

## استخدام اسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي (دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة)

هيفاء عبد الغني عودة اللالذ

هيئة التعليم التقني/ المعهد التقني البصرة

### المستخلص:

تواجه منظمات الاعمال تغيرات مستمرة في مستوى اداء وحداتها التشغيلية ومنها شركة المنار موضوعة البحث، ومن اجل التعرف على موقفها التنافسي عليها ان تاخذ بعدين اساسيين هما حصتها السوقية ومعدل النمو لمواجهة المنافسين، ولذلك جاءت مشكلة البحث لتقيم موقف الشركة التنافسي ولكل منتج واتخاذ القرار المناسب بالاعتماد على أهم الاستراتيجيات التنافسية باستخدام اسلوب تحليل محفظة الاعمال BCG، وقد تم التوصل الى مجموعة من التوصيات التي تضمن للشركة الحفاظ على حصتها السوقية ومعدل نمو منتجاتها. الكلمات الدالة: مصفوفة BCG، الحصة السوقية، معدل النمو، الاستراتيجيات التنافسية.

### **Abstract:**

Facing business organizations continuous changes in the level of performance of units operating, including Al Manar placed research, in order to identify its competitive position it should take two dimensions two basic market share and growth rate to meet the competitors, so the problem of search to establish the position of the company's competitive position and for each product and take the appropriate decision based on the most important competitive strategies using the style of the business portfolio analysis BCG, has been to reach a set of recommendations to ensure that the company maintain its market share and growth rate of its products.

**KEY WORDS:** BCG Matrix, market share, growth rate, competitive strategies.

### **المقدمة:**

ان احد اهم العوامل التي تضمن لمؤسسة الاعمال بالاستمرار والنمو هو تبني عملية التطوير بالاعتماد على مراكز البحث والتطوير في مؤسساتها العاملة لتحقيق الاستجابة السريعة والفاعلة للتغيرات الحاصلة في اذواق المستهلكين وسلوكهم والتطورات الاقتصادية في البيئة الخارجية فضلاً عن زيادة المنافسة والانفتاح غير المسبوق للأسواق العالمية والتطورات الحاصلة في مجال الاتصالات سهلت عملية الحصول على المعلومة بأسرع وقت وعقد الصفقات واجراء التبادلات التجارية بشكل لا يصدق وهذا ما يثير مخاوف الكثير من المؤسسات، اذ بات من الواضح ان عملية البقاء والنمو في سوق العمل تتطلب جهداً استثنائياً وحركة ديناميكية وتفعيل لدور الأنشطة الانتاجية والتسويقية وتوفير الاموال اللازمة لعملية النمو من خلال ردف الاسواق بكل ما هو جديد ومنسجم مع رغبات المستهلكين المتنامية، وفي ضوء ذلك تحتاج مؤسسات الاعمال ان تتعرف على موقفها التنافسي وكيف لها ان تزيد من معدلات النمو وان تعزز حصتها السوقية في ظل تنامي حدة المنافسة، وبذلك عليها اختيار تشكيلة مثلى من الاستراتيجيات بالاعتماد على عدة اساليب متطورة لتحليل موقفها التنافسي وتحديد مجموعة المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة امامها، ومن بين هذه الاساليب اسلوب تحليل محفظة الاعمال (المنتجات) والذي يساعد في تقييم مستوى اداء وحدات الاعمال الاستراتيجية فضلاً عن المنتجات

والاسواق، ويفضل استخدام هذا الاسلوب عندما يكون حجم المؤسسة كبير وتتكون من عدة وحدات وتسعى الى معرفة مستوى اداء تلك الوحدات وفقا لما هو مطلوب منها بالاعتماد على عدد من الابعاد منها معدل النمو او حجم المبيعات أو حصتها السوقية لتسهيل عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص موارد المؤسسة على وحداتها. ومن بين النماذج المعتمدة في تحليل محفظة الاعمال هو نموذج (مجموعة بوسطن الاستشارية) (Boston Consulting Group) أو ما يسمى بمصفوفة BCG والذي يقوم اساساً على تقييم المركز التنافسي لكل منتج مقارنة بأكبر المنافسين لها من خلال بعدين اساسيين هما معدل النمو والحصة السوقية، لذا جاء البحث ليغطي الجانب النظري والتطبيقي في أربعة محاور، تضمن المحور الأول منهجية البحث العلمي والمحور الثاني الجانب النظري كما تضمن المحور الثالث الجانب التطبيقي، أما المحور الرابع فقد خصص لمناقشة النتائج وتحديد أهم الاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الاول: منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات الاعمال وبشكل مستمر عملية التقييم لمستوى اداء وحداتها العاملة وكيف تؤدي المطلوب منها من خلال الاعتماد على عدد من الابعاد منها الحصة السوقية ومعدل النمو في ظل اجواء المنافسة والتغيرات المستمرة في أذواق المستهلكين، وبهذا تتلخص مشكلة البحث في تحديد الموقع التنافسي لشركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة ولكل منتج واتخاذ القرار المناسب لتعزيز ذلك الموقع من خلال توجيه الاستراتيجيات المناسبة باعتماد اسلوب تحليل محفظة المنتج BCG .

#### 2- هدف البحث:

بات من الضروري عند تحديد المشكلة يصار الى صياغة ابعادها وتحديد أثارها المستقبلية المحتملة قدر الامكان لتسهيل اختيار الاسلوب المناسب للتحليل ومن خلاله يمكن استنباط أهم الاهداف الكفيلة بمعالجة تلك المشكلة ، ولعل أهم الاهداف التي يسعى اليها البحث الى تحقيقها هي :-

- 1- التشخيص الدقيق لمجموعة المنتجات الرئيسية التي تتعامل بها الشركة ومعرفة حصتها السوقية ومعدل نمو تلك المنتجات في السوق التنافسي.
- 2- تحليل المواقف التنافسية للمنتجات باعتماد أفضل أساليب التحليل.
- 3- المساهمة في تحديد أهم الاستراتيجيات التي ينبغي اعتمادها لتعزيز موقف الشركة التنافسي بما يضمن الاستمرار والنمو داخل الاسواق.

#### 3- أهمية البحث:

تسعى منظمات الاعمال بمختلف نشاطاتها الى تكوين قاعدة أساسية يمكن الركون إليها لمواجهة حالات المنافسة وبناء هياكل تتسم بالمرونة لمواجهة حالات التغيير في المواقف والرغبات بما يمكنها من مواكبة عملية الاستمرار والنمو داخل الاسواق، وبالتالي فقد بات من الواضح أن أهمية البحث تتجلى في دراسة وتحليل وضع مؤسسات الاعمال التنافسي والكشف عن استراتيجياتها التي يجب أن تتسم بالمصادقية في التعامل مع جمهور المستهلكين وبناء جسور من الثقة بينهم من خلال وضوح الاهداف والشفافية في التعامل والكشف عن طموحات المؤسسة المستقبلية بما يحقق رغبات الزبائن وإرضاء طموحاتها المتنامية في مجال

البقاء والاستمرار في الأسواق وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل محفظة الاعمال BCG والتي تستخدم بشكل واسع في تحليل المزيج السلعي في المؤسسة وتحقيق النجاح المقبول من خلال التشخيص الدقيق لموقفها التنافسي واقتراح استراتيجيات التعامل التي تضمن تحقيق الاستقرار النسبي ولمديات أبعد .

#### 4- أسلوب البحث:

أن عملية بلوغ الاهداف بأقل وقت ممكن وبأقل التكاليف يشكل أحد أهم الدعامات الاساسية لنجاح مؤسسات الاعمال، لذا فإن اختيار أسلوب البحث المناسب لدراسة وتحليل واتخاذ القرار يأتي من خلال التشخيص الدقيق لأبعاد المشكلة، وبناءاً عليه فقد تم اختيار أسلوب تحليل محفظة الاعمال وهو نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG والذي يساعد على اختيار وفحص الموقف التنافسي النسبي لمنتجات الشركة موضوعة البحث من خلال الاعتماد على المركز التنافسي لكل منتج باستخدام بعدي حصة السوق ومعدل النمو وذلك لتخفيض نسبة المخاطرة في إتخاذ القرارات الى أدنى حد ممكن، كما تم الاعتماد أيضاً في كتابة الجانب النظري على مجموعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، علماً أن الباحثة أعتمدت أسلوب الاستقراء.

#### 5- مجال البحث:

- 1- المجال المكاني : شركة المنار لتوزيع المنتجات الغذائية، العراق-البصرة.
- 2- المجال الزمني : تم اختيار البيانات الخاصة بمبيعات الشركة من المنتجات للسنوات من 2004-2010.
- 6- عينة البحث:

لعل مشكلة البحث تكاد تكون مشكلة عامة لمختلف الشركات، ألا أن أسلوب الكشف عنها وتحديد أسبابها ووضع المعالجات الخاصة بها يخضع الى طبيعة ونشاط الشركة ومجمل مواقفها الاقتصادية والمالية فضلاً عن أمكانية نشاط البحث والتطوير وخبراتها في مجال التسويق والمنافسة، وبالتالي فإن لكل شركة خصوصية قد تختلف عن بقية الشركات العاملة معها في ذات المجال، لذا فقد وقع الاختيار على شركة المنار لتوزيع المنتجات الغذائية وشركة البصرة باعتبارها أكبر المنافسين لهما في حقل العمل .

#### المحور الثاني : الجانب النظري

#### أولاً : مفهوم مصفوفة BCG

أن محفظة المنتج قد حققت نجاحاً متميزاً في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمنتجات المتعددة التي تتعامل بها المؤسسات وخاصة فيما يتعلق بتحقيق المزيج السلعي، لذلك يُعد النجاح الذي توصلت إليه تلك المؤسسات بمثابة القبول الجيد لهذا النموذج والذي كسب شهرة من خلال الاستخدام والذي تم تصميمه من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية، وبما أن هذا النموذج يتعلق بالاستثمارات فإنه يمكن أن يطلق عليه بنموذج تحليل معدل النمو والحصة السوقية للمنتج وله صلة بثلاثة جوانب رئيسة وهي

-(N.P.Agarwal;2009)

- 1- دورة حياة المنتج
- 2- التدفقات النقدية
- 3- حصة السوق/ العائد على الاستثمار

وعلى هذا فإن النموذج يعتمد في التحليل على معيارين أساسيين هما :-

- معدل نمو السوق النسبي.
- حصة السوق من المنتج.

كما يقوم هذا النموذج بعملية الفحص والتي تؤدي الى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق وبالتالي مساعدة ادارة المؤسسة على إجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل (Kotler&Dubois;1997).

أن هذا النموذج يقوم بتقسيم منتجات المؤسسة الى أربعة مجاميع، إذ يمثل حصة السوق النسبية المحور الافقي أما المحور العمودي فيمثل معدل نمو السوق، كما موضح في الشكل (1) التالي (ياسين: 1998).

شكل (1) مصفوفة BCG

|   |                               |                    |
|---|-------------------------------|--------------------|
| ★ | النجوم stars                  | علامة الاستفهام ؟  |
| ★ |                               | Question mark      |
| ★ | \$ ادرار النقدية<br>cows flow | الوضع القلق<br>Dog |

عالي  
 معدل  
 النمو  
 منخفض

← عالي الحصة السوقية منخفض

#### • الخلية الاولى: (علامة الاستفهام)

وعادة ما تتميز المنتجات التي تقع في هذا المربع بأنها ذات حصة سوقية منخفضة، أي أن مركزها التنافسي ضعيف، ولكن معدل النمو مرتفع كما أن توجهات المؤسسات غير معلومة وعلى هذا فإن عليها أن تكثف الاستثمارات في تلك المنتجات إذ التوقعات قد تشير الى إن المبيعات قد تزداد وهذا سبب كافي لجعل المؤسسة تعطي فرصة للتغيير لجعل تلك المنتجات أن تصبح نجوماً في المستقبل، ولكن بالمقابل قد لا يتحقق هذا الطموح وتصبح في مربع الوضع القلق، وبالتالي تكون طبيعة توجه المؤسسة يتصف بالازالة، وعلى ذلك يمكن أن نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الاولى أو عادة ما تسمى بمرحلة تقديم السلعة في منحنى دورة حياة المنتج (الحسيني: 2006).

#### • الخلية الثانية : (النجوم)

وعادة ما توصف المنتجات في هذا المربع بأنها ذات معدل نمو وحصة سوقية عاليتين، أي أنها تمتلك مركزاً تنافسياً قوياً وبذلك لها أمكانية في تحقيق أرباح عالية مما يستدعي أن تأخذ الاولوية بالتمويل والاعلان، وعلى هذا فأنها تحتاج الى أموال لتمويل النمو السريع وعلى العكس من ذلك فأنها قد تتراجع لتصبح في مربع الوضع القلق، وعادة ما تسمى هذه المرحلة بمرحلة النمو في دورة حياة المنتج (Metin&etal;2012).

#### • الخلية الثالثة : ادرار النقدية (الابقار)

وتتمثل المنتجات السوقية العالية، أي أن حصتها السوقية عالية ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، وبالتالي فإن هذه المنتجات تولّد تدفقات نقدية، أي إنها مربحة أكثر مما تحتاجه في الانتاج والتسويق، وعلى هذا

فأن التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لإيجاد مجالات ذات فرص ربحية عالية (نجوم، علامات استهلام ) لذلك يجب أن تصمم استراتيجيات قادرة على المحافظة على الحصة السوقية، كما أن هذا المربع يمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج.

• الخلية الرابعة: الوضع القلق

وهي المنتجات التي تقع في الجانب الأيسر من المصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة وفي ذات الوقت فإنها تحقق تدفقات نقدية واطئة، وهذا ما يستدعي إجراء عملية الشطب على أغلب المنتجات ضمن هذا المربع، ولكم بالمقابل قد لا يكون إزالة جميع المنتجات ضمن هذا المربع ضروري إذ إن هناك استراتيجيات يمكن توظيفها لتحقيق أرباحها على المدى القصير كما تبدأ المؤسسة بالسعي إلى تخفيض المصاريف التسويقية والاقتصار على بيع المنتجات إلى المستهلكين من ذوي الولاء العالي ولديهم الرغبة في شراء تلك المنتجات دون الحاجة إلى الإعلان عنها كما يمكن إزالتها على المدى البعيد، ويمثل هذا المربع مرحلة التدهور في منحنى دورة حياة المنتج.

**ثانياً : الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة الحصة /النمو BCG**

من الملاحظ أن هذه المصفوفة تتكون من أربعة خلايا وكل خلية تمثل مركزاً استراتيجياً للمنتج ولكل مركز خياراً استراتيجياً يتناسب مع ذلك الموقف وعلى المؤسسة أن تبني هذا الخيار طبقاً لمركز المنتج داخل المصفوفة (T.atamer&R.calorie;1998). وعلى هذا الأساس فإن الخطوة الأساسية والمهمة التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هو تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يتلائم وينسجم مع طبيعة الهدف الذي ينبغي تحقيقه ولكل منتج من المنتجات ويجب أن يتصف هذا الخيار بالتوازن ويحقق رسالة المؤسسة، وفي ضوء هذا التحليل نستنتج بأنه لا يمكن تحديد أي خيار استراتيجي مالم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة، وبشكل عام هناك أربعة بدائل استراتيجية وكل بديل استراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة.

1- استراتيجية البناء :

وهي من ضمن استراتيجيات النمو وتهدف إلى بناء وتقرير الحصة السوقية للمنتج وتصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الأولى وكذلك المنتجات التي وصلت إلى مركز النجومية وبعض منتجات أبقار النقد التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع، ولكن في بعض الأحيان يكون اعتماد استراتيجية البناء قد يلحق الضرر بالربحية على المدى القصير ولكن قد يكون هذا الضرر وقتياً ويمكن تعويضه مستقبلاً، لذلك لا بد أن تكون عملية تبني استراتيجية البناء مدروسة بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المؤسسة لتدفعات طائلة دون جدوى (أمين :2001).

2- استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم :

وتمثل هذه الاستراتيجية أحد استراتيجيات الاستقرار، إذ تُعد هذه الاستراتيجية دفاعية من خلال المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، والغرض الأساسي من اتباعها هو لصد هجمات المنافسين فضلاً عن الاحتفاظ بالمستهلك وكسب ولائه وعليه يناسب هذا الخيار الاستراتيجي المنتجات التي تتدرج في مربع ادرار النقدية القوية والتي تدر تدفقات نقدية كبيرة وبذلك لا ينبغي تخصيص استثمارات قليلة في هذا المجال وذلك للمحافظة على سيطرة واستحواذ ادرار النقدية في السوق لأن ذلك قد يؤدي إلى تراجعها ومن جانب آخر لا يستدعي ذلك تخصيص استثمارات كبيرة لأن هذا سيكون على حساب المنتجات الأخرى(العارف: 2006).

### 3- أسترراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية) :

وتمثل هذه الأسترراتيجية عملية الانكماش، وتناسب هذه الأسترراتيجية بعض المنتجات في خلية ادار النقدية وعلامة الاستفهام ذات المستقبل غير المؤكد فضلاً عن بعض منتجات خلية الوضع القلق، وبالنتيجة هذه السترراتيجية تقود في النهاية الى الخروج من السوق بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده، أي أن هذه الاسترراتيجية تهدف الى تحصيل كل ما يمكن تحصيله.

### 4- أسترراتيجية الحذف (التصفية الجزئية) :

وهي احدى استراتيجيات الانكماش أيضاً، وتلجأ إليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة، إذ تقوم المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط انتاجي في وضع يتميز بالفشل في تحقيق الاهداف وعدم توفر الامكانيات اللازمة لضمان الاستمرار بذلك المنتج، وقد يتم تنفيذ هذه الأسترراتيجية لغرض الاستفادة من الاستثمارات لتحقيق اهداف النمو في مجالات اخرى، وفي حالة عدم الاستثمار فإن هذه الأسترراتيجية تؤدي الى تقليص اعمال المؤسسة، وتستخدم تلك الأسترراتيجية كخيار ستراتيحي لبعض منتجات علامات الاستفهام وبعض منتجات خلية الوضع القلق.

### ثالثاً : فلسفة مصفوفة BCG وأبعادها :

إن هذه المصفوفة لها ابعاد فلسفية تتلخص بإمكانية دراسة و تحليل الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة وبالتالي صياغة سترراتيجيات تتناسب مع موقفها لتعزيز حالة الصمود والاستمرار في الاسواق في ظل تنامي حدة المنافسة والتغيرات في أذواق المستهلكين، وعليه فإن لهذه النظرية عدة أبعاد في توضيح فكرة الحصة /النمو ومنها مايلي(Hitt&Hokinson; 2001)

#### 1- منحنى الخبرة :

قدمت هذه المجموعة فكرة منحنى الخبرة في منتصف الستينات أثناء قيامها بالدراسة عن الكلفة والسعر، ويشترك منحنى الخبرة من الفكرة التي تنادي بأنه كلما زادت الخبرة في مجال تصنيع المنتج كلما زادت معدلات الانتاج وبالتالي تنخفض تكاليف العمالة المباشرة للوحدة الواحدة، وتتمركز نظرية الخبرة على الافتراضات التالية (Michael&etal; 2007) :

● تنخفض تكاليف الانتاج لمنتج معين وتكاليف التسويق بين 20 % و 30% كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة .

وفي ضوء ذلك فقد اوردت المجموعة الاستشارية أربعة أسباب لإنخفاض الكلفة وهي :-

أ ان العمال يصبحون أكثر انتاجية كلما تعلموا مهمة معينة من خلال التكرار.

ب التخصص، يعني ذلك ان العمال الذين يزاولون مهمة واحدة بدلاً من أداء كل المهام يكتسبون الخبرة كلما زادت ممارستهم لها.

ج- الاستثمار، ان المؤسسات التي توجه استثماراتها لزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف سوف يكون تحركها باتجاه الهبوط وبشكل أسرع من منحنى الخبرة .

د- الحجم، ويعني إنخفاض التكاليف الرأسمالية لأي وحدة اضافية كلما زاد حجم الانتاج.

من خلال ذلك نلاحظ إن منحى الخبرة يساهم بشكل كبير في زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف من خلال إكساب العاملين المهارات اللازمة وضمان استقرارهم يعتبر أمراً ضرورياً فأن تكلفة العمالة الجديدة سوف تلغي أثر التعلم فضلاً عن ذلك فأن اكتساب الخبرة سوف يقودنا الى إعادة تصميم المنتج بما يضمن تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة التصنيع.

## 2- حصة السوق

ان تحقيق الإستفادة والوفورات الناشئة من منحى الخبرة يُمكن المؤسسة من السيطرة على السوق وبذلك فأنها تستطيع أن تخفض أسعارها وبالتالي التأثير على المنافسين، وعلى ذلك يمكن تحديد أهم مايمكن أن تحققه المؤسسة من منحى الخبرة بالنقاط التالية :-

أ أما أن تعمل على بيع منتجاتها عند سعر مماثل لأسعار المنافسين وبذلك يمكن أن تحقق هامش ربح.  
ب قد تستطيع المؤسسة ان تبيع منتجاتها عند سعر أقل من اسعار المنافسين وبالتالي يمكنها من الحصول على حصة أكبر في السوق .

ج- عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق حصة سوقية كافية فإنها تستطيع تحقيق تدفقاً نقدياً جيد، إذ يمكن أن تستخدم التدفق النقدي الفائض بعد تدعيم المنتج الذي يحقق هذا التدفق وتوجيهه نحو استراتيجيات أخرى لدعم منتجات أخرى قد تحصل على فرصتها في النمو .

## 3- معدل النمو

ان محور معدل النمو على مصفوفة BCG يمثل معدل النمو للمنتج أو السوق الذي يتم تحليله، وعادة ما تحاول المؤسسات الحصول على أكبر نصيب من السوق وذلك خلال مرحلة النمو في دورة حياة المنتج ، أما إذا كان المنتج ليس في مرحلة النمو فإن البديل لذلك يتطلب نفقات كبيرة على نشاط الإعلان أو أن تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها على حساب المنافسين لها في السوق.

وفي ضوء ما تقدم فإن مصفوفة BCG تقترح الوضع الأمثل لنشاط الأعمال عندما تكون المؤسسة أكبر مؤسسة في السوق حتى يمكنها أن تستفيد من منحى الخبرة، كما إن هذه المصفوفة تفترض إن المؤسسة تستطيع أن تستفيد من منحى الخبرة لتحصل على المركز القيادي في السوق، وبالتالي فإن السؤال الذي يشغل ذهن رجال الادارة عند تقديم منتجات جديدة هو هل يمكن ان نحصل على المركز القيادي في هذا السوق، فإذا كانت الاجابة (نعم) فإن على المؤسسة إتباع استراتيجية النمو والتي سبق الإشارة إليها وأن تخصص جزء كبير من مواردها للإستثمار في هذه المنتجات، أما إذا كانت الإجابة (لا) فإنه وفقاً لمنطق هذه المصفوفة يكون على المؤسسة أن توقف هذه الأنشطة وأن توجه مواردها التي كانت تستخدمها في هذه الأنشطة؟ أو تقوم بتحويلها الى إستخدامات ومنتجات أخرى .

إن هذا الكلام ينطبق أيضاً على المؤسسات التسويقية لا التصنيعية فحسب في مجال منحى الخبرة، فإكتساب الخبرة والإمكانات المادية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة التسويقية من خلال إمتلاكها الخبرات في مجال التسويق والتوزيع والإعلان والترويج مدعوماً بتوجيه الموارد المالية بعد أن يتم دراسة حالة المنافسين الاقتصادية وحجم حصصهم السوقية ومعدلات النمو لمنتجاتهم واستخدام لذلك افضل الخبرات والمهارات التسويقية التي تستطيع إستمالت المستهلكين وجذبهم بإتجاه إقتناء منتجاتهم وهذا ما يؤكد أساندة التسويق ومنهم

Drucker. "إن سياسات وبرامج الأعمال تصمم بهدف إرضاء الزبائن، ففي عالم التسويق يجب أن تتحقق الاحتياجات لنحصل على رضا وقناعة الزبون فأًن الهدف الأساسي للأعمال هو توزيع البضائع والخدمات وبأسعار مناسبة وعليه هناك مفهوم واحد لهدف الأعمال هو خلق الزبون".

### المحور الثالث : الجانب التطبيقي

بدأت شركة المنار في ممارسة اعمالها التجارية ببداية عام 2004 في تسويق مختلف المنتجات الغذائية والصحية في ظل أجواء تنافسية لشركات مماثلة لها، ولغرض الوقوف على مستوى أدائها خلال السنوات من 2004-2010 من خلال إجراء المقارنة مع أكبر المنافسين لها وهي شركة البصرة لتسويق المنتجات الغذائية للتعرف على مقدار حصتها السوقية ومعدل نمو منتجاتها داخل الاسواق وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أهم الاستراتيجيات التي تتناسب وموقع كل منتج ضمن مصفوفة BCG وإيجاد الحلول اللازمة لها لتعزيز نشاط هذه الشركة التجاري بما يحقق لها مكاسب في مجال تعظيم معدلات النمو و زيادة حصتها السوقية والربحية. إن نشاط هذه الشركة بدأ بالتعامل مع منتجات ذات طلب عالي افتقدها السوق المحلي لسنوات طويلة، كما أنها تتمتع بجودة عالية كونها من مناشئ ذات سمعة سوقية عالية، على أن أبرز تلك المنتجات من حيث الطلب ومعدلات المبيعات هي: 1- منتج الحليب، 2- منتج المعجنات، 3- المنظفات، 4- مواد التجميل وكانت المبيعات السنوية لهذه المنتجات كما يوضحها الجدول (1)

جدول (1): يوضح حجم المبيعات بالآلاف الوحدات لشركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية

| السنة<br>المنتج | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|
| X1              | 47 | 51 | 57 | 63 | 67 | 74 | 82 |
| X2              | 37 | 37 | 36 | 41 | 41 | 38 | 38 |
| X3              | 79 | 89 | 77 | 82 | 82 | 77 | 78 |
| X4              | 17 | 19 | 17 | 27 | 30 | 33 | 37 |

علماً بأن معدل نمو السوق الصناعي للمنتجات الأربعة كانت كالاتي :-

المنتج الأول 08% ، المنتج الثاني 10% ، المنتج الثالث 09% ، المنتج الرابع 10%.

وكانت مبيعات أكبر الشركات المنافسة (شركة البصرة) ولكل منتج خلال نفس الفترة كما يلي :- جدول (2)

يوضح حجم المبيعات بالآلاف الوحدات لشركة البصرة لتسويق المنتجات الغذائية

| السنة<br>المنتج | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|
| Y1              | 45 | 49 | 52 | 57 | 62 | 72 | 79 |
| Y2              | 67 | 77 | 77 | 78 | 80 | 79 | 77 |
| Y3              | 68 | 78 | 67 | 77 | 57 | 59 | 57 |
| Y4              | 37 | 49 | 49 | 47 | 47 | 52 | 51 |

في ضوء تلك البيانات الواردة في الجدولين السابقين يمكن تحديد المركز الاستراتيجي (الموقف التنافسي ) لتلك المنتجات على مصفوفة BCG وتحديد لذلك افضل الخيارات الاستراتيجية التي ينبغي انتهاجها لتعزيز موقفها

التنافسي من خلال زيادة حصتها السوقية وتوجيه الاستثمارات المالية لزيادة معدلات النمو لتلك المنتجات وفقاً للإجراءات الحسابية التالية :-

أولاً : استخراج الحصة السوقية ولكل منتج من هذه المنتجات وتقاس على اساس الحصة السوقية لأكبر المنافسين وهي شركة البصرة ، وذلك باستخدام معدل المبيعات وفق المعادلة التالية :

$$\text{معدل مبيعات المنتج} = \text{مجموع مبيعات المنتج خلال الفترة الزمنية} \div \text{الفترة الزمنية}$$

$$\text{الحصة السوقية} = \text{معدل مبيعات المنتج} \div \text{معدل مبيعات اكبر المنافسين}$$

ثانياً : النمو السوقي، وهناك أكثر من طريقة لاحتساب النمو السوقي والطريقة التي سنستخدمها هي حساب النمو السوقي لكل السنوات وقياسه مع مبيعات سنة الأساس (سنة الأساس المعتمدة هي 2004) وفق المعادلة التالية :-

$$\text{النمو السوقي} = (\text{المعدل} - \text{مبيعات سنة الأساس}) \div \text{مبيعات سنة الأساس} \times 100$$

ومن خلال المعادلات السابقة يمكن استخراج الحصة السوقية والنمو السوقي لكل منتج من منتجات الشركة :-

أولاً: المنتج (X1) لشركة المنار

معدل مبيعات المنتج (X1) خلال سنوات الدراسة

$$= 47 + 51 + 57 + 63 + 67 + 74 + 82 \div 7 = 63 \text{ ألف وحدة}$$

المنتج (1) لشركة البصرة (أكبر المنافسين)

$$\text{معدل مبيعات المنتج (Y1) خلال سنوات الدراسة} = 45 + 49 + 52 + 57 + 62 + 72 + 79 \div 7 = 59.4 \text{ ألف وحدة.}$$

$$\text{إذن الحصة السوقية للمنتج X1} = 59.4 \div 63 = 1.06$$

وهي أكبر من الواحد الصحيح وبالتالي تعتبر حصة سوقية مرتفعة مقارنة بأكبر المنافسين.

$$\text{أما النمو السوقي} = 47 - 63 = -16 \div 47 \times 100 = -34\%$$

ومقارنة مع معدل النمو السوقي الصناعي لهذا المنتج (X1) 08% نلاحظ ان الفرق واضح وبهذا فإن المنتج X1 لشركة المنار يقع ضمن خلية النجوم.

ثانياً: المنتج X2 لشركة المنار.

معدل مبيعات المنتج X2

$$= 37 + 37 + 36 + 41 + 41 + 38 + 38 \div 7 = 38.2$$

المنتج 2 لشركة البصرة (أكبر المنافسين)

معدل مبيعات المنتج Y2 خلال سنوات الدراسة

$$= 67 + 77 + 77 + 78 + 80 + 79 + 77 \div 7 = 76.4 \text{ ألف وحدة}$$

$$\text{إذن الحصة السوقية للمنتج X2} = 76.4 \div 38.2 = 0.5$$

وهي اقل من الواحد الصحيح وتمثل حصة سوقية منخفضة مقارنة بأكبر المنافسين.

$$\text{أما النمو السوقي} = 37 - 38.2 = -1.2 \div 37 \times 100 = -3.2\%$$

ومقارنة بمعدل النمو السوقي الصناعي لهذا المنتج X2 والبالغ 10% فهي منخفضة، نستنتج من ذلك أن

المنتج X2 يقع ضمن خلية الوضع القلق والسبب ان الحصة السوقية كانت منخفضة ومعدل النمو السوقي اقل من معدل النمو الصناعي .

ثالثاً: المنتج X3 لشركة المنار .

معدل مبيعات المنتج X3 خلال سنوات الدراسة

$$= 79 + 89 + 77 + 82 + 82 + 77 + 78 \div 7 = 80.5 \text{ ألف وحدة .}$$

المنتج 3 لشركة البصرة (أكبر المنافسين)

معدل مبيعات المنتج X3 خلال سنوات الدراسة

$$= 68 + 78 + 67 + 77 + 57 + 59 + 57 \div 7 = 66.1 \text{ ألف وحدة}$$

إن الحصة السوقية للمنتج X3 =  $80.5 \div 66.1 = 1.21$  وهي حصة أكبر من الواحد الصحيح وبذلك تعتبر حصة سوقية مرتفعة.

أما النمو السوقي =  $80.5 - 79 \div 79 \times 100 = 1.8\%$  ومقارنة بمعدل النمو السوقي الصناعي والبالغ 9% فهي منخفضة، وبالتالي يقع هذا المنتج ضمن خلية الإبقار في المصفوفة .

رابعاً: المنتج X4 لشركة المنار .

معدل مبيعات المنتج X4 خلال سنوات الدراسة

$$= 17 + 19 + 17 + 27 + 30 + 33 + 37 \div 7 = 25.7 \text{ ألف وحدة}$$

المنتج 4 لشركة البصرة (أكبر المنافسين).

معدل مبيعات المنتج X4 خلال سنوات الدراسة

$$= 27 + 47 + 49 + 47 + 47 + 52 + 51 \div 7 = 47.1 \text{ ألف وحدة.}$$

أذن الحصة السوقية للمنتج X4 =  $47.1 \div 25.7 = 0.54$  وهي حصة أقل من الواحد الصحيح وبهذا فهي تمثل نسبة منخفضة مقارنة بأكبر المنافسين. أما النمو السوقي =  $25.7 - 17 \div 17 \times 100 = 51\%$  ومقارنة بمعدل النمو السوقي الصناعي والبالغ 10% فإن النمو السوقي للمنتج X4 فهي نسبة مرتفعة وبالتالي يقع هذا المنتج ضمن خلية علامة الاستفهام.

| المنتج | معدل مبيعات شركة المنار | معدل مبيعات أكبر المنافسين | الحصة السوقية للمنتج | النمو السوقي % | النمو السوقي الصناعي | الحصة السوقية | معدل النمو | الخلية |
|--------|-------------------------|----------------------------|----------------------|----------------|----------------------|---------------|------------|--------|
|--------|-------------------------|----------------------------|----------------------|----------------|----------------------|---------------|------------|--------|

وفي ضوء ما تقدم يمكن تلخيص النتائج كما هي في الجدول (3)  
جدول (3) ملخص نتائج التحليل

|    |      |      |      |       |      |        |       |                 |
|----|------|------|------|-------|------|--------|-------|-----------------|
| X1 | 63   | 59.4 | 1.06 | 0.34  | 0.08 | مرتفعة | مرتفع | النجوم          |
| X2 | 38.2 | 74.4 | 0.50 | 0.032 | 0.10 | منخفضة | منخفض | الوضع القلق     |
| X3 | 80.5 | 66.1 | 1.21 | 0.018 | 0.09 | مرتفعة | منخفض | ادرار النقدية   |
| X4 | 25.7 | 47.1 | 0.54 | 0.51  | 0.10 | منخفضة | مرتفع | علامة الاستفهام |

تحليل الموقف التنافسي للمنتجات :

من الجدول (3) نلاحظ الآتي :

1- فيما يتعلق بالمنتج الأول (X1)، في ضوء التحليل السابق نلاحظ إن الحصة السوقية لهذا المنتج (1.06) هي أكبر من الواحد الصحيح وتعد حصة سوقية عالية، وهذا مؤشر واضح على أن شركة المنار تحتل مكان الصدارة في توزيع هذا المنتج، ومن خلال النظر أيضا إلى معدل النمو السوقي للمنتج والبالغ (34%) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنمو السوقي الصناعي والبالغ (8%)، لذا فإن هذا المنتج يقع ضمن خلية النجوم، معنى ذلك إن هذا المنتج يتمتع بمكانة سوقية عالية تحقق من خلاله الشركة تدفقات نقدية مرتفعة وبالتالي فإن أفضل خيار استراتيجي لتعزيز مكانته هو اختيار استراتيجية البناء أو الاحتفاظ بالوضع القائم والذي يمثل الاستقرار، ولكونها من استراتيجيات الدفاع فإنها تحافظ على المركز التنافسي من خلال التصدي إلى محاولات المنافسين لها وتخصيص الاستثمارات اللازمة لضمان الاستقرار في الصدارة وبشكل متصاعد.

وقد جاءت تأكيدات كل من Richman & copen في هذا المجال على أهم العوامل البيئية الخارجية ماتتضمنه من عوامل ضغط قد تكون خارج سيطرة الشركة وذلك كونها تتصف بالتغير المستمر منها سلوك المستهلك، تنامي الاحتياجات، التغيرات في الأذواق والقدرات الشرائية فضلا عن التغيرات التكنولوجية، وهذا مؤشر واضح على إن ظروف الاستمرار والاحتفاظ بالمكانة السوقية وبمعدلات نمو عالية يتطلب تبني استراتيجية قادرة على استيعاب تلك المتغيرات لضمان المحافظة على مركزها التنافسي.

وخلاصة القول إن هذا المنتج يتمتع بمركز تنافسي قوي وله إمكانية تحقيق إيرباح عالية وبالتالي يجب إن يأخذ الأولوية بالتمويل والإعلان.

2- إما المنتج الثاني (X2) فمن خلال التحليل السابق يلاحظ إن معدل الحصة السوقية لهذا المنتج بلغ (0.50) وهي حصة أقل من الواحد الصحيح مقارنة بالشركة المنافسة التي تتميز بحصة سوقية عالية، وقد يكون أحد أسباب الحصة السوقية هو ارتفاع الأسعار مقارنة بأكبر المنافسين وهذا الارتفاع يلعب دورا في منع استفادة الشركة من زيادة معدلات حصتها السوقية وبالتالي إما إن تبني منتجاتها بسعر مماثل واستخدام وسائل الإعلان والترويج المناسبة أو البحث عن أساليب لتخفيض كلفة المنتج مع الاحتفاظ بمستوى جودة عالي، كما يمكن ملاحظة معدل النمو السوقي للمنتج إذ بلغ (3.2%) وهي أقل من معدل النمو السوقي للصناعة والبالغ (10%)

وعليه فإن هذا المنتج يقع ضمن خلية الوضع القلق وفي ضوء ذلك قد يكون الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يمكن اعتماده هو استراتيجية الانكماش أو الحصاد (التصفية التدريجية) أو استراتيجية الحذف (التصفية الجزئية). ولعل هذا الاجراء ينطبق مع ما جاء به (Koontz) إذ أشار إلى إن عمل منظمات الأعمال هو الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطرة والتحديات، وعليه فإن على المنظمة التركيز وبشكل كبير نحو احتياجات الزبائن ومتابعة تنامي تلك الاحتياجات وتغييراتها وتوجيه الجهود نحو إرضاء الزبون وتحقيق الأهداف التي تضمن للمنظمة الاستمرار والبقاء من خلال الاحتفاظ بحصة سوقية ومعدلات نمو ومكانة تنافسية عالية.

3- المنتج الثالث ( المنظفات x3) فمن خلال التحليل السابق نلاحظ إن هذا المنتج يتمتع بحصة سوقية عالية إذ قدرت (1.21) وهي اكبر من الواحد الصحيح مقارنة بأكبر المنافسين وبالتالي فهي حصة مرتفعة، أي إن معدلات المبيعات في ارتفاع متزايد، ولكن من جانب آخر يلاحظ إن معدل النمو لهذه المنتجات بلغ (1.8%) وهو معدل نمو منخفض مقارنة بمعدل نمو الصناعة والبالغ (9%) وفي ضوء ذلك يلاحظ إن هذا المنتج ذو حصة سوقية عالية اي مركز تنافسي قوي ولكن معدل النمو في السوق ضعيف، ولكنه مريح لتوليد تدفقات نقدية ، وانسجاما مع هذا الوضع فإن على الشركة استخدام جزء من تلك التدفقات النقدية لتوليد مجالات ذات فرص عالية وان الاستراتيجيات التي يجب أن تصمم لغرض المحافظة على حصة السوق نفسها بدلا من توسيعها وبذلك فإن أنسب استراتيجية تلائم هذا المنتج هي استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم من خلال تخصيص الاستثمارات اللازمة للمحافظة على هيمنة المنتج في السوق كون ذلك المنتج يمر بمرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج وهي المرحلة التي تسبق مرحلة التدهور، علما إن هذا المنتج يقع ضمن خلية أبقار النقد، وقد يأتي هذا التحليل منسجما مع ما جاء به William & Jack حيث أشاروا إلى البيئة الخارجية وما تتضمنه من عوامل تؤدي إلى خلق الفرص والتحديات للأعمال وهذه العوامل اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وسياسية، كما إن هناك عوامل ذات علاقة بالمنتج ويمكن تحديد أهمها في الطلب، الحجم، التصميم، مستوى الانتفاع، الاستخدام، الاستقرار ، معدل النمو في الصناعة، مستوى الدخل، الحصة السوقية بالنسبة للمنافسين ودورة حياة المنتج، كل هذه العوامل بمجموعها تؤثر تأثيرا مباشرا على مركز المنتج التنافسي ومعدلات نموه وحصته السوقية مقارنة بالمنافسين .

4- المنتج الرابع (x4) في ضوء التحليل السابق نلاحظ إن الحصة السوقية لهذا المنتج تمثل (0.54) وهي اقل من الواحد الصحيح مقارنة بأكبر المنافسين وهي بذلك تمثل حصة سوقية منخفضة، ومن ملاحظة الجدول (3) يظهر إن معدل نمو المنتج قد بلغ (51%) وهي نسبة عالية مقارنة بمعدل نمو الصناعة والبالغ 10% وفي ضوء ذلك فإن هذا المنتج يقع ضمن خلية علامة الاستفهام وهي بذلك تمثل مركزا تنافسيا منخفضا ولكن بالمقابل هذا المنتج يتمتع بمعدل نمو عالي وهذا ما يحتم على الشركة إن توجه استثماراتها نحو هذا المنتج حيث إن توقعات المبيعات المستقبلية قد تعطي مؤشرا ليصبح هذا المنتج ضمن خلية النجوم والعكس تماما إذا أهملت الشركة هذا الجانب من التخصيص لدعم هذا المنتج فقد يكون الاحتمال الآخر ان يصبح هذا المنتج ضمن خلية الوضع القلق، علما إن موقع هذا المنتج يحتل المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج وهي مرحلة التقديم لذلك فهو يحتاج إلى دعم مستمر لتأمين استمراره وزيادة معدلات حصته السوقية من خلال استخدام وسائل الإعلان والترويج ، وفي ضوء ذلك فإن الخيار الاستراتيجي المناسب هو إتباع استراتيجية البناء وهي إحدى ستراتيجيات النمو لزيادة الحصة السوقية أكثر مما هي عليه الآن لأنها تصلح للمنتجات الجديدة وقد يكون اعتماد هذه الاستراتيجية قد يلحق الضرر بالربحية

على المدى القصير ولكن لا يوجد خيار آخر يمكن الركون إليه، على إن تعظيم الأرباح المستقبلية يمكن إن تعوض مقدار الخسارة ، ولكن لابد أن تكون هناك دراسة مستمرة وبشكل دقيق وتفصيلي عن معدلات المبيعات للفترات المتعاقبة بعد اعتماد تلك الاستراتيجية لتأثير مراحل تطور أو نمو حصتها السوقية لتجنب حالة الفشل، وفي هذا الصدد نشير إلى إن على الشركة أن تأخذ بنظر الاعتبار العوامل ذات العلاقة بالمنافسة منها طبيعة وأعراض المنافسين، الحصة السوقية بالنسبة لكل منافس، المواقف، معدل نمو الصناعة، مستوى الدخل والثبات فضلا عن مستوى الأرباح المتوقعة، وهذا ما أشار إليه أستاذ التسويق (Kotlar) على أهم العوامل التي يجب أن تأخذ بالاعتبار هي تلك التي تتعلق بالزبون وأهمها الاحتياجات، المنافع، الأفضلية، القيم ، الوضع الاقتصادي ، سلوك الشراء والرضا، هذه العوامل قد تمثل المحور الأساسي للنقاش عند دراسة تحديد استراتيجية تلائم الوضع القائم لهذا المنتج باعتباره في مرحلة التقديم من منحنى دورة حياة المنتج .

#### المحور الرابع

##### الاستنتاجات والتوصيات :-

في ضوء الجانب النظري والتحليل العملي الذي تم إجرائه على مجموع المنتجات الرئيسة التي تتعامل بها الشركة وبشكل كبير ومقارنة ذلك بأكبر المنافسين لها يمكن إن نستنتج إن هناك تفاوت ملحوظ في مستوى مبيعات الشركة ولمختلف المنتجات فمنها ذات حصة سوقية ومعدلات نمو عالية وقد يعود سبب ذلك إلى جودة المنتج وإلى السعر التنافسي الذي استطاعت الشركة من خلاله أن تجد لها مكانا تنافسيا جيدا وهذا ما يمكن ملاحظته بالنسبة إلى المنتج الأول ، أما بقية المنتجات نلاحظ إن هناك تباين في مقدار حصصهم السوقية ومعدلات النمو، وتحتاج الشركة لذلك أن تضيف عوامل ذات تأثيرات مباشرة وإخضاعها للدراسة والتحليل لتعديل موقع المنتج التنافسي ، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أهم التوصيات :-

1-تحتاج الشركة موضوع الدراسة إلى إجراء تحليل دقيق وموضوعي لمجمل النشاطات التي تمارسها وأهمها في مجال الترويج ومنافذ التوزيع إذ تعد احد أهم الأنشطة لزيادة الحصة السوقية وزيادة معدل النمو مقارنة بأكبر المنافسين .

2-اعتماد جملة من العوامل البيئية والتي تؤثر بشكل أو بآخر على مجمل نشاط العملية التسويقية ومنها المسؤولية الاجتماعية والإيفاء بالتزاماتها الأخلاقية إتجاه المجتمع وتقديم المنتجات ذات الجودة والأسعار المناسبة لتعزيز مكانتها السوقية بإتجاه المنافسين لها وكسب رضا الزبائن المرتقبين.

3-استخدام الأساليب العلمية في تحليل وتشخيص العوامل البيئية المؤثرة ومنها أسلوب SWOT و ETOP والتي يتم استخدامها لمعرفة اتجاهات البيئة الاقتصادية، وإن من نتائج هذه العملية تحقيق الاستفادة للشركة وكما توفر لها معلومات مفيدة، وإن إدراك تلك المعلومات سوف يقود حتما إلى التشخيص الدقيق للبيئة الاقتصادية التي تعمل فيها الشركة .

4-إن زيادة الوعي العام والإدراك للمستهلكين يجعلهم أكثر دقة في اختيار المنتجات، وعلى هذا الأساس يجب إن تكون جميع منتجاتها تتلاءم ومستوى إدراك المستهلك واحتياجاته، إذن على الشركة أن تدرك مسؤولياتها فلا يمكن أن تتجاهل الجوانب الأساسية في حياة الناس ومنها التلوث، الفقر، مستوى الدخل والعدالة

الاجتماعية وعليه فإن الهدف الجوهرى للشركة يجب أن يكون في مجال إجراء التغير في مجمل رفاهية المجتمع.

5-الاهتمام ببعض المتغيرات الأخرى التي قد أهملتها مصفوفة BCG المعتمدة في البحث فأنها قد لاتعكس حركة نمو الوحدات المختلفة والصناعات المتطورة وكذلك حجم السوق والمزايا التنافسية والتي من الممكن أن تلعب دوراً مهماً في القرارات الاستراتيجية.

#### المصادر:-

أمين عبد العزيز حسن(2001): إستراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة. الحسيني , فلاح حسن عداي ( 2006). " الإدارة الاستراتيجية – مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة" دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية – عمان، الأردن.

العارف، ناديا ( 2006)، الادارة الاستراتيجية : ادارة الالفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.

ياسين، سعد غالب(1998) : الادارة الاستراتيجية دار اليازوري للنشر ، الطبعة الاولى ، عمان.

Hitt , AA ,O & Hokinson(2001) " strategic management , competitive & globalization ", 4<sup>th</sup> edition, South western college publishing , Ohio USA .

Kotler & B.Dubois ; (1997). "Marketing management , nouveaux Horizons " 7<sup>th</sup> edition, New York.

METIN ,JAVIER , & JAY , Firm Resourceas & Sustained(2012) "competitive Advantage Journal of managemen"t , January vol.38,1:pp , 375-414.

Michael , A, Hit , & Robert & R. Duane, ( 2007) "management of strategy ,concept , & cases " Thomson Higher Education ,USA .

N.P. Agarwal, R.K.Dixit ( 2009) "Economic Environment of Business" , Prateeksha Publications JAIPUE.INDIA .

T.Atamer , R. calorie( 1998), "Diagnostic Decision strategy's "8<sup>th</sup> edition , pairs .