



دور استراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية: دراسة تحليلية في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية

م. م محمد عيدان باني الخزرجي*
قسم تقنيات ادارة المواد، معهد الادارة الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق

The role of the diversification strategy in protecting the market share: an analytical study in the Pepsi Baghdad Company for soft drinks

Mohammed Edan Bani Alkhazraje *

Department of Materials Management Techniques, Institute of Administration Rusafa,
Middle Technical University, Baghdad, Iraq

*Corresponding author	alkhazrje1991@mtu.edu.iq	*المؤلف المراسل
تاريخ النشر: 2022-08-16	تاريخ القبول: 2022-08-15	تاريخ الاستلام: 2022-07-28

الملخص

تناول البحث استراتيجية التنوع كمتغير تفسيري وحماية الحصة السوقية كمتغير مستجيب، تبرز مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل هل هناك دور لاستراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية للشركة عينة البحث؟ وهل يتم تطبيق استراتيجية التنوع في الشركة لحماية حصتها السوقية؟ هدف البحث الى معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية، وما يترتب على تلك العلاقة من فوائد ومزايا تصب في صالح الشركة وتسهل من عملية انجازها للأعمال. ودراسة الواقع الفعلي للشركة والتعرف على مدى تطبيق استراتيجية التنوع لحماية حصتها السوقية بما يضمن مبيعات أكثر وربحية أعلى، وقع الاختيار على شركة بغداد للمشروبات الغازية كموقع لتطبيق الدراسة، حيث جمع الباحث البيانات من (64) فردا من متخذي القرار في الشركة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية والسجلات والنشرات الخاصة بالشركة، وتم تطبيق برنامج التحليل الاحصائي SPSS في استخدام كل من الاساليب الاحصائية من أجل تحليل ومعالجة البيانات، وقد توصل البحث إلى مجموعه من الاستنتاجات وكان أهمها ما يأتي وجود علاقة اثر وارتباط بين استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية اذ تعتمد شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية على استراتيجية التنوع في حماية حصتها السوقية من خلال طرح مشروبات الغازية متنوعة تلبى مختلف الاذواق وهذا ما يمنحها قدرة على فرض سيطرتها على السوق وسد احتياج الزبائن من مشروبات الدايت الى المشروبات العادية فضلاً عن الاحجام والالوان المختلفة التي تنتجها ويوصي البحث بضرورة الاستمرار بتنوع منتجاتها واسواقها من اجل المحافظة على حصتها السوقية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التنوع، حماية الحصة السوقية، شركات ببسي بغداد للمشروبات الغازية.

Abstract

The research dealt with the diversification strategy as an explanatory variable and the protection of the market share as a responsive variable. The research problem arises in answering the question: Is there a role for the diversification strategy in protecting the market share of the research sample company? Is the company's diversification strategy being implemented to protect its market share? The aim of the research is to know the nature of the

correlation and influence between the diversification strategy and the protection of the market share, and the benefits and advantages of that relationship that are in the interest of the company and facilitate the process of completing the business. And studying the actual reality of the company and identifying the extent to which the diversification strategy is applied to protect its market share in a way that guarantees more sales and higher profitability. The Baghdad Soft Drinks Company was chosen as a location for the application of the study. The researcher collected data from (64) decision-makers in the company and used the questionnaire as a tool for data collection. In addition to the personal interviews, records and bulletins of the company, the SPSS statistical analysis program was applied in using each of the statistical methods in order to analyze and process the data. Pepsi Baghdad Company for soft drinks on the strategy of diversification in protecting its market share by offering a variety of soft drinks that meet different tastes, and this gives it the ability to impose its control over the market and meet the needs of customers from diet drinks to regular drinks as well as the different sizes and colors that it produces. The research recommends the need to continue Diversify its products and markets in order to maintain its market share.

Keywords: diversification strategy, protecting the market share, Pepsi Baghdad Company for soft drinks.

مقدمة:

تعيش المنظمات في البيئة العراقية نوع من الاضطراب وعدم الاستقرار كونها تعمل في سوقاً مفتوحة، تواجه المنظمات الصناعية خطر دخول المنتجات المنافسة فضلاً عن خطر المنافسين المحليين لذا تتطلب هكذا بيئة خطة عمل رصينة واستراتيجية ذات رؤية تمكن المنظمة من المنافسة والنمو والبقاء في مجال صناعيتها، ولكي تزيد من درجة نجاحها عليها أن تختار الخيار التسويقي الأنسب الذي يجعل ربحية الشركة تزداد وترتفع وتخلق للمنظمة موقعاً متميزاً من السوق تزيد من حصتها السوقية وتقلل من هجمات المنافسين.

جرى بناء المخطط الإجرائي على وفق متغيرات الدراسة اذ تمثل المتغير التفسيري باستراتيجية التنوع في حين تمثل المتغير الاستجابي بحماية الحصة السوقية هدفت الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية، كما هدفت الى تطبيق استراتيجية التنوع لحماية الحصة السوقية للشركة، عمد الباحث لاختيار شركة بغداد للمشروبات الغازية مجالاً للدراسة نظراً لأهمية الدور الذي تؤديه الشركة المبحوثة في القطاع الصناعي كونها واحدة من أضخم شركات القطاع الخاص، فضلاً عن شدة المنافسة الذي تتعرض له الشركة في هذا المجال الذي يشهد دخول امتيازات عالمية ومنافسة محتدمة، جرى تحليل (64) استمارة استبانة كانت قد وزعت على المدراء والمسؤولين في الشركة وقد استخدمت استبانة ليكرت خماسية التدرج كأداة لجمع البيانات واعتمد برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل البيانات والتوصل الى النتائج، من أجل الإيضاح والإحاطة بالموضوع وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بتقسيم البحث الى:

- منهجية البحث وتضمنت مشكلة البحث وأهميته واهدافه والمخطط الافتراضي للبحث وفرضيات البحث ومجتمع وعينة البحث.
- الجانب النظري وتضمن مفهوم استراتيجية التنوع ومميزاتها وعيوبها فضلاً عن مفهوم حماية الحصة السوقية.
- الجانب العملي وتضمن اختبار الصدق والثبات والتحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية فضلاً عن اختبار فرضيات البحث.
- الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

تعاني اغلب الشركات ومنها شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية/ عينه البحث، من عدم فهم واضح لأهمية استراتيجية التنوع، فضلاً عن فضلاً عن عدم اهتمام الشركات في حماية حصتها السوقية بتطبيق استراتيجية التنوع، ومن هذا المنطلق برزت مشكلة الدراسة محاولة توضيح الدور الذي تؤديه استراتيجية التنوع وبيان مميزاتها في حماية اصول الشركة واسواقها من خلال تنوع منتجات واسواق الشركة كي تنوع من المخاطر بدلاً من تركيزها، مما سبق يمكن إيجاز مشكلة البحث في النقاط الآتية:

- هل هناك دور لاستراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية للشركة عينة البحث؟
- هل يتم تطبيق استراتيجية التنوع في الشركة لحماية حصتها السوقية؟

2- أهمية البحث:

يمكن ايجاز أهمية البحث فيما يلي:

- يكتسب البحث أهمية ميدانية مشتقة من أهمية الدور الذي تؤديه الشركة المبحوثة في القطاع الصناعي العراقي، حيث تعد شركة بغداد للمشروبات الغازية واحدة من أنجح شركات القطاع الخاص وتشير الإحصاءات الصادرة من وزارة الصناعة والمعادن أن الشركة المذكورة تعد واحدة من أنشط الشركات عملاً ونجاحاً على مستوى الأرباح التي تحققها الشركة وعلى مستوى المبيعات والحصة السوقية التي تغطيها.
- يعالج البحث موضوعاً ذات أهمية كبيرة في حياة الشركة المبحوثة عن طريق إبراز الدور الذي تؤديه استراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية.
- تشتق أهمية البحث من أهمية النتائج التي سيتوصل إليها الباحث والتي يمكن من خلالها تطوير قدرات الشركات المبحوثة في استخدام استراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية.

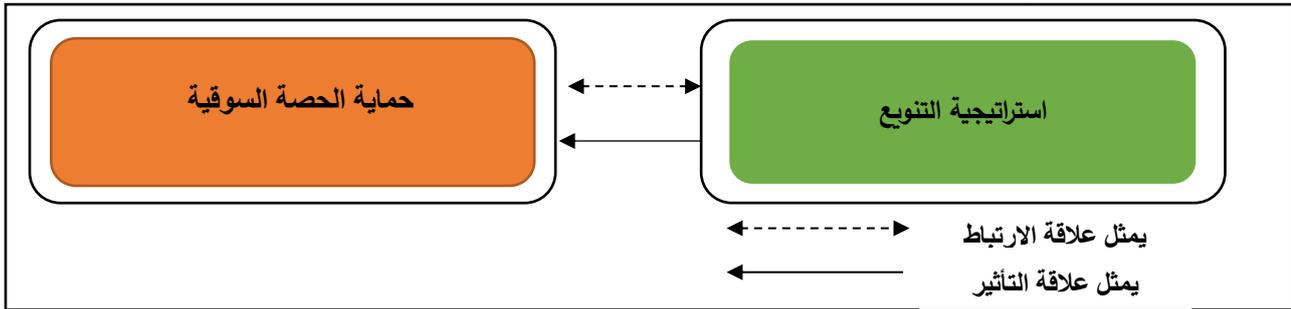
3- أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

- معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية، وما يترتب على تلك العلاقة من فوائد ومزايا تصب في صالح الشركة وتسهل من عملية انجازها للأعمال.
- دراسة الواقع الفعلي للشركة والتعرف على مدى تطبيق استراتيجية التنوع لحماية حصتها السوقية بما يضمن مبيعات أكثر وربحية أعلى.
- تقديم معلومات تفيد صناع القرار في الشركة المبحوثة حول استراتيجية التنوع وكيفية تطبيقها لحماية الحصة السوقية بما يمكن المدراء من تحسين الوضع التنافسي للشركة وتوسيع للحصة السوقية وزيادة المبيعات والأرباح معاً.

4- المخطط الافتراضي للبحث

يتكون المخطط الاجرائي للبحث من المتغيرات الآتية:



شكل (1) مخطط الافتراضي للبحث

المصدر: إعداد الباحث

5- فرضيات البحث

- الفرضية الأولى:** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية.
- الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية.

6- منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج التحليلي الوصفي في تنفيذ البحث.

7- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية في حين تمثلت عينة البحث من جميع المدراء في الشركة والذين يمتلكون سلطة اتخاذ القرار من جميع المستويات الثلاثة العليا والوسطى والدنيا وتمثل عينة الدراسة من شاغلي الوظائف الآتية (رئيس مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس إدارة الشركة، والمدير المفوض، ومعاونة، والسادة مدراء الدوائر، ومعاونيهم، ومدراء الاقسام، ومدراء الشعب، ومن بدرجه رئيس مهندسين، ودرجة رئيس ملاحظين) والبالغ عددهم (70) مدير في مقر شركة بغداد للمشروبات الغازية، ومن أسباب اختيار هذه العينة هي معرفتهم الدقيقة بطبيعة العمل في الشركة محل البحث، لقد تم توزيع (70) استبانة على أفراد المجتمع وقد تم استرداد (64) استبانة وكانت مدققة وصالحة واعتمدت بما يشكل نسبة (91%) من عدد الاستبانات الموزعة، فيما بلغت عدد الاستبانات التالفة وغير المتحصلة (6) حيث بلغ عدد الاستبانات التالفة نتيجة نقص في الإجابات (4) فيما بلغ عدد الاستبانات غير المتحصلة (2).

ثانياً: الجانب النظري

1- مفهوم استراتيجية التنويع

تستخدم استراتيجية التنويع بأقسامها المترابط وغير المترابط من أجل زيادة واتساع فرص المنظمة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو وحدات أعمال أو مراحل إنتاج جديدة، أن الغرض من التنويع هو السماح للمنظمة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي فهي أحد استراتيجيات النمو التي تنتهجها المنظمة للتوسع في السوق وتزيد من حصتها السوقية وتكون بذلك مركز تنافسي تستطيع عن طريقه زيادة مبيعاتها وأرباحها على حد سواء، وعرف (ياسين، 2010: 117) التنويع بأنه دخول المنظمة إلى أسواق ومنتجات جديدة، وأشار (تيمجدين، 2013: 18) إلى أن التنويع حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل فإذا ما امتلكت المنظمة الإمكانيات والقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها وتعدّ هذه الاستراتيجية المفضلة للمؤسسات الرائدة في السوق، ورأى (Dess et al., 2012: 246) أن استراتيجية التنويع هي عملية توسيع فرص المنظمة عن طريق دخولها في أعمال جديدة، وعرف (Solomon et al., 2009: 73) استراتيجية التنويع بأنها استراتيجية النمو التي تؤكد على إنتاج منتج جديد أو الدخول في سوق جديد لتنويع عمل المنظمة، حيث إن المنظمة تتوسع في اعطاء الفرصة للاختيار أمام المستهلك عند أتباعها هذه الاستراتيجية (صبرة، 2013: 132) (الصميدعي، 2013: 199) ان من الضروري أنتهاج المنظمة لاستراتيجية التنويع حتى لا تبقى أسيرة في مجال تسويقي أو انتاجي واحد مما يعرضها إلى العديد من المخاطر نتيجة التغيرات الكبيرة في الأسواق أو المنافسين (الصميدعي، 2007: 111)، عادة يبدأ التفكير باستراتيجية التنويع عند توافر أموال فائضة عن حاجة الأنشطة الحالية للمنظمة وقد تتبع هذه الاستراتيجية عندما تشعر المنظمة بأنها تفتقر إلى نمو إضافي حقيقي أو فرص مربحة (هل وجونر، 2008: 741) (العلاق، 2008: 47)، إذ أن سياسة التنويع تتطلب أولاً العمل على كيفية إختراق السوق وتثبيت موقع المنظمة بقوة وفاعلية والعمل أيضاً على توسيع الحصة السوقية (الزعيبي، 2009: 89)، حيث تبرز توجهات الإدارة لتطبيق هذه الاستراتيجية رغبة منها لتحقيق أداء أفضل في مجال أعمالها ذلك لأن التنويع يوزع المخاطر على المنتجات ويحد من الاخطار (Oyedijo, 2012: 63) ويرجع السبب إلى اعتماد المنظمة لاستراتيجية التنويع إلى مجموعة من النقاط أهمها (البرزنجي وبرواري، 2004: 181) (بن حبتور، 2007: 237) (ياسين، 2010: 118) (مساعدة، 2013: 252):

- تنويع المخاطر، فبدلاً من الاعتماد على منتج أو عدد قليل من المنتجات تختار المنظمة التنويع الإنتاجي وذلك بهدف تجزئة المخاطر وتنمية أرباح المنظمة وتحقيق الضمان أو الأمان، ويقلل من خطر إفلاس المنظمة. (Ajay and Madhumathi, 2012: 422)
 - مواجهه وصول بعض المنتجات والأسواق إلى مرحلة النضوج أو الاشباع.
 - البعد عن احتكار صناعة معينة.
 - زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة، وتحقيق تدفقات نقدية.
 - تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية إلى الكشف عن فرص معينة موجودة أو غير موجودة في السوق ولكنها متوقعة تشجع المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتنويع الإنتاج أو الاستثمار في صناعات جديدة.
 - نتائج عمليات الإدارة الاستراتيجية تكشف عن احتمال تعرض المنظمة إلى خسائر فادحة بسبب توقع هبوط مستمر في حجم المبيعات نتيجة لدخول منافسين جدد.
- ورأى كل (تومسون وستركيلاند، 2006: 304) من أن هناك عوامل تشير إلى الوقت المناسب الذي يجب عنده اللجوء إلى استراتيجية التنويع وهي:

- توقعات نمو منخفضة في عمل المنظمة التجاري الحالي.
 - فرص متاحة لإضافة قيمة لربائز المنظمة أو اكتساب الميزة التنافسية.
 - فرص جذابة لنقل كفاءات وامكانيات المنظمة لميادين تجارية جديدة.
 - فرص لتوفير التكلفة يمكن استغلالها عن طريق التنويع.
 - موارد مالية ومؤسسية لدعم جهود التنويع.
- أذ تعتمد شركة Coca-Cola الأمريكية في عملها على مبدأ التنويع من حيث تقديم منتجات جديدة للسوق ولمختلف التقسيمات السوقية (الزعيبي، 2009: 91)، كما تعمل شركة Pepsi Cola على انتهاج الأسلوب نفسه المتبع في تنويع المنتجات، يتطلب هذا النوع من الاستراتيجية من المنظمة مهارات عالية لإحداث تغييرات تنظيمية، ومالية في هيكل الأعمال، وأحداث حالة مختلفة عن الماضي حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة (صبرة، 2009: 132) (الصميدعي، 2009: 199).

وتعدّ هذه الاستراتيجية محفوفة بالمخاطر، ويرجع السبب إلى دخول المنظمة في قطاعات سوقية لديها خبرة محدودة فيها أو ليس لديها خبرة فيها على الاطلاق (مبيك ، 2008: 109)

2- مميزات استراتيجية التنويع

تتمتع استراتيجية التنويع بعدد من المميزات أهمها (البرزنجي والبرواري، 2004: 182) (رابح ونبيلة، 2010: 6) (العسكري، 2011: 158)

- تتبع أهمية التنويع في كونه يساعد المنظمة للمحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية.
- الصمود بوجه المنافسين وفتح أسواق جديدة خاصة عند إضافة منتجات جديدة.
- يمكن المنظمة من استغلال والاستفادة من إمكانيات وخبرات وقدرات قائمة والتشغيل الاقتصادي للموارد غير المستخدمة، ويساعد المنظمة على تحقيق وفورات الحجم والنطاق (Ajay and Madhumathi, 2012: 422).
- زيادة في النمو والمبيعات والتوسع بالحصص السوقية وبالتالي زيادة في الأرباح واستقرارها.
- نقل قيمة الخبرة التنافسية والمعرفة التكنولوجية وقدرات أخرى من عمل لآخر وإستخدام العلامة التجارية في أكثر من منتج وخط عمل لزيادة معرفة المستهلك بالعلامة التجارية واستغلال اسم المنظمة ومكانتها لزيادة المبيعات (David, 2013: 170)

3- عيوب استراتيجية التنويع

يترتب على هذه الاستراتيجية مساوئ عدة خصوصاً إذا كانت المنظمة صغيرة أو بإمكانات مادية وجهود تسويقية محدودة (العلاق والعبدلي، 2010: 74-75) (البكري، 2012: 231) (العسكري، 2011: 160)

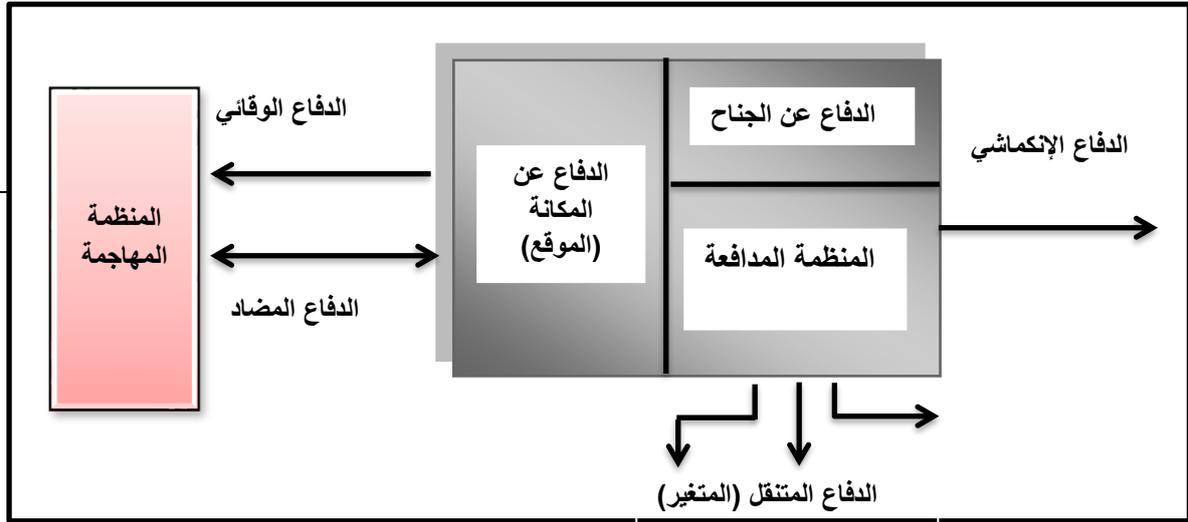
- إن زيادة عدد المنتجات حتى وإن كانت معتدلة شكلياً يؤدي إلى زيادة كلف إنتاجها وتخزينها وتصميمها، حيث على المنظمة أن تأخذ بنظر الإعتبار أيضاً احتمال الارتفاع في الكلف التسويقية نظراً لتعدد المنتجات ومصادر تجهيزها والمصاريف الترويجية المترتبة عليها، فتزداد الجهود التسويقية وترتفع الكلف الإدارية.
- الحاجة إلى عمال وخبرات إدارية تتناسب مع الخطوط الإنتاجية الجديدة.
- صعوبات متمثلة بتوفير المواد الأولية والتجهيزات المطلوبة لتغطي احتياجات التنفيذ لاستراتيجية التنويع.

4- مفهوم حماية الحصص السوقية

على المنظمة أن تحمي أعمالها الحالية من هجوم المنافسين فشرية كوكاكولا عليها أن تحمي نفسها من ببسي كولا وجيليت تحمي نفسها من بيك وماكدونالدز من وينديز (كوتلر وارمسترونج، 2009: 991)، إذ يتمثل هذا الخيار في دفاع المنظمة عن نصيبها الحالي من السوق أمام المنافسين ومنع المنظمات من الدخول بوضع عوائق أمامها (مصطفى، 2010: 116)، ويرى (Zeithaml and Bitner, 2000: 464) عندما يتعلق الأمر بالحفاظ على الزبائن فإن المنظمة لديها خيار خاص تتعامل به للمحافظة على كل من زبائن وعمل المنظمة يدعى بخيار حماية الحصص السوقية، أن مصطلح حماية الحصص السوقية يعني المحافظة والدفاع عن عمل المنظمة والاستمرار بذلك نتيجة مرورها بعوامل وظروف داخلية وخارجية أدت إلى انخفاض المبيعات أو الأرباح أو كليهما معاً وأحياناً إلى خسارة والخسارة المستمرة تجبر المنظمة على إتباع هذه الاستراتيجية (الجابري، 2013: 36)، إذ رأى (Kotler and Keller, 2012, 325) أن الهدف الأساس من خيار الحماية والدفاع هو الحد من احتمال الهجمات وتحويل الهجمات إلى أقل المناطق المهددة وتخفيف حدتها، أما (ثومسون وستركيلاند، 2006: 204) فيرى أن هدف الاستراتيجية الدفاعية يتمثل في حماية الميزة التنافسية وتقوية وضع المنظمة التنافسي وتحسينه، وأشار (الشاهري، 2006: 31) ان خيار الدفاع يمثل طوراً حرجاً في مسار المنظمة فهي أما أن تمنح المنظمة القوة للانطلاق من جديد أو أن تفشل أكثر وتخرج من دائرة المنافسة، فالمنظمة تلجأ إلى استخدام هذا الخيار عندما تمتلك نقاط قوة تميزها عن المنافسين ولكنها تعمل في بيئة محدودة الفرص ومحوفة بالمخاطر (طلمية، 2013: 83-84)، فهي تحاول أن تعظم نقاط القوة التي تمتلكها من أجل تقليل التهديدات التي تواجهها (الجميلي، 2014: 47)، إن المنظمة التي تنتهج هذا الخيار تحاول المحافظة على سيطرتها في السوق ولكي يتم ذلك يجب الاستفادة من قدرتها الابتكارية والتقدم المتواصل على منافسيها عبر إطلاق منتجات جديدة أو عبر توسيع إنتاجها بطريقة تغطي كافة أجزاء السوق والنموذج على ذلك هي شركة Intel حيث استطاعت من توسيع مجموعة منتجاتها كما فعلت بمنتجاتها Celeron وهو معالج دقيق ومقترح على أجهزة المعلوماتية الحديثة (غي اوديجه، 2008: 115)، كما استخدمت شركة Gillett هذه الاستراتيجية في السيطرة على اسوقها ولم يتمكن منها المنافسون كونها تنتج بين مدة وأخرى منتجات لا يستطيع احد مضاهاتها (الصميدعي، 2013: 100)، ومن الجدير بالذكر ان الاستراتيجية الدفاعية لحماية الحصص السوقية وما تتضمنه من خيارات متعددة تمثل في الواقع حلاً وفتية قصيرة الأجل، وذلك بسبب عدم وجود بديل أفضل يمكن أن تختاره الإدارة في هذا الصدد (ياسين، 2010: 121)، ومن مبررات استخدام هذه الاستراتيجية (ياسين، 2010: 121) (العلاق والعبدلي، 2010: 55) (الصميدعي، 2013: 116)

- عندما تواجه المنظمة مشاكل مالية بسبب عدم كفاءة وضعف الأداء بجزء محدد من المنظمة أو المنظمة ككل.
- عندما تواجه المنظمة مشكلة كساد منتجاتها أو خدماتها لمدة طويلة كضعف الطلب الحالي والمتوقع وبالتالي عدم تغطية العائد المتوقع من المبيعات والتكاليف التشغيلية والإدارية وغيرها.

- في حال التنبؤ باحتمال مواجه ظروف صعبة في المستقبل القريب بسبب عوامل مختلفة مثل دخول منافسين جدد أو ظهور منتجات ذات نوعية عالية أو حصول تغيرات في القوانين والتشريعات الخاصة بتنظيم أعمال القطاع الخاص وعوامل أخرى تتصل بالاستقرار السياسي والاقتصادي للبلد.
 - التخطيط لإنهاء المشروع بسبب ضعف الأداء وتحمل الخسائر في بعض الأحيان لظهور فرص جديدة لتصفية المشروع وبيعها ومن ثم التوجه إلى استثمارات جديدة.
 - رغبة المالكين في الحصول على فرص بديلة للربح بسبب تحمل المتاعب من البقاء في هذه الاعمال.
- والشكل (2) يبين الاستراتيجيات الدفاعية التي من الممكن أن تستخدمها المنظمة حسب الموقف التي تمرّ به لحماية حصتها السوقية.



الشكل (2) حماية الحصة السوقية (استراتيجية الدفاع)

Source: Jobber, David, Principles and Practice of Marketing, 4th Ed, Mc-Graw-Hill, London, 2004, 227

ويرى الباحث أنه من الممكن تحقيق هدف استراتيجية الدفاع عن طريق وضع العقبات أمام المنافسين والمتحدين المحتملين عن طريق القيام بواحد أو أكثر من الخطوات الآتية:

- استخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة من أجل الحد من خطورة استخدام المنافسين تكنولوجيا أفضل.
- تطوير المنتجات وتقديم سمات جديدة للمنتج وإضافة استخدامات جديدة للمنتج.
- خفض الأسعار عن طريق البحث عن بدائل اقتصادية للمواد الأولية وخفض تكاليف الإنتاج قدر الامكان.
- تعيين موظفين أكفاء والبحث عن الخبرات والمواهب من أجل توظيف الكفاءات وتنمية رأس المال البشري والفكري للمنظمة.
- جذب المشترين المحتملين عن طريق تقديم خدمات إضافية كخدمات الضمان وتقديم خدمات الدعم المجاني وفتح خطوط التوصيل المجاني للزبون.
- الاستعانة بالدعاية والإعلان المبكر قبل طرح المنتج الجديد وتقديم عينات مجانية من أجل تشجيع المستهلكين للاستخدام المنتج وبالتالي يوجّل المشتري المحتمل التوجه لمنتجات المنافسين الآخرين.
- طرح منتجات بجودة عالية يضاهي ويتفوق على جميع المنتجات المطروحة في الاسواق.

ثالثاً: الجانب العملي

1- اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

سيعتمد الباحث على معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لبرهنة مدى موثوقية البيانات المتحصلة من اجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة، ولاسيما ان الصدق والثبات يعتبران من أهم الشروط الرئيسة الواجب توفرها في الاستبانة لتصبح صالحة للبحث بغية الاخذ بنتائجها. اذ يؤكد جدول (1) ان قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) استراتيجية التنوع قد بلغت (0.80) بما يؤشر وجود ثبات عالي كون قيمة معامل الثبات أكثر من (0.700). أما لمجمل فقرات حماية الحصة السوقية فقد سجل معامل ثبات (0.78) وهي أكثر من (0.700)، مما يؤكد وجود ثبات مرتفع وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة (0.83) وهي أكثر من (0.700) بما يثبت تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح.

جدول (1) نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ثبات	مستوى الثبات	تعليق الباحث
X استراتيجيات التنويع	0.80	عال	وجود ثبات عال في فقرات استراتيجيات التنويع
Y حماية الحصة السوقية	0.83	عال	وجود ثبات عال في فقرات حماية الحصة السوقية
مجممل فقرات الاستبيان		عال	وجود ثبات عال في مجمل فقرات الاستبانة

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج برنامج SPSS V22

2- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على استراتيجيات التنويع وحماية الحصة السوقية.

- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات استراتيجيات التنويع. بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.04) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (0.75)، ومعامل اختلاف معياري (18.56%) والذي يشير إلى مدى تجانس في اجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الأهمية النسبية (80.8%) وهي نسب مقبولة تؤكد اتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات استراتيجيات التنويع، كما في الجدول (2) وتضمنت اجابات العينة حسب فقرات متغير استراتيجيات التنويع كما يأتي:

جدول (2) وصف اجابات العينة لاستراتيجيات التنويع

فقرات استراتيجيات التنويع	1	2	3	4	5	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1 تسعى الشركة إلى تلبية احتياجات شرائح مختلفة من السوق تعتقد إدارة الشركة ان تنويع المنتجات يقلل المخاطر التي تتعرض لها الشركة في حالات الكساد وركود السوق	0	1.6	3.1	40.6	54.7	4.48	0.64	14.29	89.6
2 تتصف مبيعات الشركة بانها متنامية تلبي الشركة حاجات المستهلكين والمنظمات معا	0	3.1	6.3	42.2	48.4	4.36	0.74	16.97	87.2
3 تمتلك الشركة خطوطا انتاجية متعددة ومختلفة من حيث المنتجات والخدمات التي تقدمها	0	3.1	3.1	29.7	64.1	4.55	0.71	15.6	91
4 تسوق الشركة مزيجا متنوعا من المنتجات من حيث الخصائص الفنية تستطيع الشركة ان تسوق منتجاتها الحالية في اسواق جديدة	3.1	7.8	15.6	32.8	40.6	4.00	1.08	27	80
5 تستطيع الشركة ان تسوق منتجاتها الحالية في اسواق جديدة	35.9	32.8	12.5	10.9	7.8	2.22	1.27	14.30	44.4
التحليل العام						4.04	0.75	18.56	80.8

المصدر: اعداد الباحث على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V22

3- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات حماية الحصة السوقية.

- بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.25) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري (0.70)، ومعامل اختلاف معياري (16.47%) والذي يشير إلى مدى تجانس في اجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الأهمية النسبية

(84.93%) وهي نسب مقبولة تؤكد اتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات حماية الحصة السوقية، كما في الجدول (3) الآتي.

جدول (3) مستوى اجابات العينة على فقرات البُعد التابع الاستراتيجيات التنافسية

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

المصدر: اعداد الباحث على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V22

4- اختبارات فرضيات البحث

• الارتباط بين استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية.
 لاختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغيرات التفسيرية المتمثلة باستراتيجية التنوع المتغير الاستجابي المتمثل بحماية الحصة السوقية تم استخدام معامل ارتباط الرتب البسيط (لسبيرمان)، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي واحد دل ذلك على وجود ارتباط تام بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمته محصورة بين (0.50 وأقل من 1) دل ذلك على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين لو كانت قيمته محصورة بين (الصفـر وأقل من 0,50) دل ذلك على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط صفرأ دل ذلك على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين، وتدل إشارة معامل الارتباط الموجبة على العلاقة الطردية بين المتغيرين والسالبة مؤشر على العلاقة العكسية بين المتغيرين، وليبيان معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، تم استخدام اختبار Z لاختبار معنوية العلاقة الارتباطية بينهما، فإذا كانت قيمة Z المحتسبة أكبر من قيمة Z الجدولية دل ذلك على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين والعكس صحيح، في حين ظهور علامة (***) في نتائج البرنامج الاحصائي SPSS تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01)، أما إذا كانت العلامة (*) فتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.05) فقط، وكانت النتائج كما في الجدول (4) الآتي:

الجدول (4) قيمة معامل الارتباط لسبيرمان بين استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية ونتيجة اختبار Z

المتغيرات التفسيرية	المتغير الاستجابي	قيمة معامل الارتباط البسيط لسبيرمان	قيمة Z المحتسبة	قيمة Z الجدولية	التفسير
استراتيجية التنوع	حماية الحصة السوقية	0.77 **	6.11	1.96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

*تعني العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى 0.05

**تعني العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى 0.01

يشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوية بين استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (6.11) وهي أكبر من الجدولية البالغة (1.96) وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) بين المتغيرين نحو (0.77**) ووجود إشارة ** تؤكد معنوية هذه العلاقة عند مستوى (0.01) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التنوع والخيار التسويقي، والذي يفسر قبول الفرضية (توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية).

• تأثير استراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية.

لاختبار تأثير المتغيرات التفسيرية المتمثلة بأبعاد الاستراتيجيات التنافسية في المتغير المستجيب المتمثل بالخيار التسويقي، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير كل متغير تفسيري (مستقل) على المتغير المستجيب (المعتمد)، واختبار F لمعرفة معنوية تأثير استراتيجية التنوع في المتغير المعتمد المتمثل بحماية الحصة السوقية، فإذا كانت قيمة F المحتسبة أكبر من قيمة F الجدولية، دل ذلك على وجود تأثير ذي دلالة معنوية (احصائية) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، والعكس صحيح، وكذلك تم احتساب قيمة معامل التحديد (R²) والتي تبين نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد المتمثل بحماية الحصة السوقية، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (5) يوضح نتائج اختبار F بين استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية

المتغيرات التفسيرية	المتغير المستجيب	الحد الثابت ألفا	قيمة بيتا	قيمة معامل التحديد R ² %	قيمة F المحتسبة	التفسير
استراتيجية التنوع	حماية الحصة السوقية	1.68	0.65	54.1	73.01	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

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

نلاحظ من الجدول (5) أن قيمة F المحتسبة بلغت (73.01)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (0,05) لاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.00) ما يؤكد وجود علاقة تأثير معنوية لاستراتيجية التنوع في الخيار التسويقي، في حين سجلت قيمة معامل التحديد (54.1%) لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل استراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية، كما بلغت قيمة بيتا للمتغير المستقل (0.65) وهي ذات إشارة موجبة هذا يعني بأن التأثير طردياً للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية).

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث عرض لمجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث عن طريق تحليل الجانب التطبيقي فضلاً عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للشركة المبحوثة يمكن إيجازها كما يأتي:

- تنتهج الشركة في عملها استراتيجية التنوع كاستراتيجية للتنافس وجعل استراتيجية التكامل العمودي الأمامي استراتيجية سائدة وداعمة لها ويمكن توضيح رؤى إدارة الشركة بهذا الخصوص:-
- ترى إدارة الشركة أن الاستراتيجية الأنسب للمنافسة هي استراتيجية التنوع.

- كما تعتقد أنّ عليها العمل بخيار حماية الحصة السوقية كخيار تسويقي متاح يضمن لها المحافظة على ما حققته الشركة منذ سنين ولمواجه المنافسين.
 - تمتلك شركة بغداد قاعدة جماهيرية قوية في العراق حيث خدمت هذه الشركة لمدة طويلة أكثر من (25) سنة كسبت خلالها ولاء الزبائن ومنحتها ميزة تنافسية فريدة.
 - تمتلك الشركة ملاكات وموظفين كفونين قادرين على إدارة الأعمال بنجاح، كما تملك عدداً جيداً من المندوبين المتمرسين للعمل، وباختصاصات جامعية الأمر الذي يدعم قدرتهم على المفاوضة والأقناع وبناء علاقات جيدة مع أصحاب المحال التجارية وكسب ولائهم وهذا ما ينعكس على مبيعات الشركة وحماية حصتها السوقية.
 - تمتلك الشركة انواعاً متعددة من المشروبات الغازية التي تلبى مختلف الاذواق وهذا ما يمكنها من تنويع منتجاتها وفرض سيطرتها على السوق وسد احتياج الزبائن من مشروبات الدايت الى المشروبات العادية فضلاً عن الاحجام والالوان المختلفة التي تنتجها.
 - وجود علاقة إثر وارتباط بين استراتيجية التنوع وحماية الحصة السوقية اذ تشير نتائج الجانب العملي الى وجود علاقة ارتباط عالية تقدر 77% وتأثير جيد بحدود 54% لاستراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية.
- 2- التوصيات**
- يتناول هذا المبحث عرض لأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة على ضوء الاستنتاجات التي تقدم بها الباحث ويمكن ايجازها كما يأتي:

- ضرورة تطبيق الشركة لخيار تطوير المنتج وفتح قنوات انتاج جديدة بأنواع والوان جديدة من أجل مجاراة المنافسين وحماية حصتها السوقية من هجمات الشركات الأخرى مثلاً ما قامت به Coca-Cola مؤخراً يستدعي من شركة ببسي بغداد القيام بشن هجوم مضاد بتعديل غلاف العلب المعدنية ليحمل اسماء زبائن أو مناطق أو تعديل سطح العلبه بإضافة سداة بلاستيكية تمنع تلوث أسطح العلب بالأتربة وما شابه.
- ضرورة قيام الشركة بأبرام العقود مع وزارات الدولة مثل وزارتي الدفاع والداخلية وتجهيزهم بالمشروبات الغازية وبمنتجات خاصة كان تحمل العلبه رمز عسكري أو اسم مميز وبأسعار تنافسية فضلاً عن تجهيز شركة الخطوط الجوية العراقية بمنتجات تحمل شعار الخطوط بجانب رمز البيبسي، والتوجه نحو الجامعات وعقد الصفقات بتجهيزها حصراً بمنتجات الشركة، والنظر بجدية إلى أن العقود تجني أرباحاً أكثر وتحقق وصول أعلى للزبائن فمثلاً منتسبي الوزارات الأمنية أكثر من 250 ألف منتسب فقط في منطقة الوسط يعني أن الشركة ستضمن يومياً وصول منتوجها إلى 150 ألف شخص على الأقل عن طريق العقود وهذه النسبة تحقق أرباحاً مضاعفة للشركة كل يوم.
- ضرورة العمل على تطوير الموقع الإلكتروني للشركة وتفعيل خاصية الشراء عن طريق الانترنت واعتماد نظام القوائم الإلكترونية لتسجيل طلبات اصحاب المحال وايصالها بسرعة وبالكمية والألوان التي يحتاجونها، حيث يوفر هذا النظام ميزة استغلال الوقت والجهد، وبذلك تستطيع الشركة الوصول الى عدد أكبر من المحال في اوقات مبكرة من الصباح وتسجل طلبياتهم وسد حاجاتهم قبل وصول الشركات المنافسة، وبذلك تتحول فلسفة الشركة التسويقية من بيع ما يمكن إنتاجه الى انتاج ما يمكن بيعه، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعية كالفيس بوك والتويتير واليوتيوب للترويج عن منتجات الشركة والتواصل باستمرار مع الزبائن.
- الاستمرار بتطبيق الشركة لاستراتيجية التنوع كما توصي الدراسة بضرورة الاعتماد على استراتيجية التكامل كونها الاستراتيجية السائدة في هذا القطاع لتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين حيث ستدعم خيارات حماية الحصة السوقية.

قائمة المراجع:

1. البرواري، نزار عبد المجيد، والبرزنجي، أحمد محمد فهمي (2004)، استراتيجيات التسويق المفاهيم-الاسس-الوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
2. البكري، ثامر ياسر، (2012)، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان.
3. بن حبتور، عبد العزيز، (2007)، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن.
4. تيمجدين، عمر، (2006)، " دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بو عويريريج)"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
5. ثومسون، آرثر، وستريكلياند، اية. جي، (2006)، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العلمية، الطبعة الأولى، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، دار لبنان ناشرون، لبنان.
6. الجابري، نايف، (2013)، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية التخطيط-التنفيذ-التقييم، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن.

7. الجميلي، أحمد محمد جاسم، (2014)، "دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي تحليلي في شركة التامين الوطنية"، بحث دبلوم عالي في التأمين، جامعة بغداد.
8. رابح، بوقرة، ونبيلة، جعيجع، (2010)، " أثر استراتيجيات التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور " ، الملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، الجزائر، 8 نوفمبر، ص1-20
9. الزعبي، علي فلاح، (2009)، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، الطبعة العربية الأولى، دار اليازوري للنشر، الأردن.
10. الشاهري، مظفر احمد حسين، (2006)، " تأثير الخيار التسويقي في ابعاد الهيكل التنظيمي، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الخاص في محافظة التأميم"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الموصل.
11. صيرة، سمر توفيق، (2013)، مبادئ التسويق مدخل معاصر، الطبعة العربية الثانية، دار الإعصار العلمي، الأردن.
12. الصميدعي، محمود جاسم، (2007)، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان.
13. الصميدعي، محمود جاسم، (2013)، مدخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، الأردن.
14. طلمية، الهام فخري، (2013)، استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، اثناء للنشر، الأردن.
15. العسكري، احمد شاكر، (2011)، دراسات تسويقية متخصصة، الطبعة الأولى، دار زهران، الاردن.
16. العلق، بشير، (2008)، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، الطبعة العربية الأولى، دار اليازوري، الاردن.
17. العلق، بشير، والعدلي، قحطان، (2010)، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار زهران، الاردن.
18. غي اوديحية، (2008)، التسويق في خدمة المشروع، الطبعة الأولى، ترجمة: نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان.
19. كوتلر، فيليب، وارمسترونج، جاري، (2009)، اساسيات التسويق، الجزء الثاني، الطبعة العربية الأولى، ترجمة: سرور ابراهيم سرور، عبد الرضا حامد عزام، عبد المنعم بن ابراهيم عبد المنعم، دار المريخ للنشر.
20. مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الاردن.
21. مصطفى، محمد محمد، (2010)، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج، الاردن.
22. هل، شارلز، وجونر، جاردين، (2010)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، الطبعة العربية الأولى، ترجمة: السيد احمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية.
23. ياسين، سعد غالب، (2010)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
24. Ajay, Ranjitha, and Madhumathi R., (2012), "Diversification Strategy and its Influence on the Capital Structure Decisions of Manufacturing Firms in India", *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol(2), No(5), Septemper, P125-129
25. David, Fred R.,(2013), *Strategic Management Concepts*, 14th Ed, Pearson Education, New Jersey.
26. Dess, Lupkin, Eisner, Kim, and Mcnamara, (2012), *Strategic Management Creating Competitive Advantages*, 6th Ed, McGraw-Hill, New York.
27. Jobber, David,(2004), *Principles and Practice of Marketing*, 4th Ed, Mc-Graw-Hill, London, 2004.
28. Kotler, Philip, and Keller, Kevin Lane, (2012), *Marketing Management*, 14th Ed, Pearson, London.
29. Oyedijo, Ade, (2012), "Effects of Product-Market Diversification Strategy on Corporate Financial Performance and Growth: an Empirical Study of Some Companies in Nigeria", *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. (2), No (3), March, , P62-69
30. Solomon, Michael R., Marshall ,Greg W., and Stuart ,Elnora W., (2009), *Marketing Real People Choice*, 6th Ed , Pearson Education, New Jersey.
31. Zeithaml, Valarie A., and Bitner, Mary Jo,(2000), *Services Marketing Integrating Customer Focus across the*