

التسويق في ظل البيئة التنافسية الجديدة

Le marketing dans un nouvel environnement compétitif

د. سامية لحول

مخبر الإدارة، النقل والإمداد

جامعة باتنة

Résumé

Cet article vise l'identification des conditions d'adaptation du marketing aux changements économiques mondiaux, ainsi que la détermination de la méthode qui a permis au marketing de répondre favorablement aux modifications des principes du marché, des philosophies et pratiques des organisations au sein de l'environnement compétitif actuel.

Les résultats de cette étude montrent que les nouvelles voies du marketing ont conduit à la couverture de l'ensemble des axes de l'organisation, y compris l'activation de ses capacités compétitives. Cela n'a pu être réalisé que par les mutations profondes subies par le marketing en vue de s'aligner avec un nouvel environnement compétitif. Ces mutations se résument en son rôle stratégique et sa politique de mix-marketing en vue de la création de la compétitivité des entreprises.

ملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تجاوب التسويق مع التحولات الاقتصادية العالمية المتسمة بالديناميكية العالية، بالإضافة إلى تحديد الكيفية التي تمت بها استجابات التسويق لتغير مفاهيم السوق وفلسفات وممارسات المنظمات في ظل البيئة التنافسية الحالية.

وأظهرت النتائج المستخلصة من البحث أن التوجهات الحديثة للتسويق قد أدت إلى تغطية أغلب المجالات الحديثة بما فيها تفعيل القدرات التنافسية للمنظمة. ولم يتأتى هذا إلا من خلال التسويق الذي تغير تجاوبا مع البيئة التنافسية الجديدة، حيث أصبح يصنع التميز للمنظمات من خلال دوره الاستراتيجي في إطار محتوى الإستراتيجيات التنافسية وسياساته المتمثلة في المزيج التسويقي.

مقدمة

تطورت أهمية التسويق في شكل اتجاهات تاريخية اعتبارا من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم البيعي ثم إلى المفهوم التسويقي والاجتماعي للتسويق. وأثرت العديد من المتغيرات على تطور وتزايد هذه الأهمية، فانتسج مجاله بتأثير مضاعف بنفس القدر الذي بلغه دوره في المنظمة، فمن جهة داخل المنظمة لأن وظائفه تتعدد وتتنوع ومن جهة أخرى بدأ التسويق يدخل في عدد متزايد من مجالات النشاط. وعليه، تزايد اعتراف بعض الدول في الوقت الحالي بأهمية التسويق بغض النظر عن درجة تقدمها الاقتصادي أو اتجاهاتها السياسية أو الاقتصادية.

وقبل الدخول إلى القرن الحادي والعشرين، ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، حيث تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء. ومن ثم أصبحت التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانا لها في السوق، ولذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء بالنجاح في إطار إرضاء العملاء.

ومن هذا المنطلق، أخذ التسويق اتجاهات جديدة بإمكانها تفعيل القدرة التنافسية في المنظمات من خلال تحويل التوجيه من الإنجاز المطلق إلى الإنجاز النسبي

ودراسة أثر تصرفات المنظمة في علاقتها مع المنافسين في محاولة لكسب ميزة تنافسية. على اعتبار أن ذلك سوف يؤدي إلى السيطرة على السوق ومن ثم تعظيم الربح، في حين يؤدي فقدان هذه الميزة إلى تقلص السوق وتحقيق الخسائر. من خلال هذا الطرح ستعالج ورقة البحث مجموعة من التساؤلات، وهي:

- ما مدى تجاوب الاتجاهات الحديثة للتسويق مع التحولات الاقتصادية العالمية المتسمة بالديناميكية العالية؟
- ما مدى مساهمة التنافسية في تحول السوق إلى سوق تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء؟

- كيف يمكن للتسويق أن يكون تنافسيا ويستجيب لتغير السوق وفلسفات وممارسات المنظمات في ظل البيئة التنافسية الحالية؟

أولاً، الاتجاهات الحديثة للتسويق تجاوبا مع التحولات الاقتصادية العالمية:

لقد تغير التفكير في المنظمة نتيجة التطورات والتحولات الاقتصادية العالمية التي صاحبت نهاية القرن العشرين والتي أدت إلى تغيير أساسي في فلسفة الإدارة، فأصبح التفكير السائد هو محاولة إنتاج قيمة للعميل واستخلاص قيمة مربحة منه بما يحقق للمنظمة بناء والحفاظ على أقصى ميزة تنافسية في السوق.

1- تطور الفكر التسويقي:

عرف التسويق كظاهرة وكنشاط اقتصادي لدى الإنسان منذ أقدم العصور، ولكن في أشكال وصور مبسطة تناسب طبيعة الحياة والعلاقات الاقتصادية السائدة في كل حقبة زمنية. ولعل من أبسط وأول صورة له والتي لا تزال إلى الآن هي ظاهرة المقايضة¹. ومع نهاية الاقتصاد العائلي وظهور فائض الإنتاج ورغبة الفرد بمقايضة الفائض من إنتاجه بما يحتاجه من المنتجات الأخرى كانت معرفة الإنسان بالتسويق كفن، ثم تطور بتطور مفهوم المقايضة بالمبادلة بعد ظهور النقد وزيادة الحاجة إلى المنتجات، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تقسيم العمل والتخصص اللذان يعتبران السبيل لإشباع الحاجات. ومن ثم تعقدت عمليات المبادلة بظهور التجارة التي تعتبر أساس التسويق².

لقد أعقب ظهور التجارة والحاجة إلى تجمع الأطراف في منطقة معينة وهي "السوق"، ظهور متخصصون في عمليات التبادل الذين وضعوا بمرور الوقت شروطه المتمثلة في: أن يكون في العملية طرفين على الأقل؛ أن يكون لكل طرف شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر (ضمن عملية تسمى بالتعامل)؛ أن يكون لكل طرف القدرة على الاتصال بالطرف الآخر وتسليمه هذا الشيء؛ أن يكون لكل طرف الحرية المطلقة لقبول أو رفض عرض الآخر³. وعليه، لا يعود تعقد عمليات المبادلة إلى الأشكال المتعددة منها ولكن إلى وجود أطراف المبادلة في مناطق جغرافية متباعدة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود مجموعة من الوسطاء فيما بينهم لإتمام العمليات. وأصبح يتوقف عددها على عدد الوسطاء ما بين المنتج والمستهلك. ويعبر عن هذا البعد الجغرافي بالانفصال المكاني الذي أدى بدوره إلى وجود الأشكال الأخرى للانفصال. وللقضاء على أشكال الانفصال، ظهر التسويق في صورته الحديثة التي تعتمد على غلق هذه الفجوات بخلق الاتصال بين أطراف المبادلة من

خلال أنشطته. كما أدى اتساع هذه الفجوات إلى زيادة أهميته⁴ وعليه، ترتب عن غلق فجوات المبادلة من خلال التسويق خلق مجموعة من المنافع والتي تعد مقياساً لمدى إشباع المنتج لحاجات الفرد أو المنظمة.⁵

وعلى الرغم من وجود التسويق منذ قيام أول مبادلة في التاريخ لعصر الإنسان البدائي، فإن الفكر التسويقي قد تغير وتطور بشكل كبير عبر الزمن واختلقت الفلسفة الموجهة له في عدد كبير من المجتمعات من فترة زمنية لأخرى نتيجة التغير المستمر في ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات حتى وصل إلى مفهومه الحديث في هذا العصر.⁶ ويعتبر "المفهوم الإنتاجي **l'optique production**" من أقدم المفاهيم التي سيطرت على توجيه جهود التسويق حتى سنة 1920، حيث كانت المنافسة محدودة والسوق مسيطرة من طرف البائعين. وفي الوقت الذي كانت فيه الموارد غير مستغلة استغلالاً كاملاً، كان التركيز على الاستفادة من الموارد الطبيعية لإشباع الحاجات. وقد ترتب على ذلك قيام التبادل بين الأطراف المختلفة. وفي أثناء الثورة الصناعية حدث اتجاه نحو زيادة الإنتاج وكان أيضاً الطلب في تلك الفترة على المنتجات متزايداً نتيجة لبعض المتغيرات مثل تحول عدد كبير من الأفراد من الريف إلى المدن للعمل بالمصانع وزيادة الدخول. كل ذلك أدى إلى الاهتمام بوظيفة الإنتاج من طرف المنظمة، وتفضيل المنتجات منخفضة التكلفة والمتاحة على المدى الجغرافي الواسع من طرف المستهلك. وبناء عليه، ركزت المنظمة طبقاً لهذه الفلسفة على تحسين كفاءة الإنتاج (أي القدرة على تخفيض التكلفة) والتوزيع (أي العمل على إتاحة السلع في الأسواق)، وبذلك فقد انحصرت مهام التسويق -الذي كان يعتبر سلبي أو غير فعال- من الناحية التنظيمية ضمن قسم البيع لتولي شؤون البيع والتوزيع مع دعم بحوث التسويق والإعلان.⁷

ونتيجة تقدم الأساليب التكنولوجية وتطور أساليب الإدارة العلمية، فقد تمكنت المنظمات من زيادة الإنتاج بما يفوق قدرتها على تصريف ما يمكن إنتاجه، مما أدى إلى ظهور مشكلة توزيع السلع وتصريفها وتفاقمها في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات بسبب الكساد الذي ساد العالم آنذاك، الأمر الذي دفع إلى تحول تفكير بعض المنظمات كرد فعل لمشكلة التخلص من المنتجات الفائضة من الفلسفة الإنتاجية إلى الفلسفة البيعية، وكان الهدف الرئيسي للتسويق في تلك الفترة هو خلق منظمة تجارية فعالة.

لقد تغير التفكير السابق في المنظمة نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي صاحبت نهاية الحرب العالمية الثانية والتي أدت إلى تغيير أساسي في فلسفة الإدارة. وأصبح التفكير السائد هو "إنتاج ما يمكن بيعه بدلاً من بيع ما يمكن إنتاجه" وبدأ عدد متزايد من المنظمات الأمريكية ملاحظة الحدود الضيقة للمفهوم البيعي وإدراك أن إشباع حاجات المستهلكين وليس مجرد البيع لهم هو معيار النجاح، ومن ثم انتشر "المفهوم التسويقي" كفلسفة بديلة عن الفلسفات السابقة تقوم على تكامل وتعاون كل أنشطة المنظمة لتحقيق الهدف المزدوج لها وهو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وزيادة الأرباح طويلة الأجل. وهذا ما وصفه " آدم سميث " عندما أشار في كتابه الشهير " ثروة الأمم " سنة 1776م بأن الغرض الأساسي من الإنتاج هو

الاستهلاك، فهو بذلك يصف ما يسمى الآن بالمفهوم التسويقي.⁸ ويعرف هذا الأخير بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتحقيق الإشباع المطلوب لها بشكل أكثر كفاية وكفاءة من المنافسين.⁹ ويستند المفهوم التسويقي على ركائز أساسية يتمثل أهمها في الآتي:¹⁰

- **اختيار السوق un choix de marché**: حيث يمثل اختيار السوق المستهدف هو نقطة البداية لأي نشاط تسويقي.

- **التوجه بالعميل une orientation centrée sur le client**: يعد التركيز على احتياجات العميل والتوجه برغباته ومجالات اهتماماته المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي. كما أصبح توجيه الإستراتيجية بهذه الحاجات والرغبات من الظواهر الأساسية لإقناع الإدارة بهذا المفهوم الذي استحوذ على اهتمام كبير لدرجة أن اصطلحوا "التوجه بالمستهلك" و"التوجه بالتسويق" صارا يستعملان للدلالة على استخدام نفس الفلسفة.

- **التسويق المتكامل un marketing coordonné**: بغية التنسيق بين الأنشطة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك بما يحقق أهداف المنظمة، يقوم المفهوم التسويقي على مستويين من التكامل، الأول خاص بالأنشطة التسويقية والآخر بمختلف وظائف المنظمة. ومن أجل تشجيع العمل الجماعي بين الأقسام تكون مهمة قسم التسويق داخلية وخارجية. إذ يهتم التسويق الخارجي بالأسواق الخارجية للمنظمة فيما يهتم الداخلي منه باستخدام وتدريب وتحفيز الموظفين القادرين على خدمة الزبائن بنجاح. وعليه فإن التسويق الداخلي يجب أن يسبق التسويق الخارجي.

- **التوجه بالأرباح la rentabilité**: إن الغرض من تطبيق فلسفة المفهوم التسويقي هو مساعدة المنظمات لتحقيق أهدافها التي تختلف حسب طبيعة عمل كل منظمة، فيعتبر تحقيق الأرباح هدف منظمات الأعمال عكس المنظمات غير الربحية أو العامة التي يمثل تقديم الخدمات وتوفير الموارد اللازمة محور اهتماماتها. إن تركيز الإدارة لا يجب أن يكون على الاهتمام بحجم المبيعات والأرباح قصيرة الأجل وإنما على تحقيق الأرباح طويلة الأجل من خلال رضا المستهلك الذي يعتبر الضمان الوحيد لبقاء المنظمة واستمرارها في السوق وتحقيقها الأرباح. ولذلك يجب ملاحظة أن النجاح التسويقي يكمن في اعتبار الربح كوسيلة (أو كمنتوج جانبي) لتحقيق إشباع المستهلكين وليس هدفا في حد ذاته.

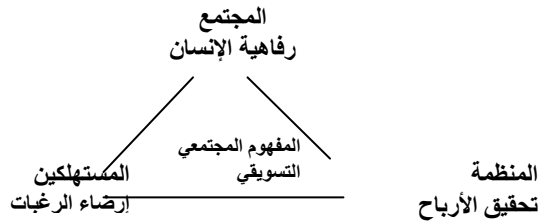
وعلى العموم فإن الأخذ بفلسفة المفهوم التسويقي يؤدي إلى ازدياد دور ومكانة التسويق في المنظمات، حيث تتفاوت هذه المكانة باختلاف نظرة المسؤولين لأهمية التسويق ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، فيساوي البعض أهمية وظيفة التسويق مع الوظائف الأخرى مثل الإنتاج والتمويل والموارد البشرية، بينما تعطيها بعض المنظمات أهمية نسبية أكبر مع تساوي الوظائف الأخرى في الأهمية، وتركز البعض عليها باعتبارها مركز الاهتمام والوظيفة الرئيسية في المنظمة وأن الإدارات الأخرى تخدم كوظائف مدعمة للجهود التسويقية.

وبلاحظ أن هذا الوضع يخلق التوتر في الإدارات الأخرى التي لا تتقبل العمل لصالح وخدمة إدارة التسويق، الأمر الذي أدى إلى جعل المستهلك نقطة الارتكاز

ومحور الاهتمام. غير أن التسويق هو الذي يأخذ الدور المنسق والوظيفة الأساسية لتحويل احتياجات المستهلك إلى منتجات ذات قيمة وتحقيق الإشباع المطلوب. وعليه، تقوم الإدارات الأخرى بتخطيط أنشطتها المختلفة لتحقيق ذلك الغرض. وتتحصر وجهة نظر رجال التسويق المدافعين عن هذا الاتجاه في أن جميع أصول المنظمة ليس لها قيمة بدون وجود العملاء، وبالتالي فإن المهمة الرئيسية لها هو اكتشاف والاحتفاظ بالعملاء الذين يتم اجتذابهم من خلال عرض جذاب وتنافسي. أما المحافظة على علاقتهم بالمنظمة فلا تتحقق إلا بتحقيق رضائهم. وأصبحت بذلك مهمة التسويق في تحديد النقص في إشباع الحاجات والسعي وراء ذلك بطريقة تحقق رضاء العميل الذي يتأثر بمدى جودة أداء الأقسام الأخرى بالمنظمة. ولذلك يجب أن يمارس رجال التسويق رقابة أو تأثير على الأقسام الأخرى لضمان تحقيق هذا الرضاء. ومن ثم تغيرت النظرة للتسويق وأصبح يساهم في خلق والحفاظ وتوسيع عملاء المنظمة.¹¹

وخلال السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي مرحلة أخرى من الفكر التسويقي، عرفت باسم مرحلة التوجه بالمسؤولية الاجتماعية للتسويق الذي وسع من وظائف التسويق ومجال تطبيقه وأصبح معيار نجاح المنظمة هو تقدير المسؤولية الاجتماعية لها. وقد أطلق على هذا الاتجاه اسم "المفهوم الاجتماعي للتسويق"، حيث ذهب أبعد من بقية المفاهيم الأخرى ليشمل المنظمات غير الهادفة للربح وأخذ تسميات مختلفة مثل تسويق الفرد، المكان، الفكرة والمنظمة.

ونظرا لحدثة التسويق الاجتماعي وتشابكه مع مجالات إنسانية أخرى، يصعب إعطائه تعريفا محددًا ودقيقًا يمكن أن يفي بكامل متطلباته. فقد عرف بأنه التوجه الإداري الذي يعتبر المهمة الأساسية للمنظمة هي تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة، وتهيئة المنظمة لتحقيق الإشباع المرغوب بكفاءة وفعالية أعلى من المنافسين وبطريقة تحافظ أو تدعم التكامل بين المستهلك والمجتمع على أفضل وجه ممكن.¹² وعليه يجب على مديري التسويق في تطبيقهم لهذا المفهوم الموازنة ما بين ثلاثة معايير أساسية تتمثل في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الأرباح ومراعاة مصلحة ورعاية المجتمع، وهذا يمثل انعكاسًا لحالة التغيير الكامل في جوهر القرارات التسويقية للفكر التقليدي السابق.¹³ ويمكن بيان تأثير ونطاق التسويق الاجتماعي من خلال المخطط التالي الذي يوضح أبعاده.

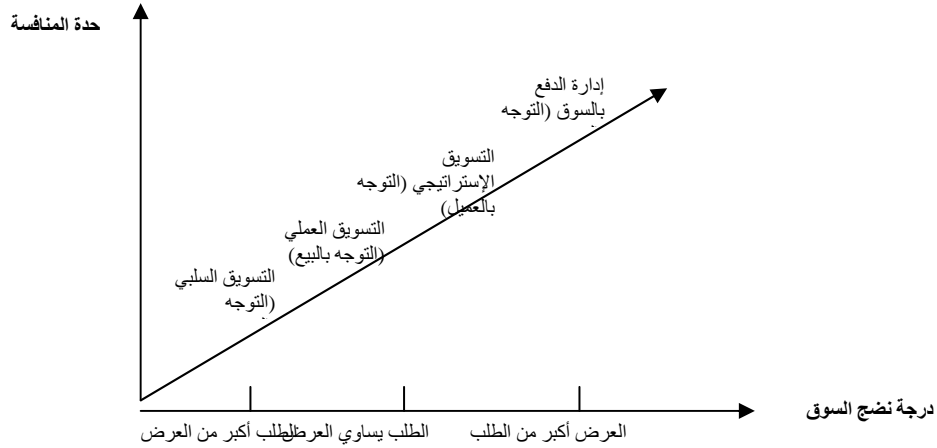


المصدر: نزار عبد المجيد البروراري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق-المفاهيم-الأسس-الوظائف (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص. 61

مما سبق يمكن القول بأن التسويق الاجتماعي يركز على احتياجات المجتمع بدلا من التركيز على احتياجات المستهلك؛ وعلى التكامل بين جميع مفردات النظام (تجار الجملة، التجزئة، الموردين، الحكومة، الهيئات التشريعية وغيرها) بدلا من التركيز على التكامل بين وظائف المنظمة؛ وعلى تحقيق أهداف البشرية والمجتمع بدلا من التركيز فقط على هدف الربح.¹⁴

يمكن القول استنادا للتحويلات التي طرأت على التسويق بأنها تزامنت مع اتجاهات المنظمة التي تغيرت عبر الزمن كما يوضحه الشكل رقم 1، إذ يلاحظ أن تطور التسويق كان حسب تطور اتجاهات المنظمة في تعاملها مع السوق. فبعد أن كانت تمارس معظم المنظمات فلسفة المنتج والبيع المتركزة على المنتج عند مواجهتها زيادة في الطلب أو مساواته مع العرض، أدركت أهمية العميل والتوجه به في المفهوم التسويقي وقيمته في المسار إلى المبيعات والأرباح. ومن ثم الإحاطة وتحقيق كل توقعاته من خلال العرض المبتكر، فتتوقع المنظمة أن العرض يخلق الطلب عليه.¹⁵ وعند شعور المنظمة بحدة المنافسة بدأ التركيز على المنافس أكثر من خلال تتبع تحركاته.

شكل رقم 2 تطور اتجاهات السوق



Source : - J-J. Lambin et R. Chumpitaz, Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation-marché. 5^{ème} ed. (Paris: DUNOD, 2002), p. 48.

وعلى الرغم من المزايا التي يمكن للمنظمة أن تحققها في التركيز على المنافسين، إلا أنه يمكن أن يفقدها ذلك التركيز الأكثر أهمية على الحفاظ على علاقات العملاء المربحة وانتهاج استراتيجيات علاقات العميل الخاصة بها بدلا من بناء حركاتها الذاتية على إجراءات وردود أفعال المنافسين. وفي المقابل قد تركز المنظمة في تصميمها لإستراتيجياتها التسويقية على العميل وعلى تسليم قيمة متفوقة

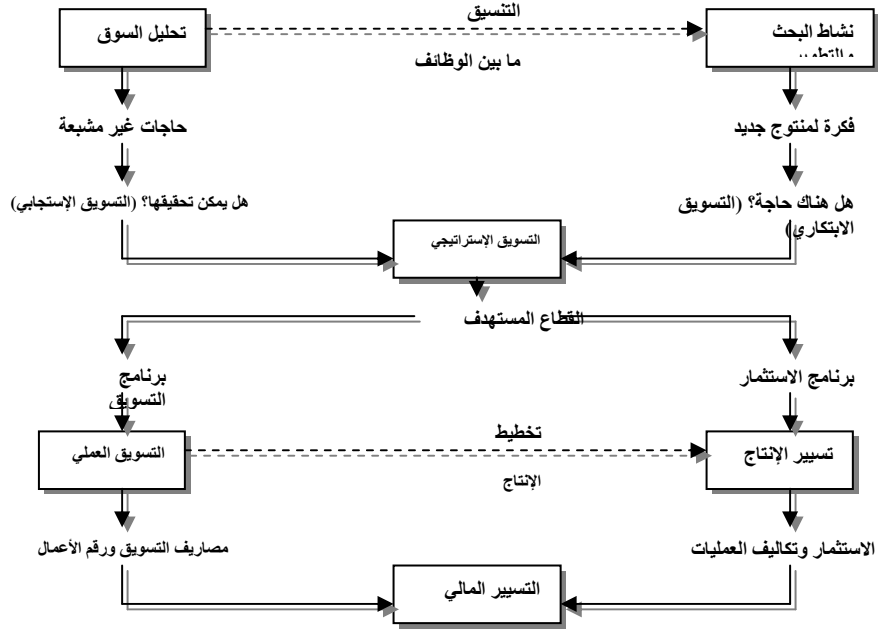
لعملائها المستهدفين إلى درجة فقدانها التركيز على المنافسين. وانطلاقاً من أن نشأة المنظمة واستمرارها ونموها وكذلك انهيارها وفنائها إنما تتحدد جميعاً بفعل قوى السوق، لأن المنظمة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق. ومن ثم يصبح الهدف الرئيسي للمنظمة هو تأمين مركزاً تنافسياً في السوق من خلال تقديم منتجات للعملاء ترضي رغباتهم وتتفوق على ما يطرحه المنافسون. ولذلك توجه المنظمة المركزة على السوق انتباهها متوازناً لكل من العملاء والمنافسين لتصميمها الإستراتيجيات التسويقية.¹⁷ وبالقدر الذي تحتاج فيه لمراقبة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم في الطرق الحالية لتأدية الأعمال، فإنها تحتاج أيضاً إلى مراقبة العملاء ومحاولة إيجاد طرق ابتكارية لبناء علاقات عميل مربحة عن طريق تسليم قيمة أكبر من المنافسين. وتتبلور أفكار التوجه بالسوق من منظور الإدارة المعاصرة باعتباره الإستراتيجية الواجب إتباعها لمواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل، بما يرتب عليها ضرورة التخلي عن ممارسات وتجارب الماضي والعمل على تحسين موقفها ليس في الأسواق الحالية فقط وإنما أيضاً العمل على اقتحام أسواق جديدة غير معروفة حالياً. ولا يكفي أن تعمل الإدارة على تطوير إستراتيجيات تسويقية على مستوى وحدات الأعمال، ولكن الأهم تنمية إستراتيجية رئيسية يحكمها المفهوم التسويقي لتحقيق التفوق والسيطرة على الأسواق المستقبلية التي لم تكشف بعد. وعليه، تؤمن الإدارة الموجهة بالسوق بأن السوق المستهدفة لم توجد بعد، أي أن على المنظمة اكتشاف وخلق السوق الذي يناسبها. ومن ثم تشير منهجية الإدارة الموجهة بالسوق إلى عدد من الاتجاهات الإيجابية التي توجه قرارات المنظمة في كافة المجالات:¹⁸

- إن البحث عن نصيب في الفرص التسويقية المستقبلية أهم من محاولة اقتسام السوق الحالية مع الآخرين؛
- إن الميزة التنافسية الحقيقية للمنظمة هي أن تكون "منظمة متميزة" وليس فقط مجموعة من المنتجات المتميزة؛
- يستند التفوق التسويقي إلى طاقات البحث العلمي والتطوير التقني المتميز. كما يعتمد على إبداعات وابتكارات الموارد البشرية المتميزة، ومنهم عملاء المنظمة والمتعاملين معها الذين يمثلون مصادر مهمة للأفكار التسويقية الناجحة. وكذلك يتطلب التفوق التسويقي أساليب عمل ومفاهيم إدارة ووسائل أداء ونظم وإجراءات غير عادية وغير تقليدية (التسويق الابتكاري).

2- نحو مفهوم جديد للتسويق:

اتسع مجال التسويق بتأثير مضاعف بنفس القدر الذي بلغه دور التسويق في المنظمة، فمن جهة داخل المنظمة لأن وظائفها تتمدد وتتنوع ومن جهة أخرى بدأ التسويق يدخل في عدد متزايد من مجالات النشاط.¹⁹ فبعد أن كان التسويق ينطبق مع البيع في المعنى الضيق للمصطلح وكانت وظائفه محصورة بين التوزيع المادي للمنتجات وإجراءاته، توسعت وظائفه نتيجة ظهور المفهوم التسويقي، وأصبحت تضم دراسات التسويق (أي تحليل السوق في كل أبعاده) والتسويق الإستراتيجي (أي تغطية الوظائف التي تسبق الإنتاج وبيع المنتج) والتسويق العملي (أي تغطية الوظائف التي تعقب الإنتاج). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 3 دور التسويق في المنظمة



Source : J.J. Lambin et R. Chumpitaz, Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation - marché, 5^e édition (Paris : ed. DUNOD, 2002), p. 6.

من خلال الشكل يلاحظ أن التسويق الإستراتيجي يركز في البداية على تحليل حاجات الأفراد والمنظمات. وحسب المفهوم التسويقي، لا يبحث المشتري عن المنتج في حد ذاته وإنما عن الخدمة أو الحل لمشكلة ما من خلال ما يقدمه هذا المنتج. ويمكن أن يتحقق هذا الحل عن طريق تكنولوجيات مختلفة والتي هي أيضا في تغيير مستمر. وعليه، يتمثل دور التسويق الإستراتيجي في متابعة تطور السوق ومعرفة مختلف المنتجات-الأسواق والقطاعات الحالية أو المرتقبة.²⁰ وتمثل المنتجات-الأسواق فرصا اقتصادية يجب تقييم جاذبيتها، حيث تقاس هذه الأخيرة كميا بمفهوم السوق الحالي وديناميكيا من خلال فترة حياته الاقتصادية المتمثلة في دورة حياته. وبذلك تعتمد جاذبية منتج-سوق على تنافسية المنظمة أي على قدرتها على تلبية طلب العملاء أحسن من المنافسين. هذه التنافسية تتحقق فقط إذا كان للمنظمة ميزة تنافسية إما من خلال اختلاف الجودة التي تميزه عن منافسيه أو من خلال الإنتاجية المنخفضة التي تحقق له ميزة التكلفة المنخفضة. ويركز مفهوم التسويق الإستراتيجي في القضايا والقرارات الإستراتيجية العامة على مستوى المنظمة ووحدة الأعمال من خلال اختيار منتجات-أسواق أين تحقق المنظمة بها مزايا تنافسية، في حين يركز التسويق العملي على القرارات الإستراتيجية ذات الصلة بمتغيرات المزيج التسويقي التي تعتبر وسائل تطبيقه.²¹

وفي نفس الوقت الذي توسعت فيه وظائف التسويق، فإن نطاقه أيضا توسع إلى نشاطات جديدة منذ نهاية الستينيات. فبعد أن ظهر في البداية في المنظمات التي تنتج

سلع ذات الاستهلاك الواسع، خرج التسويق من نطاق القطاع التجاري التقليدي وامتد تدريجياً إلى قطاعات السلع نصف معمرة ثم إلى قطاع الخدمات العمومية مثل البنوك والسياحة والسلع الثقافية ومنظمات التوزيع و المنظمات التي تنتج سلعاً صناعية، ليظهر عندئذ تسويق المنظمات غير الربحية ثم التسويق الاجتماعي والتسويق العمومي وأخيراً التسويق السياسي. وعليه، أصبح التسويق تدريجياً أكثر تنوعاً وتخصصاً، فظهرت تصنيفات للتسويق وهي: تسويق المنتج (سلي، صناعي، خدمي)، تسويق الفكرة، تسويق الفرد، تسويق المكان، وهناك أيضاً تسويق لقطاعات تجارية وتسويق لقطاعات غير تجارية. وأصبحت هذه المجالات مواضيع للبحث والدراسة مثل التسويق الصناعي، تسويق الخدمات، التسويق السياسي، التسويق العمومي وغيرها.²²

وهكذا أصبح نطاق المعاملات يشمل ما هو أكثر من شراء وتبادل أو مقايضة السلع والخدمات. فالأحزاب السياسية، مثلاً، تسوق لبرامجها السياسية، والمرشح يسوق لبرنامج الانتخابي، والجمعيات الخيرية تسوق لمبادئها وأفكارها إلى غير ذلك من الأمثلة التي تؤكد على أن التسويق هو نشاط يهدف إلى تحقيق الاستجابة من طرف معين لما يقدمه أو يعرضه طرف آخر بما يحقق أهداف ومصالح الطرفين. فضلاً عن ذلك يمتد التسويق ليشمل بناء علاقات عميقة بعيدة المدى بين المنظمة وعمالها.²³

ومما سبق، يمكن توضيح الاختلافات الأساسية الموجودة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للتسويق في الجدول التالي:

جدول رقم 1 المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث للتسويق

المفهوم الحديث للتسويق	المفهوم التقليدي للتسويق
التسويق هو: • أولي (حيث المحرك الأساسي للمنظمة هم العملاء) • واسع: - في محتواه الذي يمتد من فكرة المنتج إلى ما بعد البيع. - في حقل تطبيقه (خدمات، سلع صناعية، الجرائد، الكنائس، الأحزاب السياسية...)	التسويق هو: • ثانوي (نسبة إلى الإنتاج) • ضيق: - في محتواه الذي ينتهي عند البيع والتوزيع المادي والإعلان؛ - في حقل تطبيقه الذي لا يتعدى بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع.

Source : - Jacques Lendrevie & Denis Lindon, Mercator, 6^e Edition (Paris : DALLOZ, 2000), P.2.

أدى التوسع الحديث للتسويق إلى تغيير تعريفه لجعله أكثر شمولية، فبعد أن كان يعرف على أنه مجموعة الوسائل التي توجد بحوزة المؤسسة من أجل بيع منتجاتها إلى زبائننا بطريقة مربحة. استبدل بأخر أكثر شمولية تبعا للتطورات التي حدثت في مفهوم التسويق نفسه ليصبح يعرف على أنه مجموعة الطرق والوسائل المتاحة لدى المنظمة لكي تستطيع ترقية الجمهور المعني بسلوكيات ملائمة تسمح بتحقيق أهدافها الخاصة.²⁴ وفي نفس السياق، عرف بأنه طريقة فكر الانفتاح على الخارج بإجراءات وأدوات تهدف إلى رضا جمهور المنظمة للنجاح في مجال أو سوق معين.²⁵

وعلى الرغم من شمولية هذه التعريفات وإمكانية تطبيقها على مجموع المنظمات، إلا أن هناك تعريفات مختلفة تتسم بالبساطة في نظرتها ومفهومها الواسع للتسويق، حيث أدت وجهات النظر المهتمين بالتسويق إلى تعدد تعريفاته. وقد تناولته الاقتصاديات من زاوية المنافع التي يقدمها هذا النشاط للعميل، والإداري من زاوية الأنشطة الإدارية، واهتم البعض بدوره الاجتماعي واعتبره العملية التي من خلالها يتم إشباع الحاجات الاستهلاكية.²⁶ في حين تبرز بعض التعريفات دور التسويق في مواجهة والتكيف مع التغيرات في السوق والبيئة.²⁷ كما عرف بأنه اختراق أو غزو أسواق مربحة باستخدام طرق علمية.²⁸

ومما سبق يمكن القول بأن اصطلاح التسويق قد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، حيث تجاوزت تعريفاته إلى أكثر من 50 تعريف سنة 1975، فاعتبر فلسفة، منطق، فكر، وظيفة، نشاط ويوجد من رفعه إلى درجة علم. وجمعت هذه التعريفات إلى ثلاث مجموعات: تعرفه المجموعة الأولى على أنه عملية؛ وتعتبره المجموعة الثانية فلسفة أعمال؛ في حين حاولت المجموعة الثالثة الربط بين الجانب الفلسفي والعملية واعتباره موجه لكل أنشطة المنظمة.

وعلى العموم، يجب النظر إلى التسويق في الوقت الحالي باعتباره ليس مفهوما قاصرا على المعنى التقليدي للبيع "القول والبيع **telling and selling**"، وإنما ينظر إليه بمعناه الحديث من حيث كونه أداة لإشباع حاجات العميل **satisfying customer needs**. وبذلك يكون التسويق حسب التعريف الواسع عملية اجتماعية وإدارية يحصل بها الأفراد والمجموعات على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال إنتاج وتبادل منتجات وقيمة مع آخرين، وفي بيئة الأعمال الأضيق، يشمل التسويق بناء علاقات تبادل مربحة للقيمة

مع العملاء. وعليه، عرفه **Kotler** مؤخرا بأنه العملية التي تنتج بها المنظمات قيمة للعملاء وتبني علاقات عميل قوية حتى تستخلص قيمة للعملاء في مقابل ذلك.²⁹

ركز **Kotler** في تعريفه الأخير للتسويق على إنتاج قيمة للعميل واستخلاص قيمة مربحة منه في صورة مبيعات وأرباح وحقوق ملكية طويلة المدى. وانطلاقا مما سبق، يمكن استنتاج تعريف يمكن أن يخدم غرض البحث بالاعتماد على السؤال التالي: كيف يمكن إقناع العملاء بشراء منتجات المنظمة دون غيرها من المنافسين؟ فالتسويق هو العملية التي يتم من خلال أدواتها ووسائلها السعي لجذب العملاء والحفاظ عليهم عن طريق تقديم لهم قيمة أكبر من التي يقدمها المنافسين، ومن ثم مساعدة المنظمة في بناء والحفاظ على أقصى ميزة تنافسية في السوق.

ثانيا، التنافسية كإطار جديد للتعامل:

لقد كان للتحويلات العالمية تأثيراتها الواضحة على التسويق، حيث شهد هذا الأخير منذ نهاية القرن العشرين العديد من الأحداث والتغيرات المتلاحقة التي كان لها أثر كبير على إستراتيجيات وسياسات المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو. إن ظهور ثورة صناعية جديدة، إضافة إلى تزايد الاتجاه نحو عالمية الأسواق والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وتحرير التجارة ونمو المنافسة العالمية، تحدث

جميعها نوعا من التحول في السوق، ومع تغير السوق يجب أن تتغير فلسفات وممارسات المنظمات التي تقوم بخدمته.

1- التطور التقني:

لقد تزايدت في السنوات الأخيرة حركة التطور التقني التي أنتجت عصرا رقميا جديدا والتي أدت إلى تقدم الفكر والابتكار والتطوير المستمر والسريع.³⁰ كل ذلك كان له تأثير كبير على الطريقة التي تسلكها المنظمات لتحقيق القيمة لعملائها، حيث ساهم هذا التطور في التوصل إلى طرق جديدة حول كيفية البحث عن العملاء واكتشاف احتياجاتهم ورغباتهم وتصميم المنتجات التي تحقق أعلى مستويات الإشباع لهذه الاحتياجات، بالإضافة إلى توزيع وترويج تلك المنتجات بوسائل أفضل من حيث الكفاءة والفعالية. ولقد تشكل العصر الرقمي من خلال أربع قوى محددة،³¹ هي:

- **الرقمية والتوصيلة Numérique et Connection:** يعمل في وقتنا الحالي عدد متزايد من الأجهزة والنظم على معلومات رقمية **digital information**، والتي تأتي كتدفقات من الصفر والواحد أو كما يسمى "بتات" أو ومضات " (**les bits**). فيمكن تحويل النص والبيانات والصوت والصور إلى تدفقات **bit streams** بدلا من شحنها ككتلة ثم تعالج من خلال الحاسب. ولكي تتدفق "**les bits**" من جهاز أو موقع إلى آخر، فإنها تحتاج إلى أجهزة كمبيوتر والشبكات المتصلة بالأقمار الصناعية والشبكات الأرضية.³²
- **انفجار الإنترنت L'explosion de l'Internet:** مع إنتاج الشبكة العنكبوتية العالمية **World Wide Web** ومتصفحات "الويب" في التسعينيات من القرن العشرين، تحولت الإنترنت من أداة اتصالات فقط إلى تقنية ثورية للألفية الجديدة. وأظهرت الدراسات لجوء المستهلكين إلى الإنترنت للحصول على معلومات قبل اتخاذ قراراتهم الرئيسية، ونتيجة لذلك يجب أن تتبنى المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية هذه التقنية وإلا فإنها تخاطر بالوقوع في الخلف.
- **الأنواع الجديدة من الوسطاء:** يواجه عملاء اليوم طرقا عديدة للحصول على السلع والخدمات أكثر من أي وقت مضى، حيث قادت التقنيات الجديدة آلاف المبتدئين لخلق شركات إنترنت - ما يسمى "الدوت كوم" - فظهرت منظمات مثل "**Amazon.com**" و "**Expedia**" و "**eBay**" وتسببت في تكوين أنواع جديدة من الوسطاء وصيغ جديدة من العلاقات، الأمر الذي أدى إلى نمو التنافس الحاد بين قنوات البيع (قناة محل البيع بالتجزئة، قناة الكاتالوجات، قناة التلفزيون للمتسوق المنزلي، قناة المصنع المباشرة، قناة الوسيط الإلكتروني)، وهناك وجهة نظر قوية بأن القنوات الإلكترونية ستكون لها الأسبقية على القنوات الأخرى.³²
- **الزبونية Customisation:** مع التطورات السريعة في الإنترنت وتقنيات الاتصال الأخرى، كونت المنظمات مهارات في جمع المعلومات عن العملاء وأصبحت أكثر خبرة في جعل المنتجات فردية حسب الطلب.

ومما سبق، يستدعي مزاوله الأعمال في العصر الرقمي نموذجاً جديداً للتسويق وممارسته العملية، حيث أدخلت الإنترنت ثورة في كيفية إنتاج قيمة للعملاء وتبني علاقات عميل. كما تغيرت أفكار المستهلكين الأساسية للراحة والسرعة والسعر ومعلومات المنتج، الأمر الذي أدى إلى إيجاد تفكير وإجراءات جديدة للتسويق الحالي. ولذلك، تحتاج المنظمات بالإضافة إلى الاحتفاظ بمعظم المهارات والخبرات العملية كفاءات رئيسية وممارسات عملية جديدة (مثل الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية التي تكون أكثر تحديداً من سابقتها والتي تشمل كل من التسويق الإلكتروني **e-Marketing**، المشتريات الإلكترونية **e-purchasing** والاستحواذ الإلكتروني **e-procurement**) للنمو والازدهار في البيئة الجديدة.³³

2- عالمية الأسواق وتحرير التجارة:

تأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز المنظمات التي تمتلك القدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في الأسواق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية قوية.³⁴ وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام المنظمات نحو البحث عن التسويق العالمي المتميز والقادر على التغلغل في الأسواق الجديدة والمتنوعة.³⁵ وعليه، تكتسب المنظمة العالمية التي ترى العالم كسوق واحدة عن طريق العمل في أكثر من دولة مزايا تسويقية، إنتاجية، تمويلية وفي البحوث والتطوير لا تكون متاحة للمنافسين المحليين.³⁶

وعلى الرغم من أن الحاجة إلى خروج المنظمات من المحلية إلى العالمية أكبر اليوم مما كانت عليه من قبل، إلا أن المخاطر التي تواجهها تلك المنظمات تكون أيضاً كبيرة مثل عدم استقرار العملات وقيود سياسية وتشريعات حكومية، عوائق تجارة مرتفعة، بالإضافة إلى الفساد الإداري. ولذلك تواجه المنظمات بعض القرارات الرئيسية في التسويق العالمي، أهمها:

أ- **بيئة التسويق العالمي:** والتي تشمل تحليل الفرص والتهديدات الناجمة عن البيئة الدولية، وأهمها:

- **نظام التجارة الدولية:** تواجه المنظمة قيود تجارية يفرضها نظام تجارة كل دولة، أهمها: التعريفية الجمركية وهي الضريبة التي تسنها الحكومة الأجنبية على منتجات معينة مستوردة والتي تصمم إما لزيادة العائد أو لحماية المنتجات المحلية؛ كما يمكن أن تواجه هذه المنظمة المصدرة قيود على كمية السلع التي ستستقبلها الدولة المستوردة في فئات منتجات معينة، ويكون الغرض من "الحصة" **quota** الحفاظ على استبدال العملة الأجنبية وحماية الصناعة والعمالة المحلية؛ بينما يكون "الحظر" **embargo** أو المنع، تحريم كامل لبعض أنواع الواردات الصيغة الأقوى للحصة؛ ويمكن أن تواجه المنظمة العالمية "مراقبة تحويل العملة" **exchange controls** التي تقيد كمية تحويل العملة الأجنبية ومعدل التحويل مقابل العملات الأخرى. بالإضافة إلى هذه العوائق يمكن أن تواجه المنظمة عوائق غير مالية مثل التحيز ضد عروض

منظمات من دول معينة أو نمطيات منتجات مقيدة أو قواعد أخرى تعمل ضد سمات منتج منظمات معينة.

- **منظمة التجارة العالمية و " (GATT) General Agreement on Tariffs and Trade**: بالإضافة إلى تقليل عوائق التجارة وتحديد نمطيات عالمية لها، حددت "جولة أوروغواي Uruguay Round" منظمة التجارة العالمية **(WTO) World Trade Organisation** لتقوية قواعد **GATT** "الاتفاقية العامة على التجارة والتعريف الجمركية"، حيث تعمل **WTO** كمنظمة مشرفة على **GATT** أي تنفيذ وتفعيل الاتفاقيات الموقعة بين الدول الأعضاء، وتوفير آلية للتفاوض. كما تمارس هذه المنظمة دور الوسيط في النزاعات العالمية مع فرض العقوبات التجارية، بالإضافة إلى مراجعتها لسياسات التجارة للدول الأعضاء وضمان التناسق في وضع السياسات الاقتصادية العالمية بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين. وقد تضمنت اتفاقيات منظمة التجارة العالمية عددا من الإجراءات التي تهدف إلى زيادة فرص التجارة تمنح بمقتضاها الدول المتقدمة للدول النامية معاملة جمركية تفضيلية لتيسير دخول صادراتها (أي صادرات الدول النامية) إلى أسواقها، كما تسمح للدول النامية أن تدخل في اتفاقيات إقليمية أو عالمية فيما بينهم للتخفيض أو الإلغاء المشترك للرسوم. وبالإضافة إلى ذلك تتضمن تلك الإجراءات تقديم المساعدة إلى الدول النامية لتطوير قدراتها التكنولوجية وتيسير استفادتها من قنوات التوزيع ومصادر المعلومات لزيادة قدرتها على الدخول في سوق الخدمات العالمي.³⁷
- **التكامل الاقتصادي والاندماج**: أدركت المنظمات والدول مجموعة الصعوبات الناشئة عن ظروف العولمة والثورة التقنية والمنافسة وأهمها صعوبة العمل المنفرد في السوق العالمي، ولذلك ومن أجل حشد القوى لمواجهة تلك الصعوبات والتحديات ومواجهة مشاكل الحروب التنافسية ومتطلبات التفوق في السوق العالمي، تجد المنظمات والدول الحل في أساليب وأنماط التكامل الاقتصادي (منطقة التجارة الحرة، الاتحاد الجمركي، السوق المشتركة، الاتحاد الاقتصادي والاندماج الاقتصادي الكامل) والتي تمثل مجموعة من الدول المنظمة للعمل تجاه أهداف مشتركة في تنظيم التجارة الدولية. ومن أهم هذه التكتلات، الاتحاد الأوروبي **(EU) European Union** واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية **(NAFTA) North American Free Trade Agreement**. ولقد أثبتت الدراسات بأن الدول المتقدمة التي نجحت في التكامل الاقتصادي مثل **(EU)** هي الدول التي نشطت فيها حركة الاندماج بين المنظمات الكبرى. وعليه، يكون التكامل الاقتصادي بين الدول من العوامل المحفزة على الاندماج بين المنظمات.³⁸
- **البيئة الاقتصادية، السياسية، القانونية والثقافية**: يعكس كل من الهيكل الصناعي للدولة (احتياجاتها من المنتجات، مستويات الدخل والتوظيف) وتوزيعها الاقتصادي (توزيع دخل الدولة) جاذبية هذه الدولة كسوق. وبالإضافة إلى ضرورة فهم المنظمة كيفية تأثير البيئة الاقتصادية في القرارات حول

الأسواق العالمية، يجب مراعاة الاعتبارات الخاصة بالعوامل السياسية والقانونية المتمثلة في مواقف الدول تجاه الشراء الدولي، البيروقراطية الحكومية، الاستقرار السياسي والتشريعات النقدية. ومن نفس المنظور، يجب على المنظمات فهم كيفية تأثير الثقافة على ردود فعل المستهلك في كل من أسواقها العالمية، بالإضافة إلى معرفة كيفية تأثير الإستراتيجيات التسويقية لهذه المنظمات على الثقافات المحلية.³⁹

ب- تحديد الأسواق:

قبل اتخاذ قرار التسويق الدولي، يجب على المنظمة اختيار عدد الأسواق الدولية التي تحقق لها أهدافها وسياساتها التسويقية، وذلك بالاعتماد على دراسة جاذبية الدولة من خلال العوامل الإنتاجية والجغرافية والدخل والسكان والمناخ السياسي وغيرها من العوامل التي تحدد الأسواق التي تحقق لها مجموعة من المزايا التنافسية.

ج- أساليب دخول الأسواق الأجنبية:

بعد اتخاذ قرار الدخول إلى الأسواق الأجنبية، تبدأ المنظمة في التفكير في كيفية الدخول لهذه الأسواق. ويمكن للمنظمة الاختيار من بين أكثر الأساليب أهمية، وهي:

- **التصدير L'exportation:** وهو أبسط طريقة للدخول إلى السوق الخارجي، حيث تبدأ معظم المنظمات توسعها العالمي كمصدرة لتصريف فائضها من الإنتاج (تصدير غير مباشر من خلال وسطاء تسويق دوليين مستقلين) ثم يمكن أن يتحول التصدير إلى نشاط منتظم بدون أن يكون على المنظمة أي التزامات في المدى المتوسط أو الطويل مع السوق الأجنبي (التسويق المباشر من خلال قسم تصدير محلي أو فرع مبيعات في الدولة الأجنبية).⁴⁰
- **عقود الترخيص Les accords de licence:** يعتبر الترخيص أحد الأساليب التي يمكن للمنظمة نقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق العالمية دون الحاجة إلى إنفاق استثماري. وهو اتفاق أو عقد تصرح المنظمة بمقتضاه لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة حق استعمال تكنولوجيا معينة لمدة محددة من الزمن، هذه التكنولوجيا تكون إما حقوق الامتلاك أو علامات الصنع أو شهادات أو معرفة عمل (savoir-faire) أو تركيبية من الأشكال السابقة على اختلافها في مقابل مادي يتحدد عن طريق التفاوض (إما مبلغ إجمالي جزافي أو نسبة معينة من المبيعات أو نسبة معينة من الأرباح أو جزء من الإنتاج).⁴¹
- **الامتياز La Franchisage:** بينما تتبنى المنظمات الصناعية إستراتيجية الترخيص بشكل مبدئي، نجد أن المنظمات الخدمية تتبنى إستراتيجية الامتياز بشكل رئيسي. ويستفيد الإمتيازي (منظمة محلية) من مانح الامتياز (منظمة أجنبية) حق استعمال علامة صنعه أو خط من المنتجات أو معرفة عمل...، كما يحصل على مساعدة في بعض الخدمات كالإعلان مثلا. وفي المقابل، يمنح الامتيازي دخلا جزافيا أو منظما أو إتاوات تبعا لشهرة صاحب الامتياز. ويمكن

للمنظمة الخدمية من خلال الامتياز تحقيق حضور وانتشار عالمي سريع مقابل تكاليف منخفضة.

- **الشراكة Le Partenariat**: تمثل أسلوب من بين أساليب الدخول إلى السوق الأجنبي عن طريق الإشتراك مع منظمات أجنبية في إنتاج المنتجات أو تسويقها. وهي خيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المنظمات. وتختلف عن التصدير في أن المنظمة تشترك مع شريك من الدولة الأجنبية للإنتاج أو التسويق، كما تختلف عن الاستثمار الأجنبي في أنه يحدث تكوين مشاركة مع منظمة أخرى من الدولة الأجنبية.⁴²

- **الاستثمار المباشر L'investissement direct**: ويمثل الصيغة النهائية أو القصوى للعلاقة المباشرة مع السوق الأجنبية. ويقصد به قيام المنظمة بعمليات التصنيع أو التجميع مع التسويق في السوق الأجنبية أو قد تشتري المنظمة جزءا من شركة محلية (في السوق الأجنبي) أو قد تؤسس منظماتها الخاصة بها في تلك الأسواق.⁴³

د- تحديد برنامج التسويق العالمي:

في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي الدولي، حيث يمكن الاختيار بين نوعين من المزيج، إما نمطي أو مكيف. وعليه، تلجأ المنظمة إلى استخدام مزيج تسويقي نمطي في مختلف أسواقها الدولية؛ بينما تعدل عناصر المزيج التسويقي لكل سوق مستهدف، الأمر الذي يؤدي إلى تحمل تكاليف أكثر على أمل الحصول على حصص سوق وعائدات أكبر.⁴⁴

3- نمو المنافسة العالمية:

وفي إطار المعطيات السابقة، تصعب الموازنة بين مبدأ حرية التجارة من ناحية وضرورة ضبط حركة السوق المحلية بما يكفل تحقيق المصلحة العامة من ناحية أخرى. فمبدأ حرية التجارة يزداد رسوخا مع التقليل المستمر لدور الدولة الاقتصادي الذي تشهده هذه المرحلة الجديدة "الليبرالية المتوحشة"، وهو ما يؤدي بالتبعية إلى العودة إلى نظام السوق وترك آليات هذا النظام تعمل بحرية. ولذلك يلجأ البعض إلى الربط بين اقتصاد السوق وحقوق الإنسان، إذ بدون حرية التجارة وتداول الأموال وانتقال الأشخاص وحرية التعاقد لا يمكن الحديث عن اقتصاد حر يعمل من خلال نظام السوق. إلا أن هذه الحرية تتوقف في الواقع على كفاءة ممارسة هذه الآليات لدورها إلى الحد الذي لا يمس المصلحة العامة، كما تتوقف أيضا على أن تكون تلك الممارسات مفتوحة من حيث المبدأ لكل الأفراد. وعليه، تستمد المنافسة وجودها من مبدأ حرية التجارة.⁴⁵

وقد أفرزت عالمية الأسواق وتحرير التجارة ممارسات جديدة للمنظمات والدول تبلورت في أساليب وأنماط للتكامل الاقتصادي. الأمر الذي أدى إلى ظهور منظمات عالمية أخذت تغزو الأسواق العالمية من منطلق كون العالم "قرية صغيرة" بدلا من الاقتصار على منافسة الأسواق المحلية.⁴⁶ وكما ظهر نظام أعمال جديد يمثل مختلف الهياكل والعلاقات والأساليب والمعايير التي تميز منظمات الأعمال في عالم اليوم من حيث أهدافها وتوجهاتها ومعايير الاختيار واتخاذ القرارات في مباشرة

عملياتها، كما يمثل أسس تنظيم العلاقات في مباشرة التعاملات بين مختلف الأطراف المتفاعلة في السوق (منهم العملاء، الموردون والمنافسين).⁴⁷

ومما سبق يمكن تلخيص سمات نظام الأعمال الجديد في الآتي:

- انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة نتيجة تطبيق اتفاقيات "GATT" ومنظمة التجارة العالمية القاضية بإزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية.
 - تحول الأسواق إلى التعامل من خلال الشبكة العالمية "الإنترنت" وانتشار التجارة الإلكترونية كأساس في التعامل بين المنظمات **Business to Business**، وكذا التعامل مع المستهلكين الأفراد في مختلف مجالات السلع والخدمات **Business to Customer**.
 - تصاعد حركة التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات من مختلف الجنسيات وفي أهم قطاعات الإنتاج في العالم، والميل إلى تركيز السيطرة على تلك القطاعات الإنتاجية الحيوية في محيط تلك التحالفات التي تتحول عمليا إلى احتكارات عملاقة.⁴⁸
 - تعتبر السرعة الفائقة من أهم سمات التعاملات في العصر الحالي نتيجة التفوق والتطورات المستمرة في تقنيات المعلومات والاتصالات. ولذلك تمارس معظم المنظمات أعمالها من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكات الداخلية الخاصة بها **Intranet** والشبكات الخارجية **Extranet**.
 - التنافس الحاد بين المنظمات على الأسواق والفرص والعملاء لتشتد المنافسة بين الصناعات وتسود بين التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدول.
- ومما سبق يمكن الاستنتاج بأن ظهور نظام الأعمال الجديد صاحبه تحولات جذرية أفرزت "التنافسية" كنتيجة طبيعية وسمة رئيسية تحكم وتوجه النظام كله. كما أدت أوضاع هذا النظام تعدد البدائل أمام متخذي القرار وتحول السوق في الواقع إلى سوق يسطر عليها المشترون، تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة.⁴⁹ وبذلك تكون التنافسية هي الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانة لها في السوق. ومن أجل ذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء بالنجاح والتفوق في إطار إرضاء العملاء.
- ومن هذا المنطلق يتمتع العملاء بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات المتنافسة، مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكثر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين. وفي المقابل، تحاول المنظمات بذل المزيد من القدرات والجهود التنافسية لمواجهة المنافسة.

ثالثاً، التسويق التنافسي:

اهتم التسويق بصفة دائمة بالمنافسة، إلا أن هذا الاعتراف كان شكلياً في الغالب فقد ركز الباحثين في مجال التسويق خلال الثلاث عقود الماضية على الاعتقاد بأن إشباع حاجات المستهلك هي السبيل إلى تحقيق الربح. وكانت الرسالة الواضحة

للمفهوم التسويقي هي "اعرف أولائك العملاء" بدلا من "اعرف أولائك المنافسين". غير أن العشر سنوات الماضية قد شهدت تحولا كبيرا في توجيه فلسفة التسويق. وأصبح الفكر الإستراتيجي هو محور الاهتمام، ومن ثم تحولت الأنظار إلى دراسة المنافسة. ونتيجة لذلك أصبح تقييم الموقف التنافسي ووضع الإستراتيجيات اللازمة للهجوم أو الدفاع تسيطر على الخطط السنوية لكبار المنظمات في الوقت الحالي، والتي لم يكن يذكر فيها اسم المنافسة منذ عقد مضى فقط.

ومن هذا المنطلق أصبح يناط بالتسويق في ظروف المنافسة الحالية أن يتعامل مع أسواق متقلبة ومنافسة شديدة وأن يحقق نتائج ليست فقط مرضية بل أن يحقق الامتياز ويصبح صائدا للجوائز، من بينها: جائزة التحالف (أعداء الأمس أصبحوا حلفاء)؛ جائزة التسويق حسب الطلب؛ جائزة تزايد شساعة الأسواق؛ جائزة قصر قناة التوزيع؛ جائزة إعادة إخراج أفكار ذات معاني جيدة (الواصل أولا إلى السوق)؛ جائزة المخاطرة؛ جائزة مواجهة المجهول؛ جائزة الابتكار التي تواجه المزيج التقليدي 4 Ps لتعوضه بحرف واحد هو حرف "I" ويمثل في آن واحد: الابتكار Innovation أو التكامل Intégration أو الخلود Immortalité.⁵⁰

وكان تطور مفهوم "إدارة المنافسة Competition Management" بمثابة تأكيد على مجموعة مهمة من الأنشطة تتم من خلالها رسم إستراتيجية تنافسية متكاملة تتضمن اختيار المجال التنافسي المناسب، تحديد المنافسين موضع الاعتبار، اختيار أدوات المنافسة وتوقيت البرامج التنافسية وتدابير الآليات اللازمة لتنفيذها. وبذلك تصبح إدارة المنافسة هي في الأساس تطبيق لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة متضمنا تحديد المستوى المستهدف من التنافسية وقياس المستوى الفعلي لها بما يساعد على تحديد الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن مستوى القدرة التنافسية المستهدفة واختيار سبل معالجتها.⁵¹

إن امتلاك المنظمة لقدرات تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها واستثمارها لتحقيق النتائج المتميزة التي تعد بها مثل تلك القدرات عادة، ولكن يتوقف الأمر بدرجة بالغة الأهمية على أسلوب الإدارة في التعامل مع قضية التنافسية وطريقة التفكير التي تحكم قراراتها في هذا الخصوص. ولعل ذلك يعتبر السبب في التفرقة بين مفهوم "الميزة النسبية" التي اعتادت أدبيات علم الاقتصاد التأكيد عليها في الماضي باعتبارها ميرر للتخصص وأساس للتفوق في التجارة الدولية، ومفهوم "الميزة التنافسية" الذي تروج له أدبيات الإدارة الإستراتيجية وهو المفهوم الذي تتبناه المنظمات الحديثة في ترتيب أوضاعها التنافسية.⁵²

وفي الأساس يحول التسويق التنافسي التوجيه من الإنجاز المطلق إلى الإنجاز النسبي. وبدلا من النظر فقط لتأثير تصرف معين على المنظمة القائمة بهذا التصرف، فإن التسويق التنافسي يدرس أثر ذلك في علاقته بالمنافس. ويتمثل الغرض من ذلك في محاولة كسب ميزة تنافسية، على اعتبار أن ذلك سوف يؤدي إلى السيطرة على السوق ومن ثم تعظيم الربح. وفي حين يؤدي فقدان هذه الميزة إلى تقلص السوق وتحقيق الخسائر. ومما سبق فإن مجرد تحقيق إنجاز جيد في الأجل القصير قد لا يكون كافيا إذا ما كان أداء المنافس هو الأفضل.

وبالنظر إلى الميزة التنافسية، باعتبارها المدخل لتحقيق الربح، فإن توسيع مجال السوق التي تتمتع فيه المنظمة بوجود ميزة تنافسية وتعزيد تلك الميزة يصبح محل التركيز أو بؤرة الاهتمام في إستراتيجية التسويق. ويصبح الموقف التنافسي أهم وأفضل الأصول المتاحة لدى المنظمة. ويؤكد WILSON في مقدمته لإحدى الدراسات على ما سبق في قوله بأن سوء النتائج وتحقيق الخسائر قد لا يكون بالدرجة الأولى نتيجة انخفاض الإنتاجية أو تخلف التكنولوجيا بقدر ما يكمن في فشل المنظمة في أن تكون منافسا قويا.⁵³

نستنتج بأنه يمكن أن تدعم التنافسية في المنظمات بالتوجهات الحديثة في التسويق. ويتم ذلك من خلال الدور الذي يؤديه التسويق عند تفعيله للقدرات التنافسية. وبخاصة عند ملاحظة مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في اختيار وتحديد المزايا التنافسية أثناء تحديد المركز السوقي للمنظمة والمنتج والعلامة التجارية، ومدى مساهمة التسويق العملي في تنفيذ هذه المزايا من خلال الآليات اللازمة للتنفيذ والمتمثلة في سياسات المزيج التسويقي.

الخاتمة

تبين النتائج المستخلصة من البحث تجاوب التسويق مع البيئة التنافسية المحيطة، حيث كان للتحويلات العالمية تأثيرها الواضح على التسويق. وقد شهد هذا الأخير منذ نهاية القرن العشرين العديد من الأحداث والتغيرات المتلاحقة التي كان لها أثر كبير على إستراتيجيات وسياسات المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو. وكان ظهور الثورة الرقمية وتزايد الاتجاه نحو عالمية الأسواق والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وتحرير التجارة ونمو المنافسة العالمية بمثابة التحول الذي غير كل المفاهيم التقليدية للسوق.

كما توصلت النتائج أيضا إلى أن التغيير في السوق أدى إلى تغيير في فلسفات وممارسات المنظمات التي تقوم بخدمته. وقد كان هذا التحول عاملا رئيسيا في توجيه اهتمام المنظمات نحو البحث عن التسويق المتميز والقادر على التغلغل في الأسواق الجديدة والمتنوعة. وقد أدت التوجهات الحديثة للتسويق إلى تغطية أغلب المجالات الحديثة بما فيها تفعيل القدرات التنافسية للمنظمة.

وانطلاقا من كون المنظمات تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، أصبحت التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانا لها في السوق. ولذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء. ولكي تضمن المنظمة هذه القدرة على التنافس، يجب أن تكون لها القدرة على إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز. ولا يتأتى هذا إلا من خلال التسويق الذي تغير تجاوبا مع البيئة التنافسية الجديدة، حيث أصبح يصنع التميز للمنظمات من خلال دوره الاستراتيجي في إطار محتوى الإستراتيجيات التنافسية وسياساته المتمثلة في المزيج التسويقي.

الهوامش

- 1- اختفت ظاهرة المقايضة ما بين الأفراد، ولكن ما زالت الدول تطبقها حتى الآن في علاقاتها التجارية الدولية.
- 2- نزار عبد المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص 11.
- 3- لمزيد من المعلومات عن التبادل، أنظر: محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998). وأيضا
- بشير عباس العلاق، الاتصالات التسويقية الإلكترونية: مدخل تحليلي - تطبيقي (الأردن: مؤسسة الوراق للنشر، 2005).
- Gaétan Couture, **Marketing : Une approche intégrée**, (Québec : Gaétan Morin, 1978).
- 4 - ثمة معلومات أكثر عن أنواع الانفصالات في: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001) ص 47-48.
- 5 - ثمة معلومات أكثر عن أنواع المنافع في: أبو بكر بعيرة، التسويق ودوره في التنمية، الطبعة الأولى (ليبيا، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، 1993)، ص ص.36-27.
- 6- هناك فرقا جوهريا ما بين مفهوم التسويق والتسويق ذاته، إذ يقصد بمفهوم التسويق الفلسفة أو طريقة التفكير التي تحكم وتوجه المجهودات التسويقية وتبين الأهمية المعطاة لكل من مصلحة المنظمة والمستهلك والمجتمع، خاصة أن هذه المصالح غالبا ما تكون في حالة تعارض، أما التسويق فهو فعل أو تصرف في مجال إدارة الأعمال، ومن ثم يمكن القول أن طريقة التفكير تحكم وتوجه التصرفات الإدارية في المنظمة.
- 7- J-J. Lambin et R. Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l'orientation-marché**, 5^{ème} ed. (Paris: DUNOD, 2002), pp. 12.13.
- 8 - Malcolm MacDonald, **Les plan marketing « comment les établir ? comment les utiliser ? »** (BRUXELLES : ED : de Bœck, 2004), P. 20.
- 9 - أبو بكر بعيرة، مرجع سابق، ص.12.
- 10 -P. Kotler et B. Dubois, **Marketing management**, eleventh édition (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 2000), Translated by D. Manceau, **Marketing management**, 11^{ème} ed. (Paris: Pearson Education, 2004), PP. 26-33.
- 11 - P. Kotler et B. Dubois, op. cit., p 31.
- 12 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005)، ص.48.
- 13- يقترح Kotler استخدام مفهوم التسويق الاجتماعي للتغلب على القصور في المفهوم التسويقي.
- 14 - محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 73.
- 15 - Jean-Pierre Helfer & Jacques Orsoni, **Marketing**, 4^e édition (Paris : Vuibert, 1995), p. 10.
- 16 - P. Kotler & G. Armstrong, **Principles of Marketing**, 11th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), P. 545.
- 17- علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة** (القاهرة: دار غريب للنشر، 2001)، ص.35.
- 18 - Jacques Lendrevie & Denis Lindon, **Mercator**, 6^e Edition (Paris : DALLOZ, 2000), P. 2.
- 19 - Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, **Marketing : Les concepts-clés** (Paris : ED : D'organisation, 1993), p. 13.
- 20 - J-J. Lambin et R. Chumpitaz, op. cit., P. 8.
- 21- لمزيد من التفاصيل، انظر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الثالث والرابع (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1995) ص ص.189-214.
- 22- يعتبر كونتر وليفي من الأوائل الذين تحدثوا عن توسع مفهوم التسويق عندما برزت مصطلحات التسويق الأساسي Marketing generic وما وراء التسويق Meta marketing واعتبر طرحهما تحولا في الفكر الإداري بشكل عام والفكر التسويقي بشكل خاص. ثمة معلومات أكثر في: مصطفى محمود أبو بكر، **مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص.32.
- 23- Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, op. cit., p. 10.

- 24 - A. Dayan & al., **Manuel de Gestion**, T1, 2^{ème} ed. (Paris: Ellipses, 2004), p. 242.
- 25- Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, op. cit., p. 15.
- 26 - A. Dayan & al., op. cit., P. 242.
- 27 - Eric Vernet, **L'essentiel du marketing : Marketing fondamental** (Paris : ED : D'organisation, 2001), p. 19.
- 28 - Philip Kotler & Gary Armstrong, op. cit., P. 5.
- 29- لقد أثبتت إحدى الدراسات أن شركة Sony تقدم صباح كل يوم أربعة منتجات جديدة، الأمر الذي أدى إلى احتلالها مركزاً متميزاً في بيئة الأعمال التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تفي باحتياجات الأسواق العالمية المختلفة.
- 30 - P. Kotler et B. Dubois, op. cit., pp. 42-46.
- 31- تصل شبكة Intranet المستخدمين في منظمة ما مع بعضهم البعض وبشبكة المنظمة؛ بينما تصل شبكة Extranet المنظمة مع مورديها وموزعيها وشركاء خارجيين آخرين؛ وتكون Internet شبكة (عنكبوت) عامة هائلة من شبكات الحاسوب، تصل المستخدمين من كل الأنواع في جميع أنحاء العالم ببعضهم البعض و"بقاعدة معلومات" كبيرة. وتعمل Internet "طريق سريع للمعلومات" واحد كبير يمكن أن يدفع **les bits** بسرعات خيالية من موقع لآخر. ثمة معلومات أكثر في: يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص.ص. 39-41.
- 32- لمزيد من المعلومات عن قنوات البيع الرئيسية، انظر:
- P. Kotler, **Kotler On Marketing: How To Create, Win. And Dominate Markets** (N. J: The Free Press, 1999), translated by فيصل عبد الله بابكر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ط. 3 (الرياض: مكتبة جرير، 2004)، ص.ص. 240-244.
- 33- لمزيد من التفاصيل، انظر: يوسف أحمد أبو فارة، نفس المرجع، ص.ص. 23-52.
- 34- Gilles Marion & autres, **Antimanuel de Marketing** (Paris : Ed : D'organisation, 2003), p. 72.
- 35 - Claude Demeure, **Marketing** (Paris : DALLOZ, 2001), p. 5.
- 36- Alain Bienaymé, **Principes de concurrence** (Paris : Economica, 1998), pp. 35-42.
- 37- لمزيد من التفاصيل، انظر:- رفعت السيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية (مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص.ص. 29-38.
- 38- يمثل الاتحاد الأوروبي حوالي 448 مليون مستهلك ويناظر أكثر من 20% من صادرات العالم. ثمة معلومات أكثر في: نفس المرجع السابق، ص.ص. 39-48.
- 39- لمزيد من التفاصيل عن بيئة التسويق الدولي، انظر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص.ص. 24-71.
- 40 - Charles W.L. HILL & Gareth R. JONES, **Strategic Management: An integrated approach**, ED: Houghton Mifflin Company, 1998. translated by: - رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1998)، ص. 430.
- 41- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص.ص. 376-379.
- 42 - pour plus d'information, voir : B. Garrette & P. Dussage, **Les stratégie d'alliance** (Paris : ED : D'organisation, 1995), pp. 25-28.
- 43- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية...، مرجع سابق، ص.ص. 357-364.
- 44- لمزيد من التفاصيل، انظر:- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي...، مرجع سابق، ص.ص. 255-306.
- 45- حسين الماجي، تنظيم المنافسة (القاهرة: دار النهضة العربية، 2003)، ص. 5.
- 46- Alain Bienaymé, op. cit., pp. 272-275.

- 47- علي السلمي، انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة، في: مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، (أفريل 1997)، ص. 6.
- 48- تشهد صناعة الأدوية والسيارات العالمية تلك الظاهرة، حيث تتركز كل من الصناعتين في مجموعة قليلة من الشركات العالمية العملاقة يدخل بعضها في تحالفات إستراتيجية. فمع أن نظام الأعمال الجديد هو نظام الرأسمالية الليبرالية، وهو مؤسس على المنافسة إلا أنه ثبت أن الاحتكارات قد تصبح حتمية عند تطبيقه. ثمة معلومات أكثر في:- رفعت العوضي وإسماعيل بسبوني، مرجع سابق، ص ص. 13-27.
- 49- يمكن الإشارة إلى أن سلطة المشتري في السوق هي سلطة افتراضية ونظرية إلى حد بعيد وذلك نتيجة تأثير التسويق بأساليبه المختلفة وسحب السلطة من المشتري عمليا وإعادتها مرة أخرى تحت سيطرة البائع. ولكن يكون الفوز بهؤلاء المشترين للمنظمات الأقوى ذات القدرات التنافسية الأكبر.
- 50 - E. AUCKENTHALER et P. D'HUY, « le renouveau du marketing passera par l'innovation de rupture » *Revue française du marketing*, Adatem, N° 164 (1997/4), PP.59-60.
- 51 علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة...، مرجع سابق، ص. 46.
- 52- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب، 2001)، ص. 108.
- 53- نقلا عن: توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية (القاهرة: دار الفكر العربي، 2004)، ص. 152.