

**تشخيص الاستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد التجاري في اطار
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 للمدة من 2005-2007 اعتمادا على العلاقة بين الحصة السوقية والعائد على الاستثمار وفقا 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 وفقا للعلاقة اعلاه بالمقياس باقوى المنافسين والتحقق من ثبات التوجه الاستراتيجي وعدم دقة مقياس القوة التنافسية وتوصل البحث الى ان مصرف بغداد التجاري يعمل وفقا 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 واوصى البحث باعتماد هذه العلاقة لتقويم موقف المصرف بدلا من الاعتماد على نتائج الاعمال فقط كما اوصى بعدم الاعتماد على مقياس القوة التنافسية لعدم دقته.

اولا الجانب النظري

أ-الميزة التنافسية المفهوم والابعاد

1/أ- المفهوم

لقد اختلف الباحثون في تعريف الميزة التنافسية وفقا للتركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية، فقد عرفها (Hofer) بانها المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها وبذلك فهو يركز على الانشطة كما عرفها (Fahey) بأنها أي شيء يميز المنظمة او منتجاتها إيجابا عن منافسيها، من وجهة نظر الزبون النهائي مركزا على المكانة الذهنية بينما ركز (Roppaport) على الكلفة بتعريفه للميزة التنافسية، على انها قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد اعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة اكبر للزبون، وعرفها (Evans) بانها القابلية على تقديم قيمة للزبون مركزا بذلك على قيمة الزبون، كما عرفها (Makmalland&Tampo) بانها الوسيلة التي تمكن المنظمة من التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين. (البكري، 2008: 194).

لقد بين بورتر بان الميزة التنافسية تتمثل في الموقع الذي تحتله المنظمة في المجال الذي تتنافس فيه، وان استمرارية الميزة التنافسية من عدمها تكون عندما تحقق المنظمة الاداء الاقتصادي وذلك بزيادة الارباح على التكاليف، وان اغلب نماذج الميزة التنافسية لا يمكن ان تدعم المنظمة لوقت طويل لان الاداء الاقتصادي الطبيعي يدفع المنافسين الى تبني نفس الاستراتيجية من هنا فان المنظمة تمتلك الميزة التنافسية المستمرة عندما تمتلك القدرة على خلق القيمة لعملياتها ومواقفها التي لا يمكن ان تكررهما المنظمات الاخرى. (Wikipedia, 2007:1) وعليه يمكن القول ان الميزة التنافسية هي مستوى فائق

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

أ/2- اهمية الميزة التنافسية

ان مفهوم الميزة التنافسية يقود الى تقديم القيمة الفائقة للمستهلك وتحليل العديد الخيارات الملائمة المتعلقة بحقل 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 ،ممثلاً بسلسلة القيمة لكل من التجهيز وانشطة المنظمة والطلب ممثلاً بسلسلة القيمة لكل من التوزيع والمستهلك.(Thomas,2007: 1-3) كما أن فقدان الميزة التنافسية يكون في العادة مميتاً فالمنظمات المنهارة نادراً ما تصعد إلى القمة من جديد(صالح،2005: 1-2)

أ/3-ابعاد التنافسcompetition Dimensions

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

أ-الكلفةCost:

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

ب- الجودةQuality:

ويمكن ان يتحقق بعدالجودة من خلال :

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

2-جودة المطابقة :وبتمثل 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 الصفري.

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

ج-المرونةFlexibility:

ويقصد بها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن تاثير المرونة في مجالين اساسيين :

1-قدرة المنظمة على مسايرة 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-التسليمDelivery:

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

الأعمال بدأت تنافس 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.

ب- نموذج بورتر للقوى التنافسية

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

ب/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 والتكاليف ، والتمييز بالموجودات والخدمات والمنتجات بحيث تتمكن الادارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي ، المتمثلة بالمنافسين والمشتريين والمجهزين 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. وتتخذ المنظمة القائمة السعر كميزة تنافسية ضد المنافسين او المنتجات البديلة والدوافع وراء اتباع استراتيجية قيادة التكاليف تتمثل في تحقيق اقتصاديات الحجم، او توفير فرص لتحسن الكفاءة ، و الاستفادة من منحنيات التعليم والخبرة ، ووجود مناخ سوقي يتواجد فيه مشتركون على دراية كافية بالسعر. واهم الشروط الواجب توفرها لتحقيق قيادة استراتيجية الكلفة هي وجود طلب مرن ، نمطية المنتج ، الاستغناء عن الانشطة ذات التكاليف العالية ، ووسائل ترويج جذابة تكفل زيادة حجم المبيعات. اما المخاطر الاساسية لاستراتيجية الكلفة فتكمن في قابلية المنافسين لايجاد طرق للانتاج بكلفة اقل، وقابلية المنافسين في سهولة تقليد الطرق المتبعة من قادة الكلفة حيث تعد تهديد اخر لاستراتيجية قيادة الكلفة. كما تجلب استراتيجية قيادة الكلفة مخاطرة لقائد الكلفة من خلال الرغبة في تخفيض كلفة انتاج بالانشطة الحالية ، الامر الذي قد يفقد رؤيتهم بالتغيرات التي تحصل في ادواق المستهلكين والتي تتطلب البحث في طرق واعمال جديدة. (الدوري، 2005: 341)

ثانيا- استراتيجية التمييز differentiation- strategy

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

ثالثا-	استراتيجية	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، إذ نتجه نحو سوق محدد (جزء من السوق) على العكس مما سبق من الاستراتيجيتين في التوجه				

نحو هدف سوقي واسع (السوق الشامل)، بما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع وبالتالي تستطيع ان تحصل على تمييز وتفرد من خلال تلبية احتياجات زبائنهم ، او عن طريق خفض الكلفة ، او 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 التالي

استراتيجية التمييز	استراتيجية الكلفة الشاملة
استراتيجية التركيز	
الاستراتيجية الدفاعية	

الحصة السوقية

شكل رقم (1) نموذج بورتر للعائد والحصة السوقية

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

فالحصة السوقية المنخفضة التي تقتزن بعائد على الاستثمار منخفض تشير ان الى الاستراتيجية الدفاعية اما الحصة السوقية المنخفضة مع عائد على الاستثمار عالي تشير الى استراتيجية التميز، والحصة السوقية المتوسطة مع عائد متوسط على الاستثمار تشير الى الاستراتيجية التركيز والحصة السوقية العالية مع عائد على الاستثمار عال تشير الى 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 اقر ب 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 لكون مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة اكبر المنافسين في السوق".

الا انه قد تكون الشركة قائدة للسوق في حين انها لا تحقق 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 النموذج عن التوسع في المبيعات الا انه مبدئيا يتحقق بالارباح التي تحققها المبيعات وعليه فان مقياس القوة السوقية قد يصبح مضللا، اذا ما اعتمد بصورة مجردة لان المنظمة قد تتساوى مع اقوى المنافسين من حيث المبيعات الا انها تتخلف 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 مرتبطا 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 بدلا من الاعتماد على قدرات البحث والتطوير ، وذلك لتحقيق التوسع 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 بدلا من التسويق على اساس المفهوم التسويقي الذي يرى ان التركيز على الزبون ، وقيمتها هما الطرق المؤدية للربح ، اذ تعتمد الربحية بشكل اساس على القيمة وتكاليف خلق القيمة والسعر وهناك علاقة بين السعر والطلب والقيمة والتكاليف ، ولما كان المستهلك يتاثر بعض القيمة في اطار مايسميه 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 التكاليف ، بينما الاعتماد على مقياس القوة التنافسية يضعف الفجوة بين التكاليف والقيمة "لان الواقع يتطلب ان تكون الفجوة (الفرق) بين القيمة المدركة من المستهلكين ، وبين تكاليف الانتاج اوسع مما لدى المنافسين. (هل وجونز، 2008: 194).

ثانيا: منهجية البحث

1/2-اهداف البحث:

يهدف البحث إلى

1- تشخيص الاستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد في ضوء اداء اسهمه في سوق العراق للاوراق المالية وذلك اعتمادا على مؤشري الحصة السوقية والعائد على الاستثمار ومن ثم معرفة مدى قدرته 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 مجردا في اعطاء نتائج حقيقية عن موقف المصرف.

2/2-مشكلة البحث

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

3/2-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 التكاليف 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 المثقلة بالتنافس، لذلك تأتي اهمية البحث كونه اجابة على السؤال عما اذا كانت المنظمة تحت الدراسة تاخذ بالتخطيط الاستراتيجي باعتبارها واحدة من المنظمات الرائدة في الصناعة المصرفية في القطر، واذا كانت تاخذ بالتخطيط الاستراتيجي فهل يحقق ذلك الموقف التنافسي المنشود فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستمرة في ظل ظروف التحول نحو اقتصاد السوق وتيار العولمة

المتعاضم، وهل ان مقياس القوة التنافسية يصلح لبيان النتائج الحقيقية لموقف المنظمة خصوصا ان البيئة غير الامنة تتطلب الدقة في النتائج .

4/2- فرضية البحث

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

« ان العلاقة بين الحصة السوقية والعائد وفقا للنموذج بورتر و التي تمخض عنها مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية يمكن اعتمادها كنموذج لتشخيص الاستراتيجية التنافسية المعتمدة لمصرف بغداد التجاري في ضوء اداء اسهمه في سوق العراق للاوراق 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 مجالا للبحث بحكم كونه من المصارف الرائدة في القطر ولكونه يهدف إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية، وتنشيط فعاليتها من خلال ممارسة أعمال الصيرفة التجارية ثم توجهه إلى ممارسة الصيرفة الشاملة من خلال الصيرفة التجارية والتخصية والاستثمارية عبر فروعه المنتشرة في اغلب محافظات القطر تقريبا.

6/2- طرق جمع البيانات :

لغرض الوصول إلى صحة الفرضية وتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد البحث على بيانات سوق العراق للاوراق المالية للمصارف ذات الاسهم الاكثر دوران للسنوات 2005-2007 والاكثر عائدا على الاستثمار خلال المدة بما فيها مصرف بغداد التجاري وقد تم اعتماد هذه السنوات لكونها شهدت نموا 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 الاسهم الاكثر تداولاً للسنوات 2005-2007 بالنسبة لمبيعات الصناعة ومعدل دوران اسهم المصرف بالنسبة لمبيعات الشركة لنفس السنوات وقد تم اختيار هذه السنوات لكونها شهدت نموا 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 اعتمادا على نموذج بورتر لمعرفة الاستراتيجية التنافسية الحالية التي يعتمدها مصرف بغداد التجاري ويتكون هذا النموذج من احدثيين احدهما افقي ، يمثل الحصة السوقية (متغير مستقل) ويتدرج من حصة سوقية منخفضة الى عالية و الاخر راسي يمثل العائد على الاستثمار

(متغير تابع) يتدرج من منخفض الى عالي كما يقسم فضاء الاحداثيين الى 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 قيمةمبيعات الشركة في السوق:اجمالي قيمة اكبر المنافسين في السوق

(البكري،2008: 203)

5- مرونة الطلب

لغرض الوقوف على مرونة الطلب للتأكد من اعتماد استراتيجية الكلفة فقد اعتمد البحث على المعادلة التالية:

$$\Delta Q / Q = \frac{\Delta P}{P} \times E$$

$$E = \frac{\Delta Q / Q}{\Delta P / P}$$

$$\Delta P / P$$

(ولسون،1987: 127)

حيث: $\Delta Q / Q$ = التغيير النسبي في الكميات المباعة (عدد الاسهم)

$\Delta P / P$ = التغيير النسبي في الاسعار (اسعار الاسهم)

ثالثاً: الإطار العملي:

اولاً- للوصول الى النتائج لابد من تتبع الحصة السوقية والعائد على الاستثمار والموقف التنافسي وكما يلي
أ- الحصة السوقية:

كانت الحصة السوقية للفترة من 2005-2007 في الجداول (1 و2 و3) – الملحق-، على اساس المصارف ذات الاسهم الاكثر تداولاً حيث بلغت الحصة السوقية لمصرف بغداد للاعوام اعلاه، 3%، 13%، 5%، على التوالي خلال الفترة اعلاه اما اعلى حصة سوقية وفقاً للجداول اعلاه فقد كان عام 2005 مصرف البصرة الدولي للاستثمار حيث بلغت حصته السوقية 18%، اما عام 2006 فقد كان مصرف الوركاء الذي بلغت حصته السوقية 24%، وفي عام 2007 مصرف الشمال حيث بلغت حصته السوقية 67%

ب- العائد على الاستثمار

بلغ العائد على الاستثمار لمصرف بغداد التجاري للفترة 2005-2007

1%، 2.5%، 5.4% على التوالي

اما المصارف الاكثر عائداً للاعوام اعلاه فهي

مصرف البصرة الدولي 4.4%، الاقتصاد 14.2%، اشور الدولي 6.8% على التوالي وعليه فان اقوى المنافسين اعتماداً على مقياسي الحصة السوقية والعائد على الاستثمار كما يلي:

عام 2005 هو مصرف البصرة الذي حقق اعلى حصة سوقية واعلى عائد- الشكل رقم (1) – الملحق- اما عام 2006 فان اقوى المنافسين هما مصرف بابل الذي حقق حصة سوقية عالية وعائد منخفض ومصرف الاقتصاد الذي حقق حصة منخفضة وعائد عالي- الشكل رقم (2) – الملحق- بينما اقوى المنافسين عام 2007 هو مصرف الشمال الذي حقق 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 للتكاليف

- عام 2006 استراتيجية تركيز بينما اقوى المنافسين كل من (بابل) اتبع استراتيجية القيادة الشاملة للتكاليف 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 قياساً 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 استراتيجته التنافسية حيث شهد تنامي موقفه التنافسي الدفاعي وصولا الى استراتيجية التمييز ولكن بمنظور التوجه الاستراتيجي (طويل الاجل) لا يوجد للمصرف استراتيجية ثابتة بل انه اتخذ الاستراتيجيات التنافسية ادوات تكتيكية (قصيرة الاجل) وبذلك يكون البحث قد حقق الشق الاول من فرضية البحث "ان العلاقة بين الحصة السوقية والعائد وفقا للنموذج بورتر و التي تمخض عنها مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية يمكن اعتمادها كنموذج لتشخيص الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة لمصرف بغداد التجاري في ضوء اداء اسهمه في سوق العراق للاوراق المالية، وكذلك للتحقق من ثبات توجهه الاستراتيجي"

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

القوة التنافسية لمصرف بغداد للاحوام 2005، 2006، 2007 كان 18%، 93%، 7% على التوالي وفقا للجدول 1 و 2 و 3 - الملحق - .

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

ثالثا: مناقشة النتائج

لقد بينت النتائج ان مصرف بغداد التجاري اعتمد استراتيجيات دفاعية متنامية للاحوام 2005-2006 حيث نلاحظ ان المصرف قد ضاعف من ادائه فقد ازداد العائد على الاستثمار بمقدار 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 تقريبا بينما الزيادة في قيمة مستلزمات الانتاج 29% وعليه يمكن القول ان المصرف يتجه نحو تقليص التكاليف وينمو باضطراب فقد ارتفع معدل سعر اسهمه خلال المدة التي يغطيها البحث 4، 2.700، 10.6 دينار على التوالي وبذلك فان مرونة الطلب 2.4 عام 2005/2006 و 1.4 عام 2006/2007 أي ان الطلب مرن وهذا يتفق مع توجه المصرف لتحقيق عائد عالي وحصة سوقية عالية لتحقيق قيادة الكلفة مستقبلا.

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

(1) التقرير المالي لمصرف بغداد التجاري للعام 2007

ثالثا: الاستنتاجات والتوصيات

اولا- الاستنتاجات:

- 1- ان اداء اسهم مصرف بغداد في سوق العراق للاوراق المالية لم يعبر عن استراتيجية تنافسية مستقرة رغم النمو المضطرد 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 لان يتجه 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 للتوجه الاستراتيجي مما يمكن المصرف من مراجعة اسهمه وفقا لنموذج بورتر
- 5- ان مقياس القوة التنافسية لايعبر بدقة عن الموقف التنافسي وذلك في ضوء اداء اسهم مصرف بغداد مقارنة بنموذج بورتر للحصة السوقية والعائد على الاستثمار

ثانيا- التوصيات:

- 1- تطوير استراتيجية المصرف الى استراتيجية الكلفة نظرا للتطور في القيمة السوقية التي تعبر عن قدرات تسويقية ونوعية متميزة من الخدمة وهذا يتطلب تطوير الحصة السوقية بالتوجه الى معدل المستهلكين لغرض تدنية التكاليف الثابتة وتحقيق ربحية الزبون العالية وتطوير والتي .
- 2- ان زيادة الحصة السوقية يتطلب تطوير منتجات المصرف ذات التداول السريع والمتكرر وتطوير شبكة التوزيع من خلال التوسع 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 نموا في مضطردا في العائد على الاستثمار.
- 3- استخدام العلاقة بين العائد والحصة السوقية من الاعتماد على نتائج الاعمال فقط وتضمن ذلك ضمن النشرات الدورية للمصرف للوقوف على اداء اسهم المصرف وتعديل النشاط التسويقي وفقا للاستراتيجية التنافسية ومراقبة الموقف التنافسي للمنافسين بدلا 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 استراتيجيات التسويق دار اليانوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2008، ص194-207
 - 2- الدوري، زكريا مطلق، الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مطابع التعليم العالي بغداد 2003م
 - 3-هل وجونز،شالز وجارديث،ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال واسماعيل على بسيوني"الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية ، 2008ص 194.

- 4-ولسون،جي هولتن،ترجمة كامل سلمان العاني"الاقتصاد الجزئي المفاهيم والتطبيقات"،دار المريح للنشر، الرياض السعودية، 1987ص127
- 5-مطر، محمد، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الاساليب والادوات المستخدمة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2006ص204-206
- 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 ص1-2
- 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 Grew – 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."Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitores"Simon &Schuster,Inc.New Yourk,1980.p.43

الملاحق

جدول رقم (1) الحصة السوقية للمصارف الأكثر تداولاً لعام 2005(*)

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

الجدول من اعداد الباحث

القوة التنافسية لمصرف بغداد = مبيعات مصرف بغداد / مبيعات مصرف البصرة (اقوى المنافسين)
= 18%

(*) التقرير الاحصائي لسوق العراق للاوراق المالية للعام 2005

جدول رقم (2) الحصة السوقية للمصارف الأكثر تداولاً لعام 2006(**)

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

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

الجدول من اعداد الباحث

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

(**) التقرير الاحصائي لسوق العراق للاوراق المالية للعام 2006

(1) تم اعتماد معدل مبيعات بابل والاقتصاد كونهما اقوى المنافسين بمقياس المبيعات والعائد على الاستثمار وليس بمقياس المبيعات وحدها

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

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

ت	اسم المصرف	عدد الاسهم المتداولة	الحصة السوقية	العائد على الاستثمار
1	مصرف الشمال	76,833,689,411	0.675569	5%
2	مصرف الشرق الأوسط	8,203,030,316	0.072126	4%
3	مصرف الوركاء	7,803,934,374	0.068617	0.1%
4	مصرف الاستثمار العراقي	6,874,237,477	0.060443	6.2%
5	مصرف بغداد	567208435	0.049872	5.4%
7	مصرف اشور الدولي	5,117,992,415	0.045001	6.8%
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 (اقوى المنافسين)
7 = %

(***) التقرير الاحصائي لسوق العراق للاوراق المالية للعام 2007

العائد الحصة السوقية

شكل رقم (2)

موقع مصرف بغداد حسب استراتيجيته المعتمدة قياسا بالمنافسين اعتمادا على الحصة والعائد