

أثر المركز التنافسي ، كثافة رأس المال ، التكلفة الاجمالية  
والجودة على العائد على الاستثمار  
بشركات قطاع الصناعة

إعداد

دكتور فؤاد أبو إسماعيل  
أستاذ التسويق جامعة الأزهر  
رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة قطر

## مقدمة

لقد ترتب على الأخذ بسياسة الانفتاح الاقتصادي بدءاً من عام ١٩٧٥ تقريباً ظهور أشكال جديدة من المنافسة لم تتعود عليها شركات القطاع العام طوال الستينات وحتى منتصف السبعينات . فالمنتجات المستورده بدأت تتدفق على السوق المصري تدريجياً ، وبدأ القطاع الخاص والمشارك يأخذان دوراً أكثر تأثيراً على ظروف الطلب والعرض . وكان من الضروري أن يثار التساؤل حول تأثير المركز التنافسي على العائد على الاستثمار . والمقصود بالمركز التنافسي هو نسبة مبيعات المنتج بالمقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسه .

ومنذ اكتشاف العلاقة بين قوة المركز التنافسي وبين زيادة العائد على الاستثمار في ١٩٧٤ بواسطة الباحثين بمشروع PIMS بجامعة هارفارد ، والتساؤلات تثار حول الحاجه لاكتشاف نماذج تطبيقية جديدة ، أو حتى علاقات جديدة بين هذين المتغيرين . وعادة فإنه عندما كانت تعد دراسة معينه حول هذا الموضوع كانت تنتهي بترك عدة تساؤلات لكي تختبرها دراسات أخرى مستقبلية .

على سبيل المثال فإن بحث (Shoeffler, Buzzell, and Heany, 1974) ترك تساؤلا عن العوامل التي إذا ما توافرت تؤدي لزيادة العائد على الاستثمار ، ثم قاموا بأنفسهم بالرد على ذلك في عدد من البحوث التي ستوضح هنا بدءاً من عام ١٩٧٥ ، موضحين تأثير الوفورات في التكاليف ، وتقوية المركز التنافسي مع الموزعين لانتشار المنتجات داخل السوق ، وكثافة رأس المال ، ونوع الصناعة على العائد .

وعندما اقترح (Naert and Weverbergh, 1981) الحاجه لقياس العوامل الوسيطة بالنسبه للعلاقة بين حصة الشركة من السوق وبين العائد على الاستثمار ، جاءه الرد من (Jacobson and Aaker, 1985) من خلال دراستهما عن تأثير «جودة الإدارة Management quality ، أو حتى الحظ Luck كطرف ثالث وسيط بين هذين المتغيرين .

ومن يراجع مانشر حديثاً في المجالات العالمية المتخصصة في التسويق يجد أن الباب لم يقفل بعد حول قياس قوة تأثير حصة الشركة وعدد آخر من المتغيرات على العائد . بل إن الدراسات المنشورة حديثاً إقترحت مجالات بحث إضافية لم تختبر بالنسبة لهذه الظاهرة مثل الدراسات الخاصة بـ (Jacobson and Aaker, 1985, Jacobson, 1988, Cook, 1985) .

وربما كان أبلغ وصف لحاجة هذا الموضوع لدراسات إضافية هو ما أطلق عليه (Scherer etal, 1974) ، حيث برروا ذلك بأنه يشبه «المعدن غير المصقول Robust الذي يحتاج لمن يصقله . وبالنسبة لما نشر باللغة العربية فإن هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث بالمقارنه بموضوعات التسويق الأخرى ، من واقع ما وقع تحت يد الباحث من دراسات في هذا المجال . ولاشك أن ماحدث بالنسبة للصناعة الأمريكية قد يحدث أو قد لا يحدث بالنسبة للصناعة المصرية ، وكل ذلك يتوقف على النتائج التي أمكن الحصول عليها من خلال هذا البحث ، وأية بحوث مستقبلية أخرى ، حيث أوصى بعض الباحثين المتخصصين في دراسة العلاقة بين المركز التنافسي والعائد على الاستثمار بأنه يجب إجراء المئات من الدراسات عن صناعات أخرى غير تلك التي طبقت عليها بعض البحوث ، وعن بيئات تسويقيه أخرى بخلاف البيئة الأمريكية وذلك قبل تعميم النتائج حول هذه العلاقة (Buzzell and Wiersema, 1981) .

والشيء الواجب الإشارة إليه أن الدراسات الحديثة التي نشرت حول علاقة المركز التنافسي بالعائد أخذت اهتمام الإدارة العليا بحيث أصبح هناك تركيز على المؤشرات الخاصة به عند تقييم أداء الشركة وذلك بدءاً من الثمانينات ، سواء بواسطة الإدارة العليا ، أو أصحاب رأس المال أكثر من التركيز على التحليل المالي ، التي ظلت مؤشرات هي المسيطرة على تفكير الإدارة طوال المراحل السابقة على ذلك (Webster, 1981) .

## أسلوب البحث :

لقد استخدم الباحث الأساليب التالية :

### صياغة مشكلة البحث :

لقد رجع الباحث إلى قوائم نتائج الأعمال والميزانيات لشركات القطاع العام فوجد أن خسائرها تتزايد عاماً بعد آخر وخاصة منذ بداية الثمانينات . ولقد أثار ذلك لدى الباحث تساؤل رئيسي احتاج الأمر لاختباره ، وتمثل في معرفة ما إذا كانت هناك متغيرات معينة إذا ما توافرت بشكل معين بالنسبة للشركة فإن ذلك يؤدي لزيادة العائد على الاستثمار وأن عدم توافرها بالتالي يؤدي إلى تحقيق خسائر على الاستثمار . ولقد كانت الخسائر والربحية هي الظاهرة المحيطة بمشكلة البحث ، أو النتيجة النهائية ، أما البحث حول أسبابها ، فهي تمثل المتغيرات التي تم اختبارها في هذا البحث .

وبالرجوع للحسابات الختامية لقطاع الصناعة وجد الباحث أن خسائر هذا القطاع ارتفعت خلال الفترة من ١٩٨٠ إلى ١٩٨٧ من ١٢٠٤٥ (ألف جنيه) إلى ٢٠٣١٧٣ (ألف جنيه) بنسبة ١٦٨٧٪ . لذلك رجع الباحث إلى نتائج الدراسات المنشورة بغرض تحديد المتغيرات التي بإمكانها أن تفسر هذه الظاهرة . وكان ذلك نابعاً من عدم معرفة ما إذا كان المركز التنافسي أكثر قوة بالشركات التي حققت أرباحاً بالمقارنة بتلك التي حققت خسائر أم لا ؟ وهل تأثيره إذا ما اجتمع مع الكثافة الرأسمالية المنخفضة أقوى أم أن تأثيره إذا ما اجتمع مع التكلفة المنخفضة أكثر قوة في زيادة العائد الموجب على الاستثمار وتخفيض العائد السالب ؟ وهل قوة تأثير المركز التنافسي بالصناعات الموجهة لسوق المستهلك النهائي أعلى منها بالنسبة للصناعات الموجهة لسوق المشتري الصناعي أم لا ؟ ونفس التساؤلات أثيرت بالنسبة لتأثير الكثافة الرأسمالية إذا ما اجتمعت مع التكلفة ومع جودة المنتج .

## الفروض :

يختبر البحث الفروض التالية :

**الفرض الأول :** من المحتمل أن المركز التنافسي القوي إذا ما صاحبه انخفاض كثافة رأس المال بالنسبة للمبيعات ، وانخفاض التكلفة بالمقارنة بالمنافسين ، كلما أدى ذلك لزيادة العائد الموجب بالشركات الرباحه ، وتخفيض العائد السالب بالشركات الخاسرة .

**الفرض الثاني :** المركز التنافسي أكثر تأثيراً على العائد الموجب والسالب بالصناعات الموجهه لسوق المشتري الصناعي ، عنه بالنسبة للصناعات الموجهة لسوق المستهلك النهائي .

**الفرض الثالث :** الكثافة الرأسمالية المنخفضة تؤدي لزيادة العائد الموجب على الاستثمار ، وتخفيض العائد السالب ، بالصناعات الموجهة للمشتري الصناعي أكثر منها بالنسبة للصناعات الموجهة للمستهلك النهائي ، وعكس ذلك من المحتمل أن يحدث بالنسبة للكثافة الرأسمالية المرتفعة .

**الفرض الرابع :** التكلفة المنخفضة بالمقارنة بالمنافسين ، إذا ما صاحبتها انخفاض كثافة رأس المال بالنسبة للمبيعات ، ثم صاحبتها ارتفاع جودة المنتج النهائي بالمقارنة بالمنافسين ، يؤدي ذلك لزيادة العائد الموجب بالشركات الرباحه ، وتخفيض العائد السالب بالشركات الخاسرة ، وعكس ذلك من المحتمل أن يحدث في حالة التكلفة المرتفعة والكثافة المرتفعة والجودة المنخفضة .

## مجتمع البحث وعينته :

يتكون مجتمع البحث من الشركات الصناعية التابعة للقطاع العام والتي تنتج سلعاً تتنافس مع سلع أخرى تابعه لنفس القطاع داخل السوق المصري . وبتطبيق هذه القواعد تم الحصول على ٢٥ شركة رباحه ٥٢ شركة خاسره من بين ١١٧ شركة تمثل جميع شركات قطاع الصناعة ونسبة ٦٦٪ منها . ونظراً لأن

الباحث اعتمد على البيانات المنشورة عن هذه الشركات بالنسبة للحسابات الختامية والميزانيات التي تصدرها وزارة الصناعة سنوياً ، لذلك فلقد دخلت السبعة وسبعون شركة ضمن مفردات البحث بنسبة ١٠٠٪ من الشركات التي انطبقت عليها الخصائص الموضحة هنا .

### المقاييس\*:

لقد استخدم الباحث المقاييس التالية معتمداً في ذلك على الدراسات الأخرى وخاصة تلك التي استخدمها الباحثون بمشروع PIMS عند اختبارهم لهذه الظاهرة ، مع إدراك الباحث بأن بعض المقاييس ، مثل جودة المنتج ، قد تثير اختلافات في الرأي ولكنها عموماً اجتهادات فرضتها نوعية البيانات المنشورة عن الصناعة المصرية وأيضاً الأساليب التي استخدمتها البحوث الأخرى المنشورة والتي سيتم استعراضها في هذا البحث . آخذين ذلك في الاعتبار فإن المقاييس المستخدمة تتمثل في الآتي :

- ١ - المركز التنافسي تم قياسه عن طريق قسمة إجمالي مبيعات الشركة على إجمالي مبيعات الشركات المنافسة .
- ٢ - الكثافة الرأسمالية هي ناتج قسمة المال المستثمر ، والذي لا يدخل فيه المشروعات تحت التنفيذ ، على المبيعات بالنسبة لكل شركة على حده .
- ٣ - العائد على الاستثمار الموجب هو ناتج قسمة صافي الربح على صافي رأس المال ، والعائد السالب يتمثل في صافي الخسائر على صافي رأس المال .

---

\* استخدم الباحث نفس المقاييس التي استخدمها الباحثون بمشروع PIMS التابع لجامعة هارفارد مع اختلاف واحد هو أن الباحث استخدم البيانات الفعلية من واقع القوائم المالية والميزانية الخاصة بكل شركة بعكس الحال بالنسبة لمشروع PIMS الذي اعتمد على البيانات التقديرية المعده بواسطة مدير التسويق أو مدير المنتج أو المشرف على الانتاج راجع على سبيل المثال (Sehoeffler)

Buzzell, and Heany, 1974, Jacobson and Aker, 1985).

٤ - إجمالي التكلفة تم نسبتها إلى صافي المبيعات بدلا من تحليلها في شكل قيمة مجردة .

٥ - جودة المنتج عبارة عن حجم التغير في المخزون من السلع التامة الصنع والتي ظلت بدون حركة أوراكده طوال الأعوام الثلاث الأخيره مقسومه على المبيعات .

ومن المهم أن نوضح أن اختيار العوامل المستقلة في هذا البحث قد تم في ضوء الدراسات الأخرى المنشورة عن هذه الظاهرة كما سيلخص الباحث نتائجها فيما بعد .

### أسلوب التحليل :

من المهم أن نوضح أن أسلوب التحليل المستخدم هنا والمتمثل في قياس تأثير كل متغيرين من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الذي يتمثل في العائد على الاستثمار قد استخدم في دراسة هذه الظاهرة بالنسبة للصناعة الأمريكية بواسطة بعض الباحثين بمشروع PIMS التابع لجامعة هارفارد مثل : (Schoeffler , Buzzell , and Heany, 1974 , Buzzell , Gale , and Sultan, 1975) .

وربما يبرر استخدام هذا الأسلوب هو أن البحث لا يهدف إلى التنبؤ بقيمة العامل التابع ، وهو العائد على الاستثمار ، ولذلك لم يستخدم أسلوب الانحدار المركب الذي يهدف إلى تحديد أنسب معادله لتمثيل البيانات التاريخية عن العوامل المستقلة في التنبؤ بالعامل التابع (الضرغامي ، ١٩٧٩ ، ص ٣٤٦ - ٣٤٧) . ومن المهم أيضاً أن نوضح أن هناك الكثير من النماذج الكمية وغير الكمية التي طبقها الباحثون الآخرون في دراسة تأثير المركز التنافسي والمتغيرات التسويقية والمالية على العائد كما سنوضح في هذا البحث وكان الأساس في اختيار كل أسلوب منها هو هدف البحث وطبيعة البيانات المتاحة .

## تلخيص للدراسات السابقة

هناك عدد من الدراسات التي تناولت تأثير المركز التنافسي والتكلفه وعناصر المزيج التسويقي على العائد على الاستثمار . وكل دراسة كانت تضيف لهذا الموضوع شيئاً جديداً . ولقد اجتهد الباحث في تقسيم تلك الدراسات طبقاً لما يلي :-

### أولاً : اختبار العلاقة بين المركز التنافسي والعائد على الاستثمار :

ربما كانت أهم مجموعة من الدراسات التي اختبرت العلاقة بين المركز التنافسي وبين العائد هي تلك التي أعدها الباحثون بمشروع Profit Impact of Market Strategy ( P I M S ) التابع لجامعة هارفارد ، وكذلك الباحثون بمشروع Boston Consulting Group ، ولكن من الملاحظ أن ما نشر منها اعتماداً على نتائج المشروع الأول أكثر مما نشر بالنسبة للمشروع الثاني كما سيتضح فيما بعد . وبالنسبة للدراسات التي اختبرت العلاقة بين المركز التنافسي وبين العائد فإنه يمكن وضعها تحت التقسيمات التالية :

#### ١ - النماذج الوصفية :

وهذا النماذج قامت بتأصيل المبادئ النظرية التي تتعلق بالمركز التنافسي نفسه واستخداماته وكيفيه إعداده . ولعل الدراسة التي أعدها (Oxenfeldt) عام ١٩٥٩ عن كيفية استخدام حصة الشركة من السوق في قياس كفاءة الأداء الإداري ووضع معدلات الأداء المستهدفة في مجال التسويق ، تأتي في مقدمة الدراسات التي تندرج تحت هذه المجموعة .

وهناك أيضاً دراسة (Anderson Jr., and Harris, 1978) التي أعدت عن ثلاث شركات هي Burroughs للحاسبات ، Crown Cork and Seal للصناعات المعدنية ، Union Camp للمنتجات الخشبية . ولقد استخدم الباحثان أسلوب

الحالات العملية في إثبات أن حصة الشركة من السوق قد تكون منخفضه أي أقل من نصف حصة الشركة القائدة ، ومع ذلك قد تحقق عائداً على الاستثمار أعلى من العائد المتوسط الذي تحققه الصنّاعة التي تنتمي إليها .

ويتبقى دراسة (Day, 1975) عن تخطيط المنتجات ، حيث تناول المزايا التي تعود على الشركة من وراء احتلال منتجاتها لمركز قيادي ، ومن بينها تحقيق معدلات أعلى من الأرباح ، والمحافظة على ولاء المستهلكين حتى في أيام الأزمات الاقتصادية ، وتحقيق صورته ذهنية إيجابية لدى المستهلكين والموزعين اعتماداً على الانتشار الكبير لمنتجاتها .

## ٢ - النماذج الخاصة بتنمية المركز التنافسي :

هذه النماذج تناولت العوامل التي من شأنها تدعيم وزيادة المركز التنافسي المتمثل في شكل حصة المنتج من المبيعات الكلية داخل الأسواق المستهدفة . ومن أهم الدراسات التي أعدت في هذا المجال تلك الخاصة بـ (Buzzell and Wiersema, 1981) . وبعد اكتشاف هذه الدراسة بأن زيادة حصة المنتج من السوق بمقدار ١٠٪ يترتب عليها زيادة في العائد على الاستثمار بمقدار ٥٪ قامت بتحديد المتغيرات التي بإمكانها - إذا ما أحسن تطبيقها - أن تزيد من هذه الحصة في الأجل الطويل . لقد ركزت تلك الدراسة على جودة المنتجات ، واقترحت مقياساً لها يتمثل في تحديد نسبة المبيعات التي حققتها تشكيلة المنتج الأكثر تفوقاً على المنتجات المنافسة داخل الأسواق المتنافس عليها طبقاً لتقييم مدير المنتجات أو غيره من المسؤولين ، وتلك النسبة التي تحققت من وراء تشكيلة المنتجات التي تتساوى مع المنتجات المنافسة ، ثم أخيراً النسبة التي تحققت من بيع تشكيلة منتجات أقل جوده من المنتجات المنافسة . ولمعرفة مستوى جودة المنتج في نهاية الأمر فإن نسبة المبيعات التي تحققت من وراء تشكيلة المنتجات الأقل جوده من المنافسين ، كانت تطرح من تلك التي تحققت من التشكيلة الأعلى جوده .

وبطبيعة الحال فإن أحد الافتراضات الذي تم اختباره في هذا النموذج هو أن زيادة هذه النسبة يؤدي لزيادة حصة المنتج من السوق . ولقد اختبر هذا النموذج أيضاً تأثير تقديم الشركة لمنتجات جديدة على مركزها التنافسي أو حصتها من السوق . وتم قياس ذلك عن طريق حساب نسبة المبيعات الخاصة بالمنتجات الجديدة التي قدمت للسوق خلال ٣ سنوات مضت إلى إجمالي مبيعات الشركة . ومن أجل مقارنة هذه النسبة بالمنافسين فإن نسبة المبيعات الخاصة بالمنتجات الجديدة كانت تطرح من متوسط نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة للشركات الأخرى المنافسة . وكانت التوصية الأساسية هنا أن زيادة هذه النسبة يعني تدعيم المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل ، من خلال تطوير المنتجات ، والقدرة على إشباع حاجات المستهلك بدرجة كفاءه أعلى من المنافسين .

وقام هذا النموذج أيضاً باختبار تأثير مصروفات التسويق الخاصة بالبيع المباشر والإعلان وتنشيط المبيعات على حصة المنتج من السوق ، حيث كان هناك افتراض بأن زيادة هذه المصروفات بمعدلات أعلى من المنافسين يؤدي لزيادة حصة المنتج من السوق . وأخيراً فإن هذا النموذج أختبر تأثير السعر على حصة الشركة من السوق موضحاً أن هناك علاقة عكسية بينها .

### ٣ - النماذج الخاصة بالنتبؤ بالمركز التنافسي :

ركزت هذه النماذج على تطبيق الأساليب الاحصائية في التنبؤ بحصة المنتجات الجديدة ، وأيضاً المنتجات القائمة في السوق . ولقد جرت العادة في الدراسات الاحصائية أن تحدث اجتهادات واختلافات في وجهات النظر ، ولذلك وجدنا من يؤيد استخدام نموذج التنبؤ المعتمد على (Attraction) مثل (Nakanishi and Btltez and Naert, 1975, Naert and Weverbergh 1984) ، وأيضاً (Cooper, 1974) . وهناك من طبق النماذج الخطيه Linear ، والنماذج غير الخطيه Nonliner ، ونماذج Multiplicative وقام بقياس معامل الملاءمه Fitness باستخدام

R2 ، والتباين في القيمة المتبقية بدون تغير من العامل التابع ، الذي هو هنا حصة المنتج من السوق (راجع في ذلك ، Weiss, 1969, Lambin, 1970, Rao, 1972, Beckwith, 1972) ، وهناك أيضاً من استخدام نماذج Multiplicative مثل (Chosh, Neslin, and Shoemaker, 1984) . وهناك أيضاً من استخدام أسلوب السلاسل الزمنية Time Series في التنبؤ بسلوك حصة العلامات التجارية من السوق مثل (Bass and Pilon, 1980) .

#### ٤ - النماذج التي قامت بتحليل العلاقة بين المركز التنافسي وبين العائد على الاستثمار :

وهذه النماذج هي التي أخذت اهتماماً أكثر من الباحثين بالمقارنة بالنماذج السابقة حيث بالإمكان تقسيم هذه النماذج للمجموعات الفرعية التالية :

( أ ) نماذج العلاقة المباشرة :

النماذج التي قامت بتقدير العلاقة المباشرة بين حصة المنتج من السوق وبين العائد على الاستثمار توصلت غالبيتها إلى أن زيادة حصة المنتج من السوق بنسبة ١٠٪ يترتب عليها زيادة في العائد على الاستثمار بنسبة ٥٪ . وبعض هذه الدراسات قامت بقياس العلاقة المباشرة بين حصة المنتج وبين العائد على الاستثمار دون إدخال متغيرات مستقلة أخرى في المعادلة مثل (Jacobson and Aaker, 1985) اللذان بدءاً بتحليل العلاقة بين هذين المتغيرين فقط ووجدوا أن زيادة الحصة بنسبة ١٠٪ يترتب عليها زيادة العائد بنسبة ٥٪ . ثم بعد ذلك أدخلوا متغيرات أخرى في تحليلهما مثل جودة المنتج ، والسعر ، وتكلفة التسويق ، وغيرها ، وتوصلا إلى أن هناك عامل مشترك يؤثر في هذه العلاقة هو كفاءة الإدارة ، أو الحظ Luck . وعموماً فإن قوة العلاقة بين المركز التنافسي والعائد كانت محل نقاش ، بل واعتراضات من عدد من الباحثين من أهمهم : (Wind and Mahajan, 1981, Woo and Cooper, 1982, Hamermesh, Anderson, and Harris, 1978) .

## (ب) نماذج العامل الوسيط :

هذه النماذج قامت بتقدير العلاقة بين الحصة والعائد من خلال إدخال عامل وسيط ، ومن بينها دراسات (Gale and Branch, 1982, Rumelt and Wensley, 1980, Jacobson and Aaker, 1985) . ولقد اختلف هذا العامل الوسيط من دراسة لأخرى . فهناك البعض الذي توصل لنتيجة بأن الحظ نفسه Luck يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الشركة لأرباح غير متوقعة (Mancke, 1974) . فالشركة نتيجة للصدفة والحظ قد تستثمر في منتج معين يحقق نجاحاً تسويقياً ، لأنه بالصدفة المحضه ظهرت ظروف جديدة جعلت هذا المنتج في وضع تسويقي أفضل لأي سبب من الأسباب .

وهناك أيضاً بعض الدراسات الأخرى التي ركزت على «جودة الإدارة» Man-agement Quality ، واتخذتها كعامل وسيط ومؤثر على كل من المركز التنافسي للشركة ، أي حصتها من السوق والعائد على الاستثمار . مثلاً (Jacobson and Aaker, 1985) إختبراً تأثيرها هذا العامل على العائد على الاستثمار ، واعتماداً على بيانات مشروع PIMS ، حيث أجريا تحليل الانحدار قبل معالجة تأثير العامل الوسيط ، ووجدا أن زيادة حصة المنتج من السوق بمقدار ١٠٪ يترتب عليها زيادة العائد بمقدار ٥٪ . وبعد إجراء هذا التحليل بحيث يتضمن الأخذ في الاعتبار تأثير العامل الوسيط ، فإن تأثير الحصة انخفض إلى أقل من ١/٥ ما كان عليه من قبل ، حيث انخفض معامل الانحدار من ٥ ، إلى ٠ ،٩ ، ونظراً لأن هذا المستوى المتدني من العلاقة بين المركز التنافسي وبين العائد يختلف عن غالبية الدراسات الأخرى ، بالرغم من أنها جميعاً بما فيها الدراسة الأخيرة تعتمد على نفس البيانات المأخوذة من مشروع PIMS لذلك فلقد تعرض الباحثان للإنتقادات من (Gale and Buzzell, 1986) على أساس أنها استخدمتا أساليب تحليل إحصائية غير مناسبة بغرض إخفاء قوة العلاقة بين المركز التنافسي والربحية . والشيء الواجب الإشارة إليه أن (Gale and Buzzell, 1986) لم يعترضوا على تأثير «جودة الإدارة على العائد» ولكنهما إعترضا على استخدام (Jacobson and Aaker, 1985)

(1985) للأساليب الاحصائية الغير مناسبة بغرض إثبات أن « جودة الإدارة » هي العامل المتحكم في الربحية وليس المركز التنافسي . ويؤيد ذلك أن ( Buzzell , Gale and Sultan, 1975) توصلوا لنتيجة بأن جودة الإدارة أقوى وسيط بين المركز التنافسي والعائد على الاستثمار .

وهناك بعض الدراسات التي إتخذت من عناصر المزيج التسويقي على أنها العامل الوسيط بين المركز التنافسي وبين العائد . فدراسة (Jacobson, 1988) تعاملت مع المركز التنافسي من هذا المنطلق ووجدت أن زيادة المركز التنافسي ساعد الشركة على تحميل المستهلك بأسعار أعلى لكون المنتج مسيطر على السوق ، وهذا بدوره أدى لزيادة العائد على الاستثمار . ولكن هذا الباحث لم يتوصل لنتائج معنوية تثبت أن المركز التنافسي له تأثيره على جودة المنتج ، وعلى تخفيض تكلفه التسويق (Jacobson, 1988 P. 176) .

#### (ج) المركز التنافسي نفسه كعامل وسيط :

هذا النموذج نظر إلى المركز التنافسي على أنه ناتج من التفاعل بين عاملي العرض والطلب ، وأنه كلما كان هذا التفاعل إيجابياً وفعالاً من وجهة نظر شركة ما ، كلما أدى ذلك لزيادة العائد الصافي مخصوصاً بالقيمة الحالية Net Present Value ، وبمعدل خصم يتساوى مع تكلفه رأس المال Cost of Capital المستثمر في هذه الشركة (Bagazzi,1984, Cook Jr., 1985) . وبالنسبة لعامل الطلب فإنه يعكس سلوك المشتري أثناء إتمام Consummating عملية التبادل (Hunt, 1983) ويتضمن ذلك الطلب الأولى ، ومرونة الطلب ، وحجم وخصائص المستهلكين للسلعة بكميات كبيرة Heavy Users ، ودرجة الولاء التي إكتسبتها العلامة التجارية في الماضي ومازالت لها تأثيرها على درجة الولاء الحاليه Brand Lagged Quality . وبالنسبة للمعروض فإنه يعكس سلوك البائع في إتمام عملية التبادل ، ويتكون من عدة عناصر هي حجم مساهمة الوحدة المباعه في تغطيه المصروفات الثابتة ، وقدرة المنتج على إشباع حاجات المستهلك بالمقارنة بالمنتجات المنافسة ، ودرجة تأثير وسائل الترويج على المستهلك وتحويله من شخص لم يعرف شيئاً عن

المنتج إلى شخص عرف بالمنتج وأهتم بمقارنته بالمنتجات المنافسة وقام بتفضيله عليها ثم شرائه في نهاية الأمر ، ( هذا هو ما يطلق عليه في الترويج نموذج AIDA (Lavidge and Steiner, 1961) . وهناك أيضاً تأثير سعر المنتج بالمقارنه بالمنتجات المنافسة . أما بالنسبة لكفاءة الشركة فإنها تقاس من خلال معرفة النتائج المترتبة على استخدامها لما تملكه من عناصر المعروض في الاستفادة من الطلب المتاح على مستوى السوق . وهي بذلك تتمثل في حصة المنتج من السوق ، والقيمة الحالية الصافية للعائد المترتب على ذلك ، وأيضاً العائد على الاستثمار (Cook, Jr., 1985) .

وعلى هذا فإن هذا النموذج لم يوجد علاقة مباشرة بين العائد على الاستثمار وبين عناصر المعروض ، أو المزيج السلعي كما فعلت بعض النماذج الأخرى (E.g. Buzzell and Wiersema, 1981 , Buzzell and Heany, 1974 , Shoefler) ، ولكنه بدلاً ذلك نظر إلى هذه العناصر على أنها عوامل مستقلة Independent يترتب على الكفاءة في إستخدامها تعظيم حصة المنتج من السوق الذي نظر إليه على أنه عامل تابع Dependent . وهذا الأخير بدوره يؤدي إلى تعظيم الربحية أو العائد على الاستثمار . فكأن المركز التنافسي ، أو حصة المنتج تم التعامل معه على أنه عامل وسيط بين عناصر المدخلات التسويقية وبين الربحية ، أي أنه عامل تابع لتلك العناصر ، وعامل مستقل بالنسبة للربحية .

( د ) النماذج التي لم تجد علاقة بين المركز التنافسي والعائد :

هذه النماذج توصلت لنتائج توضح أن هناك بعض الشركات التي حققت حصة منخفضة ومع ذلك تحقق عائداً يفوق الشركات القائدة داخل السوق . ومن أهم هذه النماذج ذلك الذي طبقه (Woo and Cooper, 1982) مستخدمين بيانات مشروع PIMS ، حيث توصلوا للنتيجة السابقة . ولقد أرجعوا ذلك لتأثير عدد من المتغيرات الأخرى بخلاف المركز التنافسي ، مثل انتهاء الشركة لصناعة تتسم ببطء النمو في حجم الطلب على منتجاتها ، وأنه لا توجد حاجة لتغيير خصائص تشكيلة المنتجات خلال فترات زمنية قصيرة مما يوفر في مصروفات

البحوث ومصروفات التسويق بالتالي ، كما أنها تشتري احتياجاتها على فترات زمنية طويلة مما يساعدها على تحقيق الوفورات الاقتصادية للشراء . وهذه الشركات أيضاً تركز على إنتاج الأجزاء والمهات المصنوعة التي تتسم بالنمطية ، وأنها تنتمي لصناعة تتسم بارتفاع القيمة المضافة . ويدخل ضمن هذه البحوث أيضاً الدراسة التي أعدها (Scherer, 1980) الذي حصل على نتائج تؤيد الفرض القائل بأن الحد الأدنى لاقصاديات الإنتاج يمكن التوصل إليه من خلال تحقيق حصة منخفضة نسبياً من السوق وليس بالضرورة من خلال حصة مرتفعة .

### ثانياً : النماذج التي اختبرت العلاقة بين المزيج التسويقي والعائد :

هناك عدد من النماذج التي اختبرت التأثير المباشر لعناصر المزيج التسويقي على الربحية . ومع ذلك فإن مراجعة ما نشر حول هذا الموضوع توضح أن ثلاث دراسات فقط هي التي اختبرت العلاقة بين الربحية من جهة ، وجميع عناصر المزيج التسويقي من جهة أخرى (Lambin 1970, Schultz, 1972, Jacobson and Aaker, 1985) . ولقد بررت بعض الدراسات عدم اختبارها للعلاقة بين بعض عناصر المزيج التسويقي وبين العائد بأن ذلك نابع من كون أن بعض الدراسات التي سبقتها اختبرت ذلك ولم تجد علاقة معنوية بين الطرفين (E.g. Buzzell and Wiersema, 1981) .

وفي هذا البحث فلقد استبعد الباحث تأثير السعر لأنه لا توجد بيانات منشورة عنه على مستوى كل شركة تسمح بالتحليل ، ولأن الشركات تعتبره من الأسرار الخاصة بها وترفض إعطاء أية بيانات عنه ، وأيضاً لأن تحديد السعر الخاص بتشكيلة المنتجات على مستوى الشركة الواحدة عملية صعبة بافتراض تعاون الشركات ، لأنه قي شركة واحدة مثل مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى يوجد لديها خطوط إنتاج تغطي جميع منتجات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة والسجاد ، باستثناء الملابس الداخلية والحوارب ، ولأن كل خط إنتاج

ينتج أكثر من تشكيله حسب طبيعة المستهلك ، وحسب الحجم ، وبالتالي حسب السعر . وهذا يعني أن تحديد السعر هنا عملية صعبة ولا يمكن دراسته إلا إذا قام الباحث باستخدام أسلوب الحالات العملية وطبق ذلك على شركة بعينها أو عدد محدود من الشركات وليس على مستوى جميع الشركات الصناعية أو حتى ٦٦٪ منها كما هو الحال بالنسبة لهذا البحث .

وعموماً فإن الدراسات التي تيسر لها اختبار تأثير السعر اعتمدت على أسلوب الاستقصاء في تحديد مستوى السعر بالمقارنة بالمنافسين ، ولذلك إما أنها وجدت علاقة غير منطقية بين السعر والمركز التنافسي حيث توصلت إلى أن زيادة الأسعار لمنتج معين يستتبعها زيادة حصة هذا المنتج من السوق (Philips, Chang and Buz-zell, 1983) ، أو أنها عندما وجدت علاقة منطقة تتمثل في الحصول على معامل إنحدار بالسالب بين زيادة السعر وبين حصة المنتج ، فإن هذه العلاقة كانت ضعيفة للغاية وليست معنوية (Jacobson and Aaker, 1985) . وكان التفسير المقدم في الحالة الأخيرة أن الحصول على بيانات عن الأسعار من واقع الاستقصاءات التي جمعت من الشركات لا تعكس الأسعار الحقيقية (Jacobson and Aaker, 1985) .

وعلى العكس من ذلك وجدنا أن جودة المنتج أثبتت قدرتها على تفسير الجزء الأكبر من العلاقة ، سواء مع حصة المنتج من السوق ، أو مع العائد على الاستثمار ، ولذلك يندر أن نجد دراسة حول هذا الموضوع لم تختبر تأثير الجودة على العائد على الاستثمار بل والحصول على نتائج مؤيدة للفرض القائل بأن زيادة الجودة في الأجل الطويل تؤدي لزيادة الحصة من السوق (E.g. Schoeffler, Buzzell, 1974, Buzzell and Wiersema, 1981, Jacobson and Aaker, 1985) .

ونفس الشيء أيضاً بالنسبة للترويج ، وإن كانت مقاييس هذا المتغير قد اختلفت من بحث لآخر ، حيث استخدم البعض عدد رسائل الترويج الموجه للمستهلك من خلال وسائل الإعلان (Number of Media Impressions مثل E.g. Buzzell, 1964, Parasnd and Ring, 1976) وهناك البعض الآخر الذي استخدم

موازنة الترويج نفسها ، وذلك على أساس أن زيادة هذه الموازنة يعني في الأجل الطويل زيادة العائد على الاستثمار مثل (Wiess, 1968, Simon, 1969, Hanssens, 1980, Philips, Chang, and Buzzell, 1983) . وهناك البعض الآخر من الباحثين الذي اختبر تأثير كل من عدد الرسائل ، وتكلفة الرسالة الواحدة بالنسبة لكل ألف من المستهلكين المستهدفين (Cook, Jr., 1985) أما بالنسبة لتأثير عملية التوزيع فإن عدد الدراسات التي إختبرت تأثيرها على العائد وعلى حصة الشركة لا تتعدى ٧ دراسات من بينها (Iambin, 1970, Schultz, 1971, Hanssens, 1980, Naert and Weverbergh, 1981, Jacobson and Aaker, 1985, Cook, Jr., 1985) .

والشيء الذي يجب الإشارة إليه هنا أن هناك إختلافات في المقاييس التي استخدمت في قياس عملية التوزيع ، حيث استخدم البعض عدد رجال البيع الذين يعملون لدى الشركة كمؤشر (E.g. Jacobson and Aaker, 1985) ، وهناك البعض الآخر الذي استخدم المساحة التي شغلتها منتجات الشركة داخل معارض ومحلات التوزيع بالمقارنة بالمنتجات المنافسة كمؤشر لقياس كفاءة أداء هذه الوظيفة (E.g. Cook, Jr., 1985) .

### ثالثاً : العلاقة بين التكلفة والعائد :

هناك أكثر من دراسة اختبرت العلاقة بين التكلفة والعائد على الاستثمار سواء بطريق مباشر (E.g. Jacobson, 1988) ، أو بطريق غير مباشر من خلال استخدام الحصة المرتفعة للمنتج داخل السوق كوسيط ، وذلك على أساس أن ذلك يؤدي لتخفيض نصيب الوحدة المنتجة والمباعة من التكلفة الثابتة ، ويساعد على زيادة الأرباح الناتجة عن ذلك ، أو قد تستخدم الشركة التكلفة المنخفضة كأساس وتقوم بتقديم المنتج بأسعار أقل من الأسعار السابقة مما يؤدي لزيادة حصته من السوق بالتالي ، وأيضاً زيادة الأرباح .

(E.g. Buzzell, Gale, and Sultan, 1975, Schoeffler, Buzell and Heany, 1974) .

ولا شك أن تأثير التكلفة على الربحية والخسارة لا تحتاج لاختبار ، ولكن

الشيء الذي ربما يحتاج لإجابة هو نمط العلاقة بينهما في ظل اختلاف أنواع الصناعات ، وأيضاً في ظل اختلاف القدرة الاستيعابية للسوق . فالربح قد يأتي من تأثير تخفيض التكلفة في حالة ماذا إذا كان المنتج نمطي ، ولا يحتاج بالتالي لإفناق رأسمالي أو جاري بين فترة زمنية قصيرة وأخرى من أجل تعديله وتطويره ، وفي حالة ما إذا كانت الطاقة الاستيعابية للسوق من الكبر بحيث تسمح بتحقيق أرباح مرتفعة من وراء حجم المبيعات الكبير ، وزيادة معدل الدوران ، وليس من وراء هامش الربح المرتفع للوحدة ، وفي حالة ما إذا كانت الشركة قادرة على تحقيق وفورات بالنسبة للحصول على عناصر الإنتاج من خامات وغيرها بتكلفة منخفضة ، وأن تكون الشركة قادره على استغلال الطاقات المتاحة ، سواء الآليه أو البشرية بأعلى درجة من الكفاءة (Wright, 1986) .

ومن المهم أن نعرف أيضاً بأن التوصل لنقطة التعادل ، ثم حجم المبيعات المربح يختلف من صناعة لأخرى ، حيث هناك بعض الصناعات التي بطبيعتها تحتاج لحجم مبيعات مرتفع قبل أن تحقق أرباحاً ، لارتفاع المصروفات الثابتة ، أو المتغيرة ، أو كلاهما ، ولذلك يصبح المركز التنافسي ، أو الحصة المرتفعة من السوق ، وأيضاً كبر حجم السوق شيء أساسي لتحقيق الربحية (Schmalensee, 1987) .

وعموماً فإن بعض الدراسات حصلت على نتائج توضح أن تخفيض التكلفة بنسبة ١٠٪ تؤدي لزيادة العائد على الاستثمار بنسبة ٣،٣٪ (Jacobson, 1988, P,74) . وهناك دراسات أخرى توصلت لتوصيه - في ضوء ن الدراسة الميدانية التي أجريت - تؤكد أن التكلفة المرتفعة للوحدة المنتجة ، إذا ما اجتمعت مع ارتفاع كثافة رأس المال Capital Intensity المستثمر ، ومع انخفاض المركز التنافسي ، فإن ذلك يعني الخسارة المؤكدة بل « وأسوأ وضع » Disasturios Position يمكن أن تواجهه أي شركة (Schoeffler, Buzzell, and Heany, 1974) .

#### رابعاً : تأثير الكثافة الرأسالية :

تقيس الكثافة الرأسالية العلاقة بين رأس المال المستثمر والمبيعات . ولا شك أنه كلما استخدم رأس المال في تحقيق حجم مبيعات أعلى كلما أدى ذلك لزيادة العائد ، ولذلك حصلت غالبية الدراسات المنشورة حول علاقة كثافة رأس المال ، في شكل نسبة إلى المبيعات على نتائج تؤكد قوة علاقتها وتأثيرها على العائد (Schoeffler, Buzzell, and Heany, 1974, Buzzell, Gale, and Sultan, 1975, Jacobson, and Aaker, 1985) .

ليس هذا فقط بل هناك أحد الباحثين الذي أثبت أن الكثافة الرأسالية ، مع المركز التنافسي ، ومع جودة المنتج تمثل أكثر المتغيرات تأثيراً على الربحية . فعندما اجتمعت الحصة المرتفعة من السوق في شكل نسبة ٢٦٪ فأكثر ، مع النسبة المنخفضة لرأس المال إلى المبيعات ، أي ٤٥٪ فأقل ، كانت نسبة العائد على الاستثمار سنوياً ٦ ، ٣٤٪ (Schoeffler, Buzzell, and Heany, 1974) .

#### تحليل النتائج :

يقدم الباحث فيما يلي التحليل لنتائج البحث الميداني على أن يعقب ذلك النتائج العامة والتوصيات .

#### تأثير المركز التنافسي وكثافة رأس المال والتكاليف على العائد :

لقد تم قياس أثر كل من المركز التنافسي ، إذا ما صاحبه انخفاض أو ارتفاع في كثافة رأس المال على العائد السالب والموجب بالشركات الصناعية كما يوضح ذلك جدول رقم (١) و جدول رقم (٢) . وتم أيضاً إضافة تأثير نسبة التكلفة الإجمالية للمبيعات ، إلى تأثير المركز التنافسي بالنسبة للعائد السالب والموجب كما يوضح ذلك جدول رقم (٣) وأيضاً جدول رقم (٤) .  
ونقدم فيما يلي هذه الجداول على أن يعقب ذلك تحليل لأهم النتائج :

جدول رقم (١)  
تأثير المركز التنافسي والكثافة الرأسمالية على العائد بالشركات الربحية

	كثافة رأسمالية منخفضة (أقل من ٨٧٪ من المبيعات)	كثافة رأسمالية مرتفعة (أعلى من ٨٧٪ من المبيعات)
مركز تنافسي قوي (أعلى من ٢١,٤٪ من السوق)	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ٢٧,٨٪	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ٤,٦٪
مركز تنافسي ضعيف (أقل من ٢١,٤٪ من السوق)	٤,٢٪	٥,١

جدول رقم (٢)  
تأثير المركز التنافسي والكثافة الرأسمالية على العائد بالشركات الخاسرة

	كثافة رأسمالية منخفضة (أقل من ١٤٥٪ من المبيعات)	كثافة رأسمالية مرتفعة (أعلى من ١٤٥٪ من المبيعات)
مركز تنافسي قوي (أعلى من ٩,٩٪ من السوق)	متوسط العائد السالب على الاستثمار ٥,٨ -	متوسط العائد السالب على الاستثمار ٥,٢ -
مركز تنافسي ضعيف (أقل من ٩,٩٪ من السوق)	٥,٦ -	٩,٢ -

جدول رقم (٣)

تأثير التكاليف والمركز التنافسي على العائد بالشركات الرباحة

	تكلفة منخفضة (أقل من ٨٤,٥ ٪ من المبيعات)	تكلفة مرتفعة (أعلى من ٨٤,٥ ٪ من المبيعات)
مركز تنافسي قوي (أعلى من ٢١,٤ ٪ من السوق الكلي)	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ١٩,٤٤ ٪	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ٥,٤ ٪
مركز تنافسي ضعيف (أقل من ٢١,٤ ٪ من السوق الكلي)	١,٨ ٪	٣,٥ ٪

جدول رقم (٤)

تأثير المركز التنافسي والتكاليف على العائد بالشركات الخاسرة

	تكلفة منخفضة (أقل من ١٠٧ ٪ من المبيعات)	تكلفة مرتفعة (أعلى من ١٠٧ ٪ من المبيعات)
مركز تنافسي قوي (أعلى من ٩,٩ ٪ من السوق)	متوسط العائد السالب على الاستثمار ٧,٣ - ٪	متوسط العائد السالب على الاستثمار ١٠,٩ - ٪
مركز تنافسي ضعيف (أقل من ٩,٩ ٪ من السوق)	٦,٥ - ٪	١٤,٦ - ٪

## تأثير المركز التنافسي والكثافة الرأسمالية :

بالنسبة لقوة تأثير المركز التنافسي والكثافة الرأسمالية على العائد يمكن

استخلاص النتائج التالية :

تحليل الوسيط طبقاً لجدول (١) وجدول (٢) يوضح أن الكثافة الرأسمالية بالنسبة للمبيعات بالشركات الرابحة أقل منها بالنسبة للشركات الخاسرة ، حيث أن القيمة المتوسطة في المجموعة الأولى هي ٨٧٪ بينما وصلت إلى ١٤٥٪ بالنسبة للمجموعة الثانية . وهذا يعني أن المجموعة الرابحة إما أنها تستخدم حجم أقل من رأس المال المستثمر لكي تنتج وتبيع حجم مماثل من المبيعات بالمقارنة بالمجموعة الخاسرة ، أو أنها تنتج وتبيع كمية أكثر من المنتجات باستخدام حجم مماثل من رأس المال ، أو أنها تستخدم هذين البديلين معاً . وفي جميع الحالات فإن موقف المجموعة الرابحة يعكس فاعلية أكثر من المجموعة الخاسره . ومن الملاحظ أيضاً أن تحليل الوسيط بالنسبة للمركز التنافسي كما يوضحه جدولي (١) ، (٢) يعطي مؤشراً على أن المركز التنافسي بالشركات الرابحة أكثر قوة منه بالشركات الخاسره حيث تصل القيمة الوسيطة Median لحصة المجموعة الأولى من السوق الكلي إلى ٢١,٤٪ وهي بذلك أكثر من ضعف مثيلاتها بالشركات الخاسرة التي تركزت حول ٩,٩٪ من السوق .

التأثير المشترك لكل من المركز التنافسي القوي والكثافة الرأسمالية المنخفضة حقق أعلى عائد على الاستثمار بالشركات الرابحة يتمثل في ٢٧,٨٪ في المتوسط وهذا يؤيد النتائج التي توصل إليها (Schoeffler, Buzzell and Heany, 1974, P. 143) بالنسبة للصناعة الأمريكية ، وقدموا بناءً على ذلك توصيه تتمثل في أن « التأثير المشترك لهذين العنصرين يعززي إليه أعلى نسبة من التغير في العائد على الاستثمار » . ومن الواضح أيضاً أن توافر الكثافة الرأسمالية المرتفعة مع المركز التنافسي القوي في بعض الشركات الرابحة أدى لتخفيض العائد على الاستثمار إلى ٤,٦٪ أي أقل سبع مرات عن مثيله بالنسبة للشركات ذات الكثافة المنخفضة أثناء تأثيرها المشترك مع المركز التنافسي القوي (٢٧,٨٪) . وهذا

يعني أنه بثبت تأثير المركز التنافسي فإن الكثافة الرأسمالية المرتفعة بالمقارنة بالكثافة المنخفضة أدت إلى تخفيض العائد على الاستثمار من ٨, ٢٧٪ إلى ٦, ٤٪ . وهذه النتيجة الأخيرة توصل إليها باحث آخر بالنسبة لصناعة الغزل والنسيج في ج . م . ع في ضوء تحليل معاملات الارتباط بين العائد على الاستثمار وبين الكثافة الرأسمالية ( متولي ، ١٩٨٨ ، ص ١١٥ ) .

نفس قوة التأثير حدثت تقريباً عند تثبيت تأثير الكثافة الرأسمالية ، حيث نجد أن مجموعة الشركات التي تواجه كثافة رأسمالية منخفضة ، ومركز تنافسي ضعيف حققت عائداً على الاستثمار ٢, ٤٪ ، بعكس الحال بالنسبة لتلك التي تتمتع بمركز تنافسي قوي حيث حققت عائداً يزيد عن ذلك سبع مرات تقريباً يتمثل في ٨, ٢٧٪ .

بالنسبة للشركات الخاسرة حدثت نفس العلاقات مع اختلاف القوه النسبية لتأثير كل من المركز التنافسي مع الكثافة الرأسمالية في الحالتين . فالتأثير المشترك لكلا المتغيرين حقق تخفيضاً أقل في العائد السالب على الاستثمار بالمقارنة بالشركات الرباحة . فالكثافة المنخفضة مع المركز التنافسي القوي حققت عائداً سالباً - ٨, ٥٪ في الشركات الخاسرة بينما أعلى عائداً موجب على الاستثمار هو ٨, ٢٧٪ في الشركات الرباحة تحقق عندما اجتمعا في هذه المجموعة الأخيرة من الشركات .

وواضح أيضاً أن أعلى عائد سالب على الاستثمار تحقق عندما اجتمع المركز التنافسي الضعيف مع الكثافة المرتفعة حيث ترتب على ذلك تحقيق عائد - ٢, ٩٪ وهو ضعف مثيله المترتب على الكثافة المنخفضة والمركز التنافسي الضعيف أيضاً .

من الواضح من جدول رقم (٢) أنه مع تثبيت تأثير المركز التنافسي فإن الكثافة المرتفعة أدت إلى مضاعفة العائد السالب على الاستثمار تقريباً من - ٢, ٥٪ في حالة اشتراكها مع المركز التنافسي القوي إلى - ٢, ٩٪ في حالة اشتراكها مع المركز الضعيف . ومن جهة أخرى نجد أن تأثير الكثافة المنخفضة

أعطى نتيجة غير متوقعة تتمثل في تحقيق عائد سالب أقل في حالة المركز التنافسي الضعيف عنه في حالة المركز القوي ، حيث حققت المجموعة الأولى عائداً - ٥٦٪ والمجموعة الثانية عائداً - ٥,٨٪ . وبالرغم من أن الفروق بين النسبتين ضئيلة للغاية ، إلا أن تلك النتيجة تتعارض مع نتائج العديد من الدراسات التي أكدت أن المركز التنافسي القوي يصاحبه تحقيق وفورات اقتصادية تتمثل في تخفيض تكلفة الوحدة ، وزيادة العائد على الاستثمار بالتالي (E.g Gale and Branch, 1982) .

وأحد الاحتمالات التي تفسر هذه النتيجة ، هو أن المصروفات التي وجهت لزيادة حصة المنتج من السوق مثل مصروفات التسويق ، ومصروفات تحسين أداء وجودة المنتجات وغيرها كانت عنصر استنزاف للإيرادات أكثر منها عنصراً لجلب المزيد من تلك الإيرادات بالشركات الخاسره بعكس الحال بالنسبة للشركات الربحية . وربما أيضاً تأثر العائد السالب على الاستثمار بمتغيرات أخرى بخلاف الكثافة الرأسمالية وأن تأثير هذه العوامل كان أقوى من تأثير الكثافة ( يمكن اكتشاف ذلك باستخدام أسلوب الإنحدار المركب على خطوات Stepwis Re-gression ) .

وربما يفيد أن نفس النتيجة السابقة في ضوء ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي أعدت عن ١٥٠٠٠ منتج تابعين لثلاثة آلاف شركة من صناعات مختلفة ، من أنه لا توجد علاقة معنوية بين كون المركز التنافسي قوي أو ضعيف ، وبين بعض عناصر التكاليف ، ولذلك فإنه ليس بالضرورة أن تتحقق وفورات الحجم الكبير من المبيعات في جميع الأحوال ( Jacobson 1988, P. 76 ) . ولقد توصل لهذه النتيجة باحث آخر من واقع دراسته لصناعة الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية ( متولي ، ١٩٨٨ ، ص ١١٥ ) . ويؤيد هذا التفسير أيضاً باحث آخر ، حيث قدم نتائج توضح أن التكلفة الموجهة لاكتساب المزيد من الحصة التسويقية قد تكون أعلى من الإيراد الناجم عن ذلك ، مما يعني في النهاية تحقيق عائد منخفض نسبياً على الاستثمار ( Kotler, 1984, P. 395 ) .

### تأثير المركز التنافسي والتكاليف :

إن مقارنة التأثير المشترك للمركز التنافسي مع التكاليف بالشركات الرابحة ، كما يوضح ذلك جدول رقم (٣) ، والمركز التنافسي مع الكثافة الرأسالية طبقاً لما تم تحليله من واقع جدول رقم (١) تظهر أن تأثير الكثافة المنخفضة مع المركز التنافسي القوي حقق عائداً معدلة ٨, ٢٧٪ بينما أن التأثير المشترك لهذا العنصر الأخير ، مع التكلفة المنخفضة حقق عائداً أقل يتمثل في ٤٤ , ١٩٪ .

ويوضح الجدول رقم (٣) أيضاً أنه في الوقت الذي حققت فيه التكلفة المنخفضة مع المركز التنافسي القوي عائداً معدلة ٤ , ١٩٪ ، حققت التكلفة المنخفضة مع المركز الضعيف عائداً يتمثل في ٨ , ١٪ ، وهو بذلك أقل عشر مرات تقريباً من مثيله في حالة المركز التنافسي القوي . ومرة أخرى فإن ذلك يعكس تأثير المركز التنافسي على الربحية . أما بالنسبة للتكلفة المرتفعة فإنها عندما اجتمعت مع المركز القوي حققاً عائداً معدلة ٤ , ٥٪ ثم انخفض إلى ٥ , ٣٪ في حالة المركز الضعيف .

وتظل مع ذلك هناك نتيجة لم تكن متوقعة ، هي أنه عند اجتماع المركز التنافسي الضعيف مع التكلفة المنخفضة حققاً عائداً ٨ , ١٪ وهو أقل من العائد الذي تحقق نتيجة للتأثير المشترك لكل من المركز الضعيف والتكلفة المرتفعة وهو ٥ , ٣٪ . والتفسير السابق اقتراحه بالنسبة لتأثير المركز التنافسي الضعيف والكثافة الرأسالية ربما ينطبق أيضاً على الموقف الأخير ، حيث يعني ذلك أنه ربما أن الشركات التي وقعت في مربع التكلفة المرتفعة والمركز التنافسي الضعيف بالمقارنة بتلك التي وقعت في مربع التكلفة المنخفضة قد حققت إيرادات أعلى من وراء كل جنيه إضافي أنفقته في مجالات التسويق والإنتاج وغير ذلك .

أما بالنسبة لتحليل موقف الشركات الخاسره كما يوضح ذلك جدول رقم (٤) فإن أعلى عائد على الاستثمار تحقق عندما اجتمعت التكلفة المرتفعة مع المركز التنافسي الضعيف ، حيث ترتب على ذلك عائداً سالباً معدله - ٦ , ١٤٪ ويقابل ذلك أن التكلفة المنخفضة عندما اجتمعت مع المركز التنافسي القوي خفضت

هذا العائد السالب إلى النصف تقريباً حيث تحقق عن ذلك عائداً معدله - ٣,٧٪ . وبمقارنة تأثير التكلفة المرتفعة بتلك المنخفضة نجد أن تأثير الأولى عند اجتماعها مع المركز التنافسي القوي ثم مع المركز الضعيف ، حققا نتيجة تتفق مع نتائج البحوث الأخرى في هذا المجال حيث حققت الأولى عائداً سالباً معدله - ٩,١٠٪ بينما حققت الثانية عائداً سالباً - ٦,١٤٪ . ومن جهة أخرى نجد أن تأثير التكلفة المنخفضة مع المركز التنافسي ترتب عليها عائداً سالباً أقل في حالة المركز الضعيف بالمقارنة بالمركز القوي ، بينما نتائج الدراسات الأخرى تقترح عكس ذلك . ولقد استدعى ذلك من الباحث أن يدرس البيانات الأخرى بخلاف التكلفة والمركز التنافسي وذلك بالنسبة لمجموعة الشركات التي وقعت في مربع المركز التنافسي الضعيف والتكلفة المنخفضة ، فوجد أنه من بين ١٢ شركة خاسره وقعت في هذا المربع هناك ٥ شركات تتمتع بكثافة رأسمالية منخفضة مما يعني أن تخفيض خسائر هذه المجموعة ربما جاء أيضاً من تأثير نسبة الكثافة الرأسمالية المنخفضة إلى المبيعات .

ولا شك أنه في ضوء التحليل السابق تكون هناك دلائل ربما ليست قوية ولكنها في مجملها تؤيد الفرض القائل بأن « المركز التنافسي القوي ، إذا صاحبه انخفاض كثافة رأس المال بالنسبة للمبيعات ، وانخفاض التكلفة بالمقارنة بالمنافسين ، فإن ذلك يؤدي لزيادة العائد الموجب بالشركات الرباحة ، وتخفيض العائد السالب بالشركات الخاسرة » .

### تأثير المركز التنافسي في حالة الصناعة الانتاجية والاستهلاكية :

لقد حصلت بعض الدراسات على نتائج توضح أن المركز التنافسي أكثر أهمية في حالة الصناعات التي يشتري المنتج النهائي لها على فترات زمنية متباعدة مثل الآلات والمعدات الرأسمالية والسلع المعمرة وغيرها من السلع المرتفعة القيمة ، حيث يتسم قرار شرائها بدرجة أعلى نسبياً من المخاطر (Buzzell, Gale, and Sultan 1975 P. 25) . وبطبيعة الحال فإن هذه الخصائص تنطبق أكثر على

الصناعات الإنتاجية عنها بالنسبة للصناعات الاستهلاكية (الضرغامي ،  
١٩٧٩).

والجدولان (٥) ، (٦) يختبران ذلك :

جدول رقم (٥)

تأثير نوع الصناعة والمركز التنافسي على العائد بالشركات الربحية

	صناعة موجهة للمشتري الصناعي	صناعة موجهة للمستهلك النهائي
مركز تنافسي قوي ( أعلى من ٢١,٤ % من السوق الكلي )	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ١٤,٨ %	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ١١,٨ %
مركز تنافسي ضعيف ( أقل من ٢١,٤ % من السوق الكلي )	٩,٦ %	٧,١

جدول رقم (٦)

تأثير نوع الصناعة والمركز التنافسي على العائد بالشركات الخاسره

	صناعة موجهة للمشتري الصناعي	صناعة موجهة للمستهلك النهائي
مركز تنافسي قوي ( أعلى من ٩,٩ % من السوق )	متوسط العائد السالب على الاستثمار ٦,١ - %	متوسط العائد السالب على الاستثمار ٦,٢ - %
مركز تنافسي ضعيف ( أقل من ٩,٩ % من السوق )	٦,٥ - %	٩,٦ - %

ويتضح من جدول رقم (٥) أن أعلى عائد تحقق هو ١٤,٨٪ في حالة الصناعات الموجهة للمشتري الصناعي إذا ما كانت تتمتع بمركز تنافسي قوي ، بينما حققت الصناعة الموجهة لسوق المستهلك النهائي عائداً أقل يتمثل في ١١,٨٪ . ولقد تحقق نفس الشيء في حالة المركز التنافسي الضعيف حيث حققت الصناعة الإنتاجية عائداً مقداره ٩,٦٪ بينما حققت الصناعة الاستهلاكية عائداً مقداره ٧,١٪ . وهذا يعني أن المركز التنافسي الضعيف ، بالمقارنة بالمركز القوي ، قد أدى إلى تخفيض العائد على الاستثمار سواء في حالة الصناعة الإنتاجية أو الصناعة الاستهلاكية ، وأن الانخفاض أعلى في حالة الصناعة الأخيرة عنه في حالة الصناعة الأولى . وهذه النتائج تتفق مع تلك التي توصل إليها (Buzzell, Gale and Sultan, 1975) .

أما بالنسبة لموقف الشركات الخاسره ، فإن العائد السالب الذي تحقق في حالة الصناعة الإنتاجية أقل من قرينه في حالة الصناعة الاستهلاكية . وهذا بالتالي يؤيد النتائج التي تم الحصول عليها بالنسبة للشركات الرابحة . ومن الواضح أيضاً بالنسبة للشركات الخاسره أن أعلى عائد سالب على الاستثمار تحقق في حالة الصناعة الاستهلاكية عندما اجتمعت مع المركز التنافسي الضعيف حيث تمثل ذلك في ٩,٦٪ بالمقارنة بالصناعة الإنتاجية والذي تمثل في ٦,٥٪ . وبالنسبة لكلا الصناعتين ، فإن المركز التنافسي القوي ، بالمقارنة بالمركز الضعيف ، أدى لتخفيض العائد السالب ولكن تأثيره كان أقوى في حالة الصناعة الاستهلاكية عنه في حالة الصناعة الإنتاجية . وكان من الضروري البحث عما إذا كان ذلك يرجع مثلاً لاختلاف هيكل التكلفة في الصناعتين ، حيث ربما استطاعت الصناعة الاستهلاكية أن تدير أنشطتها عند مستوى تكلفة أقل نسبياً ، بالمقارنة بالصناعة الإنتاجية ، ولذلك فإن أي حجم مبيعات إضافي بعد هذا المستوى ، يحقق إيرادات تغطي جزءاً من الخسائر ، بينما يحتاج الأمر من الصناعات الإنتاجية أن تحقق مستوى مبيعات أعلى قبل أن تصل للحجم الاقتصادي الذي يحقق لها وفورات تغطي جزءاً من خسائرها . وتحليل مستوى

التكاليف بالصناعة الاستهلاكية بالمقارنة بالصناعة الإنتاجية بمجموعة الشركات الخاسره وجد أن القيمة المتوسطة في الصناعة الأولى أقل من تلك الخاصة بالصناعة الثانية حيث وصلت إلى ١٠٥٪ من المبيعات بالمقارنة بـ ١٠٧٪ بالنسبة للصناعة الإنتاجية وهذا يفسر جزئياً لماذا كان تأثير المركز التنافسي أقوى في تخفيض الخسائر في حالة الصناعة الاستهلاكية حيث احتاج ذلك لنقطة تعادل أقل نسبياً .

وعموماً فإن النتائج السابقة تؤيد الفرض القائل « بأن المركز التنافسي أكثر تأثيراً على العائد الموجب والسالب بالصناعة الإنتاجية عنه بالصناعة الاستهلاكية » .

### تأثير الكثافة الرأسمالية في حالة الصناعة الإنتاجية والاستهلاكية :

الجدولان (٧) ، (٨) يختبران تأثير الكثافة الرأسمالية ونوع الصناعة على العائد السالب والموجب حيث نقدمها ونحلل نتائجها فيما يلي :

#### جدول رقم (٧)

تأثير نوع الصناعة والكثافة الرأسمالية على العائد بالشركات الربحية

	صناعة موجهة للمشتري الصناعي	صناعة موجهة للمستهلك النهائي
كثافة رأسمالية منخفضه ( أقل من ٨٧٪ من المبيعات )	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ٢٦,٥٪	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ١٢,٩٪
كثافة رأسمالية مرتفعه ( أعلى من ٨٧٪ من المبيعات )	٣,١٪	٤,٤٪

جدول رقم (٨)

تأثير نوع الصناعة والكثافة الرأسمالية على العائد بالشركات الخاسره

صناعة موجهة للمستهلك النهائي	صناعة موجهة للمشتري الصناعي	
متوسط العائد السالب على الاستثمار - ٨٪	متوسط العائد السالب على الاستثمار - ٩٪	كثافة رأسمالية منخفضة ( أقل من ١٤٥٪ من المبيعات )
- ٩,٨٪	- ١١,٥٪	كثافة رأسمالية مرتفعه ( أعلى من ١٤٥٪ من المبيعات )

والجدول رقم (٧) يوضح موقف الكثافة الرأسمالية بالشركات الربحية ، حيث تحقق أعلى عائد على الاستثمار وهو ٢٦,٥٪ في حالة الكثافة المنخفضة بالصناعات الإنتاجية ، يقابله ١٢,٩٪ بالصناعات الاستهلاكية ، ولكن عندما ارتفعت الكثافة حققت الصناعة الأخيرة عائداً أعلى هو ٤,٤٪ بالمقارنة بـ ٣,١٪ بالنسبة للصناعة الأولى . ويمكن تفسير ذلك بأنه ربما كانت الكثافة الرأسمالية أعلى في حالة الصناعة الإنتاجية ولذلك احتاجت لحجم مبيعات وأرباح أعلى نسبياً حتى تعطي عائداً يتساوي مع العائد الخاص بالصناعة الاستهلاكية . ولاختبار وجهة النظر الأخيرة قام الباحث بتحديد القيمة المتوسطة للكثافة الرأسمالية بالشركات التي تنتج سلعاً موجهة لسوق المستهلك النهائي ، بالمقارنة بتلك التي تنتج سلعاً موجهة لسوق المشتري الصناعي ، فوجد أنها تصل إلى ١٥٦٪ من المبيعات بالنسبة للصناعة الأخيرة بينما هي أقل من ذلك بكثير بالنسبة للصناعة الأولى حيث لم تتعدى ١٠٤٪ من المبيعات . وهذه النتيجة منطقية لأن درجة التعقد الفني والتكنولوجي في الصناعة ، ربما تكون أعلى في

غالبية الأحوال في الصناعة الانتاجية عنها في الصناعة الاستهلاكية ( أبو إسماعيل ، ١٩٨٢ ) . ولذلك تحتاج الصناعة الإنتاجية لحجم مبيعات أعلى نسبياً حتى تحقق معدل دوران للأصول يتساوى مع معدل الدوران بالصناعة الاستهلاكية . وقد تقف الطاقة الاستيعابية للسوق عائقاً أمام تحقيق معدل دوران مرتفع بالنسبة للصناعة الإنتاجية ، وإذا أرادت شركة أو عدد من الشركات في ظل قيد الطاقة الاستيعابية القصوى أن تزيد من حصتها بالسوق ، فإن ذلك قد يحتاج منها مصروفات جارية أعلى في مجال التسويق . وفي كلا الحالتين فإنه من المحتمل أن يكون العائد بالصناعات الإنتاجية أقل منه في حالة الصناعة الاستهلاكية لأن زيادة المصروفات تؤدي لاستنزاف الإيرادات بدرجة أعلى ، وخاصة أن منتجاتها غير نمطية وبالتالي فإنه من المحتمل أنها تنفق بكثرة على تطوير المنتجات وعلى طرحها للأسواق .

ومن المفيد أن نقارن تأثير الكثافة المرتفعة والمنخفضة على العائد بالنسبة لكل صناعة على حده ، حيث نجد أن ارتفاع الكثافة أدى لتخفيض العائد بالشركات الرباحة التي تباع منتجاتها لأسواق المشتري الصناعي إلى ٣,١ ٪ ، بينما حققت الكثافة المنخفضة عائداً مقداره ٢٦,٥ ٪ ، وهو أعلى من قرينه في الحالة الأولى بتسع مرات تقريباً . أما بالنسبة للصناعات التي تنتج منتجاتها للتوزيع في أسواق المستهلك النهائي ، فإن الكثافة المرتفعة هي الأخرى خفضت العائد إلى ٤,٤ ٪ بينما كان معدله ١٢,٩ ٪ في حالة الكثافة المنخفضة . وهذا يعني أنه في كلا الصناعتين حققت الكثافة المنخفضة لرأس المال عائداً أعلى على الاستثمار ، وهذا يتفق مع نتائج البحوث الأخرى حول هذه النقطة طبقاً لما سبق تقديمه .

أما بالنسبة للعائد بالشركات الخاسره فإن الكثافة الرأسمالية المنخفضة ، بالمقارنة بالمرتفعة ، حققت عائداً مقداره ٩ ٪ في الحالة الأولى ، بينما حققت عائداً قدره ١١,٥ ٪ في الحالة الثانية وذلك بالنسبة للصناعة الإنتاجية . ونفس الشيء حدث تقريباً في حالة الصناعة الاستهلاكية وبنفس قوة التأثير التي حدثت في حالة الصناعة الإنتاجية . ومن الواضح أيضاً أن الكثافة المنخفضة حققت

عائداً سالباً على الاستثمار بالصناعة الاستهلاكية مقداره - ٨٪ ، وهو أقل من قرينه بالصناعة الإنتاجية ، التي حققت عائداً سالباً مقداره - ٩٪ . ونفس الشيء حدث في حالة الكثافة الرأسمالية المرتفعة حيث انخفض العائد السالب إلى - ٨,٨٪ في حالة الصناعة الاستهلاكية ، بينما تمثل في - ١١,٥٪ في حالة الصناعة الإنتاجية .

ويكون بالتالي الفرض القائل « بأن الكثافة الرأسمالية المنخفضة تؤدي لزيادة العائد الموجب على الاستثمار ، وتخفيض العائد السالب بالصناعات الموجهة للمشتري الصناعي ، أكثر منها بالنسبة للصناعات الموجهة للمستهلك النهائي » لم تثبت صحته في حالة الشركات الخاسرة بينما تثبت صحته جزئياً في حالة الشركات الربحية .

### تأثير التكاليف إذا ما اجتمعت مع الجودة ثم مع الكثافة الرأسمالية :

الجداول (٩) ، (١٠) تقدم نتائج تأثير كل من التكاليف والكثافة الرأسمالية على العائد ، وتقدم الجداول (١١) ، (١٢) تأثير التكاليف والجودة على العائد أيضاً .

### جدول رقم (٩)

#### تأثير كثافة رأس المال والتكاليف على العائد بالشركات الربحية

	تكلفة مرتفعه (أعلى من ٨٤,٥٪ من المبيعات)	تكلفة منخفضة (أقل من ٨٤,٥٪ من المبيعات)
كثافة رأسمالية منخفضة (أقل من ٨٧٪ من المبيعات)	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ٤,٣٪	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ٢٩,٤٪
كثافة رأسمالية مرتفعه (أعلى من ٨٧٪ من المبيعات)	٤,٢٪	٢,٦٪

جدول رقم (١٠)  
تأثير كثافة رأس المال على العائد بالشركات الخاسره

	تكلفه مرتفعه ( أعلى من ١٠٧٪ من المبيعات )	تكلفه منخفضه ( أقل من ١٠٧٪ من المبيعات )
كثافة رأسمالية منخفضه ( أقل من ١٤٥٪ من المبيعات )	متوسط العائد السالب على الاستثمار ٦,١ - ٪	متوسط العائد السالب على الاستثمار ٥,٧ - ٪
كثافة رأسمالية مرتفعه ( أعلى من ١٤٥٪ من المبيعات )	١١,٦ - ٪	٥,٤ - ٪

جدول رقم (١١)  
تأثير التكاليف وجودة المنتج على العائد بالشركات الرباحه

	تكلفه مرتفعه ( أعلى من ٨٤,٥٪ من المبيعات )	تكلفه منخفضه ( أقل من ٨٤,٥٪ من المبيعات )
جوده مرتفعه ( مخزون راكد من السلع التامة الصنع أقل من ٦٪ من المبيعات )	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ٤,٢ ٪	متوسط العائد الموجب على الاستثمار ٣,٧ ٪
جوده منخفضه ( مخزون راكد من السلع التامة الصنع أعلى من ٦٪ من المبيعات )	٤,٣ ٪	١٤,٧ ٪

جدول رقم (١٢)  
تأثير التكاليف وجوده المنتج على العائد بالشركات الخاسره

	تكلفه مرتفعه ( أعلى من ١٠٧٪ من المبيعات )	تكلفه منخفضه ( أقل من ١٠٧٪ من المبيعات )
جوده مرتفعه ( مخزون راكد من السلع التامة الصنع أقل من ٦٪ من المبيعات )	- ١٢٪	- ٦,٦٪
جوده منخفضه ( مخزون راكد من السلع التامة الصنع أعلى من ٦٪ من المبيعات )	- ١٤,٤٪	- ٧,٣٪

تأثير التكاليف والكثافة الرأسمالية :

طبقاً للجدول رقم (٩) نجد أن الشركات الربحة التي كان باستطاعتها أن تنتج بتكلفة أقل ، وبكثافة رأسمالية منخفضة ، كانت أكثر ربحية بشكل كبير للغاية عن المجموعة ذات التكلفة المرتفعة ، والكثافة المرتفعة ، حيث حققت الأولى عائداً مقداره ٢٩,٤٪ ، بينما حققت الثانية عائداً أقل سبع مرات تقريباً عن هذا العائد ، حيث تمثل في ٤,٢٪ . وهناك ظاهرة أخرى يوضحها الجدول رقم (٩) وهي أن التكلفة المرتفعة حققت نفس العائد على الاستثمار تقريباً سواء عند اشتراكها مع الكثافة المنخفضة أو مع الكثافة المرتفعة ، وعكس ذلك حدث بالنسبة للتكلفة المنخفضة حيث حققت مع الكثافة المنخفضة عائداً أعلى بإحدى عشر ضعفاً عن مثيله في حالة اشتراكها مع الكثافة المرتفعة ، وهذا يعني أن قوة التفاعل بين التكلفة المنخفضة والكثافة الرأسمالية ، كعاملين مستقلين من حيث تأثيرهما على العامل التابع الذي هو العائد على الاستثمار ، أقوى من التفاعل بين التكلفة المرتفعة والكثافة . وقد يرجع ذلك أيضاً - كما سبق أن نوقش هنا - إلى

أن هناك متغيرات أخرى ذات تأثير أقوى في الاتجاه المضاد بالنسبة لمجموعة الشركات ذات التكلفة المرتفعة قد تدخلت وخفضت من قوة تأثير الكثافة المنخفضة عند اجتماعها مع التكلفة المرتفعة وذلك بالنسبة لتأثيرهما سوياً على العائد . وهذه الظاهرة الأخيرة هي ما يطلق عليها في البحث العلمي بمشكلة *Intercollinearity* ، أو العوامل الوسيطة بين العامل التابع من جهة ، وبين العامل أو العوامل المستقلة من جهة أخرى (من المقالات التي أصلت هذا الموضوع مقاله (Zedeck, 1971) .

وبالنسبة لموقف الشركات الخاسرة كما يوضحه جدول رقم (١٠) فإن أعلى عائد سالب على الاستثمار تحقق نتيجة لاجتماع التكلفة المرتفعة ، مع الكثافة المرتفعة ، حيث تمثل في - ١١,٦ ، ثم انخفض إلى النصف تقريباً ، بالنسبة لتكلفة المنخفضة ، والكثافة الرأسمالية المنخفضة ، حيث ترتب على ذلك عائد سالب حجمة - ٥,٧ ٪ . وواضح أيضاً أن التأثير المشترك لكل من التكاليف والكثافة كان واضحاً في حالة التكلفة المرتفعة ، بينما نجد أن التكلفة المنخفضة حققت نفس العائد تقريباً ، سواء في حالة تأثيرها المشترك مع الكثافة المنخفضة ، أو الكثافة المرتفعة . وهذا عكس ما حدث في حالة الشركات الرابحة طبقاً لما سبق شرحه . وربما كان التفسير السابق تقديمه بالنسبة لموقف التكلفة المرتفعة في الشركات الرابحة ينطبق على موقف التكلفة المنخفضة في الشركات الخاسره . ولكن يظل هناك أيضاً احتمال تأثير العوامل الأخرى سواء تلك التي تم اختبارها في هذا البحث أو تلك التي لم تختبر حيث أن العائد يتأثر بأكثر من عامل .

### تأثير التكاليف والجوده :

من الواضح طبقاً لجدول رقم (١١) أن التكلفة المرتفعة حققت نفس العائد على الاستثمار تقريباً ، سواء في حالة الجودة المرتفعة أم الجودة المنخفضة ، بينما حققت التكلفة المنخفضة مع الجودة المرتفعة أعلى عائد على الاستثمار ، بالمقارنة بجميع المتغيرات الأخرى في هذا البحث حيث تمثل ذلك في ٣٧ ٪ ثم انخفض

إلى ١٤,٧٪ في حالة الجوده المنخفضة . وإذا قمنا بتثبيت تأثير الجوده ثم قارنا تأثير التكلفة المرتفعة والمنخفضة ، عندما اشتركا كل على حده مع الجوده المرتفعة ، لوجدنا أن الأولى حققت عائداً يتمثل في ٢,٤٪ ، بينما حققت الثانية عائداً حجمه ٣٧٪ ، وهو يزيد تسع مرات تقريباً على العائد الأول . أما بالنسبة للجوده المنخفضة فإن تأثيرها المشترك مع التكلفة المرتفعة حقق عائداً نسبته ٣,٤٪ ، ارتفع إلى ١٤,٧٪ في حالة التكلفة المنخفضة وهو أعلى من الأول بثلاث مرات تقريباً .

وبالنسبة لموقف الشركات ذات التكلفة المرتفعة ، والجوده المرتفعة ، وتساوي العائد مع تلك ذات الجوده المنخفضة تقريباً ، فإن التفسير المحتمل هو أن التكلفة المرتفعة لم توجه لتحسين الموقف التسويقي للمنتج ، وأنها من المحتمل أن تكون قد وجهت نحو أنشطة غير منتجه تسويقياً أو إنتاجياً . وبالنسبة لموقف الشركات ذات التكلفة المرتفعة ، والجوده المنخفضة ، فإن العائد المنخفض لها بالمقارنة بالشركات ذات التكلفة المنخفضة والجوده المنخفضة أيضاً ، يؤيد التوصيه التي قدمها (Schoeffler , Buzzell , and Heany, 1974 P. 142) في ضوء دراساتهم المتخصصة في هذا المجال حيث تمثلت في أنه « لا يجدي أن تنفق الشركة على المنتجات الرديئة » والغير مقبوله من المستهلك لأن الانفاق هنا لا يحقق العائد المستهدف .

وبالنسبة لموقف الشركات الخاسره ، فإن أعلى عائد سالب تحقق نتيجة للتأثير المشترك لكل من التكلفة المرتفعة ، والجوده المنخفضة ، حيث تمثل في ٤,١٤٪ ، وبالمقابل فإن أقل عائد سالب ، تحقق نتيجة لتأثير كل من التكلفة المنخفضة ، والجوده المرتفعة ، وهو -٦,٦٪ . من الملاحظ أيضاً على موقف الشركات الخاسره ، من واقع الجدول رقم (١٢) ، أن درجة تأثير التكلفة المنخفضة ، مع الجوده المرتفعة ، ثم الجوده المنخفضة ، حققت عائداً سالباً يتمثل في -٦,٦٪ ثم -٧,٣٪ على التوالي ، بينما أن تأثير التكلفة المرتفعة ضاعف العائد السالب في الحالتين حيث تمثل في -١٢٪ في حالة الجوده المرتفعة

ثم - ٤, ١٤٪ في حالة الجودة المنخفضة ، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات الأخرى في هذا المجال والسابق الإشارة إليها .

والنتائج السابقة يمكن استخدامها كأساس لتأييد الفرض القائل « بأن التكلفة المنخفضة ، بالمقارنة بالمنافسين ، إذا ما صاحبها انخفاض في كثافة رأس المال ، ثم صاحبها ارتفاع في جودة المنتج ، فإن ذلك يؤدي لزيادة العائد الموجب بالشركات الرباحة ، وتخفيض العائد السالب بالشركات الخاسرة ، وأن العكس يحدث في حالة التكلفة المرتفعة والكثافة المرتفعة والجودة المنخفضة » .

### النتائج والتوصيات العامة :

توضح نتائج البحث أن المركز التنافسي ، والكثافة الرأسالية ، والتكلفة الإجمالية ، مقارنة بتكلفة المنافسين ، وجودة المنتج ، وأيضاً نوع الصناعة ، تؤثر على العائد على الاستثمار ويمكن استخدام نتائج هذا البحث في تقديم التوصيات التالية .

#### أولاً : المركز التنافسي :

إن تعامل شركات القطاع العام مع المركز التنافسي يستلزم مراعاة الآتي :

١ - الانفاق بمعدلات أعلى مما ينفق حالياً على بحوث التسويق ، التي تكاد أن تكون وظيفه مهملة بشركات القطاع العام ( بازرعه (١٩٨٥) ، بغرض تقييم رد فعل المستهلك تجاه المنتجات الحالية ، وحاجته لمنتجات جديدة ، قادره على تحسين الموقف التنافسي للشركة .

٢ - تقديم المنتجات بمستويات مختلفة من الجودة ، وتحت مسميات وعلامات تجارية متنوعه ، بغرض إشباع حاجات المجموعات المختلفة من المستهلكين الذين تتباين رغباتهم ودخولهم ، لأن الافتراض القائم على تقديم منتج بمستوى جودة أو بشكل أو تصميم موحد لجميع المستهلكين ، لم يعد مقبولاً في ظل التغير في مستويات الدخل وظهور مجموعات جديدة من المستهلكين ، سواء بحكم عملهم بالدول العربية ، أو بحكم ارتفاع

دخلهم من السوق المصري نفسه لأي سبب من الأسباب . فافتراض تجانس الطلب بين جميع فئات المستهلكين يحتاج لإعادة نظر وتقييم من إدارة التسويق بشركات القطاع العام .

٣ - العمل على تطوير مفهوم السوق من خلال تقديم خدمة تسويقيه أفضل من تلك المطبقة حالياً بالنسبة للمناطق النائية ، مثل منطقة الوجه القبلي ، التي تتغير خصائصها السكانية والاقتصادية ، بعد انتشار التعليم وعودة أبنائها بعد العمل بالدول العربية ، وظهور تطلعات استهلاكية جديدة لديهم . وأيضاً فإن التطلع نحو أسواق التصدير ، بمنتجات مميزة وبسياسة تسويقيه مستقره ، وغير قائمة على أسلوب الصفقة الواحدة ثم بعدها تنتهي العلاقة ، تعتبر هي الأخرى أحد المجالات الرئيسية لزيادة حصة المنتج من السوق .

ثانياً : ترشيد التكاليف :

عناصر التكاليف تحتاج من الإدارة الاهتمام بالآتي :

١ - الاهتمام بأنشطة تكنولوجيا المواد على مستوى الشركة ، وعلى مستوى القطاع وأيضاً على مستوى أجهزة البحث العلمي ، بالجامعات ومراكز البحوث وأكاديمية البحث العلمي ، وذلك بغرض إحلال مواد جديدة أقل تكلفة ، أو أكثر جودة ، مكان المواد المستخدمة بالنسبة للصناعات التي تسمح بذلك مثل صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، والصناعات الغذائية وغيرها .

٢ - الاهتمام بوظيفة الشراء والتخزين للمواد الخام ، وتلك النصف مصنوعه ، بحيث تستخدم إدارة المشتريات النظم الحديثة مثل الحاسبات الآليه للحصول على معلومات عن الأصناف المختلفة التي تشتريها ، والتطورات التكنولوجية التي تطرأ عليها ، وأفضل مراكز التوريد لها ، وأن تتحول إدارة المخازن إلى إدارة اقتصادية ، تتابع حركة الأصناف ، وتحافظ على المخزون

من التلف والتقاعد ، وتعمل على تخفيض تكلفة المخزون بالتالي .  
٣ - البدء بتطبيق برنامج تنفيذي يكفل ربط الأجر بالوظيفة نفسها ، وليس طبقاً لمؤهلات شاغلها ، بحيث يبدأ ذلك بإعادة توصيف الوظائف باستخدام نظم التوصيف الحديثة ، التي تنظر إلى مسؤوليات الوظيفة على أنها تتمثل في تحقيق نتائج معينة خلال مدى زمني معين ، وليس مجرد وصف عام يعدد واجباتها ، كما هو الحال بالنسبة لجميع مشروعات التوصيف التي أعدت لشركات القطاع العام بدءاً من منتصف الستينات ( عاطف عبيد ، ١٩٦٧ ) ولم تجري عليها أية تعديلات جوهرية ، بالرغم من أن ظهور الانفتاح الاقتصادي ، والتطورات التكنولوجية الهائلة في نظم الاتصالات والإنتاج وغيرها ، لا بد وأن تتطلب إعادة توصيف الوظائف بما يتفق مع ذلك .

٤ - إن تكلفة التمويل تمثل عبئاً كبيراً على غالبية شركاتنا حيث وصلت إلى ٦٣٪ من المبيعات بالنسبة لشركة النصر للفسفات ، من واقع تحليل الحسابات الختامية ، وإلى ٦٠ ، ٢٪ بالنسبة للقاهرة للمنسوجات ، وإلى ٤٢٪ بالنسبة لشركة النصر لإنتاج الحراريات ، وإلى ٣٥٪ بالنسبة لشركة أبو زعبل للأسمدة ، وإلى ٣٥٪ بالنسبة لشركة سيمو ، وإلى ٢٨٪ بالنسبة لشركة كيميا ، وإلى ٣٠٪ بالنسبة لشركة الشوربجي ، وإلى ٢٩٪ بالنسبة لشركة الدلتا للغزل والنسيج ، وهناك الكثير من الشركات التي لم تقل فيها هذه التكاليف عن ٢٠٪ . ولاشك أن تخفيض هذه التكلفة يحتاج إلى إصلاح الخلل في الهياكل المالية للشركات ، إما عن طريق تنازل مصادر التمويل الخارجية عن جزء من القروض ، أو عن طريق تحويل تلك القروض إلى جزء من رأس المال تدخل به البنوك المصرية شريكاً في الشركة في ظل نظام شامل يحول بعض هذه الشركات إلى شركات « خاصة Privetization » .

٥ - دراسة جدوى المشروعات الجديدة لا تحتاج فقط إلى إعداد تقديرات سليمة عن التدفقات النقدية الداخلة والخارجة والعائد الداخلي على الاستثمار In-

ternale Rate of Return ، ولكن يجب أيضاً أن يصاحب ذلك برنامج زمني دقيق لمراحل تنفيذ المشروع ، بحيث لا تحصل الشركة على التمويل الخارجي ثم تظل الآلات عاطلة بدون استخدام ولا تحقق إيرادات بالتالي مدى زمني طويل لأي سبب من الأسباب . وهنا يمكن الاستعانة بالخبراء المتخصصين من خارج الشركات أو داخلها بالنسبة لتخطيط البرنامج الزمني اعتماداً مثلاً على أسلوب «بيرت PERT» .

٦ - أحد العوامل الرئيسية المرتبطة بذلك أيضاً هو أن غالبية المديرين الماليين قد تشرّبوا مهنة المحاسبة ، ولم يتشرّبوا مهنة الإدارة المالية ، ولذلك فهم لم يستوعبوا الكثير من القضايا المالية ، مثل نظم التمويل الدولي ، وتكلفة التمويل ، والهيكلة المناسب للتمويل ، ودراسات الجدوى المالية . فهؤلاء المديرين طوال فترة الستينات حتى منتصف السبعينات لم يشتركوا في إتخاذ قرارات ماله بالمعنى المتعارف عليه حالياً ، لأن التمويل أصلاً كانت تتخذ قراراته على مستوى وزارة الاقتصاد والمالية ، ووزارة الصناعة ، وكانت غالبيتها تتم على أساس نظام الصفقات المتكافئة مع الدول الشرقية ، ولذلك ظهر العجز الشديد في الكفاءات المالية مع تغير ظروف الصناعة المصرية خلال مرحلة الانفتاح ، وأصبحت بالتالي هناك حاجة للاعتماد على نظم التدريب والتنمية المكثفة من أجل توفير الكفاءات المالية القادرة على التعامل مع المشاكل المالية بمنظورها المحلي والعالمي .

### ثالثاً : الجودة :

تحسين الجودة يستلزم مراعاة الآتي :

- ١ - إعطاء أهمية أكثر لوظيفة اختبار المنتج تسويقياً على عينه من المستهلكين قبل طرحه بالأسواق ، ودراسة رد فعلهم تجاهه ، وتطوير الجودة أو الأداء أو التصميم إذا كانت هناك مؤشرات تؤيد ذلك .
- ٢ - ضرورة ربط حوافز عمال الإنتاج ليس فقط « بالكم » الذي ينتجونه ، كما هو سائد حالياً ، ولكن أيضاً « بالكيف » المتمثل في تحقيقهم لمستوى الجودة

المطلوب ، مع تدعيم دور أقسام الرقابة على الجوده سواء بالأجهزة الحديثة المطلوبة لإجراء إختبارات الجودة ، أو بتدعيم دورها بواسطة الإدارة العليا بالشركة بحيث تتوافر لديهم الضمانات التي تحفزهم على أداء أعمالهم بالموضوعية المطلوبة .

٣ - مواد الطباعة والتغليف أصبحت من الأشياء الأساسية التي تعطي هي الأخرى مفهوماً سلبياً أو إيجابياً عن جودة السلعة نفسها . وبالرغم من الاهتمام الذي وجه لها بعد الأخذ بسياسة الانفتاح ، إلا أن بعضها بالمقارنة بالمستورد منها مازال يخلو من التفكير الابتكاري ، سواء في التصميم ، أو المواد المصنوعة منها ، أو قدرتها على تمييز وتبيين المنتجات المعبأة بها ، وكل ذلك يحتاج لتعديل وتطوير على أساس أن المفهوم الحديث للتسويق ينظر إلى العبوة على أنها جزء لا يمكن فصله عن السلعة نفسها .

٤ - موضوع اختيار الوقت المناسب لتخريد الآلات من الأشياء الأساسية التي تؤثر على الجودة . وعادة فإن هذا الوقت يتم اختياره عندما تكون تكلفه تشغيل الآلات الحالية أصبحت مرتفعة ، وتكون أية تحسينات في أدائها قد أصبحت مكلفة للغاية ، وعندما تتدهور جودة المنتج الذي تستخدم في تصنيعه (Wright, 1986, P. 24) . ولاشك أن برامج الأحلال والتجديد تحتاج لنظم عمليه متطورة يشترك في وضعها وتطبيقها ليس فقط المهندسون ، ولكن أيضاً الخبراء الماليون ، ورجال التسويق بالشركة ، أو من خارج الشركة إذا لزم الأمر .

رابعاً : الكثافة الرأسمالية :

تستلزم الكثافة الرأسمالية مراعاة الآتي :

١ - ليس بالضرورة أن تكون التكنولوجيا ذات الكثافة الرأسمالية المرتفعة هي الأفضل في جميع الحالات ، لأن ظروف السوق ، وهيكل وحجم العمالة ، والظروف المالية قد تجعل التكنولوجيا الأقل كثافة هي الأكثر ملاءمة لظروف الشركة .

٢ - إن تقدير حجم الاستثمارات تحتاج لاهتمام خاص مبني على دراسة دقيقة للجدوى التسويقية والفنية بحيث لا تظل عاطله دون استخدام ، أو أن تؤدي إلى حدوث بعض الاختناقات في العملية الإنتاجية إذا لم يحدث توازن بين خطوط الإنتاج من حيث الإنتاجية .

٣ - التوازن بين حجم رأس المال العامل ورأس المال الثابت شيء أساسي لزيادة كفاءة الشركة في إدارة رأس المال ، ولذلك يجب الاهتمام بتقدير ذلك على أسس سليمة ومنع الاختناقات التي تحدث في أي منها .

٤ - هناك بعض الشركات التي يمكن التركيز على الكثافة الرأسمالية المرتفعة مقارنة بالمبيعات على أنها أحد المداخل الرئيسية للتغلب على خسائرها المستمرة ، ويحتاج الأمر بالتالي إعطائها أهمية خاصة من التحليل والجهد الإداري . ويظهر ذلك بوضوح في العديد من الشركات من بينها شركة بورسعيد للغزل والنسيج والذي تصل فيها كثافة رأس المال بالمقارنة بالمبيعات إلى ٢٨ ، ٣ مرة ، وشركة الزقازيق للغزل والنسيج ٦٦ ، ٣٪ مرة ، وشركة أبوقير للأسمدة ١ ، ٤ مرة ، وشركة قها ٣ ، ٥٠ مرة ، وكل من شركة النصر للأسمدة وشركة كيما وشركة أبوزعبل حيث زادت الكثافة بكل منها عن ٣ ، ٥ مرة ، وشركة النصر للفوسفات ، ومصر للفوسفات التي وصلت الكثافة بالنسبة لكل منها إلى أكثر من ٤ مرات ، وشركة النصر لإنتاج الحرايات التي وصلت فيها الكثافة إلى ١٣ ، ٣ مرة .

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- أمين فؤاد الضرغامى (١٩٧٩) بيئة السلوك التسويقي - ( دار النهضة العربية - القاهرة ) .
- سيد الهواري (١٩٨٢) الإدارة الأصول والأسس العلمية ، ( مكتبة عين شمس .
- عاطف محمد عبيد (١٩٧٠) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ( دار النهضة العربية - القاهرة ) .
- فؤاد أبو الفتوح أبو إسماعيل (١٩٨٥) ، بيئة واستراتيجيات الاعلان ، دار الجامعات للنشر والتوزيع - القاهرة ) .
- محمود صادق بازرعه (١٩٨٥) ، إدارة التسويق ( دار النهضة العربية - القاهرة ) .
- مختار محمد متولي وعبد الرحمن محمد عبد الرحمن (١٩٨٨) « أثر إنتاجية العمالة على عائد الاستثمار في شركات الغزل والنسيج في القطاع العام لجمهورية مصر العربية » - مجلد رقم ١٣ ، عدد رقم ٢ ( مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ) .
- نعيم حافظ أبو جمعه (١٩٧٤) « تقييم الأنشطة التسويقية لشركات الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية في ضوء المفهوم الحديث للتسويق » رساله ماجستير غير منشوره ( كلية التجارة - جامعة أسيوط ) .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Abu - Ismail, Fouad Abu-El-Fettouh (1982). "Modeling the Dimensions of Innovation Adoption and Diffusion in Foreign Markets", Management International Review, 22 (June).
- 2- Abu-Ismaïl, Fouad Abu-El-Fettouh (1992), "Reference Group Influences in the Uncertain Decision Making Process: Empirical Findings on Buying of Personal Investment Products". Middle East Business and Economic Review, Vol. 4, No.1 (Sydney, Australia, 1992).
- 3- Allan G. and J. Hammond (1975), "Note on the Use of Experience Curves in Competitive Decision-Making (Harvard Intercollegiate Clearing House of Cases, Cambridge, Mass.).

- 4- Anderson, Paul F. (1980), "Market Share, ROI, and the Market Value Rule", *Theoretical Developments in Marketing*, Charles W. Lamb Jr., and Patrick M. Dunne, eds. (American Marketing Association, Chicago) 91-95.
- 5- Baker, Michael J. and Fouad Abu-EL-Fettouh Abu-Ismaïl (1977) "The Diffusion of Innovation in Industrial Markets", in Greenberg, Barnett A, and Danny N. Bellenger edits., *Contemporary Marketing Thought*, (American Marketing Association, Chicago).
- 6- Barnett, Arnold I. (1976), "More on Market Share Theorem" *Journal of Marketing Research*, 13 (February) 104-109.
- 7- Belk, Russell W. (1975), "Situational Variables and Consumer Behavior" *Journal of Consumer Research* (December) 157-164.
- 8- Borch, Fred J, (1957), "The Marketing Philosophy as a Way of Business Life", (American Management Association, New York) 3-5.
- 9- Boston Consulting Group, (1968 and 1970), *Perspective on Experience Curves* (Boston).
- 10- Branch, Ben (1980), "The Laws of the Marketplace and ROI Dynamics", *Financial Management*, 9 (Summer) 58-65.
- 11- Branda, Geren (1989), "Pursuit of Global Strategies: Meeting World Wide Competition", *SAM Advanced Management Journal*, 54 (Summer), 44-48.
- 12- Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale, and Ralph G.M. Sultan (1975), "Market Share - A Key to Profitability" *Harvard Business Review*, 53 (January - February) 97-106.
- 13- Buzzell, Robert D. and Frederick D. Wiersema (1981), "Modeling Changes in Market Share: A cross-Sectional Analysis," *Strategic Management Journal*, 2 (January-March) 27-42.
- 14- Buzzell, Robert D. and Frederik D. Wiersema (1981), "Successful Share-Building Strategies" *Harvard Business Review*, 59 (January-February) 135-144.
- 15- Coleman, J.S., E. Katz, and H. Menzel (1966), *Medical Innovation: A Diffusion Study* (Bobbs-Merrill, Indianapolis).
- 16- Cook, Victor J, Jr. (1985), "The Net Present Value of Market Share" *Journal of Marketing*, 49 (Summer) 49-63.
- 17- Davis, Kenneth R. (1985), *Marketing Management* (John Wiley and Sons, New York).
- 18- Day, George S. (1980), "A Strategic Perspective on Product Planning" in, Ben M. Enis and Keith K. Cox eds. *Marketing Classics* (Allyn and Bacon, Boston) 321-339.

- 19- Fisher, Franklin M., John J. McGowan and Joen E. Green Wood (1983), "Folded, Splindled, and Multilated: Economic Analysis and U.S. Versus IBM (MIT Press, Cambridge, Mass.).
- 20- Gale, Bradley T., Donald F. Heany, and Donald S. Swire (1977), "The Par ROI Report: Explanation and Commentary on Report (Strategic Planning Institute, Cambridge, Mass.).
- 21- Gale, Bradely T. and Ben S. Branch (1982), "Concentration Versus Market Share: Which Determines Performance and Why Does It Matter? The Antitrust Bulletin, 27 (Spring) 83-103.
- 22- Ghosh, Avijit, Scott Nelsin and Robert Shoemaker, (1984), "A Comparison of Market Share Models and Estimation Procedures", Journal of Marketing Research, XXI (May) 202-10.
- 23- Hemermesh, R. G., M. J. Anderson, Jr. and J. E. Harris (1978), "Strategies for Low Market Share Businesses" Harvard Business Review, 56 (May-June) 95-102.
- 24- Houston, Franklin S., and Doyle L. Weiss (1974), "An Analysis of Competitive Market Behavior" Journal of Marketing Research II (MAY) 151-155.
- 25- Jacobson, Robert (1988), "Distinguishing Among Competing Theories of The Market Share Effect" Journal of Marketing, 52 (October) 68-80.
- 26- Jacobson, Robert and David A. Aaker (1985), Is Market Share All That It's Cracked Up To Be"?, Journal of Marketing, 49 (Fall) 11-22.
- 27- Jacobson, Robert and David Aaker (1987), "The Strategic Role of Product Quality," Journal of Marketing, 51 (October) 31-44.
- 28- Katz, Elihu and Paul F. Lazarsfeld (1966), Personal Influence (Free Press, New York).
- 29- Kotler, Phillip (1984), Marketing Management Analysis, Planning and Control (Prentice-Hall International, London).
- 30- Lambin, Jean Jacques (1970), "Optional Allocation of Competitive Marketing Efforts: An Empirical Study" Journal of Business, 43 (October) 468-484.
- 31- Leeflang, Peter S.A., and Jan C. Reuyl (1984), "On the Predictive Power of Market Share Attraction Models" Journal of Marketing Research, XXI (May).
- 32- Levitt, Theodore, (1980), "Marketing Success Through Differentiation of Anything", Harvard Business Review, 58 (January-February) 83-91.
- 33- Naert, Philippe A, and Marcel Weverbergh (1985), "Market Share Specification, Estimation, and Validation: Toward Reconciling Seemingly Divergent Views", Journal of Marketing Research, XXII (November) 453-61.
- 34- Oxenfeldt, Alfred R. (1959), "How To Use Market-Share Measurement" Harvard Business Review, 37 (January-February) 59-67.

- 35- Phillip, Lynn W, Dae R. Chang, and Robert D. Buzzell (1983), "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses" *Journal of Marketing*, 47 (Spring) 26-43.
- 36- Porter, M. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy" *Harvard Business Review*, 57 (March-April), 137-44.
- 37- Ravenscraft, David J (1983), "Structure-Profit Relationships at the Line of Business and Industry level" *Review of Economics and Statistics*, 65 (February) 22-31.
- 38- Rogers, Everett M, (1962), *Diffusion of Innovations* (Free Press, New York).
- 39- Schmalensee, Richard (1987), "Collusion Versus Differential Efficiency: Testing Alternative Hypotheses," *Journal of Industrial Economics*, 35 (June) 399-425.
- 40- Schoeffler, Sidney, Robert D. Buzzell, and Donald F. Heany (1974), "Impact of Strategic Planning on Profit Performance" *Harvard Business Review*, 52 (March-April) 137-145.
- 41- Schultz, Randall L. (1971), "Market Measurement and Planning With a Simultaneous - Equations Model," *Journal of Marketing Research*, 8 (May) 153-164.
- 42- Shilling Nancy A., (1980), *Marketing in The Arab World: Special Report* (Inter-Crescent Publishing company, Dallas, Texas).
- 43- Smallwood, Dennis and John Conlisk (1979), "Product Quality in Markets Where Consumers are Imperfectly Informed" *Quarterly Journal of Economics*, 93 (February) 1-23.
- 44- Webster, Frederick E. (1981), "Top Management's Concerns About Marketing: Issues For The 1980's", *Journal of Marketing*, 45 (Summer) 9-16.
- 45- Weiss, Doyle L. (1968). "Determinants of Market Share, *Journal of Marketing Research*, 5 (August) 290-293.
- 46- Weston, J. Fred and Eugene F. Brigham (1972), *Managerial Finance*, (A Holt International, London).
- 47- Woo, Y. Carolyn and Arnold C. Cooper (1982), "The Surprising Case of Low Market Share" *Harvard Business Review*, 60 (November - December) 106-113.
- 48- Wright, Peter (1986), "The Strategic Options of Least-Cost, Differentiation, and Niche" *Business Horizons* (March-April) 21-26.