

## أهمية قياس الأداء التسويقي بالنسبة لمؤسسات التوزيع الدولية

### -دراسة كارفور نموذجًا-

## The Importance of Measuring Marketing Performance for International Distribution Institutions - Carrefour Study Model-

خليل سناء

جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر

[sana.khelil@univ-biskra.dz](mailto:sana.khelil@univ-biskra.dz)

تاريخ القبول: 2023/03/30

قريد عمر\*

جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر

[Omar.guerid@univ-biskra.dz](mailto:Omar.guerid@univ-biskra.dz)

تاريخ الاستلام: 2023/01/10

### ملخص:

يعتبر الأداء التسويقي هدفا جوهريا بالنسبة لمؤسسات التوزيع الدولية، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والبقاء والنمو والتكيف مع البيئة يكون وفق أسس ومؤشرات محددة تضعها تبعا لمتطلبات أنشطتها، في هذا السياق يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل إشكالية تقييم واقع الأداء التسويقي لمؤسسات التوزيع الدولية، مؤسسة كارفور نموذجا. وقد توصلت الدراسة إلى أن قياس الأداء يكمن في ثلاث محاور تمثلت في مقاييس المخرجات المالية التي كانت معتمدة في قياس الأداء التسويقي لمؤسسات التوزيع الدولية إلى مقاييس المخرجات غير المالية، وكذلك التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المدخلات التسويقية.

الكلمات المفتاحية: الأداء التسويقي، تقييم الأداء التسويقي، مؤشرات الأداء التسويقي، مؤسسات التوزيع الدولية.

### Abstract:

Marketing performance is an essential objective for international distribution institutions. Thus, the Foundation's success and its ability to sustain, survive, grow and adapt to the environment are based on specific bases and indicators that it sets according to the requirements of its activities. In this context, this research aims to study and analyse the problem of assessing the reality of the marketing performance of international distribution institutions, the Carrefour Foundation is a model.

The study found that performance measurement lay in three axes: financial output measurements, which were used to measure the marketing performance of international distribution institutions to non-financial output measures, as well as the shift from financial output measures to marketing input measures.

Keywords: marketing performance, marketing performance evaluation, marketing performance indicators, international distribution institutions.

المؤلف المرسل: قريد عمر

## مقدمة

إن تطبيق التسويق يقدم للمؤسسة ميزة تنافسية تولد الأداء العالي، حيث تعتمد مؤسسات التوزيع في استمراريتهما ونجاحها على الأداء التسويقي والذي يؤدي إلى التقييم المستمر والفعال، لذلك تعد عملية التقييم من أحد أهم الأنشطة، فهي تضمن الأداء الصحيح عن طريق تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يُمثل قياس الأداء التسويقي لمؤسسات التوزيع الدولية أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية التي تمثل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقًا وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة وهو المترجم الحقيقي لأداء وربحية واستمرارية هذه، وقد جاء عقد الثمانينات ليوجه الأنظار نحو المقاييس غير المالية بعد أن كان التركيز على المقاييس المالية في قياس الأداء التسويقي.

## إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

ما هو واقع الأداء التسويقي لمؤسسات التوزيع الدولية، كارفور نموذجًا؟

## التساؤلات الفرعية:

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية للدراسة

- ما مدى أهمية قياس الأداء التسويقي بالنسبة لمؤسسات التوزيع الدولية؟

- ماهو الأداء التسويقي لمؤسسات التوزيع الدولية و ماهي عناصره ومؤشراته

## فرضيات الدراسة:

- إن الأداء الجيد للتسويق ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي لمؤسسات التوزيع الدولية.

- تعتبر المؤشرات الغير المالية أهم من المؤشرات المالية في قياس الأداء التسويقي لمؤسسات التوزيع الدولية.

## منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على مضمون ومحتوى الأداء التسويقي من الناحية النظرية، لغرض دراسة كل العوامل التي أثرت على معطيات الموضوع وفرضياته، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي لتحديد وإيضاح العوامل المسببة والحلول المقترحة.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة تحديد مفاهيم وأساسيات الأداء التسويقي وإبراز دوره في مؤسسات التوزيع الدولية.

- تقييم لواقع الأداء التسويقي وكيفية قياسه من خلال أهم مؤشراته.

- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط ووظيفة التسويق بصفة خاصة ونشاط مؤسسات التوزيع بصفة عامة، وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها.

## محاور الدراسة:

قسم البحث إلى ثلاث محاور:

- الجوانب النظرية للأداء التسويقي في مؤسسات التوزيع الدولية.
- تقييم الأداء التسويقي لمؤسسات التوزيع الدولية
- تقييم الأداء التسويقي وفقا للمؤشرات المالية والغير مالية لمؤسسة كارفور

المحور الأول: الجوانب النظرية للأداء التسويقي في مؤسسات التوزيع:

## 1. مفهوم الأداء التسويقي الأهمية ومقاييس القياس

إذا الأداء التسويقي هو التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفاً، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

### 1.1. مفهوم الأداء التسويقي:

#### 1.1.1. تعريف الأداء

يعرف القاموس الأداء اصطلاحاً: Le petit robert على أنه النتيجة الرقمية المحصلة من أطراف المنشأة في ظل بيئة تنافسية كما يشير إليه على أنه تنفيذ وإنهاء العمل. (rey.d, 1993, p. 63)

أما من وجهة النظر الإستراتيجية هو قدره المنشأة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي. (ناصر، 2010، p. 39)

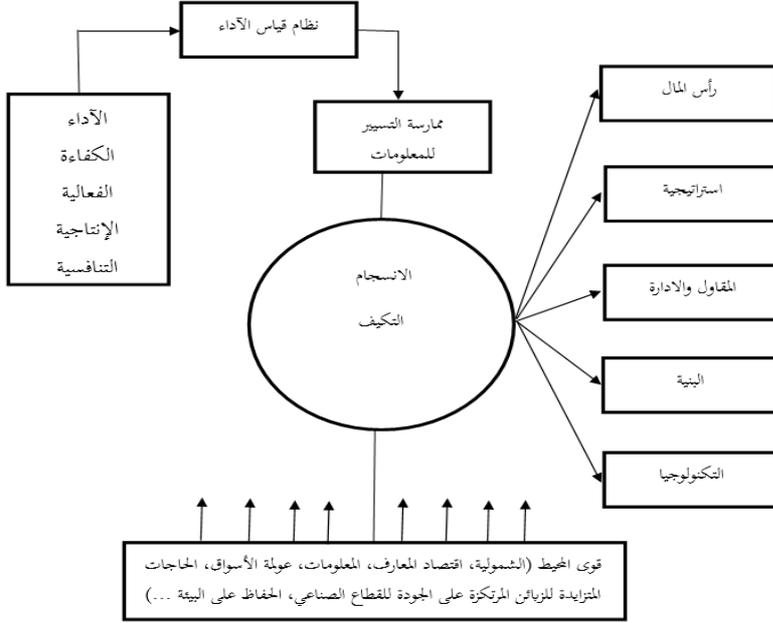
كما تم تعريفه بأنه «البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد» وهذا يعني البحث عن تعظيم النتائج (تحقيق الأهداف) مقابل الوسائل المستعملة (تقليل التكاليف)، أي الوصول إلى الفعالية من خلال تحقيق الكفاءة للحصول على الأداء المنتظر.

وفي نفس السياق يرى آخرون بأن الأداء هو «مقابلة التكاليف بالقيم المنتجة». (حياة، 2016، p. 18)

ومن وجهة النظر التي ذهب إليها أحمد قودري وعرف بأنه «قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه وفق تنافسية متطورة مما يستدعي توفر الكفاءة والفعالية» (Ahmed, 2004, pp. 45-53)

ويرى "Lowis Raymand" أن مكونات الأداء هي: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، التنافسية ونظراً لوجود تقارب بين هذه المكونات سوف يتم التركيز على الكفاءة والفعالية كما مثلما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (1): مكونات أداء المؤسسات الاقتصادية ومحدداته.



المصدر: كيلاي صونية. (2015 — 2016). إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية , دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن . أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ص84.

2.1.1. تعريف الأداء التسويقي:

يعتبر الأداء التسويقي مدخلا أساسيا للحصول على الإيرادات التي تساهم في استمرار عملها وهذا ما يدفع المديرين إلى الاهتمام بالأداء التسويقي باعتباره الشريان الرئيسي الذي يغذي المؤسسة، ورغم ما حظي به الأداء التسويقي من دراسات من طرف الكثير من الباحثين والمختصين في مجال التسويق إلا أنه يعتبر من المفاهيم التسويقية التي يصعب صياغتها في تعريف واضح.

فمنهم من يعرف الأداء التسويقي بأنه «قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، وهذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، وقيل أيضا أن الأداء التسويقي هو «المخرجات أو الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها». (بن ساعد فاطنة، 2014.2015، صفحة 115)

كما يمكن القول بان الأداء التسويقي هو صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة، وفق معايير تلاءم المؤسسة

وطبيعة عملها، وقد عرف أيضا بأنه «مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة ونجاحها في كسب وبقاء وفضل الزبون وأصحاب المصالح» (قرة، 2002، صفحة 33)

ويرى الخطيب أن الأداء التسويقي يرتبط بتحديد الأهداف المتعددة سواء كانت تلك الأهداف مشتركة أو مستقلة. (سمير، 2006، صفحة 49)

وعرفه الغرباوي على أنه «المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. (وأخرون، 2007، صفحة 269)

ومن كل ما سبق يمكن أن نصل إلى أن الأداء التسويقي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق، أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ويتم ذلك عن طريق التركيز على المواءمة لمخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي، وأهمية مؤشرات الأداء غير المالي مقابل الأداء المالي.

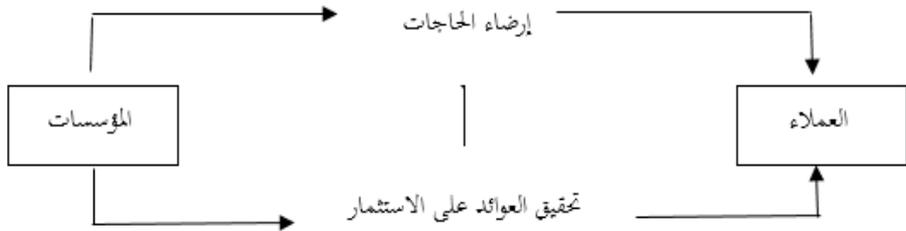
### 2.1. أهمية الأداء التسويقي

تعتبر المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها ومساهمها وأفرادها باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهنا تبرز أهمية الأداء التسويقي في كونه يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المتحققة وتحقيق رضا الزبون ورفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب، بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسيين هما:

-إرضاء حاجات عملائهم

-تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار، ويمكن إظهار العلاقة بالشكل التقريبي التالي:

### الشكل رقم(2): أهمية الأداء التسويقي



المصدر: أبو نبعة عبدالعزيز. (2006). التسويق المعاصر. الأردن: دار المناهج، ص334.

إن الأداء التسويقي تظهر أهميته عن طريق الأبعاد الثلاثة التالية: (أميرغام، صفحة 104)

- البعد النظري المتمثل في المضامين والدلالات المعرفية سواء كانت بشكل مباشر أم ضمني.

- البعد التجريبي عن طريق استعمال الدراسات والبحوث.

- البعد الإداري عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج الأداء التسويقي.

مما سبق يتبين أن الأداء التسويقي نشاط مهم لبيان نجاح المنشآت في قراراتها وخططها أو فشلها كما أن الأداء التسويقي يعبر عن استغلال موارد المؤسسة ومساعدتها في تحقيق أهدافها، والأداء التسويقي الفعال مسألته ذات أهمية للمؤسسات في ظل الظروف البيئية المتغيرة لما تحققه لها من منافع، ويجعلها في مركز قوة إزاء المنافسين ويحقق الميزة التنافسية لها، إلا أن عملية تحقيقه ليست سهلة لكنه يحتاج إلى موارد مادية وقدرات بشرية ودقة وصبر ومتابعة مستمرة لحاجات ورغبات وأذواق وتوقعات الزبائن فضلاً عن متابعة أوضاع المنافسين وأدائهم التسويقي.

## 2. ضرورة قياس أداء الأنشطة التسويقية:

يعتبر قياس الأداء من الأهمية بمكان وذلك لتأثيره الواضح على المسار الاستراتيجي في أي مؤسسة فهو وسيلة للتصحيح والقيادة من خلال ما تقدمه من معطيات حساسة لمتخذ القرار.

### 1.2. مراحل عملية قياس الأداء التسويقي:

تتم عملية الرقابة من خلال تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية ومن ثم قياس الأداء لمعرفة الانحرافات أو الاختلافات ومعرفة أسباب هذه الانحرافات وتصحيحها.

أولاً. تحديد المعايير: لا تبدأ عملية الرقابة إلا بعد وضع المعايير (المؤشرات) وهي تلك المقاييس التي تتم مقارنة الأداء الفعلي أو نتائج معينة معها، حيث تمثل هذه المعايير مشتقة من أهداف المؤسسة ومتوافقة معها تمام، وغالباً ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام، كما يمكن التعبير عنها بشكل زمني، وفي الواقع أن رغبات المؤسسة هي التي توضح لها تلك المجالات الهامة والتي ينبغي أن تركز عليها أثناء قياسها بعملية التقييم والرقابة، كما أن الرسالة الخاصة بالمؤسسة هي التي تحدد درجة أولويات هذه المجالات بالنسبة لها، وينبغي أن تدرك بأن هذه الأولويات تتغير من فترة لأخرى، وبشكل عام لا يوجد اتفاق على المعايير الممكن استخدامها في التقييم أو الرقابة لكن المعايير الشائعة هي المعايير المالية والغير مالية (سليمان، 2007، الصفحات 124-125).

ثانياً. قياس الأداء: تعتبر المرحلة الثانية في عملية الرقابة وهي تعني أن لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيداً عن عملية القياس، ونستطيع أن نفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث أبداً عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه. (بن ساعد فاطنة، 2014.2015، صفحة 119)

ثالثاً. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد وضع المعايير وقياس الأداء الحالي يصبح من الضروري إجراء المقارنة بينهما، وهذا من خلال تحديد النطاق الذي تسمح فيه الإدارة للأداء الفعلي بالانحرافات عن المعايير الموضوعية، كما ينبغي على الإدارة تحديد موقعها من نتائج الأداء التي تزيد عن مستوى المعايير الموضوعية. (سليمان، 2007، صفحة 126)

رابعاً. التقييم والتعديل: إن الهدف من هذه الخطوة هو القيام بتصحيح الانحرافات الناتجة عن الفرق بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية وهذا من خلال مرحلتين: (طاوس، 2012، الصفحات 87-89)

خامسا. تحديد أسباب الانحرافات: لابد من إرجاع الانحرافات إلى أسباب ويجب تحديدها، حيث أن هناك أسباب داخلية نتيجة خطأ ما في إعداد أو تنفيذ الإستراتيجية وأخرى خارجية نتيجة رد فعل غير متوقع وتغيرات مفاجئة.

سادسا. الإجراءات التصحيحية: في هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها أمام ثلاثة خيارات: (بن ساعد فاطنة، 2014.2015، صفحة 120)

- عدم فعل أي شيء: إن الهدف من الرقابة هو التأكد من سلامة تنفيذ الخطة فإذا أوضح التقييم وجود حالة تطابق فلا يتطلب الأمر أي إجراء تصحيحي.
- معالجة الموقف: يتطلب هذا الأمر أن يتقابل المدير مع عضو مجموعة أو فريق عمل لمناقشة طبعه الموقف وقد تستدعي المناقشة أطرافا أخرى لها خبرة ومعرفة لهذا الشأن.
- مراجعة المعيار: فغالبا ما يتعين مراجعة المعايير بسبب حدوث تغيير في بيئة العمل، ولعل أبرز المؤثرات في اختبار مؤشرات الأداء ما يلي:

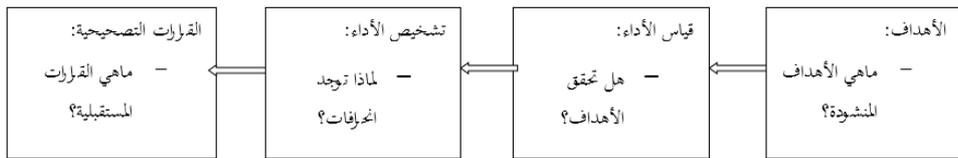
- حجم المؤسسة؛

- البيئة الخارجية للمنظمة؛

- إستراتيجية المؤسسة؛

وفي الأخير نقول أنه يجب على المؤسسة تقييم مدى تحقيقها للنتائج المالية من خلال تجميع البيانات الميدانية لأثر الأنشطة التسويقية، ومراحل عملية المراقبة التسويقية يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

### شكل رقم(3) مراحل عملية المراقبة التسويقية



المصدر: الورتيلاني لراى سفيان. (2016). إدارة العلامات التجارية (من الأسس المفاهيمية إلى القدرات التسويقية). دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 207

## 2.2. مقاييس الأداء التسويقي :

إن التطور الذي طرأ على مختلف الأنشطة التسويقية وانعكس على مقاييس ومؤشرات قياس الأداء التسويقي، فبعد أن كانت اهتمامات الباحثين والمتخصصين على مقاييس المخرجات غير المالية، اتجهت الأنظار إلى مقاييس المدخلات التسويقية التي هي عبارة عن مؤشرات تستخدم فيه تقييم المدخلات التسويقية من أجل الكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء التسويقي للمؤسسة.

أولاً. التدقيق التسويقي: هو أسلوب لتقييم ما تؤديه المؤسسة تسويقياً ويتضمن التأكد من كفاءة وفعالية النظام التسويقي، تحديد الموقف التسويقي الحالي والموقف المتوقع والموقف المرغوب فيه. (جمعة، 2003، صفحة 213)

إذ نستطيع أن نقول أن التدقيق التسويقي لا يخرج عن كونه اختبارات شاملة للأنشطة التسويقية بهدف التعرف على السلبيات والمشكلات ومواقع حدوثها والفرص الكامنة، ولا ينحصر التدقيق التسويقي على موقع معين بل يغطي ويشمل كافة المواقع التسويقية الرئيسية وقد عُدَّ الأوسع والاشمل بين أدوات التحليل لأنه يجمع بين التقارير المالية وغير المالية.

ثانياً. بطاقة التقييم المتوازنة: حيث عرف قياس الأداء المتوازن على أنه نظاماً شاملاً لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة كما عرف أيضاً بأنه نظام قياس إستراتيجي يقوم بترجمة رسالة المؤسسة الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات ومسببات أداء هذه المخرجات ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة (عبدالحليم، 2011، 2012، صفحة 35)

### المحور الثاني: تقييم الأداء التسويقي لمؤسسات التوزيع الدولية

إن تقييم الأداء التسويقي هو الفحص الشامل والمنظم والمستقل والدوري لبيئة العمل التسويقي والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة التسويقية لمؤسسات، وبذلك تحديد المشكلات التسويقية والفرص المتاحة ثم اقتراح خطة عمل لتحسين الأداء التسويقي، ومن المعروف أن فعالية وكفاءة العمليات التسويقية لمؤسسات التوزيع الدولية تخضع عادة للتغير بكل سهولة، فإن أفضل السبل لتشخيص وتقييم الوضع الحقيقي لصحة وسلامة العملية التسويقية بمجملها هو إخضاعها لعملية مسح كاملة وشاملة وهو ما يسمى بعملية تغيير الأداء التسويقي.

1. عناصر تقييم الأداء التسويقي: تعتبر أهم العناصر التي يشتمل عليها تقييم الأداء التسويقي في:

- المنهجية: هي إتباع إطار عمل منطقي ومحدد بشكل مسبق، ووضع تسلسل منظم لخطوات التقييم، يجب أن يسلف تقييم الأداء التسويقي الضوء على طبيعة التحسينات التي يجب إدخالها لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، ومنه ينتج عن هذه الإجراءات المنهجية خطة عمل شاملة تعالج الاحتياجات قصيرة وطويلة الأمد.

- الشمولية: يوضع في عين الاعتبار جميع العناصر المؤثرة في الأداء التسويقي للمؤسسة بشكل شامل وليس مجرد تحديد نقاط الضعف، وعلى هذا يجب أن يتجاوز تقييم الأداء التسويقي أعراض المشكلة ليبحث في الأسباب الحقيقية وسبل معالجتها.

- الاستقلالية: يجب أن يكون تقييم الأداء التسويقي عملية مستقلة وموضوعية ومتماشية مع طبيعة عملية التدقيق والتقييم ذاتها، فإن المسئول عن إجراء تقييم الأداء التسويقي يجب أن لا يكون لديه أي اهتمامات شخصية بالنتائج، وألا يرتبط بأي عمل قد ينتج عن مثل هذا الإجراء.

- الدورية: يعمل التسويق ضمن بيئة ديناميكية ذات معدل تغير متزايد لذلك لا بد أن يتجنب الأسلوب الوقائي الدوري لتقييم الأداء التسويقي والحاجة لإجراء هذه العملية بسبب حدوث الأزمات فقط، وبذلك فإن إجراء عملية تقييم الأداء التسويقي سيعود بالفائدة التي ستعكس على صحة وسلامة المؤسسة.

## 2. مداخل تحسين الأداء التسويقي لمؤسسات التوزيع الدولية

تم تحسين الأداء التسويقي وفق عدة مداخل وفيما يلي عرض لأهمها:

-مدخل إعادة الهندسة: يعتبر مدخل إعادة الهندسة مفهوما إداريا حديثا يشكل قوة دافعة للمؤسسات لتحسين أدائها، حيث تعرف إعادة الهندسة على أنها: «البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تضييع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء» (michael hammer, p. 41).

والهدف من مدخل إعادة الهندسة هو تحقيق تغير سريع وجوهري في جوانب الأداء حيث يشمل تخفيض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها وكذا تحديد أسعار تنافسية يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر.

- مدخل القياس المرجعي: يعتبر من أهم أدوات الجودة الشاملة التي تستخدمها المؤسسات في عمليات التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وعمليات إنتاجها مما ينعكس على مستويات الأداء التسويقي والمالي، وذلك من خلال قيام المؤسسة بقياس أدائها المالي ومقارنته بأداء المؤسسات المتفوقة في نفس القطاع والتعرف على الكيفية التي حققت بها ذلك للاستفادة منها وتحقيق نتائج أفضل. (صونية، 2015، 2016، صفحة 104)

- مدخل التحسين المستمر للجودة: وهو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر لأن التجديد هو رمز التميز لضمان البقاء والاستمرار.

- مدخل تطوير سياسة الجودة: يكون التركيز في هذا المدخل على الجودة كمحور أساسي لنشاطات المؤسسة وكهدف تعمل على تحقيقه في أهدافها المستقبلية. (صونية، 2015، 2016، صفحة 104)- مدخل التوجه نحو الزبون: يعتمد هذا المدخل على وضع الزبون كمحور أساسي لأنشطة المؤسسة، وذلك من خلال الاستماع له ولطالبه وقياس مدى رضاه عن المنتجات والخدمات المقدمة له.

- مدخل التوقيت المناسب: هذا المدخل هو اختصار لكلمة "J.I.T" أي (just-in-time) واستعمل أول مرة في اليابان من طرف شركة "Toyota" لصناعة السيارات في نهاية الخمسينات، والتي تعرف على أنها "مدخل منتظم لتحسين الإنتاجية الشاملة واستبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بتكلفة أعلى والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين. (أحمد، 2013، صفحة 89)

## 3. أهمية تقييم الأداء التسويقي

يعتبر تقييم الأداء التسويقي من المجالات الحيوية التي جذبت العديد من الكتابات والأبحاث وهذا راجع

إلى:

- ارتفاع الطلب من قبل المستثمرين على المعلومات والبيانات المرتبطة بجودة الأداء التسويقي.
- إن معظم المؤسسات اليوم غدت تلقى بالمزيد من المسؤوليات والأعباء على مديري التسويق لعدة أسباب أهمها، أن هذه المؤسسات أصبحت تركز على تقييم الأداء التسويقي كوسيلة لزيادة المبيعات والنمو في المستقبل وتوجيه الأنشطة والموارد نحو الاستخدام الأمثل
- الاتجاه نحو مقاييس الأداء التي تغطي كافة جوانب الأداء وتربطه باعتبارات التحسين والتطوير المستمر مما أدى إلى الاهتمام بالأسس التي يقوم عليها الأداء التسويقي. (وأخرون، 2007، صفحة 273)
- في حين توجد عدة أسباب لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية ومن أهمها ما يلي:
- تسارع وتيرة التغيرات المحيطة بالمؤسسة.
- الحفاظ على المكانة التنافسية.
- الاهتمام المتزايد بالجودة.
- اشتداد المنافسة.
- الالتزامات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية

#### المحور الثالث: تقييم الأداء التسويقي وفقاً للمؤشرات المالية والغير مالية لمؤسسة لكارفور.

حسب دراسة (Marcim pont and robin shaw) فقد صنفت مؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسات إلى مؤشرات مالية و غير مالية من خلال معاينة ومراجعة ثم القياس لـ 46 دراسة سابقة حول مؤشرات الأداء التسويقي في بحثه، ليجد أن المجموع الكلي لمؤشرات الأداء التسويقي في 46 دراسة سابقة كان 149 مرة، أي ما يمثل بنسبة 57.72% بالنسبة للمؤشرات المالية التي اعتمدها في الدراسات السابقة و42.28% بالنسبة للمؤشرات الغير مالية، والجدول التالي يوضح ذلك: (أم الخير و حكيم، 2019، صفحة 53)

#### جدول رقم (1) المؤشرات المالية والغير مالية ل Marcim

المؤشرات المالية	المؤشرات الغير مالية
نمو المبيعات، العائد على الاستثمار الحصة السوقية، العائد على الموجودات الربحية، العائد على المبيعات، الربح التشغيلي الإجمالي، حصة الدولار من السوق، العائد على رأس المال، العائد على حقوق المساهمين.	الرضا على الأداء العام، الوعي بالعلامة التجارية، معدل التوظيف شكاوي العملاء، توقعات تحقيق النمو عن طريق المنظمة، دوران الموظفين، جودة الخدمة، رضا العميل والشركة، نسبة نجاح المنتج الجديد، الأداء العام، المحافظة على العملاء، ولاء الأداء العام مقارنة مع المنافسين، جذب عملاء جدد، أرقام المتطوعين هل زادت أم انخفضت، عدد الزوار للموقع سعد خدمة الغرفة.
عدد مرات تردد المؤشرات المالية 86	عدد مرات تردد المؤشرات غير المالية 63
المجموع الكلي لعدد مرات اعتماد المؤشرات 149	
النسبة 57.72%	النسبة 42.28%

**المصدر:** ربوح أم الخسر، و بن جروة حكيم. (2019). أهمية مؤشرات الأداء التسويقي في إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التسيير السنوي. دراسة حالة مؤسسة القوية للمياه المعدنية . مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد: العدد:1، ص53  
وفيما يلي سيتم إلقاء الضوء على أهم المؤشرات المالية والغير مالية المتعارف عليها في أدبيات التسويق.  
**1. المؤشرات المالية:**

**1.1. الحصة السوقية:** عرفت الحصة السوقية أنها مبيعات المؤسسة نسبة إلى مبيعات المؤسسات المنتمية إلى نفس القطاع، وهناك من اعتبرها «نسبة أداء المؤسسة إلى أداء أقرب المنافسين لها، وهي تلك المؤسسات التي تحاول إقناع نفس المستهلكين بقبول نفس العروض التي تقدمها المؤسسة»  
إذا ببساطة أكثر تعتبر الحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات المؤسسات المنافسة الأخرى. (بن ساعد فاطمة، 2014.2015، صفحة 112)

ويمكن قياس الحصة السوقية بإتباع ثلاث طرق مختلفة وهي الحصة السوقية الكلية وهي نسبة مبيعات المؤسسة إلى إجمالي مبيعات الصناعة كذلك الحصة السوقية المخصصة وهي تخص أسواق دون أخرى وتمثل في نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات السوق المستهدف إضافة إلى الحصة السوقية النسبية ويقصد بها نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات المنافس الأكبر وإذا تمكنت من تحقيق حصة أكبر من 100% فهذا يعني أنها هي الرائدة في السوق، إذا انخفضت الحصة السوقية فإن معادلة الحصة السوقية توضح أربعة تفسيرات محتملة:

- المؤسسة قد فقدت بعض من زبائنها.
- اقتناء أقل من قبل الزبائن الحاليين لمنتجات المؤسسة (ولاء أدنى للزبائن).
- قلة عدد الزبائن المتبقون.
- انخفاض أسعار المؤسسة لمعدلات أقل مقارنة بأسعار المنافسين.

وعموما فإن مؤشر الحصة السوقية مؤشر بسيط وسهل مقارنة مع مؤشرات أخرى، لكن يجب توخي الحذر عند تحديد المؤسسة لمستوى الحصة السوقية لأنه يرتبط ارتباطا مباشرا بدورة حياة المنتج، وهذا لا يمنع أنه مقياس عادل معقول لقياس الأداء والجدول التالي:

مؤسسة التوزيع	عدد المتاجر	الجنسية	رقم الأعمال (مليار دولار)	الترتيب من حيث الحصة السوقية
Wal-Mart	11361	الولايات المتحدة	510.33	1
Amazon	472	الولايات المتحدة	232.88	2
Scwharz	12100	ألمانيا	123.25	3
Alibaba	591	الصين	56.15	4
Costco	782	الولايات المتحدة	149.35	5
Ahold Dehaize	6769	هولندا	74.29	6

7	89.81	فرنسا	1616	Carrefour
8	91.9	ألمانيا	11353	Aldi
9	48.73	السويد	433	Ikea
10	60.22	فرنسا	4084	Auchan

Source: <https://www.lsa-conso.fr/decouvrez-le-top-50-mondial-des-distributeurs-les-plus-puissants-a-l-international,376988>

حسب الجدول أعلاه فإن الحصة السوقية الأولى و الأكبر كانت من نصيب الشركة الأمريكية وول مارت (Wal-Mart) وكذلك عدد المتاجر أيضا حيث بلغت 11.361 متجر يلها في المرتبة الثانية أمازون (Amazon) ثم في المرتبة الثالثة كانت من نصيب (Scwharz) لكن بعدد متاجر أكثر من أمازون (Amazon) وعلي بابا (Alibaba) أما كارفور (Carrefour) فاحتلت المرتبة السابعة عالميا من حيث الحصة السوقية وبعدها 1616 متجرا لسنة 2021.

2.1 حجم المبيعات: حجم مبيعات فئة المنتج هو الشكل المحسن لحجم مبيعات جميع السلع، وهو يدرس حصة فئة المنتج المباعة بواسطة التاجر وتحدد مقاييس التوزيع مدى توفر المنتجات التي تباع من خلال تجار التجزئة، وعادة ما يكون ذلك كنسبة مئوية من جميع منافذ البيع من خلال حصتها من مبيعات فئة المنتج أو مبيعات "جميع السلع"، وبالنسبة للمسوقين الذين يبيعون من خلال بائعين نكتشف مقاييس التوزيع نسبة وصول المنتج صاحب العلامة التجارية إلى الأسواق وتعد موازنة جهود أي منشأة في "الدفع" (بناء الدعم للبائعين والتوزيع والحفاظ عليه) و"السحب" (الحصول على طلبات العملاء) محور اهتمام استراتيجي مستمر لدى المسوقين (rode inguiz, 2010, p. 32)

### جدول رقم (3): تطور المبيعات لكارفور شاملا الضريبة خلال الربع الأول 2021

الدولة	المبيعات بمليون أورو	الدولة	المبيعات بمليون أورو
فرنسا	9162	دول من أمريكا اللاتينية	3281
هاير ماركت	4593	البرازيل	2750
سوير ماركت	3139	الأرجنتين	531
صيع أخرى	1430	آسيا	655
دول أوروبية أخرى	5465	تايوان	655
اسبانيا	2291	/	/
ايطاليا	1067	/	/
بلجيكا	1073	/	/
بولندا	494	/	/
رومانيا	540	/	/

Source : [https://www.carrefour.com/sites/default/files/2021-04/Communique%CC%81%20Carrefour%20CA%20T1%202021%20FR\\_1.pdf.p7](https://www.carrefour.com/sites/default/files/2021-04/Communique%CC%81%20Carrefour%20CA%20T1%202021%20FR_1.pdf.p7) €

من خلال الجدول أعلاه فإن قيمة المبيعات لكارفور في فرنسا وحدها وصلت إلى 9162 مليون يورو خلال الربع الأول لسنة 2021، إذ في شهري يناير وفبراير 2020 تأثرت قليلاً بالجائحة، فإن إنشاء الإجراءات التقييدية أثرت بشكل خاص على شهر مارس من خلال المشتريات الاحترازية وقد لوحظ بعد ذلك في بداية إجراءات الاحتواء ، مما أدى إلى ارتفاع حاد في نشاط كارفور بجميع الأشكال وفي التجارة الإلكترونية خاصة، كما اتجه المستهلكون أكثر نحو المتاجر الصغيرة ومحلات السوبر ماركت والهايبر ماركت... الخ، أما بالنسبة للدول الأوروبية الأخرى مثل اسبانيا إيطاليا بلجيكا بولندا رومانيا حققت 5465 مليون يورو مجتمعة ، أما أمريكا اللاتينية والتي تمثلت في البرازيل والأرجنتين قبل معيار المحاسبة الدولي وصلت مبيعاتها إلى مليون يورو 3281 وفي الأخير تأتي آسيا والتي تمثلها تايوان بقيمة 655 مليون يورو.

**3.1. الربحية:** الربحية هي الفرق ما بين إيرادات وتكاليف إنتاج أو تسويق سلعة معينة، والمؤسسة بحاجة ماسة لقياس وتحليل ربحية مختلف أنواع السلع والمواقع التسويقية وقنوات التوزيع، فتحليل الربحية يتيح لإدارة التسويق فرصة التعرف على نفقات وإيرادات كل نشاط بغية تخفيض النفقات الزائدة أو تكريس الجهود لتحقيق إيرادات أكبر أو تحديد الأنشطة غير المربحة التي ينبغي حذفها ويتم تحليل الربحية وفق الخطوات التالية: (بن مساعد فاطنة، 2014.2015، صفحة 124)

الخطوة الأولى: تحديد وقياس نفقات كل نشاط ثم ممارسته.

الخطوة الثانية: جمع نفقات الأنشطة التسويقية وتقييمها على عدد طلبات البيع، من أجل الحصول على معدل الإنفاق لكل طلبية بيع.

الخطوة الثالثة: يتم فيها تحديد الربح أو الخسارة من خلال طرح نفقات البيع من الإيرادات المحصلة من كل طلبية ومن خلال هذه المعلومات تستطيع إدارة التسويق تقييم أدائها التسويقي واتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة ومما لا شك فيه أن هناك عدة عوامل تساهم على زيادة ربحية المؤسسة منها:

- قلة النفقات والمصاريف باختلاف أنواعها.

- توفر السيولة يؤدي إلى إمكانية الاستفادة من فرص متاحة للاستثمار.

- الأسعار السائدة وتغيراتها، والاحتياطات المحجوزة في المؤسسة، والتحويلات التي تتلقاها المنشأة، كما أن الربحية تقاس باستخدام معايير مختلفة لكن أهمها هو القوة الإيرادية والعائد على الاستثمار حيث أن القوة الإيرادية تستخدم في صافي الربح الناتج عن العمليات التشغيلية الحالية. 3.1. مؤشر كفاءة الأداء التسويقي: لقد تعددت مؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي ولكن سوف نعتمد على أهمها: (صونية، 2015.2016، الصفحات 101-102)

$$\text{نسبة كفاءة الإعلان} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف مخصصة للإعلان}}$$

يستعمل هذا المؤشر لقياس كفاءة الإعلان لكن تبقى طبيعة الإعلان مطبوعاً أو مرئياً لها تأثير في ذلك حيث تجري مقابلات شخصية مع العملاء حول تصفح المجلات والجرائد التي يظهر فيها الإعلان ومدى تذكرهم للعبارات التي تشملها الرسالة الإعلانية، ثم يتم تصنيف هؤلاء العملاء إلى مجموعات بناءً على الجوانب السابقة، وبهذا يبين هذا المؤشر مدى استجابة المبيعات لسياسة الإعلان المتبعة، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على كفاءة الإعلان في المؤسسة.

### المبيعات

$$\text{نسبة كفاءة تنشيط المبيعات} = \frac{\text{المصاريف المنفقة على تنشيط المبيعات}}{\text{المبيعات}}$$

يبين هذا المؤشر حجم المبيعات التي حققتها المؤسسة مقارنة مع حجم الميزانية المخصصة لتنشيط المبيعات لقياس مدى تأثير سياسة تنشيط المبيعات على كميات المبيعات المحققة، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة دلت على كفاءة سياسة تنشيط المبيعات، بالإضافة إلى عوامل أخرى، والعكس صحيح.

### المبيعات

$$\text{نسبة كفاءة العلاقات والدعاية العامة} = \frac{\text{مصاريف العلاقات العامة والدعاية}}{\text{المبيعات}}$$

يبين هذا المؤشر حجم المبيعات التي حققتها المؤسسة مقارنة مع المصاريف المنفقة على العلاقات العامة والدعاية، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة دلت على كفاءة استخدام العلاقات العامة والدعاية في زيادة حجم المبيعات بالإضافة إلى عوامل أخرى في المؤسسة والعكس صحيح

### 2. المؤشرات الغير مالية:

إن تقسيم الأداء التسويقي انطلاقاً من العميل يعتبر في غاية الأهمية إذ ما استطاعت إدارة التسويق من استغلال الطاقات الكامنة في سبيل جذب أكبر قدر من الزبائن وتحقيق رضاهم وتحقيق ولائهم وبناء صورة ذهنية جيدة على المؤسسة، والمؤشرات الغير مالية تتمثل في:

1.2. كسب زبائن جدد: يعبر هذا المؤشر عن قدرة المؤسسة على زيادة عدد زبائنها من خلال جهودها التسويقية عن طريق استمالة واستقطاب زبائن جدد لم تكن تتعامل معهم من قبل ويركز هذا المؤشر بالأساس على البحث عن الزبائن الأكثر مردودية لأن المؤسسة تتحمل تكاليف مرتفعة لكسبهم، ويتم حساب معدل جذب الزبائن عن طريق النسبة المئوية للمشتريين الجدد الذين اشترروا من المؤسسة وعلامتها وتقوم المؤسسة بتطبيق أساليب مؤثرة على زبائن المنافسين لتحويلهم لصالحها منها: توسيع الحملات الإعلانية، تحفيز القوى البيعية، تقديم امتيازات للزبون. (السليبي، 2002، ص79)

2.2. ولاء العميل: ينتقل الولاء من مرحلة لأخرى ليس نتيجة لتكرار عملية الشراء فقط وإنما يستدعي ذلك وجود علاقة حوار تفاعلية ذات اتجاهين تربط المؤسسة بالعميل يعبر فيها كل طرف عن حاجاته للطرف الآخر وتتم هذه العلاقة في طورها بخمس مراحل: (بن ساعد فاطمة 2014، p. 135)

مستوى القاعدة: المؤسسة تباع منتجاتها للعميل دون أن تقيم أي اتصال معه.

مستوى التفاعل: المؤسسة تتحاور مع العميل حول المشاكل المحتملة عند استخدامها لمنتجاتها.

مستوى المسؤولية: المؤسسة تتصل مباشرة مع العميل بعد الشراء عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني للتعرف على مستوى الرضا لديه ولتسجيل كل اقتراحاته.

مستوى رفع الفعالية: المؤسسة تكثف من الاتصال بزبائنها من وقت لآخر من أجل استخدام المنتج

مستوى المشاركة: المؤسسة في اتصال مستمر مع الزبائن لمساندتها في تحسين منتجاتها.

ومما سبق يمكن القول أن الولاء هو الرضا العام الذي يشعر به الزبون عند تعامله مع المؤسسة، وقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية أن الرضا يعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى ظهور مفهوم الولاء والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول رقم (4) مراحل تطور الولاء لدى الزبون

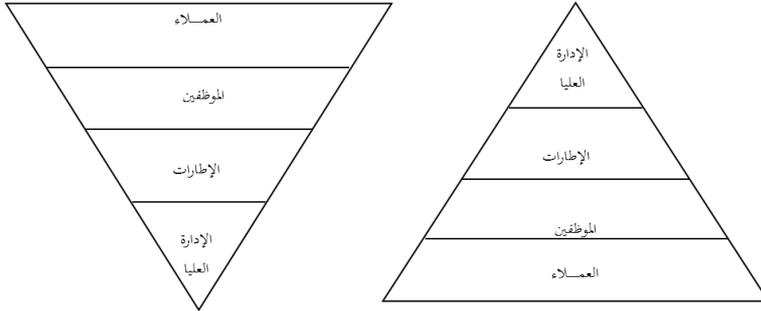
مراحل تطور الولاء	تكرار عملية الشراء
محتمل	قد بحث عملية شراء مع المنظمة
مشتري	قام بأول عملية شراء من المنظمة
زبون	كرر عمليات الشراء
مؤيد	له احترام اتجاه المنظمة كما أنه يؤيدها
محامي	يدافع عن المنظمة وينقل شعوره لمن حوله
شريك	يدخل في علاقة شراكة وتعاون مع المنظمة

المصدر: بن ساعد فاطنة. (2014. 2015). الإعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال . دراسة ميدانية في مؤسسات الإتصال الجزائرية (موبليس , جازي , أوريدو . جامعة الجلاي اليابس , سيدي بلعباس. ص10.

3.2. تحقيق رضا العميل: يعد العميل أحد وأهم مقاييس الأداء التسويقي ويعتبر "كوتلر" من الأوائل الذين نادوا لأهمية الرضا في نجاح المؤسسة فقد قدم "كوتلر" نموذجا جديدا لهرم الإدارة يركز على العميل حيث أصبح العميل وليس المدير في أعلى هرم وهو الذي يشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط وهذا ما يوضحه لنا الشكل التالي:

#### الشكل رقم (4): موقع العميل ضمن الإدارة

هرم الإدارة التقليدي هرم الإدارة الحديث



المصدر: Philip kotler et d'autre p186.

وحسب الشكل أعلاه فإن الرضا يمكن المؤسسة من قياس مدى ملائمة العرض للطلب، فتعمل قدر المستطاع على تحسين عرضها من الخدمات لما يضمن التكامل مع أنشطتها الوظيفية، وكلما كان الزبون راضياً كلما استطاع أن يجلب للمؤسسة زبائن جدد من خلال الأثر الإيجابي، مما يشكل لديها مصدر لتحقيق الأرباح أكثر، وبالتالي فإن الرضا هو الحكم الذي يصدره الزبون عن تجربته الاستهلاكية للمنتجات وينتج عن المقارنة بين ما توقع الحصول عليه وما يحصل عليه فعلاً، حيث تقاس بكمية الإشباع والمنفعة المحصول عليها.

4.2. الميزة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على التصرف والأداء بطريقة ما بحيث لا يستطيع المنافسون مضاهاتها فيها، على أن تبني ميزات تنافسية دائمة، رغم أن القليل من الميزات التنافسية لها صفة الديمومة، ففي أفضل الأحوال يمكن أن تكون قابلة لرفع قيمتها، فميزات رفع القيمة هي وسيلة يمكن للشركة استخدامها كمنطلق لميزات جديدة أخرى كما فعلت مايكروسوفت عندما رفعت نظام تشغيلها إلى نظام مايكروسوفت المكتبي ومن ثم إلى تطبيقات الشبكة العنكبوتية، عموماً فإن الشركة التي تأمل بالاستمرار لأبد لها أن تعمل باستمرار إلى خلق ميزات جديدة مستمرة. (ندى، 2012، p. 45)

والجدول التالي يمثل مقارنة لاستراتيجيات كارفور و وول مارت من حيث الميزة التنافسية لكل منهما.

جدول رقم (4): مقارنة لاستراتيجيات (كارفور/ وول مارت) من حيث الميزة التنافسية

الاستراتيجيات	كارفور	وول مارت
رؤية السوق	العملة هي حقيقة كانت مفروضة على جميع تجار التجزئة، الأساسي هو ظهور طبقة وسطى عالمية لديها وعي جديد يأتي من حرية التنقل والاختيار وبالتالي الشراء.	تجاوز توقعات عملائك إذا قمت بذلك فسوف يعودون مرارا وتكرارا . تحكم في نفقاتك بشكل أفضل من منافسيك حيث بإمكانك أن تجد دائما ميزة تنافسية.

التنسيقيات الرئيسية	هاير ماركت، سوبر ماركت، خصم .	متاجر الخصم، أعضاء البيع بالجملة ،السوبر سنتر، سوق الحي.
تغطية المنتج	أصبحت المنتجات والخدمات مألوفة وشائعة ، بالإضافة للانتشار القوي للأطعمة.	اختراق قوي للسلع العامة ،زيادة تنوع الغذاء
تغطية الأسواق المحلية	شركة فرنسية أوروبية رائدة من حيث حجم المبيعات.	الموزع الرائد في الولايات المتحدة.
إستراتيجية التنمية الدولية	طموح عالمي حضوري قوي في أمريكا اللاتينية واسيا.	الطموح العالمي بحضور قوي في أوروبا.
إستراتيجية الدخول للدول الأجنبية	التنمية العضوية أو التحالفات مع الرقابة الإدارية.	الدخول العضوي صغير الحجم ومشتريات الأعمال الحالية أو القائمة.
الخبرة للوجستية وتقنية المعلومات	لازال بتعين تحسينه	خبرات وعروض عالية جدا.
قوة العلامة التجارية الخاصة	قوي جدا	ضعيف
نوع العلاقة مع الموردين	إستراتيجية الهوامش الخلفية	التعاون في إدارة سلسلة القيمة، أسعار منخفضة كل يوم
تحديد المواقع التسويقية	أسعار منخفضة، خدمات جديدة، شراء عقلاني وممتع ،خبرة.	رضا العملاء والموزعين الموجهة نحو التكاليف.
إدارة القوى العاملة.	ثقافة اللامركزية .	الموظفون هم شركاء.

**Source:** Enrico Colla, Research and managerial issues on global retail competition Carrefour/Wal-Mart, International Journal of Retail & Distribution Management Volume 30. Number 2. 2002. p106

تعد وول مارت اكبر شركة في العالم من حيث الإيرادات، حيث بلغت إيراداتها 514.405 مليار دولار أمريكي، وفقاً لقائمة فورت شن غلوبال 500 في عام 2019، وهي شركة عائلية مملوكة للتداول العام، حيث تخضع الشركة لسيطرة عائلة والتون ، ويمتلك ورثة سام والتون أكثر من 50 في المائة من وول مارت من خلال شركتهم القابضة والتون إنتربرايزس وممتلكاتهم الفردية. وكانت وول مارت أكبر متاجر التجزئة في الولايات المتحدة في 2019.

وإن من أهم تصنيفات الميزة التنافسية ما جاء به "بورتر"، والذي يعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمستهلك والتي تتمثل في التميز وهي كالتالي. (أم الخير و حكيم، 2019، صفحة 54)

- **ميزة التكلفة الأقل:** إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمراريتها.

- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

- **ميزة الوقت:** حيث يتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار، وتقدم المنتج الجديد واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه.

- **ميزة الجودة:** وتتحقق عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العميل.

- **الابتكار التسويقي:** نجد أن المؤسسة الابتكارية ليست التي تقوم بتقديم منتج مبتكر بحد ذاته وإنما يمكن أن يعتمد الابتكار في أساليب العمل لديها كطريقة تسيير العمل أو تغيير المعدات التي تعمل بها أو تغيير المعدات التي تعمل بها أو تغيير الموارد البشرية وقد حدد شومبيتر (Schumpeter) إلى أن الأعمال الأخيرة حول الابتكار شددت على حاجة المؤسسة المبتكرة إلى الدفاع عن وضعها التنافسي والسعي إلى الحصول على مزايا تنافسية فالمؤسسة الابتكارية قد تحتاج إلى إدخال تغييرات إبتكارية، لتجنب الخسارة السوقية لصالح منافس ابتكاري

آخر، في حين نجد أنه يمكن لها أن تتخذ موقفا ناشطا، فتسعى إلى كسب موقع تنافسي استراتيجي في السوق، والابتكار التسويقي لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي هو كالتالي:

- **الابتكار في مجال المنتج:** وهو عبارة عن إدخال سلع وخدمات جديدة إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية أو مميزاته التقنية أو كل المكونات غير المادية، وينقسم هذا النوع من الابتكار في المنتج إلى ثلاث أقسام وهي: (أم الخير وحكيم، 2019، صفحة 55)

-الابتكار خاص بوظيفة المنتج.

-الابتكار خاص بالتركيب التكنولوجي للمنتج

-الابتكار خاص بتسويق المنتج.

- **الابتكار في مجال السعر:** يعد السعر أحد العناصر التي تلعب دورا أساسيا في نجاح أي مؤسسة من الناحية التسويقية، وهو أحد المداخل المهمة لإيجاد ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة، وتبرز أهمية السعر في الإيرادات والأرباح، كذلك هو من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، إذ أنه قابل للتغيير بالزيادة والنقصان ورغم الأهمية الكبرى بالابتكارات في السعر إلا انه لم يلقى الاهتمام الذي يستحقه من قبل الباحثين في المجال التسويقي. (جمعي، صفحة 13)

-**الابتكار في مجال الترويج والتوزيع:** وتشمل هذه الابتكارات في ضم مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى الترويج (الإعلان-البيع الشخصي-تنشيط المبيعات والعلاقات العامة) فقد يكون الابتكار على مستوى الوسيلة الترويجية أن الرسالة الاتصالية ومضمونها وطريقة عرضها للجمهور، كما قد يكون الابتكار على مستوى قنوات البيع

والتوزيع وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسة قصد كسب ثقة الزبون وتحقيق ولائته. (جمعي، صفحة 14)

- **التكيف مع البيئة:** إن نجاح المؤسسة مبني على مدى انسجامها وتكيفها مع التطورات المختلفة في بيئتها لذا يتعين على المؤسسة فهم المتغيرات البيئية التي تنشأ فيها، حيث أن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من المتغيرات البيئية مما يؤدي إلى إتاحة فرص جديدة أمام بعض المؤسسات وحرمان البعض الآخر من استغلال هذه الفرص، وفي هذا السياق يقصد بالتكيف «القدرة التي تتمتع بها المؤسسة على التغير والانفتاح وتحمل المخاطر وإزالة الحواجز والتغير المتواصل تبعاً للمتغيرات الحاصلة في البيئة بمختلف أنواعها سواء كانت بيئة مستقرة أو بيئة بطيئة التطور أو بيئة مضطربة

#### الخاتمة:

المشتغلين بوظيفة التسويق تحت ضغط متزايد لإظهار مساهمات إدارة التسويق على أداء مؤسسات التسويق الدولية ولكن حتى هذا الوقت لا توجد بحوث تجريبية لقياس أداء الإدارة التسويقية وتأثيرها على أداءها، لذا يقوم الباحثون بتطوير مؤشر يمكن الاعتماد عليه لقياس الأداء التسويقي، وذلك باستخدام البيانات الأولية والثانوية المجمعة من مديري إدارة التسويق داخل الشركات وبيانات ثانوية عن ربحية الشركات والعائد على رأس المال واكتشاف مكانة التسويق داخل مؤسسة التوزيع ومدى رضا المدير التنفيذي للمؤسسة عن أنشطة التسويق، وتشهد عملية قياس الأداء التسويقي مجموعة من العوائق نذكرها فيما يلي:

- غياب المؤشرات والنسب المرجعية وهذا راجع لاختلاف الاستراتيجيات التسويقية من مؤسسة توزيعية إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.
- صعوبة إيجاد علاقات سببية بين العمليات التسويقية التي تم تطبيقها والنتائج التي تم الحصول عليها.
- التطورات والتغيرات التي تشهدها وظيفة التسويق نتيجة للتطور التكنولوجي والعلمي والاقتصادي.
- استعمال النسب والمؤشرات المرجعية للمنافسين.
- افتقار الكثير من مؤسسات التوزيع الدولية إلى نظام معلومات شامل ومتكامل مما يؤدي إلى التخبط واتخاذ القرارات العشوائية.
- كما أن هناك ثلاثة تحديات لقياس إنتاجية التسويق:
  - \* التحدي الأول: متعلق بتأثير أنشطة التسويق في الأجل الطويل.
  - \* التحدي الثاني: هو الفصل بين الأنشطة التسويقية الفردية وباقي الأنشطة
  - \* وأخيراً استخدام مقاييس وأساليب مالية بحتة لتبرير استثمارات التسويق وهي بالتأكيد غير كافية لوجود أنشطة غير مالية تحتاج لمقاييس غير مالية.

### التوصيات:

- ضرورة وجود مقياس واضح لقياس القدرة التسويقية ومساهمتها داخل مؤسسات التوزيع الدولية الذي يساهم في تعزيز مكانة إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة والقدرة على ربط عوائدها بأنشطة التسويق.
- لا بد من وجود مقياس لمعرفة أثار إدارة التسويق على عوائد الشركة حيث أن القدرة على قياس الأداء التسويقي يساعد في:
  - \* المشاركة في فحص جهود التسويق يشجع على الاهتمام بقياس الأداء.
  - \* معرفة مدى مساهمات التسويق في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية ولذلك فإن المؤسسة التي لا تقيس أداء إدارة التسويق ستعاني في تنفيذ النتائج.
- إن قياس الأداء التسويقي يقود إلى التعلم والذي يساعد في تطوير القرار التسويقي.
- ضرورة تطبيق لنظام قياس الأداء التسويقي الذي يساعد على تقديم رد فعل لنتائج الأداء التسويقي التي يجب أن تكون مرتبطة بالأهداف.
- ضرورة تجنب المقاييس التفصيلية والمعقدة، وضرورة اعتمادها على السهولة والبساطة.
- الاستمرار في تطبيق نظام قياس الأداء التسويقي بمعنى عدم الاقتصار على فترة زمنية محددة، بل يجب أن يتسم هذا النظام بالاستمرارية لمواجهة الانحرافات قبل استفحالها.
- مراعاة الدقة عند جمع البيانات والمعلومات التي يستعان بها في عملية القياس.
- وجوب اختبار الطرف المناسب والكفاء لتولي عملية القياس.

### الاحالات والمراجع:

- أحمد، ب. ع. (2013). *إدارة الجودة الشاملة*. دار الحامد.
- البوسري ناصر. (2010). *إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدشركات التأمين الكويتية ودور التوجيه التسويقي لمتغير وسيط*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال.
- الخطيب سمير. (2006). *قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة المستنصرية، بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد.
- العوادى أميرغام. (بلا تاريخ). *أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي*. رسالة دكتوراه. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والإقتصاد.
- الغرابوي علاء وأخرون. (2007). *التسويق المعاصر*. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- بن ساعد فاطنة. (2014. 2015). *الإعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال*. دراسة ميدانية في مؤسسات الإتصال الجزائرية (موبليس، جازي، أوريدو). جامعة الجلالى اليابس، سيدي بلعباس.

- بولعوينات حياة. (2016. 2017). دور علامة الموزع في تحقيق الفعالية التسويقية للمؤسسات التوزيعية الدولية. جامعة عمار ثليجي، الأغواط .
- جمعة, ن. ا. (2003). التسويق الابتكاري. المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
- جمعي, ع. ر. (s.d.). دور المعرفة في ابتكار الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. /المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية .
- داغي قرعة. (2002). تفاعلية الإتصالات التسويقية المتكاملة و إنعكاسها على الأداء التسويقي. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة المستنصره بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد .
- ربوح أم الخير، و بن جروة حكيم. (2019). أهمية مؤشرات الأداء التسويقي في إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التسيير السنوي. دراسة حالة مؤسسة القوية للمياه المعدنية. مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد: العدد:1.
- سليمان م, م. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة. مذكرة ماجستير، غير منشورة. جامعة المسيلة.
- طاوس ز, ز. (2012). اثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة. مذكرة ماستر غير منشورة. جامعة البويرة.
- فايز يحي ندى. (2012). العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية وأثرها على الأداء التسويقي. رسالة ماجستير في قيم الأعمال الإلكترونية. جامعة الشرق الأوسط.
- كيلاني صونية. (2015. 2016). إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية , دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن . أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة باتنة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- مزغيش عبدالحليم. (2011. 2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة . جامعة الجزائر ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير .

Ahmed, k. (2004). repenser la performance de Lètreprise algerienne. *en economme de marchè*. les cahiers du cread.

michael hammer, j. c. (s.d.). le reegining. 1993. duno,Paris.

rey.d. (1993). le nouveau petit robert. dictionnaires le rolut.

rode inguiz, b. f. (2010). definitive Guid to measuing marketing metrics.