

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم التجارية
قسم العلوم التجارية
تخصص تسويق

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في التسويق

واقع التسويق في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة لمؤسسة بيجو

- تحت إشراف:

أ. براينيس عبد القادر

- من إعداد الطالبة:

بن سعيد سليمة

-لجنة المناقشة-

أ. دواح بلقاسمرئيساً

أ. براهيم عمرمناقشاً

أ.براينيس عبد القادرمؤطرا و مقرراً

السنة الجامعية : 2015-2016

فهرس المواضيع:

التشكرات

الاهداءات

الملخص

فهرس المحتوى

مقدمة

الفصل الأول: التسويق

المبحث الأول: تطور مفهوم التسويق

المطلب الأول: أهم تعاريف التسويق

المطلب الثاني: المفهوم الحديث للتسويق

المطلب الثالث: التسويق في المؤسسات الخدمائية

المبحث الثاني: أساسيات التسويق

المطلب الأول أبحاث التسويق

المطلب الثاني: استراتيجية التسويق

المطلب الثالث: التسويق الهادف

المبحث الثالث: ادارة المكونات المتكاملة للتسويق

المطلب الأول المزيج التسويقي

المطلب الثاني: السوق المستهدفة

المطلب الثالث: استراتيجية التسويق مع الاهتمام بالسوق المستهدف

المبحث الرابع: أبحاث التسويق

المطلب الأول: خطة التسويق

المبحث الخامس: وظائف وأسس تقييم الأداء

المطلب الأول: وظائف تقييم الأداء

المطلب الثاني: مكونات تقييم الأداء

المطلب الثالث: الأسس العامة في تقييم الأداء

الفصل الثاني: المؤسسات الجزائرية و تطبيقات التسويق

المبحث الأول: المؤسسة الجزائرية

المطلب الأول: تطور التسويق في المؤسسة الجزائرية

المطلب الثاني: تطبيق التسويق في المؤسسة

المبحث الثاني: مدى احتياج المؤسسات الجزائرية للتسويق

المطلب الأول: المبيعات داخل المؤسسة

المطلب الثاني: تطور التسويق

المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية من التحول الى التوجه التسويقي

المطلب الأول: سوء فهم التسويق

المطلب الثاني: العوائق المرتبطة بالنظام التسويقي داخل المؤسسة.

المبحث الرابع: المتطلبات التنظيمية للتحول التسويقي

المطلب الأول: تعريف التنظيم

المطلب الثاني: العلاقة بين الاستراتيجية و التنظيم

المبحث الخامس: التوجه التسويقي

المطلب الأول:تعريف و ملامح

المطلب الثاني:تحديد المهام

فصل الدراسة: شركة بيجو

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة

المطلب الأول: تاسيس المؤسسة

المطلب الثاني:تطور صناعات المؤسسة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: مبيعات المؤسسة

المطلب الأول: مقارنة مبيعات السنوات الأخيرة بالنسبة للمنافسين

المطلب الثاني:مدى تطوير انجازات المؤسسة و الامتيازات المتوصل اليها

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة

الخاتمة

قائمة المراجع

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة
وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز
هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من
قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل
ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف
..المؤطر د.برينيس عبد القادر..... الذي لم
يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت
عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

أهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى إخوتي و أخواتي

إلى جميع الأصدقاء

إلى جميع الأساتذة

إلى كل طلبة ماستر تخصص تسويق . دفعة 2016

إلى كل من سقط من قلبي سهوا

أهدي هذا العمل

مقدمة:

أصبح نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى تطبيقها للتسويق بصفة دقيقة و فعالة، باعتبار التسويق أساس استمرارية و نجاح المؤسسة.

إن المؤسسات الجزائرية مؤسسات ناشطة في جميع مجالات الأعمال، فانتهاجها التسويق يعتبر كمبدأ أساسي من اجل وصولها الى أهدافها و اكتسابها قوة البقاء و الاستمرارية .

على الرغم من المفهوم الشاسع و العميق للتسويق ،فقد استطاعت الكثير من المؤسسات الجزائرية فهم المعنى الحقيقي و الصحيح للتسويق كأداة ،كوسيلة،كفعل،كفلسفة،كعلم،كثقافة و حققت نجاحات كبيرة.

فمبدأنا ورغم اختلاف نظرة كل مؤسسة جزائرية سواء خدماتية أو إنتاجية الى التسويق، إلا أن هذه الأخيرة أصبحت مدركة لأهمية التسويق كعنصر حساس في الجانب العملي و التطبيقي،و الاستراتيجي بصفة خاصة.

مر مفهوم التسويق بمراحل عديدة وتطور هذا المفهوم من فترة زمنية لآخرى ، وعلى الرغم من ان التسويق قد نشأ بنشوء التبادل التجاري منذ القدم ، وبالرغم من تطور دراسات التسويق إلا انه لا يوجد اجماع على تعريف التسويق ، **فالتعاريف التقليدية** للتسويق تركز في الغالب على النقل المادي للسلع من مراكز الانتاج الى مراكز الاستهلاك **اما التعاريف الحديثة** فقد راعت العديد من الامور الهامة والمتداخلة عند تعريفها للتسويق

يمكننا الانطلاق من نقاط مختلفة للتسويق ،فكل على حسب النشاط ، الإستراتيجية، إلا أن النتيجة واحدة الربح،النمو،و البقاء.

من منطلق التسويق كانت الإشكالية :

ما هو واقع التسويق في المؤسسات الجزائرية؟

هذه الاشكالية تقودنا الى طرح جملة منى التساؤلات الفرعية أهمها:

- ما هو المعنى التطبيقي للتسويق و انعكاساته على المؤسسة؟
- ما مدى ارتباط التسويق بالمؤسسة الجزائرية ؟
- كيف يكون تطبيق التسويق ميدانيا بدراسات مسبقة على الميدان العملي؟

ملخص:

الهدف من الدراسة هو تحليل أهمية العلاقة بين التوجه نحو التسويق و الإبداع و الابتكار في المنظمات الحديثة، من خلال التعرض لمفهوم التسويق، وأهم خصائص هذا وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد دور .المفهوم التي تساعد المؤسسات على فهمه وتطبيقه التسويق في دعم و خلق الإبداع و الابتكار، حيث هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المفهومين كما أكدته الدراسات الميدانية السابقة و التي تمت في العديد من الدول المختلفة.

الكلمات المفتاحية: التوجه نحو التسويق، الإبداع و الابتكار، الأداء،

Résumé

Le concept Marketing est le principe essentiel dans le développement de l'entreprise d'une manière générale , le but de notre étude est d'exploiter le maximum de principe de formule de marketing et comment l'interprète dans le domaine du travail de l'entreprise

L'entreprise Algérienne s'est tendue dans l'univers du Marketing avec des solides bases pour introduire le sens propres et interpelé tous les besoins nécessaire attendue.

هدف الدراسة:

من المعلوم أننا أصبحنا نعيش في بلد يسعى الى التطوير العملي و ادخال تعديلات جذرية في التنظيم القاعدي للمؤسسة باستنادها استنادا كاملا على التسويق و على أسسه، فمن هذا المنطلق تم تسليط الدراسة على المؤسسات الجزائرية كمبدأ استعمال التسويق الهادف ، والأهداف المسطرة لذلك كوسيلة للتطبيق الجيد و الناجع.

الفصل الأول

التسويق، مفاهيم، أساسيات، استراتيجيات، مجال التطبيق.

المبحث 1: التسويق:

المطلب 1: تطور مفهوم التسويق:

مر المفهوم التسويقي و منذ نشأته بعدة مراحل أدت إلى تطوير مفهومه و فلسفته، إذ يؤكد تصريح كل من روبرت كينغ وجيرون ميكارتي أن الإدارة في المؤسسات الاقتصادية لم تعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينات، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع، و يرى روبرت كينغ أن مفهوم التسويق قد تطور عبر المراحل الثلاث التالية:

1-مرحلة التوجيه بالانتاج (1930-1900):

و فيها كانت مشكلة الانتاج هو محور انشغال الادارة في المؤسسة، و لم يكن تعريف الانتاج يواجه اي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة و لذا كان التركيز في هذه المرحلة على الاشباع الكمي للحاجات، و أن قضايا النوعية أو الجودة في الانتاج كانت للمبادرة من مهندسي الانتاج و تميزت هذه المرحلة بعدم تدخل رجال البيع في قضايا الانتاج و اقتصار وظيفتهم على اقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجاتك.

2-مرحلة التوجه للبيع (1950-1930):

حيث زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل ادخال أساليب الادارة العلمية في المشروعات و اقتصادها تميز بالانتاج الكبير، و من تم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الانتاج، و ازداد الاهتمام بوظيفة البيع، ولكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد استخدام الاعلان، و ظهرت بحوث التسويق لتزويد ادارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بلا نتاج، التخزين، التوزيع... الخ.

3-مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي (1950-الى يومنا الحالى):

و فيها تبنت الإدارة في المؤسسة الانتاجية فلسفة جديدة في الانتاج مفهومها "الأسهل صنع ما يحب المستهلك ان يشتري من محالة بيع ما يحب المنتج أن يصنع"، وقد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتوجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين، وازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين و كسب رضاهم، و قد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل كثيرة تكنولوجيا، اقتصادية واجتماعية.

المفهوم الحديث للتسويق:

التسويق هو مجال نشاط واسع و معقد يتداخل مع كثير من الأنشطة و الأعمال و الوظائف الأخرى، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، التسويق مجال حيوي للدراسة، التسويق هو عملية تحليل و تخطيط و تنفيذ و رقابة، بغرض تحقيق مكاسب فردية أو مشتركة باعتمادها على المزيج التسويقي، لتحقيق الاستجابة الفعالة المرغوب فيها، كما أن التسويق هو عملية دراسة كاملة للسوق من أجل تجنب المشاكل والأزمات و اغتنام الفرص، فقد اكدت الدراسات الحديثة أن التسويق مفتاح النجاح لأي مؤسسة إذ أن مضمون مفهوم التسويق يكمن في:

*التسويق جهد و أداء

*التسويق كفاءة و جودة و ضمان.

* التسويق استمرارية، القوة و البقاء.

* التسويق دراسة و تحليل.

*التسويق تغيير و أبعاد.

* التسويق تنامي القدرات و الأفكار.

*التسويق مجال التحكم.

التسويق في المؤسسات الخدمائية:

- جذب التسويق اهتمام العديد من المنظمات غير الهادفة للربح مثل الجامعات و المعاهد العلمية و المستشفيات و المنظمات الدينية كالمساجد و الكنائس و المتاحف
- فحوص طبية عامة كل مدة معينة نظير اشتراك سنوي معين بل أن بعض المستشفيات بدأت في الترويج للمستشفى كمكان للاستجمام و قد جاء الاهتمام بالتسويق نظرا لارتفاع التكاليف و زيادة حدة المنافسة، و رغبة هذه المنظمات في تقديم خدمات أفضل للأسواق المستهدفة
 - فالمستشفيات على سبيل المثال واجهت مشاكل متعددة تتعلق بارتفاع أسعار الخدمة و زيادة دور المستشفيات التي تقدم نفس الخدمات مما حدا بالبعض منها إلى تنمية تشكيله من الخدمات و افتتاح أقسام جديدة مثل الغسيل الكلوي و وحدات زرع الكلى و الكبد، بالإضافة إلى زيادة اهتمامها بأقسام الطوارئ و وحدات علاج الأسنان و تقويمها، و في محاولتها لفتح أسواق جديدة بدأت المستشفيات تتصل بالشركات الصناعية لتقديم خدماتها الطبية على أساس تعاقدى للعاملين بهذه الشركات، و قامت بالإعلان عن خدماتها الوقائية عن طريق الاشتراك فيها لعمل النقاهاة عن طريق تقديم الخدمات الترفيهية و حمامات السباحة و إلى غير ذلك من أدوات التسلية
 - و بطبيعة الحال فإن هذه المنظمات قد واجهت مشكلة في تحديد أسواقها و الوصول إلى أسواق جديدة لتحافظ على بقاء المنظمة و تغطية تكاليفها في ظل تغير اتجاهات المستهلكين و تقلص الموارد المالية لها
 - و قد بدأت الوحدات الحكومية في الاهتمام بالتسويق و استخدامه في تصميم حملات للتسويق الاجتماعي تهدف إلى حماية الأفراد من التدخين و الكحوليات و تنظيم الأسرة ... و إلى ما غير ذلك من الموضوعات ذات البعد الاجتماعي.

أساسيات التسويق :

لتحقيق النجاح في أي مشروع أو عمل، يجب أن يكون هنا قاعدة متنامية من العملاء الراضين، ورغم اختلاف برامج التسويق و رغم اختلافاتها الواسعة تهدف جميع الى اقناع الزبون في محاولة أو مواصلة استخدام منتجات أو خدمات خاصة، يجب التخطيط بعناية لاستراتيجيات وأداء التسويق .

يعتمد التسويق على أهمية العملاء بمبدأ:

1- يجب توجيه كافة سياسات و نشاطات الشركة باتجاه ارضاء بحاجات العملاء.

2- ان حجم مبيعات مربحا هو أكثر أهمية من حجم مبيعات كبير.

لاستخدام هذين المبدأين على المؤسسة اتباع ما يلي:

*تحديد حاجات عملائها من خلال أبحاث السوق.

*تحليل ميزاتها التنافسية لتطوير استراتيجية السوق.

*اختيار أسواق محددة لتقديم خدماتها من خلال التسويق الهادف.

*تحديد كيفية تلبية حاجات العملاء من خلال تحديد المزيج الذي يشكل السوق.

أبحاث السوق:

يتطلب التسويق الناجح الحصول على معلومات ذات علاقة وثيقة بالسوق في الوقت الملائم، ان يكون برنامج الأبحاث الذي لا يكلف مبالغ طائلة،و يعتمد على استبيانات تعطى الى العملاء الحاليين أو المحتملين،يمكن أن يكشف عن عدم رضا أو عن منتجات أو خدمات جديدة ممكنة.

كما أن أبحاث السوق يمكن أن تحدد اتجاهات تؤثر على المبيعات و الربحية،زيادة الى ذلك أن تحولات عدد السكان و التطورات القانونية، و الوضع الاقتصادي المحلي يجب مراقبتها

جميعا لتحديد المشاكل و الفرص بأسرع ما يمكن ،من الضروري أيضا مواكبة استراتيجيات السوق التي يتبعها المنافسون.

1-تحديد المشكلة أو الفرصة:

الخطوة الأولى في عملية الأبحاث ،هي تحديد المشكلة أو الفرصة،غالبا ما يتم التغاضي عنها رغم أنها حاسمة،ذلك أن تحديد السبب الجذري للمشكلة أصعب تحديدا من تعيين أسبابها الظاهرة، على سبيل المثال فان تراجع في المبيعات هو مشكلة لكن ما يجب تصحيحه هو السبب الأساسي ،و لتحديد المشكلة،يجب اعداد قائمة بكل عامل قد يؤثر على ذلك،ثم التخلص من أي عامل لا يمكن قياسه،تفحص هذه القائمة أثناء اجراء البحث لمعرفة اذ كان ينبغي إضافة أي عوامل ،لكن لا يجب أن نترك ذلك يؤثر كثيرا على جميع البيانات.

2-تقييم المعلومات المتوفرة:

يجب تقييم المعلومات المتوفرة فورا،فربما تكون المعرفة الحالية تدعم فرضية أو أكثر،و لربما تصبح الحلول للمشكلة واضحة من خلال عملية تعريفها،يجب موازنة كلفة جمع المزيد من المعلومات مقابل فائدتها المحتملة.

3-جمع معلومات إضافية:

قبل دراسة الاستبيانات أو التجارب الميدانية، ننظر الى المعلومات المحفوظ بها حاليا : سجلات المبيعات،الشكاوى، إيصالات الاستلام،و أي سجلات أخرى يمكن أن تبين أين يعيش أو يعمل العملاء، ونمط الشراء لديهم ،و ما الذي يشترونه،لقد وجد أحد أصحاب الأعمال الصغيرة أن العناوين على إيصالات استلام الدفعات النقدية تسمح له بتحديد العملاء في منطقة السوق ،بهذا النوع من المعلومات يمكن تحديد فئات مرجعية لعناوين عملائه و المنتجات التي اشتروها للتحقق من كفاءة إعلاناته.

لا شك أن عناوين العملاء تخبر عنهم الشيء الكثير،ذلك أن أساليب الحياة و عادات الشراء غالبا ما ترتبط مع المناطق.

تعتبر السجلات الانتمائية مصدرا ممتازا للمعلومات، اذ تعطي معلومات عن وظائف العملاء، مستويات الدخل، والحالة العائلية، وذلك فان تقديم عروض الدفع على الحساب تعتبر أداة تسويق متعددة الوجوه لها تكاليف ومخاطر معروفة جيدا.

ربما يكون العاملون أفضل مصدر للمعلومات حول ما يرغب و ما لا يرغب به العملاء، ذلك أن العاملين يسمعون شكاوي العملاء الطفيفة حول المخزن أو الخدمة، وهي أمور لا يشعر العملاء انها ذات أهمية بحيث ينقلونها الى صاحب العمل، كما أن العاملين يكونون على معرفة بالأصناف التي يطلبها العملاء، و التي لا يوجد مخزون منها، و يمكنهم غالبا توفير معلومات جيدة عن العملاء من خلال اتصالاتهم بهم من يوم لآخر.

4-البيانات الخارجية:

-الأبحاث الثانوية:

ان الأبحاث الثانوية تستفيد من مصادر منشورة مثل الاستبيانات،الكتب،المجالات، و تعمل على تطبيق و اعادة ترتيب المعلومات فيها لكي تواجه المشكلة أو تغتنم الفرصة المتوفرة. هناك العديد من المصادر لمواد البحث الثانوية،يمكن أن تجدها في المكتبات،الكليات، المنشورات التجارية و منشورات الأعمال العامة و الصحف،وتمثل الجمعيات التجارية و الوكالات الحكومية مصادر غنية للمعلومات.

مصادر الأبحاث الثانوية:

1-الغرف التجارية

2-دائرة التنمية الاقتصادية "جهات اصدار الرخص التجارية"

3-الجامعات

4-مركز الأبحاث.

5- الاحصاءات و الابحاث الاقتصادية .

6- الانترنت

7- مصادر السكان و العوامل السكانية "البلديات، قسم الاحصاء".

-الابحاث الرئيسية:

يمكن أن تكون الأبحاث الرئيسية بنفس درجة بساطة سؤال العملاء أو الموردين عن كيفية شعورهم حول الأعمال أو بدرجة تعقيد الاستبيانات المنفذة من قبل شركات أبحاث التسوق و المهنية ،كما أن الاستبيانات مباشرة بواسطة رسائل البريد الالكتروني، الاستبيانات الهاتفية، التجارب ،دراسات الهيئات ،اختبارات التسويق، و ملاحظات السلوكيات جميعها أمثلة على الأبحاث الرئيسية.

تنقسم الأبحاث الرئيسية عادة الى أبحاث تفاعلية و غير تفاعلية،و تبين الأبحاث الرئيسية غير التفاعلية كيف يتصرف الناس في أوضاع السوق الفعلية دون التأثير على تلك السلوكيات حتى بطريق الصدفة ،كما أن الأبحاث التفاعلية بما في ذلك الاستبيانات، المقابلات، و الاستطلاعات، من الأفضل أن يترك القيام بها للمتخصصين في التسويق، حيث يمكنهم أن يكونوا أكثر موضوعية ،و يعطون نتائج قائمة على حقائق موضوعية.

استراتيجية التسويق :

ان استراتيجية التسويق تحدد مجموعة العملاء التي يمكن لعمل معين أن يخدمها بشكل أفضل من المنافسين المستهدفين، كما يمكن لها أن تخصص عروض المنتجات، الأسعار، التوزيع، جهود الترويج، و الخدمات ما يلي حاجات قطاعات السوق بشكل مثالي، فانه يجب على الاستراتيجية معالجة حاجات العملاء التي لم تتم تلبيتها، و التي توفر ربحية ممكنة و ملائمة، ذلك أن الاستراتيجية الجيدة، تساعد المشروع في التركيز على أسواق مستهدفة يمكنها أن تخدمها على أكمل وجه.

التسويق الهادف :

عادة يتمتع أصحاب الأعمال بموارد محدودة للإنفاق على التسويق، و ان تركيز جهودهم على قطاع رئيسي من السوق أو أكثر من قطاع، التسويق الهادف يعود عليهم بأفضل النتائج من الاستثمارات الصغيرة، وهناك طريقتان استخدمتا لتقسيم السوق الى قطاعات :

***التقسيم الجغرافي:** التخصص في تلبية حاجات العملاء في منطقة جغرافية معينة على سبيل المثال ،يمكن لمتجر متنوع الأغراض في الجوار أن يرسل الإعلانات إلى أولئك الأشخاص الذين يعيشون ضمن نصف ميل من المتجر.

***تقسيم العملاء:** تحديد أولئك الناس الذين أميل الى شراء المنتج، أو الخدمة، أو استهداف هذه المجموعات.

إدارة المكونات المتكاملة للسوق:

يحتوي كل برنامج تسوق على أربعة عناصر هامة:

1-المنتجات و الخدمات

2-الترويج

3-التوزيع

4-التسعير

و هذه العناصر تجمع في برنامج التسويق الكلي.

المنتجات و الخدمات : قد تشمل استراتيجيات المنتجات التركيز على خط منتجات ضيق، و تطوير منتج أو خدمة تخصصية الى درجة عالية، أو تقديم عروض خدمات و منتجات، تحتوي على خدمة عالية الجودة الى حد غير معتاد.

الترويج:تشمل استراتيجيات الاعلان ، و التفاعل المباشر مع العميل، و لا بد من وجود هيئة مندوبي مبيعات جيدة، فهذا ضروري للأعمال الصغيرة، نظرا لمحدودية قدرتها في الانفاق

على الاعلان، كما أن الاعلان في دفتر هواتف شهير هو أمر ضروري أيضا، و البريد المباشر هو هام ،فهي وسيلة منخفضة الكلفة متوفرة للأعمال الصغيرة.

السعر: السعر المناسب هام جدا لزيادة إجمالي الإيرادات الى حدها الأقصى بشكل عام، فان ارتفاع السعر يعني انخفاض حجم المبيعات و العكس صحيح ،يمكن للأعمال الصغيرة أن تتحكم بالأسعار العالية نظرا لأنها تقدم خدمة ذات طابع خاص.

التوزيع: يجب على المنتج و بائع الجملة أن يقرر كيف يوزع منتجاته،ذلك أن العمل من خلال موزعين أو وكلاء صانعين يكون أسهل بالنسبة لشركات التصنيع الصغيرة،لذلك يجب على تجار التجزئة دراسة الكلفة و حجم مرطادي المكان عند اختيار الموقع،خصوصا أن الاعلان و الايجار تكون بينهما علاقة تبادلية ،بمعنى أن الموقع ذات الكلفة المنخفضة، و الذي لا يكثر مرتادوه يعني انفاق المزيد على الاعلانات لاستقطاب العملاء الى ذلك الموقع.

ان طبيعة المنتج أو الخدمة لها أهميتها أيضا في اتخاذ القرارات،وفي حال كانت عملية الشراء تعتمد بشكل كبير على الاندفاع،فان شهرة الموقع،و المكان تكون عاملا هاما،من ناحية أخرى يكون الموقع مسألة أقل أهمية بالنسبة للمنتجات، أو الخدمات التي يكون العملاء على استعداد للذهاب الى مكان بعيد لشرائها،و في هذا الخصوص يمكن لما يتوفر حاليا من قوائم البريد ذات القطاعات المختلفة،و المقسمة بشكل جيد،و التي يمكن شراؤها من قبل وسطاء القوائم و المجالات،و الشركات الأخرى قد جعلت بالامكان لمشاريع صغيرة معينة، مزاوله العمل من أي موقع مع الاحتفاظ بالقدرة على تقديم الخدمة لأسواق وطنية او عالمية.

السوق المستهدفة:

من المهم أن نتذكر أن التسويق يركز على الناس،و اذا كان تركيز الجهود على المنتجات أو الأرباح فقط ،فاننا سنفتقد شيئا ما،و يستخدم تعبير السوق المستهدفة لأن السوق،و هي مجموعة الناس،هي الهدف الذي يجب أن تركز جهود التسويق عليه.

و كما يجب أن لا ننسى أن السوق هي الناس، و هم ناس بموصفات مشتركة، تميزهم عن غيرهم كمجموعة، و كلما ازدادت احصائيات عن السوق المستهدفة، كلما كانت أكثر دقة في اعداد استراتيجية التسويق، و نشير أدناه عن قطاعات السوق أو مجموعاته:

*نوع قطاع السوق.

*مواصفات المجموعة المشتركة.

*القطاع السكاني.

*الاحصائيات القابلة للقياس مثل العمر، الدخل، المهنة... الخ.

*قطاع المواصفات النفسية للمشتريين.

*الجوانب المفضلة حسب أسلوب الحياة مثل حب الموسيقى، سكان مدن أو مناطق حضرية... الخ.

*القطاع المعتمد على الاستخدام.

*درجة تكرار الاستخدام مثل الشرب أثناء حفلات الاستجمام و السفر... الخ.

*قطاع المنفعة.

*الرغبة في الحصول على فوائد المنتج نفسها مثل الرفاهية، الرخاء، الراحة، الطعام... الخ.

*القطاع الجغرافي.

*الموقع مثل عنوان المنزل، عنوان العمل.. الخ.

تصميم استراتيجيات التسويق مع الاهتمام بالسوق المستهدف:

ان السبب الذي يدعي للاهتمام بتحديد السوق المستهدفة، هو لأن ذلك يؤدي الى انشاء استراتيجيات للتصميم و التسعير و التوزيع و الترويج،وتحديد الوقع وتحسين المنتج،أو الخدمة، أو الفكرة بشكل أكثر سهولة و أكثر فاعلية و أقل تكلفة.

فعندما نقوم باتخاذ قرارات التسويق يجب أن نضع في اعتبارنا كافة المقومات، من أجل تفادي الخطأ،و يجب أن نعرف القطاع الذي نستهدفه (السوق المستهدفة)،و اعداد استراتيجيات لتحقيق نجاح مباشر.

أداء التسويق:

بعد تطبيق برنامج التسويق،يجب تقييم ادائها، ويجب أن يكون لكل برنامج معايير اداء للمقارنة مع النتائج الفعلية، ذلك أن معايير صناعة الأبحاث و الأداء السابق يساعد في تطوير المعايير المناسبة، يجب القيام بمراجعة أداء المؤسسة مرة واحدة كل ثلاثة أشهر على الأقل،الأسئلة الرئيسية التي يجب طرحها:

- هل تبذل الشركة ما في وسعها ليكون تركيزها على العميل.
- هل يتأكد الموظفون من أن العميل راضي و بأنه يغادر وهو راغب بالعودة مجددا.
- هل يسهل على العميل أن يجد ما يرغب به و بالسعر المنافس.

تحليل المنافسة:

يتم انشاء المشاريع في بيئة تشدد بالمنافسة، و تشهد الكثير من التقلبات، و التغيرات، لذلك فمن المهم أن نتفهم طبيعة المنافسة ، و هذه بعض الأسئلة التي تقدم المساعدة:

- من هم أقرب خمسة منافسين مباشرين .
- من هم المنافسون الغير مباشرين؟
- هل تنمو أعمالهم بصورة ثابتة أم أنهم يتراجعون؟

- ما الذي يمكن تعلمه من عملياتهم أو من خلال أسلوب اعلانهم؟
- ما هي نقاط القوة و الضعف لديهم؟
- ما هي أوجه اختلاف منتجاتهم وخدماتهم عن منتوجاتنا و خدماتنا؟
- نقوم بتجهيز ملف عن كل منافس لنا ،يتضمن الاعلان ،المواد الاعلانية،و استراتيجية التسعير.
- تتم مراجعة الملفات على أساس دوري محدد عدد مرات التي يقومون بها بالاعلان، رعاية الخطط التسويقية ، وعمل التخفيضات.
- تتم دراسة النسخة المستخدمة في مواد الاعلان و التسويق فضلا عن استراتيجيات مبيعاتهم.

أبحاث التسويق:

- أبحاث التسويق هي عبارة عن تسجيل و جمع منهجي ،و تحليل للبيانات،حول المشاكل المتعلقة بتسويق البضاعة و الخدمات.
- يتوجب على كل مدير مشروع أن يسأل الأسئلة التالية بهدف ابتكار استراتيجيات تسويقية فعالة:

- من هم العملاء الحاليون و العملاء المحتملون؟
- أي نوع من الناس هم؟
- أين يعيشون؟
- هل يستطيعون الشراء و هل سيقومون بذلك؟
- هل نقوم بعرض نوع البضاعة أو الخدمات التي يرغبونها ،و في المكان الأفضل،و الوقت المناسب، و بالكميات الصحيحة؟
- هل تتوافق الأسعار مع ما يعتبرونه المشترون كقيمة للمنتج؟
- هل هناك فائدة من برامج الترويج؟
- ما هو رأي العملاء في مشروعنا؟
- كيف يبدو مشروعنا بالمقارنة مع المنافسين؟

لا يعتبر بحث السوق علما متكاملا و لكنه يتعامل مع الأشخاص ومشاريعهم، و تصرفاتهم المتغيرة باستمرار، و التي تتأثر بعوامل شخصية كثيرة،من أجل اجراء بحث عن السوق يتحتم علينا جمع الحقائق، و الآراء بطريقة مرتبة،موضوعية من أجل اكتشاف ما الذي يرغب الناس بشرائه و ليس ما تريد أن تبيعه لهم.

خطة التسويق:

تعتبر خطة التسويق المتكاملة مفتاحا للنجاح، و يجب أن تشمل على الأبحاث السوق لدينا موقعنا،مجموعات العملاء التي يستهدفوها المنافسين،تحديد الموقع،المنتج، او الخدمة التي تبيعها،التسعير، الاعلان و التسويق، يبدأ التسويق و التخطيط و الاعلان الفعال من المعلومات الحالية حول السوق.

ندرس اعلانات المشاريع الأخرى في البيئة التسويقية،ونقوم باستشارات أي تحديد اتحادات مهنية ذات علاقة،حيث تساعدنا هذه الأداة التفاعلية في تقدير نقاط القوة و ضعف التسويق.

عندما نمتلك كافة المعلومات الضرورية يجب علينا كتابة الخطة:

- 1 طبيعة العمل.
- 2 المنتج أو الخدمة.
- 3 منطقة التسويق الجغرافية: الجوار، الاقليمي و المحلي.
- 4 المنافسة
- 5 أوجه الاختلاف عن المنافسين، بماذا نمتاز عليهم؟
- 6 السعر.
- 7 الوسائل الاعلانية للمنافسين.
- 8 وسائل التسويق
- 9 وسائل التوزيع أو موقع العمل.
- 10- تحديد العملاء.

- 11- قاعدة العملاء الحالية: العمر، الجنس، الدخل، الجوار.
- 12 – كيفية معرفة العملاء عن المنتجات أو الخدمة، الاعلان، البريد المباشر، الكلام دليل الخدمات و الأعمال.
- 13 – ما هي أنماط السلوك أو العادات التي يشترك بها عملائنا الحاليون أو عملائنا المحتملون؟ من اين يتسوقون، ماذا يقرؤون او يشاهدون، و ما الذي يستمعون اليه؟
- 14 – ما هي الميزات التي يقدرها العملاء حول المنتج أو الخدمة، الاختيار، الملائمة الخدمة، الوثوقية، التوفر، قلة الكلفة.
- 15 – ما هي الصفات التي لا يحبها العملاء في المنتج أو الخدمة، هل من الممكن القيام بتعديلها كي تتلائم مع احتياجات العملاء بصورة أفضل.
- 16 – العملاء المحتملون الذين لا تصل اليهم في الوقت الحالي.
- 17 – تحديد الخطة و الميزانية.
- 18 – الخطط التسويقية السابقة التي استخدمها بهدف الوصول الى العملاء.
- 19- الوسائل التي كانت أشد فعالية.
- 20- التكلفة مقارنة مع المبيعات.
- 21- التكلفة حسب العميل.
- 22- الطرق التسويقية المستقبلية بهدف جذب عملاء جدد.
- 23- نسبة الأرباح التي تستطيع تخصيصها من أجل الحملة التسويقية .
- 24- الأدوات التسويقية التي يمكننا تطبيقها ضمن الميزانية، الصحف، المجالات أو دليل الخدمات و الأعمال.

25- الاعلان:معدل الاعلانات التلفزيونية ، البريد المباشر، التسويق عبر الهاتف، نشاطات العلاقات العامة مثل المساهمات الاجتماعية،الرعاية أو التصريحات الصحفية.

26-الطرق الخاصة باختبار أفكارك التسويقية.

27-طرق اختبار نتائج الحملة التسويقية.

28-الأدوات التسويقية التي تستطيع تبنيها فوراً.

يجب أن يكون آخر عناصر الخطة التسويقية هو الأهداف الترويجية الكلية: بهدف إيصال رسالتنا يجب نشر المعلومات عن المنتج و الخدمة ،تحفيز العملاء للشراء أكثر وزيادة المبيعات ، أو أهداف أخرى محددة.

يسهل وجود الأهداف، تصميم حملة فعالة و يساعد في الحفاظ على الحملة في مسارها الصحيح ، عندما تستطيع تحديد الأهداف يسهل اختيار الطريقة الأشد فعالية.

المطلب الثاني: وظائف و أسس تقييم الأداء:

• الفرع الأول: وظائف و مكونات عملية تقييم الأداء:

من وظائف تقييم الأداء ما يلي:

1. متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدة الإنتاجية (المؤسسة) الكمية و القيمة، وذلك للتعرف على مدى تحقق الوحدة للأهداف المحددة لها مسبقاً، وللفترة المحددة استناداً إلى البيانات و الإحصائيات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الإنتاجي في تلك الوحدات، علماً بأن بعض المنشآت قد تلجأ إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط تلاقياً للمساءلة و الحساب الناجم عن ابعاد المنفذ عن المخطط في حالة حصول العكس. وعليه، لا بد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الأهداف المخطط تحقيقها.

2. الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدة الإنتاجية بممارسة نشاطها و تنفيذ أهدافها بأعلى درجة للكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات و أسبابها، والعمل على إزالتها مستقبلاً. و هنا يجب التأكد من أن الوحدة (المنظمة) قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.

3. تحديد الجهات و المراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث نتيجة التنفيذ.

4. البحث و التحري عن الحلول و الوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات، مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة و بأقل التكاليف.

أما مكونات عملية تقييم الأداء، فهي:

1. المرونة بما تسمح للمديرين من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة.
2. تقديم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.
3. إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب، حيث يعتمد نجاح عملية منح القرار على مدى حداثة المعلومة.

• الفرع الثاني: الأسس العامة في تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء الصناعي، نستعرضها حسب تسلسلها و أهميتها من حيث التطبيق وهي:

1. تحديد أهداف المشروع الصناعي:

إن الغاية الأساسية من إقامة أي مشروع هي تحقيق هدف رئيسي، وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى. ولما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء الصناعي هي التعرف إمكانيات تحديد تلك الأهداف التي يفترض أن تكون محددة وواضحة لكافة المسؤولين و العاملين بالمنشأة الصناعية. فإن الاعتماد على المؤشرات العلمية والعملية في دقة تحليل تلك الأهداف أمر مهم، لأن التحديد الدقيق لأهداف المنشأة الصناعية يتطلب ترجمة أهداف المنشأة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات و الأقسام الرئيسية للمنشأة. أي يجب ترجمة الهدف العام للمنشأة إلى أهداف اقتصادية و اجتماعية. وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من مجالات و أوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها، إلى ما يلي:

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد و الابتكار، أو زيادة الإنتاجية.
- القيمة المضافة.
- الموارد المالية و المادية الخاصة بالتمويل.
- الربحية.
- أداء العاملين و تطويرهم.
- المسؤولية تجاه المجتمع.

- الموازنة بين الأهداف قصيرة و متوسطة وبعيدة المدى
تحديد الخطط التفصيلية لانجاز الفعاليات التي تمارسها المنشأة:

إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع الخطط التفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد و الطاقات البشرية و المادية التي تستخدم لتنفيذها و كيفية الحصول عليها. بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل كلفة اقتصادية و اجتماعية ممكنة. إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة. وبناء على ما تقدم، فإن الأمر يقتضي أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء ما يلي:

- وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محددة و يمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض و الاجتهاد الشخصي.
- أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المنشأة.
- ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للوحدة الاقتصادية.
- أن يشترك في صياغة الأهداف و استيعابها و قبولها، الأفراد الذين سوف يساهمون في تحقيقها ضمن حدود مسؤولياتهم.
- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف إلى جانب الالتزام في تنفيذها عندما لا تستوجد ظروف تحقيق هذا التنفيذ.

3. تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الهامة لتقييم أداء أية وحدة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة و محددة لتفويض السلطات و تحديد المسؤوليات.
و تعرف المسؤولية بأنها "الالتزام أو التعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب".
أما مركز المسؤولية في اتخاذ القرار هي الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها.

ولما كانت عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة كمدى تحقيق الوحدة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات و تحليلها و تشخيص أسبابها، ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها مما يستدعي تقسيم الوحدة الإنتاجية إلى مراكز المسؤولية و تحديدها بوضوح، ولكل مركز من المراكز. لكي يتم ربط الانحرافات بالمراكز التي أخفقت في إنجازها بالمستوى و الكفاءة المطلوبة منها. ومن ثم مساهم تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجعة للتغلب عليها، أو الحد منها.

4. تحديد معايير الأداء الصناعي:

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في لوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير، سواء التجارية منها أو الاجتماعية. فهناك عدة أمور تؤخذ

بنظر الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل جود تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعيار أو المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء الصناعي. وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها. وباختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

5. وجود جهاز مناسب للقيام بتقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة و مراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الإنتاجية من جوانبه، ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ.

ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة و صحة البيانات و المعلومات المسجلة، فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالذقة اللازمة.

6. المراحل الأساسية لتقييم الأداء الصناعي

يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء الصناعي بما يلي:

- التعرف على البرامج خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير و مقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي (النتائج).
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات و الاختلافات و الفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط.

لمبحث الثالث: تقييم أداء الأنشطة الوظيفية

يشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي بالمنظمة الصناعية أربعة مجالات رئيسية و هي: التسويق، الإنتاج، التمويل، الأفراد.

المطلب الأول: تقييم الأداء التسويقي

يتمثل تقييم الأداء التسويقي لكل الأنشطة التسويقية.

♦ الطرق المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي

هناك أربع طرق رئيسية يمكن استخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الأهداف التسويقية، وتشمل ما يلي:

1. **تحليل المبيعات:** و هي أول وسيلة من وسائل الرقابة التي يستخدمها المديرون في منظمات الأعمال من أجل التأكد من أن التنفيذ يسير طبقا للخطة الموضوعة.

و تحليل المبيعات، هي تلك الجهود الخاصة بقياس و تقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيئية الموضوعة بالنسبة لمختلف المديرين. وفي هذا الصدد، توجد وسيلتان أساسيتان و هنا:

أ. **تحليل انحرافات المبيعات:** و الذي يمكن من طريقة تحديد مدى الانحراف بين المبيعات الفعلية و المبيعات المتوقعة، ثم تحديد أسباب ذلك الانحراف مما إذا كان راجعا إلى عوامل تتعلق بالسعر، أو عوامل تتعلق بالجهود التسويقية أو البيعية للمشروع، أو الاثنين معا.

ب. **التحليل الدقيق للمبيعات:** و هذه الأداة التحليلية تساعد الإدارة في التعرف عن السبب الحقيقي في عدم تحقيق المبيعات المقدره، حيث تحاول هذه الوسيلة تحديد المنتجات المعينة، والمناطق البيعية التي عجزت عن تحقيق نصيبها من المتوقع و المستهدف من المبيعات.

2. **تحليل نصيب المشروع من السوق:**

غالبا ما يفشل تحليل الأداء البيعي للمنظمة في إعطاء صورة دقيقة عما تقوم المنظمة بتنفيذه من أنشطة تسويقية بشكل جيد بالمقارنة بمنافسيها. فإذا افترضنا مستوى المبيعات لإحدى المنظمات المصرية قد تزايد، فيمكن أن يرجع ذلك إلى وجود تحسين عام وشامل في الاقتصاد المصري و هو أمر تشترك فيه جميع المنظمات المصرية. ومن زاوية أخرى، يمكن إرجاع هذه الزيادة في المبيعات، إلى السياسات التسويقية المتطورة للمنظمة، مقارنة بالمنافسين لها. و لذلك فإن الوسيلة الفعالة لإبعاد تأثير العوامل العامة في أداء المنظمة تتمثل في تحديد نصيب المنظمة من السوق. فمعنى ذلك، أنها تحقق كسبا وتوقا ملموسا في مواجهة منافسيها. أما إذا انخفض نصيب المنظمة من السوق فمعنى ذلك، أنها تخسر جزء من نصيبها في السوق إلى المنافسين نتيجة للتميز و تفوق نظمهم التسويقية التي يحققون من خلالها الأهداف التي يسعون إليها في بيئة الأعمال الدولية و التنافسية.

3. **تحليل العلاقة بين المصروفات و المبيعات:**

و تتطلب الخطة التسويقية فحصا لمقدار النفقات التسويقية و علاقاتها بالمبيعات، وذلك للتأكد من أن المنظمة لا تنفق أكثر من أجل تحقيق أهدافها البيعية.

و النسبة الأساسية التي يجب ملاحظتها، هي نسبة النفقات التسويقية إلى المبيعات، و عادة ما تصل هذه النسبة في منظمات الأعمال إلى 30% .

ووظيفة الإدارة في هذه الحالة، هي مراقبة كل مكونات النفقات لتسويقية للتأكد من إذا كانت هذه النسب أو العناصر قد خرجت عن نطاق الرقابة.

4. التعرف على اتجاهات المستهلك:

تفضل بعض المنظمات وضع نظم تعرف إلى التعرف على اتجاهات المستهلكين و العملاء. وتقوم هذه الفكرة على الافتراض القائل: "بأن التغيير في الاتجاهات يحدث أولاً، ثم يؤدي ذلك إلى إحداث تغيير في سلوك الشراء".

هناك مجموعة من الأساليب تقوم بها الإدارة للتعرف على اتجاهات أداء المستهلكين منها:

- تقوم المنظمة بتسجيل و تحليل الشكاوي المكتوبة أو الشفوية التي يتم استقبالها من المستهلكين، وتصنيفها في شكل جداول.
- كما يجب أن تعطي الشكاوي ذات الأثر المباشر على أداء المشروع أهمية خاصة. وهناك العديد من المنظمات كالفنادق و الجمارك و البنوك و شركات الطيران العالمية التي تقوم بذلك. وبعض المنظمات تعمل على تخصيص قسم لخدمة المستهلك.
- استقصاء مجموعة من المستهلكين، حيث تقوم بعض المنظمات باستقصاء عينة تمثل نوعيات مختلفة من المستهلكين.
- المعلومات المرتدة من المستهلكين: ويقوم هذا النظام على أساس استخدام قائمة استقصاء يتم إرسال عينة عشوائية من المستهلكين حيث تتضمن قائمة الاستقصاء بعض الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على رأي أفراد العينة في مستوى الجودة و الخدمات التي تقدمها المنظمة إليهم.
- اتخاذ إجراء تصحيحي : عندما ينحرف أداء المنظمة الفعلي بدرجة كبيرة عن الأداء المتوقع، فإن إدارة الشركة تقوم باتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية مثل خفض تكلفة الإنتاج، خفض تكلفة البيع، ... إلخ.

الفصل الثاني: المؤسسة الجزائرية ومدى تطبيقها للتسويق:

المبحث 1 تنظيم المؤسسات الجزائرية:

من المعروف أن معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الانتاجية منها والخدماتية، لظروف تاريخية واضحة، تفتقد التوجه التسويقي في ادارتها و تنظيمها، ويمكن القول أن اهتمام مديري المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، كان و لا يزال منصبا بالدرجة الأولى على قضايا الانتاج و سبل الزيادة في الكميات المنتجة، أكثر من اهتمامه بالسوق و الزبائن، لقد ظل التسويق فيها نشاطا هامشيا و غير جذاب اجتماعيا، اختصر مفهومه في تصريف ما تم انتاجه.

ان أكثر ما تحتاج اليه المؤسسات الجزائرية في ظل المشهد الاقتصادي الجديد، الذي أوجد الظروف المناسبة لممارسة التسوق هو العمل على الانتقال من فلسفة في التسيير يحكمه منطق الانتاج الى اخرى يحكمها منطق التسويق، و يبدو أن كثيرا من المؤسسات الجزائرية الناشطة في القطاعات الأكثر تنافسية بدأت تتفطن الى الأهمية الإستراتيجية للتسويق، و مساهمته في نمو المؤسسات و تطورها، بدليل أن بعضها صارت ترفع شعار خدمة الزبون، و بعضها سارعت الى انشاء أقسام للتسويق، و بعضها الآخر استبدلت هياكلها التجارية، و البيعية السابقة(القسم التجاري، دائرة المبيعات) بأخرى تحمل اسم التسويق و الاتصالات.

تنامي الوعي بأهمية التسويق وبمساهمته، كان الخطوة الأولى في الاتجاه الصحيح، يظل غير كاف لأن التحدي الكبير لا يكمن في انشاء قسم للتسويق، أو في ترديد شعارات براءة مثلا اننا في خدمة الزبون، أو الزبون سبب وجودنا بقدر ما يكمن في تحويل الفلسفة و المبادئ التي يقوم عليها التوجه التسويقي الى ممارسات و سلوكيات فعلية لدى كل الأفراد في المؤسسة .

المبحث 2- لماذا تحتاج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الى تبني التوجه التسويقي:

-المبيعات و الحصة السوقية: تعاني الكثير من المؤسسات الانتاجية من مشكل تراجع مبيعاتها بسبب تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها،مما نتج عنه تدهور أوضاع البعض،إفلاس الكثير منها،المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فقدت صلتها بالسوق، فهي تعرف كل شيء عن منتجاتها و تكاد تجهل كل شيء عن زبائنها، و عن رغباتهم و توقعاتهم، ودوافع شرائهم، من جهة أخرى، هذه المؤسسات لا تعمل من منظور الخدمة و الجودة بالمفهوم الواسع للكلمة، و لا تنفق بسخاء على تدريب و تطوير رجال البيع لديها،و النتيجة هي طرح منتجات دون المستوى الدولي و غير قادرة على المنافسة، ولا يرغب فيها ،لا يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تستمر على هذا الحال، ويجب أن تدرك أن الجودة و التصميم و الخدمة في عالم اليوم ،صارت عوامل جوهرية في بناء السبق التنافسي للمؤسسات.

- انعدام الربحية: أمام مشكلة انعدام الربحية،اتبعت كثير من المؤسسات الجزائرية، خاصة العمومية منها إستراتيجية دفاعية ،ركزت فيها كثيرا على تسيير الموارد أي ترشيد التكاليف، ورؤوس الأموال،على اعتبار ان ترشيد استخدام الموارد ،برامج إعادة هيكلة المؤسسات، خفض حجم المؤسسات أو تسريح العمال،تقليص حجم المخزون، ستؤدي الى تحسين هوامش الربح،و لكن انعدام الربحية أو تدنيها،استمر في كثير من المؤسسات حتى بعد إعادة هيكلتها مما يعني أن المشكلة بالنسبة لعدد منها لا تكمن في نقص "الإنتاج بكفاءة" بقدر ما تكمن في عدم "إنتاج ما هو مطلوب" في السوق، أي في استراتيجياتها التجارية .طبعا، إدارة الموارد هي دائما مسألة على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة ولا توجد واحدة تتجاهل التكلفة بشكل تام، و لكن التركيز العالي على التكلفة يُحوّل الاهتمام عن الأمور الهامة. و الحقيقة أن هناك طريقة أخرى لتحسين الربحية و هي التركيز على تسيير علاقات المؤسسة مع الزبائن و الأصول غير المرئية للشركة، أي على جانب الطلب بجعل عروض الشركة جذابة و ذات قيمة عليا في أعين الزبون في مجالات معينة كالجودة و التصميم و سرعة التسليم و الخدمة ما بعد البيع و الابتكار، و البحث باستمرار عن قطاعات مغرية من السوق بعد تجزئته. لقد بينت دراسات عديدة أن الشركات المتميزة، بغض النظر

عن الصناعة التي تعمل فيها، هي شركات تركز على قيمة المنتجات أكثر من التركيز على تكلفتها في معادلة الربحية .

- **تطور السوق:** تواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أسواقا تتطور بسرعة تحت تأثير عوامل عديدة منها: التطورات في المنظومة الاجتماعية والاقتصادية و التشريعية، التطور التكنولوجي، و المتغيرات الثقافية وأنماط الحياة. و هذه التحولات تمارس ضغوطا على المؤسسات الجزائرية و ترغمها على تطوير قدراتها على الاستجابة لهذه التحولات من خلال الانفتاح أكثر على بيئتها و التحلي باليقظة لمتابعة التغيرات الحاصلة في عادات المشترين الاستهلاكية و دوافع الشراء لديهم و في الظروف التنافسية والعمل على إبقاء نشاطات المؤسسة في توافق مع هذه التحولات من خلال خلق عروض و قيم جديدة للزبائن. المؤسسات التي لا تفلح في مجاراة معدل التحول في بيئتها أو تسبقه إما أنها تدمر من قبل المنافسين أو أنها تتهاوى فجأة أو تتراجع. التسويق بالغ الأهمية في اقتصاد تنافسي لأنه يوضح علاقة المؤسسة بالبيئة و يزودها بالحلول المناسبة لمواجهة التغيرات التي تحصل فيها.

- **احتدام المنافسة:** تعرضت الشركات الجزائرية في السنوات الأخيرة لضربات موجعة في أعقاب تحرير التجارة الخارجية و تخفيض الرسوم الجمركية. و من المرجح أن تزداد هذه الهجمات قوة مع دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ ابتداء من السنة القادمة 2005 و انضمام الجزائر الوشيك للمنظمة التجارة العالمية. ثم هناك أيضا المنافسة الحادة بين الشركات الجزائرية في كثير من القطاعات، و خير مثال على ذلك سوق المشروبات الغازية، سوق الملابس الجاهزة، الهاتف النقال. المؤسسات الجزائرية في مثل هذه الظروف مطالبة بخلق مزايا تنافسية تمكنها من تأمين و تلبية متطلبات سوقها المستهدفة بقيمة عليا، إما من خلال طرح سلع و خدمات بأسعار منخفضة مقارنة مع أسعار المنافسين و إما من خلال تقديم منافع أخرى للمستهلك أو ابتكار منتجات جديدة باستمرار أكثر أداء من المنتجات الحالية.

|| ما يمنع المؤسسات الاقتصادية من التحول إلى التوجه التسويقي؟

إن تطبيق مفهوم التسويق الذي يبدو للوهلة الأولى مفهوما براقا و جذابا و منطقيا جدا من الناحية النظرية هو مسألة شاقة و معقدة للغاية بدليل أن هناك قلة قليلة فقط من المؤسسات نجحت في توطينه وتجسيده في الميدان حتى في البلدان المتقدمة. كيف يمكن تفسير ذلك؟ ما هي العقبات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في مسعاها للتحويل إلى مؤسسات ذات توجه تسويقي حقيقي؟

طبعاً الأسباب تختلف من بلد لآخر حسب مستوى التطور الاقتصادي و حتى من قطاع اقتصادي لآخر و لكن عموماً هنالك عوامل كثيرة بعضها تواجهه المؤسسات حتى قبل البدء في التطبيق و له صلة بالفهم الخاطئ لماهية التسويق، وبعضها الآخر تواجهه أثناء عملية التطبيق و له صلة بالسياق التنظيمي و الثقافي الداخلي لهذه المؤسسات نفسها.

1- عوامل لها صلة بسوء فهم التسويق:

عدم التفرقة بين التسويق كفلسفة أو كثقافة تخص المؤسسة ككل و التسويق كوظيفة تقوم ببعض النشاطات و تشمل ما يلي:

- الخلط بين التسويق و وظيفة البيع و التوزيع.
- الخلط بين التسويق و الخدمة
- الخلط بين التسويق و وظيفة الإشهار و الترويج
- الخلط بين التسويق و دراسة السوق (المبالغة في التركيز على الجوانب الكمية في تحليل السوق و إحصائيات نمو السوق على حساب الجوانب السلوكية). التسويق هو أيضاً عقلية و فلسفة في التسيير و ليس فقط تقنيات.
- "الفجوة النظرية": كثير من النظريات التي ارتبطت بالتسويق ركزت على الجوانب التحليلية و أهملت الجوانب المتعلقة بتطبيق القرارات، و هو ما يعزز - مرة أخرى- مشكلة خلط التسويق بدراسة السوق.

2- العوائق المرتبطة بالنظام و البيئة الاقتصادية:

يؤثر مستوى التطور الاقتصادي في بلد ما على مدى تطور التسويق و ممارسته من قبل المؤسسات الاقتصادية في هذا البلد بدليل أن الغالبية العظمى من الشركات التي تبنت منهج التسويق الحديث توجد في البلدان المتقدمة على الرغم من أن هناك مؤسسات كثيرة في هذه البلدان لا تزال تمارس البيع أو التجارة و ليس مفهوم التسويق.

كما تؤثر طبيعة النظام الاقتصادي في الممارسات التجارية للمؤسسات الاقتصادية. فمن المعروف أن مفهوم التوجه التسويقي ظهر في الاقتصاديات الليبرالية و لم يظهر في البلدان الاشتراكية. أما في الجزائر فتعود قلة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالتسويق إلى حال تخلف الاقتصاد و إلى بنى الأسواق التي ظلت إلى وقت ليس بالبعيد بنى تتميز بالندرة و الاحتكار الفعلي (و القانوني) لكل شيء. كما ترجع إلى فترة التسيير الإداري للاقتصاد في ظل النظام الاشتراكي السابق الذي كان ينظر للتسويق كنشاط رأسمالي غير منتج وظفته شركات البلدان الرأسمالية في السيطرة على الأسواق و الاستحواذ عليها. و قد كانت عواقب هذه الفترة على التسويق وخيمة للغاية حيث أهمل التكوين في هذا الحقل في مؤسسات التعليم. أما المؤسسات الاقتصادية فقد فتجاهلته و لم تمارسه إلا في أبسط معانيه و أشكاله و هو تصريف ما أنتجته لقد كان اهتمامها منصبا على قضايا تكوين الرأسمال المادي و على استغلال طاقاتها الإنتاجية لأن السوق كان محمية و مضمونة و الزبون هو الذي كان بحاجة ماسة للمؤسسة و ليس العكس. و لكن الجانب الأسوأ في كل هذا من منظور الجهد اللازم بذله لإصلاح أوضاع هذه المؤسسات و إدماج مبادئ التسويق فيها هو تشكل ثقافة تقنية متجذرة بقوة في أذهان و سلوكات المسيرين في المؤسسات من الصعب جدا تغييرها. ثقافة متجهة نحو الداخل لا تترك سوى مجالا ضيقا للعالم الخارجي أي للبيئة و الاتجاهات العامة و الطفرات و الفاعلين الآخرين في السوق و الزبائن و المنافسين.

3 - العوائق المرتبطة بالهيكل التنظيمي:

التنظيم الداخلي في معظم المؤسسات ليس قائما على أساس المنتجات و الخدمات (ما يعرف بوحدات الأعمال أو مجالات النشاط)، و إنما على أساس التقسيم الوظيفي التقليدي كالتموين و التنمية و التطوير الإنتاج و الهندسة، و المالية، و التسويق.. الخ. و بالتالي فإن المديرين الذين لا يتعاملون مباشرة مع الأنشطة التسويق نادرا ما تتاح لهم فرص الاتصال بالزبائن أو بتقدير احتياجاتهم و لا يشعرون بأن التسويق يعينهم، هذا من جهة. من جهة أخرى، إذا قررت مؤسسة دعم و تشجيع ثقافة التوجه نحو السوق و عملت على تطوير قسم التسويق و جعله قادرا على لعب دور المنسق بين مختلف الوظائف التي تساهم في خلق القيمة للزبون فإنها تصطدم بمعارضة مديري الأقسام الوظيفية الأخرى كالماليين و المهندسين الذين ينظرون إلى تعاضد دور التسويق و اتساع دائرة نفوذ المختصين في

التسويق في مجال تحديد سياسة المؤسسة بكثير من الريبة و يرون فيه خطرا على مكانتهم و سلطتهم في المؤسسة.

4- عدم ملائمة السياق الثقافي:

إذا كان المناخ الثقافي السائد في المؤسسة يتنافى مع المبادئ و الفرضيات و السلوكات التي يقوم عليها التوجه التسويقي فإن هذا السياق الثقافي يمنع المديرين من رؤية الفرص و التهديدات التي تأتي بها التحولات في البيئة الخارجية. عموما الثقافات المالية و التقنية و البيعية في أي مؤسسة تميل إلى اعتبار السوق سوقا جماهيرية تتماثل فيها رغبات و احتياجات الزبائن و ليس سوقا مكونة من مجموعات من الزبائن أو قطاعات سوقية فرعية لها احتياجات متنوعة و مختلفة.

و لعل أحد تجليات الثقافة التقنية نجده في الاعتقاد الراسخ لدى الفرق الإدارية العليا في المؤسسات بأن رصد البيئة الخارجية من اختصاص قسم التسويق ولا علاقة تذكر له بالأداء التقني و الإداري. و بالتالي فإنهم يقللون من شأن و أهمية الروابط بين مختلف الوظائف الداخلية غير التسويقية (الإنتاج، الموارد البشرية، التنمية و التطوير، التوريد و الإسناد، المالية و المحاسبة... الخ) و البيئة الخارجية.

5-ميل معظم المنظمات الطبيعي إلى مقاومة التغيير إلى الجمود و التكاس مع مرور الوقت بسبب البقاء مع النجاحات التي حققتها في السابق عوض مجاراة قوى السوق المتغيرة و الاحتياجات.

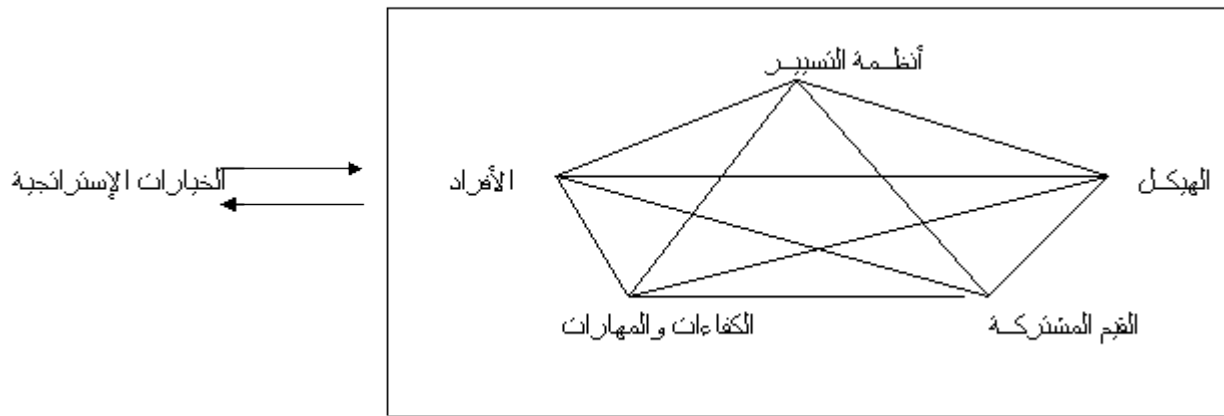
- المتطلبات التنظيمية للتحويل إلى التوجه التسويقي

إن إدماج مفهوم التسويق في مؤسسة ذات توجه نحو الإنتاج (أو البيع) لا يتحقق عن طريق إدخال تحسينات على النموذج الصناعي التقليدي (نموذج منظمة التحكم و الأوامر) لأن مفهوم التسويق يمثل نموذجا جديدا بالكامل يؤثر في كل منحي من نواحي التنظيم و التسيير. إنه نقلة كبرى أو قطيعة كلية مع التوجه الإنتاجي و البيعي تستدعي إعادة توجيه نظرة المدراء للكون من حولهم و اختراقا في طريقة تفكيرهم. ذلك النوع من التغيير الذي يحصل في الإطار المعرفي عندما تُغيّر نسبة كبيرة من الأشخاص طريقته في النظر إلى الكون و تبدأ في فحص الأحداث وفق نظرة جديدة مشتركة. لماذا؟ المشكلة هي أن التنوع الهائل في الطلب و تنشطي و انقسامها الأسواق عاملان فرضا نفسيهما على نظم الإنتاج المبنية على و فرات الحجم و ما تتضمنه من منتجات منمطة و أسواق جماهيرية واسعة. و الشركات لما صارت كيانات ضخمة، بطيئة الحركة و صعبة التسيير أصبحت أسيرة مبدأ اقتصاديات الحجم الكبير، و بالتالي لم تعد قادرة على خدمة هذه الأسواق الصغيرة المتكاثرة

كالفطريات على نحو اقتصادي. و لكن ماذا يحدث عندما ننتقل إلى عالم تسود فيه المنتجات المصممة حسب الطلب أو على المقاس؟ كيف يتسنى لمبدأ التسيير بالاستثناء (Management by exception) أن يعمل عندما يكون كل شيء استثناء؟ الجواب هو أن التنظيمات تجد نفسها في "خانة مقفلة" و مشلولة الحركة في اجتماعات لا نهاية لها حيث الجميع يعمل طوال الليل و في نهاية الأسبوع و لكن في النهاية تبقى احتياجات الزبون غير ملباة. و التحدي الكبير حينها يكمن في الانتقال من التسيير بالاستثناء إلى تسيير الاستثناء عندما يصبح الاستثناء هو القاعدة. و هذا يمثل نقلة كبرى في نموذج تفكيرنا.

وقد أثبتت العديد من الكتابات و الأبحاث أنه إذا كانت البيئة مضطربة فإن التنظيم الداخلي يجب أن يكون هو الآخر مرنا ، و أنه عندما تكون الاستجابة المطلوبة تتطوي على إدخال تعديلات جذرية على عوامل مثل الجودة و الخدمة، فإن النظرة إلى الموقف "من فوق إلى تحت" تصبح غير ملائمة، بمعنى أن عملية صنع الاستراتيجية ليست حكرا على الإدارة العليا، و أن الاستراتيجية يمكنها أن تنشأ من عملية التفاعل المتواصلة بين القرارات و التعديلات للتغيرات البيئية و التنافسية (Mintzberg and Quinn, 1996).

إن مشكلة التسويق تكمن في أنه بالتعريف يهتم بالبيئة الخارجة (الاستراتيجية) في حين أن توطينه في الواقع العملي في المؤسسة يطرح مشكلات و قضايا لها صلة بما يجري داخل المؤسسة أي بالتنظيم. و التنظيم مصطلح عام يستخدم للدلالة على عدد من الأبعاد الداخلية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي، أنظمة التسيير، الأفراد، الكفاءات و القيم المشتركة مثلما يوضح الشكل 1. و الحقيقة أن هناك علاقة وثيقة بين الاستراتيجية (التسويق) و كل عنصر من عناصر التنظيم. فالإستراتيجية تنفذ من خلال التنظيم (و قد لا تنفذ بسببه) و التنظيم بدوره يؤثر في تحديد الإستراتيجيات. و من المهم الإشارة إلى ضرورة وجود و انسجام و تكامل بين عناصر التنظيم و الاستراتيجية.



شكل 1: العلاقة بين الإستراتيجية والتنظيم

هذا النموذج البسيط مفيد للغاية لأنه يرشدنا إلى الجوانب التنظيمية التي يجب أن يشملها التغيير عندما تقرر مؤسسة تغيير إستراتيجيتها. فمثلا نعلم الآن أن تحول مؤسسة من التوجه الإنتاجي إلى التوجه التسويقي، و هو تحول جوهري و أساسي في توجهها الاستراتيجي، يتطلب مراجعة باقي عناصر التنظيم الأخرى و تكيفها مع التوجه الاستراتيجي الجديد، كما نعلم أنه لا بد من الدفع بجميع عناصر النموذج في آن واحد و في اتجاه واحد إذا أردنا أن يكون التغيير فعالا .

1- إعادة الهيكلة التنظيمية

تشتمل عناصر الهيكل التنظيمي على وظائف الأفراد و الوحدات الفرعية (كالمجموعات و الإدارات و الأقسام)، و كذلك على التسلسل الإداري. و يتوقف اختيار الهيكل التنظيمي المناسب على مدى درجة تعقيد البيئة و سرعة تغيرها. فإذا كانت البيئة الخارجية تتميز بعدم التأكد و تتغير بسرعة فإن المؤسسة تحتاج إلى هيكل تنظيمي لا مركزي و إجراءات بسيطة و مرنة.

الهيكل الوظيفي التقليدي قد لا يتنافى مع مبدأ التوجه نحو السوق في المؤسسات الصغيرة التي تكون فيها أنظمة التسيير بسيطة للغاية تقوم على أسلوب الإشراف المباشر والتنسيق بين الأفراد و الأقسام بطريقة غير رسمية. ولكن التنظيم الهرمي التقليدي لا يناسب المؤسسات الكبيرة و المتوسطة إذا كانت البيئة سريعة التغيير و معقدة. التوجه التسويقي لا يمكن أن يتحقق إلا في مؤسسة متوجهة نحو التغيير حيث يتمتع المدراء بالديناميكية و الطاقة و المبادرة أي بسلطات عالية في اتخاذ القرارات و منه الحاجة إلى بناء المنظمة المتعلمة، حيث أن الأفكار من أجل التغيير يمكن أن تأتي من أسفل التنظيم و ليس دائما من القمة. فالمنظمات يمكنها أن تتكيف مع الوضع فقط إن كانت قادرة على التعلم، و هذا التعلم يكون متقاطع الوظائف أو متخصصا. و قد تشمل إعادة هيكلة التنظيم الجوانب التالية من أجل توطين

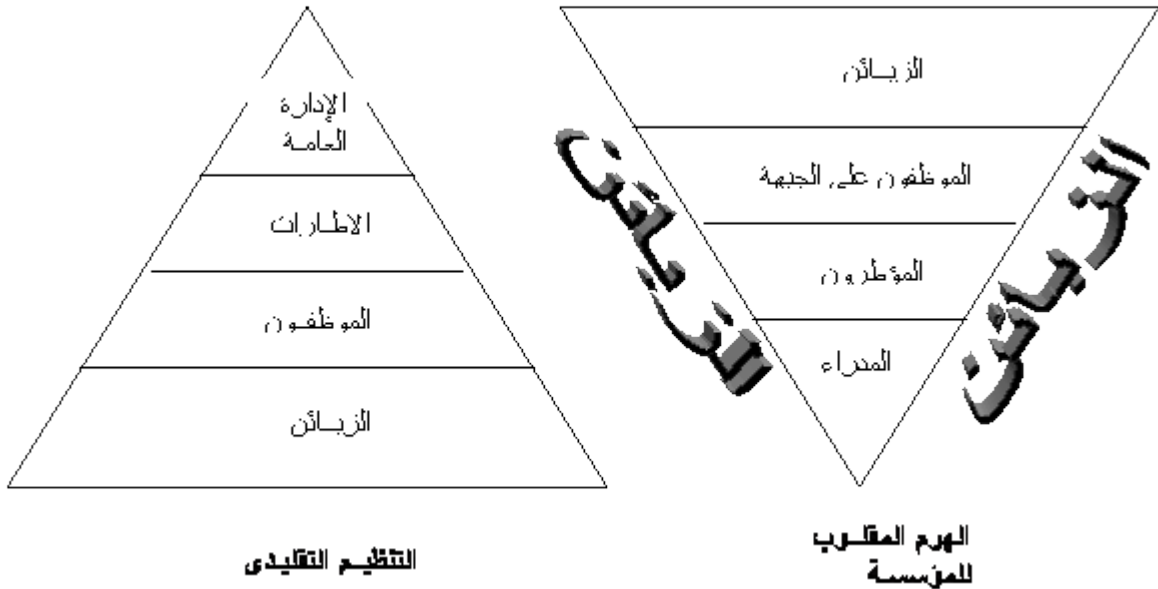
التوجه التسويقي:

(أ) تبنى هيكل تنظيمي مرن:

المدراء الذين يعتبرون أن الزبون هو "مركز الربح" الحقيقي يستغنون عن الهيكل الوظيفي التقليدي المبين في الشكل 2 و يتبنون أنماطا أخرى كالهيكل المسطح أو الهيكل الهرمي المقلوب قصد التقليل من عدد المستويات التنظيمية من أجل مزيد من السرعة و المرونة في الاستجابة لتغيرات السوق و طلبات الزبائن. فالزبون هو الذي يتربع على قمة الهرم و ليس كبير المدراء، ثم يأتي بعده " المحاربون في ساحة العمليات" أي الوحدات والأفراد الذين يعملون بالاحتكاك الدائم مع الزبائن، ويملكون المعلومات حول مشاكل كل زبون و متطلباته و الحلول المناسبة لهذه المشكلات أفضل من أي شخص أو جهة أخرى. ثم يأتي بعدهم في الترتيب مسؤولو المكاتب الذين يقومون بوظيفتين أساسيتين هما

(1) تقديم الدعم للوحدات و الأفراد الذين يعملون في الواجهة

(2) و تزويدهم بالإمدادات و تحريرهم من التعقيدات الإدارية. وأخيرا يأتي كبار المدراء الذين يقومون بدعم المرؤوسين و حفزهم (و ليس " إصدار الأوامر")، و يعملون على فك نقاط الاختناق و تطوير الثقافة و تبليغ القيم. و قد بين بيترز و وترمان أن في الشركات المتميزة ليس هناك جزء من أجزاء الشركة غير متصل بالزبون (Kotler et Duboit, 2000 ص 56).



2 : النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة

شكل

التوجه التسويقي: تعريفه و ملامحه

التوجه التسويقي هو مقارنة في إدارة الأعمال تقلب المنطق التقنوقراطي التقليدي القائم على فكرة الإنتاج ثم البيع. فعوضا من أن تركز المؤسسة نظرها على الداخل، أي على مواردها و إمكانياتها التكنولوجية ثم تحاول إقناع السوق على حب ما تنتجه من أجل تحقيق رقم أعمال معين، فهي تُحوّل نظرها إلى الخارج؛ أي نحو احتياجات المستهلكين و توقعاتهم. إنها تنطلق من الزبائن الحاليين و المحتملين، و من احتياجاتهم و رغباتهم، لتضع بعد ذلك جملة من المنتجات و البرامج لخدمة و إشباع هذه الاحتياجات، على أمل أن تحقق أهدافها من خلال هذه العملية.

والتوجه التسويقي يقوم على ثلاثة دعائم كبرى هي: التوجه نحو الزبون (و المنافسين)، التنسيق بين كل الأنشطة التي لها وقع أو تأثير على الزبون (التكامل التنظيمي)، و تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تلبية حاجات الزبائن. (Ph. Kotler, 1972 : ص 14)

1- التوجه نحو الزبائن:

إن تبني مفهوم التسويق يستدعي إعادة توجيه المنظمة من التركيز على منتجاتها إلى التركيز على حاجات المستهلكين. معظم ما تقوم به الإدارة من أعمال، في ظل هذا التصور، يتعلق بقرارات تدور حول كيفية جعل منتجات أو خدمات الشركة تتناسب و تتلاءم مع حاجات الزبائن و متطلباتهم حتى قبل طرحها إلى السوق. فإذا عمل رجل التسويق جيدا في مجال عمله كي يفهم حاجات الزبون و صنع سلعة ذات قيمة عليا في نظر الزبون و وضع سعرا معقولا عليها ووزعها بشكل صحيح، و روج لها فإن بيعه لهذه السلعة سيكون سهلا جدا. و المنشآت التي تضع الزبون فوق كل اعتبار تعبر عنه بشعارات مختلفة مثل:

- النظر إلى الشركة بأعين الزبون
- في شركتنا الزبون هو رب العمل
- حبوا الزبون و ليس المنتجات

رغم الفروق من صناعة لأخرى، إلا أن الشركات التي تتبنى التوجه التسويقي و تمارسه فعلا في الميدان تتوفر فيها صفات مشتركة و تطبق بعض الإجراءات نوجزها في ما يلي:

1. 1 **تحديد المهمة على أساس الحاجات** : الشركات التي تتبنى مبدأ التوجه نحو المستهلكين تؤمن بقوة بأن العمل الذي تقوم به (دورها أو مهمتها) ليس تقديم منتجات وإنما إيجاد حلول لمشكلات يواجهها الزبائن. فالمنتج من وجهة نظر الزبون ما هو إلا وسيلة مادية (تكنولوجيا) لتأدية خدمة معينة، يظهر للوجود في زمن معين ثم لا يلبث أن يتقادم و يذهب ريحه تحت تأثير التجديد التكنولوجي بينما تظل الاحتياجات الأساسية و مجموعات الزبائن قائمة.

2. تجزئة السوق و تحديد القطاعات السوقية المستهدفة:

السوق هي مجموعة من الأشخاص أو المنظمات الحاليين و المحتملين القادرين على شراء السلعة. و هؤلاء كثر و مشتتون، و يتباينون كثيرا من حيث احتياجاتهم و رغباتهم و قدراتهم المالية و خصائصهم الديموغرافية، و لا يمكن للشركة أن تلبى حاجات و مطالب كل السوق بعرض واحد، فالناس لا يحبون بالضرورة نفس السلع. من جهة أخرى، الشركات نفسها تختلف كثير من حيث قدراتها في مجال خدمة قطاعات سوقية مختلفة. و لذلك تعتمد الشركات التي تتبنى منهج التسويق إلى تجزئة السوق، أي تقسيمه إلى فئات فرعية أو قطاعات متجانسة كثيرا أو قليلا من حيث مطالب الزبائن و رغباتهم و مواصفاتهم و تصرفاتهم، ثم تختار على ضوء نتائج هذه العملية قطاعا (أو قطاعات عديدة) معينة من السوق تسمى السوق المستهدفة تستطيع الشركة أن تخدمه على نحو أفضل من أية شركة أخرى. و قد بينت الأبحاث أن كل الشركات ذات التوجه التسويقي هي شركات بارعة في تقسيم قاعدة زبائنها إلى مجموعات متميزة و اختيار تلك التي تتناسب مع قدراتها و إمكانياتها بحيث يصبح من الممكن خدمة و تقديم لكل مجموعة منها ما يلائم احتياجاتها من عروض و برامج تسويقية (T. Peters and R. Waterman, 1982، ص 363).

3. 1 معرفة السوق

يتطلب التوجه نحو الزبون أيضا استعدادا للاستثمار في أبحاث السوق من أجل جمع المعلومات عن الزبائن في مختلف قطاعات السوق المستهدفة لمعرفة متطلباتهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم. و قد بينت الأبحاث أن الشركات التي تضع احتياجات الزبائن فوق كل اعتبار

تبذل جهودا ضخمة من أجل إنتاج المعلومات حول احتياجاتهم الحالية و المستقبلية و تبثها في كافة أنحاء المنظمة. إنها تقوم بتحليل السوق و بدراسة المستهلكين و تجمع المعلومات عنهم، كما تقوم بتحليل شكاوى الزبائن و مطالبهم.

و لكن مسألة تحديد ما يريد السوق بالضبط هي مسألة معقدة و دقيقة و تتخطى مجرد القيام باستطلاعات الرأي. و الحقيقة أن معرفة السوق في بيئة متحركة باستمرار ليست حكرا على قسم "أبحاث السوق" أو مصلحة " الدراسات الإحصائية" بل هي مسؤولية تقع على عاتق الجميع و يجب العمل على تطويرها في كافة المستويات في المنظمة. ثم إن الإدراك العميق لحاجات الزبائن و لأحوال السوق لا يأتي دوما و بالضرورة من المصادر الرسمية بل قد يأتي من تراكم التجارب و الممارسة اليومية لموظفي المؤسسة أثناء عملهم مع الزبائن و الاحتكاك بهم و الاستماع إليهم و ملاحظتهم أثناء استخداماتهم لسلع الشركة و لسلع الشركات المنافسة. كما يأتي من الاحتكاك بالفاعلين الآخرين في السوق كالموزعين و المنافسين و الموردين. و لذلك نجد المؤسسات التي تتبنى التوجه نحو السوق تبادر إلى عقد الندوات و المحاضرات و تنظيم اللقاءات مع الزبائن، كما تقوم بتعليم رجال البيع بالشركة كيفية الكشف عن الحاجات التي لم يتم تلبيتها و تسأل عن كل شيء، ما يعجبهم و ما لا يعجبهم من خلال الاقتراب منهم و الاستماع لمشاكلهم. وقد ذكر توماس بيترز و ووترمان أن المؤسسات المتوجهة نحو السوق تستمع للزبائن أفضل من غيرها و تحصل بذلك على مزايا متعددة من الاقتراب من المستهلك بشكل لم يكونا يتوقعاه (Peters and Waterman, 1982 ، ص 329-333).

1. 4 تمييز العروض

المؤسسات التي تختار أن تكون قوتها الدافعة هي كسب الزبون و تلبية احتياجاته تسعى دوما إلى تقديم عروض لها قيمة متميزة في عيون هذا الزبون إما من خلال السعر المنخفض (بالمقارنة مع أسعار المنافسين) أو من خلال تقديم منافع كبيرة له تعوض إلى حد كاف الأسعار المرتفعة. و العبرة هنا لا تكمن في الاختلاف ببساطة عن المنافسين بل في تقديم قيمة حقيقية للمستهلك لأن العرض يكون ناجحا فقط إذا كان يحمل العناصر المميزة التي يرغب المستهلك في رؤيتها في السلعة. و هذه العناصر قد تكون المواصفات الوظيفية و الاستخدامية للمنتجات أو الخدمات الملحقة للمنتجات (تسليم السلع بسرعة و بأمان) و قد تكون صورة المؤسسة أو العلامة أو مؤهلات عمالها.

و على العموم فإن الشركات ذات التوجه التسويقي تتجنب المنافسة المباشرة على أساس السعر و تفضل التنافس على أسس أخرى كإملاح العروض التي تقدمها أو صورة المنتج أو العلامة أو على أساس التموقع في السوق.

5. التوجه نحو الخارج:

لقد ظل التسويق لسنين طويلة تخصصا يهتم فقط بتلبية احتياجات الزبائن، أما الحاجة الموازية للأخذ في الاعتبار المنافسة فقد تم تجاهلها إلى أن جاءت كتابات بورتر مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي لتصحح هذا الوضع و تبيين أهمية المنافسة و المنافسين في التسويق (M. Porter, 1982). لقد بين بورتر أن معرفة كل صغيرة و كبيرة ليست كافية لوحدها لتحقيق النجاح في بيئة صارت أكثر ديناميكية. و هكذا صار مفهوم التسويق يحمل أيضا معنى التوجه نحو المنافسة أي الاهتمام بما يفعله أو لا يفعله المنافسون ما دام هؤلاء يسعون إلى تلبية نفس حاجات الزبائن بطريقة أكفأ.

و قد أخذ التسويق بعد استراتيجيا عندما أصبح يأخذ في الحسبان كل العناصر الأخرى المشكلة للبيئة الخارجية، أي معرفة الزبون في إطار السياق العام الذي يتواجد فيه هذه الأخير، و الذي يشمل المنافسين، و السياسة الحكومية و التشريعات و كل القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية التي تحدد شكل الأسواق و اتجاهاتها لأن المخاطر و التهديدات غالبا ما تأتي من هذا الاتجاه. لقد أصبح التوجه التسويقي يعني بكل بساطة التوجه نحو الخارج، أي نحو البيئة الخارجية. (D. Mercer, 1995).

و لعل الخاصية الهامة الأخرى التي أصبحت تميز المؤسسات ذات التوجه التسويقي، من وجهة نظر موضوع هذه الورقة، هي الانفتاح على البيئة الخارجية و قدرتها الكبيرة على مجارة التحولات البيئية و على التجديد و الابتكار.

2-التكامل التنظيمي:

الركن الثاني للتوجه التسويقي هو التكامل التنظيمي، و هو يعني أن التسويق ليس مجرد قسم بل هو المؤسسة بأكملها. كل من يعمل في المؤسسة يؤمن بفكرة أن خدمة الزبون و حل مشكلاته هو العامل الحاسم و الهام لتحقيق النجاح و البقاء في السوق، و بالتالي مسئول عن تحقيق ذلك. و هو يشرك في العمل التسويقي كل المنشغلين بالتوريد و البحث و التطوير و التصميم و الإنتاج و المالية و التوزيع و خدمات ما بعد البيع مثلما يشرك القوة العاملة نفسها، و أي فشل في هذا المجال من المرجح أن يكون فشلا مكلفا. ما يزيد عن نصف الشركات

اليابانية لا يهتمون بإنشاء أقسام التسويق لأنهم يعتقدون أن كل من يعمل في الشركة يعد جزء من قسم التسويق (H. Beckwith, 2001 : ص 52).

والتكامل التنظيمي يعني عمليا عدة أشياء. أولا يعني ضرورة اعتراف موظفي وعمال مختلف الأقسام الوظيفية الأخرى في الشركة أن النشاطات التي يقومون بها، و ليس فقط نشاطات المختصين في التسويق و المبيعات، لها تأثير عميق على قدرة المؤسسة على كسب الزبائن و الحفاظ عليهم. فالرئيس المالي للشركة إذا كان شخصا لا يستجيب لاحتياجات الآخرين، مهمل، بل ووقح، وكل من يتعامل مع هذا الشخص يأخذ انطباعا سيئا عن الشركة ينفر الزبائن و يشوه سمعة المؤسسة. و مدير الإنتاج الذي يرى بداعي خفض تكاليف التصنيع أنه من مصلحة المؤسسة خفض عدد خطوط الإنتاج و تقديم تشكيلة أقل تنوعا وربما استعمال مواد أولية ذات جودة متدنية. في حين يرى قسم المبيعات الذي يدافع عن مصلحة المشتري عكس ذلك تماما أي توسيع عدد خطوط المنتجات و منح حرية أكثر للزبون في الاختيار و الارتقاء بمستوى الجودة.

و عليه فمن الضروري أن تُطوّر المؤسسة آليات فعالة للتنسيق بين مختلف الأقسام و القوى التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الزبون. و بما أن مديري التسويق هم الأقرب إلى السوق و هم أدري باحتياجات الزبائن و بالفرص و التهديدات و بتفضيلات الزبائن المتغيرة فإنه يقع على عاتقهم إقناع المديرين في الأقسام الأخرى بالاسترشاد بالزبائن و الأخذ في الاعتبار تلبية حاجاتهم عند القيام بأعمالهم. و في المؤسسات التي تضع الزبون فوق كل اعتبار يلعب قسم التسويق، الذي يتبوأ مكانة مركزية في الهيكل التنظيمي و تخضع له باقي الأقسام، دورا حاسما في تأمين الاتحاد و التكامل بين كافة المصالح و الدوائر و الأقسام.

ثم إن التنظيم المتكامل يعني أيضا ضرورة التنسيق داخل قسم التسويق نفسه بين مختلف عناصر المزيج التسويقي التي تقع تحت سيطرتها كالمنتج و السعر و التوزيع و الترويج بطريقة مبتكرة و ذكية من أجل بناء علاقات تبادل قوية مع الزبائن.

و سنرى في جزئية لاحقة من هذه الورقة أن أحد أهم أسباب فشل المنظمات في إدماج التوجه التسويقي في إدارتها يرجع بالأساس إلى صعوبة تحقيق التوافق و الانسجام بين مختلف الأقسام في المؤسسة.

3 تقاسم منافع التبادل بين الزبائن و المؤسسة:

الركن الثالث و الأخير في التوجه التسويقي يفيد بأن العامل الحاسم و المحدد لمصير المؤسسة على المدى البعيد يكمن في مقدار الإشباع الذي تعمل على تحقيقه للزبون. من الطبيعي أنه إذا كان المستوى العالي من الإشباع الذي يحصل عليه المستهلك يزيد من تعلقه بالشركة و وفائه لها فإنه يتوجب على المؤسسة أن تسعى بكل ما تملك من قوة لإرضائه و إشباعه إلى أقصى حد. و لكن ذلك لا يعني الوصول إلى أقصى درجات الإشباع بأي ثمن. لو كان ذلك هو المطلوب لكان الأمر بسيطاً و يكفيها أن تنتج أحسن منتج أو خدمة في العالم و تحدد ثمنه عند مستوى أدنى من تكلفته.

و الحقيقة أن إشباع الزبون يكون أفضل لو سعت المؤسسة إلى تحقيقه بطريقة غير مباشرة أي كنتيجة لحل مشكلة يواجهها الزبون، كأن تقوم مثلاً مؤسسة لإنتاج معاجين الأسنان بدراسة شاملة لاحتياجات المستهلكين في مجال الوقاية من تسوس الأسنان (أو أي جانب آخر من الحاجات) ثم تقترح عليهم منتجات مبتكرة من شأنها أن تساعدهم في مكافحة التسوس لو داوموا على استعمالها بانتظام.

و من هنا فإن الركن الثالث للتوجه التسويقي يستند إلى فكرة أساسية و هي أن تحقيق الربح (أو أي هدف آخر للمؤسسة) يأتي كنتيجة حتمية لمراعاة احتياجات الزبائن و إيجاد قيم حقيقة لهم. فرضا الزبون هو إذن هدف و أداة في آن واحد. و قد أثبتت دراسات PIMS المشهورة أن هناك علاقة قوية بين نوعية العرض المقدم، رضا الزبائن و الربحية (Buzzel and Gale, 1987).

و الجدير بالملاحظة أن أهداف التسويق تعرضت في السنين الأخيرة بفعل تأثير عوامل مثل عولمة الأسواق و احتدام المنافسة و اتساع قاعدة فوائض الإنتاج و تباطؤ النمو إلى نوعين من التحولات:

● التحول من البحث عن أقصى الأرباح من كل صفقة إلى تحقيق الأرباح من خلال بناء علاقات ذات منفعة متبادلة على المدى البعيد مع الزبائن و غيرهم من الأطراف التي لها مصلحة. فالشركة قد تفقد بعض المال في صفقة من الصفقات لكن مكاسبها ستكون أكبر لو عملت على خدمة الزبائن و إقامة علاقات تعاون طويلة المدى معهم. إن فقدان زبون واحد لا يعني فقدان صفقة واحدة فقط بل يعني فقدان سلسلة كاملة من المشتريات التي كان من الممكن أن يقوم بها الزبون لو كان راض عن العروض و الخدمات المقدمة له ووفيا للعلامة.

● تحول اهتمام المؤسسات من جذب زبائن جدد إلى الاهتمام بالاحتفاظ على الزبائن الموجودين. و قد بينت دراسات أجريت حول هذه المسألة أن تكلفة جذب زبون جديد أكبر بخمس مرات من تكلفة تلبية متطلبات (Kotler et Duboit, 2000 ص 80).

الفصل التطبيقي

تاريخ شركة بيجو

شركة بيجو هي شركة سيارات فرنسية تأسست سنة **1810** على يد الاخوان بيجو شركة ارمند بيجو مع شركة اوجيني بيجو ،وقد تم تصنيع سيارات بيجو منذ عام **1889**. تأسست رسميا "بيجو فرير" الشركة في عام **1810** عندما اشترت عائلة بيجو طاحونة الحبوب في **Cratet** الصوص وتعيين الاستفادة على نحو الثورة الصناعية قبل تحويله الى مصنع الصلب. وقد بدأ هذا المصنع إنتاج صفائح الفولاذ وأدوات مختلفة لكنها كانت مناشير يدوية التي ألهمت الشارة الشهيرة للشركة. من **s1850** وختمها الشارة أسد بيجو على المنتجات المصنوعة رمزا للقوة ومرونة الفولاذ. في الأيام الأولى ضمان الاخوة بيجو نجاح الشركة من خلال الإبداع والابتكار. تنورة البالية 'الثغرات في السوق' حددوا بسرعة لمجموعة من المنتجات من يبقى القرينول قماش قطني لضخمة في وقت لمطاحن الفلفل ومطاحن القهوة. في عام **1869** حددت الشركة الاتجاهات الجديدة في تصميم السيارة وبدأ إنتاج عربات تجرها الخيول للجيش. طوال العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ، وكانت بيجو تحديد أحدث الاتجاهات في مجال تنمية وتطوير أشكال مركبة النقل مثل عربات تجرها الخيول للجيش والدراجات الهوائية. كما ان شعبية العجلتين النقل نمت ، بدأت بيجو تعمل على وضع خطط لنوع جديد جدا من المشروع. في **1889** كان هناك **1100** شخص يعملون في مصانع بيجو وارماند بيجو عرضت البخار بالطاقة "**Serpellet** - بيجو" في معرض باريس. وكانت هذه أول سيارة بيجو تحمل اسم.

بحلول عام **1890** ، أرمان قد وضعت بنزين مدعوم "بيجو نوع 2" ، مما يدل على التزام الشركة في وقت مبكر إلى الابتكار والتنمية 'المتطورة'. وفي الواقع ، كان بيجو ثلاث سنوات فقط وبعد بناء أول سيارة جدا ، والشركة المصنعة أول سيارة لتناسب الاطارات المطاطية (**1892**) للسيارات انها. في **1897** ظهرت 'مجموعة' بيجو خمسة طرازات جديدة بما في ذلك مقاعد اثنين و 'وجهها لوجه

1895 بيجو حاليا وكانت مبيعات السيارات بيجو المتزايد ، وبحلول **1900** قد بلغ الإنتاج **500** سيارة سنويا. لتلبية الطلب المتزايد بسرعة ، تم إنشاء مكتب رئيس بالتسجيل في ليفالوا ، باريس ، في عام **1902** لتلبية وإدارة الطلب.

عقدين من الزمان في وقت لاحق ، في عام **1925** ، جاء **100000** سيارة بيجو عشر من خط الانتاج.

وقد واصلت نجاح إنذا بيجو أن ينمو سنة بعد سنة وكانت الشركة قد أثبتت التزامها باستمرار نمط والابتكار ، وتقدم لعملائها أحدث تقنيات جدا. ويمكن رؤية هذا الالتزام في عدد كبير من 'بدايات العالم بيجو' على مر السنين. نجاح بيجو الرياضية في سباق الجائزة الكبرى من **1912** منظمة العمل ضد الجوع بشرت أول سيارة في العالم مع أربعة أعمدة الكامات وأربع صمامات لكل اسطوانة

في عام **1934** ، عرضت بيجو كابرولييه في العالم كوبيه الأول مع وكهربائيا 'أعلى من الصعب' قابل سقف (نظام ما زال يتمتع بشعبية اليوم على **CC206** و **CC307**. فقط في السنة في وقت لاحق ، في **402** وكان متقدما بفارق كبير على منافسيه في مثل أول سيارة ميزة هيئة نصب ديناميكية هوائية كسمة متطلب سابق.

السوبر الهوائية **402** **Andreu**

في عام **1955** ، كشفت بيجو **403** التي بشرت بداية لعلاقة طويلة ومثمرة مع المصمم الإيطالي تورينو على أساس ، بينينفارينا. وكانت بيجو **403** أول من يملك محلبة الرياح الشاشة والنموذج الأول للوصول إلى علامة مليون من حيث الإنتاج. استمرار موضوع الابتكار ، في **1979** ، كان أول شركة بيجو لتقديم محرك ديزل تيربو ، على **604**.

403 وكان البائع كبيرة للشركة من الاهمية بمكان بيجو موتور كومباني هنا في المملكة المتحدة واكتساب بيجو ستروين في عام **1978** للدول الأوروبية التابعة لشركة كرايسلر ثلاثة : كرايسلر وفرنسا (**Simca**) ، كرايسلر المملكة المتحدة (شعاع الشمس ، **Rootes**) وإسبانيا كرايسلر. أنشئت هذه

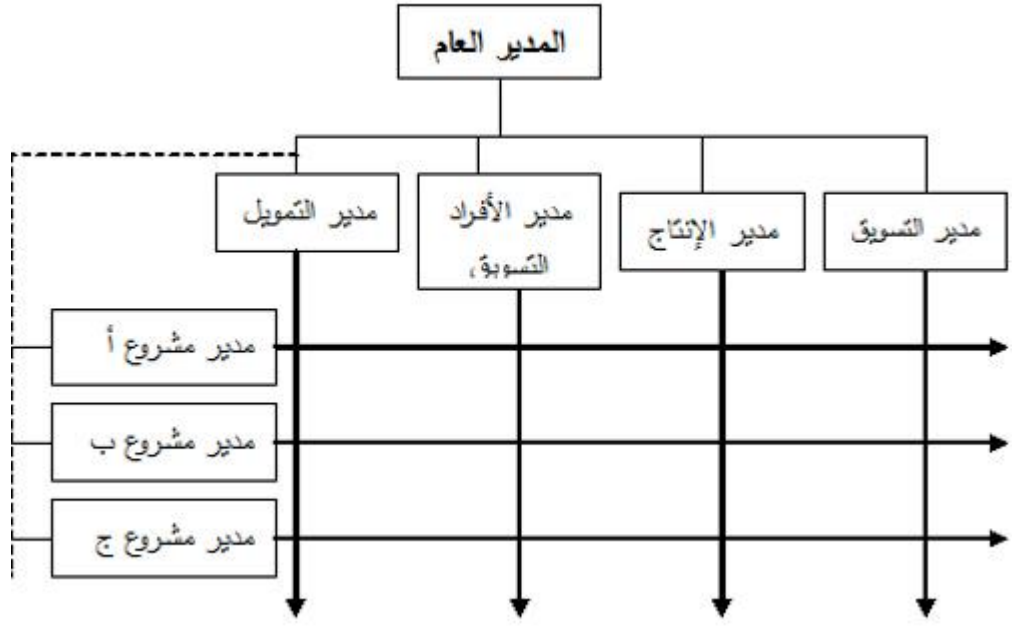
الأسس لبيجو في المملكة المتحدة ولكنه كان بلا شك من شعبية هائلة و **206 205** (مليون) النماذج أنتجت أكثر من **10** على مستوى العالم) التي سمحت للشركة ببناء على هذا الأساس. في السعي إلى القيم الأساسية للعلامة التجارية من والموثوقية الديناميكية والأناقة والابتكار ، ويمكن ان بيجو مما لا شك فيه يكون واثقا من البناء على هذا النجاح في المستقبل. نموذج الانتاج ارقام السنة

1937	89010 وحدات إلى سبتمبر	201	1929
1936	69312 وحدات إلى سبتمبر	301	1932
1935	13545 وحدات إلى أغسطس	401	1934
1935	4004 وحدات ليوليو	601	1934
	70469 وحدات للاحتلال	402	1935
1938	25103 وحدات لأبريل	302	1936
1949	104126 الوحدات يوليو	202	1938
1949	685628 الوحدات يوليو	203	1948
1966	1214100 الوحدات ديسمبر	403	1955
	2885267 وحدات	404	1960
	1604290 وحدات	204	1965
	3689166 وحدات	504	1968
	1178422 وحدات	304	1969
	1624990 وحدات	104	1972
	153252 وحدات	604	1975
	1649177 وحدات	305	1977
	1351254 وحدات	505	1979
	5258789 وحدات	205	1983
	1638623 وحدات	309	1985
	2433734 وحدات	405	1987
	254350 وحدات	605	1989
	2463930 وحدات	106	1991
	2423904 وحدات	306	1993
	125018 وحدات	806	1994
	945668 وحدات	406	1995
2005	4764236 وحدة حتى نهاية	206	1998

2005	وحدة حتى نهاية	147391	607	2000
2005	وحدة حتى نهاية	1687397	307	2001
2005	وحدة حتى نهاية	338735	206 سي سي	2001
2005	وحدات كومبي الشريك حتى نهاية	423103		2001
2005	وحدة حتى نهاية	303886	206 ف ب	2002
2005	وحدة حتى نهاية	240264	307 وحدة عقارية	2002
2005	وحدة حتى نهاية	470135	307 ف ب	2002
2005	وحدة حتى نهاية	109313	807	2003
2005	وحدة حتى نهاية	117826	307 سي سي	2003
2005	وحدة حتى نهاية	286712	407	2004
2005	وحدة حتى نهاية	133005	407 ف ب	2004
2005	وحدة حتى نهاية	34564	107	2005
2005	وحدة حتى نهاية	74997	1007	2005

الهيكل التنظيمي لشركة بيجو :

تعتمد المؤسسة الادارية على النمط التنظيمي الملائم للشركة بحيث يوجد مديريات كل على حسب التخصص، فهناك مديرية الانتاج، مديرية التمويل، مديرية الافراد و التسويق، مديرية التسويق، كل مقسم على حسب المهام المسندة اليه، الشكل التالي يبين نموذج تنظيمي.



الشكل 3 الهيكل التنظيمي للشركة

تطور صناعات بيجو

أول بيجو ، سيارة **Serpollet** ، بيجو **1889** هو عرض من قبل أرماند بيجو **1891** سيارة بيجو اسمه للوهلة الأولى -- على مقاعد من النوع الثاني **1** مع محرك بنزين **cc565** مع محرك ديمر **V2** ناجحة. واضطرت إلى التحول أرماند الإنتاج بعيدا عن العائلة لأنها لا تشارك ثقته في صناعة السيارات المزدهرة سيارة وكانوا أكثر اهتماما في متابعة المصالح التجارية التقليدية. ورد أرماند قبل بدء العمل في **Audincourt** على محرك سيارته الخاصة ، وهي مسطحة التوأم إنتاج ثمانية حصانا ، وإعجاب لتلك الأيام المبكرة.

بيجو **1892** هي الشركة المصنعة أول سيارة لتناسب اطارات المطاط لعجلة سيارة أربعة محركات بنزين

بيجو **1895** وعرضت في المعرض الأول للسيارات الذي عقد في بريطانيا ويلز إظهار أسباب تانبرج.

1899 بيجو **300** مجاميع إنتاج السيارات عبر نماذج خمسة عشر عاما ، مع محركات تصل إلى **6,1** ليتر.

بيجو رئيس أنشأت الأحياء **1902** بالقرب من باريس.
افتتاح أول صالة عرض في شارع بيجو برومبتون ، لندن
1905 وبقية أفراد الأسرة من تحقيق الإمكانيات والمؤسسات أرماند وبعد بناء بعض
الدراجات النارية التي تنتجها أول سيارة ، والتي تم بيعها تحت اسم بيجو الأسود.
1908 وفرعين من السيارات بيجو تنتج عددا قياسيا من **2200** سيارة.
1910 مفتاح الجسم ، ومحرك وهيكّل السيارة بيجو التعديلات تسمح للافراج عن ثلاثة
عشر نماذج جديدة من ست اسطوانات **133** ، بالإضافة إلى اثنين من نماذج جديدة الأسود.
1912 بيجو إدخال **L76** بيجو ، أول سيارة في العالم أن يكون محركا مع أعمدة الكامات
العلوية المزدوجة وأربعة صمامات لكل أسطوانة. يتم فتح مصنع لإنتاج سوشو.
3000 من بيجو "الرضع" مصنوعة **1913** فصاعدا المزيد من هذا العام ، الذي صممه
بوجاتي ايتوري واحدة.
1915 وفاة أرماند بيجو ، الخالق من شركة محدودة ، شركة **Société**
Anonyme سيارات بيجو قصر.
1919 نجمة النموذج ، **Quadrillete** بيجو ، سيارة ذات مقعدين ضوء ، هو
إحساس جديد في السيارات.
1923 إنتاج بيجو يتجاوز **10000** لأول مرة
في ال **100000** سيارة بيجو **1926** جعلت هو.
1928 روبرت بيجو تقسيم الشركة إلى خلق سيارات بيجو ودورات بيجو (صنع أيضا
الأجهزة المنزلية والأدوات).
1929 مصانع بيجو في ليل بداية لتتخصص في الديزل.
بيجو **201** يجعل مظهره في معرض باريس في تشرين الأول بوصفه أول سيارة بيجو
تحمل العلامة التجارية المسجلة حديثا اسم **3** أرقام مع صفر الوسطى -- أيضا أول سيارة
في العالم لنظام التعليق الأمامي المستقل وفقا لمعايير.
بيجو **1930** في إنتاج أكثر من **43000** ، بالإضافة إلى **162000** دراجات.
201 1931 ويصبح أول سيارة في العالم مع نظام التعليق الأمامي المستقل.
وبيجو **201** صالون
مبيعات بيجو البائع "، في" أول أفضل **201** ، **1932** ارتفعت! وبدأت السيارة ونظام
ترقيم جديدة لجعل التعرف عليها على الفور بيجو في جميع أنحاء العالم.

1933 بيجو **301** والهوائية الكسوف يظهر ، مع العجلات الأمامية مستقلة وعودة مثل اللباس!

بيجو **1934** يدخل أول سيارة في العالم أن يكون هناك سقف كهربائية قابلة للطي -- بيجو **401** الكسوف.

1938 جبابرة الطريق عدنا! أدخل **601** ، جهاز السلطة **12** - حصان وزنها أكثر من طن واحد... ومع ذلك قادر على **mph60**.

1938 يكشف النقاب عن أن الشركة الجديدة 'موثوقة واقتصادية' **202** ، وقادرة على أكثر من **mph30** للغالون الواحد.

202 في شكل **berline**

الفرنسية في المصانع المحتلة وضعت فرنسا **1943** تحت السيطرة المباشرة لشركة فولكس فاجن.

وقد عانى **1946** أضرارا بالغة لكلا المصانع والبنية التحتية بيجو تبدأ إعادة الإعمار في قطاع الأعمال وإنتاج السيارات يتم إعادة تشغيل.

تم تصميم "سيارة عائلية مثالية" ، في **203**. لكن النقص في المواد الخام تأخير ظهورها لمدة عامين آخرين.

مصنوعة **1950** خطط لزيادة كبيرة في سيارة بيجو وإنتاج الشاحنات في المملكة المتحدة لتصبح أكبر مصدر في العالم من السيارات والسيارة بيجو العقارات في الوقت المناسب يجعل مظهره وسرعة العقارات للحد من رفع **mph30**.

بيجو **1955 403** وبدأت العمل مع وتصميم بينينفارينا ، وقبول كل شيء من صالون العائلة المكررة أو شاحنة تجارية قابلة للتحويل.

1959 بيجو **403** ويصبح أول سيارة في العالم أن يكون لها مروحة التبريد الآلية بدعم من درجة حرارة المحرك.

بيجو **404** وبدأت في **1960** (في وقت لاحق أن يكون لها أثر إيجابي بشكل كبير على ثروة بيجو) تتضمن العديد من الميزات الجديدة مثل نظام التهوية متفوقة لراحة الركاب ، والعمق أفعال الباب وطفل ، في وقت لاحق ، حقن وقود المحركات غير المباشرة.

بيجو **204** هو عرض و**1965** -- الشركة بالدفع على العجلات الأمامية أول مركبة لها محرك من سبيكة معدنية خفيفة مع عمود كامات علوي ، وأربع عجلات مستقلة ، ومكابح قرصية في العجلات الأمامية. يبدأ **404** لتقلع ، مع طلاء البرونز نموذجها سوبر ديلوكس

، وجلد والمصايح الأمامية المطلية بالكروم مناشدة الطبقة **60** في الشرق.

1967 الحوزة **204** مزودة محرك الديزل أصغر في العالم ، في **1200cc**.

1968 بيجو **204** يحصل على نظرة جديدة ، والدفع بالعجلات الأمامية وعمود كامات علوي.

بيجو **504** قدم **1969**.

قدمت خمس بيجو المليون ، وتصبح الشركة فرنسا ثاني أكبر منتج للسيارات الركوب.

1971 بيجو ورينو وفولفو بدء التعاون على أربع أسطوانات وستة دوفرا "المحركات" و**504** عقارات يتم تشغيل فسيحة.

بيجو **1972** إطلاق **104** -- أصغر سيارة أربعة أبواب في العالم.

أكثر من **70000** موظف يعملون حاليا في بيجو ، وتنتج أكثر من **670000** سيارة سنويا.

وصول **1973** من سوبيرمينيس الأولى -- بيجو **104** ورينو وهوندا سيفيك **5** تصبح السيارات التي من شأنها أن تحول صناع بهم.

1974 104 كوبيه أنيقة ويظهر ويتم إنتاج مليون بيجو الثمانية.

1976 بيجو سيتروين يتولى في نيسان / ابريل ، مع الهيكل الجديد الذي يجري وضعه تحت سيطرة الشركة القابضة التي تصبح بيجو ستروين ،

1978 الجميع مفاجآت بيجو قبل أن يصبح صاحب المصالح الأوروبية لسيارات كرايسلر وأمريكا الشمالية ثالث أكبر شركة سيارات. وهذا من شأنه في نهاية المطاف بيجو أوروبا لا منتج **1**. ولد بيجو **305**.

عرض السيارات الجديدة **1979** -- **305** ديزل ، الأولى في العالم توربو ديزل : **604** والبنزين **505** ونماذج الديزل في إصدارات متعددة.

305 عقارات و **505** توربو **1980** أطلقت وبيجو.

بيجو **1982** وهما الديزل المليون يأتي من خط الإنتاج.

1983 سيارة صغيرة المنوية وبينينفارينا تصميم بيجو **205** هو عرض -- سيارة التي من شأنها أن تستمر لتصبح نجاح مبيعات مذهلة

1984 بيجو **205** إدخال مذهلة معت ، الباب **3** و **T16** -- سيارات للعهد العليا في شراء العامة والمحبة.

1985 بيجو **309** هي بريطانية الصنع في أول بيجو **Ryton**.

205 كابريوليه **1986** وولد هو.

1987 بيجو **309** يقدم معت والأبواب الثلاثة و**405** الجديدة ، في ما لا يقل عن عشرة إصدارات.

بيجو الشهيرة اعلان تلفزيوني **1988** من النار " ، الذي انطلق من خلال **405** ميادين حرق السكر وقصب محظورة" الميدانية.

1989 بيجو **205** الجديدة رالي ، **405** التلقائية ، الديزل ، **T16** والعقارات تظهر.

بيجو **605** الجديدة يقدم ، **405 x4** ، معت والديزل توربو.

بيجو **405** توربو ديزل أطلقت عام **1990**.

106 وبدأت بيجو **1991**.

1993 مليون وبيجو **405** واحد هو مبني

وبدأت **306** (جنباً إلى جنب مع **405**) في **Ryton**.

الملاكم **1994** ويتم تشغيل.

1995 بيجو تالبوت موتور كومباني المحدودة ، التي أعيدت تسميتها -- بيجو تالبوت موتور كومباني المجلس التشريعي الفلسطيني.

يتم تشغيل فان الخبراء.

شريك فان يطلق هو و**1996**.

1997 يطرح بعد نموذجاً ناجحاً كما هو **405** في **406** إطلاقها.

1998 إطلاق بيجو **306** كابريوليه الرائعة و**406** كوبيه ، والتصميم من بينينفارينا ؛

306 الشركة أطلقت أيضاً.

إطلاق سيارة صغيرة **206**. الطلب هو من الضخامة بحيث القدرات يجب أن يكون زيادة في كل من فرنسا والمملكة المتحدة. وتهدف الخطة إلى بناء **500,000** في عام **1999**.

ملحوظة المبادرة المشتركة السكة الديزل الإفراج عنهم ، ومحرك **1999** والذي يعطي مزيداً من الكفاءة في استهلاك الطاقة وتلوث أقل من ذلك بكثير.

وأطلقت **206** معت ونماذج رولان غاروس. مصنع **Ryton** تنتج سيارات **4000** في الأسبوع، أعلى الانتاج منذ عام **1973**.

التحول الثالث في بدء **Ryton** لتلبية الطلب لا تصدق من **206**.

الآن يتم إعادة تسمية جميع بيجو وسيتروين مصانع بيجو ستروين. ومع ذلك سوف بيجو سيتروين والسيارات لا تزال تباع وتسويقها بشكل منفصل تحت بعلاماتها التجارية الخاصة.

2000 بيجو **206** الجديدة كوبيه كابرولييه مع السقف الصلب التي تدرج في يطلق هو الحذاء.

بديلا عن **605** ، وبدأت بيجو **607** ، ويضم للدولة من أحدث متعدد **plexing**. على **607** مرشح جسيم الجديد لمحركات الديزل يجعل المبادرة لأول مرة. وبدأت فان **206**.

307 هاتشباك ، **CC206** والشريك كومبي أطلقت هي **2001** و.

307 ف **307** ، عقارات **206** وجنوب غرب وأطلقت **2002** و. وأعيد تصنيف بوكسر ، فان الشريك والشريك كومبي.

CC307 وتطلق **807 2003** و.

407 هو عرض في كل من **2004** وصالون والأساليب الجسم ف ، يبشر وصول القطط نظرة جديدة مميزة لمجموعة بيجو. وأعيد تصنيف **607** والخبراء.

وأصبح **206** أول سيارة ديزل قطاع صغير لتكون مزودة مرشح جسيم.

2005 مقدمة من **1007** مع اثنين من الجبهة أبواب منزلة كهربائية وسيارة المدينة **107** ، فضلا عن تصنيف مجموعة **307**.

ليصبح أفضل **206** بيجو بيع أي وقت مضى مع مبيعات تتجاوز **5** ملايين في جميع أنحاء العالم

2006 كل من الكوبيه وأطلقت **207** هي **407**.

مبيعات بيجو بالجزائر تنمو بنسبة 99 بالمئة في 2012 :

سوقت شركة بيجو الجزائر **66312** سيارة سنة **2012** بنسبة نمو قدرت ب **99** بالمئة مقارنة بسنة **2011** أي ضعف العدد ،مسجلة بذلك نتيجة ايجابية تاريخية فاقت توقعات الشركة خلال بداية سنة **2012** ، لتحتل بذلك علامة الأسد مكانة أقوى لم تبلغها منذ دخولها إلى السوق الجزائرية سنة **1992** .

وأعرب المدير العام لبيجو الجزائر "بيار فوري" في ندوة صحفية نشطها على هامش تجارب السياقة التي أجريت على سيارة **301** الجديدة بغرداية، عن ارتياحه لمدى النتائج

التي بلغت العلامة في ظرف قياسي مسجلة بذلك قفزة كبيرة حيث انتقلت مبيعات بيجو من 33 ألف سنة 2011 إلى 66 312 سنة 2012.

وأكد "بيار فوري" بالمناسبة أن بيجو تحتل الريادة في مجال السيارات السياحية (الفردية) بالجزائر وأرجع ذلك إلى النجاح الكبير الذي حققته مبيعات سيارة **207** ، التي بلغت **35815** وحدة ، معلنة بذلك تفوقها في نسبة المبيعات على كل النماذج الأخرى المسوقة في الجزائر ، وهو النجاح الذي شرعت خليفتها **208** في تحقيقه منذ دخولها السوق حيث استطاع الشركة تسويق **2849** وحدة في ظرف وجيز حيث دخلت السوق الجزائرية في سبتمبر من سنة **2012** وهي انطلاقة ممتازة فاقت التوقعات حسب ما أدلى به مدير عام بيجو .

وتناول المتحدث النتيجة الممتازة التي حققتها **308** في نسبة المبيعات التي بلغت **122** بالمئة بتسويق **7819** نموذج محتلة بذلك الريادة في صنفها ومتفوقة على نظيراتها من العلامات الأخرى ، كما رسمته علامة الأسد عند إطلاقها . ولحقت سيارة **508** بركب سيارات بيجو الأكثر تسويقا حيث بلغت نسبة مبيعات "سيارة السنة **2012**" بالجزائر **566** وحدة ، أي بنسبة نمو تعادل **124** بالمئة مقارنة ب**2011**.

انجازات بيجو لم تتوقف عند السيارات السياحية بل تعدها إلى السيارات النفعية بافتكاكها المرتبة الثالثة من حيث المبيعات في الجزائر بنسبة نمو قدرت ب **44** بالمئة والحصول على **9.7** بالمئة من حصة سوق السيارات النفعية في الجزائر ، اعتمادا على نماذج "بيبر" و "برتنار" و "بوكسير" و "اكسير".

وبلغت بيجو هذه المرتبة بعدما كانت تحتل المرتبة السابعة في مجال السيارات النفعية سنة **2008** وتدرجت إلى غاية احتلالها المرتبة الثالثة ، مع نية بلوغ المرتبة الثانية السنة المقبلة، معززة في ذلك بوحدة تركيب وتجهيز السيارات الصناعية بالدار البيضاء، التي تم تدشينها قبل نهاية السنة الماضية. حسب المدير العام الذي أكد انب بيجو " ليس مستعدة لفقدان حصتها من السوق بل هي تفكر في النمو أكثر فأكثر".

مبيعات الشركة خلال سنة 2014 مقارنة مع 2013:

ارتفعت مبيعات شركة "بيجو" الفرنسية للسيارات بنسبة **5.7%** في النصف الأول **2014** مقارنة بالفترة نفسها في عام **2013** لتصل الى **853** ألف سيارة بزيادة قدرها **45** ألف سيارة بعد اداء جيد في الأسواق الأوروبية وتفوق في المبيعات في الصين أكبر سوق للسيارات في العالم.

مبيعات الشركة الفرنسية العملاقة تحسنت بشكل ملحوظ في لمملكة المتحدة وإسبانيا وإيطاليا، وعلى مستوى الأسواق الخارجية فكان اداء المبيعات استمرار للتقدم في الصين حيث شهدت نمواً يقدر بثلاثة أضعاف في النصف الأول من العام **2014**. وأوضحت الشركة أن النصف الثاني من العام الجاري سوف يشهد إطلاق مجموعة حديثة من السيارات مع بيجو **508** الجديدة ابتداءً من سبتمبر المقبل، متوقعة أيضاً نمواً في مبيعات بيجو **108**، وبالتالي فإن مجموعتها سوف تكون الأحدث في تاريخها. ووصلت الحصة السوقية الشهرية في يونيو الماضي إلى **2.25%** مرتفعة **0.7%** مقارنة بالفترة نفسها من العام **2013**. أما الحصة السوقية للنصف الأول من العام الجاري فبلغت **2.7%**.

أرقام مبيعات مختلف شركات صناعة السيارات:

تظهر أرقام مبيعات مختلف شركات صناعة السيارات و وكلائها التجاريين بالجزائر أن الشركة الفرنسية "بيجو" و نظيرتها الألمانية فولكسفاغن" قد حصلتا على افضل النتائج في استقطاب أكبر زبائن جدد في السوق الجزائري وهذا حسب تقرير أورده موقع كل شيء عن الجزائر.

فقد ارتفعت مبيعات العلامة الفرنسية من 46 ألف سيارة في نفس الفترة من السنة الماضية الى 61 ألف في السنة الحالية ، أي بارتفاع نسبته 30 بالمئة ، و هو ما مكنها من الحلول

في صدارة أكثر الشركات مبيعا في الجزائر ، مستحوذة على 17 بالمئة من السوق الوطني.

لتحل في المركز الثاني منافستها التقليدية ”رونو“ التي حققت نتائج سلبية هذا العام مقارنة بالعام الفائت ، حيث تراجع مبيعاتها بنسبة 7 بالمئة أي من 62 ألف في العام 2012 الى 58 ألف في نفس الفترة من العام الحالي ، لكن هذا الانخفاض لم يكن محسوسا بنفس الدرجة في مبيعات فرعها برومانيا ”داسيا“ الذي لم يتجاوز 3 بالمئة أي من 32 ألف وحدة الى 31 ألف هذه السنة، من بينهم 23 ألف سيارة من طراز. ”LOGAN“ و لكن بالنظر الى الأرقام الاجمالية لمجموعة رونو التي تضم كل من شركتي ”رونو“ و ”داسيا“ الذي وصل اجمالي مبيعاتها الى 89 ألف وحدة هذه السنة مما يمنحها ما يفوق 26 بالمئة من سوق السيارات بالجزائر ، لتأتي مجموعة ”سيتروين“ الثانية ببيعها 74 ألف سيارة سنويا ، فيما احتلت ”سوفاك“ ممثلة العلامة الألمانية ”فولكسفاغن“ و التي تضم سيارات ”فولكسفاغن“ و ”أودي“ و ”بورش“ و ”سيات“ و ”سكودا“ ، المركز الثالث ب 52 ألف سيارة طيلة التسعة أشهر الأولى لعام 2013 ، كانت 25 ألف وحدة منها من نصيب العلامة الرائجة ”فولكسفاغن“، و لتحقق ارتفاعا في حصتها السوقية مقارنة بالسنة الماضية من 11 بالمئة الى 15 بالمئة. فيما حلت مجموعة ”اليسكوم“ المسوقة لعلامتي ”فورد“ و ”كيا“ المركز الرابع بعدد سيارات مباعة قدر ب 35 ألف وحدة تليها علامة ”هيونداي“ الكورية ب 28 ألف وحدة ، في تراجع ملحوظ للشركة بسبب ما اعابه عليها المختصن من سوء خدمات ما بعد البيع التي تتميز بها نقاط الشركة في بلادنا.

و حسب تصنيف السيارات من حيث كونها سياحية و نفعية ، فقد تصدر النوع الأول المبيعات الوطنية بحوالي 79 بالمئة ، كانت للشركة الفرنسية ”رونو“ نصيب الأسد ب 76 ألف سيارة ، و لتأتي بعدها العلامات التجارية الألمانية التي تمثلها شركة ”سوفاك“ ب 48 ألف وحدة ، ثم ”بيجو“ الفرنسية ثالثة ب 47 ألف وحدة. و على صعيد حصة السيارات النفعية التي تجاوزت نسبتها في السوق الوطنية 19 بالمئة ، تصدرت الشركة اليابانية ترتيب الشركات الأكثر مبيعا ب 16 ألف عربة أي نسبة مبيعات تقدر ب 25 بالمئة ، تليها

بيجو ب 13 ألف وحدة التي عرفت تطورا ب 43 بالمئة ، لتحل "بيجو" في المركز الثالث بما يقارب 13 ألف وحدة بتراجع قدره 22 بالمئة، ثم تأتي بقية العلامات الأخرى التي عرف معظمها انخفاضا في المبيعات لاسيما شركة "هيونداي".

و سيطرت سيارة "داسيا لوغان" على ترتيب النوع الأكثر مبيعا بما يفوق 23475 وحدة ، ثم تليها سيارة "بيجو 301 ب 19133 وحدة ، ثم حلت سيارة "كليبو 4" ب 16732 وحدة ، تليها في المركز الرابع سيارة "رونو سامبول" ب 15369 وحدة ، و حلت سيارات "سيات ايبيزا" خامسة 15363 وحدة و جات بعدها كل بيجو 208 ب 13381 وحدة و " فولكسفاغن بولو" ب 12259 وحدة ، ثم "أكسنت" التي تصنعها "هيونداي" ب 10 آلاف وحدة ، ثم "كيا بيكانتو" ب 9 آلاف وحدة.

الأرقام الحقيقية لمبيعات أكبر 10 وكلاء سيارات بالجزائر في 2015

تلقى وكلاء السيارات بالجزائر ضربة موجعة خلال العام 2015 سبب انهيار وارداتهم جراء القيود التي فرضتها الحكومة الجزائرية للمرة الأولى منذ العام 2000 وإجبارهم بدفتر شروط جديد

وتكشف الأرقام مدى هشاشة مؤسسات استيراد السيارات وعدم قدرتها على مواجهة أول صدمة بالنظرة لغياب أي نية للاستثمار محليا وإقامة صناعة محلية في ظل غياب قوانين جادة لتنظيم السوق الجزائرية وعدم انتباه(?) الحكومة لخطورة الممارسات التجارية التي تقوم بها هذه الشركات والتي غالبا ما تقوم بتضخيم الفواتير في بلدانها الأصلية لتعظيم التحويلات النقدية بالعملية الصعبة إلى الخارج في مقابل تعظيم الأعباء في الجزائر لتتمكن من التلاعب تجاه الادارة الضريبية.

والغريب أن هذه الممارسات غير "الأخلاقية" دامت لأزيد من عقد وحولت الجزائر إلى مجرد فضاء لتصريف كل نفايات صناعة السيارات في العالم بدون احترام أدنى المعايير التجارية التي تجهد هذه العلامات نفسها في احترامها بحذافيرها في بلدانها الأصلية وحتى في الدول التي تحترم تشريعاتها ونظمها.

والملفت للانتباه أنه مجرد التماس هذه العلامات لتحرك جاد من طرف الحكومة الجزائرية سارعت ذات العلامات إلى إبداء نوايا استثمار محلي جادة في السوق المحلية التي كانت إلى وقت قريب غير جذابة ولا يمكنها استيعاب صناعة سيارات بالنظر إلى حجمها الصغير، قبل أن تنقلب هذه الحقائق (المغالطات) رأسا عن عقب، وتسارع أكبر العلامات إلى البحث عن اقصر طريق للاستمرار في السوق المحلية ولو عبر بوابة استحداث وحدات تركيب محلية.

وسجلت العلامات الأوروبية أكبر خسارة خلال الأشهر العشر الأولى من **2015** مقابل نفس الفترة من العام **2014** بحسب إحصاءات رسمية صادرة عن الجمارك الجزائرية.

وكشفت عينة من الإحصاءات المتعلقة بأكبر **10** وكلاء سيارات في الجزائر (الجدول المرفق) أن واردات رونو الفرنسية انكمشت بنسبة - **45.37** % في **10** أشهر من **2015** مقابل نفس الفترة من **2014** حيث نزلت وارداتها من **78217** سيارة بقيمة **829** مليون دولار إلى **50482** وحدة بقيمة **453** مليون دولار.

ونزلت واردات علامة هونداي من **31815** وحدة بقيمة **303** مليون دولار إلى **29474** وحدة بما يعادل **245** مليون دولار، فيما نزلت واردات علامة الأسد الفرنسية من **32438** وحدة و**412** مليون دولار إلى **28359** وحدة بقيمة **326** مليون دولار. مجموعة سوفاك ممثل العلامات الألمانية والتشيكية بالجزائر سجل خسارة بـ **55.28** - حيث تراجع واردات الشركة من **42979** و**652** مليون دولار إلى **20756** وحدة و**291** مليون دولار خلال الفترة المرجعية.

وفي ما يلي واردات أكبر **10** وكلاء سيارات في السوق الجزائرية، خلال الفترة المرجعية تمثل الأشهر العشرة الأولى من **2015** مقارنة مع نفس الفترة من **2014**:

(%) التراجع (\$) / 10/2014 (\$/القيمة م) 10/2015 العلامة

رونو	453	78217	829	-45.37
هونداي	245	31815	303	-19.22

بيجو	28359	326	32438	412	-20.86
سوفاك	20756	291	42941	652	-55.28
كيا	13689	143	20057	213	-32.62
طويوطا	10678	221	21913	433	- 48.89
السيكوم	7995	108	14876	199	-45.55
نيسان	7695	108	5980	77	+17.11
ستروين	4154	53	7914	107	-50.15
ديمال	1663	22	11428	156	-86.14

النتائج المعونة من طرف شركة بيجو الجزائر:

أعلنت شركة بيجو في لقاء مع الصحافة نشطه المدير العام بيار فوري عن حصيلة نشاطها لسنة 2013, وهذا بحضور عدد من الإطارات المسيرة للشركة بالجزائر, وبلغت مبيعات العلامة 74350 سيارة خلال السنة وهو ما منح علامة الأسد زيادة المبيعات حسب العلامات, مسجلة بذلك نموًا بلغ 12 بالمائة في سوق عرف تراجعًا بنسبة 2 بالمائة.

وجاءت سيارة بيجو 301 في مقدمة المبيعات بتسويق 23686 وحدة منها, تليها سيارة بيجو 208 بتسويق 17462 وحدة ثم طراز بيجو 308 الذي هو في مرحلة نهاية التسويق بـ 5173 وحدة. وسجلت مبيعات فئة السيارات النفعية نموًا بلغ 29 بالمائة بتسويق 11336 وحدة من مختلف الطرازات .

وقال المدير العام لبيجو, لقد سجلنا نموًا كبيرًا السنة الماضية في سوق يعرف تغييرات كبيرة و هي غير ثابتة, وكان شهر ديسمبر هو المحدد بين الوكلاء الذين وضعوا كل ثقلهم لإنهاء السنة بنتائج جيدة, ولقد استفدنا كثير من صالون وهران لرفع المبيعات مستعملين عاملي الوفرة و التخفيضات .

وجاءت بيجو في صدارة العلامات بالجزائر و في المرتبة الخامسة عالميا في ترتيب مبيعات العلامة ككل خلف كل من فرنسا, الصين, الأرجنتين و انجلترا, و أضاف المتحدث أن هذه النتائج تعود للعمل الجبار الذي قام به كل عمال الشركة طوال سنة 2013 و الذي

نرغب في تكراره في السنة الجارية، خاصة أن العلامة ستستفيد من التشكيلة الأكثر شبابية في تاريخها .

نتائج جيدة لطرزي 208 و 301

بلغت نسبة النمو 12 بالمائة بتسجيل 8038 عملية فوترة سمحت لبيجو أن تكون الرائد بتسويق 74350 متنوعة بعلامة رونو بتسويق 74088 سيارة ثم علامة داسيا بعدد مبيعات بلغ 37290 سيارة، و قامت علامة بيجو بوقف تسويق طرازي +206 و 207 تاركة المجال لطرز بيجو 208 التي تسوق في الفئة "ب+" والتي عرفت نجاحا كبيرا منذ دخولها للسوق بتسويق 17462 وحدة منها بنسبة نمو بلغت 4 بالمائة .

ويبقى طراز بيجو 301 السيارة التي تحمل لواء العلامة حيث احتلت ريادة مبيعات العلامة و السوق أيضا بتسويق 23686 وحدة منحتها حصة 5,45 بالمائة من مبيعات السوق، و أنهى طراز بيجو 308 السنة بتسويق 5173 وحدة منه.

التركيز على السيارات النفعية الخفيفة

* ركزت علامة بيجو على فئة السيارات النفعية وهذا بتدعيم التشكيلة وفتح وحدة لتجهيز و تحويل السيارات النفعية مما سمح لها بإنهاء السنة في المرتبة الثالثة بتسويق 11336 وحدة مقابل 7600 وحدة في سنة 2012، أي ما يعادل نسبة نمو بلغت 49 بالمائة وبحصة سوقية وصلت إلى 15,3 بالمائة.

وجاءت علامة تويوتا في مقدمة مبيعات الفئة بحصة سوقية بلغت 24 بالمائة بتسويق 17733، تليها علامة رونو بحصة 21,3 بالمائة بعدد مبيعات 15715 وحدة .

* و تمكنت بيجو من تسويق 350 سيارة نفعية مجهزة تم تحويلها بوحد الدار البيضاء بعد الحصول على وثيقة التأهيل و الملائمة من السلطات المعنية، و تحضر بيجو لحملة قوية في سنة 2014 من أجل إرضاء أكبر قدر من الزبائن وهذا عبر عروض ترويجية و تخفيضات كبيرة، إضافة إلى إطلاق قوافل خاصة بالسيارات النفعية تجول عديد الولايات للتعريف بالسيارات النفعية المجهزة بالجزائر .

* وستعمل بيجو على الحفاظ على مركز الريادة بالتركيز على محورين هما جودة السيارات و توسيع التشكيلة المعروضة وكذلك جعل شبكة التوزيع ذات أداء فعال ، و الذي يحقق 98 بالمائة من مبيعات العلامة. و تطمح بيجو للوصول إلى 50 وكيل معتمد سنة 2014 بتصميم "بلوبوكس" ويقدمون الخدمات الثلاث مع تقديم خدمة المطالب.

للبيع منهم (Blue Box)

*وتبقى نوعية خدمة الزبون من أولى اهتمامات بيجو الجزائر و على هذا فقد خصصت دورات تكوينية لجميع العمال وحتى في عمال شبكة التوزيع, وبلغ عدد ساعات التكوين السنة الفارطة أكثر من 12244 ساعة, و من المقرر أن يبلغ عدد الساعات 15 ألف ساعة في سنة 2014

الإنجازات التي تم تطويرها من طرف الشركة:-

بعد عام 2015 الذي تميز بازدياد في المبيعات بنسبة 4.6% بدأت شركة بيجو عامها الجديد 2016 بحماس متجدد محتفلة بعودتها إلى السباق. باعت شركة بيجو 1,710,000 مركبة في جميع أنحاء العالم السنة الماضية مع ازدياد قوي في أوروبا (زاد على 9.7%) وفي الصين (زاد على 5.6%) وفي إفريقيا والشرق الأوسط (2.3%) وفي منطقة المحيط الهادي(9.1%). ومما زاد نسبة المبيعات النجاح العالمي لمجموعة سيارات بيجو :8

- النجاح المستمر لبيجو **PEUGEOT 308** وهي من أكثر ماركات شركة بيجو مبيعا وكواحدة من أفضل ثلاث مركبات معروضة على المنصة الأوروبية ضمن مجموعة المركبات المصنفة من الدرجة C. رغبة شركة بيجو القوية في توسيع نطاق تصنيعاتها في السوق بنسبة 23% من أنواع مختلفة من سيارات بيجو GT والرياضية.
- النجاح الذي أحرزته سيارة بيجو **PEUGEO 208** الجديدة بعد عام واحد من انطلاقتها في جنيف بنسبة مبيعات أوروبية زادت على 10%.
- النجاح الذي أحرزته سيارة بيجو بارتنر **PEUGEOT Partner** الجديدة, وهي من أكثر سيارات شركة بيجو استخداما في الأنشطة الشعبية الخفيفة.
- النجاح البيئي والتكنولوجي الذي أحرزته مجموعة سيارات بيجو الفائزة البالغ عددها **25** كأفضل سيارات في المجموعة في أوروبا (منها 8 تستخدم محركات بنزين من فئة PureTech و 4 تستخدم محركات من فئة THP التي تعمل على

البنزين أيضا و 13 تستخدم محركات ديزل من فئة BlueHDi) من حيث أنها تقلل من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وتستخدم محرك شركة بيجو لهذا العام . وهو محرك بنزين من فئة PureTech.

مع العروض العالمية الثلاثة لسيارات شركة بيجو الجديدة وانطلاق أول مركبة للأنشطة الرياضية من إنتاج شركة بيجو لهذا العام في معرض جنيف الدولي للسيارات فإن الشركة ستواصل طريقها في عام 2016.

سيارة بيجو 2008 الجديدة, العرض العالمي الأول للسيارة شركة بيجو الرياضية ذات الماركة المدمجة SUV:

شهد شهر كانون ثاني الفوز المهيبة لسيارة بيجو 2008 DKR في سباق دكار للسيارات. لقد فازت هذه السيارة بتسع مراحل من أصل 13 مرحلة بما في ذلك مرحلتين من سباق السيارتين والثلاث سيارات وخمسة مراحل من سباق السيارتين إضافة إلى الفوز النهائي في المشاركة الثانية لهذه السيارة في سباق دكار في جنوب أمريكا. بعد فوزها في سباق مسافة 9,500 كيلومتر في ظروف صعبة جدا تم إضافة هذا الفوز إلى قائمة الانتصارات الطويلة لسيارة بيجو 2008 DKR الرياضية والتي تشمل بالفعل أربعة انتصارات في سباق دكار في إفريقيا بين عامي 1987 و عام 1990. هذا إضافة إلى نجاحها في فعاليات أخرى كثيرة مثل فعالية لي مانز Le Mans لمدة 24 ساعة وبطولة العالم لسباق رالي كروس وسباق مرتفعات بايكس بيكس Pikes Peaks وهي أعلى قمة في جبال روكي في أمريكا الشمالية.

بعد ستة أسابيع من فوز الثنائي بيتر هانسل/ كوترل Peterhansel/Cottrel في سيارتهما 2008 DKR قامت شركة بيجو بتقديم سيارتها الجديدة الرياضية 2008 ذات الماركة المدمجة SUV في معرض جنيف الدولي للسيارات. دخلت سيارة بيجو 2008 الساحة في عام 2013 بحجج قوية. أحب الزبائن تصميمها الأنيق وميزاتها الحركية. أصبح حجمها في ازدياد مستمر مع زيادة كمية الإنتاج التي قفزت إلى 515,000 مركب في جميع أنحاء العالم – في أوروبا والبرازيل والصين – مما جعل سيارة بيجو 2008 من أكثر سيارات شركة بيجو نجاحا في الإنتاج على المستوى الدولي . يتضح هذا النجاح في أوروبا حيث تم تصنيف هذه السيارة ضمن أفضل ثلاث سيارات في المجموعة وهذا ما تم الاعتراف به بشدة منذ انطلاقتها.

لمضاعفة الأداء تم إعطاء سيارة بيجو 2008 تصميمًا رياضيًا قويًا مع قوة وجاذبية. الأضواء الموجودة على أجنحتها والشبك الأمامي العمودي وتراكيبها المختلفة كل هذا يدل على قوة تصميمها للتناسب مع الاستخدامات اليومية. يجسد اللون الأحمر الأساسي قوة سيارة بيجو 2008.

يعمل أعلى خط إنتاج لشركة بيجو GT على استكمال مستويات الجاذبية والقوة والاستخدام. لون ونوع فرش السيارة الجديدين وهو النوع المستخدم في جميع مجموعات سيارات البيجو يضيفان لمسة جمالية لجوهرها الأحمر/الأسود.

تعطيك سيارة بيجو 2008 شعور فريد بتحكم فائق – وهو ما يسبب الإدمان. تجسد سيارة بيجو أي. كوكبيت **PEUGEOT i-Cockpit®** خصائص القيادة ذاتها لسيارة بيجو 2008: البداية والمرونة والأمان.

نظام التحكم بالسيارة أثناء القيادة وهو نظام تحكم متطور يتيح استخدام سيارة بيجو 2008 في كافة أنواع الطرق. فهو يعمل بالتزامن مع الإطارات المعتمدة في فصل الشتاء في الثلج والوحل.

الشاشة العاكسة والتي تستخدم تكنولوجيا نظام **Mirrorlink®** ونظام **Apple CarPlay™** جنبًا إلى جنب مع الكاميرا الخلفية تزودان سيارة بيجو 2008 بنظام فرملة ووقوف فعالين. أي أن بيجو 2008 مزودة بخصائص الفرامل التي تعمل داخل المدن المكتظة وفي الإزدحامات المرورية عن طريق ترك مسافة معقولة بين سيارة وأخرى وهو أمر نادر في هذه المجموعة من سيارات بيجو.

تحتوي كافة نماذج سيارات بيجو على ذلك **النظام الحركي المعياري المميز**. فمحركات تضمن لك مستوى عالي من المتعة في القيادة وفي الوقت نفسه فهي اقتصادية في **Euro6** الوقود. هناك أربعة نماذج من سيارات البيجو هي الأفضل في المجموعة بما في ذلك **1.2L PureTech 130 S&S BVM** المركبات التي تستخدم محركات **6**

آخر مستجبات شركة بيجو :

كشفت علامة بيجو الفرنسية خلال الطبعة الـ **19** من صالون الجزائر للسيارات، عن برنامجها الجديد ”غريف“ الذي يتضمن مساعدة ودعمًا لإعادة بيع السيارات المستخدمة من طراز ”بيجو“ في الجزائر، كما استغلت علامة الأسد التظاهرة للكشف عن جديدها في

الصالون على غرار بيجو **208** وكوارتز.

وأعلن المدير العام لبيجو الجزائر، إيف بيير ودي غاشون ومدير التسويق عادل زروق، خلال ندوة صحفية، عن ملامح البرنامج، مشيرين بأن كل زبون يرغب في بيع سيارته الخاصة المستخدمة للخوادم بإمكانه التوجه إلى شبكة "بيجو" للاستفادة من تشخيص مجاني للسيارة، مما يضيف على العملية ضمانا أكبر على أن تكون السيارة محل البيع تقل عن ست سنوات أو تكون قد قطعت مسافة لا تتجاوز 150 ألف كيلومتر.

وبذلك تكون بيجو قد أرست تقليدا جديدا في مجال المرافقة المرتبطة بالبيع بين الخوادم لسياراتها، حيث يقوم وكلاء وتقنيو العلامة بإجراء مراقبة تقنية تمس **50** نقطة على المركبة. وإذا كانت النتيجة إيجابية، فإن صاحب السيارة يسلم ضمانا ومساعدة من قبل بيجو لمدة ستة أشهر لفائدة سيارته، فضلا عن تجهيزات خاصة تقدم له كهدية لفائدة المالك الجديد، ويقدم من قبل بيجو شهادة تعرف تحت تسمية "غريف" توضع على السيارة أو مباشرة على الإعلان، من خلال شراكة تقام مع الموقع الإلكتروني الخاص "واد كنيس". وبفضل العلامة الخاصة، تتميز السيارة على نظيرتها، حيث ستمثل ضمانا خاصا من الصانع، ويرتقب أن تمنح شهادة الضمان "غريف" بداية من الفاتح أفريل المقبل عبر شبكة بيجو الجزائر.

بالمقابل، كشفت "بيجو" الجزائر خلال سهرة خاصة بجناحها عن جديدها في الصالون، على رأسها نموذج "كوارتز" الذي يتسم بجمال التصميم وجاذبيته، إلى جانب قوة المحرك. وقد جلبت السيارة الجديدة انتباه الزوار من خلال تصميم عصري، حيث يقدر طول السيارة بـ **4.50** متر مقابل **2.06** متر عرض، بقوة محرك تصل **500** حصان مع تصميم خارجي وداخلي ثوري، فقد حصل الطراز على تصميم سيارات نفعية رياضية الكوبيه ذات السقف المنخفض مع تصميم مثير للمقدمة الأمامية الذي يوحي لنا بالمستقبل البعيد مع مصابيح ملتفة إلى الخلف جنبا إلى جنب مع الصادم الأمامي الضخم والذي يزينه شعار بيجو المثير مع حواف باللون الأحمر لمزيد من الخصوصية والحصرية والإثارة لهذا الطراز، كما كشفت بيجو على نماذج مثل بيجو **208** الجديدة إيكليبس والتي ستسوق بمعدل **50** نموذجا فحسب.

شراكة بين بيجو و"أي.بي.إم"

*بيجو ستروين وآي بي إم أسستا مجموعة لتطوير الخدمات

قالت شركتا بيجو ستروين وآي.بي.إم.إنهما تتعاونان لربط السيارات بالإنترنت.

ولم يتم الكشف عن البنود المالية للشراكة الجديدة ومدتها سبع سنوات، ويستند الاتفاق لتطوير أنماط جديدة من الخدمات المضافة للسيارات الى شراكة مبدئية أعلنت قبل عام بين الشركتين.

وقالت الشركتان في بيان مشترك الأربعاء إنهما تعملان على تطوير خدمات للسائقين والمسافرين وكذلك تطبيقات كمبيوتر يمكن أن تساهم في الصيانة الوقائية للسيارات ووظائف لتنظيم المرور.

وتتجاوز الشراكة على ما يبدو أنظمة الملاحة الحالية للسائقين وخدمات الطريق وأنظمة المعلومات الشائعة التي تقدمها شركات تكنولوجيا مثل غوغل وأبل وخدمات الخرائط من وحدة (هير) التابعة لشركة نوكيا.

ويمكن أن تساعد برامج تحليل البيانات المستمدة من السيارة وتسجيلات الشبكات الذكية لأجهزة الاستشعار في إشارات المرور وأعمدة إنارة الطرق في التغلب على الزحام وخفض التلوث وكذلك تغذية شبكات الخدمات ببرامج الصيانة الوقائية للسيارات.

وقال مسؤول تنفيذي في آي.بي.إم إنه يمكن أيضا ربط السيارات بمتاجر التجزئة.

وقال اكسيل روجايشوس رئيس وحدة استشارات السيارات لشركة آي.بي.إم في أوروبا لرويترز إن هذه واحدة من كبرى الشراكات التي توصلت إليها الشركة حتى الآن في مجال صناعة السيارات.

وتوصلت آي.بي.إم لاتفاق شراكة منفصل في 2013 مع شركة كونتينيننتال الألمانية إحدى أكبر شركات قطع الغير عالميا لبناء منصة "أفق إلكتروني" التي تتيح للسيارات القدرة على توقع العقبات القادمة في الطريق على سبيل المثال.

وقالت آي.بي.إم وبيجو ستروين - ثاني أكبر شركة تصنيع للسيارات في أوروبا - إنهما اتفقتا على تشارك مسؤولية تطوير وبيع وتسويق وتطبيق خدمات الربط للعملاء الحاليين والجدد للشركتين، وقالتا إنهما أسستا مركزا في باريس لتطوير الخدمات.

ما تطمح إليه شركة بيجو خلال السنوات القادمة:

شركة بيجو سيتروين الفرنسية تميط اللثام عن استراتيجيتها خلال الخمس سنوات المقبلة، الشركة اعلنت أنها تطمح لرقم أعمال يصل الى 10 % بحلول 2018 و 15 % بحلول 2021 . الشركة تعزم تقديم 34 نوعا من سياراتها خلال هذه الفترة بينها 4 سيارات كهربائية وسبع سيارات هجينة هايبرد.

أعلنت مجموعة "بي اس آ بيجو-ستروين" الفرنسية لصناعة السيارات توقيع عقد مع إيران بقيمة 400 مليون يورو ينص على تأسيس شركة بين المصنع الفرنسي وشركة خودرو الإيرانية لتصنيع سيارات من طراز "بيجو 208 و 2008 و 301" بدءا من النصف الثاني من العام المقبل .

وقعت المجموعة **الفرنسية** لتصنيع السيارات "بي اس آ بيجو-ستروين" الخميس عقدا بقيمة 400 مليون يورو على مدى خمس سنوات مع **طهران**، فيما يشكل عودة رسمية لهذه المجموعة إلى إيران بعد رفع العقوبات عن الجمهورية الإسلامية.

و ينص العقد الذي أعلن توقيعه في بيان صادر عن المجموعة على هامش زيارة للرئيس الإيراني حسن روحاني إلى فرنسا، على تأسيس شركة بين "بيجو" و"إيران خودرو" الإيرانية ستقوم بتصنيع سيارات من طراز "بيجو 208 و 2008 و 301"، اعتبارا من الفصل الثاني من العام 2017.

الاجراءات التسويقية المسطرة منطرف المؤسسة:

إعطاء حضور أكبر للأسواق بالمقارنة مع خلايا المنتجات عند إعادة هيكلة المؤسسة لجعلها أكثر توجهها نحو الزبون . و قد ثبت بالتجربة أن الشركات التي أفلحت في تجسيد التوجه التسويقي تميل إلى تفريع نشاطاتها على أساس قطاعات السوق التي تخدمها و تعين على رأس كل قطاع مسئولا يدعى "مدير أو رئيس السوق (Chef de marche)" و ذلك لتجنب العيوب المرتبطة بالتنظيم التقليدي القائم على أساس "مدراء أو رؤساء المنتج" (Chef de produit) و يرمي هذا النوع من الهيكل إلى تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الوظيفية التي لها تأثير على تلبية حاجات الزبون و تطوير قدرة المؤسسة على الابتكار و التجديد. ف"مدير السوق "المعني هو الذي ينشط المشاريع الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة التابع له وينسق بين التسويق و البحث و التطوير و مختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة و يتأكد من أن الجميع واع باحتياجات و تفضيلات الزبائن.

استحداث قسم (دائرة) للتسويق: المؤسسة التي تعترف بأهمية الأنشطة التسويقية تضع وظيفة التسويق في أعلى المراتب في هيكلها التنظيمي و تمنح المختصين في التسويق صلاحيات واسعة بالمقارنة مع باقي الأقسام في المؤسسة. و لذلك فإن المطلب الآخر لتوطين التوجه التسويقي بنجاح في أي مؤسسة هو استحداث قسم للتسويق مزود بأحسن الكوادر و الكفاءات و الموارد. و كثيرا ما تلجأ الإدارة إلى تعيين شخص على رأس هذا القسم يؤتى به من خارج المؤسسة مشهود له بسجله الحافل و خبرته الطويلة في هذا المجال. و يأخذ هذا القسم (أو الدائرة) على عاتقه في مرحلة أولى مهمة فحص و تشخيص موارد و حاجات مختلف الفروع الرئيسية بالشركة (Divisions) ثم يعمل في مرحلة لاحقة على تزويد كل فرع رئيسي بقسم للتسويق خاص به.

الاهتمام بالأفراد:

يهتم التسويق أساسا بالعالم الخارجي للمؤسسة. و لكن مستوى الأداء و انتظام نوعية الخدمات المقدمة للزبائن يتوقفان كذلك على كفاءة الأفراد بالشركة و على إرادتهم و استعدادهم لتقديم هذه الخدمات و على هامش الحرية الممنوح للأفراد داخل الشركة في أخذ المبادرات و التصرف من أجل التجاوب بسرعة مع مطالب و احتياجات الزبائن المتنوعة و المتغيرة باستمرار. مما يعني أن التسويق يجب أن يكون داخليا قبل أن يكون خارجيا. ولأن عوامل النجاح الخارجية (تلبية حاجات الزبون، الجودة العالية، الخدمة ما بعد البيع، و السرعة في تسليم الخدمة) لا يمكن تحقيقها إلا من خلال موظفين ملتزمين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار في الوقت المناسب. و لا يجب أن نتوقع معاملة جيدة من الموظفين للزبائن في وقت تسيء فيه الشركة لهؤلاء الموظفين. و لذلك شدد بعض الكتاب على الارتباط القوي بين الاهتمام بالزبائن و الاهتمام بالعاملين. و حسب رأيهم فإن المؤسسات التي تؤمن بأهمية الزبون تؤمن أيضا بأن تحقيق الربح هو النتيجة الحتمية لمراعاة الاهتمامات الخاصة بكل من الموظفين و الزبائن.

الخاتمة:

من خلال كل ما تقدم في هذه الدراسة ، يظهر بصورة واضحة و جلية دور التسويق في دعم و خلق الإبداع و الابتكار، حيث هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المفهومين كما أكدته الدراسات الميدانية السابقة و التي تمت في العديد من الدول والقارات المختلفة . وهو ما يمكن أن تأخذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعين الاعتبار و تهتم به بجدية خاصة في

ظل وضعها الراهن الذي تحدثنا عنه سابقا، من خلال تبني التوجه بالسوق في سلوكياتها كسيرورة عملية ثم ينتشر هذا المفهوم مع مرور الزمن ليصبح كثقافة وفلسفة تميز مؤسساتنا .

تعاني شركات الاقتصادية من معضلة تسييرية ممثلة في قصر النظر التسويقي كظاهرة ضاربة بأطنابها، تجلت في هشاشة مقدرتها التنافسية بناءً على مقارنة الصمود في وجه المنتج الأجنبي داخل السوق الوطني، فضلا عن التفكير في إقحام السوق الخارجي، وفي هذا السياق، فإننا نوصي بضرورة تبني مدخلي التسويق الإستراتيجي والإبتكاري كرافدين حيويين يحتويان في كنههما كل مؤهلات التفوق ومقومات التميز ودعائم النجاح.

المراجع:

قائمة المراجع بالعربية:

1. الدكتور أرمان داين، "التسويق"، منشورات عويدات، باريس، الطبعة الأولى 1988 م.
2. الدكتور خالد الراوي و الدكتور حمود السند، "مبادئ التسويق الحديث"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2000 م، عمان-الأردن-.
3. الدكتور خليل زكي المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، مطابع الأرز، طبعة 1997 م.
4. الدكتور صلاح الشناوي، "الإدارة التسويقية الحديثة"، النهضة العربية، بيروت 1973 م.
5. الدكتور عادل حسن و الدكتور جميل توفيق، "مبادئ التسويق و إدارة المبيعات"، الدار الجامعية 1975 م.
6. الدكتور عادل شكري، "إدارة المشتريات و المخازن"، الجزء الثاني مكتبة عين الشمس 1991 م.
7. الدكتور محمد إبراهيم عبيدات، "إستراتيجية التسويق،مدخل سلوكي"، الجامعة الأردنية، طبعة ثانية، عمان-الأردن- 1997 م.
8. الدكتور محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، الطبعة الأولى، الأردن 2002 م.
9. الدكتور محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، جامعة القاهرة 1988 م.
10. الدكتور محمد فريد الصحن و الدكتور إسماعيل محمد السيد، "التسويق"، جامعة الإسكندرية 2000 م.
11. الدكتور محمد فريد الصحن، "التسويق مبادئ و تطبيق"، الدار الجامعية 1995 م.

12. الدكتور محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية 1995 م.

13. الدكتور محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية ، مصر 1996 م.