

تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة المستدامة وسلسلة القيمة المستدامة في ظل استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون وانعكاسهما على الميزة التنافسية المستدامة.

أ.د. بثينة راشد حميدي حسان الكعبي⁽²⁾

ابوالحسنين محسن جوده المحنه⁽¹⁾

buthali70@uomustansiriyah.edu.iq

Aboalhasanin.jawd@ uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى بيان أثر تكامل تقنية التكلفة المستهدفة المستدامة وتقنية سلسلة القيمة المستدامة في دعم الميزة التنافسية المستدامة، عن طريق تبني استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون في الوحدات الاقتصادية الصناعي، إذ يمثل هذا التكامل أحد الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية المستدامة، كونه يسهم في خفض التكلفة عبر جميع أنشطة سلسلة القيمة، مع مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية. ويُركز البحث على الدور الوسيط الذي تؤديه استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون في تعزيز العلاقة بين هذا التكامل وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد، وان هنالك مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة المستدامة وسلسلة القيمة المستدامة يحقق انسجاماً في العمليات الإنتاجية والتسويقية من خلال تقليل الهدر، وخفض التكلفة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية دون المساس بجودة المنتج أو البيئة..

الكلمات المفتاحية: التكلفة المستهدفة المستدامة، سلسلة القيمة المستدامة، استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract:

This research aims to demonstrate the impact of integrating sustainable target costing and sustainable value chain techniques in supporting sustainable competitive advantage by adopting customer retention strategies in industrial economic units. This integration represents a modern trend in sustainable management accounting, as it contributes to cost reduction across all value chain activities, while taking into account environmental and social dimensions. The research focuses on the mediating role played by customer retention strategies in strengthening the relationship between this integration and achieving long-term competitive advantage. There are a number of conclusions, the most important of which are: Integrating sustainable target costing and sustainable value chain techniques achieves

harmony in production and marketing processes by reducing waste, lowering costs, and achieving operational efficiency without compromising product quality or the environment.

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولاً كبيراً نحو مفاهيم الاستدامة، الأمر الذي دفع الوحدات الاقتصادية إلى تبني تقنيات إدارية ومحاسبية حديثة تسهم في تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. وتعد تقنية التكلفة المستهدفة المستدامة إحدى الأدوات الفعالة في ضبط التكلفة منذ المراحل المبكرة لتصميم المنتج، فيما تسهم تقنية سلسلة القيمة المستدامة في تحليل الأنشطة التشغيلية والإدارية بما يعزز القيمة المضافة المستدامة، ومع تنامي المنافسة وارتفاع توقعات الزبائن، أصبحت استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون عنصراً حيوياً في ضمان الاستمرارية السوقية، إذ تتجلى أهمية هذا البحث في دراسة تكامل التقنيتين ضمن إطار استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون، وتحليل انعكاس هذا التكامل في دعم الميزة التنافسية المستدامة، لا سيما في الوحدات الصناعية التي تسعى لتحقيق أداء متوازن على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه الوحدات الاقتصادية الصناعية تحديات متزايدة في بيئة أعمال تنافسية معقدة، تتطلب تحقيق أداء عالي من حيث الكفاءة والفعالية والاستدامة في استعمال الموارد، إذ برزت تقنيتي التكلفة المستهدفة المستدامة وسلسلة القيمة المستدامة كتقنيات إدارية ومحاسبية حديثة تسعى لخفض التكلفة وتحقيق القيمة المضافة بشكل ينسجم مع الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية، رغم الأهمية النظرية والعملية لكل من هاتين التقنيتين، إلا أن التكامل بينهما في ظل تبني استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون لا يزال محدود التطبيق والبحث، خصوصاً في البيئات الإنتاجية العربية، لذا تبرز مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

كيف يمكن تحقيق التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة المستدامة وتقنية سلسلة القيمة المستدامة، في ظل استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون، بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للوحدة الاقتصادية؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

- 1- الجانب العلمي: يسعى البحث إلى سد فجوة معرفية تتعلق بتكامل تقنيتين حديثتين في المحاسبة الإدارية المستدامة، هما التكلفة المستهدفة المستدامة وسلسلة القيمة المستدامة، في ظل استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون.
- 2- الجانب العملي: يوفر إطاراً تطبيقياً يساعد الوحدات الاقتصادية، لاسيما الصناعية منها، في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية نحو تحسين الأداء وتقليل الهدر وزيادة رضا الزبائن.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على تقنيتي التكلفة المستهدفة المستدامة وسلسلة القيمة المستدامة.
- 2- بيان كيفية تكامل هاتين التقنيتين في ظل استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون.
- 3- قياس أثر هذا التكامل في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للوحدة الاقتصادية.

رابعاً: فرضيات البحث

يستند هذا البحث الى فرضية رئيسة مفادها (ان تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة المستدامة وسلسلة القيمة المستدامة في ظل استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون سوف يعزز من الميزة التنافسية المستدامة)

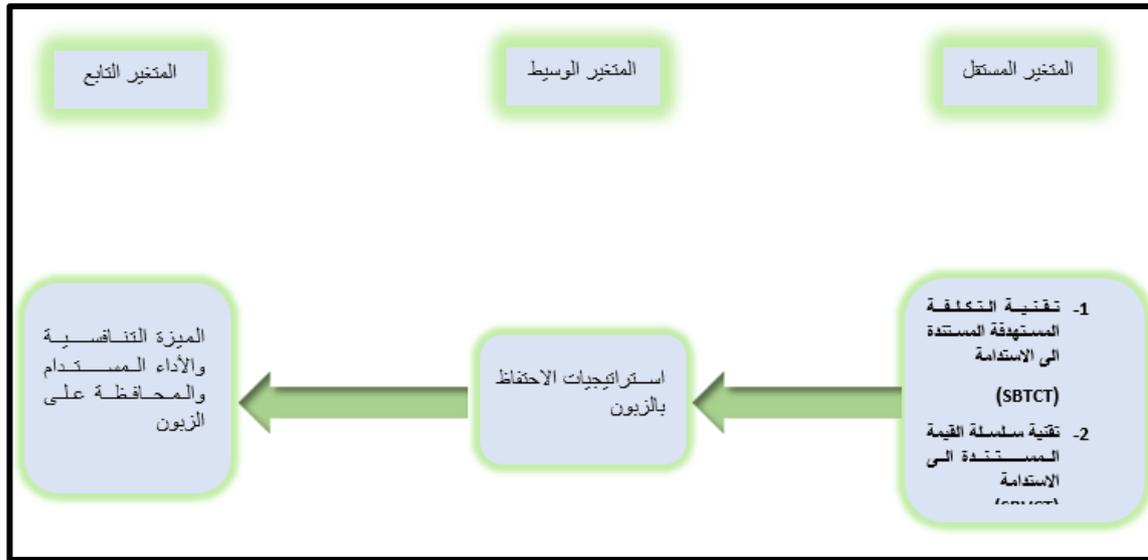
خامساً: حدود البحث

- 1- الحدود الزمنية: لغرض إنجاز ما تهدف إليه الدراسة تم الاعتماد على البيانات المالية وغير المالية لعام 2024.
- 2- الحدود المكانية: لغرض اختبار فرضية البحث فقد تم اختيار شركة فيض القسيم التابعة للعبة العلوية المقدسة، وأحد معاملها المتمثل بمعمل التمور القسيم محل البحث، وذلك للدور الذي تلعبه الشركة في إنتاج منتجات ذات اتصال مباشر بحاجة الزبون.

سادساً: متغيرات البحث

- 1- تكامل تقنيتي (التكلفة المستهدفة المستدامة الى الاستدامة وسلسلة القيمة المستدامة الى الاستدامة) بوصفها متغيراً مستقلاً للبحث العملي، وتعد من التقنيات المهمة في محاسبة التكاليف والإدارية.
- 2- استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون: تعد استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون ممتغير وسيط لأنها تمثل الهدف الاستراتيجي الذي تركز عليه الوحدات الاقتصادية وتسعى اليه لأجل زيادة أرباحها وتخفيض تكاليفها ونمو مبيعاتها، ويمثل بالمعلومات غير المالية التي تم استحصالها عن طريق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية المستدامة الى الاستدامة، ومن ثم يحقق الميزة التنافسية المستدامة للوحدة الاقتصادية.
- 3- الميزة التنافسية المستدامة: تعد الميزة التنافسية المستدامة المتغير التابع لما لها من أهمية تتبع المميزات للمنتج والخدمة والمتمثلة بالجودة العالية، وتقديم أفضل خدمة عن طريق العناية بالزبائن والسرعة والوقت الأقل، والاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على البيئة والمتمثلة في مرونة النظم والطرق وآلية التوافق مع المتغيرات وتكوين علاقة مع المجهزين، واستعمال استراتيجيات قيادة التكلفة او التمايز وايهما أفضل لدعم الميزة التنافسية حسب إمكانيات الوحدة الاقتصادية.

سابعا: نموذج البحث



المصدر: الشكل من اعداد الباحثين.

المبحث الثاني

المرتكزات المعرفية لتقنيتي التكلفة المستهدفة المستندة وسلسلة القيمة المستدامة واستراتيجيات الاحتفاظ بالزبون والميزة التنافسية المستدامة.

المحور الأول: التكلفة المستهدفة المستدامة:

أولاً: تعريف التكلفة المستهدفة المستدامة:

تعد تقنية التكلفة المستهدفة المستندة الى الاستدامة (SBTCT) تجسيد لمفهوم تقنية التكلفة المستهدفة في سياق الاقتصاد المستدام، اذ تمثل الاهتمام بقضايا الاستدامة ضمن نموذج تقنية التكلفة المستهدفة التقليدي، ان تطبيق (SBTCT) يمكن ان يساهم في تحسين كفاءة التكلفة عن طريق مزج تكاليف الاستدامة مع (TC) التقليدية، مما يعمل على تحديد وتخفيض التكلفة غير الضرورية المقترنة بالاستدامة، والمحصلة النهائية حذف او تخفيض الأنشطة غير الضرورية وخفض التكلفة وان تطبيق (SBTCT) سوف يحقق للبعد البيئي بالمحافظة البيئة الذي يؤكد على الاستثمار الإيجابي للموارد والبعد الاجتماعي يهتم بتلبية متطلبات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتؤكد على تطوير واستحداث طرق وأساليب في التصميم والتصنيع وتوظيفها في تقليل التأثيرات البيئية وخفض التكلفة (هاشم، 2015: 1318) و(غالي و عبدالله، 2024: 53).

وأوضح (Mashkooor & Almiliki, 2024: 7557) ان الاهتمام بـ (SBTCT) يعد من اهم العوامل الداعمة للاستدامة، اذ تساهم في تحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة في استعمال الموارد، وتساعد في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال لضمان استمرارية الأنشطة وبرامج الاستدامة، ان (SBTCT) يعد عاملاً حاسماً في تطوير تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية واستراتيجيات الاحتفاظ بالزبون وتضمن النجاح على المدى الطويل، وعن

طريق استعمال (SBTCT) بالشكل الصحيح تستطيع الوحدات الاقتصادية تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة اعلى وبأقل تأثير مالي، مما يجعل تحقيق الاستدامة والحفاظ على البيئة وتحقيق التوازن بين ابعادها الثلاثة، وان تطبيق (SBTCT) له دور كبير في تحقيق ابعاد الاستدامة (الاقتصادية والبيئة والاجتماعية) عن طريق خفض تكلفة الإنتاج ومن ثم تأثير هذا الخفض في دعم الميزة التنافسية المستدامة في الوحدات المنافسة، ويمثل الربط بين التقنية والاستدامة خفض التكلفة لتكون متساوية لتكلفة المنتجات المستدامة والمماثلة للوحدات المنافسة وتتحقق الاستدامة عن طريق هذا التخفيض.

عرف (Volker, 2015: 20) ان (SBTCT) بانها تحدد احتياجات ورغبات الزبائن وكذلك تكاليف الاستدامة بأبعادها الثلاثة، وتعمل على التخفيض باستعمال التحسين المستمر (الكايزن)، وتحديد أولويات الأهداف للاستدامة واهداف التكلفة ضمن سلسلة القيمة.

وعرف (سرور وعبد الرضا، 2017: 431) بان (SBTCT) هي تطوير لتقنية التكلفة المستهدفة التقليدية، التي جاءت لتلبية متطلبات ورغبات الزبائن للحصول على منتج مستدام، بالسعر المناسب مما يحقق الميزة التنافسية المستدامة للوحدة الاقتصادية عن طريق تقديم تلك المنتجات المستدامة.

وعرفها (العاني، 2022: 35) بانها تقنية تعمل على تحديد التكلفة، وإعادة التخصيص لها وفقا للقيمة المستدامة المقدمة للزبون، وبالشكل الذي يؤدي الى تخفيض تكلفة المنتجات المستدامة وتحقيق الاستدامة لها.

واستنادا لما تقدم يرى الباحثان ان (SBTCT) تمثل اهم التقنيات الاستراتيجية المستعملة في تخفيض التكلفة ومدى تأثيرها وتفاعلها مع بيئة الاعمال للحفاظ على الزبائن وإنتاج منتجات مستدامة ودعم الميزة التنافسية المستدامة، لانها تدمج بين تقنية التكلفة المستهدفة التقليدية ومتطلبات الاستدامة لذا سميت بتقنية التكلفة المستهدفة المستندة الى الاستدامة.

ثانيا: خطوات تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة المستدامة

هنالك مجموعة من الخطوات في تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة المستندة الى الاستدامة:

- 1- تحديد وتقييم متطلبات الاستدامة (متطلبات ورغبات الزبائن): هنالك ثلاثة مداخل لتحديد القيم المستهدفة لوظائف المنتج المستدام والمتعلقة بالاستدامة والمتمثلة بالآتي:
 - أ- المدخل الخارجي: عن طريق هذا المدخل يتم تحديد القيم المستهدفة لمعطيات السوق المتمثلة بالمعلومات حول الصناعة وتقارير الاستدامة الخاصة بالوحدات المنافسة.
 - ب- المدخل الداخلي: يرتبط هذا المدخل ارتباطا مباشرا بأنشطة الاستدامة، ويعتمد على الخبرات داخل الوحدة بناءً على المعلومات التي تقدمها الإدارة وبرامج الوحدة الاقتصادية.
 - ج- المدخل الموجد: هو تكامل خصائص المدخلين الداخلي والخارجي لتكوين مدخل مشترك لتحديد القيم المستهدفة (الجادري، 2018: 42).
- 2- تحديد السعر المستهدف وعلو السعر المستدام: يتم بعد تحديد الخطوة الأولى اعلاه تحديد السعر المستهدف وعلو السعر المستدام، استنادا الى تحليل الظروف التنافسية للسوق والتغذية العكسية للزبائن، اذ توصلت العديد من الدراسات

الى ان بعض الزبائن مستعدين لدفع علاوة السعر المستدام للمنتج المستدام، بعد ان يكسب هذا المنتج ثقة الزبائن بسبب وعي الزبون وأدراكه ان هذا المنتج سوف يحقق متطلبات الاستدامة ويخفض تكاليف استعماله (محمود، 2022: 43).

ولتحديد السعر المستهدف المستدام هنالك بعض الأدوات المتاحة التي تم وضعها من قبل (Malone, 2015: 59) والمتمثلة بالآتي:

- أ- المسح المباشر وغير المباشر للزبائن: تتم عملية المسح عن طريق توجيه أسئلة للزبائن الحاليين والزبائن المحتملين بهذا سوف نحدد ردود أفعال الزبائن للتغيرات المباشرة.
 - ب- تحليل بيانات الأسواق الثانوية: باستعمال الاقتصاد القياسي، يتم التوصل للسعر المستهدف المستدام عن طريق الملاحظات التي تم التوصل إليها من السوق.
 - ج- تصورات الخبراء: هي اداة سريعة وغير مكلفة، لأنها تعتمد على خبرات الموظفين وتجاربهم السابقة.
 - د- تجارب السعر: يتم عن طريق هذه الأداة اختبار سلوك الزبون (المشترى)، اذ يتم تغيير السعر بالية ممنهجة خلال فترة زمنية محددة، لكن هذه الطريقة يعاب عليها كونها مكلفة وتستغرق وقتا طويلا.
- 3- تحديد الربح المستهدف المستدام وحساب التكلفة المستهدفة المستدامة: بعد تحديد السعر المستهدف من الخطوة السابقة يتم تحديد الربح المستهدف المستدام بعد طرح هامش الربح المستدام من السعر المستهدف ، ويستخرج الربح المستهدف المستدام عن طريق الخطط طويلة المدى وارباح السنوات السابقة او بالاعتماد على معدل العائد على المبيعات كونه بسيط ويمكن ربطه مع ربحية كل منتج، وفي حالة المنتج المستدام يتطلب الامر تعديل الربح المستهدف المستدام بسبب الجهود العالية من ناحية تصميم المنتج المستدام كونها تحتوي على متطلبات الاستدامة التي ينبغي مراعاتها(الجادري، 2018: 45) و(Berlin, et al, 2011: 65).
- 4- توزيع التكلفة على موجهات التكلفة المستدامة: هنالك بعض الدراسات لا تعمل بهذه الخطوة مثل دراسة (صيهود، 2023: 29) والبعض الآخر يأخذ بعين الاعتبار هذه الخطوة، لكن تختص الخطوة بتحديد التكلفة المسموح بها لكل جزء من أجزاء المنتج، لتحديد القيمة المدركة من قبل الزبون لخصائص كل جزء من أجزاء المنتج، وبعد فهم إمكانية هندسة المنتج وتبسيطه بناءً على القيمة المدركة من لدن الزبون عن طريق التحليل الوظيفي، او من خلال نشر وظيفة الجودة الشاملة (QFD) لتحديد أجزاء المنتج وتحديد لأجزاء التي تكلفتها اكبر من منفعتها، لذا يتم إعادة تصميم هذه الأجزاء بحيث تكون منفعتها اكبر، او مساوية لتكلفتها(Horvath & Berlin, 2012: 28) و (العاني، 2022: 45)
- 5- تطبيق مقاييس تقنية التكلفة المستندة الى الاستدامة: تنجز هذه الخطوة وفق ثلاثة مراحل كما وضحتها (Horvath & Berlin, 2012: 29):
- أ- احتساب وتحديد التكلفة الحالية او الفعلية للمنتج المستدام، يتم ذلك عن طريق استعمال تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية المستندة الى الاستدامة، وبهذه الخطوة سوف يتم تطبيق تقنية موازنة التحسين المستمر المستدام من قبل الباحث لاحتساب تكلفة المنتج وهنا جوهر التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة المستندة الى الاستدامة وتقنية موازنة التحسين المستمر المستندة الى الاستدامة، لتحقيق التكلفة الفعلية للمنتج.
 - ب- مقارنة التكلفة الحالية او الفعلية مع التكلفة المستهدفة او المسموح بها وتقييد الفرق بينهما للمستهدف.
 - ج- العمل على تحليل الانحرافات، لأجل تحسين تصميم الأجزاء وتخفيض التكلفة دون التأثير على وظائف المنتج.

ان عملية تحديد التكاليف المعيارية للمنتج المستدام يتطلب توفير بيانات ترتبط بمتطلبات الاستدامة للمنتجات لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وبخلافه فان تكلفة الاستدامة هي تكلفة مباشرة وإمكانية ادارتها في خطوات لاحقة.

واستناد لما تقدم يرى الباحث ان تقنية التكلفة المستهدفة المستندة الى الاستدامة تحمل خصائص وفوائد لحل المشكلات بسبب المنافسة الشديدة بين الوحدات الاقتصادية، وانها تمثل احدى تقنيات التكلفة الاستراتيجية المستندة الى الاستدامة وتعد حاجز للتصدي للتطورات التي تحدث في بيئة الاعمال، وان تقنية التكلفة المستهدفة المستندة الى الاستدامة ماهي الا امتداد لتقنية التكلفة المستهدفة التقليدية، كونها مسبقة ببعض الخطوات منها تحديد متطلبات الاستدامة ورغبات الزبون وايضا علاوة سعر البيع المستدام الى السعر المستهدف وتحديد هامش الربح المستهدف وتوزيع التكلفة على مسببات التكلفة المستدامة، وان سلسلة القيمة المستدامة وتقنية التكلفة المستهدفة المستدامة ان تكاملهما عن طريق استعمال أنشطة السلسلة كمدخلات أساسية في تحديد التكلفة المستهدفة، اذ تُعد كل مرحلة في السلسلة فرصة لتقليل الأثر البيئي وتحقيق قيمة مضافة للزبون، دون تجاوز السقف المحدد للتكلفة المستدامة، هذا التكامل يعزز كفاءة العمليات ويحقق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تقديم منتجات عالية الجودة وبتكلفة ملائمة وذات أثر بيئي منخفض.

المحور الثاني: سلسلة القيمة المستدامة:

أولاً: مفهوم سلسلة القيمة المستندة الى الاستدامة

ان تقنية سلاسل القيمة المستندة المستدامة تطرح قضايا اقتصادية واجتماعية وبيئية، التي غالباً ما تُعد في ممارسات الوحدات الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين بمثابة الخط الأساسي الثلاثي، اذ ان تقنية سلسلة القيمة المستدامة تشير إلى إدارة المواد الخام ونشر المعلومات فضلاً عن المشاركة بين الصناعات على طول السلسلة مع مراعاة متطلبات أصحاب المصلحة والمستخدمين النهائيين لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتتضمن تقنية سلسلة القيمة المستدامة، أيضاً إجراءات لتحسين الإنتاج والأداء البيئي في وقت واحد لتحقيق تحسن اجتماعي واقتصادي كامل ونوعية حياة أفضل للزبائن، كما إن النشر الجماعي لتقنيات وأدوات الإدارة البيئية هو الذي يقلل من التأثيرات البيئية للأنشطة الوحدات الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Jnr, 2019: 384).

هنالك كثير من الباحثين والكتاب وضعوا مفاهيم تخص تقنية سلسلة القيمة المستدامة فيعبر عنها المحافظة على الموارد الطبيعية والبعض الآخر المحافظة على البيئة وتعظيم قيمة الزبائن ودعم الميزة التنافسية المستدامة.

اذ عرف (Kung & Huang) عبارة عن مجموعة من الأنشطة تبدأ بالبحث والتطوير المستدام وتنتهي بإعادة التدوير وتحلل المنتج التي تراعي متطلبات الاستدامة وخاصة البعد البيئي في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وعلى طول دورة حياة المنتج (Kung & Huang: 2012, 112).

وعرفها (Jnr, 2019: 382) عبارة عن تسلسل متكرر من العمليات الصناعية التي عن طريقها يتم تبني المبادرات الصديقة للبيئة على طول مسار العملية، مع التأكيد والتركيز على إعادة الاستعمال وإعادة التدوير والتجديد للحد من النفايات.

وعرفها (محمد، 2024: 25) هي عبارة عن سلسلة تقوم بمشاركة جميع مراحلها ودعمها بطريقة مستدامة مع التأكيد على تحقيق التنمية المتزامنة مع ابعادها الثلاثة عن طريق مشاركة جميع الأطراف مع تبني طرق الاستدامة وتحليل الأثر

البيئي والاجتماعي والاقتصادي، مع توعية وتدريب الموظفين على مفهوم ومعنى الاستدامة والية تحققها في سلسلة القيمة.

واستنادا لما تقدم يرى الباحث ان تقنية سلسلة القيمة المستدامة عبارة عن دمج البيئة الداخلية للوحدة الاقتصادية والمتمثلة بكافة مراحلها ابتداءً من (البحث والتطوير المستدام الى إعادة التدوير) ضمن تبني متطلبات الاستدامة وزيادة ربحيتها عن طريق خفض التكلفة او خلق قيمة للزبون ومن ثم دعم ميزتها التنافسية المستدامة وتحقيق قيمة للزبون والوحدة الاقتصادية.

ثانياً: أهمية تقنية سلسلة القيمة المستدامة الى الاستدامة:

شجع الباحثين والأكاديميون والوحدات الاقتصادية غير المرتبطة بالحكومة على تبني متطلبات الاستدامة في عملياتها، وتسليم منتجات وتوفير مسار استراتيجي من شأنه ان يوفر لهم وللمجتمع فوائد اقتصادية وبيئية، وأضاف ان اتخاذ متطلبات الاستدامة هو مركز زيادة التكلفة فهناك العديد من الأسباب الرئيسة والمقنعة التي تعمل على تحسين حياة المجتمع والتخلص من كافة الاثار البيئية او تقليلها عن طريق تقنية سلسلة القيمة المستدامة الى الاستدامة وهذه اهم الأسباب التي تجعل الوحدة الاقتصادية تعمل بتقنية سلسلة القيمة المستدامة الى الاستدامة وكما يأتي(Jnr, 2019: 384):

- 1- خفض التكلفة يحقق أفضل النتائج: ان خفض التكلفة سوف يحسن من العمليات الإنتاجية ومن ثم يقلل من إنفاق الموارد الى أدنى مستوى وخفض كافة الكلف المتعلقة بالمنتج من البداية الى النهاية وخدمة الزبائن يؤدي الى دعم الميزة التنافسية المستدامة.
 - 2- العمل على اتاحة فرص داخل الأسواق: ان انخفاض التكلفة يؤدي الى دعم النمو الاقتصادي وخاصة عندما تتبنى الوحدات الاقتصادية استعمال تقنية سلسلة القيمة المستدامة الى الاستدامة، اذ تمكنها هذه التقنية من عملية التوسع داخل الأسواق الجديدة، اذ ترتفع عملية الطلب على المنتجات والخدمات المستدامة وهذا يدعم المركز التنافسي للوحدة الاقتصادية.
 - 3- انخفاض المخاطر: ان تطوير تقنية سلسلة القيمة المستدامة الى الاستدامة سيساعد على انخفاض المخاطر التنظيمية والتشغيلية وبيان أثرها على العلامة التجارية للوحدة الاقتصادية عن طريق انخفاض الاثار البيئية وتعزيز الأداء الاجتماعي.
 - 4- العمل على تعزيز سمعة الوحدة الاقتصادية: ويتحقق عن طريق المساهمة الفاعلة في تقليل التلوث البيئي والعمل على انتاج منتجات مستدامة صديقة للبيئة وللزبون.
 - 5- تعد تقنية سلسلة القيمة المستدامة الى الاستدامة حلقة مغلقة ليطم عن طريقها انتاج منتجات مستدامة عالية الجودة والعمل على إزاحة المواد القابلة لإعادة التدوير وتجنبها، ومن ثم سيتم تقليل التلوث البيئي (Kung & Huang, 2016: 114)
- واستنادا لما تقدم يرى الباحثان ان أهمية استعمال تقنية سلسلة القيمة المستدامة الى الاستدامة سوف يؤثر بصورة ايجابية على الوحدة الاقتصادية عن طريق الاتي:
- أ- تأثير البعد الاقتصادي: تحسن الأداء للوحدات الاقتصادية ويعمل على زيادة فرص العمل وارتفاع أرباحها ويجعل دخلها جيد، ويحسن دخل الافراد العاملين.

ب- تأثير البعد البيئي: يخفض من استهلاك الموارد والحفاظ عليها ويقلل التأثيرات على البيئة ويحسن الامن الغذائي الاقتصادي (الماء، الصحة، خفض الطاقة، تقليل الهدر...الخ).

المحور الثالث: المرتكزات المعرفية لإستراتيجيات الاحتفاظ بالزبون

أولاً: التاصيل النظري والمفهوم للاحتفاظ بالزبون:

ينبع هذا الدور الحاسم للاحتفاظ بالزبون من التكاليف المتزايدة لاكتساب زبائن جدد في أسواق شديدة التنافسية وإمكانية خفض التكاليف المرتبطة بالعلاقة طويلة الأمد، يُفترض (Peter & Drucker) أن تحمل القدرة على التأثير بشكل كبير على معدل احتفاظ وحدة الخدمات ومن ثم النجاح الاقتصادي للوحدة الاقتصادية، إذ يتم التوسط في الأخير عن طريق رضا الزبائن والتزامهم. وان تحديد احتياجات الزبائن وإرضائهم يؤدي إلى تحسين الاحتفاظ بالزبون، ويمثل الاحتفاظ بالزبائن هو أحد أقوى الأسلحة التي يمكن للوحدات الاقتصادية استعمالها في معركة الحصول على ميزة استراتيجية تنافسية والبقاء في بيئة اليوم التنافسية المتزايدة باستمرار لأجل الاستدامة. من المهم للغاية فهم العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالزبائن والدور الذي يمكن أن يلعبه في صياغة الاستراتيجيات والخطط الاستراتيجية التي تعدها الوحدة الاقتصادية، ويُنظر إلى الاحتفاظ بالزبائن بشكل متزايد على أنه قضية إدارية مهمة، وخاصة في سياق السوق المشبعة أو النمو المنخفض لعدد الزبائن الجدد. كما يتعلق الأمر باكتساب زبائن جدد. وأن الزبائن يتم اكتسابهم والاحتفاظ بهم ويمكن زيادة قيمتهم بمرور الوقت وهم يصعدون سلم القيمة أو سلم القيمة من حالة المشتبه بهم، ثم الزبائن المحتملين، ثم الزبائن الجدد، إلى حالة الزبائن الأكثرية، ثم الشركاء أو المدافعين، ان النمو المستدام يحتاج الى الاحتفاظ بالزبائن، إذ يجلب الزبائن المحتفظ بهم قيمة اعلى مدى الحياة ويملون الى تكرار عملية الشراء كما يساعد ذلك على الوصول بشكل أفضل الى الزبون والاحتفاظ بهم بشكل أفضل عن طريق ربط استراتيجيات الاحتفاظ بهم شخصياً (Odunlami, 2014: 6).

تعددت الدراسات والادبيات العلمية التي تناولت مفهوم الاحتفاظ بالزبون (CR) فعضهم يرى الاحتفاظ بالزبون هدف تسويقي والبعض الاخر يرى الاحتفاظ بالزبون بانه النشاط للوحدة الاقتصادية وبعض الاخر يرى الحفاظ بالزبون عدد الزبائن الذين يتعاملون مع الوحدة الاقتصادية في نهاية الفترة المالية، وكل هذه الآراء تتمثل بتحقيق التنافسية المستدامة وسوف توضح تلك الآراء وفق الجدول الاتي:

جدول (1) مفهوم الاحتفاظ بالزبون

ت	المصدر	مفهوم الاحتفاظ بالزبون
1	(Odunlami: 2014, 428)	(CR) يتمثل بإعطاء الزبون بأكثر ما يتوقعه، أي يتعلق بتجاوز توقعاتهم حتى يصبحوا مدافعين ومخلصين لوحدتهم الاقتصادية.
2	(Hacene & chebarka, 2018: 471)	(CR) يمثل النشاط التجاري الذي تقوم به الوحدة الاقتصادية من اجل الحد من انتقال الزبون او هروبه الى وحدات اقتصادية أخرى أي الوحدات المنافسة، وتقديم كافة الخدمات وفق المعايير المخصصة للزبون.

<p>(CR) وهو أحد العوامل الرئيسية لقيمة عمر الزبون وربحية الوحدة الاقتصادية، ويمثل علاقة الارتباط القوية بينه وبين رضا الزبون، ويمثل المعلومات غير المالية التي تم استخراجها من تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية لتطبيق اهداف استراتيجية الوحدة الاقتصادية.</p>	<p>(Blocher et at, 2019: 156)</p>	<p>3</p>
---	-----------------------------------	----------

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

واستنادا لما تقدم يرى الباحثان ان الاحتفاظ بالزبون يمثل الهدف الاستراتيجي الذي ترتكز عليه الوحدات الاقتصادية وتسعى اليه لأجل زيادة أرباحها وتخفيض تكاليفها، ويمثل المعلومات غير المالية التي تم استحصالها عن طريق تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية المستندة الى الاستدامة، ومن ثم يحقق الميزة التنافسية المستدامة للوحدة الاقتصادية.

ثانيا: منافع واهمية الاحتفاظ بالزبون:

1- منافع الاحتفاظ بالزبون:

هنالك العديد من المنافع التي تحصل عليها الوحدة الاقتصادية عند تبنيها استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون، لان الزبون يمثل فلسفة إدارة علاقات الزبون، وتعمل على الاهتمام به ومن اهم برامج استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون تتمثل بالآتي (عبد الله وعلوان، 2018: 178):

- أ- ان الاحتفاظ بالزبون يمثل أصلا لتحقيق الأرباح المستقبلية، وتزداد الأرباح كلما ارتفع معدل الاحتفاظ بالزبون لفترة طويلة من الزمن مع الوحدة الاقتصادية، فان امتداد فترة الاحتفاظ بالزبون، سوف يزيد حجم التعامل مع الوحدة الاقتصادية ومن ثم زيادة الإيرادات.
- ب- ان الاحتفاظ بالزبون يفيد الوحدة الاقتصادية بالسمعة الجيدة داخل السوق، وتعمل على كسب زبائن جدد.
- ج- تدور فلسفة الاحتفاظ بالزبون على خلق منافسة صحيحة بين الوحدات الاقتصادية، والمستفيد الوحيد من هذه الفلسفة هو الزبون، لأنه يحث الوحدات على تقديم أفضل الخدمات والخدمات الجديدة والابتكارات.
- د- يمثل الاحتفاظ بالزبون انه البرهان في جودة السلع المقدمة من الوحدة الاقتصادية او انه الخدمة المسلمة للزبون.
- هـ- يجبر الاحتفاظ بالزبون الوحدات الاقتصادية الى سماع صوة الزبون الحالي والمحتمل، ويعمل على بناء منهجية متكاملة لتقديم أفضل العروض من اجل اشباع متطلبات ورغبات الزبائن المحتفظ بهم، لأنهم اقل شكوى ويدفعون أسعار عالية مقارنة مع الزبائن الجدد، لان الزبون المحتفظ به يعد موالى للوحدة الاقتصادية يمثل السعر المرتفع كمقياس للجودة، لذا هو يشترى ويتعامل مع الوحدة الاقتصادية بانتظام.

2- أهمية الاحتفاظ بالزبون

- أ- توفر أهمية الاحتفاظ بالزبون قاعدة صلبة من تدفق الإيرادات للوحدة الاقتصادية، بالإضافة انه يمثل إمكانيات النمو، بسبب شرائهم المزيد من المنتجات والخدمات من الوحدة الاقتصادية بمرور الوقت، ويمثل التسويق العقلاني للوحدة الاقتصادية (Nasir, 2017: 261).
- ب- ان أهمية الاحتفاظ بالزبون تعد مكونا أساسيا يجب دمجها في جميع أجراءات الوحدة الاقتصادية، كونه أصلا لا يمكن الاستغناء عنه، ويؤدي الى فوائد تجارية اخرى (Reen, 2017: 91).

- ت- تمثل أهمية الاحتفاظ بالزبون مفتاح النمو والتطور للوحدات الاقتصادية، بسبب ضم الزبائن أصحاب الربحية العالية في الوحدات المالية، ويصبح الزبون عنصراً رئيسياً في عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويكسب الوحدة الاقتصادية السمعة الجيدة، ويمثل حجر الأساس الذي تقوم عليه الوحدة الاقتصادية في بناء العلاقات مع الزبائن (النسور، 2022: 38).
- ث- يؤثر الاحتفاظ بالزبون على قرارات التسعير وخاصة التسعير الاقتصادي، وإعلام أصحاب المصلحة حول الاستراتيجيات التي تحسن الأرباح وبالعكس وغرس التدابير الصحيحة نحو الاحتفاظ بحصتهم السوقية بهدف تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Subrahmayam & ahmed, 2022: 376).
- ج- يعد الاحتفاظ بالزبون أمراً ضرورياً لأي عمل تجاري إلكتروني، وخاصة في الصناعات، بسبب التدفق المستمر للمنتجات والخدمات والاتجاهات الحديثة، وكذلك يعلب دوراً حيوياً في نجاح الوحدة الاقتصادية عبر الصناعات ويعد محركاً مالياً للميزة التنافسية المستدامة (Ologunbe, 2023: 14).

واستناداً لما تقدم يرى الباحثان أن منافع وأهمية الاحتفاظ بالزبون للوحدة الاقتصادية تتمثل بالنقاط الآتية:

- أ- زيادة ربحية الوحدة الاقتصادية كونه سلاح تستعمله الوحدة الاقتصادية من أجل التفوق التنافسي بسبب التنافس المضطرب لبيئة الوحدات الاقتصادية.
- ب- الحفاظ على حصتها السوقية مما يخلق منافسة صحيحة وقوية بين الوحدات ويحفزها على الابتكار وتقديم الخدمات باستمرار.
- ج- تأثيرها المباشر على الزبون من حيث سمعتها وعلامتها التجارية بسبب العمل على بناء طريقة تقديم أجود الخدمات والعروض لإشباع حاجات ورغبات الزبائن.
- د- يستعمل كهدف استراتيجي في تنفيذ خطط الوحدة الاقتصادية ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً: استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون:

أشار (Ologunbe) أن استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون ضرورية لبناء ولاء الزبون والحفاظ عليه، ومن المرجح أن يقوم الزبائن المخلصين بأجراء عمليات شراء متكررة، وتقديم عمليات تكرار إيجابية، وتعريف الآخرين إلى طلب المنتجات، مما يضمن عملية النمو المستدام ودعم الميزة التنافسية المستدامة، وعن طريق التركيز بالاحتفاظ بالزبون يمكن للوحدات الاقتصادية تخصيص موارد بشكل أكثر فاعلية مما يقلل من تكلفة اكتساب زبائن جدد، وتعطي استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون زيادة في متوسط قيمة الطلب وتكرار عمليات الشراء، وفي السوق توجد تنافسية بين الوحدات وإن بناء قاعدة زبائن مخلصين يؤدي لتوفير ميزة تنافسية مستدامة، وإن هذه الاستراتيجيات تعمل على عدم تحول الزبائن المنخرطين والمخلصين تحت لوائها إلى منافسين، مما يساهم في النجاح على الأجل الطويل وتحقيق الاستراتيجيات التنافسية، وتعلب استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون دوراً حيوياً في نجاح الوحدات الاقتصادية، وإن ولاء الزبون وخفض التكلفة وزيادة قيمة عمر الزبون واكتساب الميزة التنافسية المستدامة كلها من فوائد الاحتفاظ بالزبون (Ologunbe, 2023: 49).

إن الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة يعد أحد أدوات الوحدات الاقتصادية التي تعمل على مساعد الوصول للزبون الحالي أو ما يعرف بالزبون طويل الأجل، ويكون هذا العمل وفق استراتيجيات مخطط لها من قبل الوحدة الاقتصادية،

وقد قسم استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون الى أربع مجموعات بالاعتماد على (Leonard Berry & A, Parasurman) التي عن طريقها يتم الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة (عثمان، 2009: 111-112) و (حسان، 2013: 91-92):

- 1- المجموعة المالية: تعتمد هذه المجموعة على تقديم الحوافز المادية للزبون من اجل كسب رضاهم وتشجيعهم على تكرار عملية الشراء، ولكن مثل هذه المجموعة سهلة التقليد من قبل المنافسين، ويعد تأثيرها قصير الاجل، لذا يجب ان تتلائم مع مستوى مناسب من الجودة المدركة للزبون وامثلتها (الحوافز، المكافأة، الخصومات، العروض الشخصية، التجميع والبيع المتبادل، التسعير المستقر).
 - 2- المجموعة الاجتماعية: تمثل هذه المجموعة الية بناء العلاقات مع الزبون وبشكل شخصي ليس مجرد اسم بل اعتباره صديق للوحدة الاقتصادية وجزأ منها، مع الاستمرار في التعرف على زبائن جدد، وكذلك التعرف على متطلباتهم ورغباتهم والعمل على فهمها وادراكها من قبل العاملين واشباعها بشكل يضمن رضا الزبون وامثلتها (العلاقة الشخصية، العلاقة الاجتماعية والعلاقة المستمرة)
 - 3- المجموعة المتوافقة مع متطلبات الزبائن: تعمل هذه المجموعة على تقديم خدمات المنتج المناسب الذي يلبي متطلبات الزبون وبشكل فردي، ويتم ذلك عن طريق تقديم العروض المرنة التي تسهل الانسجام والتوافق لكل زبون، مع التأكيد والحرص على تقديم بدائل او عروض أخرى ومن امثلتها (التخصيص الشامل، العلاقة الشخصية مع الزبون).
 - 4- المجموعة الهيكلية: تعتمد هذه المجموعة على مبدأ المخالطة والتكامل مع الزبائن الذين يلتزمون مع الوحدة الاقتصادية بعلاقة طويلة الاجل، سواء على مستوى المواد البشرية والمادية او مستوى المعلومات او مستوى التكنولوجيا، وصولا الى تقديم الخدمة المطلوبة من قبل الزبائن، وتكون هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يساعد الوحدة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولا يمكن تحقيق هذه المجموعة الا في حالة التزام على تمييز المنتج وما يقدمه من قيمة ومنفعة للزبون، ومن امثلتها (المعلومات المتكاملة، الاستثمار المشترك، مشاركة الموارد والمعدات).
- واستنادا لما تقدم يرى الباحثان ان استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون قد تم تقسيمها الى استراتيجيتان من قبل بعض الكتب والباحثين والبعض الاخر تم تقسيمها الى ثلاثة حزم والبعض الاخر الى أربع مجموعات واتفق مع الباحثين الذين قسموا الى أربع مجموعات، وان استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون ماهي هي الا خط موضوعة شاملة متكاملة من قبل الوحدة الاقتصادية لتحقيق هدفها والعمل على دعم العلاقات مع الزبائن للحفاظ عليهم، وتشجيعهم على تكرار عمليات الشراء او استعمال الخدمة المقدمة لهم، وكسب رضا الزبون والحفاظ عليهم ومن ثم دعم الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية.

المحور الرابع: المرتكزات المعرفية للميزة التنافسية المستدامة

أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة:

هنالك عدة تعاريف للميزة التنافسية المستدامة لذا سوف ندرج بعض المفاهيم للميزة التنافسية المستدامة وفق الجدول:

جدول (2) تعريف الميزة التنافسية المستدامة

ت	المصدر	تعريف الميزة التنافسية المستدامة
1	(Ali, et. al, 2021: 65)	تمثل قدرة الوحدة الاقتصادية على تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية لمواجهة التحديات

		البيئية على المدى الطويل بأسلوب وتقنيات مستدامة.
2	(العاني، 2022: 66)	تعد الميزة التنافسية المستدامة الصورة التي لا يستطيع المنافسين تقليدها، وفقا للقدرات التي تتمتع الوحدة الاقتصادية بها والمكونة من الموارد البشرية التي تتوافق مع البيئة الخارجية، عن طريق تقديم قيمة للزبائن مقارنة مع الوحدات الأخرى وإمكانية الحفاظ عليها بشكل مستدام.
3	(عطا الله، 2024: 635)	تمثل عملية اكتشاف الوحدة الاقتصادية لأساليب حديثة أكثر كفاءة من تلك التي يستعملها المنافسون، وكذلك استعمال أحد عناصر النجاح والتركيز على استراتيجية محددة.

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

واستنادا لما تقدم يرى الباحثان ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة تعبر عن نقاط القوة والقدرات المميزة التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية مقابل منافسيها كاستراتيجية قيادة التكلفة او كاستراتيجية التمايز، عن طريق تقديم منتجات وخدمات حديثة كبيرة للزبائن وتضمن قيمة لهم، ومن ثم الحفاظ عليهم، وكذلك تمييز العلامة التجارية لها التي تكون لها صدى واسع لدى الزبائن، ورفع قدرة الوحدة الاقتصادية للاستفادة من مواردها، والاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على سوق العمل ومتطلبات ورغبات الزبائن لإنشاء وضع تنافسي يصعب تقليده من قبل المنافسين وبشكل مستدام.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

نالت الميزة التنافسية المستدامة أهمية عالية في نطاق اعمال الوحدات الاقتصادية العصرية وجعلتها الركيزة الأولى لأدائها، وتعد المحور الأساسي الذي تسعى اليه جميع الوحدات الاقتصادية والصراع الواسع الذي يجب الحفاظ عليه في بيئة المنافسة، ويحدث هذا الصراع في حال عدم قدرة الوحدات الاقتصادية على انتاج المنتجات والخدمات المقدمة وليس هنالك نظير لها مقارنة بالمنافسين، لذا يجب على الوحدات الاقتصادية ان تكون مبتكرة ومرنة وتتماشى مع التغيرات، اذ ان عدم قدرة على التماشي يؤثر على استدامتها (Muriithi, 2021: 69).

لذا هنالك أهمية كبيرة للميزة التنافسية المستدامة وسوف نوضحها ضمن النقاط الآتية:

- 1- تمثل عامل مهم في فهم قيمة المنتجات والخدمات وعامل إيجابي يزيد من ربح الاستثمارات، وتستند استدامتها على أساليب محددة تعتمد عليها الوحدات الاقتصادية وعوامل أخرى تعيق المنافسين ويتم الحصول عليها عن طريق الابتكار.
- 2- تعد الميزة التنافسية أداة عمل مهمة في المنافسة واداة مناسبة لتحسين وتطوير الوحدة الاقتصادية، وان عملية تحليل الاستراتيجيات التنافسية، يساعد مدراء الاعمال على تعزيز مستوى الاعمال ودعم استدامة الاقتصاد الوطني (Feng, et. al, 2020: 3).
- 3- ان الميزة التنافسية المستدامة لا غنى عنها في تحقيق التفوق التنافسي والحفاظ عليه لأنها الركيزة الأساسية للوحدة الاقتصادية وتؤدي دورا في الدخل اعلى من المعتاد عليه، وأنها تتمتع بالإمكانية على انشاء وتنشيط برامج الوحدة الاقتصادية لإصلاح الإنتاج والحفاظ عليه وتحقيق المكانة الفاعلة عن طريق التكلفة مقارنة بالمنافسين، ومن ثم تحولت الى مفهوم رئيسي لممارسة الاستراتيجية التي تستطيع ان تنتج اقصاد قوي يؤدي الى رفع الأداء.

4- تعمل الميزة التنافسية المستدامة على تحقيق قيمة كبيرة للوحدة الاقتصادية أكبر من منافسيها، وذلك عن طريق استعمال الاستراتيجيات التنافسية.

واستنادا لما تقدم يرى الباحثان أهمية الميزة التنافسية المستدامة التي تتبع من المميزات للمنتج والخدمة والمتمثلة بالجودة العالية، وتقديم أفضل خدمة عن طريق العناية بالزبائن والسرعة والوقت الأقل، والاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على البيئة والمتمثلة في مرونة النظم والطرق وآلية التوافق مع المتغيرات وتكوين علاقة مع المجهزين، واستعمال استراتيجية قيادة التكلفة او التمايز وايهما أفضل لدعم الميزة التنافسية حسب إمكانيات الوحدة الاقتصادية.

ثالثاً: دور تقنية التكلفة المستدامة بدعم الميزة التنافسية المستدامة

استجابات بيئة الاعمال الحديثة للتطورات السريعة وتحتاج الى للمعلومات مالية وغير مالية ضخمة، فضلاً عن التقدم التكنولوجي مما تسبب بعدم قدرة النظم التقليدية للتكلفة بتقديم معلومات مفيدة تخدم الوحدة الاقتصادية في ظل الظروف البيئية الحالية، دفع الوحدات الاقتصادية فيها البيئة الحديثة الى الاعتماد بشكل أساسي على تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية المستندة الى الاستدامة لمواكبة تطورات بيئة الاعمال الحديثة في دعم الميزة التنافسية المستدامة، ومن هذه التقنيات تقنية التكلفة المستهدفة المستدامة (Loosvel, 2003: 46).

ويرى (شجاع، 2015، 29-30) ان السبب الرئيسي للتوجه نحو تقنية التكلفة المستهدفة المستندة الى الاستدامة، هو عدم امكانية تحديد سعر البيع أولاً، بل تحدد تكلفة المنتج او الخدمة وبعدها إضافة هامش ربح مناسب للوحدة الاقتصادية، واذا كان السعر الموضوع اعلى من السعر الموجود داخل السوق ستكون الوحدة الاقتصادية غير قادره على البيع بهذا السعر، وسوف تلجأ الى خفض السعر قدر المستطاع، بينما ان تقنية التكلفة المستهدفة المستدامة قد تجاوزت هذا الامر بتحديد سعر السوق أولاً عن طريق دراسة السوق والمنافسين، وبعدها تحدد هامش الربح المخطط، ويمثل الفرق بين سعر السوق وهامش الربح المخطط التكلفة المسموح بها للانتاج وتحقيق الهدف الاستراتيجي الموضوع من قبل الوحدة الاقتصادية، وهو تقديم منتج وخدمة مستدامة وباقل تكلفة واعلى جودة ومن ثم دعم الميزة التنافسية المستدامة.

رابعاً: تقنية سلسلة القيمة المستدامة ودورها في دعم الميزة التنافسية المستدامة

في عام 2011 قام كل من (Porter & Kramer) بتحديث مفهوم انشاء او خلق القيمة المشتركة وهي قيمة تعود بالنفع المتبادل على سلسلة القيمة والمجتمع، وتعكس عددًا من الاتجاهات في الإدارة الاستراتيجية، وقد يؤدي التركيز الضيق على الكفاءة إلى تقليل الهدر والتكلفة، ولكنه من غير المرجح أن يُنتج أي قيمة إضافية، وهناك اهتمام متزايد بالنظر إلى ما هو أبعد من التكلفة والفوائد الاقتصادية الداخلية، وهو الية البحث في أسباب وكيفية دمج التكلفة والفوائد المجتمعية الأوسع بطرق تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل، وبشكل متزايد تُحمّل الحكومات والمجتمع واصحاب المصالح الخاصة الوحدات الاقتصادية مسؤولية آثارها البيئية والاجتماعية السلبية، مما يُشكك في استدامة استراتيجيات الوحدات الاقتصادية القائمة على المصلحة الذاتية والنظرة الانعزالية للعالم وتأثيراته التنظيمية، مما ينعكس ذلك في التركيز المتزايد على إدارة دورة الانتاج، حيث تُحاسب سلاسل التوريد، بدلاً من الوحدات الاقتصادية، على الآثار الخارجية للمنتج أو الخدمة. كما أن هناك إدراكًا بأن الفشل في انشاء او خلق قيمة مشتركة يُحمّل الحكومات والمجتمع مسؤولية التخفيف من الآثار السلبية للأعمال في سعيها لبناء مجتمعات ومناطق ودول فوية مستدامة، اذ تستند

سلاسل القيمة المستدامة التي ينبثق منها إطار عمل لتحليل سلسلة القيمة المستدامة (SVCA) ليشمل الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ودعم ميزة تنافسية مستدامة (Fearne et. al, 2012: 2).

خامساً: استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون ودورها بدعم الميزة التنافسية المستدامة:

إذا ارادت أي وحدة اقتصادية ارتفاع أرباحها ودعم ميزتها التنافسية المستدامة فعليها استعمال استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون لأنها تشارك في تعظيم القيمة المالية للوحدة الاقتصادية، فضلاً عن ان أصحاب المصالح يفهمون ان الزبون هو السبب الرئيسي والاساسي في تحقيق الربحية العالية، لان الاحتفاظ بالزبون لأطول فترة ممكنة يساعد الوحدة الاقتصادية على استقرار السوق ورفع قدرتها على البقاء والابتكار والتطور، لأجل مواجهة التحديات من البيئة الخارجية مما ينعكس بصورة إيجابية في دعم ميزتها التنافسية المستدامة (Husgafvel, 2011: 17).

وأضاف (الحسين والجوزلي، 2019: 66) ان الاحتفاظ بالزبون يؤثر بصور غير مباشرة على ربحية الوحدة الاقتصادية، بسبب انخفاض معدل دوران العاملين، بسبب زيادة رضا العاملين عن وحدتهم الاقتصادية وما تقدم لزيائنها من منتجات مستدامة وخدمات وفق الاستراتيجيات الموضوعية من قبلهم، وازياد خبرتهم بالعمل، وهذا بحد ذاته سينعكس الى خدمة أفضل للزبون وينعكس على تحقيق عائدات اعلى ومن ثم يدعم الميزة التنافسية المستدامة للوحدة الاقتصادية.

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً: نبذة تعريفية عن شركة فيض القسيم والمشاريع التابعة لها.

تعد شركة فيض القسيم احدى الشركات التابعة للعتبة العلوية المقدسة في محافظة النجف الاشرف وتأسست بتاريخ 11/4/2009 بموجب الامر الوزاري الصادر من وزارة التجارة العراقية/دائرة تسجيل الشركات المرقم 26059 ضمن شهادة التأسيس المرقمة 02-73972 في 29/10/2009 والمتضمنة تأسيس الشركة وفقاً لأحكام المادة (21) من قانون الشركات رقم (21) لسنة 2009 المعدل، اذ قامت بممارسة اعمالها في نفس السنة و برأس مال مقداره (1000000000) دينار عراقي، اذ يكون الموقع الإداري لهذه الشركة في مركز المحافظة اما مشاريعها الاستثمارية تكون خارج المركز ومحافظات أخرى ولها الحق في فتح فروع أخرى داخل العراق وخارجه، وانها تعد من الوحدات الاقتصادية الممولة ذاتياً من العتبة العلوية المقدسة، وتمتلك الشخصية المعنوية ذات الاستقلالية الإدارية والمالية، وتعمل الشركة في عدة مجالات منها) التجارة العامة، الاستثمارات العقارية، الاستثمارات السياحية، الإنتاج الحيواني، الإنتاج النباتي، الخدمات التعليمية) وتهتم بالجودة لذلك حصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)، بالإضافة الى انها تضم عدة مشاريع استثمارية تساهم في توفير مختلف المنتجات.

يقع معمل تمور القسيم في شمال محافظة النجف الاشرف ويبعد حوالي (16كم) عن مركز المحافظة، في عام 2013 تم انشاء هذا المعمل ويحتوي على مجموعة من الخطوط الإنتاجية ولكن مفاعل فقط خط عجينة التمور في الوقت الحاضر، وتقدر المساحة المشيد عليها هذا المعمل (20000م²)، وبطاقة إنتاجية تصل الى 25000طن سنوياً، يتم تزويد هذا المعمل بالمواد الأولية (أنواع التمور، غاز مثيل البروميدي، رولات النايلون، العلب البلاستيكية، والكارتون الخاص بالشركة... وغيرها) علماً ان أنواع التمور التي يحصل عليها من داخل المحافظة والمحافظات الأخرى عن طريق عمليات التعاقد مع أصحاب البساتين، ويقوم هذا المعمل بإنتاج عجينة التمور التي تكون مطابقة للمواصفات العراقية،

وبعد حصول الشركة في عام 2022 على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) التي تمنح للوحدات الاقتصادية التي تلتزم بأعلى معايير السلامة والجودة في انتاج وتداول المواد الغذائية، مما جعل المعمل يكتسب ميزة تنافسية مستدامة بسبب ان المنتجات داخل السوق تعتمد على المنتج العادي.

ثانياً: خطوات تطبيق التكلفة المستهدفة

الخطوة الأولى: تحديد سعر البيع المستهدف المستند الى الاستدامة ويتم ذلك عن طريق تحديد متطلبات ورغبات الزبائن، وان ذلك التحديد سوف يشارك بصورة كبيرة في الحفاظ على الزبائن بتلبية متطلباتهم وادواقهم، اذ يكون حافزاً للزبون باختيار منتج شركة فيض القسيم (تمور القسيم) بشكل خاص، وعند التواصل مع الزبائن، ووحدة المشتريات والمبيعات داخل المعمل محل البحث، والاطلاع على آرائهم تبين ان هنالك عدد من المواصفات الرئيسية والاحتياجات التي يتطلب توافرها في منتج عجينة التمور لزيادة اهتمام الزبون والحفاظ عليه لاقتناء منتج عجينة التمور ومن هذه المواصفات والمتطلبات متمثلة بالاتي:

- 1- سعر عجينة التمور وجودتها.
- 2- ان تكون ذات لون بني داكن (ويبدل على نضوج التمور وخالي من التغيرات للون او البقع).
- 3- ان تكون ذات ملمس وقوام ناعم ومتجانس (أي تكون خالية من التكتلات والالياف وغير سائلة ولا جافة).
- 4- ان تكون العجينة ذات طعم حلو طبيعي خالي من التخمر والمرارة وذات رائحة طازجة ونقية.
- 5- ان تكون نقية ونظيفة خالية من النوى والقشور والشوائب الأخرى مثل الرمل والقش وغيرها، فضلاً عن انها معالجة بطريقة صحية ومعقمة بصورة امنة.
- 6- يفضل ان تكون مصادر التمور عضوية من المزارع الملتزمة بمتطلبات الاستدامة.
- 7- ان تكون خالية من المواد الحافظة.

بعد ان تم تحديد المواصفات الأساسية لعجينة التمور من لدن الزبائن ووحدة المشتريات والمبيعات الخاصة بمعمل التمور، سنقوم بجمع المعلومات عن أنواع عجينة التمور المنافسة في الأسواق المحلية التي تتوافر فيها المواصفات والمتطلبات أعلاه، لذا سنحدد سعر البيع المستهدف للمنافسين وفق الجدول (3):

جدول (3) سعر البيع المنتج المنافس لمنتج محل البحث لعام 2024

ت	اسم المنتج المنافس لعجينة التمور	سعر الكيلو غرام بالدينار
1	مصنع الأمين للتمور	1750
2	تمور الطحان جولدن داتس	1250
3	الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور	1250
4	شركة نخله للمصناعات الغذائية	1000

1250	شركة تمور الاحمدي	5
1000	شركة تموركم	6
7500	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على وحدة المشتريات والمبيعات محل البحث.

وبعد استعراض المعلومات الخاصة بمنتج عجينة التمر للسوق المحلي تبين ان الأسعار تتراوح ما بين 1000-1750 دينار للكيلو غرام الواحد، لذا فان السعر المستهدف سيظهر بوضوح بعد اخذ الوسط الحسابي لسعر المنتجات المنافسة، فان سعر الكيلو غرام 1250 دينار ناتج من مجموع الأسعار للوحدات المنافسة على عدد الوحدات المنافسة (6/ 7500)، اذ تم تحديد هذه الأسعار المنافسة عن طريق الاطلاع على السوق المحلي ودراسة الأسعار للمنافسين وعن طريق التواصل مع وحدة المشتريات والمبيعات الخاصة بمحل البحث، تم اختيار معدل الاسعار لأنه يمثل اكثر وضوحا واكثر دقة للسعر المستهدف لأنه يحقق استقرار الأسعار.

الخطوة الثانية: تحديد هامش الربح المستهدف اذ تقوم الوحدات الاقتصادية بتعيين هامش ربح على شكل نسبة وهذه النسبة تتراوح ما بين (6%-10%) من السعر المستهدف، وبما ان المنافسة شديدة لمنتج عجينة التمر فقد تم اختيار نسبة (6%) كربح معقول من سعر البيع المستهدف، لذا فان الربح المستهدف يمثل (75) دينار وفق المعادلة الاتية.

هامش الربح المستهدف = معدل السعر X نسبة هامش الربح التي تم اختيارها

$$\text{هامش الربح المستهدف} = 1250 * 6\%$$

$$= 75 \text{ دينار}$$

الخطوة الثالثة: لتحديد التكلفة المستهدفة التي تتمثل بالتكلفة القسوى المقبولة للمنتج اذ تحقق الوحدة الاقتصادية الربح المطلوب عند سعر البيع التنافسي، ولتعيين التكلفة المستهدفة يتم طرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف وفق المعادلة الاتية.

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - هامش الربح المستهدف

$$\text{التكلفة المستهدفة لعجينة التمر} = 1250 - 75$$

$$= 1175 \text{ دينار}$$

الخطوة الرابعة: لتحديد المستهدفة المستهدفة المستدامة اذ يسعى معمل التمور التابع لشركة فيض القسم الى تقديم منتج مستدام ينسجم مع التوجهات العالمية نحو الاستدامة، ويهدف الى دعم الميزة التنافسية المستدامة عن طريق اتباع متطلبات

الاستدامة في المنتج، بما يتوافق مع المواصفة الدولية (ISO22000) التي تستعمل لتحديد الاخطار المحتملة داخل الغذاء سواء كانت فيزيائية او كيميائية او ميكروبيولوجي والمواصفة للجودة العالمية (ISO9001) تعمل إدارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات وكذلك تضمن تلبية متطلبات ورغبات الزبائن وزيادة رضاهم والحفاظ عليهم وانها تمثل اعلى معايير السلامة والجودة في تداول وإنتاج المواد الغذائية، علما ان شركة فيض القسيم معمل التمور محل الدراسة، حاصلة في عام 2022 على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) لان هذه الشهادة تمنح للوحدات الاقتصادية التي تلتزم بأعلى معايير السلامة والجودة في إنتاج وتداول المواد الغذائية، ووفقا لهذه المواصفات يتوقع الزبائن دفع علاوة السعر المستدام تضاف الى السعر المستهدف التقليدي، للحصول على منتج يلبي متطلبات الاستدامة، وتعتمد قدرة المعمل على تسويق هذا السعر المستهدف المستدام على مدى وعي الزبائن بأهمية المنتجات المستدامة ورغبتهم في دعم المنتجات المحلية المستدامة، على الرغم من ان المنتجات المستدامة لا تزال غير شائعة في السوق العراقي، الا ان المعمل يعمل على تجاوز هذا التحدي عن طريق تسعير تنافسي معتدل لا يثقل كاهل الزبون، ويظهر التزامه المستدام دون التأثير السلبي على قدرته التنافسية، ومن هذا المنطلق قررت الشركة والمدير المفوض إضافة علاوة منتج مستدام مقدارها (8%) فقط من السعر التنافسي التقليدي يضاف الى التكلفة المستهدفة مع الحفاظ على السعر النهائي من المنتجات التقليدية المنافسة ووفقا لهذه السياسة تم احتساب التكلفة المستهدف المستدامة وفقا للمعادلة الآتية.

$$\text{التكلفة المستهدفة المستدامة} = \text{التكلفة المستهدفة} + (\text{التكلفة المستهدفة} \times \text{علاوة السعر المستهدف})$$

$$\text{السعر المستهدف المستدام} = 1175 + (1175 \times 8\%)$$

$$= 1175 + 94$$

$$= 1269 \text{ دينار}$$

الخطوة الخامسة: يحدد بهذه الخطوة نسبة هامش الربح المستدام، عن طريق تحديد نسبة هامش الربح الذي تم تحديده بالخطوة الثالثة، لذا يقوم المعمل محل البحث وبالتنسيق مع الشركة لتحديد نسبة ربح تتراوح ما بين (4% - 10%) وبما ان المعمل محل البحث يهدف الى تخفيض التكلفة والحفاظ على متطلبات الاستدامة، وسبب ان المنتجات المستدامة غير شائعة الاستعمال على نطاق واسع في الأسواق العراقية وعدم امتلاك الزبائن معلومات وافية عن المنتجات المستدامة، لذا فان المنتجات المستدامة ستكون معرضة لمخاطر السوق بدرجة كبيرة، ولهذا السبب سيتم فرض علاوة إضافية على هامش الربح بنسبة (25%) من هامش الربح المطلوب تحسباً للمخاطر المصاحبة للمنتج الجديد والتغلب على العقبات المرتبطة بهذا المنتج، علما ان النسبة قد اقترحت من لدن الكوادر المختصة داخل المعمل محل البحث، وبناءً على ذلك يتم احتساب هامش الربح المستهدف المستدام وفق المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة هامش الربح المستدام} = (\text{هامش الربح الاعتيادي} \times \text{النسبة الإضافية مقابل متطلبات الاستدامة}) + \text{هامش الربح الاعتيادي}.$$

$$\text{نسبة هامش الربح المستدام} = 6\% + (25\% \times 6\%)$$

$$6\% + 1.5\% =$$

$$7.5\% =$$

بما ان المعمل عينة البحث قد حدد نسبة هامش الربح المستدام مخفضة، وذلك لأجل جذب الزبائن والحفاظ عليهم وتعد احدى استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون عند استعمال هذا المنتج المستدام، والعمل على زيادة الوعي في تحقيق متطلبات الاستدامة للمجتمع العراقي.

إذا هامش الربح المستدام = 7.5% من السعر المستهدف، ونسبه التكلفة المستهدفة المستدامة 92.5% من السعر المستهدف.

الخطوة السادسة: في هذه الخطوة يتم تحديد السعر المستهدف المستدام بالاعتماد على التكلفة المستهدفة المستدامة التي تم تحديدها بالخطوة الرابعة ونسبة هامش تاربح المستدام الخطوة الخامسة، إذا يتم تحديد السعر المستهدف المستدام وفق المعادلة الآتية.

السعر المستهدف المستدام = التكلفة المستهدفة المستدامة / نسبة التكلفة المستهدفة المستدامة

$$\text{السعر المستهدف المستدام} = 1269 / 92.5\%$$

$$= 1371.891 \text{ دينار}$$

$$\text{هامش الربح المستدام} = 7.5\% \times 1371.891$$

$$= 102.891$$

$$\text{التكلفة المستهدفة المستدامة} = 1269 - 102.891$$

$$= 1166.11 \text{ دينار}$$

ثالثاً: تطبيق تقنية سلسلة القيمة المستدامة

1- نشاط الإنتاج او التصنيع المستدام:

يشهد قطاع الصناعات الغذائية اهتماماً متزايداً بتحقيق مبادئ الاستدامة، لا سيما في الصناعات المرتبطة بالمنتجات الزراعية المحلية كالتمور. ويُعد معمل عجينة التمور نموذجاً مهماً لتطبيق الإنتاج المستدام، إذ يهدف إلى تحويل التمور، التي تُعد من المحاصيل الاستراتيجية في الدول العربية، إلى منتجات غذائية ذات قيمة مضافة، مع الالتزام بالكفاءة الاقتصادية والحفاظ على الموارد الطبيعية، ويُعرّف الإنتاج المستدام بأنه استعمال الموارد بكفاءة مع تقليل الأثر البيئي وتوليد أقل قدر ممكن من النفايات، وبالتوازي مع الحفاظ على جودة المنتج وتنافسية التكلفة، إذ يندرج ذلك ضمن إطار

أوسع يُعرف بتقنية سلسلة القيمة المستندة الى المستدامة، التي تشمل جميع الأنشطة من الإنتاج ثم التوزيع والتسويق مرورًا بإدارة النفايات وإعادة التدوير.

في معمل عجينة التمور محل البحث، تُعد مرحلة الإنتاج من أكثر المراحل تكلفة واستهلاكًا للطاقة والموارد، ومن هنا يصبح من الضروري تحليل وتطوير كل مرحلة من مراحل النشاط الإنتاجي، بهدف خفض التكلفة دون التأثير على الجودة، وبعد الدراسة المستفيضة مع مدير المعمل ومسؤول وحدة الإنتاج مسؤول وحدة المشتريات والمبيعات تبين ان هنالك مجموعة من التحسينات تعمل على خفض تكلفة نشاط الإنتاج والمتمثلة بالآتي:

- أ- ترشيد استهلاك الطاقة والمياه عبر تحديث المعدات وتحسين العمليات وذلك عن طريق استعمال إعادة التصفية مياه المستعملة في غسل التمر.
- ب- الصيانة الدورية والوقائية والتنظيف المستمر للمكانن المستخدمة.
- ج- خفض الفاقد من المواد الخام باستعمال تقنيات فرز ومعالجة دقيقة.
- د- استعمال المخرجات الثانوية مثل نوى التمر والقش لأغراض اقتصادية كصناعة الاعلاف الحيوانية او صناعة الفحم الحيوي وغيرها.
- هـ- تدريب العاملين على التشغيل النظيف وتقليل الأخطاء.
- و- تحسين جدولة الإنتاج لتقليل التخزين والهدر.
- ز- يفضل شراء التمور بموسم الحصاد لوجود المخازن المؤتثة داخل المعمل محل البحث من كافة المعدات المتعلقة بالخرن.
- ح- منح المكافأة التشجيعية والحوافز للعاملين.

وعن طريق هذه الإجراءات، يمكن للمعمل محل البحث ليس فقط خفض التكلفة، بل أيضًا تحسين سمعته في السوق وتحقيق رضا الزبون والحفاظ عليهم كمعمل مستدام يدعم الاقتصاد المستدام ويواكب الاتجاهات العالمية في التصنيع المستدام وهذه الإجراءات تقع ضمن استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون لأنها سوف تخفض سعر بيع المنتج، فضلا عن ان شراء التمور بموسم الحصاد سيخفض التكلفة بنسبة 25% من المبلغ البالغ (1101000000) دينار وذلك لان سعر الشراء في موسم الحصاد (400) دينار للكغم الواحد بينما خارج وقت موسم الحصاد يصل الى (650) دينار للكغم الواحد، مع ذلك هنالك ارتفاع بالاندثار بسبب شراء المكانن الجديدة الداعمة للعملية الإنتاجية وهذه المكانن تشمل الآتي:

- أ- مكينة غسل التمور يخفض عدد العاملين.
- ب- مكينة الفرز الآلي يخفض عدد العاملين والوقت والجهد وعدد العاملين.
- ج- استعمال الاحزمة الناقلة للمواد سوف يخفض من الوقت والجهد وعدد العاملين.
- د- مكينة تعبئة وتغليف بأحجام مختلفة سوف يساعد على خفض تكلفة الوقت والجهد وعدد العاملين.
- هـ- استعمال مواد تعبئة وتغليف مثل الكارتون بدل العبوات البلاستيكية سيخفض من تكلفة مواد التعبئة والتغليف.
- و- الاستعانة بمطابع العبئة العلوية سيخفض تكلفة المطبوعات.

وبعد اجراء هذه التطورات على المراحل الإنتاجية والتحسينات عليها من قبل فريق العمل ومدير المعمل ومسؤول وحدة الإنتاج ليصبح المنتج مستدام وفق التغييرات المقترحة سيجقق رغبات الزبائن والحفاظ عليهم ومن ثم دعم الميزة التنافسية المستدامة، ان تغيرت تكلفة أسعار المواد الداخلة في العملية الإنتاجية وفقا لمدير المعمل ووحدة الإنتاج ووحدة

المشتريات والمبيعات مع انخفاض عدد العاملين بعدد (8) عمال وكلفة العامل الشهرية (325000) حسب وحدة الإدارية والمالية مع ارتفاع المستلزمات الخدمية لجلب مدرب لمدة شهر واحد بتكلفة (1000000) دينار حسب مسؤول وحدة الإنتاج ومدير المعمل مع ارتفاع تكلفة الاندثارات، بسبب تكلفة شراء هذه المكائن (35000000) وانخفاض مواد التعبئة والتغليف بنسبة 20% من المبلغ البالغ (226450000) دينار وانخفاض الزيوت والفلاتر بنسبة 40% من المبلغ البالغ (12050000) دينار والمياه والكهرباء بنسبة 20% من المبلغ البالغ (1900000) دينار وانخفاض تكلفة خدمات الصيانة بنسبة 25% من المبلغ البالغ (43750000) دينار مع انخفاض كافة مصاريف استئجار الموجودات الثابتة البالغة (1585000) دينار حسب مسؤول وحدة الإنتاج ووحدة المشتريات والمبيعات ومدير المعمل، فضلا عن زيادة الاندثارات بسبب شراء مكائن بقيمة (25000000) دينار وان الشركة تستخدم طريقة القسط الثابت والاتي جدول للتصنيع او الإنتاج المستدام.

جدول (4) تكلفة نشاط الإنتاج المستدام لعجينة التمر لعام 2024 لمستوى انتاج (1265000) كغم

رقم الحساب	نوع الحساب	تكلفة الحساب	صحة الكغم من الحساب بالدينار
311	رواتب واجور	126800000	100.24
32	المستلزمات السلعية	175960120	139.1
33	المستلزمات الخدمية	31227500	25.94
351	مشتريات بغرض البيع	825750000	652.8
37	الاندثارات	109500000	86.56
	مجموع التكلفة لهذا النشاط	193337620	1004.64

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على شعبة الحسابات ووحدة الإنتاج ووحدة المشتريات والمبيعات.

نلاحظ من الجدول (4) انخفاض حصة الكغم من تكلفة هذا النشاط الى (1004.64) نتيجة التحسينات التي تم وضعها من قبل مدير المعمل ومسؤول وحدة الإنتاج ووحدة المشتريات والمبيعات وقد تم احتساب هذه الحسابات وفق الاتي:

1- الرواتب والأجور:

عدد العاملين (8) راتب العامل الواحد (325000) دينار شهريا مضروبة في 12 شهر.

$$8 \times 325000 \times 12 = 31200000 \text{ دينار ستخفيض الرواتب والأجور.}$$

الرواتب والأجور الكلية - الرواتب والأجور المخفضة / عدد الوحدات المنتجة = حصة الكغم الواحد من الرواتب والأجور

$$100.34 \text{ دينار للكغم} = 1265000 / 31200000 - 158000000$$

2- المستلزمات السلعية:

الزيوت والفلاتر ستخفض بنسبة 40%

$$4819880 \text{ دينار} = 40\% \times 12050000$$

مواد التعبئة والتغليف ستخفض 20%

$$45290000 = 20\% \times 226450000$$

المياه والكهرباء ستخفض بنسبة 20%

$$380000 \text{ دينار} = 20\% \times 1900000$$

المستلزمات السلعية الكلية – الزيوت والفلاتر المخفضة – مواد التعبئة والتغليف – المياه والكهرباء المخفضة / عدد الوحدات المنتجة = حصة الكغم الواحد من المستلزمات السلعية.

$$139.1 \text{ دينار حصة الكغم الواحد من المستلزمات السلعية} = 1265000 / 380000 - 45290000 - 4819880 - 240400000$$

3- المستلزمات الخدمية.

خدمات الصيانة ستخفض 25%

$$10937500 \text{ دينار} = 25\% \times 43750000$$

المستلزمات الخدمية الكلية-خدمات الصيانة المخفضة – مصاريف استئجار المكائن / عدد الوحدات المنتجة = حصة الكغم الواحد من المستلزمات الخدمية

$$25.94 \text{ دينار حصة الكغم الواحد من المستلزمات الخدمية} = 1265000 / 10937500 - 437500000$$

4- مشتريات بغرض البيع:

مشتريات بغرض البيع ستخفض بنسبة 25%

$$275250000 \text{ دينار} = 25\% \times 1101000000$$

مشتريات بغرض البيع الكلية – مشتريات لغرض البيع المخفضة / عدد الوحدات المنتجة = حصة الكغم الواحد من المشتريات بغرض البيع

$$652 \text{ دينار حصة الكغم الواحد من المشتريات بغرض البيع} = 1265000 / 275250000 - 1101000000$$

5- الاندثارات:

بسبب شراء المكائن للعملية الإنتاجية بملغ 25000000 دينار وان الشركة تتبع طريقة قسط الثابت للاندثار والعمر الافتراضي هو 10 سنوات، بعدم وجود أنقاض لهذه المكائن.

$$\text{الاندثار السنوي} = 25000000 / 10$$

$$= 2500000 \text{ دينار لكل سنة}$$

الاندثارات الكلية + القسط السنوي للمكائن الجديدة / عدد الوحدات المنتجة = حصة الكغم الواحد من الاندثارات.

$$107000000 + 1265000 / 2500000 = 86.56 \text{ دينار حصة الكغم الواحد من الاندثارات.}$$

ادى تحليل تقنية سلسلة القيمة المستندة الى الاستدامة والخاص بنشاط الإنتاج المستدام الى خفض حصة الكغم الواحد الى (1003.38) دينار/كغم وفق متطلبات الاستدامة، وهذا يعزز من سمعة الوحدة الاقتصادية ويحافظ على الزبون مما يدعم الميزة التنافسية المستدامة.

2- نشاط التسويق والتوزيع المستدام:

يرتكز نشاط التسويق والتوزيع في معمل عجينة التمر على تعزيز الكفاءة والاستدامة، عن طريق اعتماد وسائل تسويق ذكية وقنوات توزيع مرنة، ويشمل ذلك التركيز على الترويج الرقمي الفعال عبر منصات التواصل الاجتماعي، اذ تُقدّم محتويات جذابة تُبرز فوائد عجينة التمر الصحية واستخداماتها المتنوعة، مما يُسهم في زيادة الوعي بالعلامة التجارية، كما يتم تفعيل نظام البيع الإلكتروني المباشر، عبر فتح قناة إلكترونية لاستقبال طلبات الزبائن بسهولة، مع تحميل أجهز توصيل على سعر البيع النهائي. هذا الأسلوب يحقق وفورات واضحة في الوقت لكلا الطرفين (الزبون)، ويعزز راحة الزبون وتجربته الشرائية، ولضمان الاحتفاظ بالزبون وتعزيز ولائهم، يتبنى المعمل عدة استراتيجيات ذكية منها:

أ- تقديم عروض خاصة للزبائن المتكررين.

ب- إرسال تحديثات دورية عبر البريد أو الرسائل حول منتجات جديدة ووصفات مبتكرة.

ت- توفير خيارات الدفع الإلكتروني وخدمة التوصيل الموثوقة والسريعة.

ث- إنشاء برنامج نقاط أو مكافآت تشجع الزبائن على التكرار والشراء.

وبهذا الشكل، لا يقتصر دور التسويق والتوزيع على الترويج، بل يُصبح أداة فاعلة لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن والحفاظ عليهم، وتحقيق قيمة مستدامة على امتداد تقنية سلسلة القيمة المستندة الى الاستدامة، وان هذه التعديلات سوف تخفض عدد العاملين بعدد (2) عامل وكذلك الدعاية والاعلان والطبع الى نسبة 20% من المبلغ البالغ (101385000) دينار ومصاريف النقل والايضاد تنخفض بنسبة 10% من المبلغ البالغ (8960000) دينار، اما بقية الحسابات لا تتأثر.

جدول (5) نشاط التسويق والتوزيع المستدام لعجينة التمور لعام 2024

رقم الحساب	نوع الحساب	تكلفة الحساب	حصة الكغم من الحساب
311	الرواتب والأجور	19200000	15.18
33	المستلزمات الخدمية	89182000	70.5
37	الاندثارات	3000000	2.37
384	الضرائب والرسوم	47350000	37.43
	مجموع التكلفة لهذا النشاط	214400000	125.78

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على شعبة الحسابات ووحدة المشتريات والمبيعات.

يلاحظ من الجدول (5) انخفاض التكلفة الى (125.78) وهذا دليل على ان التحسينات أدت الى تخفيض تكلفة هذا النشاط مما انعكس على تخفيض سعر المنتج ومن ثم الحفاظ على الزبون ودعم الميزة التنافسية المستدامة للوحدة الاقتصادية وتم حساب الكلف كالآتي:

أ- الرواتب والأجور:

تم استبعاد عمال عدد 2 لذلك سيكون حصة الكغم الواحد من الرواتب والأجور بعد التخفيض كالآتي:

$$2 \times 400000 = 960000 \text{ دينار}$$

$$28800000 - 960000 = 1265000 / 960000 = 17.18 \text{ حصة الكغم من الرواتب والأجور.}$$

ب- المستلزمات الخدمية:

مصاريف الدعاية والاعلان والطبع:

مصاريف الدعاية والاعلان والطبع ستخفض بنسبة 20%

$$101385000 \times 20\% = 20277000 \text{ دينار}$$

$$81108000 = 20277000 - 101385000$$

مصاريف النقل والايقاد:

مصاريف النقل والايقاد ستخفض بنسبة 10%

$$8960000 \times 10\% = 896000 \text{ دينار}$$

$$8960000 - 896000 = 8064000 \text{ دينار.}$$

$$8064000 + 81108000 = \text{مجموع المستلزمات الخدمية بعد التخفيض}$$

$$= 89182000 \text{ دينار.}$$

$$1265000 / 89182000 = 70.5 \text{ دينار للكغم الواحد من المستلزمات السلعية.}$$

3- التلخص وإعادة التدوير:

يُعد تخفيض تكلفة إعادة التدوير في معمل عجينة التمور من العناصر الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز الاستدامة البيئية للوحدة الاقتصادية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مجموعة من التحسينات العملية التي تُنفذ على مستوى التشغيل والإدارة.

1- تبدأ عملية تخفيض التكلفة بتحسين إدارة النفايات عن طريق فرزها في المراحل الأولى من الإنتاج، إذ يُفصل النوى عن القشور والألياف وبقايا التمر بمجرد خروجها من خط الإنتاج، وهذا الفرز المبكر يسهل التعامل مع كل نوع من أنواع النفايات بطريقة تناسبه لإعادة الاستعمال أو التدوير أو التسويق.

2- بالنسبة لبقايا اللب اللبني الناتجة عن استخلاص العجينة، فيمكن إعادة تدويرها داخلياً من خلال تجفيفها وخلطها بمكونات عضوية مثل مخلفات الحيوانات، لإنتاج سماد عضوي يستعمل في المزارع أو يُسوّق للقطاع الزراعي. وبهذا تُقلل تكلفة التلخص من هذه النفايات، وتُخلق قيمة مضافة جديدة من نفس المواد التي كانت تُلقى منها في السابق.

3- من ضمن الخطوات الفعالة تركيب نظام بسيط لإعادة تدوير المياه الناتجة عن عمليات الغسيل، خاصة في مرحلة تنظيف التمور، ويمكن ذلك باستعمال فلاتر رملية وكربونية تقوم بتنقية المياه الرمادية، لتُعاد الاستفادة منها في غسيل الأرضيات أو ري المزروعات داخل الوحدة الاقتصادية، وهذا يقلل من فاتورة استهلاك المياه بشكل ملموس، خاصة في المعامل التي تعمل على مدار العام كما لمعمل محل البحث.

4- يساهم استعمال معدات موفرة للطاقة أو تعمل جزئياً بالطاقة الشمسية في تقليل المصاريف التشغيلية المرتبطة بالإنتاج.

5- لا يجب إغفال أهمية عقد شراكات مع جهات خارجية متخصصة في جمع المخلفات القابلة لإعادة التدوير حتى لا يتحمل المعمل كلف إضافية.

6- تقليل الهدر داخل خط الإنتاج نفسه يُعتبر وسيلة فعالة لتقليل النفايات من الأساس، ويتحقق ذلك عن طريق تدريب العاملين على التعامل مع المواد الخام بحذر لتقليل نسبة التلف، وكذلك اعتماد أنظمة رقابة جودة دقيقة تكشف عن العيوب مبكراً. وإذا وُجدت كميات من العجينة غير المطابقة للمواصفات، يمكن أحياناً إعادة استعمالها بخلطها مع دفعات جديدة ضمن حدود معينة، مما يقلل من الفاقد دون التأثير على الجودة النهائية.

وبعد الدراسة المستفيضة مع مدير المعمل ومسؤول وحدة الإنتاج تبين ان هنالك تكلفة إضافية تضاف وهي شراء مكنة إعادة تدوير وتنصيب تصفية المياه علما ان القيمة التقديرية لهاتين الماكنتين هما (10500000) دينار، لذا ستزداد تكلفة الاندثار وفق الجدول (6):

جدول (6) إعادة التدوير المستدام

رقم الحساب	نوع الحساب	تكلفة الحساب	حصة الكغم من الحساب
311	الرواتب والأجور	14400000	11.38
37	الاندثارات	1050000	0.83
مجموع التكلفة لهذا النشاط		15450000	12.21

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مدير المعمل ومسؤول وحدة الإنتاج والمشتريات.

يلاحظ من الجدول (6) ازدادت تكلفة إعادة التدوير بسبب شراء مكائن إعادة تدوير النفايات واحتساب الاندثار السنوي لهذه المكائن، اذ يتم احتساب الاندثار وفق طريقة القسط الثابت وكما يلي:

$$10500000 / 10 = 1050000 \text{ دينار لكل سنة.}$$

ان رفع تكلفة إعادة التدوير بشكل هادف ومدروس ليس هدرًا ماليًا، بل استثمار في القيمة غير الملموسة للعلامة التجارية، وعندما يُرتبط هذا الاستثمار باستراتيجية واضحة لرضا وولاء الزبائن من اجل الحفاظ عليهم، فإنه يتحول إلى ركيزة من ركائز الميزة التنافسية المستدامة التي تضمن للمعمل التفوق طويل الأمد، وليس فقط النجاح المؤقت ونحنسب سلسلة القيمة المستندة الى الاستدامة كالاتي:

اجمالي تكلفة تقنية سلسلة القيمة المستندة الى الاستدامة = مجموع تكلفة النشاطات الثلاثة

$$= 12.21 + 125.78 + 1004.64$$

$$= 1142.63 \text{ دينار للكيلو غرام الواحد}$$

نلاحظ مما تقدم ان التكلفة الفعلية المعدلة والبالغة (1142.63) للكغم الواحد هي اقل من التكلفة المستهدفة المستدامة والبالغة (1166.11) دينار للكغم الواحد من عجينة التمور.

عند تطبيق التكامل المقترح لتقنيتي التكلفة المستهدفة المستدامة وسلسلة القيمة المستدامة مع استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون في معمل عجينة التمور، لوحظ تحسن في كفاءة الإنتاج، وانخفاض في التكلفة، مع الحفاظ على متطلبات الاستدامة، مما أسهم في دعم الميزة التنافسية المستدامة، وبناءً على ذلك، تم قبول فرضية البحث التي تنص:

ان تكامل تقنيتي التكلفة المستهدفة المستدامة وسلسلة القيمة المستدامة في ظل استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون سوف يعزز من الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تكامل تقنيي التكلفة المستهدفة المستدامة وسلسلة القيمة المستدامة يحقق انسجاماً في العمليات الإنتاجية والتسويقية من خلال تقليل الهدر، وخفض التكلفة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية دون المساس بجودة المنتج أو البيئة.
- 2- الاحتفاظ بالزبائن لا يتحقق فقط بجودة المنتج، بل يتطلب مواءمة الأسعار مع القيمة المتوقعة من قبل الزبائن، وهو ما توفره التكلفة المستهدفة المستدامة بتحديد سعر السوق المقبول وتصميم المنتج وفق هذا السعر.
- 3- سلسلة القيمة المستدامة تساهم في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد من خلال تعزيز استدامة الأنشطة (الإنتاج، التسويق، التوزيع، خدمات ما بعد البيع) وتحقيق رضا الزبائن عبر الاستجابة لمتطلباتهم البيئية والاجتماعية.
- 4- التكامل بين هذه التقنيات والاستراتيجيات يعزز من قدرة الوحدة الاقتصادية على التكيف مع التغيرات السوقية ومتطلبات الزبائن البيئية، ما يدعم الميزة التنافسية المستدامة على المدى الطويل.
- 5- استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون المدعومة بتكلفة مناسبة وقيمة مضافة عبر سلسلة القيمة تخلق ولاءً للعلامة التجارية، مما يقلل من تكاليف التسويق المستقبلية ويزيد من فرص التوسع.
- 6- الميزة التنافسية المستدامة الناتجة عن هذا التكامل تتجلى في قدرة المؤسسة على تقديم منتج منخفض التكلفة، عالي الجودة، وصادق للبيئة، مع المحافظة على قاعدة زبائن ثابتة ومربحة.

ثانياً: التوصيات

- 1- اعتماد التكلفة المستهدفة المستدامة كأداة تخطيط استراتيجي لتصميم المنتجات والخدمات بما يتلاءم مع توقعات الزبائن المستدامة، وبما يضمن تحقيق الربحية والحفاظ على البيئة.
- 2- تعزيز تكامل سلسلة القيمة المستدامة عبر جميع الأنشطة التشغيلية، وخاصة في عمليات الإنتاج والتوزيع والخدمات، لضمان تقديم قيمة مضافة للزبائن بأقل كلفة بيئية واقتصادية ممكنة.
- 3- ربط استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون ببرامج الاستدامة من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة، وخدمات ما بعد البيع فعالة، وبرامج ولاء تركز على الشفافية والجودة.
- 4- تفعيل نظام معلومات إداري محاسبي متكامل لدعم اتخاذ القرار فيما يتعلق بتسعير المنتجات، وتحليل التكاليف، وتحديد الأنشطة ذات القيمة المنخفضة بهدف إلغائها أو تحسينها.
- 5- بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاستدامة تشمل العاملين في جميع المستويات، من خلال التدريب المستمر على مفاهيم التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة والاهتمام بالزبون.
- 6- قياس أثر التكامل بين هذه التقنيات والاستراتيجيات بشكل دوري باستخدام مؤشرات أداء مستدامة تشمل الكفاءة المالية، ورضا الزبائن، والبصمة البيئية، لضمان تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

ثبت المراجع

- 1- هاشم، ايمان محمد احمد، 2015، الابداع التكنولوجي وتصميم وتصنيع المنتج المستدام، مجلة التصميم الدولية، المجلد 5، العدد 4.

- 2- سرور، منال جبار، عبد الرضا، دعاء احمد، 2015، التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة الخضراء وهندسة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد104، المجلد54.
- 3- الجادري، دعاء احمد عبد الرضا، 2018، استعمال التكلفة المستهدفة الخضراء والتحليل المفكك لتخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- 4- السجاعي، محمود محمود، الغندور، مصطفى عطية، 2018، تطبيق التحسين المستمر كاحد أدوات تخفيض التكلفة لدعم الميزة التنافسية في المطابع بإقليم كردستان العراق، المجلد 9، العدد 1.
- 5- عبدالله، انيس احمد، علوان، محمود حسين، 2018، تشخيص المؤشرات الإيجابية للاحتفاظ بالزبون/ دراسة استطلاعية لاراء زبائن فندق ديوان احد الفنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد42.
- 6- شجاع، مخد فؤاد، 2015، دور المحاسبة الرشيقة عن تخفيض تكاليف الإنتاج لدعم الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الاعمال الصناعية/دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلون، جمهورية مصر.
- 7- الحسين، عماد الدين محمد، الجزولي، فاطمة سراج الدين، 2019، العوامل الداخلية المنثرة في قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالعملاء، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 3، العدد10.
- 8- غالي، زينة حمزة، عبد الله، حنان صبحت، 2024، التكلفة المستهدفة الخضراء ودورها في تحسين الجودة، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد5، العدد4.
- 9- العاني، سمير شاكر محمود، 2022، قياس التكلفة المستهدفة الخضراء وفق نشر وظيفة الجودة الشاملة لبناء ميزة تنافسية مستدامة في الوحدات الاقتصادية العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
- 10- محمد، نسرين صالح، 2024، دور سلسلة القيمة المستدامة في تخفيض تكلفة المنتج في الوحدات الاقتصادية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- 11- Mashkoo, Imad, Almaliki, Hanan Raheem, 2024, The effect of target cost in sustainability support, Journal Edelweiss Applied Science and Technology, vol 8, No 6.
- 12- Malone D, 2015, cost management tools for the environmentally sustainable firm, Journal of coat management, MAR.
- 13- Berlin, Horvath, Kersten, Allonas, Brockhaus, Wagenstetter, 2011, Industrieller Forschungsvereinigungen Otto von Guericke— (AiF) , Vim Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen.
- 14- Horvath, Berlin, 2012, Green target cost :ready for the green challenge ,Cost management , may.
- 15- Jnr, Bokolo Anthony, 2019, Sustainable Value Chain Practice Adoption to Improve Strategic Environmentalism in ICT Based Industries, Journal of Global Operations and Strategic Sourcing, Vol 12, No 3.

- 16- Odunlami, Ibijo Bolanle, 2014, **MPACT OF CUSTOMER SATISFACTION AND CUSTOMER RETENTION ON CUSTOMER LOYALTY: A CASE STUDY OF ENTERPRISE BANK IN OYO**, International Journal of Education and Research, V2, N9.
- 17- Hacene, Bouziane, Chebarka, Mehdi, 2018, **Innovation in service and its impact on customer retention Case study of the Ooredoo mobile operator in Algeria**, Financial and Business Economics Journal, V 2, N 7.
- 18- Blocher, Edward, Stout, David, Juras, Paul, Smith, Steven, 2019, **Cost Management/ A Strategic Emphasis, 8ed**, P USA.
- 19- Nasir, Suphan, 2017, **Customer Relationship Management Strategies in the Digital Era**, Published in the USA, by Business Science Reference.
- 20- Reen, N, Hellström, M, Wikström, K, Perminova, Harikoski, O, 2017, **Towards value-driven strategies in pricing IT solutions**, Journal of Revenue and Pricing Management, V16, N1.
- 21- Subrahmanyam, Satya, Ahmed, chiman, 2022, **Economy Pricing Strategy and Customer Retention -An Analysis**, Social Science Journal, V13, N1.
- 22- Ologunibi, John Olatunde, 2023, **An analysis of customer retention strategies in e-commerce fashion business in the UK: A case study of Primark**, Thesis, Cardiff Metropolitan University.
- 23- Fearnle, Andrew, Dent, Benjamin, Garcia, Marian, 2012, **Dimensions of sustainable value chains: Implications for value chain analysis**, Journal Supply Chain Management an International, V17,N6.
- 24- Husgafvel , Lasse, 2011, **How Non-Financial Customer Based Metrics are Associated with Company Performance? An Analysis of Customer Satisfaction, Customer Retention and Net Promoter Score in Telecommunications Industry**, Master's Thesis, Aalto University.
- 25- Loosvelt, Stijn, 2003, **Characteristics of target costing as a cost management tool**, Universiteit Gent faculties economies end bedrijfskunde.
- 26- Feng, SunChen, Gao, T, 2020, **The impact of core technological capabilities of high-tech industry on sustainable competitive advantage**, Sustainability, vol12, No7.
- 27- Volker, Frehe, 2015, **Can Target Costing Be Applied in Green Logistics? - EVIDENCE FROM A CONJOINT ANALYSIS**, COMPLETED RESEARCH PAPERS, PAPER 48.
- 28- Kung , fan-hua, huang, cheng, 2012, **assessing the green value chain to improve environmental performance**, international journal of development issues vol11, No2.

- 29- Ologunbe, John Olatunde, 2023, **An analysis of customer retention strategies in e-commerce fashion business in the UK: A case study of Primark**, Thesis, Cardiff Metropolitan University.
- 30- Zhang, Xianghan, Ghosh, Abhijit, Ali, Dhakir Abbas, 2024, **Research on Marketing Strategy Management based on Customer Retention**, Academic Journal of Management and Social Sciences, V6, N2.
- 31- Muriithi, Samuel Muiruri, 2021, **Organizational Culture: The Root of Sustainable Competitive Advantage**, International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), vol10, No2.