

## تسيير العلاقة مع الزبون كمصدر للميزة التنافسية مساهمة نظرية

عادل عقون و الهادي بوقلقول  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم النسيير  
جامعة باجي مختار - عنابة

### المُلخَص:

تعالج هذه الورقة البحثية أهمية ودور تسيير العلاقة مع الزبون كمصدر مهم للميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى أن الاستراتيجيات التنافسية التي وضعها **بورتر** في الثمانينيات (80s) من القرن الماضي هي بلا شك واحدة من النظريات الأكثر شهرة في مجال إدارة الأعمال، إلا أنه وعلى الرغم من شعبيتها، والفائدة الأكاديمية والعملية لها، فقد أكد العديد من الباحثين على ضرورة تكيف نموذج **بورتر** مع الظروف الحالية للأسواق، واقترح دمج نموذج متكامل للتوجه بالزبائن مع نموذج الاستراتيجيات التنافسية العامة.

**الكلمات المفتاحية:** تسيير العلاقة مع الزبون، الرضا، الولاء، قيمة الزبون، الاستراتيجيات التنافسية، الميزة التنافسية.

### Résumé :

Cet article traite de l'importance et du rôle de la gestion de la relation client en tant que source importante d'avantage concurrentiel. Les stratégies concurrentielles de Porter dans les années 1980 (années 80) sont sans aucun doute l'une des théories les plus connues de l'administration des affaires. Malgré sa popularité et ses avantages académiques et pratiques, de nombreux chercheurs ont souligné la nécessité d'adapter le modèle de Porter aux conditions actuelles du marché et ont proposé d'intégrer un modèle d'orientation client intégré au modèle global de stratégies concurrentielles.

**Mots clés:** gestion de la relation client, la satisfaction, la fidélité, la valeur, les stratégies concurrentielles, l'avantage concurrentiel.

### Abstract :

This paper addresses the importance and role of the Customer Relationship management as an important source of competitive advantage. Porter's competitive strategies

of the 1980s (80s) are undoubtedly one of the most well-known theories of business administration. Despite its popularity, and academic and practical benefits, many researchers have stressed the need to adapt the Porter's model to the current market conditions and proposed integrating an integrated customer orientation model with the overall competitive strategies model.

**Keywords:** Customer Relationship management, satisfaction, loyalty, value, competitive strategies, competitive advantage.

### مقدمة:

يعتبر الزبائن بالنسبة للمؤسسة مركز اهتمامها، فهي تحدد حاجاتهم ورغباتهم التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لا محال لأنه لا يحمل مواصفات الجودة في نظر مشتربيه. و لهذا تتسابق المؤسسات إلى الظفر بأكثر عدد من الزبائن الحاليين والمرتبين مع بذل جهد في الحفاظ على الزبائن المربحين، و يتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعلية معهم، لتصبح عملية تسيير العلاقة مع الزبون الميزة التنافسية الخاصة بها.

ومن خلال هذا تم تقديم نموذج تجريبي يعيد النظر في الاستراتيجيات التسويقية التنافسية لتنفيذها في سياق نظريات تسيير العلاقة مع الزبون والذي تم تطويره خلال السنوات الـ 25 الماضية، مما يسمح بتقديم رؤية جديدة للتفكير الاستراتيجي فيما يتعلق بالزبائن والشركاء والسوق، بهدف إعادة تفسير النموذج الاستراتيجي بمنظور علائقي.

أولاً: تسيير العلاقة مع الزبون:

### 1: تطور مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون:

إن بذرة تطور تسيير العلاقة مع الزبون كانت في بداية عقد الستينات من خلال مقالة ل (Levitt) في التسويق والإدارة التي اقترحت أن غرض الأعمال هو إيجاد والمحافظة على الزبون<sup>1</sup>.

ويرى (David) أن ظهور تسيير العلاقة مع الزبون كمفهوم جاءت في عقد الثمانينات من القرن الماضي، إذ قام المجهزون للمنتجات بوضع وتأسيس برمجيات بواسطة المبرمجين التي كان هدفها تسهيل العمليات الداخلية، والتي لها بعدين الآلي والمعياري والتي ترتبط باكتساب وخدمة والمحافظة على الزبائن<sup>2</sup>.

وعلى العموم، فإن تطور مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون، كان نتيجة لتطور مفهوم التسويق من حيث الممارسة التسويقية والذي مر بمرحلتين أساسيتين هما مرحلة تطوير الممارسة التسويقية من داخل المؤسسة على أساس الإنتاج والمنتج لينتقل إلى تطوير الممارسة التسويقية من الخارج كذلك من المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي<sup>3</sup>. ولذلك، فمرحليا مفاهيم التسويق الجديدة تتغير كل عشر سنوات لتشكل التوجهات الإستراتيجية الجديدة للشركات والتي سمحت بظهور المفهوم العلائقي، وتسيير العلاقة مع الزبون.

### 1-1- مرحلة ما قبل الصناعة :

انتهت مرحلة ما قبل الصناعة تقريبا مؤخرا فقط، وذلك حسب القطاعات، ومن أجل اخذ مجال التجارة كمثال فإن ظهور محلات السوبر ماركت، ومراكز الشراء والضغط التنافسية على شركات التجارة الصغيرة لم يظهر إلا منذ بضع سنوات فقط، فسابقا كانت التجارة الموجهة للجمهور قد بنيت

في المقام الأول حسب نموذج قيم المجتمعات والقياسات البشرية والعلاقات الشخصية.

**1-2-مرحلة الخمسينات والستينات:(إنشاء و دفع التسويق):**  
وكانت سنوات الخمسينات والستينات سنوات الإنتاج الضخم (وفرات الحجم)، فالشركات في هذه المرحلة قامت بزيادة الإنتاج وعرضه على المستهلكين لتكون قادرة على استيعاب الطلب المتزايد، وقد كان الطلب بسيط، والعرض كبير لمقابلة ذلك، خلال هذه الفترة ركزت الشركات في المقام الأول على خلق منتجات جديدة والتوسع في عرض المنتجات.

**1-3-مرحلة السبعينات: (تجزئة السوق والأسواق الجماهيرية):**  
لقد كانت السبعينات سنوات الترشيح، ولقد بدأت شركات في هذه المرحلة بتقسيم زبائنها وتوسيع خطوط منتجاتها.  
فتحسين الإنتاج كان يهدف إلى خفض تكاليف التصنيع ، من خلال مزيج خفض التكاليف وتحسين عمليات البيع وخلق طرق جديدة للوصول إلى الزبائن، وتوسيع حجم السوق المحتملة<sup>4</sup>.

**1-4 مرحلة الثمانينات:(المستهلكون-منتج واحد للكثير):**  
هذه سنوات التوجه للجودة، حيث أصبحت متطلبات المستهلكين أكثر وعياً، كان من الضروري للوفاء بها تحسين جودة المنتجات والعمل على قياس جودتها وتطوير خدمة الزبائن، فالشركات لأكثر من ثلاثين سنة حسنت من تقنيات الإنتاج والإدارة وهذا للفهم والسيطرة أفضل على المنتجات، وفي الفترة نفسها من الواضح أنه الشركات وضعت مقاربات للزبائن لكنها ما زالت عرضية.

**1-5- مرحلة التسعينات: (الزبائن- منتج واحد للبعض):**  
 منذ بداية 1990 شهدت السوق تحولات عميقة، مع عكس فلسفة التسويق من التوجه بالمنتجات إلى التوجه نحو الزبائن، وبذلك كانت بالنسبة للشركات بداية عصر الزبون، فازداد العمل بقاعدة بيانات الزبائن، وسمح نمو التسويق المباشر بتسليط الضوء على المزايا التي تتمتع بها العلاقة المباشرة، ونمو قنوات الاتصال والمعلومات .

**1-6- مرحلة الألفية الجديدة: (علاقات زبون-مورد والتسويق واحد لواحد):**

مما لا شك فيه، تميزت بداية الألفية بتكثيف التوجه نحو الزبائن مع ظهور مفهوم التسويق واحد لواحد (*one to one*) والذي يعبر عن إمكانية تقديم عرض خاص لكل زبون، وذلك بفضل ظهور الإنترنت، فالشركات وبغض النظر عن مجال نشاطها تركز جهودها على خدمة وتسيير علاقات الزبون<sup>5</sup>. ففي التسويق واحد لواحد (*one to one*) التجزئة ليست مبنية على العوامل السوسيوولوجية، والديمغرافية، والجغرافية، ولكن مبنية على احتياجات المستهلك، وعلى سلوكاته الشرائية لكي تتوقع المؤسسات السلوك المستقبلي للزبائن<sup>6</sup>. بالموازاة مع ذلك، لقد فتحت آفاقاً جديدة بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي قلبت الأدوار أيضاً، فالمستهلك أصبح يلعب دوراً نشطاً على نحو متزايد ليعوض دور الموزعين كمستشار مع ضمان خدمة راقية لنفسه.

ولقد ساعدت ثورة الانترنت وما رافقها من إطلاق مشاريع عملاقة، من إيقاف الشركات لاستثماراتها في التكنولوجيا لفترة وخاصة في تسيير العلاقة مع الزبون، هذا التوقف يسمح لإنجاز أول تقييم للعائد على الاستثمار بالنسبة

لتسيير العلاقة مع الزبون، وعلى ضوء هذا التقييم تستطيع الشركات إعادة تكوين توقعاتها لتسيير العلاقة مع الزبون، مما يؤدي إلى التغيير في طبيعة الطلب وبالتالي في الحلول التي تقدمها الأسواق<sup>7</sup>. كما أن للدراسات التي أكدت أن تكلفة الحصول على زبائن جدد تفوق بكثير كلفة الاحتفاظ بالحاليين بعدة مرات دور كبير في تغيير فلسفة الشركات نحو تطوير المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المنظمة من جهة والزبائن من جهة أخرى في محاولة لتحقيق غايات أكثر وزيادة ولاء الزبائن، ومن هنا يحاول المدخل الجديد تحقيق درجة أعلى من التفاعل بين المنظمة وزبائنها من خلال علاقة مباشرة مبنية على فهم أعمق للحاجات المتغيرة وإدراك أفضل لتفضيلات الزبائن وفعالية أعلى في استخدام الاستراتيجيات التسويقية<sup>8</sup>.

## 2- مفهوم وتعريف تسيير العلاقة مع الزبون (CRM):

إن مصطلح إدارة العلاقة مع الزبون والتي يرمز لها في اللغة الفرنسية ب:GRC أي:(Gestion de la Relation Client) وفي اللغة الانجليزية ب:CRM أي (Customer Relationship Management)

وهو مشتق من العبارة الأمريكية تسيير الاتصال والتي ظهرت في الثمانينيات وتعني جمع المعلومات المتعلقة بالزبون<sup>9</sup>.

ويرى Lambe من أن هناك نظرتان في مجال تسيير علاقات الزبون حالياً: الأولى: إذ إنها تنظر إليه على عدة مجموعة برامج حاسوبية تطبيقية. والثانية: على أنها إستراتيجية أعمال. وعلى وفق ذلك فإن على المنظمات إن أرادت أن تحقق النجاح في علاقتها مع الزبون أن تنظر إليها على أنها إستراتيجية أعمال.

فيعرفها على أنها: فلسفة تستند إلى مجموعة من الأدوات، والعمليات، والتقانات التي تساعد المنظمة على جذب الزبائن ذي القيمة العالية<sup>10</sup>. كما عرف كل من (Peppers & Rogers) تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه: تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات الزبائن بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون و ما تعرفه المنظمة عنه<sup>11</sup>. كما عرف (Kotler) تسيير العلاقة مع الزبون: هي العملية الشاملة لبناء والحفاظ على علاقات الزبون المربحة من خلال تقديم قيمة الزبون متفوقة ورضا<sup>12</sup>.

كما عرف كل من (V.Kumar & W.J.Reinartz) تسيير العلاقة مع الزبون من المنظور الاستراتيجي للأعمال، من أجل كسب ميزة تنافسية طويلة المدى عن طريق التسليم الأمثل للقيمة ورضا العميل واستخلاص قيمة الأعمال من التبادل على أنها: عملية إستراتيجية لاختيار العملاء الذين يمكن أن تخدمهم الشركة بربحية، وتشكيل التداخلات بين الشركة وهؤلاء العملاء، ويكون الهدف أمثلية القيمة الحالية والمستقبلية للعملاء<sup>13</sup>. وتشمل المكونات الأساسية لهذا التعريف مايلي:

- تسيير العلاقة مع الزبون هي عملية إستراتيجية مستمرة ويعني هذا أن أنشطتها تبدأ وتدار بداية من قمة التنظيم، وتحتاج إلى مساهمات وتعزيزات من كل وظائف المنشأة.

- القيمة الاقتصادية للزبون هي الأساس لتوزيع الموارد.

- العلاقات بين الزبائن والشركة تأخذ شكل الحوار التفاعلي.

- يطلق مصطلح الزبائن على نطاق واسع، حيث يمكن أن يكون الزبون حسابا فرديا، أو قطاع واحد أو عدد من القطاعات في السوق، أو السوق كله.

- تعني أمثلية القيمة الحالية والمستقبلية للزبون أن الشركة تتحرك بعيدا عن استخلاص ربحها من عملية جارية واحدة لتعظيم الربح<sup>14</sup>.

### 3- أهمية مفهوم نسيير العلاقة مع الزبون (CRM):

تتفق أدبيات نسيير العلاقة مع الزبون على الأهمية الكبيرة والفوائد أو المزايا التي تجنيها المنظمات عند تطبيق إستراتيجية نسيير علاقات الزبون إذ تتجلى أهميتها وفق تصورات بما يأتي:

- تأتي أهمية الزبون من خلال قيمة الزبون، والذي يعطي قيمة مالية عالية.
- إنتاج حقوق ملكية الزبون وهي إجمالي القيم طوال حياته مع المنظمة.
- الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفته وربحيته، يمثل خطوة هامة في سبيل تحسين أداء منظمات الأعمال، في ظل هذه البيئة.
- زيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.
- كسب زبائن جدد .
- المحافظة على الزبائن الحاليين.
- توفير المعرفة والمعلومات من الزبائن على نحو دائم ومستمر وترجمتها إلى سلوك يخدم أهداف المنظمة وتساعدتها في تحديد حاجات ورغبات الزبائن وإيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم.
- تساعد المنظمات في عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات من جميع العاملين.
- تساعد في التعرف على نوعية الزبون، وتحليل البيانات التي تخصه مما يسهم بفاعلية في تغيير إستراتيجية المنظمة في وظائفها المختلفة ومنها وظيفة التسويق بشكل خاص.



- تساعد في بناء علاقات فردية مع الزبائن والعاملين، ويسهم ذلك في تحسين وتطوير الإحساس بالرضا لدى الزبون، كما تسهم في تعظيم الأرباح، وتحديد الزبون ذي القيمة وتزويده بأفضل أو بمستوى عالي من الخدمات<sup>15</sup>.
- تسمح للمنظمات المنافسة على أساس خدمة الزبائن وليس الأسعار.
- وقت أسرع لتطوير وتسويق المنتج (دورة التسويق).
- تمييز الزبائن والتركيز على من هم اقدر على تحقيق الأرباح.
- تمكن المنظمة من تخفيض الكلف إلى الحد الأدنى.
- تعطي في المحيط التنافسي المتزايد فوائد إستراتيجية عديدة للمنظمات وتجعل العلاقات شخصية مع الزبون<sup>16</sup>.

#### 4- متطلبات تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون (CRM):

من اجل التطبيق الناجح لمفهوم تسيير العلاقة مع الزبون هناك ستة عناصر أساسية يجب توفرها لضمان التنفيذ الناجح لهذا المفهوم وهي:

**4-1- الإستراتيجية:** إن التوجه الاستراتيجي الكلي للمنظمة يجب أن يوجه نحو خدمة الزبائن، customer-Oriented strategy أي أن أنشطة وفعاليات المنظمة في كل المستويات يجب أن توجه نحو خدمة الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتفضيلاتهم في الشراء.

**4-2- الميزة التنافسية:** إن اختيار الإستراتيجية التنافسية يكون مبني على أساس تمييز العرض التسويقي الذي تقدمه المنظمة عن العروض الأخرى وفق المعطيات الأساسية الناتجة عن تعامل المنظمة مع زبائنهم، وبذلك فالمنظمات القادرة على توفير إدراك أفضل لزبائنهم تكون اقرب إلى النجاح من المنظمات الأخرى.

**4-3- المعرفة والمعلومات:** وتتمثل المعرفة والمعلومات حول الزبائن، المبيعات، المنتجات، سلوك الشراء،... الخ، كل هذه المعلومات تكون بلا فائدة إذا لم يتم الاستفادة منها فعليا في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية التي تلائم الواقع الذي يسعى الزبون للوصول إليه.

**4-4- التنظيم:** وهي الطريقة التي تختارها المنظمة لممارسة أنشطتها ووظائفها الأساسية، وهي تؤثر بدرجة كبيرة في اختيار طريقة التعامل مع الزبائن.

**4-5- التكنولوجيا:** توجد في أسواق اليوم العديد من البرمجيات الخاصة بهذا المفهوم، ولكن مثل هذه التقنيات لا تكون كافية للنجاح بدون استخدام العقل البشري الذي يحاول تحقيق الموائمة المطلوبة بين تلك البرمجيات والمشاعر الإنسانية التي تمثل الخصوصية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع كل زبون<sup>17</sup>.

**4-6- الثقافة التنظيمية:** وهي التغيير في ثقافة وعقلية إدارة المنظمة وكل المستويات التنظيمية نحو التوجه الاستراتيجي من حيث البحث عن الزبون المربح وليس السعي وراء عدد الزبائن (أي التركيز على نوع الزبائن وليس عددهم)، وتقديم أفضل المنتجات والخدمات لهم، وعليه فإن الرؤية الإدارية لمجمل عمليات نسيير العلاقة مع الزبون من وجهة النظر التسويقية هي الاهتمام بالجوانب التي تتعلق بالزبون وليس المنظمة<sup>18</sup>. ويتطلب الأمر أيضا العمل على ترسيخ مبدأ إرضاء الزبون و خدمته في ثقافة المؤسسة لكي يصبح قيمة مشتركة يُعزز بها وعامل توحيد بين جميع العاملين في المؤسسة

بغض النظر عن موقعهم في السلم الإداري و عن الوظائف التي يمارسونها<sup>19</sup>.

### 5- متغيرات تسيير العلاقة مع الزبون (CRM):

تسعى المنظمات من خلال تبنيها تسيير العلاقة مع الزبون الحفاظ على الزبون وبناء علاقات طويلة الأمد معه، فهي تسعى بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف: رضا الزبون، ولاء الزبون، والقيمة المضافة للزبون، والتي تمثل متغيرات تسيير العلاقة مع الزبون.

**5-1- رضا الزبون:** يعرف الرضا على أنه: مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء<sup>20</sup>.

تقد عرف كل من (Reed & Hall) الرضا على أنه: درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته<sup>21</sup>. كما عرفه (John) على أنه: درجة الإدراك لدى الزبون، والتي تمثل فاعلية التجهيز من قبل مقدم الخدمة عند تجهيزه للخدمة والتي تلبي احتياجات الزبون ورغباته عند استخدامه للخدمة المطلوبة<sup>22</sup>.

كما عرفه كل من (Kotler & Dubois) على أنه: شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون فإذا اتفق الأداء مع التوقعات يكون الزبون راضيا، بينما إذا ازداد الأداء عن التوقعات يزداد رضا الزبون أو يبتهج، وبهذا يصبح رضا الزبون مطلب من مطالب الحصول على ولاءه للمنظمة<sup>23</sup>.

من هنا فان تحقيق مستوى عال من رضا الزبون هو هدف حاسم للشركات التي ترغب في تحقيق معدلات محافظة عالية، وأن على المنظمة أن تسعى ليس فقط للإشباع أو الرضا وإنما عليها أيضا الإبهاج<sup>24</sup>.

وتتجلى أهمية رضا الزبون في الجوانب التالية:

- سحب الزبائن من المنافسين.

- خلق ميزة تنافسية.

- تخفيض كلف التشغيل.<sup>25</sup>

**5-2- ولاء الزبون:** لقد ارتبط مصطلح الولاء قديما بالعالم الشهير (فريدريك راشهيد) فزيادة الاحتفاظ بالزبون بنسبة (5%) يمكن أن يزيد من أرباح المؤسسة من (25%-95%).

ومن ثم فقد عرف الولاء على أنه: مقياس معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون.<sup>26</sup>

كما عرف على انه: هو التزام كامن عميق بإعادة الشراء أو إعادة تجربة منتج أو خدمة في المستقبل برغم التأثيرات الموقفية والجهود التسويقية التي قد تسبب بسلوك تحولي.<sup>27</sup>

وتتجلى أهمية ولاء الزبائن في:

- الولاء يقوي الموقع السوقي للشركة لأن الزبائن الموالين يبقون بعيدا عن المنافسة.

- الزبائن الموالون هم الأكثر احتمالية في إعادة الشراء والتوصية بالعلامة التجارية.

- الزبائن الموالون هم الأقل حساسية للسعر وقليل ما يقومون بالشراء من مصادر أخرى، ويخلقون ربحا أعلى.

لذلك أكدت كثير من الدراسات أن ولاء الزبون مهم للمنظمة، ففي دراسة شملت 27 شركة أظهرت أن 12% من الزبائن الأكثر ولاء هم مسؤولين عن 69% من مقدار المبيعات، وأن الأرباح تزداد سنة بعد سنة والفضل يعود للتأثير المختلف لولاء الزبون<sup>28</sup>.

**5-3- قيمة الزبون:** كما هو محدد من قبل Zeithaml (1988) أن القيمة هي: تقييم المستهلك العام لفائدة المنتج على أساس تصورات ما يتم تلقيه وما يعطيه<sup>29</sup>.

وتعرف القيمة كذلك: هي تقدير الزبون لقابلية المنتج الكلية على إشباع حاجاته أو هي إشباع متطلبات الزبون بإطار كلفة ممكنة للاكتساب والملكية والاستعمال<sup>30</sup>.

كما عرفها (Kotler) على أنها: الاختلاف بين القيمة الاستهلاكية الإجمالية وبين نفقات المستهلك الإجمالية أثناء اقتناء تلك السلعة (الفائدة)<sup>31</sup>.

لا شك أن القيمة ترتبط هنا بالمتاح من المعلومات لغرض أن يكون الزبون قادر على تخمين وتقدير قابلية المنتج على الإيفاء بمتطلبات الإشباع من عدمها. وتتشكل توقعات الزبائن على أساس انطباعاتهم التي حصلوا عليها من مشترياتهم السابقة، ومن آراء الأصدقاء أو الزملاء، وكذلك من المعلومات التسويقية عن سلع المنافسين ووعودهم، لذلك يجب على المسوقين أن يتعاملوا باهتمام مع تشكيل مستوى صحيح من التوقعات<sup>32</sup>.

**ثانيا: الميزة التنافسية:**

**1- تعريف الميزة التنافسية:** ويرجع الظهور الأول لمصطلح الميزة

التنافسية إلى (Chamberlain 1939) و (Selznick 1959) حيث اعتبرت أنها

شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المنظمة<sup>33</sup>.

كما يرى (Barney) أن المنظمة تحقق الميزة عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين، أو المرشحين تطبيقها.

كما عرفها كل من M.Porter وDay الميزة التنافسية: بأنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية، بالنظر إلى أن الأداء المتطور يرتبط بالميزة التنافسية<sup>34</sup>.

كما عرفها Ph.Kotler على أنها: قدرة وقابلية المؤسسة على أداء أعمالها بأسلوب واحد أو عدة أساليب بحيث لا يمكن إتباعها أو تقليدها من قبل المنافسين<sup>35</sup>. أي أن التنافس يرتبط بتقديم قيمة ومنفعة للمستهلك عن طريق الإبداع، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تفوق إلى التميز<sup>36</sup>.

## 2- الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر (Porter):

لقد اقترح مايكل بورتر (M.Porter) ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية لإحداث مواقع للشركة والتي يمكن أن تلجأ إليها، وتختلف هذه الإستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق. ولقد وضع مينتزبيرغ (1990) عمل Porter في "مدرسة تحديد المواقع" التي تدعو إلى إتباع نهج تحليلي في التطبيق والتخطيط الاستراتيجي<sup>37</sup>، لأن Porter قدم نظرية متماسكة في الإدارة الإستراتيجية التي يسهل فهمها وتطبيقها، والاستراتيجيات التنافسية هي:

**2-1- إستراتيجية قيادة التكلفة :** تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الإستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه Porter، وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز، والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك، فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثلما فعله مؤسسة IBM مثلا، ولكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة<sup>38</sup>.

**2-2- إستراتيجية التميز:** تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحسب Levitt كي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التميز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلك، فالجودة العالية، انخفاض تكلفة الصيانة، سهولة استخدام والحصول على المنتج، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية

الطلبيات، طول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز<sup>39</sup>.

**2-3- إستراتيجية التركيز:** والإستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف Porter تسمى بإستراتيجية التركيز، حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين إستراتيجية التركيز وباقي الإستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل<sup>40</sup>.

### 3- نسيير العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية في منظمات الأعمال:

**3-1- الانتقادات الموجهة للاستراتيجيات التنافسية ل Porter:** على الرغم من أن نماذج Porter لا تزال أدوات قيمة لمساعدة المديرين على تحليل البيئة التنافسية للسوق ووضع استراتيجيات فعالة، إلا أن الباحثين وجهوا مجموعة من الانتقادات والمتمثلة في:

- نظرة هذا النموذج للسوق ثابتة ليست ممثلة للتغيرات السريعة الحالية في التكنولوجيا والظروف التنافسية والممارسات التجارية.

- لدى نموذج Porter هيكل مغلق بقدر ما، حيث لا يعترف بأن مصادر الميزة التنافسية للمنظمة من الممكن أن تتغير، ولذلك يجب بالضرورة تطويره وإعادة تفسيره على ضوء الظروف التنافسية الجديدة<sup>41</sup>.



- يقول **Porter** أن أسوأ موقف للشركة هو أن تكون "عالقة في الوسط"، أي في محاولة منها لتنفيذ العديد من الاستراتيجيات التنافسية في وقت واحد، وهو يعتبر أن كل نوع من أنواع المزايا التنافسية مستقل ومحدد<sup>42</sup>.
- غير أن هذه الحجة فقدت بعض من أهميتها في بيئة السوق الحالية التي اتسمت بزيادة الضغط التنافسي، والواقع أن بعض الشركات الشديدة التمايز اليوم ملزمة بتخفيض أسعارها لمواصلة بيع منتجاتها بسبب المنافسة الشرسة داخل مجموعتها الإستراتيجية.
- إن الزيادة في القدرة التفاوضية وتقل المستهلكين عبر ما تتيحه العولمة من فرصة للتجول ومقارنة الأسعار عالميا والتي تتحدد بالوصول الرخيص والسريع إلى المعلومات، لم يعد كافيا للشركات وضع نفسها كشركات قائدة في التكلفة أو الجودة، وبدلا من ذلك مزايا أخرى بدأت تظهر كالقدرة على تطوير علاقات دائمة مع الزبائن وإدارة شبكات من الشركاء بعيدة المدى لتحقيق المنفعة المتبادلة<sup>43</sup>.
- لغرض تحقيق الميزة التنافسية فإنه يتوجب أن تكون المنظمة قادرة وبشكل متواصل على إضافة القيمة لزبائنهم<sup>44</sup>، وتحدى نورمان راميريز (1993) نموذج **Porter** لتشكيل القيمة، مشيرا إلى أن العديد من النظم الحديثة لتوليد القيمة يمكن وصفها بأنها كوكبة من القيمة بدلا من سلسلة القيمة، حيث تعمل الجهات الفاعلة معا لأنها تعتمد على موارد بعضها البعض، ولا تتوفر هذه الموارد إلا من خلال التعاون<sup>45</sup>.
- كذلك لا يتضمن تحليل **Porter** عنصر العلاقة مع الزبون في أي من الاستراتيجيات البديلة الثلاث<sup>46</sup>.

### 3-2- تسيير العلاقة مع الزبون كمصدر جديد للميزة التنافسية:

على ضوء الانتقادات التي وجهت إلى بورتر اقترح مستشاران بالتسويق وهما ميشيل تريسي وفريد فريزما تصنيفا جديدا للاستراتيجيات التسويقية التنافسية، ويكمن موضوعه الأساسي في أن الشركات تحصل على مواقع المتصدر في السوق من خلال تقديم القيمة الأعلى للمستهلك، ولتقديم هذه القيمة تستطيع الشركات أن تطبق إحدى الاستراتيجيات الثلاث المسماة الأنظمة القيمية وهي:

أ- **التفوق الوظيفي:** تضمن الشركة قيمة عليا بتصدرها في مجالها الصناعي من حيث السعر وهي تعمل على تخفيض النفقات وإحداث نظام فعال لتقييم القيمة الاستهلاكية، وهي تخدم الزبائن الذين يتطلبون خواص وصفات جيدة ومضمونة للسلع أو الخدمات، ولكن الذين يريدون أن يكون سعرها اقل ولا تتطلب جهودا كبيرة<sup>47</sup>.

ب- **العلاقة الوثيقة مع المستهلكين:** تؤمن الشركة قيمة عليا بمساعدة التجزئة الدقيقة لأسواقها وتكيف مستمر لسعلها وخدماتها مع مستهلكيها المستهدفين، وتتخصص في تلبية الاحتياجات الاستهلاكية الفريدة من نوعها، بإقامة علاقات مشتركة مع المستهلكين، وجمع المعلومات التفصيلية عن أفضلياتهم الشخصية وعاداتهم، وهي تقيم قواعد بيانات تفصيلية عن المستهلكين لتجزئة السوق وجذب المستهلكين المستهدفين ومنح الصلاحيات المناسبة لكادرها التجاري في الأقسام التسويقية وهي تخدم وترعى المستهلكين المستعدين لدفع سعر أعلى ليحصلوا على ما يرغبونه تحديدا، والشركة تكون مستعدة لتقديم هذا لهم.

ج- الموقع المتصدر من خلال السلع: تؤمن الشركة قيمة استهلاكية عليا، بطرح سيل متدفق من السلع الجديدة أو الخدمات، مما يؤدي إلى أن سلعها تصبح قديمة لكن سلع المنافسين تصبح قديمة أيضا، وتكون الشركة منفتحة للأفكار الجيدة ومنغمسة في عملية بحث مستمرة لاتخاذ القرارات الجديدة وتعمل على تقليص فترة إعداد وإنتاج السلع كي تتمكن من طرحها فورا في السوق، وهي تخدم وترعى المستهلكين المحتاجين إلى سلع وخدمات عصرية دون النظر إلى النفقات الموجودة في الأسعار<sup>48</sup>.

كذلك ونظرا للتطورات التي أقرتها بحوث تسيير العلاقة مع الزبون، فإن كل من (Gurău Călin, Fons Cendrine) اقترحا نموذجا لدمج بعد العلاقات مع الزبائن مع الاستراتيجيات العامة لPorter ويتم تقديم هذا النموذج مع الأخذ بعين الاعتبار قوة العلاقة مع الزبون والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(01): تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة

العلاقة مع الزبون.

إنشاء القيمة التسويق بالعلاقات التميز بالخدمات المراقبة التميز بجودة المنتج السيطرة بالتكاليف

علاقة ضعيفة مع

علاقة قوية مع الزبون

الزبون

source: Gurău Călin, Fons Cendrine,(2007), La Relation Client Comme Source d'Avantage Concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies générique, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique Université du Québec à Montréal, (UQAM) ,p13.

نلاحظ من الشكل(01) ، أن الهيمنة على التكلفة هي اقل الاستراتيجيات جاذبية. وهذه الحالة تؤكد لها صعوبة الحفاظ علي القيادة المنخفضة بالأسعار في سوق تنسم بالعولمة والديناميكية ، والتي قد يظهر فيها منافس جديد في

أي وقت باقتراح أفضل للقيمة، وعادة ما تكون الهيمنة على التكلفة إستراتيجية مناسبة لفترة قصيرة من الزمن ، نظرا لأن الموقع الاستراتيجي يحتمل أن يهاجم من قبل المنافسين الذين يحاولون استرداد مجموعات المستهلكين المهتمين بعملية شراء واحدة.

أما الخيار الاستراتيجي الثاني هو التميز من خلال نوعية المنتج، وهذا هو الحال مع العلامات التجارية القوية التي يمكنها أن تجذب مجموعات نخبوية من الأفراد. في هذه الوضعية نجد أن العلاقة بين المؤسسة و زبائنها تكون متوسطة، ويمكن لهذا النهج أن يمثل إستراتيجية فعالة للتسويق القبلي.

أما بالنسبة للخيار الاستراتيجي الثالث هو إرساء نظام فعال للخدمات المرافقة والذي يتيح للشركة تقديم مساعدة ذات جودة عالية وشخصية للزبائن الأفراد أو المنظمات ، وبدء حوار مفيد للطرفين من أجل منع المشاكل وحلها وكذلك لزيادة قيمة المنتج. ومن خلال التحديد الدقيق لاحتياجات الأفراد وتوقعاتهم يمكن تطبيق نهج التسويق الشخصي، والذي تدعمه إجراءات نسيير علاقات الزبائن والتكنولوجيا، زيادة كبيرة في رضاهم وولائهم.

ويستند الخيار الاستراتيجي الأخير على فكرة أن الزبون ليس فقط مشتري ومستهلك ، ولكن أيضا شريكا ذو قيمة عالية في عملية التسويق الاستراتيجي. ويركز نموذج الإنشاء المشترك للقيمة ، الذي وضعه وناقشه براهاد وراسوامي (2004) وفارو ولوتش (2004) ، على ضرورة إعادة هيكلة جميع العمليات التنظيمية لتمكين من زيادة كفاءة مشاركة الزبائن في جميع مراحل البحث والتطوير والإنتاج والتسويق.

ومصادر الميزة التنافسية للعلاقة مع الزبائن ليست حولا بديلة للمؤسسات، بل هي متكاملة.

ويبين تطور العلاقات مع الزبائن من المستوى المنخفض إلى المستوى القوي إلى الانتقال من تقنيات التسويق الشامل إلى نهج التسويق الشخصي ، بدءاً من المعاملات والصفقات إلى علاقات طويلة الأجل والحوار. وزيادة على ذلك، فإن هذا الإطار التحليلي لا ينطوي على أي حكم، فعلاقة الزبائن الضعيفة ليست سيئة، طالما أن الزبائن والشركة راضون عن هذا الوضع ومستوى الربحية. ومع ذلك، فإن ضعف العلاقة بين الزبائن يمكن أن يضعف موقف الشركة في السوق، مما يجعلها أكثر عرضة للهجمات التنافسية.

إن إستراتيجية السيطرة على التكلفة بالإضافة إلى انخفاض الأسعار في السوق وعلى الرغم من أنه يمكن إجراء تغييرات في الأسعار، فإن النهج الاستراتيجي لها لا يفرق بين الزبائن ، بل يحاول إيجاد موقع للشركة بالنسبة لأسعار المنافسين والتركيز الرئيسي هو دائماً على المنافسة وعلى المنتج المعروض بدلاً من الزبون. لهذا السبب، ولقاء الزبائن يتبع السعر الأدنى وليس العلامة التجارية للمنتج أو اسم الشركة ، وبالتالي يضعف الموقف التنافسي للقائد في السوق.

ويؤدي تمييز المنتج بجودة أعلى إلى خلق علاقة أقوى مع المنتج، حيث أن الشركة قادرة على تطوير سمعة لعلامتها التجارية، وزيادة رضا وولاء الزبائن للعلامة التجارية مرتبط بتجربة المنتج المتكررة، وبالتالي التركيز ينصب دائماً على إنتاج المنتج وتسويقه، ويقتصر الاتصال مع الزبون على جمع البيانات الأولية واختبار المنتجات، دون أن ينطوي ذلك على حوار دائم<sup>49</sup>.

ويمثل تطبيق إستراتيجية التمايز من جانب الخدمات المصاحبة للمنتج نقطة انتقال من النهج التسويقي الشامل إلى الجزأ والعلاقة الشخصية مع الزبون.

فمن ناحية، يتيح نظام الخدمات المصاحبة للشركة الدخول في حوار شخصي مع كل زبون، الأمر الذي يمثل أساس المعرفة المتبادلة والتفاهم والعلاقة الطويلة الأجل المفيدة للجانبين. ومن ناحية أخرى، فإن الطبيعة المرنة لمختلف الخدمات المرتبطة به تسمح بالتكيف مع الاحتياجات والرغبات المحددة لكل زبون، وذلك بفضل الجمع الفعال بين العلاقات الإنسانية والخبرة المهنية. ويتميز التسويق الشخصي في مركز الإستراتيجية في الحوار التفاعلي مع كل زبون. ويتيح هذا النهج للشركات الحصول على أحدث المعلومات عن الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل زبون، فضلا عن تطورها على مر الزمن.

وبتفسير هذه المعلومات، تكون الشركة قادرة بعد ذلك على تكييف استراتيجيتها التسويقية القائمة على الخصائص المحددة لكل زبون على مستوى المنتج والسعر والتوزيع والاتصال، باستخدام أساليب متقدمة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات، تكمل أنشطتها التقليدية.

ويسمح نموذج الخلق المشترك للقيمة بالتكامل الكامل بين خبرة الشركات والزبائن، من أجل خلق عرض منتج فريد لكل زبون، بحيث تقوم بتطوير منتج محدد، من خلال التعاون المستمر والمباشر مع كل زبون، وبالتالي فإنه في هذه المرحلة، تحولت النقطة المركزية للعمليات التنظيمية بالكامل من اتجاه المنتج إلى نهج يركز على الزبون، يكون فيه تطوير العلاقات ذات المنفعة المتبادلة والحفاظ عليها الهدف الاستراتيجي الرئيسي.

وتصبح القدرة على إدارة وتكامل هذه العلاقات الميزة التنافسية الرئيسية للشركة. ومما يزيد من تعقيد هذه المهمة الإستراتيجية أن سلسلة الأنشطة ذات القيمة المضافة، التي وصفها Porter (1985)، تتحول حاليا إلى كوكبة من القيم لا تمثل فيها المنظمة سوى واحدة من الحلقات الرئيسية العديدة<sup>50</sup>.

## الخاتمة:

تأسيسا على ما سبق، تعد هذه الدراسة مساهمة نظرية في تقديم امتداد للاستراتيجيات التنافسية ل بورتر من منظور العلاقات مع الزبائن، حيث تعد عملية تسيير العلاقة مع الزبون مدخلا استراتيجيا هاما في تشكيل المزايا التنافسية الحالية، وينبغي على الشركات تكييف الإطار القائم للتحليل الاستراتيجي مع الحقائق الجديدة للقرن الـ 21، واعتماد نهج يركز على الزبون في الوضع التنافسي، بحيث يجب التحقق من صحة الإطار الاستراتيجي على أساس العلاقات مع الزبائن من قبل الممارسين وتطبيقها على مختلف القطاعات الاقتصادية.

## الهوامش:

- 1- سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس(2014)، التسويق المعاصر:مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار غيداء، عمان، ص 247.
- 2- المرجع نفسه، ص 248.
- 3- براهيم عبد الرزاق(2015)، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 24.
- 4-Rene Lefebure,Gilles Venturi(2005), Gestion de la relation client, Edition EYROLLES, Paris p10.
- 5-Ibid ,p-p10-11.
- 6-Pierre Alard,Damien Dirringer,(2000), La Strategie de Relation Client, Dunoud,p83
- 7-Rene Lefebure,Gilles Venturi, Op.cit,p11.
- 8- غزوان سليم ،عادل هادي،(2006) ، إدارة علاقات الزبائن:إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، ص.3
- 9- براهيم عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره، ص31.

- 10- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، (2012)، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد، ص 271.
- 11- Peppers, D, Rogers, M. Dorf, B, (1999), The One to One Fieldbook, Currency Doubleday, New York., p 23
- 12- Philip Kotler & Kevin. I. Keller, (2016), Marketing Management, Pearson Education; 15e, édition, England., p168.
- 13- في كومار، ويرنر ريناتز، (2010)، إدارة علاقة العميل: مدخل إلى قاعدة البيانات، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، ص ص 46-47.
- 14- المرجع نفسه، ص ص 47-48.
- 15- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، (2013)، التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، ص ص 155-156.
- 16- درمان سليمان الصادق، (2012)، التسويق المعرفي: المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، الطبعة الأولى، دار كنوز، عمان، ص ص 135-136.
- 17- غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-7.
- 18- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، مرجع سبق ذكره، ص 164، بتصرف.
- 19- شريف حمزاوي، (2004)، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويق في المؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 30 نوفمبر - 01 ديسمبر 2004، ص 19.
- 20- منى شفيق، (2005)، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 78.
- 21- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي الدباس العبادي، (2008)، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، عمان، الأردن، ص 219.
- 22- المرجع نفسه، ص 220.
- 23- Ph. Kotler & B. Dubois, et al, (2006), Marketing Management, Pearson Edition, 12 edition, p72.



- 24- سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 263.
- 25- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، مرجع سبق ذكره، ص 255.
- 26- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي الدباس العبادي، المرجع السابق، ص 251.
- 27- سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 265.
- 28- المرجع نفسه، ص 265.
- 29- Septa Akbar Aulia, et al.(2016), Customer Perceived Value and its Dimension, Asian Journal of Social Sciences and Management Studies, Malaysia, Vol. 3, No. 2,p151.
- 30- محمود عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، مرجع سبق ذكره، ص 289.
- 31- فليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، ترجمة مازن نفاع،(2002) ، التسويق، أساليب التسويق الرئيسية الجزء الثالث، دار علاء الدين، سوريا، ص 190.
- 32- المرجع نفسه، ص 194.
- 33- حسن علي الزعبي،(2005)، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، ص 137.
- 34- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، مرجع سبق ذكره، ص 31.
- 35- Ph.Kotler,(1998),Marketing Management,Prentice-Hall,NewDelhi,P 53.
- 36- فؤاد نجيب الشيخ، بيدر فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث سبتمبر 2004، المملكة العربية السعودية، ص 634.
- 37- Hartfield, T. (1998), Strategic Management and Michael Porter: a postmodern reading, Electronic Journal of Radical Organization Theory, p 2.
- 38- مزوغ عادل،(2013)، دراسة نقدية لاستراتيجيات (Porter) التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 10 ، جوان، ص 48.

- 39- المرجع نفسه، ص49.
- 40- المرجع نفسه، ص51.
- 41- Hartfield.T, Op.cit, p 9.
- 42- Gurău Călin, Fons Cendrine,(2007), La Relation Client Comme Source d'Avantage Concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies générique, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique Université du Québec à Montréal, (UQAM) ,p 4.
- 43- Recklies, D. (2001), Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter, Recklies Management Project GmbH ß, www.themanager.org  
<http://www.themanager.org/Strategy/BeyondPorter.htm>,p 1.
- 44- درمان سليمان صادق، 2006، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الستون، الجامعة المستنصرية، العراق، ص161.
- 45 - Gurău Călin, Fons Cendrine,Op.cit,p 11.
- 46- Ibid, p 4.
- 47- فليب كو تلىر، جاري ارسترونغ، مرجع سبق ذكره، ص266.
- 48- المرجع نفسه، ص267.
- 49- Gurău Călin, Fons Cendrine,Op.cit ,p-p 13-14.
- 50- Ibid, p,p15-16.