

استراتيجية التكامل العمودي وتأثيرها في الخيار التسويقي للشركة - دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية

محمد عيدان الخرجي **

أ.م.د. سرمد حمزة الشمري *

المسائل:

تناولت هذه الدراسة استراتيجية التكامل العمودي كمتغير مستقل والخيار التسويقي كمتغير معتمد هدفت الدراسة إلى ايجاد الخيار التسويقي الذي يتناسب مع استراتيجية التكامل العمودي بما يجعل ربحية الشركة تتعاظم وترتفع، كما تهدف إلى تحديد علاقة الارتباط والتأثير للاستراتيجية التكامل العمودي في الخيار التسويقي.

وقد الاختيار على شركة بغداد للمشروبات الغازية كموقع لتطبيق البحث، حيث جمع الباحث البيانات من (64) فرداً من متخذي القرار في الشركة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدمت مجموعه من الوسائل والادوات الاحصائية الملانمه لطبيعته المعلومات وجرى معالجتها باستخدام نظام تحليل البيانات (SPSS) وبناء على تحليل اجابات أفراد العينة واختبار علاقات الارتباط والتأثير فقد توصل البحث إلى مجموعه من الاستنتاجات وكان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين استراتيجية التكامل العمودي والخيار التسويقي، وتوصل البحث إلى وضع مجموعه من التوصيات منها استغلال موارد الشركة في إقامة مشاريع تدعم التكامل الخلفي، كما توصل البحث إلى إن الخيار التسويقي الانسب عند اتباع الشركة لاستراتيجية التكامل العمودي هو تطوير المنتج.

Abstract:-

This study discusses both vertical integration strategy as an independent variable, and marketing choice as a dependent variable, The study aimed to find a market choice which fit the vertical integration in order to maximize the profitability of the company, This study also aimed to define the correlation and impact of the vertical integration strategy in marketing choice.

Baghdad company far soft drinks has been selected as a place to apply the study , Data have been collected from (64) decision makers in the company, We use a questionnaire as a tool to collect the data, and used a variety of means and statistical tools that appropriate to the nature of information and as a result addressed to use data analysis system (SPSS), The researcher present a set of Conclusions was the most important is : There are correlation and significant effect between a both vertical integration strategy and market choice, The researcher also presented a set of recommendations: Take advantage of the company's space to set up projects to support backward integration, While company pursues to achieve integration strategy, the best marketing choice is to product development.

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** باحث .

تأريخ استلام البحث 2015/8/16

تأريخ قبول النشر 2015/10/13

مستل من رسالة ماجستير

المقدمة :

تعيش الشركات في البيئة العراقية نوع من الاضطراب وعدم الاستقرار كونها تعمل في سوقاً مفتوحة، تواجه الشركات الصناعية خطر دخول المنتجات المنافسة فضلاً عن خطر المنافسين المحليين لذا تتطلب هكذا بيئة خطة عمل رصينة واستراتيجية ذات رؤية تمكن الشركة من المنافسة والنمو والبقاء في مجال صناعيتها، تكمن مشكلة البحث في الجدل الدائر بين الباحثين بشأن وجود علاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة بالمتغير المستقل (استراتيجية التكامل العمودي) والمتغير المعتمد (الخيار التسويقي)، وقد عمد الباحث لاختيار شركة بغداد للمشروبات الغازية محلاً للبحث نظراً لأهمية الدور الذي تؤديه الشركة المبحوثة في القطاع الصناعي كونها واحدة من أضخم شركات القطاع الخاص، فضلاً عن شدة المنافسة الذي تتعرض له الشركة في هذا المجال الذي يشهد دخول إمتيازات عالمية ومنافسة محتدمة، قام الباحث بتقسيم البحث على أربعة فصول وكالاتي: تناول الفصل الأول منهجية البحث اما الفصل الثاني تطرق إلى الجانب النظري واستعراض لمتغيرات البحث والذي يتمثل في مبحثين تناول المبحث الأول المتغير المستقل استراتيجية التكامل العمودي أما المبحث الثاني فاشتمل على الخيار التسويقي المتغير المعتمد، وقد اختص الفصل الثالث على الجانب الميداني وتضمن ثلاثة مباحث واخيرا الفصل الرابع فقد تناول مبحثين المبحث الأول قدم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث فيما جاء المبحث الثاني ليعرض التوصيات التي استندت على ما قدم من استنتاجات.

الفصل الاول منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في الجدل الدائر بين الباحثين بشأن وجود علاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة بالمتغير المستقل (استراتيجية التكامل العمودي) والمتغير المعتمد (الخيار التسويقي)، مما سبق يمكن إيجاز مشكلة البحث في النقاط الآتية:

1. هل هناك تأثير ودور لاستراتيجية التكامل العمودي في تحديد الخيار التسويقي للشركة؟
2. هل تتبع شركة بغداد للمشروبات الغازية استراتيجية التكامل من اجل المنافسة في مجال صناعيتها؟
3. هل للصعوبات التي تواجهها الشركة في تجهيز المواد الاولية وتوفير مستلزمات الانتاج قد حدثت من الخيارات التسويقية المتاحة؟

ثانياً: أهمية البحث

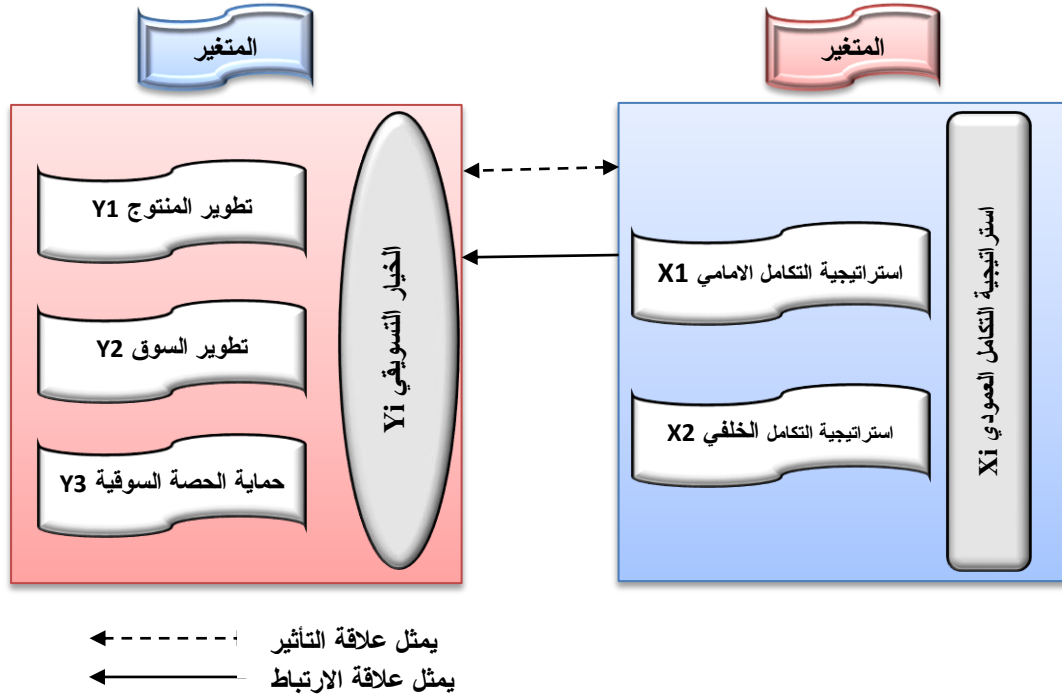
1. تعالج الدراسة موضوعاً ذات أهمية كبيرة في حياة الشركة المبحوثة عن طريق إبراز الدور الذي تؤديه الاستراتيجية التكامل العمودي في بقاء ونمو الشركة ودرجة تأثيرها في الخيار التسويقي.
2. تقديم معلومات تفيد صناع القرار في الشركة المبحوثة حول أهمية اتباع استراتيجية التكامل العمودي التي يمكن ان يتبعها المدراء في تحسين الوضع التنافسي للشركة وتوسيع للحصة السوقية وزيادة المبيعات والأرباح معاً.

ثالثاً : أهداف البحث

- يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين استراتيجية التكامل العمودي والخيار التسويقي، وما يترتب على تلك العلاقة من فوائد ومزايا تصب في صالح الشركة وتسهل من عملية انجازها للأعمال.
 2. ايجاد الخيار التسويقي الذي يتناسب مع استراتيجية التكامل العمودي بما يجعل ربحية الشركة تتعاظم وترتفع.
 3. دراسة الواقع الفعلي للشركة والتعرف على طبيعته المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه وتحديد الخيار التسويقي الذي يضمن للشركة مبيعات أكثر وربحية أعلى.

رابعاً : المخطط الاجرائي للبحث

تتناول الدراسة الحالية متغيرات بحثية مستقلة ومعتمدة، والتي حددت بعد الاطلاع والاعتماد على المصادر ذات الصلة في موضوع البحث ويتكون المخطط الاجرائي للبحث من المتغيرات الآتية:



الشكل (1)
المخطط الاجرائي للبحث

المصدر: إعداد الباحثين

خامساً : فرضيات البحث

يمكن صياغته فرضيتين اساسيتين على وفق المخطط الاجرائي للبحث كما يأتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات اثر معنوي بين استراتيجية التكامل العمودي (Xi) والخيار التسويقي (Yi).
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات اثر معنوي بين استراتيجية التكامل العمودي (Xi) والخيار التسويقي (Yi).

سادساً : حدود البحث

- 1- المكانية: أجري البحث في محافظه بغداد وتحديداً في شركة بغداد للمشروبات الغازية شركة مساهمة خاصة والتي تقع في منطقة الزعفرانية شارع صناعات القطاع المختلط.
- 2- الزمانية: أجري البحث بجانبها النظري والميداني خلال المدة الواقعة بين (2014/7/10) لغاية (2015/7/10)، تخللتها مدة توزيع الاستبانة والمقابلات الشخصية التي أجراها الباحث في شركة بغداد للمشروبات الغازية.

سابعاً : منهج البحث

إعتمد الباحثين أسلوب دراسة الحالة في تنفيذ البحث بغية الوصول إلى تحقيق أهدافه.

ثامناً : مجتمع وعينة البحث

تتكون عينة البحث من جميع المدراء الذين يحملون زمام الأمور في الشركة ويمتلكون سلطة إتخاذ القرار والبالغ عددهم (70) مدير في مقر شركة بغداد للمشروبات الغازية، لقد تم توزيع (70) استبانة على أفراد المجتمع وقد تم استرداد (64) استبانة وكانت مدققة وصالحة واعتمدت بما يشكل نسبة (91%) من عدد الاستبانات الموزعة، اعتمد البحث على مجموعة من المقاييس والأساليب الاحصائية في عملية تحليل ومعالجة واختبار الفرضيات وصولاً إلى اهداف البحث وجرى معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences v.22

تاسعاً : تقنيات البحث

- 1- بيانات الجانب النظري: اعتمد الباحث على ماتوفر من معلومات علمية من مصادر عربية وأجنبية وبحوث ودراسات ذات صلة بموضوع البحث فضلاً عن الرسائل والإطاريح الجامعية
- 2- بيانات الجانب العملي: وتتمثل بالأساليب التي تتبع في الواقع التطبيقي لغرض تحقيق أهداف هذا البحث وهي كما يأتي:
 - أ- التقارير والبيانات والسجلات والنشرات والاحصائيات الرسمية الصادرة من الشركة.
 - ب- المعايشة الميدانية والزيارات والمقابلات الشخصية التي اجراها الباحث مع الاطراف ذوي العلاقة في مقر الشركة.
 - ت- الاستبانة: اعتمدت الاستبانة كأداة تمثل وسيلة قياس لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني فقد تم مراعاة الوضوح والتجانس في صياغتها وقدرتها على تشخيص وقياس المتغيرات الفرعية للبحث، لقد تم تصميم الاستبانة المرفقة في الملحق رقم (1) في ضوء مقياس (Likert) خماسي التدرج بعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات العلمية والميدانية الخاصة بموضوعي استراتيجية التكامل وحماية الحصة السوقية.

الفصل الثاني الجانب النظري

المبحث الاول : استراتيجية التكامل العمودي

اولاً : استراتيجية التكامل العمودي (الرأسي)

التكامل العمودي (الرأسي) يعني ان تقوم الشركة بانشطة مورديها أو موزعيها أو بهما معا (هل وجونر، 2008: 684)، وعرفه (Riordan, 2005: 4) بأنه تنظيم العمليات الانتاجية المتعاقبة في شركة واحدة تحت ملكية ومراقبة واحدة، فهي احد استراتيجيات النمو التي تستلزم الدخول باستثمارات جديدة بهدف تحقيق التكامل الأمامي الإمدادات الأمامية والتكامل الخلفي الإمدادات الخلفية (العلاق والعبدي، 2010: 48)، ويرى (Heizer and Render, 2009: 438) أن التكامل العمودي يمكن أن يعمل بشكل أفضل في شركة تمتلك حصة سوقية عالية وخبرات ادارية متميزة بينما يكون خطراً على المنظمات التي تعمل في صناعه تمتاز بالتغير التكنولوجي المستمر سيما إذا كانت الإدارة لاتستطيع أن تتكيف مع هذه التغيرات.

مزايا التكامل العمودي (الرأسي) Advantages of Vertical Integration Strategy

يحقق التكامل العمودي أو الرأسي مجموعه من الفوائد منها (العبدي والعلاق، 2012: 161)(حرب، 2012: 226) (هل وجونر: 2008: 687):

1. التناسق بين العملية الانتاجية والعملية التسويقية ووضع جداول الانتاج والعمل.
2. الرقابة بشكل فاعل على الأنشطة التسويقية وتنسيق الجهود لتحقيق الهدف المشترك.
3. انخفاض تكلفة الانتاج والتسويق وبالتالي توفير السلع للمستهلك بسعر منخفض.
4. الاتصال المباشر مع المستهلك ومعرفة حاجاته ورغباته.
5. تمكن الشركة من وضع عراقيل في وجه المنافسين الجدد.
6. حماية جودة منتجات الشركة.

عيوب التكامل العمودي (الرأسي)

- على الرغم من أن استراتيجية التكامل العمودي من الاستراتيجيات الناجحة إذا ما طبقت بشكل فاعل وكفوء لكن تتخللها بعض العيوب منها (هل وجونر، 2008: 687) (تومسون وستريكلاند، 2006: 193) :
1. يتطلب استثمارات مهمة وكبيرة، ما يسبب مساوئ مرتبطة بالتكلفة حيث يكلف الشركة اموالاً طائلة ويحتاج لمورد مالي ضخم.
 2. تعقيد في العملية الإدارية وصعوبة التنسيق، وانشغال الشركة عن عملها الأصلي.
 3. يؤدي إلى زيادة استثمار رأس مال الشركة في الصناعة وزيادة مخاطر الأعمال التجارية كما يحرم المشروعات الأخرى ذات القيمة من موارد مالية.
 4. إن أكبر عيب للتكامل الرأسي هو أنه يقوم بحصر الشركة داخل وضع عميق في الصناعة.

ثانياً: أنواع التكامل العمودي (الرأسي)

هناك نوعان من التكامل العمودي هما التكامل العمودي الأمامي والتكامل العمودي الخلفي (108: David, 2012) (Dess et al., 2012: 252).

1-1 التكامل العمودي الأمامي

هو محاولة الشركة السيطرة على منافذ التوزيع بالاندماج أو الشراء (عبد القادر، 2012: 6) (108: David, 2012)، ويعرف (مساعدة، 2013: 251) التكامل الأمامي دخول الشركة في مجال توزيع المنتجات عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي، حيث يتم اتباع هذه الاستراتيجية عند (الجابري، 2013: 28):

1. وصول المنتج النهائي إلى المستهلك بأسعار مرتفعة نتيجة ارتفاع كلفة الموزعين وصعوبة المنافسة نتيجة أسعار البيع المرتفعة الأمر الذي يشجع الشركة على اتباع استراتيجية التكامل العمودي الأمامي لضمان البيع بأسعار منافسة.

2. محدودية توافر موزعين بكفاءة عالية بالمقارنة مع شركات يقع عليها عاتق التوزيع.

3. تنافس الشركة في مجال الانتاج مستمر في النمو ومتوقع الاستمرار بذلك.

4. توافر مقدره مالية وإدارية لدى الشركة لإدارة اعمال جديدة.

مثال على التكامل الأمامي ماقامت به شركة Apple مؤخراً حيث بدأت ببيع منتجاتها iPhone و iPad عن طريق سلسلة معارض Verizon Wireless وتعافتت مع موزعين معتمدين مثل شركة AT&T وبذلك استطاعت من زيادة السيطرة على منافذ البيع وتسويق منتجاتها قبل Black Berry و Motorola (David, 2013: 168).

2-1 التكامل العمودي الخلفي

يعني توسيع الأعمال الذي يدعم عناصر المدخلات في النظام الانتاجي من مواد أولية وطاقة واجزاء وسلع شبة مصنعه (العلاق، 2010: 49) (ياسين، 2010: 115)، ويعرف (David, 2012: 110) التكامل الخلفي بانها الاستراتيجية التي تسعى إلى امتلاك الشركة لمورديها وفرض سيطرتها عليهم، يضمن هذا التكامل للشركة التزود بالمواد المستخدمة في التصنيع حسب الجودة والموصفات المطلوبة في الوقت المناسب كما يسمح بالاستفادة من القيمة المضافة المتحققة في كل مرحلة من مراحل التصنيع (علي، 2000: 153)، ويشير (العكيلي، 2010: 52) إلى ان السبب الرئيس وراء التكامل الخلفي هو الرغبة بزيادة رفع امكانية الثقة والاعتماد على التجهيز أو نوعية المواد الخام المستخدمة كمدخلات إنتاج، من الأمثلة للتكامل الخلفي ان تقوم الشركة بنشاط نقل المواد الأولية بدلا من الاعتماد على منظمات نقل أخرى (درة وجرادات، 2014: 181). ويتم اتباع هذه الاستراتيجية عند (الجابري، 2013: 29) (Leenders and Fearon, 1997: 267):

• عدم توافر القدرة لدى الموردين على تلبية الاحتياجات من المواد الاولية وقطع الغيار أو ارتفاع أسعارهم.

• قلة عدد الموردين وكثرة عدد المنافسين، وتجنب الاعتماد على مورد واحد.

• عندما تكون متطلبات الجودة ضمن مقادير مضبوطة جدا أو غير اعتيادية لذا يتطلب طرائق معالجة خاصة التي لايتوقع من المجهزين توفيرها.

• السيطرة على اسعار المواد الأولية والحصول على كلف اوطأ لماله من اثر إيجابي على ثبات أسعار بيع المنتج النهائي.

المبحث الثاني: الخيار التسويقي

الخيار التسويقي :

عرف (Pride and Ferrell, 2003: 30) الخيار التسويقي بأنه خطة عمل لتحديد السوق المستهدف وتطوير المزيج التسويقي لمقابلة احتياجات هذا السوق، إن الخيار التسويقي للشركة يتعامل مع تفاعل القوى الثلاثة المعروفة Strategic 3C الزبون، المنافسة، والشركة، كما يركز الخيار التسويقي على الوسائل التي تستطيع بواسطتها الشركة من تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسين والاستفادة من نقاط قوة لتقديم قيمة أفضل للزبائن وتحقيق مبيعات أكثر وارياح اعلى (الصميدعي والعلاق، 2012: 377)، وعلية تحاول الشركة اختيار استراتيجية تسويقية تسمح لها من مقابلة احتياجات ورغبات الزبائن بشكل يضمن إشباع حاجات ورغبات الشريحة السوقية المختارة (Burns and Bush, 2010:35)، ويؤكد (Solomon et al., 2009: 75) من أجل تحقيق الأختيار الأفضل من بين البدائل التسويقية على المدراء جعل قراراتهم تنصب على الأنشطة الأهم لتنفيذها والأقرب لتحقيق الأهداف التسويقية (Cravens and Piercy, 2006: 29) (صالح وباني، 2013: 83) (ابوعويلى، 2008: 60) (كوروغلي، 2007: 25) :

1. السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للشركة وإلى الأهداف الخاصة بوحدة الأعمال، فهو يعد وسيلة لتحقيق الأهداف التسويقية.
 2. الاسهام في التعرف على فهم حاجات المستهلك و اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة، مما يتيح للشركة إعداد أهداف تتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق.
 3. يأخذ بنظر الاعتبار ظروف المنافسة ويعمل على تقوية المركز التنافسي، حيث يساعد الشركة على مواجهه المنافسين لكون التسويق هو النشاط الأبرز بتماسه بالبيئة الخارجية واحتكاكه مع المنافسين.
 4. الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق الحالية للمنتج الحالي عن طريق أشباع السوق وأختراقه والبحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.
 5. يأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات التي يتوقع حدوثها في البيئة ويهدف إلى تكييف الشركة مع كل تغير حاصل من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- حدد Kotler خيارات ثلاث تسويقية يمكن للشركة القاندة أن تتبعها في السوق هي خيار تطوير المنتج، خيار تطوير السوق، وخيار حماية السوقية، وسيتناول الباحث كل منها على حدة.

أولاً : تطوير المنتج

يُعرف (Perreault and Mccarthy, 2005: 53) تطوير المنتج بأنه طرح الشركة لمنتجات جديدة أو محسنة، ويشير (Homburg et al., 2009: 76) إلى أن الشركة هنا تركز على تطوير منتجاتها لنفس الأسواق التي تعمل بها، كما إن النهج المتبع قد يأخذ تطوير منتجات جديدة بالكامل أو منتجات مبتكرة من أجل تعزيز قيمة الزبائن من العروض الحالية أو تطوير المنتجات الحالية عن طريق إضافة احجام مختلفة أشكال أو نكهات جديدة وغيرها (Kerin and Peterson, 2004: 9)، وينظر (التميمي، 2009: 36) على أن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن إضافته أو تحسينه أو تطويره في مواصفات وخصائص المنتج سواء مادية ملموسة أو غير ملموسة أو خدمة مرافقة له يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمرتبقة في القطاع السوقي الحالي، ويمكن تلخيص التحسينات التي تقوم الشركة بإدخالها على منتجاتها بما يأتي (بن موزة، 2013: 70) (البرواري والبرزنجي، 2004: 162):

1. تغيرات وظيفية: إجراء تغيرات في الخصائص الوظيفية للمنتج بتحويلات وتعديلات بسيطة، كي يؤدي وظيفته بشكل أفضل أو يلبي حاجات ورغبات جديدة.
2. تغيرات في الجودة: إجراء تغيرات في النواحي النوعية للمنتج وجودته بتغير المواد الداخلة في تركيبه المنتج أو تغير مستوى أداء الخدمة.
3. تغيرات في مظهر المنتج: إجراء تغيرات في تصميم المنتج وعلى المظهر الخارجي بهدف المحافظة على المستوى المطلوب من الجاذبية لمراعاة جانب الحدائثة.
4. تغيرات اجتماعية: لزيادة تقبل المجتمع للمنتج مثل تغيرات لزيادة أمان المنتج.
5. تغيرات بيئية: وهي التغيرات تجري على المنتج لجعله أقل ضرراً بالبيئة وتكون نابعه من المسؤولية الاجتماعية للتسويق.

حيث ان عملية تطوير المنتج تستهدف واحداً أو أكثر من مواصفات المنتج، والتي تتمثل بعلامته التجارية، خدمات الزبائن، التعبئة والتغليف، الضمانات المقدمة، خدمات ما بعد البيع، وطرق الدفع (التميمي، 2009: 37)، عندما تعمل الشركة على طرح منتج جديد في السوق فإن الهدف منة زيادة المبيعات عن طريق تقديم منتج مبتكر غير متوفر في الأسواق سيكون له الأسبقية في جذب المستهلكين أكثر (Moghaddam and Foroughi, 2012: 29)، مما سبق يتضح أن تطوير المنتج قد ينتج عنه منتج جديدة على الشركة أو على السوق أو على المستهلك أو قد يكون منتج مبتكر وجديد عليهم جميعاً (التميمي، 2009: 36).

ثانياً: تطوير السوق:

يعرف (Perreault and Mccarthy, 2005: 53) تطوير السوق بأنه محاولة زيادة المبيعات عن طريق طرح المنتج الحالي في أسواق جديدة قد تتضمن البحث عن مستخدمين جدد للمنتج، إذ تعمل الشركة على تسويق منتجاتها الحالية في مناطق تسويقية جديدة عن طريق الدخول في شريحة سوقية جديدة أو في قنوات بيع جديدة (Homburg et al., 2009: 112)، ويرى (Mullins and Walker, 2013: 50) أن هذا الخيار يتضمن توجيه البرامج التسويقية لغير المستخدمين أو للمستخدمين المتذبذبين للمنتج الحالي، حيث يؤكد (Kumar and Peterson, 2005: 508) بأن كلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي غالباً ما تكون أقل بكثير من كلفة الحصول على زبائن جدد، مثال ذلك نجد أن شركة Revlon للعطور أستطاعت الحصول على مستخدمين جدد لمنتجاتها عن طريق اقتناع النساء الآتي لا يستخدمن العطر بتجربته كما استطاعت من التوجه إلى قطاعات جديدة عن طريق إنتاج عطور للرجال كما أمتدت وتوسعت وإستطاعت بيع منتجاتها في أسواق جديدة ودول أخرى (كوتلر وارسمترونج، 2009: 989)، كما قد تستخدم الشركة الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة من أجل الوصول إلى مستهلكين جدد وهو ما قامت به شركة

McDonalds للوجبات السريعة عندما عزمت على فتح خطوط خارجية لبيع وجباتها السريعة في المطارات والحدائق والكازينوهات والقواعد العسكرية وتوجهت نحو الأسواق العالمية وأستطاعت فتح منافذ لها في روسيا والبرازيل والصين وغيرها من الدول (53: 2005, Perreault and Mccarthy)، وأشار (Whellen and Hunger, 2012: 262) إلى إن تطوير السوق يمكن الشركة من شغل مساحة واسعة من السوق لمنتجاتها الحالية وأشباع السوق أو إكتساحه، لذا يتطلب خيار تطوير السوق قبل تنفيذه القيام بالآتي (طلمية، 2009: 107):

1. دراسة الأسواق وفقاً لمتغيرات ديمغرافية، جغرافية، إجتماعية أو نفسية وذلك لإستهداف قطاعات جديدة من السوق لم تكن مستهدفة سابقاً.
2. دراسة الأسواق الدولية بهدف الدخول إليها بالمنتجات الحالية.
3. الدخول إلى أسواق أو قطاعات سوقية غير مخدومة من قبل المنافسين.

ثالثاً : حماية الحصة السوقية:

على الشركة أن تحمي أعمالها الحالية من هجوم المنافسين فمثلاً يجب أن تحمي كوكاكولا نفسها من ببسي كولا وجيليت تحمي نفسها من بيك وماكدونالدز من وينديز (كوتلر وارمسترونج، 2009: 991)، ويرى (Zeithaml and Bitner, 2000: 464) عندما يتعلق الأمر بالحفاظ على الزبائن فإن الشركة لديها خيار خاص تتعامل به للمحافظة على كل من زبائن وعمل الشركة يدعى بخيار حماية الحصة السوقية، يرى (Kotler and Keller, 2012, 325) أن الهدف الأساس من خيار الحماية هو الحد من احتمال الهجمات وتحويل الهجمات إلى أقل المناطق المهددة وتخفيض حدتها، أما (ثومسون وستركيلاند، 2006: 204) فيرى أن هدف الاستراتيجية الدفاعية يتمثل في حماية الميزة التنافسية وتقوية وضع الشركة التنافسي وتحسينه، خير مثال على هذه الاستراتيجية أيضاً شركة Gillett حيث أنها تسيطر على سوقها ولايستطيع أحد منافستها كونها تنتج بين فترة وأخرى منتجات لا يستطيع احد مضاهاتها (الصميدعي، 2013: 100)، إن من مميزات الاستراتيجية الدفاعية المتبعة لحماية الحصة السوقية هي مواجهه التهديدات ومعالجة الخلل الحاصل في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية والمدافعه عن وجودها ومحاولة حماية حصتها السوقية والمحافظة على الوضع القائم، فهي لاتسعى لتطوير عملياتها أو توسيعها (جرادات، 2013: 36)، وإن أهم المساوئ المأخوذة على استراتيجية الدفاع كون هذه الاستراتيجية تلجأ إليها الشركة عند فشلها في مواجهه المشاكل البيئية فهي تعد من أقل الاستراتيجيات إتباعاً لأنها تدل على الفشل وعادة مايصاحب تبنيها ضغوط مكثفة لتحسين الأداء عن طريق اتخاذ القرارات والاجراءات السريعة (الشاهري، 2006: 32)، ويرى (Cravens and Piercy, 2006: 36) إن الشركة تلجأ لهذا النوع من الاستراتيجيات عندما لاتكون على استعداد لتحمل مخاطر الاستراتيجيات الأخرى نتيجة عدم ثقتها بصلاحياتها الفنية والاقتصادية.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

شمل هذا الفصل مباحث ثلاثة تضمن المبحث الاول وصف عينه البحث، فيما عرض المبحث الثاني عرض وتحليل شدة اجابات افراد العينة لمتغيرات البحث اما المبحث الثالث فقد تضمن اختبار فرضيات البحث.

المبحث الاول: وصف الحالة الاجتماعية والتعليمية والوظيفية لافراد عينة البحث

اولاً: وصف الحالة الاجتماعية والتعليمية والوظيفية لافراد عينة البحث
يبين الجدول (1) عرضاً مفصلاً لمتغيرات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (64) فرداً وفقاً للبيانات التي قدموها عن طريق إجاباتهم على استمارات الاستبانة الخاصة بهم.

جدول (1)
يوضح المعلومات التعريفية لعينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	46	71.87
		اناث	18	28.13
	المجموع		64	100%
2	العمر	30 - 21	8	12.5
		40 - 31	16	25
		50 - 41	13	20.31
		60 - 51	19	29.69
		61- فأكثر	8	12.5
	المجموع		64	100%
3	التحصيل الدراسي	اعدادية فما دون	7	10.94
		دبلوم	13	20.31
		بكالوريوس	37	57.81
		دبلوم عالي	1	1.56
		ماجستير	5	7.81
		دكتوراه	1	1.56
	المجموع		64	100%
4	التخصص	اداري	35	54.69
		فني	29	45.31
	المجموع		64	100%
5	مدة سنوات الخدمة	5 أو أقل	8	12.5
		10 - 6	9	14.06
		15 - 11	9	14.06
		20 - 16	12	18.75
		21 فأكثر	26	40.63
	المجموع		64	100%
6	المنصب الوظيفي	رئيس مجلس إدارة	1	1.56
		عضو مجلس إدارة	5	7.81
		مدير مفوض	1	1.56
		مدير دائرة	8	12.5
		معاون مدير	7	10.94
		مدير قسم	14	21.88
		مدير شعبة	10	15.63
		رئيس مهندسين	11	17.18
		رئيس ملاحظين	7	10.94
			المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج spss

توزيع أفراد العينة بحسب الجنس:

شمل توزيع الاستبانة لعينة الدراسة على كلا الجنسين من الذكور والاناث إذ بلغ عدد الذكور (46) ذكر بنسبة مئوية بلغت (71.87) وبلغ عدد الاناث (18) انثى وبنسبة مئوية (28.13) من مجموع (64) فرداً وبنسبة مئوية اجمالية (100%) حيث يظهر البحث ان النسبة الاكبر من أفراد العينة هي من الذكور ذلك لطبيعة عمل الشركة.

توزيع أفراد العينة حسب العمر:

بينت الدراسة ان الفئة العمرية (51- فأكثر) حازت على النسبة الاكبر حيث بلغت (42.19%) وبلغ عددهم (27) وهذا يدل على ان أفراد العينة في هذا العمر يمتلكون الادراك الكافي والخبرة اللازمة في هذا المجال واختيار الإجابة الملائمة بالنسبة ل فقرات الاستبانة وتعكس هذه النسبة رغبة الشركة بالاحتفاظ بالأفراد ذوو الخبرات والكفاءات العالية واستغلال طاقاتهم في مجال عمل الشركة أما أقل فئة عمرية فقد كانت (30-21) إذ بلغ عددهم (8) وبنسبة (12.5%) .

توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي:

لقد شملت الاستبانة (6) مستويات من المؤهل العلمي لعينه الدراسه هي (إعدادية فما دون، دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) إذ حصل حملة شهادة البكالوريوس على أعلى نسبة والبالغ عددهم (37) وبنسبة (57.81%)، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب حملة شهادة الدبلوم والبالغ عددهم (13) وبنسبة (20.31%)، وقد بلغ عدد الأفراد الحاصلين على شهادة الإعدادية (7) وبنسبة (10.94%)، وتليها حملة شهادة الماجستير إذ بلغ عددهم (5) وبنسبة (7.81%)، أما حملة شهادة الدبلوم العالي والدكتوراه فقد كانوا في المرتبة الأخيرة بعدد (1) وبنسبة (1.56%) هي الأقل من عينة الدراسة البالغ عددهم (64)، وقد أشارت الإحصاءات إلى ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس في الشركة حيث تشير النسب السابقة أن غالبية عينة الدراسة هم من أصحاب الكفاءات ولهم القدرة على فهم فقرات الاستبانة مما ينعكس إيجاباً على النتائج النهائية للدراسة.

توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي:

اقتصرت التخصص الوظيفي لأفراد العينة على (إداري، فني) إذ بلغ التخصص الإداري النسبة الأكبر بعدد (35) وبنسبة (54.69%)، بينما بلغ عدد الفنيين المرتبة الثانية بعدد (29) وبنسبة (45.31%)، حيث تشير هذه النسب أن أغلب من أجابوا على فقرات الاستبانة هم من أصحاب الاختصاص وهذا ما يدعم دقة إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

لقد شملت هذه الفقرة خمسة مستويات وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة ممن لديهم خدمة (21) سنة (فأكثر) جاءت بالمرتبة الأولى حيث بلغ عددهم (26) وبنسبة (40.63%)، والفئة التي لها خدمة وظيفية (16-20) سنة احتلت المرتبة الثانية إذ بلغ عددها (12) وبنسبة (18.75%)، أما الفئة التي لها خدمة (6-10) سنة والفئة (11-15) سنة احتلت المرتبة الثالثة إذ بلغ عددهم (9) وبنسبة (14.06%)، وتليها الفئة ذات الخدمة (5) سنوات أو أقل (المرتبة الأخيرة بنسبة (12.5%) وبعدد (8)، حيث تشير هذه النسب إلى أن الشركة تمتلك مدراء أصحاب خبرة وكفاءة عالية في صنع القرارات الفاعلة والمساهمة بشكل كبير في تطور عمل الشركة والمنافسة في مجال عملها.

توزيع أفراد العينة حسب العنوان الوظيفي:

لقد اقتصرت توزيع الاستبانة على أفراد العينة ممن يشغلون وظائف إدارية قيادية ويمتلكون صناعه القرار في الشركة المبحوثة حيث يبين الجدول رقم (1) أن المنصب الوظيفي ذا النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هو مدير قسم حيث بلغ عددهم (14) فرداً وبنسبة مئوية (21.88%)، ثم منصب رئيس مهندسين بعدد (11) فرداً وبنسبة مئوية (17.18%)، يليه منصب مدير شعبة بعدد (10) وبنسبة (15.6%)، وقد شغل المنصب الوظيفي مدير دائرة المرتبة الرابعة بعدد (8) وبنسبة مئوية (12.5%)، وفي المرتبة السادسة حل كل من المنصب الوظيفي معاون مدير ورئيس ملاحظين بعدد (7) وبنسبة مئوية (10.94%)، يليه منصب عضو مجلس إدارة بعدد (5) وبنسبة (7.81%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء كل من المنصب الوظيفي مدير مفوض ورئيس مجلس إدارة بعدد (1) وبأقل نسبة حيث بلغت (1.56%)، من مامجموعة (64) فرداً وبنسبة اجمالية (100%).

المبحث الثاني: عرض وتحليل شدة إجابات أفراد العينة لمفيران البحث**أولاً: استراتيجية التكامل العمودي**

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.96) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بأن إجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (0.69)، ومعامل اختلاف معياري (17.42%) والذي يشير إلى مدى تجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الأهمية النسبية (79.2%) وهي نسبة مقبولة تؤكد إتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات استراتيجية التكامل، كما في جدول رقم (1) الآتي:

وتضمنت إجابات العينة حسب فقرات متغير استراتيجية التكامل أدناه كما يأتي:

1. إتجهت إجابات العينة للفقرة الأولى نحو الحياد بوسط حسابي (2.95) أقل من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.35) ومعامل اختلاف معياري قيمته (45.76%) يشير إلى مدى تجانس الاجابات حول هذه الفقرة.

جدول (2)
وصف إجابات العينة لاستراتيجية التكامل

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية					فقرات استراتيجية التكامل العمودي
				5	4	3	2	1	
59	45.76	1.35	2.95	17.2	20.3	18.8	28.1	15.6	1 تمتلك الشركة مصادر تجهيز مدخلاتها من المواد التشغيلية
92.6	12.53	0.58	4.63	67.2	28.1	4.7	0	0	2 تتدأب إدارة التسويق مع إدارة الإنتاج من أجل تحقيق أهداف الشركة
88.8	16.44	0.73	4.44	56.3	32.8	9.4	1.6	0	3 تؤمن الإدارة العليا أن امتلاك الشركة لمصادر التجهيز ومنافذ التوزيع يحقق الاتصال المباشر مع المستهلك دون وسطاء
81	27.65	1.12	4.05	40.6	42.2	3.1	9.4	4.7	4 تنتشر منافذ توزيع منتجات الشركة في مناطق جغرافية متعددة
60.4	45.36	1.37	3.02	18.8	21.9	17.2	26.6	15.6	5 تستثمر إدارة الشركة في المشاريع التي توفر لها المواد الأولية التي تحتاجها في الإنتاج
85.4	19.2	0.82	4.27	46.9	35.9	14.1	3.1	0	6 تسيطر الشركة على عمليات الإنتاج والتسويق ولا تستعين بجهات خارجية في ذلك المجال
87.2	14.45	0.63	4.36	43.8	48.4	7.8	0	0	7 تؤكد الإدارة العليا على بناء علاقات قوية مع الموردين وتقدم حلفاء استراتيجيين
79.2	17.42	0.69	3.96	التحليل العام					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2. إتجهت إجابات العينة للفقرة الثانية نحو الاتفاق التام بوسط حسابي (4.63) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.58) ومعامل اختلاف معياري قيمته (12.53%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة، وهذا ما لاحظته الباحث في الشركة محل البحث، حيث يتم تصنيع وتحديد حجم ونوع الإنتاج على وفق توصيات إدارة التسويق والمبيعات إستناداً على الطلب في السوق، وهذا يدل على تناسق العملية الإنتاجية والتسويقية.

3. إتجهت إجابات العينة للفقرة الثالثة نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.44) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.73) ومعامل اختلاف معياري قيمته (16.44%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.

4. إتجهت إجابات العينة للفقرة الرابعة نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.05) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.12) ومعامل اختلاف معياري قيمته (27.65%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.

5. إتجهت إجابات العينة للفقرة الخامسة نحو الحياد بوسط حسابي (3.02) أكثر بقليل من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.37) ومعامل اختلاف معياري قيمته (45.36%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.

6. إتجهت إجابات العينة للفقرة السادسة نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.27) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.82) ومعامل اختلاف معياري قيمته (19.2%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.

7. إتجهت إجابات العينة للفقرة السابعة نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.36) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.63) ومعامل اختلاف معياري قيمته (14.45%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.

كما نلاحظ عن طريق قيم معامل الاختلاف المعياري لفقرات استراتيجية التكامل تبين أن إجابات أفراد العينة كانت أكثر تجانساً للفقرة الثانية، ولاسيما أنها حصلت على أقل قيمة معامل اختلاف معياري بين الفقرات السبع وبواقع (12.53%)، حيث كلما قلت قيمة معامل الاختلاف المعياري دل ذلك على تجانس أعلى في إجابات عينة الدراسة والعكس صحيح، ولمقارنة فقرات استراتيجية التكامل من حيث الأهمية النسبية حصلت الفقرة ذاتها على القيمة الأعلى بواقع (92.6%) ما يؤكد اتفاق أغلب عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ثانياً: الخيار التسويقي

1- تطوير المنتج:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.80) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بأن إجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (0.74)، ومعامل اختلاف معياري (19.47%) والذي يشير إلى مدى تجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير، في حين

كانت الأهمية النسبية (75.94%) وهي نسبة مقبولة تؤكد إتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات تطوير المنتج، كما في جدول رقم (2):

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية					فقرات تطوير المنتج
				5	4	3	2	1	
89	13.26	0.59	4.45	50.0	45.3	4.7	0	0	1 تتصف اعمال الشركة بالمرونة في مجال التحسين وتحقيق ابداعات مستمرة
72.2	31.02	1.12	3.61	21.9	42.1	14.1	18.8	3.1	2 تقوم الشركة بعمليات البحث والتطوير من أجل تحسين جودة منتجاتها الحالية
88.2	14.51	0.64	4.41	48.4	43.8	7.8	0	0	3 ترصد الشركة حركة المنافسين من قادة السوق وتحاول ان تسبقهم وتحتل مكانة اعلى منهم في الصناعة عن طريق تعديل منتجاتها
88	13.86	0.61	4.40	46.9	46.9	6.2	0	0	4 ترغب الشركة بتقديم منتجات جديدة ذات قيم اضافية تزيد من رضا الزبون
89	14.83	0.66	4.45	53.1	40.6	4.7	1.6	0	5 تتميز الشركة بعمل مواصفات خاصة بالتعبئة والتغليف
46.8	48.29	1.13	2.34	4.7	10.9	25.0	32.8	26.6	6 تخصص الشركة مبالغ مالية للبحث والتطوير من أجل ابتكار منتجات جديدة تتناسب مع حاجات الزبائن
58.4	44.52	1.30	2.92	14.1	23.4	17.2	31.3	14.1	7 تستلم الشركة مقترحات من الزبائن بشأن تعديل بعض خصائص منتجاتها الحالية كأسلوب للتحسين والتطوير
75.94	19.47	0.74	3.80	التحليل العام					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وتضمنت إجابات العينة حسب فقرات متغير تطوير المنتج أعلاه كما يأتي:

1. إتجهت إجابات العينة للفقرة الأولى نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.45) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.59) ومعامل اختلاف معياري قيمته (13.26%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
 2. إتجهت إجابات العينة للفقرة الثانية نحو الاتفاق بوسط حسابي (3.61) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.12) ومعامل اختلاف معياري قيمته (31.02%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
 3. إتجهت إجابات العينة للفقرة الثالثة نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.41) أكثر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.64) ومعامل اختلاف معياري قيمته (14.51%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
 4. إتجهت إجابات العينة للفقرة الرابعة نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.40) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.61) ومعامل اختلاف معياري قيمته (13.86%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
 5. إتجهت إجابات العينة للفقرة الخامسة نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.45) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.66) ومعامل اختلاف معياري قيمته (14.83%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
 6. إتجهت إجابات العينة للفقرة السادسة نحو عدم الاتفاق بوسط حسابي (2.34) أصغر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.13) ومعامل اختلاف معياري قيمته (48.29%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
 7. إتجهت إجابات العينة للفقرة السابعة نحو الحياد بوسط حسابي (2.92) أقل من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.30) ومعامل اختلاف معياري قيمته (44.52%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
- كما نلاحظ عن طريق قيم معامل الاختلاف المعياري لفقرات تطوير المنتج تبين أنّ إجابات أفراد العينة كانت أكثر تجانساً للفقرة الأولى، ولاسيما أنها حصلت على أقل قيمة معامل اختلاف معياري بين الفقرات السبع وبواقع (13.26%)، حيث كلما قلت قيمة معامل الاختلاف المعياري دل ذلك على تجانس أعلى في إجابات عينة الدراسة والعكس صحيح، ولمقارنة فقرات تطوير المنتج من حيث الأهمية النسبية حصلت الفقرة الأولى على القيمة الأعلى بواقع (89%) ما يؤكد اتفاق أغلب عينة الدراسة على هذه الفقرة.

2- تطوير السوق

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.79) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بأن إجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وانحراف معياري (0.85)، ومعامل اختلاف معياري (22.43%) والذي يشير إلى مدى تجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الأهمية النسبية (75.86%) وهي نسبة مقبولة تؤكد اتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات تطوير السوق، كما في جدول (3) الآتي:

وتضمنت إجابات العينة حسب فقرات متغير تطوير السوق أدناه كما يأتي:

1. إتجهت إجابات العينة للفقرة الأولى نحو الحياد بوسط حسابي (2.72) أقل من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.19) ومعامل اختلاف معياري قيمته (43.75%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
2. إتجهت إجابات العينة للفقرة الثانية نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.50) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.53) ومعامل اختلاف معياري قيمته (11.78%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.

جدول (3)

وصف إجابات العينة لمتغير تطوير السوق

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية					فقرات تطوير السوق	
				5	4	3	2	1		
54.4	43.75	1.19	2.72	7.8	21.9	18.8	37.5	14.1	1	تغلغل الشركة في الأسواق الجديدة عن طريق تخفيض أسعار منتجاتها
90	11.78	0.53	4.50	51.5	46.9	1.6	0	0	2	تمتلك الشركة حصة سوقية كبيرة
93.2	10.94	0.51	4.66	67.2	31.3	1.5	0	0	3	تحاول الشركة أن تسوق أكبر قدر ممكن من إنتاجها الحالي
71	34.37	1.22	3.55	23.3	39.1	12.5	18.8	6.3	4	تسهل العلامة التجارية للشركة دخولها في اسواق جديدة
86.2	16.47	0.71	4.31	42.2	50.0	4.7	3.1	0	5	تحرص إدارة التسويق على توعية الجمهور بمزايا منتجاتها الحالية عن طريق مزيجها الترويجي
76.6	29.24	1.12	3.83	32.8	35.9	15.6	12.5	3.2	6	تستعين الشركة بوكالات بحثية خارجية في مجال التسويق من أجل معرفة وتحديد الأسواق الجديدة الأكثر ملاءمة لمنتجاتها الحالية
59.6	37.58	1.12	2.98	6.3	31.3	28.1	23.4	10.9	7	تبحث الشركة عن الأسواق التي يكون فيها أقل عدد ممكن من المنافسين في الصناعة نفسها
75.86	22.43	0.85	3.79	التحليل العام						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

3. إتجهت إجابات العينة للفقرة الثالثة نحو الاتفاق التام وبوسط حسابي (4.66) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.51) ومعامل اختلاف معياري قيمته (10.94%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
4. إتجهت إجابات العينة للفقرة الرابعة نحو الاتفاق بوسط حسابي (3.55) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.22) ومعامل اختلاف معياري قيمته (34.37%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
5. إتجهت إجابات العينة للفقرة الخامسة نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.31) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.71) ومعامل اختلاف معياري قيمته (16.47%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
6. إتجهت إجابات العينة للفقرة السادسة نحو الاتفاق بوسط حسابي (3.83) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.12) ومعامل اختلاف معياري قيمته (29.24%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
7. إتجهت إجابات العينة للفقرة السابعة نحو الحياد بوسط حسابي (2.98) أصغر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.12) ومعامل اختلاف معياري قيمته (37.58%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.

كما نلاحظ عن طريق قيم معامل الاختلاف المعياري لفقرات تطوير السوق تبين أن إجابات أفراد العينة كانت أكثر تجانساً للفقرة الثالثة، ولاسيما أنها حصلت على أقل قيمة معامل اختلاف معياري بين الفقرات السبع وبواقع (10.94%)، حيث كلما قلت قيمة معامل الاختلاف المعياري دل ذلك على تجانس أعلى في إجابات عينة الدراسة والعكس صحيح، ولمقارنة فقرات تطوير السوق من حيث الأهمية النسبية حصلت الفقرة ذاتها على القيمة الأعلى بواقع (93.2%) ما يؤكد اتفاق أغلب عينة الدراسة على هذه الفقرة.

3- حماية الحصص السوقية:

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.25) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بأن إجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (0.70)، ومعامل اختلاف معياري (16.47%) والذي يشير إلى مدى تجانس في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الأهمية النسبية (84.93%) وهي نسبة مقبولة تؤكد اتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات حماية الحصص السوقية، كما في جدول (4) الآتي:

وتضمنت إجابات العينة حسب فقرات متغير حماية الحصص السوقية أدناه كما يأتي:

1. إتجهت إجابات العينة للفقرة الأولى نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.05) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.74)، ومعامل اختلاف معياري قيمته (18.27%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
2. إتجهت إجابات العينة للفقرة الثانية نحو الاتفاق بوسط حسابي (3.89) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.07)، ومعامل اختلاف معياري قيمته (27.51%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة، حيث تقدم الشركة خدمة التوصيل المجاني فضلاً عن مجموعته من الخدمات الترويجية كتوزيع البرادات لأصحاب المحال التجارية.
3. إتجهت إجابات العينة للفقرة الثالثة نحو الاتفاق التام وبوسط حسابي (4.81) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.47)، ومعامل اختلاف معياري قيمته (9.77%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
4. إتجهت إجابات العينة للفقرة الرابعة نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.19) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.66)، ومعامل اختلاف معياري قيمته (15.75%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات حول هذه الفقرة.
5. إتجهت إجابات العينة للفقرة الخامسة نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.09) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.95)، ومعامل اختلاف معياري (23.23%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات.

جدول (4)

وصف إجابات العينة لمتغير حماية الحصص السوقية

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية					فقرات حماية الحصص السوقية	
				5	4	3	2	1		
81	18.27	0.74	4.05	28.1	50.0	20.3	1.6	0	1	تحرص إدارة الشركة على إبقاء معاملها وعدم فقدانهم عن طريق كسب رضاهم باستمرار
77.8	27.51	1.07	3.89	32.8	39.1	15.6	9.4	3.1	2	تقدم الشركة خدمات إضافية كخدمة توصيل المنتج من الشركة إلى الزبون مجاناً
96.2	9.77	0.47	4.81	84.4	12.5	3.1	0	0	3	تحرص إدارة الشركة على تحقيق أعلى مستوى في جودة منتجاتها وبشكل متواصل
83.8	15.75	0.66	4.19	31.3	57.8	9.4	1.6	0	4	تدافع الشركة عن حصتها السوقية عن طريق تسويق بعض المنتجات التي تلقي رواجاً من قبل المستهلكين
81.8	23.23	0.95	4.09	37.5	45.3	7.8	7.8	1.6	5	تعمل إدارة الشركة على خفض كلف الإنتاج وبما لا يتعارض مع انخفاض مستوى الجودة في كل من عملياتها ومنتجاتها
89	16.4	0.73	4.45	56.3	35.9	4.7	3.1	0	6	تحقق الشركة حماية حصتها السوقية عن طريق ولاء زبائننا لعلمتها التجارية
84.93	16.47	0.70	4.25	التحليل العام						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

6. إتجهت إجابات العينة للفقرة السادسة نحو الاتفاق بوسط حسابي (4.45) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.73)، ومعامل اختلاف معياري قيمته (16.40%) يشير إلى مدى تجانس الإجابات.

كما نلاحظ عن طريق قيم معامل الاختلاف المعياري لفقرات حماية الحصص السوقية تبين أن إجابات أفراد العينة كانت أكثر تجانساً للفقرة الثالثة، ولاسيما أنها حصلت على أقل قيمة معامل اختلاف معياري بين الفقرات الست وبواقع (9.77%)، حيث كلما قلت قيمة معامل الاختلاف المعياري دل ذلك على تجانس أعلى في إجابات عينة الدراسة والعكس صحيح، ولمقارنة فقرات حماية الحصص السوقية من حيث الأهمية النسبية حصلت الفقرة ذاتها على القيمة الأعلى بواقع (96.2%) ما يؤكد اتفاق أغلب عينة الدراسة على هذه الفقرة.

المبحث الثالث : إخبار فرضيات البحث

يهدف في هذا المبحث إلى اختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات الخاصة بالارتباط والتأثير بين المتغير المستقل استراتيجية التكامل والمتغير المعتمد الخيار التسويقي باستخدام بعض الأساليب الإحصائية:

أولاً: اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل المتمثل باستراتيجية التكامل العمودي والمتغير المعتمد المتمثل بالخيار التسويقي

لاختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل المتمثل باستراتيجية التكامل العمودي والمتغير المعتمد المتمثل بالخيار التسويقي تم استخدام معامل ارتباط الرتب البسيط (لسبيرمان)، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي واحد دل ذلك على وجود ارتباط تام بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمته محصورة بين (0.50 وأقل من 1) دل ذلك على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين لو كانت قيمته محصورة بين (الصفير وأقل من 0.50) دل ذلك على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط صفراً دل ذلك على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين، وتدل إشارة معامل الارتباط الموجبة على العلاقة الطردية بين المتغيرين والسالبة مؤشر على العلاقة العكسية بين المتغيرين، ولبيان معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، تم استخدام اختبار (Z Test) لإختبار معنوية العلاقة الارتباطية بينهما، فإذا كانت قيمة Z المحسوبة أكبر من قيمة Z الجدولية دل ذلك على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين والعكس صحيح، في حين ظهور علامة (**) في نتائج البرنامج الاحصائي SPSS تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01)، أما إذا كانت العلامة (*) فتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.05) فقط، وكانت النتائج كما في جدول (5) الآتي :

جدول (5)

يوضح قيمة معامل الارتباط لسبير- مان بين استراتيجية التكامل العمودي والخيار التسويقي ونتيجة اختبار Z

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير- مان	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية	التفسير
استراتيجية التكامل العمودي	الخيار التسويقي	0.84 **	6.67	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج V.22 Spss

* تعني العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى 0.05

** تعني العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى 0.01

يشير جدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوية بين استراتيجية التكامل العمودي والخيار التسويقي، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (6.67**)، وهي أكبر من الجدولية البالغة (1.96) وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لسبيرمان) بين المتغيرين (0.84**) ووجود إشارة ** تؤكد معنوية هذه العلاقة عند مستوى (0.01) وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التكامل العمودي والخيار التسويقي).

ثانياً: اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير المتغير المستقل المتمثل باستراتيجية التكامل العمودي في المتغير المعتمد المتمثل بالخيار التسويقي

لإختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل باستراتيجية التكامل العمودي في المتغير المعتمد المتمثل بالخيار التسويقي، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير مستقل على المتغير المعتمد، واختبار (F - Test) لمعرفة معنوية تأثير استراتيجية التكامل العمودي في المتغير المعتمد المتمثل بالخيار التسويقي، فإذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، دل ذلك على وجود تأثير ذي دلالة معنوية (احصائية) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، والعكس صحيح، وكذلك تم احتساب قيمة معامل التحديد (r^2) والتي تبين نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد المتمثل بالخيار التسويقي، وكانت النتائج كما يأتي :

جدول (6)

يوضح نتائج اختبار F بين استراتيجية التكامل العمودي والخيار التسويقي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	الحد الثابت ألفا	قيمة بيتا	قيمة معامل التحديد R^2 %	قيمة F المحسوبة	التفسير
استراتيجية التكامل العمودي	الخيار التسويقي	1.82	0.63	63.5	107.7	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية (62، 1) = 4.00

اختبار الفرضية (توجد علاقة تأثير معنوية لاستراتيجية التكامل العمودي في الخيار التسويقي) عن طريق جدول (6) نلاحظ أن قيمة F المحتسبة بلغت (107.7) وهي معنوي عند مستوى معنوية (0,05) لاسيما انها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.00)، ما يؤكد وجود علاقة تأثير معنوية لاستراتيجية التكامل العمودي في الخيار التسويقي وبذلك تقبل الفرضية أعلاه، في حين سجلت قيمة معامل التحديد (63.5%) لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل استراتيجية التكامل العمودي في المتغير المعتمد الخيار التسويقي، كما بلغت قيمة بيتا للمتغير المستقل (0.63)، وهي ذات اشارة موجبة هذا يعني بأن التأثير طردياً للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، نستنتج عن طريق جدول (6)، قبول الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير معنوية لاستراتيجية التكامل العمودي في الخيار التسويقي).

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

- يتضمن هذا المبحث عرض لمجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث عن طريق تحليل الجانب التطبيقي فضلاً عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للشركة المبحوثة يمكن إيجازها كما يأتي:
- 1- تنتهج الشركة في عملها استراتيجية التكامل العمودي الامامي كاستراتيجية سائدة وداعمة لها ويمكن توضيح رؤى إدارة الشركة بهذا الخصوص:
 - أ. ترى إدارة الشركة ان الاستراتيجية الأنسب للمنافسة هي استراتيجية التنويع.
 - ب. كما تعتقد أن عليها العمل بخيار حماية الحصة السوقية كخيار تسويقي متاح يضمن لها المحافظة على ما حققتة الشركة منذ سنين وصد هجمات المنافسين.
 - 2- لمس الباحثين مشاكل في التوصيل بالالوان والكميات المطلوبة لعدد من الأسباب منها:
 - أ. السيارات الناقلة مجهزة بنقل 650 قطعه لاغير كما أن عدد السيارات قليل مقارنة بالأعمال المناطة بها وعدد السيارات الاحتياط لا يكفي لتغطية النقص عند تعرض إحدى السيارات للعطل أو غياب المندوب وغيرها.
 - ب. نقص في عدد المنتجات في مخازن المراكز التسويقية وعدم استيعاب المخازن لكميات كبيرة من جميع الاصناف كما أن الاجراءات المرورية تحول دون وصول الشاحنات إلى المراكز عند النقص، حيث الشاحنات التي تزيد حمولتها عن 20 طن لايمكنها السير في شوارع العاصمة نهاراً، فتنتظر الشركة حلول الليل كي تستطيع تزويد المخازن بالمنتجات مما يسبب تاخير في التوصيل.
 - 3- قلة الدعم الحكومي وعدم وجود اهتمام حقيقي بالشركة من قبل الدولة والدليل تحول الشركة من القطاع المختلط إلى القطاع الخاص نتيجة عدم شراء القطاع الحكومي للأسهم الجديدة التي تم طرحها عام 2010 الامر الذي أدى إلى انخفاض نسبة مساهمة الدولة وجهاتها الحكومية في اسهم الشركة، فضلاً عن قلة الدعم وعدم وجود التسهيلات من قبل الحكومة، فمثلاً تم توقف معمل غاز Co2 بسبب صعوبة الحصول على المشتقات النفطية اللازمة لعمل المصنع وارتفاع كلفها وعدم توفير الدولة الدعم بهذا الخصوص تسبب في توجه الشركة إلى المجهزين في الخارج الامر الذي اضعف المركز التنافسي للشركة لخضوعها لمساومات الموردين.
 - 4- الأوضاع الامنية المضطربة التي يمر بها البلد، والانهيال الأمني لمحافظة ثلاث ضمن المنطقة التي تغطيها الشركة أثر سلباً وبشكل كبير على إجمالي المبيعات نتيجة صعوبة توصيل المنتجات للمناطق الساخنة وعدم قدرة الشركة على تغطيتها وبذلك خسرت الشركة جزءاً كبيراً من منطقة الامتياز.
 - 5- تمتلك الشركة ملاكات وموظفين كفونين قادرين على إدارة الأعمال بنجاح، كما تملك عدداً جيداً من المندوبين المتمرسين للعمل، وباختصاصات جامعية الامر الذي يدعم قدرتهم على المفاوضة والاقناع وبناء علاقات جيدة مع أصحاب المحال التجارية وكسب ولائهم وهذا ماينعكس على مبيعات الشركة وعلى حصتها السوقية.
 - 6- توصل البحث إلى كل مجموعه من النتائج التي تم بوضونها اعداد الاستنتاجات منها:
 - أ. هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التكامل والخيار التسويقي.
 - ب. هناك علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية التكامل والخيار التسويقي.
 - ت. عندما تتبع الشركة استراتيجية التكامل فإن الخيار التسويقي الأنسب هو تطوير المنتج.

المبحث الثاني: التوصيات

- يتناول هذا المبحث عرض لأهم التوصيات التي توصل إليها الباحث على ضوء الاستنتاجات التي تقدم بها الباحث ويمكن إيجازها كما يأتي:
- 1- إعادة فتح مصنع غاز Co2 المتوقف عن العمل، وتهيئة للعمل من جديد، عن طريق التعاقد مع الجهات الحكومية لغرض إمدادة بالمرحوقات من المشتقات النفطية بأسعار مخفضة لضمان استمرارية الانتاج دون الاعتماد على المجهزين من خارج البلد.
 - 2- توجه الشركة للبناء العمودي واتشاء مجمع اداري يضم كافة الدوائر حالياً وقر للشركة مساحة تستطيع ان تستغلها في اقامة مشاريع تدعم التكامل الخلفي وتوفير كل المستلزمات الضرورية لديمومة الانتاج بدلاً من

استيرادها من مصانع خارج البلد تفرضها عليها الشركة العالمية وتخفف كلف النقل والشراء عن طريق إنشاء كل من:

- أ. مشروع سدادات القناني المتوقع عن العمل منذ فترة طويلة والذي يعد أحد مشاريع عقد الامتياز الممنوح من قبل الشركة العالمية وإنشاء معمل لإنتاج الصناديق والقواعد البلاستيكية بدلاً من شرائها من الموردين خارج البلد، وتحمل تكاليف النقل ورسوم الكمارك.
- ب. مصنع لإعادة تدوير العلب المعدنية والاستفادة من مخلفات الإنتاج يعمل على تجهيز الشركة بالعلب الجديدة، يغيها عن شرائها من الموردين، مع امكانية تقديم عروض على العلب القديمة مثلاً مع كل (10) علب مستخدمة يحصل المستهلك على علب جديدة مع ضمان سريان العرض في جميع المحال التجارية وبذلك تضمن الشركة إمداداتها الخلفية بالمواد الأولية وتحقق تفاعل مع المستهلك وتحافظ على البيئة.
- ت. إقامة مصنع لإنتاج المياه المعدنية بمختلف الأحجام مع ضرورة إقامة خط Bulk Water (المياه المعبأة) ذات حجم 20 لتر، بدلاً من تعاقد شركة بغداد مع شركة كوافينا للمياه المعدنية لتجهيزها بالمياه المعبأة، وبذلك تتبع الشركة استراتيجية التنوع المترابط يعملها من دون موانع قانونية تضر بعقد الامتياز.
- 3- ضرورة العمل على تطوير الموقع الالكتروني للشركة وتفعيل خاصية الشراء عن طريق الانترنت واعتماد نظام القوائم الالكترونية لتسجيل طلبات اصحاب المحال وايصالها بسرعة وبالكمية والألوان التي يحتاجونها، حيث يوفر هذا النظام ميزة استغلال الوقت والجهد، وبذلك تستطيع الشركة الوصول الى عدد أكبر من المحال في اوقات مبكرة من الصباح وتسجل طلبياتهم وسد حاجاتهم قبل وصول الشركات المنافسة، وبذلك تتحول فلسفة الشركة التسويقية من بيع مايمكن انتاجه الى انتاج مايمكن بيعه، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعية كالفيسبوك والتويتر واليوتيوب للترويج عن منتجات الشركة والتواصل باستمرار مع الزبائن.
- 4- ضرورة تطبيق الشركة لخيار تطوير المنتج من أجل مجاراة المنافسين وحماية حصتها السوقية من هجمات الشركات الأخرى فهو يعد الخيار الأنسب مع استراتيجية التكامل العمودي، مثلاً ما قامت به Coca-Cola مؤخراً يستدعي من شركة ببسي بغداد القيام بشن هجوم مضاد بتعديل غلاف العلب المعدنية ليحمل اسماء زبائن أو مناطق أو تعديل سطح العلب بإضافة سدادة بلاستيكية تمنع تلوث أسطح العلب بالأتربة وماشابية.
- 5- ضرورة قيام الشركة بإبرام العقود مع وزارات الدولة مثل وزارتي الدفاع والداخلية وتجهيزهم بالمشروبات الغازية وبمنتجات خاصة كان تحمل العلب رمز عسكري أو اسم مميز وباسعار تنافسية فضلاً عن تجهيز شركة الخطوط الجوية العراقية بمنتجات تحمل شعار الخطوط بجانب رمز الببسي، والتوجه نحو الجامعات وعقد الصفقات بتجهيزها حصراً بمنتجات الشركة، والنظر بجدية إلى أن العقود تجني أرباحاً أكثر وتحقق وصول أعلى للزبائن فمثلاً منتسبي الوزارات الأمنية أكثر من 250 ألف منتسب فقط في منطقة الوسط يعني أن الشركة ستضمن يومياً وصول منتوجها إلى 150 ألف شخص على الأقل عن طريق العقود وهذه النسبة تحقق أرباحاً مضاعفة للشركة كل يوم.
- 6- زيادة الاهتمام بالمراكز التسويقية وشراء المزيد من السيارات الناقلة التي تستوعب قدر أكبر من المنتجات وضرورة إجراء تعديلات على مخازن الشراب، وإنشاء مخازن إضافية في المراكز التسويقية بالطرق والأساليب الحديثة التي تضمن تقليل التلف والنقص والسرعة في التحميل.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. أبو عويلى، غادة سلامة، " مدى تبني مكونات الاستراتيجية التسويقية في المصارف العامة في فلسطين"، رسالة ماجستير في التجارة، (2008)، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. البروارى، نزار عبد المجيد، والبرزنجي، أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق المفاهيم-الاسس-الوظائف، (2004)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
3. البكري، تامر ياسر، استراتيجيات التسويق، (2012)، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر، عمان.
4. بن مويزة، أحمد، " التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، رسالة ماجستير في علوم التسبير، (2006)، جامعة محمد بومضياف بالمسيلة، الجزائر.
5. التميمي، وفاء، " اثر التراكم المعرفي في انجاح تطوير المنتجات الجديدة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (2009)، العدد(21)، ص30-46
6. ثومسون، آرثر، وستريكلاوند، اية جي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العلمية، (2006)، الطبعة الأولى، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، دار لبنان ناشرون، لبنان.
7. الجابري، نايف، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية التخطيط-التنفيذ-التقييم، (2013)، الطبعة الأولى، دار البازوري، الأردن.
8. جرادات ، ناصر محمد سعود، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل حديث، (2013)، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر ، عمان.
9. حرب، بيان هاني، مبادئ التسويق، (2012)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الاردن.
10. درة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد سعود، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، (2014)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
11. صالح، قيس عبد الهادي، وباني، باسمه محمد، " دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم ابعاد الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الاشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، (2013)، المجلد(9)، العدد(29)، ص75-116
12. الصميدعي، محمود جاسم، والعلاق، بشير عباس، اساسيات التسويق الشامل والمتكامل، (2012)، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن.

- 13.الصميدعي، محمود جاسم، مدخل التسويق المتقدم، (2013)، الطبعة الأولى، دار زهران، الأردن.
- 14.ظلمية، الهام فخري، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، (2009)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان.
- 15.عبد القادر، حران، " التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سوناظرك"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، (2012)، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- 16.العبدلي، قحطان، والعلاق، بشير، التسويق اساسيات ومبادئ، (2012)، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، الاردن.
- 17.العكيلي، حيدر جليل عبد الرضا، " اثر استراتيجيات إدارة سلسلة التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية من وجه نظر عينة من المديرين في القطاع الصناعي"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، (2010)، جامعة بغداد.
- 18.العلاق، بشير، والعبدلي، قحطان، استراتيجيات التسويق، (2010)، الطبعة الأولى، دار زهران، الاردن.
- 19.علي، حسين، الاساليب الحديثة في التسويق الدليل العلمي للاستراتيجيات والخطط التسويقية، (2000)، الطبعة الأولى، دار الرضا، سوريا .
- 20.كوتلر، فيليب، وارمسترونج، جاري، اساسيات التسويق، (2009)، الجزء الثاني، الطبعة العربية الأولى، ترجمة: سرور ابراهيم سرور، عبد الرضا حامد عزام، عبد المنعم بن ابراهيم عبد المنعم، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 21.كوروغلي، بدره، " دور بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية دراسة حالة ملبنة التل-مزلوق-سطيف"، رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية، (2007)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 22.مساعدة، ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، (2013)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الاردن.
- 23.هل، شارلز، وجونر، جاردين، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، (2010)، الطبعة العربية الأولى، ترجمة: السيد احمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ ، السعودية.
- 24.ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، (2010)، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الاردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Burns, Alvin C., and Bush, Ronald F., Marketing Research, 5th Ed, Pearson, Seoul, 2010.
2. Cravens, David W. , and Piercy, Nigel, Strategic Marketing, 6th Ed, Mc Graw_Hill Irwin, Boston, 2006.
3. David, Fred R., Strategic Management Concepts and Case Global Edition, 13th Ed, Pearson, Sao Paulo, 2012.
4. Dess, Lupkin, Eisner, Kim, and Mcnamara, Strategic Management Creating Competitive Advantages, 6th Ed, McGraw-Hill, New York, 2012.
5. Heizer Jay, and Render Barry, Operation Management, 9th Ed, Pearson, Upper saddl-River, 2009.
6. Homburg, Christian, Kuester, Sabine, and Krohmer, Harley, Marketing Management a Contemporary Perspective, 1st Ed, McGraw-Hill, New York, 2009.
7. Kerin, Roger A., and Peterson, Robert A., Strategic Marketing Problems, 10th Ed, Pearson, New Jersey, 2004.
8. Kotler, Philip, and Keller Kevin Lane Marketing Management, 14th Ed, Pearson, London, 2012.
9. Kumar, V., and Petersen, Andrew, J., "Using A Customer Level Marketing Theoretical and Empirical Evidence", Journal of The Academy of Marketing Science, Vol. (33), No (4), 2005, P504-519.
10. Leenders, M.R, and Fearon H.E, Purchasing and Supply Management, 11th Ed, McGraw-Hill, U.S.A., 1997.
11. Moghaddam, Farshid M., and Foroughi, Amir, "The Influence of Marketing Strategy Elements on Market Share of Firms", International Journal of Fundamental Psychology and Social, Vol. (2), No (1), March, 2012. P19-24.
12. Perreault, William D., and McCarthy, E. Jerome, Basic Marketing a Global-Management Approach, 15th Ed., McGraw-Hill Irwin, New Delhi, 2005.
13. Riordan, Michael H., "Competitive Effects of Vertical Integration", Aseminar at Columbia University Advances in the Economics of Competition Low, June, 2005, P1-70.
14. Whellen, Thomas L., and Hunger, J. David, Concepts in Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability, 13th Ed, Pearson, San Francisco, 2012.
15. Yannopoulos, Peter, "Defensive and Offensive Strategies for Market Success", International Journal of Business and Social Science, Vol. (2), No (13), July, 2011, P1-12.
16. Zeithaml, Valerie A., and Bitner Mary Jo, Services Marketing Integrating Customer Focus across the Firm, 2nd Ed, Mc-Graw-Hill, Bangkok, 2000.