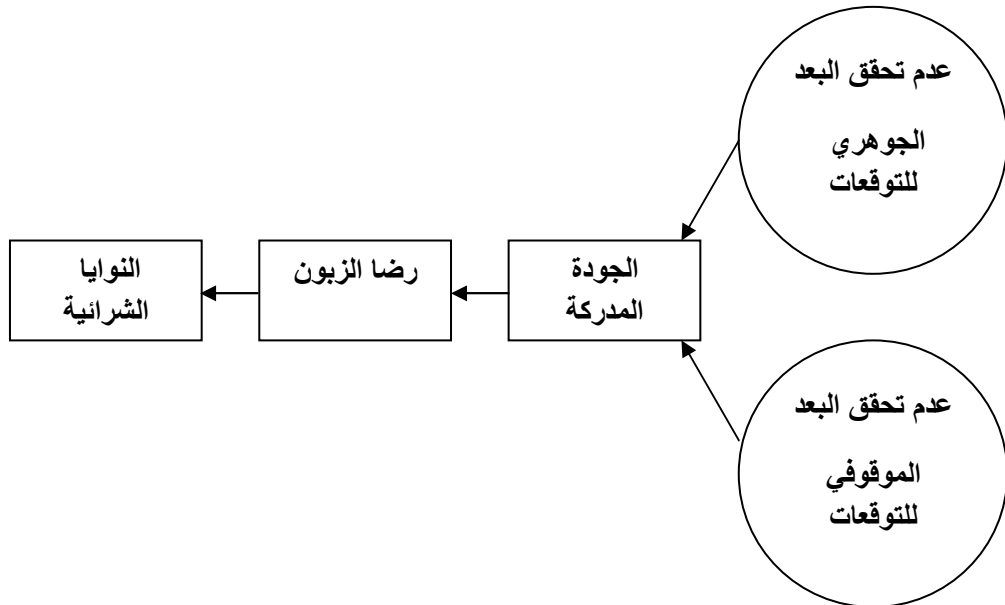
وعرفت الجودة حسب Afnor على أن: "جودة المنتج أو الخدمة هي كفاءة أو استعداد أو أهلية هذا المنتج أو الخدمة على تلبية حاجيات مستعملة" [97] ص 71

وقد ميز Bradly بين أربع مستويات للجودة ، والمتمثلة في: [98] ص 91

- جودة المطابقة: أي مطابقة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم .
- إرضاء الزبائن: وذلك من خلال الاقتراب منهم وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبيةها.
- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة: وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته.
- إدارة القيمة للزبون: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة قيمة/ زبون.

وبالرغم من تعدد التعاريف واختلافها إلا أنها تجتمع جميعها على عنصر رئيسي وهو تلبية احتياجات الزبائن وإشباعها والعمل على إرضائهم، إلا أن الاختلاف الظاهر في التعاريف السابقة يكمن في كيفية تلبية هذه الاحتياجات.

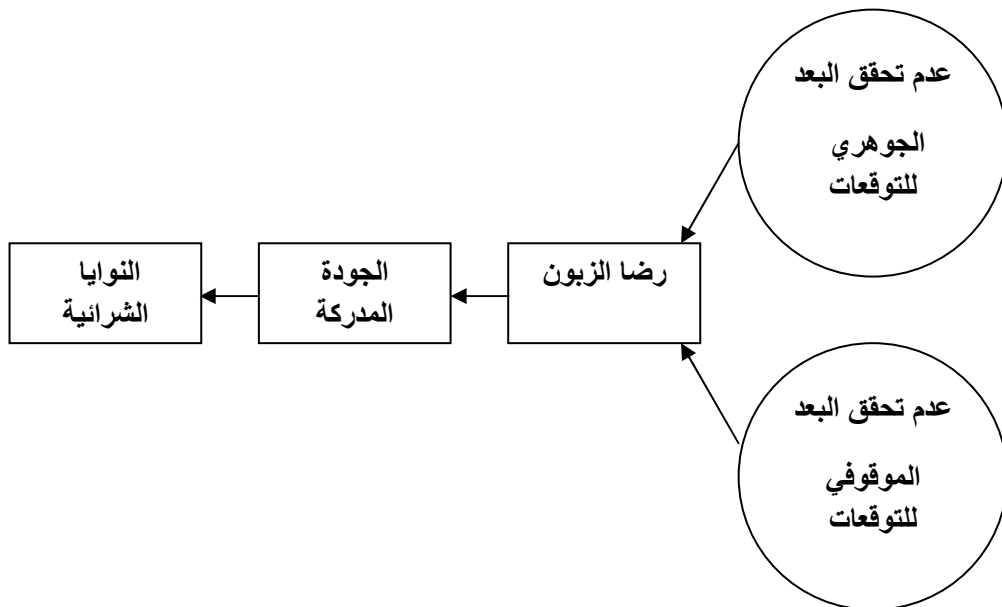
ولقد ظهرت دراسة قام بها كل Gotlib et Al من سنة 1994 لشرح و تفسير طبيعة العلاقة بين عدم تحقق التوقعات و الجودة المدركة و الرضا و النوايا الشرائية، و تقارن الدراسة على قدرة نموذجين على تفسير العلاقة بين تلك المتغيرات وقد جاء النموذج الأول كما هو موضح في الشكل التالي [2] ص



الشكل رقم (11): العلاقة بين عدم تحقق أبعاد التوقعات، الجودة المدركة، رضا الزبون والنوايا الشرائية

[02] ص 55

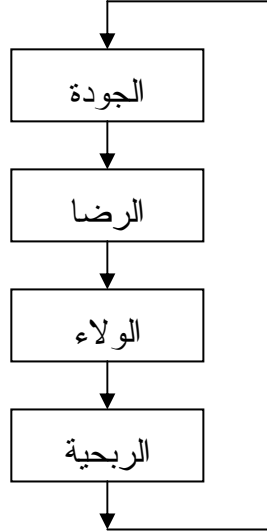
نلاحظ من الشكل أن الجودة المدركة تتأثر بعدم تحقق البعد الجوهرى و الذي يتمثل في المؤشرات الجوهرية المهمة التي يستجيب لها الزبون مباشرة و هي خاصة بصفات المنتج، بالإضافة إلى عدم تحقق البعد الموقفي للتوقعات و الذي يتمثل في المؤشرات المحيطة بالمؤثرات الجوهرية مثل : البيئة، ثم أن الجودة المدركة تؤثر في رضا الزبون، كما أن هذا الأخير يؤثر في النوايا الشرائية والدراسة السابقة تضمنت نمودجا آخرأ نوضحه من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (12): العلاقة بين عدم تحقق أبعاد التوقعات ورضا الزبون و الجودة المدركة و

النوايا الشرائية [02] ص 55

من الشكل نلاحظ أن عدم تحقق التوقعات يؤثر على رضا الزبون، و هذا الأخير يعتبر مقدمة بالنسبة للجودة المدركة حيث يعمل على تحسينها باستمرار بالرغم من اختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين الجودة و رضا الزبون حيث يؤدي رفع مستوى الجودة إلى ارتفاع معدلات الرضا عن المنتج أو الخدمة ويمكن تلخيص العلاقات التبادلية السابقة للرضا في الشكل التالي:



الشكل رقم (12): العلاقة دورة الجودة-الربحية [99] ص 08

- الجودة مصدر رضا الزبون: [02] ص 56

بما أن الجودة تحدد ابتداء من توقعات الزبائن فهي تؤدي إلى رضا كبير للزبون، و في الواقع نظام تقييم الزبون سيقاس الفجوة بين ما هو متوقع (الجودة المتوقعة) مع ما تقترحه المنظمة (الجودة المدركة).

- الرضا مصدر الولاء:

الزبون الراضي يميل لتسهيل و تجديد اقتناء المنتجات و الخدمات التي ترضيه فهو بهذا يربح الوقت الذي يمكن أن يكرسه لنشاطات أخرى أو في البحث عن منتجات و خدمات أخرى.

- الولاء مصدر الربحية:

معظم الدراسات تتفق على أن الزبون ذا الولاء:

-يسمح بتخفيض تكاليف جذب الزبائن فهو يقوم بإشهار من الفم إلى الأذن إذن هو قناة اتصال مجانية للمنظمة بالإضافة إلى أنه يقبل دفع أكثر مقابل الطمأنينة و الثقة في العلامة؛

- يشتري الزبون العادي أكثر كما يستطيع تطوير مشترياته إلى منتجات أو خدمات أخرى من التشكيلة.

5.2. 3. 1. ولاء الزبون

يعتبر ولاء الزبون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات والسبب الأساسي في أن كسب الزبون لم يعد مشكلة، لكن المحافظة عليه تمثل المعادلة الأصعب في ذلك، وفوق كل هذا يعد الولاء هدف آخر في استمرار العلاقة بين الزبون والمنظمة فولاء الزبون كما عرفه Mown على أنه عبارة عن "درجة اعتقاد ايجابي للزبون اتجاه العلامة و الالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراءها[100] ص53

وكما اعتبر على أنه "مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون[101] ص336 والولاء لا يتكوّن عند أول عملية شراء من منظور المؤسسة فهو يحتاج إلى مراحل.

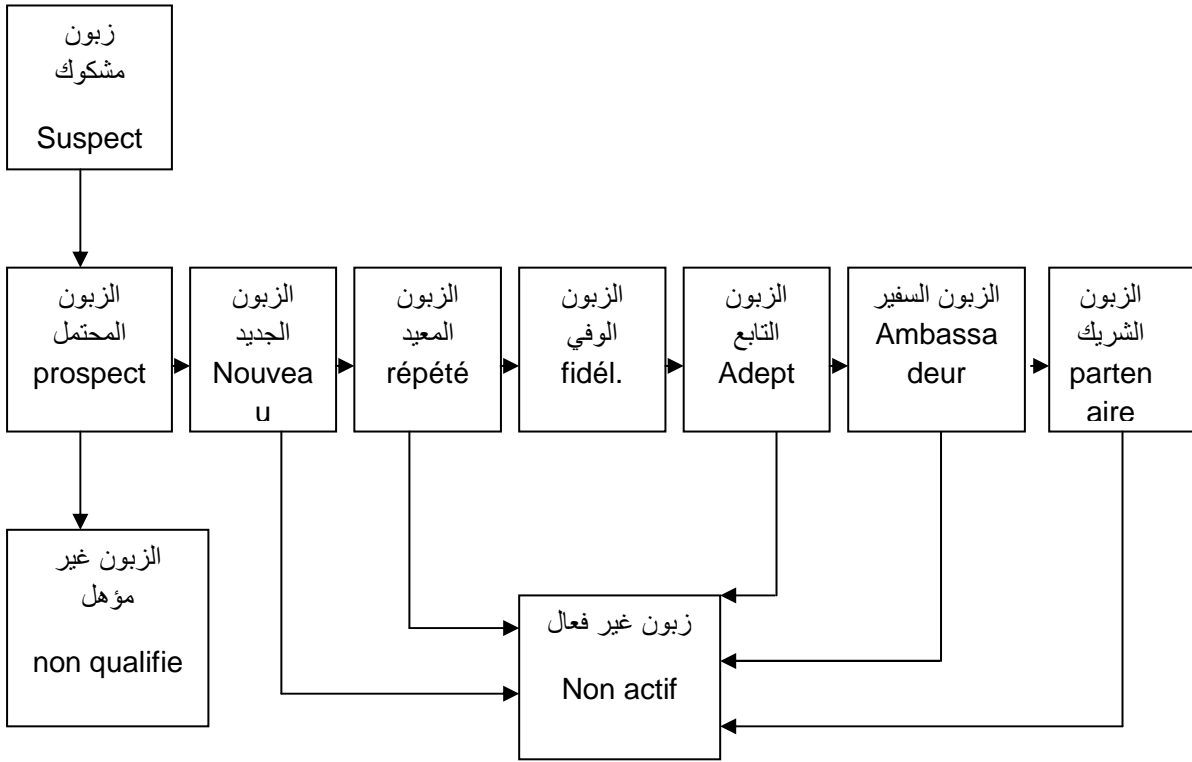
5.2. 3. 1. 1. مراحل الولاء لدى الزبائن من منظور المؤسسة

يمر الولاء لدى الزبائن من منظور المؤسسة إلى عدة مراحل.

و يمكن تلخيص هذه المراحل التي يمر بها الولاء لدى الزبون فيما يلي: تسعى المؤسسة إلى تكوين قاعدة زبائية وتوسيعها من خلال تحديد مراحل دورة حياة الزبون حيث أن احتياجات الزبون و آليات التوجه به سوف تختلف باختلاف المرحلة التي يكون بها الزبون.

لذلك أخذت المؤسسات تبحث عن أدوات تمكنها من المحافظة على بقاء الزبائن لأطول فترة ممكنة ضمن دورة حياة الزبون، بسبب أن عملية الاحتفاظ أقل تكلفة من عملية اكتساب زبائن جدد.

والشكل الموالي يوضح مراحل تطور الزبون .



الشكل رقم (13): مراحل تطور الزبون [26] ص 82

- من خلال الشكل رقم 12 يمكن توضيح المراحل التي يمر بها الزبون وهي: [102]
- الزبون المشكوك Suspect: كل زبون موجود في السوق يكون محل شك أو احتمال إمكانية تعامله مع المؤسسة.
 - الزبون المحتمل Prospect : في البداية يكون زبون محتملاً، أي من المحتمل أن يقوم هذا الشخص بعملية الشراء و المؤسسة تؤهل أو لا تؤهل الزبون المحتمل إلى زبون مرتقب وفقاً لقدراته.
 - الزبون الجديد Nouveau: يعتبر أول من يقوم بعملية الشراء التي تضيف عليه صفة الزبون الجديد، و يتواصل تشجيعها له ليعيد الشراء مرات متعددة و بالتالي يصبح زبون مكرر لعملية الشراء.
 - الزبون المعيد Répété: وعندما يتواصل تشجيع المؤسسة للزبون ليعيد الشراء مرات متعددة يصبح زبون مكرر لعملية الشراء.
 - الزبون الوفي Fidèle: وعندما يزيد الزبون تكرار عمليات الشراء لمرات عديدة يصبح زبون وفي للمؤسسة.
 - الزبون التابع Adept: وعندما يألف الزبون المؤسسة تصير بينهما وبينه علاقة تتصف بالوفاء.

- الزبون السفير **Ambassadeur**: وعندما يألف الزبون المؤسسة و تصير بينهما علاقة تتصف بالوفاء يصبح الزبون لا يشتري فقط لنفسه منتجات المؤسسة وإنما يحث ويشترى للأفراد الذين من حوله، وفي هذه الحالة يتحوّل إلى زبون سفير للمؤسسة.

-الزبون الشريك **Partenaire**: وعندما تتوطد العلاقة أكثر فأكثر بين المؤسسة والزبون السفير يصبح زبون مشارك في المؤسسة من خلال اقتراحاته و انتقاداته التي تتقبلها.

وفي أي مرحلة قد يصاب الزبون بحالة عدم الرضا فيكون لديه احتجاج يدفعه ليصبح غير نشيط ويتوقف عن الشراء، و هو ما يشكل أزمة للمؤسسة و المطلوب من المؤسسة في هذه الحالة إدارة هذه الاحتجاجات بجدية حتى تتمكن من إعادة تأهيله لينتقل إلى بقية المراحل الأخرى.

فمن خلال كل ما سبق نلاحظ أن الزبون ينتقل من وضع لآخر إلى أن يصبح زبون وافي للمؤسسة فأول مرحلة في الولاء تبدأ بإدراك الزائر لقيمة العرض الذي يقدمه الموقع، عندما تكون هذه القيمة تحقق رغبة الزبون سيبيدي رضاه، و سيزداد مستوى الرضا عند كل مرة يشتري فيها الزبون إلى أن يتحوّل رضاه إلى ثقة في قدرة المؤسسة على تحقيق رغباته المستمرة والمتجددة دوماً، وتؤدي الثقة في المؤسسة إلى تكرار الزبون لعمليات الشراء إلى أن يصبح غير قادر على مغادرة المؤسسة أي بمعنى أنه سيصير وافيًا لها مما يضيف عليه صفة الولاء.

5.2 .3 .2.1 رأس المال الزبوني

إن رأسمال الزبوني يمثل العلاقات المتميزة مع الزبائن مما يخلق نمط الزبائن ذو الولاء وهم الأكثر ربحية للمؤسسة [4] ص 110

ويوجد ثلاث محددات لتكوين رأسمال الزبوني وهي: [26] ص 81

- قيمة المنتج: وهي 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 إستعداد الزبون ليصبح وافيًا للمؤسسة بالاعتماد على تقييمه لقيمة المنتج وإرتباطه

بالعلامة، كما تستطيع المؤسسة أن تكوّن علاقات من خلال برامج الولاء: قواعد البيانات الفردية لكل

زبون تسجل فيها كل مشترياته السابقة وما يرغب في شرائه مستقبلاً وتختار المؤسسة من ضمن هذه

المحددات الثلاث أكثر ما يناسبها بحسب القطاع الذي تنشط فيه والمهنة التي تزاولها.

5.2. 3. 3.1. أسباب المحافظة على ولاء الزبائن

وترجع أسباب محافظة المؤسسة على ولاء الزبائن لعدة أسباب منها [103] ص30

- تكاليف احتفاظ المؤسسة بالزبائن من ذوي الولاء لا يتطلب تكاليف جذب عالية مقارنة بتكاليف اجتذاب زبائن جدد حيث يبلغ خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين؛
- يمكن الاحتفاظ بالزبائن لمدة طويلة من خلال الاحتفاظ بالأرباح وبتالي ضمان تحقيق عائد لها؛
- يعتبر الزبون ذو الولاء للمؤسسة مصدرا من المصادر الهامة التي يمكن للمؤسسة الرجوع إليه عند القيام بأنشطة جديدة، كما أن توصياتهم تؤدي إلى اجتذاب زبائن جدد للتعامل مع المؤسسة دون أن تكلف المؤسسة أي تكلفة تسويقية في اجتذابهم؛

- الزبون ذو الولاء يكون على استعداد لدفع سعر أعلى للحصول على القيمة المرغوبة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة يمكنها الإعتماد على التسويق بالعلاقات لتحقيق ميزة تنافسية تتميز بالديمومة لضمان بقاء المؤسسة في السوق، ويتم الإعتماد على الإبداع واستمرارية الاتصال بالزبائن لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم ومن ثم تلبيةها بفعالية لضمان رضا الزبائن في ظل الظروف البيئية التي تتميز بالمنافسة الشديدة.

ويتم الاعتماد على إدارة العلاقة مع الزبائن لدراسة اقتراحات الزبائن والشكاوى المقدمة من طرفهم، وكذلك يمكن القول أن الميزة التنافسية نوعان رئيسيان وهما:

- ميزة التكلفة الأقل: تبين مدى تمتع المؤسسة بخاصية المنتجات (سلعة مادية، خدمة) الأقل سعرا مقارنة بالمنافسين في الصناعة؛ نتيجة حصولها على أقل التكاليف.
- ميزة التمييز: وتبين حصول المؤسسة على منتجات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسوها في السوق.

و بصفة عامة فإن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة.

الفصل 3

دراسة حالة فيتاجو

بعد الدراسة النظرية التي تطرقنا فيها إلى الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبائن، ثم التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، سوف نحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط هذه المفاهيم النظرية على أحد المؤسسات الجزائرية المتخصصة في صناعة العصير، والمتمثلة في مؤسسة فيتاجو، وذلك لمعرفة أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة.

ومن هنا سيتم التطرق أولاً لتقديم عام للمؤسسة من خلال تعريفها ثم عرض تجربة المؤسسة في تبني نظام إدارة العلاقة مع الزبائن وخطوات إنشاء هذا النظام فيها، وبعد ذلك سنحاول عرض الإطار المنهجي للدراسة، وفي الأخير سيتم عرض وتحليل وتفسير نتائج بيانات الدراسة الميدانية المعتمد عليها في هذا الإطار.

1.3.1. الإجراءات المنهجية للدراسة و تقديم مؤسسة VITAJUS

للقيام بأي دراسة علمية وللوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي المتبع في الدراسة ثم تقديم مؤسسة فيتاجو.

1.3.1.1. الإجراءات المنهجية للدراسة

المنهج يعني: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة" [104] ص99، لذا سنتطرق إلى الإجراءات المتعلقة به من خلال الفروع التالية.

1.1.1.3. المنهج المستخدم

تم استخدام الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف وتحليل الواقع حول طبيعة الموضوع من خلال دراسة حالة على مستوى مؤسسة فيتاجو.

فالمنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها ووصفها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين متغيرات معينة .

1.1.3.2. أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التحقيق جملة من الأهداف متمثلة في:

- مدى تطبيق مؤسسة Vitajus لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن يمكنها من المعرفة الدقيقة والمعقدة لإحتياجات زبائنها وبالتالي تكيف منتجاتها حسب طلباتهم؛
- مساهمة إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة Vitajus في ضمان ولاء زبائنها بصفة مستمرة؛
- اعتماد مؤسسة Vitajus على إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

1.1.3.3. تقنيات الدراسة

استخدمنا في هذه الدراسة أسلوب الملاحظة والمقابلة مع إطارات التسويق الذين تحدثوا لنا عن الوضعية العامة للمؤسسة، وكذلك اعتمدنا على استبيان موجه إلى عينة من زبائن مؤسسة فيتاجو على مستوى النوادي الداخلية لبيع مختلف أنواع المشروبات بما فيها العصير بالجامعة، بحيث يتم توزيع الإستبيانات على الزبائن مباشرة ليجيبوا عليها، وتمت الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات وترتيبها في الجداول.

1.1.3.4. طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالموضوع وهما:

1.1.3.4.1. المصادر الثانوية

والتي تشمل ما يلي:

الكتب والمقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة، وذلك لتكوين فكرة واضحة على المفاهيم والمعطيات النظرية والميدانية، إضافة إلى الإحصائيات والنشرات التي تصدر عن الهيئات الرسمية والتي تعنى بقطاع صناعة المشروبات (العصير)، وبالتالي الحصول على الخلفية النظرية والميدانية الكافية للدراسة.

1.3.1.4.2 . المصادر الأولية

أما البيانات الأولية فتمثل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الذي تم تصميمه لهذا الغرض، وكذلك تم الإعتماد على المقابلة مع إطارات التسويق من خلال إعداد دليل المقابلة.

ويعرف الإستبيان بأنه: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستبيان عن طريق المقابلة الشخصية أو أن يرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد [105] ص123 وكانت الأسئلة المطروحة في الإستبيان تهدف إلى:

- معرفة واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة محل الدراسة؛

- معرفة تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على الميزة التنافسية للمؤسسة؛

إضافة إلى الإستبيان استعملنا المقابلة والتي يمكن تعريفها بأنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية" [105] ص148

1.3.1.5.1 . منهجية إعداد الاستبيان

مرت عملية إعداد الاستبيان بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف الدراسة، بحيث أن الإستبيان في شكله النهائي يحتوي على ثلاثة أقسام على النحو التالي: القسم الأول: ويتعلق بالخصائص الشخصية العامة لأفراد عينة الدراسة. القسم الثاني: ويهدف إلى التعريف بالمعلومات المتعلقة بالمنتج والعلاقات مع مؤسسة VITAJUS (المتغير المستقل).

القسم الثالث: ويهدف إلى التعرف على المعلومات المتعلقة بالميزة التنافسية في المؤسسة موضوع الدراسة.

وبغرض الإجابة على فقرات الإستبيان تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد ترجمت الاستجابة على النحو التالي: 5: موافق بشدة، 4: موافق، 3: محايد، 2: غير موافق، 1: غير موافق بشدة.

1.3.1.6.1 . تحديد عينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة (استهلاك مشروب العصير)، البيانات المطلوبة، وفي دراستنا هذه إعتمادنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

ويتميز مجتمع الدراسة بالانتشار الجغرافي و العدد الكبير لذلك كان اختيارنا لنوع و حجم العينة عشوائياً، و ذلك يرجع أيضا إلى اعتبارات أساسية هي:

- حجم مجتمع البحث (سبق الإشارة إليه)؛

- ميزانية البحث؛

- الظرف الزمني المحدود.

وعليه فقد اشتملت العينة على 180 زبون، على مستوى الجامعة بالقرب من النوادي الداخلية للجامعة التي يبعون بها المشروبات، وبالتالي العدد الإجمالي لأفراد العينة هو 180، ولقد تم استرجاع 165 استبيان من بين 180 الموزعة.

7.1.1.3. إجراءات توزيع الاستبيان

بعد إكمال الاستبيان والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) لقياس الأهداف التي وضعت من أجلها، تم توزيعها على عينة الدراسة، وبلغ عدد الإستيبيانات الموزعة على الزبائن (30) استبيان لكل نادي، حيث أن عدد النوادي هو 06، أي 180 إستبيان للزبائن.

8.1.1.3. مجالات الدراسة

تعبر مجالات الدراسة على الحدود البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية التي تمت فيها الدراسة، وتتمثل في:

1.8.1.1.3. المجال البشري

اقتصرت الدراسة على الإطارات السامية والإطارات الذين يشغلون مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة فينأجو.

1.3.1.2.8.1. المجال المكاني

الدراسة الميدانية تمت في مؤسسة فيتاجو وهي مؤسسة تنشط في مجال صناعة وتوزيع عصير الفواكه، تتواجد بالمنطقة الصناعية، أولاد يعيش، ولاية البليدة، وتم اختيار هذه المؤسسة لعدة اعتبارات أهمها:

- التطور الكبير الذي يشهده قطاع سوق عصير الفواكه في الجزائر؛
- قيام المؤسسة بعدة بحوث ودراسات في مجال التسويق؛
- قربها من مكان تواجدنا لإجراء الدراسة؛
- التعاون الكبير الذي وجدناه لدى إدارات المؤسسة؛

1.3.1.3.8.1. المجال الزمني

إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، ومدى التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة لإتمام الدراسة، وفي هذا الإطار يمكن القول بأن فترة انجاز الدراسة الميدانية تمت على مرحلتين هما:

- المرحلة الأولى: والمتعلقة بجمع المعلومات عن مؤسسة فيتاجو والتي كانت عبارة عن زيارات متقطعة إلى المؤسسة والتحدث مع المسؤولين وإجراء مقابلات معهم حول موضوع البحث، وتصفح وثائق المؤسسة والمتعلقة بموضوع الدراسة واستمرت هذه الفترة من 2 أبريل إلى غاية 25 أبريل من سنة 2010

- المرحلة الثانية: وفيها تم توزيع قوائم الاستبيان على زبائن المؤسسة واسترجاعها .

1.3.1.4.8.1. المجال الموضوعي

تم التركيز من خلال هذه الدراسة على العناصر التالية:

- واقع ادارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة فيتاجو؛
- دور ادارة العلاقة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة.

1.3.1.8.5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد تبويب البيانات وتنظيمها، إستخدمنا برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية في تحليل البيانات التي جمعت للحصول على مرجحات تتمثل بال تكرارات، النسب المئوية، لأسئلة الإستبيان لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات الممثلة للإستبيان.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا جداول تلخص مختلف الأسئلة الموجهة للمبحوثين وقد قسمنا إلى جدولين، جدول خاص بمحور إدارة العلاقة مع الزبون والقسم الثاني خاص بمحور دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في إدارة العلاقة مع الزبون والمتغيرات التابعة المتمثلة في الميزة التنافسية،

2.1.3. لمحة عن مؤسسة VITAJUS

تأسست مؤسسة فيتاجو في أكتوبر من عام 2000، برأس مال اجتماعي يقدر بـ 30.000.000 دج، وقد وصل رأس مالها الاجتماعي إلى 135 700 000.00 دج سنة 2009، وبلغ رقم أعمالها لسنة 2008 ما قيمته 1 507 000 000.00 دج بحيث تنتج 45000 لتر/ساعة من العصير، ويتمثل نشاطها الرئيسي في صناعة عصير الفواكه بمختلف أنواعه، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة يقع مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية - أولاد يعيش - ولاية البليدة الواقعة على بعد 30 كلم من العاصمة وهي ملك للأخوين بلفاسم ومخلوف بلفار، وقد بدأت مؤسسة فيتاجو نشاطها بـ 30 عاملا موزعين على مختلف الأقسام ليتضاعف عددهم ليصل إلى 218 عامل سنة 2009 موزعين حسب مستواهم التعليمي وخبرتهم المهنية كما يوضحه الجدول رقم 07:

الجدول رقم (07): توزيع العمال حسب مستواهم التعليمي

التصنيف	العدد	النسبة (%)
الإطارات السامية	05	2.29
الإطارات	41	18.81
أعوان التحكم	40	18.35
أعوان التنفيذ	132	60.55
المجموع	218	100

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تعاني من عدة مشاكل فيما يخص الموارد البشرية أهمها

- عدم وعي العمال بالمهام الموكلة إليهم؛

- نقص الإطارات اللازمة لتوجيه العمال نحو تحقيق النتائج المرجوة (الإطارات يمثلون نسبة 21% من مجموع العمال)؛

- عدم التوزيع الجيد للقوة العاملة بين المصالح والوحدات.

وتكمن إستراتيجية المؤسسة في إنتاج مجموعة كبيرة من المشروبات ذات جودة عالية مستعملة بذلك تكنولوجيا متطورة و ذلك بغرض حفاظها على الجودة التي أصبحت من السياسة الجديدة للمؤسسة، فهي تمتلك مجموعة من التجهيزات و الآليات اللازمة التي تسمح لها بتحقيق ذلك، و باعتمادها على مثل هذه السياسات استطاعت المؤسسة الحفاظ على مرد وديتها و حصتها السوقية والبقاء بصفة دائمة لمواجهة منافسيها في هذا المجال.

- مهام وأهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة مجموعة من المهام تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل، ومؤسسة فيتاجو كغيرها من المؤسسات لها مجموعة من المهام تقوم بها، وكذلك لها أهداف تسعى إلى تحقيقها تتمثل فيما يلي [106]

1.3.1. 2. 1. مهام مؤسسة فيتاجو

تكمن إستراتيجية مؤسسة فيتاجو في إنتاج تشكيلة واسعة من المشروبات ذات جودة عالية مستعملة في ذلك تكنولوجيا متطورة بغرض حفاظها على الجودة التي أصبحت من السياسات الجديدة للمؤسسة، فهي تحتوي على مجموعة من التجهيزات والآليات اللازمة التي تسمح لها بتحقيق ذلك، و باعتمادها على مثل هذه السياسات استطاعت المؤسسة الحفاظ على مرد وديتها و حصتها السوقية والبقاء بصفة دائمة لمواجهة منافسيها في هذا المجال، ويمكن تلخيص مهام المؤسسة في النقاط التالية [107]

- التجديد: يبقى التجديد من أبرز السياسات المتبعة لدى مؤسسة فيتاجو حتى تحقق أكبر عدد ممكن من المنتجات والذي يعكس بقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائمة، والتجديد يكون إما في التغليف أو تجديد في تركيبة المنتج؛

- البحث والتطوير: تعمل مؤسسة فيتاجو دائما على محاولة الابتكار والتجديد بواسطة دراسات متخصصة في البحث والتطوير حيث تستطيع تغطية رغبات الزبائن؛

- ضمان الجودة: تعمل مؤسسة فيتاجو على ضمان الجودة العالية لزيائنها ومستهلكي منتجاتها بغرض تلبية رغباتهم وهذا راجع إلى المنافسة القوية التي توجد في سوق المشروبات التي تدفع المؤسسة دائما للتحسين والتطوير؛

- حفظ العلامة: وذلك من خلال المحافظة على علامتها والاعتراف بها.

ومن أجل ضمان النجاح في تحقيق هذه المهام عملت المؤسسة على تحقيق ما يلي:

- الالتزام بإرضاء الزبائن و المحافظة على البيئة و احترام شخصية المتعاونين و المتعاملين معها؛

- المحافظة على مظاهر و طعم و القيمة الغذائية للمنتجات من خلال استعمال التجهيزات الحديثة ؛

- تحقيق النوعية الغذائية من حيث النظافة و الوقاية من التسمم من خلال الحذر و المراقبة وبذل مجهودات في مجال النظافة و الصحة بشكل مستمر لتفادي كل الأخطار المرتبطة بالجراثيم؛

- تحقيق منتجات ذات جودة غذائية جيدة من خلال استكمال الحريرات المحدودة مرفقة بالفيتامينات و الحمض الأساسي و الأملاح المعدنية ؛

-تحسين اللون والشكل و الغلاف للمنتجات بعد دراسات دقيقة؛

-تحسين اللون و الذوق من خلال استعمال التجهيزات المتطورة و مخابر التحليل والاستعانة بمتذوقين

متخصصين و تحليل و دراسة تقويمات المستهلكين للمنتج ؛

-الاجتهاد في تقديم منتجات سهلة الاستهلاك و تقديم خدمات للزبائن؛

-العمل على مواكبة التطور ،كمواكبة تطور الاستهلاك خارج المنازل بتوفير الزجاجات الصغيرة

زجاجات بسعة 25 سل و التي عرفت رواجا كبيرا؛

-العمل على ترسيخ فكرة الجودة قبل كل شيء في المؤسسة و تنمية إرادة كل عامل لتحقيق معايير الجودة؛

-المؤسسة و التأكيد على أن إمكانيات المؤسسة تكمن في ترجمة مواهب الأفراد العاملة فيها و العمل في فريق يسمح بالتغلب على كل التحديات.

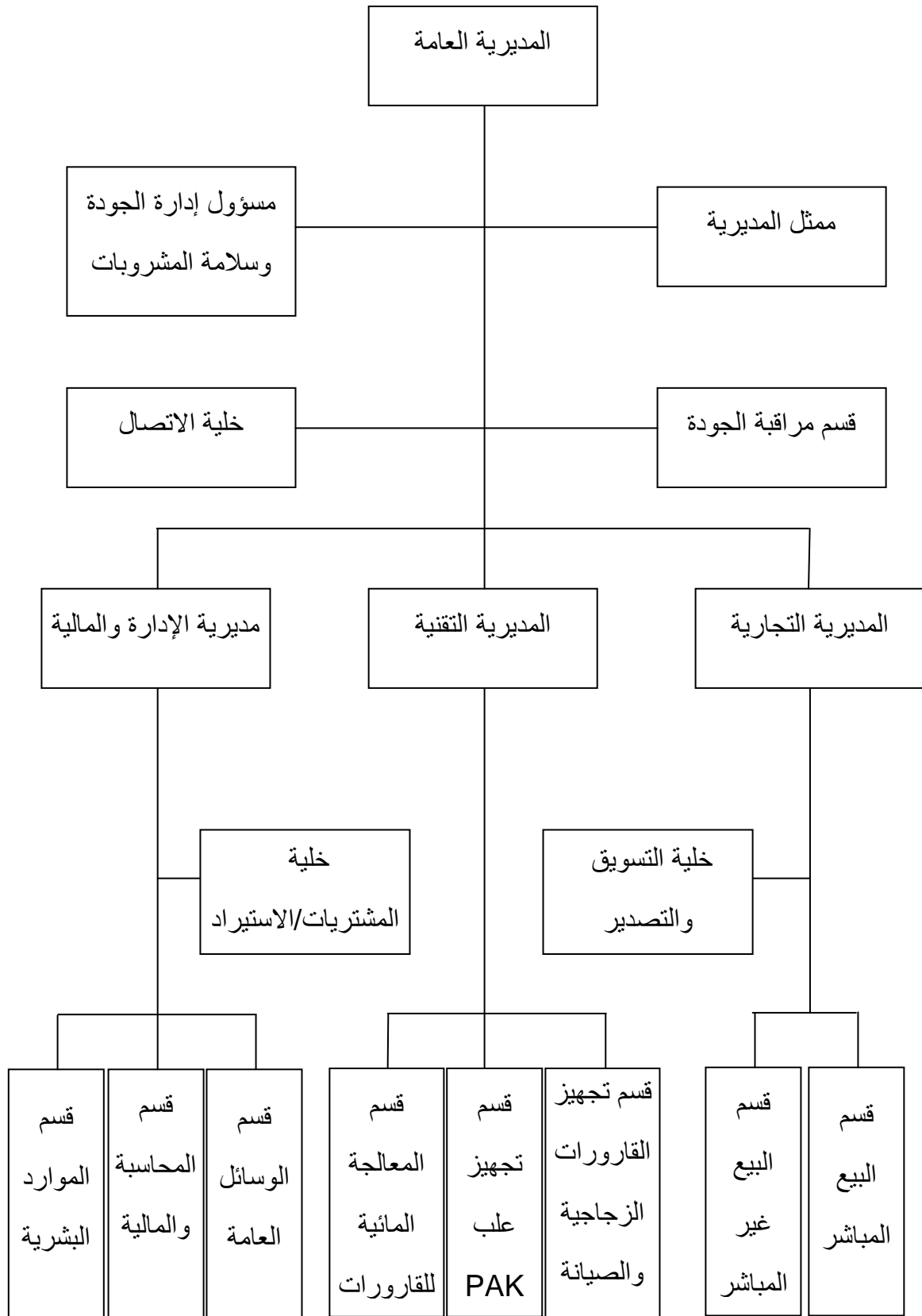
2.2.1.3. أهداف مؤسسة فيتاجو

إن الهدف الرئيسي لمؤسسة فيتاجو هو ضمان استمراريتها وبقائها في السوق وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وكذا التحكم في التكاليف وذلك بإتباع الطرق الحديثة في الإدارة ومراقبة نشاطها، ومن أهم الأهداف نجد: [106]

- التطوير والتحسين المستمر لطرق الإنتاج والتوزيع؛
- إنتاج أصناف جديدة بنكهات مختلفة؛
- إنشاء مراكز التوزيع عبر الولايات؛
- تدعيم المبيعات عن طريق البيع بالتجوال؛
- الزيادة في قيمة الصادرات؛
- إرساء وخلق ولاء الزبائن بتقديم منتجات تحقق رضائهم و رغباتهم؛
- العمل على حفظ العلامة وضمان الجودة؛
- تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأحسن طريقة.

3.1.3. الهيكل التنظيمي وفروع المؤسسة

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة فيتاجو وضع من طرف المنظمة الدولية للتقييس Samson Bélair/Deloitte et touch (Canada) حسب تسجيل الإيزو 9001 إصدار 2000 تحت الرمز التالي (ORDG(01) وهو كما يوضحه الشكل رقم 13



الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة فيتاجو

من خلال المخطط والمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة نقوم بتحليل الأقسام والمديريات التي توجد في المؤسسة.

- قسم الموارد البشرية

هذا القسم أوكلت له مهمة متابعة تسيير المستخدمين والأعمال الإدارية المتعلقة بهم ويمكن إجمال مهام هذا القسم فيما يلي:

- استقبال الملفات الإدارية للمستخدمين؛

- مراجعة وتنظيم الملفات شهريا؛

- إجراءات تكوين وتدريب العمال؛

- الإشراف على تدرج العمال في الراتب.

- قسم المحاسبة والمالية

يعتبر هذا القسم همزة وصل بين جميع الأقسام والمديريات، حيث أنه يجمع المعلومات والتحركات التي تقوم بها مديريات وأقسام المؤسسة من نفقات وإيرادات وتسجيلها في الدفاتر المحاسبية الخاصة بالمؤسسة، ويمكن إجمال المهام الملقاة على هذا القسم فيما يلي:

- تسيير الموارد المالية والمحاسبية للمؤسسة؛

- رصد الاحتياطات وتحليل مراجعة التكاليف؛

- متابعة وتقييم ممتلكات المؤسسة؛

- متابعة الخزينة ومراقبة تنفيذ الخطط المالية؛

- وضع وتحليل وثائق شاملة لعمليات الترسيد (الميزانية وحسابات النتائج)؛

- تقدير الضرائب والرسوم الواجبة الدفع.

- قسم البيع المباشر والبيع غير المباشر:

هذان القسمان يمثلان المديرية التجارية، وتتمثل مهام هذان القسمان في تصريف الإنتاج، عقد الصفقات التجارية مع الموردين والزبائن، المشاركة في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية، إعداد البرامج لتوزيع المنتجات.

- قسم المعالجة المائية وقسم تجهيز العلب:

يقع على عاتق هذان القسمان إنتاج مختلف التشكيلات السلعية التي تحتاجها المؤسسة، إضافة إلى تحضير برامج استهلاك المواد الأولية، والسهر على أن تعمل وسائل الإنتاج بشكل دقيق جداً.

- قسم تجهيز القارورات الزجاجية والصيانة:

يقع على عاتق هذا القسم تجهيز القارورات الزجاجية التي تحتاجها المؤسسة إضافة إلى تصليح الأعطاب على مستوى الوحدات الإنتاجية وضمان السير الحسن لكل العتاد والآلات المكونة للوحدات، التطوير والتجديد للآلات، صنع بعض قطع الغيار الخاصة بالآلات القديمة إذا تطلب الأمر ذلك.

- خلية المشتريات والاستيراد:

هذه المجموعة من الإطارات لها عدة مهام يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تنفيذ قرارات وأوامر مدير المؤسسة فيما يخص المواد الأولية (كتحديد سعر الشراء بالنسبة للمواد الأولية)؛

- التفاوض مع الموردين؛

- مراقبة نوعية المواد الأولية، ومدى مطابقتها للمواصفات المتفق عليها مع الموردين؛

- مراقبة المواد الأولية من حيث الكمية؛

- التكفل بمراقبة المواد الأولية المستوردة من الخارج.

- خلية التسويق والتصدير:

تتكفل بإجراءات تسويق المنتجات إلى زبائن المؤسسة، وكذلك التكفل بإجراءات تصدير منتجات المؤسسة إلى الخارج مع الدول التي تتعامل معها مؤسسة فيتاجو.

- المديرية العامة:

تتكون هذه المديرية من مدير المؤسسة والذي يساعده في إدارة مهامه مسؤولون مساعدون ونائب المدير، ومن المهام الأساسية التي تقع على عاتقهم نجد:

- العمل على تحضير وإعداد تقارير دقيقة على نشاط المؤسسة؛

- تحديد إستراتيجية المؤسسة ومتابعة تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتوفير الموارد الضرورية؛

- السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة من أجل إعطاء نتيجة إيجابية؛

- تحديد رزنامة العطل السنوية للموظفين؛

- التخطيط للعمليات الإنتاجية في إطار الخطة العامة للمؤسسة، والرقابة على العمليات الإنتاجية بها.

- النشاط الإنتاجي للمؤسسة:

يمكن التعرف على النشاط الإنتاجي لمؤسسة فيتاجو من خلال إلقاء نظرة عامة على نشاط المؤسسة ومعرفة نوع المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وأخيرا معرفة المحيط التنافسي الذي تنشط به المؤسسة.

- النشاط العام للمؤسسة

تمتلك مؤسسة فيتاجو تشكيلتين إنتاجيتين تستجيب للمقاييس والمعايير الدولية الأكثر دقة، وتمثل هذان التشكيلتان فيما يلي:

- التشكيلة الأولى:

تمثل التشكيلة الأولى في إنتاج 48000 عبوة ذات سعة 1 لتر و 36000 علبة ذات سعة 20 مل، وكل هذا خلال 8 ساعات عادية، وتزيد المؤسسة من قدرتها الإنتاجية في حالة تسجيلها ارتفاعا في الطلب وذلك ببرمجة ساعات إضافية.

- التشكيلة الثانية:

تمثل التشكيلة الثانية في إنتاج 144000 قارورة زجاجية ذات سعة 250 مل وهذا أيضا خلال 8 ساعات يوميا من العمل.

إن كل تشكيلة من منتجات فيتاجو متابعة ومراقبة من طرف مخبر ذي كفاءة وسمعة عالية، وكل الخصائص الفيزيو- كيميائية محددة ومحترمة بدقة بشكل دائم ومستمر وتشمل جميع مستويات الإنتاج والتعبئة.

أما فيما يتعلق بنوعية المنتجات التي تقدمها المؤسسة وكيفية تسييرها، فإنها قد تحصلت على شهادة (ISO-9001) والتي تركز على معايير جديدة تخص نشاطات الإنتاج والتوزيع والمتابعة لمختلف المراجعات المنجزة (أنظر الملحق 03).

كما تحصلت فيتاجو على شهادة شرفية متمثلة في الشهادة الجزائرية للجودة سنة 2005، مقدمة من طرف وزير الصناعة (أنظر الملحق 04).

إن مؤسسة فيتاجو ومع اعتمادها لمبادئ التسيير العالمي بدأت في تصدير منتجاتها إلى بلدان عديدة أهمها فرنسا، ليبيا والإمارات العربية المتحدة وهي تجري مفاوضات مستمرة مع بلدان أخرى.

منتجات المؤسسة:

- يمكن عرض أنواع المنتوجات التي قدمتها مؤسسة فيتاجو إلى زبائنها من سنة 2002 وإلى غاية 2008 من خلال الجدول رقم 08:

الجدول رقم (08): أنواع المنتجات التي تقدمها مؤسسة فيتاجو

السنة	البيان
سنة 2002	قامت المؤسسة بإنتاج عصير الفواكه من نوع: - خليط تسعة فواكه بتسع فيتامينات. - خليط عصير البرتقال مملوء في غلافات TERPAK معقمة بسعة واحد لتر و 20 سل.
سنة 2003	عصير فواكه ثنائي متعدد ويتمثل في: - الماندرين والمانقا. - تفاح وكبوي. - أناناس وثمره جوز الهند بدون سكر.
سنة 2004	عصير الفواكه المتمثل في: - ثنائي البرتقال بدون سكر. - مشروب البرتقال غني بالفيتامين "C".
سنة 2005	تحضير أول قارورات زجاجية صغيرة بسعة 25 سل بعصير متنوع هو: - عصير العنب، عصير المانقا، عصير البرتقال، عصير التفاح، عصير الخوخ، عصير الموز.
سنة 2006	تحضير أول قارورات زجاجية بسعة واحد لتر متنوعه: - عصير البرتقال، خليط البرتقال، عصير العنب، عصير أناناس بدون سكر.
سنة 2007	شهدت تطوير ملحوظ حيث تم: - تغيير وتبديل في غلاف القارورات الزجاجية. - تحضير أول منتج خاص بالأطفال متنوع الذوق. - بالإضافة إلى: عصير البرتقال غني بالفيتامين، عصير المانقا، عصير الفراولة، عصير الموز.
سنة 2008	تم إنتاج عصير بأذواق جديدة هي: عصير المشمش، خليط الفراولة، عصير البرتقال 100%، عصير الفواكه، عصير الإجاص، وجديد سنة 2008 هو خليط ثنائي "فراولة وموز" في قارورات زجاجية بسعة واحد لتر.

- المحيط التنافسي للمؤسسة:

يشهد سوق عصير الفواكه بالجزائر تنافسا كبيرا بين مختلف المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث تنتج هذه المؤسسات عصير الفواكه بأصناف وأحجام مختلفة تستهدف نفس أقسام السوق وتلبي نفس رغبات وحاجيات الزبائن.

وحسب دراسة أجرتها مؤسسة فيتاجو في سنة 2007 وبالتعاون مع أحد مكاتب الدراسات المتخصصة بينت أن حصة سوقها قدرت بـ 32% من مجمل إنتاج عصير الفواكه في السوق الجزائري، وتعتبر مؤسسة رويبة (Rouïba) رائدة السوق الجزائري في مجال إنتاج عصير الفواكه، وهذا راجع إلى أقدمية المؤسسة التي تأسست سنة 1966 حيث اكتسبت خبرة وتجربة في ميدان إنتاج وتسويق عصير الفواكه، وتنتج مؤسسة رويبة حوالي 60 مليون لتر سنويا من العصير بأذواق وأصناف مختلفة وهي تعد المنافس الأول لمؤسسة فيتاجو، كما أن لها منافسين آخرين لهم حصص سوق صغيرة لكنها تشكل خطرا على الحصة السوقية لمؤسسة فيتاجو وذلك لأنها في نمو وتزايد، ومن هؤلاء نجد المؤسسة العمومية ENAJUC التي تملك تشكيلة منتجات ذو نوعية جديدة، وكذلك مؤسسة JUTOP التي تغطي نسبة 60% من التراب الوطني.

ونتيجة لما سبق يجب على مؤسسة فيتاجو تطبيق إستراتيجية تسويقية فعالة تعمل على كسب ولاء ووفاء أكبر عدد ممكن من الزبائن وذلك لحماية حصتها السوقية وهذا ما تجلى فعلا حيث قامت المؤسسة باستهداف أقسام سوقية جديدة وذلك بإنتاج عصير فواكه موجه إلى الأشخاص المصابين بداء السكري، وكذلك إنتاج عصير موجه لفئة الأطفال متنوع الأذواق.

3.2. عرض نتائج الاستبيانات والمقابلات

قصد التوصل والتعرف على آراء الزبائن حول المؤسسة محل الدراسة وكذا إدراك المسؤولين في هذه المؤسسة (مؤسسة فيتاجو) إلى الدور الإيجابي الذي يمكن أن تلعبه إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، ثم توزيع قوائم الاستبيان على أفراد العينة المختارة عشوائيا والمتمثلة في 180 فرد حيث تم إسترجاع 165 إستبيان تتوفر على الشروط المنهجية لدراستنا وتم رفض الباقي نظرا لعدم الإجابة على كل الأسئلة المعطاة.

3. 2. 1. عرض نتائج المقابلات مع مسؤول التسويق وإطارات المصلحة التجارية

فيما يلي عرض نتائج مختلف المقابلات التي قمنا بها على مستوى فيتاجو مع مسؤول التسويق وإطارات المصلحة التجارية.

1- أسئلة المقابلة الموجهة إلى مسؤول التسويق وإطارات المصلحة التجارية بمؤسسة فيتاجو

- ما هي الطريقة المستخدمة لتسجيل الزبائن في مؤسستكم وما هو هدف ذلك ؟

نحن نستعمل عادة الطريقة اليدوية باستعمال الأوراق من خلال تنظيم ملفات الزبائن حسب الطلبات والمنطقة وتتمثل أهمية ذلك أساسا في معرفة الزبائن الدائمين من الزبائن الجدد، إضافة إلى بناء وتطوير العلاقات مع زبائننا .

2- كيف تتم عملية البيع في مؤسستكم وهل تنحصر في علاقة البيع أو تتعدى ذلك ؟

بطبيعة الحال لا تنحصر عملية البيع لمنتجاتنا في علاقة البيع فقط وإنما عادة ما نقوم بالاتصال المباشر مع الزبون والتحدث معه وإقناعه قبل الشراء أو الاتصال هاتفيا معه لتقديم التوضيحات التي يطلبونها

- هل تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار اقتراحات الزبائن بعين الاعتبار؟

تريد المؤسسة أن تستمر في السوق، فنحن نسعى إلى أخذ اقتراحات زبائننا بعين الاعتبار، وهذا ما يمكننا من إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي زيادة حصتنا السوقية .

- كيف تقارن المؤسسة بمنافسيها؟

في المجال الذي تنشط فيه مؤسستنا هناك العديد من المؤسسات المنافسة، ومؤسستنا ليست في موقع الريادة في المشروبات الغازية بل هناك من المنافسين من هم أحسن منا.

- ما هي المداخل التي تستعملها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية؟

نحن في مؤسستنا نركز أساسا على الجودة والتميز، وما حصولنا على شهادة ISO 9001 طبعة 2000 في ماي 2001 إلا دليل على الجودة وتميز منتجاتنا، أما بالنسبة للأسعار منتجاتنا نزن أنها مناسبة في السوق .

- حسب رأيكم هل يمكن لمؤسستكم كسب ميزة تنافسية من خلال توطيد علاقتها مع زبائنها ؟

نعم، مؤسستنا تسعى الى توطيد علاقتها مع زبائنها من خلال كسب رضاهم وولائهم لمنتجاتنا من خلال تقديم منتجات ذات قيمة، تحقق الإشباع لكل الزبائن مع احترام الشروط الصحية وكذا احترام البيئة التي نعمل بها.

- هل يمكن لمؤسستكم بناء علاقة دائمة مع الزبائن باستعمال نقاط القوة التي تملكها والتي تميزها عن غيرها من المنافسين؟

بطبيعة الحال فبناء علاقة مع الزبائن يتطلب تقديم منتجات وخدمات متميزة وبجودة عالية وبسعر مناسب في السوق وهذا يتطلب التحكم الجيد في التكلفة أما بالنسبة للعلاقة الدائمة فلا يمكن حصرها في عملية البيع فقط وإنما تسعى مؤسستنا إلى استعمال الجودة والسعر كمزايا تنافسية أخرى لتوطيد العلاقة مع الزبائن ومن ثم محاولة تقديم خدمات مرفقة مع المنتج لضمان ديمومة العلاقة مع زبائنها .

2- التعليق على المقابلة:

- مما سبق يمكن القول أن تسيير العلاقة مع الزبائن في مؤسسة فيناجو يمكنها من اكتساب مزايا تنافسية مقارنة مع منافسيها؛

- من الجيد أن مؤسسة فيناجو تقوم بتنظيم ملفات الزبائن وهذا ما يمكنها من تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم، ولكن هذه المؤسسة تستعمل الطريقة اليدوية لمتابعة سلوك زبائنها أي على الأوراق؛.

- إن قيام مؤسسة فيناجو بتوسيع علاقتها مع الزبائن يمكنها من خدمة زبائنها بصفة جيدة، ولكنها تركز على توسيع هذه العلاقة قبل البيع فقط ؛

- تركز مؤسسة فيناجو على فهم احتياجات ورغبات زبائنها من خلال استعمال اقتراحاتهم حول منتجاتها وهذا ما يمكنها من تقديم منتجات تحقق رضا وولاء زبائنها ؛

- تعتبر مؤسسة فيناجو غير رائدة في السوق وبالتالي عليها أن تقوم بتحليل المنافسة لمعرفة نقاط القوة؛ والضعف لمنافسيها حتى تتمكن من تعزيز قوتها التنافسية لتغلب على منافسيها.

3. 2. 2. عرض نتائج الاستبيانات المقدمة للزبائن

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل الأسئلة الموجهة للمبحوثين في جداول بسيطة لمعرفة إتجاهها العام، ونحاول تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة برأي الزبائن حول منتج مؤسسة فيناجو، ومن ثم

استخدام أسلوب الفرز السطحي حيث تم تحليل المتغيرات كل واحدة على حدة و ذلك باستخراج نسبة التكرار والنسبة المئوية

- تحليل السؤال الأول: عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	البيان
44.2%	73	ذكور
55.8%	92	إناث
100%	165	المجموع

من الجدول أعلاه يمكن إستنتاج أن الإناث أكثر من الذكور، و هذا راجع إلى أن اختيار أفراد العينة في القطاع السوقي المستهدف (جامعة سعد دحلب بالبليدة) كانت عشوائية وغير مقصودة.

- تحليل السؤال الثاني: أنواع المشروبات المفضلة

الجدول رقم (10): يوضح أنواع المشروبات المفضلة

النسبة	التكرار	البيان
30.9%	51	مشروبات غازية
66.7%	110	مشروب بدون غاز
2.4%	4	أخرى
100%	165	المجموع

من الجدول أعلاه يمكن إستنتاج أن أغلب أفراد العينة المدروسة يفضلون إستهلاك المشروبات بدون غاز، مما يؤكد حجم و أهمية هذا القطاع السوقي الذي تعمل فيه مؤسسة فيتاجو.

- تحليل السؤال الثالث: تكرار الشراء المنتج

الجدول رقم (11): يوضح تكرار شراء المنتج

النسبة	التكرار	البيان
49.7%	82	كل يوم
36.4%	60	مرتين أو أكثر
13.9%	23	مرة في الأسبوع
0%	0	أخرى
100%	165	المجموع

من الجدول أعلاه يمكن إستنتاج أن أغلب أفراد العينة المدروسة يستهلكون المشروبات كل يوم، وأن مانسبته 36.4% يستهلكون المشروبات مرتين أو أكثر في الأسبوع ، في حين أن مانسبته 13.9% يستهلكون المشروبات مرة في الأسبوع ، هذا مايدل على أن شراء المنتج يتم بعملية متكررة (كل يوم) أغلب الزبائن المبحوثين

- تحليل السؤال الرابع: معرفة منتجات فيتاجو من طرف الزبائن .

الجدول رقم (12): معرفة منتجات فيتاجو من طرف الزبائن

النسبة	التكرار	البيان
97.6%	161	نعم
2.4%	4	لا
100%	165	المجموع

كل أفراد العينة المدروسة تقريبا يعرفون منتجات فيتاجو، مما يدل على سمعة المؤسسة و معرفة الزبائن لمنتجاتها.

- تحليل السؤال الخامس: رأي المبحوثين في تشكيلة منتجات فيتاجو .

الجدول رقم (13): رأي المبحوثين حول تشكيلة منتجات فيتاجو

النسبة	التكرار	البيان
%19.4	32	محدودة
% 63	104	متنوعة نوعا ما
%17.6	29	متنوعة جدا
%100	165	المجموع

أغلب أفراد العينة يرون أن منتجات المؤسسة متنوعة نوعا ما، مما يؤكد بأن المؤسسة قد نجحت إلى حد ما في تطبيق إستراتيجية تنويع المنتجات.

- تحليل السؤال السادس: كيفية التعرف على منتجات فيتاجو.

الجدول رقم (14): كيفية التعرف على منتجات فيتاجو

المجموع	التكرار	البيان
%10.3	17	الإعلان
%73.3	121	العرض بالمحلات والمقاهي
%13.9	23	صديق
%2.4	4	أخرى
%100	165	المجموع

من الجدول أعلاه يمكن إستنتاج أن أغلب أفراد العينة يرون أن سبب اختيارهم للعصير هو توفر هذا المنتج في المقاهي والمحلات، مما يؤكد بأن توفر المنتج في السوق المستهدف يعتبر ميزة في حد ذاته للمؤسسة المنتجة.

- تحليل السؤال السابع: العصير المفضل لدى المبحوثين

الجدول رقم (15): العصير المفضل لدى الزبائن

النسبة	التكرار	البيان
83%	137	فيتاجو
17%	28	عصير آخر
100%	165	المجموع

من الجدول أعلاه يمكن إستنتاج أن ما نسبته 83 % من أفراد العينة يفضلون إستهلاك منتجات فيتاجو على إستهلاك منتجات أخرى، فحين نجد أن نسبة 17% من الزبائن الآخرين يفضلون منتجات أخرى.

- تحليل السؤال الثامن: معايير اختيار منتجات فيتاجو.

الجدول رقم (16): يوضح معايير اختيار منتجات فيتاجو

النسبة	التكرار	البيان
10.9%	18	السعر
23%	38	توفر المنتج في المحلات والمقاهي
36.4%	60	الجودة
27.3%	45	الذوق الطبيعي والصحي
2.4%	4	شهرة المؤسسة
0%	0	أخرى
100%	165	المجموع

من الجدول أعلاه يمكن إستنتاج أن أغلب أفراد العينة يركزون في إختيارهم للمنتج على عامل الجودة والذوق الطبيعي و الصحي للمنتج، في حين لا يعير الزبائن اهتماما لشهرة المؤسسة .

- تحليل السؤال التاسع: اقتراح أذواق جديدة لفيثاجو

الجدول رقم (17): يوضح اقتراح أذواق جديدة لفيثاجو

النسبة	التكرار	البيان
%44.2	73	نعم
%55.8	92	لا
%100	165	المجموع

معظم أفراد العينة لا يقترحون أذواقا جديدة لتشكيلة منتجات المؤسسة، مما يؤكد بأن هؤلاء الزبائن راضون على تنوع المنتجات، لكن بالمقابل تم إقتراح ومن بين الاقتراحات المقدمة من طرف ما يلي : ذوق الأناناس، الكيوي، تفاح، إجاص، موز، الفرولة، العنب والتوت، مما يعني أن هناك فرص تسويقية يمكن الإستفادة منها من طرف المؤسسة، أو قد تشكل تهديد إن إستغلها أحد المنافسين.

- تحليل السؤال العاشر: ملائمة أسعار مشروبات فيثاجو لجودتها

الجدول رقم(18): يوضح ملائمة أسعار مشروبات فيثاجو لجودتها

النسبة	التكرار	البيان
%70.3	116	نعم
%29.7	49	لا
%100	165	المجموع

من الجدول أعلاه يمكن إستنتاج أن أغلب أفراد العينة يرون أن السعر موافق لجودة المنتج مما يعطي نظرة أولية عن رضا الزبائن بجودة وسعر المنتج .

- تحليل السؤال الحادي عشر: رأي المبحوثين حول أسعار فيتاجو

الجدول رقم(19): يوضح رأي المبحوثين حول أسعار فيتاجو

النسبة	التكرار	البيان
6.1%	10	مرتفعة جدا
24.8%	41	مرتفعة
69.1%	114	مناسبة
0%	0	منخفضة
100%	165	المجموع

من الجدول أعلاه يمكن إستنتاج أن ما نسبته 69,1 % من أفراد العينة المدروسة يرون بأن أسعار منتوجات المؤسسة مناسبة لهم، في حين نجد نسبة 24.8% يرون أن أسعار منتوجات المؤسسة مرتفعة .

- تحليل السؤال الثاني عشر: العوامل التي تجعل المبحوثين يقبلون على منتجات فيتاجو

الجدول رقم(20): يوضح العوامل التي تجعل المبحوثين يقبلون منتجات فيتاجو

النسبة	التكرار	البيان
9.7%	16	اللذة
25.5%	42	الجودة
42.4%	70	الذوق
22.4%	37	العادة
100%	165	المجموع

من الجدول أعلاه يمكن إستنتاج أن أغلبية أفراد العينة المدروسة يرون بأن الذوق هو العامل الأول الذي يجعلهم يستهلكون منتج المؤسسة، في حين أن الجودة و العادة هما عاملين من الدرجة الثانية الذي يدفعوهم لاستهلاك المنتج.

- تحليل السؤال الحادي عشر: رأي المبحوثين حول إدارة العلاقة مع الزبائن لمؤسسة فيتاجو

VITAJUS

الجدول رقم(21): يلخص الأسئلة حول مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن

	غير موافق تماما		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماما		
	النسبة	البيان	النسبة	البيان	النسبة	البيان	النسبة	البيان	النسبة	البيان	
1	20,6%	34	7,9%	13	28	17%	55	33,3%	35	21,2%	هل سبق وان حاولت المؤسسة التعرف على رأيكم حول مستوى جودة منتوجها
2	0%	0	12,7%	21	42	25,5%	65	39,4%	37	22,4%	هل سبق وان حاولت المؤسسة التعرف على رأيكم حول أسعار منتجاتها
3	2,4%	4	12,7%	21	93	56,4%	35	21,2%	12	7,3%	هل تعتقد أنك زبون دائم للمؤسسة
4	32,7%	54	30,3%	50	45	27,3%	16	9,7%	0	0%	هل تحدث لك خلافات مع المؤسسة
5	2,4%	4	21,8%	36	25	15,2%	50	30,3%	50	30,3%	هل تعتقد أن منتج المؤسسة هو منتج صحي
6	13,3%	22	33,3%	55	50	30,3%	30	18,2%	8	4,8%	هل تعاملت المؤسسة كزبون مقرب وشريك لها
7	4,8%	8	21,2%	35	66	40%	36	21,8%	20	12,1%	حسب رأيك هل تعاملت المؤسسة كمشتري فقط
8	5,5%	9	13,3%	22	66	40,4%	51	30,9%	17	10,3%	هل تعتقد أن المؤسسة تسجل معطيات زبائنها أو قامت بدراسات إستطلاعية لمعرفة زبائنها

نلاحظ من خلال السؤال الأول أن معظم المبحوثين يرون بأن المؤسسة قد حاولت التعرف على آراء الزبائن حول جودة منتوجاتها ، مما يؤكد بأن هؤلاء الزبائن على دراية بأن المؤسسة تقوم بدراسات

إستطلاعية لمعرفة إحتياجاتهم، وكذلك الأمر ينطبق على السؤال الثاني، بحيث أن معظم الزبائن يرون بأن المؤسسة تتعرف على آراء زبائنها حول أسعار المنتجات

وكذلك يرى معظم الزبائن بأنهم غير متأكدون من أنهم زبائن دائمون للمؤسسة، وبالتالي فتوجد إمكانية للتحويل إلى إستهلاك منتوجات المنافسين، وبالتالي يجب على المؤسسة ضرورة تحسين زبائنها بأنهم زبائن مقربين و دائمين.

يرى معظم المبحوثين بأنه لا توجد بينهم و بين المؤسسة أية خلافات، وهو أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، كما يعتقد معظمهم بأن منتوج المؤسسة صحي و طبيعي، مما يؤكد جودة منتج المؤسسة.

ويرى أغلب الزبائن بأن المؤسسة تعاملهم كزبائن مقربين و شركاء لها على الرغم من أنهم غير متأكدون من أنهم زبائن دائمين للمؤسسة، و كذلك الأمر بالنسبة للسؤال السابع فهم ليسوا متأكدين من أن المؤسسة تعاملهم كمشتريين فقط

ويرى معظم المبحوثين بأن المؤسسة تسجل معطيات حول زبائنها وتقوم بدراسات إستطلاعية لمعرفة إحتياجاتهم، و هو الأمر الذي يؤكد أهمية إدارة العلاقة مع الزبون لمعرفة إحتياجات هؤلاء الزبائن وتسجيلها و تحليلها بهدف الاستفادة منها في تلبية إحتياجات الزبائن، و خاصة عند طرح منتوجات جديدة للسوق.

- تحليل السؤال الثاني عشر: رأي المبحوثين حول دور إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة فيتاجو VITAJUS

الجدول رقم(22): يلخص أسئلة موجهة للمبحوثين حول دور إدارة العلاقة مع الزبائن في

تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة فيتاجو VITAJUS

موافق تماما		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق تماما		
النسبة	البيان	النسبة	البيان	النسبة	البيان	النسبة	البيان	النسبة	البيان	
%19,4	32	%27,9	46	%30,9	51	%17	28	%4,8	8	1 هل أنت مضطر إلى شراء المنتج دون غيره
%21,2	35	%35,2	58	%33,3	55	%7,9	13	%2,4	4	2 هل تريد اقتناء المنتج بصفة دائمة
%28	38	%49,7	82	%16,4	27	%8,5	14	%2,4	4	3 هل تعتقد أن المؤسسة رائدة في السوق بالمقارنة مع منافسيها في نفس المنتجات
%7,3	12	%61,2	101	%23,6	39	%5,5	9	%2,4	4	4 هل أنت مستعد لتكرار شراء المنتج كلما احتجت إليه
%6,1	10	%42,4	70	%17,6	29	%21,8	36	%12,1	20	5 هل تعتقد أن أسعار منتجات المؤسسة مقبولة بالنسبة لك
%15,2	25	%52,1	86	%17	28	%2,4	4	%13,3	22	6 هل تعتقد أن منتج المؤسسة متميز عن غيره من منتجات المنافسين

يرى معظم المبحوثين بأنهم مضطرون لشراء منتجات المؤسسة و يعود ذلك لعدة عوامل منها أن معظمهم يفتنون المنتج بصفة دائمة مما يؤكد دور العادة في تكرار سلوك الشراء، و كذلك معظمهم يرى بأن المؤسسة رائدة في السوق بالمقارنة مع المنافسين في نفس السوق، كما يؤكد الزبائن كذلك إستعدادهم لتكرار سلوك الشراء كلما إحتاجو للمنتج، ويرى أغلب المبحوثين كذلك بأن أسعار منتجات المؤسسة مناسبة، وبالتالي فهم يؤكدون بأن منتجات المؤسسة متميزة عن غيرها من منتجات المنافسين، و يعود الفضل في ذلك لعنصري الجودة و السعر المناسبين.

3.3. تحليل الفرضيات على ضوء الاستبيانات

بعد إستعراض كل إجابات العينة وكذا ملخص لنتائج المقابلات، سنحاول في هذا المبحث تحليل الفرضيات على ضوء تلك الإجابات.

3.3.1. الفرضية الأولى

وتنص هذه الفرضية على أن تطبيق مؤسسة Vitajus لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن يمكنها من المعرفة الدقيقة والمعقدة لإحتياجات زبائنها وبالتالي تكيف منتجاتها حسب طلباتهم.

على الرغم من أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن إلا أنها لا تزال تعاني من نقص في الجانب التكنولوجي المستخدم في عملية التسجيل، كما أن الزبائن (بائعو التجزئة) وقبل شرائهم لمنتج المؤسسة يتصلون ويستفسرون حول المنتج، مما يعطي المؤسسة إمكانية طلب آرائهم حول منتجها بحكم اقترابهم من الزبائن النهائيين، وبالتالي تعتبر طريقة فعالة في معرفة آراء الزبائن من دون تكاليف كبيرة.

كما أن مسؤولي التسويق في المؤسسة أكدوا بأن مؤسستهم تأخذ باقتراحات الزبائن إن قدمت لهم ، كما أكد نفس المسؤولين بأن المؤسسة ليست رائدة في القطاع الذي تعمل فيه بحكم نقص الخبرة مقارنة مع مؤسسات أخرى مثل JUCOB و JUTOP وروبية ورامي وغيرها من المنافسين، إلا أن الشريحة التي أجريت عليها الدراسة كانت تستهلك في معظمها منتجات المؤسسة، ويعود ذلك لتوفرها، مما يمنح المؤسسة فرصة استغلال هذه الشريحة لها، كما أن المؤسسة ومساهمة منها لتحسين منتجاتها تحصلت على شهادة الإيزو سنة 2001، كما تحصلت كذلك على جائزة الجودة الجزائرية.

وأوضحت الدراسة كذلك بأن معظم الزبائن يعرفون منتجات المؤسسة على الرغم من أن مسؤولي التسويق أكدوا بأن المؤسسة ليست رائدة في السوق، مما يمنح المؤسسة فرصة استغلال شريحة الطلاب التي لا يركز عليها المنافسين لدعم تنافسيتها وتمركزها.

بالإضافة إلى ذلك فإن معظم المستجوبين أكدوا بأن منتجات المؤسسة متنوعة نوعا ما وليس كثيرا على الرغم من أن المؤسسة تسوق العديد من النكهات، مما يستوجب على المؤسسة تركيز جهودها على معرفة المزيد على إحتياجات الزبائن ورغباتهم وتفضيلاتهم، والمؤكد أن الزبائن محل الدراسة أجابوا بأنهم يفضلون منتجات المؤسسة، ويعتبر توفر المنتج في المحلات والمقاهي من أهم العناصر التي جعلت الذكور يستهلكون هذا المنتج، مما يؤكد بأن المؤسسة تسعى للاقترب أكثر من الزبائن، كما يرون بأن المنتج يعتبر صحي و ذو ذوق طبيعي مما جعلهم يستهلكونه، وقد اقترح الزبائن العديد من الأذواق مما يمنح المؤسسة فرصة لإمكانية تنويع تشكيلة منتجاتها لاكتساح أسواق جديدة.

كما أن معظم المستجوبين أكدوا بأنهم سعر المنتج موافق للجودة مما يؤكد بأن المؤسسة توفر منتجها بسعر ملائم للزبائن محل الدراسة وهم شريحة الطلاب.

وبالتالي يمكن تأكيد صحة الفرضية بأن المؤسسة تقوم فعلا بمعرفة إحتياجات زبائنها وبالتالي تكيف منتجاتها حسب طلباتهم، وحسب الأسعار التي تلائمهم.

2.3.3. الفرضية الثانية

تساهم إدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة Vitajus في ضمان ولاء زبائنها بصفة مستمرة.

رأينا أن معظم الزبائن وافقوا على أن أسعار منتجات المؤسسة مناسبة، كما أنهم يثمنون جودة منتجات المؤسسة، إلا أن معظم كما يميلون كذلك لجودة المنتج بالإضافة إلى الذوق الصحي للمنتج، وبالتالي فالتركيز على هذه العوامل يمنح المؤسسة ميزة لدى هؤلاء الزبائن.

وقد رأينا كذلك بأن معظم المبحوثين قد أكدوا بأن المؤسسة رائدة في هذه الشريحة (Segment). و قد أكدوا كذلك بأنهم زبائن دائمون للمؤسسة، على الرغم من أنهم لا يحسون بأن المؤسسة تعاملهم كزبائن مقربين، وهو ما يؤكد بأن لدى هؤلاء الزبائن ولاء لمنتجات المؤسسة.

ويؤكد معظم الزبائن كذلك بأنهم يفضلون المنتج عن غيره من منتجات المنافسين مما يعزز من موقعها التنافسي، ويعود ذلك إلى أن المؤسسة توفر لهم منتج ذات جودة عالية و سعر مناسب، ومتوفر في المكان الذي يريدونه ، ومنه فالمؤسسة لا تحقق ذلك إلا بتوفر إدارة علاقة مع الزبائن وهو ما يؤكد صحة الفرضية بأن تطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن يحقق ولاء الزبائن بصفة مستمرة من خلال تأكيد الزبائن بالأغلبية بأنهم ليسوا مستعدين للتخلي عن منتجات المؤسسة ، وكذلك استهلاك منتجات المؤسسة بصفة دائمة.

3.3.3. الفرضية الثالثة

وجاء في نص الفرضية الثالثة بأن اعتماد مؤسسة Vitajus على إدارة العلاقة مع الزبائن يحقق لها ميزة تنافسية دائمة.

أكد كل مسؤولي التسويق بأن المؤسسة تسعى لتوطيد علاقتها سواء تعلق الأمر بالموزعين أو الزبائن، بحيث تسعى المؤسسة للمحافظة على البيئة التي تعمل بها من خلال تحصلها على عدة شهادات تثبت إهتمامها بالجودة ومعايير النظافة وصحية المنتجات، كما أكدوا لنا بأن المؤسسة تسعى لتوفير كل ذلك في إطار سعر مقبول من طرف الزبائن، لأنهم حساسون للسعر، وهو الأمر الذي يتطلب تحكماً جيداً في التكاليف مما يؤدي إلى تخفيض السعر إلى مستوى مقبول من طرف الزبائن، وفعلاً ففي عينة الدراسة أثبتنا أن معظم أفراد العينة المدروسة يرون بأن أسعار منتجات المؤسسة مقبولة وفي متناولهم، كما أن

هذه المنتجات ذات جودة عالية تعتبر رائدة في الشريحة المدروسة ألا وهي شريحة طلاب الجامعة، بحيث يعود إختيار جزء من أفراد العينة للمنتج إلى معيار الجودة التي يتوفر عليها منتج فيتاجو. وقد اقترح العديد من الزبائن نكهات أخرى يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها للتغلغل في مختلف الأسواق ومنها قطاع الجامعة.

وقد لاحظ جل أفراد العينة مدى التوافق بين سعر المنتج وجودته مما أدى بهم إلى التعود على اقتناء منتجات المؤسسة وبصفة دائمة، ويؤدي ذلك حتما إلى تحقيق ولاء لهؤلاء الزبائن. وكذلك يرى معظم الزبائن بأن المؤسسة رائدة على منافسيها، ومن بين العوامل التي أدت إلى ريادتها هي توفر المنتج بصفة دائمة في النوادي الستة داخل الجامعة في حين أهمل المنافسون هذا القطاع السوقي الهام، مما جعل المؤسسة في موقع ريادي بحكم كبر هذا القطاع السوقي، وقد أثبتنا في الدراسة أن تميز المؤسسة يرجع أساسا إلى سعر المنتج وجودته وتوفره بالكميات الكافية في النوادي الستة المدروسة.

بالإضافة إلى ذلك فمعظم الزبائن ليسوا مستعدين للتخلي على منتجات المؤسسة حتى ولو توفرت لهم بدائل أخرى، مما يؤكد طبيعة العلاقة الوطيدة بين صورة المؤسسة وزبائنها، كما أن جزء هام من الزبائن يرون بأن المؤسسة تقوم بدراسات استطلاعية لمعرفة إحتياجاتهم وبالتالي القرب منهم، كما أن معظم الزبائن يضعون ثقتهم التامة في منتجات المؤسسة، ويرون كذلك بأن المنتج يحقق لهم إشباع تام وبالتالي فهم ليسوا مستعدين للتخلي على منتجات المؤسسة، وهو الأمر الذي يحقق صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أن إدارة العلاقة مع الزبائن تحقق التقارب بين المؤسسة وبين زبائنها لمعرفة إحتياجاتهم وتحقيقها بكفاءة من خلال التحكم في التكاليف وفعالية من خلال تحقيق الإشباع التام لزبائنها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتميز بالديمومة.

4.3. النتائج و الإقتراحات

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة فيتاجو وكذا الدراسة الإستطلاعية على عينة من زبائن المؤسسة بالجامعة لاحظنا بعض الإيجابيات وبعض السلبيات والتي يمكن تلخيصها كما يلي :

4.3.1. نتائج الدراسة

4.3.1.1. النتائج النظرية

ومن أهم النتائج النظرية التي تم التوصل إليها من خلال الجانب النظري نذكر مايلي :
- إدارة العلاقة مع الزبائن هي عبارة عن دمج بين الإستراتيجية التسويقية وبرامج الإعلام الآلي الحديثة.

- يعتبر نظام إدارة العلاقة مع الزبون احد دواعي بناء وتطوير مزايا تنافسية على أساس متطلبات الزبائن عوض التركيز على المنتجات كما يحقق هذا المفهوم المعرفة المتواصلة عن تطور الزبون وسلوكاته.

- إن تحقيق الأفضلية التنافسية والمحافظة عليها يتوقف على قدرة المؤسسة على الاكتساب ، الإنشاء والمحافظة موارد متميزة يصعب إستبدالها أو نقلها وتساهم في إنشاء قيمة للزبائن؛

- للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج تبدأ بمرحلة التقديم إلى مرحلة وتنتهي بمرحلة التدهور والزوال، هذا ما يستلزم على المؤسسة العمل على تطويرها عبر الزمن؛

- يعمل نظام إدارة العلاقة مع الزبائن على تحقيق قيمة مضافة لزبون من خلال كسب رضاه وولاء وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛

- يعتمد نظام إدارة العلاقة مع الزبون على تطبيق مبادئ التسويق بالعلاقات؛

- خلق القيمة للزبون يتطلب استعداد المؤسسة داخليا بتنظيم كل وظائفها وأنشطتها باتجاه مفهوم القيمة؛

- فهم الزبون والتوجه بحاجاته لا يقتصر على التسويق وإنما هي ثقافة يجب أن يتبناها كل عنصر في المؤسسة للعمل كنظام متكامل.

4.3.2.1. النتائج الميدانية

من خلال دراستنا الميدانية على مؤسسة فيتاجو تم اكتشاف بعض الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالموضوع و يمكن تلخيصها فيما يلي :

4.3.2.1.1. الإيجابيات

- توفر قسم خاص بالتسويق يقوم بالدراسات التسويقية، على الرغم من أنه حديث النشأة؛

- قيام المؤسسة ببعض الدراسات الإستطلاعية لكن في قطاعات أخرى غير الجامعة (الثكنات العسكرية، المستشفيات، الفنادق ...)، مثل الدراسة الإستطلاعية التي قامت بها بالتعاون مع أحد مكاتب الدراسات المتخصصة والتي بينت أن حصة سوقها قدرت بـ 32% من مجمل إنتاج عصير الفواكه في السوق الجزائري؛

- توفر المؤسسة على تكنولوجيا جيدة تسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، وقسم محاسبة يسهر على مراجعة تكاليف الإنتاج وتدنيته، لضمان سعر بيع مقبول من طرف الزبون؛

- حيازة المؤسسة على العديد من الشهادات التي تثبت جودة منتجاتها، وهو الأمر الذي يبين بأن المؤسسة مهتمة فعلا بالجودة والمعايير الصحية لمنتجاتها؛

- تحاول المؤسسة توسيع سوقها حتى خارج الوطن من خلال قسم خاص يسهر على التكفل بإجراءات تسويق المنتجات إلى زبائن المؤسسة إلى الخارج؛.

- تطور حجم المبيعات بشكل كبير حيث وصل معدل نمو رقم الأعمال إلى 20% سنويا، وهو الأمر الذي يثبت بأن المؤسسة تكتسح الأسواق بمنتجاتها، حيث وصل رقم الأعمال سنة 2008 إلى 1507 مليون دينار جزائري، ووصل سنة 2009 إلى 1809 مليون دينار جزائري، ومن المتوقع أن يصل سنة 2010 إلى 2170 مليون دينار جزائري؛

- من المتوقع كذلك حسب مدير التسويق طرح منتجات جديدة في جويلية 2010 ويتعلق الأمر بنكهة مزيج الموز الفراولة، وكذلك في أكتوبر 2010 سيتم دعم تشكيلة المنتجات بأذواق البطيخ، الجزر والبرتقال، مما يؤكد بأن المؤسسة فعلا تريد تطبيق إستراتيجية تنويع منتجاتها على حساب المنافسين لدعم تنافسيتها؛

- تمكنت مؤسسة فيتاجو من الحصول على قاعدة هامة من الزبائن الذين لديهم مستويات عليا من الولاء لمشروبات فيتاجو، و هو ما شكل نقطة قوة للمؤسسة ناتجة عن تحقيق رضا زبائنها من خلال إشباع حاجاتهم و تلبية رغباتهم.

4.3.2.1.2. السليبيات

- عدم استعمال التكنولوجيا الحديثة في تسجيل الزبائن (إعلام آلي) والاكتفاء فقط بالأوراق والعمل اليدوي (نظام المعلومات التسويقي)، مما يؤدي إلى ضياع الوقت ورفع التكاليف والجهد المبذول عند البحث على المعلومات الضرورية؛

- عدم قيام المؤسسة بدراسات استطلاعية كافية للتعرف على إحتياجات الزبائن، خاصة الذين إقترحوا أذواق ونكهات أخرى، مما يضيع على المؤسسة تطوير تشكيلتها ودعمها بمختلف النكهات؛

- عدم توفر الإطارات التسويقية الكافية للقيام بدراسات استطلاعية؛

- تداخل المهام بين المديرية التجارية وقسم التسويق، بحيث تضم المديرية التجارية معظم الإطارات في حين أن قسم التسويق يعمل به 4 إطارات فقط؛

- عدم الإهتمام بالترويج لمنتجات المؤسسة وخاصة الإعلان التلفزيوني؛

- عدم دراية الإطارات بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن لتطبيقه داخل المؤسسة بالمستوى المطلوب الذي يعتبر من حتميات التي تتطلبها نجاح المؤسسات في الوقت الحالي في ظل شدة المنافسة وانفتاح السوق الجزائري؛

- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل كافية لنقل المنتجات إلى كل الأماكن التي لا تصل إليها منتجات المنافسين؛

- تملك المؤسسة ميزة تنافسية هامة تتمثل في ذوق مشروبات فيتاجو، و التي يمكن التركيز عليها خلال مختلف الرسائل الترويجية، وهو ما عجزت المؤسسة في استغلاله بطرق علمية.

- عدم إعطاء النشاط التسويقي بصفة عامة دوره و أهميته ككل الأنشطة الضرورية، و بالتالي غياب الثقافة التسويقية في المؤسسة ككل.

2.4.3. الاقتراحات المقدمة

ويمكن وضع الاقتراحات التالية :

- الإستفادة أكثر من آراء الزبائن وأخذها بعين الاعتبار؛

- تنويع المنتجات خاصة في فصل الصيف، حيث يرتفع استهلاك المشروبات مما يمنح المؤسسة فرصة في توسيع وزيادة حصتها السوقية؛

- تنسيق العمل بين المديرية التجارية وقسم التسويق، وضرورة تحديد المهام لتجنب التداخل في المسؤوليات؛

- إستخدام التكنولوجيا في تسجيل الزبائن والاستفادة من طاقات إطارات التسويق، وإنشاء برنامج معلوماتي كفيل بمتابعة إحتياجات الزبائن وتغيير أذواقهم؛

- التقرب أكثر من الزبون من خلال رجال البيع؛

- تحديث الموقع الإلكتروني، وتزويد المتصفح للموقع بمختلف المعلومات عن المؤسسة؛

- توسيع إستخدام نظام إدارة العلاقة مع الزبائن للوصول إلى كافة المصالح والأقسام الأخرى للمؤسسة؛

- وضع رقم هاتفي تحت تصرف الزبائن للإجابة على مختلف تساؤلاتهم، وتدوين مختلف اقتراحاتهم وكذا دعم العلاقة مع الموزعين أكثر، بحكم اقترابهم واحتكاكهم بالزبائن.

- تطوير قسم التسويق وتكوين إطاراته خاصة في البرامج المتعلقة بتحليل البيانات مثل SPSS أو STATISTICA وغيرها من البرامج التي تسمح بتحليل أفضل للبيانات المجمعة؛
 - تفعيل وظيفة البحث والتطوير وذلك لضمان توفير منتجات صحية ومتنوعة حتى تكتسح أسواق جديدة من خلال منتجات جديدة وتشجيع الإبداع في المؤسسة؛
 - تبني ثقافة الجودة الشاملة لضمان بقاء تميز منتجات المؤسسة بالإعتماد على عنصر الجودة التي يلاحظها ويدركها الزبائن؛
 - تحفيز العمال ودعمهم لرفع إنتاجيتهم، خاصة وأن المؤسسة حديثة النشأة وليست لها خبرة كبيرة على غرار المؤسسات الأخرى مثل JUCOB ، روية و رامي وغيرهم ممن له خبرة كبيرة في صناعة المشروبات في السوق الجزائرية؛
 - ضرورة الاهتمام بالبحوث والتطوير وعدم اعتبارها كماليات وذلك من خلال إنشاء أقسام أو وحدات تنظيمية تختص بهذه الوظيفة مع تخصيص الموارد الكافية وتصميم أهداف وإستراتيجية وسياسة فاعلة بهذا الصدد.
 - تقديم منتجات من خلال الاعتماد على شبكة الأنترنت العالمية كوسيلة لتقديم خدمات متميزة إلى جانب تخفيض التكلفة .
 - الاهتمام بوظيفة التسويق بالتركيز على إشباع حاجات الزبائن في محاولة لتلبيةها بكيفية أفضل من المنافسين، وتحديد منهج للتسويق الاستراتيجي تتبعه المؤسسة الجزائرية من خلال تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجيات والتحليل المعمق لبيئتها التنافسية، مما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين، ولا يتأتى ذلك إلا بإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة .
- من خلال دراستنا الميدانية على مستوى مؤسسة فيتاجو يمكن القول بأن للمؤسسة مكانة هامة في سوق المنتجات الإستهلاكية على المستوى الوطني، لكنها مازالت تعاني من بعض النقائص المتعلقة بتسجيل زبائنها، وضرورة التقرب أكثر منهم سواء من خلال رجال البيع، أو من خلال الموزعين الآخرين، وتعد المؤسسة كذلك رائدة في إنتاج العصير مما أكسبها ميزة تنافسية جعلت الزبائن أكثر ولاء ورضا عن منتجاتها، وبالتالي عدم إستعدادهم للتخلي عن منتجات المؤسسة.

وتم إثبات كذلك بأن المؤسسة ومن خلال تبنيها لنظام إدارة العلاقة مع الزبائن يمكنها تحقيق ميزة تنافسية تتميز بالديمومة، وكذا جلب زبائن جدد من خلال الدراسات الإستطلاعية التي تقوم بها المؤسسة للبحث في إحتياجات الزبائن لتلبيتها بكفاءة وفعالية.

و في الأخير يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة حققت نتائج ايجابية من خلال اعتمادها على نظام إدارة العلاقة مع الزبائن.

خاتمة

مع زيادة المنافسة في قطاع المشروبات قامت مؤسسة فيتاجو ببذل مجهودات كبيرة للحفاظ على زبائنها على الرغم من حدوثها في السوق، وقد قامت المؤسسة بدراسات لاكتشاف الفرص التسويقية المتاحة في السوق الجزائري، مما مكنها من حيازة موقع ريادي من خلال التركيز على توطيد العلاقة مع زبائنها، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال إدارة تسهر على معرفة إحتياجاتهم ورغباتهم من أجل تلبيةها أحسن من المنافسين، ويتم ذلك من خلال الإعتدال على الإبداع و الابتكار والتطوير التكنولوجي، والعمل بالمعايير الدولية خاصة شروط الصحة، لأن هدف المؤسسات اليوم لم يعد مجرد البقاء، وإنما التميز والريادة وهذا ما تسعى لتحقيقه مؤسسة فيتاجو.

ومع الانفتاح الإقتصادي ودخول شركات عملاقة إلى السوق الجزائري خاصة Coca Cola وPepsi وغيرهم من المنتجين العالميين في قطاع المشروبات، مما يستوجب ضرورة البحث في أذواق الزبائن الجزائريين والاستفادة من تموقع المؤسسة بالسوق الداخلي ومعرفتها بالمنافسين الخارجيين، ويتم ذلك من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن، التي ترصد من خلالها كل التغيرات على أذواق الزبائن والاستجابة لها بسرعة وفاعلية أحسن من المنافسين، مما يمنح لها ميزة تنافسية يمكن أن تستفيد منها في توطيد علاقتها مع زبائنها.

كما لا يفي قسم التسويق لوحده بتطبيق نظام إدارة العلاقة مع الزبون، وإنما يجب أن تتفاعل كل الأقسام والوحدات في ما بينها من أجل تحقيق ما يريده الزبون في الوقت والتكلفة المناسبين، للسعي نحو الريادة والتميز، لأن ذلك ليس بالأمر السهل ولا يحدث بين ليلة وضحاها، وإنما يستلزم مجهودات كبيرة وكفاءات تسويقية متميزة لتحقيق ذلك.

وفي هذا الإطار قدم بورتر " M.Porter " مجموعة من الإستراتيجيات التنافسية التي طبقتها مؤسسة فيتاجو والتي مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية، وتتمثل في إستراتيجية تخفيض التكلفة من خلال التحكم في التكاليف، و إستراتيجية التركيز على القطاعات التي لم يستهدفها المنافسون كشريحة طلاب الجامعة وغيرها من القطاعات.

فالمؤسسات اليوم تسعى لتحقيق رضا الزبون وكسب ولائه وذلك بالإعتماد على إدارة العلاقة مع الزبائن التي تحقق لها تميزا يلاحظه ويدركه الزبون ، وبالتالي يتحقق له الرضا والولاء تجاه منتجات المؤسسة وعلامتها.

وتحقيق الريادة يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر القوة القادرة على التفكير و الإبداع والإنجاز والمتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك فإن الميزة التنافسية لا تقتصر على تميز المنتجات فقط، لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين، لاسيما في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات، وأصبح الهدف هو البحث عن مجال التميز المستمر بحيث يكون صعب التقليد، وذلك بتميز المؤسسة ككل، بتقديم منتجات ذات جودة عالمية وبسعر تنافسي، وفي المكان الذي يريده الزبون.

وقد توصلنا من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها بأن إدارة العلاقة مع الزبائن تحقق فعلا ميزة تنافسية والتي تستمر عبر الزمن و ذلك من خلال عدم تخلي الزبائن على منتجات المؤسسة حتى لو توفرت لهم بدائل أخرى، كما أن هذه الإدارة تسمح بالتقرب أكثر من الزبون ومعرفة ما يحتاجه فعلا وفي أي مكان توفره له المؤسسة بتكلفة تساعده وجودة ترضيه.

ومن خلال بحثنا في هذا الموضوع وجدنا بعض العناصر المهمة والجديرة بالبحث والتحليل إلا أن حدود دراستنا تفرض علينا عدم الخروج عن إطار الموضوع، لذا فإننا نعتبرها أفاقا لدراسات وبحوث مستقبلية و نذكر من بينها:

- دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون ؛
- إدارة العلاقة مع الزبون وتحسين الأداء التسويقي؛
- تكوين إطارات التسويق لتفعيل إدارة العلاقة مع الزبائن؛
- الجودة كمحدد من محددات الميزة التنافسية؛
- دور نظام المعلومات التسويقي لتدعيم الميزة التنافسية؛
- إدارة العلاقة مع الزبائن واليقظة التنافسية؛
- إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛

قائمة المراجع:

1. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
2. كشيده حبيبة، إستراتيجيات رضا العميل، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، مارس 2005.
3. سعادى خنساء، التسويق الالكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر.
4. علاء فرحان طالب -أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
5. حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2006.
6. JEAN SUPIZET, le management de la performance durable, sans Num édit, édition d'organisation, Paris, 2002.
7. محمود جاسم الصمد عبي - ردينه عثمان يوسف، سلوك المستهلك، ط1، دار المناهج، عمان، 2002.
8. مير لين ستون وآخرون، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق لنشر والتوزيع، 2006.
9. عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرة، بدون سنة نشر.
10. عصام الدين أبو علفة، التسويق مفاهيم إستراتيجية، بدون رقم طبعة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002.
11. ناجي معلا- رائف توفيق، أصول التسويق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
12. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، ط3، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.

13. إلهام الشافعي محمد ، دور العميل في العملية الإنتاجية للخدمات وأثره على الجودة بالتطبيق على خدمة النقل الجوي بشركة مصر للطيران، رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ،كلية التجارة ،القاهرة، 1998.
14. عبد الرحمان ثابت إدريس - جمال محمد المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
15. محمد فريد صحن و آخرون، التسويق، بدون رقم طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
16. Mohamed Seghir Djilti, Comprendre le marketing, Berti édition, Algérie, 1990.
17. محمد حافظ حجازي، المقدمة في التسويق، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005.
18. طارق الحاج - علي ربايعية، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر، عمان، 2005.
19. محمد فريد الصحن، التسويق، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2001.
20. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري و المورد: مدخل التسويق بالعلاقات، بدون رقم طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
21. إلهام فخري أحمد حسن ،التسويق بالعلاقات، مداخله مقدمة في إطار الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات ، الدوحة، قطر، أيام 6 و 8 أكتوبر 2003.
22. Christophe Allard, Le Management de la Valeu Client (Comment Optimiser la Rentabilité de vos Investissement en Relation Client), Dunod, Paris.
23. بشير العلاق - حميد عبد الني الطائي ، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ،2000.
24. بشير عباس العلاق، تطبيقات الانترنت في التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
25. Denis Molho, Domminiques Fernandez-loissom, La Performance Globale de L'entreprise, Editions d'organisation, paris 2003.
26. Kotler et Dubois, Marketing Management, 11^{ème} édition ,édition Pearson, France, 2004.

27. حميد الطائي عبد النبي الطائي - بشير عباس العلق ،تسويق الخدمات ،دار الياوروزي العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية،عمان،2009.
28. Claude Salzman – Xavier Dalloz, Les défis de la Net-Economie, édition Dunod, Paris, 2000.
29. Morgan R.M. et Hunt S.D., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of marketing, USA, 1994.
30. Jack Lendrevie et Denis Lindon, MERKATOR : Théorie et pratique du marketing, Edition Dalloz, 7^{eme} édition, France, 2003.
31. Rayls Lynette - Knox Simon, Cran Field Centre for Advanced Research in Marketing, Cran Field University School of Management, Cran Field, Bedford, (European Management Journal), Vol.19 Issue 5, UK, (October 2001).
32. كربالي بغداد، الإنترنت وتسيير العلاقة مع الزبون: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة بسكرة،2005.
33. Peppers, D.Rogers, M. and Dorf, B. The One to, Field book Currency Doubleday One New York, 1999.
34. بشير العلق، التسويق في عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،عمان،2006.
35. Pierre Alard ,Damien Dirringer , La Stratégie de la Relation Client; un support dynamique de management de la relation client, le mode customer connection, DUNOD,Paris 2000.
36. كريس أشتون ، ترجمة : علا أحمد إصلاح ، تقييم الأداء الإستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العملاء ، مركز الخبرات المهنية لإدارة ، القاهرة ، 2001.
37. Pooya Rasooli ,Knowledge Management in call ceters,luleA University of Technology ,Department of Business Administration And Social Sciences ;Division of Industrial Marketing And e-Commerce;2006.
38. Paul Pinto, La performance durable, édition Dunod, Paris 2003.

39. Bueren.A & autres, Customer Knowledge Management: Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences 2004.
40. عبد الغفار حنفي - رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
41. بن نذير نصر الدين - منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم الإدارية الخاصة ، الأردن، أيام 27 و29 مارس 2009.
42. Le ROBERT, Dictionnaire de la langue française , paris, 1997.
43. أبو قحف عبد السلام، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
44. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر 1999.
45. أحمد شاكر العسكري ، التسويق مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي ، ط1، دار الشروق ، عمان ، 2000.
46. Badoc.M, le marketing de la start up, édition d'organisation, Paris, 2000.
47. نعيم العبد عاشور - رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، بدون رقم طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
48. فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ،مذكرة ماجستير ،تسويق ،جامعة البلدة،الجزائر،2005.
49. أحمد جبر ،إدارة التسويق :المفاهيم -الإستراتيجيات -التطبيقات،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،مصر،2007.
50. Daniel Soulie ; analyse economique et stratigie d'entreprise, édition editef, canada, 1992.
51. علي السلمي ، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ،
52. صواكري مباركة ، وضعية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية-(حالة المؤسسات الجزائرية.)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996.

53. Henrimahé de boislandelle, dictionnaire de gestion, édition économique, paris, 1998.
54. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
55. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
56. Jean –Claude Tarondeau, Christine Huttin, Dictionnaire de stratégie d'entreprise, édition Vuiber , paris, 2001.
57. كمال رزيق - فارس مسدور، مفهوم التنافسية ، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29- 30 أكتوبر 2002.
58. شيرين سامي معروف، تحديث الصناعات المصرية ودورها في تدعيم القدرة التنافسية للصادرات المصرية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2004.
59. محمد خضري، أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصادات العربية ، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول : اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزيتونة الأردنية أيام 25 و 27 أبريل 2005.
60. عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها و تطويرها ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
61. كمال رزيق-فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الأول بعنوان "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، أيام 22 و 23 أبريل 2003.
62. علي عبد الله ، الأداء المتميز ، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الإدارية قسم التسيير لجامعة ورقلة أيام 08 و 09 مارس 2005،
63. www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.p
64. Revue Française de gestion, Bourantas industrie, les bases de compétitivité internationale, Septembre / octobre 1993.
65. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية و قياسها ، سلسلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 24 ، ديسمبر 2003.

66. رابح زبير ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد : إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة الجزائر أيام 22 و 23 افريل 2003.
67. صلاح الشنواني، إقتصاديات الأعمال، بدون رقم طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
68. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، طبعة1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
69. M.Porter, Les choix stratégique et la concurrence, Edition Economica, Paris, France. 1982
70. روبرت.أ.بتس.- دفيد.لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي،الإدارة الإستراتيجية:بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008 .
71. بومنجل السعيد - رقايقية فاطمة الزهراء، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول : إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ،كلية الاقتصاد و التسيير لجامعة سعد دحلب بلبليدة أيام 2 و 3 ديسمبر 2008.
72. عمر لعلاوي، دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في التسيير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005.
73. لعارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، 2003.
74. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
75. إسماعيل السيد - نبيلة عباس، التسويق، بدون رقم طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
76. www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph
77. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية:تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف للنشر، الإسكندرية ، مصر، 1995.
78. Lambin j, Le marketing stratégique, édition international, Paris 1998
79. ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان،الأردن، 2000.

80. أكرم احمد الطويل - رعيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم الإدارية الخاصة ،الأردن، أيام 27 و29 مارس 2009.
81. M Porter, L'avantage concurrentiel, traduit de L'americain par Philippe Deleverger, DUNOD Paris, 1999.
82. نصر الدين بن نذير و مصطفى بداوي، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول : إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ،كلية الاقتصاد و التسيير لجامعة سعد دحلب البلدية أيام 2 و 3 ديسمبر 2008.
83. SPITEZKI. H. La stratégie d'entreprise: Compétitivité et mobilité. Ed. Economica.Paris.1995.
84. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، المتلقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.
85. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار النشر اليازوري العلمية ،عمان، الأردن، 1999.
86. عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تسويق، جامعة البلدية، الجزائر، جوان، 2008.
87. بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة، الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005.
88. نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة البلدية، الجزائر، 2006.
89. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، 2003.
90. كمال رزيق وآخرون ، رأس المال الفكري و إشكالية خلق القيمة الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول : إدارة وقياس رأس المال الفكري في

منظمات الأعمال العربية، كلية الاقتصاد و التسيير لجامعة سعد دحلب البليدة أيام 2 و 3 ديسمبر 2008.

91. فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

92. ثامر ياسر البكري- احمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، نيسان.

93. Fournier, Susan, Susan Dobscha, & David Glen Mick, Preventing the Premature Death of Relationship Marketing, Harvard Business Review, UK, (January/ February, 1998).

94. بشير عباس محمود العلق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجية، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العربي الأول (واقع وآفاق التطور) الشارقة ،الإمارات المتحدة ، أيام 15 و16 أكتوبر 2002.

95. محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2002.

96. Richard NORMANN - Raffael RAIREZ, La chaîne De valeur, havard business review, traduit de l'américain par Vincent PHALIPPOU, éditions d'organisation Paris, 2000.

97. محمد كنفوش، إنشاء القيمة في المؤسسة باستخدام نظام التكاليف على أساس أنشطة ABC، مذكرة ماجستير ،إدارة أعمال، جامعة البليدة، الجزائر، 2007.

98. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21 و 22 ماي 2001.

99. أبو قحف عبد السلام، كيف تسيطر على الأسواق: تعلم من التجربة البيانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

100. Brilman jean ,Les meilleurs pratique de management : au cours de la performance, les édition d'organisation, 3eme édition, paris, 2001.

101. Lourent Hermel, Mesurer la satisfaction clients, AFNOR, Paris, 2001.

102. Jérôme Bon, Elisabeth Tissier, Desbordes, Fidélise les clients, la revue française du gestion, Adetem, paris, 2002, N°127.
103. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية مزيدة ومنقحة، 2008.
104. نوري منير - براك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم الإدارية الخاصة ،الأردن، أيام 27 و29 مارس.
105. عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
106. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، دون ذكر مدينة النشر، 2002.

دليل المقابلة

- 1- ما هي الطريقة المستخدمة لتسجيل الزبائن في مؤسستكم وما هو الهدف من ذلك؟
- 2- كيف تتم عملية البيع في مؤسستكم وهل تنحصر في علاقة البيع أو تتعدى ذلك؟
- 3- هل تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار اقتراحات الزبائن بعين الاعتبار؟
- 4- كيف تقارن المؤسسة بمنافسيها؟
- 5- ما هي المداخل التي تستعملها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية؟
- 6- حسب رأيكم هل يمكن لمؤسستكم كسب ميزة تنافسية من خلال توطيد علاقتها مع زبائنها؟
- 7- هل يمكن لمؤسستكم بناء علاقة دائمة مع الزبائن باستعمال نقاط القوة التي تملكها والتي تميزها عن غيرها من المنافسين؟

كلمة الاستبيان

سيّدي؛

في إطار تحضير مذكرة التخرّج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، فرع تسويق قسم العلوم التجارية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة، وباعتبار الموضوع المختار يتعلّق بدراسة إدارة العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية مما يستوجب دراسة حالة تطبيقية على مستوى مؤسسة فيتاجو.

إنّ الهدف من هذا الاستبيان هو التعرّف على مدى تطبيق المؤسسة لنظام إدارة العلاقة مع الزبائن والدور الذي يلعبه هذا النظام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

إنّ مساهمتكم في الإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان، سوف تمكّننا من الرؤيا الواضحة لموضوعنا، والوصول إلى إجابات لمختلف تساؤلاتنا، كما نحيطكم علماً بأننا سوف نضمن السريّة التامة للإجابات، وعدم تحديد المجيبين.

في انتظار ذلك تقبلوا منّا كل معالي الاحترام والتقدير.

الطالب

مجدوب عبد الحميد

مذكرة ماجستير تسويق بعنوان: إدارة العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

إنّ مساهمتكم في الإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان، سوف يمكننا موضوعنا، والوصول إلى إجابات لمختلف تساؤلاتنا، كما نحيطكم علما بأننا سوف نضمن السريّة التامة للإجابات، وعدم تحديد المجيبين.

إستمارة أسئلة موجهة للزبائن .

معلومات عامة عن الزبون :

1- الجنس: ذكر أنثى

المعلومات المتعلقة بالمنتج والعلاقات مع مؤسسة VITAJUS:

1- أي نوع من المشروبات تفضله ؟

مشروبات غازية مشروبات بدون غاز (عصير)

أخرى حدد

2- إذا كنت من مستهلكي العصير يمكنك الإجابة على الأسئلة التالية :

- كم مرة تشتري هذه المشروبات ؟

كل يوم مرة في الأسبوع مرتين أو أكثر في الأسبوع

أخرى حدد

- هل تعرف أو تسمع بمنتجات VITAJUS ؟ نعم لا

- ما رأيك في تنوع تشكيلة مشروبات VITAJUS؟

محدودة متنوعة نوعا ما متنوعة جدا

- كيف تعرفت على هذه المنتج؟

الإعلان العرض بالمحلات و المقاهي صديق

أخرى حدد

- ما هو العصير الذي تفضل استهلاكه عادة؟

VITAJUS

عصير آخر حدده

- اختيارك تم على أساس :

السعر

توفر المنتج في المحلات و المقاهي

الجودة

الذوق الطبيعي والصحي

شهرة المؤسسة

أخرى حدد

- هل تقترح أذواق جديدة في تشكيلة VITAJUS ؟

نعم لا

.....إذا كان نعم، فما هي؟

- هل ترى أن أسعار مشروبات VITAJUS تعكس جودتها؟ نعم لا

- كيف ترى أسعار مشروبات VITAJUS :

مرتفعة جدا مرتفعة مناسبة منخفضة

- ما هي العوامل التي تجعلك تقبل أكثر منتجات VITAJUS ؟

اللذة الجودة الذوق العادة

رقم	السؤال	موافق تماما	موافق	غير متأكد	لا أوافق	لا تماما
1- إدارة العلاقة مع الزبائن لمؤسسة فيتاجو VITAJUS						
1	هل سبق وان حاولت المؤسسة التعرف على رأيكم حول مستوى جودة منتوجها					
2	هل سبق وان حاولت المؤسسة التعرف على رأيكم حول أسعار منتجاتها					
3	هل تعتقد أنك زبون دائم للمؤسسة					
4	هل تحدث لك خلافات مع المؤسسة					
5	حسب رأيك هل تعاملك المؤسسة كمشتري فقط					
6	هل تعاملك المؤسسة كزبون مقرب وشريك لها					
7	هل تعتقد أن المؤسسة تسجل معطيات زبائنها أو قامت بدراسات إستطلاعية لمعرفة زبائنها					
2- إدارة العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة فيتاجو VITAJUS						
1	هل أنت مضطر إلى شراء المنتج دون غيره					
2	هل ترى أن الزبائن الآخرين يدركون ويلاحظون جودة منتجات المؤسسة					
3	هل تريد اقتناء المنتج بصفة دائمة					
4	هل تعتقد أن المؤسسة رائدة في السوق بالمقارنة مع منافسيها في نفس المنتجات					
5	هل أنت مستعد لتكرار شراء المنتج كلما احتجت إليه					
6	هل تعتقد أن أسعار منتجات المؤسسة مقبولة بالنسبة لك					
7	هل تعتقد أن منتوج المؤسسة هو منتوج صحي					
8	هل تعتقد أن منتوج المؤسسة متميز عن غيره من منتجات المنافسين					
9	هل تثق في منتجات المؤسسة					
10	هل أنت مستعد للتخلي عن مشروبات VITAJUS لو توفرت لك منتجات مشابهة					
11	هل تعتقد أن استهلاك منتوج المؤسسة يحقق لك إشباع تام					



Samson Bélaïr
Deloitte
& Touche

Certificat d'enregistrement

Ce certificat confirme que Régistrare de systèmes qualité Samson Bélaïr/Deloitte de Touche inc. a vérifié et enregistré le système qualité de

VITAJUS S.A.R.L.

Z.I. Site 02 Ouled-Yaïche, Blida - Algérie

Norme de système qualité

ISO 9001:2000

Le périmètre du système qualité s'applique à

Fabrication et distribution de jus de fruit

Des clarifications réglementaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité des exigences de la norme ISO 9001:2000 peuvent être obtenues en consultant l'organisation.

Ce certificat d'enregistrement est une œuvre des services et conditions énoncés dans l'Annexe aux Régistrare de systèmes qualité Samson Bélaïr/Deloitte de Touche inc. et le document associé ci-haut.


Jean DeMauro
Chef des opérations qualité
Régistrare de systèmes qualité
Samson Bélaïr/Deloitte & Touche inc.

Numéro de certificat : 402212
Date d'émission : 28 juin 2003
Date d'expiration : 30 juin 2004
Émis par : Windsor, ON Canada M6S 1L7


Jean Fournier
Président
Régistrare de systèmes qualité
Samson Bélaïr/Deloitte & Touche inc.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'INDUSTRIE



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصناعة

الجائزة الجزائرية للجودة

LE PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

سنة 2005 Année

شهادة شرفية

Diplôme d'honneur

بعد موافقة لجنة التحكيم

سلعتنا: شركة ذات مسؤولية محدودة "فبطاجو"

Attribué à : Sarl VITAJUS

وزير الصناعة

Le Ministre de l'industrie

وزير الصناعة

محمد علي

