

تشخيص ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي وفق نموذج (Kenichi Ohmae) دراسة استطلاعية للقيادات الإدارية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق(*)

أ.م.د. علاء عبدالسلام يحيى اليماني الباحث: إبراهيم ثامر إبراهيم أحمد

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

ibrahem.thamer2000@gmail.com

allaalyamani74@yahoo.com

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي ويتمثل ب(الشركة، الزبون، المنافسة) وسبل تشخيصه، والتي تعد مرتكزات رئيسة لصياغة استراتيجية الشركة الكلية وبيان وتشخيص كل مرتكز وسبل توجه الإدارة نحوه في ظل التنامي المضطرد للبيئة الذي تشهده على المستوى العالمي، واتخذ البحث من شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق ميدانا تطبيقيا له، لما لهذا القطاع (الاتصالات) من أهمية في دعم النشاطات الاقتصادية بعامة والنشاط التجاري بخاصة، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها تبني الشركة المبحوثة استراتيجية تسويقية أفضل من استراتيجية المنافسة بالاعتماد على إمكانياتها الداخلية وتنميتها بحيث تكون أكثر كفاءة لتلبية حاجات الزبون و رغباتهم المتنوعة ووفق تقسيم سوقي لشرائح الزبون المستهدفين، وهل لدى الشركة توجه نحو الزبون أكثر من بقية ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي، وعلى ضرورة تفاعل ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي وتكاملها لتحقيق النجاح في استراتيجية الشركة التسويقية، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، واستخدام إستراتيجية تنافسية ملائمة لوضع السوق لتحقيق ميزة تنافسية، فمن أبرز التوصيات التي توصل إليها البحث ضرورة سعي الشركة المبحوثة إلى نشر ثقافة خدمة الزبون بين العاملين وبناء صورة إيجابية لدى الزبائن من خلال الخدمات المقدمة في القطاع الاتصالات، ويفترض بالشركة المبحوثة تبني مفهوم (أن الزبون المصدر الأول لمعلوماتهم في البحث والتطوير) وأن تجعل جل اهتمامها معرفة آراء الزبائن ورضاهم عن الخدمات المقدمة باستمرار.

الكلمات المفتاحية: الشركة، الزبون، المنافسة، أهمية الزبون.

**Diagnosis of strategic marketing triangle pillars according to the (Kenichi Ohmae) model
An exploratory study of the management leaders of Cork Mobile Telecommunications
Company in Iraq**

Assi. Prof. Dr. Alaa Abdul Salam Al-Yamani

Ibrahim Thamer Ibrahim Ahmad

College of Administration and Economy

University Of Mosul

Abstract:

The current research aims to identify the pillars of the Strategic Marketing triangle (company, customer, competition) and ways of diagnosing it, which is the main platform for the formulation of the company's overall strategy and the identification and diagnosis of each and every aspect of the department's direction in the context of the steady growth

(*) بحث مستل من رسالة الماجستير المزمع تقديمها إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل والموسومة:
(ركائز المثلث التسويقي مدخل لتحديد الاستراتيجية التسويقية للمنظمات السياحية).

of the environment at the level, the research of the Cork mobile communications Company in Iraq has taken a field of application, as this sector (communication) is of importance in supporting economic activities in general and commercial activity in particular, and the search has reached a set of conclusions, the most important of which is that the looking company adopts a better marketing strategy From a competition strategy, relying on its internal potential and development, so that it is more efficient to meet the needs and diverse desires of the customer and in accordance with a market division of the target customer segments, and does the company have to move towards the customer more than the rest of the pillars of the strategic marketing triangle, and the need to interact Triangle Strategic Marketing pillars and their integration to achieve success in the company's marketing strategy, by selecting the appropriate strategy for each of the elements of the marketing mix, and using an appropriate competitive strategy to put the market to a competitive advantage, it is one of the most important recommendations reached Research should seek to spread the customer service culture among employees and to build a positive image of customers through services in the telecom sector, and the looking company is supposed to adopt the concept (the customer is the first source of their information in research and development) and to make the bulk of its attention Know the views of customers and their satisfaction with the services provided continuously.

Keywords: The pillars strategic marketing triangle, customer importance.

المقدمة

تواجه الشركات كافة في العصر الحالي مشكلات عدة تتمحور معظمها حول إمكانية التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها البيئة في ظل الأزمات المتعاقبة التي عصفت بالعالم، وخصوصاً مع احتدام المنافسة على الموارد الطبيعية والقدرة على اقتحام أسواق جديدة والمنافسة على طرح منتجات جديدة وخاصة في ظل التطور التكنولوجي، لذلك تناول البحث ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي وتشخيصها للوقوف على قدرة شركة كورك للاتصالات على تبني أنموذج (Kenichi Ohmae)، إذ تعد ركائز المثلث التسويق الاستراتيجي أداة فاعله لنجاح التوجه التسويقي لدى الشركات بعامة والخدمية منها بخاصة، إذ تعاني الشركة المبحوثة من ضعف في بعض الجوانب التسويقية لغياب عملية الموازنة بين ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي، وفي ضوء ذلك فإن البحث يتناول المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: الإطار النظري

المحور الثالث: الجانب العملي

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تتبلور مشكلة البحث في عدم تكامل عناصر المثلث التسويقي الإستراتيجي (الشركة، الزبون، المنافسة) في استراتيجية شركة كورك وتفاعلها، مما سوف يؤدي إلى ضعف

النشاط التسويقي في ظل احتدام المنافسة والتسابق الحثيث لانتزاع الحصة السوقية لقطاع الاتصالات، وعلية تتجسد مشكلة البحث بالإثرات البحثية الآتية:

١. هل تستند استراتيجية الشركة في تحديدها على ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي؟
 ٢. ما هو الترتيب النسبي لركائز المثلث الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تستمد أهمية البحث من واقع ارتباطه في البيئة العراقية، فضلاً عن الدور الكبير الذي تلعبه ركائز المثلث التسويقي الاستراتيجي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية التسويقية المتنبئة، ويمكن إيضاح أهمية الآتي:

١. تسليط الضوء على تشخيص ركائز المثلث التسويقي الاستراتيجي بوصفه مدخلاً يمكن لشركة كورك اعتماده في مواجهة التحديات واغتنام الفرص، ومواكبة التطورات والتغير البيئي بكل تعقيداته.
 ٢. تبرز أهمية البحث في مدى قدرة شركة كورك على فهم وتبني نموذج (Kenichi Ohmae) في إستراتيجية الشركة العامة.
 ٣. اعتماد ركائز المثلث التسويق الاستراتيجي في تحديد أولويات التوجه لدى الشركة المبحوثة نحو الزبون أم المنافسة بالتركيز على مضامينها وإمكانيتها الداخلية.
- ثالثاً. أهداف البحث:** تبرز أهداف البحث من خلال الآتي.

١. التعرف على إسهام نموذج العالم (Kenichi Ohmae) في تحديد استراتيجية الشركة التسويقية.
 ٢. في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن هدف البحث الجوهرى هو التعرف أو التحقق من الأهمية النسبية التي توليها الشركة المبحوثة لركائز المثلث.
- رابعاً. فرضيات البحث:** استناداً إلى مضامين مشكلة البحث وأهميته، تم صياغة الفرضيات الآتية:
١. الفرضية الأولى:

يقترن امتلاك شركة كورك للاتصالات المتنقلة لمتطلبات تشخيص مثلث التسويق الاستراتيجي وفقاً لتوجهات إدارة الشركة.

٢. الفرضية الثانية:

تتباين الأهمية النسبية التي توليها الشركة المبحوثة لركائز مثلث التسويق الاستراتيجي.

خامساً. ميدان البحث وعينه

لقد تضمن مجتمع البحث شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق/ مدينة الموصل، وتم إختيار مدير الشركة ومعاونيه ورؤساء الأقسام كعينة للبحث، وإن إختيار شركة كورك للاتصالات جاء بسبب التنوع في خدماتها، مما يجعلها تتبنى سلوكاً تنافسياً يعمل على تحسين قدراتها التسويقية، فضلاً عن مواكبة قطاع الاتصالات للتطورات التقنية في مجال الاتصالات مقارنة بالقطاعات الأخرى

سادساً: أسلوب جمع البيانات وتحليلها

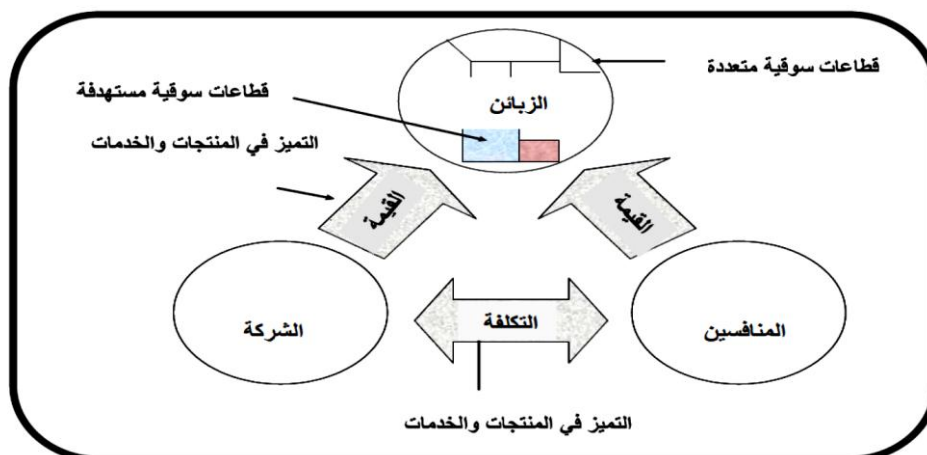
أعتمد الباحث لتنفيذ الجانب النظري على ما تيسر من مراجع علمية عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع البحث، أما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان في الملحق (١) بوصفها الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع بيانات البحث ومعلوماته في الملحق (٢)، من خلال توزيع (٣٣) استمارة على مجموعة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة الموصل، وتم استلام (٣٠) استمارة جميعها كاملة، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي بالأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، وللتأكد من صدق الاستمارة تم عرضها على مجموعة من

- المحكمين(*) بوصفهم مختصين في العلوم الإدارية، أذ تم الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم وفي ضوء ذلك تمت أضافه فقرات وإلغاء فقرات أخرى بغية تمكين الاستمارة من تحقيق أهداف البحث.
- واستخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث واختيار فرضياته، وتمثلت هذه الوسائل الإحصائية بالآتي:
١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكونها أدوات وصف متغيرات البحث.
 ٢. استخدام التحليل العاملي للوصول إلى العوامل الحرجة لتشخيص ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي من وجهة نظر مديري الشركة المبحوثة.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم مثلث التسويق الاستراتيجي وأهميته:

يستند نموذج المثلث التسويق الاستراتيجي الذي قام العالم (Kenichi Ohmae) بطرحه على أساس تفاعل ثلاثة عناصر رئيسية (الزبون، الشركة، المنافسة) وأعتبرها Ohmae's ركائز لبناء ونجاح أي استراتيجية تقوم بها الشركة، إذ يجب على المحلل الاستراتيجي عند قيامه بإعداد الاستراتيجية أن يقوم بأخذ هذه العناصر الثلاثة بالحسبان، وتم إعطاء إختصار لمصطلح المثلث التسويقي الاستراتيجي بـ 3Cs، إذ من خلال دمج هذه العناصر الثلاثة يمكن أن تحقق الشركة ميزة تنافسية مستدامة، وأن أي تغير في هذه العناصر يؤثر على طبيعة السوق وربما يؤدي إلى تغير استراتيجية الشركة (Ohmae, 2010: 3)، (Keet, 2008: 23)، ويركز التسويق الاستراتيجي على تفاعل ثلاث استراتيجيات بمستويات مختلفة هي: إستراتيجية الزبون، إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية الشركة وهذا ما يعبر عنه المثلث التسويقي الاستراتيجي، وسنطلق عليهم بشكل جماعي "مثلث التسويق الاستراتيجي" (Ketan Mistry, 2009: 16)، وكما موضح في الشكل (١).



الشكل (١)

مثلث التسويق الاستراتيجي

Source: Kenichi Ohmae, (1983), The Mind Of The Strategist The Art Of Japanese Business, 1th Ed, Mcgraw-Hill. p92.

(*) أسماء السادة المحكمين: د. ميسر إبراهيم الجبوري، د. رعد عدنان رؤوف، د. علاء أحمد حسن الجبوري، د. معن وعد الله المعاضيدي، د. منذر خضر يعقوب، د. ميسون عبد الله، د. أحمد يونس محمد السبعوي، د. أسيل زهير رشيد التلك، د. ألأ عبد الموجود عبد الجبار العاني، د. صفاء إدريس عبودي، د. محمد محمود الملا حسن.

وتمثل وظيفة المحلل الاستراتيجي في نموذج المثلث الاستراتيجي، أداة لتحقيق أقصى أداء متفوق، مقارنة بالمنافسين، ومن العوامل الرئيسة لنجاح الاستراتيجية يجب أن يكون المحلل الاستراتيجي على يقين بأن الاستراتيجية الموضوعة تتطابق بشكل صحيح مع قوة الشركة واحتياجات الزبون والسوق المستهدفة. (Kenichi Ohmae, 1983: 92)

لكن هذه المطابقة نسبية إذا كان المنافسون قادرين على تقديم قيمة أفضل، فستكون الشركة في وضع غير ملائم بمرور الوقت. إذا كان نهج الشركة تجاه الزبون مطابقاً لنهج المنافسين، فلن يتمكن الزبون من التمييز بين العروض الخاصة بالشركة والمنافسين. فيؤدي إلى أن تكون النتيجة حرب أسعار، والتي قد تجلب منافع قصيرة الأجل للزبون ولكنها ستؤدي الشركة ومنافسيها. وإن الاستراتيجية التسويقية الناجحة، هي التي تضمن مطابقة أفضل أو أقوى نقاط قوة الشركة لاحتياجات الزبون مما يوفره المنافسون، من حيث الأطراف الرئيسة الثلاثة (الشركة، الزبون، المنافسة)، يتم تعريف الاستراتيجية على أنها الطريقة التي تسعى بها الشركة للتمييز بشكل إيجابي عن منافسيها، وذلك باستخدام نقاط قوة الشركة النسبية لتلبية احتياجات الزبون بشكل أفضل. (Ketan Mistry, 2009: 18)

وتمارس وظيفة التسويق دوراً مهماً في المستويات الاستراتيجية الثلاثة للشركة، ففي المستوى الأول المتمثل بمدخلات التسويق (التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التغيرات البيئية)، فهي أساسية لصياغة الخطة الاستراتيجية. ويمثل التسويق إنشاء الرابط بين السوق والشركة وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أية ممارسة للتخطيط الاستراتيجي. ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة البرامج التسويقية وتنفيذها لدعم استراتيجية التسويق وتنفيذ البرامج في مستوى وحدة الأعمال في بيئة معينة، وتركز استراتيجيات التسويق على الوسائل التي تستطيع بواسطتها الشركة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزبائنها.

ويفترض أن تتصف الاستراتيجية التسويقية الجيدة بـ: (Subhash, 2009: 26)

١. تعريف السوق بشكل واضح ودقيق وتحديدها.
٢. التوثيق الجيد بين القوى المتعلقة بالسوق واحتياجاته.
٣. الأداء المتميز والمتناسب مع المنافسة السائدة.

إن تحليل وضع الشركة باستخدام نموذج (3Cs) جزء لا يتجزأ من الصياغة الاستراتيجية، إذ ينطوي التحليل الاستراتيجي على جمع مختلف الأنواع من المعلومات ذات الصلة وتحليلها ليس عن البيئة فحسب، بل أيضاً عن الكفاءات والموارد التنظيمية. فالبيئة التسويقية للشركة تتكون من مستويين متميزين: البيئة الداخلية والخارجية، وتنقسم البيئة الخارجية إلى فئتين كلية وجزئية، ويساعد تحليل البيئة الخارجية في الكشف عن الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة، في حين أن التحليل الداخلي يؤدي إلى تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في ثقافة الشركة وهيكلها للحفاظ على النجاح الدائم، مما يتطلب بقاء الشركة في تناغم مع البيئة الخارجية. وبعبارة أخرى فإن المنتجات التي تقدمها الشركة يجب أن تتناسب مع البيئة وخياراتها. وعليه فإن الاستراتيجية التسويقية للشركة تكون مصممة للاستجابة بسرعة والتكيف مع التغيرات في السوق (Tarun, 2007: 202).

ويمكننا تلخيص أهمية مثلث التسويق الاستراتيجي (3Cs) من خلال النقاط الآتية: (Ohmae, 1983: 5)

١. ربط المكونات الرئيسية لأية استراتيجية (الزبون، المنافسة، الشركة)
٢. تعتبر مكونات المثلث المفتاح الرئيس لنجاح استراتيجية الشركة.
٣. تعد عناصر المثلث عوامل ديناميكية تؤثر في تشكيل استراتيجية التسويق وصياغتها.
٤. يأخذ بنظر الاعتبار كافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية.
٥. يأخذ بنظر الاعتبار الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون.
٦. يركز على التطابق بين احتياجات الزبون مع احتياجات الشركة وبالاتجاه الإيجابي.
٧. يركز على العلاقة بين الزبون والشركة وعلى نحو يفوق ما يمتلكه المنافسة.
٨. يتيح بناء استراتيجية شاملة للشركة.

ثانياً. مكونات استراتيجية التسويق:

تتكون الاستراتيجية التسويقية للشركة من العناصر الآتية: (الزبي، 2009: 65)

١. المهمة الأساسية: فالخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في الشركة بوصفها تابعة أصلاً من المهمة التي أنشئت من أجلها الشركة.
٢. الأهداف التسويقية الرئيسية للشركة: وتشير إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة الشركة تحقيقها في المستقبل، والتي يتطلب وضعها على نحو يمكن قياسها.
٣. افتراضات معينة حول البيئة المحيطة وبالذات قطاع الشركة: ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في الجوانب الإستراتيجية في القطاع.
٤. تقييم القوى التنافسية للشركة: الإستراتيجية التسويقية يجب أن تضم تقييماً واقعياً لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر في قدرة الشركة على تحقيق أهدافها في ظل الظروف المتوقعة للسوق.
٥. تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة، ويجب أن يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل سلعة أو خدمة يتم تقديمها للزبائن، وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة الشركة انتهاز الفرص المتاحة لتحديد أساليب العمل التي ينبغي القيام بها وصولاً إلى الإنجازات المنشودة.
٦. تحديد استراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للشركة، فضلاً عن كل قطاع من قطاعات الزبون والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.
٧. التغيرات المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للشركة والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة الشركة.

ثالثاً. ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي:

يعتمد المثلث التسويقي الاستراتيجي على تفاعل ركائز المثلث الرئيسية (الزبون والشركة والمنافسة)، فإن أي قرار لبناء استراتيجية التسويق يعتمد على تلك الركائز المهمة، فمن خلال ذلك التفاعل يتم تحديد أنواع استراتيجيات المثلث التسويقي وكالاتي: (Subhash, 2009: 24)

١. الشركة.
٢. الزبون.
٣. المنافسة.

ويستند نجاح تلك الاستراتيجيات على الملاءمة والديناميكية فيما بينها، وهذا التلاؤم يكون بين احتياجات الزبون وأهداف الشركة، مما يؤدي إلى تحقيق علاقة طويلة الأمد بين الطرفين ونمو للشركة. وتعتمد الملاءمة للاحتياجات والأهداف لكلا الطرفين (الشركة والزبون) من أجل إقامة

علاقة جيدة ومستمرة ولكنها نسبية، وإذا كان المنافسون قادرين على عرض توافق أفضل من الشركة فإن ذلك يقود إلى سعي الشركة للتميز عنهم، بمعنى آخر يجب أن يكون هنالك تلائم في الشركة بين احتياجات الزبون والمنافسين أيضاً. وعندما يكون مدخل الشركة للزبون مشابهاً لمدخل المنافسين فإن الزبون لن يستطيع التميز بينهما، ويمكن أن تقود إلى منافسة سعرية ترضي وتلبي احتياجات الزبون وليس احتياجات الشركة، مما يتطلب صياغة العناصر الثلاث الرئيسة (3C) كمعادلة في الشركة لتمييز نفسها بشكل إيجابي عن منافسيها، وذلك باستعمال نقاط القوة الكلية المتوافرة لديها بشكل مناسب لتلبية حاجات الزبون ورغباته بشكل أفضل عن المنافسين في محيط بيئي محدد. وإن اعتماد (3C) الاستراتيجية يتطلب صياغة وتشكيل استراتيجية التسويق مبنية على ثلاثة قرارات رئيسة.

١. مكان التنافس: أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفة منه)
٢. وقت التنافس: تحديد توقيت الدخول إلى السوق أو الانتظار حتى يكون هنالك طلب فعلي.
٣. كيفية التنافس: تحديد وسيلة للمنافسة كإدخال منتج جديد لتلبية حاجات الزبون أو إنشاء موقف جديد لمنتج موجود.

فإن التحليل بواسطة مثلث التسويق الاستراتيجي (3C) هو تحليل وإطار عمل مبسط يركز على البيئة التنافسية المباشرة التي تشمل الزبون والمنافسة والشركة. وإن المثلث الاستراتيجي (3Cs) جيد للتخطيط على المدى القصير ومع بعض الافتراضات كعدم امتلاك الموردين ما يكفي من القوة للتأثير على الشركة، يتم تضمين البدائل والداخلين الجدد في المنافسة. (Ketan Mistry, 2009:18)

٣-١. الشركة:

إن الهدف من التحليل الداخلي يتمثل بالحصول على فهم كافٍ لبيئة الشركة التي هي ذات أهمية استراتيجية. ويؤدي التحليل والتقييم الداخلي دوراً محورياً في صياغة استراتيجيات التسويق جنباً إلى جنب مع التحليل الخارجي، مما يتطلب فهماً شاملاً لموارد الشركة والكفاءات لدعم اتخاذ قرار التسويق. وأن الخلافات بين الشركات قد تكون أفضل تفسيراً في الاختلافات في موارد الشركة وتطبيقها. (West, 2010: 88) وتحاول أغلب الشركات أن تجد طرائق فاعلة لتخفيض الكلفة لتلبي حاجات الزبون ومتطلباتهم، ويتم تحليل احتياجات الزبون والأهداف ومحاولة فهم استراتيجية الشركة التي تصمم لتكون قادرة على الوفاء بتلك الاحتياجات، وتعد هذه الاستراتيجيات مدخلاً لتعظيم نقاط القوة للشركة نسبة إلى المنافسين في المجالات الوظيفية، والتي تعتبر بالغة الأهمية لتحقيق النجاح في الصناعة وتشمل عناصر القوة والضعف في موارد الشركة وإمكاناتها الداخلية المتخصصة (الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق). ويقصد بموارد الشركة (الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها وتميزها عن الشركات الأخرى). وهذا المزيج من الموارد الذي تمتلكه الشركة سوف يحدد الإستراتيجيات المناسبة لأشباع حاجات الزبون ورغباتهم من خلال تسلمهم عروض القيمة، وبما يمكن الشركة من كسب التفوق التنافسي في السوق.

٣-٢. الزبون:

يعد الزبون ركيزة رئيسة لأية استراتيجية، ووفقاً ل Ohmae فإن الشركات يجب أن يكون هدفها الرئيس مصلحة زبائنها بدلاً من مساهميتها أو الأطراف الأخرى، من خلال إعداد نظام تسليم القيمة لأرضاء الزبون المستهدفين وتكوين علاقة قوية معهم والاحتفاظ بهم، وفي المدى الطويل فإن الشركة تكون مهتمة بزبائنها الدائمين وبخاصة المستثمرين، فإن الزبون يمثل مركز الصدارة في البيئة التسويقية، فتقوم الشركة بتحديد مجال التنافس في السوق، وأي جزء من السوق سوف تقوم

بإشباعه بدل من محاولتها إشباع السوق بأكمله، فينبغي على التسويقيين مراقبة وتحليل المتغيرات في أذواق وتفضيلات الزبون وعاداتهم الشرائية وماهية المنافع التي يبحثون عنها، مما يعني معرفة شريحة من الزبون بشكل جيد وفهم احتياجاتهم مما يكسبها قوة نسبية مع هذه الفئة، وفي ظل التطورات التي تشهدها الأسواق العالمية والتي اتسمت بعدم التجانس كون كل مجموعة من الزبائن يميلون إلى الرغبة في خدمات مختلفة أو منتج معدل، فضلاً عن أن الشركة لا تستطيع أن تلبي جميع تلك الرغبات والمتطلبات بفاعلية إلى كل زبون بعينه نتيجة اختلاف أذواق الزبائن ورغباتهم والتي تكون متفاوتة، عليه يجب التمييز بين مجموعات من الزبائن لسهولة الوصول إليهم وتلبية كافة احتياجاتهم، وأخيراً فإن المنافسين تختلف قدراتهم في الاستجابة لمختلف مجموعات الزبائن عن الشركات الأخرى. (Ohmae, 2010: 8)، (Ohmae, 1982: 6)

إن الاتجاهات الحديثة للتسويق في الوقت الراهن تركز على الزبون ومحاولة جذبهم للتعامل مع الشركة ومن ثم المحافظة عليهم، فضلاً عن العمل على زيادة إعداد الزبون ونموها عن طريق تقديم قيمة أكبر يمكنها من إحداث الرضا لديهم ثم الولاء للشركة ومنتجاتها. وإن الاتجاه الاستراتيجي لا يمكن أن يتم إلا من خلال فهم حاجات الزبون ورغباتهم والعمل على تلبيتها بأفضل الوسائل بما ينتج عنها إشباعاً لتلك الحاجات وحث تحقيق الرضا والولاء لهذه الشركة، مما يتيح لها تكوين ميزة تنافسية والقدرة على البقاء والمنافسة في السوق. (Kotler, et al., 2018: 137)

١-٢-٣. استراتيجية التسويق الموجهة نحو الزبون: (Blyth. Jim, 2012: 22)

١. **التجزئة حسب الأهداف:** يتم بناء التمايز في التجزئة بحسب الأهداف، على الطرائق المختلفة لاستعمال المنتج من قبل الزبون. لذا يصبح من الضروري للشركات تصميم المنتجات لتلبية احتياجات تلك الفئة الخاصة من الزبون. إذ يتم التفريق من حيث الطرائق المختلفة للزبائن في استعمال المنتجات.

٢. **التجزئة بواسطة التغطية للزبائن:** تعتبر طريقة أخرى لتقسيم السوق وتُنشأ حسب الظروف الخاصة للشركة وقدرتها على التغطية السوقية، وتعمل على تقسيم الزبون إلى مجموعات كبيرة أو صغيرة ويتم تجميع مجموعات الزبون حسب الرغبات والمتطلبات المتطابقة والمتجانسة وقدرة الشركة على خدمة تلك المجموعات، وتكون مقيدة بموارد الشركة المحدودة وتعمل على تغطية كافة الثغرات السوقية وخصوصاً ثغرات المنافسين أو تتم التغطية عن طريق التكلفة كخدمة سوق معين بكلفة أقل من المنافسين، مما يؤدي إلى لجوء الزبون إلى السلع البديلة، وتنتج المفاضلة من خلال دراسة تكاليف التسويق / التغطية السوقية.

٣. **إعادة تجزئة السوق:** تعدُّ أسواق اليوم متطورة بسبب وجود عدد كبير من المنتجين واشتداد المنافسة فيما بينهم، وتوافر العديد من الشركات التي تستهدف القطاع نفسه من السوق، وبمرور الوقت تنخفض أهمية شريحة معينة من الزبون، مما يفرض على الشركة التوجه نحو بحوث تسويقية جديدة لمعرفة احتياجات الزبون وما يريده بالتحديد، لذا تبرز الحاجة الماسة لإعادة تقسيم السوق من أجل البقاء في دائرة التنافس.

٤. **التغيرات في مزيج التسويق:** إنَّ أي تغيير بجزء معين من السوق ينعكس تأثيره على مزيج التسويق وعلى الموارد المرصودة في المستقبل والقدرة على المنافسة المستقبلية.

وقد شدد (Kotler, et al., 2018: 97-98) على دور الزبون باعتباره أهم دور بوصفه ركيزة أساسية لأية استراتيجية تسويقية (Ohmae 1983). وبما أن الهدف النهائي للأعمال تلبية احتياجات الزبون وبناء روابط قوية معهم، فإن الاهتمام الأول للشركة يتمثل بمصالح الزبون، ونتيجة

لذلك يعدّ تحليل الزبون واحداً من أهم الأجزاء التي يجب القيام بها في سياقات التخطيط التسويقي الاستراتيجي. ويمكن تقسيم تحليل الزبون إلى ثلاثة أجزاء وكالاتي:

١. تجزئة السوق.

٢. سلوكيات الزبون.

٣. الاحتياجات غير الملباة.

تشهد الشركات منافسة شديدة، عليه تحتاج شركات الأعمال (الإنتاجية والخدمية) إلى وسائل وأدوات حديثة لمواجهة المنافسة لتحقيق النجاح والبقاء في عالم الأعمال. ولأن التغير أصبح سمة العصر الحالي، فإنه يؤثر بشكل أو بآخر في استراتيجيات التعامل مع الزبون وأساليبه وتبعاً لحدة المنافسة، وبخاصة الشركات التي تسعى لتفعيل وتنشيط أعمال المنظمة وتوحيد جهودها لاكتساب أسواق جديدة تحقق لها الاستمرار والنمو، فضلاً عن تحقيق قيم من شأنها زيادة رأس مالها العامل. (نوري، 2016: 315)

وأشار (Strong, et al, 2004:100) إلى إن الشركة المتوجهة نحو الزبون هي تلك التي يكون فيها كل عامل ملتزم بخلق القيمة للزبون وبفهم حاجاته وتلبيةها. إن التوجه نحو الزبون يتمثل بالفهم الكافي للزبائن الذين تستهدفهم الشركة للتمكن من خلق قيمة لهم بشكل مستمر، ليس في الوقت الحاضر فحسب ولكن في المستقبل لمواكبة التطورات الخاضعة لديناميكيات السوق. (Narver, et al., 1990: 21) الأمر الذي يتطلب بناء مقدرات ديناميكية تتمكن من مواجهة تغيرات السوق وحاجات الزبون لبناء قيمة لكل من الشركة والزبون بصورة مستمرة.

ويعرف (Chih, 2009: 2) التوجه نحو الزبون بأنه الدرجة التي تركز فيها الشركة أو العاملون جهودهم على فهم الزبون وتحقيق رضاه. ويعرف (Brown, 2002: 125) التوجه نحو الزبون بأنه ميل شخصي لإشباع حاجات الزبون في بيئة العمل، بوصفهم محور الاستراتيجية التسويقية للشركات، أما (جودة، 2009: 75) فيعرفها بأنها " عملية مخططة بالتوجه نحو الاهتمام بالزبون وحاجاته ورغباته وتوقعاته"، وعدها المدخل الحقيقي لنجاح الشركات في أداء مهامها، كما يرى (مطر وآخرون، 2011: 167) بأنها " عملية السعي نحو الزبون لدرجة تدخل الزبون في تحديد أهداف الشركة، وعلى أفراد الشركة العمل الدؤوب ضمن سلسلة متكاملة للحصول على رضاه وتلبية حاجاته"، وإذ أن هدف أي استراتيجية هو بناء ميزات تنافسية والحفاظ عليها، فإن الشركات الناجحة تشترك في استراتيجية التوجه نحو الزبون. واستناداً إلى ذلك، يعرفها الباحث على أن التوجه نحو الزبون بكافة الجهود والسلوكيات الصادرة من الشركة وأفرادها والمستندة إلى معرفة السوق والهادفة إلى فهم وتلبية مطالب الزبون ورغباته الحالية والمحتملة من خلال توفير المتطلبات التقنية اللازمة لذلك وبما يحقق رضا الزبون ويتوافق مع فلسفة الشركة وأهدافها واستراتيجياتها وعملياتها.

في حين يركز مفهوم التوجه السوقي على التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك أو الزبون وحاجاته وتقديم المنتجات التي تتميز عما يعرضه المنافسون أو أفضل منه. فمنذ الخمسينيات من القرن الماضي ومفهوم التوجه السوقي مازال موضع اهتمام ومثار جدل بين الباحثين والممارسين له، وخصوصاً في الدول المتقدمة صناعياً، وقد ركز معظم النقاش حول مدى نجاحه كنموذج يمكن أن يحتذى به وكفلسفة لتوجيه إدارات المؤسسات نحو ممارسته فعلياً من أجل مواجهة الظروف والتحديات البيئية المختلفة واستغلال الفرص المناسبة، وقد ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام

بالبحث في مدى ممارسة التوجّه السوقي من قبل مختلف القطاعات الإنتاجية في الدول النامية، وذلك لما تشهده هذه الدول من تحديات وظروف تنافسية وبيئية صعبة (Homkhiew, 2012: 665).

٣-٣. المنافسة:

يعد إرضاء الزبون من الأنشطة الأساسية في الاستراتيجية التسويقية، إلا أن هذا وحده لا يكفي لضمان النجاح، مما يتطلب من الشركة مراجعة استراتيجيتها الخاصة لتقييم إمكانية القيام بهذه المهمة أفضل من منافسيها، من أجل تحقيق رضا الزبون والقدرة على تقديم قيمة أكبر من المنافسين، وتحتاج الشركة إلى فهم شامل ليس للزبائن فحسب ولكن أيضاً لمنافسيها، فإن تحليل المنافسون بشكل جيد يساعد الشركة على اكتساب فهم أفضل لمنافسيها. وبناء على ذلك، يمكن أن تتنبأ برد فعلهم تجاه أي مبادرة تسويقية يمكن أن تقوم بها الشركة وتستغل نقاط الضعف التي يمتلكها المنافسين فإن تحليل المنافس أمر حاسم للتنفيذ الناجح لاستراتيجية التسويق، ومساعدة الشركة على البقاء والنمو. ويتكون هذا الجزء من جانبين. الأول، يتعلق بوضع الشركة الحالي من أجل فهم كثافة المنافسة. والثاني يتعلق بتحديد المنافسين، الحاليين والمحتملين، وتحليل استراتيجياتهم وإجراءاتهم. (Jobber, 2010: 705) وإن من السهل تشخيص المنافس الرئيس ولكن بعض المنافسين قد يتم اغفالهم، إن إحدى طرائق تشخيص المنافس تتمثل بالأخذ في الحسبان حالة المنتج \ السوق. وعلى جميع المنافسين الحاليين أن يشخصوا بالاستناد على المنتج \ السوق الذي يلبونه فعلى سبيل المثال منتج المشروبات الغازية مثلاً بحاجة إلى تخصيص جميع الخيارات المتوفرة في السوق التي تنافس علامته التجارية وهذا يشمل مجموعة منافسين، فالمنافس الأول هو المنافس المباشر على العلامة التجارية (مشروبات غازية أخرى) ثم في المستوى الثاني تنافس الشركة مع شركات تنتج منتجات مشابهة (Loudon, et al, 2005: 69).

إن القوى التنافسية الأكبر سوف تؤثر في التنافس المباشر بين الشركة ومنافسيها، وأن المنافسين يمثلون مجموعة من الشركات التي تنتج منتجات مشابهة لنا وتستهدف مجموعة الزبون ذاتهم. (Scholes, et al, 2005: 118)

فيرتكز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل الشركات المنافسة الموجودة في قطاع الاتصالات حالياً أو التي يتوقع دخولها في المستقبل، ويهدف هذا التحليل إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة، وكالاتي: (Thompson, 2001: 61)

١. ما العوامل الإستراتيجية العاملة في قطاع الاتصالات وما مدى قوتها؟
 ٢. ما الشركات التي تملك المركز التنافسي الأقوى أو الأضعف؟
 ٣. ما العوامل الأساسية التي تحدد النجاح أو الفشل التنافسي؟
 ٤. من الذي سيقوم بالتحرك التنافسي القادم؟
- عليه فإن التحليل التنافسي يتضمن جميع الجوانب التي تؤثر على كيفية التنافس، وإن المحلل الذي يقوم بالتحليل يجب عليه الإجابة عن الأسئلة الآتية: (Alexa, 2010: 5)
١. ما الذي يجعل الشركة تتنافس: هنا لابد أن يتم تحديد معايير التنافس، الحجم، الموقع، الحصة السوقية، متغيرات قطاع الاتصالات التي تزاو لها الشركة والتي تدخل في عملية تعريف وتحديد المنافسين.
 ٢. من المنافسون لنا: من أجل أن يكون التحليل التنافسي ناجحاً فلا بد أن تحدد المنافسة الفعلية وليس المنافسة المحسوسة فحسب، تجري الشركات البحث عن المنافسة وفق المعايير التنافسية المحددة.

٣. من الزبون: تحديد الزبون الحاليين والمستقبليين للشركة وتحديد حاجاتهم ورغباتهم على نحو دقيق وصائب.

ويرى (Thomson, et al, 2006: 88-89) توافر مجموعة من العوامل الشائعة التي تؤثر في معدل التنافس بين الشركات وكالآتي:

١. يزداد التنافس مع زيادة عدد المنافسين.
٢. عادة ما يكون التنافس أقوى عند الطلب على منتج بطيء في الأسواق التي تتسع وتنمو بسرعة، وفي الواقع قد يتطلب الأمر استهلاك كل مصادر الشركة المالية والإدارية للتكيف مع نمو طلبات الزبون وتزايدها.
٣. يصبح التنافس أكثر حدة عندما يحقق القطاع التنافسي مردوداً مالياً عالياً.
٤. يكون التنافس أقوى عندما تكون كلفة انتقال الزبون وتحولهم لشركات أخرى ذات تكلفة منخفضة.
٥. يكون التنافس أقوى وأشد عندما يكون أحد المنافسين أو أكثر غير راضٍ عن مكانته الحالية في السوق، ومن ثم فإنه يقوم ببعض التحركات النشطة لتقوية موقفه على حساب المنافسين.
٦. يزداد التنافس نسبياً مع حجم الربح المحقق من قوة التحرك الاستراتيجي، فكلما زاد الربح المحقق من انتهاز الفرص الجديدة حاول واحد أو أكثر من المنافسين أن يبدأ تحركاً تنافسياً مماثلاً أو مغايراً لاقتناص الفرصة.

٣-٣-١. تحليل المنافسة واستراتيجية التسويق:

نادراً ما يمكن لاستراتيجية التسويق أن تستند على فكرة الفوز والاحتفاظ بالزبون. فعلى المحلل الإستراتيجي التسويقي أن يفهم كيفية تحقيق التفوق التنافسي، فضلاً عن فهم طبيعة المنافسة وأسسها وما يعنيه ذلك للشركة، وفي غياب ذلك فإن الاستراتيجية سوف تبنى على أسس ضعيفة. عليه فإن المحلل الاستراتيجي أن يعرف نقاط القوة لكل موقع منافس ونقاط قوة عروض المنافس وموارده، فضلاً عن فهم استراتيجية المنافس.

ويركز (Ohmae 1983) على أربعة مجالات كما موضح في الجدول (١).

جدول (١)

المجالات الأربعة التي ركز عليها Ohmae

١. عوامل النجاح الرئيسية في السوق	- تشخيص عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة. - زيادة الموارد التي تمكنك من كسب ميزات تنافسية.
٢. التفوق النسبي.	- استغلال الفرق في الظروف التنافسية بين الشركة ومنافسيها باستعمال التكنولوجيا وشبكات المبيعات.
٣. تطوير مبادرات جديدة.	- تحدي افتراضات طريقة القيام بالعمل. - تغيير قوانين اللعبة. - تحدي الوضع الراهن. - تطوير استراتيجية سريعة الحركة وغير تقليدية.
٤. تطوير درجة الحرية في الاستراتيجية	- التركيز على الإبداع؟ - فتح أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة. - استغلال مجالات أسواق لم يدخلها المنافس.

Source: Kenichi Ohmae, (1983), The Mind of the Strategist The Art of Japanese Business, 1th ed, McGraw-Hill.

ويمكن أن نفهم طبيعة عوامل النجاح الرئيسية ونقاط القوة والضعف لكي يستطيع المخطط أن يتحرك تجاه تطوير هذا النوع من المبادرات للتسويق والمرونة التي تستند عليها الاستراتيجية. (Richard, et al, 223: 2005)

٣-٢. أهداف المنافس:

يمكن تشخيص أهداف المنافس بتحليل العوامل المهمة الثلاث، وكالاتي: (Ensor, et al, 2008:30)

١. هل الأداء الحالي للمنافس ملبياً لهدفه؟ فإذا لم يكن الأمر كذلك فهذا يعني أن المنافس قد يبدأ بتغيير استراتيجيته.

٢. كيف على المنافس أن يلتزم بمزيد من الاستثمارات للأعمال؟ إن الأهداف المالية هي التي تملئ ذلك، فالاستثمار يكون أكثر في شركات لها أهداف طويلة الأمد في طبيعتها كالحصول على حصة سوقية ونمو المبيعات وليس الشركات التي تسعى لتحقيق ربحية قصيرة الأمد، وهذا يكشف عن المبادلات المحتملة التي قد يرغب المنافس بالقيام بها. إن كانت الربحية القصيرة الأمد هي الهدف الرئيس، فإن المنافس قد يكون راغباً في أن يفقد حصة في السوق على المدى القصير لغرض تحقيق أهداف الربحية.
٣. الاتجاه المستقبلي المحتمل لاستراتيجية المنافس، قد لا تمتلك الشركة هدفاً مالياً لتحقيق قيادة للتقانة الحديثة.

٣-٣. استراتيجيات التنافس:

تعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. كما تعرف أيضاً بأنها الإستراتيجية التي تقوم بعمل وديمومة الميزة التنافسية للشركة ضمن إطار الأعمال وقطاعه الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter، وإن للمنافسة التي تواجهها الشركة دوراً هاماً في التأثير على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن الشركة من تحديد الإستراتيجية التي ستنبئها. (السليفاني، ٢٠١١: ٢٥٦)

ويرى (Ohmae, 2010: 9) عدم إمكانية تحقيق استراتيجية التمايز في ظل اشتداد المنافسة في قطاع الصناعة، فلا يمكن تحقيق التمايز والنتائج المطلوبة كالفوز بتغطية سوقية أكبر أو استغلال موارد عديدة وجديدة ضمن المنافسة الشديدة، فإن الاستراتيجية القائمة على المنافسة والمنافسين تستلزم من الشركة البحث عن فرص سوقية لها ضمن القطاع وذلك لتحسين الوضع التنافسي للشركة لبناء ميزة تنافسية لها، فشركة Sony اليابانية استثمرت وبكثافة في الدعاية والإعلان وركزت على التسويق بالعلاقات، فسرعان ما قادها إلى تحقيق علاوة سعرية على منافسيها من الشركات اليابانية لأنها قد بنت التفوق التنافسي لها على دعم المكانة الذهنية. وتبنى الاستراتيجية المستندة على المنافس على اختلافات في القوى الوظيفية بين الشركة والمنافس. فإن التفوق في القدرة التسويقية وتقديم الخدمات المرافقة قد تسمح للشركة بوضع أسعار أعلى وتحقيق حجم مبيعات أكبر أو أن تكون الخسائر التي تتحملها أوطأ من المنافس (Ohmae, 1982: 200).

ففي ظل ما تشهده السوق العالمية من تنافس محموم بين مختلف الشركات ونتيجة لتوجه الشركات المعاصرة في السوق من منافسة الكبيرة جداً بسبب تعدد المعروض وتنوعه من المنتجات، فضلاً عن تنامي رغبات الزبون وحاجاتهم بشكل كبير، ونتيجة لهذا التطور فقد حتم الأمر على

الشركات البحث عن السبل التي تمكنها من مواجهة تلك المنافسة إذ باتت على الشركات أن تبحث عن إستراتيجية تساعد في تحقيق التميز التنافسي الذي يفوق نظيراتها سعياً منها إلى كسب أكبر حصة سوقية ممكنة وإرضاء رغبات زبائنهم وجذب آخرين جدد، ومن هنا تأتي إستراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب معاصر بهذا الاتجاه للهروب إلى أماكن زرقاء خالية المنافسة. (وجدان، ٢٠١٣، ٢) إن مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق بمثابة تحدٍ أمام الشركات لتنتشر نفسها من المنافسة الدمية، وذلك عبر إيجاد مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح، فبدلاً من تقسيم الطلب الذي هو قليل أصلاً وملاحقة المنافسين وتقليدهم، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على زيادة الطلب والانفلات من المنافسة، (Kim, et al., 2005: 23) وذكر (Changus, et al., 2008: 522) بأنها "نمط من الفكر الإستراتيجي لبحث وإيجاد سوق جديدة للصناعة متوافر فيها الطلب بدلاً من دخول سوق المنافسة مع منافسين وعلى وفق قواعدها"، في حين يؤكد (Baxter, et al., 2008: 35) أنها استراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة وتكسر قاعدة المبادلة بين التميز وخفض الكلف.

وهناك تصنيف آخر للاستراتيجيات المستندة على التنافس: (حمدان، ٢٠٠٧، ١٠٩)

١. **تكثيف التميز الوظيفي:** والتي يتم إنجازها من خلال تحديد عوامل النجاح الحرجة أو الأساسية ودفع الموارد نحو وظائف الأعمال الأكثر أهمية، والهدف هو القيام بالاستثمار بالوحدة الوظيفية المهمة والتي من خلالها يتم تحقيق النجاح.
٢. **بناء التفوق النسبي:** ويتحقق من خلال مقارنة منتجات شركة الأعمال مع المنافسين، والقيام باستثمار المجالات الأفضل لتحسين المنتجات وتقليل التكاليف.
٣. **متابعة المبادرات الحادة:** وهذه تتطلب التحدي والمثابرة بالعمل للفوز وتحقيق التفوق التنافسي.
٤. **استثمار الدرجة الاستراتيجية للمرونة واستغلالها:** وتتطلب القيام بتحديد درجة الاستراتيجية التي تؤثر على المحصلات النهائية لرضى الزبون وتعريفها.

٣-٤. **إتباع الشركة التوجه نحو الزبون أم التوجه نحو المنافسين:**

إنّ التوجه نحو المنافس يعني امتلاك الشركة ميزة تنافسية يتم من خلالها تقديم قيمة أكبر للزبون وهي تدفع الزبون إلى تكرار عملية الشراء من الشركة ومن ثم تزداد قيمتها وحصتها السوقية (Doyle, 1994: 49)، وعادة الوزن الذي يوضع على توجه المنافس هو توجه أقل وهنا تدخل شروط المنافسة بعناية في خطط التسويق فمن يقوم بالتوجه التنافسي يناقشون بان المبيعات والأرباح وأهداف النمو يجب أن تحقق على حساب المنافس، وإن رضا الزبون هو مجرد طريقة للوصول إلى ذلك.

ويمكن فهم الاختلافات بين التوجهين من خلال تحليل الحالة أو تحليل الوضع لاكتشاف نقاط الضعف واكتشاف الفرص التسويقية، إذ يؤدي توجه نحو المنافسة في الشركة إلى التركيز على الظروف في الأسواق المنفردة (المحلية) بسبب اختلاف الظروف التنافسية اختلافاً كبيراً، في حين يؤدي توجه الزبون بالشركة إلى أن تتعامل مع سوقها الجغرافية كوحدة واحدة وتطبيق توجه الزبون يحتاج إلى إجابات على أسئلة متعددة، منها: (Loudon, et al., 2005: 84)

- من الزبون الرئيس؟ وما الاستراتيجية التي يفضلها؟ وما مقدار رضاه؟ وما الاستراتيجية التي تبعد شرائح أخرى؟

- في أية شريحة سوقية ننمو بسرعة؟ وما الشرائح التي نخسر فيها اغلب زبائننا؟ وما حسابات هذه التغييرات؟ هل يحتمل أن تبدل هذه الشرائح غير الراضية منتجاتنا بمنتجات المنافس؟
- ما أهم المنافع التي يسعى إليها الزبون؟
- ما المشكلات أو الشكاوى التي يطرحونها؟ وكيف يمكن أن نصمم عروضنا لمقابلة هذه الحالات؟ وما الذي يرغب المشتري المحتمل دفعه لهذه المنافع؟

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً. وصف الأفراد المبحوثين

يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق/ الموصل الملحق (٢)، إذ تسعى شركة كورك لتقديم أفضل الخدمات بهدف تلبية متطلبات الزبون والعمل على تحقيق رضاهم، ويكتسب اختيار الأفراد المبحوثين أهمية كبيرة في معظم المجالات المعاصرة في الوقت الحاضر، واختصت عينة المبحوثين في هذه الشركة من المديرين ومعاونيهم. وتم توزيع (٣٣) استمارة استبيان الملحق (١) على المديرين في شركة كورك المبحوثة، وتم استرداد (٣٠) استمارة استبيان خاضعة وصالحة للتحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج وصف المبحوثين الآتي:

١. **الجنس:** يتبين أن عدد العاملين في شركة كورك من الذكور أكبر من الإناث إذ تبلغ نسبة الذكور (٩٠%)، ونسبة الإناث العاملين في شركة كورك تبلغ (١٠%).
٢. **الفئات العمرية:** يعطي مؤشر العمر دلالات مهمة على النضج والدراسة بالعمل، إذ يوضح الملحق (٢) أن غالبية الأفراد المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (20-30) سنة وبلغت نسبتهم (60%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة (20%)، وتليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (41-50) سنة إذ بلغت نسبتهم (13.33%) من مجموع العينة المبحوثة، بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (51-60) سنة (6.66%) فقط وهي أقل نسبة.

٣. **التحصيل الدراسي:** يعد التحصيل الدراسي أحد المؤثرات البالغة الأهمية التي تنعكس على نحو كبير على أسلوب التعامل مع استمارة الاستبانة، إذ يتبين من الملحق (٢) أن نسبة حاملي شهادة البكالوريوس تتقدم على باقي النسب الأخرى في شركة كورك إذ بلغت (73.3%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم الفني (16.66%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (10%).

٤. **عدد الدورات التدريبية:** تعمل الدورات التدريبية على زيادة خبرة العاملين في شركة كورك، إذ بلغت نسبة المتدربين داخل العراق (26.66%)، في حين لا يوجد هنالك متدربين خارج العراق.

٥. **مدة الخدمة:** تؤدي الخدمة الطويلة دوراً مهماً في تكريس الخبرة والمعرفة لدى الأفراد العاملين، إذ يبين الملحق (٢) أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خدمة لا تقل عن ست سنوات فما فوق، إذ بلغت نسبتهم (60%)، فيما بلغت نسبة الذين يمتلكون خدمة (6-10) سنة (26.6%)، فيما بلغت نسبة الذين يمتلكون خدمة (11-15) سنة (13.3%).

ثانياً. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

٢-١. وصف بعد الشركة الذي يمثل أحد أبعاد ركائز المثلث التسويقي الاستراتيجي

يعرض الجدول (١) في ملحق (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الشركة من خلال إجابات مديري الشركة كورك المبحوثين على المؤشرات الخاصة به. إذ تبين من تحليل العوامل ($X1-X20$) التي تقيس بعد الشركة، أن المعدل العام لهذا المتغير مع الاتجاه الإيجابي حسب إجابات مديري الشركة كورك، وإن (86.825%) من الإجابات جاءت بدرجة (اتفق بشدة، اتفق)، وبالمقابل كانت الإجابات بعدم الاتفاق بمعدل (9.420%)، والمحايد (11.672%)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.268)، والانحراف المعياري (0.760)، ومن أهم العوامل التي أسهمت في إيجابية هذا البعد أولاً من ناحية الإجابة (اتفق بشدة) هو (تدرك الشركة أهمية وضع استراتيجية تسويقية محددة لتحقيق أهدافها) والتمثل ($X6$)، وباتفاق (66.7%)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.633) والانحراف المعياري البالغ (0.556)، وثانياً من ناحية الإجابة (اتفق) هو (تستمتع الشركة لأراء الزبون لتحسين جودة الخدمات المقدمة) والتمثل ($X7$) وباتفاق (60%)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.20) والانحراف المعياري البالغ (0.610)، وأيضاً ناحية الإجابة (اتفق) هو (تركز الشركة في خدماتها المقدمة على وسائل مبتكرة لجذب الزبون) والتمثل ($X17$) وباتفاق (60%)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.20) والانحراف المعياري البالغ (0.610).

٢-٢. وصف بعد الزبون الذي يمثل أحد أبعاد ركائز المثلث التسويقي الاستراتيجي

يعرض الجدول (٢) في الملحق (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الزبون من خلال إجابات مديري شركة كورك المبحوثين على المؤشرات الخاصة للبعد (الزبون).

تبين من تحليل العوامل ($X21-X38$) التي تقيس بعد الزبون، أن المعدل العام لهذا المتغير مع الاتجاه الإيجابي حسب إجابات مديري شركة كورك، أنَّ (83.15%) من الإجابات جاءت بدرجة (اتفق بشدة، اتفق)، وبالمقابل كانت الإجابات بعدم الاتفاق بمعدل (10.941%)، والمحايد (13.129%)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.160)، والانحراف المعياري (0.8308)، ومن أهم العوامل التي أسهمت في إيجابية هذا البعد من ناحية الإجابة (اتفق بشدة) والتمثل ($X26$) (يشعر الزبون بالراحة من الخدمات المقدمة لهم أثناء تعاملهم مع الشركة)، وباتفاق (66.7%)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.633) والانحراف المعياري البالغ (0.556)، وبالنسبة لجانب (الاتفاق) فإن من أهم العوامل التي أسهمت في إيجابية هذا البعد هو (يعتبر الزبون الخدمات المقدمة من شركتنا خياره الأفضل) والتمثل ($X28$) وباتفاق (60%)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.033) والانحراف المعياري البالغ (0.718).

٢-٣. وصف بعد المنافسين الذي يمثل أحد أبعاد ركائز المثلث التسويقي الاستراتيجي.

يعرض الجدول (٣) في الملحق (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المنافسين من خلال إجابات مديري شركة كورك المبحوثين على المؤشرات الخاصة ببعده (المنافسين). تبين من تحليل العوامل ($X39-X50$) التي تقيس بعد المنافسين، أن المعدل العام لهذا المتغير مع الاتجاه الإيجابي حسب إجابات مديري شركة كورك، أنَّ (81.116%) من الإجابات جاءت بدرجة (اتفق بشدة، اتفق)، وبالمقابل كانت الإجابات بعدم الاتفاق

بمعدل (10.683%)، والمحايد (14.836%)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.072)، والانحراف المعياري (0.8371)، ومن أهم العوامل التي أسهمت في إيجابية هذا البعد من ناحية الإجابة (اتفاق بشدة) والمتمثل (X45) (تعمل إدارة الشركة على استقطاب زبائن منافسيها باعتماد وسائل جذب متعددة)، وبإتفاق (46.8%)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.266) والانحراف المعياري البالغ (0.827)، وبالنسبة لجانب (الاتفاق) فإن من أهم العوامل التي أسهمت في إيجابية هذا البعد هو (لدى الشركة القدرة على الاحتفاظ بزبائنهم أكثر من المنافسين) والمتمثل (X46) وبإتفاق (63.3%)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (3.8) والانحراف المعياري البالغ (0.664).

ثالثاً. الأهمية النسبية لركائز مثلث التسويق الاستراتيجي

بهذه الوصول إلى تشخيص العوامل الحرجة لركائز مثلث التسويق الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة المبحوثة فقد تم الاعتماد على معطيات التحليل العاملي والموضح في الملحق (٤)، إذ أفرز لركيزة الشركة (٣) عوامل وکالاتي:

العامل الأول: جانب الشركة

فسر هذا العامل (13.753%) من البيانات الكلية وبقيمة ذاتية (6.877) وضم (20) متغيراً تمثلت بمراعاة الشركة بأن تكون استراتيجيتها التسويقية أفضل من استراتيجيات المنافسين (X29)، وزيادة اهتمام الشركة بعامل الوقت عند تقديم خدماتها (X6)، وترتكز إدارة الشركة على إمكانياتها الداخلية لبناء توجهاتها السوقية (X5)، تستمع الشركة لآراء الزبائن لتحسين جودة الخدمات المقدمة (X11)، ولدى الشركة منظومة معلوماتية تتعلق بمكونات قطاع الاتصالات (X46)، وتسعى الشركة إلى بناء صورة إيجابية لدى الزبون من خلال خدماتها المقدمة في قطاع الاتصالات (X9)، وتراعي الشركة على أن تصيغ استراتيجية تسويقية متلائمة مع إمكانياتها الحالية (X12)، وتتمتع إدارة الشركة بوعي من حيث الأمان والمصادقية والذي يعد عاملاً مهماً للزبون (X20)، وتتمتع الشركة بمرونة عالية في تقديم الخدمة إلى الزبون (X15)، وتقوم الشركة بتطوير الخدمات لتتوافق مع حاجات الزبون ورغباتهم (X31)، وتتبنى إدارة الشركة مبدأ التحسين المستمر في كافة مجالات خدمة الزبون (X27)، تركز الشركة في خدماتها المقدمة على وسائل مبتكرة لجذب الزبائن (X21) وتقوم الشركة بطرح خدماتها لزبائنهم بوسائل الإلكترونية مبتكرة (X35)، وتحاول الشركة الدخول إلى أسواق جديدة بناء على الصورة الذهنية لدى الزبون (X25)، وتقوم إدارة الشركة بمتابعة أداء الخدمات المقدمة من قبل العاملين (X30)، تدرك الشركة أهمية وضع استراتيجية تسويقية محددة لتحقيق أهدافها (X39)، وتتميز الشركة بالقدرة على التكيف السريع مع معطيات البيئة المحيطة وقدرتها على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون (X36) وتهتم الشركة بالمحافظة على زبائنهم الحاليين (X28) وتضع الشركة استراتيجيات التسويقية لتلبية حاجات الزبون بشكل أكثر كفاءة (X40)، وتسعى الشركة إلى نشر ثقافة خدمة الزبون بين العاملين (X26)، ويعد المتغير (X5) من أكثر المتغيرات التي أسهمت في إثراء هذا العامل بمعدل تحميل (0.872) ومعدل شيوع (0.854).

العامل الثاني: جانب الزبون

فسر هذا العامل (9.695%) من البيانات الكلية وبقيمة ذاتية (4.847) وضم (18) متغيراً تمثلت بأن لدى الشركة إيمان بان الزبون المصدر الأول لمعلومات البحث والتطوير فيها (X13) ويعتبر الزبون الخدمات المقدمة من شركتنا خياره الأفضل (X18) واعتماد الشركة على إدارة علاقات الزبون في جذب زبائن جدد (X19) وتعمل الشركة توفير معلومات عن خدمات الاتصالات

وعن كافة استفسارات الزبائن (X3) ويسهم برنامج الشركة في جذب الزبون جدد (X7) وتعتبر الشركة خدمة الزبون إحدى أولويات عملها (X4) وتزداد قيمة الشركة من خلال الخدمات المقدمة للزبون (X8) وتعد المكانة الذهنية للشركة عاملاً مهماً لجذب الزبون (X14) لدى الشركة اهتمام بأراء الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة باستمرار (X17) ولدى الشركة قاعدة بيانات متكاملة عن زبائنها (X10) ويقل العاملون من أهمية تحول الزبون إلى المنافسين (X42) اهتمام قسم التسويق لدى الشركة بمعرفة حاجات ورغبات الزبائن ومتابعتها (X34) وتتعامل إدارة الشركة بمهنية عالية مع الشكاوى المقدمة من قبل الزبون (X22) وتتبنى إدارة الشركة تقسيم زبائن إلى شرائح سوقية لتلبية رغباتهم (X50) ويشعر الزبون بالراحة من الخدمات المقدمة لهم أثناء تعاملهم مع الشركة (X41) وتحظى الشركة بعناية وتقدير جميع زبائنها وترحيبهم بخدماتها (X44) تمتلك الشركة الخبرة في تقسيم زبائنها ديموغرافياً (X49) ويستجيب العاملون لدى الشركة إلى تحقيق رغبات الزبون والأخذ بالحسبان عامل الوقت في تحقيقها (X45)، وبعد المتغير (X4) من أكثر المتغيرات التي أسهمت في إثراء هذا العامل بمعدل تحميل (0.836) ومعدل شيوع (0.784).

العامل الثالث: جانب المنافسة

فسر هذا العامل (6.632%) من البيانات الكلية وبقية ذاتية (3.316) وضم (12) متغيرات، تمثلت بامتلاك الشركة تقانة المعلومات والاتصالات وتوظيفها في تحقيق التفوق التنافسي (X1) وتحرص الشركة على تقديم خدمات لم يسبق تقديمها من قبل المنافسين (X16) وتتضمن استراتيجية الشركة مميزات تنافسية عديدة (X2) ولدى الشركة تصور واضح عن خدمات منافسيها (X38) وتمتلك الشركة رؤية واضحة عن اتجاهات قطاع الاتصالات لتعزيزه (X47) وتزداد احتياجات إدارة الشركة لمعرفة بيئة المنافسة باستمرار (X33) ولدى الشركة القدرة على الاحتفاظ بزبائنها أكثر من المنافسين (X32) وتتفرد الشركة بتقديم خدمات تنافسية (X37) ولدى الشركة قيمة تنافسية بالمقارنة مع منافسيها (X23) وتعمل إدارة الشركة على استقطاب زبائن منافسيها باعتماد وسائل جذب متعددة (X24) تسعى الشركة إلى امتلاك قدرات جوهرية تميزها عن المنافسين (X43) وتمتلك الشركة حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين (X48)، وبعد المتغير (X24) من أكثر المتغيرات التي أسهمت في إثراء هذا العامل بمعدل تحميل (0.847) ومعدل شيوع (0.902).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. ضرورة تفاعل ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي (الشركة، الزبون، المنافسة) وتكاملها لتحقيق النجاح في استراتيجية الشركة التسويقية، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، واستعمال استراتيجية تنافسية ملائمة لوضع السوق لتحقيق ميزة تنافسية.
2. تعد ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي مهمة وحيوية، إذ تساعد شركة كورك المبحوثة على تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية من خلال تحسين الإستراتيجيات التنافسية المتبناة.
3. أفرزت نتائج البحث اهتمام وتركيز الشركة المبحوثة على إمكانياتها الداخلية في بناء توجهاتها السوقية عند وضع استراتيجية تنافسية ملائمة حسب وتوجهات الزبون ورغباتهم.
4. توجه شركة كورك بأن تكون استراتيجيتها التسويقية أفضل من استراتيجية المنافسين وتكون أكثر كفاءة لتلبية حاجات الزبون وأن تصاغ الاستراتيجية التسويقية متلائمة مع إمكانياتها الحالية.

٥. أظهرت نتائج التحليل الأهمية النسبية لركائز مثلث التسويق الاستراتيجي مجموعة من العوامل الحرجة لتشخيص ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي حيث أن الشركة المبحوثة تركز على جانب (الشركة) أكثر من جانب (الزبون) ثم (المنافسين) أي أن الشركة المبحوثة تركز أكثر على تنمية قدراتها وإمكانيتها من التوجه نحو الزبون أو المنافسين.

التوصيات

١. إن زيادة اهتمام شركة كورك بنشر ثقافة خدمة الزبون بين العاملين ذات أولوية لها تعمل على بناء صورة إيجابية لدى الزبون من خلال الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات.
٢. ضرورة مراعاة شركة كورك عند صياغة استراتيجياتها التسويقية ملاءمتها مع إمكانياتها الحالية، وتركز الشركة في الخدمات المقدمة على الوسائل المبتكرة لجذب الزبون.
٣. ضرورة أن تعمل شركة كورك على بناء صورة ذهنية لدى الزبون من خلال إشعارهم بالراحة من الخدمات المقدمة.
٤. تبني شركة كورك للاتصالات لمفهوم بأن الزبون المصدر الأول لمعلوماتهم في البحث والتطوير وأن تجعل جلّ اهتمامها بمعرفة آراء الزبون ورضاهم عن الخدمات المقدمة باستمرار.
٥. ضرورة قيام الشركة بمراجعة عملية التوازن بين ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي عند بناء استراتيجياتها المستقبلية وعدم الاعتماد على ركيزة واحدة على حساب الركائز الأخرى.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية

١. السليفاني، محمد عبد الرحمن عمر (٢٠١١)، دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في فنادق الدرجة الأولى في المنطقة الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ب. البحوث المنشورة في المجلات العلمية

١. حيدر شاكر نوري، ٢٠١٦، أثر استراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة دياي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الدنانير، العدد التاسع.
٢. وجدان حسن حمودي، ٢٠١٣، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية للأثاث المنزلي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية، عدد ٤١.

ج. الكتب

١. بني حمدان، خالد محمد وإدريس، محمد وائل، (٢٠٠٧)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. جودة، محفوظ احمد، ٢٠٠٩، "إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم حديثة وتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. الزعبي، حسن علي، (٢٠٠٩)، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. مطر، حسين، وآخرون، ٢٠١١، "الجودة والتميز في منظمات الأعمال" الجزء الثاني، "العناية بالزبون" الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا. المصادر الأجنبية

A. Dissertations and Thesis

1. Ketan Mistry, 2009, Strategic Management Frameworks - Study and Applications, The University of Nottingham MBA, Singapore Management Project.
2. Lockett, A& Thompson, 2001, 'The Resource-Based View and Economics', Nottingham University Business School Discussion Paper, Nottingham University Business School.

B. Articles

1. Blaik, Logistyka, Integrated management concept PWE, Warszawa 2010.
2. Kenichi Ohmae, (2010), Management Guru: Kenichi Ohmae the 3c's Model of Kenichi Ohmae.
3. Tarun, S. 3C's Model of Kenichi Ohmae. India, October 10, 2007.
4. Zimmerman, A. & Blythe, J. 2013, Business to Business: Marketing Management - A Gloabl Persepective. Abingdon: Routledge, Vol24.

C. Books

1. Baxter, Macleod And Lymne, F., (2008). Managing Performance Improvement, 1th.Ed, Kluwer Academic Publishers, U.S.A.
2. David Loudon, Robert Sterens, Bruce Wrenn, (2005), Marketing Management Text And Cases, 1th Ed, Best Business Books, NY, USA
3. David Loudon, Robert Stevens, Bruce Wrenn, 2005, Marketing Management Text and Cases, Best Business Books.
4. Doyle, 1994, Marketing Management and Strategy, Prentice- Hall, London.
5. Graeme Drummond, John Ensor, Ruth Ashford, 2008, Strategic Marketing: Planning and Control, Third Edition, Butterworth-Heinemann Is an Imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
6. Hab. Jacek Otto, 2014, Competitive Strategy in Turbulent Environment, Lodz University of Technology.
7. Jobber, D., 2010, Principles and Practice of Marketing, 6th Edn, Mcgraw-Hill, London.
8. Johnson, G. And Scholes, H.K. (2005), Exploring Corporate Strategy, Hemel Hempstead, 9th Edition, Prentice-Hall.
9. Kenichi Ohmae, (1983), The Mind Of The Strategist The Art Of Japanese Business, 1th Ed, Mcgraw-Hill
10. Kim, W., Chan, And Mauborgne, Renee, (2005). Summaries Come, Internet Delivered Business Book Summaries.
11. Kotler, Philip And Armstrong, Gary, (2018), Principles of Marketing, 19th Ed., Prentice-Hall, Inc., New York.
12. Richard M.S. Wilson & Colin Gilligan, Strategic Marketing Management Planning, Implementation and Control, Third Edition, British Library Cataloguing in Publication Data.
13. Subbash Jain, (2009), Marketing Planning Strategy, 6th Ed, South-Wester College Publishing, USA.
14. West, A. (2010), Modern Sales Management, London: Macmillan Education.