

تشخيص الاستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد التجاري في إطار
نموذج بورتر لتوزيع الاستراتيجيات العامة حسب الحصة السوقية والعائد
على الاستثمار

دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية للفترة من 2005-2007

م.مجيد محسن الغالبي/ المعهد التقني الشرطة

الخلاصة

يهدف البحث الى تحري نوع الاستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد التجاري للمرة من 2005-2007 اعتماداً على العلاقة بين الحصة السوقية والعائد على الاستثمار وفقاً لبورتر ومعرفة مستوى الثبات في التوجه الاستراتيجي واختبار دقة مقياس القوة التنافسية في تحديد الموقف التنافسي للمصرف المذكور وقد افترض البحث امكانية تحديد الاستراتيجية التنافسية المعتمدة وفقاً للعلاقة اعلاه بالقياس باقوى المنافسين والتحقق من ثبات التوجه الاستراتيجي وعدم دقة مقياس القوة التنافسية وتوصل البحث الى ان مصرف بغداد التجاري يعمل وفقاً لاستراتيجية التمييز الا انه ليس لديه استراتيجية تنافسية مستقرة خلال الفترة اعلاه وعدم دقة مقياس القوة التنافسية مقارنة بالعلاقة بين الحصة السوقية والعائد على الاستثمار ووصي البحث باعتماد هذه العلاقة لتقدير موقف المصرف بدلاً من الاعتماد على نتائج الاعمال فقط كما اوصى بعدم الاعتماد على مقياس القوة التنافسية لعدم دقتها.

أولاً الجانب النظري

أ-الميزة التنافسية المفهوم والابعاد

أ/1- المفهوم

لقد اختلف الباحثون في تعريف الميزة التنافسية وفقاً للتركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية، فقد عرفها (Hofer) بأنها المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها وبذلك فهو يركز على الانشطة كما عرفها (Fahey) بأنها أي شيء يميز المنظمة او منتجاتها إيجاباً عن منافسيها ، من وجهة نظر الزبون النهائي، مركزاً على المكانة الذهنية بينما ركز (Roppaport) على الكلفة بتعريفه للميزة التنافسية، على أنها قدرة المنظمة على تقليل كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون، وعرفها (Evans) بأنها القابلية على تقديم قيمة للزبون مركزاً بذلك على قيمة الزبون، كما عرفها (Makmalland&Tampo) بأنها (البركي، 2008: 194).

لقد بين بورتر أن الميزة التنافسية تمثل في الموقع الذي تتحله المنظمة في المجال الذي تتنافس فيه، وأن استمرارية الميزة التنافسية من عدمها تكون عندما تتحقق المنظمة الاداء الاقتصادي وذلك بزيادة الارباح على التكاليف، وأن اغلب نماذج الميزة التنافسية لا يمكن ان تدعم المنظمة لوقت طويل لأن الاداء الاقتصادي الطبيعي يدفع المنافسين إلى تبني نفس الاستراتيجية من هنا فان المنظمة تمتلك الميزة التنافسية المستمرة عندما تمتلك القدرة على خلق القيمة لعملياتها وموافقتها التي لا يمكن ان تكررها المنظمات الأخرى.(Wikipedia,2007:1)

من الاداء، الذي يستجيب لمتطلبات البيئة الخارجية لنقدم قيمة متميزة للزبون من المخرجات التي تتفوق على مخرجات المنافسين .

أ/2- أهمية الميزة التنافسية

ان مفهوم الميزة التنافسية يقود الى تقديم القيمة الفائقة للمستهلك وتحليل العديد من الخيارات الملائمة المتعلقة بحفل العمل ، وانتخاب افضل الخيارات كما ان استغلال مفهوم الميزة التنافسية يساعد المنظمة على مواجهة اهدافها الرئيسية ، وان يتحقق ذلك بالنجاح الاقتصادي ، حيث تعتبر الكفاءة احد مقاييس هذا النجاح بحيث تكون نسبة العوائد الى التكاليف عالية وهذا يعني تناول جانبي العرض ، ممثلا بسلسلة القيمة لكل من التجهيز وانشطة المنظمة والطلب ممثلا بسلسلة القيمة لكل من التوزيع والمستهلك (Thomas, 2007: 1-3) كما أن فقدان الميزة التنافسية يكون في العادة مميتا فالمنظمات المنهارة نادراً ما تصلح الى القمة من جديد (صالح، 2005: 2-1)

أ/3- ابعاد التفاف competition Dimensions

لقد اختلف الباحثين والكتاب في تحديد ابعاد التفاف الا انهم اتفقوا على اربعة ابعاد: (البكري، 2000: 194-207)

أ- الكلفة: Cost

وهي قدرة المنظمة على انتاج وتوزيع المنتجات ، باقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة ، وبالتالي ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها ان تتفادى في السوق وامكانية السيطرة عليه، ولاشك بان التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس وبالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية ، وبخاصة في الاسواق التي يكون بها المستهلك اكثر حساسية تجاه الاسعار ، والذي يتوقف شراءه من عدمه على اساس ذلك .

ب- الجودة: Quality

ويمكن ان يتحقق بعد الجودة من خلال :

1- جودة التصميم : وهو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبهما الزبون .

2- جودة المطابقة : ويتمثل ذلك بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق ، وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتالف الى ادنى درجة ممكنة والتي يمكن ان تصل الى مستوى درجة التالف الصفرى.

3- جودة الخدمة: الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات المرافقة لها : ارشادية او تدريبية ، صيانة ، ضمانات .

ج- المرونة: Flexibility

ويقصد بها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة ومتعددة بالسوق المستهدف ويمكن تأشير المرونة في مجالين اساسيين :

1- قدرة المنظمة على مساعدة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن .

2- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الانتاج بالزيادة او النقصان وبحسب مستويات الطلب ، وبالتالي يجب ان يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة .

د- التسليم: Delivery

نتيجة للتعقيد الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر ، أصبح عامل الوقت ذواهبية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتذمّرها، وعليه فان العديد من منظمات

الأعمال بدأت تتنافس في اعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون ، نظرا لاستعداده في ان يدفع كلف اكبر، وقد يتغاضى عن مستوى الجودة مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب.

بـ-نموذج بورتر لقوى التنافسية

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين هما التمييز في الكلفة حيث تميز بعض المنظمات بقدرها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المنظمة على تقليل التكلفة، والتميز عن طريق الاختلاف أو التمييز اذ تميز المنظمات بقدرها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين، وبالتالي فهو (بورتر) يرى أن البديل الاستراتيجية للتنافس على مستوى وحدة الاعمال تشمل على استراتيجيات قيادة الكلفة ، التمييز ، والتركيز . (الدوري،2005: 338)

بـ-1-البدائل الاستراتيجية للتنافس

تستطيع المنظمات الاختيار من بين ثلاثة بدائل استراتيجية عامة للتنافس فيما بينها ، وهي عبارة عن اطار يحدد اهداف المنظمة في مجال تحديد الاسعار والتکاليف ، والتمييز بالموجودات والخدمات والمنتوجات بحيث تتمكن الادارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلی ، المتمثلة بالمنافسين والمشترين والجهزرين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة (Bowman, 1990: 47) .

اولا-استراتيجية قيادة الكلفة cost-leadership Strategy

تتبع المنظمات و او وحدات الاعمال هذه الاستراتيجية بغية تحقيق اقل كلفة من منتجاتها او خدماتها المقدمة في السوق ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية بحيث تتمكن من تحديد اسعار للبيع اقل من اسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر اكبر من الارباح. و تتخذ المنظمة القائنة السعر كميزة تنافسية ضد المنافسين او المنتجات البديلة والدالعاف وراء اتباع استراتيجية قيادة التكاليف تتمثل في تحقيق اقتصاديات الحجم، او توفير فرص لتحسين الكفاءة ، و الاستفادة من منحنيات التعليم والخبرة ، ووجود مناخ سوقي يتواجد فيه مشترون على دراية كافية بالسعر و اهم الشروط الواجب توفرها لتحقيق قيادة استراتيوجية الكلفة هي وجود طلب من مرن ، نمطية المنتج ، الاستغناء عن الانشطة ذات التكاليف العالية ، ووسائل ترويج جذابة تكفل زيادة حجم المبيعات .اما المخاطر الاساسية لاستراتيوجية الكلفة فتكمي في قابلية المنافسين لايجاد طرق للانتاج بتكلفة اقل، و قابلية المنافسين في سهولة تقليد الطرق المتبعة من قادة الكلفة حيث تعد تهديد اخر لاستراتيوجية قيادة الكلفة. كما تجلب استراتيجية قيادة الكلفة مخاطرة لقائد الكلفة من خلال الرغبة في تخفيض كلفة انتاج بالأنشطة الحالية ، الامر الذي قد يفقد رؤيتهم بالتغييرات التي تحصل في اذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث في طرق و اعمال جديدة. (الدوري، 2005: 341)

ثانيا-استراتيجية التمييز differentiation- strategy

تنصب هذه الاستراتيجية على تنويع مجالات عمل وانشطة المنظمة ودخولها باسوق او منتجات جديدة ، مما يؤدي الى تقديم منتج متميز للمستهلكين وبما يخلق لديهم القناعة والفضيل ، على بقية المنتجات المماثلة او البديلة وهذا يقودهم الى الاستعداد لدفع سعر أعلى وتقليل تأثير حساسية السعر . (البكري، 2008 : 128)

ثالثا- استراتيوجية التركيز Focus Strategy

في هذه الاستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق، و تحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فهي تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما، اذ تتجه نحو سوق محدد (جزء من السوق) على العكس مما سبق من استراتيجيتين في التوجه

نحو هدف سوقي واسع (السوق الشامل)، بما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع وبالتالي تستطيع أن تحصل على تمييز وتفرد من خلال تلبية احتياجات زبائنها ، أو عن طريق خفض الكلفة ، أو كلاهما (البكري، 2008: 129) ان البدائل الاستراتيجية الثلاثة تعتبر مداخل فعالة للتعامل مع قوى التنافس وعلى العكس من ذلك عندما تفشل المنظمة في تطوير استراتيجيتها ، نحو واحدة من هذه الاتجاهات الثلاثة فانها سوف تكون في مأزق الوسط "stuck in the middle" حيث الموقف الاستراتيجي الفقير لنقص في الحصة السوقية ، العائد على الاستثمار (Porte, 1980:43)

ب/2-نموذج العائد والحصة السوقية

بين بورتر ان نجاح المنظمات في تطبيق احدى الاستراتيجيات التنافسية العامة سوف ينعكس على القدرات الربحية والحصة السوقية(Rowe,1994:266) ، كما في الشكل

ال التالي
العائد

استراتيجية	استراتيجية الكلفة الشاملة
	التمييز
	استراتيجية التركيز
	الاستراتيجية الداعية
	الحصة السوقية

شكل رقم (1) نموذج بورتر للعائد والحصة السوقية

Rowe,Alan J."strategic Management,Amethodlogical approach,4th ed,Addison Wesley publishing Co.,New Yourk,1994.P.269

فالحصة السوقية المنخفضة التي تقرن بعائد على الاستثمار منخفض تشيران الى الاستراتيجية الداعية اما الحصة السوقية المنخفضة مع عائد على الاستثمار عالي تشيران الى استراتيجية التميز ، والحصة السوقية المتوسطة مع عائد متوسط على الاستثمار يشيران الاستراتيجية التركيز والحصة السوقية العالية مع عائد على الاستثمار عال يشيران قيادة الكلفة الشاملة.

ج-القوة التنافسية:

تشير القوة التنافسية الى قوة مبيعات المنظمة الى اقوى المنافسين في السوق ووفقا الى (البكري، 2008: 203)"كلما كانت النتيجة اقرب الى واحد فان ذلك يعني ان الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، اما اذا كانت النتيجة واحد فان ذلك يعني بان الشركة هي الاقوى والقائد في السوق تكون مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة اكبر من المنافسين في السوق".

الا انه قد تكون الشركة قائدة للسوق في حين انها لاتحقق عائدا جيدا فعندما تعتمد الشركة استراتيجية التغلغل السريع فانها تعتمد على اسعار منخفضة وكثافة ترويجية عالية، مما يزيد من المصاريف التسويقية الامر الذي يقلل من نسبة العائد على الاستثمار وبالرغم من النموذاج عن التوسع في المبيعات الا انه مبدئيا يتحقق بالارباح التي تتحققها المبيعات وعليه فان مقياس القوة السوقية قد يصبح مضلا، اذا ما اعتمد بصورة مجردة لان المنظمة قد تتساوى مع اقوى المنافسين من حيث المبيعات الا انها تختلف عنه من حيث العائد على الاستثمار وبذلك فان قيادة السوق قد تكون عبئا عليها اذا ما استثمرت بكثافة ترويجية عالية واسعار منخفضة، لما يؤديه ذلك من مخاطر الاعمال لانخفاض هامش الامان بسبب ارتفاع التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة لكونها "ترتبط بعلاقة طردية مع نقطة التعادل اذ

ترتفع الثانية بارتفاع الاولى والعكس بالعكس ومن الطبيعي ان يكون هامش الامان مرتبطة بدرجة المخاطر اذ كلما ارتفع هامش الامان(*) تنخفض المخاطرة والعكس صحيح ".(مطر،2006:204-206)

ان الاعتماد على القوة التنافسية يعني الاعتماد على قدرات العمليات بالدرجة الاساس بدلًا من الاعتماد على قدرات البحث والتطوير، وذلك لتحقيق التوسيع في المبيعات من خلال التسويق على اساس المفهوم الانتاجي الذي يرى ان المستهلك يفضل المنتجات عندما تكون متوفرة في السوق والتي يمكن شرائها بسهولة، ولذلك على المنظمة ان تركز على تحسين الانتاج وكفاءة التوزيع بدلًا من التسويق على اساس المفهوم التسويقي الذي يرى ان التركيز على الزبون ، وقيمته هما الطرق المؤدية للربح ، اذ تعتمد الربحية بشكل اساس على القيمة وتتكليف خلق القيمة والسعر وهناك علاقة بين السعر والطلب والقيمة والتتكليف ،ولما كان المستهلك يتاثر بعض القيمة في اطار ما يسميه الاقتصاديون فائض المستهلك فان الفرق بين القيمة والسعر يعني فائض المستهلك أي القيمة اكبر من السعر ، وهذا يدفع المنظمة الى تبني خيارات سعرية تعظم ربحيتها في اطار الطلب ودالة التتكليف ، بينما الاعتماد على مقياس القوة التنافسية يضعف الفجوة بين التتكليف والقيمة "ان الواقع يتطلب ان تكون الفجوة (الفرق) بين القيمة المدركة من المستهلكين ، وبين تتكليف الانتاج اوسع مما لدى المنافسين. (هل وجونز،2008:194).

ثانياً: منهجية البحث

1/2- اهداف البحث:

يهدف البحث إلى

1- تشخيص الاستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد في ضوء اداء اسهمه في سوق العراق للأوراق المالية وذلك اعتمادا على مؤشرى الحصة السوقية والعائد على الاستثمار ومن ثم معرفة مدى قدرة في المحافظة على موقفه التنافسي وتطويره باعتباره توجه استراتيجي .

2-تحليل القوة التنافسية للمصرف باعتبارها تعكس موقفه مقارنة مع اكبر المنافسين .

4-التوصل الى مدى قابلية مقياس القوة التنافسية مجددا في اعطاء نتائج حقيقة عن موقف المصرف.

2/2- مشكلة البحث

طالما ان اسهم مصرف بغداد التجاري تعبّر عن قيمته فان المصرف ينبغي ان يكون له موقف تنافسي معين ، هذا الموقف يعبر عن توجه اما استراتيجي او تكتيكي اذن المشكلة تتحصر في عدم وضوح توجه المصرف و استراتيجيته التنافسية . و اذا ماتم التعرف على الموقف بالاعتماد على مقياس القوة التنافسية فهل يمكن الاعتماد على ذلك.

2/3- أهمية البحث

لما كانت الاستراتيجية التنافسية العامة اساس في تحديد الاهداف التي تقود الى الاداء المنشود اعتمادا على مجموعة المصادر التي تحقق كفاءة مميزة في مجال الانتاج او الخدمة، مع توفر نظام فعال لرقابة الكلف بحيث يمكن ان تكون هناك مرونة في التسعير نتيجة لامكانية تدنية التتكليف بما ينعكس على الحصة السوقية والعائد على الاستثمار، بمعنى اخر ان الاستراتيجية التنافسية المعتمدة الى جانب كونها تعبر عن فلسفة المنظمة في تحقيق رسالتها فانها اداة مهمة في خوض غمار البيئة الخارجية المترقبة بالتنافس، لذلك تاتي اهمية البحث كونه اجابة على السؤال عما اذا كانت المنظمة تحت الدراسة تأخذ بالخطيط الاستراتيجي باعتبارها واحدة من المنظمات الرائدة في الصناعة المصرفية في القطر، و اذا كانت تأخذ بالخطيط الاستراتيجي فهل يحقق ذلك الموقف التنافسي المنشود فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستمرة في ظل ظروف التحول نحو اقتصاد السوق وتيار العولمة

المتعاظم، وهل ان مقياس القوة التنافسية يصلح لبيان النتائج الحقيقة لموقف المنظمة خصوصا ان البيئة غير الآمنة تتطلب الدقة في النتائج .

4/2- فرضية البحث

استجابة لمشكلة البحث فان فرضية البحث جاءت للإجابة عن الأسئلة التي اكتنفتها مشكلة البحث والتي تمت صياغتها بالتالي:

« ان العلاقة بين الحصة السوقية والعائد وفقاً للنموذج بورتر و التي تم خوض عنها مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية يمكن اعتمادها كنموذج لتشخيص الاستراتيجية التنافسية المعتمدة لمصرف بغداد التجاري في ضوء اداء اسهمه في سوق العراق للأوراق المالية ، وكذلك للتحقق من ثبات توجهه الاستراتيجي وان مقياس القوة التنافسية غير دقيق مقارنة بنموذج بورتر ”

5/2- عينة البحث:

تم اعتماد مصرف بغداد التجاري مجالاً للبحث بحكم كونه من المصارف الرائدة في القطر ولكونه يهدف إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية، وتشييط فعالياتها من خلال ممارسة أعمال الصيرفة التجارية ثم توجهه إلى ممارسة الصيرفة الشاملة من خلال الصيرفة التجارية والتخصصية والاستثمارية عبر فروعه المنتشرة في اغلب محافظات القطر تقريراً.

6/2- طرق جمع البيانات :

للغرض الوصول إلى صحة الفرضية وتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد البحث على بيانات سوق العراق للأوراق المالية للمصارف ذات الأسماء الأكثر دوران للسنوات 2005-2007 والأكثر عائداً على الاستثمار خلال المدة بما فيها مصرف بغداد التجاري وقد تم اعتماد هذه السنوات لكونها شهدت نمواً في تداول اسهم مصرف بغداد .

1/ب/7- طرق معالجة البيانات:

اعتمد البحث على المؤشرات التالية:

1- الحصة السوقية

تم احتساب الحصة السوقية على اساس المعادلة التالية
الحصة السوقية = اجمالي مبيعات الشركة : اجمالي مبيعات الصناعة

(البكري، 2008: 202)

وقد اعتمد معدل دوران الأسهم الأكثر تداولاً للسنوات 2005-2007 بالنسبة لمبيعات الصناعة ومعدل دوران اسهم المصرف بالنسبة لمبيعات الشركة لنفس السنوات وقد تم اختيار هذه السنوات لكونها شهدت نمواً للعائد على الاستثمار لمصرف بغداد

2- العائد على الاستثمار

تم اعتماد المعادلة التالية لقياس العائد على الاستثمار
العائد على الاستثمار = صافي الدخل بعد الضرائب : مجموع الموجودات

(Brealey&Mayers , 1996 : 772)

3- تم اعتماداً على نموذج بورتر لمعرفة الاستراتيجية التنافسية الحالية التي يعتمدتها مصرف بغداد التجاري ويكون هذا النموذج من احاديثين احدهما افقي ، يمثل الحصة السوقية (متغير مستقل) ويتدرج من حصة سوقية منخفضة إلى عالية و الآخر رأسي يمثل العائد على الاستثمار

(متغير تابع) يتدرج من منخفض إلى عالي كما يقسم فضاء احاديثين إلى اربعة تقسيمات تمثل كل منها استراتيجية معينة كما تم توضيحه في صفحات المتن السابقة

4- القوة التنافسية

لمعرفة القوة التنافسية فقد اعتمد البحث على المعادلة التالية

القوة التنافسية=اجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق:اجمالي قيمة اكبر المنافسين في السوق

(البكري،2008: 203)

5- مرونة الطلب

لعرض الوقوف على مرونة الطلب للتاكيد من اعتماد استراتيجية الكلفة فقد اعتمد البحث على المعادلة التالية:

$$\frac{\% \Delta Q}{\% \Delta P} = \frac{\Delta Q}{\Delta P}$$

(ولسون،1987: 127)

حيث: ΔQ = التغيير النسبي في الكميات المباعة(عدد الاسهم)
 ΔP = التغيير النسبي في الاسعار (اسعار الاسهم)

ثالثا: الإطار العلمي:

أولا- للوصول الى النتائج لابد من تتبع الحصة السوقية والعائد على الاستثمار وال موقف التنافسي وكما يلي

أ- الحصة السوقية:

كانت الحصة السوقية للفترة من 2005-2007 في الجداول (1 و 2) – الملحق، على اساس المصارف ذات الاسهم الاكثر تداولا حيث بلغت الحصة السوقية لمصرف بغداد للاعوام اعلاه، 13.03%، على التوالي خلال الفترة اعلاه اما اعلى حصة سوقية وفقا للجدوال اعلاه فقد كان عام 2005 مصرف البصرة الدولي للاستثمار حيث بلغت حصته السوقية 18.0%،اما عام 2006 فقد كان مصرف الوركاء الذي بلغت حصته السوقية 24.0%، وفي عام 2007 مصرف الشمال حيث بلغت حصته السوقية 67.0%

ب: العائد على الاستثمار

بلغ العائد على الاستثمار لمصرف بغداد التجاري للفترة 2005-2007

1.4% على التوالي

اما المصارف الاكثر عائدا للاعوام اعلاه فهي

مصرف البصرة الدولي 4.4%، الاقتصاد 4.2%， اشور الدولي 6.8% على التوالي وعليه فان اقوى المنافسين اعتمادا على مقياسى الحصة السوقية والعائد على الاستثمار كما يلي:

عام 2005 هو مصرف البصرة الذي حق اعلى حصة سوقية واعلى عائد-الشكل رقم (1) – الملحق. اما عام 2006 فان اقوى المنافسين هما مصرف بابل الذي حق حصة سوقية عالية وعائد منخفض ومصرف الاقتصاد الذي حق حصة منخفضة وعائد عالي-الشكل رقم (2) – الملحق- بينما اقوى المنافسين عام 2007 هو مصرف الشمال الذي حق حصة سوقية عالية وعائد على الاستثمار عالي ايضا كما في الشكل رقم (3) - الملحق وبذلك فان مصرف بغداد التجاري قد اعتمد الاستراتيجيات التنافسية التالية كما في الشكل رقم (2) الملحق:

-عام 2005 استراتيجية دفاعية بينما اقوى المنافسين (البصرة) اتبع استراتيجية القيادة الشاملة للتکاليف

-عام 2006 استراتيجية ترکيز بينما اقوى المنافسين كل من (بابل) اتبع استراتيجية القيادة الشاملة للتکاليف و (الاقتصاد) اتبع استراتيجية التمييز.

-عام 2007 استراتيجية التمييز بينما اقوى المنافسين اتبع قيادة الكلفة الشاملة اذ ان العائد على مستوى الاستثمار مرتفع وبحصة سوقية قليلة قياسا باقوى المنافسين (مصرف

الشمال) كما يلاحظ ان مصرف بغداد كانت حصته السوقية قريبة من حصص المجموعة وان مصرف الشمال قد استأثر باكثر من النصف قياسا بالمجموعة. يتضح مما ورد في اعلاه ان المصرف يتجه نحو تحقيق استرتيجية التنافسية حيث شهد تسامي موقفه التنافسي الداعي وصولا الى استراتيجية التمييز ولكن بمنظور التوجه الاستراتيجي (طويل الاجل) لا يوجد للمصرف استراتيجية ثابتة بل انه اخذ الاستراتيجيات التنافسية ادوات تكتيكية (قصيرة الاجل) وبذلك يكون البحث قد حقق الشق الاول من فرضية البحث "ان العلاقة بين الحصة السوقية والعائد وفقاً للنموذج بورتر و التي تمضن عنها مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية يمكن اعتمادها كنموذج لتشخيص الاستراتيجية التنافسية المعتمدة لمصرف بغداد التجاري في ضوء اداء اسهمه في سوق العراق للوراق المالية ، وكذلك للتحقق من ثبات توجهه الاستراتيجي"

ثانياً: تحليل القوة التنافسية لمصرف بغداد التجاري ومقارنتها مع نموذج بورتر: اظهرت النتائج ان:

القوة التنافسية لمصرف بغداد للاعوام 2005، 2006، 2007 كان 18%، 93%， 7% على التوالي وفقاً للجدول 1 و 3 – الملحق .

وبالمقارنة مع الاستراتيجيات التنافسية التي تمضن عنها نموذج بورتر للحصة السوقية والعائد والتي يندرج تحتها اداء اسهم مصرف بغداد التجاري فاننا نجد هذه الاستراتيجيات كانت داعية ثم تركيز فتيميز في حين ان القوة التنافسية اقتربت من الواحد الصحيح عام 2006 بينما اعتمد المصرف على استراتيجية التركيز (أي بحصة سوقية وعائد يمثل الوسط بالنسبة لقوى المنافسين) حيث اعتمد استراتيجية التمييز عام 2007 الا ان القوة التنافسية كانت متذبذبة جداً (7%) أي على العكس تماماً وبذلك فان مقياس القوة التنافسية مقارنة بنموذج بورتر لا تعبر بدقة عن موقف المنظمة التنافسي وهذا هو اثبات الشق الثاني من الفرضية "عدم دقة مقياس القوة التنافسية بالمقارنة مع النموذج"

ثالثاً: مناقشة النتائج

لقد بينت النتائج ان مصرف بغداد التجاري اعتمد استراتيجيات داعية متنامية للاعوام 2005-2006 حيث نلاحظ ان المصرف قد ضاعف من ادائه فقد ازداد العائد على الاستثمار بمقابل مرة ونصف كما ازدادت حصته السوقية من 0.03 الى 0.13 أي بمعدل تغيير قدرة 76% وفي عام 2007 نجد ان القيمة المضافة الاجمالية بسعر المنتج ارتفعت من 6.5 مليار دينار الى 11.9 (1) أي انها ارتفعت الى النصف تقريباً بينما الزيادة في قيمة مستلزمات الانتاج 29% وعليه يمكن القول ان المصرف يتجه نحو تقليص التكاليف وينمو باضطراد فقد ارتفع معدل سعر اسهمه خلال المدة التي يعطيها البحث 2.700،4 10.6، دينار على التوالي وبذلك فان مرونة الطلب 2.4 عام 2006/2005 و 1.4 عام 2007/2006 أي ان الطلب مرن وهذا يتفق مع توجه المصرف لتحقيق عائد عالي وحصة سوقية عالية لتحقيق قيادة الكلفة مستقبلاً.

اما مقياس القوة التنافسية للمصرف فقد تبين عدم دقة مقياس القوة التنافسية خلال المدة التي يعطيها البحث في التعبير عن الموقف التنافسي وذلك يعود الى ان المقياس يعتمد فقط على حجم المبيعات مقارنة بقوى المنافسين دون الاخذ بما تتحققه هذه المبيعات من عائد على الاستثمار مما يجعل النتائج مضللة

(1) التقرير المالي لمصرف بغداد التجاري لعام 2007

ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات
أولاً- الاستنتاجات:

دورية - علمية - فصلية - محكمة

- 1- ان اداء اسهم مصرف بغداد في سوق العراق للأوراق المالية لم يعبر عن استراتيجية تنافسية مستقرة رغم النمو المضطرب في التداول .
- 2- ان الطلب على اسهم المصرف يتسم بالمرونة مما يعني أي تغيير في اسعار اسهم المصرف يؤدي الى تغيير كلفة في حجم التداول وهذا يمنح الفرصة لأن يتوجه المصرف نحو استراتيجية الكلفة الشاملة
- 4- اظهرت النتائج العلاقة بين الحصة السوقية والعائد على الاستثمار تعد وسيلة مناسبة لمعرفة اقوى المنافسين الى جانب كونها اداة تقييم للتجه الاستراتيجي مما يمكن المصرف من مراجعة اسهمه وفقاً لنموذج بورتر
- 5- ان مقياس القوة التنافسية لا يعبر بدقة عن الموقف التنافسي وذلك في ضوء اداء اسهم مصرف بغداد مقارنة بنموذج بورتر للحصة السوقية والعائد على الاستثمار

ثانياً- التوصيات:

- 1- تطوير استراتيجية المصرف الى استراتيجية الكلفة نظراً للتطور في القيمة السوقية التي تعبّر عن قدرات تسويقية ونوعية متميزة من الخدمة وهذا يتطلب تطوير الحصة السوقية بالتجه الى معدل المستهلكين لغرض تدنية التكاليف الثابتة وتحقيق ربحية الزيون العالية وتطوير والتي .
- 2- ان زيادة الحصة السوقية يتطلب تطوير منتجات المصرف ذات التداول السريع والمتكسر وتطوير شبكة التوزيع من خلال التوسيع بفروع جديدة و التأثير في الطلب من خلال القدرات التسويقية والسمعة المتميزة لجودة الخدمة لزيادة حجم التداول بالاستفادة من نوعية الخدمة المقدمة الى جانب المهارات المتوفرة لدى المصرف التي استطاعت ان تحقق نمواً في ماضطراً في العائد على الاستثمار.
- 3- استخدام العلاقة بين العائد والحصة السوقية من الاعتماد على نتائج الاعمال فقط وتضمين ذلك ضمن النشرات الدورية للمصرف للوقوف على اداء اسهم المصرف وتعديل النشاط التسويقي وفقاً للاستراتيجية التنافسية ومراقبة الموقف التنافسي للمنافسين بدلاً من الاعتماد على نتائج الاعمال
- 4- عدم الاعتماد على مقياس القوة التنافسية بصورة مجردة في تحري موقف المصرف

المراجع المصادر

أ-النشرات والتقارير

- 1-التقرير المالي لمصرف بغداد التجاري للفترة 2005-2007
- 2-نشرة سوق العراق - معدل السعر السنوي للشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للفترة من 2005-2007

ب-المصادر العربية:

- 1- البكري، ثامر استراتيغيات التسويق دار اليانوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الاردن،2008. ص 194-207
- 2- الدوري، زكريا مطلقاً، الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، مطبع التعليم العالي بغداد 2003
- 3- هل و جونز، شالز و جارديث، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال و اسماعيل على بسيوني "الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل" ، دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية ، 2008 ص 194.

- 4- ولسون، جي هولتن، ترجمة كامل سلمان العاني "الاقتصاد الجزئي المفاهيم والتطبيقات" ، دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية ، 1987 ص 127
- 5- مطر، محمد ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الاساليب والادوات المستخدمة ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن ، 2006 ص 204-206
- 6- صالح، محمد عبد العال، موجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد ورقة مقدمه الى المؤتمر السنوي المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية ، مسقط 3 اكتوبر 2005 ص 2-1

ج- المصادر الاجنبية

- 7-Bowman,C., " the essence of strategic Management", Printice-HallInt.(UK)Ltd London,1990.P.13
- 8-Brealy , Richard A. & Myers , Stewart "Principles of corporate finance " 5th ed. , USA . , the Mc Graw – Hill co. Inc.1996.p.772
- 9 -"Sustainable competitive advantage"2007
<http://en.wikipedia.org> p.1
- 10- Rowe,Alan J."strategic Management,Amethodlogical approach,4th ed,Addison Wesley publishing Co.,New Yourk,1994.P.269
- 11-ThomasTemme,M.A."compittative advantage oncept"2007
<http://www.mcl.fh-osnabrueck.de> p.1-3
- 12-Porte, Michel E."Competitve Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors"Simon &Schuster,Inc.New Yourk,1980.p.43

الملاحق

جدول رقم (1) الحصة السوقية للمصارف الاكثر تداولا لعام 2005(*)

العامد على الاستثمار	الحصة السوقية	عدد الاسهم المتداولة	اسم المصرف	ت
%1	0.033803	930835767	مصرف بغداد	1
%1	0.143925	3963278579	المصرف العراقي الاسلامي	2
%3	0.122821	3382153426	مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	3
%3.6	0.176287	4854431133	مصرف الاستثمار العراقي	4
%4.4	0.179221	4935229845	مصرف البصرة الدولي للاستثمار	5
%2.5	0.17732	4882888981	المصرف الاهلي العراقي	7
%2	0.068293	1880594350	مصرف دار السلام للاستثمار	8
%4	0.098331	2707743075	مصرف سومر التجاري	9
		27537155156	المجموع	
	1			

الجدول من اعداد الباحث

القوة التنافسية لمصرف بغداد = مبيعات مصرف بغداد / مبيعات مصرف البصرة (اقوى المنافسين)

% 18=

(*) التقرير الاحصائي لسوق العراق للأوراق المالية لعام 2005

جدول رقم (2) الحصة السوقية للمصارف الاكثر تداولا لعام 2006(**)

العامد على الاستثمار	الحصة السوقية	عدد الاسهم المتداولة	اسم المصرف	ت
%2.5	0.139577	2682423642	مصرف بغداد	1
%2	0.180064	3460522916	مصرف الشرق الاوسط	2

دورية - علمية - فصلية - محكمة

			للاستثمار
%3.4	0.019945	383303954	مصرف الأستان العراقي 3
%3	0.028909	555572999	مصرف سومر التجاري 4
%4.1	0.232904	4476003031	مصرف بابل 5
%14.2	0.026649	512150868	مصرف الاقتصاد للاستثمار 7
%3	0.239081	4594722012	مصرف الوركاء للاستثمار 8
%2.6	0.064796	1245262083	مصرف الموصل للتنمية 9
%3.1	0.068075	1308288288	مصرف الشمال 10
	1	19218249793	المجموع

الجدول من اعداد الباحث
القوة التنافسية لمصرف بغداد = مبيعات مصرف بغداد / معدل مبيعات بابل والاقتصاد (1)
% 93 =

(*) التقرير الاحصائي لسوق العراق للأوراق المالية لعام 2006
(1) تم اعتماد معدل مبيعات بابل والاقتصاد كونهما اقوى المنافسين بمقاييس المبيعات والعائد على الاستثمار وليس بمقاييس المبيعات وحدها

استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة البصرة 2005 بابل 2006 الشمال 2007	استراتيجية التمييز الاقتصاد 2006 بغداد 2007
--	---

جدول رقم (3) الحصة السوقية للمصارف الأكثر تداولاً لعام 2007 (****)

اسم المصرف	عدد الاسهم المتداولة	الحصة السوقية	العائد على الاستثمار
مصرف الشمال	76,833,689,411	0.675569	%5
مصرف الشرق الأوسط	8,203,030,316	0.072126	%4
مصرف الوركاء	7,803,934,374	0.068617	%0.1
مصرف الاستثمار العراقي	6,874,237,477	0.060443	%6.2
مصرف بغداد	567208435	0.049872	%5.4
مصرف اشور الدولي	5,117,992,415	0.045001	%6.8
المصرف الاهلي العراقي	3,226,832,695	0.028372	%3.1
المجموع	113,731,801,323	1	

استراتيجية التركيز
بغداد 2006

الاستراتيجية الدفاعية
بغداد 2005

الجدول من اعداد الباحث
القوة التنافسية لمصرف بغداد = مبيعات مصرف بغداد / مبيعات مصرف الشمال (أقوى المنافسين)
% 7 =

(*) التقرير الاحصائي لسوق العراق للأوراق المالية لعام 2007

العائد الحصة السوقية

شكل رقم (2)

موقع مصرف بغداد حسب استراتيجيته المعتمدة قياساً بالمنافسين اعتماداً على الحصة والعائد