

رفع كفاءة الأداء التسويقي من خلال تخضير إستراتيجية المؤسسة - شركة تويوتا كنموذج -

د. بكوش كريمة

جامعة خميس مليانة

الملخص:

تعكس كفاءة الأداء التسويقي درجة وقدرة المؤسسة على النجاح أو الفشل، وذلك من خلال سعيها في تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة بالبقاء والتطور والتكيف مع متغيرات أو تحديات البيئة وخاصة في الوقت الراهن الذي تتسم فيه بيئة الأعمال بالتعقيد والتغيير السريع في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطلب وتنوعه وكذلك شدة المنافسة في الأسواق، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات توجيهاً إستراتيجياً لتطوير تقنياتها وإمكاناتها لضمان الاستجابة للتحديات البيئية المختلفة وتحمل المسؤولية البيئية. والواقع أن هذه المسؤولية أصبحت تتمثل وبشكل متزايد بتخضير إستراتيجية المؤسسة لأن تخضيرها يشير إلى تبني المؤسسات رسالة ورؤية تتلاءم مع مطالب البيئة والمشاركة في حمايتها وتحسينها وهذا ما يمثل مضمون وممارسات الرؤية القائمة على المحافظة على البيئة وهذا ما سعت إلى تحقيقه شركة تويوتا.

الكلمات الدالة: الأداء التسويقي، الكفاءة، الفاعلية، المسؤولية البيئية، حماية البيئة، تخضير إستراتيجية المؤسسة.

Abstract:

Reflect the efficiency of the marketing degree and the institution's ability to success or failure, and through its efforts in achieving the desired objectives, namely to survive and evolve and adapt to variables or environmental challenges, especially at the moment that characterizes the business environment is complex and rapidly changing requirements and resources in the volume of demand and diversity as well as the severity of competition in the market, which forces these institutions strategic direction for the development of technologies and capabilities to ensure the response to different environmental challenges and environmental responsibility. Indeed, this responsibility has become increasingly greening organization's strategy because it refers to the adoption of institutions mission and vision fit with the demands of the environment and to participate in the protection and improvement and this represents the content and practices of vision based on preservation of the environment and this is what sought to be achieved by Toyota.

Key words: marketing performance, efficiency, effectiveness, environmental responsibility, environmental protection, greening the organization's strategy.

مقدمة:

يعد الأداء التسويقي من أهم أركان المؤسسة لأنه العصب الأساس للحصول على التمويل الذي يسهم في استمرار عملها ، ولما كانت المؤسسات تعمل في ظل بيئة تتسم بالمنافسة العالية وظروف بيئية غير مستقرة نجدها تسعى جاهدة إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من الحصول على حصة سوقية عالية في السوق المستهدف ويتم ذلك من خلال الأداء التسويقي الفعال. كما أن تحضير المؤسسة بفاعلية لا يمكن أن يتم إلا عندما تكون المؤسسة ذات توجه استراتيجي في أن تكون مؤسسة خضراء، وهذا ما يجعل السياسة البيئية للمؤسسات التي تسعى لرفع أدائها التسويقي و تحقيق ميزة تنافسية من خلال أنشطة وعمليات ومنتجات المؤسسة الخضراء وكذلك من خلال سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية لهذا الجمهور. فالسياسة البيئية يمكن أن تكون مجرد امتثال للقوانين واللوائح البيئية، ويمكن أن تتجاوز ذلك إلى تبني المبادرات البيئية الخلاقة التي تأتي بالمفاهيم والأنظمة والممارسات البيئية الجديدة للمؤسسة التي تلهم قطاعها والمؤسسات الأخرى بالعمل الأفضل من أجل البيئة. وتصنف شركات صناعة السيارات بأنها ملوثات خطيرة وهذا يعود إلى أن شركات صناعة السيارات الكبرى وعلى رأسها تويوتا تزيد من إنتاجها السنوي الكبير مما يجعلها من أكثر المستهلكين للموارد الطبيعية: المواد والطاقة، كما أن منتجاتها كبيرة الحجم مما يجعل كل سيارة مزيج واسع من الموارد الطبيعية والمصنعة، كما أن السيارات تستهلك الوقود بكميات كبيرة، وهذه السيارات هي من أكبر المولدات لغاز ثاني أكسيد الكربون، المكون الأساسي لغازات الدفء الحراري. ولا بد من التأكيد على أن شركات السيارات أصبحت أكثر تحسسا للمخاطر التي تواجهها جراء المشكلات البيئية التي تساهم في إيجادها مما يجعلها عرضة للمزيد من اللوائح البيئية وكذا الضغوط من الجماعات البيئية التي تهدد صورتها وسمعتها لدى الجمهور العام. لهذا نجد أن هذه الشركات أصبحت أكثر ميلا للاعتراف بما تمارسه من ضغوط على البيئة من جهة وأكثر استجابة لتبني المبادرات البيئية من جهة أخرى، وعليه تتبلور معالم إشكالية بحثنا في السؤال التالي:

هل يمكن لشركة سيارات متميزة مثل تويوتا التي تحولت إلى أكبر منتج سيارات في العالم والتي تعتبر اليوم معيارا دوليا لكل شركات السيارات في التكلفة والجودة، أن تتحول إلى شركة متميزة بيئيا؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال التطرق أولا إلى الأداء التسويقي بالتعرض لتعريفه وأهم أهدافه وكذا إلى مؤشرات قياسه، ثم نتطرق إلى تحضير إستراتيجية المؤسسة بحيث نتناول مفهوم تحضير المؤسسة وكذا التطرق إلى الإستراتيجية البيئية الخضراء، وأخيرا إلى شركة تويوتا كنموذج عن تحضير إستراتيجية المؤسسة.

I . الأداء التسويقي:

الأداء التسويقي لما يتمتع به من أهمية كبرى وانعكاسات كثيرة فإن عملية قياسه لا تتم إلا من خلال مقاييس محددة تركز على مستوى الفهم للعلاقات المتداخلة للأنشطة التسويقية المختلفة كي تكون الصورة

أوضح وأفضل ويعطي ثمارها في تقويمه، ويعتبر تقويم الأداء التسويقي ضروري بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والتي تعمل على تحقيق سمعة طيبة ومركز تنافسي قوي في السوق، إذ أصبح نجاحها مرهونا بهذه الإستراتيجية لأنها تمكنها من معرفة المسار الذي يجب انتهاجه للوصول إلى أهدافها المحددة التي تصبو لتحقيقها.

1- تعريف الأداء التسويقي: تركز الاهتمام بشكل واضح على كيفية قياس الأداء بصورة عامة والأداء التسويقي بصورة خاصة ، نظرا لارتباطه بوجود المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية ، فالأداء التسويقي في أبسط صورته يمثل " الوسيط بين التغير والتكيف البيئي، " تطوير للآلية التي يمكن للمؤسسة من خلالها التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف " (1). أو " نشاط شمولي مستمر يعكس مدى قدرة المؤسسة في استغلال إمكانيات وفق أسس ومعايير معينة تضعها المؤسسة في ضوء أهدافها المستقبلية ، وإنه يتأثر بعدد من المتغيرات التي تؤثر في قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة ومدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية ، وبالتالي استمرارها وبقائها في ممارسة نشاطاتها المختلفة " (2). يستشف من هذه التعاريف ، أن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح المؤسسة أو فشلها ، وذلك من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع متغيرات البيئة ولاسيما وأن المؤسسات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاته ، فضلا عن ما يواجه المؤسسة من منافسة حادة في الأسواق ، الأمر الذي فرض عليها توجهها لتطوير تقنياتها وإمكاناتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة والأسواق وتحقيق الأهداف ، ويمكن التأكد من ذلك إمكانية تحقيقه من خلال قياس الأداء التسويقي للمؤسسة .

2- أهداف الأداء التسويقي: ترى المؤسسات اليوم من وجهة نظر العلاقة التسويقية أن رسالتها الأساسية هي تقديم قيمة لعملائها، ويتمثل الهدف الأساسي الذي تسعى وظيفة التسويق لتحقيقه هو التأثير على البيئة التسويقية بهدف تحقيق علاقات تبادلية مقبولة، ويتضمن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها(3):

أ- مجموعة الأهداف المتعلقة بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والاستمرار:

تعتبر هذه الأهداف بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وإحدى خصائصها الهامة هي قابليتها للقياس ويأتي في مقدمتها(4):

● **أهداف الربحية :** والتي تدور حول تحقيق هدف الربح الأمثل عند ما تقوم الإدارة بتحديد معدل عائد مثالي وقابل للتحقيق بحيث يزود ملاك المؤسسة بعائد مقبول كما يمكن أن يمد المؤسسة بعائد يمكن استخدامه في إعادة الاستثمار للحصول على النمو المطلوب في الأجل الطويل، ويمكن اعتبار تحقيق الحجم المناسب من المبيعات والذي يترتب عليه زيادة الأرباح حاليا ومستقبلا هو أحد الأهداف الرئيسية للتسويق.

● **أهداف النمو التسويقية:** ويتم ترجمة هدف النمو إلى مهام تخصص لوظيفة التسويق مثل: زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية والتوسع في السوق، ويتحقق ذلك في ضوء الهدف الأساسي للتسويق وهو النمو عند حجم مريح.

● **أهداف البقاء والاستمرار:** يعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين هو الهدف الرئيسي والأول لإدارة التسويق وبالرغم من أن المؤسسة كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف إلا أنه على عاتق إدارة التسويق عبء كبير في التنقيب المستمر عن الفرص التسويقية الجديدة والحفاظ على رضا العملاء واستمرار ولائهم في المستقبل.

ب- الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية:

يقصد بالانطباعات الذهنية شهرة أو سمعة المؤسسة لدى عملائها الحاليين والمتوقعين ولاشك أن كل مؤسسة من المؤسسات تسعى إلى أن تكون الانطباعات الذهنية لدى عملائها أكثر إيجابية من منافسيها في السوق من خلال تقييم السلع والخدمات التي تحقق رضا عملائها في الحاضر والمستقبل وتختلف هذه الأهداف عن الأهداف السابق الإشارة إليها والمتعلقة بالمبيعات والربحية والنمو من حيث قابليتها للقياس الكمي والتعبير عنها بأساليب وصفية غير كمية مثل أساليب قياس الميول والاتجاهات

ج- الأهداف الاجتماعية:

ويقصد بهذه الأهداف أن لكل مؤسسة مسؤولية اجتماعية يجب عليها الوفاء بها، وأن هذه المسؤولية لها ارتباط كبير بوظيفة التسويق. هذا ولم تنته الدراسات والبحوث من التحديد الدقيق لمضمون المسؤولية الاجتماعية ومحتوياتها سواء بالنسبة للمؤسسة أو لوظيفة التسويق، ومع ذلك فهناك بديهيات تكشف عن مضمون هذه المسؤولية، وبينما تتسم الأهداف السابق ذكرها -المبيعات والربحية والانطباعات الذهنية - باتفاق معظم الكتاب على اعتبارها ضمن الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها، يلاحظ أن الوضع مختلف بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية حيث يرى بعض الكتاب أنها تدخل ضمن مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة والأهداف المرسومة بها، وبالتالي لا تدخل ضمن وظيفة التسويق حيث تتسم بصعوبة تحديدها ووضع معدلات لها وقياس مدى النجاح في تحقيقها وارتفاع تكاليفها وصعوبة قياس أثرها على نشاط المؤسسة (6). ويتضح من العرض السابق لمجموعة الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء التسويقي مدى النجاح أو الفشل في تحقيق كل منها أنها تجمع بين الأهداف الكمية كالمبيعات والربحية والأهداف غير الكمية مثل الانطباعات الذهنية ورضا العميل، وكذلك تجمع بين الأهداف طويلة المدى لتكوين انطباعات إيجابية عن المؤسسة لدى عملائها وحماية البيئة، والقصيرة المدى كتحقيق حجم معين من المبيعات خلال السنة.

3- قياس الأداء التسويقي :

تكمّن مشكلة قياس الأداء التسويقي (Performance Metric) في تحديد المقاييس (Measures) والإجراءات الأفضل ، وكذلك في وضع مقاييس داخلية وخارجية للسوق ومراجعتها دوريا للتأكد من كونها تسير على نحو سليم ، إذ أن مهمة القياس Metric ليست بالأمر السهل وفق متغيرات عديدة ومنوعة قابلة للتغيير والتبديل ، وفي ظروف متباينة في طبيعتها ، وأشكالها . وإن ما يمتاز به مؤسسات الأعمال التي تنتج بمستوى عالمي هو قدرتها على تكرار واستمرارية نجاحها وتحسين أدائها بشكل ثابت ، لذلك فإن امتلاكها لنظام شامل من المقاييس لقياس الأداء يعد أمرا ضروريا ، خصوصا إذا ما أريد تحقيق مضاعفة في الأداء بمقدار خمسة أو عشرة الأداء الحالي(7)، ولقد بادرت مؤسسات الأعمال إلى اختيار مقاييس أخرى للأداء ، فضلا عن مقاييس المخرجات غير المالية فكان التوجه صوب المقاييس متعددة الأبعاد التي لها القدرة على الإحاطة بالمزيد من أوجه الأداء مقارنة بما يستطيعه أي مقياس ذات بعد واحد مفرد ، وهناك من أكد على أن الأداء التسويقي ليقاس أصلا من خلال العديد من المقاييس ، وقد لوحظ مثلا أن بعض المؤسسات الكبيرة تعتمد في قياس أدائها على (50-20) مقياس (8) ، ولكن يعتقد أن تراكم أو تزايد أعداد المقاييس التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس أدائها التسويقي سيزيد من العبء الذي يلقي على عاتق إدارتها ويولد نتائج يصعب تأويلها وتفسيرها كما أنه يصعب معرفة أي من هذه المقاييس هي الأفضل ولبناء أي نظام لقياس الأداء فإنه يجب أن يترجم أهداف المؤسسة إلى إجراءات واضحة ممكنة القياس بغض النظر عن زيادة أعداد هذه المقاييس وبصدد قيام المؤسسات باختيار مقاييس أفضل للأداء ، تبين أنه في أواخر عقد الثمانينيات من القرن الماضي قامت مؤسسات أعمال كثيرة بإجراءات المقارنة المرجعية، وذلك لمعرفة كيف تدير المؤسسة الأفضل في العالم لأعمالها وتطوير منتجاتها الخضراء ، وأتضح لها أن لقياس جودة العملية دورا هاما في تحقيق النجاح ، فضلا عن ما تقوم به المؤسسات من التركيز على قياس جودة المنتج بتحضير إستراتيجية المؤسسة من أجل الحفاظ على سلامة البيئة.

يجب أن تعد الإدارة الخطوات التي تسير فيها بصدد التقييم إذ لا يعقل أن تنتظر الإدارة ولا تتحرك إلا عند مواجهة الأزمات والمشاكل، كما أنه من المستحيل أن تتخذ جميع القرارات مقدما وذلك لأن الكثير من التغيرات يصعب توقعها، حيث أن مدير التسويق الناجح هو الذي يضع خطوات العمل منذ اللحظة الأولى للعمل والتنفيذ.

وهناك مهام رئيسية يجب عدم إغفالها أثناء وضع الخطوات الأساسية بعملية التقييم وهي: (9)

- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الاختلاف بينهما بمعنى آخر الوقوف على ما حدث، أي الحصول على النتائج؛
- تحديد العوامل التي أدت إلى حدوث هذه النتائج، أي الوقوف على أسباب الحدوث؛
- تقرير ماذا يتم بشأنها، أي إعداد الخطة للفترة القادمة لتحسن الأداء غير المرضي والتركيز على الأداء الذي تم بطريقة سليمة ومرضية.

كما يمكن أن يمر تقييم الأداء التسويقي بعدة خطوات أهمها: (10)

- تحديد معايير الأداء التسويقي، ويتم تحديدها في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة والأهداف الإستراتيجية للتسويق بصفة خاصة.

- قياس الأداء التسويقي الفعلي، ويتم ذلك في الوقت الصحيح أو المناسب للتنبيه إلى المشاكل الفعلية أو المحتملة قبل أن يصبح الوقت حرجا.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير المستهدفة ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة عن عدة تساؤلات مثل:

- هل الانحراف في الأداء متذبذب أم دائم؟

- هل يتم أداء العمليات بطريقة غير صحيحة؟

- هل عمليات القياس متوافقة أو مناسبة للوصول إلى المعايير المستهدفة؟

ويتضح مما سبق أن هناك خطوتان أساسيتان لوضع أي نموذج لتقييم الأداء بصفة عامة والأداء

التسويقي بصفة خاصة وهما: (11)

- تحديد أهداف المؤسسة؛

- تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف من أهداف المؤسسة.

وهناك مجموعة من العمليات الإدارية التي يجب القيام بها قبل وضع مؤشرات الأداء تتمثل أساسا

في:

- تحديد طبيعة ونوع إستراتيجية المؤسسة؛

- وضع مؤشرات الأداء التي تنبع من متغيرات هذه الإستراتيجية؛

- وضع اتجاهات عامة لمؤشرات الأداء وتغيراتها في الثلاث أو الخمس سنوات المقبلة (تصور عن شكل الأداء في المستقبل) وأن تكون بيانات ربع سنوية كلما أمكن ذلك.

لقياس الأداء بشكل فعال لجأت مؤسسات الأعمال إلى استخدام المقاييس متعددة الأبعاد في قياس أدائها التسويقي ، وبعد أن كان الاعتماد على المقاييس ذات البعد الواحد كالمقاييس المالية أو مقياس الحصة السوقية. وكان ذلك فترة السبعينيات من القرن الماضي وأن المقاييس متعددة الأبعاد تعكس الأداء والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ، إذ أنها اعتمدت مقاييس الكفاءة والفاعلية، وباتت مؤسسات الأعمال تدرك أن النموذج متعدد الأبعاد من المحتمل أن يصبح حقيقة في قدرته على الإحاطة بالمزيد من أوجه الأداء مقارنة بما يستطيعه أي بعد واحد منفرد ، وفي هذا السياق طورت بطاقة جديدة عرفت بطاقة التقييم المتوازنة ، أو التي يطلق عليها بطاقة التسجيل أو بطاقة النتائج أو الأهداف المتوازنة بوصفها إحدى الطرائق الأصلية المبتكرة لقياس الأداء الكلي لمؤسسات الأعمال (12)، وللوصول إلى حالة الأداء الأفضل فلا بد من قياس النتائج باستخدام مقاييس مصممة لهذا الغرض ، فقد يلجأ المدراء إلى الاعتماد على مقياس الكفاءة والفاعلية بوصفهما مقاييس موضوعية للأداء .

فالكفاءة والفاعلية من بين المقاييس التي اعتمدت عليها مؤسسات الأعمال في قياس أدائها التسويقي ، وقد تجدد بعض المؤسسات صعوبة في التمييز بينهما ، إذا تعني الفاعلية الوصول إلى الأهداف، وتعني الكفاءة إتباع الوسائل الموصلة للأهداف إلا أن الكفاءة اعتبرت مفهوما أكثر تحديدا ، وهي كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة مخرجات ، ويمكن قياسها بوصفها نسبة المدخلات إلى المخرجات فإذا استطاعت مؤسسة ما أن تحقق مستوى إنتاج معين مع موارد قليلة مقارنة بمؤسسة أخرى ، فإن المؤسسة الأولى هي الأكثر كفاءة . وقد تؤدي الكفاءة أحيانا إلى الفاعلية ، بينما في المؤسسات الأخرى العلاقة بين الكفاءة والفاعلية وقد تكون المؤسسة عالية الكفاءة ولكنها تفشل في تحقيق غايتها ، وذلك لأنها لا تتصف بالكفاءة (13).

ويفضل أولا التركيز على مقياس الكفاءة ثم مقياس الفاعلية المتمثل بمقارنة المخرجات بالغايات أو النتائج التي تسعى مؤسسات الأعمال إلى تحقيقها ، ثم التطرق إلى بطاقة التقييم المتوازنة وكالاتي :

1- الكفاءة : تعرض مفهوم الكفاءة كغيره من المفاهيم الإدارية إلى تفاوت كبير في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناها الشامل كون الكفاءة التسويقية تمثل أحد المقاييس المهمة والمعتمدة في قياس الأداء التسويقي لمؤسسات الأعمال ، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستخدمة في تحقيق الأهداف ، وقد ربطت الكفاءة بأداء الأعمال بشكل صحيح ، وذلك من خلال تعريفها بأنها " عمل الأشياء بشكل صحيح " .
أو هي " كمية الجهد المبذول نسبة إلى النتائج، ولكنه شدد على ضرورة موازنة البرنامج التسويقي مع الهياكل التسويقية القائمة للمؤسسة " (14).

أو تحقيق أكثر ما يمكن من المخرجات بأقل ما يمكن من المدخلات ، أي تعكس مدى العلاقة بين مدخلات التسويق ومخرجاته ، إذ تتمثل المدخلات بالمواد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والأنشطة والإجراءات التي تعتمد عليها مؤسسات الأعمال في الوصول إلى الأداء التسويقي ، وإن هناك تأكيد على أن القليل من الموارد هو الأفضل من أجل الوصول إلى المخرجات المطلوبة التي تعكس نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها .

وعلى الرغم من أهمية مقياس الكفاءة في قياس الأداء التسويقي للمؤسسات ، فلا يوجد اجتماع بين الباحثين حول مؤشرات محددة للقياس ، فقد تعتمد بعض المؤسسات على التكاليف بوصفها مؤشرا للقياس إذ تعني الكفاءة بتحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف ، ويزداد مستوى الكفاءة بتخفيض التكاليف بشرط عدم التأثير على جودة المخرجات، (15) وقد تواجه المؤسسة عند قياس الكفاءة التسويقية مشكلات تتمثل بتنوع وتعدد الموارد التي تشكل مدخلات للأنشطة التسويقية ، كما أن تعدد الأنشطة التسويقية والاختلافات بين أفراد إدارة التسويق يجعل عملية قياس كفاءة الأنشطة التسويقية مهمة صعبة ، فقد تواجه مدراء التسويق مثلا صعوبة تتمثل في قياس بعض المخرجات التسويقية متمثلة برضا الزبون (16).

ويترتب على نتائج عملية التقييم مجموعة قرارات وإجراءات تصحيحية ، ولكي تكون العملية ناجحة ، لابد من توخي الدقة في اختيار المؤشر المناسب .

وإن هناك مجالات كثيرة تتجه إليها الجهود من أجل تحقيق الكفاءة التسويقية وهي (17):

أ- كفاءة القوى البيعية: ويتم قياس كفاءة القوى البيعية بحساب مايلي:

- متوسط عدد الاتصالات لكل رجل بيع في اليوم؛

- متوسط الأداء لكل اتصال؛

- عدد العملاء الجدد خلال الفترة؛

- عدد العملاء المفقودين خلال الفترة؛

- تكاليف القوى البيعية كنسبة من المبيعات الإجمالية.

ب- كفاءة الإعلان: ويتم تحديد كفاءة الإعلان من خلال تحديد مايلي:

- تكاليف الإعلان لكل ألف مشاهد في وسيلة معينة؛

- نسبة المشاهدون؛

- نسبة المشاهدون في كل وسيلة لمن لاحظ أو قرأ أو رأى الإعلان؛

- عدد الاستعلامات التي تمت بعد مشاهدة الإعلان.

ج- كفاءة تنشيط المبيعات: وتقاس كفاءة تنشيط المبيعات بتحديد مايلي:

- نسبة المبيعات التي تمت من خلال برامج تنشيط المبيعات إلى المبيعات؛

- نسبة الكوبونات التي تم استردادها؛

- تكاليف برامج تنشيط المبيعات مقارنة بالمبيعات المتحققة منها.

وأشار البعض إلى أن مفهوم الكفاءة قد يأتي ملازماً لمفهوم آخر هو الفاعلية التي سيرد ذكرها ، فقد تكون المؤسسة فعالة ، ولكنها ليست ذات كفاءة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة ، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً في فاعليتها ، فكلما ارتفعت التكاليف لتحقيق هدف ما قلت احتمالات قدرة المؤسسة على البقاء ، ويمكن استخدام الفاعلية بوصفها مقياساً طويل الأمد ، بينما تستخدم الكفاءة بوصفها مقياساً قصير الأمد ، ويجب الاهتمام بكل المقاييس ، الكفاءة والفاعلية ضمن مقاييس النجاح لأي مؤسسة .

(18)

إذن فالكفاءة من المؤشرات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس أداء المؤسسات ومدى قدرتها على استغلال مواردها المتاحة بأقل قدر من الصناعات المادية والبشرية ، والمالية .

2- الفاعلية: تمثل الغايات التنظيمية والاستراتيجيات الخطوة الأولى باتجاه فهم الفاعلية التنظيمية ، وأن الإيرادات الفاعلة هي التي يلي أداؤها أو يزيد ويتجاوز الغايات المحددة سلفاً ، إذ تمثل الغايات التنظيمية

أساس وجود المؤسسة ، وكذلك النواتج التي تبحث عن تحقيقها فالغاية هي الحالة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة .

وأن الفاعلية هي المفهوم الأوسع للأداء الذي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الغايات والأهداف المتمثلة بالبقاء والنمو ، وهي مقياس لجودة المخرجات . ويلاحظ أن الفاعلية تتمثل بعمل الأشياء الصحيحة، وعلى الرغم من إجماع الكتاب والباحثين على أهمية الفاعلية بوصفها أحد مقاييس الأداء المعتمدة لقياس فاعلية المؤسسة ، إلا أنهم يتباينون في تحديد مفهومها وقد ربط البعض بين الفاعلية ودرجة تحقيق الأهداف من خلال تعريفها ، "مدى قدرة أي نظام على إنجاز الأهداف المقررة" .

أو هي المدى الذي تتحقق عنده الغايات سواء أكانت رسمية أو عملياتية (تشغيلية) وهي الدرجة التي تحقق عندها المؤسسة غاياتها كما تعرف بأنها " قدرة المؤسسة على إشباع حاجات القوى المؤثرة في بقائها سواء كانت هذه القوى داخلية أو خارجية ، والتي تضم الموظفين والمجهزين والجهات الحكومية والمالكين ، والدائنين والزبائن إلخ (19)، كما ربط البعض الفاعلية بمدى قدرة مؤسسات الأعمال في الحصول على الموارد النادرة الموجودة في البيئة واستغلالها من أجل تحقيق الأهداف وذلك من خلال تعريفها بأنها " قابلية المؤسسة سواء من الناحية النسبية أو المطلقة في الحصول على الموارد النادرة أو القيمة التي تستخدمها المؤسسة وتديرها بنجاح " أو هي " المسافة السيكلوجية بين ما هو متوقع أن يحصل من نتائج البرنامج التسويقي وبين ما هو حاصل فعلا من نتائج " .

فالفاعلية هي أحد المعايير التي تسعى إدارات المؤسسات كافة من أجل بلوغها ، وأن العلاقة بين الكفاءة والفاعلية علاقة إيجابية واضحة المعالم ، إلا أنها قد تتداخل مع بعضها في الواقع العملي نتيجة التأثيرات المتبادلة بينهما داخل المؤسسة .

وعلى الرغم من أهمية الفاعلية بوصفها أحد مقاييس الأداء ، إلا أنه يصعب قياس الفاعلية الشاملة ، فالمؤسسات تؤدي العديد من النشاطات في آن واحد ، وتسعى نحو غايات متعددة ، وتنتج الكثير من المخرجات ، والمدراء هم الذين يحددون نوعية المؤشرات اللازمة للقياس لغرض تقييم فاعلية مؤسساتهم ، وقد وجدت إحدى الدراسات أن عددا من المدراء يجدون صعوبة مع مفهوم تقييم الفاعلية المستند على خصائص لا تخضع لمقياس كمي محكم ، ولكن استطاع المدراء في بعض المؤسسات إيجاد طرائق جديدة لقياس الفاعلية باستخدام مؤشرات مثل رضا الزبون ، وهناك عدد من مداخل قياس الفاعلية التي يستطيع المدراء أن يختاروا من بينها ، وإن هذه المداخل تسمى مداخل الفاعلية الظرفية ، إذا تركزت هذه المداخل عند قياس الفاعلية على الإجراءات المختلفة للمؤسسة ، إذا تجلبت المؤسسات الموارد إليها من البيئة ، ثم تحولت هذه الموارد إلى مخرجات تعاد ثانية إلى البيئة ، وإن مدخل الغاية للفاعلية التنظيمية هو مدخل يهتم بجانب المخرجات ، وهل أن المؤسسة تحقق غاياتها في ضوء المستويات المطلوبة من المخرجات المتمثلة بالأرباح ، ورضا الزبون ، كما يستخدم هذا المدخل في مؤسسات الأعمال التي تقيم الأداء في ضوء الربحية والنمو والحصة السوقية والعائد على الاستثمار .

أما المدخل المستند على الموارد فيقيس الفاعلية بوساطة مراقبة بداية العملية و يقيم هذا المدخل هل أن المؤسسة تحصل بفاعلية على الموارد المطلوبة للأداء العالي، أما مدخل العملية الداخلية فهو يبحث في النشاطات الداخلية، و يقيم الفاعلية بمؤشرات الكفاءة الداخلية.

وقد اكتفي بالإشارة إلى مداخل قياس الفاعلية الظرفية دون الدخول في التفاصيل ، ولكن يجب القول أن تقييم الفاعلية التنظيمية هي مهمة معقدة ، وتعكس تعقيدية المؤسسة ، وأنه لا يوجد مقياس واحد مفرد وسهل ومضمون يوفر قياسا دقيقا للأداء ، ويتوجب على مؤسسات الأعمال أن تؤدي عددا من النشاطات بدقة بدءا من الحصول على الموارد بوصفها مدخلات ولغاية تسليم المنتجات بوصفها مخرجات كي تكون المؤسسات ناجحة تتمكن من التكيف والبقاء في البيئة .

فالفاعلية تعبر عن درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات المتحققة وتلك المخططة سلفا وإنها تمثل مقياسا لنجاح وتقدم المؤسسة.

3- بطاقة التقييم المتوازنة: بطاقة التقييم المتوازنة (BSC) آلية جديدة اعتمدت عليها منظمات في قياس أدائها التسويقي . تم تطويرها وصياغة مفهومها لأول مرة من قبل شركة استشارية في بوسطن ، وشارك رئيسها ديفيد نورتون وزميله كابيلن في تأليف أول كتاب حول بطاقة التقييم المتوازنة عام (1992) ، وكان ظهورها بمثابة ثورة موجهة ضد لاعتماد التقليدي على الكشوفات (القوائم) المعدة وفق المبادئ المحاسبية ركزت بطاقة التقييم المتوازنة على الدراسات طويلة الأمد ، فضلا عن الأهداف قصيرة الأمد ومهدت لإيجاد نظم لقياس ما تقوم به المنظمة من أعمال ، إذ يقوم نظام التقييم المتوازنة على ربط إستراتيجية المنظمة بالمقاييس والطب من المنظمات لاهتمام برؤيتها وبعوامل نجاحها (20).

ولقد نفذت من المؤسسات ونجاح بطاقة التقييم المتوازنة إذ تم تبني هذا النظام من قبل 50% من المؤسسات حول العالم ، وعزت مجموعة فنادق هلتون سبب نجاحها إلى أنها تحتل المرتبة الأولى في رضا زبائنها خلال سنة 2000 ، ويعود ذلك إلى كونها أعلى شركة راحة في هذه الصناعة إلى استخدامها لهذه البطاقة ، كما طورت شركة Apple للحاسوبيات في بداية التسعينيات بطاقة تقييم متوازنة لتحويل الاهتمام ثانية نحو الإبداع والابتعاد عن المقاييس المالية الصرفة ومقاييس الحصة السوقية ، وفي أدناه المقاييس التي اختيرت لقياس الأداء كالاتي (21):

- مقاييس منظور الزبون : كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة .
 - مقاييس العمليات الداخلية: ما الذي يجب التفوق فيه .
 - مقاييس التعلم والنمو : هل بالإمكان الاستمرار في تحسين وخلق القيمة .
 - مقاييس المنظور المالي : كيف يجب أن تبدو المؤسسة أمام المساهمين .
- إن نظام بطاقة التقييم المتوازنة تمثل عملية تقييم شاملة تقوم على تحويل رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أربعة مجاميع أساسية من المقاييس ، فضلا عن ما تحققه من التوازن بينها فالمنظورات الخارجية متمثلة بالزبائن ، والموردون ، وحملة الأسهم ، والدائنون وغيرهم ، والعمليات الداخلية متمثلة بالعمليات التي تتم داخل

المؤسسة ، فضلا عن منظور التعلم والنمو من جهة والمنظورات المالية من جهة أخرى ، كما أنها تجمع بين مؤشرات ونتائج الماضي والحاضر والمؤشرات التي تقود الأداء المستقبلي للمؤسسة من جهة أخرى وقد أثبتت التجربة العملية أن الاعتماد على مقياس أو مجموعة واحدة من المقاييس لا يوضح الأداء المستهدف أو يركز الانتباه على نشاط من أنشطة المؤسسة دون الآخر ، وأنه يجب أن ينصب اهتمام المدراء على تحقيق التوازن بين المقاييس ، وإن هناك ارتباطا منطقيا بين العناصر الأساسية للنموذج ، إذ أن مخرجات كل عنصر تمثل مدخلات العنصر التالي ، وهكذا وكما يأتي :

أ- مقاييس منظور الزبون: يُعبر هذا المنظور عن مجالات تعامل الزبائن مع المؤسسة المعنية ، وما تحققه المؤسسة من أرباح وعوائد جراء ذلك ، إذ بتحديد أسواقها وزبائنها والمتعاملين معها وقد حُدد أو أُدخل عدد من المقاييس الفرعية التي يمكن من خلالها قياس درجة نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها ، وتقيس هذه المقاييس ولاء الزبون ودرجة رضائه ، عن أداء منتج ما أو قياس الحصة السوقية للمؤسسة ، وذلك من أجل تحسين درجة رضا الزبون وتقديم منتجات أفضل ، إذ أن الزبائن قد يتحولون إلى مؤسسة أخرى إذا لم يتم إرضائهم ، فضلا عن سعي المؤسسة لزيادة حصتها والحصول على زبائن جدد ومنافسة المؤسسات الأخرى في السوق (22).

ب- مقاييس منظور العمليات الداخلية: يقيم منظور العمليات الداخلية درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية تطلعات الزبائن ، إذا يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة ، وكذلك الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة وأن للإبداع التكنولوجي أثرا في مساعدة مؤسسات الأعمال على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة ويذهب منظور العمليات الداخلية إلى أبعد من مجرد قياس العمليات الداخلية الحالية للمؤسسة ، أي إلى تحديد العمليات الجديدة المبدعة ، والعمليات التشغيلية التي تقود إلى ذلك ودمج هذه العمليات معا ، وبذلك يصبح نظام بطاقة التقييم المتوازنة ومن خلال منظور العمليات الداخلية قادرا على تزويد الإدارة بالأدوات التي تعطي انطبعا عن المؤسسة في الأمد القريب ، وليس الصورة الحالية للمؤسسة فقط (23).

ج- مقاييس منظورة الإبداع والتعلم (النمو) : ويتم وفق هذا المنظور اهتمام المؤسسات بقيمة التحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات القائمة، والبحث عن إبداعات أخرى جديدة . ويقع هذا المنظور عادة ضمن إطار ومظلة الموارد البشرية على اعتبار رأس المال الفكري أساس عمليات التجديد والإبداع، وهناك استثناءان على إبداع المنتج والتحسين المستمر للعمليات التسويقية ، وهما مهمان جدا لمؤسسات الأعمال الخضراء ، وذلك بسبب التغيرات في التكنولوجيا المستعملة والتي تكون ودية أو صديقة للبيئة .

وإن عمليات التعلم والنمو تأتي من مصادر ثلاثة : العاملون ، والأنشطة ، والإجراءات ، وفي كل مقياس من مقاييس المنظورات السابقة (الزبائن ، والعمليات الداخلية ، والمنظور المالي) ، وإن المدراء بإمكانهم تحديد من خلال الاستثمار في العنصر البشري والأنظمة وتصميم الهيكل الأكثر ملائمة للنجاح (24).

د- **مقاييس المنظور المالي**: يرتبط هذا المنظور بقياس النفقات والدخل ، وقياس العوائد على الاستثمار ، ويجب أن تهتم المؤسسات بربط المقاييس التي استخدمت في المنظورات السابقة مع المنظور المالي للوصول إلى حالة الأداء الأفضل ، وقد عرف المنظور المالي بأنه " ذلك المجال المرتبط بتحقيق الأرباح ، زيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية ، وهو الذي يهتم بتحسين ربحية المؤسسة " ، وقد أكد مستخدمو نظام بطاقة التقييم المتوازنة وجود المجالات المالية ، لأن المقاييس المالية لا يمكن الاستغناء عنها في قياس الأحداث الاقتصادية جميعها والتي تتم داخل المؤسسة (25).

فنظام بطاقة التقييم المتوازنة ، نظام إداري متكامل تحتاجه المؤسسات كافة ولاسيما تلك التي توجد في عصر التكنولوجيا الذي يمتاز بحدوث تغييرات سريعة في البيئة المحيطة فهو يساعد على توقع هذه التغييرات والتخطيط لها مسبقا بدلا من الاكتفاء بالاستجابة لها ، كما تعد بطاقة التقييم المتوازنة مقياسا جيدا للأداء يستخدم من خلال الاعتماد على مقاييس الإبداع والتعلم في جوانب الحياة المؤسسية .

إن تحقيق الأداء التسويقي المتميز لا يتم إلا من خلال تبني المؤسسة لإستراتيجية التحضير ، وهذا ما سنتطرق له في المحور الثاني.

II . تحضير إستراتيجية المؤسسة:

إن تحضير إستراتيجية المؤسسة يمثل الاتجاه الجديد الذي يحاول أن يدخل البيئة والاهتمامات البيئية في صلب أعمال المؤسسة وفي نطاق واسع من إجراءات وعمليات وبرامج وسياسات وعلاقات المؤسسة .

1- مفهوم تحضير المؤسسة :

إن التحضير يمثل الرؤية الجديدة لصالح البيئة وحماتها إزاء الأعمال وتأثيراتها السلبية على البيئة ، وهذا ليس من خارج الأعمال من خلال اللوائح الخضراء وإنما من داخل الأعمال ومؤسسات الأعمال نفسها ومبادراتها لتكون خضراء ومنسجمة مع البيئة ومحقة ميزتها التنافسية الجديدة. وكما هو واضح من التسمية فإن تحضير المؤسسة يعني إدخال اللون الأخضر كرمز للطبيعة أو البيئة إلى المؤسسة في مواجهة الألوان الأكثر شيوعا في الماضي المائلة إلى السواد والرمادي في أعمالها . فالمصانع المدخنية بما تلقيه في الجو من دخان أسود وما تساهم في إشاعة الضبخن (Smok) وما تسبب من أمطار حامضية سوف تحيل ما حولها من غابات خضراء إلى اللون الأسود والرمادي في غابات وأشجار جرداء . فعلى الصعيد اللوني فإن الاستخدام للتدرج في الألوان يعبر عن التدرج في النظرة إلى الأعمال والبيئة كالاتي : (26)

● **المبدأ الأسود** : ويشير إلى الحالة القصبى القائمة على أولوية النمو على البيئة كما في المصانع المدخنية التي بقدر ما تعاملت مع البيئة على أنها موارد لا محدودة ومجانبة ، فأنها لم تتخذ أية إجراءات للحد من

التلوث . وأن بقايا تمثيلته في خندق ضد اللوائح البيئية تحت ذريعة أنها تحد من النمو وتضر بالميزة التنافسية للمؤسسات .

● **المبدأ الرمادي** : وهو يمثل موقفا جزئيا وتخفيفا ، فيلى جانب المحافظة على الحالة القائمة في الأعمال فإنه يقوم على تبني المؤسسات لإجراءات خفض التلوث وليس الوقاية منه أو إزالته . والواقع أن الكثير من المؤسسات تبني هذا المبدأ في الامتثال للوائح البيئية بالحد الأدنى دون تجاوزه لأن في ذلك ما يجد من أرباح المؤسسة وان كان يخدم البيئة .

● **المبدأ الأخضر** : وهو بالدرجة الأولى مبدأ وقائي ويقوم على البيئة أولا ، لأن المطلوب إزالة التلوث وليس خفضه، وأن المؤسسات ربما عليها أن تعوض عن الفترة الطويلة السابقة التي استغلت فيها البيئة بطريقة مجانية وقاسية مما يفرض عليها تطوير منتجات وعمليات خضراء والقيام بالمبادرات والبرامج البيئية التي تتجاوز الحد الأدنى للوائح البيئية.

وهكذا يبدو تحضير المؤسسة حتى على مستوى الرمز اللوني بمثابة إعادة الخضرة إلى داخل المصانع والمؤسسات والمناطق المحيطة بها . وهذا يعني أن الحركة الخضراء لا يهتما فقط أن تكون البيئة والطبيعة أكثر اخضرارا وإنما أيضا أن تكون الآثار الاجتماعية والاقتصادية التكنولوجية أكثر اخضرارا. فالبيئة في هذا المفهوم ليست منطقة جغرافية ذات تضاريس أرضية فحسب وإنما هي وبأفضلية معينة بيئة اجتماعية واقتصادية تؤثر على الإنسان والأنواع الأخرى .

إن تحضير المؤسسة يشير إلى تبنيتها بيئة شاملة أو جزئية تساهم في جعلها متلائمة مع البيئة ولوائحها واتجاهاتها الأساسية الآخذة بالتنامي والتأثير على قطاع الأعمال برتمه، وإذا كانت السياسة الخضراء الشاملة تشير إلى إعطاء المؤسسة بعدا استراتيجيا (كسب ميزة تنافسية أو تجنب تهديد تنافسي) لبرامجها وأنشطتها البيئية ، فان السياسة البيئية الخضراء الجزئية تشير إلى بعض المفاهيم والإجراءات التي تتخذها المؤسسة هنا أو هناك على المستوى التشغيلي والوظيفي كاستجابة للوائح البيئية أو لبعض القدرات التي تتوفر لواحدة أو أكثر من وظائف المؤسسة كما في الإنتاج أو التسويق الأخضر (27). أما من حيث المفاهيم والممارسات فان تحضير المؤسسة يشمل على مدى واسع ومتنوع من المفاهيم والممارسات الخضراء الجديدة التي جاءت بها الحركة الخضراء في مواجهة المفاهيم والممارسات التقليدية التي سادت المؤسسات وأدت إلى إهمال وتفاهم مشكلاتها. ولقد أشار هنت وجونسون (Hunt and Johnson) إلى أن الظاهرة الخضراء الجديدة تتضمن بالنسبة للأعمال الأبعاد التالية :

أ- **المستهلكية الخضراء** : وهي ما يسمى نوعا من الزبائن الذين يشجعون المنتجات الودية أو المفضلة بيئيا ، وهذه الفئة من الزبائن آخذة بالتنامي والاتساع في السوق فيلى جانب أنهم يفضلون المؤسسات ذات الخطوات الايجابية بيئيا فإنهم على استعداد لدفع سعر أعلى من أجل منتجات وخدمات خضراء ذات مزايا

بيئية كما في المؤسسات التي تحقق النفايات الصفرية (Zero waste) أو منتجات ذات تأثيرات سلبية أقل على البيئة تقدم منتجات قابلة للتدوير كليا أو جزئيا ، أو حتى تقدم إعانات للبرامج البيئية..... إلخ.

ب - الإعلان الأخضر : وهو الإعلان الذي يهتم بتقديم المعلومات والحقائق عن المزايا البيئية للمنتجات والخدمات مع تجنب الإدعاءات المطلقة وغير المحددة على شاكلة أن المنتج آمن أو ودي بيئيا ، نعمل من أجل البيئة دون تحديد ماذا يعني هذا ، والمبالغة بالمنافع البيئية على النحو نحن الأفضل بيئيا وقد أشار بايدل (D.Biddle) إلى أن المؤسسات الأمريكية قفزت إلى عربة الجوقة الخضراء (Green Bandwagon) التي أخذت تستغل البعد الأخضر لتسويق منتجاتها على أنها قابلة للتدوير في حين أنها لا تتضمن إلا القليل من المواد القابلة للتدوير.

ج - الاستثمار الأخضر: وهو توسيع لمبدأ الاستثمار الأخلاقي الذي يقوم على تجنب الاستثمار في مجالات معينة كالسجائر وتشجيع الاستثمار في مجالات أخرى كاستصلاح الأراضي . والاستثمار الأخضر يتجه نحو تجنب المجالات التي تؤدي إلى المنتجات ذات التأثيرات السلبية على البيئية وتشجيع المنتجات الودية بيئيا (28).

د - التقارير البيئية: هذه التقارير أصبحت تعد وتطلب على نطاق واسع لأنها تقدم معلومات وتفاصيل عن طريقة تعامل المؤسسات مع البيئة، وهذه التقارير قد تكون مطلوبة من الناحية القانونية في بعض الدول ، إلا أنها من جانب مهم آخر تستجيب أيضا لحاجة الزبائن إلى المعلومات حول أهداف المؤسسة وموافقتها لجزاء البيئة وإجرائها من أجل حمايتها، وقد أشار معهد الإدارة البيئية التابع لجامعة أمستردام أن (35%) من كبرى المؤسسات في العالم تقوم بإصدار تقارير بيئية، حيث أن التقرير البيئي الأخضر يساعد المديرين على أن يحددوا في الغالب وفورات التكلفة وفرص الأعمال الجديدة ذات العلاقة بالبيئة، وأن بعض الشركات في الغرب أخذت تقدم تقارير البيئة إلى مراجعين خارجيين للتقييم وفي المقابل هناك مؤسسات لازالت حتى الآن تعزف عن إعداد مثل هذه التقارير.

2- الإستراتيجية البيئية الخضراء : إن البيئة الطبيعية تقدم فرصا جديدة لكسب الميزة التنافسية ، كما أن البيئة الاجتماعية والاقتصادية في تفضيلات الزبائن الأخضر تقدم فرصا جديدة لكسب الميزة التنافسية، وفي المقابل فإن المنافسة الأكثر استجابة لمطالب البيئة الطبيعية والاجتماعية تمثل تحديا متزايدا الأهمية للمركز التنافسي للمؤسسة وحصتها السوقية كما أن اللوائح البيئية والتغيرات المستقبلية المحتملة تمثل تحديا خطيرا للمؤسسة وأعمالها عند عدم مراعاتها في إستراتيجيتها الحالية والمستقبلية .

وحسب براتيم بانسال (P.Bansal) ، فإن هناك ثلاثة أسباب تكمن وراء تبني الإستراتيجية البيئية (29):

أ- **كسب الميزة التنافسية البيئية (رافعة الفرص)** : إن المؤسسات تدرك اليوم أكثر من أي وقت مضى أن البيئة في حالات كثيرة يمكن أن تمثل بعدا من أبعاد الأداء الاستراتيجي إلى جانب التكلفة ، الجودة ، الاعتمادية ، المرونة . وأن هذه الميزة التنافسية القائمة على البيئة يمكن أن تلمس أبعادها القوية فيما يأتي :

● **تميز المنتج البيئي**: حيث أن المؤسسات تدخل تغييرات على منتجاتها ليكون أكثر إيجابية للبيئة وأقل أثارا سلبية عليها بطريقة تتفوق فيها على منافسيها في المنتجات المماثلة من جهة ويمكن لها أن تفرض علاوة في السعر جراء هذا التميز الذي يلقي قبولا واسعا في السوق من جهة أخرى، ومن جهة نظر الاقتصاد الجزئي فإن تميز المنتج يعني ظهور أسواق جديدة وهذا ما نلحده مثلا في منتجات مثل فلترات الماء والماء المعبأ رغم وجود ماء الإسالة.

● **الشريحة السوقية**: إذا كانت المؤسسات تتبنى إستراتيجية التركيز للاستجابة للحاجات الخاصة للشريحة السوقية وتفصيل منتجاتها وخدماتها حسب تلك الحاجات الخاصة، فالزبائن الخضر يمثلون اليوم في الكثير من دول العالم شريحة سوقية جديدة لها خصائصها ومتطلباتها البيئية التي يمكن تجسيدها في نوع معين من المنتجات هي المنتجات الخضراء الودية بيئيا .

● **الميزة المستدامة (Sustainable Advantage)**: حيث أن المؤسسات أصبحت تطور قدرتها القائمة على الموارد المستدامة كاستخدام الطاقة المتجددة (الشمس والرياح) بدلا من الطاقة الكهربائية المنتجة من مراحل الفحم وتوربينات النفط أو من المفاعلات النووية (30).

إن كسب الميزة التنافسية القائمة على البيئة لا بد من أن يوجد نمطا جديدا من المؤسسات التي تتميز بالقدرات البيئية . وإذا كان بيير وناريا (Beer and Nohria) في دراستها عن مدونة التغيير قد أشار إلى أن تفاهم وممارسات التغيير خلال العقود الخمسة الماضية تراوحت بين نظرية أي (V Theory) نظرية التغيير القائم على القيمة الاقتصادية ، ونظرية أو (Theory O) نظرية التغيير القائم على قدرات المؤسسة ، فإن من المتوقع أن تتوقع عن نظرية جديدة هي النظرية القائمة على البيئة (Theor-E) . وإن فلترات الماء يتم من أجلها ، والماء المعبأ يدفع له رغم وجود ماء الإسالة في المواسير ، وإصلاح التربة يستحوذ على مبالغ ضخمة

وهناك ثلاثة شروط مطلوبة للنجاح في تمييز المنتج البيئي : إن على المؤسسة أن تحدد زبائنها الذين يرغبون في دفع ما هو أكثر من أجل المنتج البيئي ، أن يكون المنتج البيئي ذا منافع بيئية بشكل موثوق ، وأخيرا أن تكون المؤسسة قادرة على حماية نفسها من المقلدين لفترة طويلة نسبيا لتحقيق الربح الملائم لاستثمارها .

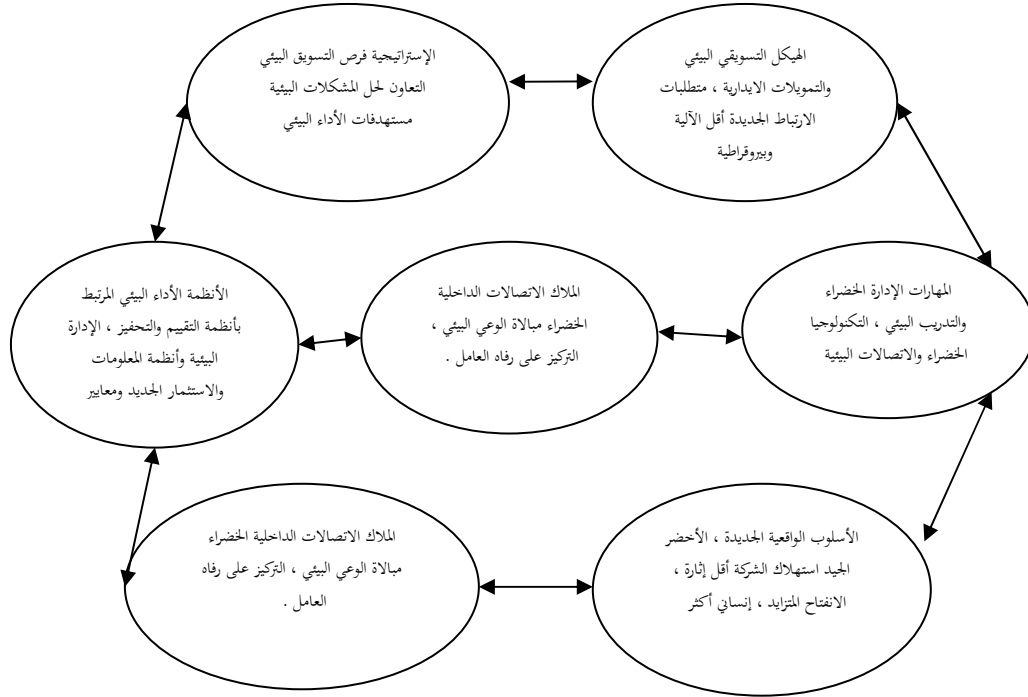
ب- **تجنب عدم الميزة التنافسية** : إن البيئة لا تقدم للمؤسسة فرصا لكسب ميزة تنافسية بل إنها تفرض تهديدات يمكن أن تحرم المؤسسة من الميزة التنافسية أمام منافسيها، وهذا ما يمكن أن يتم بطريقتين الأولى : إذا كانت المؤسسات لا تستجيب للفرص البيئية ومنافسيها يستجيبون في هذه الحالة فإنها تخاطر

بالميزة التنافسية التي تتمتع بها ، لأنها يجب أن تستجيب بسرعة للتغيير الحاصل في الحاجات ورغبات زبائنها وإلا تفقد حصتها في السوق ، والثانية : وعند عدم الاستجابة بسرعة لحاجات البيئة فإنها تخاطر بخسارة دعم أطراف المصلحة وبالتالي فقدان الشرعية بين أصحاب المصلحة . وهذا سيؤدي إلى أن الزبائن ليشتركون العاملين ليقدمون أفضل ما لديهم ، حملة الأسهم يبيعون ترخيص العمل الممنوح للمؤسسة. ويمكن إضافة تهديدا آخر يتمثل في اللوائح بما في ذلك المعايير القياسية البيئية الدولية (الإيزو 14000) ك مطلب على المؤسسة الالتزام بها لتجنب المساءلة القانونية أو تتجنب خسارة فرصة الدخول إلى الأسواق الخارجية .

ج- العمل بمسؤولية: إن المؤسسات أصبحت حساسة إزاء ما يجول في المجتمع وقضاياها الاجتماعية والبيئية، وإن الشعور الطيب والممارسة الأفضل في مثل هذه الحالة تتمثل في استجابة المؤسسة للقضايا البيئية من خلال التوفيق بين الربح الذي تسعى إليه وتوخي ما هو صحيح في ذلك، وهذا سيكون لصالح سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية كميزة طويلة الأمد، والواقع أن العمل بمسؤولية يرتبط بمواطنة المؤسسة التي ترتبط بالتميز المؤسسة بالصحة والسلامة العامة والقضايا البيئية وقيامها بمبادرات في دعم البرامج والمشروعات البيئية العامة في المجتمع . وقد تكون هناك حاجة حقيقية لإيجاد بيئة تمنح للمؤسسات المتفوقة بيئيا في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها الوقائية الخضراء ، خاصة وأن جوائز الجودة البريطانية والأوروبية والأمريكية (مالكولم بالدريج Malcom Baldrige) لم يعط للبيئة إلا حيزا محدودا . فحائزة الجودة الأوروبية (EQA) لم تخصص سوى (6%) لعامل التأثير على المجتمع. أما الجائزة الأمريكية فمن ألف نقطة هي مجموع النقاط المخصصة للعوامل السبعة ، أعطيت (25) نقطة للمعايير الخاصة بالمسؤولية العامة ومواطنة الشركة. وتلافيا لذلك فقد أوجبت وزارة التجارة في لائحة المحكمين ما يجعل أخذ البيئة في الاعتبار ممكنا، فإذا كان نظام مؤسسة ما من المستوى العالمي ولكن سجلها الأخلاقي والبيئي ذو سمعة سيئة فإنها لا تناسب لأن تكون نموذجا وتريح الجائزة.

إن تبني الإستراتيجية البيئية الخضراء يستدعي تحضير الأبعاد التنظيمية وهذا ما يمكن تحقيقه ب (Seven. S) لإطار ماكينزي وهذه الأبعاد تتكون من ثلاثة أبعاد صلبة هي : الإستراتيجية (Strategy) ، الهيكل (Structure) ، والنظم (Systems) ، وأربعة أبعاد ناعمة : الأهداف العليا (Super-ordinate Goals) ، الملاك والأفراد (Staff) ، المهارات (Skills) ، والأسلوب (Style) والشكل رقم (1) يوضح تحضير هذه الأبعاد السبعة كنموذج مقترح لعملية تحضير المؤسسة ومع أهمية هذا النموذج إلا أننا نجد أن النموذج الذي قدمناه في مستوياته الثلاث يوضح أبعاد هذه العملية بشكل أكثر مرونة وشمولا للمؤسسات (31).

الشكل رقم (1) : تحضير الأبعاد السبعة للمؤسسة



Source: K.Peattie, **Environmental Marketing Management**, Pitman Publishing London,1995 ,p118.

والواقع أن المسؤولية البيئية أصبحت تتمثل وبشكل متزايد بتخضير المؤسسة لأن تخضيرها يشير إلى تبني المؤسسات رسالة ورؤية تتلاءم مع مطالب البيئة والمشاركة في حمايتها وتحسينها . وهذا ما يمثل مضمون وممارسات الرؤية القائمة على المحافظة على البيئة في مقابل الرؤية الاستغلالية التي تضع المؤسسة في تعارض مع مطالب البيئة في مقابل الرؤية الاستغلالية التي تضع المؤسسة في وضع ربما يجعلها تكتسب لونها الأسود أو الرمادي.

III . شركة تويوتا كنموذج عن تخضير المؤسسة:

تأسست شركة تويوتا في اليابان سنة 1933 كوحدة تويوتا (Toyoda) لأعمال النول الآلي لتتحول بعد ذلك إلى صناعة السيارات ولتصبح من الشركات القائمة في صناعة السيارات خلال السبعينات والثمانينات وأكبر منتج للسيارات في العالم سنة 2007 ، فقد ازداد عدد مصانعها حول العالم من 26 مصنعا سنة 1995 إلى 63 مصنعا سنة 2007، كما أن إنتاجها شهد قفزة كبيرة حيث ازداد سنة 2006 بحدود ثلاثة ملايين سيارة ليصل سنة 2007 إلى (9.34) مليون بزيادة (32). ومن اجل الوقوف على ما حققته هذه الشركة القائمة في مجالها نشير إلى أن تويوتا كانت حصتها من سوق السيارات في الولايات المتحدة (02٪) فقط سنة 1970 في مقابل (40 ٪) كانت حصة شركة جنرال موتورز (GM) لتزداد هذه الحصة إلى (03 ٪) سنة 1980 و(08) سنة 1990 و(13 ٪) سنة 2006 بعد أن أصبحت حصة (GM) حوالي (26 ٪) ، وبهذا التقدم في السوق الأمريكية كانت تويوتا هي الأفضل

في تمثيل الكلمة اليابانية (Jojo) التي تشير : ببطئ ، بالتدرج ، وبثبات. ولعل الأهم في هذا السياق هو أن تويوتا حققت سنة 2007 ربحاً مقداره (13.7) بليون دولار في حين سجلت (GM) و(Ford) خسارة مقدارها على التوالي (1.97) و(12.61) بليون دولار ، واليوم تقف تويوتا كأكبر منتج للسيارات بحصة (40٪) في سوق السيارات اليابانية، و(12٪) من السوق الأمريكية و (06٪) من السوق الأوروبية.

كيف استطاعت تويوتا أن تحقق ذلك؟ وماهي العوامل المتميزة التي أدت بها لتحقيق هذه النتائج وجعلتها بمثابة معيار دولي لكل الشركات العاملة في مجال نشاطها؟

للإجابة على هذا التساؤل نورد العوامل التي أخذت تشكل اليوم ما يدعى التويوتية (Toyotism) أو المذهب التويوتي كما يلي (33):

هل أن تميز تويوتا في الأعمال يمكن أن يقترن بالتميز في الحماية البيئية؟ والإجابة يمكن أن تكون بالإيجاب حيث أن تويوتا بفعل قدرتها على متابعة التطورات في السوق تدرك جيداً أن البيئة آتية إلى قلب الاهتمامات وأن ما لا تقبله الشركات اليوم طوعاً سوف يفرض عليها غداً باللوائح البيئية، وأن البيئة نفسها بالنسبة لتويوتا يجب أن تكون محالاً آخر للتميز وكسب السوق وهذا ما يمكن أن نوضحه من خلال الآتي:

- إن البيئة مكون أساسي من المكونات الأساسية الأربعة (الرفق بالأرض، الحياة المريحة، إثارة العالم واحترام الأفراد) لرؤية وإستراتيجية تويوتا الحالية والمستقبلية الممتدة حتى سنة 2030 وهذه الرؤية تقوم على التنمية المستدامة التي تلخص في كلمتين:

• التصغير (Zeronize): والذي يشير إلى أن تويوتا تهدف إلى خفض الأثار الضارة للسيارات على الأفراد والبيئة إلى الصفر، أي تحقيق انبعاثات صفرية ، حوادث وأضرار خطيرة صفرية وازدحامات صفرية.

• التعظيم (Maximize): ويمثل أهداف تويوتا في تقديم راحة، مرح وإثارة أكبر في سياراتها. - ميثاق الأرض لتويوتا والذي صدر سنة 1992 وهو بمثابة السياسة المرشدة لكل مصانع المؤسسة، ويتضمن الميثاق مكونين أساسيين: السياسة الأساسية وتتكون من أربع مرتكزات: المساهمة نحو مجتمع القرن الواحد والعشرين المزهرة، متابعة التكنولوجيا البيئية، القيام بأنشطة التحسين الطوعية، والعمل بالتعاون مع المجتمع. والثاني توجيهات النشاط وتتضمن أربع توجيهات: دائماً كن مهتماً بالبيئة، شركاء العمل هم شركاء من أجل بيئة أفضل، المؤسسة عضو في المجتمع نحو فهم بيئي أفضل.

وهذا الميثاق يمثل دليلاً مرشداً للمؤسسة حيث يوشي تقارير المؤسسة السنوية ومطوياتها، ويوجد التزاماً بيئياً في المؤسسة سواء فيما حققته المؤسسة أو في التحسين البيئي المستمر.

- المفاهيم والممارسات البيئية: لقد حاولت تويوتا أن تنقل جانباً من تميزها الصناعي إلى تميز بيئي من خلال مجموعة من المفاهيم والممارسات البيئية التي تجسد التزامها بالتحسين البيئي، وهذا ما يمكن تلخيصه من ما يلي:

- تويوتا الخضراء: إن طرح شعار تويوتا الخضراء قد ترافق مع إنجاز تويوتا لحالة المكبات الصفرية، حيث أن مصانع تويوتا في الولايات المتحدة الأمريكية تبيع السيارات التي تنتج بدون هدر وكل سيارة منها يتم إعادة تدوير نفاياتها حيث المعادن تمزج والبلاستيك يصهر من جديد من أجل إعادة الاستخدام.

- مفهوم التنظيف كليا: فقد طرحت تويوتا هذا المفهوم من أجل أن تكون منتجاتها نظيفة كليا في كل مرحلة من مراحل الحياة في الإنتاج والاستخدام والتخلص، وهذا ما جعل تويوتا أول منتج للسيارات يحصل على جائزة الخمسمائة العالمية التي تمنح من قبل برنامج الأمم المتحدة للبيئة سنة 1999.

- الطاقة الخضراء: فقد أطلقت تويوتا الرمز الوطني من أجل الطاقة الخضراء المستدامة كشهادة مستقلة لقيادة الأمة في مصانعها من مصادر متجددة كالشمس والرياح، الكتلة الحيوية، الحرارة الجيولوجية ومراكز الكهرباء المالية المصغرة محققة ذلك بأن (98٪) من الطاقة الكهربائية لتويوتا من هذه المصادر المتجددة، في حين أن المصانع الأمريكية مازالت تحصل على 98٪ على مصادر غير متجددة، فهذا ما جعل تويوتا (21 مصنع في الولايات المتحدة الأمريكية) تحصل على جائزة نجم الطاقة والتميز المستدام سنة 2007 التي تصدرها وكالة الحماية البيئية الأمريكية للشركات التي تحقق كفاءة استخدام الطاقة.

إن هذه المبادرات البيئية لتويوتا ضرورية لعالم يبدو أنه مقدم على غزو متفانم للسيارات (المصدر المسؤول عن 24 ٪ من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون CO₂ الغاز الأساسي المسؤول عن ظاهرة الدفء الحراري، وحسب توقعات تويوتا فإنه سيكون هناك 1.2 بليون سيارة في الشارع في حدود سنة 2020 أي ضعف ما هو موجود حاليا. وضمن مبادرة تويوتا من أجل تحقيق السيارة الحلم أو السيارات البيئية التي تعمل بزيوت بديلة والطاقة الكهربائية المستدامة، سيكون بالإمكان النظر إلى المشكلة من منظور بيئي أفضل في ظل إحساس متزايد بأن على الجميع أن يساهم في مواجهة هذه المشكلة العالمية (مشكلة الدفء العالمي) وأن الاتجاه الإيجابي لتويوتا يكشف عن قدرة الشركة على الجميع بين التميز في الأعمال (تويوتا أعلى أرباح سنة 2007).

الخاتمة:

تكون عملية قياس الأداء عملية دقيقة مستمرة وشاملة تجربها المؤسسة على أنشطتها للتأكد من كون المؤسسة تسير بالشكل الصحيح الذي يحقق أهدافها المستقبلية ويرفع من مستويات أدائها، ولكي تبقى المؤسسات في سوق العمل وترفع مستوى أدائها يجب أن تدرج الاعتبارات البيئية في إستراتيجية المؤسسة أي تحضير إستراتيجيتها في الخطط طويلة المدى، و يعتبر ذلك أساسا للبقاء في بيئة العمل و القدرة على مواجهة المنافسة عن باقي المؤسسات التي تضمن اعتبارات المحافظة على البيئة في قرارات النشاط الاقتصادي، و المالي، والتسويقي وهذا ما حققته شركة تويوتا من نتائج إيجابية من خلال تبنيتها إستراتيجية تحضير المؤسسة.

قائمة الهوامش والمراجع:

- 1- عوطف يونس أمين الزيواني، إنعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية إدارة الاقتصاد بجامعة الموصل، العراق، 2004، ص 111.
- 2- فائزة عمر محمد محبوب، المخاطرة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص 15.
- 3- طارق زيدان، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم المبيعات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، قطر، 6-8 أكتوبر، 2003، ص 17.
- 4- الجودي صاطوري، مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث بجامعة المسيلة، 2009، ص 04.
- 5- طارق زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- 6- الجودي صاطوري، مرجع سبق ذكره، ص05.
- 7- عواطف يونس أمين الزيواني، مرجع سبق ذكره، ص113.
- 8_Clarck Bruce H, **Marketing Performance Measures: History & Interrelationship**, Journal of Marketing Management , West Burn Publishers, No15,1999, P720.
- 9- الدسوقي حامد أبو زيد، **الأصول العلمية والعملية للتسويق**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ط05، مصر، 2005-2006، ص 437.
- 10- محمد سعيد عبد الفتاح، **التسويق**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 522.
- 11- الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 432.
- 12- مصباح إسماعيل حجير، **بطاقة الأهداف المتوازنة**، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، جمعية البنوك في الأردن، 2002، ص 19.
- 13- يونس إسماعيل أمين الزيواني، مرجع سبق ذكره، ص 156.
- 14- Desreumaux, A, **Introduction a la gestion des entreprises**. Paris: Armand Colin, 1992, pp. 135-136.
- 15- يوسف أبو فارة، **التدقيق التسويقي**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الخليل الأدبية للطباعة والنشر، فلسطين، 2001، ص-ص256-258.
- 16- أبي سعيد الديوه جي، **المفهوم الحديث لإدارة التسويق**، الحامد للنشر، الأردن، 2000، ص 34.
- 17- محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 376.
- 18- حسين حريم، **إدارة المنظمات (منظور كمي)**، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص96.
- 19- يونس عواطف الزيواني، مرجع سبق ذكره، ص 160.
- 20- زايد عادل محمد ، **تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي** ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، القاهرة ، 2003، ص4.
- 21- نفس المرجع السابق.
- 22- مصباح إسماعيل حجير، مرجع سبق ذكره، ص 20.
- 23- نفس المرجع السابق ، ص 22.
- 24- مصباح إسماعيل حجير، مرجع سبق ذكره، ص 23.
- 25- نفس المرجع السابق ، ص 23.
- 26- نجم عبود نجم، **البعد الأخضر للأعمال (المسؤولية البيئية لرجال الأعمال)** مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 162.
- 27- معن وعد الله المعاضيدي، محمد نجاد أحمد، **مدى توافر خصائص الإستراتيجية الخضراء في المنظمات الصناعية العراقية**، المؤتمر العلمي الدولي التاسع بجامعة الزيتونة، الأردن، 20-23 أبريل 2009، ص13.
- 28- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 164.
- 29- نفس المرجع السابق، ص 174.
- 30 * Vanessa Oltra, Maïder Saint Jean, Op.cit, p21.
- 31* K.Peattie, **Environmental Marketing Management**, Pitman Publishing London,1995 ,p117.
- 32- نجم عبود نجم، **البعد الأخضر للأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص221.
- 33- نفس المرجع السابق، ص ص 224-225.