

## الفصل الثاني:

توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

## مقدمة الفصل :

تسعى المؤسسات الاقتصادية جاهدة من أجل الحصول على ثقة الزبون ورضاه عن منتجاتها وخدماتها من خلال البحث عن ما يميزها عن منافسيها ما يجعل الزبون يرغب ويفضل التعامل معها عن غيرها، ومن أجل ذلك تصبب المؤسسات تركيزها على تحديد مصادر التميز من كفاءات ، موارد ، أنشطة ونظم بغية التوصل إلى استراتيجيات تكفل لها الأداء المتميز وتكسيبها القدرة التنافسية التي من خلالها تضمن المؤسسة المكانة في ذهن الزبون مما ينجر عنه اتجاهات ايجابية حول منتجات المؤسسة يترجم في سلوكيات الشراء وتكراره بالإضافة إلى التوصية التي يقوم بها الزبون الراضي عن المنتج والخدمة .

ومن مصادر التميز بناء العلاقات مع الزبائن في إطار تبادل المنفعة والحرص على تحقيق الأهداف المشتركة، وينطوي ذلك على تغيير في التوجهات التقليدية القائمة على البحث الدائم والمستمر عن استهداف زبائن جدد من أجل إقناعهم باقتناء واستعمال منتجات المؤسسة إلى تبني سياسات أكثر ملائمة للظروف البيئية الحالية والتي تتمثل في الانتقال إلى التركيز على الزبون الحالي وإقناعه عن طريق أفضل العروض والخدمات المرافقة لعملية إتمام الصفقات كونها تمثل عامل محفز ومعيار أساسي وملمس لتفضيل التعامل مع المؤسسة عوض منافسيها، كما تتطوي التوجهات الجديدة على اعتبار الزبون شريك وليس مجرد طرف ثان لعقد صفقة تجارية وهذا من أجل إضافة مصدر أساسي للمعرفة والإبداع يساعد المؤسسة على التوصل لمنتجات جديدة أو مطورة تكسيبها قدرة تنافسية .

ويمكن الاستثمار في علاقات الزبون المؤسسات من بناء علاقات رابحة مع أفضل الزبائن أساسها الثقة والمصادقية في الأقوال والأفعال مما يخلق الالتزام لدى الزبون ويحفزه على مواصلة التعامل مع المؤسسة مما يضمن لها تسويق منتجاتها وخدماتها بالاعتماد على البحث المستمر عن المعلومات من خلال أنظمة الاتصال الشخصية التي تتلاءم وطبيعة العلاقة مع الزبون وأهميته بالنسبة إليها سعيًا لاكتساب المعرفة التسويقية التي تمكنها من ترجمة حاجات ورغبات الزبون في شكل منتجات مرفقة بخدمات قبلية، مصاحبة وبعديّة لعملية عقد الصفقات تسمو بالمنتج إلى تطلعات الزبون أو تفوق توقعاته، مما يحسن إدراكه لقيمة المنتج ويخلق لديه السرور والرضي عن تعامله مع المؤسسة مما يشجعه على العودة إليها والاستمرار في استعمال منتجاتها، ويكون لديه عائق يمنعه من التحول إلى منافسيها أملا في الحصول على الخدمة الراقية، وتجنبًا لمخاطرة تضييع الفرصة عند تعامله مع غيرها.

**المبحث الأول : الميزة التنافسية:** من سياسات واستراتيجيات المؤسسات البحث عن ميزة تنافسية، وهذا قصد مواجهة المنافسة ، مما يحتم عليها معرفة مصادرها ومتطلباتها، وذلك بغية الحصول عليها من أجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة ، بالإضافة إلى أن ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة، أو ما يعرف بقصر دورة حياة المنتج، وبالتالي المؤسسة مطالبة بتقديم مثل هذه المنتجات كاستجابة لمتطلبات المنافسة الحالية<sup>1</sup>.

**المطلب الأول: التنافسية:** يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

فتعريف المعهد البريطاني للتنافسية ينص على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>2</sup>.

كما تعني "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)"<sup>3</sup>.

وتعرف القدرة التنافسية أيضاً على أنها قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين ، وتتجسد القدرة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف ووجود نوعية وجودة عالية للمنتج<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- عجيبة محمد، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 12 و 13 ماي ، 2010 ص2.

<sup>2</sup>- وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية"، بحوث ومناقشات، تونس 21/19 جوان 2001، ص 25.

<sup>3</sup>- وديع محمد عدنان، المرجع السابق، ص26.

<sup>4</sup>- براهيمية ابراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، 2011، ص101.

وتصنف التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

**1. التنافسية وفق الموضوع:** وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف، فكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعدّ ذلك معياراً غير كاف، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق.
- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في المستوى نفسه من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... الخ، ومن جهة أخرى فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيماً مضافة في أغلب مستوياتها.

**2. التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- **القدرة التنافسية:** القدرة التنافسية تستند إلى (08) معايير وهي: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية ومردودية رأس المال، حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويُبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال:

<sup>1</sup> - بن نذير نصر الدين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2010، ص11.

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

ويتم الحكم على قوة المؤسسة التنافسية من خلال عدة معايير أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

1. مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
  2. مدى تفويض وتمكين العاملين.
  3. مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة.
  4. مدى الاهتمام ببحوث التطوير وقدر المخصصات التي ترصد لبرامجه ضمن موازنة المؤسسة.
  5. مدى وجود توجه تسويقي، أي:
    - استلهاج حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، كأساس لتصميم إستراتيجيات الأداء في المؤسسة.
    - السعي المستمر للاستجابة لحاجات وتوقعات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
  6. مدى زرع وتنمية روح الفريق، على مستوى المؤسسة وإداراتها وفروعها.
  7. مدى استخدام المديرين المحترفين.
  8. مدى توافر العمالة الماهرة.
  9. مدى فاعلية إدارة التكاليف.
  10. الحصة السوقية في القطاع السوقي ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال.
  11. مدى فاعلية التكنولوجيا المستخدمة.
  12. مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل: دعم عملية صنع القرار، البحوث والتطوير، تصميم وتطوير المنتجات. تأكيد جودة المنتجات .
  13. القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والإقليمية والعالمية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية.
- كما تقاس القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل و الحصة من السوق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملحق الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، 2006 ، ص6.

<sup>2</sup>- براهيمية ابراهيم، تندية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، 2011 ، ص102 .

1. **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة وأنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية، كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكلفة.
2. **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تعبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات (النتائج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي إلى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق.
3. **تكلفة الصنع:** للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض، جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام، العامل (الإنسان) والآلة المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.
4. **الحصة من السوق:** تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المؤسسة إن كان التعامل قاصر على الأسواق المحلية فقط أو يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية، فقد تكون المؤسسة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها و لها حصة كبيرة في السوق المحلية، ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية، وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة لحماية السوق المحلي.

### المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية:

لقد أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف تقوم جميعها على فكرة ما يميز المؤسسة عن منافسيها المتواجدين معها في السوق ممثلاً في الخصائص والصفات التي يتميز بها المنتج الذي تقدمه المؤسسة ما يجعله مرغوباً ومفضلاً عن غيره من المنتجات الشبيهة لدى الزبون.

يُوضح (Heizer) بان الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين<sup>1</sup>.

ويؤكد (Macmillan) بان الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين<sup>2</sup>.

كما عرف (Porter) الميزة التنافسية على أنها الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة و التي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع<sup>3</sup>.

وتعرف على انها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>4</sup>.

و تعرف أيضاً على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات

<sup>1</sup>- أكرم احمد الطويل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، تنمية الراافدين العدد97، 2009، ص12. نقلا عن:

Heizer, Jay. "Principles of Operations Management". 4<sup>rd</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2001.

<sup>2</sup>- د. أكرم احمد الطويل، مرجع سابق، ص12. نقلا عن:

Macmillan, Hugh. "Strategic Management: Process, Content, and Implementation": Great Britain: Oxford University Press, 2000.

<sup>3</sup>- عقويدر لويزة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها

في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، ص3. نقلا عن: Porter M. (1999), L'avantage concurrentielle, édition Dunod.

<sup>4</sup>- أحمد عريقات وآخرون، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، ص54، 2010 .

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

والكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز<sup>1</sup>.

1. **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المؤسسات باستغلال إمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات ، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع<sup>2</sup>.

2. **التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

### تطور مفهوم الميزة التنافسية:

عرف مفهوم الميزة التنافسية تطور عبر ثلاث مراحل أساسية و هي<sup>3</sup>:

1. **الميزة المطلقة:** و هي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها:

- امتلاك تكنولوجيا فائقة.
- مواد خام نادرة.
- موقع استراتيجي خاص.
- توفير الطاقة.
- العمالة المتخصصة الماهرة.

2. **الميزة النسبية:** و هي التي تتوفر عند الآخرين و لكن بدرجات متفاوتة و مختلفة.

3. **الميزة التنافسية:** و ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية و المنافسة البشرية، و هذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء و التفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقا من الاستغلال الأمثل للإمكانيات

<sup>1</sup>- قويدر لويبة، مرجع سابق، ص3.

<sup>2</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر ، 2006، ص15.

<sup>3</sup>- قويدر لويبة، مرجع سابق، ص4.

والموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة و غير المطلوبة.

ولكي تصبح الميزة التنافسية ذات فعالية يجب أن تتوفر فيها جملة الشروط التالية<sup>1</sup>:

1. أن تكون حاسمة: وهذا يعني أن تمنح الميزة التنافسية للمؤسسة خاصية الأسبقية على المنافسين والتفوق عليهم.

2. صعوبة تقليدها: على المؤسسة تحصين كفاءاتها المميزة باستمرار لتحافظ على تقدمها الدائم بالنظر إلى منافسيها المقلدين.

3. الاستمرارية: وهذا يعني إمكانية دوام هذه الميزة عبر الزمن، أي قدرة المؤسسة على الاستمرار في التميز.

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف هي<sup>2</sup>:

1- مصدر الميزة التنافسية : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام ، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العلمية ،تميز المنتج، السمعة الطيبة، علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول مرتفعة، حيث تتميز هذه المزايا بالخصائص التالية:

◆ يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المؤهلين علميا،

القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

◆ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية ،

التعلم المتخصص، البحوث والتطوير، هذه الأنشطة يترتب عليها خلق مجموعة من

الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقات وطيدة مع

العملاء، حصيلة من المعرفة المتخصصة.

<sup>1</sup> - بن بركة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدية ، 13/12 ماي 2010، ص8.

<sup>2</sup> -نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في منظمات العمال، الدار الجامعية للكتاب، الإسكندرية ، 1996، ص100.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فإنه يمكن للمنافسين

التغلب على آثار هذه الميزة أما في حالة تعددها فإنه يصعب عليهم تقليدها.

3- درجة التحسين والتطوير للميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا تنافسية جديدة

وبأسرع وقت ممكن وقبل أن تتمكن المنافسة من تقليدها، لذا يجب العمل على تحسين الميزة

التنافسية أملا في الحصول على مزايا من مرتبة مرتفعة.

كما ان المؤسسة من خلال ميزة تنافسية تسعى للوصول لمجموعة من الأهداف وهي<sup>1</sup>:

1. خلق فرص تسويقية جديدة.
2. دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
4. يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة .
5. تعد القيمة أكثر ما يهتم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
6. تسعى المؤسسة من خلال تحقيق و تعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل و ضمان ولائه .

**المطلب الثالث: استمرارية الميزة التنافسية:** تعمل الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية على تحقيق

الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى

الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات، معتمدة في ذلك على عاملين<sup>2</sup>:

1. **الكفاءة المقارنة :** ويقصد بها أن المؤسسة تستطيع أن تنتج السلع أو الخدمات بكلفة أدنى من

كلفة إنتاج المنافسين لها ،وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى:

• **الكفاءة الداخلية:** وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المؤسسة في داخلها.

<sup>1</sup>- قويدر لويبة، مرجع سابق، ص9.

<sup>2</sup>- احمد سليمان محمد، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة الكلية التقنية الإدارية بجامعة الموصل، العراق ، 2010، ص8،

- **الكفاءة التنظيمية المتبادلة:** وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المؤسسة في تعاملها مع المؤسسات الخارجية.
- 2. **قوة المساومة:** وهي تتيح للمؤسسة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص ، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:
- **التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير:** وهي تشير إلى تكاليف تسويق المؤسسة، المجهزين أو الزبائن بأفضل الأسعار.
- **الخصائص الفريدة للسلعة أو الخدمة:** وهي خصائص السلع أو الخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص المنافسين .
- **تكاليف التحول :** وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المؤسسة.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما<sup>1</sup>:

### 1. **حجم الميزة التنافسية:** حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التنبؤ:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

<sup>1</sup> - عبد الله بلوناس، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 2012 ، ص8.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

و باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

2. **نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة ، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

ديمومة الميزة التنافسية: يعد موضوع الاستدامة من المواضيع التي نالت ولا تزال حيزاً واسعاً من اهتمام الباحثين في مجالات شتى، فلم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق الريادة والتميز يمثل أمراً رئيسياً في ظل البيئة غير المستقرة التي تحيا في ظلها المؤسسات المعاصرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق حالة الديمومة لتلك الأهداف التي إن تحققت فهي حصرية لما تتمتع به تلك المؤسسات من مزايا تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها<sup>1</sup>.

إن صلابة وقوة الموقف التنافسي تتوقف على ديمومة الميزة التي تنشئها المؤسسة أو تحصل عليها، وإن أية وضعية أو موقف تنافسي لا يمكن أن تكون قوية ومتينة بشكل كامل إلا إذا كانت الميزة التي بنيت عليها تلك الوضعية التنافسية دائمة وقادرة على الدفاع عن نفسها، كما أن صفة الدفاعية للميزة التنافسية تتعلق بمجموعة من الخصائص<sup>2</sup>:

1. يجب أن تكون المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية نادرة، وفي متناول عدد محدود من المنافسين، لأن هاته الندرة والمحدودية يمكن أن تكون نتاج ظروف تاريخية من المستحيل أن تتكرر، مثل مكان محلات البيع يمثل دائماً أصلاً وعاملاً هاماً للنجاح، بالإضافة الى تمكن المؤسسة من اجتذاب العاملين المختصين في نشاطها، ....
2. يجب أن تكون المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية أيضاً صعبة التقليد، و صعوبة التقليد أو المحاكاة هاته تجد مصدرها في صعوبة فهم العلاقة بين الخصائص الظاهرة للمنتج والميزة التنافسية، لان هذا الغموض والإبهام في العلاقة السببية السابقة يولد استفهام عميق عند المنافسين مما يدعم ضرورة الحاجة إلى معايير جد دقيقة، لكن من اجل أن تكون الميزة دائمة يجب أن يكون ذلك الغموض عبارة عن لغز غريب بالنسبة لكل المنافسين، وعموما فإن الغموض الذي يحيط بالعلاقة بين الخصائص الظاهرة للمنتج والميزة التنافسية له، يعتمد على ميكانيزمات هيكلية جد معقدة من الصعب تحليلها، لأنها سرية، وأيضاً صعب تقليدها أو نقلها.
3. يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال، بمعنى انه لا يمكن الحصول على نفس المستوى من الفعالية باستعمال مصادر أخرى، لكن إذا كانت ديمومة الميزة التنافسية تكمن في: الندرة، التعقد وعدم الإحلال للمصادر التي بنيت عليها الميزة وحدانيتها لملائمتها ومطابقتها لقواعد

<sup>1</sup>- رعد عدنان رؤوف، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين العدد 100 مجلد 32، 2010، ص88.

<sup>2</sup>- محمد العربي غزي، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2010، ص18.

التنافسية، لا يمكن لمؤسسة أن تضمن ديمومة وضعيتها وموقفها التنافسي إلا إذا اعتمد هذا الموقف التنافسي على ميزة التي تقوم بدورها على عامل رئيسي للنجاح، والذي لا يمكن تجاوزه .

تتعدد مصادر وأبعاد التفوق التنافسي، ولكن الأبعاد الرئيسة التي يمكن أن تمثل مصادر حيوية لاستدامة الميزة التنافسية والمتمثلة بالآتي<sup>1</sup>:

1. **العمليات**: تتمثل بمجموعة العمليات الإدارية والمؤسسية التي تؤدي ثلاثة ادوار رئيسة هي (التعاون والتكامل، التعلم، وإعادة التشكيل).

2. **المواقع**: ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المؤسسة والتي تساعد في تحديد موقعها الاستراتيجي وتقدير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية استدامتها، وتتمثل هذه الموجودات في (التكنولوجية، المالية، غير الملموسة، المؤسسية، الهيكلية، الحدود التنظيمية).

3. **المسارات**: وتشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد المتزايدة والمستمرة للمؤسسة في ضوء الفرص والتهديدات الخاصة ونقاط القوة والضعف فيها.

إن ضمان البقاء و النمو و الاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين و لذا تسعى المؤسسة دوما إلى تنمية و تطوير المزايا التنافسية الحالية و هذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة و تطبيقها على السوق و هذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا و تقديم أداء أفضل للعمليات، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية و تطوير الميزة التنافسية ما يلي<sup>2</sup>:

1. **ظهور تكنولوجيا جديدة**: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج،

طرق التسويق الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.

2. **ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها**: تعد حاجات و رغبات المستهلك متجددة باستمرار

وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي، و عليه يحدث تجديد في

الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3. **ظهور قطاع جديد في الصناعة**: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع

القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

<sup>1</sup>- رعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص92.

<sup>2</sup>- قويدر لويبة، مرجع سابق، ص10.

4. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.
5. حدوث تغييرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

وقصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيس منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرّف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

#### المبحث الثاني: أبعاد واستراتيجيات التنافس.

من أجل التوصل إلى امتلاك ميزة تنافسية قوية يجب على المؤسسة تحليل البيئة التسويقية التي تنشط فيها لتحديد أي مجال يمكن أن تنافس عليه المؤسسات المنافسة ثم القيام بتحليل أنشطتها وتحديد مرادها وكفاءاتها لتحديد أيها يكون مصدر التفوق على المنافسين في مجال التنافس المحدد سلفاً، ثم تعمد إلى وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: أبعاد التنافس: تتمثل أبعاد التنافس فيما يلي:

1. **بُعد الكلفة:** إن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها وتعد الكلفة الأقل، البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه وما زالت الكثير من المؤسسات عبر سعيها لتعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات أكبر، وتعد الهدف العملي الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى المؤسسات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

ويشير (Best) أن الكلفة لا تعني أن تقدم المؤسسة خدمات بكلفة اقل فحسب، بل أن تكون الكلفة ذات علاقة بالجودة بحيث يكون جذابا في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة ، ويمكنها تحقيق ميزة من التكلفة من خلال كلفة متغيرة اقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستويات اقل في النفقات التشغيلية والإدارية<sup>1</sup>.

يمكن للمؤسسة أن تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المؤسسة لتكون قائدة في مجال الكلفة<sup>2</sup>.

تعد الكلفة الأقل طريقة من بين طرق التميز المتعددة نسبة إلى المنافسين، وبذا يعكس مفهوم التميز، الانفراد في أداء الأبعاد التي يقومها الزبائن هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فأن التميز الكفوي ليس كغيره من أشكال التميز الأخرى كونه يقود إلى منافسة سعرية مباشرة، إلى جانب تأثيره في إدراك نوعية المنتج، كما أن الكلفة الأقل لا تحدث ميزة تنافسية مستدامة لإمكانية مضاهاتها، ومن ثم "هزيمة المؤسسة أمام مضاهاة المنافس أو حتى تقديمه بديلا" اخص، إن لم تتمكن من ان تميز عرضها للزبون في طريقة أخرى غير السعر، في حين تحقق أشكال التمايز الأخرى موضعا "تنافسيا" يمكن حمايته ضد المضاهاة، يعزز الولاء للمنتج ويقلل مرونة السعر لاسيما في حالة المنتجات الخاصة التي يبحث الزبون عن صفات معينة تتوفر فيها.

بُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات المؤسسة في السوق، وان عدم اهتمام المؤسسة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها.

**2. بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، كما أن الزبائن يرغبون بالمنتجات ذات الجودة التي تلبى

<sup>1</sup> احمد سليمان محمد الجرجري، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، تنمية الراءدين العدد83،2010، ص13. نقلا عن:

Best , R . ( 1997 ) , Based Management , Strategies for Growing customer value & Profitability , Prentice – Hall, INC , USA .

<sup>2</sup> بن عيشي بشير، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، مجلة

الباحث في العلوم الاقتصادية والإدارية، 2009، ص5.

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

الجودة داخل المؤسسة عمليا هي المطابقة للمواصفات المحددة مسبقا، وبالنسبة للزبون فإنها تعني القيمة، أي مستوى الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة ومدى تحقيقها للغرض المقصود منها بالسعر الذي يرغب الزبائن دفعه<sup>1</sup>.

و يشير (Krajewski) أيضا إلى أن هناك ميزتين تنافسيتين تتعاملان مع الجودة هما جودة التصميم وجودة المطابقة، وتشير الأولى إلى تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي للأداء ممثلة بخصائص المنتج والمحددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع الزبون ، أما جودة المطابقة فتمثل درجة مطابقة المنتج للمواصفات الخاصة بالتصميم<sup>2</sup>.

بعد الجودة يُعدّ من دعائم النجاح كونه قائم على تقديم منتجات بمواصفات تُحقّق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثمّ إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

**3. بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

ويشير (Denton) إلى أن عامل المرونة يضيف بعدا قويا إلى الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة فضلا عن بعدي الكلفة والجودة ، وان المؤسسات الصناعية قد تصل إلى تقارب في مستوى هذين البعدين ولكن سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن يعد معيارا مهما لنجاح المؤسسة في صناعة اليوم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- إيثار عبد الهادي أليحان المعموري، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس-دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية، جامعة بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة، 1999، ص20.

<sup>2</sup>- احمد سليمان محمد الجرجري، مرجع سابق، ص13. نقلا عن :

Krajewski , Lee , J & Ritzman , Larry , P ( 1999 ) Operation Management Strategy & Analysis , 5ed m Wesley Publishing , co , N, Y .

<sup>3</sup>- احمد سليمان محمد الجرجري، مرجع سابق، ص13. نقلا عن:

Denton , K , ( 1994 ) , The Power of flexibility , Business Horizan , Vol . 37 , No . 4 , July

إن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي<sup>1</sup>:

- **مرونة المنتج:** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- **مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- **مرونة الحجم:** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- **مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي مؤسسة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن.

4. **بعد التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، ويتضمن هذا البعد ثلاثة أسبقيات تتعامل بالوقت وهي<sup>2</sup>:

- **اعتمادية التسليم:** تمثل إمكانية انجاز جداول التسليم في مواعيدها المقررة وتقاس بالقدرة على التسليم في الوقت المحدد والمعبر عنه بالنسبة المئوية للطلبات المشحونة في الموعد المتفق عليه.
- **سرعة التسليم:** تشير إلى سرعة الاستجابة لطلب الزبون وتقاس بوقت الانتظار أو ما يعرف بوقت التسليم السريع والمعبر عن الوقت المنقضي بين تسلّم الطلب وتلبيته إذ يمثل الوقت الكلي المطلوب لإنتاج المنتج متضمناً الوقت المنصرف في شراء المواد الأولية وتصميم وتصنيع المنتج حتى وصوله إلى الزبون.

<sup>1</sup> - بن عيشي بشير، مرجع سابق، ص5.

<sup>2</sup> - إيثار عبد الهادي الفيحان المعموري، مرجع سابق، ص21.

• **سرعة التطوير:** الذي يشير إلى سرعة تقديم المنتج وتمثل بالوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى الإنتاج النهائي.

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

5. **بعد الإبداع:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع.

عرف (Daft) الإبداع على أنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد المؤسسة التي تُقدم منتج جديد بأنها مُبدعة<sup>1</sup>.

ويرى (العامري والسامرائي) بأن عملية الإبداع تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في الشركة من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التقنية باعتماد أساليب علمية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة بالنسبة للمؤسسة أو تحسينها أو تصميم عملية إنتاج جديدة أو تحسينها لغرض تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة<sup>2</sup>.

وأهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من منافع من خلال تبني الإبداع في المؤسسة ما يلي<sup>3</sup>:

1. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
2. سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
3. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجتها ومواجهتها.
4. تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

<sup>1</sup>- أكرم احمد الطويل، مرجع سابق، ص7. نقلا عن : Daft, Richard L. "Organization Theory and Design"<sup>7th</sup> ed: South Western College Publishing, U.S.A,2001.

<sup>2</sup>- أكرم احمد الطويل، مرجع سابق، ص7.

<sup>3</sup>- بن عيشي بشير، مرجع سابق، ص6.

5. كسب التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال :

- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات .
  - سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة .
6. تحسين إنتاجية المؤسسة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7. تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال

المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المؤسسات التي تستفيد من تلك الأفكار .

أخذت المؤسسات المعاصرة الاهتمام بالمبدعين بعدما أدركت أثر الإبداع في ضمان استمرارها وتطورها على الرغم من كل التعقيد الذي تفرضه المنافسة والتطور السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات التي يؤثر في كفايتها في الاستمرار والتطور.

#### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية :

أما عن مصادر التميز فقد يكون في نوعية المنتج المقدم او السعر المعروض به ، وقت تقديم المنتج ، كما تمتد مصادر التميز إلى عوامل أخرى خارج الثنائية (منتج /سعر) ، ويتم توليد التميز التنافسي المستديم من خلال تحديد الموارد النادرة و المتميزة للمؤسسة و إيجاد أساليب لخلقها و حسن استثمارها و المحافظة عليها .

و تتطلب الحيازة على الميزة أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة للسماح بتصويب الجهود نحو أهداف واضحة تحقق وفرات في الوقت والجهد والمال و تشمل :

#### 1-: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية قوية : إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف

المسيرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي المستمر و السريع .

ولكي تتفادى المؤسسة الارتباك المترتب عن مجابهة المشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية تعمد إلى التفكير لإيجاد الحلول لها و الخروج من الوضعيات الحرجة من خلال الاستعانة بالاستراتيجيات التنافسية. إن مفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء و النجاح و من ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها و اجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

والحذر، و عليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، و التمحيص فيما هو موجود داخل و خارج المؤسسة ، و الإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة و كذا السبق في ذلك و تضييعها على المنافسين<sup>1</sup>.

**2- الإطار الوطني منشئ لميزة تنافسية وطنية :** يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسة المقدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك تظهر بعض المؤسسات في بعض الدول رائدة و ناجحة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى ، فالدولة تمتلك عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة ( موارد بشرية ، معرفية ، مالية ، بنية تحتية ، سن القوانين و التشريعات .....)، لذلك فالحياة على تلك العوامل يساهم في الحصول على ميزة تنافسية قوية ، على اعتبار أن تلك العناصر بتفاعلاتها المحكمة و المنظمة تشكل نظاما قائما يفرز إطارا وطنيا محفزا و مدعما لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية و بذلك يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها<sup>2</sup>.

**3- الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية :** وضع و تنفيذ إستراتيجية معينة يتطلب توفر الموارد والكفاءات الضرورية لإحداث توليفات ذكية بينها، فالوصول على هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة والاستغلال الأمثل لها يضمن نجاح تجسيد إستراتيجية المؤسسة و بالتالي يسمح لها بالحياة على عدة أنماط من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة تجاه المنافسة ، و يتم التمييز بين الموارد الملموسة وغير الملموسة.

### • الموارد الملموسة : والتي تصنف إلى<sup>3</sup>:

- ✓ **المواد الأولية :** تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها ، كما أن التحكم في تسيرها و حركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج و من ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير ايجابي كبير على المنتج المقدم.
- ✓ **معدات الإنتاج :** و تمثل أهم أصول المؤسسة فهي المحفزة للقيمة المضافة المترتبة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذلك تلتزم المؤسسة بضمان سلامتها و تشغيلها و صيانتها لتحقيق فعاليتها لأطول فترة ممكنة، بالإضافة إلى الامتلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

<sup>1</sup>- فويدر لويزة، مرجع سابق، ص7.

<sup>2</sup>- بومنجل السعيد ، مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر ، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلية ، 12-13 ماي 2010، ص4.

<sup>3</sup>- فويدر لويزة، مرجع سابق، ص8.

✓ **الموارد المالية :** و يمكنها خلق منتجات جديدة لطرحها في السوق أو توسيعها على نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع ، فالمؤسسة مجبرة لتحقيق صحتها المالية و المحافظة عليها لتدعيم موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد .

● **الموارد غير الملموسة:** يصعب تحديدها لغياب وجود قاعدة منفق عليها لذلك فقد تم الاعتماد على أهمها باعتبارها من متطلبات المنافسة الحديثة وتشمل<sup>1</sup>:

◆ **الجودة :** على اعتبار أن المؤسسة في بيئة تنافسية تسعى إلى التسابق نحو الريادة والاستحواذ على حصص سوقية بالاعتماد على الجودة من خلال مقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية متطلبات و توقعات المستهلك كما قد تزيد من توقعاته و تستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كورقة ضاغطة للحيازة على مزايا تنافسية و دخول الأسواق الدولية و كسب ثقة المتعاملين .

◆ **الزمن :** يعتبر الوقت في إدارة الإنتاج أو الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية على اعتبار أن الوصول إلى الزبون أسرع من المنافس يمثل ميزة تنافسية و تتحدد هذه الأخيرة على أساس الوقت بتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق و ذلك باختصار زمن دورة حياة المنتج أو زمن دورة الزبون.

◆ **معرفة كيفية العمل:** و تعبر عن الدرجة العالية من الإتقان في مختلف الميادين ( الإنتاجية، التنظيمية، التسويقية.....) للحصول على مزايا تنافسية فريدة و تستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من الخبرة والتجربة المكتسبة و الجهود المركزة و الموجهة للوظائف الرئيسية للمؤسسة، التي تلتزم بالمحافظة على عدم تسرب أو تصريف معلومات عنه للمنافسين.

◆ **التكنولوجيا :** حيث يعتبر العامل التكنولوجي أهم مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية و تقديم القيمة للزبون ، إلا أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية، هذه الأخيرة لتكون حاسمة يجب ربطها بمفهوم السرعة من خلال الحيازة و التحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيا و تحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيد آثارها .

<sup>1</sup> - بومنجل السعيد ،مرجع سابق، ص7.

◆ **المعلومات :** تجعل البيئة التنافسية المؤسسة في يقظة مستديمة، و في سياق ذلك تلعب المعلومات دورا مهما باعتبارها مصدرا مهما لاكتشاف خطط المنافس و رصد تحركاته و تغيرات الأسواق، كما يمكنها اكتشاف منتج جديده و تطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع ،إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس كما أنها أسلوبا لتجميع المستخدمين و الوصول إلى الأهداف المشتركة بعد تحليل المعلومات بنوعها- الداخلية و الخارجية -لاتخاذ القرار الأمثل في الوقت المناسب .

◆ **المعرفة :** فهي حصيلة خبرة ، تجارب ، معلومات و دراسات باعتبارها أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية و المحافظة عليها و تنميتها و تطويرها، فالمؤسسة الناجحة يمكنها خلق المعرفة الجديدة و تجسيدها في تكنولوجيا و أساليب و سلع و خدمات جديدة وتستمد المؤسسة معارفها من مختلف مراكز البحث للإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، كما يمكنها أن تكون منتجة للمعرفة من خلال مقدرتها على حل مشاكلها التنظيمية أو المتعلقة بالمنتجات و طرق الإنتاج ،هذا و تساهم القاعدة المعرفية في تغذية المقدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستديم لاكتساب مزايا تنافسية.

◆ **الإبداع:** بهدف التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافس تستند إلى الإبداع و الذي يتضمن الإتيان بالجديد و لقد تزايد اهتمام المؤسسات به و التركيز عليه بمختلف صوره ( الابتكار التنظيمي، التكنولوجي و التسويقي ) باعتباره مصدرا منشأ و متجددا و مطورا للميزة التنافسية فهو الضامن الرئيسي لاستمرار و تقوية تنافسية المؤسسة.

◆ **الكفاءات:** باعتبارها من أصول المؤسسة فلها طبيعة تراكمية و صعوبة التقليد من طرف المنافس فهي تصنف إلى :

- **كفاءات فردية:** والتي تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لوظائف مهنية محددة فبإمكان المؤسسة الحياة على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف و تكوين الأفراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مرد ودية أكبر.

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

- **كفاءات جماعية:** باعتبارها أساس بقاء المؤسسة أو انسحابها فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تضافر و تداخل العديد من أنشطة المؤسسة و تسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة تهدف إلى خلق القيمة و المنفعة الأساسية المباشرة للزبون و بالتالي تحقيق مركز القيادة و الريادة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مجال الأعمال مما يجعل المؤسسة تلتزم بتطوير و تجديد كفاءاتها المحورية من خلال المقدرات الديناميكية التي تمتلكها .

**المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس:** انطلاقا من البحث المستمر والدؤوب للمؤسسات بغية الحصول على ميزة تنافسية تكون أساسا لتبني الاستراتيجيات التسويقية المناسبة من اجل ضمان استمراريتها وتدعيمها لمركزها التنافسي بما يتماشى والقدرات التي تمتلكها المؤسسة والمهارات التي تمتاز بها ، يمكن للمؤسسة أن تطبق إحدى الاستراتيجيات الثلاثة التسويقية والمتمثلة في إستراتيجية القيادة في التكلفة ، إستراتيجية التميز و إستراتيجية التركيز .

وبناء على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم (2. 1) : يبين الاستراتيجيات العامة للتنافس.

| الميزة الإستراتيجية |             | الصناعة ككل    | الهدف الاستراتيجي |
|---------------------|-------------|----------------|-------------------|
| تكاليف أقل          | تميز المنتج |                |                   |
| قيادة التكلفة       | التميز      | قطاع سوقي معين |                   |
| التركيز             |             |                |                   |

**المصدر:** نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،الدار الجامعية للكتاب، الإسكندرية، ص 112، 1998.

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

وتتحدد إستراتيجية التنافس بثلاثة مكونات رئيسية<sup>1</sup>:

- **طريقة التنافس:** وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتتحدد وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.
- **مجال التنافس:** ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة.
- **أساس التنافس:** يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.

**1- إستراتيجية قيادة التكلفة:** تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها بالاعتماد على عنصر التكلفة الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، وتصبح المؤسسة تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و يتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين، من خلال مراقبة عوامل تطور التكاليف و المتمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

- **مراقبة الحجم:** يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، فمثلا التوسع في تشكيلة المنتجات يمكن من تقسيم التكاليف الثابتة على عدد كبير من المنتجات و بالتالي تخفيض تكلفة الوحدة.
- **مراقبة التعلم:** و يتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

<sup>1</sup> - عجيلة محمد، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 12 و 13 ماي 2010، ص3.

<sup>2</sup> - قويدر لويزة، دور الميزة التنافسية و مصادرها في بيئة الأعمال، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2001، ص3.

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

- **مراقبة الروابط:** و يتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات المنتج و بالشكل الدقيق و الصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.
- **مراقبة الإلحاق:** يتم تجميع الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة و ذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- **مراقبة الرزنامة:** أي المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين و تعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع، إما لكون التكنولوجيات المستعملة سريعة التغير أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين و تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين و بعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للظروف التنافسية السائدة.
- **مراقبة الإجراءات:** يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، و مع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو أنها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم، و بالتالي فان هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.
- **مراقبة التموضع:** الخاص بالأنشطة، الموردين و بالعملاء و الذي من شأنه تخفيض التكاليف و ذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد و سهولة الوصول إلى الموردين.

ومن مزايا إستراتيجية القيادة في التكلفة<sup>1</sup>:

- ما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل، تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص113.

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

- ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويمكن للمؤسسة ان تتبنى هذه الإستراتيجية في حالة توافر الشروط التالية<sup>1</sup>:

- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أيّ تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز و التفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها و ضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها من المنافسين و لكن لا تضمن لها الريادة.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص114.

2- إستراتيجية التمييز: تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا و ضمان و فاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة.

وتميز منتج المؤسسة عن باقي المنتجات يتوقف علي ما يتم إشباعه لدى الزبون، عدم القابلية للتقليد ، إدراك الزبون للتمييز أي يجب أن يكون التميز واضحا مما يجعل الزبون يدفع ثمنه، و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول<sup>1</sup>:

- التمييز على أساس تفوق المنتج: كل عنصر من عناصر المنتج ( الجودة، المطابقة، مدة حياة المنتج، الطراز والتصميم) يمكن استغلاله كطريقة في التميز وتقديم القيمة للزبون بما يتوافق وتوقعاته المنتظرة من استعمال المنتج.
- التمييز على أساس تقديم خدمات : إن التميز عن طريق المنتج قد لا يكون كافي في سوق شديدة التنافس مما يحتم على المؤسسة الانتقال إلى التميز عن طريق الخدمات الملحقة والمرافقة لتسليم المنتج وذلك من خلال تسهيل الطلبات، تقليص مدة الطلبية، تقديم مساعدات فنية لعملية تركيب واستعمال المنتج، تقديم الاستشارة والتكوين للزبائن.
- التمييز على أساس شبكات التوزيع: التميز في التوزيع يتضمن مستوى التغطية ، الخبرة في التوزيع ودرجة الأداء وتلجا إليه المؤسسة لتقوية سمعتها وسمعة منتجاتها.
- التميز عن طريق الترويج: يتطلب التميز عن طريق التسويق استعمال طرق ترويجية مختلفة باختلاف مزيج الاتصالات كالإعلان والعلاقات العامة والبيع الشخصي والتسويق المباشر، كما أن استعمال رسائل مختلفة بوسائل الإعلان العادية يؤدي إلى التميز عن باقي المنافسين.

<sup>1</sup> - دحية عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، 2011، ص 253.(بتصرف).

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن<sup>1</sup>:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، والتشغيل السريع للأوامر والطلبات.

**3\_ إستراتيجية التركيز :** تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لهاته الإستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس السوق ككل.

وما يميز إستراتيجية التركيز عن باقي الإستراتيجيات هو تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وذلك من خلال خدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص115.

<sup>2</sup> - دحية عيسى وآخرون، مرجع سابق، ص261.

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال<sup>1</sup>:

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية<sup>2</sup>:

- تواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- موارد الشركة لا تسمح إلا بتغطية قطاع سوقي معين.
- قطاعات الصناعة تتفاوت بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- تشتت حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين<sup>3</sup>:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقي.

<sup>1</sup> - غزي محمد العربي، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2010، ص10.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص115.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص116.

### المبحث الثالث: خلق المزايا التنافسية من خلال علاقات الزبون.

في ظل التعقيد الذي تعرفه الأوضاع والظروف التنافسية المميزة للبيئة التسويقية أصبحت المؤسسة مجبرة على البحث عن أي مصدر ، مورد أو نظام يكفل لها تحقيق التميز عن مثيلاتها في السوق، ومن بين ما لجأت إليه المؤسسات في الآونة الأخيرة تبني التسويق بالعلاقات من منطلق ترشيد الجهود التسويقية، اختلاف الزبائن في القيمة والأهمية بالنسبة للمؤسسة وأفضلية الاحتفاظ بالزبون الحالي على محاولة جذب الزبون الجديد، وتأمل المؤسسات من خلال التسويق بالعلاقات الوصول إلى اكتساب المعرفة التسويقية، تحسين القيمة المدركة لمنتجاتها ، تنمية ولاء الزبائن، تصميم استراتيجيات لتكوين عقبات ومعوقات أمام محاولة تحول الزبائن إلى المنافسين.

#### المطلب الأول: التسويق بالعلاقات مصدر لاكتساب المعرفة التسويقية :

جوهر إدارة العلاقة مع الزبون يقع في إطار استخدام هذه العلاقة للحصول على معلومات حول تفضيلاته، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ قرارات إستراتيجية تسويقية فعالة.

إن فهم العملاء يضع المؤسسة في وضع أفضل من حيث القدرة على الممارسات التسويقية للوصول إليهم بنجاح، فمعرفة تاريخ مشتريات الزبون، وتاريخ الخدمة، وتاريخ الحسابات يمكن أن يعطي المؤسسة فكرة أفضل حول كيفية إرضاء العملاء، وتضمن عودتهم لشراء منتجات وخدمات أكثر، وأيضا إن معرفة مقدار ربحية كل عميل في الماضي يمكن أن يعطي المؤسسة فكرة أفضل حول الكيفية التي يجب أن يتم من خلالها تركيز الجهود والوقت لتعظيم الأرباح<sup>1</sup>.

وتبرز أهمية امتلاك المؤسسة لمعرفة تسويقية عميقة من خلال ما تفرزه من تعدد الخيارات التي تمكن المؤسسة من تعظيم مخرجاتها قياساً بمدخلاتها، حيث تتجه المؤسسات في تطبيقها للمعرفة التسويقية نحو التركيز على استخدام دلالاتها باتجاه تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار التسويقي الذي لا يصب في تطوير الأداء التسويقي للمؤسسة وامتلاكها لمزايا تنافسية فحسب وإنما في البحث عن السبل الكفيلة بديمومة تلك المزايا، والهدف الذي تسعى له العديد من المؤسسات في العالم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -سهام الفقهاء ، إدارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ص231. 2011.

<sup>2</sup> -رعد عدنان رؤوف، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، تنمية الراغبين العدد 100 مجلد 32، ص84، 2010.

أولاً: مفهوم المعرفة:

تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمؤسسة، ويؤمن العديد من المدراء بأن المزايا الإستراتيجية ستتحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون، وتتضح أهمية المعرفة كونها تجعل المؤسسات أقدر على التعامل مع المشكلات والفرص التي يجب اقتناصها، كما تبرز أهمية إدارتها في طرق الحفاظ عليها والاستفادة منها كي تبقى المؤسسة ضمن إطار التنافس<sup>1</sup>.

المعرفة هي مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها<sup>2</sup>.

للمعرفة عدة مداخل واتجاهات تناولت موضوع المعرفة فهناك من عرفها على أنها «الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المنتجات وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان<sup>3</sup>» وهي أيضا « مجموعة من الأفكار والتصورات والقضايا التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة<sup>4</sup>»

ويقسم الباحث (Stewart,1997) المعرفة إلى: المعرفة التلقائية، والمعرفة التجميعية، والمعرفة الموضوعية، والمعرفة الضمنية، والمعرفة الكامنة، والمعرفة الصريحة، غير ان معظم الباحثين يقسمها الى قسمين رئيسيين هما<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري ، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الثاني جامعة العلوم التطبيقية الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 2006، ص7.

<sup>2</sup> - يوسف ابوفارة، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين، 2012، ص5.

<sup>3</sup> - فلاح محمد ،عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، 2010، ص5 ، .

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص5.

<sup>5</sup> - يوسف ابوفارة، مرجع سابق، ص5. نقلا عن:

**1- المعرفة الظاهرية:** يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المؤسسة ، التي تتعلق بسياساتها وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

**2- المعرفة الضمنية:** هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المؤسسة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المؤسسة.

**ثانياً: عمليات إدارة المعرفة :** إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي<sup>1</sup>:

**1. عملية تشخيص المعرفة:** عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة ، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث.

**2. عملية تخطيط المعرفة:** تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الإرتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة ، والسعي الى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

**3. عملية نشر المعرفة:** تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها ومصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة وهي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

<sup>1</sup> - يوسف ابوفارة، مرجع سابق، ص5.

**4. عملية توليد واكتساب المعرفة:** إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والاستحواذ على المعرفة، و يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المؤسسة توليد المعرفة بدون الأفراد، وتركز عملية توليد المعرفة المؤسساتية على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

**5. عملية تخزين المعرفة:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المؤسسة ، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

**6. عملية تنظيم المعرفة:** يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة، وتتسلم المؤسسات يوميا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات.

**7. عملية توزيع المعرفة:** إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المؤسسة.

**8. عملية تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

- العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
  - المعرفة الروتينية: تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.
- إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.
- 9. عملية استرجاع المعرفة:** يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال.
- 10. تقاسم وتشارك المعرفة:** يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الإتصالات ، ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المؤسسة.
- 11. عملية تحديث وإدامة المعرفة:** تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة من جعلها جاهزة للاستخدام، كما أن الاحتفاظ بالمعرفة مهم جدا، لاسيما في المؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.
- وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد.
- 12. عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها:** تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المؤسسة وأهدافها، وحتى تحقق المؤسسة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملًا في إدارة المعرفة .

ثالثاً: مفهوم المعرفة التسويقية: لم يجمع الباحثون على مفهوم موحد للمعرفة التسويقية فهناك من اعتبرها معلومات السوق ، التوجه السوقي وأخر اعتبرها فن اكتساب المعرفة عن الزبائن ومن أبرزها:

1. المعرفة التسويقية باعتبارها جوهرًا أساسياً مهماً في انضباط العمل التسويقي، وركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة المستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة<sup>1</sup>.
2. مجموعة من الأفكار والأحكام والانطباعات والصور الذهنية المترسخة لدى إدارة المؤسسة تجاه متغيرات السوق والزبائن الحاليين والمحتملين<sup>2</sup>.
3. المهارات التي تساعد المؤسسة على معرفة «سلوك العملاء ، اتجاهاتهم ومواقفهم نحو المؤسسة<sup>3</sup>» من أجل التوصل إلى تكوين نظرة شاملة عن البيئة التسويقية ورغبة في<sup>4</sup>:
  - تطوير الممارسات والتطبيقات التسويقية ( أداء أفضل ومتميز).
  - تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية .
  - معرفة استراتيجيات التسويقية للمنافسين .
  - تحقيق الميزة التنافسية من خلال معرفة السلوك الشرائي للمستهلك .
  - تطوير وإيجاد حلول جادة للزبائن.

رابعاً: أبعاد المعرفة التسويقية: للمعرفة التسويقية أربعة أبعاد متمثلة في المحتوى، الثقافة، العملية والبنية التحتية<sup>5</sup>:

1. المحتوى: يمثل جوانب التميز والاختلاف لما تمتلكه المؤسسة من سمات معرفية في المجال التسويقي، والتركيز على المعلومات المرتبطة بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بمعنى أن على المؤسسة أن تدرك جيداً ما تحتاجه فعلاً من المعرفة التسويقية سعياً نحو بلوغ أهدافها.

1 - رعد عدنان رؤوف، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية، تنمية الرافدين العدد 100 مجلد 32 ، 2010، ص87.

2 - رعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص87.

3 - سهام الفقهاء، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس، مجلة جامعة النجاح، 2011، ص17.

4 - وائل محمود الشرايعية، اثر إدارة علاقات الزبون على أداء فنادق الخمسة نجوم، رسالة ماجستير (غير منشورة) ،جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص25-30.

5 - رعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص87.

2. **الثقافة:** تعد الثقافة مرتكزاً أساسياً من مرتكزات امتلاك المعرفة التسويقية ولا يمكن بأي حال من الأحوال صياغة معرفة تسويقية لمؤسسة ما لم تمتلك ثقافة تمكنها من فهم التجارب المتميزة في السوق والممارسات المبتكرة بما يؤدي إلى سهولة نقل وإدارة إشكالية تكوين المعرفة التسويقية.

3. **العملية:** في مجال العمليات التي تجري داخل المؤسسة ، فإن هناك مراحل ينبغي توظيفها لتعزيز المعرفة التسويقية التي تمتلكها، وأبرز تلك المراحل:

- تحديد أهداف المعرفة من خلال تشخيص الجوهر المعرفي للمؤسسة وتوظيف احتياجاتها المستقبلية من المعرفة.
- التميز المعرفي في الجانب التسويقي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- ديمومة المعرفة التسويقية.
- نشر المعرفة التسويقية.
- استخدام المعرفة التسويقية.

**خامساً: المفاهيم والأنشطة التي تتضمنها المعرفة التسويقية:**

يتضمن مفهوم المعرفة التسويقية جملة من المفاهيم والأنشطة المترابطة التي تقود المؤسسة لتحصيل رصيدها المعرفي الخاص بزيائنها وسلوكهم الاستهلاكي ، وتتمثل هذه المفاهيم والأنشطة فيما يلي:

1. **المفاهيم التي تتضمنها المعرفة التسويقية والتي تشمل<sup>1</sup>:**

- فلسفة التوجه بالسوق: من خلال تنظيم أنشطة المؤسسة وفقاً لمتطلبات السوق.
- تحديد وضعية المنتج في السوق: مقارنة المنتج في السوق وضرورة أن يكون متوافقاً مع حاجات المستهلك وطبيعة السوق.
- تقسيم السوق إلى قطاعات: لتمكين المؤسسات من إجراء دراسات تسويقية يتطلب الأمر تقسيم السوق إلى قطاعات.
- الاستغلال الأمثل لعناصر المزيج التسويقي: إيجاد تركيبة مثلى تحقق الاستفادة القصوى من العناصر الأربعة للمزيج التسويقي.

<sup>1</sup> - رعد عدنان رؤوف، مرجع سابق، ص87.

- بناء الولاء للعلامة التجارية: من خلال خلق القناة لدى الزبون باستمرار التعامل مع منتجات المؤسسة.
- تنويع المنتج: إظهار منتجات المؤسسة بصورة متميزة ومختلفة عن مثيلاتها المنافسة.
- اختبار السوق: من خلال عدم طرح المنتج في السوق بشكل عشوائي، وإنما من خلال اختباره في سوق محددة للحصول على نتائج أولية.

## 2. الأنشطة التي تتضمنها المعرفة التسويقية تشمل :

- تحديد الأهداف التسويقية: ينبغي تحديد طبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها ووضع المعايير الحاكمة بالشكل الذي يسهم في وضوحها وسهولة تحقيقها.
- تخطيط النشاط التسويقي: وضع خطط محكمة تبين الأهداف التسويقية وسبل تحقيقها.
- التنسيق والتكامل بين الأنشطة التسويقية ( إيجاد آليات التكامل بين مختلف الوظائف التسويقية) بما يحقق أهداف المؤسسة.
- التحفيز: يتمحور التحفيز باتجاهين، الأول تحفيز الزبون باستخدام وسائل الترويج المختلفة، والثاني تحفيز القائمين على تنفيذ الأنشطة التسويقية.
- التقييم والرقابة: بغية إنجاح الأنشطة التسويقية يتطلب الأمر تقييمها بشكل عقلاني للحكم على مدى التزامها بالخطة التسويقية من عدمه وتشخيص الانحرافات بغية معالجتها.
- بحوث التسويق: الحكم على مدى فاعلية أنشطة المؤسسة يتقرر من خلال نتائج البحوث التسويقية التي تتعلق بواقع عمل وأنشطة المؤسسة، مما يعزز رصيدها المعرفي.

سادسا- بناء المعرفة التسويقية وخلق القيمة : على أساس المعرفة تقوم المؤسسة بخلق القيمة للزبون من خلال الأساليب التالية<sup>1</sup>:

- تكوين رأس المال الزبون: إن معرفة الزبون على الأقل من منظوره هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد على تحسين استجابة المؤسسة من اجل إشباع حاجات الزبون.

<sup>1</sup> - سلطان الطائي ، إدارة علاقات الزبائن، الوراق للنشر والتوزيع ، 2009، ص318.

- **خفض تكلفة الصفقة** : كلما كان الزبون معروفا لدى المؤسسة كلما أدى إلى خفض فترة الاتصالات والتفاوض على السلعة والمواد والمواصفات والسعر وغيرها ، وتقليص وقت الشحن والتسليم ، وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت وتكلفة الصفقة.
  - **زيادة منافع الزبون**: إن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في أن يبادر بتقديم الشكاوي عما يعانیه من منتجات المؤسسة والمقترحات التي يمكن أن تحسنها ، ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن أن تنعكس إيجابا على تحسين الخصائص والمنافع التي تقدمها المؤسسة.
  - **التعامل بخصوصية مع الزبون**: إن المعرفة بظروف وحاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح وبخصوصية الزبون ، ولذا فان الزبون الذي يشعر بالرضا نتيجة التعامل مع المؤسسة تتولد لديه نظرة ايجابية حول المؤسسة ومنتجاتها.
- ويرى Rowley أن المؤسسة تستخدم إدارة معرفة الزبون لغرض تعزيز القيمة المدركة من عرضها للزبائن من خلال<sup>1</sup>:
- إدارة محفظة استثمارات زبائنها ونتيجة لذلك يتم تعزيز الانسجام ما بين الزبائن والخدمات.
  - تطوير قطاعات الزبون وتصميم الاتصالات السوقية وعرض الخدمة والمنتج لمجارات تلك الصناعة.
  - تطوير المنتجات الجديدة .
  - تعديل استراتيجيات الترويج والاتصالات السوقية لتفعيل عروضهم للزبائن.
- إن اكتشاف الزبائن ذوي القيمة بالنسبة للمؤسسة يحتاج إلى نوع معين من البيانات والمعلومات عن الزبائن و التي تساعد على ما يلي<sup>2</sup>:
- تطوير و تحسين سلعتها أو خدمتها.
  - تطوير وتحسين علاقتها مع الزبائن بشتى السبل.

<sup>1</sup> - علاء طالب فرحان، ادارة المعرفة، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص96.

<sup>2</sup> - المجيد الكرخي، دور قاعدة البيانات في مخطط تدفق القيمة، المؤتمر العربي الثاني، سرت ليبيا، 2-4 نوفمبر 2009 ، ص246-247.

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

- تحديد الفرص المتوفرة لتوسيع نشاطها و كسب المزيد من الزبائن.
- اكتشاف نقاط الضعف و العمل على سدها أو تحييدها على الأقل.
- التعرف على التحولات في أذواق الزبائن و درجات تفضيلهم مما يساعدها على وضع المخطط لرفع درجة رضاهم.
- اكتشاف درجة ولاء الزبائن لها من خلال تحديد الكمية المشتراة ودرجة تكرارها و كيفية المحافظة عليه.
- التعرف على اتجاهات ودرجة تنامي أو تقلص عدد الزبائن من ذوي القيمة أو من ذوي القيمة المتدنية من خلال الاستبيانات المتلاحقة والتي على أساسها تستطيع المؤسسة وضع المخطط لمعالجة نقاط الانحسار و تقرير نقاط التوسع.
- اكتشاف الزبائن الذين من الممكن إن يستخدموا الوسائل السريعة لتسوق كالاترنيت فيصبحوا أكثر قيمة حيث ستنقل المؤسسة بعض أعبائها الإدارية إليهم.
- التعرف على مدى التوازن بين فوائد و مزايا التخصص من قبل المؤسسة مقارنة بالحاجة إلى التنوع لتلبية رغبات الزبائن.

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها و تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، وتؤدي المعلومات دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تزويده بكافة المعلومات عن المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة ومنتجات أو خدمات المنافسين وكذلك من خلال التعرف على ردود أفعال العملاء تجاه منتجات أو خدمات المؤسسة واتخاذ ما يلزم من إجراء حياله<sup>1</sup>.

وقد سعت الكثير من المؤسسات إلى تحقيق اندماج واضح بين إدارة المعرفة التسويقية وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن زبائنها، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات، وقد عزز ذلك قدرة المؤسسة بتوقع التغيرات والتحولات في سوقها المستهدف، فضلا عن كون أنظمة إدارة المعرفة التسويقية

1 - بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 2006، ص6.

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

أعطت قدرة المؤسسة بجمع بيانات الزبائن من المواقع المختلفة، وتنظيمها ضمن قاعدة بيانات على وفق تصنيف منظم يسهل عمليات البحث والاسترجاع، جعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين المعنيين متاحة من أجل الاشتراك بتلك المعرفة، وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة، وبذلك فإن هذه الأنظمة ساعدت العاملين في المبيعات والتسويق والأقسام الأخرى بأن يمتلك المعلومة المناسبة في الوقت المناسب بما يقود إلى فهم احتياجات ورغبات الزبون والتغير فيها وكيفية التعامل مع هذا التغير وتبادل وجهات النظر وتبادل المعلومات فيما بينهم مما سيعزز الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبذلك فإن الانتقال من المعرفة عن الزبون بشكل عام إلى المعرفة عنه بشكل منفرد ستكون ذات قيمة كبيرة لأن تلك المعرفة ستستخدم للقيام بشيء ما لصالحه فقد يكون تغير في المعاملة أو الرسالة أو المنتج أو أي شيء آخر، وكتحصيل حاصل فإن انعكاس ذلك سينصب على أداء المؤسسة ككل عندما تدرك المؤسسة الحاجة إلى التغير وتسعى إلى تغييره في الوقت المناسب محققة التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المعرفة المطلوبة.

### المطلب الثاني: التسويق بالعلاقات و تحسين قيمة العميل :

بعد شراء واستخدام المنتج تنشأ لدى العميل نظرة وحكم عن مدى ملائمة ونجاح المنتج في تلبية حاجاته وتحقيق رغباته، وهذا الحكم مبني على تقييم شخصي بناء على حاجات ورغبات الفرد والقيمة التي كان يتوقعها وحجم ونوع المنافع التي حصل عليها من جراء استخدامه للمنتج، فبناء على هذه الأمور الثلاث تتحدد قيمة العميل أي القيمة المحصل عليها من جراء استخدام المنتج، وعليه تكون القيمة المدركة عبارة عن الحكم النهائي الذي يصدره العميل عن المنتج ويأتي بعد عملية الاستخدام، أي هو صافي القيمة المتحصل عليها من طرف العميل من جراء استخدامه للمنتج بعد حذف أعباء وتكاليف التحصيل .

### تعريف قيمة العميل:

هي عملية المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وكلفة الحصول عليها . وتشتمل المنافع كلاً من المنتج نفسه ، وخدمات الإسناد ، والأطراف المشتركة في عملية الشراء والوقت والجهد المبذولين للحصول على المنتج ، والمخاطرة المدركة وهكذا يسعى الزبون إلى

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

جني أقصى المنافع مقابل التضحيات التي يقدمها للحصول على المنتج ، على أساس التقدير والمبادلة التي يجريها لتحقيق ذلك .ويتحدد قياس قيمة الزبون بنسبة المنافع للتضحيات<sup>1</sup>.

قيمة الزبون تمثل نتاج اشتراك عدة عوامل بغية تقديم حزمة من المنافع والجودة العالية بشأن منتج المؤسسة مقابل التضحيات أي الكلفة الكلية (الكلفة النقدية وغير النقدية) التي يتحملها الزبون، بما يحقق رضاه لما يتوقعه ويضمن الاحتفاظ به<sup>2</sup>.

تعريف قيمة الزبون يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

1. تعبير نسبي يتوقف على توجهات الأفراد ومستوى إدراكهم.
2. تعبير متغير ، إذ يتأثر الزبون بعوامل خارجية عدة عند اتخاذ قرار الشراء، الأمر الذي يغير رأيه سلبا أو إيجابا، عندئذ يصبح إدراك الزبون العامل الرئيسي في تحديد قيمة المنتج.
3. إن قيمة الزبون تمثل خطوة سابقة للاحتفاظ بالزبائن الموالين للمؤسسة ومنتجاتها في الأسواق .

**مصادر القيمة بالنسبة للزبون:** يستوجب على المؤسسة معرفة الأسباب التي تدفع العميل لشراء منتجاتها وخدماتها وتفضيلها على منتجات وخدمات المنافسين ، ومنه يجب تحديد الفوائد والمنافع التي توفرها المؤسسة للزبون وبالتالي ضرورة معرفة مصادر القيمة للزبون ومن منظوره ليتم تصميم البرامج التسويقية بالاعتماد على نتائج تحليل نظرة الزبون للمنتج ، وتصنف مصادر القيمة حسب مفهوم الزبون إلى الأصناف التالية<sup>4</sup>:

1. **القيمة الاقتصادية:** وهي الفائدة التي يجنيها الزبون من استخدامه للمنتج أي الميزة النقدية الخالصة المتأتية من المنتج مقابل البدائل المتوفرة لهذا المنتج طوال فترة استخدامه، ويعد السعر من بين المحددات التي يتم من خلالها التمييز بين القيمة الاقتصادية للمنتجات والخدمات.
2. **القيمة الوظيفية:** تمثل الخصائص والميزات الموجودة في المنتج التي توفر للعميل فوائد وظيفية أو تطبيقية قابلة للقياس ، أو هي القيمة التي توفرها مزايا الأداء التي يتمتع بها المنتج .

<sup>1</sup> - أحمد منصور، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، 2009، ص50.

<sup>2</sup> - أحمد منصور، مرجع سابق، ص50.

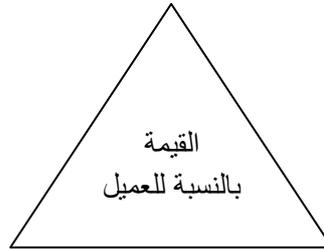
<sup>3</sup> -أحمد منصور، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية ، 2007، ص73.

<sup>4</sup> -سونيك غوبتا، إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد، الدار العربية للعلوم-ناشرون ، 2006، ص172.

3. القيمة النفسية: وتمثل الجانب غير الملموس للمنتج مثل الأسماء التجارية، إضافة إلى الخواطر والصور التي تصاحب اسما تجاريا معيناً ، وترتبط القيمة النفسية بوعي الزيتون ومعرفته للاسم التجاري، والخواطر التي ترسم صورة المنتج وجودتها في ذهن الزيتون، المواقف التي تبني على تفضيل الاسم التجاري، الارتباط والإخلاص للاسم التجاري والعجاب به والدفاع عنه. والشكل التالي يبين المصادر الثلاثة للقيمة بالنسبة للعميل.

الشكل رقم (2.2): يبين مصادر القيمة بالنسبة للعميل:

المصدر النفسي



المصدر الاقتصادي

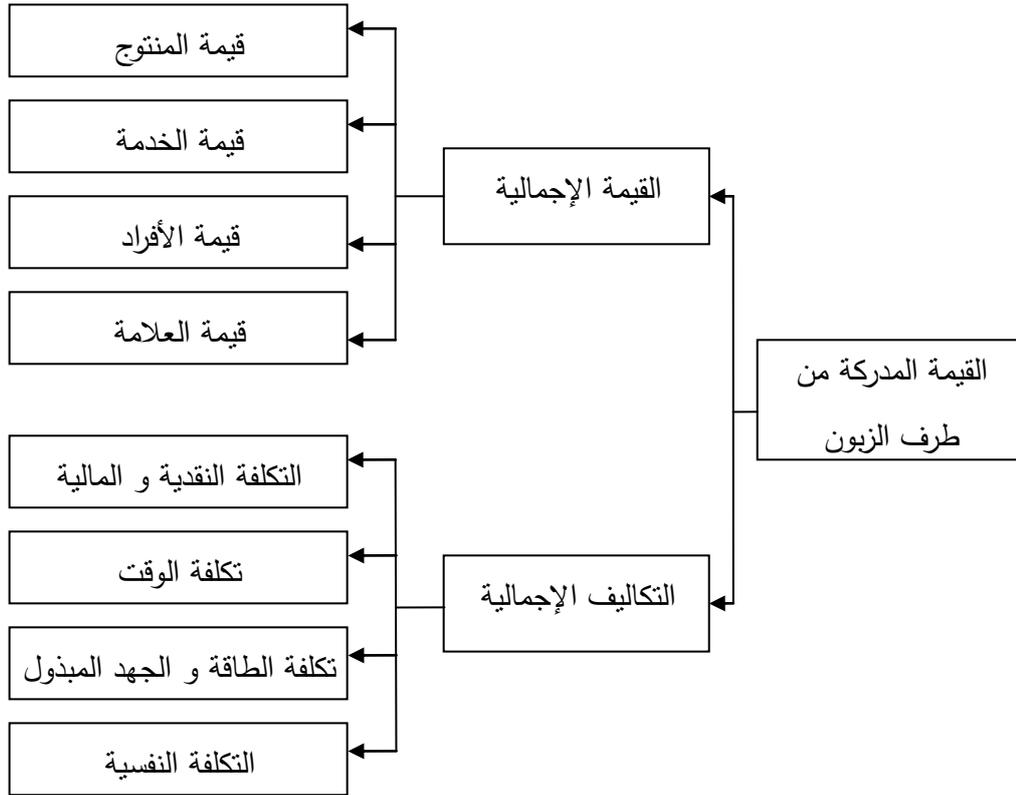
المصدر الوظيفي

المصدر: سونيك غويتا، إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد، الدار العربية للعلوم-ناشرون، 2006، ص172.

عناصر قيمة الزيتون: تتكون قيمة الزيتون من مجموعة عناصر تمثل إدراك الزبائن للقيمة، وأبرز هذه العناصر جودة المنتج متمثلة "بخصائصه المادية ، وجودة الخدمة متضمنة كافة الأبعاد غير الملموسة للمنتج ، منها العلامة / التصور، وعلاقة الزيتون مع المؤسسة ، إضافة إلى الكلفة الكلية النقدية وغير النقدية وقد تم تصنيف متطلبات الزيتون الأساسية بوصفها عناصر قيمة الزيتون إلى خصائص جودة المنتج(الجودة الكلية) ، إضافة إلى السعر لتعكس عناصر الشراء الأساسية.

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

الشكل رقم (2. 3): يبين عناصر القيمة بالنسبة للعميل.



Source : Kotler ,P et Dubois B, Marketing Management, réalisation par : "Delphine Manceau, édition Pearson, France, 11<sup>ème</sup> édition, P 66. 2004.

عناصر قيمة العملاء: هنالك عنصرين أساسيين وكما جاء بها Kotler لأجل تكوين القيمة للعميل فأنها تقسم إلى جزئين وهما<sup>1</sup>:

1- قيمة الكلية للزبون: وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهذه تنقسم إلى الآتي:

- قيمة السلعة: ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء، المطابقة، المتانة، الجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.
- قيمة الخدمة: هنا لابد التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الائتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، خدمات ما بعد البيع، الضمان).

<sup>1</sup> - أحمد السيد كردى، التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، موسوعة الإسلام والتنمية ، 2011، ص28.

- **القيمة الشخصية** : أصبح أفراد المؤسسة مصدراً مهماً لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المؤسسة ومهارات الإدارة وتتضمن الآتي: (الاحتراف، الكياسة والمجاملة، المتابعة).
- **قيمة المكانة الذهنية**: المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

## 2- الكلفة الكلية للزبون: وتقسّم هذه الفقرة إلى الآتي:

- **الكلف النقدية**: السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.
  - **كلف الوقت**: بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.
  - **كلف المجهود** : وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج، حيث يعد كلفة يدفعها الزبون.
  - **الكلف النفسية**: تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناؤه منتج معين.
- وللتأثير على القيمة المدركة من طرف العميل ومن خلال تقنيات التسويق بالعلاقات خاصة فيما يتعلق بالثقة الموجودة بين المؤسسة وعملائها والالتزام الناشئ بينهما بالإضافة إلى طرق الاتصال التي تستخدمها المؤسسة في تعاملاتها مع العملاء خاصة الشخصية منها فإنها تمكنها من<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - متناوي محمد ، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، ج.الشلف -ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة 2011 ، ص 1-15، (بتصرف).

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

- تصحيح المفاهيم الخاطئة والإشاعات المتداولة حول المؤسسة أو منتجها .
  - القضاء على النظرة السيئة والأحكام المسبقة نتيجة التعاملات السابقة .
  - إبراز خصائص ومزايا ووظائف المنتج التي تكون غامضة من خلال عملية الاتصال الفعال.
  - توفير المعلومات الدقيقة عن منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين حتى يقيم منتجها وخدمتها بدقة.
  - تصحيح وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة عند عملائها.
  - تقديم الحوافز لتشجيع العملاء على الشراء بالإضافة إلى الخصومات السعيرية
  - تبسيط الإجراءات البيعية ، وتقليص فترة الانتظار، السرعة في التسليم وغيرها من الإجراءات .
  - تقديم خدمات إضافية قبل، أثناء وبعد البيع.
  - تخفيض تكاليف التحصيل، التنقل والبحث عن المنتج ومكان تواجده.
  - سرعة الاستجابة ورد الفعل لأي تغيير في توقعات وحاجات العملاء .
  - تدريب الموظفين ورجال البيع من اجل الإجابة وحسن التعامل مع تساؤلات العملاء .
- قيمة العميل تلعب دورا في اتخاذ قرار إعادة الشراء من عدمه، وبالتالي فهي تعتبر وسيلة أو أداة مهمة بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بعملائها وتقوية العلاقة معهم، فعملها إذن الرفع من مستوى القيمة للعميل وذلك من خلال التحسين في العوامل المؤثرة عليها والعناصر المكونة لها .
- المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات وخلق الولاء :** حتى تستطيع الشركات أن تحقق أهدافها وان تكون الرائدة في تقديم الخدمة الأفضل بين جميع المنافسين عليها أولاً أن تحدد من هم زبائننا لتستطيع أن تبني علاقات طويلة الأمد مع هؤلاء الزبائن وتوثيق الصلات معهم بطريقة تخلق عند هذا الزبون حالة من السرور والثقة والأمان وإن جميع هذه الصفات لا يمكن تحقيقها إذا كانت هذه المؤسسات تنظر إليها من المنظور الربحي والأداء المالي فقط، لذا وجب عليها إلى أن تسعى إلى خلق وتكوين شعور عند الزبون بأنه يتعامل مع شركاء وإخوة وأصدقاء ولا يتعامل مع موظفين وأصحاب رؤوس أموال.
- وعندما يكون العميل واثقاً من الخدمات التي يقدمها الموظفون له وملتزماً في التعامل معهم فإن هذا العميل قد أصبح لديه ولاء للمؤسسة وللموظفيها وخدماتها، ولا يمكن أن يغير ولاؤه ما دام هنالك تعامل حسن من قبل المؤسسة عند تقديمها لكل ما يحتاجه.

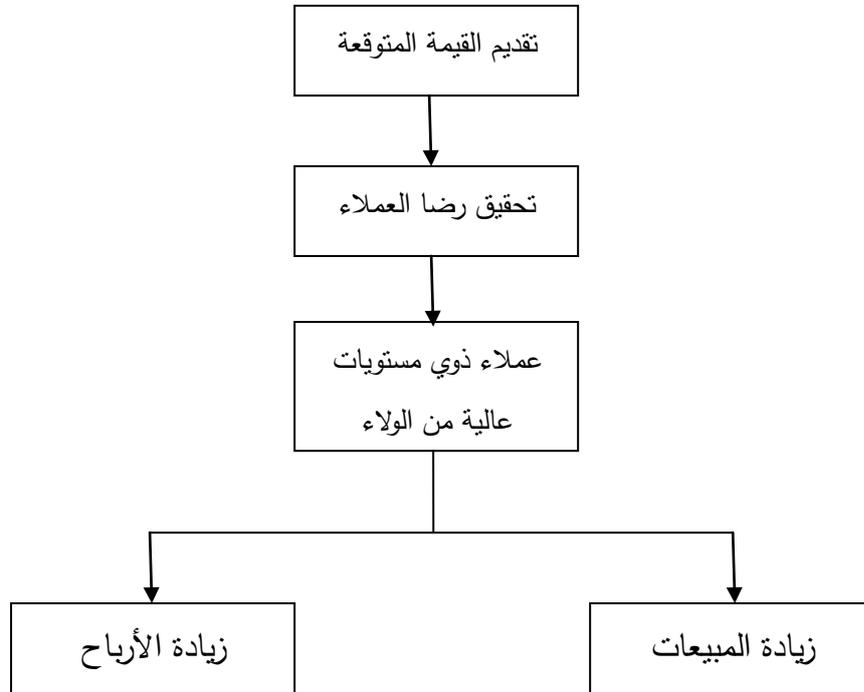
## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

يعرف الولاء على انه التزام عميق من جانب العميل بإعادة شراء منتج مفضل لديه ورعايته من خلال اتخاذ مواقف ايجابية نحوه والتحدث عنه بايجابية وبالتوصية بشرائه مع عدم وجود أي نوايا بالتحول إلى أصناف أخرى في حالة تعرضه لأي حملة ترويجية تستهدف إثنائه عن التعامل مع المؤسسة<sup>1</sup>.

ويعرف على انه تكرار عملية شراء العميل لمنتجات وخدمات المؤسسة ، وتكرار تردد العميل على المؤسسة ، ويتكون مفهوم الولاء من ثلاث علاقات أساسية<sup>2</sup> :

- إن حصول المؤسسة على عملاء ذوي مستويات عالية من الولاء يؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح.
  - تحقيق رضا العملاء عن المؤسسة ومنتجاتها هو أفضل خطوة لكسب ولاء العميل .
  - تقديم القيمة المتوقعة هو ضمان رضا العميل.
- وفيما يلي تمثيل بياني للمكونات الأساسية لعنصر الولاء:

الشكل رقم (2. 4): يبين علاقة المكونات الأساسية لمفهوم الولاء .



المصدر: منى شفيق، مرجع سابق، ص67.

<sup>1</sup> - د ناجي معلا، مرجع سابق، ص55.

<sup>2</sup> - منى شفيق، مرجع سابق، ص67.

صنف الباحثون أربعة مستويات أو مراحل من الولاء للمؤسسة أو للمنتج<sup>1</sup>:

1. **الولاء الإدراكي**: وهو يشير إلى الولاء القائم على الاعتقادات، فالولاء في هذه المرحلة يتوجه نحو العلامة بسبب مستوى الأداء والخصائص. هذه المرحلة تعبر عن اعتقادات المستهلك المتعلقة بجودة العلامة.

2. **الولاء العاطفي**: ويشير إلى مستوى التفضيل الذي يظهره المستهلك للعلامة ويتمثل بمستوى المتعة والحب للتجربة المتعلقة بالعلامة. فكلما زاد الحب والإدراك بأن العلامة تقدم التجربة المطلوبة زاد الولاء العاطفي لدى الزبون.

3. **الولاء الإرادي**: و يشير إلى مستوى أعمق من الالتزام، ويعبر عنه بمستوى الالتزام الذي يظهره المستهلك بأن يستمر باستخدام العلامة بالمستقبل. وهو يرتبط أيضاً بالرغبة بتجاوز المعوقات حتى لو قام المنافسون بتقديم أسعارٍ أو قيمة أفضل.

4. **الولاء العملي أو السلوكي**: وهو المستوى الذي يتحول فيه المستهلك من النية إلى الاستخدام الفعلي، ويعبر عنه من خلال المستوى الذي يقوم به المستهلك باستخدام العلامة، وكما ينفق من المال والوقت على هذه العلامة بالمقارنة مع العلامات الأخرى.

إن بناء الولاء لدى الزبائن ليس بالأمر السهل، لأن الولاء لا يمكن أن يكون قوياً ما دام المستهلك لا يستطيع أن يقاوم عروض المنافسين التي تظهر قيماً عالية وتقدم كل ما يحتاجه المستهلك بل تتجاوز احتياجاته، لهذا فإن قوة العلامة تأتي مما تتركه من أثر في ذهن المستهلك، فإذا أدرك المستهلك العلامة إدراكاً جيداً، وشكل روابط إيجابية معها، فإن ذلك سيضيف قيمة إلى خبرات المستهلك وتجاربه مع هذه العلامة، كما أن العلامة القوية من المحتمل أن تعطي قيمة للشركة تتمثل بتخفيض إمكانية قيام المستهلك باستبدالها والمواظبة على شرائها، ولهذا يجب على المؤسسة القيام بعدد من الأمور لبناء الولاء مع الزبون تتمثل في<sup>2</sup>:

1. **التمييز بين الزبائن**: فعندما تنوي المؤسسة بناء الولاء لدى الزبائن يجب أن تقوم بالتمييز بينهم، المقصود بالتمييز هو بين الزبون المريح وغير المريح، إذ انه من غير المتوقع أن نجد مؤسسة تولي الدرجة ذاتها من الاهتمام لكلٍ منهما، فالمؤسسة الناجحة تقوم بتحديد أنواع الزبائن الذين سيستفيدون

<sup>1</sup> - محمد الخشروم، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 27 العدد الرابع، 2011، ص77.

<sup>2</sup> - محمد الخشروم، مرجع سابق، ص78.

من عروضها بشكل أكبر، فهم يمثلون النسبة الكبرى من الزبائن الذين سيقفون موالين للشركة، وهم بدورهم سيدفعون للمؤسسة مقابل العروض التي حصلوا عليها .

2. إدارة معارف الزبون :يؤدي الاستثمار المتراكم و المستمر بالمعرفة المتعلقة بعلامة تجارية محددة إلى إعادة المستهلك لشراء العلامة نفسها، لأن الشراء سيصبح في هذه الحالة سلوكاً اقتصادياً أفضل من القيام بإعادة البحث عن معلومات متعلقة بمنتج جديد، فالمستهلك يفضل إعادة شراء العلامة نفسها على البدء بعلاقة جديدة مع علامة جديدة .

3. تقوية العلاقة مع الزبون :لأن الزبون الحالي أقل تكلفة بالنسبة للمؤسسة من الزبون الجديد، يجب المؤسسة التركيز على علاقتها مع زبائنها الحاليين، وعليها بناء علاقات عاطفية معهم، هذه الصلة العاطفية بين المستهلك والعلامة تعد مكوناً مهماً من مكونات القيمة المعنوية للعلامة التجارية، وتؤدي إلى أن يتغاضى المستهلك عن الأخطاء التي يقوم بها رجل التسويق وسينقص احتمال تحوله إلى العلامات المنافسة أي أنه سيلتزم أكثر وسيكون لديه نية أكبر لإعادة الشراء.

4. التفاعل المستمر مع الزبون: ويتطلب التواصل المستمر مع الزبون والاسغاء لما يبذونه من ملاحظات ومقترحات ، من اجل تكوين لديهم اتجاهها ملتزما وايجابيا نحو المؤسسة والتأكيد على المنفعة المتبادلة بين المؤسسة وزبائنها<sup>1</sup>.

كما يتم خلق الولاء للمؤسسة من خلال<sup>2</sup> :

- خلق قيمة من خلال بناء الالتزام تجاه العملاء، بمعنى أن تلتزم المؤسسة بتقديم ما وعدت به العميل.
- إعطاء العميل ما يرغب فيه ، وليس ما يرغب فيه السوق.
- أن تضع المؤسسة في اعتبارها أن أعظم أصولها هو ولاء العميل لها .
- تقديم أفضل العروض التي تفوق توقعات العميل مما يخلق لديه روابط اتجاه المؤسسة ويصعب عليه التحول إلى مورد آخر.

<sup>1</sup> - ناجي معلا، مرجع سابق، ص55.

<sup>2</sup> - منى شفيق ، مرجع سابق،ص67.

المطلب الرابع: التسويق بالعلاقات وتفعيل معوقات التحول:

يمثل السلوك التحولي إنهاء العميل لعلاقته مع المزود، ويعرف السلوك التحولي في مجال الخدمات على أنه استبدال أو تغيير مزود الخدمة الحالي بمزود خدمة آخر، وهناك عدة عوامل تقف خلف السلوك التحولي في قطاع الخدمات وهي الفشل في تقديم الخدمة، التسعير، كيفية استجابة الموظف للفشل في تقديم الخدمة، نشاطات المنافسين، عدم الملائمة، المشاكل الأخلاقية، وأخيرا التحول اللاإرادي، بالإضافة إلى عدم الرضا، الجودة المدركة، إدراك البدائل، الموقع، وتكاليف التحول.

يقوم الزبائن بتطوير ولائهم لمؤسسة معينة بسبب التكاليف المتضمنة في التحول إلى مؤسسة أخرى، وهذه التكاليف سواء كانت حقيقية أم مدركة، مالية أم غير مالية، تسمى تكاليف التحول.

فعرنها (Weizacker 1984) و (Klemperer 1987) على أنها تكاليف تغيير الموردين<sup>1</sup>، ويعرفها (1988) Farrell و Shapiro) على أنها المكافئ النقدي المفروض على الزبون للإزعاج نتيجة تغييره المورد<sup>2</sup>، وعرف (Fornell 1992) معوقات التحول بأنها الصعوبة التي يواجهها الزبائن غير الراضين عند مزود الخدمة الحالي بالتحول إلى مزود آخر للخدمة، أو هي الأعباء المالية والاجتماعية والنفسية التي يشعر فيها الزبون عند التحول إلى مزود جديد، ولذلك كلما زادت درجة معوقات التحول كلما أصبح الزبون مجبرا أكثر بالبقاء مع نفس مزود الخدمة الحالي<sup>3</sup>، ويعرفها (Chen و Hitt 2001) على أنها أي مضرة محسوسة من طرف الزبون ناتجة عن تغيير المورد<sup>4</sup>، ويعرفها (NERA 2003) على أنها التكاليف الحقيقية أو المدركة من طرف الزبون الذي لم يحتمل البقاء مع المورد الحالي فقام بالتحول إلى مورد آخر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - London School Of Economics And Political Science, Microsoft Europe And Switching Costs , Society For Economic Research On Copyright Issues, Italy,P9, 8-9july, 2004. From : klemperer.p., "markets with switching costs," quarterly journal of economics 102 (1987), 375-394.

<sup>2</sup> - London School Of Economics And Political Science, Op Cit ,P9. From: Farrell, J. and Shapiro, C. (1988), 'Dynamic Competition with Switching Costs,' Rand Journal of Economics, 19(1), 123-137.

<sup>3</sup> - فؤاد شيخ سالم، تسويق العلاقة، تأثير معوقات التحول على العلاقة بين رضا الزبائن وولائهم في شركات الهواتف المتنقلة في الأردن : [www.osmani-markeing.blogspot.com](http://www.osmani-markeing.blogspot.com) .09-01-2013.

<sup>4</sup> - London School Of Economics And Political Science, Op Cit ,P9.

<sup>5</sup> - Victoria Shestalova, Switch on the competition Causes, consequences and policy implications of consumer switching costs, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, p16, 2005.from: NERA (2003), Switching Costs, Economic Discussion Paper no. 5, Office of Fair Trade <http://www.nera.com/Publication.asp>

## الفصل الثاني: توظيف علاقات الزبون في خلق وتدعيم الميزة التنافسية.

وتكاليف التحول تشمل الاستثمار في الوقت والجهد والمال مثل تكاليف التأسيس تكاليف البحث، تكاليف التعلم، وتكاليف التعاقد، وجميع هذه التكاليف قد تشكل عائقاً أمام الزبائن للتحول إلى مؤسسة أخرى، حيث صنف (Klemperer 1995) تكاليف التحول إلى الأصناف التالية<sup>1</sup> :

1. **كلفة البحث عن المنتجات الملائمة** : وهي عبارة عن البحث عن المنتجات البديلة التي تؤدي نفس الخدمة وبنفس المستوى أو أفضل مما يترتب عليه جهداً في البحث عن مصادره وطرق تمويله ومكان تواجده وكيفية الوصول إليه، إضافة إلى تكاليف الحصول على المعلومات عن المنتجات البديلة والمناسبة واعتبارها حلول قد يتم اللجوء إليها عند الضرورة.
2. **كلفة الصفقات** : يتحمل الزبون كلفة إبرام العقود الجديدة وإبطال أو فسخ العقود القديمة بالإضافة إلى تكاليف المفاوضات مع المورد الجديد ، وتكاليف الوقت الضائع من أجل إتمام الصفقة الجديدة.
3. **كلفة التعلم والتمرن على المنتجات الجديدة**: إن تغيير المنتجات أو التجهيزات يتطلب عملية تأهيل العمال على كيفية استعمالها أو التعامل معها فيما يخص نقلها وتخزينها بالإضافة إلى تكاليف تغيير مسار الإنتاج وعمليات التصنيع المصاحبة لتغيير التكنولوجيا أو المواد المستعملة.
4. **تكاليف المخاطرة** : يتحمل الزبون مخاطرة عدم الحصول على المنتجات ذات النوعية المطلوبة مما قد يؤثر على جودة المنتجات النهائية وبالتالي مخاطرة فقد القدرة التنافسية في السوق، كما أن الدخول في علاقات مع مورد آخر ينطوي على مخاطرة عدم التوافق معه نتيجة السلوك الانتهازي لبعض الموردين لعلمه بحاجة الزبون لأفضل الخدمات مما يجعله طرفاً أعلى في عملية التفاوض .

1. **التكاليف النفسية**: إن تغيير المورد ينجم عليه فقد الشركاء والعلاقات الشخصية والمزايا الممنوحة للزبون الوفي، بالإضافة إلى صعوبة تكوين علاقات جديدة بالمستوى الذي كانت عليه مع المورد القديم والتي تتطلب وقتاً كافي مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة مع منهم أقدم منه في التعامل مع المورد الجديد.

ويرى (Kim) أن تكاليف التحول لا تتضمن فقط ما يمكن قياسه بالوسائل المالية ولكن هنالك التأثير النفسي الناتج عن تحول الزبون، وهناك أيضاً تكاليف في الوقت والجهد عند التحول لشراء علامة جديدة من مؤسسة ، وعليه فقد أجملوا كلف التحول بالتكاليف المفقودة وهي الكلفة الناجمة عن إدراك الزبائن

<sup>1</sup> - Victoria Shestalova, op cit , p16. from:

Klemperer, P. D. (1995), 'Competition when Consumers have Switching Costs,' Review of Economic Studies.

بالخسارة الناجمة عن التحول عن مزود الخدمة القديم، وتكاليف الانتقال وهي الكلفة المدركة نتيجة التحول إلى مزود جديد للخدمة مثل رسوم التأسيس لدى مزود الخدمة الجديد، وتكاليف التكيف وهي الكلفة المدركة الناجمة عن الحاجة للتكيف مع مزود الخدمة الجديد مثل الحاجة إلى تعلم خدمات جديدة لدى مزود الخدمة الجديد. وبناء على ذلك يمكن القول إن كلفة التحول هي مفهوم متعلق بالزبون نفسه ، أما الكلفة النفسية فهي الكلفة المدركة والتي أصلها من الروابط الاجتماعية التي تتشكل مع مرور الوقت، وعدم التأكد والمخاطرة المرافقة للتحول لمزود آخر للخدمة<sup>1</sup>.

وللحفاظ على الزبائن، فإن المؤسسة قد تعمل على زيادة الجهد المطلوب من جهة الزبون ليقوم بالتحول إلى مزود آخر، وإذا اعتقد الزبون بأن هناك جهد عظيم مطلوب منه للتحول إلى مؤسسة أخرى، فإن هذا الزبون سوف يفضل البقاء مع المؤسسة نفسها وهنا تتجلى أهمية التسويق بالعلاقات من خلال استراتيجياته الهادفة إلى الاحتفاظ بالزبائن بوضع دوافع للتعامل مع المؤسسة وبناء معوقات التحول إلى المنافسين ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي<sup>2</sup>:

• **الروابط المالية:** تمثل التسويق القائم على مبدأ تكرار الشراء، الاحتفاظ بالعميل وتعزيز استمرارية العلاقة معه وذلك من خلال الحوافز المالية كالخصومات المالية والتخفيضات التجارية التي تقدم إلى العملاء المنتظمين لضمان ولائهم بالإضافة إلى تقديم خدمات أخرى من أجل توفير الجهد والمال والوقت للعملاء كتسهيل إجراءات التسليم ، تقريب نقاط البيع ....

• **الروابط الاجتماعية:** هي روابط شخصية تركز على أبعاد الخدمة لتطوير العلاقات بين البائع والمشتري من خلال التفاعلات الشخصية والصدقات الناتجة عن تطوير علاقات إيجابية مع العملاء ، معرفة أكثر عن حاجاتهم والبقاء على اتصال معهم حتى تصبح مألوفاً لديهم، وهي عبارة عن برامج لبناء علاقات متينة مع العملاء على أساس ما يمكن أن تضيفه مثل هذه البرامج للبعد الشخصي للعلاقة مع الزبون"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فؤاد شيخ سالم، مرجع سابق، [www.osmani-markeing.blogspot.com](http://www.osmani-markeing.blogspot.com)، 2013/01/09. نقلا عن:

Kim, M, 2001, Estimating Switching Costs: The Case of Banking, Journal of Financial Intermediation,.

<sup>2</sup> - محمد سليمان عواد، أثر الروابط العلائقية في السلوك التحولي لمستخدمي الهاتف النقال في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 2، 2012، ص 267.

<sup>3</sup> - د ناجي معلا، مرجع سابق، ص 59.

○ وبالتالي هذه الإستراتيجية تهيئ العملاء للكشف عن الذات، الإصغاء، الحرص الأمر الذي يحسن من مستوى الفهم المتبادل بين العميل ومقدم الخدمة، كما تعمل على بناء علاقات ثابتة ومستقرة وأكثر شخصية مع العميل لإبراز مدى تعاطف مزود الخدمة معه.

• **الروابط الهيكلية:** تبني من خلال تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه العملاء من خلال أنظمة تقديم الخدمة بدلا من الاعتماد على المهارات الفردية لمزود الخدمة في بناء العلاقات وتتمثل هذه الروابط في دعم الزبون وتقديم منافع ذات قيمة حقيقية له من الصعب للمنافس تقديمها مما يجعل تكلفة الانتقال إلى المنافسين مكلفة جدا، كما أن هذا الدعم من شأنه أن يقوي العلاقة مع الزبائن ويولد لديهم الالتزام بالتعامل معها .

تلعب العلاقات دور مهما في التأثير على السلوك التحولي للعملاء، فالمؤسسة يمكن أن تبني علاقاتها مع العملاء وتحفظ بهم من خلال واحد أو أكثر من الروابط، والتي تتضمن الروابط المالية والاجتماعية والهيكلية، كما أن نشاطات المؤسسة في مجال الروابط العلائقية يمكن أن تؤثر على إدراك العملاء للقيمة، والتي بدورها يمكن أن تؤثر على سلوكهم الشرائي، وبالتالي فإن الروابط العلائقية يمكن أن ترتبط بإدراك العملاء للقيمة وتعزز بالمقابل، أو تقوي ولائهم للمؤسسة.

إن برامج التسويق بالعلاقات الموجهة نحو العملاء والتي تعزز تدفق المعلومات بين المؤسسة والعملاء تزيد المشاعر الإيجابية للعملاء تجاه المؤسسة التي يتعاملون معها، وبالتالي تزيد أيضا من مستوى الرضا وقوة العلاقة بين العميل والمؤسسة<sup>1</sup>.

ولذا تسعى الكثير من المؤسسات إلى الاستفادة من العلاقة القوية بين المؤسسة وعملائها من أجل الحصول على معلومات ذات قيمة حول أفضل السبل لخدمة العملاء والمحافظة عليهم ومنعهم من التحول إلى المؤسسات المنافسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سليمان عواد، مرجع سابق، ص264،

<sup>2</sup> - محمد سليمان عواد، مرجع سابق، ص264.

### خلاصة الفصل:

إن الاهتمام ببناء العلاقات مع الزبون ضرورة تحتتمها الظروف البيئية التي تنشط فيها المؤسسة والتي يصعب فيها امتلاك التميز بالاعتماد على الإمكانيات والمقومات التقليدية التي تقوم على الموارد ، التقنيات المتطورة للإنتاج ، فعالية قنوات الاتصال والإعلان ، تغطية السوق وتصميم شبكات التوزيع وهذا راجع إلى كون مجال التنافس على أساس هذه العناصر قد بلغ مرحلة التشبع ، فلا يمكن تصور مؤسسة تحتكر الموارد دون غيرها، أو أنها تمتلك تقنيات إنتاج فريدة من نوعها خاصة ونحن في عصر التطور التكنولوجي وما يعرف بقصر دورة حياة المنتج نتيجة ظهور منتجات أكثر تطور ، كما لا يمكن تصور مؤسسة لا تستطيع توفير منتجاتها في الأسواق وإلا اعتبر نشاطها التسويقي غير فعال أو في بداية مراحل نشأته ، ولذا بات من الضروري البحث عن مجالات وأفاق تنافس تسمح للمؤسسة أن تجسد شخصيتها في التعامل مع حاجات ورغبات الزبون .

ومن بين أفاق التنافس الاستثمار في علاقات الزبائن كونها ترتبط أساسا بأطراف المصلحة وبالتالي يضيق مجال التنافس كون العلاقات الشخصية التي تربط الزبون مع المؤسسة تكون حاجز أمام الحملات الترويجية الهادفة إلى لفت نظر الزبون ومحاولة اكتسابه لكون أن الزبون أدرى بمصالحه أكثر من أي وقت مضى ويدرك تمام الإدراك أين يحصل عليها، وبالتالي فإن اختياره للتعامل مع المؤسسة يكون من منطلق الرشادة والعقلانية ، وعلى هذا الأساس تبني المؤسسة استراتيجياتها التسويقية أملا في إطالة حياة العلاقة مع الزبون المريح ، ولذا كان لزاما على المؤسسة التفاعل مع الزبون لاكتساب المعرفة التسويقية التي تمكن المؤسسة من تقديم منتجات بالدقة اللازمة وعلى حسب ما يطلبه ويتوقعه الزبون وبما يحقق أهداف المؤسسة ويحسن إدراك الزبون لقيمة المنتج أو الخدمة التي يحصل عليها من تعامله مع المؤسسة مما يخلق الولاء لدى الزبون ويشكل الحواجز والمعوقات أمام تحوله إلى المنافسين.