



د. فتوح طارق
دكتوراه في العلوم التجارية
تخصص تسويق - جامعة الجزائر

استعمال نموذج Bass-Talarzyk في تقييم المزايا التنافسية لمنتجات التأمين على السيارات حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA-

Il y a plusieurs modèles qui porte le comportement à des attitudes . tel le modèle BASS – TALARZYK dans le domaine d'étude de comportement de consommateur car ce modèle participe à l'identification des principaux facteurs clés de succès . les plus efficace pour choisir son assuré à la société à laquelle il sera conventionnée . et ainsi la prise au compte lors de la prise des décisions administratives et l'élaboration des stratégies fonctionnelles . et dans ce cadre . cette dissertation vise à connaître la position concurrentielle de la société SAA dans le marché d'assurance des automobiles algériennes . et la fixation de lumière sur les points faibles et les points forts de la société par rapport à ces concurrents . à ce qui conduit à l'amélioration de la performance concurrentielle.

هناك الكثير من النماذج التي أسندت السلوك إلى المواقف، منها نموذج BASS- TALARZYK في مجال دراسة سلوك المستهلك، حيث يسهم هذا النموذج في التعرف على أهم العوامل المفتاحية الحرجة للنجاح FCS الأكثر تأثيراً في اختيار المؤمن له للشركة التي سيتعاقد معها، وبالتالي أخذها بالحسبان عند صناعة القرارات الإدارية وصياغة الاستراتيجيات الوظيفية، وفي هذا الإطار يهدف هذا المقال إلى التعرف على الوضعية التنافسية للشركة SAA في سوق التأمين على السيارات الجزائري، وتبسيط الضوء على نقاط قوة وضعف الشركة SAA مقارنة بمنافسيها، بما يؤدي إلى تحسين الأداء التنافسي.

مقدمة

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين SAA الرائدة على المستوى الوطني في سوق التأمين على السيارات الجزائري من حيث المؤشرات الكمية (رقم الأعمال؛ الأرباح؛ التعويضات؛ شبكة التوزيع، رأس المال الاجتماعي)، إلا أنه بعد التحولات الهيكلية العميقة التي مسّت القطاع من خلال القانون رقم ٠٧/٩٥، الذي تمخض عنه انفتاح وتبار تنافسي بين المتعاملين العارضين لوثائق التأمين من الشركات العمومية والشركات الخاصة (المحلية والأجنبية)، حيث اشتد بينهم الصراع للاستحواذ على أكبر نصيب سوقي. وهذا يأتي في غضون تحديات العولمة المالية الراهنة (تداعيات الشراكة الأوروبية؛ انعكاسات اتفاقية الجاتس).

وفي هذا الخضم يعتبر تقييم مستوى الميزة التنافسية حتماً لازماً وضرورة ضاغطة ضمن مقتضيات التنافسية الدولية، حيث الدعم والحماية غير واردة في قاموس اقتصاد السوق، لذلك جاء استعمال نموذج BASS- TALARZYK كنموذج مركب على شكل رياضي ليتناسب مع مواقف واتجاهات العملاء ويتلاءم مع تعددية أبعاد مفهوم الميزة التنافسية، حيث يرى BASS- TALARZYK أن المستهلك يعتقد أن الشيء يتوفر أو لا يتوفر على بعض الخواص، ويكون لديه نحو كل واحدة من هذه الخواص موقف معين إيجابي أو سلبي ويكون قياس هذه الاتجاهات بالمعادلة التالية (١):

$$A_0 = \sum_{i=1}^N WiBi$$

حيث أن:

A0: إتجاه الفرد نحو العلامة (٠)؛

Wi: أهمية الخاصية (i) في اختيار العلامة (٠)؛

Bi: تقييم العلامة (٠) على الخاصية (i)؛

N: عدد الخواص.

وإنطلاقاً من الطرح المتقدم في هذه التوطئة تتضح معالم الإشكالية وتبرز جوانبها التي ارتأى الباحث بلورتها على الشكل التالي:

كيف يمكن تقييم مستوى الميزة التنافسية في الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة SAA ؟

ما موقع الشركة SAA بالنسبة للشركات المنافسة في السوق الجزائرية ؟

هل هناك اختلاف في تقييم المزايا التنافسية لدى العملاء المؤمنين؟

ما العوامل المفتاحية للنجاح FCS التي يستخدمها العملاء للحكم على الميزة التنافسية للشركة SAA؟.

بناء على التساؤلات المطروحة، تم وضع الفرضيات التالية:

H1: تختلف الأهمية النسبية لعوامل النجاح التي يستخدمها العملاء لتقييم الميزة التنافسية للشركة SAA.

H2: درجة قوة التوجه بين الشركات المتنافسة متباينة.

ويعزو الباحث أهمية البحوث العلمية والعملية في كونه يشتمل على إسهام علمي في بناء إطار منسجم ومتفاعل بين متغيرين محوريين " الميزة التنافسية وسلوك المستهلك " فهذا الأخير يعتبر نقطة الارتكاز والمحك الذي يحدد دالة معادلة النجاح التنافسي، كما يستمد هذا البحث أهميته من أنه جاء في وقت يشهد فيه سوق التأمين الجزائري تغيرات بوتيرة متسارعة على صعيد القوانين، الشراكة، الخصوصية، الاستثمار الأجنبي بعد الإصلاحات المنتهجة، حيث ازدادت شدة المزاومة في السوق، ومنه إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة لخوض غمار المنافسة.

وكذلك يستلهم هذا البحث أهميته من النتائج المتوصل إليها والتوصيات التي تم إسدائها كحلول مقترحة هي بمثابة قاعدة معطيات، وبنك بيانات يساعد الشركة SAA على اتخاذ قرارات سديدة لمعالجتها مشكلاتها التنافسية، وفي سياق متصل تتجسد أهم قيمة مضافة في هذا البحث، في تسخير نموذج BASS - TALARZYK للتعرف على الأهمية النسبية لعوامل النجاح الحرجة في سوق التأمين على السيارات، علاوة على تشخيص نقاط القوة والضعف بما يؤدي إلى صياغة استراتيجيات تنافسية فعالة.

أما بالنسبة لأهداف الدراسة فيتوخى الباحث في أتون طرح فكرة تقييم الميزة التنافسية من منظار اتجاهات المستهلكين، محاولة شد الانتباه إلى مدى أهمية توظيف النماذج الكمية عموماً ونموذج BASS - TALARZYK تحديداً في تقييم الأداء التنافسي، حيث يتمخض عن ذلك الكشف عن نقاط القوة وأسباب التفوق والتعرف على مكامن الضعف والخلل للشركة SAA مقارنة بالمنافسين في سوق التأمين على السيارات الجزائري، فالمتأمل في الواقع هو تفوق بعضها على بعضها الآخر، حيث أصبح من الحتم اللازم القيام بذلك في غضون اشتداد حدة التنافس الذي جاء في سياق سلسلة الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها السلطات العمومية.

محاوَر البحث

المحور الأول: تقييم نجاعة الوظيفة التسويقية في الشركة الوطنية للتأمين

إن التحوّلات الكبيرة التي مسّت قطاع التأمينات بالجزائر أوجدت جواً يتسم بالمنافسة الشديدة بين مختلف المتعاملين، ولقد سارعت مختلف الشركات العاملة في القطاع، على غرار الشركة الوطنية للتأمين SAA، إلى إدماج المفهوم التسويقي، فلقد أصبحت هناك قناعة كاملة لدى الشركة الوطنية للتأمين بأهمية الدور الذي يلعبه التسويق في تحقيق أهدافها، حيث أدركت أهميته في تقريبها من العملاء وتحقيق استجابة فعّالة لديهم، والتميّز بين الشركات المنافسة.

أولاً: البطاقة الفنية للشركة الوطنية للتأمين

هي شركة ذات أسهم نشاطها استغلال جميع عمليات التأمين وإعادة التأمين، بلغ رأسمالها الإجمالي في ٢١/١٢/٢٠٠٧: ١٦ مليار دج، ورقم أعمال قدر بـ ٧, ١٤ مليار دج، يترجم حصة سوقية رائدة ٢٧٪، هذا وقد بلغ تعداد عمالها ٢٩٦٣ موظف، وتتكون شبكتها التجارية من ٢٩١ وكالة مباشرة و ١٢٥ وكيل عام، و ١٦ سمسار ومتعاقد مع بنكي BDL - BADR حيث بلغ إنتاج الوسيط للشركة SAA ٧, ٢ مليار دج يمثل ٢٥٪ من الإنتاج الكلي للشركة، كما تتمتع بصحة مالية جيدة حيث تمتلك سيولة تقدر بـ ٥, ٢٢ مليار دج كتوظيفات مالية بحصة ٢٢٪. ويعتبر فرع التأمين على السيارات بنوعيه الاختياري والإجباري من أهم المنتجات إذ يمثل ٦٥٪: تترجم مبلغ ٩, ٥٧ مليار دج من رقم الأعمال الإجمالي للشركة، ويمثل ٣٩٪ من رقم الأعمال الإجمالي لسوق التأمين على السيارات، فهو ينال حصة الأسد ويعتبر صمام الأمان للشركة SAA ومورد مهم للخزينة، وهذا ما يفسر اهتمام الشركة الذي توليه في استغلال هذا الفرع في جانب التعويضات عن الأضرار الناجمة عن كثرة الحوادث المرورية بلغت ٧, ٢ مليار دج بنسبة ٨٤, ٥٪ من إجمالي التعويضات التي دفعتها الشركة SAA ٥٧, ٨ مليار دج.

ثانيا: تطور رقم الأعمال للشركة الوطنية للتأمين:

رغم غياب الإدماج الجيد لبعض السياسات التسويقية على مستوى الشركة، فإن حجم مبيعات تطوّر بالارتقاء على امتداد الفترة ١٩٩٨-٢٠٠٧ كما هو موضّح (٢):

الجدول - ١ - تطور رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين للفترة ما بين ١٩٩٨ - ٢٠٠٧

السنة	المبلغ	الحصة من السوق	التغير بالقيمة	التغير بالنسبة
١٩٩٨	٦٢١٢	٪٢٩	-	-
١٩٩٩	٦٤٦٠	٪٢٨	٢٤٨	٪٤
٢٠٠٠	٦٨١٨	٪٢٥	٣٥٨	٪٦
٢٠٠١	٦٧٧٢	٪٢١	- ٤٦	- ٪١
٢٠٠٢	٧٢٢٢	٪٢٥	٥٥٠	٪٨
٢٠٠٣	٨٥٢٧	٪٢٧	١٢١٥	٪١٧
٢٠٠٤	١١١٨٨	٪٣١	٢٦٥١	٪٣١
٢٠٠٥	١٢٥٣٢	٪٣٠	١٣٤٤	٪١٢
٢٠٠٦	١٣٤٢٢	٪٢٩	٨٩٠	٪٧
٢٠٠٧	١٤٧١٩	٪٢٧	١٢٩٧	٪١٠

Source: Direction Des Assurances, Ministre De Finance, Rapport Annuel, Année 2007

أكدت سنة ٢٠٠٧ مكانة الشركة في السوق بحصة تقدر بـ ٢٧٪ ورقم أعمال ١٤٧١٩ مليون دينار، وهو ما يفسر التطور بـ ١٠٪ مقارنة بسنة ٢٠٠٦، وذلك تحت تأثير النشاط التجاري المكثف وأيضا النمو الاقتصادي، غير أنّ ما يلاحظ من الوثائق ذاتها أنّ الحصة السوقية للشركة لم تشهد نفس التطور الحاصل في أرقام مبيعاتها، فاستخدام الشركة للمزيج التسويقي بأقل كفاءة وفعالية من الشركات المنافسة أدى إلى تقليص حصتها السوقية لفائدة المنافسين.

المحور الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي المستعملة في التقييم

أولا: العوامل المفتاحية للنجاح والمركز التنافسي

عوامل النجاح الحرجة Facteurs Clés de Succès

يقصد بها ((العناصر التي يجب أن تركز عليها الشركات في القطاع حتى يمكنها من أداء عملها جيدا وتمثل أنواعا معينة من المهارات وجوانب التميز والكفاءة المطلوبة للتنافس بنجاح، وبعض الجوانب الوظيفية مثل الخبرة الفنية، كفاءة التصنيع، المهارة في الإعلان، الابتكار)) (٣).

ومنه نستنتج أنّ FCS تشتق من تحليل SWOT، وتختلف FCS من قطاع إلى آخر وكذلك تتغير عبر الزمن، وعموما تتكون FCS داخل الصناعة من خمس محددات رئيسية للنجاح التنافسي: عوامل خاصة بالتكنولوجيا، الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد؛ وقد تم استنباط هذه المحددات من خلال سلسلة من المقابلات أجراها الباحث مع متخصصين في مجال التأمينات ممن يتمتعون بالخبرة والدراية الفنية SAVOIRE - FAIRE؛ فقد احتوى هذا القسم على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمنتج

التأميني بصفة عامة وهي ٧ خصائص FCS: السعر، التعويض، الشهرة والسمعة، الخبرة والتجربة، العمالة المؤهلة، ملاءمة الموقع، المظهر والديكور.

المركز التنافسي Position concurrentielle

يشير إلى ((موقع الشركة في سوق الأعمال أو النشاط الذي تعمل فيه والمكانة التي توضع فيها من قبل الأطراف ذات العلاقة بها بجانب تقييمها هي لنفسها، وما ينسب إليها من قدرة على التأثير في السوق، أو توجيه مساره أو السيطرة عليه والتحكم فيه، وذلك على ضوء ما تتمتع به من نقاط قوة وما لديها من فرص، وما تعانيه من نقاط ضعف، وما تواجهه من تهديدات)) (٤).

ومنه نستنتج أنه يتوقف تحقيق المركز التنافسي المتميز على تكوين صورة ذهنية إيجابية عميقة لدى الأطراف ذوي العلاقة وأصحاب المصالح على كثرتهم وهم:

١. لجنة الإشراف على التأمينات بوزارة المالية Commission de supervision
٢. المجلس الوطني للتأمينات Conseil Nationale des Assurances
٣. اتحاد التأمين وإعادة التأمين Union des sociétés d'assurance
٤. اتحاد شركات التأمين Association professionnelle
٥. الإتحادية الوطنية لعمال البنوك والتأمينات؛
٦. الجمعية المهنية للوكلاء العامون والسماصرة Association Professionnelle des Agents Généraux et Courtiers
٧. البنوك؛ البورصة؛ حملة الأسهم؛ المؤمن لهم؛... إلخ.

مع الشركة SAA عن منتجاتها وخدماتها، وأنظمتها التسييرية والوظيفية في التعامل مع العملاء بشكل يختلف عن المنافسين.

ثانيا: المعايير التنافسية ومصفوفة البروفيل التنافسي

المقارنة المرجعية التنافسية Le benchmarking concurrentielle

تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، فهي تساعد في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء الشركات الرائدة، وتضمن تخصيص الموارد بشكل أفضل ودقة أكبر، وتساعد على الاستجابة السريعة للعملاء الداخليين والخارجيين، وتسهم بشكل فعال في بناء الميزة التنافسية من خلال التحسين المستمر، وتساعد الشركة على البقاء في دائرة المنافسة مع الشركات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه (٥).

مصفوفة البروفيل التنافسي Matrice de profil concurrentielle

تعرف المنافسين الرئيسيين للشركة ونقاط قوتهم وضعفهم بالنسبة للمركز الاستراتيجي للشركة موضع الدراسة؛ حيث يشير الوزن إلى الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل النجاح الحرجة تتراوح بين صفر غير هام إلى واحد صحيح هام جدا في الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، ومنه فالأوزان النسبية تتوقف على الصناعة؛ وتشير

الدرجة (المعامل) إلى نقاط القوة والضعف للشركة بالمقارنة مع الشركات المنافسة، ومنه فالدرجات تعتمد على الشركة؛ في الأخير يتم ضرب الدرجات في الأوزان النسبية لتحديد الوزن المرجح حيث يتم جمعها لتحديد المركز التنافسي للشركة مقارنة بالمنافسين (٥).
وسينصب التركيز على قياس نقاط قوة وقصور الشركة SAA مقارنة بالموقف الاستراتيجي للمنافسين في السوق، وذلك باستخدام نموذج BASS- TALARZYK، والذي يقوم على توظيف المصفوفة.

جدول ٢ - مصفوفة البروفيل التنافسي

عوامل النجاح	الوزن النسبي	الشركة الوطنية للتأمين		المنافس الأول		المنافس الثاني	
		المعامل	الوزن المرجح	المعامل	الوزن المرجح	المعامل	الوزن المرجح
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
المجموع	١٠٠٪	-----	-----	-----	-----	-----	-----

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نادية العارف: المرجع السابق، ص. ١٨٠

ثالثا: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

- نقاط القوة: هي ((تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها الشركة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة)) (٦)، وأيضا عبارة ((عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للشركة أن تبني عليها، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والاستفادة منها بتوظيف هذه القوة)) (٧).
ويمكن تلخيص نقاط القوة للشركة الوطنية للتأمين SAA كما يلي: حصة سوقية رائدة؛ وخبرة طويلة في السوق تعود إلى ٤٦ سنة؛ وشبكة توزيع كثيفة ذات تغطية جغرافية هامة على مستوى التراب الوطني؛ وعلاقة طيبة مع أصحاب المصالح وسمعة حسنة للشركة لدى الأطراف الفاعلين؛ وجود قسم للتسويق؛ مجالات النشاط الاستراتيجي مهمة وحيوية (تنويع في محفظة الأعمال)؛ وللشركة ثلاث مراكز للتكوين في كل من باتنة، تيزي وزو، وهران؛ ووجود نظام معلومات جيد في الحصول على معلومات حول المنافسة؛ مع استعمال الحسابات التقديرية والتنبؤية؛ وسياسة اتصالية داخلية جيدة تزيد من سيولة المعلومات في الهيكل التنظيمي؛ واهتمام بالبحث والتطوير لمواكبة ومسايرة متطلبات العملاء؛ وصحة مالية جيدة حيث تمتلك الشركة الوطنية للتأمين ٢٥٪ من إجمالي التوظيفات المالية لسنة ٢٠٠٧. يتناسب هذا المستوى مع حصة أقطاب هذه الشركة من إجمالي أقطاب السوق والتي بلغت ٢٧٪ بصفة عامة فإن ٧١٪ من إجمالي توظيفات السوق تنحصر في ثلاث شركات عمومية (SAA - CAAT) مقابل ٦٨٪ في سنة ٢٠٠٦؛ ويشهد رأس المال الاجتماعي للشركة تطور ملحوظا فمثلا ارتفع في الفترة ٢٠٠٠ - ٢٠٠٧ من ٢,١ مليار دينار إلى ١٦ مليار دينار أي بمعدل نمو ٤١٦٪.

- نقاط الضعف: هي ((النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن الشركة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها)) (٨)، وتعرف أيضا بأنها ((مجالات القصور في موارد أو مهارات مديريها تؤثر سلبا على أدائها وتقوت عليها اقتناص فرص يتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية)) (٩).

تتمثل النقاط السلبية والنقائص التي تعاني منها الشركة SAA في: نقص التركيز على الوسطاء وقنوات التوزيع غير المباشرة؛ وتبعية في فرع تأمين السيارات؛ نقص في الاتصال الخارجي حيث أن ميزانيته تمثل ١٪ من رقم الأعمال؛ وعدم استعمال المحاسبة التحليلية في حساب التكاليف الداخلية؛ وإجراءات الدفع والتعويض أقل مرونة؛ تعاني من نقص في توعية وتحسيس الأفراد بأهمية التأمين؛ وتكاليف إدارية مرتفعة فقد بلغت المصاريف العامة ٢٨٤٦ مليون دينار في سنة ٢٠٠٧ تقدر بـ ٢٨٪ من إجمالي السوق حيث كانت في ٢٠٠٦ حوالي ٢٦٥٤ مليون دينار؛ ضعف في إدارة الأضرار.

- الفرص: هي ((التعبير الايجابي لتأثير البيئة على الشركة "تملك الميزة التنافسية"))). وتعرف أيضا بأنها ((مجال جذب تتمتع فيه الشركة بميزة نسبية تيسر لها النجاح فيه عن منافسيها، وهي تنشأ كمحصلة تفاعل قوى البيئة الإيجابية التي تعمل في نفس اتجاه الشركة وتساعد على تحقيق أهدافها وتقدم الفرص حظا وافرا، أو تفتح للشركة الباب لتوليد المبيعات في الأسواق المستهدفة)) (١٠).

ومن أهم الفرص التي على الشركة الوطنية للتأمين استغلالها: إمضاء اتفاقية التعويضات المباشرة لتأمين IDA التي تسمح بتخفيض آجال تصفية الملفات الخاصة بالمتضررين، وبالتالي تحسين صورة التأمين لدى المؤمن لهم؛ ودخول وكلاء معتمدين les concessionaires للسيارات في الجزائر، وارتفاع حظيرة السيارات le parc automobile يسمح بزيادة الطلب على تأمين السيارات؛ سوق التأمين في الجزائر واعدة حيث لم يتم بعد استغلالها جيدا تقدر هذه الفرصة حسب الخبراء بين ٥ و ٦ مليار دولار؛ استحداث الأسعار مثل: سعر المسؤولية المدنية للسيارات في ٢٠٠٢، سعر الحرائق ومؤشر الخطر الصناعي في نفس السنة؛ ووجود هيئات استشارية تسمح بالرقابة من الأخطار مثل CNA وUAR؛

التأمين على السيارات المتعاقدين مع الشركة SAA عبر وكالة العاصمة، وسبب اختيار العاصمة كونها تحوي وتضم جميع الشركات وبعضها قريب من بعض ومنه سهولة المقارنة ونظرا لكون عملاء شركات التأمين إما أن يكونوا أفرادا أو يكونوا شركات، فإن هذه الدراسة اقتصرت على العملاء الأفراد فقط، والذين قدر عددهم إلى غاية ٢٠٠٨/١٢/٢١: ٤٥٥٠ عميلا بجميع الفروع، منهم ١٢٠٠ عميل مؤمن على سيارته.

- إجراءات سحب العينة:

إن تحديد حجم العينة Sample Size يتم عن طريق درجة الثقة The confidence interval، وتشكلت عينة الدراسة من ١٢٠ عميل من وكالة العاصمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم تحديد عدد أفراد العينة من خلال تحليل اختبار عينة عشوائية مكونة من ٣٠ عميل المعينة، وقد قدر الانحراف المعياري ٢٧٩٤، ٠، بعد ذلك تم احتساب حجم العينة المطلوبة على أساس تحديد مستوى الثقة The confidence level حيث حدد بـ ٩٥٪: وتم تحديد حجم الخطأ المسموح به ea الذي يشير إلى أقصى انحراف مسموح للمتوسط الحسابي للعينة عن المتوسط الحسابي للعينة المدروس به ٥٪، ثم تم تحديد عدد الأخطاء المعيارية الذي يمثل قيمة Z، ويمكن الوصول إلى هذا عن طريق جدول التوزيع الطبيعي الذي تقابله قيمة ١,٩٦.

$$n = (Z_{0.975} * S / ea)^2$$

$$n = [(1.96) * (0.2794) / (0.05)]^2 = 120$$

• محددات الدراسة:

بالنسبة لسحب مفردات العينة، فقد تم إتباع بعض الإجراءات، منها: مراعاة عند اختيار أن يكون العميل المستجوب قد آمن خلال سنة ٢٠٠٩ على سيارته، إضافة إلى أنه يشترط أن يكون قد تعامل مع شركات تأمين أخرى كتجارب سابقة، حتى يتسنى له تقييم الميزة التنافسية على دراية؛ تم إستبعاد الأفراد المستفيدين من الخدمة التأمينية بصفة غير مباشرة وغير المتعاقدين مع الشركة (الأشخاص المتضررين من حادث معين، الذين يتقدمون إلى الشركة للمطالبة بالتعويض عن الضرر الذي تسبب فيه العميل المتعاقد بنفسه مع الشركة فيما يتعلق بتغطية المخاطر المرتبطة بسيارته)؛ اقتصرت هذه الدراسة أيضا على معرفة وقياس اتجاهات وآراء المستفيدين من خدمة التأمين على السيارات التي تقدمها عدد من وكالات التأمين التابعة للشركة SAA ولم تمتد إلى المنتجات التأمينية الأخرى؛ اقتصرت الدراسة على خدمات التأمينات الاختيارية (السرقة والحريق VI؛ جميع المخاطر TR؛ الأضرار المزدوجة DC)؛ أيضا تتحدد نتائج الدراسة بطريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة وكذلك بمدى صدق تقييم أفراد العينة كما عبّروا عنها في مقياس الدراسة.

ووجود إرهابيات على بداية تنامي الوعي لدى الفرد الجزائري مع الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد الجزائري؛ انتهاء احتكار إعادة التأمين من طرف CCR؛ ومشاريع دعم النمو الاقتصادي والطريق السريع وإنجاز الوحدات السكنية مما يسمح بالتأمين متعدد الأخطار للسكن... إلخ.

• التهديدات: هي ((تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق الشركة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على الشركة))، وتعرف أيضا بأنها ((التعبير السلبي لتأثير البيئة على الشركة (تواجه منافسة شديدة))) (١١).

ومن أهم التهديدات التي تواجه الشركة الوطنية للتأمين نذكر: تداعيات الجائس وانعكاسات الشراكة مع الإتحاد الأوروبي؛ وغياب مدارس خاصة بالتكوين في التأمين؛ وظهور جمعية لحماية المؤمن لهم؛ وارتفاع عدد حوادث السيارات في السنوات الأخيرة؛ وتدهور القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري؛ وشدة المزاومة التنافسية بظهور شركات جديدة حيث يبلغ العدد الكلي اليوم ١٧ شركة تأمين عمومية وخاصة؛ والموقف الديني خاصة فيما يخص تأمين الحياة؛ والمنافسة غير النزوية للشركات التابعة لنفس القطاع.

المحور الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

إن تقييم الميزة التنافسية يستمد أهميته من ضرورة المحافظة على الأداء التنافسي المتميز مقارنة بالمنافسين وتميمته في المستقبل، وتعتبر طريقة الاستقصاء من أنجح السبل لتحليل مواقف العملاء، حيث تلعب بحوث تقييم اتجاهات العملاء دور كبير في ترشيد القرارات التسويقية، حيث تستعمل البحوث الإستقصائية التي تستهدف تحليل رأي المستهلك نحو علامة معينة وهذا يوفر لإدارة التسويق معلومات تتعلق بالموقف النسبي لمنتج التأمين على السيارات التي تقدمها بالمقارنة مع المنافسين، ومن خلال المعلومات المتجمعة من تلك الاستقصاءات المتابعة يستطيع الباحث تحديد الموقف التنافسي للشركة SAA مقارنة بالمنافسين، فالحاجة إلى مثل هذه البحوث تستلزمها حقيقة أن المبيعات ليست مؤشرا كافيا للموقف التنافسي للخدمة التأمينية، والحقيقة أن المعلومات التي يتم جمعها من خلال هذا النموذج تسهم بفعالية في صياغة الاستراتيجية التنافسية، بحيث يتميز هذا النموذج بالبساطة والسهولة وفي الوقت ذاته ينطوي على درجة عالية من الدقة، ومنه يمكن القول أن فهم الطريقة التي يتبعها العملاء في قياس وتقييم أداء الشركات تعتبر من الأمور الحاسمة، لذلك فالمسوق الذكي هو الذي يسعى إلى فهم المعايير التي يتم على أساسها هذا الحكم، وتقييم هذا المعطى في غاية الأهمية بالنسبة للتفاضل وتحقيق الميزة التنافسية في السوق.

أولا: تحديد إطار المعاينة:

• تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العملاء المؤمن لهم في فرع

جدول - ٢ - يوضح الأوزان النسبية

العوامل المفتاحية للنجاح في السوق	الأهمية النسبية
- السعر (قسط التأمين)	١٦,٧٥٪
- التعويض على الأضرار الجسمانية والمادية	٢٣,٧٥٪
- الشهرة والسمعة الحسنة لشركة التأمين	١٢,٧٥٪
- خبرة وتجربة شركة التأمين في السوق	٠٦,٥٠٪
- العمالة المؤهلة "الموظفين"	١٧,٥٠٪
- ملاءمة موقع الشركة بالنسبة للعميل	٠٥,٠٠٪
- المظهر الخارجي والديكور الداخلي للشركة	٠٨,٧٥٪
المجموع	١٠٠٪

المصدر: إعداد شخصي بالاعتماد على نتائج السبر:

وقد تبين من خلال النتائج أن مؤشرات تقييم الميزة التنافسية في مجال خدمات التأمين على السيارات تختلف في أهميتها بالنسبة للعملاء، حيث أن أكثر المؤشرات التي تؤثر في اتخاذ قرار اختيار العميل للشركة التي سيتعاقد معها بغرض التأمين على سيارته هي:

- التعويض على الحوادث الجسمية والمادية تعتبر من أهم ركائز الميزة التنافسية في سوق التأمين على السيارات الجزائري، بنسبة ٢٣,٧٥٪ التي تفسرها العملي يقول أن اختيار العميل لشركة تأمين على أساس السرعة في التعويض بنسبة ٢٢,٧٥٪ من ضمن المؤشرات المفتاحية الموجودة، وهذه النتيجة كانت متوقعة باعتبار أن خاصية التعويض أهم عوامل النجاح الحرجة بحيث يشكل روح وكنه العملية التأمينية؛
- ثم يليها كفاءة وأهلية الموظفين العاملين في الشركات بنسبة ١٧,٥٪، ومن دلالات هذه النتيجة أنها تبرز مدى ارتباط الخدمة التأمينية بمقدمها ودور المورد البشري كميزة تنافسية في التأثير على قرارات العملاء؛
- ثم يتلو ذلك عامل السعر (قسط التأمين) أي مدى ملاءمة ثمن الخدمة للعميل حيث أن ١٦,٧٥٪ من مستوى الميزة التنافسية في سوق التأمين الجزائري يتحدد وفقا لمؤشر السعر، وهذا الأخير يختلف حسب شكل الضمان؛ مدة التأمين؛ عدد سنوات التعامل وله علاقة مباشرة بالقدرة الشرائية للأفراد من ناحية، ويرقم الأعمال من جهة أخرى؛
- أما نسبة ١٢,٧٥٪ من مستوى الميزة التنافسية فتفسر وفقا لخاصية الشهرة والسمعة الحسنة لشركة التأمين في السوق والتي لها ارتباط وثيق بسياسة الاتصال نحو العملاء وتحسين الصورة الذهنية للشركة؛
- ويلعب كلا من المظهر الخارجي والديكور الداخلي للشركة دور في التأثير على خيارات الزبائن بين البدائل التنافسية المتاحة أمامه ضمن العوامل المفتاحية للنجاح في سوق التأمين الجزائري على السيارات؛

ثالثا: تصميم قوائم الأسئلة:

- الجزء الأول:
خاص بتحديد اتجاهات العملاء للخدمة التأمينية، حيث تتضمن ترجمة لمؤشرات النجاح الحاسمة الأساسية حسب نموذج BASS-TALARZYK، تناولنا فيها دراسة خصائص المنتج التأميني، حيث يضع هذا النموذج مستويين لكل خاصية بإعطاء وزن نسبي Wi أي درجة الأهمية في السوق لكل عامل يبدأ من الصفر ويعبر عن غير مهم تماما؛ وإلى الواحد الصحيح مهم جدا، إلى جانب ذلك فقد تم مراعاة أن تكون مجموع الأوزان ١٠٠٪.
- الجزء الثاني:
فقد أسقطنا فيه الخصائص المدروسة في الجزء الأول على أهم الشركات التي تسوق منتجات التأمين على السيارات في الجزائر مع SAA؛ وهي: CAAT - CAAR- CIAR- 2A- GAM - SALAMA - ALIANCE - TRSUT، ثم طلبنا من المستقصى منهم إعطاء لكل خاصية معامل (درجة) Bi يبدأ من الواحد إلى العشرين تحدد مدى قوة أو ضعف الشركة SAA مقارنة بالمنافسين.

رابعا: ملخص لكيفية العمل:

قمنا بتوزيع هذه الاستمارة عليهم، واستعيد منها ١١٢ استمارة معبأة، وجد منها فقط ١٠٠ استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وعند الانتهاء من جمع الاستمارات تم القيام بفرزها وتصنيفها، حيث أخذنا درجة كل خاصية حسب أكبر عدد من آراء المستجوبين؛ كما قمنا بوضع معدل للعلامات المتحصل عليها وذلك لكل خاصية، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجداول بال محور الأخير.

المحور الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

استهدفت الدراسة القيام بالتحليل الإحصائي لتحديد الأثر المحتمل لعوامل النجاح الحاسمة على تفضيل العملاء للخدمات المعروضة من شركات التأمين، وذلك من وجهة نظر تقييم آراء عدد من المستفيدين للشركة SAA بولاية الجزائر من الخدمات التأمينية التي تقدمها للوقوف على واقع الميزة التنافسية، باعتبارها مرتكز أساسي للنمو والبقاء في ظل هذه الظروف، ولإظهار النتائج بشكل واضح، تم الإستعانة في ذلك ببرنامج عرض الأشكال الإحصائية "Excel".

أولا: عرض نتائج الأوزان النسبية Wi:

تختلف المعايير التي يستخدمها عملاء شركات التأمين في أهميتها النسبية عند تقييمهم للميزة التنافسية، والحقيقة أن لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد وترتيب الأولويات عند تطوير الميزة التنافسية للخدمات التأمينية، حيث تعتبر الأهمية النسبية Wi لكل بعد FCS مؤشرا على درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صانع القرار في العملية التطويرية بالنسبة لكل خاصية.

- و أخيرا فإن الخاصيتين الأقل والأضعف تأثيرا في قرارات المؤمن لهم هي على الترتيب خبرة وتجربة شركة التأمين في السوق؛ ومدى ملاءمة موقع الشركة بالنسبة للعميل اللتان تفسران ٦,٥% و ٥% من الميزة التنافسية.
- وعليه، نقول أن الفرضية الأولى H1 صحيحة لأن الأهمية النسبية للمؤشرات المتحركة في تقييم مستوى الميزة التنافسية في السوق التأمين على السيارات متباينة.

ثانيا: عرض نتائج المعاملات Bi

المظهر والديكور	ملاءمة الموقع	العمالة المؤهلة	الخبرة والتجربة	الشهرة والسمعة	التعويض (السرعة)	السعر (القسط)	
١٠,٥	١٥	١٣,٥	١٦,٥	١٥	١١,٥	١٦	
١٣	١٣,٥	١٤	١٥	١٤	١٤,٥	١٥	
١٢,٥	١٣	١٣,٥	١٦,٥	١٤,٥	١٥	١٥,٥	
١٣,٥	١٤	١٤	١٣	١٣,٥	١٣	١٣,٥	
١٤	١٢,٥	١٣,٥	١٢	١٢	١٣,٥	١٣,٥	
١٢	١٠	١٠	٩	١٠	٩,٥	١٢	
١٢,٥	١٢	١١,٥	١٢	١١	١٣,٥	١٣,٥	
١٤,٥	١٠,٥	١٠,٥	٩,٥	١٠	١٠	١١	
١٢	١٠,٥	١٣	١٢,٥	١٣,٥	١٢,٥	١٣,٥	

المصدر: إعداد شخصي بالإعتماد على نتائج السبر

ما يزيد من مصداقية ودقة التقييم هو أن جميع العملاء قد تعاملوا مع شركات تأمين منافسة أخرى قبل التعاقد مع الشركة الوطنية للتأمين SAA أي سهولة المقارنة والمفاضلة، على غرار خبرة التعامل مع الشركة لأغلبية العملاء؛ وهذا يدل على أن تقييم العملاء كان نتيجة خبرة وتجارب تراكمية طويلة الأجل، تكونت خلالها إدراكات العملاء، وهذا يعني أن تقييم العملاء للميزة التنافسية في هذه الشركة يستند إلى تشغيل المعلومات المتصلة بتجاربهم السابقة مع هذه الشركات.

ثالثا: تحليل الأوزان النسبية Wi والمعاملات Bi معا:

لتسهيل عملية التحليل التسويقي للنتائج المتحصل عليها قمنا بدمج الجداول الإحصائية السابقة في جدول واحد وهذا بهدف: معرفة مجموع النقاط التي تحصلت عليها كل شركة والتي تمثل الميزة التنافسية؛ معرفة الرائد في السوق والمنافس الأقرب؛ معرفة المركز التنافسي والقدرات الأدائية للشركة الوطنية للتأمين في السوق الجزائري، وباستعمال برنامج Excel تحصلنا على النقاط التالية:

جدول ٥ - تحليل الأوزان النسبية Wi و المعاملات Bi معا

CAAR		CAAT		SAA		Wi %	FCS
WiBi	Bi	WiBi	Bi	WiBi	Bi		
259	15.50	251	15.00	268	16.00	16.75	السعر
506	15.00	489	14.50	388	11.50	33.75	التعويض
184	14.50	178	14.00	191	15.00	12.75	الشهرة والسمعة
107	16.50	97	15.00	107	16.50	06.50	الخبرة والتجربة
236	13.50	245	14.00	236	13.50	17.50	العمالة المؤهلة
65	13.00	67	13.50	75	15.00	05.00	ملاءمة الموقع
103	12.50	107	13.00	86	10.50	08.25	المظهر والديكور
1462	-	1436	-	1352	-	100%	المجموع
GAM		2A		CIAR		Wi %	FCS
WiBi	Bi	WiBi	Bi	WiBi	Bi		
201	12.00	226	13.50	226	13.50	16.75	السعر
320	09.50	455	13.50	438	13.00	33.75	التعويض
127	10.00	153	12.00	172	13.50	12.75	الشهرة والسمعة
58	09.00	78	12.00	84	13.00	06.50	الخبرة والتجربة
175	10.00	236	13.50	245	14.00	17.50	العمالة المؤهلة
50	10.00	62	12.50	70	14.00	05.00	ملاءمة الموقع
99	12.00	115	14.00	111	13.50	08.25	المظهر والديكور
1032	-	1327	-	1348	-	100%	المجموع
TRUST		ALLIANCE		SALAMA		Wi %	FCS
WiBi	Bi	WiBi	Bi	WiBi	Bi		
226	13.50	184	11.00	226	13.50	16.75	السعر
421	12.50	337	10.00	455	13.50	33.75	التعويض
172	13.50	127	10.00	140	11.00	12.75	الشهرة والسمعة
81	12.50	61	09.50	78	12.00	06.50	الخبرة والتجربة
227	13.00	183	10.50	201	11.50	17.50	العمالة المؤهلة
52	10.50	52	10.50	60	12.00	05.00	ملاءمة الموقع
99	12.00	119	14.50	103	10.50	12.50	المظهر والديكور
1280	-	1067	-	1264	-	100%	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج السبر والنموذج المطبق.

نلاحظ أن الشركة CAAR حققت ميزة تنافسية عالية في نظر العملاء بمجموع نقاط بلغ ٢٧٥، ١٤٦٢ نقطة متبوعة بشركة CAAT بـ ٢٧٥، ١٤٣٦ نقطة، وتحصلت الشركة CAAR على هذه النتيجة بتفوقها في أهم خاصية من حيث الوزن النسبي، إضافة إلى مركزها التنافسي الجيد في جميع الخصائص الأخرى ماعدا عامل المظهر والديكور اللذين كانا عاملا قوة للمنافس الأقرب؛ إضافة إلى العمالة المؤهلة وملاءمة الموقع؛ كذلك نجد أن العملاء يفضلون شركة SAA، وهذا لحصولها على ١٣٥٢، ٥ نقطة متبوعة بشركة CIAR بـ ٨٧٥، ١٣٤٧ نقطة، وقد حققت شركة SAA ميزة تنافسية لتفوقها في خصائص السعر، الشهرة والسمعة، والخبرة والتجربة السوقية، وبذلك احتلت المرتبة الثالثة من وجهة نظر العملاء، ويمكن تحليل تدني الموقف التنافسي للشركة SAA بسبب نقاط ضعفها المرتبطة بالتعويض والمظهر والديكور، ويعتبر كل من العمالة المؤهلة والسعر والموقع من أهم القدرات التنافسية للشركة CIAR، تلتها الشركة 2A التي حصدت مجموع نقاط قدر بـ ١٢٢٧ نقطة، وبلغت هذه الوضعية التنافسية بالنظر لما حققته من توازن في أدائها التنافسي لجميع العوامل المفتاحية للنجاح، وجاءت شركة TRUST في المرتبة السادسة بمجموع نقاط ٢٧٥، ١٢٨٠، تليها شركة SALAMA في المرتبة السابعة بـ ٢٧٥، ١٢٦٤ نقطة، أما شركة ALLIANCE فقد جاءت في المرتبة الثامنة وشكل كل من الخبرة والتجربة، التعويض، الشهرة والسمعة أهم النقاط المسجلة لديها، إلا أنها استطاعت أن تحصل على ٨٧٥، ١٠٦٦ نقطة؛ أما المرتبة الأخيرة فقد عادت لشركة العامة للتأمينات المتوسطة GAM بمجموع نقاط بلغ ٦٢٥، ١٠٣١، ومما أثار سلباً على مركزها

السوقية كل من عوامل التعويض بسبب اعتمادها على المركزية في تعويض الضحايا، الخبرة والتجربة، العمالة المؤهلة، الشهرة والسمعة وغدت هذه العوامل أهم مواطن القصور في نجاعتها التنافسية. ومنه نستج أن الفرضية H2 تعني أن: درجة قوة التوجه بين الشركات المتنافسة متباينة فعلا؛ أي أنه يوجد هناك اختلاف وتباين في تقييم المزايا التنافسية لدى العملاء المؤمنين من طرف الشركة SAA.

خاتمة:

صفوة القول أنه في ضوء العرض السابق تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات، حيث أثبتت عملية سبر الآراء أن العملاء المتعاقدين مع الشركة الوطنية للتأمين SAA يرون أن أهم العوامل المفتاحية للنجاح المؤثرة على قرار اختيارهم للشركة التي سيتعاقدون معها لتأمين سياراتهم هي التعويض على الأضرار الجسمانية والمادية من خلال القدرة على تسوية ملفات المتضررين، ودفع مبالغ التعويضات في أقرب فترة ممكنة، ومن تحليل إجابات مفردات العينة تم التوصل إلى أن الشركة SAA تتوفر على مركز تنافسي جيد في السوق الجزائري للتأمين على السيارات، حيث احتلت المرتبة الثالثة في مجموع النقاط بعد كل من الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR، والشركة الجزائرية لتأمينات النقل CAAT، وفي أعقاب ذلك أظهرت نتائج تقييم العملاء أن أهم نقاط القوة (الميزة التنافسية) للشركة الوطنية للتأمين SAA تتجلى فيما يلي:

- تنافسية السعر أي ملاءمة قسط التأمين للعميل.
- الشهرة الحسنة والسمعة الطيبة في التصور الذهني لدى العملاء.
- ملاءمة موقع الوكالات؛ التجربة المتراكمة والخبرة الطويلة في السوق.
- حسن المعاملة والاحترام من طرف الموظفين.
- كما يمكن عزو تدني الموقف التنافسي للشركة SAA لنقاط ضعفها (التقييم السلبي):
- تذرر العملاء من عدم السرعة في أداء التعويضات بعد التصريح بوقوع الخطر المؤمن ضده.
- وكذا عدم كفاءة المحيط المادي الذي تقدم فيه الخدمة التأمينية.
- وعدم وجود أماكن لتوقيف السيارات، وهذا يسبب في غالب الأحيان إزعاجا للعملاء عند تردهم على الوكالات.

أما فيما يتصل بالمقترحات، فيمكن إيرادها في النقاط الآتية:

- منح الامتيازات والتخفيضات السعرية للعملاء الأوفياء لتحفيزهم على توسيع نطاق التعامل.
- القيام بالبحوث التي يمكن أن تدني من أفساط التأمين كتخفيض العمولات وضغط المصاريف، وتوعية المؤمن لهم بطرق الوقاية، والمنع لتقليل الخسائر.
- السرعة والمرونة في أداء مبالغ التعويضات بعد التصريح بوقوع الخطر، وكذا تسهيل وتخفيض آجال تسوية المتضررين من الحوادث المرورية.
- تطوير نظام للتعويضات أكثر حداثة وشفافية بعقد تحالفات شراكة أجنبية لتحسين قدرتها التنافسية في هذا المتغير الحرج.
- إنشاء قسم متخصص في تقديم خدمات ما بعد البيع، واعتناق أسلوب التسويق بالعلاقات لكون عقد التأمين مستمر بعيد الأمد.
- وضع سياسة اتصالية فعّالة لترقية شهرة وسمعة الشركة ومنتجاتها في الصورة الذهنية لدى العملاء الحاليين والمحتملين بالدعم والتكفل بالتظاهرات الثقافية والأنشطة الرياضية.
- تكثيف الأيام الدراسية والأبواب المفتوحة لبناء نسوج متينة مع الجماهير المستهدفة، وتعريفهم بأهمية وفائدة التأمين.
- تكوين قاعدة بيانات تتعلق بالمؤمن لهم المتعاقدين مع الشركة لتتواصل معهم بتقديم الاستشارات وتذكيرهم بإنهاء مدة العقد.

- التعاقد مع الوكالة الوطنية للنشر والإشهار ANEP بوضع اللافتات المتضمنة علامة الشركة في الطرق السريعة مع إبراز خطر الإفراط في السرعة ومآلات حوادث المرور.
- التركيز على إظهار المزايا التنافسية التي تحوزها الشركة عند تصميم الرسالة الترويجية.
- انتهاز نقطة القوة في خاصية الخبرة والتجربة السوقية بالتفكير في اختراق أسواق جديدة، وولوج مجالات النشاط الاستراتيجي ذات معدلات النمو المرتفع، ويقترح الباحث في هذا الخضم عقد تحالفات استراتيجية مع شركات التأمين الخليجية المتميزة في التأمين الإسلامي التعاوني الذي يتناسب مع معتقدات المجتمع الجزائري.
- تنوع الشبكة التجارية باللجوء إلى قنوات التوزيع الحديثة على غرار الإنترنت؛ البريد؛ البنوك التي تتمتع بشبكة كثيفة واسعة التغطية عبر التراب الوطني، وكذا عقد تحالفات مع شركات بيع السيارات القائدة TOYOTA - RENAULT - PEGAUULT بإنشاء وكالات في مراكز بيع السيارات أو في الصالونات والمعارض الدولية.
- حسن اختيار مواقع الوكالات بالقرب من التجمعات الشعبية والأحياء الإدارية.
- إتباع اللامركزية للاقترب أكثر من العميل بتوسيع صلاحيات الوسطاء لاتخاذ القرارات الملائمة.
- تخصيص أماكن لتوقيف سيارات العملاء وتوفير الحماية والأمان لها.
- تسديد مستحقات الكراء لمدة طويلة بالنسبة للوكالات التي تعاني من عدم الاستقرار.
- انتقاء الوكلاء الذين يتمتعون بالكفاءة التنافسية والخبرة الطويلة والسمعة الحسنة والدراية والإلمام بتطورات السوق.
- الارتقاء بالعنصر البشري من خلال إرساء دعائم مناخ تنظيمي ملائم لترسيخ ثقافة التميز التنافسي الموجه بالعميل وتضمين هذه المقاربة في الهيكل التنظيمي للشركة.
- إعداد البرامج التدريبية والدورات التكوينية لتطوير المهارات الفنية للموظفين لاستيعاب التطورات التكنولوجية، وتنمية قدراتهم المهنية والإدارية، وصقل مواهبهم التسويقية في المجالات التالية: التفاوض؛ الإقناع؛ الإستماع للعميل؛ الرد على شكاويهم واستقبال اقتراحاتهم؛ وفهم حاجاته الحالية والمستقبلية للحماية التأمينية.
- توجيه فائض السيولة النقدية التي تتوفر عليها الشركة للاستثمار في مجال تطوير جودة المظهر الخارجي والديكور الداخلي للشركة وفروعها من الوكالات المباشرة والوسطاء لضمان التعامل المتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل بتعزيز كل ما هو إيجابي في البعد المرتبط بالدعامة المادية.

الهوامش والإحالات:

1. عنابي بن عيسى: سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)، ج ٠١، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ٢٠٠٣، ص ٧٨.
2. المعلومات المتعلقة بالشركة الجزائرية للتأمينات مستمدة من وثائق الشركة التالية:
 - 1964 - 2004: 40 ans d'assurance au service du développement
 - plan stratégique 2004 / 2008
 - http://www.SAA.dz. Consulte Le 21 / 12 / 2008
3. نبيل مرسي خليل: دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٥، ص ٨٨.
4. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤/٢٠٠٢، ص ٢٧٥.
5. محمد بوهزة: المقارنة المرجعية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية الإقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة المسيلة، الجزائر، ٢٠٠٥، ص ٤.
6. نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية (إدارة الأنفة الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٧٩-١٨٢.
7. ثامر البكري: إستراتيجية التسويق، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٢٢٠.
8. غول فرحات: الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، ٢٠٠٨، ص ٥٦.
9. ثامر البكري: المرجع السابق، ص ٢٢٠.
10. غول فرحات: المرجع السابق، ص ٥٦.
11. محمود الصميدعي: إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٥٤.
12. سويسبي عبد الوهاب: أزمة التسويق في الوطن العربي بين المفهوم والاندماج، الملتقى العربي حول التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، جامعة الدوحة، قطر، ٢٠٠٢، ص ٢٢١.