**الجمهورية العربية السورية**

**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير تسويق 2009/2010**

أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة

إعداد الطالب

 **مهنـــــد المحـــــمد**

إشراف الدكتور

**سامر مصطفى**

مخطط البحث:

* مقدمة.
* مشكلة البحث.
* فروض البحث.
* أهمية البحث.
* أهداف البحث.
1. الفصل الأول:الميزة التنافسية (مفهومها,أنواعها) :

1-1: المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية .

1-2: المبحث الثاني: الميزة التنافسية و الميزة النسبية .

1-3: المبحث الثالث: أنواع الميزة التنافسية .

1-4: المبحث الرابع: أسلوب سلسلة القيمة ( Value Chain ) لتحليل مصادر الميزة التنافسية .

1. الفصل الثاني: التسويق الداخلي (مفهومه,أهدافه) :

2-1: المبحث الأول: مفهوم التسويق الداخلي.

2-2: المبحث الثاني: أهداف التسويق الداخلي.

1. الفصل الثالث: أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة.

3-1: المبحث الأول: أثر أسلوب تعيين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية.

3-2: المبحث الثاني: أثر البرامج التطويرية والتدريبية في تحقيق ميزة تنافسية.

3-3: المبحث الثالث: أثر الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين في تحقيق ميزة تنافسية.

3-4: المبحث الرابع: أثر الصلاحيات المخولة للعاملين والحرية في تحقيق ميزة تنافسية.

**مقدمة:**

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الهام الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

و ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر ( أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد ) بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

وخلال السنوات الأخيرة أصبح موضوع الميزة التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي ، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم مما يحتم على أي منظمة العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكـّنها من تحسين موقفها التنافسي في الأسواق التي تعمل فيها ، أو مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين والمحتملين .

إن تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمات من خلال التسويق الداخلي يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التفكير في الموظفين من كونهم مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونهم ميزة تنافسية .

وبما أن مصدر الميزة التنافسية يتغير بمرور الزمن، فإن البحث عن ميزة تنافسية نسبية أصبح أمراً غير ملائم مع الأوضاع العالمية الحالية، وإنما البحث الآن أصبح عن مصدر للميزة التنافسية المستمرة والتي لا تعتمد على مجرد تطبيق تكنولوجي متطور أو تقديم اختراع جديد أو وضع إستراتيجية متميزة، وإنما تعتمد بالإضافة إلى ذلك على التسويق الداخلي الذي يهدف بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى الزبائن التي تلبي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.

**مشكلة البحث:**

تتمثل مشكلة البحث بأن معظم الشركات لا تولي موضوع التسويق الداخلي الاهتمام الكافي وذلك من خلال التركيز على العناصر البشرية العاملة واستخدام الأساليب الإدارية المعاصرة بالنسبة لاختيار وتعيين العاملين وترقيتهم وتحفيزهم وإعطائهم أولوية خاصة لمسألة تأهيلهم وإعادة تأهيلهم بما يتوافق مع التقدم والتطور العلمي وتحقيق التفاعل الايجابي واكتساب رضا العاملين والزبائن. يمكننا من خلال هذا البحث الإجابة على الأسئلة التالية:

* إلى أي مدى تتفهم الشركات أهمية التسويق الداخلي ؟
* هل تتبنى الشركات الاستراتيجيات والأدوات المناسبة في اتصالها بالعاملين وإعطائهم الاهتمام الكافي لضمان رضائهم ؟
* هل التسويق الداخلي يعتبر ميزة تنافسية مستمرة للشركات ؟

**فروض البحث:**

**الفرضية الرئيسية:**

**من المتوقع أن هناك علاقة بين التسويق الداخلي وتحقيق ميزة تنافسية.**

تتفرع عنها عدة فرضيات فرعية:

1. من المتوقع أن هناك علاقة بين أسلوب تعيين العاملين وتحقيق ميزة تنافسية.
2. من المتوقع أن هناك علاقة بين البرامج التطويرية والتدريبية وتحقيق ميزة تنافسية.
3. من المتوقع أن هناك علاقة بين الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين وتحقيق ميزة تنافسية.
4. من المتوقع أن هناك علاقة بين الصلاحيات المخولة للعاملين وتحقيق ميزة تنافسية.
5. من المتوقع أن هناك علاقة بين تزويد العاملين بالمعلومات التسويقية وتحقيق ميزة تنافسية.

**أهمية البحث:**

تنبع أهمية البحث من أهمية موضوع الميزة التنافسية في الوقت الراهن حيث ازدادت المنافسة ويشهد العالم انفتاح الأسواق مما حتم على الشركات التي تريد الاستمرار والبقاء والتميز والتغلب على المنافسة البحث عن ميزة تنافسية مستمرة تتميز بها عن منافسيها وبما أننا نعلم أن التميز بالمنتج أو السع أو التوزيع أو حتى الترويج يمكن أن يقلده المنافسون , فان التسويق الداخلي من أهم الأمور التي تضمن للشركة ميزة تنافسية مستمرة لا يستطيع المنافسون تقليدها, حيث يتم معاملة الموظفين كعملاء للشركة لأن رضاهم يولد رضا العملاء.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى التعرف على:

1. أثر أسلوب تعيين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية.
2. أثر البرامج التطويرية والتدريبية في تحقيق ميزة تنافسية.
3. أثر الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين في تحقيق ميزة تنافسية.
4. أثر الصلاحيات المخولة للعاملين في تحقيق ميزة تنافسية.
5. أثر تزويد العاملين بالمعلومات التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية.
6. **الفصل الأول:الميزة التنافسية (مفهومها,أنواعها) :**
	1. **المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية:**

تعد الميزة التنافسية هدفاً تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة العاملة في نفس القطاع، فنشوء هذا المفهوم وهيمنته على التوجهات الإستراتيجية دفع بعض الباحثين إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها إدارة الميزة التنافسية فهي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملموس بحيث يمكن تطبيقها والحفاظ عليها.

ويعرّف (Harvy ) الميزة التنافسية بأنها: المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية من خلال امتيازها على منافسيها في المحاور الآتية:

* تمايز المنتجات التي تنتجها الشركة عن منتجات المنافسين
* التركيز على قطاعات متخصصة معينة في السوق
* التركيز على الإنتاج أو على القنوات التوزيعية
* استخدام سياسات محددة للسعر والكلفة.

هذا ويعرّفها البعض بأنها: مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والإبداع وإضافة الجديد للتفوّق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل لجذب المشترين للسلعة كعلامة فارقة يدركها العميل (الزبون) في المنشأة أو في المنتج وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها.

كما يعبّر عن الميزة التنافسية أيضاً بـ : الوضع الفريد والمميز تطوره المؤسسة مقارنةً مع منافسيها من خلال نموذج استخدامها الخاص للموارد.

وفي هذا الصدد يمكن أن نميّز بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية، إذ تعبّر الأولى عن مختلف الإمكانيات والموارد التي تشكل مصدر قوة للمنظمة حيث تمكـّنها من مواجهة المنافسة، أما الميزة التنافسية فتمثل مجالات التفرّد والتفوّق على المنافسين في المدى الطويل، حيث تعتبر القدرة التنافسية مصدر الميزة التنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أفضل، إذن الميزة التنافسية هي نتيجة الاستغلال الأمثل والمتميز للقدرات التنافسية للمنظمة.

1-2- **المبحث الثاني: الميزة التنافسية والميزة النسبية:**

نبعت فكرة الميزة التنافسية للدول من أن التمييز التقني هو أهم من التميّز المكتسب نتيجة الوفرة في عناصر الإنتاج، وهذا الأمر هدد مرتكز نظرية "الميزة النسبية" من الجذور، ففي حين تقضي "الميزة النسبية" في اقتحام الأسواق الدولية، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة، وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقـّعة مع أطراف خارجية، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض التكلفة (جانب العرض)، وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، فإن "الميزة التنافسية" من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانب الطلب) من حيث النوعية والجودة، وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدرّبة، وعلى الرغم من أثرها في زيادة التكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية.

فالميزة التنافسية للدول كما يصفها الدكتور زكريا مطر تعني: (قدرتها على إنتاج سلع وتصديرها لتنافس في الأسواق العالمية دون أن تتوفر لها المزايا التي تساعدها على إنتاج هذه السلع مثل الظروف الطبيعية والمناخية والمواد الأولية وذلك نتيجة تفوقها التكنولوجي، حيث يمكن لها استيراد المواد الأولية من الخارج وتصنيعها بدرجة عالية من الجودة وبتكلفة أقل لتنافس في السوق العالمية مثلما يحدث في اليابان وسنغافورة ودول جنوب شرق آسيا.

أما الميزة النسبية فهي تعني توافر مزايا للدولة تساعدها على إنتاج سلع معينة كالظروف الطبيعية والمناخية والمواد الأولية أو القوى العاملة الرخيصة، إلا أن هذه المزايا قد لا تساعدها على المنافسة في الأسواق العالمية، ربما لانخفاض الجودة أو لارتفاع التكلفة (بسبب غياب التكنولوجيا....)

فالصين ـ مثلاً ـ اعتمدت كما يقول الصينيون على: (اجتياز النهر من خلال تلمس الصخور التي في القاع)؛ وهذا يعني أن تجربتهم التنموية كانت تعتمد على تجاوز (المعوّقات)، وعدم الإصرار على النهج إذا كان خاطئاً بل تطويره والارتقاء به، وهذا المنهج هو الذي مكـّن الصين من التعامل الموضوعي مع الواقع للعبور نحو التحضّر، الأمر الذي جعل الصينيين يرتقون بـ (ميزتهم النسبية) إلى أن أصبحت (ميزة تنافسية)، فالعمالة الرخيصة التي هي ميزة الصين النسبية لم تكن في السابق ذات قيمة (تنافسية)، غير أن التدريب والرفع من الكفاءة النوعية للمنتجات، والتحول نحو (اقتصاد السوق)، مكـّنهم في النهاية من فرض ميزتهم تلك في سوق التنافس، والتميّز العالمي.

ومن يدري فقد تكون الصين هي القوة القادمة التي ستكون القوة الأعظم في نهاية القرن الواحد والعشرين ...!

* 1. **المبحث الثالث: أنواع الميزة التنافسية:**

في واقع الحال يمكن لأية شركة من الشركات أن تتفوق على الشركات الأخرى عن طريق أمر من اثنين: قيام هذه الشركة بتقديم منتج شبيه بالمنتجات الأخرى المعروضة ولكن بتكلفة أقل، أو قيام هذه الشركة بإنتاج بعض المنتجات المختلفة عن المنتجات الأخرى المعروضة في الأسواق، الأمر الذي يجعل المستهلكين يُقبلون على هذه المنتجات ويدفعون الأموال التي تزيد على أسعار المنتجات الأخرى مما يؤدي إلى تعويض التكلفة والمصروفات التي أنفقت على عملية إنتاج منتج مختلف ومتميز.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن هناك نوعان رئيسيان من المزايا التنافسية هما:

1. ميزة التكلفة الأقل Cost Leadership advantage.
2. ميزة تمايز أو تمييز المنتج Differentiation advantage
	1. ميزة التكلفة الأقل: معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنةً مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.
	2. ميزة تمييز المنتج: معناها قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع، .....).

إن الهدف الذي يمكن أن تحققه الميزة المتعلقة بالكلفة هو سيادة النشاط أو المجال التجاري وذلك فيما يتعلق بالاقتصاد في النفقات. فعلى سبيل المثال، إذا تمكنت إحدى الشركات من تحقيق السيادة على الشركات الأخرى فيما يتعلق بالتوفير في تكلفة الإنتاج، فسيصبح في إمكان هذه الشركة أن تستخدم هذه الميزة في منافسة الشركات المنافسة وذلك لأنها ستتمكن من تقديم المنتج أو الخدمة بسعر أقل وتكلفة أقل أيضاً. وفي كثير من الأحيان، نجد أن مثل هذه الشركات التي تتمتع بمثل هذه الميزة يمكنها أن تحظى بنصيب من السوق، ومن الأمثلة على ذلك شركة Boeing في مجال الطائرات التجارية ، وشركة General Electric في مجال المولدات، وسلسلة مطاعم McDonald's في مجال المأكولات.

وعلى الجانب الآخر، نجد أنه من الممكن تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة باختلاف المنتجات والخدمات عن غيرها عن طريق مجموعة متنوعة ومختلفة من الأساليب بداية من العلامات التجارية التي تميّز بعض المنتجات مثل Coca-Cola على سبيل المثال وانتهاءً بالخطوات التي تهتم في المقام الأول بإنتاج سلع ومنتجات مختلفة وفريدة مثل تلك التي تصنعها شركات السيارات.

ـ وبالإضافة إلى الأنواع الرئيسية السابقة للميزة التنافسية هناك أنواع أخرى جديدة نذكر منها:

1. ميزة الجودة العالية High Quality advantage: حيث تعمل العديد من المنظمات على تحقيق الجودة العالية واستخدامها كأداة تنافسية وفرصة لإرضاء المستهلك.

وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها.

لذلك يقدح المبتكرون عقولهم في كثير من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل ـ الذي درسوه جيداً ـ وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة.

ويتطلب التنافس بالجودة ـ بدوره ـ عدة مقومات يتمثل أهمها فيما يلي:

1. استلهام حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.
2. جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
3. زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.
4. اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
5. تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصرفات.
6. تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.
7. تبني فلسفة تأكيد الجودة.
8. تبني مفهوم التحسين المستمر.
9. استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي.
10. ميزة المنافسة بالسرعة Speed advantage:

السرعة مصدر جديد للميزة التنافسية خلال الأعوام الأخيرة، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة الزمنية أو التنافس بالزمن Time-Based competition حيث سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت:

* 1. بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد.
	2. واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج.
	3. وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير.
	4. ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.

ولهذا الغرض يتوجب تحقيق ما يلي:

1. تبسيط الوظائف داخل المنظمة.
2. تشكيل فرق عمل فعّالة.
3. التمتع بالمرونة.
4. العمل على الترابط مع المستهلك والمورد بصورة متكاملة.
5. تطوير الآليات السريعة للتغذية العكسية للمعلومات.
6. ميزة المرونة Flexibility advantage:

ونعني بذلك قدرة النظام الإنتاجي على الاستجابة للتغيرات في حجم الطلب وخصائص المنتجات، وذلك بالقدرة على تغيير الطاقة الإنتاجية أو تصميم المنتج ليتناسب مع توقعات ورغبات العملاء وفي التوقيتات المناسبة..

**1-4: المبحث الرابع: أسلوب سلسلة القيمة (Value chain) لتحليل مصادر الميزة التنافسية.**

تعتبر "سلسلة القيمة" طريقة نافعة لإجراء التحليل الداخلي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للشركة, وهي تعرف على أنها: "طريقة نظامية Systematic method للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها".

وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للشركة من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة (Business Unit) باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات (Transformation system) ومع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد (Supply system) يقوم بتقديم المدخلات للشركة، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة (User system) يحصل على مخرجات الشركة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

 شكل (2): النظام العام للشركة



المصدر: د.خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة الأولى (1998)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الميزة التنافسية للشركة لا تتوقف على حلقة القيمة لديها فقط، بل أيضاً على الحلقات الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها.

ـ إن أسلوب تحليل "سلسلة القيمة" يقوم بتجزئة الشركة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية. وكما هو واضح في الشكل (3)، أن هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهما:

1- الأنشطة الأولية (Primary Activities) .

1. الأنشطة الداعمة (Support Activities).

شكل (3): نظام الأعمال أو حلقة القيمة



المصدر: د.خليل، نبيل المرسي، المرجع السابق مباشرة، ص91

وتتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه الشركة وتسليمه وتسويقه للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع.

وتتكون من خمسة أنشطة هي الإمدادات الداخلة، عمليات التشغيل، المخرجات من المنتجات، التسويق، وأخيراً الخدمة.

أما الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها. وتتكون من أربعة أنشطة هي:

البنية الأساسية للشركة، إدارة الموارد البشرية، تنمية التكنولوجيا، وأخيراً الشراء.

ـ وفي هذا الصدد لا بد من التأكيد على أن الهدف من إجراء التحليل الداخلي هو التحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف الإستراتيجية للشركة.

حيث يعبر جانب القوة عما تستطيع الشركة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين، وبالتالي فهو يمثل عامل تميز وتفوق معين أو ميزة تنافسية.

ومن أمثلة القدرات المتميزة لإحدى الشركات، التصميم الجيد للمنتج، قوى بيعيه قوية، علاقات قوية مع الموردين،....

أما عن جانب الضعف فهو شيء ما تقوم الشركة به بشكل سيء أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به، ومن أمثلة ذلك، عدم توافر الموارد المالية الكافية، وعدم توافر المرونة الكافية في تسهيلات الإنتاج وتقادمها....

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن تقديم قيمة فائقة ومتميزة دائماً ما يتطلب:

* أداء أنشطة سلسلة القيمة بشكل مختلف عن المنافسين.
* بناء كفاءات وإمكانات موارد تصعب مطابقتها أو مجاراتها من جانب المنافسين.

وبعد الانتهاء من هذه التحليلات (تحليل الموقف التنافسي، تحليل سلسلة القيمة) يتم الانتقال إلى الخطوة التالية وهي قيام المنظمات بصياغة ووضع إستراتيجياتها للمنافسة والتي يجب أن تملك القدرة المسيطرة التي تجعلها تحصل على الميزة التنافسية وتحقق النجاح على المنافسين.

فالميزة التنافسية تمثل نتيجة الإستراتيجية التي تسمح لمؤسسة ما بالتوصل أولاً والمحافظة ثانياً على وضع مفضـّل في السوق، والذي يسمح لها أن تكون قادرة على الحصول على ربحية أعلى من متوسط ربحية المنافسين الحاليين والممكنين في المستقبل.

**ثانياً: شروط فاعلية الميزة التنافسية:**

حتى تكون الميزة التنافسية فعّالة وتحقق هدف المنظمة في الربح والاستمرارية يجب أن:

ـ تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

ـ يمكن الدفاع عنها خصوصاً من تقليد المنافسين لها.

ـ إمكانية استمرارها خلال الزمن قدر المستطاع.

ونقصد بالاستمرارية أي أن لهذه الميزة دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبين الشكل التالي:

شكل (6): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: د. خليل، نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص86

ـ وتتلخص هذه المراحل في:

1- مرحلة التقديم: تعد أطول مرحلة بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تتطلب الكثير من التفكير والاستعداد والتخطيط البشري والتدبير المالي والمادي وتعرف عندها الميزة التنافسية انتشاراً أكثر مع مرور الوقت.

2- مرحلة التبني: تعرف الميزة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركّـزون عليها.

1. مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة ومحاولة التفوق عليها، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.
2. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً.
3. **الفصل الثاني: التسويق الداخلي (مفهومه,أهدافه) :**

**2-1:المبحث الأول: مفهوم التسويق الداخلي:**

إن التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل المنتجات وبناء علاقات طيبة مع زبائنهم ومن ثم تحقيق هدف المنظمة المتمثل بشكل رئيسي في رضا الزبائن وتحقيق الربحية.

إن الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المنظمة التفكير والسلوك الايجابي عند الاتصال بالزبائن.

والتسويق الداخلي فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها.

عرف ( Berry) التسويق الداخلي على أنه "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه".

عرف ( Gumessen ) التسويق الداخلي بأنه"جهود المنظمات الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة بتحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقويم والمكافأة وفقاً لانجاز الأهداف".

يرى ( Cahil ) أن التسويق الداخلي هو" عملية اختيار وتحفيز العاملين المؤهلين تأهيلاً عالياً مع الاحتفاظ بهم شريطة أن تكون مهاراتهم وإمكاناتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها, والتي تشبع حاجاتهم, ولذلك فان التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة باعتبارهم زبائن حقيقيين".

**2-2:المبحث الثاني: أهداف التسويق الداخلي:**

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية, وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين, وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر ايجابياً في تحقيق أهداف المنظمة.

إن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة ايجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية للمنظمة من خلال إعادة نظر الإدارة في طرق تدريب المستخدمين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم, وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم باستقلالية.

ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى الزبائن التي تلبي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.

ويشير ( Gronoos ) إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان :

فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للزبائن والجهود الموجهة تجاههم, والثاني على المستوى التكتيكي إذ أن أهداف التسويق الداخلي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن.

ومن أجل ضمان النجاح لبرنامج التسويق الداخلي يرى (Bayne ) أن هناك قاعدتين أساسيتين يتطلب أخذهما بعين الاعتبارـ

الأولى: يسهم العمل الذي يسود فيه روح الفريق الواحد مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي, وعليه فان العمل وفقاً لهذا المبدأ من قبل المنظمة يضمن نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعة, فالتعاون بين أفراد المنظمة أمر ضروري وبخاصة في المنظمات التي تتصف بمستويات اتصال عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن.

الثانية: كل عامل يقوم بدور مزدوج في منظمات الخدمة فهو مجهز ومزود الخدمة للزبون. ولدعم وتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المنظمة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية.

يمكن تلخيص النقاط الأساسية للتسويق الداخلي بما يلي:

1. التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة, ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرمج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية.
2. يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.
3. الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي.
4. هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية.
5. هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي.
6. التسويق الداخلي هو تطوري: يشمل التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام والوظائف, وله دور مهم في المساعدة بإيجاد المساعدة ما بين التسويق والعمليات.
7. يستخدم التسويق الداخلي في تيسير وتسهيل روح الإبداع.
8. يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

**الفصل الثالث: أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة.**

**3-1: المبحث الأول: أثر أسلوب تعيين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية:**

أغلب الشركات تعمل في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وسرعة تقلب الأسواق مثل الالكترونيات والتكنولوجيا والاستشارات والتأمين والبنوك والتسويق. تطلب الشركات العاملة في هذه المجالات موظفين لديهم القدرة على الابتكار كي يتمكنوا من قلب السوق على المنافسين.

حيث إن أي فكرة إبداعية يمكن أن تحقق أرباح للشركة من أهم مصادرها العاملين الذين لديهم فهم للمنتج وخصائصه وأفكار إبداعية لتطويره وتميزه عن المنافسين وحتى يستطيع العاملين القيام بذلك يجب أن يتم اختيارهم بشكل صحيح فالخطوة الأولى هي أسلوب اختيار العاملين والذي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية باختيار عاملين مبدعين متميزين لا يمكن للشركات المنافسة تقليدهم وأفضل مثال على أسلوب اختيار العاملين ما تقوم به شركة مايكروسوفت حيث تستخدم في اختبار القدرات الإبتكارية للموظفين طريقة استفزاز العقل لاختيار الموظفين التي تقوم على طرح أسئلة تنسف منطق التفكير التقليدي لديهم.

من أمثلة تلك الأسئلة:

* كيف تنقل جبل فوجي ؟
* لماذا صممت أغطية البالوعات الثقيلة في أشكال مستطيلة ودائرية ؟
* لأي اتجاه تدير مفتاح الباب لتفتحه , ولماذا أختير هذا الاتجاه ؟
* كم عدد محطات التزود بالبنزين في مدينة القاهرة ؟
* كم يزن الجليد الموجود في حلبة التزلج ؟
* كم مرة في اليوم تتقاطع عقارب الساعة ؟
* كيف تصمم فرن ميكروويف يتم التحكم به بواسطة الكمبيوتر ؟
* كيف تعرف مكان كتاب في مكتبة كبيرة في غياب أمين المكتبة وعدم وجود فهرس من أي نوع ؟
* هل تستطيع وصف اللون الأخضر ؟
* كم عدد كرات البينج بونج التي يمكن أن تملأ طائرة 747 ؟

وبالتالي فان أسلوب اختيار العاملين له أثر كبير في تعيين عاملين مبتكرين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

**3-2: المبحث الثاني: أثر البرامج التطويرية والتدريبية في تحقيق ميزة تنافسية:**

إن الموظف مهما كان على مستوى عالي جداً من المعرفة والإبداع فلا بدّ له من برامج تدريبية ترشده إلى الطريقة الصحيحة للقيام بالمهام وتنمي مهاراته حيث أن العلم متطور وخصوصا بالنسبة للتسويق.

يسهم التدريب في تنمية مهارات وقدرات الموظفين في مجال التسويق حيث يعرفه زويلف: ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهام والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

يمكن من خلال التدريب تزويد موظفي التسويق بكل ما تريده الإدارة من الموظفين كطريقة العمل وكافة الطرق والأساليب الجديدة في العمل وبالتالي يمكن من خلالها أن تتميز عن المنافسين وتحقق ميزة تنافسية.

يؤدي التدريب إلى اكتساب معرفة ومهارات محددة تمكن موظفي إدارة التسويق من أداء عملهم بفعالية,هدف تدريب العاملين هو العمل. وعلى النقيض من ذلك ,يعني تطور العاملين بالأنشطة الموجهة إلى الحاجات المستقبلية للموظف,التي قد تكون مستقاة من حاجات المنظمة المستقبلية, مثال: قد يحتاج العاملون إلى أن يتعلموا استخدام الحاسب والبريد الالكتروني وجوانب أخرى من تكنولوجيا المعلومات والتي قد لا تكون حينها من متطلبات عملهم.

**3-3: المبحث الثالث: أثر الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين في تحقيق ميزة تنافسية:**

يعرف ( Kreitner 1995 )التحفيز بأنه تلك العملية النفسية التي توجه السلوك والميل للتصرف بطريقة هادفة لتحقيق الحاجات.

التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية مابين إدارة التسويق والموظفين لأنه يعبر عن وجهة نظر الإدارة بأداء العاملين وتقييمهم ( bedeian,1993,p28 ).

والعاملين كبشر يسعون دائماً للحصول على الثناء والتميز ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب ويأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيداً لهذا الشعور.

حيث أن للحوافز نوعان مادية ومعنوية, يجب على المدراء تعزيز السلوك الايجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز.

أكدت الأبحاث على أهمية الحوافز في زيادة إنتاجية الموظف وارتباطه بالشركة,ولكن على إدارة التسويق أن تختار نوع الحافز المناسب فالبعض يفضلون الحوافز المعنوية والتي لها أكبر الأثر بالنسبة إليهم أما القسم الآخر فيفضل الحوافز المادية والبعض يفضل الاثنين معا ًوعليها أن تختار الوقت المناسب.

إن الحوافز لها تأثير كبير على الموظفين فهي تسهم في حب الموظف للشركة ارتباطه بها وبالتالي يعمل الموظف بإخلاص ويحاول أن يقدم للشركة كل ما يملك فيقدم أفكار إبداعية تسهم في التميز على المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

إن العمال الذين لديهم دوافع ايجابية تجاه المنظمة يساعدون على بقاء المنظمة من خلال الأداء الجيد والتعامل الفعّال مع العملاء وتقوم الإدارة بتحفيزهم لتعزيز دوافعهم وزيادة ولائهم للمنظمة وإذا تم تحفيزهم بشكل صحيح ستستطيع المنظمة من خلالهم تحقيق ميزة تنافسية.

**3-4: المبحث الرابع: أثر الصلاحيات المخولة والحرية للعاملين في تحقيق ميزة تنافسية:**

إن تفويض الصلاحيات لبعض العاملين في الشركة التي تتبنى التسويق الداخلي يعد أمراً حيوياً لأنه من أفضل الطرق التي تهدف للإبداع والابتكار شريطة أن يتم اختيار الموظفين الأكفاء والذين يمكن الاعتماد عليهم.

إن تفويض الصلاحيات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال توحيد الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي فتصبح إدارة التسويق كخلية النحل التي يعمل جميع أعضائها بجد لتحقيق الأهداف.

إن الشركات العالمية تعطي لموظفيها الحرية وصلاحيات تمكنها من الإبداع والتي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

أحد دلائل نجاح شركة تيمبسون هو انخفاض نسبة ترك الموظفين للشركة فعلى الأقل 40% من الموظفين يعملون بها لأكثر من خمس سنوات,ويعطى المديرين حرية التصرف في كيفية إدارة فروعهم مثلاً تحديد السعر,وقد أصبح العملاء على ثقة بالشركة مما كان له أثر في تحقيق أرباح مستدامة على الأمد البعيد وهذا بفضل الحرية الممنوحة للموظفين والتي هي ميزة تنافسية للشركة.

المراجع:

1. الجريري, صالح عمرو كرامة, أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون, أطروحة دكتوراه, جامعة دمشق, 2006م.
2. بالمر, أدريان, مبادئ تسويق الخدمات, ترجمة بهاء شاهين وعلاء أحمد إصلاح ودعاء شراقي, مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2009م.
3. العجارمة, تيسير, التسويق المصرفي, عمان, 2005م.
4. حامد,سعيد شعبان,أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى,جامعة الأزهر,2006م.
5. خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مركز الإسكندرية للكتاب، مصر1998م.
6. قهوجي، أحمد طه، الإدارة الإستراتيجية، جامعة حلب, 2006م.