

## نحو إستراتيجية تسويقية فعالة في قطاع التصدير

من إعداد الاستاذ وصاف سعدي  
جامعة ورقلة  
S\_OUASSAF@yahoo.fr

ملخص : إن مشكلة انخفاض الصادرات في الجزائر ترجع إلى أن معظم الشركات العاملة في مجال التسويق الدولي لا تدرك أهمية العلاقة الجوهرية بين استراتيجية تسويق الصادرات والكفاءة التصديرية. وتزداد حاجة هذه الشركات إلى إدراك هذه العلاقة -بشكل خاص- مع زيادة حدة المنافسة أمامهم في الأسواق الدولية نتيجة بدء العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة التي أقرت مبدأ حرية التجارة في السلع والخدمات عالميا.

ولقد تزايدت أهمية الأسواق الدولية- في ظل عالمية الأسواق والمنافسة نظرا لأن هذه الأسواق تعتبر فرصة حقيقية تساعد على نمو الشركات المحلية. وقد دفعت تلك المشكلة الباحثين إلى محاولة التعرف على مجموعة من العوامل ذات التأثير على العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية والكفاءة التصديرية التي تساهم في رفع كفاءة وفعالية الشركات العاملة في مجال التسويق الدولي.

فتحقيق الكفاءة التصديرية يعني مدى تحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية والاقتصادية ( المادية ) معا عند تصدير إنتاجها إلى سوق أجنبي وذلك من خلال تخطيط وتنفيذ استراتيجية لتسويق الصادرات، وهذه الأخيرة هي الوسيلة التي تستطيع الشركة بواسطتها الاستجابة للتداخل بين القوى الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف مشروع التصدير .

إن مشكلة انخفاض الصادرات في الجزائر ترجع إلى أن معظم الشركات العاملة في مجال التسويق الدولي لا تدرك أهمية العلاقة الجوهرية بين استراتيجية تسويق الصادرات والكفاءة التصديرية. وتزداد حاجة هذه الشركات إلى إدراك هذه العلاقة -بشكل خاص- مع زيادة حدة المنافسة أمامهم في الأسواق الدولية نتيجة بدء العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة التي أقرت مبدأ حرية التجارة في السلع والخدمات عالميا.

ولقد تزايدت أهمية الأسواق الدولية- في ظل عالمية الأسواق والمنافسة نظرا لأن هذه الأسواق تعتبر فرصة حقيقية تساعد على نمو الشركات المحلية. وقد دفعت تلك المشكلة الباحثين إلى محاولة التعرف على مجموعة من العوامل ذات التأثير على العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية والكفاءة التصديرية التي تساهم في رفع كفاءة وفعالية الشركات العاملة في مجال التسويق الدولي.

فتحقيق الكفاءة التصديرية يعني مدى تحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية والاقتصادية ( المادية ) معا عند تصدير إنتاجها إلى سوق أجنبي وذلك من خلال تخطيط وتنفيذ استراتيجية لتسويق الصادرات، وهذه الأخيرة هي الوسيلة التي تستطيع الشركة

بواسطتها الاستجابة للتداخل بين القوى الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف مشروع التصدير .  
سنحاول في هذه المداخلة الإجابة على عدد من التساؤلات التي تمكننا من رسم واقتراح استراتيجية فعالة لتسويق الصادرات الوطنية في ظل المتغيرات الدولية.

### 1- أهمية التسويق الدولي ( التصدير )

تعد عملية البيع بالسوق المحلي دليل نجاح المشروعات في نشاطها الإنتاجي والتسويقي، وبمقابل ذلك تعتبر عملية البيع بالسوق الخارجي (التصدير) قمة هذا النجاح، حيث يعني القدرة على المنافسة رغم الاعتبارات الخاصة والحوجز الكثيرة التي تعترض نشاط التصدير والعمل بالأسواق الخارجية، وكذلك لما يحققه التصدير من عوائد طويلة الأجل. لقد كان وما يزال التصدير أحد أهم العوامل التي جعلت من اقتصاديات عدد من الدول النامية في مصاف الدول الصناعية والمتقدمة- الدول الصناعية الجديدة ( دول جنوب شرق آسيا وبعض دول أمريكا اللاتينية)، من خلال تراكم الثروة وتمويل المشروعات وبناء المرافق والتجهيزات وغيرها من مظاهر النهضة الاقتصادية التي تشهدها هذه الدول، وفي المرحلة الحالية والمستقبلية تزداد أهمية تصدير المنتجات الوطنية لدرجة تجعل منه ضرورة جديرة بالتحقيق، وذلك لاعتبارات كثيرة من أهمها:

- التصدير هو الامتداد الطبيعي للتوسع في مشروعات الإنتاج، وإلا فإن السوق المحلي المحدود، ستقف حائلا دون استمرار هذا التوسع.

- التصدير هو المخرج مما تعاني منه الكثير من المؤسسات من فائض في طاقات الإنتاج وفي المخزون نتيجة لمعوقات التسويق المحلي.

- إن تنوع الصادرات، فضلا عن كونه هدفا بحد ذاته، يزيد من تنوع مصادر الدخل الوطني ويدعم الميزان التجاري، ويجلب العملات الأجنبية ويزيد من فرص تشغيل العمالة الوطنية.

- تزداد ضرورة التصدير مع كون المشروعات الوطنية تعتمد إلى حد كبير على استيراد الخامات والمواد والمعدات من الخارج، وهذا الاستيراد ينبغي أن يقابله تصدير للمنتجات لتعويض آثار التمويل بالعملات القابلة للتحويل.

- مواجهة ظاهرة الشركات المتعددة الجنسيات ودورها في الاستحواذ على أكبر نصيب في حجم التجارة الدولية.

- مواجهة التطورات التي شهدتها الأسواق المحلية والعالمية والمنافسة بين الدول المتقدمة وسعى الشركات المتزايد لفتح المزيد من الأسواق الخارجية لتستطيع الصمود في وجه المنافسة القوية.

وبالإضافة إلى التطور الهائل في حجم الصادرات فإن التجارة الخارجية قد إتسعت لتشمل قطاعات واسعة من الخامات التي تعتبر من مكونات التعاون الدولي ، فضلا عن تزايد تدفق رأس المال الأجنبي، وإذا كان التصدير يشكل تحديا كبيرا أمام أي اقتصاد قوي، فإن ذلك يرجع إلى حرص الدول على إتباع سياسة تجارية لتحقيق أكبر إستفادة ممكنة لمواطني هذه الدول، ويتضح ذلك من المظاهر التالية:

- اتساع نطاق اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، والتي تنص على إلغاء القيود غير التعريفية والتخفيض التدريجي للرسوم الجمركية.

- اتساع نطاق الاتفاقيات الإقليمية والاندماج الاقتصادي الجهوي لفتح الأسواق وتوسيع مجالها أمام صادرات الدول الأعضاء في التكتلات العالمية.

- السياسات التحريرية التي تسير عليها معظم اقتصاديات العالم اليوم، وقد شهد العالم خلال السنوات الماضية تحول ملحوظا في الغالبية العظمى من الدول النامية التي تتبع سياسات الإحلال محل الواردات، والتحول الداخلي لتحقيق التنمية الاقتصادية إلى سياسات

التصدير، باعتبارها نموذجا ناجحا في دفع عجلات التنمية في العديد من الدول النامية، وخاصة تلك المجموعة من الدول التي تسمى بالدول حديثة التصنيع في جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، وقد أدى ذلك إلى قيام العديد من الدول النامية ومنها الدول محل الدراسة بتبني إستراتيجية التصنيع من أجل التصدير من خلال اعتماد برامج شاملة للإصلاح الاقتصادي.

- التطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل، حيث أصبح بالإمكان القيام بعملية تصدير أو استيراد واستلام البضاعة وتسديد قيمتها بدون التنقل - أي عن بعد- وهذا عن طريق شبكة الإنترنت، وهذا ما يساهم في تنمية المبادلات التجارية وبالتالي تنشيط الصادرات، وهو ما يعرف بالتجارة الإلكترونية.

## 2- إستراتيجية المبيعات الدولية

تحاول الشركات العاملة بالتسويق الدولي البحث عن إستراتيجيات للتسويق الدولي في التسعير والترويج وتصميم المنتجات والخدمات والتوزيع مما يناسب الأسواق الدولية، وعند اختبار إستراتيجية للمبيعات، تحاول الشركات تخفيض التوزيع وتشجيع التتميط المناسب للمتغيرات الدولية مثل المناخ والدخل وكثافة السكان وتركيب السكان وتفصيل المستهلك وكثافة المنافسة ونظام التوزيع في الدولة والقيود القانونية وغيرها، فقد تتطلب الدولة المضيفة من الشركة ذات الاهتمام بالتسويق الدولي ضرورة التقيد بشروط معينة في الإعلان ومدى الاعتماد على السلعة في ضوء القوانين المطبقة، ويجب أن تراعي إدارات التسويق الدولي مواصفات السلعة من وجهة نظر المستهلك الدولي، وقد يتم ذلك عن طريق ممارسة نشاط البحوث والتنمية حتى يتم تنمية وتعديل السلعة لتناسب السوق الدولي، ويجب مراعاة الاعتبارات التالية في إستراتيجية المنتجات الدولية<sup>iii</sup>:

- أ- مستوى المهارات الفنية.
  - ب- مستوى تكلفة العمل.
  - ج- مستوى المعرفة أو الأمية.
  - د- مستوى الدخل ومرونته.
  - هـ- مستوى أسعار الفائدة.
  - و- إمكانيات الصيانة والإحلال.
  - ز- مستوى الفروق المناخية.
  - ح- الفروق في المعايير والمواصفات.
  - ط- مدى توفر السلع.
  - ي- مدى توفر المواد الخام والطاقة.
- ونتناول فيما يلي دوافع الشركات نحو السوق الدولي.

## 3- دوافع التسويق الدولي

يمكن ذكر الدوافع التالية وراء تنشيط وتوسيع قاعدة التسويق الدولي ويتعلق الأمر بـ<sup>iv</sup>:  
مبدأ المزايا النسبية التي تتطلب تبادل السلع وتوزيع الفائض.  
تغير التكنولوجيا العالمية .

تزايد الفجوة بين الدول الغنية وتنافس الدول الفقيرة وحتى بين دول العالم جميعا، والذي يتطلب ضرورة القيام بالتسويق الدولي.

تستهدف بعض الشركات تحقيق مركز تنافسي قوي من خلال التسويق الدولي أو تحقيق قوة إدارية في اتخاذ القرارات.  
قد يتطلب النظام الضريبي في بعض الدول توزيع الفائض في الأسواق الدولية لتجنب دفع ضرائب عالية.  
قد يكون العائد على الاستثمار في التسويق الدولي أعلى من التسويق المحلي.  
الاستفادة من فروقات الأسعار وأسعار الصرف كأحد دوافع التسويق الدولي.

**4- المكونات الأساسية لإستراتيجية تسويقية فعالة للكفاءة التصديرية:** وفيما يلي شرح للمكونات الأساسية لهذه الإستراتيجية:

#### أ- الكفاءة التصديرية :

يمكن تعريف الكفاءة التصديرية بأنها مدى تحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية والاقتصادية ( المادية ) معا عند تصدير إنتاجها إلى سوق أجنبي وذلك من خلال تخطيط وتنفيذ استراتيجية لتسويق الصادرات . وغالبا ما تبدأ الشركة مشروع تصديري بعدة أهداف يمكن أن تكون اقتصادية مثل ( الأرباح، المبيعات، أو التكاليف ) و/أو أهداف استراتيجية مثل (توسيع السوق، الرد على المنافسة، كسب موطن قدم في السوق الأجنبي، أو زيادة الوعي والمعرفة عن منتج الشركة ) .يلي ذلك وضع استراتيجية للصادرات، ثم القيام بتنفيذها. ويلاحظ أن بعض هذه الأهداف السابقة يمكن تحقيقها بالكامل، والبعض الآخر يمكن تحقيق جزء منها فقط. كما تجدر الإشارة إلى أن مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية المشتركة للمشروع يعتبر مقياسا للكفاءة التصديرية لمشروع التصدير<sup>٧</sup>.

ويوضح الجدول رقم (1) مقاييس الكفاءة التصديرية التي تم استخدامها من قبل بواسطة الباحثين وبمراجعة الجدول يتضح أن أكثر مقاييس الكفاءة استخداما ذات طبيعة اقتصادية مثل (حجم مبيعات الصادرات، نمو الصادرات، الأرباح الناتجة عن الصادرات)، كما أن حسابها يتم على مستوى الشركة ككل مما يجعل من الصعب الاعتماد عليها لتوضيح العلاقة الدقيقة بين استراتيجية تسويق الصادرات والكفاءة التصديرية.

#### جدول رقم ( 1 ) :مقاييس الكفاءة التصديرية المستخدمة

م	مقاييس الكفاءة التصديرية
1	حجم مبيعات الصادرات
2	نمو مبيعات الصادرات
3	أرباح الصادرات
4	نسبة مبيعات الصادرات إلى المبيعات الكلية
5	نسبة أرباح الصادرات إلى الأرباح الكلية
6	زيادة أهمية النسبية الصادرات بالنسبة للمشروع ككل
7	التغلب على عقبات التصدير
8	الميل للتصدير
9	قبول الموزعين الدوليين للمنتج
10	الانشغال بالتصدير
11	انتشار المصدر دوليا

- وتجدر الإشارة إلى أنه في هذه الدراسة فإن قياس الكفاءة التصديرية قد :
- (1) تم على مستوى المنتج والسوق كلا على حدة.
  - (2) تم دمج كلا من الاعتبارات الاقتصادية والاستراتيجية.
  - (3) شمل كلا من المقاييس الموضوعية وغير الموضوعية ( الشخصية).

#### ب- استراتيجية تسويق الصادرات

استراتيجية تسويق الصادرات هي الوسائل التي تستطيع الشركة بواسطتها الاستجابة للتداخل بين القوى الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف مشروع التصدير. وتتضمن كل المظاهر التقليدية للخطة التسويقية والتي تشمل المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج. وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة التسويق الدولي فإن العامل الأساسي الذي يجب أخذه في الاعتبار هو: هل يجب أن تكون الاستراتيجية التسويقية موحدة ( ثابتة)، أم يجب تكيفها طبقا لظروف السوق الأجنبي؟

وقد أكد كل من ( Buzzell )<sup>vi</sup> أن مدى ثبات الخطة التسويقية في مقابل تكيفها هو دالة للصفات المميزة لكل من المنتج والصناعة والسوق والمنظمة والبيئة المحيطة. ولذلك فإننا نقيم استراتيجية تسويق الصادرات على أساس مدى استمرار ثباتها أو مدى استمرار تكيفها وفقا للظروف المحيطة.

#### ج- الصفات المميزة للشركة:

أوضح كلا من ( Porter, Aaker )<sup>vii</sup> أن القدرات الخاصة بالشركة والقيود المحيطة بها لهما تأثير كبير على اختيار الشركة لاستراتيجيتها التسويقية وعلى تنفيذ استراتيجيتها المختارة. كما أكد كل من ( Porter ) أن الأصول الأساسية والمهارات المتاحة لدى الشركة تكون مواردها التي تدعم مزاياها التي تساعد على مواجهة المنافسين. وفي حالة تسويق الصادرات فإن هذه الأصول والمهارات الخاصة بالشركة تشمل: مزايا الحجم، الخبرة الدولية، مدى مشاركة المشروع في الأعمال الدولية، والموارد المتاحة لتطوير وتنمية الصادرات. وتجدر الإشارة إلى أن امتلاك المصدر لمثل هذه الأصول والمهارات تمكنه من تحديد خواص أسواق التصدير التي تتعامل معها، ومن ثم يستطيع وضع إستراتيجية تسويقية مناسبة يمكنه تنفيذها بفعالية. لذلك فإن الصفات المميزة للشركة تؤثر في استراتيجية تسويق الصادرات، كما أنها تؤثر على الكفاءة التصديرية.

#### د- الصفات المميزة للمنتج

أوضحت الدراسات التي قام بها كلا من: ( Cooper & Kleinschmidt , Cavusgil ) و ( Zoo & Naidou , Meguinness & Little ) أن الاستراتيجية التسويقية الخاصة بمشروع التصدير تتأثر بالصفات المميزة للمنتج. كما أشار كلا من ( Day & Wensley )<sup>viii</sup> أن الصفات المميزة يمكن أن تؤثر في المزايا التي تحدد الوضع التنافسي للشركة. في حين أكد ( Cook )<sup>ix</sup> أن الصفات المميزة للمنتج هي التي تحدد اختيار الشركة لاستراتيجية هجومية أو دفاعية. وتجدر الإشارة إلى أن الصفات المميزة للمنتج والتي تؤثر في استراتيجية تسويق الصادرات تشمل قوة براءة الاختراع، قيمة الوحدة، الصفات الفريدة للمنتج، عمر المنتج، المتطلبات الخاصة بصيانة المنتج.

#### هـ- الصفات المميزة للصناعة:

وهنا يؤكد (Porter)<sup>x</sup> أن كثافة الأنشطة التصديرية وطبيعة استراتيجية تسويق الصادرات تتغير طبقا لتنوع الصناعات. ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة التنوع والاختلاف بين الصناعات. ويعتبر هيكل الصناعة هو المحدد الأساسي لاستراتيجية الشركة في السوق المحلي، في حين أنه بالنسبة لتسويق الصادرات فإن تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والاستراتيجية التسويقية يجب أن تتضمن التغييرات الهامة في نظم السوق، والتدخلات الحكومية، ووجود المنافسين الأجانب داخل السوق. هذا بالإضافة إلى أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار القوة التكنولوجية، وحدة المنافسة السعرية في الصناعة نتيجة لارتباطها الوثيق بتكثيف الاستراتيجية التسويقية .

#### و- الصفات المميزة لسوق التصدير<sup>xi</sup>:

إن الظروف الخاصة بالأسواق الأجنبية تحدد للمصدرين الفرص المتاحة أمامهم والصعوبات أو التهديدات التي تواجههم. لذا فإن استراتيجية تسويق الصادرات يجب رسمها بالأسلوب الذي يحقق التوافق بين نقاط القوة الخاصة بالمنظمة مع الفرص المتاحة بالسوق وفي نفس الوقت يقلل من نقاط الضعف في إستراتيجية الشركة أو يتغلب على التهديدات التي تواجهها بالسوق. وبالتالي فإن الصفات المميزة لسوق التصدير والتي تؤثر في اختيار استراتيجية لتسويق الصادرات تشمل:

الطلب المتوقع.

درجة التشابه مع السوق المحلي.

اعتياد المستهلكين الخارجيين على المنتج وعلى علامته التجارية.

درجة تشابه النظم والإجراءات القانونية.

#### 5- العلاقة بين إستراتيجية تسويق الصادرات والكفاءة التصديرية<sup>xii</sup> :

يوضح الشكل رقم (01) النموذج المقترح والذي للعلاقة بين إستراتيجية تسويق الصادرات والكفاءة التصديرية.، حيث يقترح النموذج أن الاستراتيجية التسويقية في حالة التصدير تتحدد بواسطة قوى داخلية مثل الصفات المميزة للشركة والمنتج، وقوة خارجية مثل الصفات المميزة للصناعة وسوق التصدير. ومن ناحية أخرى فإن كفاءة المشروع التصديري تتحدد بواسطة استراتيجية تسويق الصادرات والصفات المميزة للشركة ( مثل قدرة الشركة على تطبيق الاستراتيجية المختارة).

نشير في هذا النموذج الذي نقترحه أن العلاقات تتوسطها استراتيجية تسويق الصادرات. كما نركز على الدور الرئيسي لاستراتيجية تسويق الصادرات في تحديد الكفاءة التصديرية وذلك لأنه في حالات كثيرة وفيما يتعلق ببيئة المشروع التصديري كما تم تعريفها بالصفات المميزة للمنتج والصناعة وسوق التصدير، وجد أن استراتيجية تسويق الصادرات يجب أن تتكيف حتى يمكن تحقيق التوافق بين الاستراتيجية والبيئة وبالتالي يمكن تحقيق أعلى درجة ممكنة من الكفاءة التصديرية.

ونستخلص من النموذج الذي نقترحه ثلاث معالم أساسية:

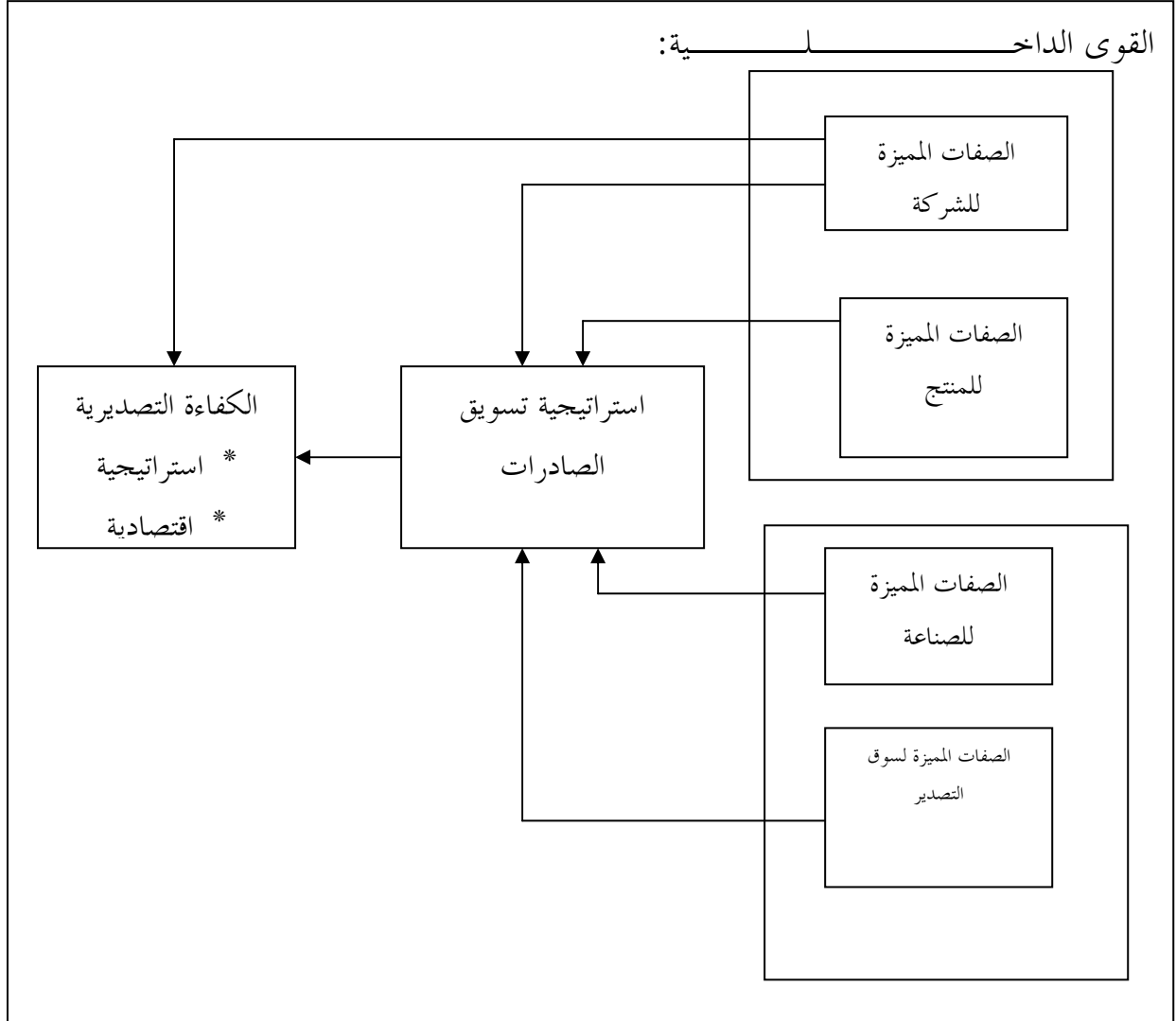
أ- أن التحليل داخل النموذج بالنسبة للمشروع التصديري يتم على مستوى المنتج والسوق كلا على حدة بدلا من التحليل على مستوى النشاط الكلي للتصدير للشركة.

ب- أن النموذج يقترح أن الكفاءة التصديرية تشمل كلا من الاعتبارات الاستراتيجية والاقتصادية ( المالية ).

ج- قمنا بعرض النموذج باستخدام مصطلحات عامة خاصة باستراتيجية تسويق الصادرات. فالقوى الداخلية والقوى الخارجية تمثلان فئات عامة من المتغيرات. وذلك لأن الدراسات المتاحة الخاصة بالتصدير لم تساعد كثيرا في تقديم مقاييس للنموذج.

شكل رقم ( 01 ) :

يوضح النموذج المقترح للعلاقة بين استراتيجية تسويق الصادرات والكفاءة التصديرية



المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقا من معطيات سابقة

**الخاتمة:**

لقد استهدفنا من خلال هذه الدراسة دراسة العلاقة الجوهرية بين الاستراتيجية التسويقية والكفاءة التصديرية، وتوصلنا إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

تبين من الدراسة أن هناك بعض المتغيرات يمكن استخدامها في تصميم نموذج يوضح العلاقة بين استراتيجية تسويق الصادرات والكفاءة التصديرية.

أوضحت الدراسة أيضا أنه يمكن إضافة بعض المتغيرات الهامة والتي مكنت من تصميم نموذج يتصف بالدقة يمكن الاعتماد عليه في توضيح العلاقة الجوهرية بين استراتيجية تسويق الصادرات والكفاءة التصديرية.

أوضحت الدراسة وجود علاقات مباشرة بين الصفات المميزة لكل من المنتج والصناعة وسوق التصدير، وبين الكفاءة التصديرية . فالنموذج المقترح أوضح أن هذه العلاقات تتوسطها استراتيجية تسويق الصادرات التي تلعب دورا رئيسا في تحديد مستوى الكفاءة التصديرية.

في ضوء النتائج السابقة، نوصي بضرورة القيام بدراسات داخل الجهات المعنية بالتسويق الدولي حتى يمكن التعرف على أهم العوامل والمحددات للكفاءة التصديرية، وحتى يمكن إجراء المعالجات اللازمة في الوقت المناسب ومن ثم المساهمة في تحقيق معدلات التنمية المنشودة.



- i الإدارة الاقتصادية للبحوث، الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية، التصدير للخارج : دور القطاع الخاص وسياسة التشجيع المملكة العربية السعودية، بدون دار النشر، يناير 1990)، ص 11.
- ii وصاف سعيدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الدول النامية: الحوافز والعوائق ، ( أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 2003)، ص 50.
- iii فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، ( الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة، 1998 ) ، ص554، 555
- iv المرجع السابق، ص 557.
- v أسامة محمد عبد المنعم، محمد بكري عبد العليم، الاستراتيجية التسويقية : مدخل لرفع الكفاءة التصديرية ، مجلة آفاق جديدة ( مجلة علمية ربع سنوية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة التاسعة، العدد الرابع 1997)، ص 226.

<sup>vi</sup> Buzzell, Robert D. “Can You Standardize Multinational Marketing “ *Harvard Business Review*, 49 (November- December) , 1968, pp 102-113.

<sup>vii</sup> - Aaker. David A., *Strategic Market Management*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley and Sons. Inc. 1988.

- Porter. Michael E., *Competitive Strategy*. New York : Free Press. 1980.

<sup>viii</sup> Day, G.S. & R. Wensley. ” *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority* ” , *Op. Cit.*, pp.1-20

<sup>ix</sup> Cook. V .J., Jr., “ *Marketing Strategy & Differential Advantage*, “ *Journal Of Marketing*, 47 ( spring), 1983, pp.68-75.

<sup>x</sup> Porter. Michael E., *Competitive Strategy*, *Op.cit.*

<sup>xi</sup> أسامة محمد عبد المنعم، محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص 230.

المرجع السابق، ص 231-233. xii