



RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

The Impact of the Marketing Intelligence System on Competitive Strategies: An Applied Study of the Opinions of a Sample of Travel and Tourism Companies in Baghdad

Noor Khaleel Al-Jubouri^{1*}, Muthanna Maan Al-Obaidi¹

¹ Al-Mustansiriya University - College of Tourism Sciences - Tourism Department, Baghdad, Iraq

* Corresponding author E-mail: noorkhaleel991@gmail.com

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 05 August 2022</p> <p>Accepted 21 September 2022</p> <p>Publishing 04 April 2023</p>	<p>The research aims to identify the nature of the relationship between the marketing intelligence system and competitive strategies, and the research problem arises in answering the question: Do tourism companies rely on the marketing intelligence system in collecting data on the internal and external environments and on competitors' movements and determining the needs of customers in providing service? What is the level of interest of the senior management of tourism companies in marketing intelligence? A sample of the 123 travel and tourism companies operating in Baghdad was selected. The questionnaire was used as a measurement tool. The descriptive analytical approach was adopted in analyzing the answers of the sample members, which numbered 146 managers and officials in the travel and tourism companies in question. The data was processed using the analysis program. The statistician (SPSS V.25) The research reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of an impact and correlation between the marketing intelligence system and the competitive strategies of travel and tourism companies operating in Baghdad. An information base related to customers, their tastes and market developments, in addition to monitoring competitors' movements in order to provide the necessary marketing information to help managers take the right decision in applying the appropriate competitive strategy for survival and continuity in the tourism market.</p>

This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Publisher : Middle Technical University

Keywords: Marketing Intelligence System; Competitive Strategies; Travel and Tourism Companies in Baghdad; Porter's Strategies; Marketing Intelligence.

تأثير نظام الذكاء التسويقي في الاستراتيجيات التنافسية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد

نور خليل الجبوري^{1*}، مثنى معان العبيدي¹

¹ الجامعة المستنصرية - كلية العلوم السياحية - قسم السياحة - بغداد - العراق

* البريد الإلكتروني: noorkhaleel991@gmail.com

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 05 اب 2022	يهدف البحث الى التعرف على طبيعة العلاقة بين نظام الذكاء التسويقي والاستراتيجيات التنافسية، وتبرز مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤل هل تعتمد الشركات السياحية على نظام الذكاء التسويقي في جمع البيانات عن البيئتين الداخلية والخارجية وعن تحركات المنافسين وتحديد احتياجات الزبائن في تقديم الخدمة؟ ما مستوى اهتمام الإدارة العليا للشركات السياحية بالذكاء التسويقي؟ وقد جرى اختيار عينة من شركات السفر والسياحة العاملة في بغداد والبالغ عددها 123 شركة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للقياس واعتمد المنهج التحليلي الوصفي في تحليل اجابات افراد العينة والبالغ عددهم 146 فرداً من المديرين والمسؤولين في شركات السفر والسياحة قيد البحث وقد جرى معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.25) وقد توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة اثر وارتباط بين نظام الذكاء التسويقي وبين الاستراتيجيات التنافسية لشركات السفر والسياحة العاملة في بغداد، كما اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان اهمها ضرورة قيام الشركات السياحية بتطبيق نظام الذكاء التسويقي وتوفير قاعدة معلومات تخص الزبائن وادواقهم وتطورات السوق فضلا عن رصد تحركات المنافسين من اجل توفير المعلومات التسويقية اللازمة لمساعدة المديرين في اتخاذ القرار الصحيح في تطبيق الاستراتيجية التنافسية الملائمة من اجل البقاء والاستمرارية في السوق السياحي.
تاريخ النشر 04 نيسان 2023	

الكلمات المفتاحية: نظام الذكاء التسويقي؛ الاستراتيجيات التنافسية؛ شركات السفر والسياحة في بغداد؛ استراتيجيات بورتر؛ الاستخبارات التسويقية.

1. المقدمة

اصبحت الشركات السياحية تعيش في بيئة مضطربة وذات متغيرات معقدة مليئة بالتحديات وما رافقتها من احتدام حدة المنافسة في السوق السياحي، وفي ظل هذه الظروف يتطلب من الشركات السياحية أن تكشف حركات المنافسين وترصد توجهاتهم من خلال الاعتماد على نظام الذكاء التسويقي لمساعدة المديرين في اتخاذ قرارات فعالة، لذلك تتطلب هذه البيئة خطة

المصطلحات والرموز		
MI	الذكاء التسويقي	Xi
CS	الاستراتيجيات التنافسية	Yi
R ²	معامل التحديد	
	المتغير المستقل	
	المتغير التابع	

رصينة وتطبيق استراتيجية تنافسية واضحة لمواجهة خطر المنافسة من أجل التفوق على الشركات المنافسة والاستمرارية والبقاء مع تقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية تفوق الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة. تبرز مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات التالية هل تعتمد الشركات السياحية على نظام الذكاء التسويقي في جمع البيانات عن البيئتين الداخلية والخارجية وعن تحركات المنافسين وتحديد احتياجات الزبائن في تقديم الخدمة؟ ما مستوى اهتمام الإدارة العليا للشركات السياحية بالذكاء التسويقي؟ جرى بناء المخطط المقترح على وفق متغيرات الدراسة إذ تمثل المتغير المستقل بنظام الذكاء التسويقي، في حين تمثل المتغير المعتمد بالاستراتيجيات التنافسية بأبعادها الثلاثة باستراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين نظام الذكاء التسويقي والاستراتيجيات التنافسية وما يترتب على تلك العلاقة من فوائد ومزايا تصب في صالح الشركات لأداء أعمالها وتكتسب الدراسة أهميتها من توجيه انظار مديرين شركات السفر والسياحة الى ضرورة تطبيق نظام الذكاء التسويقي في تحليل السوق والكشف المبكر عن تحركات المنافسين ومساعدة شركات السياحة والسفر في اختيار الاستراتيجيات التنافسية التي تمكنهم من التفوق على المنافسين والاستعانة بنظام الذكاء التسويقي عند تقديم العروض السياحية وتطويرها بما يتناسب مع تفضيلات الزبائن. عمد الباحثان لإختيار (123) شركة خاصة تعمل في قطاع السفر والسياحة فاعله ومستمرة في مزاولة نشاطها واستخدمت الاستبانة (استبانة لكيرت 5 التدرج) كأداة لجمع البيانات إذ جرى توزيع (155) استبانة على افراد المجتمع المؤلفة من المديرين والمسؤولين في شركات السفر والسياحة مجتمع البحث، جرى اختيارهم لمعرفةهم في طبيعة عمل الشركة وتعاملهم المباشر مع عروض الشركات المنافسة وامتلاكهم القدرة على اتخاذ القرار للشركات المبحوثة وتم استرداد (146) استبانة استبانة مدققة وصالحة للاختبار، واعتمد منهج الدراسة الاستطلاعية وجرى تحليل البيانات بالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS-V.25.

2. منهجية البحث

2.1. مشكلة البحث

يعاني القطاع السياحي من احتدام شدة المنافسة بين الشركات السياحية وعلى الرغم من ذلك لا تتبع الشركات السياحية استراتيجية واضحة للتنافس فضلا عن ضعف منظومة الذكاء التسويقي فيها، إذ لا تهتم كثيرا لأهمية مصادر المعلومات عن تحركات المنافسين واقفانهم إلى نظام الذكاء التسويقي في تقديم وتطوير خدماتهم، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة محاولة تسليط الضوء على أهمية استخدام نظام الذكاء التسويقي في اختيار الاستراتيجيات التنافسية الملائمة التي تتناسب مع وضع الشركات والاستراتيجية المتبعة، مما سبق يمكن ايجاز مشكلة الدراسة في النقاط الآتية:

- هل تعتمد الشركات السياحية على نظام الذكاء التسويقي في جمع البيانات عن البيئتين الداخلية والخارجية وعن تحركات المنافسين وتحديد احتياجات الزبائن في تقديم الخدمة؟
- هل هناك دور لنظام الذكاء التسويقي في تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في الشركات عينة الدراسة؟
- ما مستوى اهتمام الإدارة العليا للشركات السياحية بالذكاء التسويقي؟

2.2. أهمية البحث

يمكن ايجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

- توجيه انظار مديرو شركات السفر والسياحة الى ضرورة تطبيق نظام الذكاء التسويقي في التحليل والكشف المبكر عن تحركات المنافسين لمساعدة شركات السياحة والسفر في اختيار الاستراتيجيات التنافسية التي تمكنهم من التفوق على المنافسين والاستعانة بنظام الذكاء التسويقي عند تقديم العروض السياحية وتطويرها بما يتناسب مع تفضيلات الزبائن.
- تشق أهمية الدراسة من أهمية النتائج التي سيتوصل اليها الباحثان التي يمكن من خلالها تطوير قدرات الشركات المبحوثة في استخدام نظام الذكاء التسويقي في تطبيق الاستراتيجيات المناسبة للتنافس.
- يمكن أن تسهم الدراسة في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي يعاني منها القطاع السياحي العراقي التي من أبرزها المنافسة المحتدمة.

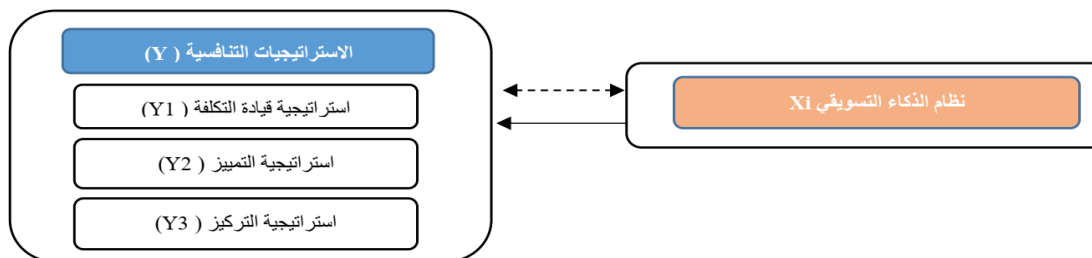
2.3. اهداف البحث

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:

- دراسة الواقع الفعلي للشركات والتعرف على طبيعة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه وتحديد الاستراتيجية السائدة المتبعة للتنافس ومدى اعتماد هذه الشركات على نظام الذكاء التسويقي في تحليل طبيعة السوق والمنافسة وفهم الزبون واحتياجاته.
- محاولة تمكين ادارات شركات السفر والسياحة العراقية من تطبيق نظام الذكاء التسويقي في اختيار الاستراتيجيات الملائمة للتنافس والاعتماد على هذا النظام عند تقديم خدماتها السياحية من أجل تحقيق التفوق التنافسي.
- معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين نظام الذكاء التسويقي والاستراتيجيات التنافسية.

2.4. المخطط الافتراضي للبحث

يتكون المخطط الاجرائي للدراسة من المتغيرات الموضحة في الشكل (1).



شكل (1) مخطط الافتراضي للدراسة

2.5. فرضيات البحث

2.5.1. الفرضية الأولى H1

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام الذكاء التسويقي والاستراتيجيات التنافسية في الشركات السياحية قيد الدراسة.

2.5.2. الفرضية الثانية H2

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نظام الذكاء التسويقي والاستراتيجيات التنافسية في الشركات السياحية قيد الدراسة.

اعتمد الباحثان المنهج التطبيقي والمنهج التحليلي الوصفي في تنفيذ الدراسة.

2.7. مجتمع وعينة البحث

إذ جرى تحديد (123) شركة خاصة تعمل في قطاع السفر والسياحة فاعله ومستمره في مزاولة نشاطها موزعة على 5 مناطق، في جاني الكرخ والرافعة من بغداد، عمد الباحثان لاختيار هذه الشركات على وفق السمعة والشهرة في الوسط السياحي فضلا عن سنوات النشاط والخبرة في هذا القطاع. فيما تألفت عينة الدراسة من (155) مدير ومسؤول عاملين في شركات السفر والسياحة مجتمع البحث، جرى اختيارهم لمعرفة عمل الشركة وتعاملهم المباشر مع عروض الشركات المنافسة وامتلاكهم القدرة على اتخاذ القرار للشركات المبحوثة، جرى توزيع (155) استمارة استبانة على افراد المجتمع وتم استرداد (146) استمارة استبانة مدققة وصالحة للاختبار وبما يشكل نسبة (94%) من عدد الاستبانات الموزعة.

3. الجانب النظري

3.1. مفهوم نظام الذكاء التسويقي

اتصفت البيئة التسويقية في السنوات الاخيرة بالعديد من الخصائص، اذ اصبحت تمتاز بالتغيير والديناميكية، وما رافقتها من احتدام حدة المنافسة، وتعدد الخدمات المقدمة، وزيادة وعي الزبائن والتغيير في ادواقهم وعاداتهم الشرائية، وقد ساعد التطور التكنولوجي الشركات على مراقبة البيئة التنافسية وكذلك على سرعة جمع البيانات عن البيئة التسويقية [1]. ويعرف نظام الذكاء التسويقي بأنه عملية فهم وتجميع بيانات عن اتجاهات السوق، ومعلومات عن احتياجات الزبائن وتصوراتهم ومواقفهم معتقداتهم سلوكهم فضلا عن تفكير المنافسين ونقاط القوة والضعف وجميع العوامل التي تؤثر على الاعمال التجارية [2]. من اجل تحسين ورفع كفاءة القرار المتخذ وتحقيق اهداف الشركة [3]. أن الذكاء التسويقي هو بمثابة نظام انذار مبكر للشركة يزود مديرو التسويق بمعلومات تخص الزبائن الحاليين والمحتملين وتفضيلاتهم، ومواقفهم، وادواقهم، وايضا مساعدة إدارة التسويق في صناعة قرارات تسويقية هادفة [4]. ويمكن ايجاز بعض وجهات النظر في تعريف نظام الذكاء التسويقي في الجدول (1).

جدول (1) مفهوم نظام الذكاء التسويقي

ت	المصدر	التعريف
1	[5].	انه جمع وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بقطاعات السوق التي تشارك فيها المؤسسة أو ترغب أن تشارك فيها.
2	[6].	نشاط موجه نحو المستقبل يساعد المنظمة على التأقلم في السوق بواسطة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وتقديمها لصناع القرار لاتخاذ القرار المناسب.
3	[7].	بأنه الاداة التي تعتمدها الإدارة التسويقية للحصول على معلومات عن المنافسين وعن الظروف الناشئة في السوق..
4	[8].	هو عملية مراقبة البيئة التنافسية للحصول على المعلومات وتحليل النتائج لغرض دعم القرار وتمكين المديرين في المنظمات من المستويات جميعا من اتخاذ قرارات فاعلة وأكثر استنارة.
5	[9].	بأنه معلومات حديثة عن البيئة التسويقية التي تساعد المديرين على تهيئة وصياغة وتعديل الخطط التسويقية بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة.
6	[10].	جمع المعلومات التسويقية من جمع النقاط التي يمكن الوصول اليها، مثل بحوث التسويق، تطورات السوق، البيئة الداخلية والخارجية والتحقق من مصداقية واتساق مصادر المعلومات وتوثيقها وتوظيفها في اتخاذ القرار.

3.2. خصائص الذكاء التسويقي

يتفق كل من [11, 12]. أن للذكاء التسويقي مجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الانظمة التي ينفرد بها في مساعدة الشركات على جمع وتحليل المعلومات التسويقية وهي كالاتي:

- يقوم الذكاء التسويقي بدور مهم في عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات وتسليمها إلى متخذ القرار، لذلك يتطلب تشغيله مجموعة من الموارد المادية كالبرمجيات، والعنصر البشري الذي يعد بمثابة اهم العناصر بالنسبة للذكاء التسويقي.
- إن نظام الذكاء التسويقي هو نظام قائم على استخدام طرق مشروعة بعيدة عن التجسس الصناعي الذي يحدث في عالم اليوم والقائمة على سرقة المعلومات من الشركات المنافسة الأخرى، لذلك قامت الشركات بوضع قوانين وتشريعات تمنع تلك الأساليب.
- يراقب الذكاء التسويقي التطورات التي تحدث في البيئة التسويقية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ومعرفة تحركات المنافسين التي يمكن أن تسفيد منها إدارة الشركة في اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة التهديدات المحتملة.
- يعدّ الذكاء التسويقي احد اهم انظمة المعلومات التسويقية الحديثة لأنه يزود متخذو القرار بمعلومات يومية حول التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية كما يساعد إدارة الشركات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- يعدّ الذكاء التسويقي بمثابة سلاح تكتيكي وتشغيلي للشركة يساعدها على اتخاذ القرارات اليومية لدعم أنشطة المستويات التشغيلية في الشركة فضلا عن تقديم معلومات لقسم التسويق حول زبائن الشركة ومنتجات المنافسين والتطورات التسويقية.

3.3. مصادر الذكاء التسويقي

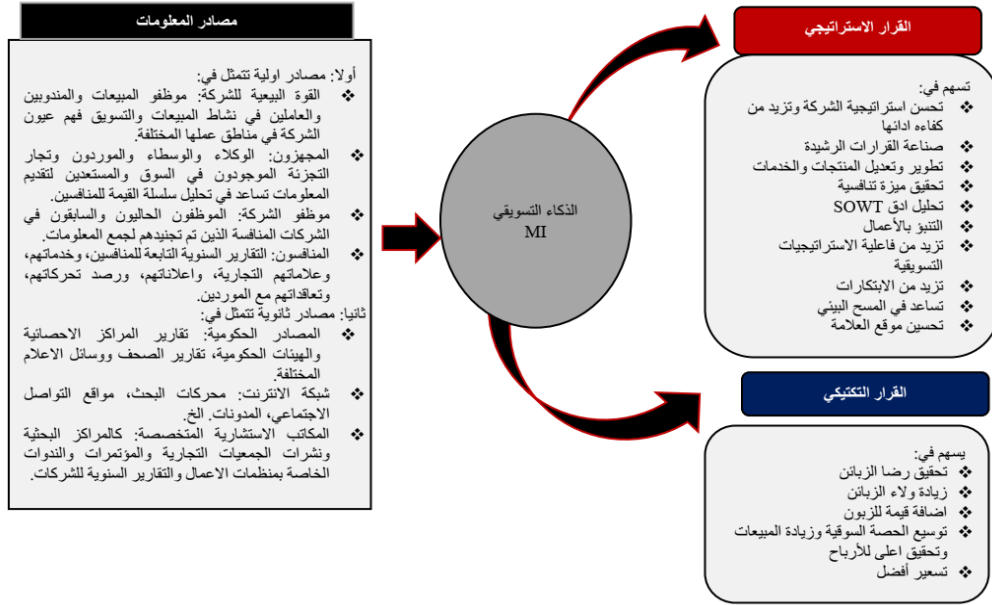
يرى (Venter and rensburg, 2014) أن الخطوة الاولى في عملية الذكاء التسويقي تستلزم جمع البيانات الداخلية والخارجية إذ يعد ابرز هذه المصادر مندوبي المبيعات وذلك بسبب طبيعة عملهم واطلاعهم على التطورات جميعاً التي تحدث في البيئة التسويقية [13]. ويشير (Chavan, 2014) إلى ان الشركات بحاجة إلى معلومات عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية والمرتبطة بالزبائن والمنافسين والاسواق والصناعة، فضلا عنذلك يمكن أن تحصل الشركة على معلومات من خلال شراء منتجات المنافسين وتراقب مبيعاتهم ومعرفة تحركاتهم وتؤكد من براءات اختراعاتهم الجديدة وخططهم المستقبلية وتعاملهم المباشر مع الزبائن الحاليين والمرتبين [14]. ويذكر (Vishnoi, 2020) المصادر التي يعتمد عليها الذكاء التسويقي للحصول على المعلومات التي يحتاجها تتنوع بين مصادر داخلية وخارجية وبطريقة حصول عليها رسمية وغير رسمية كما مبينة [10] بالجدول (2).

جدول (2) مصادر معلومات الذكاء التسويقي [10]

طريقة الحصول عليها	المصادر الداخلية	المصادر الخارجية
رسمية	القوة البيعية للشركة/ إدارة علاقات الزبائن (CRM)/ نظام المعلومات التسويقي (MKIS)	المنافسون/ المجهزون/ قنوات البيع/ التجار/ شركاء الاعمال/ المخبرين السريين/ الموظفون المجنون
غير رسمية	نظام دعم القرار التسويقي (MDSS)/ البحث والتطوير المعلومات المتداولة بين اقسام الشركة	الزبائن/ مقابلات غير المباشرة الزبائن/ المنافسون/ الادلة المادية (منتجات المنافسين، نماذج المنتجات)
منشورة	التقارير التسويقية/ احصائيات المبيعات	التقارير الحكومية/ المجلات والصحف/ المنظمات التجارية
غير منشورة	الموظفون الجدد	الوكالات الخاصة

ويقترح (Venter and rensburg, 2014) أن مصادر معلومات الذكاء التسويقي MI يمكن تصنيفها إلى صنفين هما مصادر اولية تشمل موظفي المبيعات والزبائن والمنافسين والمجهزين وتقارير السوق، ومصادر ثانوية تتمثل بمصادر المعلومات بالجمال العام مثل التقارير والمنشورات الحكومية، المعلومات المنشورة على الانترنت. واستنادا إلى ما سبق ان عملية جمع

البيانات من مصادرها وتحليلها ومعالجتها داخل نظام الذكاء التسويقي ينتج عنه معلومات تخدم نوعين من القرارات هي القرارات الاستراتيجية والقرارات التكتيكية [13]، وكما في الشكل (2).



شكل (2) عمليات الذكاء التسويقي MI

3.4. مفهوم الاستراتيجيات التنافسية

لقد اصبحت التنافسية من اهم التحديات التي تواجه صناعة السياحة في معظم دول العالم وباتت تمثل حقيقة اساسية تحدد نجاح او فشل الشركات العاملة في هذا القطاع لأنها تعد بمثابة المحرك الفعال لعملية التطور المستقبلي [15]. أن الاستراتيجيات التنافسية تعرف على "أنها عملية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استثمار الموارد اللازمة لتطوير القدرات الاساسية للحصول على اداء متفوق على المدى الطويل" [16]. يرى (Mutinda and mwasiayi, 2018) أن استراتيجيات بورتر العامة مفيدة جدا في تحديد المواقف الاستراتيجية على نطاق واسع وبسيط على مستوى نطاق الشركات [17]. وايضا ضرورية من اجل تحقيق وضع مستقر ومفيد يسمح للشركة بمقاومة ضغط القوى التنافسية في السوق [18]. فالاستراتيجيات التنافسية تتكون من استراتيجيات داخلية وهي استراتيجية الشركة تم تطويرها بناءً على الظروف الداخلية للشركة والاصول والاستراتيجيات الخارجية، اي تطوير استراتيجية الشركة من الموارد الخارجية التي تعتمد عليها الشركة في صناعتها [19]. وأن الغرض من الاستراتيجيات التنافسية هو توليد ميزة تنافسية في الصناعة. [20] ويرى (Kornelius and et. al, 2020) أن على الشركة اختيار استراتيجياتها بعناية وبما يتلاءم مع مواردها وقدرتها على الاستجابة للفرص الخارجية بشكل اسرع من المنافسين مما يكسبها ميزة التفوق على موارد الشركات المنافسة [21].

3.5. استراتيجية قيادة التكلفة

يقصد باستراتيجية قيادة التكلفة على "انها مجموعة متكاملة من الاجراءات المتخذة لإنتاج سلع وخدمات ذات مميزات مقبولة للزبائن بأقل تكلفة نسبية مقارنة بالمنافسين [22]. ويرى (Wanyonyi et. al, 2022) بأن استراتيجية قيادة التكلفة هي "مقياس استراتيجي من قبل الشركات التي تهدف إلى أن تكون منتجاتها منخفضة التكاليف في الصناعة [23]. ويؤكد (Zegmmi and krobba, 2019) أن استراتيجية قيادة التكلفة "انها تجارة المنتجات القياسية مجمعة بأسعار تنافسية" [24]. وينظر (Wheelen and Hunger, 2012) ان استراتيجية قيادة التكلفة "هي قدرة الشركة أو وحدة الاعمال على التصميم والانتاج وتسويق منتج مشابه بكفاءة اعلى من منافسيه وبأسعار اقل" [25] هدف استراتيجيات قيادة التكلفة هو أن تصبح الشركة الاقل تكلفة في مجال النشاط [22]. من خلال محاولتها خدمة نسبة كبيرة من اجمالي السوق وهذا من شأنه أن يكسب هذه الشركة ميزة تنافسية، إن الشركة التي تستخدم هذه الاستراتيجية وتسعى إلى تحقيق الريادة في التكلفة تحقق ميزتان الميزة الاولى خفض التكاليف ولذا تحقق اعلى ربحية من الشركات المنافسة [26]. والميزة الثانية يكسب قائد التكلفة ميزة تنافسية بإنها قادرة على تحديد سعر اقل من منافسيها بسبب هيكل التكلفة المنخفض وبإمكانها أن تقدم النوع نفسه من القيمة للزبائن اسعار اقل وأن هذا الحجم المتراد للمبيعات سيؤدي إلى زيادة الأرباح [27]. وتتركز الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية على التحسين المستمر والكفاءة في انحاء الشركة جميعاً والمنافسة على السعر المنخفض [28]. ولكي تتمكن شركات التصنيع من المنافسة فأنها تحتاج إلى تبني قيادة التكلفة التي تتميز بالرقابة الصارمة على التكاليف العامة والمتغيرة والاستخدام الامثل لقدرات الانتاج والاسعار التي تقل عن مستويات الاسعار التنافسية [29]. كما تشكل استراتيجيات قيادة التكلفة حاجزاً دفاعياً أمام اقوى المنافسين وكذلك قوة تفاوضية للمستهلكين كما تضمن هذه الاستراتيجية تصميم منتجات بطريقة سهلة وتكلفة منخفضة [30].

3.6. استراتيجية التمييز

يقصد باستراتيجية التمييز " أنها مجموعة متكاملة من الاجراءات المتخذة لإنتاج السلع او الخدمات (بتكلفة مقبولة) التي يرى الزبائن أنها مختلفة بطرق مختلفة [22]. ويشير (Wheelen and Hunger, 2012) أن استراتيجية التمييز يمكن تعريفها على "أنها قدرة الشركة على تقديم قيمة فريدة ومتفوقة للزبائن من حيث جودة المنتج أو الميزات الخاصة أو ميزة ما بعد البيع" [25]. ويرى (ALbalaki et. al, 2018) أن استراتيجية التمييز يمكن تعريفها على "أنها انتاج وتسويق منتجات مختلفة ومتفوقة عن المنافسين" [31]. ويشير (Onyonyi, 2018) أن استراتيجية التمييز "هو قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها بسبب تفردهم الملحوظ بالمنتجات والخدمات" [32]. إذ يمكن أن يرتبط هذا التفرد بالتصميم أو بصورة العلامة التجارية أو التكنولوجيا أو الميزات أو التجار أو الشبكة أو الزبائن أو الخدمات [33]. من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية [34]. فإن امتلاك منتجات فريدة يوفر للشركات درجة عالية من ولاء الزبائن على الرغم من زيادة اسعار المنتجات المقدمة [23]. ويمكن لاستراتيجية التمييز أن تحمي الشركة من القوى التنافسية من خلال تمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة وذلك من خلال تقديم منتجات تعتمد سمات ملموسة (الاسلوب أو الجودة) وسمات غير ملموسة (الحالة والعلامة التجارية) وأن الشركات التي تستخدم هذه الاستراتيجية تتمتع بعوائد اعلى من المتوسط [22]. ويرى (Oyewobi, 2019) أن الشركات تحتاج أن تميز انشطتها على اساس الجودة والابتكار إلى موارد بشرية ماهرة وفعالة لذلك تتطلب قوة مالية ضخمة وتقدم تكنولوجيا مع تدريب راس المال [35]. وفي الوقت الذي يحاول فيه المنافسون تقليد حركة التمايز الاخيرى لهذه الشركات ستعمل الشركة الابداعية بالفعل على خطوة جديدة ولذا تظل متقدمة على المنافسة [29].

3.7. استراتيجية التركيز

يقصد باستراتيجية التركيز "هي مجموعة متكاملة من الاجراءات المتخذة لإنتاج السلع أو الخدمات التي تخدم احتياجات شريحة تنافسية معينة" [22]. ويرى (Wanyonyi et. al, 2020) أن استراتيجية التركيز "هي قيام الشركة بتقديم منتجات أو خدمات شريحة معينة من الزبائن تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وبشكل أفضل من المنافسين" [23]. ويعرف (الخرجي، 2015) استراتيجية التركيز على "أنها مجموعة القرارات التي تركز على تخصص الشركة في جزء واحد من السوق" [36]. تسمى ايضا الاستراتيجية المتخصصة وتتركز الشركة في هذه الاستراتيجية على عدد قليل من الاسواق المستهدفة المختارة ومن خلال تركيز الجهود التسويقية على قطاع واحد أو اثنين من قطاعات السوق الضيقة [32]. وتصميم المزيج التسويقي على وفق هذه الاسواق المخصصة يؤدي ذلك إلى تلبية احتياجات هذا السوق المستهدف بشكل افضل [24]. إن استراتيجية التركيز لا تتطلب اموالاً ضخمة وهذا ما يجعلها ملائمة للشركات

الصغيرة التي لا تسمح مواردها الا بتغطية جزء محدد من السوق كما أن الشركة التي تطبق استراتيجية التركيز تسعى إلى الاستفادة من الميزة التنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم خدمات ذات اسعار اقل وجودة افضل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة والتركيز على الجودة [37]. ويشير (Salavou, 2015) في دراسته أن الشركة التي تبنت استراتيجية التركيز حققت ارباحاً افضل من المتوسط ومعدلات نمو قوية [38]. ويرى (Wheelen and Hunger, 2012) أن الشركة في هذه الاستراتيجية تركز على تحقيق اداء متميزاً في مجال محدد من السوق أو الزبائن أو المنتجات وتوجه خبرتها وامكانياتها لخدمتهم [25]. ويشير (Roy and mateo, 2022) أن استراتيجية التركيز تطبيق لكل من استراتيجية قيادة الكلفة والتمايز على سوق ضيق فالشركة هنا تقوم بتركيز جهودها على خدمة قطاعات سوقية معينة بدلاً من محاولة خدمة السوق كله [39].

4. الجانب العملي

4.1. اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

سيعتمد الباحثان على معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لبرهنة مدى موثوقية البيانات المتحصلة من اجابات افراد العينة عن فقرات الاستبانة، ولا سيما ان الصدق والثبات يعدان من أهم الشروط الرئيسية الواجب توفرها في الاستبانة لتصبح صالحة للبحث بغية الاخذ بنتائجها. إذ يؤكد جدول (3) ان قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للذكاء التسويقي قد بلغت (0.751) بما يوشر وجود ثبات عالٍ لأن قيمة معامل الثبات أكثر من (0.700). أما لمجمل فقرات الاستراتيجيات التنافسية فقد سجل معامل ثبات (0.774) وهي أكثر من (0.700)، مما يؤكد وجود ثبات مرتفع وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة (0.847) وهي أكثر من (0.700) بما يثبت تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح.

جدول (3) نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ثبات	مستوى الثبات	تعليق الباحثان
Xi	0.751	عال	وجود ثبات عالٍ في فقرات نظام الذكاء التسويقي
Yi	0.774	عال	وجود ثبات عالٍ في فقرات اختيار الاستراتيجيات التنافسية
	0.847	عال	وجود ثبات عالٍ في مجمل فقرات الاستبانة

4.2. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات نظام الذكاء التسويقي

يؤشر جدول (4) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون نظام الذكاء التسويقي بلغت (4.086) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي مما يؤكد اتجاه الاجابات نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، ويانحرف معياري سجل (0.811)، الذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات نظام الذكاء التسويقي، وشكلت الأهمية النسبية لنظام الذكاء التسويقي (81.72%) بما يوضح اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد عينة الدراسة على اهتمام الإدارات في شركات السياحة والسفر في بغداد بنظام الذكاء التسويقي.

جدول (4) مستوى اجابات العينة عن فقرات البُعد المستقل نظام الذكاء التسويقي

المقياس	نص الفقرات		الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري النسبية %	الأهمية النسبية %
	لا تتفق تماماً	لا تتفق			
30	54	39	3.541	0.987	70.82%
64	72	9	4.356	0.662	87.12%
29	84	26	3.904	0.816	78.08%
50	61	26	4.034	0.898	80.68%
50	67	23	4.096	0.833	81.92%
39	78	16	3.938	0.970	78.77%
41	81	20	4.082	0.747	81.64%
42	67	34	4.007	0.801	80.14%
59	67	13	4.206	0.846	84.11%
60	73	10	4.295	0.716	85.89%
55	73	15	4.212	0.790	84.25%
41	88	16	4.158	0.629	83.15%
70	63	10	4.363	0.732	87.26%
63	69	13	4.329	0.666	86.58%
58	71	13	4.233	0.806	84.66%
46	77	19	4.130	0.736	82.60%
46	68	25	4.041	0.846	80.82%
36	57	36	3.726	0.985	74.52%
40	70	30	3.959	0.886	79.18%
			64.08	0.811	81.72%

4.3. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة عن فقرات الاستراتيجيات التنافسية

يشير الجدول (5) أن قيمة الوسط الحسابي الموزون لاختبار الاستراتيجيات التنافسية سجلت (4.052) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، بما يؤكد ان الاجابة اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، ويانحرف معياري قدرة (0.837)، الذي يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات الاستراتيجيات التنافسية، بينما سجلت الأهمية النسبية لاختبار

الاستراتيجيات التنافسية (81.04%)، بما يوضح اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع أفراد عينة الدراسة على أهمية فقرات الاستراتيجيات التنافسية ومنه نستخلص ان الإدارات في شركات السفر والسياحة في بغداد المبحوث مهتمة وبشكل ملحوظ باختيار الاستراتيجيات التنافسية.

جدول (5) مستوى اجابات العينة عن فقرات النُعد التابع الاستراتيجيات التنافسية

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	نص الفقرات	المقياس			اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
				لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد					
70.14%	0.981	3.507	تسعى الشركة الى خفض تكاليف خدماتها الى اقصى قدر ممكن	9	22	32	52	31			
81.51%	0.872	4.075	تراعي الشركة حساسية الزبون للأسعار عند تقديم خدماتها	3	4	20	71	48			
76.30%	0.976	3.815	تقدم الشركة خدماتها بأسعار مناسبة اقل من المنافسين	4	14	27	61	40			
80.14%	0.835	4.007	تسعى الشركة الى الاحتفاظ بالعناصر الكفوة لخفض التكاليف	1	7	23	74	41			
80.82%	0.878	4.041	تحرص إدارة الشركة على ايجاد افضل الطرق لخفض المصاريف العامة	2	6	23	68	47			
78.22%	0.989	3.911	تستخدم الشركة عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق	3	12	24	63	44			
77.85%	0.922	3.893	استراتيجية قيادة التكلفة								
83.70%	0.752	4.185	تعدّ الجودة عاملاً رئيساً لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسة.	1	4	12	79	50			
88.36%	0.692	4.418	مميزات الخدمة التي تقدمها الشركة تجعل الزبائن دائمين على التعامل معها.	1	0	11	59	75			
84.66%	0.762	4.233	تساهم استراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال التطوير.	2	0	17	70	57			
86.30%	0.63	4.315	تختار الشركة مورديها على أساس جودة الخدمات التي يقدمونها.	0	1	10	77	58			
88.90%	0.675	4.445	تستقطب إدارة الشركة افراد يمتلكون خبرات ومؤهلات عالية.	0	1	12	54	79			
87.81%	0.817	4.39	تحرص إدارة الشركة للاستفادة من التكنولوجيا المتاحة لتقديم خدمات أفضل لزبائنها.	4	0	7	59	76			
85.48%	0.784	4.274	تعقد الشركة دورات تدريبية للعاملين تساعدهم على التميز في تقديم الخدمة.	2	1	15	65	63			
86.46%	0.73	4.323	استراتيجية التمييز								
87.26%	0.751	4.363	تسعى الشركة لكي تكون السبّاقة في السوق.	2	0	12	61	71			
72.05%	0.786	3.603	تركز الشركة خدماتها لتلبية حاجات ورغبات شريحة محددة من الزبائن.	13	17	20	61	35			
81.37%	0.915	4.069	تتبع الشركة الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين.	2	6	26	58	54			
74.79%	0.988	3.74	تستخدم الشركة مكاتبها السياحية لتغطية مناطق جغرافية محددة.	9	8	29	66	34			
79.59%	0.792	3.98	تطور الشركة خدمات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتناسب السوق المستهدف.	2	3	26	80	35			
75.75%	0.919	3.788	تركز الشركة خدماتها على الأسواق الشعبية الواسعة.	0	12	44	53	37			
80.55%	0.871	4.027	تبحث الشركة عن الفرص المهملة من المنافسين وتوجه اهتمامها نحوها.	3	5	20	75	43			
78.80%	0.86	3.94									
81.04%	0.837	4.052									

استراتيجية التركيز
الاستراتيجيات التنافسية

4.4. اختبارات فرضيات الدراسة

اعتمد الباحثان على اختبار (Z-TEST) لاختبار فرضية الارتباط بين نظام الذكاء التسويقي وبين الاستراتيجيات التنافسية، إذ ستقبل فرضية الارتباط إذ كانت القيمة الاحتمالية (p value) المناظر لقيمة Z المحتسبة أصغر أو تساوي مستوى المعنوية (0.05) بما يوثق قبول فرضية الارتباط بنسبة ثقة (95%)، فيما سيستخدم معامل الارتباط لسبيرمان لبيان قوة واتجاه الارتباط بين نظام الذكاء التسويقي وبين الاستراتيجيات التنافسية.

4.5. اختبار الارتباط بين نظام الذكاء التسويقي وبين الاستراتيجيات التنافسية

يشير الجدول (6) قبول الفرضية الرئيسية الأولى الى مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين نظام الذكاء التسويقي والاستراتيجية التنافسية) وبنسبة ثقة (95%)، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (9.537) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (**0.792) ليؤكد ذلك وجود ارتباط طردي قوي بين نظام الذكاء التسويقي والاستراتيجيات التنافسية.

جدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط بين متغيرين	التفسير	قيمة Z المحتسبة	اختبار Z القيمة الاحتمالية	التفسير
نظام ذكاء التسويقي	الاستراتيجيات التنافسية	0.792**	وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين	9.537	0.00	قبول الفرضية الاولى
				* قبول الفرضية عند مستوى معنوية 0.05		
				** قبول الفرضية عند مستوى معنوية 0.01		

يستعين الباحثان باختبار (F-TEST) لبيان قبول أو رفض فرضية تأثير نظام الذكاء التسويقي في الاستراتيجيات التنافسية، إذ ستقبل فرضية التأثير عندما تكون القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة أصغر من مستوى معنوية (0.05)، بما يوثق قبول الفرضية بنسبة (95%)، أما لإظهار نسبة تفسير نظام الذكاء التسويقي للتغيرات التي تطرأ على الاستراتيجيات التنافسية يستفيد الباحثان من معامل التحديد Coefficient Of Determination (R2) إذ بلغت قيمة F المحتسبة (59.239) وهي معنوية، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (63%) مؤشرة بذلك نسبة تأثير نظام الذكاء التسويقي في المتغير التابع الاستراتيجيات التنافسية ومن ثم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نظام الذكاء التسويقي والاستراتيجيات التنافسية"، كما في الجدول (7).

جدول (7) نتائج تأثير نظام الذكاء التسويقي في الاستراتيجيات التنافسية

نتيجة الاختبار	اختبار F		معامل التحديد R ² %	المتغير التابع	المتغير المستقل
	القيمة الاحتمالية	قيمة F المحتسبة			
يوجد تأثير لنظام الذكاء التسويقي في الاستراتيجيات التنافسية ومن ثم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H2)	0.00	59.239	63%	الاستراتيجيات التنافسية	نظام الذكاء التسويقي

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1. الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث عرض لمجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان عن طريق تحليل الجانب العملي فضلاً عن الزيارات الميدانية للشركات عينة الدراسة يمكن إيجازها كما يأتي:

- وجود علاقة تأثير وارتباط بين نظام الذكاء التسويقي ورسم الاستراتيجيات التنافسية وهذا يؤكد أهمية الدور الذي يؤديه نظام الذكاء التسويقي في رسم الاستراتيجية العامة للشركات السياحية.
- بناء على معطيات الجانب الميداني توصل الباحثان ان الاستراتيجية المتبعة عند اغلب شركات السفر والسياحة هي استراتيجية التركيز مع استخدامها في قيادة التكلفة عند استهدافهم لشرحة الزبائن متوسط الدخل واستراتيجية التمييز والتفرد بجودة الخدمات المقدمة ورفي الرحلات السياحية والمناطق الترفيهية للزبائن ذوي الدخل العالي.
- تعتمد شركات السفر والسياحة نظام الذكاء التسويقي في تحليل السوق وتحليل المنافسين لمتابعة تحركات الشركات المنافسة ومعرفة العروض المقدمة ومحاوله تقديم عروض وخدمات متفارية مع ما يقدمه المنافسون كما تعتمد بعض شركات السفر والسياحة في بغداد نظام ذكاء الزبائن في معرفة وجهاتهم السياحية المفضلة ورغباتهم في زيارة بعض المناطق السياحية وترجمة هذه الرغبات الى سفريات سياحية ووجهات ترفيهية تتطابق مع تطلعات الزبائن.
- يعد الذكاء التسويقي احد الانظمة المهمة التي تساعد إدارة الشركات السياحية على اتخاذ القرارات الصائبة بشأن اختيار الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للحصول على الميزة التنافسية، إذ يقوم نظام الذكاء التسويقي بدور مهم في تحليل التغيرات في السوق وكشف تحركات المنافسين ومعرفة خططهم واستراتيجياتهم المتبعة وتقديم المعلومات الدقيقة عن اتجاهات واذواق الزبائن ورغباتهم وهذا ما يساعد شركات السفر والسياحة في تطوير خدماتها السياحية.

5.2. التوصيات

- يتناول هذا المبحث عرض لأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة على ضوء الاستنتاجات التي تقدم بها الباحثان ويمكن إيجازها كما يأتي:
- ضرورة قيام الشركات السياحية بتطبيق نظام الذكاء التسويقي وتوفير قاعدة معلومات عن ابرز الشركات المنافسة الموجودة في القطاع السياحي وتحديد نوع وجودة الخدمات التي يقدمونها ونوعية الزبائن الذين يستهدفونهم من اجل توفير المعلومات التسويقية اللازمة لمساعدة المديرين في اتخاذ القرار الصحيح لرسم الاستراتيجيات التنافسية الملائمة ل طرح خدمات متميزة تنافس الخدمات التي ي طرحها المنافسون وتكون جذابة لجذب الزبائن.
 - يوصي الباحثان إدارة الشركة الاهتمام ومتابعة التغيرات البيئية من خلال تنفيذ عمليات المسح المستمرة للتعرف على التغيرات الحاصلة في السوق السياحي والكشف عن الفرص المتاحة وتحويل التهديدات الى فرص جديدة والعمل على استغلالها فضلاً عن رصد التغير في اذواق الزبائن ورغباتهم بالوجهات السياحية.
 - على إدارة الشركة أن تحقق التوقعات غير المدركة للزبائن من خلال معرفة حاجاتهم وتفضيلاتهم المتجددة ومحاوله بناء قاعدة معلومات مبنية على خبرات وتجارب الزبائن واستجاباتهم لخدمات الشركة بهدف تحسينها وتطويرها وذلك من خلال استقطاب وتعيين افراد مؤهلين ذو التخصصات السياحية الذين يمتلكون المهارات والمعرفة بمجال الاختصاص.
 - ضرورة قيام الشركات السياحية بتنوع استراتيجياتها التنافسية وعدم التقييد باستراتيجية واحدة قد تهدد نشاط الشركة وتجعلها مرهونة بتقلبات الصناعة بهدف استغلال الفرص ومنحها المرونة الكافية لمواجهة التحديات والتهديدات للنفوق على الشركات المنافسة وتقديم خدمات وعروض مميزة تفوق العروض والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة من اجل تطوير اسواقها وخدماتها والحصول على ميزة تنافسية.

References

- [1] K. Kowlesar, "Marketing intelligence system implementation in B2B service marketing environment An explorative case study," Delft University of Technology, 2019.
- [2] R. Heang, "Book Review: The Use of Market Intelligence Competitive Analysis," pp. 1–10, 2017, [Online]. Available: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1080913>.
- [3] E. Rotich, "Effects of marketing intelligence on sales performance of bancassurance among financial institutions in Kenya," 2016, [Online]. Available: http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/98934%0Ahttp://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/98934/RotichEmmaculate_Effects_of_Marketing_Intelligence_on_Sales_Performance_of_Bancassurance_Among_Financial_Institutions_in_Kenya.pdf?sequence=1.
- [4] J. Frates and S. Sharp, "Using business intelligence to discover new market opportunities," J. Compet. Intelligence Manag., vol. 3, no. 2, pp. 16–28, 2005.
- [5] J. Frates and S. Sharp, "Using business intelligence to discover new market opportunities," J. Compet. Intelligence Manag., vol. 3, no. 2, pp. 16–28, 2005.
- [6] C. Mulwa, "purpose of marketing analysis Using XML Topic Maps to Create a Knowledge Model of Postgraduate Computer Science Degrees in Ireland for the Purpose of Marketing Analysis," Dublin, 2008.
- [7] S. "Mohammadsaid" S. Freihat, "the Role of Marketing Information System in Marketing Decision-Making in Jordanian Shareholding Medicines Production Companies," Ijrras, vol. 11, no. May, pp. 326–336, 2012.
- [8] G. L. Jamil, "Approaching Market Intelligence Concept through a Case Analysis: Continuous Knowledge for Marketing Strategic Management and its Complementarity to Competitive Intelligence," Procedia Technol., vol. 9, no. Mi, pp. 463–472, 2013, doi:

10.1016/j.protecy.2013.12.051.

- [9] L. P. K. Ade, A. M. Akanbi, and A. I. Tubosun, "The influence of marketing intelligence on business competitive advantage (a study of diamond bank Plc)," *J. Compet.*, vol. 9, no. 1, pp. 51–71, 2017, doi: 10.7441/joc.2017.01.04.
- [10] S. K. Vishnoi and T. Bagga, "Marketing Intelligence: Antecedents and Consequences," in *SSRN Electronic Journal*, 2020, no. January, pp. 1–9, doi: 10.2139/ssrn.3563107.
- [11] P. Ross, C. G. McGowan, and L. E. J. Styger, "A Comparison of Theory and Practice in Market Intelligence Gathering for Australian Micro-Businesses and SMEs," *SSRN Electron. J.*, pp. 1–17, 2013, doi: 10.2139/ssrn.2253691.
- [12] C. J. Fonseca et al., *The Handbook of Market Intelligence*, 1st ed. New York: John Wiley & Sons, 2012.
- [13] P. Venter and M. J. van Rensburg, "The relationship between marketing intelligence and strategic marketing," *South African J. Econ. Manag. Sci.*, vol. 17, no. 4, pp. 440–456, 2014, doi: 10.4102/sajems.v17i4.642.
- [14] M. Pankaj Chavan and N. Berad, "Market Intelligence To Develop Product & Brand Strategies For Fast Changing Market Segment," *IOSR J. Bus. Manag.*, pp. 44–49, 2014, [Online]. Available: <https://ssrn.com/abstract=3421315>.
- [15] R. Gitau, J. N., Mang'ana, "The effect of cost leadership strategy on performance of commercial banks in Nairobi County, Kenya," *Int. Acad. J. Hum. Resour. Bus. Adm.*, vol. 3, no. 10, pp. 167–179, 2021, [Online]. Available: <https://edinburgjournals.org/journals/index.php/journal-of-finance-and-accountin/article/view/53%0Ahttps://edinburgjournals.org/journals/index.php/journal-of-finance-and-accountin/article/download/53/46>.
- [16] C. H. Wuen, F. Ibrahim, and K. J. Ringim, "Mediating effect of competitive strategy in the relationship between strategic human resource management and performance of small and medium enterprises in Brunei Darussalam," *Middle East J. Manag.*, vol. 8, no. 2/3, pp. 254–277, 2021, doi: 10.1504/mejm.2021.114010.
- [17] C. K. Mutinda and E. Mwasiaji, "Competitive Strategies and Performance of Family Owned Supermarkets in Machakos County, Kenya," *Int. Acad. J. Hum. Resour. Bus. Adm.*, vol. 3, no. 3, pp. 31–51, 2018.
- [18] E. A. Chzhan, V. S. Tynchenko, V. V. Kukartsev, N. V. Fedorova, A. S. Yamshchikov, and D. A. Krivov, "Essence and classification of the agribusiness organizations competitive strategies," *IOP Conf. Ser. Earth Environ. Sci.*, vol. 315, no. 2, 2019, doi: 10.1088/1755-1315/315/2/022106.
- [19] S. Subagio, T. Ratnawati, and M. S. Ridwan, "The Influences of Internal Capabilities, External Network and Value Chain Strategy on Competitive Strategy in Improving Company Performance in Food and Beverage MSME Companies in East Java," *Int. J. Sci. Eng. Sci.*, vol. 5, no. 12, pp. 69–75, 2022, [Online]. Available: <http://ijses.com/wp-content/uploads/2022/01/56-IJSES-V5N12.pdf>.
- [20] M. Taghipour, P. Barzegar, M. Mahboobi, and S. Mohammadi, "Investigating the Relationship between Competitive Strategies and Corporates Performance-Case Study: Parsian Banks of Tehran," vol. 3, no. June, pp. 2617–4596, 2020, doi: 10.31058/j.mana.2020.34002.
- [21] H. Kornelius, I. Bernarto, A. W. Widjaja, and A. Purwanto, "Competitive strategic maneuverability: The missing link between strategic planning and firm's performance," *Int. J. Adv. Sci. Technol.*, vol. 29, no. 3, pp. 7413–7422, 2020.
- [22] M. A. Hitt, R. D. Ireland, and R. Hoskisson, *Strategic Management Competitiveness & Globalization (9th Edition)* [Libro]. 2011.
- [23] E. I. Wanyonyi, E. W. Gathungu, H. K. Bett, and D. O. Okello, "Determinants of Porter's competitive strategy utilization among agro-dealers in Kenya," *Cogent Food Agric.*, vol. 7, no. 1, 2021, doi: 10.1080/23311932.2020.1865595.
- [24] maamar krobbia Mesoauda, Zegmmi, "The Impact of Porter's General Strategies on Organizational Performance- Case Study of Algeria Telecom-Laghouat.," *JJournal off Econ. Hum. Devellopment*, vol. 10, no. 2, pp. 87–101, 2019.
- [25] T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *strategic Management and Business Policy*, 5th ed. Boston: Pearson, 2012.
- [26] H. Ingabire and E. N. Irechukwu, "Generic Competitive Strategies and Organizational Performance in Manufacturing Industries in Rwanda: A Case of Sulfo Industries Ltd," *J. Strateg. Manag.*, vol. 6, no. 1, pp. 9–25, 2022, doi: 10.53819/81018102t2032.
- [27] M. G. Haque, M. Munawaroh, D. Sunarsi, and A. Baharuddin, "Competitive Advantage in Cost Leadership and Differentiation of SMEs 'Bakoel Zee' Marketing Strategy in BSD," *PINISI Discret. Rev.*, vol. 4, no. 2, p. 277, 2021, doi: 10.26858/pdr.v4i2.19962.
- [28] E. Hansen, E. Nybakk, and R. Panwar, "Pure versus hybrid competitive strategies in the forest sector: Performance implications," *For. Policy Econ.*, vol. 54, no. 1, pp. 51–57, 2015, doi: 10.1016/j.forpol.2015.02.001.
- [29] Rukia Atikiya, "Effect of Competitive Strategies on the performance of Manufacturing Firms in Kenya," A thesis Submitt. Partial Fulfillment Degree Dr. Philos. Bus. Adm. (Strategic Manag. Option) Jomo Kenyatta Univ. Agric. Technol., 2015.
- [30] R. Tanwar, "Porter's Generic Competitive Strategies," *IOSR J. Bus. Manag.*, vol. 15, no. 1, pp. 11–17, 2013, doi: 10.9790/487x-151117.
- [31] F. M. M. Albalaki, Z. Abdullah, and H. Kamardin, "The Link between Competitive Strategies, Activity based Costing Implementation and Organizational Performance," *Int. J. Bus. Manag. Invent.*, vol. 7, no. 2, pp. 59–68, 2018.
- [32] Atieno Ouko Onyonyi A, "Effect of Competitive Strategies on Growth of Small and Medium Enterprises in Kenya Funded by Women Enterprise Fund Atieno," A Thesis Submitt. Partial Fulfillment Degree Dr. Philos. Bus. Adm. (Strategic Manag. Jomo Kenyatta Univ. Agric. Technol., 2018.
- [33] M. De Oliveira, D. Fundação, G. Vargas, R. De Oliveira, A. Lopes, and F. G. Vargas, "Competitive Strategies With Bscand Project Portfolio Management: a Conceptual Model," *Researchgate.Net*, no. August, 2021, doi: 10.11216/gsj.2021.08.53110.
- [34] K. Grinerud, W. K. Aarseth, and R. Robertsen, "Leadership strategies, management decisions and safety culture in road transport organizations," *Res. Transp. Bus. Manag.*, vol. 41, no. July 2020, p. 100670, 2021, doi: 10.1016/j.rtbm.2021.100670.
- [35] L. O. Oyewobi, A. O. Windapo, R. A. Jimoh, and J. O. B. Rotimi, "Performance, resources and capabilities of construction organisations: The mediating role of competitive strategies," *Int. J. Constr. Supply Chain Manag.*, vol. 9, no. 1, pp. 35–39, 2019, doi: 10.14424/ijscsm901019-35-59.
- [36] M. Alkhazraje, "The Competitive Strategies and its Role at Marketing Choice," Master's thesis, Bus. Adm. Dep., Coll. Econ. Adm. Al-Mustansiriya Univ. Iraq. p. 2015, 2015.
- [37] D. Depperu, G. Magnani, L. Crosato, and C. Liberati, "Growth of firms in a fragmented cultural industry: Italian commercial art galleries' competitive strategies," *Sustain.*, vol. 13, no. 9, pp. 1–19, 2021, doi: 10.3390/su13095057.
- [38] H. E. Salavou, "Competitive strategies and their shift to the future," *Eur. Bus. Rev.*, vol. 27, no. 1, pp. 80–99, 2015, doi: 10.1108/EBR-04-2013-0073.
- [39] J. Roy and L. Mateo, "Implementation of Competitive Strategies in Export Processing Zone Industries in Quebec , Canada.," *Strat. Peer Rev. Journals B. Publ. J. Strateg. Manag.*, vol. 6, no. 1, pp. 1–8, 2022.