

## **Module** : Competitive and Strategic Analysis

### **Module Contents:**

1. Competitive and Strategic analysis Introduction.
2. Situational analysis.
3. External analysis: opportunities and threats.
4. Internal analysis: differentiation factors, value creation and competitive advantage.
5. Strategic options at the organization level.
6. Strategic options at the business level.
7. Operational strategies

## المقدمة

التسويق الاستراتيجي يعرض لمجموعة من الأدوات المستخدمة في تحليل حافظة الأنشطة ومن هذه الأدوات: تحليل SWOT ، تحليل دورة حياة المنتج والسوق، مصفوفات التحليل BCG ، ADL ، PIMS...، نموذج ASHRIDJ ، McKinsey.....

تستخدم أساليب تحليل المحفظة **Portfolio Analysis Technologie** في تطوير البدائل التسويقية الاستراتيجية في الشركات ذات المنتجات أو وحدات العمل الاستراتيجية المتعددة، وتستند على تحليل متغيرين أساسيين هما: (1)

تحليل عناصر البيئة الخارجية لكل منتج من المنتجات، وتحديد مدى إمكانية كل منتج من هذه المنتجات في تحقيق أهداف الشركة كوحدة متكاملة في المستقبل، وإن كل من هذين المتغيرين يمكن قياسه كمياً، فالمتغير الأول (البيئة الخارجية) يمكن تمثيله بمعدل نمو السوق (معدل نمو المبيعات الوحدة أو المنتج) أو جاذبية السوق، في حين يمكن التعبير عن المتغير الثاني بمسوى الحصة السوقية النسبية (مواطن القوة) للوحدة أو المنتج ذاته.

و من خلال هذه السلسلة من المحاضرات وكبداية ، نحاول تسليط الضوء على المفاهيم الجوهرية للتسويق من خلال تحليل مفهوم التسويق وتطور مختلف التعريف الخاصة به ، ثم محاولة الإحاطة والإلمام بمفهوم التسويق الإستراتيجي وصولاً إلى أدوات التحليل الإستراتيجي و التنافسي .

---

(1) الصميدعي محمد حاسم، استراتيجية التسويق، ط1، دار حامد، عمان، 2000، ص 74-87.

## الفصل الأول : مفهوم التسويق

تطور مفهوم التسويق عبر عدة مراحل زمنية مختلفة و تجلى في سبعة مراحل أساسية تتمحور حول تعامل المنظمة مع الزبون و ممارسة النشاط الإنتاجي ، و كذا تفاعلها مع البيئة الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية ، و أخيرا المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية و إلتزامها البيئية في تحقيق أهدافها. و تمثل كل مرحلة من هذه المراحل ثورة حقيقية في تحديد المفاهيم الجوهرية للتسويق و أسسه العلمية و العملية الصحيحة، إلى أن وصل بمفهومه الشامل الموسع كما نعرفه في الوقت الراهن.

### 1- الجذور التاريخية للتسويق

يمكن إيجاز الجذوره التاريخية للتسويق في الجدول التالي<sup>(1)</sup> :

#### الجدول رقم 1: المراحل الرئيسية في تاريخ التسويق

التوجه	الحقبة الزمنية	المواقف المميزة للمرحلة
التوجه الإنتاجي	قبل الثورة الصناعية	كل ما ينتج يباع
التوجه نحو المنتج	خلال الثورة الصناعية و حتى 1927	المنتج الجيد يبيع نفسه
التوجه البيعي	قبل 1947	الإعلان الجيد و المبدع و البيع الشخصي تقنع الزبائن -بيع ما تم إنتاجه

(1) -سويدان،نظام موسى، التسويق المعاصر، ط3، دار حامد،عمان،2015،ص:34.

التوجه التسويقي	بعد 1947	الزبون هو الملك... إكتشف حاجته و رغبته ثم قم بتلبيتها -إنتاج ما يمكن بيعه
-----------------	----------	--

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على : سويدان، نظام موسى، التسويق المعاصر، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان، 2015، ص:34.

## 1-1 : مرحلة التوجه الإنتاجي The Production Orientation

المفهوم الإنتاجي للتسويق هو أحد أقدم المفاهيم في الأعمال، و يقصد به أن الزبائن يفضلون المنتجات المتوفرة و منخفضة السعر و المدراء في المنظمات ذات التوجه الإنتاجي يركزون على الكفاءة الإنتاجية العالية، بأقل الأسعار و بتوزيع كثيف.<sup>(1)</sup>

في هذه المرحلة تركّز الجهد على زيادة الإنتاج لأنه يمثل محور كافة الأعمال والأنشطة في المنظمة، وأن الاهتمام بالمبيعات يأتي في المرتبة الثانية، لأنّ المعروض السلعي أقل من الطلب بكثير، وأنّ الاعتقاد السائد في هذه المرحلة هو أن المستهلكين سوف يشترون كل ما يُنتج، ولذلك فإنّ تصريف المنتجات لا يشكّل عقبة أمام المنظمات، وقد اقتصر اهتمام هذه الأخيرة خلال هذه المرحلة على بيع منتجاتها بنفسها دون الحاجة إلى جهود تسويقية كبيرة، لذلك لا نجد أي اهتمام بالأنشطة التسويقية في هذه المرحلة وأنّ دورها ضعيفٌ جداً، حيث يُنظر إلى التسويق في هذه المرحلة على أنه وظيفة لاحقة لوظيفة الإنتاج، ويرى البعض أنّها مكملّة لوظيفة الإنتاج<sup>(2)</sup>.

و هذا التوجه وجد صداه في البلدان الساعية للنمو كالصين كما انه قد يكون من المفيد إستخدام هذا التوجه إذا أراد المسوقون التوسع و التمدد في السوق.

و يعتبر هذا المفهوم هو السائد لدى معظم المنتجين خلال القرن الثامن عشر ، حيث إنصب تفكير المنظمات آنذاك على تركيز الجهد في رفع الإنتاج، لأنه يمثل محور كامل الأنشطة في المنظمة، لأن المعروض السلعي أقل من الطلب بكثير، بمعنى آخر التركيز في هذه المرحلة يكمن في جانب العرض فقط.

(1)- Kotler Philip, Keller Kevin lane, Marketing Management, 14th Ed, Printive hall, New Jersey, 2012; p:18.

(2)- الصميدعي محمود، بشير العلاق ، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2010، ص:17

لذلك لم يكن رضا المستهلك أمراً ذاتي بال ، و قد إستمر هذا المفهوم الإنتاجي للتسويق حتى أواخر العشرينيات من هذا القرن، و تطابق مع مفهوم الإدارة العلمية التي كان فريدريك تايلر TAYLOR Fredrick رائدها، حيث كان التركيز على زيادة الإنتاج هو الشغل الشاغل للإدارة<sup>(1)</sup>

## 2-1: مرحلة التوجه نحو المنتج The Product Orientation

من خلال التوجه الوسيط بين التوجه الإنتاجي و التوجه البيعي فإن " الزبائن عادة يفضلون شكل أكبر من المعروض للمنتجات التي تتسم بجودة أفضل، أداء مناسب و أيضا الخصائص الإبداعية للمنتج"<sup>(2)</sup> و في توافق تام يشير kotler إلى أن المستهلكين في هذه الحقبة الزمنية كانت استجابتهم بشكل أكبر نحو المنتجات التي تتسم بالتنوع الجيدة والأداء المناسب، والآفاق المستقبلية للإبداع والابتكار.

حيث تقوم المنظمات بتصميم منتجاتها بقليل أو بدون أية معلومات أو إهتمام بآراء المستهلكين، و ذلك لأنها تعتقد بأنها ستقدم تصاميم تبهر المستهلكين و بدون تفحص منتجات المنافسين"<sup>(3)</sup>

إذن عند دمج المرحلتين السابقتين ، نجد أن الشغل الشاغل في العصور الأولى للتسويق هو إبتكار منتجات جديدة و بكميات كبيرة قصد إمتصاص الطلب الكبير ، و كل هذا في بيئة تنافسية تسع الكل آنذاك.

## 3-1: مرحلة التوجه البيعي (Orientation) The Selling Concept

يركز هذا المفهوم على كون " المستهلكين و المنظمات- لو تركوا بحريتهم- لن يقوموا بشراء كميات كافية من منتجات المنظمات المنتجة ، و لهذا فعلى المنظمات البائعة أن تقوم بإجراءات هجومية لإجبارهم على الشراء"<sup>(4)</sup>

ففي بداية عام 1920 بدأت قوة الطلب على المنتجات من قبل الزبائن بالانخفاض شيئاً فشيئاً، وأخذت المنظمات تدرك أكثر من ذي قبل أهمية قيامها بعملية بيع منتجاتها إلى الزبائن، وخلال الفترة الممتدة ما بين ( 1920-1950) أعادت المنظمات وجهة نظرها تجاه المبيعات بجعلها الوسيلة الرئيسة في زيادة الأرباح، حتى أصبحت هذه المرحلة تتمثل بمرحلة التوجه البيعي في نشاطها في التعامل مع الأسواق، و أصبح رجال الأعمال أكثر إدراكاً بالأنشطة التسويقية المهمة في مجال عملهم والتي تشمل على البيع الشخصي، والإعلان والتوزيع.<sup>(5)</sup>

(1)-القريوتي، محمد قاسم ، مبادئ التسويق الحديث، ط2، دار وائل للنشر، السعودية، 2009، ص:29..

(2)-Etzel J.Michael Walker,William Stantaon, Merketing Management, 14th Ed,Mc Graw Hill,2007,p:13.

(3) -سويدان، نظام موسى ، مرجع سابق، ص:35.

(4)-Kotler Philip, Keller Kevin lane,Opct,p:18.

(5)-العوادي أمير غانم، أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي، رسالة ماجستير( غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2010، ص:28.

و يكون هدف المنظمات هو بيع منتجاتها و ليس إنتاج ما يمكن بيعه، و يغلب إستخدام هذا المدخل في (1) :

1- المنتجات التي لا يبحث عنها المستهلك (أي المنتجات التي عادة لا يفكر المستهلك في شرائها مثل بواليص التأمين أو الموسوعات العلمية)

2- في مجال النشاط غير الربحي مثل جامعي التبرعات..

3- كما تمارس معظم الشركات هذا الأسلوب عندما تواجه طلبا قليلا على منتجاتها أو أن طاقتها الإنتاجية تفوق قدرة السوق على إستيعاب المعروض من منتجاتها.

ومع زيادة الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية لفردريك تايلر قصد الإنتاج الكبير، برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، وازداد الاهتمام بوظيفة البيع، ولكن فلسفة البيع لم تتغير، فازداد استخدام الإعلان، وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج والتخزين والتوزيع<sup>(2)</sup>.

1-4 :مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي:

بعد الأزمة الإقتصادية العالمية سنة 1927 ، تكدست المنتجات و إرتفع العرض إلى أقصى مداه و في نفس الوقت تواضع الطلب إلى ادنى مستواه، و لم تجدي الإعلانات و الإشهارات في سحب الزبائن ، حينها "بدأ المفهوم التسويقي في الظهور، ويعني هذا المفهوم أنّ عملية تحقيق الهدف لا تتم إلاّ من خلال جهد تسويقي متكامل تتحد فيه جهود تخطيط المنتجات مع التسعير مع الترويج مع منافذ التوزيع"<sup>(3)</sup>.

حيث يؤكد مفهوم التسويق على أن مفتاح نجاح المنظمات و تحقيقها أهدافها تكون أكثر كفاءة و فاعلية مقارنة بالمنافسين هو من خلال خلق، توصيل و تشارك أكبر قيمة ممكنة مع الزبائن الذين يشكلون السوق المستهدف<sup>(4)</sup>.

و في هذه الفترة تدفقت المنتجات بأنواعها وأشكالها المختلفة، وسعت كل منظمة إلى إلقاء "تحدي المنافسة" فبدأت تفكر بالزبائن وتتساءل (من هم؟ وأين يقيمون؟ وماذا يريدون؟) قبل أن تفكر في توجيه الموارد المتاحة للإنتاج، وفي هذه المرحلة الزبون قد تبوأ بداية النشاطات بدلاً من نهاياتها.<sup>(5)</sup>

و هذا التوجه الجديد للتسويق يؤسس لمفهوم إنتاج ما يحب المستهلك شراؤه و ليس بيع ما يجب المنتج تصنيعه. ووفق هذا المدخل تسارعت إبتكارات المنتجات الجديدة و المطورة ، كما إحتدمت شدة المنافسة وفق

(1)- سويدان نظام موسى ، مرجع سابق، ص.35-36

(2)-صيرة سمر ، مبادئ التسويق مدخل معاصر، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.ص.23.

(3)-البكري ثامر و النوري أحمد، التسويق الأخضر، ط1، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 37.

(4)-Kotler Philip, Keller Kevin lane, Opcit,p:18.

(5) -العوادي أمير غانم، مرجع سابق، ص.29.

الأبعاد التكنولوجية و الإقتصادية و الإجتماعية ( و البيئة التسويقية بصفة عامة) بهدف جذب الزبائن و محاولة كسب رضاهم من خلال تقديم أكبر قيمة ممكنة للزبون.

و يركز مفهوم التسويق على الفكرة التي تتوجه بـ : ضرورة تعظيم الأرباح على المدى الطويل و في نفس الوقت يتكامل التسويق مع جهود الإمدادات الأخرى في المنظمة و سعيهم جميعا لمقابلة و تحقيق حاجات و رغبات الزبائن<sup>(1)</sup> و هذا ما يميز التسويق عن البيع ، حيث أن "البيع يركز على حاجات البائع عكس التسويق الذي يركز على حاجات الزبون"<sup>(2)</sup> و الشكل التالي يوضح الفروق الجوهرية بين التسويق و البيع و كما يلي :

### الشكل رقم 1: مقارنة بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي

نقطة البدء	التركيز	الوسائل	النتيجة	
المصنع	المنتجات الحالية	البيع و الترويج	الربح من خلال حجم المبيعات	المفهوم البيعي
السوق	حاجات الزبون	العملية التسويقية تحليل SWOT، تجزئة إستهداف ،توقع+مزيج تسويقي	الربح من خلال خلق القيمة و رضا العملاء	المفهوم التسويقي

المصدر : حميد الطاي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم ، التسويق الحديث، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 29-30 بتصرف

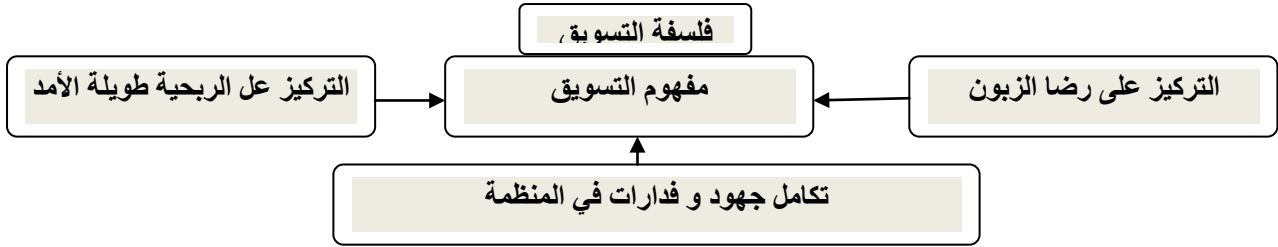
يلاحظ من الشكل أعلاه أن المفهوم البيعي يركز على الداخل ، حيث يبدأ من المصنع و يهتم بالمنتجات الحالية و تتمحور إستراتيجيته على الجهود البيعية و الترويج المكثف للحصول المبيعات و الأرباح للمدى القصير ، أما المفهوم التسويقي -بالمقابل- فإنه يركز على الخارج : أي أن محوره هو حاجات و رغبات الزبائن (السوق) أين تتكامل الجهود التسويقية للتأثير على الزبون بحيث تتحقق الأرباح على المدى الطويل من خلال خلق القيمة و رضا الزبائن.

(1)- Kotler Philip, Keller Kevin lane, Opcit, p:18.

(2) -سويدان نظام موسى ، مرجع سابق، ص:37.

كما يمكن تقديم الشكل الموالي لإختصار الأفكار الأساسية للنهج التسويقي في بدايته المبكرة و كما يلي :

### الشكل رقم 2: التوجه التسويقي



المصدر: سويدان، نظام موسى، التسويق المعاصر، ط3، دار حامد، عمان، 2015، ص:39.

و من خلال هذا الشكل يمكن تأكيد الأبعاد الأساسية للتوجه التسويقي في هذه المرحلة المبكرة لبلورة مفهوم التسويق الحديث ، و هي كالآتي:

1- الحساسية لحاجات و رغبات الزبون: حيث جوهر التسويق هو مقابلة حاجات و رغبات الزبائن من خلال دراسة و تحليل هذه الرغبات و تنفيذها بالشكل الصحيح مقارنة بالمنافسين.

2- الربحية طويلة الأمد : كلما توجه التسويق نحو الزبون فإنه يضمن تحقيق إيرادات و لو كانت متواضعة ، فإنها تكون مستمرة لأطول فترة ممكنة و هذا هو سر النجاح.

3- التكامل الوظيفي : البحث و التطوير، التصنيع، المالية ، التمويل و التسويق ... عندما تتكامل تزيد فرصة تحقيق النجاح.

و ما تجدر الإشارة إليه في هذه الحقبة التاريخية هو ظهور التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح ، و بذلك يتعدى مفهوم التسويق الى تسويق المنتحات المادية كالسلع و تقديم الخدمات غير المادية و غير الملموسة ، إلى مفهوم تسويق الأفراد، المكان، المنظمة و حتى الأفكار و التي يوجزها الباحث في الجدول التالي :

### الجدول رقم 2: أنواع التسويق غير الربحي

النوع	الوصف	مثال
تسويق الأفراد	تلك الجهود التسويقية المصممة للسعي للحصول على الإهتمام و الإنتباه و تفضيل السوق المستهدف تجاه شخص	مرشحو الحملات الطلابية و الإنتخابات
تسويق المكان	تلك الجهود التسويقية المصممة لجذب الزوار لمنطقة محددة و تحسين صورة الجماهير بالنسبة لمدينة أو دولة .	دعوات زيارة الأماكن السياحية

تسويق الفكرة	تلك الجهود التسويقية المصممة لتسويق قضية أو موضوع اجتماعي لقطاع سوقي مختار	برنامج محو الأمية و تخطيط الأسرة
تسويق المنظمة	تلك الجهود التسويقية لمنظمات ذات مصالح مشتركة منظمات خدمية، مؤسسات حكومية تسعى للتأثير على الآخر لقبول أهدافها و طلب خدماتها و المساهمة معها بطريقة من الطرق	وزارة التضامن الأمم المتحدة رعاية الطفولة

المصدر : سويدان، نظام موسى، التسويق المعاصر، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان، 2015، ص:40.

و كخلاصة لما سبق يمكن الإشارة إلى أن التسويق في هذه الحقبة التاريخية وصل إلى نتيجة مفادها أن الزبون هو الملك ، و هو محور النجاح للمنظمات ، و قد كان هذا المنطق مقبولاً في وقته ، لكن ظهور الآثار السلبية على المجتمع و البيئة من خلال المبالغة في هذا المبدأ جعل المسوقين في حرج كبير ، و ظهرت الإحتجاجات المطالبة بتحمل المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية في التسويق و أيضاً حماية حقوق المستهلك و حق الكوكب الطبيعي الذي نعيش فيه ، هذا الحرج أسس إلى حقبة معاصرة في المفاهيم الجوهرية و الممارسات التسويقية ، تمثل في مجملها تطور مفهوم التسويق الأخضر الذي يشير إلى تطوير الاستراتيجيات للمنتج الأخضر التي بإمكانها أن تحمي البيئة وتلبي أفضليات الزبائن من أجل تحقيق الفوائد على المدى الطويل في عملها<sup>(1)</sup> ورغم حداثة الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي تناولت مدخل التسويق الأخضر عملياً كحقل من حقول نشاط إدارة التسويق في الولايات المتحدة مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إلا أن البدايات الحقيقية للتسويق الأخضر تعود إلى عام (1975) حيث استخدمت العديد من المصطلحات للتعبير عن العلاقة بين النشاط التسويقي والاعتبارات البيئية ، فمصطلح التسويق الإحيائي استخدمه (Fisk) عام 1975 و (Henion & Kinner) عام 1976 والتسويق المستدام استخدمه (Fuller) عام 1999 ، والتسويق الأخضر استخدمه (Ottman) عام 1992 والتسويق الأكثر خضرة استخدمه (Charter & Polonsky)<sup>(2)</sup> عام 1999 ، ويرى هذان الباحثان أنه من الأفضل اعتماد مصطلح التسويق الأخضر، وذلك لشمولية المصطلح واتساع نطاق استخدامه في الأطر الأدبية المعاصرة. ولقد أثار هذا المفهوم وحتى الوقت الحاضر العديد من الأسئلة لدى العديد من الأطراف المعنية، ولا سيما في أوساط الزبائن<sup>(3)</sup>.

و تأسيساً على ما سبق يمكن تعريف للتسويق الأخضر على أنه مدخل شامل يعمل على رفع وعي الزبائن و التأثير في سلوكياتهم بإتجاه تعديل قراراتهم الشرائية بما يتماشى و القضايا البيئية مما يؤدي الى خلق فرص جديدة للمنظمة من خلالها تحقق أهدافها و طموح المساهمين في ضوء ثلاثية المجتمع و البيئة و الإقتصاد.

(1)- Yakup, D & Sevil, Z. A theoretical Approach to concept of Green Marketing. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(2), (2011). pp 1808-1814.

(2)- Charter, & Polonsky . Green Marketing, Greenleaf-publishing, 2009). p.75

(3)- Pattie, K., Green Marketing, Pittman, Prentice-Hall, London, . (2012), p.26.



## الفصل الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التسويق

يعتقد الباحثون أن الدارسين للتسويق اختلفوا في تحديد تعريف موحد للتسويق، لكن الأمر ليس بهذه الصورة ، لأن كل مجموعة من التعاريف تعكس المرحلة الفكرية التي مر بها التسويق كفلسفة وكنشاط تمارسه المنظمات عبر سلسلة زمنية تتضمن توجهات فكرية وفلسفية خاصة تشكل حاضنة لمضامين التسويق وأهدافه . فظهرت العديد من التعاريف و فيما يلي نستعرض أهمها عبر إمتداد الزمن منذ ظهور مفهوم التسويق و إلى يومنا هذا، وفق الجداول أدناه حيث يقدم كل جدول مجموعة من التعاريف تغطي فترة أقصاها 10 سنوات، لأن فترة العشر سنوات كافية و لو نظريا لتغير المحاور التي تركز عليها التعاريف ، و هذا من أجل توضيح المحطات الأساسية للتغير في التعاريف:

1- التسويق خلال الستينات و ما قبلها: يمكن إختصار أهم تعاريف هذه الحقبة الزمنية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 3: تعريف التسويق خلال الستينات و ما قبلها

الحقبة الزمنية	التعريف
1947 Paul Mazur	التسويق : عملية رفع المستوى المعيشي للمجتمع. ملاحظة : رغم التقادم الزمني لهذا التعريف، فإنه مازال يرجع إليه بإعتباره أساسا

مدخل جودة الحياة ضمن مداخل دراسة التسويق	
نشاط يشمل جميع اعمال المنظمة من وجهة نظر المستهلك كنتيجة نهائية.	1954 Druker
جميع الخطوات أو الأنشطة اللازمة لوضع المنتجات الملموسة في أيدي المستهلكين بإستثناء الأنشطة المنطوية على تغيير كبير في حجم المبيعات	1956 Philips,Duncam
النشاط المساعد في التعرف على حاجات و رغبات المستهلكين، تخطيط المنتج و تصميمه، تحويل ملكيته و توزيعه.	1957 Beckman
مجموعة الجهود المنطوية على الإعلان/البيع/بحوث التسويق و غيرها لتحويل المنتجات المادية من أماكن الإنتاج و الأسواق إلى المستهلكين و بإستخدام الوسائل الفعالة للترويج	1958 Mortimer
نشاط الأعمال الذي يوجه إنسياب المنتجات المادية و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل	1960 AMA : American Marketing Association
عملية في المجتمع بمقتضاها يتم توقع هيكل الطلب على المنتجات (المادية و الخدمات) و العمل على زيادته و إشباعه عن طريق الفهم الصحيح و الترويج و التبادل المادي للمنتجات(المادية و الخدمات)	1965 MSO : Marketing Staff of Ohaio
تحليل،تنظيم، تخطيط و مراقبة التماس مع الزبائن و الموارد ، السياسات و الأنشطة بنظرة معتمدة على إشباع رغبات و حاجات مجموعة مختارة من الزبائن برمجية.	1967 Kotler

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على: Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-Quinn, Paula

Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Rrview, Vol;11, No,3, 2011, pp:227-248.

إذن من خلال تمثيل العناصر و المحاور التي تم التركيز عليها في الجدول أعلاه لهذه الحقبة الزمنية ، نخلص إلى أن هذه الفترة إشتد فيها التركيز بشكل أساسي حول ستة قضايا أساسية هي : ربح المنظمة ، إدارة الموارد، تلبية حاجات و رغبات الزبائن و أيضا مشاركة الحاجات و الرغبات مع الزبائن ، كما تم التركيز أيضا على السلع و الخدمات و النشاطات التنظيمية.

## 2- التسويق خلال السبعينات .

خلال فترة السبعينات و التي لم تكن مرحلة مستقرة كثيرا و خاصة فيما تعلق بالمنفعة ، نمو التسويق ، و التغيرات في البيئة و المواقع التنافسية تمخض عنها سباق في التخطيط الإستراتيجي و الوظائف الروتينية. كما أن أزمات الطاقة غيرت من نظرة الإدارة إلى إدارة الموارد.

الجدول رقم 4: تعريف التسويق خلال السبعينات

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو تركيبة من الوظائف المصممة لتحقيق الربح من خلال : التأكد،خلق،تقدير و إشباع الحاجات و الرغبات لقطاع السوق المستهدف.	1970 Eldridge
العملية الإدارية الهادفة إلى تحديد حاجات و رغبات الزبائن و تلبيتها مقابل ربح مجزي.	1971 Koch
هو علم سلوكي يعنى بفهم نظام البائع و المشتري خلال تسويق السلع و الخدمات	1972 Kotler
هو عملية : 1-تحديد حاجات الزبائن 2-تصميم هذه الحاجات في الشكل الذي يقابل موارد المنظمة 3-توصيل هذه التصاميم إلى مراكز القوة و القرار بالمنظمة 4-تحول هذه التصاميم إلى مخرجات تقابل حاجات الزبائن 5-توصيل هذه التصاميم إلى الزبائن	1973 Howards
تحديد ما الذي يجب بيعه و لمن بربح .	1973 Canton
آلية و سلوك التبادل و التي تعنى بالمشاكل ذات الصلة بهذا السلوك.	1975 Bagozzi
نشاطات إنسانية موجهة لإشباع الحاجات و الرغبات من خلال عملية التبادل.	1976 Koler Marketing Management
... / ... العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بـ : 1-إختيار سوق مستهدف أو قطاع سوقي محدد. 2-تحديد الحاجات الكامنة في السوق المستهدف. 3-إدارة الموارد بالشكل الذي يشبع هذه الحاجات و الرغبات	1977 Star,Devis,Lovelock, Shapiro

1979 Drucker	التسويق يبدأ من الخارج عند الزبون وفق خصائصه الديموغرافية ، حاجاته و القيمة لديه، و الأمر لا يتعلق بما تريد المنظمة بيعه ، وإنما بما يريد الزبون شراءه، وعلى المنظم بدل قول "هذه تشكيلة سلعنا و خدماتنا" قول " هذه الإشباع التي يتطلع إليها الزبون"
-----------------	---

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على: Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-

Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of Haow Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Rrvie, Vol;11, No,3,2011, pp:227-248.

يلاحظ الباحث أن كل من تعريف Eldridge و et all Star يعتبران الأشمل خلال هذه الفترة، و تجنبا للإطناب و التكرار، يمكن وصف التسويق بالعملية - تركيبة من الوظائف- و في نفس الوقت التأكيد على ترتيب العمليات وفق تسلسل منهجي واضح -حسب Eldridge-، كما تجدر الإشارة أيضا من خلال تعريف et all Star أن إختيار الزبائن يُأتي في المرحلة الأولى و من ثمة تحديد الحاجات و تليها إدارة الموارد بإتجاه تحقيقها ، و عند دمج التعريفين نُخلص إلى تعريف كامل و شامل للتسويق في هذه الفترة يفني بالعرض و يجب عن كل تعاريف هذه الحقبة الزمنية.

و أهم القضايا التي تم إعتماها في تعاريف التسويق خلال هذه الفترة التاريخية هي تحديد حاجات و رغبات الزبائن و تلبيتها بشكل أساس و بعد ذلك و في مرتبة موالية العلم السلوكي لدراسة سلوك المستهلك ، ربح المنظمة و أخيرا النشاطات التنظيمية.

### 3- التسويق خلال الثمانينات

#### الجدول رقم 5: تعريف التسويق خلال الثمانينات

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو النشاط الأساسي للإدارة و الذي ينظم و يوجه تخمينات باقي الوظائف بدف تحويل القوة الشرائية للزبائن إلى طلب فعال لمنتجات محددة.	1980 Cristopher et al
عملية تبادل بين المنتجين و الزبائن، من خلالها يربط المنتجون عرضهم التسويقي (السلع و الخدمات، الترويج، التوزيع و الأسعار) مع حاجات و رغبات الزبائن.	1981 Mandall, Rosenberg
التسويق هو تحليل، تخطيط، تنفيذ و رقابة -بجذر- البرامج الرسمية المصممة لإجراء تبادل طوعي للقيمة تجاه السوق المستهدف من اجل تحقيق أهداف المنظمة. و التسويق ينطوي على تحليل المنظمة للحاجات الكامنة في السوق المستهدف و تصميم سلع و خدمات مناسبة و بأسعار فعالة ثم القيام	1982 Kotler

بالإتصالات التسويقية لإعلام الزبائن و تحفيزهم بهدف خدمة السوق	
هو أداء النشطة التي تتضمن تخطيط و تسهيل التبادل الادف إلى إشباع الحاجات و الرغبات البشرية	1983 Hartley
التسويق يعني إيجاد حاجات و رغبات الناس ثم النظر إذا كان بالإمكان تلبيتها برمجية من خلال الإنتاج ، التوزيع و البيع.	1985 Jefkins
التسويق هو الطريقة التي من خلالها تربط المنظمة مواردها البشرية و المالية و المادية مع حاجات الزبائن.	1985 Wills et al
العملية التي من خلالها تشجع المنظمة تبادل السلع من اجل المال بالطريقة المرجحة لها و المشبعة لحاجات زبائنها.	1985 Bonoma
عملية تخطيط و تنفيذ أبعاد : التسعير، الترويج و توزيع الأفكار، السلع و الخدمات بهدف خلق تبادلات ترضي الزبائن و تحقق أهداف المنظمة.	1985 AMA
التسويق هو وظيفة وسيطة في النطاق الإقتصادي تطبق الإستراتيجيات الحذرة و موجهة بالأهداف في تبادل السلع و الخدمات	1987 Kurstbard, Soldow ... / ...
التسويق هو وضع ، تطوير و ممارسة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن ، مما يحقق أهدا الطرفين ، و هذا يتم من خلال عمليات التبادل و الحفاظ على الإلتزامات	1989 Gronroos
التسويق هو عملي تبادل مشبع للأفكار و السلع و الخدمات الموجهة بقواعد الإستهلاك النهائي.	1989 Cooke

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على عدد من المصادر أهمها :

-Gronroos, C. Defining marketing: A market-oriented approach. European Journal of Marketing, 23(1)(1989). P :52-60.

- Cooke, E.F. An update on the definition of marketing. In J.M. Hawes, & J. Thanapoulos (Eds.), Developments in marketing science (Volume 12), (1989). p (249-252). Akron, Ohio: Academy of Marketing Science.

- Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Review, Vol;11, No,3, 2011, pp:227-248.

في فترة الثمانينات وقعت تغييرات كبيرة على الهياكل التنظيمية للمنظمات ، و أصبحت أكثر مرونة إستجابة للمؤثرات التنافسية . و هذا الأثر البيئي أثر بشكل كبير في إدراك و ممارسات التسويق الذي صار

يهتم أكثر شيء بالمعرفة حول تجزئة الزبائن و أيضا ما يميز هذه الحقبة هو ظهور القضايا الإجتماعية للتسويق و ما يسمى " بحركات المستهلكين الخضر Grrn consumer movements"<sup>(1)</sup> و من خلال التعريفات الواردة في الجدول أعلاه يمكن تصنيف التسويق كعملية تبادل و وصف التسويق بشكل كلي ، و جاءت مصطلحات التبادل و المنتجين و الزبائن كثيرة إضافة إلى إشباع حاجات و متطلبات الزبائن ، و خلال هذه الحقبة نأى التسويق عن التوجه الإنتاجي بشكل كبير بناء على هذه العينة من التعاريف.

أهم القضايا التي ركزت عليها تعاريف التسويق خلال هذه الفترة الزمنية هي التبادلات و نشاطات المنظمة بالدرجة الأولى ، تليها تلبية الحاجات و الرغبات للزبائن و أخيرا السلع و الخدمات و وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة.

#### 4-التسويق خلال التسعينات

##### الجدول رقم 6: تعريف التسويق خلال التسعينات

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو الوظيفة التي من خلالها تصمم و ترويج و توزيع المنظمات سلعها و خدماتها الى الزبائن و المشترين ، و التسويق يمكن تعريفه على أنه معرفة الزبائن و مشاكلهم و القيام بحلها و الإتصال بهم بحذر لأنهم يشكلون السوق المستهدف.	1991 Webster
التسويق هو توفير السلع المناسبة بالكمية المناسبة في المكان المناسب و في الوقت المحدد و تحقيق الربح من هذه العملية.	1991 Elvy
هو فلسفة بسيطة جدا و التي تتطلب من المنتجين البدء من تحديد حاجات الزبائن بدقة و من ثمة تحريك أصول الشركة و مواردها بهدف تأسيس تبادل علائقي مرضي لكلا الطرفين بما يحقق المنافع لهما.	1991 Baker
هو نظام من الأنشطة التي تسهل قبول و تبني ليس فقط السلع و الخدمات ز إنما الأفكار أيضا، بالإضافة إلى أن هذا النظام من الأنشطة يستعمل في المنظمات الهادفة للربح و غيرها لتحقيق أهدافها.	1991 Cohen
هو عملية إجتماعية و إدارية يتحصل من خلالها الأفراد و الجماعات على يحتاجونه من خلال خلق و تبادل السلع و القيمة مع غيرهم.	1991 Kotler

(1)-Tadajewski,M,Brownlie,D, Critical Marketing :Contemporary issues In marketing,Chichester:John Wiley Sos,Ltd,2008,p:03.

1992 Webster	هو عملية إدارية مسؤولة عن ضمان كون كل جزئية في المنظمة تركز على العلاقة مع الزبون ، من خلال تقديم قيمة أكبر ، مع إعتبار أن العلاقة مع الزبون هي أكبر وأهم أصول المنظمة .
1993 Morden	هو نشاط موجه لتلبية حاجات و رغبات الزبون من خلال التبادلات و الصفقات في السوق
1994 Lynch	التسويق يركز على توجيه الغرض الإستراتيجي للمنظمة بإتجاه التبادلات العلائقية في السوق المختار، و هو حقيقة يستقبل و يترجم المعلومات ليربط الغرض الإستراتيجي للمنظمة مع بيئتها الخارجية ، و بمعنى آخر يجعل المنظمة تصغي و تتأقلم و تتعامل مع متطلبات العالم الخارجي.
1995 O'Shaughnessy	التسويق يدل على تلك النشاطات التي تربط المنظمة مع عالمها الخارجي من خلال البيع و الشراء اللذان يؤثران في مخرجاتها من المنتجات و المنافع و الخدمات.
1997 Gronoos	التسويق هو خلق و صيانة و تشجيع العلاقات مع الزبون و الشركاء الآخرين برؤية، و بهذا تتحقق أهداف كل أطراف التعامل، و يتحقق كل هذا من خلال التبادل و الوفاء بالإلتزامات.
1999 Wright	التسويق هو فهم دقيق لحاجات و رغبات مجموعات من الأفراد ، و تقديم السلع و الخدمات برؤية لإشباع هذه الحاجات و الرغبات.

أهم ما يميز هذه الحقبة هو التركيز على العلاقة مع الزبون كما يضيف Lynch إلى تعريفه بالجدول أعلاه أن هذه المرحلة هي إستمرارية تطور الحساسية و الأستجابة لحاجات السوق و تحقيق الميزة التنافسية. كما يمكن التأكيد على كون تعاريف التسويق خلال التسعينات إهتمت بتلبية حاجات و رغبات الزبائن أكثر من أي شيء آخر ، ثم التبادلات المقابلة لهذا المحور. أما المستوى الموالي من التركيز فكان ينصب حول ربح المنظمة ونشاطاتها و أهدافها و توسيع تعاريف المجاميع ذات الصلة بالنشاط التسويقي.

## 5- التسويق بعد سنة الألفين

### الجدول رقم 7: تعريف التسويق بعد الألفين

التعريف	الحقبة الزمنية
---------	----------------

2000 Lamp	التسويق هو فلسفة، توجه و منهج إداري يلم برضا الزبائن من جهة و من جهة أخرى هو مجموع الوظائف المصممة لتنفيذ هذه الفلسفة.
2000 Kotler	هو عملية إجتماعية و إدارية يتحصل من خلالها الأفراد و الجماعات على يحتاجونه من خلال خلق ، عرض و التبادل الحر للسلع و الخدمات ذات القيمة مع غيرهم.
2003 Ewell	هو عملية إثراء الجمهور لبناء علامة تجارية و جذب الزبائن و تقديم ما يناسبهم من عروض لكسب ولائهم.
2003 Jobber	هو عملية تحقيق الأهداف الكلية من خلال مقابلة حاجات و رغبات الزبائن أفضل من المنافسين.
2004 Bonne, Kurtz	هو عملية تخطيط و تنفيذ تصميم المنتجات و تسعيرها و الترويج لها و توزيع الأفكار ، السلع ، الخدمات، المنظمات و الأحداث من أجل خلق و صيانة العلاقات التي ترضي الأفراد و تحقق أهداف المنظمة.
2004 Hill , O'Sullivan	هو الفلسفة التي تنظر إلى رضا الزبون على أنه مفتاح نجاح العمل التجاري و تؤيد الممارسات الإدارية الهادفة إلى تحديد حاجات الزبائن و الإستجابة لها.
2004 AMA ... / ...	نشاط إداري و سلسلة من العمليات المصممة لـ : خلق،إتصال،توصيل القيمة للزبائن و إدارة العلاقة مع الزبائن بالطريقة التي يستفيد بها كل من المنظمة و حملة الأسهم.
2006 Dibb et al	يتضمن التسويق نشاطات الأفراد و المنظمات التي تسهل و تمارس التبادل... / ... المرضي و علاقاته في البيئة الديناميكية من خلال خلق،توزيع،ترويج و تسعير السلع ، الخدمات و الأفكار.
2007 Shaultz	هو إتزام نظامي و و وظيفة إجتماعية و سلسلة منتظمة من العمليات لخلق، إتصال و توصيل القيمة للزبائن و إدارة العلاقة مع الزبائن و العلاقات الإجتماعية بالطريقة التي المفيدة لحملة الأسهم المحليين و الدوليين المتأثرين بهذه العمليات
2009 Kotler	هو عملية إجتماعية و إدارية يتحصل من خلالها الأفراد و الجماعات على يحتاجونه من خلال خلق ، عرض و التبادل الحر للسلع و الخدمات ذات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر

- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. Marketing management. Harlow: Pearson Education Limited.(2009).
- Shultz II, C.J. Marketing as constructive engagement. Journal of Public Policy and Marketing, 26(2),(2007). p 293-301.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., & Ferrell, O.C. Marketing: Concepts and strategies (Fifth European edition). Boston: Houghton Mifflin Company.(2006).
- Hill, L., & O'Sullivan, T. Foundation marketing (Third edition). Harlow: Pearson Education Limited.(2004).
- Boone, L.E., & Kurtz, D.L. (2004). Contemporary marketing (Eleventh edition). Mason: Thomson South-Western.

أهم ما يميز هذه الحقبة الزمنية هو ظهور مصطلحات مثل الإنترنت و التكنولوجيا الرقمية ، التجارة الإلكترونية و الإبداع في الأبحاث التي تهتم بالتسويق.<sup>(1)</sup> و أيضا التعريفات الإجتماعية للتسويق و مصطلح التبادل الحر أو ما يسمى في المفاهيم الجوهرية في التسويق التبادل الطوعي . و ما تجدر الإشارة إليه هنا أن عملية التبادل تكون دالة على التسويق فقط عند توفر ثلاث شروط أساسية هي :

- 1- وجود طرفي التبادل : فلا يمكن أن يمارس الفرد تبادلا مع نفسه.
- 2- وجود شيء ذو قيمة لدى طرفي التبادل : كي يستفيد كل طرف من عملية التبادل .
- 3- الإشتراك في عملية التبادل بشكل طوعي : لا يمكن ممارسة الضغوط على أحد الطرفين أو كلاهما ثم نتحدث على التسويق.

كما يظهر جليا تركيز تعاريف التسويق خلال هذه الحقبة الزمنية على تلبية حاجات و رغبات الزبائن من جهة و تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة أخرى ، و في مستوا أقل توسيع تعريف المجاميع – ذات الصلة بالنشاط التسويقي- يليها إدارة و تطوير العلاقات مع الزبائن و العمليات التسويقية.

### ملخص عينة التعاريف عبر الحقبة الزمنية السابقة

فيما يلي يحاول الباحث تلخيص كل المحاور السابقة المثلة لتطور تعاريف التسويق منذ 1947 إلى يومنا هذا ، و كما هو موضح في الشكل الموالي :

### الشكل رقم 8: ملخص تعاريف التسويق منذ 1947

التعريف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق هو عملية تبادل	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
المنتجات و الخدمات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التسويق	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
التي تفي باحتياجات	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
الزبائن	1947	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
و تحقيق أهداف	1947	1950	1960					

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المصادر :

Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Review, Vol;11, No,3, 2011, pp:227-248.

- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. Marketing management. Harlow: Pearson Education Limited.(2009).

- Shultz II, C.J. Marketing as constructive engagement. Journal of Public Policy and Marketing, 26(2),(2007). p 293-301.

- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., & Ferrell, O.C. Marketing: Concepts and strategies (Fifth European edition). Boston: Houghton Mifflin Company.(2006).

- Hill, L., & O'Sullivan, T. Foundation marketing (Third edition). Harlow: Pearson Education Limited.(2004).

- Boone, L.E., & Kurtz, D.L. (2004). Contemporary marketing (Eleventh edition). Mason: Thomson South-Western.

من خلال هذا الشكل الملخص لبعض تعاريف التسويق المختارة عبر الحقبة الزمنية الممتدة من 1947 إلى يومنا هذا ، يمكن ملاحظة أهم المحاور التي ركزت عليها هذه التعاريف، و هي تلبية حاجات و رغبات الزبائن يليها تحقيق أهداف المنظمة و نشاطاتها ، و هذا ما يدل عليه أقصر تعريف للتسويق و الذي يقدمه Kotler و هو : التسويق هو تلبية حاجات و رغبات الزبائن بما يحقق أهداف المنظمة<sup>1</sup> ، و يأتي بعد ذلك التركيز على التبادلات و السلع و الخدمات ، على إعتبار التبادل دال على وجود طرفين لكل منهما شيء ذو قيمة و المشاركة في التبادل بشكل طوعي أما السلع و الخدمات فهي دالة على تطوير و تحسن المنتجات من خلال نظرية دورة حياة المنتج. و عموما يلاحظ بروز مفاهيم جديدة متعلقة بالتسويق تتمحور في القضايا الإجتماعية و البيئية و هو ما أسس لبروز المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية و التسويق البيئي . و تماشيا مع هذا الطرح يمكن تلخيص متطلبات النجاح في التسويق بما يلي<sup>2</sup> :

- 1 العمل يشترى منفعة.
- 2 تحقيق التوازن بين مصالح العميل والمنظمة والمجتمع.
- 3 إعداد تنظيم تسويقي فعال يحقق الإتصال الجيد.
- 4 تصميم الإستراتيجيات والخطط التسويقية بناءً على الأهداف.
- 5 تحليل قدرات المنظمة والفرص والتهديدات.
- 6 دراسة البيئة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.
- 7 معرفة حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمتوقعين وتقديم المناسب لهم.
- 8 فهم رسالة المنظمة وأهدافها .

### سؤال : ما هو التسويق النشط ؟

التسويق النشط : Active Marketing

حين تلبية إحتياجات العميل، بالإمكان رسم التميز بين التسويق المُستجيب، والتسويق التوقعي، والتسويق الابتكاري، حيث يجد المسوّق المُستجيب الحاجات ويعمل على تلبيتها، بينما ينظر المسوّق التوقعي للأمام لإحتياجات الزبائن التي قد تظهر في المستقبل القريب، بينما يكتشف المسوّق الابتكاري الحلول لزبائن لم

(1)-Kotler Philip , Marketing Management.. 14th ed New Jersey. Prentice-Hall, Inc, 2014,

<sup>2</sup> أبو جليل، محمد، إعداد الخطط التسويقية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 2017.

يطلبوها، ولكن سوف يكونوا حماسيين لها، لذلك تعمل الشركات الناجحة وبنجاح على صياغة وتشكيل السوق لاهتماماتها الخاصة بها، بدلاً من محاولة أن تكون اللاعب الأفضل، وتعمل على تغيير قواعد اللعبة<sup>1</sup> و في

هذا الإطار تحتاج الشركة لمهارتين في التسويق:

1. توقع الاستجابة لتغييرات.

2. التوقع الابتكاري لإيجاد الحلول الإبداعية.

وتعمل الشركات النشطة على إيجاد العروض الجديدة لخدمة احتياجات الزبون التي لم تلبى، وقد تعمل

الشركات الناجحة على إعادة تصميم العلاقات ضمن الصناعة.

---

<sup>1</sup> Araujo, L & Gava, R. "The Proactive Enterprise: How to Anticapte Market Changes, Palgrave Macmillan Hampshire U.K.. 2012.

## الفصل الثالث : مفهوم الإستراتيجية التسويقية

### 1 - مفهوم الإستراتيجية

لقد استعملت كلمة استراتيجية قديماً في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين وهذه الكلمة لغويًا تعني فن الجنرال وهي ذات مصدر يوناني STRATEGOS وتتميز الاستراتيجية عن التكتيك لعموميتها فالأولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر في حين أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة في عملية أو اشتباك معين ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش أو الجيوش المتقابلة وميدان الحرب بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتموين وبخطوط الاتصال والمعلومات والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية.

وفيما يلي ندرج أهم التعاريف ذات الصلة من خلال الجدول أدناه :

#### الجدول رقم 8 : تعريف الإستراتيجية

صاحب التعريف	التعريف
مركز الدراسات الاستراتيجية ومقره جنيف	ينظر للاستراتيجية بوصفها توظيفاً لعناصر القوة لعمل وتصميم وبناء حاضر يتيح إنجاز أهداف المستقبل <sup>1</sup> .
	كما يقصد بها فن تنظيم الحرب وتطور المفهوم فن حشد واستخدام القوى السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والنفسية والعسكرية

<sup>1</sup> محمد صادق الهاشمي، الاحتلال الأمريكي للعراق ومشروع الشرق الأوسط الكبير تداعياته ونتائجه، مركز العراق للدراسات

<http://www.ahraraliraq.net/main/books/index1.htm>

وتحريكها في نسق متكامل لتحقيق الأهداف التي تضعها السلطة السياسية.	
وتشير أيضا إلى مجموعة الأفكار و المبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته و اتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل	
هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية	
سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات".	ALFRID CHANDLER
خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الإستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب.	JAUCH GLEUCK
هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة".	BYARS
خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف".	PEARCE and ROBINSON
عرفت الإستراتيجية على أنها مجموعة من التوجيهات لجهود جماعي للمساعدة على تركيز الجهود نحو الأهداف المرغوبة ولتعزيز التوافق في التصرفات والقرارات الإدارية .	Andrews, Law & Walker, ) (Boyne, 2012).
خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر في سوق أو أسواق معينة	(مصطفى، 2003) <sup>(1)</sup>

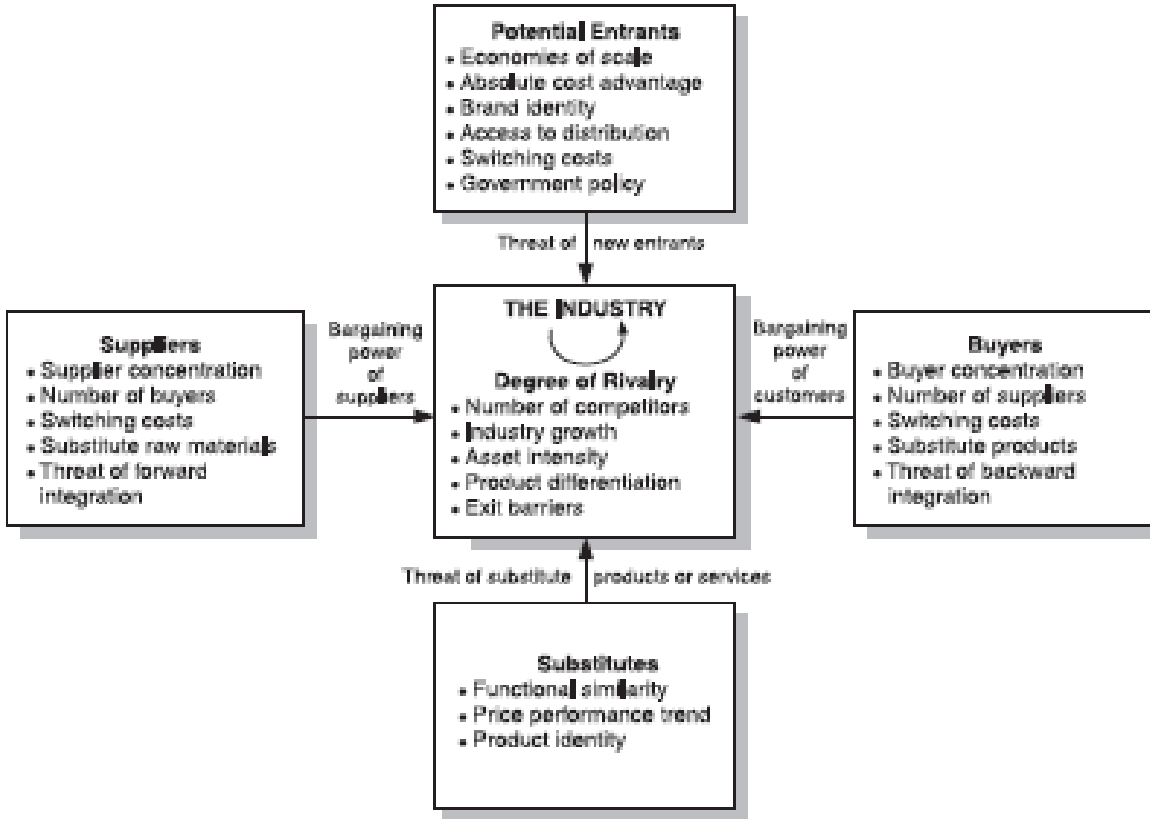
(<sup>1</sup>) مصطفى أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي (رؤية مدير القرن الحادي والعشرين)، كلية التجارة، جامعة بنها، 2003، ص

<p>باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة. ويبيّن (مصطفى) أسباب حاجة المنظمة إلى الاستراتيجية كخطة طويلة الأمد بالآتي:</p> <p>- تحديد الاتجاه ومجالات التركيز.</p> <p>تحقيق التفوق على المنافسين أو القدرة على المناورة في بيئة تتصف بوجود العديد من القيود والتحديات</p>	
<p>هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانیه من مساوئ.</p>	(السلمي) <sup>(1)</sup>
<p>بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف".</p>	بورتر

يقصد بالقوى التنافسية تلك القوى المكونة لنموذج بورتر للقوى التنافسية كما يوضحها الشكل التالي:

### الشكل رقم 9: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

(1) السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001، ص 76.



كما سبق يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها "أسس تخطيط الأهداف والموارد وذلك بما يتوافق مع توجه الشركة نحو السوق والمنافسين والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها".

## 2 - وظائف الاستراتيجية<sup>1</sup>

- تشخيص الوضع الراهن وتحديد عناصره وعوامله الإيجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل إيجابا وسلبا.
- تحديد القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملاءمة من بينها.
- تعبئة وحشد القوى والموارد اللازمة.
- استغلال العوامل الإيجابية وإتاحة الظروف المناسبة لنموها.

<sup>1</sup>محمد نصحي ابراهيم، الاستراتيجية (تعريفها - وظائفها - أنواعها - أسس بنائها)، نقلا عن <http://kenanaonline.com/users/drnoshy/posts/269419> تاريخ الزيارة: 2017/12/03



- تحديد العوامل السلبية ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها.
- توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة.
- تنسيق استخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى ووضعها في منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل والتفاعل.
- مراعاة الموازنة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة والقدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.

### 3- مفهوم الإستراتيجية التسويقية

نوقش مفهوم الإستراتيجية بشكل واسع جدا ، فـ Porter يرى بان الإستراتيجية هي التميز عن المنافسين، و Kotler يصفها بلعبة التخطيط ، في حين يشير Mintzberg إلى كون الإستراتيجية المخططة تختلف عن تلك المطبقة.

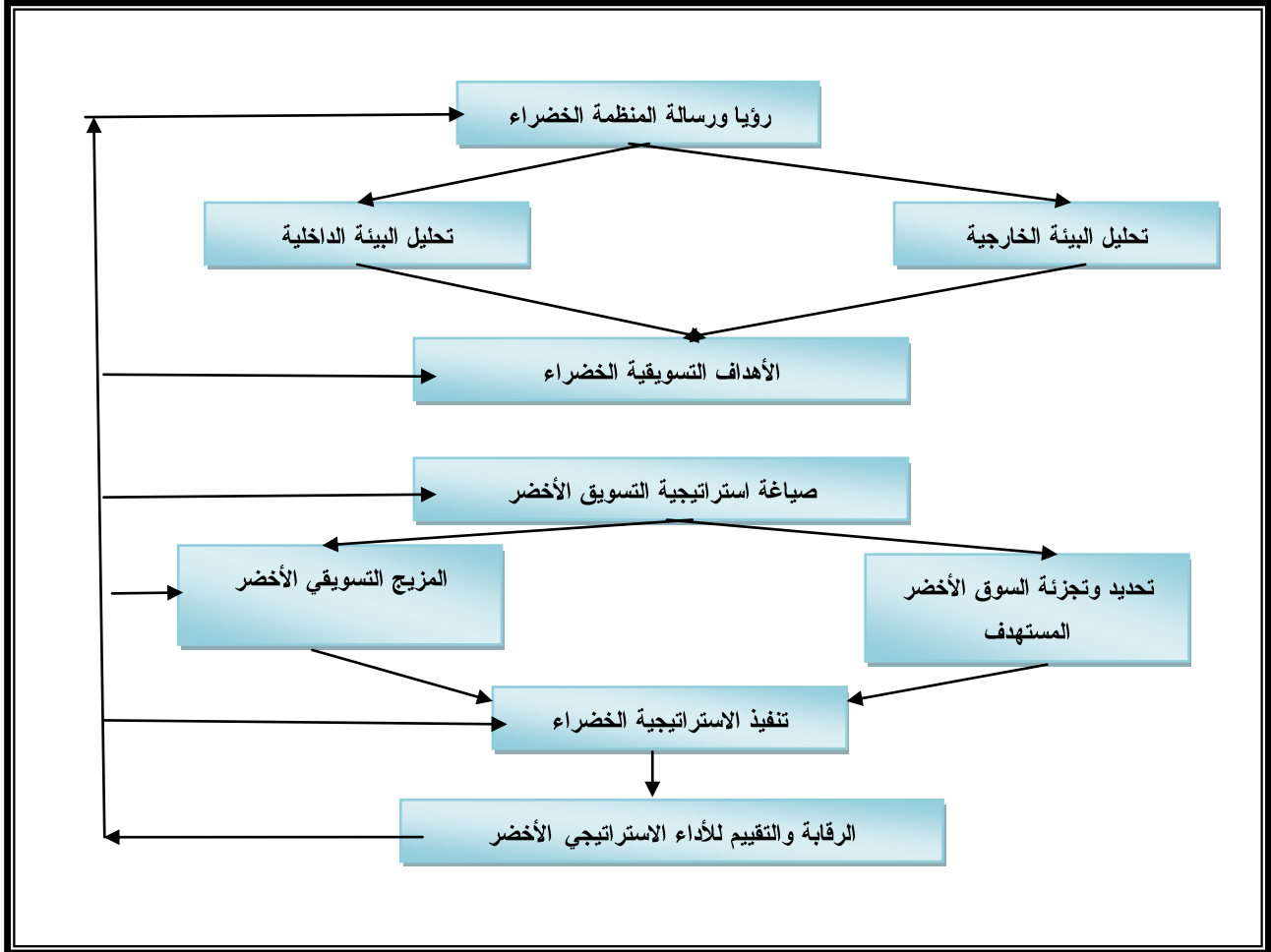
و بتفصيل أكبر يرى Webster أنه توجد ثلاث مستويات إستراتيجية : الإستراتيجية الكلية، إستراتيجية الأعمال و الإستراتيجية التشغيلية. حيث تضم الإستراتيجية الكلية القرارات الخاصة بالأهداف و الخطط الرامية لتحقيقها، و كذا التوجه العام للمنظمة و ما يمكن أن تحققة حملة الأسهم. في حين أن إستراتيجية الأعمال تحدد طريقة منافسة المنظمة داخل القطاع و كيف تحدد موقعها ضمن منافسيها . أما الإستراتيجية التشغيلية فهي تركز على طريقة جلب و توزيع الموارد على مختلف المواقع التشغيلية و الطريقة المثلى لإستخدامها. كما يسمى أيضا مستوى إستراتيجية الأعمال بإستراتيجية وحدات الأعمال: إستراتيجية وحدات الأعمال: وهو المستوى المعني بوضع الاستراتيجيات لكل وحدة أعمال للمنظمة.<sup>(1)</sup> و بالإضافة إلى هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات هناك أيضا ثلاث أبعاد للتسويق : التسويق كثافة ، التسويق كإستراتيجية و التسويق كتكتيك . و كل بعد من هذه الأبعاد يؤثر في المستوى الإستراتيجي المقابل له، فالتسويق كثافة يؤثر بالدرجة الأساس في مسؤوليات الإدارة العليا. التسويق كإستراتيجية يؤثر في مستوى الأعمال للإستراتيجية ، من خلال تقديم الإجابات حول كيفية التنظيم و طريق الحصول على المنافع المستدامة للمنظمة و زبائنها . و في المستوى التشغيلي ، يركز المسوقون على تكتيكات التسويق مثل مكونات المزيج التسويقي .

و تبني التسويق كجزء من إستراتيجية المنظمة يكون له الأثر الكبير على قيم المنظمة ، و تحديدا سلوكيات و ممارسات الإدارة العليا حين وضع الخطط العامة و الخطط التسويقية ، خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الإستراتيجية و تتبع سلوك المستهلك و قراراته الشرائية.

(1) -البكري ثامر، استراتيجيات التسويق ، ط1، البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.2010، ص 53.

ويؤكد البكري على تصميم استراتيجية التسويق، حيث يجب ألا تكون مجرد ممارسات عشوائية أو ديكور يزين سمعة المنظمة بدون قناعات و ممارسات فعلية، حيث تبدأ هذه العملية بتشكيل الرؤيا للمنظمة ثم عملية التحليل الاستراتيجي بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم وضع الأهداف الاستراتيجية المؤلفه من عنصري تحديد السوق المستهدف والمزيج التسويقي حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 10: تحديد السوق المستهدف والمزيج التسويقي

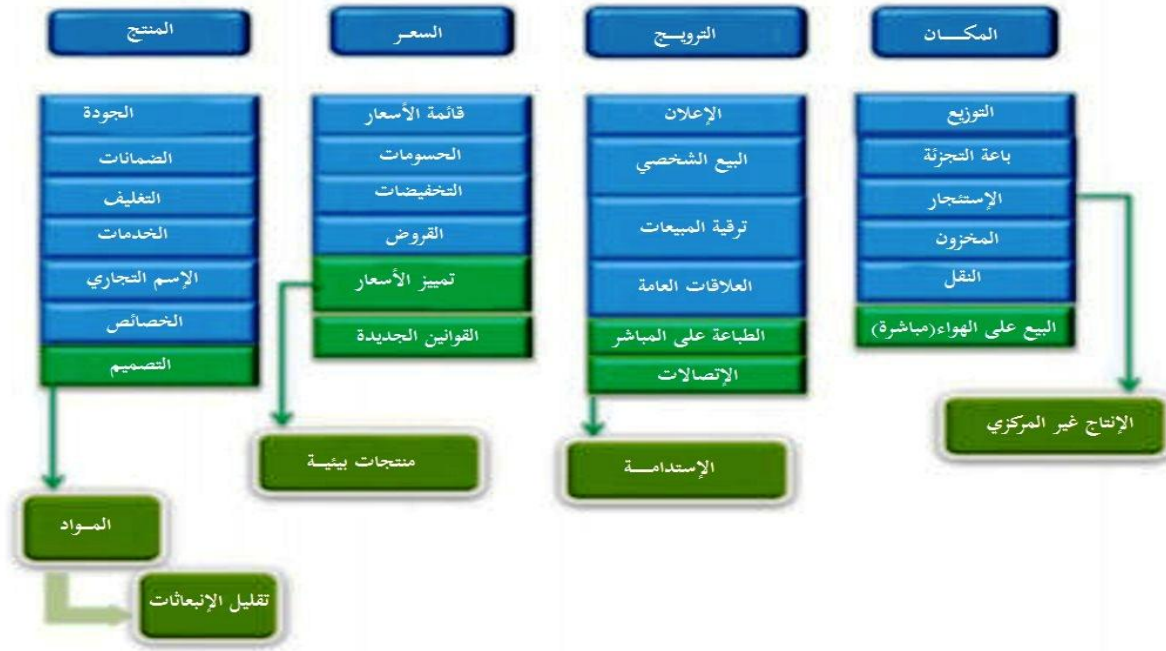


المصدر : البكري ثامر ياسر، إستراتيجيات التسويق الأخضر، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2012، ص279

كما أن Kotler يرى أن إستراتيجية التسويق يجب ان تمس كل عناصر البرامج التسويقية بدون إستثناء : المنتجات، التسعير، قنوات التوزيع و الإتصالات التسويقية<sup>(1)</sup>، كما يوضح ذلك في الشكل الموالي :

الشكل رقم 11: المنتجات، التسعير، قنوات التوزيع و الإتصالات التسويقية

(1)- Kotler, P. Reinventing marketing to manage the environmental imperative. The Journal of Marketing, Vol. 75, (2011). pp. 132–135.



المصدر :

Kotler, P. Reinventing marketing to manage the environmental imperative. The Journal of Marketing, Vol. 75, (2011). p. 133.

في هذا التفصيل يلاحظ أن Kotler هنا تبني عناصر أربعة فقط للمزيج التسويقي كما هو موضح في الشكل و طبعاً لا يوجد تناقض هنا مع ما قدمه لاحقاً ، بخصوص هذه العناصر التي جعلها سبعة و ليس أربعة ، لأن Kotler عودنا دائماً على الجديد و تحليل المواضيع من عدة زوايا، حيث كان التصنيف الأول سنة 2011 أما التصنيف الحديث فكان منذ نهاية 2014 ، و عموماً تغيير وجهة النظر و تحيينها هي ظاهرة صحية يتغذى منها العلم بشكل مستمر.

كما يعرفها (Kotler)<sup>(1)</sup> أيضاً من زاوية أخرى -الاستراتيجية التسويقية- بأنها «تلك المبادئ العامة التي بواسطتها تتوقع الإدارة التسويقية تحديد أهداف وحدة العمل الاستراتيجية والتسويقية في السوق المستهدفة التي تشمل على: القرارات الأساسية الخاصة بالمصاريف التسويقية، المزيج التسويقي، وتوزيع الموارد والجهود التسويقية».

كما تعرف<sup>(2)</sup> بأنها: «عبارة عن مجموعة من الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق والمنافسة والعوامل الأخرى كافة ، المؤثرة على الاستراتيجية بشكل عام وعلى أنشطة كل على حدة».

(<sup>1</sup>) Philip Kotler, (1991), Marketing management, Seventh Edition, (Engel wood Cliffs, N.J, prentice-Hall Inc, P 68.

(<sup>2</sup>) عبيدات محمد، استراتيجية التسويق، الطبعة الثانية، دار المستقبل للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 24.

وتعرف أيضا (1) أنّها: «تحديد المنظمة لأغراضها الرئيسية وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات».

وتستمد الاستراتيجية التسويقية أهميتها من جملة نقاط أهمها(2):

- كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للشركة وبالتالي أهدافها الكلية علماً أن التسويق يعتبر في حد ذاته هدفاً أساسياً لنشاط الشركة.

- تعتبر الإطار الذي يتم من خلالها الكشف عن الفرص التسويقية ونقاط القوة في الشركة وكذا الإدارة التي يتم من خلالها استغلال هذه الفرص وتفعيل تلك النقاط.

- تساهم بالمقابل في الكشف عن مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجاوز ومعالجة تلك النقاط.

- كونها تساعد على انتقاء أفضل الخيارات الاستراتيجية وهذا بالاعتماد على تخطيط شامل وعميق وعلى بحوث تسويقية دقيقة ونظام تسويقي مرن وتجزئة سوقية فعالة.

- تساهم في تفعيل وترشيد القرارات التسويقية للشركة من خلال تحديد برنامج العمل الملائم، وكذلك في تحقيق الميزة التنافسية للشركة بشكل عام.

كما أن الإستراتيجية الحديثة للتسويق تعمل على دعم العناصر الأساسية المحددة لمفهوم التسويق الحديث ، مثل تسويق المنتجات الآمنة بيئياً، تطوير وتسويق منتجات لتخفيض الأضرار البيئية، إنتاج وترويج وتغليف منتجات بطريقة مفيدة لحماية البيئة، كذلك يشكل التسويق الأخضر كإستراتيجية الرابط بين العمل والزبون وتضم هذه العملية المدخل الكلي لأن على الأعمال أن تكامل كافة نشاطاتها في خط مع الإهتمامات البيئية(3).

ومن أجل جني الميزة التنافسية يجب على إستراتيجية التسويق أن تهم في بعض المجالات الأساسية والمهمة، مثل تجزئة السوق، تطوير المنتج ، الدفع ، وضع الأسعار ، وتطبيق النقل ، الإدارة المناسبة للنفايات،

(1) بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، الجزائر، جامعة ورقلة، 2007، العدد 6، ص 101.

(2) الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، 2000، ص 115.

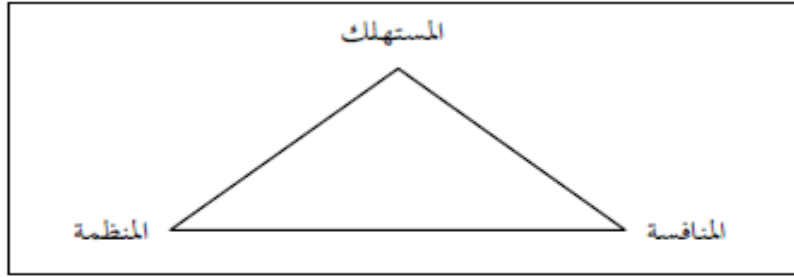
(3)- Ottman, J & Miller, D. Green Marketing. Electronic Green Journal Menon, A, (1997). Environmental Marketing Strategy. The Emergence of Cooperate Environmentalism As Market Strategy. Journal of Marketing 61(1),(1999). PP: 51-67.

إطلاق الترويج ، تكامل الشركات الخارجية مع مسعى المنظمة في عملية التسويق وتطبيق عمليات النقل الخضراء، وبالتالي الحصول على مزيج التسويق الأمثل<sup>(1)</sup>.

#### 4-أبعاد الإستراتيجية التسويقية

تتعامل الإستراتيجية التسويقية مع التفاعل الحاصل بين القوى الثلاث المعروفة بـ 3Cs وهي إستراتيجية المستهلك Consumer ، المنافسة Competition ، المنظمة Corporation . هذه القوى تقوم عليها أي إستراتيجية تسويقية، إذ قدمها Kenichi Ohmae على شكل مثلث إستراتيجي و يعرف أيضا بمثلث التسويق الإستراتيجي.<sup>2</sup>

#### الشكل رقم 12: المثلث الإستراتيجي



Source: David Ward, Elena Rivani, op. cit, p: 10.

أ-المستهلكين Consumers : بحيث على المؤسسات أن تركز عند إعداد الإستراتيجية التسويقية بالدرجة الأولى على رضا المستهلكين قبل أصحاب المصالح. لأن الإهتمام بتحقيق الأولى يؤدي حتما إلى تحقيق الثانية<sup>3</sup>

(1)- Peattie, 1994

<sup>2</sup>هشام مكي، تطبيق الإستراتيجيات التسويقية لتحسين الموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية ، دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، سنة ٢٢، الجزائر ، ص: 16.

<sup>3</sup> David Ward ,Elena Rivani , An Overvirw of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model, Economics Working Papers,2005,p;10.

و ذلك عن طريق تقسيم ، إستهداف، و التموقع بالأسواق، و كذا تكيف المزيج التسويقي بما يرضي المستهلكين.

ب- المنافسة Competition : و هو أن تعتمد المؤسسة على إستراتيجية ضد المنافسين و المنافسة ، وتستند تلك الإستراتيجية إلى تحديد القدرات التي تسمح للمؤسسة من تحقيق التمايز لنفسها أمام المنافسين. و هذا على مستوى العديد من الوظائف كالتصميم و الهندسة ، المبيعات و خدمات ما بعد البيع . مما ينعكس على صورة المؤسسة و تمايزها على المنافسين.

ج- المنظمة Corporation : و هي أن تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تتوافق مع تحقيق فعالية النشاطات الوظيفية مثل السيطرة على التكاليف، و تحسين فعالية الانتاج .... إلخ<sup>1</sup>  
يعتبر نموذج 3Cs أساسي للتنافسية المنظمة ، إذ يخول إكتساب الميزة التنافسية إنطلاقاً من تحقيق القيمة و ذلك من خلال :<sup>2</sup>

-التركيز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة من تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها و الإستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لربائنها.  
-الإعتماد على ثلاث قرارات تتعلق بمكان التنافس (تحديد السوق)، كيفية التنافس (تحديد القيمة) ، ووقت التنافس (توقيت الدخول إلى السوق)

#### الفصل الرابع: مفهوم التسويق الإستراتيجي .

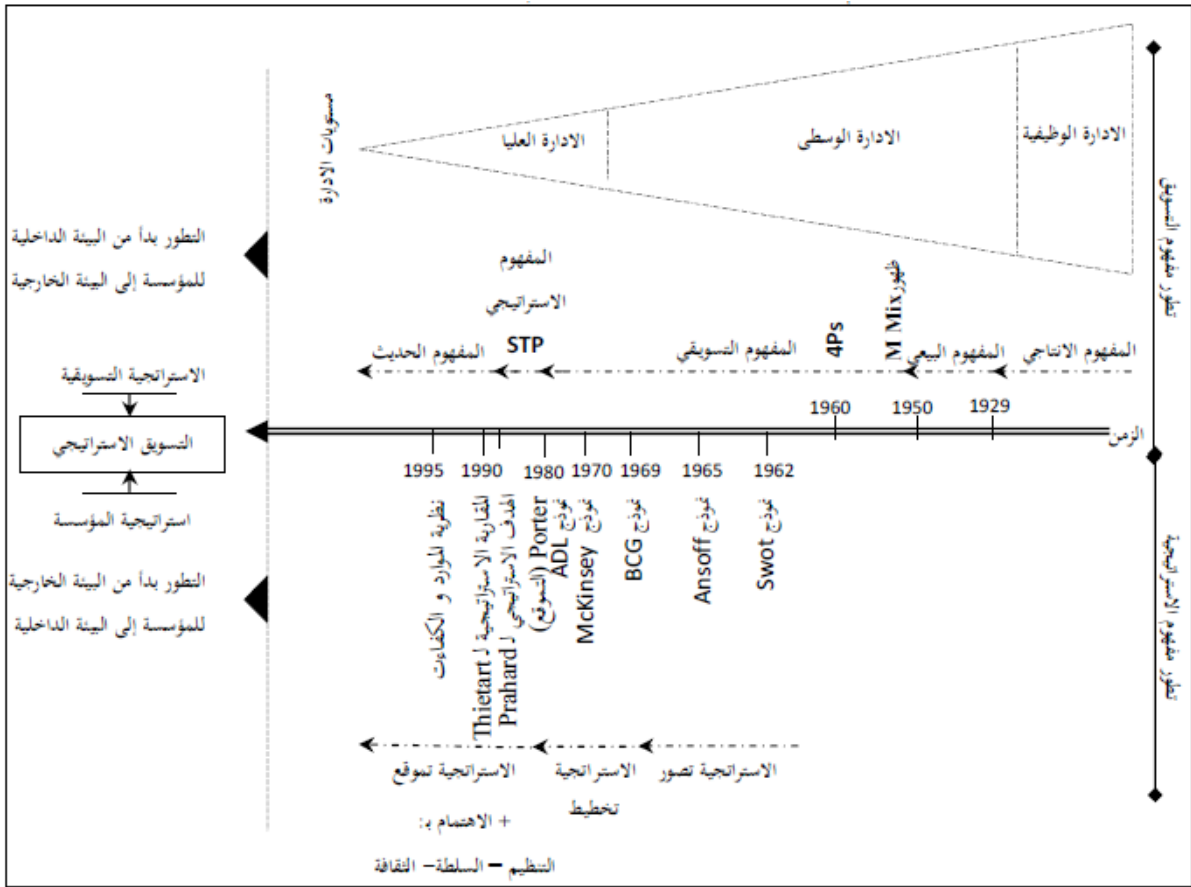
قبل الخوض في مفهوم التسويق الإستراتيجي ، لابد من التعرّيج عن تطور تكامل الإستراتيجية و التسويق، و في هذا الصدد نقدم الشكل التالي الذي إقترحه هشام مكي، و كما يلي :

#### الشكل رقم 13: تطور تكامل مفهوم الإستراتيجية و التسويق

<sup>1</sup> هشام مكي ، مرجع سابق ، ص:18.

<sup>2</sup> -David Ward, Elena Rivani , Op-Cit,p ;09

محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص:132.  
- نجار عبد المجيد البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص:145.



المصدر : هشام مكي، تطبيق الإستراتيجيات التسويقية لتحسين الموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية ، دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، سنة ٢٠٠٢، الجزائر، ص: 13.

يمثل الشكل تطور مفهوم الإستراتيجية و التسويق ، إذ نلاحظ أن التسويق كان تكتيكي يركز على المزيج التسويقي قبل أن يصبح على مستوى أعلى أي إستراتيجي ، ومن جهة أخرى الإستراتيجية كانت على المستوى الأعلى فقط قبل أن تصبح تشمل كل مستويات الإدارة و وظائفها ، من بينها وظيفة التسويق. وهذه الأخيرة منذ أن إرتبطت بالمفهوم الإستراتيجي أصبحت تصاغ إستراتيجيتها على جميع المستويات الإدارية ، وذلك بإختيار القيمة المراد تقديمها للسوق على مستوى الإدارة العليا من خلال التسويق الإستراتيجي (التجزئة ، الإستهداف و التموقع) أما المستويات الدنيا من الإدارة فمسؤوليتها تقديم وإيصال القيمة عبر التسويق التكتيكي.<sup>1</sup>

وفيما إختصار لأهم تعريف التسويق الإستراتيجي ، وفق الجدول التالي :

### الجدول رقم 9: أهم تعريفات التسويق الإستراتيجي

التعريف	الباحث
---------	--------

<sup>1</sup> هشام مكي ، مرجع سابق ، ص: 21.

<p>«اتجاه ومجال الأنشطة طويلة الأجل المنجزة من قبل الشركة للحصول على ميزة تنافسية».</p>	<p>(1)(Bradley)</p>
<p>التسويق الاستراتيجي يتم من خلال قيام الشركة بتحديد في أي من الأسواق ستنافس (أو يمكنها أن تنافس فيها)، ومن ثم كيف وبالتحديد ستقوم بذلك. وعرفاه بأنه «عبارة عن عملية تتضمن صياغة الهدف، والتحليل الداخلي والخارجي للبيئة، واختيار استراتيجيات التسويق، والتنفيذ والرقابة».</p>	<p>Chae and ) (2)(Hill)</p>
<p>«التسويق فيما مضى كان يشير إلى المزيج التسويقي والذي يعني مجموعة البرامج التي تطورها الشركة لتتوجه إلى سوق أو جزء من سوق، في حين أنه حالياً وفي ظل التسويق الاستراتيجي فإن اختيار الأسواق وأجزائها والطريقة التي ستقوم الشركة من خلال بخلق المكانة لمنتجاتها ( Positioning ) في هذه الأسواق والأجزاء هي قرارات يجب اتخاذها قبل أن يتم تصميم المزيج التسويقي».</p>	<p>Hulbert and ) (3)(Capone)</p>
<p>التسويق الاستراتيجي «مصطلح يستخدم لوصف القرارات التي يتم اتخاذها لتطوير الاستراتيجيات طويلة الأجل من أجل البقاء والنمو».</p>	<p>Urbain and ) (4)(Star)</p>
<p>«عملية موجهة بالسوق لتطوير الاستراتيجية مع الأخذ بالحسبان بيئة العمل المتغيرة باستمرار والحاجة لتحقيق مستويات عالية من رضا الزبون».</p>	<p>(5)(Cravens)</p>

(1) Frank Brandley, (2003), Strategic Marketing in the customer driven organization, op cit, p 5.

(2) Chae, M and Hill, J.S (2000), "Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality", International Marketing Review, Vol. 17 No. 6, pp 538-62.

(3) Noel Capone, James M.Hulbert, (2001), Marketing Management In The 21st Centry, Prentice Hall Inc, New Jersey, P.6.

(4) Urbain, G.L and Star, S.H (1991), Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

(5) David W.Cravens, (1997), strategic Marketing, 5 th edition, Irwin, USA, p 9.



<p>«القيام بتحليل الفرصة التسويقية وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجية وإعداد الخطط وتنفيذها والرقابة عليه».</p>	<p>(بازرعة)<sup>(1)</sup></p>
<p>"كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف عوامل البيئة ذات الاتصال المشترك والمباشر بالتسويق والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الاستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل الاستراتيجي على حدة، يضاف إلى ذلك أن التسويق يتضمن المشاركة الفعالة في إعداد الأهداف الممكنة والاستراتيجيات الفرعية لوحدات العمل الموجودة في الشركة".</p>	<p>(منير)<sup>(2)</sup></p>
<p>أشارت إلى أنه يتحقق البعد الاستراتيجي للتسويق في المنظمة عندما تنظر إلى التسويق على أنه ليس مجرد إعلان أو مسح أو دراسة، بل هو جزء مكمل لكل شيء تقوم به المنظمة.</p>	<p>(Karla)<sup>(3)</sup></p>
<p>أشارت إلى أن التركيز الأساسي للتسويق الاستراتيجي ينصب على تحديد ما هي الاستراتيجيات التي يجب استخدامها لخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنافسة في سوق منتج ما.</p>	<p>(Cindy)<sup>(4)</sup></p>
<p>"التسويق الاستراتيجي يصف النشاطات التسويقية التي تؤثر على المنظمة والعمل والخطط الاستراتيجية للتسويق".</p>	<p>(Bearding)<sup>(5)</sup></p>

(1) بازرعة محمود صادق، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2001، ص 65.

(2) منير نوري، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 139.

(3) Karla Taylor, Market Thinking, Journal of Association Now, December 2005, p 39.

(4) Cindy Claycomb, (2000), The effect of strategic marketing planning on the industrial firms performance, Journal of industrial marketing management, vol 29, pp 219-234.

(5) Breeding, Ingram and Laforge, (2002), Marketing Principles and Perspectives, USA, Irwin, P.85.

<p>«ذلك البرنامج المتبنى من طرف المنظمة الموجهة بالسوق، وهذا في ظل سياسة إبداعية لمنتجات والخدمات للعملاء وهذا بقيمة أكثر من المنافسين».</p>	<p><sup>1)</sup>(Jean)</p>
<p>أشار إلى للتسويق مكونين هما: التسويق التشغيلي ( Operational Marketing)، والتسويق الاستراتيجي. وأوضح أن التسويق الاستراتيجي يشكل الأساس لأعمال التسويق التشغيلي. حيث يعني التسويق الاستراتيجي "جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات توجيهية"، بينما يتضمن التسويق التشغيلي عناصر المزيج التسويقي (المنتج، الترويج، التسعير، التوزيع)<sup>(*)</sup>.</p>	<p><sup>(2)</sup>(Daly)</p>
<p>أشار إلى وجود ثلاثة مستويات استراتيجية للتسويق وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق المؤسسي ( Corporate Marketing ) على المستوى الاستراتيجي الأول-الإدارة العليا للشركة.</li> <li>- التسويق الاستراتيجي ( Strategic Marketing ) على مستوى الفرع أو ما اصطلح عليه حديثا تسمية وحدة العمل الاستراتيجية ( Strategic Business Unit ) والتي تعرف بأنها "تلك الوحدة التي تتضمن واحد أو أكثر من المنتجات ذات القاعدة السوقية المشتركة، والتي يمتلك رئيسها التنفيذي مسؤولية كاملة تجاه تكامل كافة الوظائف في استراتيجية موجهة ضد منافسين محددين في البيئة الخارجية".</li> <li>- الإدارة التسويقية (Marketing Management) على مستوى السوق/المنتج، وتهتم بوضع وتطوير المزيج التسويقي.</li> </ul>	<p>(رامز)<sup>(3)</sup></p>

(1) Jean Jacques Lambin, (2007), Marketing driven management: strategic and operational marketing, Hardcover, P 29.

(<sup>2</sup>) Day, G.s. (1990), Market Driven Strategy-processes for Creating Value, New York: The Free Press.

(\*) قسّم فيليب كوتلر النشاط التسويقي الذي تقوم به المنظمات باحتلاف أنواعها إلى أربعة أنواع من التسويق وهي: التسويق الاستراتيجي strategic marketing والتسويق التكتيكي tactical marketing والتسويق الإداري administrative marketing والتسويق التحويلي transformational marketing. ونشير أن عملنا هذا سيهتم بالتسويق الاستراتيجي على وجه الخصوص.

(<sup>3</sup>) رامز واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مكتبة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة قطر، 1997، ص 23.

المصدر: من إعداد الباحث ، اعتماداً على المصادر المشار إليها، بالإضافة إلى محمد علي العلي، تطبيق التسويق الإستراتيجي في الشركات الصناعية لتطوير آدائها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2011 ، ص : 18-21.

من خلال استعراض التعريفات السابقة للتسويق الاستراتيجي نلاحظ ما يلي:<sup>1</sup>

- أشار كل من (رامز، و Day) إلى ضرورة التمييز بين مصطلحين هما التسويق التشغيلي والتسويق الاستراتيجي.

- ركّز كل من ( Star و Bradly و Bearding و Day و Cravens) في تعريفاتهم على اتخاذ القرارات التوجيهية وتطوير الاستراتيجيات طويلة الأمد.

- ركّز كل من (Chae و بازرعة) في تعريفاتهم على المراحل التي تمر بها عملية التسويق الاستراتيجي.

- ركّز كل من (Bradley و Cindy) على خلق ميزة تنافسية في السوق.

- ركّز (Jean) على التوجّه بالسوق والإبداع.

بناء على ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

و إجمالاً يُعرّف التسويق الاستراتيجي بأنه: «عبارة عن مجموعة الأنشطة المتعلقة بالتحليل والتطوير والتنفيذ لكل من:

- اختيار استراتيجيات أجزاء السوق للمنتجات والأسواق ذات أهمية بالنسبة للشركة.

- تحديد الأهداف التسويقية وتطويرها وتنفيذها.

- إدارة استراتيجيات خلق المكانة (Positioning) للمزيج التسويقي المصممة لتلبية حاجات الزبائن في الأسواق المستهدفة".

❖ الفرق بين استراتيجية التسويق و التسويق الاستراتيجي.

تتعدد وجهات نظر الباحثين و المختصين في موضوع التفرقة بين إستراتيجية التسويق و التسويق الإستراتيجي ، و العلاقة بينهما. وعموماً يمكن التمييز بين مقاربتين، يمكن إيجازهما فيما يلي :

المقاربة الأولى :

<sup>1</sup> محمد علي العلي، مرجع سابق، ص:22.

الفرق بين استراتيجية التسويق و التسويق الاستراتيجي هو أن: استراتيجية التسويق هي الخطة الشاملة التي تم اتخاذها فعلاً لتحديد الهيكل العام للتحرك التسويقي. أما التسويق الاستراتيجي فهو ذات العملية التي يقوم بها المسوقون أو تقوم بها الشركة حينما تريد وضع الاستراتيجية التسويقية. فالشركة تقوم بعمل التسويق الاستراتيجي لتتعرف على الاستراتيجية التسويقية التي ستنتقل من خلالها.

### المقاربة الثانية:

تعتمد هذه المقاربة على تحليل نشاطات التسويق العملي(التشغيلي) و التسويق الإستراتيجي ، ثم بعد ذلك تحليل العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية و التسويق الإستراتيجي .

يتطلب التفرقة بين الإستراتيجية التسويقية و التسويق الإستراتيجي فهم وتحليل كل منهما على حدا، فإذا كانت الإستراتيجية التسويقية هي السيرة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق و إختيار الهدف و التوقع<sup>1</sup> ، فمن المسؤول عن التخطيط لهذه العمليات ؟

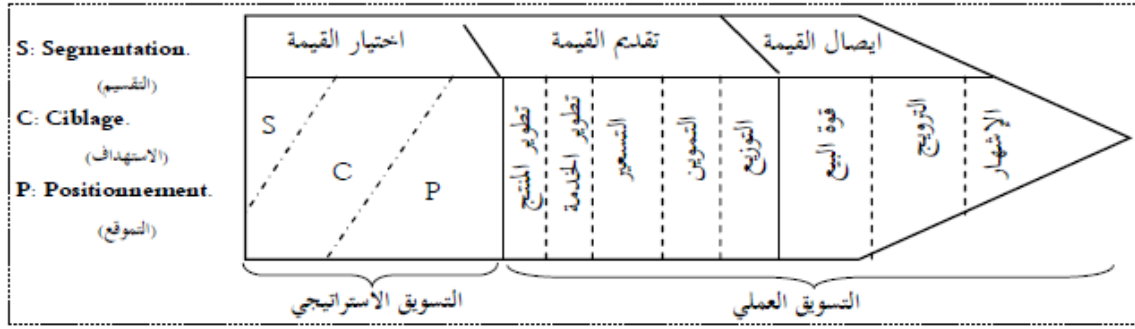
التخطيط تمارسه الإدارة ، و الإدارة التسويقية هي فن و علم إختيار الأسواق المستهدفة وبناء علاقات مربحة معها<sup>2</sup> ، إذن الإدارة التسويقية غرضها تصميم إستراتيجيات هادفة في إطار التسويق ، و بالتالي الإستراتيجية التسويقية هي جزء من التخطيط الإستراتيجي للتسويق ، و هذا الأخير هو كل المراحل التي تمر بها الإدارة التسويقية قبل التنفيذ أي أنها جزء من الإدارة التسويقية ، وهي المسؤولة عن تحديد الأهداف التسويقية ، التشخيص البيئي العام (الداخلي و الخارجي)، تحليل الفرص التسويقية ، و من ثمة صياغة الإستراتيجية التسويقية عن طريق تقسيم الأسواق و تحليلها كنقطة إنطلاق التسويق الإستراتيجي ، الإستهداف ، التوقع ، ثم تشكيل المزيج التسويقي الذي مثل التسويق العملي وهدفه تقديم و إيصال القيمة للأسواق كما هو مبين في الشكل التالي :

## الشكل رقم: 14

### نشاطات التسويق العملي (التشغيلي) و التسويق الإستراتيجي

<sup>1</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois, Marketing Management , Publi Union édition, Paris, France, 10 eme édition, 2002, p ; 120.

<sup>2</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing 14th edition, pearson education, USA , 2012, p:08.



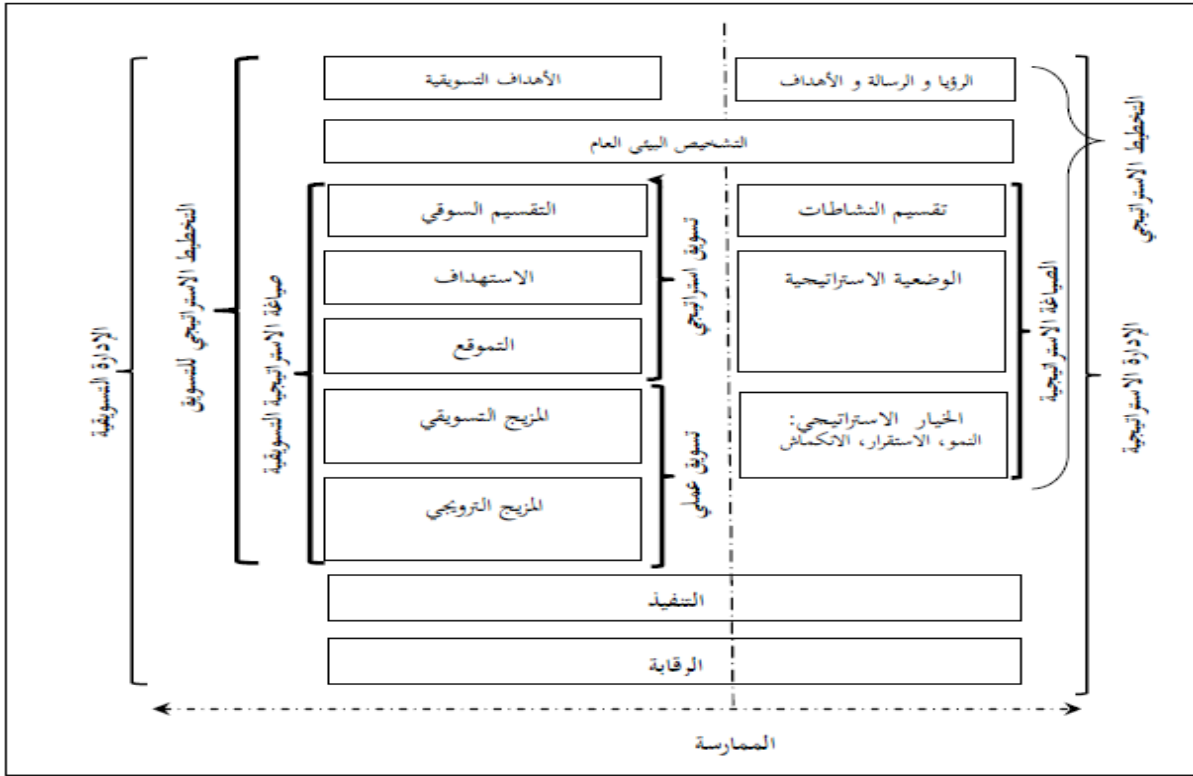
Source: Philip Kotler, Bernard Dubois, D. B. Manceau, Marketing management, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, France, 2004, p. 124.

إذن كل الخطوات ابتداءً من تحديد الأهداف التسويقية إلى غاية تشكيل المزيج التسويقي تتم في إطار أهداف رؤيا ، رسالة وإستراتيجية المنظمة العامة التي هي من مسؤولية التخطيط الإستراتيجي بالتشارك مع الإدارة التسويقية ، وعليه فإن جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي يكمن في محاولة الإدارة إحداث نوع من المطابقة والمواءمة بين الإمكانيات المتاحة و الظروف البيئية المحيطة بها<sup>1</sup>

في الحقيقة لا يمكن الفصل عمليا بين الإستراتيجية التسويقية و التسويق الإستراتيجي ، نظرا لتشابك وتوافق المراحل التي تمر بها كل من الممارسة التسويقية و الإستراتيجية ، بل إن كل المراحل تتم في آن واحد ، فلا يمكن أن تحدد الأهداف دون تشخيص للبيئة وقدرات المؤسسة ، و لا يمكن تحديد الرسالة دون تحديد الأسواق المستهدفة ... إلخ، إلا أنه يتم التمييز بينهما نظريا من أجل التحليل و دراسة حيثيات الموضوع من طرف المهتمين كما هو موضح في الشكل التالي :

### الشكل رقم 15: العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية و التسويق الإستراتيجي

<sup>1</sup>بشير العلق ، التخطيط التسويقي – مفاهيم و تطبيقات- الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008، ص:45.



من الشكل أعلاه ومما تم تحليله سابقا ، يمكن نظريا التمييز بين الإستراتيجية التسويقية والتسويق الإستراتيجي ، إذ تعد الأولى تلك المرحلة التي تقوم المؤسسة فيها بصياغة خطتها المتعلقة بتقسيم وإستهداف السوق و التموقع فيه ، ثم تقديم المزيج التسويقي. أما الثانية فهي جزء من مرحلة صياغة الإستراتيجية التسويقية ، فهي تبدأ بتقسيم السوق وتحليله ، وتنتهي بالتموقع أي أن مسؤولية التسويق الإستراتيجي هي إختيار القيمة والإستراتيجية التسويقية هي إختيار وتقديم وإيصال القيمة<sup>1</sup>.

وما تجدر الإشارة إليه هو كون هذا التحليل ليس دقيقا بالشكل المطلوب ، كما أنه ليس مقنعا إلى حد كبير ، وتبقى وجهة نظر تعبر عن توجه معين ، ويمكن للباحث هنا أن يتبنى المقاربة الأولى لأنها أكثر شمولاً وواقعية.

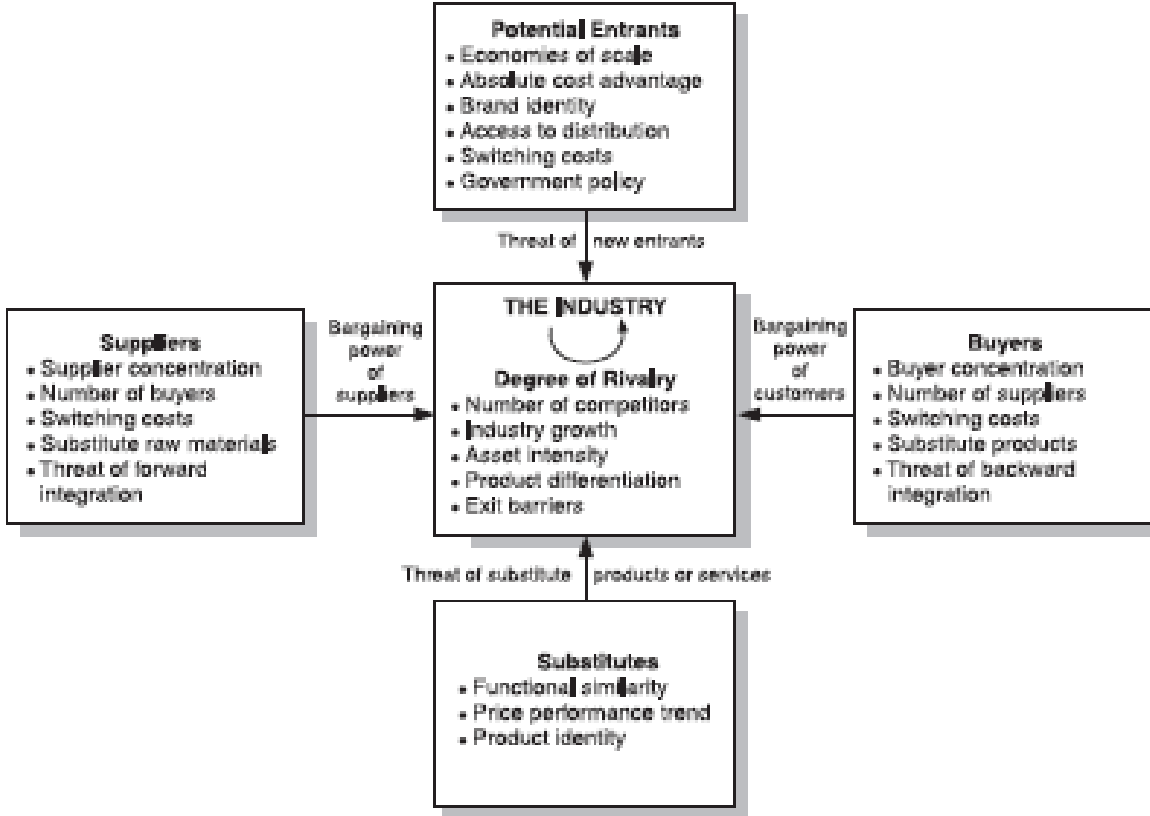
<sup>1</sup> هشام مكي ، تطبيق الإستراتيجيات التسويقية لتحسين الموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية ، دكتوراه غير منشورة، جامعة الشلف، سنة ٢٠٠٢ ، الجزائر ، ص : 13 -

## الفصل الخامس : مدخل بورتر لتحليل القوى التنافسية.

أولاً : نموذج بورتر لتحليل القوى التنافسية.

يقصد بالقوى التنافسية تلك القوى المكونة لنموذج بورتر للقوى التنافسية كما يوضحها الشكل التالي:

EXHIBIT 4-6  
Porter's Model of Industry Competition



### (1)-المنافسون The Competitors:

ينبغي على الشركة التعرف على الشركات المنافسة لها وتحديد نقاط قوتها وضعفها والعمل على وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تستطيع مواجهة المنافسين.

ومن أجل تفوق الشركة على المنافسين في السوق المستهدف ينبغي عليها معرفة الشركات الأخرى ومقارنة عناصر مزجها التسويقي مع المزيج التسويقي للمنافسين وصولاً إلى تحديد مجالات القوة والضعف في

الموقف التنافسي للشركة المعينة، وفي ضوء ذلك تضع الشركة الاستراتيجية التسويقية التي تكفل تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق المستهدف.

ومن بين النقاط التي يركز عليها تحليل المنافسين ما يلي: (1)

- التعرف على موردي المنافسين.

- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.

- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس.

- التحركات الجديدة للمنافسين.

- التحركات المحتملة للمنافسين.

- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

ولبيان تأثير المنافسة في الموقف التنافسي للصناعة تم اعتماد نموذج ( Porter ) الذي يساعد الشركة على دراسة الخصائص التنافسية للصناعة التي تعمل فيها وتحديد اتجاهاتها في سبيل تكييفها مع اتجاهات التغيير هذه وتحقيق اهدافها، حيث يتضمّن النموذج وجود خمسة عوامل رئيسة تؤثر في الموقف التنافسي للصناعة وهي: (2)

1 - درجة المنافسة Degree of Rivalry: إن درجة المنافسة بين الشركات تتوقف على عددٍ كبيرٍ من العوامل التي يتباين تأثيرها في الموقف التنافسي للصناعة وهذه العوامل هي:

- عدد المنافسين.

- معدل نمو الصناعة.

- كثافة نمو الصناعة.

- كثافة الموجودات أو الأصول.

---

(1) عبود طلال، علي حسين، الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر، 2008، ص85.

(2) مقتبس من المرجعين:

-مصطفى احمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة بنها، 2003، ص

126-123.

-M.E.Porter, (1979), 'How Competitive Force shape Strategy', Harvard Business Review, Vol 57, pp 137-145



- تمايز المنتجات: أي الاختلاف في مواصفات المنتجات أو عروض الشركات المنافسة، حيث أنه كلما زاد التمايز فإنه سوف يقلل من شدة المنافسة السوقية.

-عوائق الخروج: حيث أنه كلما كانت عوائق خروج الشركة من الصناعة كبيرة فإن درجة المنافسة بين الشركات الحالية سوف تزداد حدة.

2 الخوف من دخول شركات جديدة Threat of New Entrants: إن احتمال دخول شركات جديدة إلى الصناعة يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة السوقية بين الشركات الموجودة ضمن الصناعة. طبقاً لذلك تحاول الشركات القائمة منع دخول شركات إلى الصناعة باستخدام بعض الوسائل، من بينها التوسع في الإنتاج أو وضع عوائق أخرى أمام دخول الشركات الجديدة، ومن بين هذه العوائق اقتصاديات الحجم أو ما يعرف بالوصول إلى الحجم الاقتصادي الأمثل في الإنتاج، والاستفادة من مزايا الكلفة المطلقة ( Absolute Cost Advantage) من خلال استخدام أساليب تقنية أكثر تقدماً من بقية الشركات أو سهولة الحصول على المواد الأولية.

3 خطر المنتج البديل Threat of Substitute: إن وجود المنتجات البديلة التي تشبع حاجة أساسية لدى المستهلك سوف يضع حدوداً عليا لمستويات الأسعار المحتملة لمنتجات الصناعة، وبالتالي سوف يحدّد مستويات الأرباح المحتملة التي تحققها الشركات. طبقاً لذلك ينبغي على الشركة مراقبة اتجاهات الأسعار وتطور أداء المنتجات البديلة لما لها من تأثير على أسعار المنتجات التي تقوم بتصنيعها وأرباحها المحتملة. فمثلاً شكّل اختراع الملابس المصنوعة من خيوط صناعية (نايلون، كربليك..) تهديداً كبيراً لصناعة الملابس والأقمشة المعتمدة على القطن والصوف نتيجة الفرق الكبير في الأسعار ومجالات الاستخدام الجديدة.

4 القوة التفاوضية للمشتري Bargaining Power of Buyers: وتعني امتلاك المشتري لمنتجات الصناعة المقدرة على إجبار المنتجين على تخفيض أسعار منتجاتهم أو مطالبتهم بخدمات و سلع ذات نوعية أفضل، ممّا يؤدي إلى تخفيض ربحية الشركات العاملة ضمن هذه الصناعة. وتتولد القدرة التفاوضية للمشتري من عدة عوامل أهمها قلة عددهم، وارتفاع درجة تركيزهم، وجود عدّة عروض بديلة، وجود درجة تمايز منخفضة للمنتجات، وفي حال كانت كلفة تحول المشتري إلى موردين آخرين منخفضة.

5 القوة التفاوضية للموردين او المزودين Bargaining Power of Suppliers: وتعني تلك القوة التي يتمتع بها الموردين، كموردي الموارد الأولية والآلات والخدمات العامة وغيرها، في زيادة أسعار أو تخفيض نوعية وكمية السلع والخدمات المجهزة أو الموردة للشركات العاملة ضمن الصناعة المعنية، الأمر الذي يؤدي إلى

تخفيض ربحية هذه الشركات. وتزداد القدرة التفاوضية للموردين عندما يكون عددهم قليل، أو في حال قلة البدائل المتاحة من السلع والخدمات. وعلى سبيل المثال يعتبر إلزام منتجي الأقمشة والملابس القطنية الجاهزة بشراء الغزول القطنية من شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية أحد عناصر قوة الموردين التفاوضية، والتي تشكل عائقاً أمام شركات صناعة الملابس<sup>(1)</sup>.

لذلك ينبغي على الشركة تحليل تأثير كل من العوامل الخمسة التي تؤثر في حدة المنافسة السوقية وصولاً إلى تشخيص أي العوامل أكثر تأثيراً في حدة المنافسة. وفي ضوء ذلك تتمكن الشركة من وضع وصياغة الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تتمكن من حماية موقعها التنافسي أو تعزيزه.

### ثانياً : نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة Porter's Genic Dstrategies Framework:

يعتقد بورتر أن العوامل البيئية التنافسية للصناعة التي تعمل فيها الشركة تؤثر في تحديد البدائل الاستراتيجية التي بواسطتها تتمكن الشركة من تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق، وقد صنف هذه البدائل في ثلاثة أصناف رئيسية هي: (2)

### أ- استراتيجية قيادة الكلفة الكلية Overall Cost Leader Ship Strategy:

طبقاً لهذه الاستراتيجية فإن الشركة تركز على المزايا التنافسية المتوفرة لديها (كإقتصاديات الحجم، التقنية المتطورة في الإنتاج، المصادر الرخيصة للمواد الأولية..)، وتستخدمها في إنتاج منتج ذي مواصفات قياسية أو موحدة وتسوقه لجميع المستهلكين في السوق الواسع، وذلك بهدف تخفيض الكلفة الكلية لعملياتها الإنتاجية والتسويقية إلى أدنى حد ممكن مقارنة بالشركات المنافسة، وبالتالي فإنها تتمكن من البيع بأدنى الأسعار، وصولاً إلى زيادة حصتها في السوق. ونورد مثلاً حول استخدام التقنية المتطورة في الإنتاج عن شركة (Benetton) للملابس الجاهزة، التي تستخدم تقنيات التصميم بمساعدة الحاسوب (computer-aided design) والتصنيع بمساعدة الحاسوب (computer-aided manufactory) لتصميم الملابس وفق مقاسات العملاء والموزعين، وهي بهذا تستجيب لنبض السوق بشكلٍ رائع<sup>(3)</sup>.

(1) يتم ذلك بشكل غير مباشر من خلال فرض رسم جمركي على الغزول القطنية المستوردة بنسبة 10%.

(2) M.Porter, (1980), Competitive strategy : Techniques for analysing industries and competitors, The free press, p39.

—جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 200-263.

(3) فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 122.

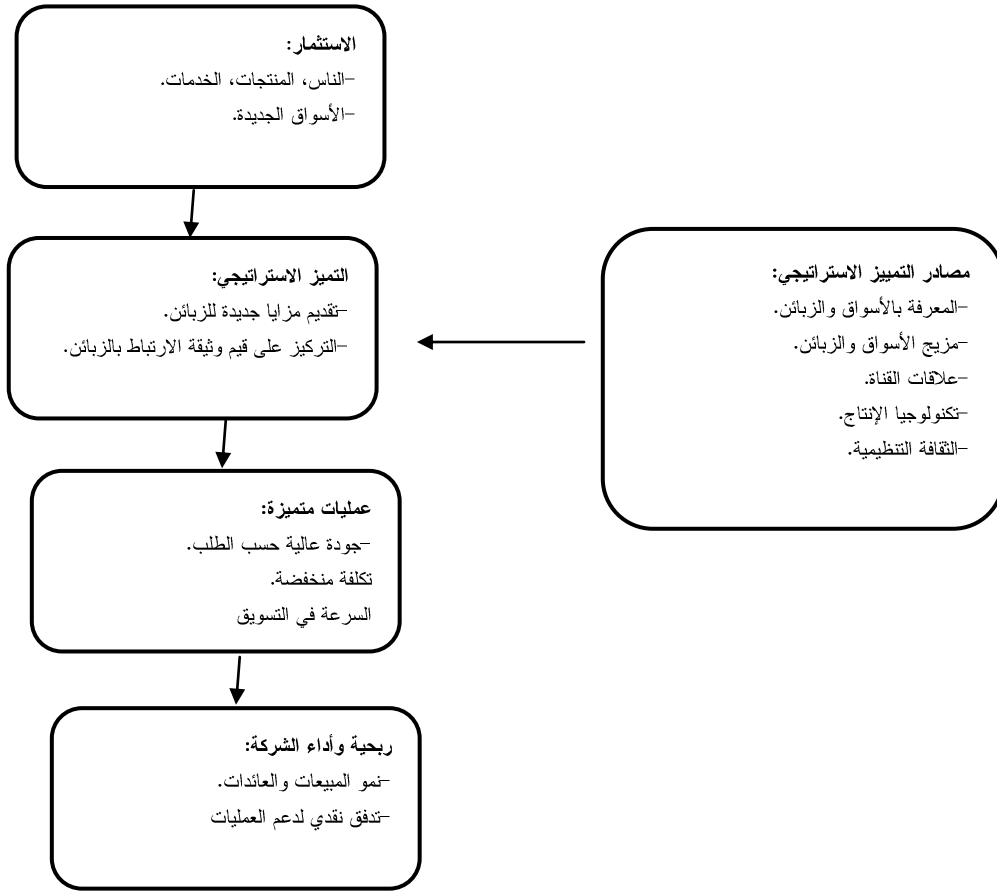
ويرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية الكلفة الأقل فإنه يتوجب عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على الكلفة الأقل في مجالي التوزيع والإعلان.

ب- استراتيجية التمايز أو التميز Differentiation:

حيث تحاول الشركة تمييز أداءها عن بقية الشركات المنافسة في بعض أو كل أجزاء السوق، وذلك من خلال تطوير مزيج تسويقي متميز في واحد أو أكثر من العناصر الآتية <sup>(1)</sup>: نوعية المنتج، التصميم، التقنية، العلامة التجارية، الخدمات التسويقية.

والشكل الموالي يظهر التمييز الاستراتيجي ومصادره وأثره على أداء الشركة:

### الشكل رقم 30: التمييز الاستراتيجي وأثره على الأداء



Source :Frank Bradley, Strategic Marketing in customer driven organization, op.cit, p243.

ومن أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التميز:

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي الشركة من المنافسين.

- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.

(1) الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 253.

- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.

- إشباع لرغبات وحاجات الزبائن.

ويشير الباحث إلى أنه من المهم إدراك أن معنى المنتج أو الخدمة هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها العميل عند شرائه للمنتج أو الخدمة. فمثلاً مصنع الملابس يبيع ملابس، فالعميل يهتم بشكل الملابس والخامة المصنوعة منها، ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد و منافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها).

كما يرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية التميز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال توزيع متميز، ومن خلال التأكيد على الإعلان والترويج بشكلٍ واسع.

### ج- استراتيجية التركيز Focus Strategy:

تستهدف استراتيجية التركيز بناء ميزة تنافسية للشركة، حيث تعمل الشركة على تضيق مجالها التنافسي ضمن الصناعة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تركيز جهودها في جزء معين من السوق الواسع . وقد أشار (Panayides)<sup>(1)</sup>. إلا أن تجزئة السوق تعتبر المقوم الأساسي لاستراتيجية التركيز.

طبقاً لذلك تتمكن الشركة من تحديد حاجات ورغبات المستهلكين بدقة، ومن ثم فإن تصميم المزيج التسويقي المتميز، وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز.

ويرى الباحث أنه في حال تبني الشركة لاستراتيجية التركيز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على منافذ توزيع متميزة وكذلك التأكيد على الإعلان والترويج بأقل التكاليف كلما أمكن.

ويظهر الشكل الموالي نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة:

---

(<sup>1</sup>) Panaydes, M, (2004). Logistics service provides : and empirical study of marketing strategies and company performance. International Journal of logistics : Research & Applications 7(1), 1-15.

## الشكل رقم 31: نظام بورتر لاستراتيجيات الشاملة

الميزة التنافسية الاستراتيجية

الموقف من تخفيض التكلفة إدراك المستهلكين التفوق

التمايز	قيادة إجمالي التكلفة	السوق
		السوق الواسع
التركيز		المستهدف جزء معين من السوق

وقد أشار (العوض) <sup>(1)</sup> إلى أن اختيار الشركة أحد البدائل الاستراتيجية يتطلب معرفة البدائل التي تتبناها الشركات المنافسة، بهدف اختيار البديل الذي يحقق للشركة الموقع التنافسي المتميز، فإذا وجدت الشركة أن الشركة الفائزة في الصناعة تبنت استراتيجية قيادة التكلفة الكلية، وأن الشركات الأخرى تبنت استراتيجية التمايز، فإنه في هذه الحالة يجب عليها اختيار استراتيجية التركيز في جزء معين من السوق. من جهة أخرى إذا اضطرت الشركة لاختيار بديل استراتيجية مماثل للبديل الذي تبنته الشركات المنافسة، فإنه ينبغي أن تضمن تميز أدائها عن بقية الشركات.

### الفصل السادس: تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات S.W.O.T

يسعى مدراء التسويق إلى تحديد مواطن قوة الشركة وتوظيفها في الفرص التسويقية وفي الوقت نفسه ذاته تحديد مواطن ضعف الشركة ومحاولة الحد منها وتجنب التهديدات الخارجية، وصولاً إلى وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية الكفوءة. وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم الشركة بتحليل عناصر البيئة الداخلية التي تعتبر مصدر مواطن قوة وضعف الشركة، ومن ثم تقييمها ومواءمتها مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

#### 1- تحليل البيئة الداخلية Analyzing Internal Environment:

(<sup>1</sup>) العوض محمد عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم) ، ورقة عمل تم تقديمها في الملتقى الأول التسويقي في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، تشرين الأول 2002.

تشتمل البيئة الداخلية للشركة على كافة العناصر والأنظمة التي توجد داخل الشركة. حيث تدل العناصر على موارد الشركة المتاحة التي تشتمل على الموارد المالية والبشرية والمادية،— إضافة إلى خبرتها الإدارية المتميزة في مجال الإنتاج والتسويق<sup>(1)</sup>.

وتشمل أيضا الأنظمة من الوحدات الإدارية والسياسات التي تعتمدها الشركة في استخدامها لمواردها المتاحة. وتمثل الموارد للشركة وأنظمتها بحد ذاتها مواطن قوة وضعف الشركة وتؤثر على مقدرتها في تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق، لذلك ينبغي على الشركة تحديد وتقييم مواردها المتاحة بصورة شاملة وموضوعية، حيث يتوجب على الشركة تحديد وتقييم كافة الموارد المتاحة لها مصنفة طبقاً للوحدات الإدارية كالتسويق والإنتاج والمالية وشؤون الأفراد، وكلٌ حسب اختصاصها ومسؤوليتها.

حيث يلجأ المخطط الاستراتيجي إلى وضع تساؤلات حول مفردات الموارد الخاصة بكل وحدة إدارية رئيسية في الشركة كما يلي:

أ - **التسويق**: يقوم المخطط بوضع تساؤلات حول السلع والخدمات الرئيسية في الشركة، وموقعها في دورة حياة المنتج، ومواطن قوتها وضعفها تجاه المنتجات المنافسة، ومعدل حصتها السوقية وربحيتها، وموقعها في السوق، كما يتوجب عليه أن يضع تساؤلات حول كفاءة وفاعلية نظام المعلومات التسويقي في جمع البيانات المتعلقة بالبيئة، وعن كيفية تقييم الزبائن لأسعار منتجات الشركة بالمقارنة مع المنتجات المنافسة، وكيفية تقييمهم لأسلوب الشركة في توزيع منتجاتها من حيث التغطية الجغرافية وعدد الوسطاء في قناة التوزيع، وكذلك كيفية تقييمهم للجهود الترويجية للشركة، إضافة إلى تقييم مدى فاعلية الشركة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين<sup>(2)</sup>.

ب - **المالية والمحاسبة**: يقوم المخطط بوضع تساؤلات حول الموقف المالي للشركة من حيث العائد، المبيعات، رأس المال العامل، السيولة، ومدى فاعلية الشركة في استغلال مواردها المالية المتاحة، ومدى قدرتها على زيادة مواردها المالية في الأمدين القصير والطويل، ومدى فاعلية نظام المراقبة المالية لديها، إضافة إلى الإجراءات التي تتبعها الشركة في مواجهة الظروف الطارئة كالأزمات المالية ونقص رأس المال.

ت - **الإنتاج والعمليات**: ويتوجب على المخطط وضع تساؤلات حول تكلفة المواد الأولية المستخدمة أو التي ستستخدم في العمليات الإنتاجية، ومصادر توريدها، وكلفة للإنتاج، ودرجة فاعلية الرقابة على أنظمة

(1) Carry D.Smith, et Al, (1991), Business Strategy and Policy, 3d Edition, Boston : Houghton Mifflin company, p124.

(2) Hair, Bush, Ortinau, (2003), Marketing Research Within a Changing Information Environment, 2nd Edition, Mc Graw Hill, New York, p48-49.

التخزين والمعدات المستخدمة والجديدة التي تحتاجها الشركة في المستقبل وكفاءة تشغيلها والعوائد الناتجة عنها مقارنة بالشركات المنافسة، إضافة إلى مدى كفاءة تنفيذ إجراءات تطوير العمليات الإنتاجية، ومرونة العمليات الإنتاجية وواقع البحوث والتطوير والابتكار.

ث - **شؤون الأفراد**: يتوجب على المخطط تقييم عدد ومهارة وخبرة العاملين في الشركة، وطبيعة العلاقة بينهم ومدى فاعلية سياسات شؤون الأفراد بالمقارنة مع الشركات المنافسة.

ج **النظم الإدارية والإدارة العليا**: وتتضمن النظم الإدارية الحالية في الشركة كالتخطيط والرقابة والاتصالات، ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف الشركة، وكفاءتها بالمقارنة مع النظم المماثلة لها في الشركات المنافسة، والهيكـل التنظيمي وإجراءات اتخاذ القرار، إضافة إلى المدراء والقيم الثقافية التي يؤمنون بها ومهارتهم والصورة الذهنية للشركة.

## 2-تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات:

بعد الانتهاء من تحليل عناصر البيئة الداخلية وتحديد العوامل الداخلية الاستراتيجية لابدءً لمدراء التسويق من الربط أو المواءمة بين مواطن قوة وضعف الشركة التي تنشأ من عناصر بيئتها الداخلية مع الفرص والتهديدات التي تنتهي في بيئتها الخارجية، وهو ما يسمى بتحليل (SWOT) الذي يستند على افتراض مفاده أن الاستراتيجية الفعالة تسعى إلى تعظيم مواطن قوة الشركة وفرصها، وتقليل مواطن ضعفها والتهديدات البيئية، والذي يمكن استخدامه أيضاً في توليد كل من الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية بطريقة منسجمة<sup>(1)</sup>. وسنقوم فيما يلي بتعريف كلٍ من هذه المصطلحات، ومن ثمّ نوضّح نموذج التحليل وإجراءات المواءمة.

### • تعريف نقاط القوة:

عرفها (Thomson & Strickland)<sup>(2)</sup> على أنّها: «بعض العناصر المتوفرة في المنظمة والتي تمثل ميزة نسبية في المنظمة من أداء وإمكانيات تساهم بشكلٍ إيجابي في عملها». حيث نلاحظ أنّ هذا التعريف يركّز على المزايا النسبية التي تتمتع بها المنظمة.

وعرّفها (Jain) بأنّها: «هي المزايا التنافسية المتميزة الأخرى التي يمكن للشركة ممارستها في السوق».

### • تعريف نقاط الضعف:

(1) Louis E.Quezada, Felisa M.Cordova, Pedro Palominos, Katherine Godoy, Jocelyn Ross, (2009), Method for identifying strategic objectives in strategy maps, journal of production Economic, vol 122, pp 492-500.

(2) Thomson A, & Strickland, J. (1996), « Strategic management : concept and cases », 9th ed, Richard D,Irwin Book Team, NewYork, p92

عرّف (Pearce)<sup>(1)</sup> الضعف بأنّه: «هو النقص في الموارد المتاحة والمهارات والإمكانات والذي يعيق بدرجة كبيرة الأداء الفعال للشركة».

وعرّفت (العارف)<sup>(2)</sup> نقاط الضعف أنّها: «عناصر تعكس أوضاعاً داخلية تؤثر على أداء المنظمة سواءً في الوقت الحالي أو في المستقبل في حال لم يتم معالجتها».

#### • تعريف الفرص:

عرفها (ياسين)<sup>(3)</sup> بأنّها: «العناصر الإيجابية الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تنتج إذا تم استثمارها بالشكل الصحيح فوائد مادية وغير مادية».

وعرّف (كوتلر)<sup>(4)</sup> الفرصة التسويقية بأنّها: «حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيها الشركة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الاحتياجات».

أمّا (عبد الحميد)<sup>(5)</sup> فأشار إلى أنّ الفرص التسويقية هي: «المجال التسويقي الذي تتمتع فيه مؤسسة معينة بميزة تفضيلية بالنسبة للشركات المنافسة لها وتتبع هذه الفرصة من خلال التعرف على الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من خلال وجود احتياجات لا تشبعها بالسلع والخدمات المعروضة حالياً، وغالباً ما تأتي الفرص التسويقية نتيجة لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية خاصة بمقتضاها تضيف المؤسسة قيمة مضافة للزبائن بشكلٍ يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق وبما يمكن للمؤسسة تقديم مجموعة من المنافع تزيد عن باقي المنافسين أو تقديم نفس المنافع بمزايا إضافية».

ويمكن تعريف الفرصة التسويقية بأنّها: «أي مجال جذاب لتصرف الشركة التسويقي الذي قد تتمتع الشركة فيه بالميزة التنافسية».

#### • التهديدات:

عرفها (Kotler)<sup>(6)</sup> بأنّها: «التحدي المفروض من قبل أي توجه أو تطور غير مرغوب فيه ضمن البيئة والذي قد يؤدّي في حالة غياب التصرف التسويقي الهادف، إلى تآكل موقع المؤسسة».

(1) Pearce and Robinson, Op.cit, p182.

(2) العارف ناديا، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 102.

(3) ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار البازوردي العلمية للنشر، الأردن، 1998، ص 100.

(4) فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(5) عبد الحميد، طلعت أسعد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن العشرين، دار النهضة العربية، مصر، 2000، ص 54.

(6) Philip Kotler, (1991), Marketing management, 7th edition, Op.cit, p48.



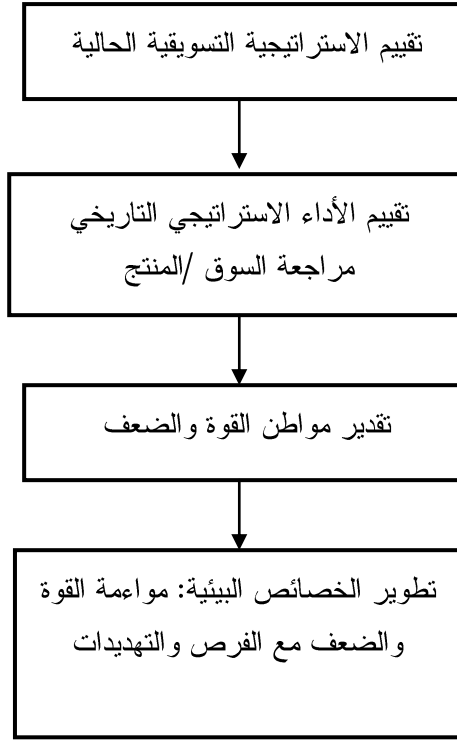
وعرّفها (العارف) <sup>(1)</sup> أنّها: «العناصر الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تعرّض سلامة ورجحية المنظمة للخطر إذا لم يتم التصرف حيالها».

والمثال على التهديدات: دخول شركات جديدة إلى السوق، بطء معدلات النمو في السوق، زيادة القوة التفاوضية للموردين أو المشترين، التطور التقني، والقوانين المقيدة.

## 2- نموذج تحليل SWOT:

هناك مجموعة من الخطوط التنفيذية والإجراءات لتحليل SWOT، وكما هي موضّحة في الشكل الموالي:

### الشكل رقم 23: إجراءات تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات



### 3-1- تقييم الاستراتيجية التسويقية الحالية:

يهدف تقييم الاستراتيجية التسويقية الحالية إلى تشخيص وإبراز العوامل الداخلية الاستراتيجية التي استندت عليها الشركة في وضع استراتيجيتها التسويقية الحالية، وينبغي أن يتم التقييم الاستراتيجي الحالي وفق المسارين الرئيسيين التاليين:

1- الأسواق التي تعمل فيها الشركة حالياً: إذ أنّ تقييم الأسواق الحالية يبين سعة السوق الذي تعمل فيه الشركة، ويعكس فاعليتها في تجزئتها لأسواقها وصولاً إلى تحديد الأجزاء السوقية المستهدفة، كما يوفر

(1) العارف ناديا، الإدارة الاستراتيجية، 2000، مرجع سبق ذكره، ص 102.

معلومات للمخطط عن الخصائص الديمغرافية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة، والمنافع التي يتوقعونها من شرائهم لمنتجات الشركة.

2- كيفية إشباع الشركة لحاجات ورغبات المستهلكين في كل سوق من أسواقها المستهدفة: يتم من خلال

المسار للتقييم الاستراتيجي قياس فاعلية الشركة في استغلالها لمواردها المتاحة، وكذلك فاعلية وحداتها الوظيفية المختلفة في تنفيذ واجباتها وصولاً لإشباع حاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

3- وتشكّل العوامل الأساسية في البيئة الداخلية للشركة قاعدة التقييم الاستراتيجي الحالي ، حيث ينبغي

على المخطط تحديد مدى أهمية كل من العوامل الداخلية الاستراتيجية في منح الشركة ميزة التنافسية

في السوق، ويبين الجدول الموالي كيفية تقييم مواطن قوة وضعف الشركة في العوامل البيئية الداخلية

الخاصة بوظيفة التسويق.

جدول رقم 12: تقييم مواطن قوة وضعف الشركة.

الأهمية			الأداء					العناصر التسويقية
قليلة	متوسطة	عالية	ضعف كبير	ضعف قليل	محايد	قوة قليلة	قوة كبيرة	
								سعة خط المنتج
								تركيز المبيعات في القليل من المستهلكين
								القدرة على جمع المعلومات من الأسواق
								الربح / المبيعات
								قنوات التوزيع
								فاعلية نظام المبيعات
								الصورة الذهنية
								فاعلية تنشيط المبيعات والإعلان
								التسعير ومرونة التسعير
								تطوير المنتجات الجديدة
								خدمات ما بعد البيع
								الولاء للعلامة التجارية

المصدر: رامز واثق شاكر، مرجع سبق ذكره، (1997)، ص 159.

ونشير هنا إلى تقدير المخطط الاستراتيجي لمدى قوة أو ضعف الشركة في تنفيذ كل العوامل الداخلية الخاصة بالوظيفة التسويقية، وكذلك أهمية كل منها في توفير الميزة التنافسية، ينبغي أن يتم في ضوء تقييم أداء الشركة الحالي من جهة، ومقارنة أدائها مع أداء الشركات المنافسة في السوق من جهة أخرى. فإذا تبين أن الشركة تتمتع بقدرات عالية بأحد هذه العوامل التسويقية مقارنة بالمنافسين، فإن درجة تقييم هذا العامل سوف تكون (قوة كبيرة).

### 3-2- تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي (الماضي) Evaluation of past Strategic Performance:

إن تقييم فاعلية الشركة في وضع وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في الفترة الزمنية الماضية يوفر تصورًا واضحًا وحقيقيًا عن توجهات الشركة الاستراتيجية في المجال التسويقي، ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في السنوات السابقة وأسباب نجاحها أو عدم نجاحها في تحقيق أهدافها.

ويتم تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي وفقًا لثلاثة محاور رئيسية هي: (1)

#### • المحور الأول: أداء المنتج

حيث يتم تقييم أداء كل منتج من منتجات الشركة في الفترة الماضية، ويتم ذلك من خلال تحديد المتغيرات التي تمكّن من قياس الأداء التاريخي للمنتجات ومنها: الربحية، الموقع القيادي في السوق، التطور التقني، استغلال المنتج للموارد المتاحة، تكامل خط المنتج، المنافع التي يوفرها المنتج للمستهلكين. وبعد ذلك يتم وضع مقياس للمتغيرات السابقة يتألف من ثلاث درجات (عالية، متوسطة، منخفضة)، وطبقًا لذلك يتم قياس أداء المنتج ولكل متغير من المتغيرات على انفراد، ومن ثمّ تحديد درجة تحديد التقييم النهائية للمنتج. ويوضح الجدول التالي نموذج تقييم الأداء التاريخي لمنتجات الشركة.

#### جدول رقم 13- نموذج تقييم الأداء التاريخي لمنتجات الشركة.

المنتج	الربحية	موقع المنتج القيادي	التطور التقني	استغلال الموارد المتاحة	تكامل خط المنتج	تجهيز المنفعة للمستهلك

المصدر: أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية المدير للقرن الحادي والعشرين،

2004، ص 48.

ويمكن تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي لكل سوق من الأسواق مدى قدرة الشركة على تحديد أسواقها المستهدفة، وكذلك مدى فاعليتها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في تلك الأسواق.

(1) حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 293.

-الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 143.-الزعيبي.

-الزعيبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص

## • المحور الثاني: الأداء المالي

يتطلب تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي للشركة اعتماد بعض المؤشرات المالية ومنها:

1 مقدار التدفق النقدي الداخلي للشركة في الفترات الزمنية الماضية، وعادة تقاس الفترة الزمنية الماضية بالسنة.

2 معدل دوران المخزون في الفترات الزمنية الماضية والذي يقاس طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{المبيعات الصنع}}{\text{مخزون السلع التامة}}$$

3 مستوى الحصة السوقية للشركة في الفترات الزمنية الماضية، ويقاس من خلال المعادلة:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات المنافشة شركة}}{\text{إجمالي مبيعات جميع الشركات}}$$

4 ربحية الشركة في الفترات الزمنية الماضية والتي يمكن قياسها وفقاً لمعادلة العائد على رأس المال المستثمر:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{المبيعات لأصول صافيا المبيعات}}{\text{إجمالي}} \times \frac{\text{صافيا الأرباح}}{\text{إجمالي}}$$

مع الإشارة إلى أن التقييم الدقيق يتطلب حساب النسب المالية السابقة لعدد من السنوات الماضية لأن ذلك يتيح معرفة اتجاهات التغيير الفعلية في الأداء المالي للشركة، كما أنه من الضروري مقارنة هذه النسب مع النسب العالمية المقابلة لها (Benchmarking).

### 3-2- تقدير مواطن القوة والضعف Estimating the strength and weaknesses:

بعد الانتهاء من تقييم الأداء الاستراتيجي الحالي والماضي للشركة، يتم تقدير مواطن القوة والضعف التي قد تتمتع بها الشركة مقارنة بالشركات المنافسة مستقبلاً، ويتطلب ذلك وضع الأسس الخاصة بتقدير مواطن القوة والضعف والتي يجب أن تعكس فاعلية الشركة في تحويل مواردها المتاحة ومعرفتها الإدارية إلى أشياء ذات قيمة للمستهلكين في السوق المستهدف بشكل متميز عن المنافسين وهو ما يمكن التعبير عنه بعرض القيمة المميزة (Unique Value Proposition)<sup>(1)</sup> وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز.

(1) Martin A, (2006), Marketing Management Attract and Keep Customers for life, Journal of the Conclil of Real Estate Brokerage Managers, op23.

ويعتبر الالتزام بتطبيق مبادئ التسويق من أهم الأسس الواجب اعتمادها لتقدير مواطن القوة والضعف في الشركة، والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال حول ما يلي: (1)

- قيام الشركة بتجزئة السوق الذي تحاول العمل فيه بدقة.

- قياس ربحية المنتجات في كل جزء من أجزاء السوق بانتظام.

- إجراء البحوث التسويقية من أجل مواكبة التطورات والتغيرات في حاجات وتفضيلات وعادات المستهلكين الشرائية في أجزاء السوق.

- تحديد العوامل التي تدفع المستهلكين إلى شراء المنتج، وموقف الشركة بالنسبة لهذه العوامل مقارنة بالشركات المنافسة.

- اتباع أسلوب استكشاف الحاجات الكامنة لدى العميل.

- قياس تأثير التحولات في البيئة الخارجية على الشركة بدقة.

- القيام بوضع خطة تسويقية سنوية.

- استثمار الموارد المتاحة تسويقياً.

- الإيمان بمفهوم التسويق.

- قيام الشركة باتباع استراتيجيات مؤثرة ومبادرة ( Proactive ) بدلاً من مجرد الاستجابة للأحداث والقوى الخارجية ( Reactive ) (2).

وبقيام إدارة الشركة بالإجابة عن هذه التساؤلات يمكن التعرف على التوجه التسويقي للشركة وتقدير مواطن قوتها وضعفها، ويشكّل ذلك قاعدة انطلاق لتحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي تحقق الميزة التنافسية للشركة في السوق.

### 3-4- تطوير الخصائص البيئية:

(1) توفيق عبد الرحمن، التخطيط الاستراتيجي: أفكار عالمية معاصرة، سلسلة إصدارات بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 194-195.

(2) العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 188.

في هذه الخطوة يتم تطوير الخصائص البيئية التي تمثل خلاصة التطورات والتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلاً، ومحاولة مواءمتها مع مواطن القوة والضعف المتوقعة، وصولاً إلى تحديد استجابة الشركة التسويقية الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

وبما أن الشركة لا تستطيع الاستفادة من كافة الفرص التي تنهياً لها في بيئتها الخارجية أو تجنب كافة التهديدات البيئية المستقبلية بسبب محدودية الموارد المتاحة لها، وتنوع وتعدد التطورات والتغيرات البيئية الخارجية المتوقعة، فإنه يتم اللجوء إلى تطوير مصفوفات (القوة، الضعف، الفرص والتهديدات) كما هو موضح في الشكل رقم (24) والتي تستطيع الشركة من خلالها أن تركز على التطورات البيئية الرئيسية سواء كانت فرص أم تهديدات، وربطها مع مواطن قوتها او ضعفها، وصولاً إلى تحديد الاستجابة التسويقية الاستراتيجية المناسبة.

---

(1) إن المواءمة هي ما عبر عنه (المصطفى) بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، والذي عرفه بأنه: «عبارة عن نشاط او عملية تتضمن إيجاد التآلف بين قوة الشركة وفرصها في السوق لإيجاد مركز تنافسي دائم لشركة وللمنتجات التي تقدمها للسوق باتخاذ قرارات واقعية للوصول إلى أفضل النتائج والأهداف».

المصدر: المصطفى سامر، استراتيجية التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار الاندلس للنشر والتوزيع، حائل السعودية، 2005، ص 141.

الشكل رقم 24: مصفوفة مواءمة (القوة، الضعف، الفرص والتهديدات) للملابس القطنية

<p>التهديد :</p> <p>1 وجود منافسة قوية.</p> <p>2 يرغب المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس.</p>	<p>الفرص:</p> <p>1 - وجود العديد من الاتفاقيات التجارية الاقليمية مع دول المنطقة.</p> <p>2 زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية</p>	<p>الفرص والتهديدات البيئية</p> <p>قوة وضعف الشركة</p>
<p>مواءمة القوة مع التهديد:</p> <p>- القوة: نوعية المنتج.</p> <p>- التهديد : قوة المنافسة.</p>	<p>مواءمة القوة مع الفرص:</p> <p>- القوة: نوعية المنتج.</p> <p>- الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية صحية.</p>	<p>مواطن القوة:</p> <p>أ-نوعية المنتج.</p> <p>ب-الدعم الحكومي.</p> <p>ج-الخبرة</p>
<p>مواءمة الضعف مع التهديد:</p> <p>الضعف: لا توجد منتجات جديدة.</p> <p>التهديد: رغبة المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس.</p>	<p>مواءمة الضعف مع الفرص:</p> <p>الضعف: لا توجد منتجات جديدة.</p> <p>الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية صحية</p>	<p>مواطن الضعف:</p> <p>أ-عدم القدرة على تطوير المنتجات الجديدة.</p> <p>ب-ضعف المهارات التسويقية.</p> <p>ج-ضعف التمويل</p>

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من الشكل ( ) أنه من خلال مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية تتوفر الشركة/الشركات أربعة أصناف من المواءمة وهي:

- مواءمة القوة مع الفرص: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية التي هي بالتحديد مواءمة نوعية المنتج الجيد مع زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس



المصنوعة من مواد طبيعية، والتي ينبغي على الشركة المعنية تركيز جهودها الإنتاجية والتسويقية على هذه الحالة مستقبلاً.

- مواءمة القوة مع التهديد: تنتج هذه الحالة من مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع التهديدات الرئيسية في البيئة الخارجية، إذ ينبغي على الشركة المعنية استغلال مواطن قوتها التي تتمثل بنوعية المنتج الجيد بتجنب أو تخفيف التهديد الذي تتعرض له والذي يتمثل في المنافسة القوية في السوق.
  - مواءمة الضعف مع الفرص: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن الضعف الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، إذ يتطلب من الشركة المعنية التغلب على مواطن ضعفها التي هي عدم تطويرها ملابس جديدة من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة لها التي هي زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية، كأن تأخذ بعين الاعتبار احتمال إنتاج وتسويق أنواع جديدة من المنتجات المصنوعة من مواد طبيعية صحية.
  - مواءمة الضعف مع التهديد: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن ضعف الشركة مع التهديدات من مواطن ضعفها التي تتمثل بعدم تطويرها منتجات جديدة، وكذلك تجنب التهديد المفروض عليها الذي هو رغبة المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس، كان يصر إلى توظيف أو استئجار فنيين ذوي مهارة عالية في تصميم الملابس.
- إنَّ نجاح الشركة في عملية تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات يمثل قاعدة الانطلاق للمراحل اللاحقة في وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية.

# القيمة و الميزة التنافسية

## تمهي

تتواجد منظمات الأعمال في بيئة عمل تلتزم أكثر فأكثر بالمواضيع البيئية ، و مرد ذلك تزايد توقعات أصحاب المصالح بخصوص الاستدامة و الحماية البيئية ، و لأن احتياجات و رغبات المستهلكين موجهة أكثر لمنتجات مستدامة و صديقة للبيئة ، أصبح الجمهور العام أكثر اهتماماً بالقضايا البيئية التي لها التأثيرات المباشرة في نفس الاتجاه على السمات الاقتصادية و غيرها من السمات البيئية للمنظمة .

و إهتمت المنظمات بشكل خاص بعناصر المزيج التسويقي الأخضر لما لها من تأثير على المدى القصير و المدى الطويل على البيئة و مصادرها ، لذلك فهي تكيف أعمالها و عملياتها بموجب ذلك ، و أصبح الأداء البيئي عنصراً متزايد الأهمية لسمعة المنظمة ، و أصبحت البيئة الطبيعية الحلقة المهمة للاقتصاد و للمنافسة ، و تقدم المواضيع البيئية .

وبما أن المنظمات مجبرة على الاستجابة بفعالية و بكفاءة لبيئة العمل المتغيرة ، فإن واحداً من التحديات الأكثر قوة التي تواجهها المنظمات هي كسب و تطوير الميزة التنافسية الملتزمة بيئياً ، والتي قد تعرف على أنها المدى الذي تكون فيه المنظمة قادرة على إيجاد الوضع الدفاعي و الحفاظ عليه أمام المنافسين ، و كذلك هي القدرات التي تمكن المنظمة من صياغة ميزتها التنافسية و أن تميز نفسها عن المنافسين من خلال اللاتناظرية أو التميز في أي صفة أو عامل الذي يمكن المنظمة من خدمة زبائنها الخضر بفعالية أكثر ، وبالتالي إيجاد القيمة الأفضل للزبون و تحقيق الأداء البيئي الأعلى من خلال تلبية احتياجات الزبون و بتكلفة تنافسية

و لدراسة قضية الميزة التنافسية وفق مدخل التسويق الأخضر ، قسم الباحث هذا الفصل إلى مباحث ثلاث ، أولها يناقش الميزة التنافسية وثانيها يستطلع القيمة لدى الزبون و ثالثها يحلل و يناقش تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني مدخل التسويق الأخضر فلسفياً و إستراتيجياً.



و في ظل انفتاح الأسواق العالمية "تجاوز مفهوم الميزة التنافسية عنصراً واحداً من عناصرها، إذ يمكن أن تجمع عنصر الجودة والسعر العادل، وهذا يحتاج من المنظمة الاهتمام البالغ بالموارد البشرية وتشجيع عنصر الإبداع، ومن خلال مصادر المنظمة وتطوير مهارات العاملين"<sup>(1)</sup>.

و عموماً تتعد تعاريف الميزة التنافسية كما أنها تتقارب بشكل كبير ، حيث يرى Michel Porter أن "الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على تقديم نفس المنافع التي يقدمها المنافسون لكن بتكلفة أقل ، أو تقديم منافع تتفوق على تلك التي يقدمها المنافسون، وبهذا فالميزة التنافسية تمكن المنظمة من خلق قيمة كبيرة للزبائن و تحقيق أرباح أكثر لها"<sup>(2)</sup>

و في نفس السياق يعرفها Czepiel على " أنها تقدم قيمة متقدمة للزبون مقارنة بالمنافسين"<sup>(3)</sup> بينما يرى Hitt أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تضيف و تخلق المنظمة القيمة عن طريق إستراتيجية تعجز باقي المنظمات عن تبنيها أو تجدها مكلفة جداً.<sup>(4)</sup>

أما Kotler فيصنفها على أنها قدرة المنظمة على الأداء بطريقة أو أكثر بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها و ينبغي على المنظمات بناء الميزة المستدامة و التي من شأنها تحقيق قيمة كبيرة للزبون مما يضاعف عملية الشراء و بالتالي ربحية المنظمة"<sup>(5)</sup>

و أيضاً يعرف (الخصيري) الميزة التنافسية بأنها: «بناء وخلق وإيجاد أوضاع تفوق يملكها مشروع معين يتفوق فيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية»<sup>(6)</sup>.

و يؤكد على أن الميزة التنافسية كونها إبداعية وابتكارية، فهي تحتاج إلى دعائم وأسس لبنائها، وهي:

- 1- القدرة على التقليد: وهي أسهل وأيسر هذه الأسس والدعائم وتتلخص في إنتاج سلع ماثلة للمنتجات المستوردة، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتماداً على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي، ليس فقط لتوفير نفقات البحوث والاختراع ولكن أيضاً لإنتاجه بكم كبير وتكلفة منخفضة، ومن ثم بيعه بسعر منافس.
- 2- القدرة على التطوير: أي عندما يتمكن المنتجون من استيعاب و فهم أسرار جوانب المنتجات كافة يقومون بإجراء دراسات لتطويرها، خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها، ومن ثم يسند الأمر إلى وحدات ومراكز بحوث للتطوير تركز على:

(1)-النسور عبد الحكيم عبد الله، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص:20.

(2)- محمد علي العلي، تطبيق التسويق الإستراتيجي في الشركات الصناعية لتطوير أدائها، مرجع سابق، ص:35.

(3) -الجميلي طه علي نايل، أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية -دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص:56.

(4) -Hitt

(5) -Kotler, Philip. *Marketing Management analysis planning implement and control*. New Delhi, Prentice-Hall, 1997. p :35.

(6)-الخصيري محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النبل العربية للنشر، القاهرة، 2004. ص 35.

- تطوير أداء المنتجات ووظائفها التي تقوم بها، والإشباع التي تحققها لكل من المستهلك النهائي والمستخدم الصناعي الوسيط.
- تطوير في المواد الخام المستخدمة لتصبح أفضل وأقل سعراً وأكثر جودة.
- تطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة وأقل تكلفة وأكبر إنتاجاً.
- وكلما كان التطوير والتحسين ملموساً كلما كان نجاح المنظمة في بناء الميزة التنافسية أكبر.

3- القدرة على الابتكار: وهي من أهم الأسس والدعامات لبناء واكتساب الميزة التنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والاختراع والخلق والابتكار عالية لدى خبراء المنظمة، حيث تعمل المنظمة على توجيه تلك الاختراعات إلى إنتاج منتجات تناسب مع خطوط الإنتاج القائمة لديها، ومن ثم تكتسب المشروعات مزايا تنافسية تتصف بأنها:

- مزايا ابتكارية غير مسبوقه.
  - تخاطب كافة المستهلكين.
  - لا يستطيع أحد من المنافسين الحصول عليها إلا بعد مدة من الزمن.
- من خلال التعاريف آنفة الذكر تتشكل لدى الباحث فكرة مفادها أن الميزة التنافسية هي تعبير عن تفرد منظمة ما مقارنة بمنافسيها لنفس القطاع و لنفس السوق المستهدف، بما يحقق لها أهدافها (ربح ، حصة سوقية، الإستدامة..).

### الفرع الثاني : الإسهامات الأدبية في مفهوم الميزة التنافسية

فيما يلي يستعرض الباحث بعض التعاريف و الإسهامات الأدبية في الميزة التنافسية عبر حقبة زمنية متوسطة نوعاً ما:

الجدول رقم 3-1: مفاهيم الميزة التنافسية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين.

ت	اسم الباحث	عنوان الدراسة	المفهوم أو الإسهام الأدبي
1	Aldersson 1986	البحث عن ميزة التمايز	اقترح ثلاثة أس لميزة التمايز التكنولوجية القانون والجغرافية: أربع استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية لتجزئة اهتمام انتقائي، الصفقة والتميز
2	Hall 1980	استراتيجية البقاء في البيئة العداوية Hostile Environment	المنظمات الناجحة تحقق موقع الكلفة الأقل أو التمايز
3	Hendersson	تحليل للمنافسة	مناقشة مستمرة لمزايا تفرد المنظمة في

منافسيها أولئك الذين يمكن أن يتكيفوا أفضل وأسرع تجاه المزايا بشكل يفوق المنافسين		1983	
تقديم أفكار سلسلة القيمة كأداة أساسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية	الميزة التنافسية تكوين وأداء متفوق	Poter 1985	4
تقسيم شروط الميزة التنافسية المستدامة لإيجاد فكرة فجوة التقديرات	الميزة التنافسية المستدامة	Coyne 1986	5
مناقشة تلك المزايا التي تميل إلى أن تكون مستدامة، حجم السوق المستهدف، الوصول السريع للموارد أو الزبائن والقيود على خيارات المنافسين	الميزة المستدامة	Chemawant 1986	6
أي منظمة يجب أن لا تبحث عن الميزة التنافسية المستدامة ولكن يجب أن تتعلم كيف تكون ميزة جديدة لتحقيق القيادة العالية <b>Global Leadership</b>	القصد الاستراتيجي 'Strategic Intent'	Hamel and Prabalad 1986	7
المصادر المحتملة للميزة هي المهارات المتفوقة والموارد المتفوقة في تقديم الطريق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأن كل منظور الزبون والمنافسين يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار .	تقييم الميزة: هيكل لتشخيص التفوق التنافسي	Day and Wensley 1988	8
المصادر المحتملة للميزة هي المهارات المتفوقة والموارد المتفوقة في تقديم الطريق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأن كل منظور الزبون والمنافسين يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار .	تقييم الميزة: هيكل لتشخيص التفوق التنافسي	Day &Wensley, 1988 ;2	9
استمرارية موقع موجودات الشركة يعتمد على سهولة تقليدية هذه الموجودات	تركم مخزون الموجودات والميزة التنافسية المستدامة	Diericks and Cool 1989	10
الميزة التنافسية المستدامة تنتج من قدرات المنظمة، يجب على الشركة أن تحول	القدرة الجوهرية للمنظمة <b>CoreCompetence</b>	Hamel... / ...and Prabalad 1989	11

موردها ومهارتها إلى قدرة جوهرية التي تمكنها من التكثيف السريع للفرص المتغيرة			
المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية من خلال امتيازها على منافسيها.	الإدارة الإستراتيجية و سياسات الأعمال	Harvy, 1990, 90	12
دالة الطريقة الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة	من المزايا التنافسية إلى الإستراتيجية الكلية	Porter, 1991, 72	13
مناقشة أربة مؤشرات موارد المنظمة المحتملة لتوليد الميزة التنافسية المستدامة القيمة بالندرة، عدم	موارد المنظمة والميزة التنافسية المستدامة	Barney 1991	14
القابلية على التقليد ونقص البدائل. مع النظرة على أساس الموارد لتحقيق عائد فوق المتوسط ومنتجات المنظمة يجب أن تكون متميزة في نظر الزبون ا وان المنظمة التي تبيع منتجات مشابهة للمنافسين يجب أن تمتلك موقع الكلفة الأقل	مقارنة تاريخية نظرية على أساس الموارد وخمس مدارس في التفكير ضمن الاقتصاد الصناعي، هل تمتلك نظرية جديدة للمنظمة؟	Conner 1991	15
القدرة التي يمكن بواسطتها جعل كافة أنشطة القيمة أدنى او القيمة المقدمة للمشتريين أعلى مقارنة بالمنافسين		Czepiel, 1992, 40	16
مناقشة أربعة شروط يجب مقابلتها من أجل الميزة التنافسية المستدامة، موارد متفوقة superior(عدم التجانس ضمن الصناعة)، محددات الحسابات السابقة للمنافسين، قابلية حركة الموارد غير مكتملة، محددات تصعيد الموقف السابق... للمنافسين	حجر الزاوية للميزة التنافسية: نظرة معتمدة على أساس الموارد	Peteraf.1993	17
تقيم الميزة التنافسية المستدامة في محيط تسويق الخدمات: توجد الميزة التنافسية	الميزة التنافسية المستدامة في صناعة الخدمات، انموذج	Bharadway, Varadarjan,	18

المستدامة إذا أدركها الزبون	مفاهيمي ومقترحات بحث	and Faly 1993	
تحديد موارد غير ملموسة متنوعة (تتضمن الموجودات والقدرات) الميزة التي تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة	هيكتر يربط بين الموارد غير الملموسة وقدرات الميزة التنافسية المستدامة	Hall 1993	19
أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر فاعلية مقارنة بالمنافسين	الهيكل الصناعي للميزة التنافسية	Mc Gahan, 1994, 120	20
تعتمد استجابة المنظمة للبيئة واستخدام الاستراتيجية على توجه المنظمة (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين)، الميزة التنافسية تبني على أساس التوجه	اقتراحات إدارة الميزة التنافسية	Day 1994	21
مقارنة نظريات الكلاسيك الجدد: ونظرية الميزة النسبية للمنظمة النسبية للموارد يمكن أن تحول ميزة تنافسية في السوق، عرض تصنيف للموارد	نظرية الميزة النسبية للمنافسة comparative Advantage Theory	Hung and Morgan	22
القدرة على إنجاز الأنشطة بفاعلية أفضل من المنافسين	الإدارة الإستراتيجية : بناء و صيانة الميزة التنافسية	Pitts& Lei, 1996, 98.	23
يقترح نموذج لعدم تجانس المنظمات الذي به يقترح أن كل من رأس المال للمنظمات والموارد هو أساسي للميزة التنافسية المستدامة	الميزة التنافسية المستدامة: دمج المنظمات والنظرة المستندة على الموارد	Oliver 1997	24
قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين اتباعها حالياً أو مستقبلاً ... / ...	تحليل إدارة التسويق : تخطيط تنفيذ و رقابة.	Kötler,*** 1997, 35	25
القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون مقارنة بالمنافسين		Evens, 1997, 35	26
يقترح نموذج لعدم تجانس المنظمات الذي به يقترح أن كل من رأس المال للمنظمات والموارد هو أساسي للميزة التنافسية المستدامة	الميزة التنافسية المستدامة: دمج المنظمات والنظرة المستندة على الموارد	Oliver 1997	27



قدرة المنظمة من خلال طبيعة الموارد التي يتم الحصول عليها من التفرد أو عدم قدرة المنافسين على التقليد		FjeldstedStabe II, 1998, 414.	28
الأفضلية على المنافسين في كسب الزبائن والقدرة على الدفاع إزاء القوى المنافسة	تطوير الميزة التنافسية باستخدام كل من الإبداع و منحى الخبرة	Hall & Smith, 1999,2	30
تجهيز الزبون بقيمة أكبر، حيث تفوق ما يدفعه من مبالغ للحصول على منتجات أو خدمات بجودة جيدة.	الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و حالات	Thomson é Strickland, 1999, 134	31
نتيجة للترامن بين القدرات الجوهرية والفرص المتاحة	التسويق : مفاهيم و إستراتيجيات	Prid, 2000, 29	32
الرسيلة التي تستطيع من خلالها المنظمة الفوز في منافستها مع الآخرين	عملية الإدارة الإستراتيجية، الرقابة و التنفيذ	Macmillan &Tampo, 2000, 89	33
القدرة على ابتكار متفرد تتمتع بها المنظمة عن بقية المنافسين	الإستراتيجية الكلية	Lynch, 2000 ; 153	34
أي من أسس بناء الميزة التنافسية السماح للمنظمة باختلاف سلعها أو خدماتها من خلال التنافس الذي تحققه فيه يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.	الميزة التنافسية	Hansch, 2003, 3	35
أي جهود تبذلها المنظمة باتجاه خلق قيم عمل مشتركة تمنح المنظمة فرصة الحصول على قوة عمل مندفعة ومنتمة تعمل باتجاه تحسين الإنتاجية كماً ونوعاً	العلم الجديد في إستراتيجية الموارد البشرية	Paul, 2004, 160	36
ميزة أو عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس		خليل، 1998 37	37
خاصية أو مجموعة خصائص تفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة		الزعيبي، 1999، 61	38

نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات او مدخلات للزبائن			
المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية، وبهذا فهي نقطة تمييز بها المنظمة عن منافسيها في أحد الأنشطة أو في مواردها البشرية		المغربي، 1999، 24	39
قابلية المنظمة على تميز نفسها من خلال إجراء التطوير أو التعديل على الخصائص النموذجية للصناعات التي هي فيها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.		العلاق والطائي، 126، 1999	40
المقدرة على تلبية حاجات الزبون او القيمة التي يرغب الزبون الحصول عليها من ذلك المنتج أو الخدمة ... / ...		العلي، 2000، 40	41
حالة اقتدار وتميز تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات تستطيع من خلالها تعزيز مركزها التنافسي وزيادة الحصة السوقية		هامان، 2001، 52	42
امتلاك المنظمة قدرات خصائص، قابليات مهارات معرفة ومعلومات تمنحها قوة داخلية ديناميكية للنفرد عن المنافسين من خلال استجابة أبعاد تلك القدرات لقيم الزبائن وحاجاتهم من السلع والخدمات		البرواري، 2001، 75	43
الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع الزبائن لا يستطيع المنافسون من تقديمها.		القطب، 2002، 44	44

قدرة تمتاز بها المنظمة عن سائر المنظمات وتأتي من مجالات متعددة منها السعر، الكلفة، المنتج، والتركيز على سوق معينة		بني حمدان، 2002، 37	45
أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة، ومتميزة في تحقيق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها، ويمكن ان تحافظ عليها لمدة طويلة من الزبائن		العاني، 2004، 81	46
تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج أو خدمة بأسلوب ناجح ورجحية جيدة		مصطفى، / 2004، ... / ... 19	47
قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق ويتأتي هذا التفوق من خلال تطوير القدرات المميزة		محسن والنجار، 2004، 52	48
قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة قادرة على تقديم أكبر إشباع لزبائنها		السياحي، 2004، 47	49
قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في واحد أو أكثر من أساسيات بناء الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الإبداع، المرونة، الاستجابة للزبون وغيرها).		نجم، 2005، 282	50
تميز المنظمة مقارنة مع منافسيها كونها أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على استخدام مواردها المختلفة لتحقيق أعلى معدل من العائد المالي		www.ituarbic, 2206 :1	51
القدرة على تحقيق رغبات الزبائن لأن الزبون هو الحكم في السوق، حيث أن		صديقي وعجيلة، 2007، 5	52

رضا الزبون يعد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه			
امتلاك المنظمة بعض المزايا (أساسيات) مقارنة بمنافسيها، بحيث تتمكن المنظمة من أداء أنشطتها باقل تكلفة وبفاعلية أكبر من منافسيها. مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.	.....	علي محمد العلي	53

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر على المصادر<sup>(1)</sup>

و من وجهة نظر الباحث يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على خلق فجوة إيجابية للقيمة في نظر الزبون لصالحها بينها و بين منافسيها الحاليين و المرتقبين و المحافظة عليها من خلال قدرتها على التفرد و عدم إمكانية تقليدها حيث تستغل ما هو متاح من فرص ونقاط قوة متحاشية التهديدات و نقاط الضعف و عموماً تكون الميزة التنافسية مستدامة إذا كان مردها تعقد وتشابك مجموعة من الأنشطة وفق سلسلة القيمة مما يصعب تقليدها.

و في حقل التسويق الأخضر تعتبر الميزة التنافسية " اكتشاف المنظمة الصناعية طرقاً جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة في التسويق التقليدي تراعي الاهتمام والمحافظة على البيئة، تتفوق بها المنظمة على المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد الاكتشاف ميدانياً وإحداث عملية إيداع بمفهومه الواسع وميزة المنظمة الخضراء التنافسية هي نظام متكامل يتجه نحو حماية البيئة".

كما تجدر الإشارة في هذا المستوى من الدراسة إلى توضيح الفرق بين الميزة المطلقة أو النسبية والميزة التنافسية، حيث "ترجع الميزة المطلقة أو النسبية إلى وجود وفرة في عنصر الإنتاج أو أكثر (وفرة

(1)-Hoffman, Nicol 'An Examination of the 'Sustainable Competitive Advantage' Concept Present, and Future' Academy of Marketing Science Review, Volume2000, p4-5.

-محمد علي العلي، تطبيق التسويق الإستراتيجي في الشركات الصناعية لتطوير آدائها، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011، ص:39.

- طه علي نايل الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية -دراسة ميدانية في المصارف العراقية غير الحكومية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2014، ص ص:59-61.

- يعرب عدنان السعيد، تحليل إستراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة عينة من الفنادق المساهمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، 2003، ص:55.

-Paul, Temple, "The new science in human resource strategy", 4th ed, U. K. 2004.

المواد الخام، وفرة رأس المال وفرة الموارد البشرية، ووفرة الإدارة والتكنولوجيا)، والفضل في ذلك لله سبحانه وتعالى، وفضل الإنسان فيها هو اكتشافها واستعمالها، بينما الميزة التنافسية هي نتاج لسعي الإنسان في اغتنام الفرص المتاحة وقدرته على الإبداع والابتكار والتطوير واكتشافه من خلال البحث والدراسة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: الأبعاد الفكرية التي تستند عليها الميزة التنافسية.

يستعرض الباحث هنا الإسهامات التي يمكن من خلالها أن تحقق الميزة التنافسية، وكل إسهام حاول أن يضيف شيئاً جديداً في طرحه الطريفة التي من خلالها يمكن أن تحقق الميزة التنافسية، وهذه الإسهامات هي:

أولاً: إسهام HarwardSchool التحليل البيئي.

ثانياً: إسهام Porter الاستراتيجيات التنافسية العامة والقيمة المضافة Value Added.

ثالثاً: النظرة المعتمدة على الموارد و المهارات

### الفرع الأول: إسهام HarwardSchool.

حلل مفهوم الميزة التنافسية بصورة نظامية في بداية الستينيات، وخلال هذه الفترة ظهر في HarwardSchool مدخلٌ جديدٌ لتحليل التنافسية يركز على دراسة تأثير البيئة الخارجية على استراتيجية المنظمة، لذلك فنجاح الشركة هو نتيجة قدرة المنظمة للرد على التهديدات، وإيجاد الفرص في البيئة التي تعمل بها<sup>(2)</sup>. وإدارة المنظمة في بيئة متحدية من الممكن أن يكون من تحديات القرن الواحد والعشرين، والمنظمات القائمة والمدراء التنفيذيين في كل المنظمات يجب أن يفهموا أن الميزة التنافسية يمكن أن تحقق من خلال المسح البيئي المستمر، ومن ثم تبني العمليات على أساس ما تعلمه، والقدرة على فعل هذا تُبنى على أساس السؤال الثاني، ما هي البيئة الخارجية للمنظمة؟<sup>(3)</sup>.

### الفرع الثاني: إسهام Porter:

أولاً: -الاستراتيجيات التنافسية العامة:

(1) موسى أحمد أصبح، إستراتيجية مقترحة للتسويق الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013، ص: 44-45.

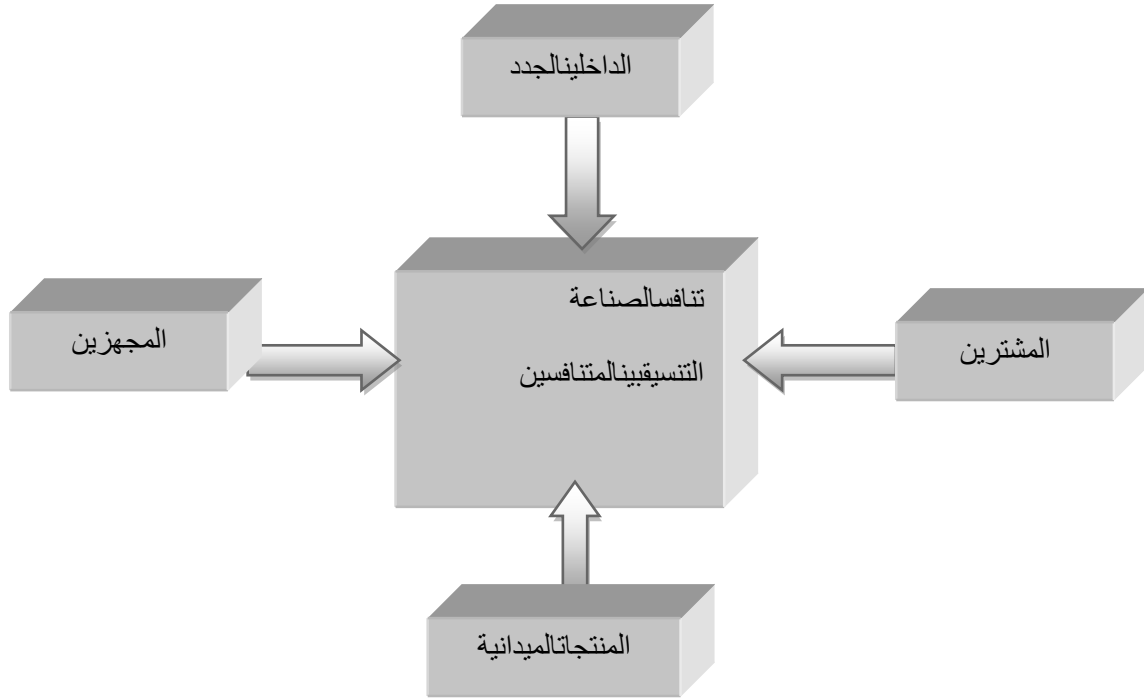
(2) -Monica&Calcagno, 1996 :p3

(3) -Schemerhom,&Jhon,2001,p29

الإسهامات المهمة في دراسات الميزة التنافسية بعد مدرسة هارفارد بأفكار Poter، ويعرف Porter الاستراتيجية التنافسية بأنها: فن ربط المنظمة بالبيئة الاقتصادية التي تعمل به، ولهذا فالموقع السوق الناجح الذي يمكن ان تحققه المنظمات هو نتيجة لعاملين: البيئة الصناعية والموقع المفترض من قبل المنظمة داخل السوق .

ولتحليل البيئة الصناعية قدم Poter ما يعرف بتحليل هيكل الصناعة أو نظرة هيكل الصناعة، وتقوم هذه النظرة على أساس أن الميزة التنافسية هي دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، وتحليل هيكل الصناعة يستند على العناصر البيئية التي تؤثر في مستوى قدرة أداء المنظمة على التنافس من مجهزين ومشتريين بالإضافة إلى المنافسين الموجودين أصلاً ضمن الصناعة والمنافسين الجدد والتهديدات المتأتية من المنتجات البيئية التي يظهرها المنافسون<sup>(1)</sup> ، لأن حالة التنافس في الصناعة تعتمد على هذه القوى التي تحدد ربحية الصناعة وهي مهمة في صناعة الاستراتيجية ، والشكل الموالي يوضح هذه القوى.

الشكل رقم 1-3: نموذج القوة الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة



Source : Poter, Michael "Competitive Strategy" Free Press 1998,p4

والمنظمات التي تعمل في الصناعة نفسها يمكنها أن تتبنى استراتيجيات مختلفة، ويمكن أن تختار بين ثلاث استراتيجيات والتي تسمى بالاستراتيجيات التنافسية العامة<sup>(2)</sup>، وهذه الاستراتيجيات هي: قيادة الكلفة، التميز، التركيز.

(1)-القطب محي الدين يحي توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002، ص: 55، 56.

(2)-Monica Calagno, the evaluation of competitive advantage : concept of strategy management studies, journal of management, 1996,p:4

## ثانيا : -القيمة المضافة Value Added:

قدم Poter هذا المصطلح عام 1980 في Haward Business School واستعمل في التحليل المالي قبل بضع سنوات قبل أن يستعمله Porter، ومصطلح القيمة المضافة يمكن أن يستعمل لتطوير الميزة التنافسية للمنظمة، وتوجد طريقتان لتحقيق ذلك، وهما (1) : سلسلة القيمة Value Chain ونظام القيمة Value System.

### 1-سلسلة القيمة:

سلسلة القيمة هي الهيكل Template الذي تستعمله المنظمة لفهم موقع كلفها والتعرف على أدوات معتمدة تستعملها لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الأعمال (2) ، وتستعمل سلسلة القيمة للتعرف على الموارد والعمليات الأساسية والتي تمثل القوة والمنطق التي هي بحاجة إلى تحسين والفرص لتطوير الميزة التنافسية (3). وتنشأ الميزة التنافسية من الطريقة التي بها المنظمة تنظم وتدير أنشطتها المنفصلة DiscreteActivities (4). وتساعد على فهم الطبيعة الداخلية للمنظمة وتصوير هيكل القدرات من خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات (5). وتعرض سلسلة القيمة الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة الموارد الأولية إلى أن يصل إلى الزبون النهائي، حيث تقسم المنظمة إلى سلسلة من الأنشطة، وكل عنصر أو رابط في سلسلة القيمة يسهم في جزء القيمة الكلية المقدمة للزبون، ويسهم في جزء من الأرباح الكلية، لأن المفهوم الأساس لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة (6). والمنظمة أكثر من مجموعة من الأنشطة فسلسلة قيمة المنظمة هي نظام متداخل أو شبكة من الأنشطة منفصلة من خلال روابط الأنشطة الأخرى (7)، وتربط سلسلة القيمة أنشطة المنظمة مع الأجزاء الوظيفية الأساسية، ومن ثم نحاول أن نصنع تقييما لإسهام كل جزء في صنع القيمة المضافة الكلية للأعمال. وبشكل جوهري تؤكد سلسلة القيمة على:

- القيمة المضافة التي يسهم بها كل جزء من المنظمة في المنظمة ككل.
- إسهام كل المنظمة في الميزة التنافسية وكل جزء من هذه الأجزاء يمكن أن يقوم بها.

(1)- Lynch, Richard, "Corporate strategy" 2nd ed, prentice Hall Inc, 2000.and Tampoe, Mahen, Strategic management process, control and implementation, Oxford press Inc, 2000,p:266

(2)-Hitt et all, **Strategic Management**,McGraw-Hill, Singapor,,2001,p220-221

(3)-Harrison Jeffrey S, Jhon Caron H, **foundation in strategic management**, south-western college publishing, USA,1998 ,p:47

(4)-Michael Porter. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, New York. New introduction copyright, The Free press. 1998,p:4

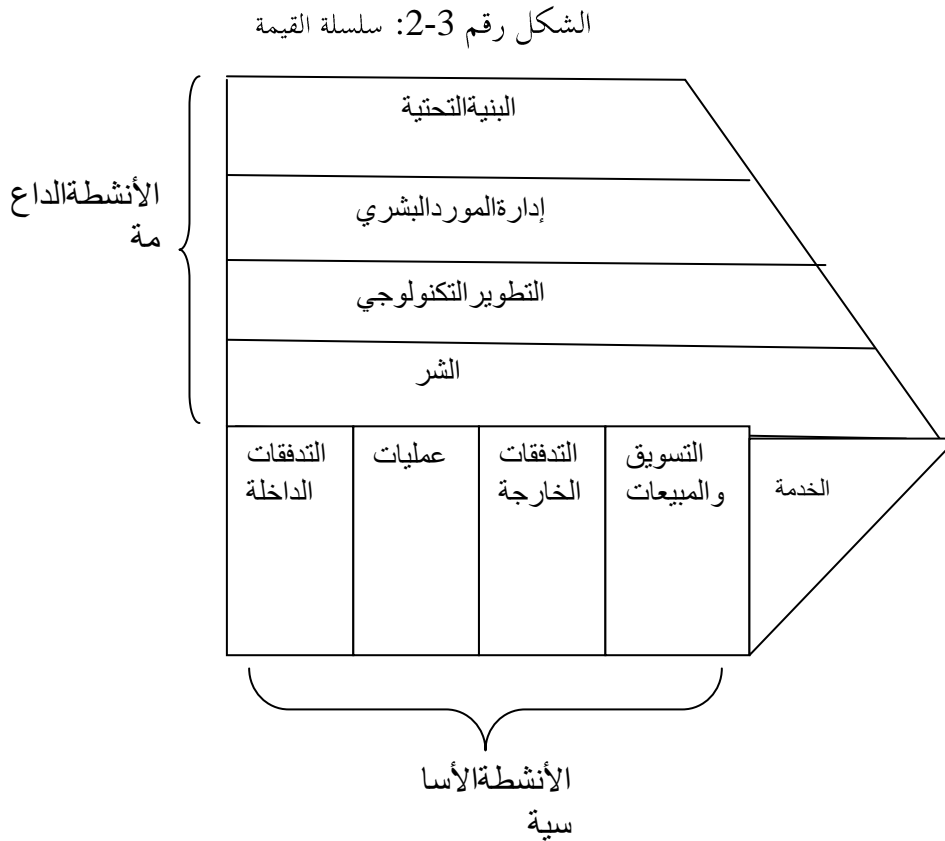
(5)- Robson wendy, **strategic management and information systems**,2nd edition,published by printice hall, great Britain,1997 :p48

(6)-Macmillan Hugh,TampoeMahen, **strategic Management**.oxford university press inc,2000 :p:118

(7)- Michael Porter, **Opcit** :p41

وهذا التحليل يمتحن كيف أن كل جزء يمكن أن يسهم باتجاه توليد قيمة المنظمة وكيف ان هذه القيمة ستميز المنظمة عن المنافسين (1).

ومن هذا العرض يتضح أن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبون، وعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات تتكون من الأنشطة الأساسية PrimaryActivities والأنشطة الداعمة Support Activities(2). والشكل التالي يوضح هذه الأنشطة.



Source : Porter, Michael.E "Competitive Advantage of Nation  
Published by Macmillan Business, Printed in Great Britain

**الأنشطة الأساسية PrimaryActivities:**

(1)-Lynch Richard ,Opcit :p266

(2)-Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R., "Strategic management: theory and integrated approach", 5<sup>th</sup>ed, Houghton Mifflin Co, 2001,p:133



وتدخل في التكوين المادي للمنتج ، المبيعات والتوزيع على البائعين وخدمات ما بعد البيع (Hitt,2000,p24)، وتتضمن:

- التدفقات الداخلة **InboundLogistics**: هو النشاط الذي يتعلق باستلام السلع من المجهزين وتخزينها وتنتظر حتى تطلب من قبل العمليات وتعالج وتحول ضمن المنظمة.
- العمليات **Operations**: هو النشاط المسؤول عن الإنتاج في المنظمة.
- التدفقات الخارجة **OutboundLogistics** : هي عملية توزيع المنتجات النهائية على الزبائن وتتضمن بشكل واضح النقل والحزن ولكن يمكن أن تتضمن الإنتاج.
- التسويق والمبيعات **Marketing and Sales**: وظيفتها تحليل حاجات ورغبات الزبائن ولفت انتباه الزبون لمنتجات وخدمات المنظمة المعدة للبيع والإعلان والترويج يتبع ضمن هذه المساحة أيضاً.
- الخدمة **Service**: قبل وبعد المنتجات أو الخدمات أن تباع هناك دائماً حاجة لخدمات التنصيب وخدمات ما بعد البيع، ويمكن أن تتضمن خدمات التدريب والإجابة على أسئلة الزبون (1).

### الأنشطة الداعمة **Support Activities**:

وهي الأنشطة التي توفر الدعم الضروري للأنشطة الدائمة كي تنفذ:

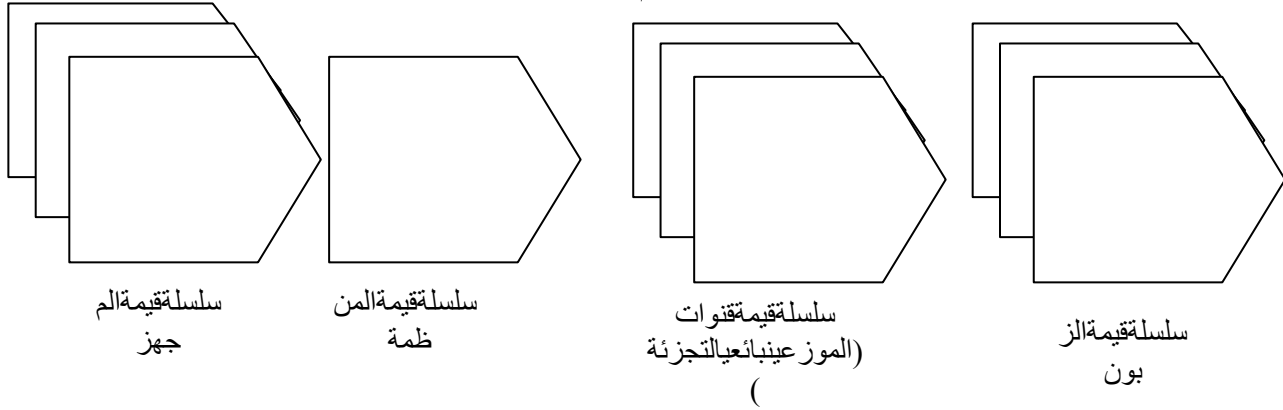
- الشراء **Procurement**: في عديد من المنظمات هناك أقسام منتشرة مسؤولة عن شراء السلع والأدوات التي تستعمل في عمليات المنظمة، إن وظيفة هذه الأقسام هي الحصول على أسعار منخفضة وجودة عالية للسلع المطلوبة والأنشطة للمنظمة.
- التطوير التكنولوجي **TechnologyDevelopement**: وهذه تكون وظيفة المنتجات الجديدة في المنظمة، وهي تتضمن التكنولوجيا الموجودة للتدريب والمعرفة التي تسمح للشركة بالبقاء كفاءة.
- إدارة المورد البشري **Human Resource Management**: لأن الاستقطاب، التدريب، تطوير الإدارة وهيكل المكافأة هي عناصر حيوية في كل منظمة.

- البنى التحتية للمنظمة Firm Infrastructure: وتتضمن التخطيط، نظم الرقابة، المحاسبة، وكما يتضمن استراتيجية المنظمة<sup>(1)</sup>.

## 2- نظام القيمة Value System:

سلسلة القيمة المنظمة التي تتنافس في صناعة معينة هي جزء من تيار واسع من الأنشطة (Potter, 1998; p42)، لأن المنظمة جزء من نظام واسع لإضافة القيمة، وتتضمن سلسلة القيمة المجهزون وسلسلة القيمة الموزع وسلسلة القيمة للزبون، وهي موضحة بالشكل أدناه:

الشكل رقم 3-3: نظام القيمة.



Source :Potter, Michael.E 'the competitive Advantage of Nation'  
Published by Macmillan Business, Printed in Great Britain

وفهم القدرات الاستراتيجية للمنظمة أصبح غير كافٍ أن ننظر إلى العمليات الداخلية للمنظمة فقط. وتكوين قيمة أكبر يمكن أن يحدث في سلسلة المجهزين والموزعين. وكل هذه العمليات بحاجة إلى تحليل وفهم. وعلى سبيل المثال جودة السيارة عندما تصل إلى المستهلك النهائي فهي لا تتأثر فقط بالأنشطة التي تحدث داخل مصنع المنظمة، ولكنها تتأثر بجودة المكونات والموزعين. وقدرة المنظمة على التأثير على أداء الآخرين في سلسلة القيمة يمكن أن يكون عاملاً مهماً ومصدراً للميزة التنافسية.

### الفرع الثالث : النظرة المعتمدة على الموارد و المهارات The Resource and skills-Based View

أسهم كل من Wemerflt, Petraf, Diericks, Cool, Kay وآخرين في إيضاح ما أصبح يعرف (بالنظرة المعتمدة على الموارد) وتركز النظرة المعتمدة على الموارد على موارد المنظمة الأساسية، على أنها المصدر الأساسي لتحقيق النجاح لاستراتيجية المنظمة. ويكمن مصدر الميزة

(1)-Lynch Richard , Ibid,260

التنافسية في موارد المنظمة<sup>(1)</sup>. وتميز أداء المنظمة خلال الوقت يعتمد على الموارد والقدرات الفريدة أكثر من اعتماده على الخصائص الهيكلية للصناعة. ومن افتراضات النظرة المعتمدة على الموارد خلال الوقت تكتسب المنظمة موارد مختلفة وتطور قدرات فريدة، لذلك لا تمتلك جميع المنظمات التي تنافس في صناعة معينة الموارد والقدرات نفسها. والافتراض الآخر هو أن الموارد يمكن أن لا تكون ذات حركية عالية عبر المنظمات، والتميز في الموارد يشكل أساس الميزة التنافسية<sup>(2)</sup>. والنظرة المعتمدة على المورد تنظر إلى المنظمة على أنها عبارة عن مزيج من القدرات والموجودات المالية وغير المالية، وهذا المزيج هو الذي يحدد مدى كفاءة وفعالية المنظمة في أداء أنشطتها الوظيفية<sup>(3)</sup>.

وانسجماً مع هذه النظرة فالمنظمة هي حزمة من الموارد التي تقع ضمن الفئات الآتية:

- 1 -الموارد المالية: التي تتضمن كل الموارد النقدية التي يمكن للمنظمة أن تستعملها.
- 2 -الموارد المادية: مصل المصنع، المعدات، الموقع، والوصول إلى المواد الأولية.
- 3 -الموارد البشرية: التي تتعلق بالمهارات، والمؤهلات وتدريب الأفراد ضمن المنظمة.
- 4 -موارد المنظمة العامة: تتضمن عناصر متنوعة تكون خاصة بمنظمة محددة. وتتضمن: موارد المنظمة هيكل التقارير الرسمية، تقنيات الإدارة، النظام الداخلي للتخطيط والرقابة، الثقافة، السمعة والعلاقات مع المنظمات الأخرى

وتميز النظرة المعتمدة على الموارد بين الموارد العامة المتوفرة لأية منظمة، وتلك التي تكون خاصة وتنفرد بها المنظمة. وتناقش بأن تلك الموارد متفردة هي التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية<sup>(4)</sup> .. ومن وجهة النظرة المعتمدة على الموارد فالقوة هي الموارد والقدرات التي يمكن أن تقود إلى الميزة التنافسية. والضعف *wekknesses* هي الموارد والقدرات التي لا تمتلكها الشركة، ولكنها ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية. الفرص *opportunities* هي الظروف الرئيسة والمهمة التي تحدث في البيئة التي تسمح للشركة بأن تستغل قوة المنظمة وتتغلب على الضعف. تهديدات *Threats* هي الظروف الرئيسة والمهمة التي تحدث في البيئة والتي تقف في وجه تنافس المنظمة أو في تحقيق إرضاء حملة الأسهم. وتطبيقات هذا المدخل ما تزال غير واضحة المعالم لسببين، الأول هو تعدد وتنوع الإسهامات الفكرية في اتجاهات متعددة دفع باتجاه إضعاف إطار العمل متكامل لهذه النظرة، ثانياً عدم وضوح الصورة للنظرة المعتمدة على الموارد.

(1)-Lybch Richard , *Opcit* , p70-71

(2)-Hitt et all, *op cit* , p23

(3) -القطب محي الدين يحي توفيق، مرجع سابق، ص66

(4)-Lynch Richard., *Opcit* :p70-71

ويرى Lynch بأن النظرة المعتمدة على الموارد تتطلب وضوحاً أكبر، فهي تتضمن الكثير من نقاط الضعف والتي أهمها:

- عدم وجود منطق إرشادي بين العوامل والعناصر التي تأخذ بنظر الاعتبار.
- لا تتضمن اكتشافات حول النظرة المستندة على الموارد الكيفية التي تتطور وتتغير بها الموارد مع مرور الوقت<sup>(1)</sup>.

### النظرة المعتمدة على المهارات The Skills-Based View

تعتبر نظرية الموارد كأساس بنيت عليه نظرية المهارات، وهذا انطلاقاً من أن الميزة التنافسية لا تكمن في امتلاك الموارد وإنما في القدرة على مزجها وتقديم منتجات مطلوبة من قبل العملاء. ففي بداية التسعينات ظهرت نظرية المهارات كمكمل للنظرية الأولى.

#### 1- تعريف المهارات ( الكفاءات ):

تعتبر المهارات الأساسية كأصول غير ملموسة، وهي مجموعة المعارف التي تسمح بتقديم المنتج الذي يكون كمصدر ميزة عند العميل، فهي تركز على استخدام وتنظيم الموارد<sup>(2)</sup>، تنشأ عن الفهم الجماعي للتنظيم وبوجه خاص ما يتعلق بالتنسيق بين الموارد الإنتاجية والتطورات التكنولوجية المختلفة<sup>(3)</sup>، حيث تشكل عامل جذب للانضباط داخل المؤسسة<sup>(4)</sup>.

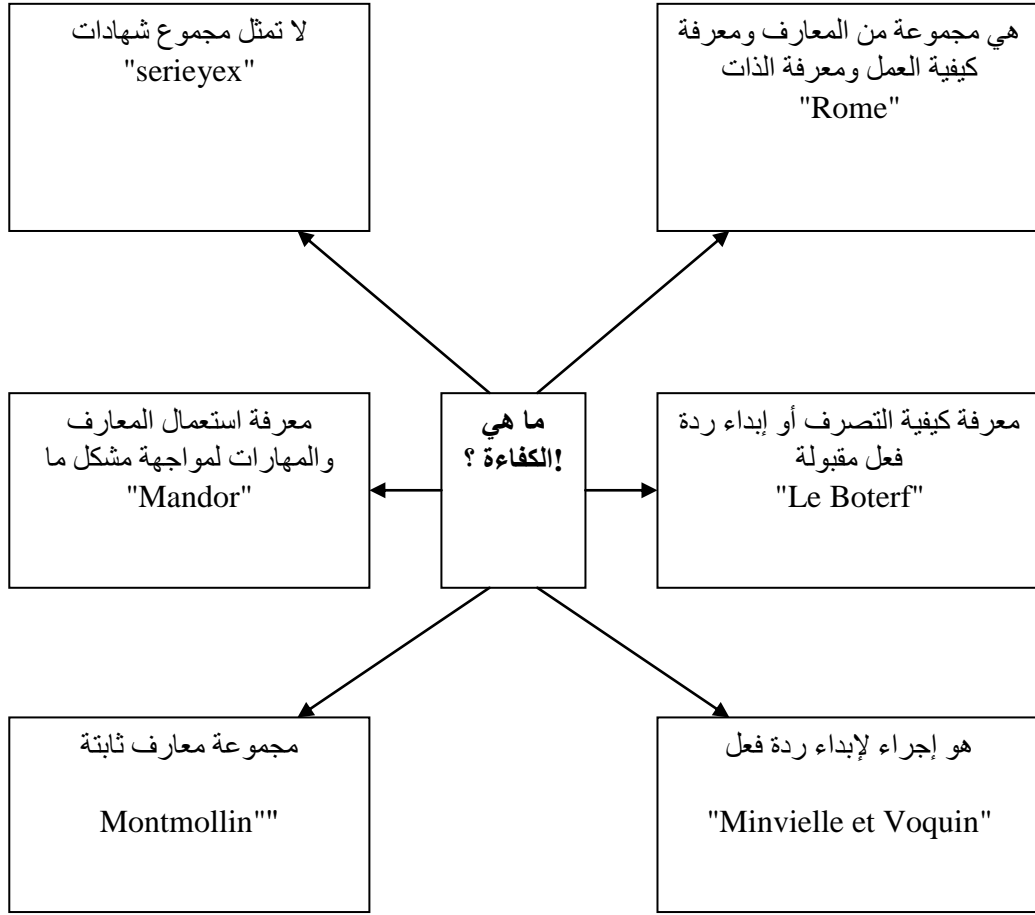
(1)-القطبي الدين يحي توفيق، مرجع سابق،ص:72

(2)-Frédéric Leroy , **Les stratégies de l'entreprise** ,Dunod. Paris. 2001, p55.

(3)-Hervé Laroche. Jean pierre Nioche. **Op.cit.** p 17.

(4)- Jean-François Amadien. **Loïc Cadin. Compétence et organisation qualifiante** (ECONOMICA.Paris. 1996) p40.

الشكل رقم 3-4: يبين بعض التعاريف المستندة لمصطلح الكفاءات



المصدر: La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000, P22.

ومن أهم خصائص المهارات نذكر:

- ✓ أنها جماعية.
- ✓ صعبة التقليد.
- ✓ طويلة الأجل.
- ✓ مرنة ولها القدرة على التطور.
- ✓ متكيفة.

فمن خلال توفير هذين المصدرين الأساسيين ( الموارد والمهارات ) واستغلالهما بفعالية يتم الوصول إلى المصادر النهائية الآتية:

أ - الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

ب - الجودة: للحفاظ على مكانة المنظمة وجب عليها أن تقدم منتجات ذات جودة عالية.

الإبداع: يشتمل الإبداع على كل تقدم يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج ونظم التسيير

والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.<sup>(1)</sup>

ج - الاستجابة للعميل: لكي تكون مؤسسة متفوقة يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء

مهامها بشكل أفضل من منافسيها في تحسين إشباع حاجات عملائها.

و عموماً لا تتحقق الميزة التنافسية من خلال اكتساب الموارد بل وأيضاً في تحريك هذه الموارد

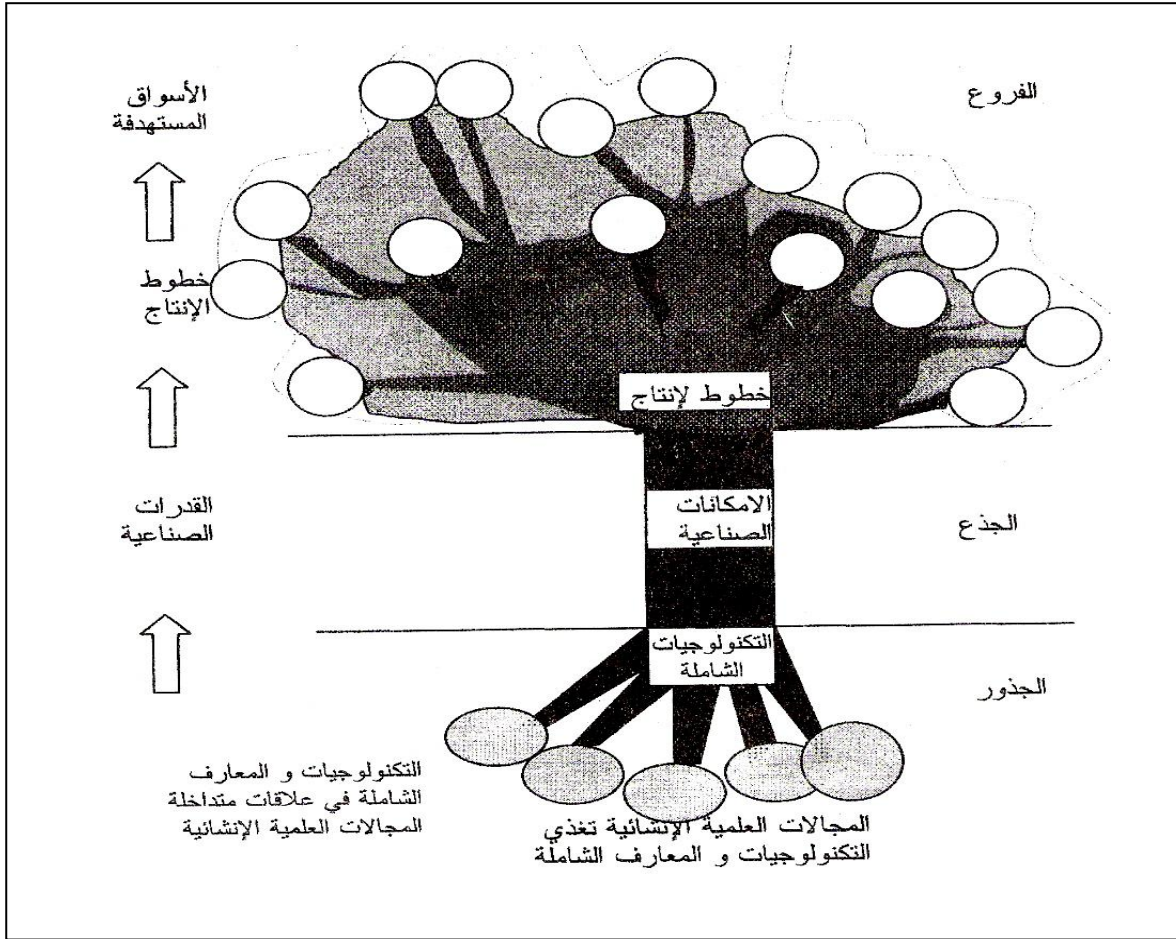
وتجنيدها وتعبئتها، ثم ترتيبها في سياقها التنظيمي المناسب، و في هذا السياق قدم كل

Prahalad et Hamel نموذج شجرة المهارات التي يبينها الشكل الموالي :

الشكل رقم 3-5: شجرة المهارات

---

(1) - قريشي محمد. الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة 2005، ص 74.



المصدر: Marc Giget, La dynamique Stratégique de l'entreprise, édition DUNOD, Paris, 1998, p265.

تمثل المنظمة بشجرة ، حيث الجذع والفروع الرئيسية هي المنتجات الأساسية، أما الفروع الثانوية والأوراق فتمثل المنتجات المقدمة للزبائن، والجذور (الأساس) دال على المهارات، و التي يصفها البعض – أي الجذور-من الباحثين برأس المال الفكري.

### المطلب الثالث : خصائص الميزة التنافسية

تتكامل خصائص الميزة التنافسية مع أهميتها بدرجة كبيرة ، حيث تمثل المرتكز الاستراتيجي الذي يبيّن فرص النجاح على ضوء القيمة الفريدة للعملاء. و عند مناقشة خصائص هذه الأخيرة

يُجد الباحث شبه إتياف بين عدد من الباحثين ، و على رأسهم :الروسان ، بو شناف<sup>(4)</sup> ، و داسي<sup>(5)</sup> ، يعرب عدنان<sup>(6)</sup> ، محمد علي العلي<sup>(7)</sup> ، حيث تتجمع مجمل خصائص للميزة التنافسية وفق آرائهم في :

- الميزة التنافسية نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة حيث تؤدي إلى تحقيق التفوق على المنافسين.

- حركية مستمرة لأن المنظمة تعيش في بيئة متغيرة.  
- تستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.  
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .  
- تشير إلى ما يميز سلع وخدمات المنظمة بأفضلية لدى الزبائن مقارنة بسلع وخدمات المنافسين.

- تقود المنظمة بما تقدمه من سلع وخدمات تحقق قيمة لها.

- تنعكس على كفاءة المنظمة لأنشطتها او على قيمة ما يقدم للزبون او لكليهما.

- تؤثر في الزبون بإدراكه الأفضلية في سلع وخدمات المنظمة وتخفّزهم للشراء منها.

- تكون غالباً مركزة جغرافياً.

- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.

- تساعد في بناء قاعدة للتحسبات المستقبلية.

- إنها تُبنى وتُصاغ على اختلاف وليس تشابه.

---

(1)-الروسان محمود محمد، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997. ص 36.

(2)-الزغبي حسن علي عبد، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 1999. ص 60.

(3)-البرواري نزار عبد المحيد رشيد، الدور المعاصر للموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 36، أيلول 2001. ص 75.

(4)- بو شناف ، 2007، 61

(5)-داسي ، 2007، 43

(6)-يعرب عدنان السعدي، تحليل إستراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة عينة من الفنادق المساهمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، 2003، ص:58.

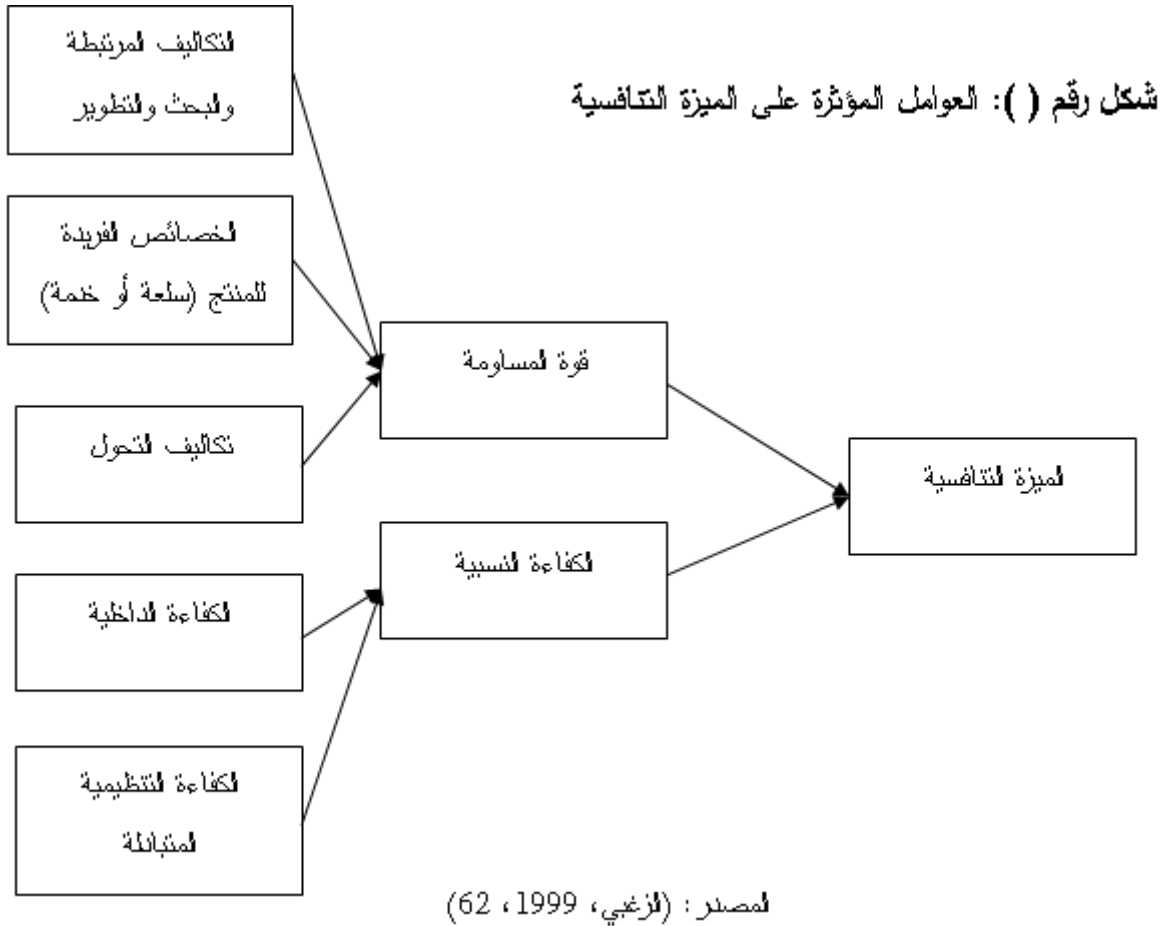
(7)-محمد علي العلي، مرجع سابق، ص:33.



- يمكن وصف الميزة التنافسية بأنها المتغير التابع المستند على مدى توافر عوامل مستقلة، وكما

هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 3-6: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية



- الكفاءة النسبية تشير إلى قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل من تكلفة إنتاج المنافسين، وهذا مرتبط بعاملين هما: (1)

- الكفاءة الداخلية: وتشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها.

- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: ويقصد بها التكلفة التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات

الأخرى.

(1)- محمد علي العلي، مرجع سابق، ص:31.

أما قوة المساومة فتوضح قدرة وإمكانية المنظمة على تحقيق حالات المساومة (التعامل) مع زبائنها ومجهزيها (الموردين) لصالحها وتتأثر بالعوامل الثلاثة التالية:  
-لكلف المرتبطة بالتدريب والبحث والتطوير.

-الخصائص الفريدة للمنتج (سلعة، خدمة) والتي تختلف عن خصائص سلع وخدمات المنافسين.

-تكاليف التحول، وهي الكلف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

و كنتيجة نهائية لما سبق يمكن التأكيد على التالي :

تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة التي تستطيع تحقيق وتنفيذ هذه الميزة التنافسية بسرعة عن المنافسين في السوق المستهدف.

مصدر الميزة التنافسية في المنظمة هو الموارد المادية ومهارات الموارد البشرية.

لاستمرارية الميزة التنافسية في المنظمة يتطلب الأمر منها استمرار البحث عن مزايا جديدة تسبق بها المنافسين.

تتحقق الميزة التنافسية بالنسبة للعميل من خلال اقتناعه بالحصول على المنتج الأجود مع السعر الأقل.

يرتبط استمرار أو توقف الميزة التنافسية على مدى تقدم أو تراجع المنافسين.<sup>(1)</sup>

كما أن الميزة التنافسية تكون مستدامة إذا كان مردها الأساس هو تعقد و تشابك مجموعة من الأنشطة وفق سلسلة القيمة ، و لا تعتمد على نشاط منفرد يسهل تقليده، وهذا طبعا لا ينطبق على الميزة المطلقة أو الميزة النسبية .و عموما قد يكون من الصعب تحقيق ميزة تنافسية لكن الأصعب هو المحافظة عليها.

و أيضا لا يمكن عزل مفهوم الميزة التنافسية عن مفهوم القيمة لدى الزبون ، وتعتبر القيمة لدى الزبون (مجموع المنافع المترتبة عن قرارات الشراء يطرح منها مجموع التكاليف ذات الصلة) دالة و إطار مرجعي لقياس الميزة التنافسية.

#### المطلب الرابع : أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الميزة التنافسية وفق آراء عدد من الباحثين أهمهم : طه علي نايل<sup>(1)</sup> ، طاهر محسن<sup>(2)</sup> ،

بروني سمية<sup>(3)</sup> ، (4) Adams & Lamonti و (5) Teece & al و (6) Hill & Jones

(1)-النسور عبد الحكيم عبد الله، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية، مرجع سابق، ص:16-17.

من خلال :

- كونها مؤشر إيجابي لصالح المنظمة ضمن قوى السوق، على أساس الحصص السوقية المرهبة.
- باعتبارها معياراً مهماً دالاً على نجاح المنظمة من خلال النماذج المتجددة للميزة التنافسية.
- تمثل سلاحاً تنافسياً تحديات السوق و المنظمات المنافسة ، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وها يعني قدرة المنظمة على كسب زبائن أكثر ولاءً مقارنة بالمنافسين، مما يجعلهم أقل تأثراً لعروض المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.
- كونها تتسم بالإستمرارية و التجدد في نفس الوقت، مما يتيح للمنظمة فرصة التقدم و التطور المستمر على المدى البعيد.
- على اعتبار إرتباطها بقابلية المنظمات على الاهتمام بالكفاءات و الموارد لبناء ميزة تنافسية مع استغلال الكفاءات الداخلية والخارجية المحددة للمنظمة لمواجهة البيانات المتغيرة.
- تسهم في رفع الأداء من خلال التفوق الكمي و النوعي على أساس أنواع الإستراتيجيات ذات الصلة، مما يعطي الأفضلية لرفع التنافسية.

(1) -طه علي نايل، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للحرايات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص:432.

(2) -طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2007، ص:209.

(3) -سمية بروني، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص:165.

(4)-Adams & Lamonti , 2003, 143

(5)- Teece& al , 1997, 510

(6)-Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R., "Strategic management: theory and integrated approach", 5th ed, Houghton Mifflin Co, 2001. P 625.

(7)-Boseman, G. and Phatak, A. "Strategic management, tax and cases", 2nd ed. John wiley and sons pub, U.S.A.,1989.p87.

(8)-Will Hill , 1997,625

(9)-MacMillan & Tampot , 2000,89

(10)-James, R. Evans, **Production operation management quality performance and value** . 5th ed, west publishing, U.S.A.,1997.p118.

(11) - الجبايى أحمد مؤيد عطية، آل مراد مجله يونس محمد، مؤشرات نجاح نظام المؤسسات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز، دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية والأهلية في مدينة الموصل، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العالمي الثالث كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بعنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، 27-29 نيسان، 2009. ص 50.

(12)-Czepil

(13) -محمد علي العلي، مرجع سابق، ص:51.

- المنظمة من خلال إمتلاكها للميزة التنافسية يكون معدل أرباحها أعلى من متوسط الصناعة،—  
وتتملك الميزة التنافسية المستدامة حين تكون لها القدرة على المحافظة على معدل أرباحها لعدد من  
السنوات .

- كما تنبع أهميتها أيضا من خلال المساهمة في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء و كل المتعاملين  
و تحفيزهم لإستمرار و تطوير التعامل.

-تعتبر الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها، لأنها الأساس الذي  
تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية، وتتفاعل سائر المتغيرات لتدعم الميزة التنافسية.

- من خلال الميزة التنافسية يمكن دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديد، أو التعامل مع  
نوعية جديدة من العملاء أو توعية جديدة من السلع و الخدمات.

- الميزة التنافسية تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة  
تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لتيقنها من أن النماذج القديمة لها قد  
أصبحت معروفة ومتاحة، وان المنافسين على علمٍ كاملٍ بها، لهذا فإن الميزة التنافسية يجب أن تكون  
مغروسة في موارد مهارات وثقافة المنظمة.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي  
ترغب في إقتناصها.

و عموماً يمكن وصف أهمية الميزة التنافسية وصفا شاملا من خلال الأتي :

- تقدم دعماً يساهم في نجاح الأعمال.

- تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها.

- تقدم التوجيه والتحفيز للمنظمة.

- تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.

- تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.

### المبحث الثاني : القيمة لدى الزبون

إن إشباع رغبات الزبون والسعي الجاد لإرضائه سببٌ قوي للتميز والتفوق، فقد أصبح هذا الزبون

يحتل مركزاً جدم مهم ضمن اهتمامات وأولويات المؤسسة.

وما يؤكد ذلك كون الزبائن هم أفضل مصممي منتجات المنظمة، عكس ما يعتقد الكثيرون بأنهم

صمموا منتجات رائعة، إذ أنّ الزبون إذا لم يوافق على هذه التصميمات فإن ذلك الاعتقاد لن يؤدي إلى أية

فائدة، لذا كان على رجال الأعمال العمل بتفان ودون هواده من أجل المحافظة على هذا الزبون وكسبه

كعمل دائم لها خاصة إذا ما نظرنا إلى حجم البدائل والاختيارات المتوفرة أمامه والأخذ في التزايد أكثر فأكثر

،وهو ما فرض حتمية السعي للحصول على المعرفة الجيدة به، بدراسة سلوكه والعوامل المؤثرة على قراراته

واكتشاف توقعاته والتكهن بآماله وأحلامه ومنه اكتشاف طرق أمثل للوصول إليه إلى كسبه ونيل رضاه وإخلاقه.

و قد استخدمت إضافة القيمة للمنتج أو للخدمة لتحقيق الميزة التنافسية في العديد من القطاعات ، مع وجود البيئة التسويقية العدائية . و قد تم التأكيد على مفهوم القيمة المضافة على أنها الحل للعديد من المشاكل التي تواجهها المنظمات ، و الهدف الرئيس من نشاط القيمة المضافة هو لإيجاد قيمة للمستهلك ، و تعريف نشاطات القيمة المضافة على أنها الأصول غير الملموسة مثل المعلومات و صورة الشركة ، بينما النتيجة و كيف تختار المنظمة أن تضيف قيمة يختلف من منظمة إلى أخرى . .

و الهدف الرئيس لنشاطات القيمة المضافة هو جعل المستهلك أكثر ثقة في خياره بخصوص المنتج و ملاحظة القيمة الأعلى في المنتج ، و تمكين المنظمات من التوسع والتحرك للسيطرة على المزيد من إجمالي سلسلة القيمة .

و فيما يلي يحاول الباحث تحليل محور القيمة لدى الزبون - تمهيدا لتحليل تحقيق الميزة التنافسية من خلال التسويق الأخضر - و ذلك من خلال إستعراض مفهوم القيمة، ثم نموذج هرمية القيمة ، وصولا إلى مكونات القيمة و عناصرها و أخيرا تكوين القيمة و قياسها.

### المطلب الأول: مفهوم القيمة

في محاولة تفسير القيمة و تمحيص هذا المفهوم، قدم بعض الباحثين الإطار العام والبعض الآخر ركز على جزء من هذا الإطار، ومنهم من قدم تصوراً كاملاً حول هذا المفهوم. و هذه المحاولات هدفت إلى التوصل إلى فهم كامل للقيمة ، فإلى جانب تقديم العوائد الأعلى ، بإمكان القيمة المضافة أن تفتح الأسواق الجديدة و أن تكون إيجابية للمجتمع ككل<sup>(1)</sup>، و عموماً سيعرض الباحث هذه المحاولات حسب ظهورها التاريخي، إنطلاقاً من علم الاقتصاد عند أرسطو وصولاً إلى المفاهيم الحديثة على مستوى علم الإدارة.

### الفرع الأول : مفهوم القيمة في الفكر الاقتصادي

يعد أرسطو المفكر الأول الذي تناول القيمة، ومن أهم اكتشافات أرسطو في علم الاقتصاد هو مفهوم القيمة، وقد استنبط أرسطو نظريته من نظرية المسابقة في استعمال السلع، إذ لكل سلعة قيمتان، الأولى قيمة استعمالية من أجل الحصول على المنفعة والثانية قيمة تبادلية تنشأ من مبادلة السلعة بالسلع الأخرى<sup>(2)</sup> . ويقف ويقف أرسطو عند هذا الحد، و لم يقطع شوطاً أبعد في تحليله للقيمة، ولكن ابن خلدون يرى ان السلع هي نتاج العمل الإنساني، فالمنافع(القيمة الاستعمالية) أصلها ومصدرها العمل، واستنبط ابن خلدون نظريته من مفهومه السابق للعمل لكي يحصل على نتيجة مفادها ان العمل أساسي لمعيشة الأفراد وتكوين رؤوس الأموال ، ووصل إلى أن العمل المصدر الحقيقي للقيمة، وبذلك يتجاوز ابن خلدون العينية التي وقف عندها أرسطو

(1)-Pearson , K , **Adding Value To Gain Competitive Advantage** . Department of Economics , Swedish University of Agricultural Sciences; (2015).

(2)-الكياي، 1993: 62

ويقدم مقياساً موضوعياً مشتركاً بين جميع البضائع من أجل معادلتها عند التبادل وهذا المقياس هو كمية العمل المبذول في إنتاج كل سلعة ، وتصبح عملية المبادلة ممكنة بين بضاعتين عند تعادل كميتي العمل المبذول في السلعتين، وبهذا يكون ابن خلدون قد سبق الكلاسيك بحوالي قرون (1).

## أولاً :- المدرسة الكلاسيكية:

أول مدرسة في الفكر الاقتصادي الغربي هي المدرسة الكلاسيكية (2)، ونظرية القيمة عند الكلاسيك تأثرت بالأفكار السائدة عند السابقين، ولكنها بدأت صفحة جديدة مند آدم سميث، وكانت عند السابقين مسألة تغلب عليها الطابع الفلسفي، وقد تغير هذا الوضع على يد رجال النظرية الكلاسيكية، واحتلت نظرية القيمة مكان الصدارة في الدراسات الاقتصادية، وأصبحت نقطة البداية والمحور الذي يدور حوله الفكر الاقتصادي. واتفق الكلاسيك على أهمية القيمة، ولكنهم لم يتفقوا على نظرية واحدة في القيمة يمكن أن توصف بأنها النظرية التقليدية في القيمة.

**1- آدم سميث:** بدأ الكلام عن نظرية القيمة بالفرقة بين ما سماه القيمة الاستعملية وقيمة المبادلة Value of exchange، فالأولى تعبر عن قيمة سلعة معينة في نظر شخص معين، فهي قيمة شخصية تتوقف على تقدير الشخص للسلعة أو مدى منفعتها في نظره، والثانية تعبر عن قيمة السلعة في السوق، فهي قيمة موضوعية تتوقف على اعتبارات خاصة بالسلعة بصرف النظر عن قيمتها الخاصة في نظر شخص معين (3). وقد لاحظ آدم سميث أن القيمة الاستعملية تختلف بين المنفعة والقيمة، فهو يقتصر على تقرير أن منفعة السلعة لا يمكن أن تفصح عن قيمتها، وأن قيمة السلعة لا يمكن أن تفصح عن منفعتها، ولم يكن آدم سميث مستقراً على منهج واحد في نظرية القيمة، فقد اعتمد على كمية العمل الذي تبادل به السلعة باعتباره تفسيراً أو مقياساً لقيمة الأشياء (4). ومن ثم ينتقل آدم سميث إلى نظرية العمل الذي تتضمنه السلعة، ويقرر بصفة عامة أن السلعة تتناسب مع الجهود الذي بذل في إنتاجها. وأشار إلى أن نظرية العمل في القيمة قاصرة على الحالة البدائية للمجتمع، والعمل يكون عنصر الإنتاج الوحيد، لن تقدم المجتمع يؤدي إلى تراكم رأس المال، ويصبح هذا العنصر إلى جانب عنصر العمل، ومن ثم فإن ملكية الخاصة الأرض ما تلبث أن تظهر وتصبح عنصراً نادراً من عناصر الإنتاج، وعلى ذلك فإن قيمة السلعة لا بد أن تكون كافية لدفع الأجل للعامل، الربح لصاحب رأس المال، الربح لمالك الأرض، ويمكن القول أن ثمن السلعة يتحدد بالقدر اللازم، ولتغطية نفقة إنتاجها من أجر وربح وريع (5).

(1)-الكياي، 1999: 75، 76، 77

(2)-البستاني، 1985:19

(3)-النجار، 1973:176-178، نقلا عن يعرب عدنان السعيد، مرجع سابق، ص:43.

(4)-النجار، 1973:203، نقلا عن يعرب عدنان السعيد، المرجع نفسه، ص:44.

(5)-النجار، 1973:192-193، نقلا عن يعرب عدنان السعيد، المرجع نفسه، ص:46.

**2- ريكاردو:** يتميز بالقطع في تفسير القيمة بنظرية واحدة لا يحيد عنها، وهي نظرية العمل التي تتضمنه السلعة، وظهر سابقاً أن آدم سميث لم يفسح أي مجال لفكرة المنفعة في نظرية القيمة، أما ريكاردو فقد تقدم خطوة في هذا السبيل، لأن المنفعة عديمة القيمة، وتعد المنفعة جواز مرور إلى عالم القيمة، ولكن متى ما دخلت السلعة إلى هذا العالم أصبحت قيمتها محكومة باعتباريات لا صلة للمنفعة بها

**3- ماركس:** صاغ نظريته في القيمة استناداً على ما قد ورد في كتاب الاقتصادي الانكليزي، ديفيد ريكاردو، ورأى ماركس أن العمل جوهر القيمة، وتذهب نظرية العمل في القيمة إلى أن البضائع هي نتاج العمل الإنساني، وأن إنتاجها يتم من أجل بيعها في السوق. وعند تحديد القيمة التبادلية لبضاعة ما لا يعتمد إلا بالعمل اللازم اجتماعياً، وتحدد القيمة التبادلية لقوة العمل -مثل القيمة التبادلية للسلع- بوقت العمل اللازم اجتماعياً لإنتاج وسائل عيش العامل نفسه، ويميز ماركس في تحليله للقوى المحددة للقيمة بين نوعين من هذه القيمة، هما: القيمة في الاستعمال والقيمة في المبادلة، وتعني القيمة في الاستعمال منفعة الشيء لمالكه أما القيمة في المبادلة فقد عني بها ماركس قوة الشيء في الحصول على الأشياء الأخرى مقابل ذاته أو المقادير النسبية التي تبادل بها السلع مع بعض، ويشير ماركس إلى أن هاتين القيمتين مرتبطنتان ببعض بشكل جوهري، فلا توجد قيمة في المبادلة من غير وجود قيمة في الاستعمال وأن المبادئ الأساسية لماركس هو أنه مهما كانت القوى المحددة للقيمة فإنها يجب أن تكون عامة بالنسبة لجميع السلع، ويجب أن تكون موضوعية وليست ذاتية، ويذهب ماركس إلى أن القيمة تصبح كياناً ذاتياً متجسداً في السلعة ذاتها وجوهر هذا الكيان هو العمل المتجسد فيها<sup>(1)</sup>.

ويمكن القول أن هذا الاتجاه في تفسير القيمة والمتمثل بالكلاسيكيين يرى بان السر هو التعبير الاقتصادي للقيمة، وأن العرض هو الذي يقرر هذا السعر، وأن تكاليف الإنتاج هي التي تقف وراء تقرير العرض، ومن ثم فإن هذه التكاليف تمثل بالتكاليف، ولهذا فعلاً ما يطلق على توجيههم النظري بالموضوعي<sup>(2)</sup>.

### ثانياً : المدرسة الحية:

ينطلق منطلق النظرية الحديثة من الفكرة المركزية والتي تهتم بحاجات المستهلك ورغباته ، ويمكن القول أن الفكر الاقتصادي الانكليزي في نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر يرفض الاعتماد على فكرة المنفعة لتفسير قيمة المبادلة ، غير أننا نلمح تقليدياً آخر في الفكر الاقتصادي الفرنسي من خلال الحقبة نفسها، هو كوندياك، وكانت نقطة البداية عنده تختلف كل الاختلاف عن معاصريه.

(1)-السيد، 1984: 391-396 نقلا عن يعرب عدنان السعيد، مرجع سابق ، ص: 50.

(2) -البيستاني، 1985: 20 نقلا عن : يعرب عدنان السعيد ، المرجع نفسه،ص:55.

**1- كوندريك:** يرى أن السلعة تستمد قيمتها من منفعتها لا من نفقة إنتاجها، وهذه نظرية جديدة إلى نفقة الإنتاج وعلاقتها بالقيمة، فقيمة الأشياء لا ترجع إلى نفقة إنتاجه، بل إنها نفقة إنتاجه ترجع إلى قيمته، أي أن نفقة الإنتاج مسألة لاحقة على القيمة، ويتعين علينا أن ننظر إلى اعتبار آخر لتفسير القيمة، وقد وجد كوندريك هذا الاعتبار في منفعة السلعة أو صلاحها لإشباع الحاجات الإنسانية، فالصلاحية لإشباع الحاجات الإنسانية هي الصفة الجوهرية التي تضفي قيمة على السلع المختلفة، فإذا كانت السلعة في تقديرنا غير صالحة لإشباع أي حاجة من حاجاتنا أصبحت خالية من القيمة، ولكن هل تكفي المنفعة لتفسير قيمة الأشياء؟ أحس كوندريك أن المنفعة بمفردها تعجز عن تفسير قيمة المبادلة، لذلك أضاف شرط الندرة، ووضح أن معيار المنفعة معيار شخصي، بمعنى أنه يتوقف على مدى صلاحها لإشباع حاجات شخص معين، ومن ثم فإن السلعة قد تكون كبيرة النفع لشخص، ولكنها عديمة النفع بالنسبة لآخر (1).

**2- جان باتستساي:** انتقلت تلك التزعة الشخصية في تفسير القيمة من كوندريك إلى جان باتستساي في القارة الأوروبية، ويقف ساي بين كوندريك وأدم سميث، فهو يرفض بلا تردد نظرية العمل الذي تتضمنه السلعة، ويميل إلى نظرية الإنتاج والطلب والعرض لتفسير قيمة المبادلة، فهو يمزج بين آراء آدم سميث وكوندريك، وينتهي إلى نظرية في القيمة تفسح مجال التزعة الشخصية، فقيمة الشيء ترجع في أساسها الأول إلى صلاحها لإشباع الحاجات الإنسانية، أي أنها ترجع إلى منفعتها، واستطاع ساي أن يربط بين فكرة المنفعة وبين قانون العرض والطلب، فتمن السلعة يتحدد بالعلاقة بين عرضها والطلب عليها، غير أن الطلب عليها ليس إلا نتيجة لطلب الأفراد وطلب الأفراد بدوره ليس إلا نتيجة لمنفعة السلعة لكل مستهلك على انفراد، أما نفقة الإنتاج فقد رأى ساي إلى أنها تمثل الحد الأدنى لقيمة مبادلة السلعة، وحاول أن يحدد الإنتاج بين قيمة السلعة وقيمة العناصر التي أسهمت في إنتاجها، وقد خلص إلى عناصر الإنتاج تستمد قيمتها من قيمة المنفعة التي أسهمت في خلقها، وتعد هذه النظرية بداية لنظرية الإنتاجية الحدي (2).

**3- ناسو سينيور:** تأثر إلى مدى بعيد بأفكار كوندريكوساي في القيمة وفي الوقت نفسه حاول أن يجمع بين التزعة الموضوعية والتزعة الشخصية على صعيد واحد، ويرجع القيمة إلى ثلاثة عناصر: هي المنفعة، الندرة، والقابلية للانتقال، وأشار سينيور إلى أن المنفعة هي علاقة بين شخص وشيء، ومن هنا كانت المنفعة تتفاوت من شخص إلى آخر، وقد كان سينيور في مقدمة الاقتصاديين الذي تنبها إلى فكرة المنفعة الحدية، ولم يستعمل هذا الاصطلاح بل قدم لنا صياغة تكاد تكون كاملة لهذه الفكرة، لكنه لم ينجح في استعمال هذه الفكرة، فهو يقف عند أن منفعة الوحدة الإضافية تتناقص بزيادة الاستهلاك، ولكن لا يبين مدى أهمية هذه الظاهرة وعلاقتها بقوانين القيمة، وأضاف عاملاً آخر في تحديد قيمة الأشياء، وهو الندرة، أو كما أطلق عليه سينيور تحديد العرض، ويلاحظ أنه قد عرف القيمة أو تحديد العرض تعريفاً يقترب من الحدين، لأنه نظر إلى

(1)-النجار، 1973: 246-248

(2)-النجار، 1973: 248-249-250-251



الندرة على أنها لا تتوقف على الكمية الموجودة فعلا من السلع، وكلن على مدى العقبات التي تعترض طريق زيادتها، ولكي تصبح السلعة ذات قيمة لا يكفي أن تكون نافعة ونادرة بل يتعين أن تكون قابلة للانتقال، ولم يكن سنيور واضحاً في هذه النقطة، وقد رأى عدم جدوى هذا الشرط ومن ثم فهو يسقطه عند بحثه القيمة التبادلية، ويتضح مما تقدم أنه قد تأثر في نظرية القيمة بالتيار الفرنسي الذي أرجعها بصفة أساسية إلى فكرة المنفعة، والتيار الإنجليزي الذي أرجعها إلى نفقة الإنتاج وقد حاول أن يجمع بين التيارين في نظرية واحدة، وقد اقترب في صياغته لنظرية القيمة من فكرة المنفعة الحدية، غير أنه لم يستطع أن يتبين مدى أهمية فكرة المنفعة الحدية في نظرية القيمة<sup>(1)</sup>، ومن ثم ظهرت نظرية المنفعة الحدية، وجاءت تسمية النظرية الحدية من استهلاك السلع والمنافع (أو الإشباع)، التي يمكن للشخص العادي أن يستخلصها حدياً من استهلاك بعض الأموال المعينة، وحاول جيفونز ومنجر تنظيم الأفكار الممتازة عن مبدأ المنفعة وجمعها في نظرية القيمة والتبادل والتوزيع، وهناك مبدأ أساس لهذه النظرية مقتضاها أن القيمة تعتمد كلياً على المنفعة، وأن النظرية الجديدة قد تركزت على فكرة أن الأهمية النسبية للأموال تعتمد على التقدير الشخصي لمجموعة من المستهلكين، وبهذه الطريقة تصبح سيكولوجية المستهلك نقطة البداية التي على أساسها تتحدد القيمة<sup>(2)</sup>.

ويمكن القول أن الاتجاه في تفسير القيمة والمتمثل بالحددين يرى أن المنفعة الحدية هي التي تقرر الطلب، ثم إن الطلب هو الذي يقرر السعر، وقد أحدثت تحولاً جذرياً في قاعدة تقرير القيمة، إذ أبعدت التكاليف وبالتالي العرض من القرار وأحلت المنفعة وبالتالي الطلب محلها، وقد أدى هذا بدوره إلى إحداث تحول نوعي في نظرية القيمة من ظروف الإنتاج إلى مستوى الفرد ورغباته، ومن ثم هذه النقلة النوعية أضفت على النظرية الحدية الصفة الذاتية<sup>(3)</sup> Subjective .

### ثالثاً : مدرسة الكلاسيكيين الجدد:

مارشال: لقد سار مارشال على المنوال نفسه وحاول أن يحدد العوامل التي تحدد القيمة ، فالقوى التي تحكم العرض والطلب تحدد القيمة . وعند دراسته لقوى العرض والطلب فقد وجد أن كل من النظرية الذاتية والموضوعية قد تتمكن من الإسهام بشيء مهم في هذه المسألة ، ولقد اعتمد الفريد مارشال على كل من قوى العرض والطلب، فقوى الطلب تمثل المنفعة الحدية التي تعكس الأثمان التي يرغبها المشتريين، وقوى العرض تمثل الجهد الحدي والتضحية الحدية وهناك سلاسل يرغبها المشترون وأسعار عرض البائعين والقيمة تتحدد عن طريق التوازن بين هذه السلاسل.

وتنبثق هنا فكرة فائض المستهلك بين الثمن الذي يرغب الفرد في دفعه والثمن المدفوع فعلاً، وبهذا يتمكن الزبون من أن يحدد أي السلع يختارها لاستهلاكه الشخصي؛ لأن فائض المستهلك الذي يحصل عليه

(1)-النجار، 1973: 254-258

(2)-فيشتروفيتلو، 1975: ص 21-24

(3)-البيستاني، 1985: 21

الفرد لا يكون واحداً بالنسبة للسلع جميعاً<sup>(1)</sup>، وغالباً ما نجد أن المنفعة التي تحصل عليها من سلعة معينة تفوق السعر الذي تدفعه لشرائها، بمعنى ان التقييم أو التقدير الشخصي للسلعة مقاماً بسعر الطلب الشخصي عليها أعلى من تقييم السوق لتلك السلعة مقاساً بالسعر المحدد في السوق، ويعتبر الفرق بين التقديرين بفائض المستهلك<sup>(2)</sup> customer-surplus .

## The concept of value in the Management الفرع الثاني : مفهوم القيمة في الفكر الإداري thought

في السنوات الأخيرة أصبحت قيمة الزبون محل تركيز رئيس بين الباحثين في الاستراتيجية بوصفها عنصراً جوهرياً للاستراتيجية التنافسية<sup>(3)</sup>. وقيمة الزبون أصبح يُنظر إليها على أنها وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن أن تكون أساس النجاح المستقبلي، وقد ناقش كلٌ من woodruff&Cardial أن المنظمة التي توفر نوعية القيمة التي يرغب بها الزبون سوف تكون لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية<sup>(4)</sup>، وترداد قدرة المنظمة على التنافس بكفاءة في سوق معين من خلال الاعتماد على قدرتها بتسليم معروض يتضمن حزمة من المنافع أو القيم التنافسية. فقبل أكثر من 35 سنة مضت لاحظ Peter Drocker بأن الخطوة الأولى التي يجب أن تقوم بها المنظمة هي تكوين الزبون Create Customer، وأن تكوين الزبون هي مهمة صعبة، ويواجه الزبون هذه الأيام مدى واسع من المنتجات، خيارات العلامات التجارية والأسعار والمجهزين، وإن المنظمة يجب أن تجيب على سؤال أساس: كيف يصنع الزبون خياراته؟

والجواب هو ان يختار الزبون المعروض السوقي Marketing Offer الذي يرى أنه يقدم أعلى قيمة زبون مستلمة<sup>(5)</sup> Highest Customer Deliver Value وقيمة الزبون Customer Value هي مخرج العمليات التي تبدأ مع تثبيت استراتيجيات الأعمال وفهم عميق لحاجات الزبائن وتكوين قيمة الزبون حضى باهتمام الإدارة في التسعينيات<sup>(6)</sup>.

وقد قدم Zeithaml أربعة مفاهيم لقيمة الزبون، حيث عرف القيمة كأسعار منخفضة، وعرفها بأنها شيء يرغب به الزبون في المنتج، وعرفها بأنها الجودة التي يستلمها الزبون مقابل ما يدفع وأخيراً عرفها

(1)-الكياي، 1991، ص 95-59

(2)-النصروشامية، 1998، ص 162

(3)-Desarbo& SNHA,2001,p1

(4)-Falldin&Pettersson,2002,60

(5)-Kotler&Amstron,1999,p545

(6)-Cravens,2000 :p14

بأنها ما يحصل عليه الزبون مقابل ما يدفع<sup>(1)</sup> ، لأن بعض الباحثين يفسرون قيمة الزبون بشكل ابتدائي على أنها مبادلة بين السعر والجودة، وأن هذا الاعتقاد نشأ من ملاحظتهم الأسواق وظهر في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات أن السعر والجودة يقودان سلوك شراء المستهلك<sup>(2)</sup> ، ويشير Zeithaml إلى أن الشيء الذي يستلم يختلف عبر الزبائن، لأن البعض يرغب في الكمية وآخرون يفضلون جودة مرتفعة وآخرون يبحثون عن الملاءمة، والشيء الذي يقدم تنوعاً، فالبعض يهتم بالنقود المصروفة، وآخرون بالوقت والجهد<sup>(3)</sup> . وناقش Dodds&Monros فكرة إدراك الزبائن للقيمة يتمثل في المبادلة بين المنافع أو الجودة التي يدركونها في المنتج، ونسبتها إلى التضحيات التي يدركونها في السعر المدفوع<sup>(4)</sup> ، وان Wondrof يعرف قيمة الزبون على أنها تفضيلات الزبون المدركة وتقييمه لخصائص المنتج، خصائص الأداء والنتائج التي تظهر من الاستعمال والتي تسهم في تحقيق أهداف الزبون في حالات الاستعمال<sup>(5)</sup> . وعرفها على أنها المبادلة بين المنافع والتضحيات ذات ذات الصلة بموقف استعمال محدد، وبشكل جوهري فإن الزبائن يبحثون للتأكد من أن المنافع التي اقتناها هي أكبر قيمة من التضحية التي قام بها. ويرى كل من Anderson أن القيمة في أسواق الأعمال كاستحقاق بتعابير نقدية للمنافع التقنية، الاقتصادية، الخدمية والاجتماعية التي يستلمها زبون المنظمة في التبادل مقابل السعر الذي يدفعه المعروف السوقي<sup>(6)</sup> . ويؤكد كل من Andersson&Narus على ان القيمة هي ما يحصل عليه زبون المنظمة في التبادل مقابل السعر الذي يقوم بدفعه، لذلك فالقيمة هي صافي المنفعة (إجمالي المنفعة-الكلف) التي يدركها الزبون<sup>(7)</sup> . ويعرف Graven قيمة الزبون على أنها المبادلة بين المنافع Benifis مع الكلف Costs<sup>(8)</sup> . ويعرف Pride القيمة على أنها التقدير الموضوعي للزبون للمنافع مقارنة بالكلف لتحديد قيمة المنتج، ويعبر عنها رياضياً بأن قيمة الزبون=منافع الزبون-كلف الزبون<sup>(9)</sup> .

ويعرف Kotler قيمة الزبون المستلمة Customer Deliver Value على أنها الفرق بين قيمة الزبون الإجمالية Total Customer Value وقيمة وقيمة الكلفة الإجمالية<sup>(10)</sup> Total Customer Cost .

قدم Parasuraman&Zeihand & Berry التفرقة بين عدد من المصطلحات المستخدمة لوجود القيمة المقصودة Iitended Value والقيمة المستلمة Delivred Value من جانب الجهاز Provider والقيمة المتوقعة Expect Value من جانب الزبون، فالقيمة المقصودة هي القيمة التي ينوي أو يرى الجهاز عرضها للزبائن مع منتجاته وخدماته، أما القيمة المستلمة هي القيمة التي يسلمها الجهاز بالفعل للزبائن مع منتجاته وخدماته، أما القيمة المتوقعة هي القيمة التي يتوقع الزبائن الحصول عليها من المنتجات والخدمات،

(1) -Duman,2002 :p4

(2)- Broggen&Langerak,2003 :p1 ;5

(3)-Falldin&Pettersson,2002 :p66

(4)-Wang&Lo,2003,p6

(5)- Yamanoto,2000 :p3

(6)-Roth,1999 :p2

(7)-Mandjack&Durrieu,2000 :p2

(8)-Graven,2000 :p14-15

(9)-Pride&Ferrell,2000 :p13

(10)-Kotler& Amstrong,1999 :p545

أما القيمة المدركة فهي القيمة الفعلية التي يستلمها الزبائن من المنتجات والخدمات <sup>(1)</sup>. ونلاحظ أن هذه التفرقة بنيت على أساس وجود طرفين هما: الزبون والمجهز، وهذه التفرقة تبين أن للزبون قيمة متوقعة وأن للمجهز قيمة مقصودة وبالنتيجة فإن كل من القيمة المدركة والقيمة المستلمة يحددها الزبون، فالقيمة التي يسلمها المجهز للزبون والتي تتجسد في السلع والخدمات تمثل القيمة المدركة، وعند مقارنة هذه المنافع بالتكاليف التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على السلع والخدمات فتتوصل إلى القيمة المستعملة.

ونلاحظ أن Zeuthaml قد قدم مجموعة من المفاهيم العامة التي حاول من خلالها أن يتوصل إلى

مفهوم يعبر عن القيمة، واستقر على تعريف القيمة على أنها ما يحصل عليه الزبون مقابل ما يدفع. أما Woodroff فقد استمر على السياق نفسه، ولكنه حاول أن يكون أكثر دقة، لأن ما يحصل عليه الزبون قد أشار إليه على أنها تفضيلات الزبون المدركة وتقييمه لمجموعة من الخصائص، وأشار إليها على أنها تمثل جانباً من المنافع، ومن ثم فإنه يؤكد على وجوب أن تكون المنافع أكبر قيمة من التضحيات التي قام بها وأن ما قدمه يقترب مع ما قدمه Narus & Anderson، غير أنهما ينفردان بفكرة أن المنافع يمكن أن تكون نقدية، اقتصادية واجتماعية، ونظر إلى القيمة على أنها صافي المنفعة التي يدركها الزبون، أي (المنافع-الكلف)، ومن ثم أخذ هذا الاتجاه ينمو، حيث أن Pride نظر إلى الفرق بين المنفعة، الزبون وكلفة الزبون على أنها قيمة Value. في حين وضع Gravens هذا الفرق على أنه قيمة الزبون Customer Value. في حين أطر Kotler هذا الفرق على أنه قيمة الزبون المستلمة Cutomer Deliver Value، ونظر إلى المنفعة على أنها قيمة الزبون الكلية Total Cutomer Value، ونظر إلى التضحية أو الكلف على أنها كلفة الزبون الكلية Total Customer Cost.

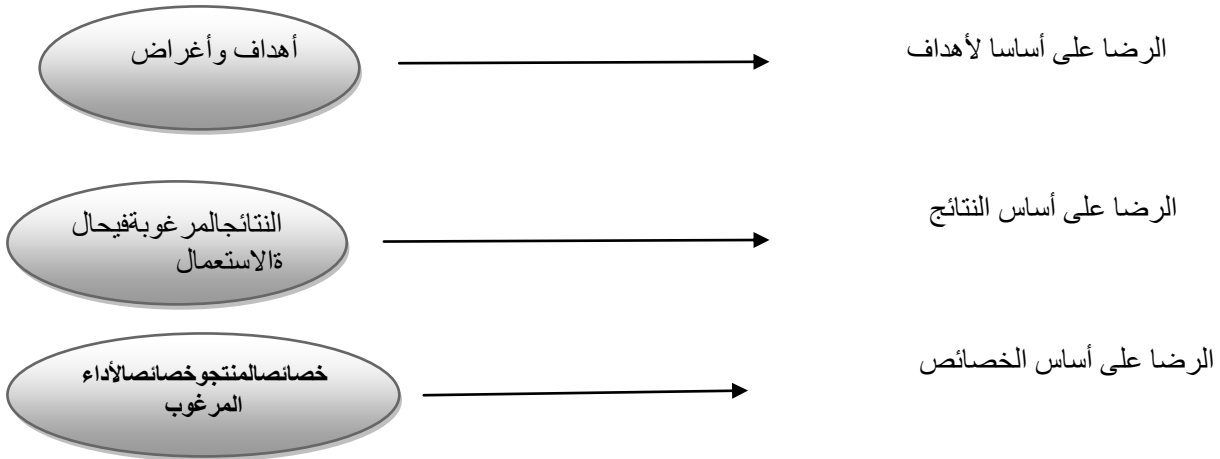
ومن خلال الاطلاع على مفهوم القيمة في الفكر الاقتصادي والإداري فإننا نرى أن قيمة السلعة تتحدد بالعلاقة بين الحاجات التي يدركها الزبون والسلعة التي تصلح لإشباع هذه الحاجات، فلكل سلعة قيمة كامنة بها وأن المدى الذي تلي به القيمة حاجات الزبون تعكس قيمتها وتستمد عناصر الإنتاج قيمتها من المنفعة التي أسهمت في تكوينها، أي أن عناصر الإنتاج تستمد قيمتها من قيمة السلعة التي تنتجها وأنها -أي عناصر الإنتاج- تمثل الحد الأدنى لقيمة مبادلة السلعة (الكلف التي سوف يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج). وبعبارة أخرى يجوز أن يكون ثمن السلعة أعلى من نفقة إنتاجها إذا كانت منفعتها في نظر المستهلك تبرر استعداده لدفع الثمن المرتفع، لأن منفعة السلعة بالنسبة للبائع غير منفعتها بالنسبة للمشتري، فإذا عد الزبون أن منفعة السلعة أكبر من السعر المدفوع فيها فإن الزبون سيحصل على قيمة مضافة مدركة أو ما قد يطلق عليه Kotler قيمة الزبون المستلمة Cutomer Deliver Value أو فائض المستهلك Customer Surplus كما اصطلح عليه في علم الاقتصاد.

المطلب الثاني: نموذج هرمية قيمة الزبون Customer Value Hierarchy Model

لقد قام Woodruff بتطوير نموذج هرمية القيمة، وهذا النموذج يضم القيمة المرغوبة Desired Value والقيمة المستلمة Received Value ويركز على أن أصل القيمة من تعلم افتراضات تفضيلات وتقييم الزبائن<sup>(1)</sup>. ووضح أنه يجب أن تكون قيمة الزبون وبشكل مفاهيمي بثلاثة مستويات انطلاقاً من مفهومه لقيمة الزبون، وهذه المستويات هي: الخصائص، النتائج، الأهداف والمستويات الثلاثة مندمجة في نموذج هرمية قيمة الزبون.

### الشكل رقم 3-7: هرمية قيمة الزبون

إرضاء الزبون معقيمة مستلمة



Source :Tzokas ;N&Saren ;M, 'Value Transformation in Relationship Marketing' European, Journal of Marketing,1998 ;p7

في مرحلة الشراء يهتم الزبون بتحديد وتقييم المنتج، كحزمة من الخصائص، ومن ثم من خلال شراء المنتج واستعماله يتعلم الزبون كيف هو أداء (قيمة في الاستعمال value in Use قيمة في التملك Possesing Value) وفي المستوى الأعلى يفهم الزبون الإسهام الذي يقوم به المنتج لتحقيق أهدافه وأغراضه<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث : مكونات القيمة وعناصرها Components of value

سوف نتناول تحت عنوان مكونات القيمة:

(1)-Tzokas & Saren, 1998 ;p7

(2)-Breman, 2003 ;p9

1- نماذج القيمة التي أسهم بها مجموعة من المفكرين الذين تناولوا هذا الموضوع بالبحث، وهي أنموذج Naumann عناصر القيمة، أنموذج Lapierre القيمة الكلية وأنموذج Kotler المتمثلة للزبون،

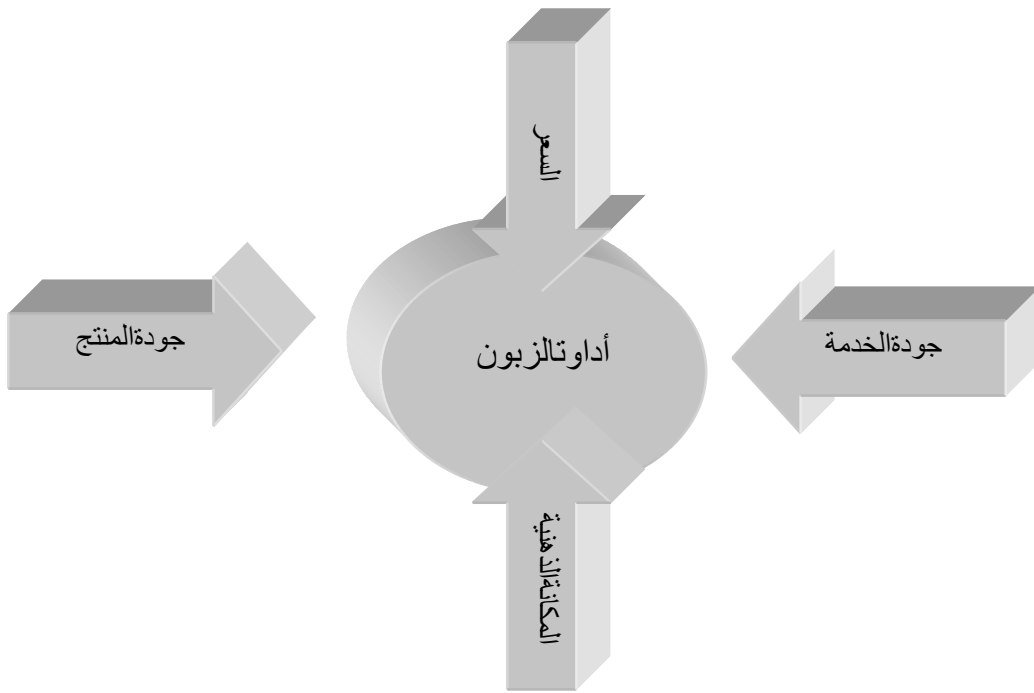
2- وسنتناول شرح هذه العناصر على وفق ما جاء في أنموذج Kotler.

### الفرع الأول : نماذج القيمة Model of Value:

#### أولاً : نموذج Naumam :

يرى Naumam أن عناصر قيمة الزبون هي جودة المنتج، جودة الخدمة، السعر والمكانة الذهنية، وتشكل إدراك الزبون للقيمة وكل من استراتيجية المنظمة والأداء متكامل في هذه المساحة بواسطة إدراك الزبائن لقيمة المعروض، وفي بيئة الأعمال ذات التنافس العالي سيقارن الزبون القيمة المدركة للمعروض التنافسي التي تفوز بالزبائن وهي المنظمة التي تعمل على تسليم أفضل قيمة من وجهة نظر الزبائن، هذه العناصر لقيمة الزبون يمكن عرضها بالشكل التالي<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم 3-8: عناصر القيمة



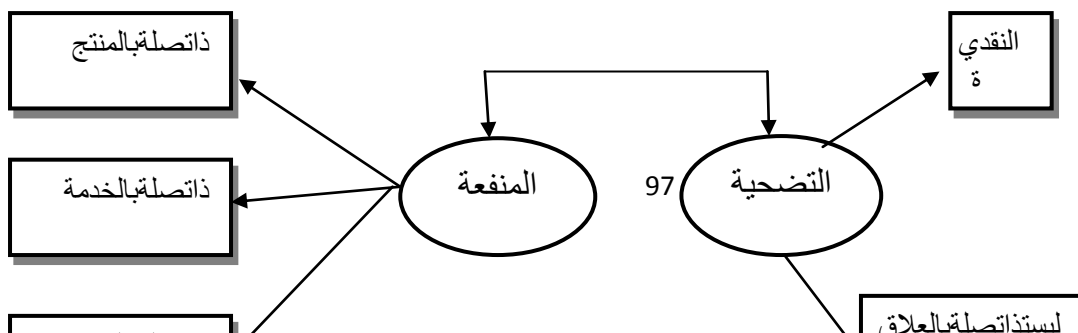
Source : Naumaa 'Creating Customer Value, 2002 :p3

ونلاحظ أن Naumam حاول أن يوضح من خلال النموذج الذي قدمه بان إدراك الزبون للقيمة يتحقق من خلال مجموعة من العناصر، وقد حاول بدوره تحديد هذه العناصر التي تؤثر على إدراك الزبون للقيمة، من غير أن يحاول معرفة الطبيعة التي تعمل بها هذه العناصر.

ثانيا : نموذج Lapierre :

قام Lapierre بتطوير نموذج يظهر فيه أن القيمة المدركة هي نتيجة المقارنة بين المنافع Benifis والتضحيات لأن بنى عمله على أساس ما قدمه Zeithaml وبالنسبة Lapierre فإن التضحيات هي الكلف الكلية، وتتضمن الكلف النقدية وغير النقدية التي يدفعها الزبون للمجهز لتمام الصفقة أو للحفاظ على العلاقة مع المجهز . والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم 3-9: القيمة الكلية.



Source : Customer Percived value over the time, « Falldin&Pettersson, 2001 ;p80 adopted from Lapierre (2000) the Journal of Busines& Industrial Marketing. (vol15),2000 ;p122-145.

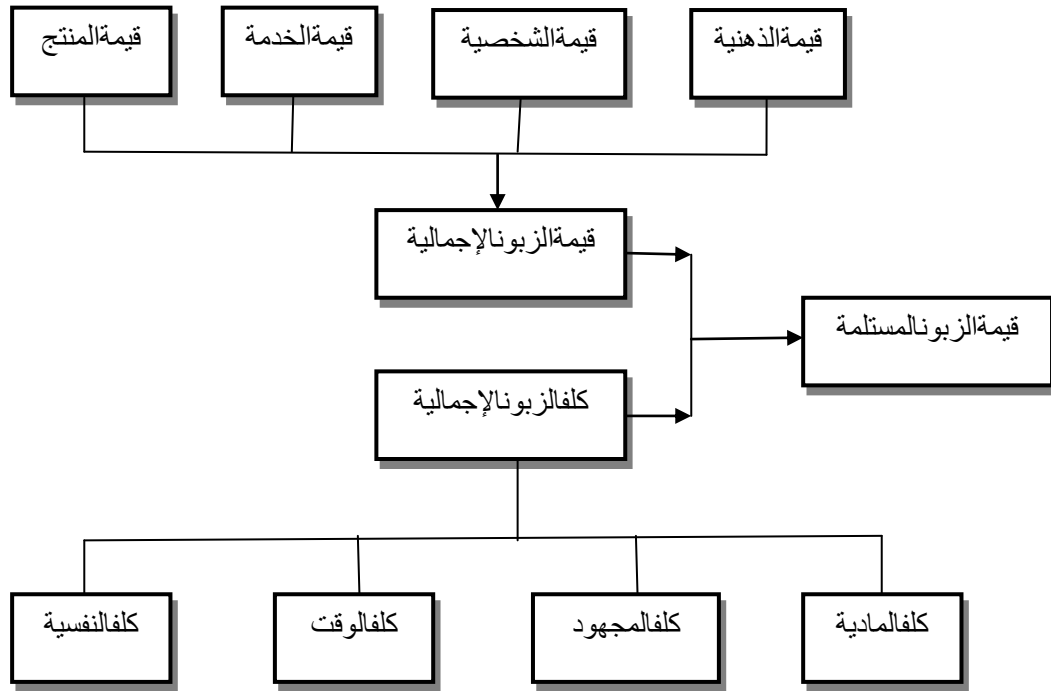
نلاحظ أن Lapierre قد استطاع التمييز بين العناصر المكونة للقيمة، ووضح بأن هناك جانبين للمنافع وجانب للتضحيات

### ثالثا : - نموذج Kotler :

يرى Kotler أن قيمة الزبون المستلمة Customer Deliver Value هي الفرق بين القيم التي يحصل عليها الزبون من امتلاك واستعمال المنتج والتي أطلق عليها قيمة الزبون الإجمالية Total CutomerValue وكلفة الحصول على المنتج وأطلق عليها قيمة الكلفة الإجمالية لأن قيمة الزبون الإجمالية هي مجموع كل من القيمة المنتج وقيمة الخدمة، قيمة الشخصية وقيمة المكانة الذهنية، وكلفة الزبون الإجمالية هي مجموع كل من الكلفة النقدية، كلفة الوقت، كلفة الجهود والكلف النفسية، والشكل الآتي يوضح ذلك



الشكل رقم 3-10: القيمة المستلمة للزبون



Source : Kotler & Armstrong, Principle of marketing 'Prentice Hall,

Print in United State of Algeria, 1999, p354-5

فالزبون يهتم بدءاً بتحديد أي منتج يستلمه، وبالنسبة للزبون يهتم الزبون بخصائص مثل: الأداء/ المتانة، والمعولية، ويقوم الزبائن بتقييم الخدمة المرفقة مثل توصيل الطلبات، التدريب، والصيانة، ويعطي الزبائن اهتمامهم لموظفي المنظمة ومدى استجابتهم وأخيراً يقيم الزبائن المكانة الذهنية، وتسهم هذه المصادر الأربعة في تحديد قيمة الزبائن للقيمة، وعلى أساسها يحدد أي منتج يمتلك أعلى قيمة زبون إجمالية، ويهتم الزبائن بالكلف الإجمالية التي تضم الكلف الإجمالية التي تضم بالإضافة إلى الكلف النقدية كلفاً أخرى، وهي كلف وقت الشراء، كلفة المجهود، والكلف النفسية، ويقوم الزبون بتقييم تلك الكلف مع الكلف النقدية لكي يكون صورة عن كلف الزبون الإجمالية.

وبعد حساب كلف الزبون الإجمالية يبدأ الزبون بالتفكير ما إذا كانت كلف الزبون الإجمالية مرتفعة جداً مقارنة بقيمة الزبون الإجمالية لأن الزبون سوف يشتري من المنظمة التي يدرك بأنها تقدم أعلى قيمة مستلمة، والزبون يحاول زيادة قيمة الزبون الإجمالية أو يخفض من كلف الزبون الإجمالية<sup>(1)</sup>.

ونلاحظ اتصاف النموذج الذي قدمه Kotler بالشمول بين النماذج التي تم استعراضها، لأنه يمتاز بدقة التسيير من حيث استخدام المصطلحات، ويمتاز كذلك بتحديد مكونات كل بعد بدقة، وقيمة الزبون الإجمالي تمثل جانب المنافع عند Lapierre وبنفرد Kotler هنا بأنه أضاف قيمة المكانة الذهنية التي تحتل موقع مهم في تحقيق القيمة. وكلف الزبون الإجمالية تمثل جانب التضحيات عند Lapierre وبنفرد Kotler على

Lapierre باناه قام بتحديد الكلف غير النقدي على العكس من Lapierre الذي اکتفى بالإشارة إلى وجود كلف غير نقدي فقط من غير أن يحددها.

### الفرع الثاني : عناصر القيمة Element Of Value:

بعد أن تم استعراض نماذج القيمة من وجهة نظر كل من Naumann و Lapierre و Kotler سنتناول شرح العناصر التي قدمها Kotler

### أولاً : -قيمة الزبون الإجمالية Total Customer Value:

وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة<sup>(1)</sup>. وهذه المنفعة تم قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية، قيمة المكانة الذهنية.

#### أ- قيمة المنتج Product Value:

ويقصد بقيمة المنتج المادية Physical Characteristics للمنتج نفسه، ويمكن أن تتضمن الأداء، المطابقة، المتانة، الجمالية (Besanko&Dranive&Shanley).

● الأداء Performance: ويقصد بها مستوى الخصائص الابتدائية للمنتج مثل: السرعة، الطاقة، الدقة.

● المعولية: احتمالية أن يكون للزبائن مشاكل مع المنتج.

● المطابقة Conformance: الدرجة التي بها تطابق تصميمات المنتج وخصائص العمليات للمواصفات المتوقعة.

● المتانة Durability: عمل العمل Working life للمنتج المتوقع.

#### ب- قيمة الخدمة Service Value:

أصبحت الخدمة التي تعزز المنتج ذات أهمية متزايدة للتمييز كلما أصبح تميز المنتج أقل، وان مجالات تميز الخدمة هي:

● الحسابات والتمويل Finance & Credit-، لأن التحولات Grants القروض

Loans الاستحقاقات Teams يمكن أن تضيف إلى المنتج.

● تسهيلات الطلب الكفاءة أو سهولة طلب المنتج من قبل الزبون.

• التسليم Delivery السرعة والكفاءة في تسليم المنتج، وبشكل عام يدفع الزبائن أكثر للخدمات المعول عليها.

• التنصيب Instailaition: التسهيلات التي بها يصبح المنتج بها جاهزاً للعمل بناءً على طلب الزبون.

• التدريب والاستشارة مساعدة ودعم إضافي يقدم للزبون.

• خدمات ما بعد البيع After Sales Service: جودة الصيانة والدعم اللاحق Backup Support

• الضمان Granaries: الضمان الشامل يمكن أن يقلل من مخاطر الشراء المدركة.

ج - القيمة الشخصية Personnel Value:

أصبح أفراد المنظمة مصدر مهم لتحقيق التميز، وبشكل خاص في التسويق المتجه نحو الخدمة والجودة العالية للخدمات الشخصية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة في تمكين العاملين وتحفز الخط الأول Frontline وأن الخصائص الأساسية للأفراد الذي يضيفون قيمة من خلال الخدمة الشخصية هي:

• الاحتراف Professional: أنهم بحاجة إلى التدريب كي يكتسبوا المهارات والمعرفة.

• الكياسة أو المحاملة Courtesy: لأن الزبون يتوقع اللطف وبعض الاعتبارات.

• الاعتمادية Trustworthy: حيث يرغب الزبون بدقة وثبات الخدمة.

• المثابرة Positive: يرغب الزبائن في التعامل مع كادر يؤمن بأنه قادر على التغلب على أصعب المكونات المالية<sup>(1)</sup>.

د - قيمة المكانة الذهنية Image Value :

القيمة الذهنية هي طريقة ملائمة للإضارة إلى مجموعة متألفة Constellation من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك، استهلاك المنتج. وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلانية Advertising Image أو من خلال التعبئة Packaging<sup>(2)</sup>.

ثانياً : كلف الزبون الإجمالية Total customer cost:

(1)-Bessanko&Dranove&Shanley,2001,p437

(2)-Bessanko&Dranove&Shanley, p47

الجانب الآخر للقيمة هو جانب التضحيات، وقد أطلق عليه Koter كلف الزبون الإجمالية، ويمكن تقسيمه إلى كلف نقدية و كلف غير نقدية، فالكلف النقدية المقصود بها السعر النقدي، أما الكلف غير النقدية فتتضمن كلفة الوقت، كلفة المجهود، الكلف النفسية.

وقد لا يدفع الزبون السعر النقدي فقط Monetary Price ولكن يدفع سعر غير نقدي لشراء واستهلاك المنتجات<sup>(1)</sup>. ولكن عندما تناقش التضحيات فينظر أغلب الزبائن إلى أن التضحية الأكثر وضوحاً وهي السعر الذي يدفع من أجل شراء السلع أو الخدمات<sup>(2)</sup>.

### أ-الكلف النقدية Monetary cost:

يعرف Koter السعر على أنه كمية النقود لتأمين charged المنتج أو الخدمة، أو مجموع القيم التي يستبدلها الزبون بمنفعة امتلاك أو استعمال المنتج أو الخدمة<sup>(3)</sup>.

نلاحظ أن Koter في التعريف الأول يشير إلى السعر هو المبلغ المدفوع في المنتج أو الخدمة، ومن ثم ينتقل في التعريف التالي إلى تفسير أكثر تعمقاً ليعرّف السعر من زاوية عملية المبادلة، أي مبادلة القيم بالمنافع، لن مجموع القيم هي مجموع التكاليف التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على السلعة، ويشير إلى ما يحصل عليه الزبون من منافع جراء تحمله لهذه الكلفة، بينما يرى Stanton أن السعر هو كمية النقود و/أو عناصر أخرى عند منفعة مطلوبة Utility Needed للحصول على المنتج<sup>(4)</sup>. ونلاحظ من هذا التعريف أن Stanton حاول أن يركز على جزء من الآلية التي يتحدد السعر بها، وهذا الجزء يمثل بعنصر الطلب، وأشار إليه عند منفعة مطلوبة للحصول على المنتج.

في حين نرى أن Pride يعرف السعر على أنه القيمة التبادلية للمنتجات في التبادل التسويقي<sup>(5)</sup>. وركز Pride على النتيجة، فالسعر هو نتيجة التبادل التسويقي، وعلى أساسه تتحدد القيمة التبادلية للمنتج أو الخدمة، ويشار إليها بالسعر.

ونرى أن السعر يمكن أن يعرف على أنه مقياس يعبر عنه بالقيمة التبادلية لشيء معين والتي هي انعكاس للقيمة الاستعمالية لهذا الشيء.

ينفرد مفهومنا للسعر عن المفاهيم السابقة بمحورين: الأول يوضح أن السعر هو مقياس يعبر عن القيمة وليس هو بحد ذاته قيمة والمحور الثاني لهذا المفهوم هو أنه يربط بين القيمة الاستعمالية التي يحددها الزبون وأشار إليها Stanton والقيمة التبادلية التي تتحدد في التبادل التسويقي وأشار إليها Pride.

(1)-Duman,2002 :p57

(2)- Falldin& Petersson,2002 :p65

(3)- Amstrong&Kotler ; 1999 :p302

(4)-Stanton &Walrerl& Etzel,1997 ; p274

(5)-Pride and frell, 2000 :p516

## ب - الكلف غير النقدية **Non Montary Cost**:

وهذه الكلف تتضمن كلفة الوقت، كلفة المجهود، والكلف النفسية:

- كلفة الوقت **Time Cost**: الوقت ثمينٌ جداً لكل شخص، والبعض يعد كلفة الوقت أعلى من كلفة النقود، وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بان يكون لديهم وقتٌ ضائع.
- كلفة المجهود **Energy Cost**: هو المجهود الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج او الخدمة من حيث أن المجهود البدني **Physical** والعقلي **Mental** هي كلفة يدفعها الزبون.
- الكلف النفسية **Psychic Cost**: تتضمن الكلف النفسية للتعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الاجرات والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء والحاجات الجديدة (1).

## المطلب الرابع: تكوين القيمة وقياسها

### الفرع الأول : تكوين القيمة

عندما تتحرك السلع في سلسلة القيمة -عندما المواد الأولية تتحول إلى مكونات وتجمع في المنتجات التامة الصنع، والخدمات تامة الصنع توزع على الزبون النهائي- القيمة الاقتصادية تتكون وأن المنفعة المدركة تمثل القيمة التي يستلمها الزبون من المنتج والكلف (C) تمثل التي يضحي بها عندما تتحول المدخلات إلى منتج تام الصنع، فتكوين القيمة هو الفرق بين القيمة الكامنة في المنتج وقيمة المدخلات التي يضحي بها من أجل صنع المنتج.

تكوين القيمة **Crear Value** / المنفعة المدركة للزبون النهائي - الكلف

$$B = CV - C$$

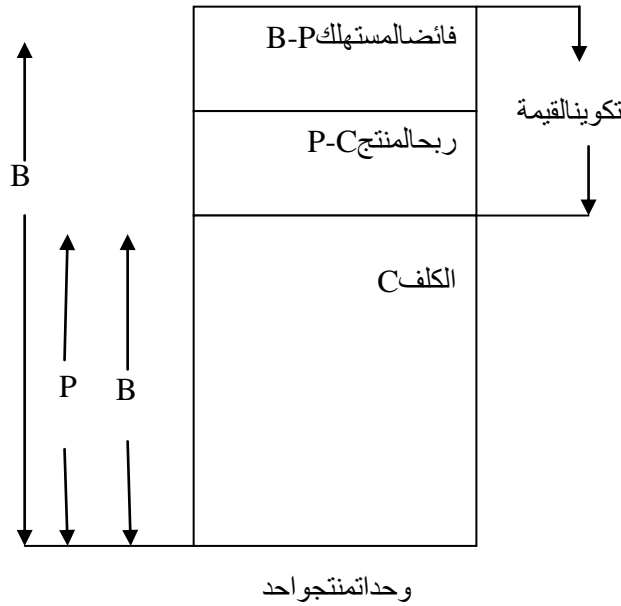
ولهذا فإن إجمالي القيمة التي تكون يجب أن تتوزع بين الزبائن والمنتجين، فإن فائض المستهلك  $B-P$  CUSTOMER Surplus. يمثل الجزء الذي يخص المستهلك في تكوين القيمة، وربح المنتج  $P-C$  يمثل الجزء الذي يخص المنتج في تكوين القيمة، ويجمع كل من فائض المستهلك وربح المنتج نحصل على تكوين القيمة Value Created.

تكوين القيمة = فائض المستهلك + ربح المنتج<sup>(1)</sup>.

$$((P-C) + (B-P))=$$

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 3-11: مكونات تكوين القيمة



Source :Besanko, David,&Drnov,Shanley, Mark 'Economics of Strategy' 2ed  
Printed by Jhon Wiley & Sons, INC, in the USA, 2001 :p396.

والزبون يهتم بتعظيم نسبة القيمة التي يكتسبها في الاستعمال مقابل النقود التي يقوم بدفعها والقيمة في الاستعمال UV هي تعتمد على التقييم الشخصي ولا نستطيع أن نقارنها بصورة مباشرة مع القيمة التبادلية EV، وبناءً على ذلك لا نستطيع أن نقارن القيمة التبادلية مع القيمة في الاستعمال ككسر جبري (قيمة الاستعمال/قيمة التبادل)، حيث أن هذه الكميات غير متناسبة، ويمكن أن تكون وصفية أو كمية ، لذلك فإن

(<sup>1</sup>)-Besmark&Drnov&Shanley,2000 :p395-396

القيمة في الاستعمال للقيمة المدركة في الاستعمال للمنتج (UV\$) فإن الزبون يهتم بتعظيم الفارق بين EV\$ وUS\$. وهذا هو فائض المستهلك الذي يمكن أن يقاس  $EV\$-UV\$$  <sup>(1)</sup>.

ويجب التفرقة بين القيمة المضافة Value Added وإضافة القيمة Added Value. لأن البعض يستعمل هذين المصطلحين بشكل متبادل، والقيمة المضافة Value Added هي نظر محاسبية القيمة، وتمثل القيمة المضافة، دخل مبيعات المنظمة لمدة مطروح منها المشتريات في المبيعات والخدمات ومقاييس القيمة المضافة أكثر من أن تكون مخصص فقط للعمليات الإنتاجية، فهي وظيفة لتصميم السلع، الشراء الكفء، التكنولوجيا الكفاءة، العلاقات الصناعية الجيدة والتوزيع والتسويق الكفء، ومقاييس القيمة المضافة هي أداة مفيدة جداً لتقييم الأداء المالي وأداء العمليات، أما إضافة القيمة Added Value فهي تستعمل كمؤشر للمنفعة المستلمة من قبل الزبون أو المستهلك النهائي، ومدخل إضافة القيمة هي فلسفة يستعملها المدافعون عن القيمة <sup>(2)</sup>.

ويجب التفرقة بين كل من هندسة القيمة Value Engineering وتحليل القيمة Value Analysis. وتختبر المنظمات باستمرار طرائق يمكن من خلالها أن تخفض كلف الشراء وهندسة القيمة وتحليل القيمة يسهم في هذا الهدف، ومفهوم تحليل القيمة قد طور من قبل Larry D.milles في General Electric، وفائدة هندسة القيمة وتحليل القيمة لا تتضمن تخفيض الكلف فقط، ولكن تتضمن زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين أداء ومعالجة المنتج، تحسين تسليم المنتج من خلال تقليل الوقت الضائع، زيادة الإنتاجية. وغالباً هذه التحسينات في المنتج ما يؤدي إلى قبول بيع المنتج بسعر مرتفع مما يؤدي إلى تحسين الربحية أيضاً <sup>(3)</sup>. ويشير مصطلح هندسة القيمة إلى الكلف الواجب تجنبها قبل الإنتاج، ويحاول هذا المدخل تخفيض الكلف ومنع الكلف غير الضرورية، ومصطلح تحليل القيمة يشير إلى تخفيض الكلف خلال الإنتاج حيث أنه يتعامل مع تخفيض الكلف بعد أن يقدم المنتج أو الخدمة <sup>(4)</sup>.

والأسئلة التي يمكن أن تطرح خلال عملية هندسة القيمة وتحليل القيمة تتضمن:

- ما وظيفة كل عنصر؟ وهل هي ضرورية؟ وهل يمكن ان تنجز بطرائق مختلفة؟
- ما المواد المستعملة؟ هل يمكن المحافظة على بقاء كلف المواد منخفضة؟
- كم المواد التالفة خلال عملية المصنع؟ هل يمكن تقليل كمية المواد التالفة؟

لقد كانت متغيرات مصفوفة الساعة الاستراتيجية التي تم ذكرها في المبحث الأول هي القيمة المضافة المدركة والسعر، ولكن من خلال مناقشة مفهوم القيمة أصبح من الواضح أن هذا الافتراض خطأ مما يعني

(1)-Bowman&sambrossini,2003,p8-9

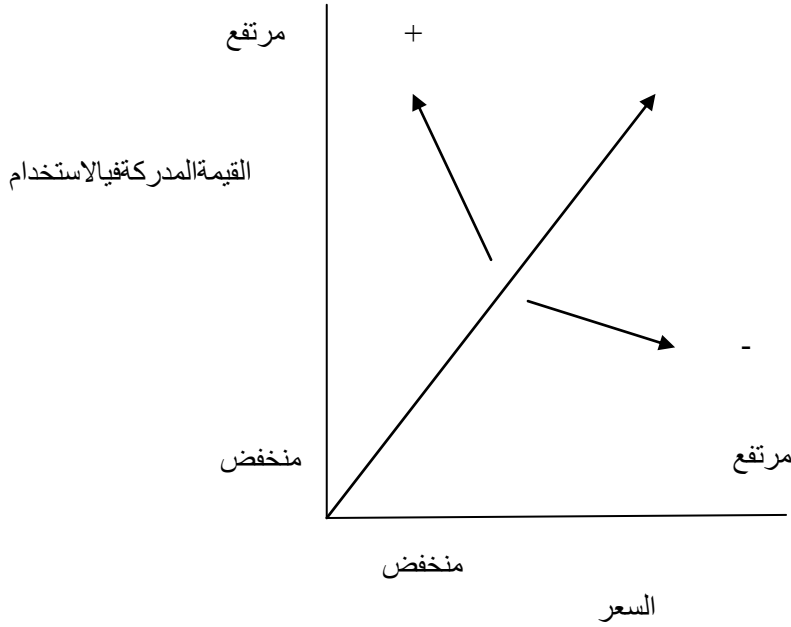
(2)-waller,1999,p476

(3)-Evans,1993 ;p181

(4)-Evans,1993 ;p180

وجود خلل في البناء النظري للأ نموذج، لأن الفرق بين القيمة المدركة والسعر هو فائض المستهلك كما هو موضح في الفكر الإداري، وهو نفسه القيمة المضافة المدركة والذي يحصل عليه الزبون بعد مقارنة القيمة المدركة في الاستخدام بالسعر، وهو كما موضح في الشكل التالي:

**الشكل رقم 3 - 12: القيمة المدركة في الاستخدام والسعر**



المصدر: من إعداد الباحث

وعندما يرى الزبون أن القيمة المدركة في الاستخدام أكثر ارتفاعاً من السعر فإنه سوف يحصل على قيمة موجبة، وكلما اتجهنا إلى زيادات القيمة المدركة في الاستخدام ومع بقاء السعر منخفضاً فإن الزبون سوف يحصل على قيمة مستلمة موجهة أكبر، وهذا الفائض يزداد كلما اتجهنا إلى الأعلى، وكلما اتجهنا نحو زيادات السعر من غير زيادات القيمة المدركة في الاستخدام فإن الزبون سيستلج المنتج على أن سعره أكثر من قيمته المدركة في الاستخدام، ولهذا فإن القيمة المستلمة ستكون مادية، وتقل قيمة المنتج المستلمة كلما اتجهنا إلى الأسفل، وأي نقطة على المنحنى الذي نقطة بدايته عندما يكون السعر مرتفعاً والقيمة المدركة في الاستخدام مرتفعة، تحقق المستوى نفسه من القيمة للزبون؛ لأن فائض المستهلك يكون صفراً لتساوي القيمة المدركة في الاستخدام مع السعر.

ومن خلال هذا العرض أصبح مفهوم القيمة ومتغيراته واضحة، لهذا سنغير تسمية مصفوفة الساعة الاستراتيجية إلى مصفوفة قيمة الزبون، ونلاحظ أن مصطلح الساعة الاستراتيجية عليه انتقادات من الناحية الفلسفية ومن الناحية الأكاديمية.



فمن الناحية الفلسفية أن الساعة كنظام -ساعة توقيت- هي نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة وأن أصبح هذا النظام نظاماً مفتوحاً وتأثر بالبيئة سوف يختل ولا يعود صالحاً للعمل، ومن الناحية الأكاديمية فإن مصطلح الساعة الاستراتيجية عاجز على أن يعبر عن متغيراته ويتصف بالغموض، وعلى العكس من مصطلح قيمة الزبون الذي يعبر عن متغيراته بوضوح تام والمصفوفة التالية مصفوفة استراتيجيات قيمة الزبون.

الشكل رقم 3 - 13: مصفوفة قيمة الزبون

5	4	3	مرتفع
6	9	2	القيمة الزبون وسط الإجمالية
7	8	1	منخفض
مرتفع	وسط	منخفض	

كلف الزبون  
الإجمالية

المصدر: من إعداد الباحث

وهذه المصفوفة تم تطبيقها بالاعتماد على مفهوم قيمة الزبون، حيث أن للزبون منافع يحصل عليها تتمثل بقيمة الزبون الإجمالية، وكلف بتحملها في سبيل الحصول على المنتج تتمثل بكلف الزبون الإجمالية، والإضافة المهمة لهذه المصفوفة في الميزة التنافسية التي يتم تكوينها وتتجسد في فائض الزبون. وتضم هذه المصفوفة تسع استراتيجيات تمثل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون، وتم توضيح هذه الاستراتيجيات في المبحث الأول.

### الفرع الثاني: قياس القيمة Value Measuring

سنتناول تحت هذا العنوان قياس القيمة المدركة في الاستخدام ومن ثم نوضح الكيفية التي يمكننا من خلال معرفة الانحرافات التي تحدث، ونوضح الكيفي التي من خلالها نتمكن من قياس نسبة قيمة الزبون المحققة.

أولاً: -قياس القيمة المدركة في الاستخدام (PUV) Mesuring:

على العكس من الكلفة التي يمكن أن تتعقب من خلال نظام محاسبي او تقدر مع أدوات إحصائية فإن منفعة المنتج المدركة هي أكثر صعوبة لتقدر أو أن تقاس<sup>(1)</sup>. وفي هذا المدخل فإنه من الضروري تحليل جزء منفرد من الطلب، ومن ثم فإن التحليل يمكن أن يشتمل على أجزاء أخرى.

### ● المرحلة الأولى: تحديد الأجزاء

إن الأساس المناسب للتجزئة عند صياغة الاستراتيجية هو حاجات الزبون، وان البدء بتحديد مشترٍ واحد (استجابة نموذجية) لزبون حقيقي وليس محتملاً، ومن ثم فغن زبون آخر من المحتمل أن يكون له حاجات مشابهة يمكن أن يجمعاً معاً في جزء واحد، وهذه العملية يجب أن تكرر البدء كل مرة مع زبون حقيقي الذي يمثل جزء من الزبائن.

### ● المرحلة الثانية: تحديد أبعاد القيمة المدركة في الاستخدام لكل جزء.

وأفضل طريقة لتحديد أبعاد القيمة المدركة هو سؤال الزبون المناسب، وهذا يتطلب تمييز بين المنتج او الخدمة وخصائصها والحاجات المدركة للزبائن، والأساس هو فهم حاجات الزبائن، ومن ثم تحديد أبعاد القيمة المدركة للزبون التي تشبع هذه الحاجات.

### ● المرحلة الثالثة: ترتيب أبعاد القيمة المدركة في الاستخدام

بعد أن أصبح من الممكن تجميع مجموعة أبعاد من القيم المدركة التي ظهرت في المرحلة الثانية، أصبح من الضروري تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً للقيمة المدركة (Bowman & Asch, 1996: p48). ويمكن أن تستعمل معرفة أهمية عناصر القيمة ولتقدير موقع قيمة المنظمة بالنسبة إلى المنافسين الطرائق التالية:

أ- طريقة تخمين السعر Rrservation Price Method

ب- طريقة ترتيب الصفات Attribute Rating Methode

ج- تحليل السعر المفضل Hedonic Pricing Analysis

د- التحليل المترابط أو المشترك Conjoint Analysis

أ- طريقة تخمين السعر: يشتري الزبون المنتج إذا كانت (المنافع) - (الكلف) أكبر من الصفر، وهذا يتبع أن المنفعة المدركة تمثل السعر المخمن من الزبون (أكبر مبلغ نقدي يدفعه الزبون مقابل المنتج أو الخدمة). وإنها تقدر من خلال مسح البيانات أو وجود قاعدة معلومات عن خيارات الزبون وإحدى الطرائق لتقدير المنافع هي سؤال الزبون عن أعلى سعر من الممكن أن يدفعه.

ب- طريقة ترتيب الصفات : ترتيب الصفات هي تقنية لتقدير المنافع بصورة مباشرة من مسح

الخصائص، ومن ثم احتساب المنفعة الكلية على أساس درجات المنافع، فسؤال الزبائن المستهدفين لترتيب

المنتجات في صيغة الخصائص، وعلى سبيل المثال يحدد الزبون لكل خاصية عدد ثابت من النقاط لتخصص بين كل منتج، ومن ثمة يحدد لكل خاصية وزن اهمية والمنفعة النسبية المدركة تحدد من خلال احتساب المعدل الموزون لتقديرات المنتج ( ). والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 3-2: قياس القيمة المدركة في الاستخدام

أبعاد القيمة	الأوزان	المنتج أ		المنتج ب		المنتج ج	
		التقدير	التقدير الموزون	التقدير	التقدير الموزون	التقدير	التقدير الموزون
التصميم styling	30	-1	-30	+1	+30	+2	+60
الأداء performance	25	+2	+50	+3	+75	+1	+25
المناقة Streaight	30	-2	-40	-1	-20	+2	+40
هندسة الإبداع Inginering	15	-3	-45	-2	-30	-1	-15
Innovation	10	-2	-20	-3	-30	0	0
جودة التحسين BouildQuality							
Hgl^l ;u	100		+85		+25		+110

Source : Bowman, clif&Devinney, Timothe, 'The Customer Matrix'  
July/August 1997

**ج-تحليل السعر المفضل:** يستعمل تحليل السعر المفضل بيانات عن مشتريات الزبائن الفعلية لحساب

قيمة خصائص منتج محدد (إن مصطلح Hedonic يعني إيصال فكرة السعادة والارتياح التي يستلمها الزبون

من خلال اعتماده على الخصائص التي تجسدها بشكل جيد)، ويتطلب تحليل السعر المفضل القيام بتحليل

الانحدار متعدد Multi RegressionAnalysis لتقدير تأثير خصائص المنتج على سعر المنتج، وإن المتغير

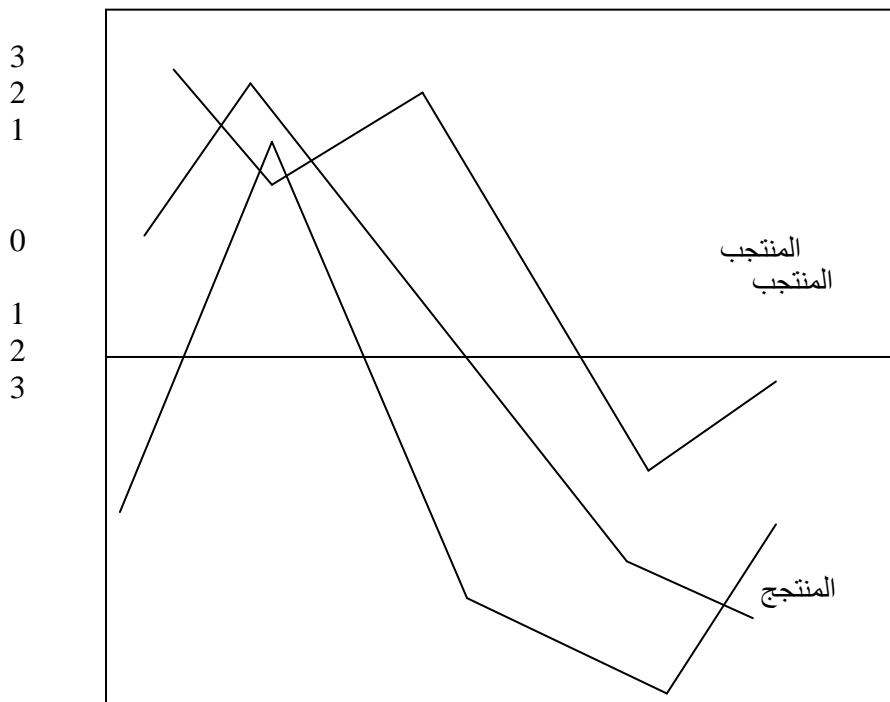
المعتمد في الانحدار هو السعر، والمتغيرات التي تنبأ بها Predictors هي مقاييس لتمثيل Presence والمدى

Extent لخصائص المنتج المختلفة.

د-التحليل المترابط: يستعمل تحليل السعر المفضل أسعار السوق لمجموعة من خصائص منتج موجود، وهو غير مناسب لدراسة قيمة الصفات الجديدة، ولكي تتمكن من هذا يستعمل التحليل المترابط لتقدير المنافع النسبية لخصائص المنتجات المختلفة، والقيمة الرئيسية هي تقدير المنافع لمجموعة فرضيات الخصائص، والتحليل الموحد يأخذ أشكالاً عديدة، فمن الممكن أن يطلب من الزبون أن يقوم بترتيب المنتجات ذات خصائص مختلفة وبأسعار مختلفة (Besanko&Dranove&Shanley).

المرحلة الرابعة: تقييم الأداء النسبي للشركة بالاعتماد على الأبعاد المؤثرة في القيمة المدركة في الاستخدام وهذا التقييم يمكن أن يحصل من خلال مقارنة أداء الشركة مع أفضل منافس على أساس أبعاد القيمة المدركة في الاستخدام، ويقارن بين كل بعد من هذه الأبعاد التي تخص المنظمة مع أفضل منافس، والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم 3-14: أبعاد القيمة المدركة في الاستخدام



المرحلة الخامسة: تحديد أبعاد القيمة المدركة في الاستخدام التي تكون ذات تأثير وشائعة في القطاع

تحليل جزء واحد يمكن أن يمتد نحو كل الأجزاء الجوهرية للطلب، وإذا كانت هناك أبعاد مشتركة للقيمة المدركة في الاستخدام فإنه يصبح من الممكن صياغة استراتيجية تنافسية موجبة نحو الأبعاد الجوهرية، وهذه الاستراتيجية يجب أن تكون واضحة في:

- إما الأبعاد للقيمة المدركة في الاستخدام التي ترغب المنظمة أن تكون جيدة مثل المنافسين.

- إما القيمة المدركة في الاستخدام التي ترغب الشركة أن تكون أفضل من المنافسين<sup>(4)</sup>.

بعد توضيح كيفية قياس القيمة المدركة في الاستخدام ننتقل الآن إلى بين الكيفية التي يتم من خلالها معرفة الانحرافات التي تحدث في عناصر القيمة، فبعد البدء بإدراج عوامل الشراء الأساسية التي يستخدمها البون للمقارنة بين المجهزين، وهذه العناصر يجب أن تكون غير متداخلة بشكلٍ هرمي، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 3-3: قيمة الزبون

عناصر الشراء الأساسية	الأداء من 1 إلى 10			المتوسط	النسبة ل أ	الأوزان %	المعدل الموزون
	أ	ب	ج				
المعولية	8.3	9.3	9.1	8.8	94	30	28
كفاءة الأداء	6.3	9.4	9.0	8.9	93	20	19
المتانة	8.4	9.5	8.9	8.9	94	20	19
سهولة الصيانة	8.1	9.0	8.6	8.6	95	10	9
سهولة الاستخدام	8.3	9.2	8.8	8.8	95	10	9
خدمة الزبون	8.9	9.4	9.2	9.2	91	10	10
مجموع الأوزان				100			

(1)-Bowen& Asch,1993 ;p49-50

جودة الأداء	8.9	9.3	9.0				94
نسبة الجودة المشاركة للسوق							

Source : Bradley, T' Measuring and Improving Customer Value' Customer Value, inc, 1997,p24

- إن الأعمدة الأربعة الأولى توضح درجة الأداء لمنظمة (أ)، ومنظمتين متنافستين، ومضاف إلى ذلك متوسط درجات الأداء لهذه المنظمات.
- إن العمود الخامس يوضح نسبة أدار المنظمة (أ)، مقارنة بمتوسط المنظمات، وانه من الواضح ضعف اداء المنظمة أ مقارنة بمتوسط أداء المنظمات.
- إن العمود السادس يوضح الأوزان لقائمة العناصر التي تحدد قيمة الزبون، ويتضح أن المعولية أهم عنصر لدى الزبون وخدمة الزبون العنصر الأقل أهمية لدى الزبون.
- وإن العمود السابع يوضح نسبة الجودة المدركة وتبلغ 91، وأن هذا يعني أنها أقل بستة درجات من متوسط المنظمات.

#### استكشاف فرص تحسين القيمة:

إن تدقيق الاختلاف يظهر بوضوح المشكلات في عناصر قيمة الزبون في المنظمة (أ)، التي ظهر ضعف أدائها مقارنة بمتوسط أداء المنافسين، والجدول الآتي يوضح هذه العملية، ويوضح هذا التحليل العناصر التي تكون المنظمة غير كفؤة بتحقيقها، ومدى أهمية هذا العنصر، وهي موضحة في الجدول الآتي: <sup>(1)</sup>

#### الجدول رقم 3-4: تدقيق الاختلافات

تدقيق الاختلاف	
المعولية -2	
كلفة الأداء -3	
المتانة -1	

1-	سهولة الصيانة
1-	سهولة الاستعمال
0	خدمة الزبون
6-	المجموع

Source : Bradley, T' Measuring and Improving Customer Value' Customer Value, inc, 1997, p5

### 3- قياس نسبة قيمة الزبون Customer Value Ration:

تنفرد الطريقة الثانية عن الطرائق السابقة بانها لا تحدد فقط القيمة المدركة للزبون التي تمثل جانب المنافع، ولكن تأخذ بنظر الاعتبار جانب التضحيات التي يتحملها الزبائن بعد قياس كل من قيمة الزبون وكلف الزبون لتحديد نسبة قيمة الزبون والجدول التالي يوضح ذلك .

#### جدول رقم 3-5: نسبة قيمة الزبون

خصائص الجودة ما يحصل عليه الزبون	أهمية الأوزان (1)	النقطة أ التقدير المتوسط (2)	النقطة ب التقدير المتوسط (3)	النسب (2/3=4) (4)	الأهمية*النسبة (4*1=5) (5)
جودة المنتج	0.27	4.32	2.55	1.96	0.14
الخدمة	0.14	3.25	3.78	0.86	0.12
الخبرة	0.15	3.44	3.62	0.95	0.14
المعولية	0.05	4.13	2.115	1.92	0.10
السمعة	0.23	4.10	4.18	0.98	0.23
الأداء	0.16				
مجموع الأوزان	1.00			نسبة MPQ	1.22
ماذا يدفع الزبون					
كلفة الشراء	0.40	3.68	3.85	0.96	0.38
الصيانة	0.31	3.20	3.43	0.93	0.29
الاستعمال	0.29	3.30	3.21	1.03	0.38

مجموع الأوزان	1.00		نسبة PC	0.97
الوزن الإجمالي للسعر 57%		الوزن الإجمالي للجودة 43% 114%		
ميزة السعر للمنظمة أ-3% نسبة قيمة الزبون 1.08		ميزة الجودة للمنظمة أ 22%		

SOURCE : Burgess, Peter 'Customer Value Measurement For Competitive Advantage, April, 2002 ; p2

يضم هذا الجدول على ست خصائص للجودة، وثلاث عناصر للسعر، تمثل كل من المنظمة أ أو المنظمة ب. إن العمود الأول يوضح أهمية الأوزان لكل خاصية في عملية الشراء، ويوجد وزن إجمالي للسعر ووزن إجمالي للجودة والعمود الثاني والثالث يوضح التقديرات التي حصلت عليها كل المنظمة، وتستعمل لحساب نسبة (2/3) التي تظهر في العمود الرابع. أما العمود الخامس فهو حاصل ضرب (1\*4) لكي نحصل على المعدل الموزون.

ويمثل مجموع المعدل الموزون إدراك السوق للجودة Market-Preceded Quality (MOQ) والتي قد بلغت 1.22 وبعبارة أخرى ينظر الزبون إلى منفعة المنظمة أ على أنه أعلى 22% من منتجات المنافسين وبالنسبة لخصائص السعر فإن نسبة السعر التنافسي المدرك هو 0.97 أي أنه أقل 3- من المنافسين.

وعلى أساس هذه البيانات نسبة قيمة الزبون Customer Value Ratio (CVR) تحتسب على وفق للمعادلة التالية:

(إدراك السوق للجودة × الوزن الإجمالي للجودة) + (السعر التنافسي × الوزن الإجمالي للسعر). وهو واضح في الجدول بالغة نسبة قيمة الزبون 1.08 CVR، وهذا يعني أنه بعد أن اخذنا كل المنافع والكلف التي يدركها الزبون في عملية الشراء بالغة ميزة القيمة التي تعرضها المنظمة أ 8% أكثر من المنافسين<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: تحلي تأثير مرتكزات التسويق الأخضر على الميزة التنافسية

تعتقد الغالبية من الناس أن التسويق الأخضر يشير فقط إلى الترويج والإعلان عن منتجات بصفات بيئية، مثل خالي من الفوسفات، قابل للتدوير، صديقاً للأوزون و صديقاً بيئياً وهي بعض الأشياء التي غالباً ما يربطها المستهلكون بالتسويق الأخضر، إلا أن التسويق الأخضر بشكل عام هو مفهوم أوسع و بالإمكان تطبيقه على سلع المستهلك و على السلع الصناعية و الخدمات<sup>(2)</sup>.

(1)-Burgess,2002,p2-3

(2)-Polonsky , M (1994) . An Introduction to Green Marketing . Electronic Green Journal Vol.1 issue.2 .



و لذلك تتطلب التنمية المستدامة و الميزة التنافسية المستدامة تطبيق التسويق الأخضر ، ففي استجابة لتحديات التقدم الاقتصادي و الحماية البيئية ، عملت المنظمات على تطوير استراتيجيات التسويق الأخضر ، و من بينها استراتيجيات المنتج الأخضر ، استراتيجيات النقل الأخضر ، استراتيجيات التسعير الأخضر ، استراتيجيات الترويج الأخضر ، تغيير المستهلكين من ثقافة الاستهلاك لمستهلكين ذووا اهتمام بيئي ، و تبني توجه التسويق البيئي كفلسفة عمل<sup>(1)</sup>

ومن خلال الدراسات السابقة و بهدف تحليل تأثير مرتكزات مدخل التسويق الأخضر على تحقيق الميزة التنافسية تبين للباحث جليا أنه يجب التفرقة بين مدخلين أساسيين هما المدخل الفلسفي و المدخل الإستراتيجي لتحليل محور التسويق الأخضر، فأما الأول فيعني بقضايا فلسفة تقليل الهدر و حماية البيئة مع تحقيق عوائد مرضية لطرفي التبادل و غرس هذه الأفكار داخل و خارج المنظمة ، بينما يعنى المدخل الثاني بمجمل إستراتيجيات المزيج التسويقي بإعتبارها مخرج العملية التسويقية- و هي جوهر التسويق- و الإطار العام الذي تتكامل فيه المفاهيم الجوهرية للتسويق الشامل، و ما تجدر الإشارة إليه أن المدخل الإستراتيجي يمثل حاضنة للمدخل الفلسفي للتسويق الأخضر و يمثل أداة عمل فعلية للتنمية المستدامة و تحقيق الميزة التنافسية ، و هو المدخل الذي يتبناه الباحث في الدراسة الحالية .

و بهدف تمحيص و تحليل تأثير تبني مدخل التسويق الأخضر على تحقيق الميزة التنافسية قسم الباحث هذا المستوى من الدراسة إلى أربعة محاور أساسية ، أولها أبعاد الميزة التنافسية، و ثانيها الميزة التنافسية للتسويق الأخضر ، و ثالثها التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية وفق المدخل الفلسفي و أخيرا تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني مدخل التسويق الأخضر إستراتيجيا.

### المطلب الأول :أبعاد/عناصر الميزة التنافسية:

تستطيع المنظمة ذات التوجه الأخضر تحقيق الميزة التنافسية إذا ما قدمت منتجات تقابل حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين، بحيث أنها ترتقي إلى القيمة التي يتوقع هؤلاء الزبائن الحصول عليها من تلك المنتجات، وفي هذا المجال تبرز أهمية تبني مدخل التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال العروض التسويقية الخضراء المرتكزة على أبعاد الميزة التنافسية: الكفاءة، الجودة، الإستجابة للزبون و الإبداع. ونظراً لأهمية هذه الأبعاد أو المحددات أو حتى المصادر، فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير التابع في الدراسة الحالية، والمتمثل بالميزة التنافسية، وهذه العناصر هي:

### الفرع الأول : الكفاءة أو التكلفة

(1)-Polonsky , M. Re-evaluating Green Marketing : A strategic Approach , Business Horizons , Vol.44 issue.5 , (2001) .

تسعى المنظمات بشكل مستمر إلى ضغط تكاليفها إلى أدنى مستوى ممكن ، بالتركيز على كفاءة مثلى في استثمار الموارد، و الكفاءة تشير إلى الإستخدام الأمثل للموارد في إتجاه الفعالية التي هي دالة لدرجة تحقيق الهدف، إضافة إلى التطوير المستمر للجودة في تصميم المنتجات وتطوير تكنولوجيا عملياتها، لأن الزبون يتطلع دائماً للسعر المنخفض مع الجودة العالية في آن واحد.

"وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة، وبهذا تكون الكفاءة عاملاً في تحقيق مزايا منخفضة<sup>(1)</sup>. مما يمكن المنظمة من بيع سلعتها أو تقديم خدماتها بسعر أدنى من سعر المنافسين والحصول على قدر كبير من الأرباح.

و تركز الكفاءة على تخفيض تكاليف الإنتاج في المنظمة الصناعية، وبالتالي "تستطيع المنظمة بهذا العنصر تسويق منتجاتها بأسعار أقل من المنظمات المنافسة ضمن سوقها المستهدف، اتساقاً مع سعيها دوماً على توسيع حصتها السوقية كمحور أساسي لتحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها، وأن أي منظمة تضع نصب أعينها المنافسة في السوق تعتمد وبشكل رئيسي عنصر تخفيض التكلفة، ناهيك عن تطلعها للوصول إلى الريادة"<sup>(2)</sup>

و الكفاءة يقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين، وهذا يرتبط بعاملين هما<sup>(3)</sup>:

- 1 الكفاءة الداخلية Internal Efficiency: وتشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في داخلها.
- 2 الكفاءة التنظيمية المتبادلة Interognizational Efficiency: تشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

كما أن العمل هو وسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وأن المدخلات هي العوامل الرئيسية للإنتاج، مثل الجهد البشري، الأرض، رأس المال، والتكنولوجيا، أما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، وأن أبسط قياس للكفاءة هي كمية المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، وهذا يعني أن الكفاءة تساوي المخرجات مقسومة على المدخلات، وكلما كانت كفاءة المنظمة عالية كلما قلت المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، وعليه الكفاءة تساعد المنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية أقل تكلفة<sup>(4)</sup>.

(1)-السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية،الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2000،ص:224.

(2) -(الطويل، وإسماعيل، 2010، ص 68)

(3)-الزعبي حسن علي عبد، أثر نظام المعلومات الإستراتيجي في بناء و تطوير المزايا التنافسية و تحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد، 1999 ،ص ص: 61-62

(4)-القيسي فاضل حمد، الطائي علي حسون، الإدارة الإستراتيجية-نظريات-مداخل-أمثلة و قضايا معاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013 ،ص: 189 .

أمّا على صعيد التسويق الأخضر فلم يتمّ استبعاد عنصر الكفاءة أو خفض التكاليف في هذا البحث، كميزة تنافسية بين المنظمات الإقتصادية الخضراء، و هذا يتعارض مع بعض الدراسات السابقة وعلى رأسها دراسة أبو نبعة: إستراتيجية التسويق الأخضر لتحقيق الميزة التنافسية و هذا لإعتبارين أساسيين :

-التعارض بين التكلفة و الجودة نسبي وليس مطلق حيث أن رفع مستوى الجودة من خلال تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة البيئية من شأنه خفض العيوب في المنتجات طور الإنتاج و المنتجات كاملة الصنع و بالتالي يخفض تكاليف الضمان و الصيانة و كذا تكاليف إعادة التصنيع و تكاليف العاملين و علاوة الزمن... و مثال ذلك المبالغ الهائلة التي دفعتها تويوتا و فولكسفاغن للولايات المتحدة الأمريكية جراء عدم إحترام معايير الجودة البيئية ، و هنا نلاحظ أن رفع الجودة من شأنه خفض التكاليف.

- "المنتجات الخضراء -عموماً- ذات تكلفة أعلى على مستوى العمليات التي تراعي عدم الإضرار بالبيئة، و كلف الإنتاج الخالية من المواد الضارة سواء بالبيئة أو صحة الإنسان مقارنة بالمنظمات الصناعية التقليدية التي لا تراعي هذه المعايير" <sup>(1)</sup>، لكن هذه المقارنة ليست صحيحة لأن الزبون المستهدف تخلى و لو نظريا عن تفضيلاته الكلاسيكية ، لذلك يجب مقارنة تكاليف منتجات المنظمات ذات التوجه البيئي مع مثيلاتها وليس مع المنظمات التقليدية ، و ايضا يجب على المنظمات غير المتوجه بيئيا أن تغير موقفها طوعا قبل أن يفرض عليها ذلك.

### الفرع الثاني : عنصر الجودة:

ويتضمن معايير الجودة الشاملة البيئية ( ISO 14000 )، و"هي شهادة تُعطى للشركة الملتزمة بالإدارة البيئية، ويمكن لأي شركة صناعية الحصول عليها إذا ما حققت شروط الإدارة البيئية في أعمالها"<sup>(2)</sup> و النظرة الحديثة تركز على أن الجودة هي الطريق الطبيعي لتقديم السلعة أو الخدمة، و كذلك من خلال تطبيق رغبات الزبون والتحسين المستمر في العمليات من أجل تحقيق هذه الرغبات وان تكون الإدارة في كافة مستوياتها و وحداتها مسؤولة من خلال أنشطتها على تحقيق مثل هذه الجودة!<sup>(3)</sup>

يهدف معيار الجودة الأيزو 14000 إلى بناء نظام الإدارة البيئية في الشركات الخضراء ويتضمن ثلاث مستويات<sup>(4)</sup>:

(1)- موسى أحمد أصيبح، إستراتيجية مقترحة للتسويق الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013، ص: 40. يرجى من التأكد من التهميش

(2)- نجم، 2012، ص 303-309

(3)- ماهر، 2008، 643

(4)- موسى أحمد أصيبح، إستراتيجية مقترحة للتسويق الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013، ص: 40.

- 1- التقييم الذاتي: بحيث تقوم الشركة وبناء وتطبيق نظامه للإدارة البيئية وكذلك تقييم هذا النظام وبذلك تحقق الشركة خبراتها في هذا المجال.
- 2- التقييم الخارجي: بالاستعانة بمقيم خارجي ذو خبرة ومجاز لهذا الغرض ليحدد أهلية الشركة للحصول على هذه الشهادة.
- 3- المعايير البيئية: بحيث يتم اختيار الوسائل الأنجع للشركة من خلال استمرار الاستقاء والتعلم من أفضل الشركات المنافسة ولهذا المستوى المزايا التالية:
  - انسجام الشركات في المفاهيم المشتركة حول الإدارة البيئية.
  - تقليل الفجوة بين الشركة التي تتبنى النظام ومع المنافس الأول في السوق المستهدف.
  - اكتشاف نقاط القوة لدى الشركة وتعزيزها مقارنة مع المنافسين.
  - التميز عن المنافسين بإضافة أهداف بيئية جديدة.
  - استمرار التطوير والتحسين لأن عملية المعايير عملية مستمرة.

جدول رقم 3-6: مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة البيئية الشاملة.

مبادئ وعناصر إدارة الجودة البيئية الشاملة TEQM	مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة TQM
المواصفات البيئية (إيزو 14000)	مواصفات الجودة الدولية (إيزو 9000)
الحفاظ على البيئة ميزة تنافسية مستدامة	الجودة ميزة تنافسية
التركيز على العميل الأخضر	التركيز على العميل
التلوث عيب صناعي أيضا	التلف عيب صناعي
التدريب من أجل البيئة	التحسين المستمر في أداء الجودة
ثقافة البيئة: البيئة مسؤولية الجميع	ثقافة الجودة مسؤولية الجميع

31 المصدر: (1) (نجم، 2011، ص 296).

وتتحقق ميزة الجودة من خلال الآتي (2):

- 1 جودة تصميم المنتج: وتكون في مستوى مناسبة التصميم مع المواصفات التي يريدها المستهلك الأخضر، بحيث تتطابق إلى أبعد درجة يتوقعها العميل، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على نشاط التسويق وأبحاث التسويق.
- 2 جودة المطابقة: ويكون ذلك من خلال بعدين متوازيين، الأول يتعلق بالمطابقة مع توقعات المستهلك الأخضر وبالتالي جانب تقليل المنتجات المعيبة لتكون حتى درجة الصفر.
- 3 جودة الخدمة: المرافقة للمنتج مثل الخدمات التوجيهية الإرشادية، التدريب على استخدام المنتج، الصيانة، مدة الضمان (3).

و مما سبق يمكن تصنيف الجودة على أنها متغير مهم لبناء الميزة التنافسية و الجودة العالية تمكن المنظمة من فرض أسعار عالية نسبيا من جهة ، و من جهة أخرى تخفيض التكلفة، و الإهتمام بجودة المنتج أصبح أمرا ضروريا في ظل المنافسة الحالية، ليس فقط كونها من أساسيات بناء الميزة التنافسية ولكن من أجل البقاء والاستمرار.

### الفرع الثالث : الإستجابة للزبون Customer Responsiveness

عنصر الإستجابة للزبون عموما يضمن متغيرين أساسيين متكاملين هما وقت التسليم و المرونة ، وقد يختلف الباحثون نوعا ما في هذا المستوى حيث هناك من يفرق بين المتغيرين و يعتبر التسليم أسبقية تنافسية على غرار المرونة التي تمثل بدورها أسبقية أخرى، لكن عموما يمكن دراسة المتغيرين معا بشكل متكامل على إعتبار أنهما مترابطين إرتباطا وثيقا ، حيث أن المرونة تعرف بالزمن تماما كما يعرفها العواودة "يعتبر عنصر المرونة أساساً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق بحيث تعاد المنتجات بما يناسب احتياجات ورغبات المستهلك الأخضر، وتعني المرونة: قدرة المنظمة الصناعية الخضراء في

(1)-نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال، دار الوراق، عمان، الأردن، 2011،ص:296.

(2)-الطويل و إسماعيل، مرجع سابق،ص:96.

(3)-البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، ط1، البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:206.

إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وسرعة تعديل منتجات موجودة بما يحقق الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الخضر"<sup>(1)</sup>.

هذا من جهة و من جهة أخرى لا يمكن فصل وقت التسليم عن المرونة حيث أن "الاستجابة للزبون هو الوقت الذي يتطلبه تسليم السلعة أو تقديم (أداء) الخدمة"<sup>(2)</sup>

وأيضا يتضمن التنافس على أساس الوقت أو الاستجابة للزبون ثلاثة جوانب أساسية هي:<sup>(3)</sup>

أ- وقت التسليم السريع FastDelivery time: ويقاس بمقدار الوقت المستغرق بين تاريخ استلام طلبات الزبائن حتى تجهيزه أو تقديمه.

ب - التسليم بالوقت المحدد On-Time Delivery: ويقاس من خلال التكرار الذي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه، معبراً عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي تم تسليمها للزبائن في الأوقات المحددة في المنظمات الصناعية، ويقاس أيضاً بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون للحصول على الخدمة في مدة أقل من خمس دقائق في المنظمات الخدمية.

ج- السرعة في التطور DeveloppementDelivery: وتعلق بمدى السرعة في تقديم المنتجات من

السلع والخدمات الجديدة والذي يغطي الوقت ما بين توليد الأفكار وصولاً إلى الإنتاج مروراً بالتصميم.

و "الغرض تحقيق استجابة عالية للزبون يجب على المنظمة أن تكون قادرة على تنفيذ أعمالها بصورة أفضل من منافسيها، وقادرة على أن تلبى حاجات زبائنها بفاعلية، لذلك يقيم المستهلكون منتجات المنظمة بصورة أعلى من منتجات المنظمة المنافسة"<sup>(4)</sup>.

وتعني الإستجابة للزبون أيضاً قابلية المنظمة الصناعية الخضراء على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، كذلك تعني المرونة قدرة المنظمة الصناعية الخضراء على تعديل عملياتها إلى أساليب أخرى، ويعني هذا تغيير أداء عملياتها وتغيير طرق وأوقات أداء العمليات، فمتطلبات العميل تحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير التوصل إلى:<sup>(5)</sup>

1 مرونة المنتج: وهي قدرة عمليات المنظمة الصناعية والخضراء على تحقيق منتجات جديدة معدلة.

2 مرونة مزيج المنتج: وتعني قدرة عمليات المنظمة الصناعية الخضراء لإنتاج مزيج من المنتجات.

(1)-العوادة وليد، أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق المالي، رسالة دكتوراه،(غير منشورة)، جامعة عمان العربية، 2007،ص:10.

(2)-Hill Charles , W. L. and Jones, Gareth R, Strategic management: theory and integrated approach, 5th ed, Houghton Mifflin Co, 2001,p:132.

(3)-Krajewski Lee J. and Ritzman, Larry P. Operations management: strategy and analysis, 5th ed., Addison-wesley publishing Co.,1999,p:34.

(4)-(القيسي والطائي، 2013، 192)

(5)-موسى أحمد أصيب، إستراتيجية مقترحة للتسويق الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه،(غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن،2013،ص:44-45.

3 مرونة الحجم: وتعني قدرة عمليات المنظمة الصناعية الخضراء على تغيير مستوى مستخرجات الإنتاج أو في مستوى الإنتاج.

4 مرونة التسليم: وتعني قدرة عمليات المنظمة الصناعية الخضراء لتعديل أوقات تسليم المنتجات للعملاء.

### الفرع الرابع: عنصر الإبداع

الإبداع عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة، وهو ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار جديد<sup>(1)</sup>.

كما يعد الإبداع الجزء الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية والإبداع الناجح في مجال العمليات يعطي للمنظمة شيئاً منفرداً يفوقه المنافسون، وإن هذا الفرد قد يسمح للمنظمة أن تضيف زيادة على أسعارها وأن تخفض من هيكل كلفتها مقارنة بمنافسيها<sup>(2)</sup>. ويمكن تمييز مستويات عدة للإبداع أهمها<sup>(3)</sup>:

أولاً : فيما يتعلق بخصائص المنتج :

من إحداث التغيير في مواصفات أو خصائص المنتج كي تلبى بعض رغبات وحاجات المستهلك، بحيث تعرض المنتجات في السوق بسمة التجديد مقارنة بالمنتجات الأخرى المتواجدة في نفس السوق، كما يمكن أن يحدث (الإبداع) تعديلاً في وظائف المنتج أو طريق استعماله. وتختص إبداعات المنتج في ثلاث جوانب وهي:

- إبداعات ذات علاقة بتركيبة وظيفة المنتج.

- إبداعات تغير العمليات التقنية للمنتج.

- إبداعات تغيير عناصر أو خصائص المقدم فيها المنتج.

ثانياً : فيما يتعلق بعمليات وأساليب الإنتاج:

من حيث كل جديد أو تغيير في آلات أو أساليب الإنتاج يُعمل على تطويره ويهدف إلى تبسيطه وتخفيض تكاليف الإنتاج، وكما يهدف كذلك إلى تطوير الأسلوب الفني للإنتاج من الناحية الفنية والاقتصادية في نفس الوقت، بحيث يتم الحصول على نتائج إيجابية في العائد أو كفاءة المخرجات وتخفيض تكلفة وحدة المنتج.

ثالثاً : الإبداع التنظيمي:

(1)- الزين منصور، نصر الدين بن ندير، الإبداع كمدخر لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بعنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، عمان، الأردن، 2009، ص: 15-20.

(2)- القيسي فاضل حمد، الطائي علي حسون، مرجع سابق، ص: 251.

(3)- موسى أحمد أصبوح، إستراتيجية مقترحة للتسويق الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013، ص: 50-55.

يتعلق بتغيير وتعديل الإجراءات، فهو يتم بتغيير إجراءات وطرق الدعم اللوجستي، ويعد هذا الإبداع غير مادي، لكنّه يهدف إلى تطوير وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير والخبرات والمعارف المكتسبة بهدف رفع سلوك المنظمة والعاملين أكثر إيجابية وفعالية، كما يهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي إعادة تركيب الهيكل التنظيمي واستحداث وظائف ضرورية وإلغاء أخرى صارت زائدة ووصف الوظائف والمسار الوظيفي والتحفيز داخل المنظمة.

#### رابعاً : الإبداع التسويقي:

يتعلق بتطوير طرق جديدة في المزيج التسويقي، وهو من أكثر الإبداعات حضوراً وضرورة خاصة في مجال التسويق الأخضر، فهو يُقصد به الأفكار الجديدة في مجال اكتشاف شرائح جديدة من العملاء وتصنيفهم في أسواق مستهدفة، ثمّ تصميم المزيج التسويقي المناسب الذي يحقق الغرض بالفاعلية الأعلى وبالتكلفة الأقل ووضع كل هذه البرامج موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، سواءً أكان ذلك متعلق بالمنتج أو بالعلامة التجارية، وفي الإعلان الأخضر الهادف إلى إظهار مزايا التسويق الأخضر. تعمل هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى إعادة تركيبة المزيج التسويقي.

و بصفة عامة يساهم الإبداع كبعد من أبعاد الميزة التنافسية في تحقيق هذه الأخيرة في العديد من السمات، والصفات الأكثر أهمية للإبداع وتضم ما يلي:

- العلاقة القوية بين أداء السوق والمنتجات الجديدة.
- تساعد المنتجات الجديدة في الحفاظ على حصة سوق وتحسين الربحية.
- النمو بواسطة عناصر لا تعتمد على عامل السعر مثل (التصميم، الجودة الفردية).
- القدرة على استبدال منتجات قديمة (تقصير دورة حياة المنتج).
- إبتكار العمليات التي تؤدي إلى تقصير وقت الإنتاج وتسرع من تطوير المنتج الجديد في مقارنة مع المنافسين<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الثاني: الميزة التنافسية للتسويق الأخضر :

الميزة التنافسية هي الميزة التي اكتسبت على المنافسين بتقديم الفائدة الأكبر للزبائن ، إما من خلال الأسعار الأقل أو بواسطة تقديم الفوائد الإضافية والخدمات التي تُبرّر الأسعار المشابهة أو الأعلى، وقد تعني الميزة التنافسية الفائدة الزائدة والمشروع المستدام والناجح على فترة زمنية طويلة<sup>(2)</sup>.

(1)-Urbankova, H. . Competitive Advantage Achievements Through Innovation and Knowledge. Journal of Competitiveness, Vol. 5, issue 1, 2013,PP:82-92.

(2)-Ehmke, C. , Strategies for Competitive Advantage, University of Wyoming- Western Center for Risk Management Education. 2008



تجيب الميزة التنافسية على السؤال "لماذا يجب على الزبون أن يشتري من هذا العمل وليس من عمل المنافسين؟". قد تركز إستراتيجيات الميزة التنافسية على السعر الأقل والإحجام الأعلى من منتج، ولكن مع التقدم في تمييز المنتجات والتسويق المباشر، تغير المواقع حيث توجد الأسواق التي ينظر فيها المشترون وتجار الجملة ويبحثون عن منتجات ذات مواصفات خاصة أو خدمات خاصة، وغالباً لا تركز مثل هذه الصفات على استخدام إستراتيجيات التكلفة والحجم حصرياً، بل على منتج بجودة عالية، بحيث يميّز من منتجات أخرى وخدمات أخرى متوفرة في السوق (مثل منتجات عضوية، طبيعية، والإنتاج اليدوي، أو تمتع المنتج بعنصر القيمة المضافة).

ومن ضمن الإستراتيجيات المحتملة للتمييز والتي قد تكون مساعدة لتمييز المنتج أو الخدمة عن منتجات أو خدمات المنافسين (صفات وفوائد المنتج، الموقع، الكادر، إجراءات التشغيل، السعر، برامج تحفيز الزبون، الكفالات والضمانات، التعرف على العلامة التجارية ومنتجات بقيمة مضافة).

والجودة تعتبر من أقوى المصادر و/أو التي ذكرت أعلاه للميزة التنافسية، فالمشاريع الناجحة تعرض منتجاتها ذات الجودة العالية، والاعتبار الأكثر أهمية كيف سوف تدرك الجودة، ويتم قياسها في علاقة مع إستراتيجيات القيمة المضافة، أو الجودة الطبيعية الأعلى من منتجات المنافس، أو من خلال تقديم الخدمة الطبيعية الأعلى منتجات المنافس، أو من خلال تقديم الخدمة الرائعة للزبون<sup>(1)</sup>.

وللنجاح على المدى الطويل يجب على منظمات الأعمال أن تنافس بفعالية وتتفوق على منافسيها في أدائها في بيئة عمل نشطة، من أجل تحقيق هذا الهدف يجب أن توجد الطرق لإيجاد القيمة المضافة لربائتها، خاصة نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة، والنضج والإشباع لأسواق محددة، وزيادة المنافسة الدولية.

وقد أجبرت هذه التغيرات المدراء على تطوير الوسائل النظامية من أجل تحليل البيئة، وتقدير نقاط القوة ونقاط الضعف، وتعريف الفرص والتهديدات من أجل تحقيق الميزة التنافسية<sup>(2)</sup> بينما من المهم لكافة المدراء أن يوجد لديهم المفاهيم والوعي كيف تأثرت أعمالهم بالبيئة. كذلك المطلوب منهم أن يأخذوا في الإعتبار كيف قد تكون تأثرت بعض العوامل البيئية وتم إدراكها لكسب الفوائد للمنظمة، ويتطلب هذا المقدرة على تشخيص المنظمة العديد من الصفات المهمة حتى يكون بالإمكان كسب الميزة التنافسية وبسبب البيئة الحديثة النشطة والمعقدة يصعب هذا الأمر بسبب الشك المتوارث، لذلك يطور مدراء الأعمال وعيهم البيئي والإستراتيجي من خلال الخبرة والإدراك، وبالتفكير بالمشاهدات وبالخبرات.

وبالنسبة للكثير من منظمات الأعمال سوف تؤسس مؤثرات بيئية محددة القوى الحاسمة التي تؤثر كثيراً على إتخاذ القرار.

(1)-Barone, M &Decarlo, T. . Emerging Forms of Competitive Advantage. Med West Agribusiness Trade Research and Information Center Research. 2003.

(2)-Papulova, E. . Competitive Strategy and Competitive Advantage of SMEs in Slovakia, University of Bratislava, Slovak Republic. 2006

## أولاً : تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار والمعرفة البيئية

إن هدف كل منظمة عمل في البيئة التنافسية العالمية في هذه الأيام هو هزيمة المنافسين وكسب الزبائن الجدد، من خلال أفرادها الذين يمتلكون المعرفة ولديهم الأداة من أجل إيجاد الابتكار، ونتيجة للإبتكار والإبداع الشخصي، فإن معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم بأمكانها أن تولد الأفكار الإبداعية الجديدة التي سوف تساعد منظماتهم على تحقيق الميزة التنافسية، لأن القرن الواحد والعشرين قد بني على المعرفة والمعلومات وعلى الاقتصاد الابتكاري لذلك فإن نجاح المنظمات يعتمد على معرفة وخبرة والنشاط الابتكاري والمؤهلات، وقد وضع التأكيد على التعلم المستمر والبحث والتطوير خصوصاً فيما يتعلق بالقضايا البيئية<sup>(1)</sup>

## ثانياً : الميزة التنافسية المستدامة :

تختلف النظريات فيما يتعلق بمصادر الميزة التنافسية، ويعزبها البعض من الباحثين إلى قدرة المنظمة النشطة على تحديد مزاياها مع مرور الوقت، ومن أجل النجاح وتحقيق أهداف منظمة العمل على المدى الطويل، يجب على المنظمات أن تكون بوعي إستراتيجي، والتفكير إستراتيجياً، لأن النجاح الإستراتيجي يتطلب الفهم الواضح للسوق، وإرضاء الزبائن المستهدفين بفعالية أكثر وبرجحية أكثر مقارنة مع المنافسين. وتتضمن الميزة التنافسية الحقيقية أن المنظمات قادرة على تلبية احتياجات الزبائن ذوي التوجه البيئي، ويتم تحقيق هذا إذا تم إضافة قيمة بيئية حقيقية للزبائن . و عند فهم الزبائن في إطار ثلاثية المجتمع و الإقتصاد و البيئة يمكن الفوز بولاء الزبائن<sup>(2)</sup> .

(1)-Urbankova, H. Competitive Advantage Achievements Through Innovation and Knowledge. Journal of Competitiveness, Vol. 5, issue 1, 2013,PP:82-92.

(2)-Papulova, E. . Competitive Strategy and Competitive Advantage of SMEs Manufacturing Enterprises. E-Leader, Slovakia, 2006.