

برنامج مقترح لتقويم العوامل التنافسية لشركات المقاولات الانشائية

د. خوله طالب جبار
مدير عام مصرف الرافدين

الباحث / حيدر جواد عزيز محمد
5113hj@gmail.com
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية
جامعة بغداد

المستخلص :

نظرا لتراجع الاهتمام بالعوامل التنافسية في شركات المقاولات الانشائية لذلك وجب الاهتمام بهذا الجانب الحيوي والمهم والذي يحقق للشركة موقع متقدم مقارنة بأقرانها في السوق من خلال تقويم للعوامل التنافسية الاكثر اهمية وضرورة اعتمادها والاتفات لها وفق برنامج مقترح لهذا الغرض تتفرع منه عدة فقرات مهمة بهذا الخصوص والهدف منه تطوير الجانب التنافسي للشركة والاهتمام به والتركيز على العوامل الخارجية المحيطة بالشركة وليس فقط الاهتمام بالعوامل الداخلية والمصنعية وقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها معرفة حجم الطلب على الاعمال من خلال عدد العطاءات والمناقصات التي تشترك بها الشركة بواسطة مقارنتها بعدد العطاءات الكلية وما حصل عليه المنافسون الاخرون وفق نسبة ما متحصل منها الى الاجمالي العام ومقارنته من سنة الى اخرى , وايضا توصل الباحث الى جملة من التوصيات كان من اهمها ضرورة جعل الزبون عاكسة اعلامية للشركة بصورة غير مباشرة من خلال تقديم الافضل لجعل الزبون يُبرز إيجابيات الشركة و منتجاتها ومشاريعها امام الغير وهذا الامر يشكل دعاية اعلامية مجانية للشركة .

- **الكلمات المفتاحية :** العوامل التنافسية, رضا الزبون , جودة المنتج , جودة النقل , ربحية الزبائن , سرعة تقديم السلعة , جودة السعر .

A proposed program to evaluate the competitive factors of construction contracting companies

Researcher / Haidar Jawad Aziz Mohammed
5113hj@gmail.com

Dr. Khawla Talib Jabbar
Director General of Rafidain Bank

The Post Graduate Institute of Accounting and Financial Studies

University of Baghdad

Abstract

Due to the decline in interest in the competitive factors in the construction contracting companies so attention should be given to this vital and important aspect, which achieves the company an advanced position compared to its peers in the market through an evaluation of the most important competitive factors and the need to adopt and pay attention to them according to a proposed program for this purpose. Developing the competitive aspect of the company and taking care of it and focusing on the external factors surrounding the company and not only interest in the internal and industrial factors. The researcher reached a number of conclusions, the most important of which is the knowledge of the volume of demand for business through The tenders and tenders that the company shares by comparing it with the total number of bids and the other competitors obtained according to the percentage of the total obtained from them and comparing them from year to year. The researcher also reached a number of recommendations, the most important of which is the need to make the customer indirectly reflective of the company from Through providing the best to make the customer highlights the advantages of the company and its products and projects to others and this is a free media publicity for the company

- **Keywords :** competitive factors, customer satisfaction, product quality, transport quality, customers profitability, speed of product delivery, quality of price.

المقدمة

تعد شركات المقاولات الانشائية ذا اهمية كبرى لحياتنا ومستقبل اجيالنا كون نشاطها ينصب على بناء وتطوير البنى التحتية التي يعتمد عليها المجتمع في رفاهيته اذ انها تضطلع في بناء وانشاء المجمعات السكنية والمستشفيات والمدارس والجامعات والجسور وتعبيد الطرقات .. الخ .. من المشاريع المهمة التي تعد ذا ملكية عامة او حتى خاصة لكن ينتفع منها الجميع بصورة مباشرة او غير مباشرة لذا يتطلب الاهتمام بالعوامل التنافسية التي يجب ان تولى اهتمام خاص من الباحثين والقائمين على الشركة لتحقيق المنافسة مع اقرانها ولغرض بقاءها في سوق العمل وتطور انشطتها وكسب اكبر حصة سوقية ممكنة تحقق البقاء والاستمرارية في النشاط والصدارة وتحقيق الاهداف الربحية وغيرها من الاهداف التي تضع للشركة مكانة متميزة بين مثيلاتها .

المبحث الاول / منهجية البحث :

اولا / مشكلة البحث :

ضعف الاهتمام بالعوامل التنافسية بالنسبة لشركات المقاولات الانشائية واهتمامها فقط بتمشية اعمالها الروتينية اليومية و هذا يؤدي الى تراجع في اعمالها وتناقص حصتها السوقية مقارنة بالشركات المنافسة الاخرى .

ثانيا / اهمية البحث :

تنصب اهمية البحث في ضرورة وضع برنامج مقترح متكامل خاص بعوامل السوق والعوامل التنافسية الاخرى لغرض اعتماده والاستفادة من فقراته المتعددة بهذا الخصوص وضرورة تكييفها بما يخدم الشركة لتحقيق الغرض منه في تطوير الجانب التنافسي لشركات المقاولات الانشائية .

ثالثا / هدف البحث :

يهدف البحث الى تطوير الجانب التنافسي والاهتمام به والتركيز على العوامل الخارجية المحيطة بالشركة وليس فقط الاهتمام بالعوامل الداخلية والمصنعية .

رابعاً / فرضية البحث :

ان التركيز على العوامل التنافسية يعد ضرورة لنجاح الشركة و مدعاة لها لكسب حصة سوقية اكبر في المستقبل .

خامساً / عينة البحث :

تم اختيار شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية كعينة اساسية للبحث , و ايضا اختيرت شركة حمورابي العامة للمقاولات الانشائية لأغراض تحليل مقارنة للجانب التنافسي مع الشركة الاساس .

المبحث الثاني / الاطار النظري :**اولاً / تقديم :**

اصبح الزبون في الوقت الحالي اقل تحملاً للجودة الرديئة وطول فترات التسليم ويحتاج رجال الادارة لارضاء الزبائن باكتشاف طرق اكثر فاعلية لتحسين جودة منتجاتهم باستمرار وتقصير فترات التسليم , كيف يستطيع رجال الادارة تحديد ما يمنع او يقيد اي شركة من انتاج منتجات ذات جودة مرتفعة و ما الطريق لانتاج منتجات اسرع وكيفية التخلص من كل هذه القيود ايضا لذا وجب على المحاسبين الاداريون مساعدة رجال الادارة على اتخاذ مبادرات استراتيجية نحو تحسين الجودة وتخفيض اوقات الانتظار والتأخير واتخاذ قرارات عندما يُواجهون بقيود متعددة (هورنجرن , 2009 : 1237)

ان الاهتمام بالأمر اعلاه من حيث الجودة والوقت والتي تعد عوامل تنافسية مهمة جدا يجب مراعاتها وتقويمها بطرق علمية وعملية منهجية وفق حاجة الشركة وامكانياتها .

ثانيا / فلسفة العوامل التنافسية :

ان الشركات التي تعمل بنجاح في السوق المحلي لابد ان تصبح منافسا عالميا حتى تبقى في دنيا الاعمال ومن ناحية الزبون فان الزيادة في المنافسة تؤدي الى تشكيلة اكبر من السلع بجودة اعلى وبأسعار اقل (جاريسون , 2006 : 27)

في الشركات الصناعية اصبحت الجودة هي العامل الاساس في تحديد نجاح او فشل الشركة في الاسواق العالمية وذلك يتطلب الالتزام بمعايير جودة منتج عالية لتحقيق ذلك , ان القليل من الشركات تتمتع بالجودة العالية بسبب صعوبة الدخول للاسواق العالمية نظرا لستراتيجية التميز التي تنتهجها الشركات الرائدة لذلك يجب اعتبار الجودة المهمة الاساس لاي شركة (Hilton , 2011 ; 552)

يمكن تقسيم كفاءة السوق الى ثلاثة اشكال ضعيف (Weak) و شبه قوي (Semi-Strong) و قوي (Strong) , ان الشكل الضعيف لكفاءة السوق يتعلق بالرأي القائل بان الاسعار تعكس كافة المعلومات التي تجسدت بالاسعار الماضية أي (لا يوجد أي شيء جديد اطلاقا في المعلومات المتاحة) واما الشكل شبه القوي فهو يشير الى ان الاسعار تعكس كافة المعلومات المتاحة علانية للجمهور عامة وفيما يتعلق بالشكل القوي فهو يعني بان الاسعار تعكس كافة المعلومات سواء اكانت خاصة ام عامة (فيرنون كام , 2000 : 81)

تستطيع الشركات تخفيض تكلفة المبيعات ومصاريف التسويق من خلال السماح للزبائن بالوصول المباشر لنظام المخزون وانظمة ادخال الاوامر للمبيعات علاوة على ذلك فان عملية تسهيل وصول المعلومات للزبائن قد تخفض من تكاليف الزبائن و وقت اعداد الاوامر , الامر الذي يؤدي الى زيادة معدل المبيعات و رضا الزبائن (مارشال , 2009 : 36)

مما تقدم نرى ان مفهوم العوامل التنافسية ينصب اساسا على تكوين حصة سوقية قوية واكبر من خلال تحقيق كفاءة سوقية بتحقيق معدل مبيعات اعلى والدخول في اعمال اكثر واداء أنشطة متميزة تترك بصمة لدى الزبائن وزيادة الطموح بالانتقال الى العالمية تدريجيا من خلال النجاح في قطاع الاعمال المحلي اولا وتوسيع الامكانيات .

ثالثا / اهمية العوامل التنافسية :

ان عملية تحديد وترتيب العوامل التنافسية امر بالغ الاهمية للإدارة من اجل صياغة استراتيجية التصنيع كونها تعطي الاولوية لتقويم اداء العمليات الصناعية (Mcbup , 2002 , 3)

ان التركيز على جودة المنتج او الخدمة سوف يؤسس لخبرة عامة في خطوط الانتاج ويخفض الكلف المتاحة ويولد بدائل عدة للزبائن ويزيد الايرادات المستقبلية للشركة (Horngren , 2009 ; 692)

ان وقت التسليم المبكر هو اساس اهتمام كل الزبائن لرغبة الزبون لاستلام طلبيته بأقصر فترة ممكنة وهذا يعني اكتساب الشركة المتبعة لهذا النهج ميزة تنافسية مهمة (Garrison , 2011 , 482 ;)

مما تقدم نرى ان اهمية العوامل التنافسية تتمثل بانها الحياة والاستمرارية للشركة اذ ان انعدام العامل التنافسي لأي شركة يسبب لها الجمود والركود وتراجع الاعمال ومن بعدها الخسارة والافلاس , فديمومة النشاط والابداع للشركة ينصب اساسا على الاهتمام بالعوامل التنافسية على وجه الخصوص والارتقاء بها .

رابعا / خصائص العوامل التنافسية :

تتمثل بالاتي (الحسيني , 2010 : 67) :

1. التميز في الجودة للسلعة او الخدمة
2. سرعة تلبية حاجات الزبائن واحتياجاتهم بصورة اسرع من المنافسين
3. بناء ثقة تامة وعلاقات ثابتة في المدى الطويل مع الزبائن
4. توسيع القدرات التمويلية
5. ترشيد تكاليف نظم الانتاج

مما تقدم نرى ان التركيز على العوامل ذات الاهمية البالغة في رسم سياسة تنافسية طويلة الامد يركز على خصائص اهمها الجودة والسرعة في اختزال الوقت وتخفيض تكاليف الانتاج وكسب الزبائن .

المبحث الثالث / البرنامج المقترح لتقويم العوامل التنافسية) Proposed (program for evaluating competitive factors

تمهيد :

ان هذه العوامل احتلت اهتمام الباحثين المتخصصين في العالم كونها الركيزة الاساس المبتغاة للوصول لحصة مرضية في السوق ولكسب اكبر عدد من الزبائن والمحافظة عليهم لتحقيق الربح وديمومة النشاط التي تمارسه كل شركة و التي تسعى دائما الشركات للحضوة بموقع جيد بين مثيلاتها من خلالها وان تكون افضل من غيرها لتحقيق اهدافها و التقدم على حسابها و تنفرع من هذه العوامل المفردات الاتية :

اولا / نصيب الشركة في السوق :

تجد العديد من الشركات صعوبة معرفة نصيبها في السوق الذي تعمل فيه ولكن من خلال معرفة النسبة بين حجم المبيعات وحجم الطلب يمكن الوصول الى مؤشر مهم يؤخذ بنظر الاعتبار وكالاتي :

حجم المبيعات او الاعمال للشركة

100 (للعام 2011 وما بعده)

X



حجم الطلب الكلي على المبيعات او الاعمال

ان تحليل اسباب التفاوت و محاولة الحصول على نسبة اعلى في السوق للأعوام القادمة يكمن في اجراءات تسويقية صحية قادرة على رفع حجم الطلب واستقطاب اكبر عدد من الزبائن .

ثانيا / الزبائن الجدد والذين تمت خسارتهم :

يعد الزبون الركيزة الاولى التي يجب ان تولي اهتمام خاص من قبل الشركة فالمحافظة على الزبائن الحاليين و كسب زبائن جدد سر نجاح اي شركة و هذا يخضع لظروف الشركة وامكانياتها المتعددة وطرق الجودة وما تقدمه للزبون من خدمات للمحافظة عليه و بناء على ذلك وبعد ان تهيأ الشركة كافة الشروط الملقاة على عاتقها من خدمة للزبون يتوجب عليها ان تعد كشف سنوي يشرح ويبين عدد الزبائن الجدد الذين تم كسبهم بأسمائهم وعناوينهم و كمية الاعمال او المبيعات التي حصلوا عليها و مقارنة ذلك من سنة الى اخرى وايضا بالزبائن الذين تم فقدهم و اعتبار ذلك خسارة ينبغي دراسة اسبابها و توخي الحذر مستقبلا من الوقوع فيها والاتي يبين تفاصيل هذا الجانب المهم :

جدول (1) الزبائن الجدد والذين تمت خسارتهم

السنة	الزبائن الجدد	كمية المبيعات او الاعمال التي حصلوا عليها	مبالغ المبيعات او الاعمال	الزبائن الذين تمت خسارتهم	الملاحظات
2011	#####	#####	#####	#####	#####
2012	#####	#####	#####	#####	#####
2013	#####	#####	#####	#####	#####
2014	#####	#####	#####	#####	#####

المصدر (اعداد الباحث)

من خلال ما تقدم يتوفر لدينا تفصيل كامل لكل سنة و بيان للزبائن الذين تم استقطابهم نتيجة الوسائل التسويقية والاعلانية وعوامل الجودة التي تتمتع بها الشركة و لا يكفي عدد الزبائن فقد يوجد زبون واحد يعادل 100 زبون او اكثر جراء كثرة تعاملاته وشراءه و كمية الاعمال او المبيعات التي تسوق له و مبالغها و بالتالي فان زيادة الربح المتحصل للشركة وكيفية المحافظة على مثل هكذا زبائن و كمية المبيعات والمنتجات التي حصلوا عليها و حصر حجم المبالغ النقدية ضروري لمعرفة حجم التعامل مع كل زبون وايضا يتوجب معرفة الزبائن الذين تمت خسارتهم و ذكر ذلك في حقل الملاحظات اما ان تكون لاسباب طبيعية لا تؤثر على عمل

الشركة و سمعتها كأن يكون سفر زبون او توقف نشاطه او عمله فليس بالضرورة انه قد لجأ الزبون الذي خسره الى شركة اخرى لكن ذكر السبب وتعليقه يفند الكثير من علامات الاستفهام التي تدور في خاطر القائمين على نجاح الشركة , او قد يكون خسارة زبون وخاصة الزبائن الذين لهم ثقل في السوق ناتج عن سوء ادارة او تقصير او خلل في الجودة او التسويق او خدمات اخرى فان ذلك يعد خسارة مؤثرة قد تفقد الشركة سمعتها و تؤدي الى تراجع اعمالها ولا بد لنا ايضا ان نقيس التطور الحاصل في عدد الزبائن و مقارنته من سنة الى اخرى من خلال الاتي :

$$\text{عدد الزبائن الجدد} = \text{تطور الزبائن} = 100 \text{ (العام 2011)} \times \text{الاجمالي الكلي للزبائن}$$

ومن خلال تطور الزبائن و الذي نكرره للسنوات 2012 و 2013 و 2014 اي لاربع سنوات بالاضافة الى سنة 2011 يمكن ان نعرف نسبة التطور الحاصل في جذب اكبر او اقل عدد من الزبائن و اجراء المقارنة للسنوات و معرفة العوامل التي ادت الى تغيير النسبة الى السالب او الايجاب و تعزيز عوامل القوة التي ادت الى كسب اكبر عدد من الزبائن و معالجة عوامل الخلل التي ادت الى فقدان عدد من الزبائن .

ثالثا / رضا الزبون :

يعد مصطلح رضا الزبون كمفهوم يحتوي من الغموض شيء كثير كون لا يمكن قياس العوامل النفسية للزبون و معرفة انطباعاته الداخلية حول جودة المنتج او رضاه عنه الا ان التعليل لا يعفي من مسؤولية امكانية معرفة رغباته بالحصول على المنتج و الحكم على ما يضم من خلال الاحكام الظاهرية التي نقيس بواسطتها اقباله على المنتج او التسويق له اذ ان المفاهيم الحديثة للتسويق توظف الزبون بصورة غير مباشرة وتجعله اداة لها كونه يكون عاكسة او مرآة للاخرين من خلال تسويقه للمنتج الذي رغبه و الذي رضا عنه بكثرة الكلام عنه او ابراز خدماته و التحدث عن جودته امام الناس و بذلك يكون باعث للدعاية الاعلانية المجانية و ذلك يؤدي

الى كسب زبائن جدد واقبال اكبر عدد منهم من خلال رضا زبون واحد او عدد قليل يؤدي الى استقطاب الكثير من الزبائن في المستقبل القريب , ان معرفة رضا الزبائن يمكن لنا قياسه من خلال تطور اعمال الشركة وكما موضح بالمعادلة الاتية :

(اوامر الاعمال للسنة الحالية - اوامر الاعمال للسنة السابقة) و ما نتج عنها من عدد نستخدمه لمعرفة نسبة تطور الاعمال كما في النموذج ادناه :

نتيجة المعادلة اعلاه

$$\text{تطور اوامر الاعمال} = \frac{\text{100} \times \text{X}}{\text{اوامر الاعمال للسنة السابقة}} \text{ (العام 2011)}$$

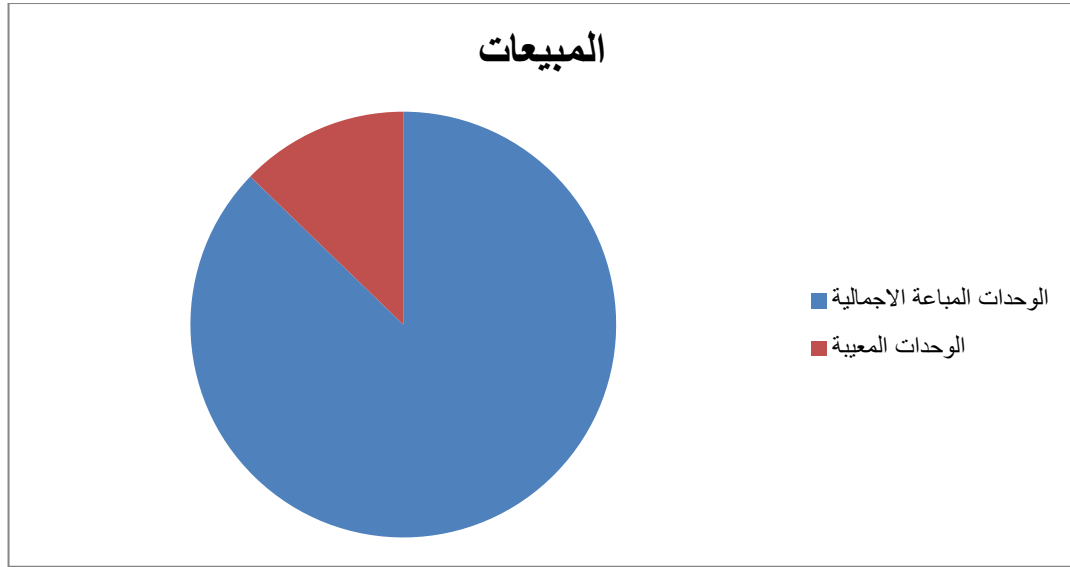
ولمعرفة اتجاه الرضا نكرر هذه المعادلة لاربعة سنوات لغاية 2014 لتحديد رضا الزبائن من خلال ارتفاع او انخفاض مؤشر عدد الاوامر للاعمال التي انيطت بالشركة بواسطة ايجاد الفرق وطرح عدد اوامر الاعمال للسنة السابقة من السنة الحالية وقسمتها على الاساس (عدد اوامر الاعمال للسنة السابقة) ونسبتها للمئة لسنة 2011 و تكرارها للسنوات الثلاث التي تلتها لاجراء المفاضلة باقبال الزبائن على الاعمال وتكليف الشركة بها من سنة لآخرى و الذي يحدد مدى نسبة رضا الزبائن من سنة الى سنة اخرى كنتيجة للاعمال التي تقوم بها الشركة وفق طلبات الزبائن .

رابعاً / مدى جودة المنتج :

تعد جودة المنتج المطلب الاول لأي زبون وان ما يلفت النظر ان الزبائن في الوقت الحاضر حتى الذين يرغبون بالحصول على منتجات اقل سعراً بدأوا يركزون بشكل اكبر على عامل الجودة حتى وان كان ما يقدموه من سعر قليل مقارنة بالزبائن الذين يهتمون بماركة معينة او مواصفات محددة سلفاً قبل طلب المنتج او العمل الذي يهدفون الحصول عليه , لا شك ان جودة المنتج تولى اهمية كبرى من قبل كل الشركات الرائدة و التي في طور النمو التي ترغب ان يكون موقع لها في سوق المال والاعمال لكن الفرق بين نوع شركة واخرى و اختلاف نشاطها وامكانياتها و ظروفها و ما يحيط بها من عوامل مصنعية او مؤثرات داخلية و خارجية يجعل

جودة المنتج تختلف من واحدة الى اخرى و هنا يقع عامل التخطيط و ما يسبقه من بحوث للسوق وكيفية ملائمة الاجواء والظروف وتسخيرها وتمكينها بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة لتركيز كل جهودها على منتج ذو جودة عالية علما ان الجودة ليست لها حدود او مدى معين فكلما تقدم الزمن تبرز اكتشافات جديدة وتدخل ميزات حديثة تجعل ما هو ممتاز الان يعد مقبول بعد سنة وليس بعد عشرة سنوات كما كنا في السابق كون سرعة التغيرات والتحديثات يتم بطفرات كبيرة وهذا ما يشهده عالمنا المتقدم الان , يمكن لنا كشركة ان نحدد كقياس لنا مدى جودة المنتج من واقع الزبون و ما ينتج ويباع لهم او تقدم العمل من ذرعات في شركات المقاولات ومدى رضا الزبون عنها ام لا و هنا باي حال من الاحوال لا يمكن لشركات المقاولات الانشائية ان تقدم منتج لا يتمتع بجودة و لو نسبية كونها تمس واقع البنى التحتية و اي خلل فيها ممكن ان يعرض حياة البشر للادى او الخطر الجسيم اي انها من الصناعات التي يجب ان تكون صفرية الخطأ و ان ما تنتجه شركات المقاولات في معاملها من ركائز وقطع خرسانية وانابيب وقطع بناء جاهزة كالسقوف والجدران والطابوق والكريستون والشتايكر والبلوك وغيرها كل هذه المنتجات والتي تباع او تستخدم في اعمال مقاولاتها يجب ان تخضع لسيطرة نوعية هو ان ما تم بيعه من اجمالي عدد الوحدات المنتجة للزبائن او ما استخدم في العمل و ادى دوره بصورة فعالة فانه يقارن مع عدد الوحدات المعيبة المعادة و ذلك لسنوات اربع للوقوف على مدى جودة المنتج و دراسة كل سنة و بيان الكميات المصدرة الاجمالية للزبائن و ما تم اعادته من معيب و تحليله و كشف اسباب التلكؤ والخلل الذي ادى الى ارجاع المنتج .

شكل (1) عدد الوحدات المباعة ومقارنتها بالمعادلة لسنة 2011



المصدر (اعداد الباحث)

خامسا / مدى جودة النقل :

ان للنقل اهمية كبرى لاداء الاعمال و هي ضرورة حياتية واصبحت ميزة تنافسية بين الشركات واهما الاتي :

1. نقل الموظفين والعاملين في الشركة
2. نقل البضائع والسلع من والى مواقع العمل
3. نقل المنتجات الى الزبائن

على شركات المقاولات ان تهتم باسطول للنقل يلائم اعمالها و يختزل الوقت ويلبي رغبة الزبائن و ارباب العمل وتسليم وسائل النقل هذه الى موظفين او ايدي امينة عاملة تحافظ عليها وتهتم بصيانتها و ديمومتها لاطول فترة زمنية ممكنة , ان شبكات النقل يجب ان ترسم وتحدد من قبل الشركة حسب خارطة الاعمال المكلفة بها لكي تنقل العاملين والمنتجات والمواد والمستلزمات لمواقع العمل الخاصة بالشركة .

سادسا / سرعة الرد على الزبون :

تعد سرعة الرد على الزبائن وقياس ذلك احدى الميزات التي تجذب الزبائن الى الشركة وتجعلها من الاسماء التي لها سمعة جيدة في السوق كون تهتم بما يحبذ الزبون من سرعة رد و عدم تأخير كون الوقت يعد مهما جدا للزبون ومصدر للمفاضلة بين هذه الشركة وتلك , ان سرعة الرد على الزبائن لا تعني فقط كما يفهم البعض سرعة تسليم المنتج او تقديم الخدمة وانما يتعداها لرحلة العمل او الانتاج من سرعة الدعاية والاعلان والتسويق الى سرعة جذب الزبون الى سرعة استقباله والتعامل معه ومع شروطه الى توقيع العقد وتسليمه المنتج او تأدية العمل المناط تكليفه بالشركة , الى خدمات ما بعد التسليم , اذن هي عملية تكاملية ذات مراحل متعددة و متسلسلة اذا ما تمت بالسرعة المطلوبة وضمن المواصفة المحددة والجودة العالية فانها اكيدا في الغالب الاعم تكرر من قبل الزبون الذي تعامل مع الشركة نتيجة للانطباع الذي تصوره وتؤكد منه في تقييم عمل الشركة وسرعة الرد عليه وتسليمه المنتج او اتمام العمل و يمكن ان تعتمد هذه المعادلة للتأكد من نسبة عامل السرعة وتفاوته من سنة الى اخرى والوقوف على اسبابه وكالاتي:

عدد الوحدات المسلمة في الوقت المحدد

$$100 \times \frac{\text{عدد الوحدات المسلمة في الوقت المحدد}}{\text{اجمالي الوحدات المنتجة للزبون}} = \text{قياس نسبة سرعة تسليم المنتجات}$$

اجمالي الوحدات المنتجة للزبون

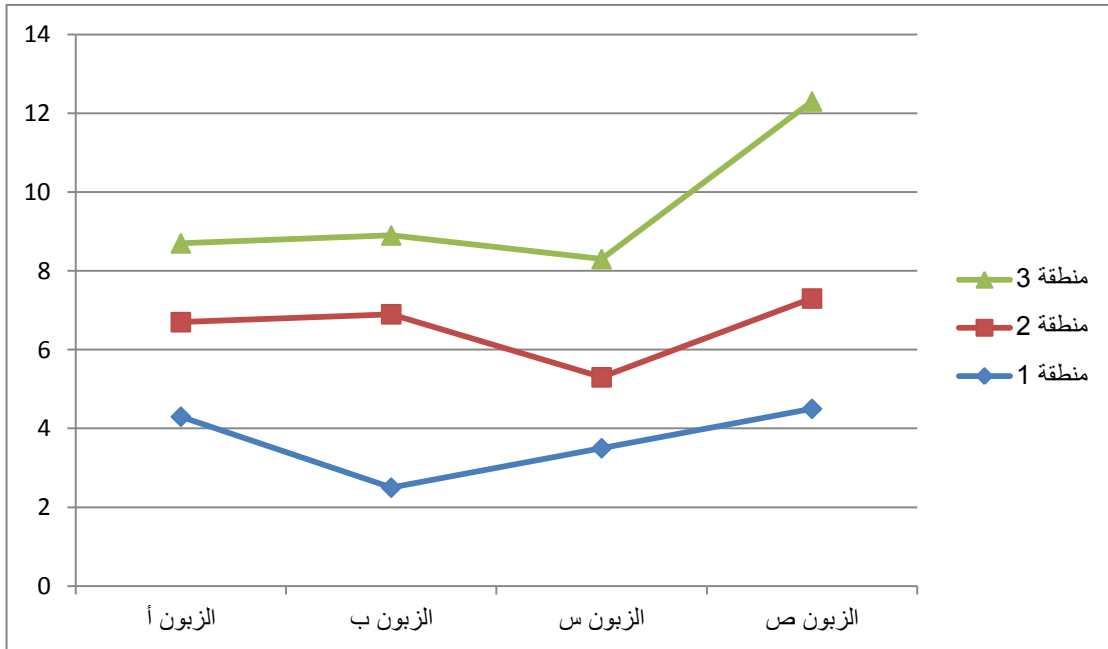
وتقاس هذه النسبة لاربعة سنوات بدءاً من سنة 2011 ولغاية 2014 و من خلال النسب المختلفة يمكن لنا ان نحدد اي سنة تم فيها الاستجابة لطلبات الزبائن وتسليمهم ذرات العمل او الانتاج ضمن السقف الزمني المحدد و ايها جرى فيها الاخلال بذلك و اسبابه و ما ترتب عليه من تبعات مالية و قانونية و اعتبارية للشركة .

سابعا / ربحية الزبائن طبقاً لفتوات السوق :

تهتم الشركات الرائدة في العالم بربحية الزبائن على قدر المساواة باهتمامها بربحيها الخاصة لكون ذلك يمثل ديمومة التواصل والعمل وتحقيق الارباح والمصالح المشتركة لكلا الطرفين الشركة والزبون على حد سواء وتهتم هذه الشركات في جانب كبير من بحوث السوق التي تركز

في جزء من دراستها على اعداد عناوين واسماء والمواقع الجغرافية للزبائن الذين يتعاملون مع الشركة ومقدار الخصم الممنوح لهم اذ يعدون الزبون بمثابة وكيل لهم في منطقة او بقعة معينة من الدولة او العالم بالنسبة للشركات العالمية , ان الاهتمام بربحية الزبائن يختلف من منطقة الى اخرى و يعتمد على نوع المنتج او العمل و مدى حاجة الناس اليه و مقدار الانتفاع به و يخضع هذا لكمية الطلب والتصريف لكل زبون و لكل منطقة يعمل بها و يمكن اعتماد الاتي لتحليل ذلك :

شكل (2) تحليل ربحية الزبائن طبقا لقنوات السوق



المصدر (اعداد الباحث)

يتوجب التحليل الموضوعي لاغراض معرفة تعاملات كل زبون ضمن المنطقة الجغرافية التي ليس بالضرورة انه يسكنها لكنه يتعامل بها بتسويق منتجات الشركة بعد شرائها او بيعها فقد يكون الزبون تاجرا او سمسارا فليس كل زبون يستهلك السلعة او المنتج لاغراضه الشخصية فقد يقتني السلعة لاعادة البيع او شراء منتج نصف مصنع لغرض اتمامه و تحقيق الربح جراء بيعه او المتاجرة به و ان هذا التفاوت من منطقة الى اخرى بتحليل الارتفاع هنا و الانخفاض هناك يتم معرفته من حجم الطلب والبيع والتعامل وتأدية الاعمال والخدمات المقدمة من قبل الشركة لهذا الزبون او ذاك , فان العلاقة بينهما تكون طردية فكلما حققت الشركة ربح معين من زبون

في منطقة محددة فان قياس الربح الذي حققه هذا الزبون لنفسه يكون ايضا بنفس حجم التعامل و بوتيرة متصاعدة او منخفضة اذا تحقق العكس , ويقع تحديد وتفسير نسبة ذلك على المحاسب الاداري .

ثامنا / نصيب كل منافس في السوق :

تعد هذه الفقرة مهمة جدا كونها تؤدي الى حصر اهم منافسي الشركة في مجال نشاطها و ايجاد موقع للشركة بالنسبة لهم و ترتيبها ضمن نسب معينة معتمدة على حجم الاعمال التي تؤديها الشركة مقارنة بالآخرين لسنة معينة و اختلافها للسنوات الاخرى و يحتاج هذا الى اعداد جدول من قبل قسم التخطيط والمتابعة في الشركة يبين تفاصيل المنافسين وتحري اخبارهم و الوقوف على حجم اعمالهم مقارنة باعمال الشركة موضع البحث :

جدول (2) مقارنة نصيب الشركة الى الشركات المنافسة

السنة	اهم منافسي قطاع العمل	حجم ايرادات المنافس	نسب انجاز الاعمال	حجم ايرادات الشركة	نسب الانجاز للشركة	الملاحظات
2011	#####	#####	#####	#####	#####	#####
2012	#####	#####	#####	#####	#####	#####
2013	#####	#####	#####	#####	#####	#####
2014	#####	#####	#####	#####	#####	#####

المصدر (اعداد الباحث)

لا يخفى على احد ان هذا الامر ليس بالسهل فان كل شركة تتحفظ على عدم البوح باريابها خشية تحليل ارقامها والاستفادة منها من قبل منافس اخر لكن يمكن الحصول على بعض المعلومات المهمة التي تفيد الشركة من خلال بعض النشرات التي تصدر عن المنافسين او نتيجة تحليل حجم الاعمال او من خلال تبادل الخبرات والاستشارات المتعلقة ببحوث السوق علما ان الحصول على البيانات و معالجتها وتحديد نقاط القوة والضعف يجب ان لا يفهم بانه

اضرار بالآخر وانما اثبات وجود وتعزيز قوة الى جانب قوة اخرى والتنافس حق مشروع اذا ما طبقت بموجبه الاساليب العلمية وان لا يتجاوز الاجراءات القانونية المقبولة عموما .

تاسعا / مدى جودة منتجات المنافس :

يتوجب على الشركة متابعة و تحليل المنتج المتوفر لدى اهم منافس لها في السوق من خلال شراء قطعة لكل منتج مشابه لها عند المنافس الاخر و تفكيك هذا المنتج و تحليل اجزائه ومعرفة المزايا التي يتمتع بها لاغراض التعلم و تقديم منتج يفوق هذا المنتج المنافس وهذا ما تعمله الصين الان فانها تشتري بعض الاجهزة اليابانية وتقوم بتفكيك اجزاءها وتقديم ميزات افضل منها وتصنع منتجات خاصة بجودة عالية تصدرها الى دول اوربا او شرق اسيا كل حسب كلفته وتختزل الوقت في البحث من انها تبدأ من حيث انتهى الاخر و تعيد تركيب الاجهزة والمعدات والمنتجات بصورة فنية وتقنية عالية , بجودة ممتازة او نسبية حسب كلفة المنتج و السعر التي تحدده الدول والتجار لشراء المنتج المعني , في موضع بحثنا يفترض على الشركة ان تقوم بشيء مماثل نسبيا للتعرف على ما يحويه المنتج الاخر من ميزات في الوزن والشكل وغيرها لتعزيز منتجاتها بالجودة التي تفوق جودة المنتج لدى المنافس الاخر من خلال ميزاته واقبال الزبائن عليه و ذكر ومعالجة الملاحظات التي تكتشف عنه لتعزيز منتجاتنا بها ان كانت ايجابية.

جدول (3) مقارنة لميزات منتجات المنافسين

ت	اسماءالمنتجات المماثلة	الشركة المنافسة التي تصنعه	تاريخ تصنيعه	تاريخ طرحه بالسوق	اهم ميزاته	نسبة اقبال الزبائن عليه	الملاحظات
1.	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####
2.	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####
3.	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####
4.	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####

المصدر (اعداد الباحث)

عاشرا / مدى سرعة تقديم السلعة او الخدمة لدى المنافس :

ان سرعة تقديم السلعة او الخدمة يمكن ان يقاس بواسطة اختلاف وقت تصنيع المنتج عند المنافس فيجب على الشركة اعادة ترتيب عملياتها الانتاجية المصنعية بصورة تتابعية لإدارة الوقت وحذف الوقت الغير منتج الذي يؤخر الانتاج فكلما تم الصنع بالسرعة المطلوبة تم تقديم المنتج للزبون بالوقت المحدد وبذلك نكون قد حققنا ميزة تنافسية لصالحنا ويمكن اعتماد الاتي في هذا المجال :

جدول (4) قياس سرعة الانتاج والتسليم للمنتج

ت	اسم المنتج (1)	موعد التسليم المحدد للزبون (2)	الوقت اللازم لتصنيع المنتج (3)	الوقت الذي يستبعد للتسليم بالوقت المحدد (2-3)
1.	####	####	####	####
2.	####	####	####	####
3.	####	####	####	####
4.	####	####	####	####

المصدر (اعداد الباحث)

عندما نحدد موعد تسليم المنتج للزبون يتوجب علينا اعطاء موعد يلائم امكانيات التصنيع المتوفرة لدينا اي حسب الوقت الذي بموجبه نستطيع انتاج المنتج وبالكمية المحددة والمطلوبة ولا ضير ان نقلل هذه المدة ارضاء للزبون وكسبا لميزة تنافسية من خلال تقليل الوقت بما لا يتعارض مع جودة المنتج او التأثير عليها .

أحدى عشر / العوامل المالية لدى المنافس :

معرفة المركز المالي ومقدار الايرادات و ربحية المنتجات وغيرها من العوامل ذات التركيز المالي لدى المنافسين يساعد الشركة على معرفة عوامل مهمة عن الوضع المالي لمنافسيها ومصادر التمويل والسيولة و هذا يستدعي التغلغل لمعرفة الكشوفات اعتمادا على مبدأ محاسبي مشروع وهو الافصاح عن البيانات المالية لطمأنة المستثمرين و الجهات الحكومية و غيرها و

بضمنها الشركات المنافسة لحقل العمل و التي يسهل لها اعتمادا على ما تقدم الحصول على البيانات لأغراض الدراسة والتحليل ومقارنة وضعها المالي مع الوضع المالي للمنافس .

اثني عشر / جودة سعر السلعة لدى المنافس :

تعد جودة السعر مهمة بالنسبة للشركة فهي احدى ادوات المقارنة مع المنافس الاهم في السوق او عدد منهم ويمكن اعداد الجدول الاتي لبيان ذلك :

جدول (5) اسعار المنتجات المماثلة لدى المنافسين

ت	اسم المنتج	موصافته	سعره	اهم الملاحظات
1.	#####	#####	#####	#####
2.	#####	#####	#####	#####
3.	#####	#####	#####	#####
4.	#####	#####	#####	#####

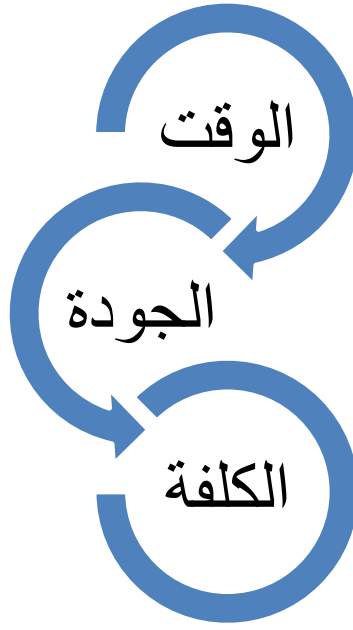
المصدر (اعداد الباحث)

يمكن لنا تحديد مواصفات المنتج بالاضافة لسعره وليس بالضرورة ان يكون سعر المنتج لدى المنافس منخفضا بل نفترض العكس لكن الاقبال عليه اكبر من منتجات شركتنا واعمالها لذلك من الضروري تدوين مواصفات المنتج و اي ملاحظات اخرى بشأنه قد تكون مفيدة لنا .

ثلاثة عشر / رضا الزبون عن المنافس :

يخضع هذا المؤشر لمبدأ الوقت والجودة والكلفة التي نتمتع به وتعد هذه الرموز الثلاثة الاساس لرضا الزبون فهو يبحث عن سعر مناسب وبالتالي يجب ان تكون الكلفة معقولة بالنسبة لشركتنا لكي نضع سعرا يرضي الزبون و ايضا عامل الجودة ضمن المواصفة الجيدة و عنصر الزمن بسرعة التسليم , اذا ما توفرت هذه الرموز الثلاثة عندنا او عند المنافس نعلم حينها مدى رضا الزبون عن كل منافس لنا كنتيجة للتفاوت بمبدأ الوقت والجودة والكلفة بيننا وبين اقراننا المنافسين.

شكل (3) ترابط عوامل النجاح (الوقت , الجودة , الكلفة)



المصدر (اعداد الباحث)

اربعة عشر / الوقت اللازم لتقديم منتج جديد لدى المنافس :

يعتمد هذا العامل على مراحل عمر المنتج و هل عفى عنه الزمن و مدى حاجة السوق لمنتج جديد يواكب التطور الحاصل وان السرعة في التنافس بهذا المجال يجعل للشركة موقع متقدم في السوق كونها تؤدي عملها او تنتج منتجاتها الاعتيادية وفي نفس الوقت تخطط وتعمل لطرح منتج جديد يحقق حصة سوقية لها و اضافة ربحية اخرى على ان لا يقدم منتج جديد من قبل منافس يسبق الشركة موضع البحث فلو افترض ان المنتج الجديد وفق التقديرات يقدم من الشركة المنافسة خلال 4 سنوات فيجب علينا ان نقدمه على اقل تقدير و بنفس الكفاءة والمواصفة التي يخطط لها المنافس خلال 3 سنوات فبعدها حتى و ان طرح المنافس منتجه الجديد فلن يكون له اسبقية او ميزة تنافسية لانه لن يتميز بشيء جديد و انما يعد تكرارا لمنتجنا و نحن خلال هذه السنة قد حققنا حجم تبادل كبير و انتاج جيد بما لا يؤثر علينا اذا ما طرح المنافس منتجه .

المبحث الرابع / الجانب العملي :

اولا / التعريف بعينة البحث (شركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية)

تأسست الشركة بتاريخ 1987/7/20 وفقا لقانون شركات المقاولات المرقم (66) لسنة (1987) وهي وحدة انتاجية ممولة ذاتيا مملوكة للدولة بالكامل تتمتع بالشخصية المعنوية ذات استقلال مالي واداري ترتبط بوزارة الاعمار والاسكان مركزها الرئيس في العاصمة بغداد ورأسمالها (67) مليون دينار ، تخضع حاليا لقانون الشركات العامة رقم (22) لسنة (1997) المعدل ، تم دمج شركة رمضان مبارك العامة للمقاولات الانشائية بشركة الفاروق العامة للمقاولات الانشائية ونقل كافة حقوقها والتزاماتها للأخيرة ، وحصلت مصادقة مجلس الوزراء على قرار الدمج بموجب كتاب الامانة العامة لمجلس الوزراء المرقم (19405) في 2007/11/22 .

ثانيا / المشاريع الربحية :

لو اخذنا شركة حمورابي العامة للمقاولات الانشائية كمنافس لشركتنا موضع البحث فان المشاريع التي بعهدتها الشركة المنافسة لعام 2014 كانت (37) مشروعا اما ما بعهدتها شركتنا كان (26) مشروعا فقط لذلك يجب التفوق على الشركة المنافسة باقتناص اكبر الفرص و الحصول على مشاريع اكثر علما انه من مجموع 13 مشروع منجز لشركتنا حقق فقط مشروعين ربح و كالاتي

جدول (6) مشاريع الشركة التي حققت ربحا

ت	المشروع	الربح المتحقق للمشروع خلال السنة (دينار)
1.	كلية طب الاسنان	551324000
2.	قواعد خزانات	327905000
	المجموع	879229000

المصدر (اعداد الباحث استنادا للبيانات المالية)

في حين ان شركة حمورابي حققت ربح ل 8 مشاريع من مجموع 13 مشروع ايضا منجز خلال سنة 2014 و كالاتي :

جدول (7) المشاريع الرباحة للشركة المنافسة

ت	المشروع	الايادات (دينار)	التكاليف (دينار)	مقدار الربح (دينار)
1.	الطريق البيئي	355647220	195344772	160302448
2.	طريق الزائرين	435472000	434174659	1297341
3.	كوفة / خرخيت	1022450000	287528947	734921053
4.	اعمار جسر بغداد الكبير	2433040000	1299600083	1133439917
5.	الممر 2 ديوانية-دغارة/ شوملي	5612791101	2778134070	2834657031
6.	مشاريع كركوك/ الطرق الريفية	2135698000	1654699868	480998132
7.	طريق كوت ناصرية	2895378000	1162776482	1732601518
8.	صيانة جسر سعيد بن جبير	3854148000	2005373337	1848774663
	المجموع	18744624321	9817632218	8926992103

المصدر (اعداد الباحث استنادا لبيانات الشركة المنافسة)

ان هذا يؤدي الى زيادة حصة الشركة المنافسة في السوق كنتيجة للمشاريع التي تحقق بها ارباح اكثر من شركتنا فلو تم الاهتمام بهذا الجانب والبحث عن السبل التي تعالج هذا التراجع بحجم الاعمال والارباح التي تحققها الشركة مقارنة بالمنافسين الاخرين كما اشرنا سلفا يمكن تجاوز هذا الاشكال مستقبلا بوضع الحلول الناجعة للتغلب على المنافسين وتحسين الحصة السوقية (IMS) والبقاء في مجال الاعمال (SI) .

ثالثا / ارباح وخسائر المراكز الانتاجية :

تتمتع منتجات شركات المقاولات بجودة (مقبولة) لحد ما كون المواد المستخدمة في الانتاج تخضع لفحوص مختبرية وان اي خلل في المنتج يؤدي الى ارباك العمل والمشروع والاضرار به و لو نظرنا الى المراكز الانتاجية لشركة حمورابي المنافسة فقد حققت ربح لعام 2014 وبمقدار (اربعة مليارات وسبعمائة وثلاثة واربعون مليون دينار) وكالاتي :

جدول (8) ارباح المراكز الانتاجية للشركة المنافسة

ت	المركز الانتاجي	الايادات (دينار)	التكاليف (دينار)	مقدار الربح (دينار)
1.	معمل اسفلت سبيكو	3561509490	874485096	2687024394
2.	معمل اسفلت عنه	673144908	108525334	564619574
3.	معمل اسفلت الرطبة	1267365060	76257694	1191107366
4.	معمل اسفلت الحي	374051304	353889605	20161699
5.	خباطة الممر 2	442224170	161967861	280256309
	المجموع	6318294932	1575125590	4743169342

المصدر (اعداد الباحث استنادا لبيانات الشركة المنافسة)

في حين ان المراكز الانتاجية لشركتنا عانت من الخسارة عام 2014 وكما يلي :

جدول (9) خسائر المراكز الانتاجية للشركة

ت	المركز الانتاجي	الايادات (الف دينار)	التكاليف (الف دينار)	مقدار الخسارة (الف دينار)
1.	معمل الركائز الكونكريتية	1305206	1904781	(599575)
2.	معمل صب الانابيب	747341	1012716	(265375)
3.	معمل البناء الجاهز	--	220800	(220800)
4.	معمل طابوق النصر	--	56710	(56710)
5.	الخباطة المركزية	760789	1471271	(710481)
	المجموع	2813336	4666278	(1852941)

المصدر (اعداد الباحث استنادا للبيانات المالية)

على الشركة زيادة انتاج ومبيعات المعامل لرفع الطلب على المنتجات من خلال ابراز عوامل الجودة لغرض منافسة الشركات الاخرى و دراسة الجدوى الاقتصادية للمعامل المتوقعة كونها

تتقل كاهل الشركة بالتحميلات الادارية و رواتب الموظفين اذ انها لا تحقق ايراد بل تتحمل تكاليف فقط كما في معلمي البناء الجاهز ومعمل طابوق النصر و ضرورة قياس كلف عوامل الانتاج بنظام كلفة دقيق .

رابعاً / الغرامات التأخيرية :

تحملت شركة حمورابي المنافسة غرامات تأخيرية بلغت (مائتان وسبعون مليون واربعمائة وخمسة عشر الف دينار) كنتيجة لتأخير اعمال بعض المشاريع و كالاتي :

جدول (10) غرامات تأخير المشاريع في الشركة المنافسة

ت	المشروع	مدة العقد	المدة التأخيرية (يوم)	مبلغ الغرامة (دينار)
1.	الطريق البيني /سيطرة اليوسفية	50 يوم	47	36770972
2.	اعمار جسر بغداد الكبير	6 اشهر + 58 يوم	28	56592000
3.	صيانة طريق سعيد بن جبير	250 يوم + 154 يوم اضافي	101	177053000
المجموع				270415972

المصدر (اعداد الباحث استنادا لبيانات الشركة المنافسة)

ينبغي على الشركة الاستفادة من نقاط الضعف الموجودة في الشركات المنافسة الاخرى و بيان الافضلية عليها كتقليل الغرامات التأخيرية و سرعة انجاز المشاريع وكسب ميزة تنافسية في هذا المجال بالتسليم في الوقت المحدد للزبون .

خامسا / العوامل المالية :

لو قارنا بين المركز المالي للمنافس مع مركزنا المالي يتم معرفة حجم النقد والموجودات والاموال بصورة عامة للشركة المنافسة ومصادر تمويلها وتحليل هذه الارقام بما يخدم الشركة ويمكن بيان المركز المالي لعام 2014 وكالاتي :

جدول (11) المركز المالي للمنافس وللشركة

ت	الحساب	شركة حمورابي (المنافس) (دينار)	شركة الفاروق (دينار)
1.	الموجودات الثابتة	69392901371	8567379456
2.	مشروعات تحت التنفيذ	326763181	136089000
	مجموع الموجودات الثابتة	69719664552	8703468456
3.	المخزون بالكلفة	29869777974	14377774702
4.	المدينون	89622895513	78950910768
5.	النقود	7123534101	9333084735
	مجموع الموجودات المتداولة	126616207588	102661770205
	مجموع الموجودات	196335872140	111365238661
6.	راس المال الاسمي المدفوع	37000000	67000000
7.	الاحتياطيات	13248413861	3327611924
8.	العجز المتراكم	(4114279841)	(39839033087)
9.	تخصيصات طويلة الاجل	---	1099583764
10.	قروض طويلة الاجل	---	38466000000
	مجموع مصادر التمويل طويلة الاجل	9171134020	3121162601
11.	تخصيصات قصيرة الاجل	5637165589	40000000
12.	قروض قصيرة الاجل	37152000000	---
13.	الدائنون	144375572531	108204076060
	مجموع مصادر التمويل قصيرة الاجل	187164738120	108244076060
	مجموع المطلوبات	196335872140	111365238661

المصدر (اعداد الباحث استنادا الى بيانات قائمة المركز المالي للشركتين)

لو اجتزأنا فقرة مهمة وحللناها بالنسبة للشركة المنافسة و شركتنا ايضا و هي قياس نسبة التداول لكلا الشركتين والتي تمكنا من القدرة على سداد ديون الشركة .

اولا / الشركة المنافسة = مجموع الموجودات المتداولة

مصادر التمويل قصيرة الاجل

$$187164738120/126616207588 = 67,649\%$$

ثانيا / شركة الفاروق

$$108244076060/102661770205 = 94,842\%$$

وهنا دلالة على ان شركة الفاروق افضل من الشركة المنافسة في حجم التداول وبذلك ينبغي عليها السعي لتقليل حجم الالتزامات بصورة اكثر وتحسين اداءها في هذا المجال وغيرها من المؤشرات المالية الاخرى ذات الاهمية .

الخلاصة :

نظرا لما تقدم من مشاكل تنافسية للشركة موضع البحث نرى ان اعتماد البرنامج المقترح يساعد في تقويم الشركة كثيرا في هذا المجال ويجنبها الكثير من المشاكل التنافسية من خلال التركيز على الفقرات المختلفة المهمة و المعدة لهذا الغرض ويؤدي بالنتيجة لنجاح الشركة وكسب حصة سوقية اكبر في المستقبل القريب وتحقيق الارباح و تجاوز مشاكلها التنافسية الحالية بواسطة تطوير وتصحيح الجانب التنافسي والاهتمام به جيدا والتركيز على العوامل الخارجية المحيطة بالشركة .

المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات :

اولا : الاستنتاجات

1. يمكن معرفة الحصة السوقية للشركة بواسطة حجم الطلب على الاعمال المعروضة و عدد المناقصات التي تشترك بها الشركة من مجمل العطاءات المقدمة مقارنة بحجم الطلب الكلي على الاعمال من قبل الشركات المنافسة الاخرى وتفاوتها بالعدد من سنة الى اخرى و ما تم

الفوز به من عطاء مقارنة بما فاز به المنافسين الاخرين وحجم المبالغ والاعمال لكل مشروع .

2. يمكن معرفة الزبائن الجدد والذين تمت خسارتهم بواسطة كشف سنوي تفصيلي معد لهذا الغرض وتدوين حجم التعاملات الكترونيا ومقارنة الزبائن الجدد مع الذين تمت خسارتهم واعداد جدول لهذا الغرض وفق العدد الاجمالي للزبائن وحجم التعامل المالي لهم وثقل اي زبون مقارنة بالآخرين ومدى تفاوت ذلك من سنة الى اخرى .

3. المنتجات الانشائية تتوفر فيها نسب جيدة الى حد ما من عامل الجودة كونها تمس واقع المشاريع المهمة التي تعد ضرورة حياتية للمواطن وتخضع للسيطرة النوعية والفحص المختبري كون اي غش او تلاعب في مواد الانشاء او زيادة نسبة كيميائية على اخرى يؤدي الى انهيار البناء او خلل في المشاريع قد يؤدي الى خسارة في الارواح و المواد والمعدات وضياح سمعة الشركة وتحملها للتبعات القانونية والجزائية .

4. ان قياس زيادة ربحية الشركة يرتبط طرديا بزيادة حجم التبادل و زيادة ربحية الزبائن على حد سواء , اذ ان المنفعة تكون متبادلة الى حد كبير بواسطة الانتفاع الشخصي من المنتجات من قبل الزبون او اعادة المتاجرة فيها وتحقيق ربح اخر يخص الزبون جراء بيعها وتصريفها .

5. ان قياس جودة المنتجات لدى المنافسين الاخرين ضروري وتحليل اسباب الميزات التنافسية من خلال قياس ادارة الوقت والكلفة والجودة والسعر وغيرها من الميزات التنافسية وهذا يُمكن الشركة بمرور الزمن من تجاوز اخطاءها ومعالجتها بتقديم الافضل التنافسي وحل الاشكاليات من خلال التعلم .

ثانيا : التوصيات

1. ضرورة زيادة الاشتراك بمناقصات والحصول على اكبر عدد منها في سوق الاعمال وتقديم العطاءات بالشكل الافضل لكسب اكبر حصة سوقية وتجاوز بعض الاجراءات الشكلية الغير ضرورية وغير منتجة .

2. ضرورة زيادة استقطاب الزبائن بالشكل الامثل والمحافظة على الزبائن الحاليين بتقديم كافة التسهيلات المشروعة المرضية للزبائن وتقديم منتجات وخدمات تضاهي المنافسين الاخرين.

3. ضرورة جعل الزبون عاكسة اعلامية للشركة بصورة غير مباشرة من خلال تقديم الافضل كونه سوف يُبرز إيجابيات الشركة امام الغير وهذا يشكل دعاية اعلامية مجانية للشركة .

4. ضرورة الاهتمام بوسائط النقل والاهتمام بها كونها تعد ميزة تنافسية للشركة ونظرا لأهميتها في اختزال الوقت وما يترتب عليه من خسارة اذا تجاوز الحدود المسموح بها , واستثماره بالشكل الامثل من خلال توفير وسائط نقل تستفاد منها الشركة في تمشية اعمالها وتأدية انشطتها المختلفة الخاصة بالزبائن والعاملين على حد سواء .

5. ضرورة اقتناء بعض منتجات اهم منافسي الشركة في قطاع العمل وتفكيك اجزاء المنتج لمعرفة ما يحمل من مزايا يمكن للشركة من خلاله تجاوز اشكاليات منتجاتها الحالية وتقديم منتج افضل مما يقدمه المنافسين الحاليين .

(المصادر)

اولا / تقارير البيانات المالية لسنة 2014 لشركتي الفاروق وحمورابي للمقاولات الانشائية

ثانيا / المصادر العربية :

1. هورنجرن , تعريب د.احمد حامد حجاج , محاسبة التكاليف مدخل اداري / دار المريخ للنشر / الرياض – 2009
2. جاريسون , ترجمة د.محمد عصام الدين زايد , المحاسبة الادارية / دار المريخ للنشر / الرياض – 2006
3. فيرنون كام , نظرية محاسبية / دار الكتب للطباعة والنشر / جامعة الموصل – 2000
4. مارشال , تعريب د.قاسم ابراهيم الحسيني , نظم المعلومات المحاسبية / دار المريخ للنشر / الرياض – 2009
5. الحسيني , د.عبد الله . التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي / المكتبة الاكاديمية / مصر – 2010

ثالثا / المصادر الاجنبية :

6. Hilton , Ronald W. (Managerial Accounting) Cornell university 9th ed , Mcgraw. hill ,2011
7. Mcb,upltd, (competitive advantage performance manufacturing strategy) , USA 2002
8. Horngren , charlest. (cost Accounting) Stanford university , 13th ed . Prentice.hall 2009
9. Garrison, Ray. h. (managerial accounting) Brigham young university 14th ed. Mcgraw.hill 2011