

## التسويق والنجاح التنافسي:

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، كان هناك تسارع ملموس في نطاق وحدة المنافسة، فقد كرس، خلال أربعينات وخمسينات القرن العشرين، الكثير من الجهود الاقتصادية للاستفادة من الخسائر الناجمة عن الحرب ولذلك تم التركيز على إنعاش الاقتصادات المحلية للدول. وبالتوازي مع عملية إعادة الإعمار التي حدثت بعد الحرب في دول أوروبا واليابان، سعت عدة بلدان نامية لتحسين أدائها الاقتصادي من خلال عملية تصنيع أدت إلى نشوء ما سمي مجموعة البلدان المصنعة حديثاً NICs.

مبدئياً، فإن الكثير من قام باستهلاك القسم الكبير من الناتج المتزايد في بلدانها محلياً مثل ألمانيا الغربية واليابان وهونغ كونغ وسنغافورة وتايوان. ولكن مع تباطؤ النمو، بدأت هذه البلدان بالبحث عن أسواق جديدة خارج حدودها (أسواق دولية) من أجل ضمان استدامة نموها الاقتصادي.

وبالتالي شهد عقد الستينات وأوائل عقد السبعينات من القرن العشرين نمواً مضطرباً للتجارة الدولية وتغيراً ملحوظاً في مكانة الدول التجارية التقليدية مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة. ومن منتصف السبعينات من القرن العشرين بدأت تشكل هذه المنافسة المتزايدة تهديداً لمكانة هذه الدول وتم إعطاء اهتمام متزايد لمصادر الميزة التنافسية وطبيعة النجاح التنافسي.

بدأت الدراسات التي تبحث في طبيعة هذا التهديد والاستجابة المناسبة له في دراستين أوليتين:

الدراسة الأولى: 'Managing our way to economic decline' by Bob Hayes and Bill Abernathy,

appeared in the July/August 1980 issue of the Harvard Business Review.

"إدارة طريقنا نحو التراجع الاقتصادي" منشورة من قبل بوب هايس وبييل أبيرناثي والتي نشرت في عدد

تموز / آب 1980 في مجلة "مراجعات هارفارد للأعمال" حيث لفتا النظر إلى تراجع القدرة التنافسية

للولايات المتحدة الأمريكية في الأسواق الدولية وتغلغل الواردات الأجنبية في الأسواق المحلية الأمريكية مثل أسواق السيارات والإلكترونيات. كما أشارا إلى أن المملكة المتحدة تفوقت على الولايات المتحدة الأمريكية من حيث مستوى النمو الاقتصادي على مدى عقدين من الزمن. وقد شخصاً أن المشكلة تكمن في تركيز مفرط على الناحية المالية / توجيه المبيعات. ويمكن تلخيص الخصائص الرئيسية لهذا التوجه بما يأتي:

1- الاتجاه للتركيز على الربح في الأجل القصير على حساب الربح في الأجل الطويل، وغالباً ما سبق وضع الموازنة والتنبؤ لعملية التخطيط للأعمال.

2- تفوق الكفاءة على الفعالية كمعيار إداري.

3- اعتمدت سياسات التسعير والتكلفة والائتمان والخدمة والسياسات أخرى على تأثيرات اقتصادية زائفة وعدم واقعية سوقية، كما حدث في عملية هندسة الأعمال في التسعينات من القرن العشرين.

4- لم تركز الشركات على الزبائن والسوق بل انصب اهتمامها على أرقام واعتبارات داخلية.

الدراسة الثانية: In Search of Excellence (1982) by Thomas Peters and Robert Waterman

كتاب " في البحث عن التميز أو التفوق 1982 : توماس بيترس وروبرت ووترمان، وقد جاءت هذه الدراسة استجابة للدراسة الأولى. ساعد العنوان الفرعي للكتاب " الدروس المستفادة من أفضل الشركات الأمريكية" في تفسير استحواد هذه الفكرة على مخيلة معظم مدراء الشركات الأمريكية. فقد كان الكتاب في الواقع رؤية معمقة لكيفية إدارة الشركات التي نالت الإعجاب بنجاحها الدائم لشؤونها. فكما لاحظ بيكر Baker وهارت Hart في 1989، فإن سبب نجاح كتاب " في البحث عن التميز" وغيره من الكتب الأكثر مبيعاً عائد إلى أن كتابها يلزمون أنفسهم بصيغة للنجاح، أي:

\* أنهم يؤكدون على تفوق الإدارة والأنظمة الأمريكية.

\* يشددون على قيم المنظم وأخلاقية الحصول على المال التي تعرضت لتحدي قوي في ستينات وسبعينات القرن العشرين.

\* اعتمادهم على تحليل ممارسات وإجراءات الشركات أو الأفراد الذين اعتبروا ناجحين وقادة في مجالاتهم.

\* اختزالهم مكونات النجاح في صيغة بسيطة.

\* تأكيدهم أن المحفزين والأبطال الأساسيين لهذا النجاح هم المدراء أنفسهم.

ولكن الكتب الإدارية الأكثر مبيعا لم تنجو أيضا من الانتقادات، فمراجعة مكثفة لهذه الأدبيات، توصل

"بيكر" و"هارت" في الفصل الرابع من كتابهما المنشور عام 1989 إلى عدة استنتاجات تتعلق بفهم واقعي

للعلاقة المحتملة بين التسويق والأداء التنافسي:

1- في حين تم وضع عدة افتراضات فيما يتعلق بالطبيعة العملية للتوجه التسويقي، فقد قبل معظم

الكتاب بمقولة عامة واسعة مفادها " أن التوجه التسويقي يعزز النجاح "

2- يوجد ميل لدى الكثير من الكتاب للتركيز على الأبعاد التنظيمية للتسويق فقط، الاهتمام بالقشور على

حساب الجوهر "

3- غالباً ما اهتمت الدراسات التجريبية بعامل أو عاملين ودراسة تأثيرهما على نجاح الشركة. مما يعني أنه

بعد القيام بمراجعة أدبية تم الحصول على رؤية واسعة حول مدى أهمية المتغير محل الدراسة في نجاح

الشركة، دون الحصول على أية إشارة إلى الأهمية النسبية لكل متغير من العدد الإجمالي للعوامل المؤثرة.

ويفترض أن يحسن المزيد من الدراسات المقارنة لهذه العوامل من معرفتنا في هذا المجال بشكل جوهري.

4- تم تقييد الدراسات التجريبية، عند القيام بها، بسلعة واحدة، مما يحد من نتائجها بالصناعة محل

الدراسة فقط.

5- كتب الكثير من الكتاب بطريقة نموذجية normatively مما وسع الفجوات بين النظرية والتطبيق أو

الممارسة.

6- كُتبت المقالات المختلفة التي تناولت الموضوع في بلدان مختلفة وفي أزمنة مختلفة وتخص بيئات اقتصادية واجتماعية مختلفة قائمة وقت إجراء الدراسة أو البحث، ولم تعد الكثير من هذه البيئات مناسبة للتطبيق على التسويق بعد عام 2000

7- حددت عدة دراسات تطبيقية رئيسية خصائص الشركات الناجحة، بدون محاولة إثبات فيما إذا كانت مثل هذه الخصائص موجودة أيضاً في شركات أقل نجاحاً.

وفي ظل هذه الخلفية ، أجرى بيكر وهارت دراسة استقصائية بتصميم صارم لمحاولة معالجة نقاط الضعف المذكورة في العمل السابق ؛ يجب على القراء الذين يحتاجون إلى التفاصيل الكاملة لهذه الدراسة الرجوع إلى كتاب بيكر وهارت الأصلي (1989). يمكن ملاحظة أن هناك خمس مجموعات من العوامل - بيئية , استراتيجية , تسويقية , وتنظيمية وإدارية - يتم التدرج بها عمومًا في محاولة لشرح أداء الأعمال. جميع العوامل عدا الإدارية هي موضوع مناقشة موسعة في هذا الكتاب. استنادًا إلى أبحاث نوعية مكثفة شملت مقابلات عميقة مع قادة الصناعة ، وموظفي الحكومة ، وكتاب الإدارة والأكاديميين الآخرين ، تم تطوير استبيان رسمي للإدارة لعينة تمثيلية من الشركات بهدف شامل هو قياس مساهمة عوامل التسويق في تحقيق النجاح التنافسي.

من أجل تجنب الانتقادات الموجهة ضد الدراسات السابقة ، فقد تقرر أخذ عينات من الصناعات في مرحلتها النمو النضج أو التراجع. ضمن هذه الصناعات ، تم اختيار المستجيبين الذين كانوا ناجحين أو أقل نجاحًا في الصناعة على أساس مقارنة ثلاثة مؤشرات للأداء - نمو المبيعات ، متوسط هامش الربح ، ومتوسط العائد على رأس المال المستخدم. تم تضمين تفاصيل تركيبة العينة النهائية وخلصات المسح في الفصلين الخامس والسادس من كتاب بيكر وهارت. وبناء على تحليلاتهما، كان الاستنتاج الكبير أنه، خلافاً للانطباع المكتسب من المراقبين السابقين، استحققت شركات "غير ناجحة" ائتمناً أكثر مما تحصل عليه عادة. وبالنظر إلى أن البيانات قد تم جمعها بعد حدوث ركود كبير في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات ، فإن جميع المستجيبين اعتبروا المعيار الأدنى للنجاح، هو أنهم نجوا. علاوة على ذلك، أثبت تحليلهما أن

المعرفة واستخدام أفكار وتقنيات الإدارة الحديثة كانت منتشرة ومقبولة على نطاق واسع في الشركات "الأقل نجاحاً". لقد وجدنا، على وجه التحديد ، أنه على المستوى الهيكلي فإن وجود مسميات وظيفية في قسم معين أو مجلس إدارة يرتبط بنفس القدر بالنسبة لأي عوامل أخرى. وبعبارة أخرى، فإنه من المفيد النظر إلى مؤشرات واضحة للالتزام بالتسويق. ولذلك من الضروري النظر إلى عوامل أكثر دهاء، على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي.

على المستوى الاستراتيجي ، حددت الدراسات بعض العوامل التي تبدو تمييزية بين الشركات فوق وتحت المتوسط: نهج طويل الأجل ، أهداف استراتيجية محددة ، ربط الخطط الاستراتيجية بشكل وثيق بالتغيرات في الأسواق، التزام متواصل بتطوير المنتجات الجديدة، وكلها أنشطة تظهر في الشركات الأكثر نجاحاً وليس الشركات الأقل نجاحاً.

على المستوى التكتيكي ، تعتبر أبحاث السوق، وتجزئة السوق، وبعض التقنيات الترويجية أكثر شيوعاً في الشركات الناجحة.

بالنتيجة، يمكن القول أن عدداً قليلاً نسبياً من العوامل التي تمت دراستها تمثل فعلياً اختلافات في الأداء. ومع ذلك، فإن حقيقة أن هذه الدراسات التي تخضع لرقابة مشددة فشلت في زيادة العوامل التي تميز بين الشركات الناجحة وتلك الأقل نجاحاً، هي، في حد ذاتها، حقيقة هامة جداً. شملت كلتا الدراستين مجموعة واسعة من القضايا ، من إطار عمل S McKinsey7 والمنشآت المتشابكة في وقت واحد ل Peters و Waterman (1982) إلى الأسلوب الإداري الذي اعتبر هاماً من قبل Wong و Saunders و Doyle (1992).

من الواضح ، من أجل الحفاظ على وتحسين ميزتهم التنافسية، يسعى المدراء للحصول على المعلومات والمشورة حول أفضل الممارسات ومحاولة إدماجها في التخطيط والتنفيذ. في نهاية المطاف، من الواضح أن جودة التنفيذ هي التي تميز أكثر بين المنافسين الأقل والأكثر نجاحاً. ولكن من المهم التأكيد على أن جودة التنفيذ ستصبح محددات فقط شريطة أن يكون التحليل والتخطيط الأولي ذا جودة مماثلة. فقط عندما يستفيد المرء بالكامل من الإجراءات والتقنيات التحليلية الموصوفة في الأدبيات الإدارية ، تصبح جودة

التنفيذ مهمة. بخلاف ذلك، فإن الخطة الممتازة التي يتم تنفيذها من قبل الإدارة المتوسطة سوف تتفوق دائماً على تنفيذ خطة أقل من المتوسط يقوم بها مديرون أعلى من المتوسط.

كما لوحظ ، كان الالتزام المستمر لتطوير المنتجات الجديدة حاضراً في جميع الشركات الأكثر نجاحاً بغض النظر عما إذا كانوا أعضاء في صناعات الشروق أو غروب الشمس ، ولهذا السبب نعتقد أن استراتيجية المنتج تكمن في قلب القدرة التنافسية الشاملة. ولكن الأهم من ذلك هو الالتزام بالابتكار.

في مؤتمر جمعية الإدارة الإستراتيجية الدولية لعام 1992، ذكر أستاذ ستانفورد "ريتشارد باسكال" المندوبين أنه بعد خمس سنوات فقط من نشر بحث التفوق ، كانت جميع شركاتها الممتازة وعددها 43 شركة ، باستثناء 14 شركة، إما أضعف أو كانت في وضع الانحدار، على الرغم من الجهود المثلى لرؤسائهم لتحسين الأمور (فايننشال تايمز ، 23 أكتوبر 1992). بينما ادّعي باسكال أن "هذا يدل على أننا لا نعرف ما نفعله" ، واستهل توم بيترز كتابه "ازدهار الفوضى" (1987)، الذي اعتبر ثاب أفضل الكتب مبيعاً، بالتأكيد على أنه "لا توجد شركات ممتازة". والواقع أن الغرض من هذا الكتاب هو إثبات أن الالتزام بالابتكار المستمر من

خلال تطوير منتجات وعمليات جديدة هو مصدر الميزة التنافسية المستدامة (SCA).