

مكانة التسويق كوظيفة ادارية في مصانع القطاع الخاص للمواد الغذائية في ليبيا الدكتور/ بن عيسى حودانه*

يعتقد الكثيرون من مفكري التسويق^(٥) - ومن بينهم كاتب المقال - بأن المكانة التي تتمتع بها الادارة التسويقية في المنشآت التجارية والصناعية تعكس الفلسفة التسويقية للقيادة الادارية في تلك المنشآت .

فوجود ادارة تسويقية متخصصة بفروعها المختلفة ، وعلى رأسها مدير تنفيذي مسؤول عن كافة الممارسات التسويقية التي تقوم بها المنشأة انما يمثل اعترافا من القيادة الادارية باهمية هذه الوظيفة . الا ان هذا الاعتراف يتفاوت من منشأة الى اخرى ، ودرجة التفاوت هذه تحدوها عوامل مختلفة ، منها ما يتعلق بالسياسة العامة للمنشأة - مثل تطبيقها للمفهوم التسويقي الحديث (٦ ، ٥) - ونوعية القيادة الادارية بها . ومنها ما تفرضه البيئة الخارجية للمنشأة مثل طبيعة السوق الحركية (حرية المستهلك في المفاضلة والانتقال من سلعة الى اخرى) ودرجة المنافسة بين المنتجين وغيرها من العوامل الأخرى .

وفي هذا المقال يحاول الكاتب تحديد المستويات الادارية التي تتم فيها الممارسات التسويقية في مصانع القطاع الخاص للمواد الغذائية في ليبيا والاهمية النسبية للعناصر الرئيسية للوظيفة التسويقية كما تراها القيادة الادارية في المنشآت التي تعمل بهذا القطاع .

استاذ مساعد بقسم ادارة الاعمال ، يحمل دكتوراه في فلسفة التسويق من مؤسسة كرنفيلد التكنولوجية ببريطانيا .

أولاً : مكانة الادارة التسويقية من التنظيم الاداري :

في محاولة لتحديد مكانة الادارة التسويقية من التنظيم الاداري في مصانع القطاع الخاص للمواد الغذائية قام كاتب المقال بدراسة ميدانية شملت ٢١ مصنعا ، منها ١٠ مصانع لانتاج المكرونة ، و ٦ مصانع لتعليب الطماطم ، و ٥ اخرى لانتاج الحلويات والمرطبات^(٤) .

وقد أجريت هذه الدراسة في نوفمبر ١٩٧٤ م ، واستخدمت فيها الاستمارة والمقابلة الشخصية كاسلوب للبحث وطبيعي ان يختار مدير التسويق أو المبيعات كافضل من تجرى معهم المقابلات ، اما في المصانع التي لم تنشأ بها ادارات متخصصة من هذا النوع فقد اختير مدير المصنع لهذا الغرض باعتباره المسؤول الأول عن كافة الممارسات الادارية في التنظيم الاداري .

وقبل التعرض لتحليل البيانات المجمعة من هذه المقابلات كان لا بد من :

١ - التأكد من ان المسؤول الذي اجرينا معه المقابلة يعين بالتحديد ابعاد الوظيفة التسويقية بغض النظر عن اقتناعه بها من عدمه ، وفي هذا الخصوص استعمل التعريف التالي : « التسويق وظيفة ادارية تختص بتخطيط وتنظيم ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتصميم السلعة وتنميتها وترويجها واختيار منافذ التوزيع والتغليف والتسعير مدعمة بابحاث التسويق من اجل تحقيق اقصى الارباح الممكنة من خلال ارضاء المستهلك » .

٢ - التأكد من ان البيانات المجمعة من المقابلات منمطة وقابلة للمقارنة وفي هذا الخصوص افترض الباحث ان عناصر الوظيفة التسويقية قد تمارس باكثر من طريقة ، وبالتالي حددت ثلاثة مستويات تضم هذه الطرق المحتملة :

أ - قد لا تمارس الوظيفة التسويقية في ادارة متخصصة ، وانما يمارسها مسؤولون في ادارات او اقسام اخرى من مستويات مختلفة من التنظيم

الاداري ، أي أن الوظيفة تمارس بشكل غير متخصص .

ب - وجود ادارة للمبيعات ومهمتها ممارسة عناصر محدودة من العناصر الرئيسية للتسويق التي شملها التعريف السابق .

ج - وجود ادارة تسويقية متخصصة مسؤولة عن كل او معظم النشاطات التسويقية التي تمارسها المنشأة ، ومن هنا نفرق بين ادارتي المبيعات والتسويق حيث ان الأولى هي فرع من الثانية .

لقد اعتمد الباحث هذا الاسلوب في تصنيف المنشآت من حيث مستوى التنظيم الاداري للوظيفة التسويقية مفترضاً بأن التطور التاريخي لهذه الوظيفة يبدأ من ممارسات غير متخصصة ويتدرج منها الى تجميع لعناصر هذه الوظيفة في ادارة ناشئة (ادارة المبيعات) ، غالباً ما تعنى بالانتقال المادي للسلع وعقد الصفقات مع الزبائن . اما في المرحلة الأخيرة فان ادارة المبيعات تصبح جزءاً او فرعاً من فروع الادارة التسويقية بعد أن يكون المفهوم التسويقي قد اخذ طريقه ليصبح الفلسفة التي تحكم اعمال وممارسات المنشأة كلها : (٢) .

وللوصول الى تصنيف منمط للمنشآت التي اجري البحث عليها (٢١ منشأة) من حيث تنظيم وظيفتها التسويقية طلب من كل الذين اجرى معهم المقابلات ملء الجدول التالي :

ما هو الاسم الوظيفي للمسؤول عن كل من النشاطات التسويقية التالية ؟

نوع النشاط التسويقي :

تخطيط البرامج التسويقية

التنبؤ بالمبيعات

الاعلان وترويج المبيعات

ابحاث السوق

التوزيع

التسعير

التغليف

تعيين موظفي التسويق وتدريبهم

التصميم السلعي

وفيما يلي وصف تحليلي للطرق التي تمارس بها الوظيفة التسويقية في المستويات الثلاثة المشار إليها آنفاً ، والخصائص المميزة للمنشآت في كل من هذه المستويات .

المستوى الأول :

اتضح من البيانات المجمعة من المقابلات بأن (١٥) خمسة عشر مصنعاً من المصانع التي اجري عليها البحث (٧١ , ٤ ٪) لا تمارس بها الوظيفة التسويقية بشكل متخصص ، أي لا توجد بها ادارات متخصصة للتسويق او المبيعات وانما تمارس هذه الوظائف في مستويات مختلفة من التنظيم الاداري بها .
إلا أن هذا الاسلوب في الممارسة لا يعني بالضرورة بأن المصانع التي تبنت هذا الاسلوب أقل كفاءة في عملياتها التسويقية من المصانع الأخرى . فلقد تبين من خلال المقابلات بأن معظم المصانع في المستوى الأول هي مصانع ذات ملكيات فردية او شركات تضامنية ، بمعنى ان رأس المال بها لم ينفصل بعد عن الادارة وبالتالي فان « المدير المالك » يستمد سلطته من ملكيته لرأس المال ومن جهة أخرى فقد تبين ان هؤلاء المدراء « الملاك » كانت لمعظمهم خبرة سابقة في ادارة الاعمال التجارية وخاصة تجارتي الجملة والتجزئة ، الأمر الذي مكنهم من القيام باعباء الوظيفة التسويقية بصورة شخصية معتمدين على شهرتهم السابقة في السوق ، هذه الظاهرة اذن تفسر لنا نجاح بعض هذه المصانع في

ممارساتها التسويقية بالرغم من عدم وجود ادارات متخصصة لهذه الوظيفة في تنظيماتها الادارية .

وتجدر الاشارة هنا الى ان خلفية المدراء الليبيين في المستوى الأول تختلف عن نظائهم في اوروبا وأمريكا اذ ان هؤلاء غالبا ما تكون لهم خبرة سابقة في الصناعة قبل امتلاك مصانع خاصة بهم^(١) .

أما بخصوص العلاقة بين حجم الانتاج لهذه المصانع (في المستوى الأول) وكثافة مجهوداتها التسويقية فقد تبين بوضوح بأن حجم الانتاج في معظم هذه المصانع صغير نسبيا الأمر الذي ارتبط بانخفاض كثافة المجهودات التسويقية المطلوبة وبالتالي تضاءلت الحاجة الى اقامة تنظيمات تسويقية مركبة داخل اجهزتها الادارية .

وظاهرة عدم التخصص في الممارسات التسويقية لهذه الفصيلة من المصانع في المستوى الأول يمكن ان تُفسر ايضا من زاوية عرض وطلب السوق من انتاج هذه المصانع ، فطلب السوق الليبي من انتاج هذه المصانع غالبا ما يفوق عرضها من السلع الأمر الذي لا يستدعي مجهودات تسويقية مكثفة ، فانعكس هذا الواقع في شكل ممارسات تسويقية خالية من وسائل ترويج المبيعات . فالمنتج لا يعلن عن سلعته رغبة في الاعلان ذاته طالما ان هناك طلبا يفوق قدرته الانتاجية فضلا عن كون نفقات الاعلان في هذه الحالة (إذا كان الهدف منها زيادة المبيعات) تصبح نفقات غير ضرورية ولا تؤدي الغرض منها .

المستوى الثاني :

تميزت المصانع التي اندرجت تحت هذا المستوى (خمس مصانع) من تنظيم النشاط التسويقي بوجود ادارة للمبيعات في تنظيماتها الادارية ، إلا أن مسؤوليات هذه الادارة لم تشمل كل الوظائف التي حددها التعريف المشار اليه سابقا للتسويق . فمدير المصنع في هذا المستوى لا يزال محتفظا ببعض الممارسات

التسويقية الرئيسية ، ومنها تعيين موظفي ادارة المبيعات ، وتعديل خطوط الانتاج ووضع البرامج التسويقية ، وتسعير السلع .

أما أهم الوظائف التي اندرجت ضمن مسؤولية ادارة المبيعات فقد شملت الانتقال المادي للسلع والاتصال بالعملاء والاشراف على رجال البيع وبحوث السوق التي غالبا ما كانت تعمل بشكل بدائي . اما وظيفتا التصميم السلعي والتغليف فما تزالان من ضمن اختصاصات ادارة الانتاج .

وتجدر الاشارة هنا الى الخصائص الأخرى المميزة لهذه المصانع (٥ مصانع) ، إذ اتضح بأنها كبيرة الحجم نسبيا مقارنة بمثيلاتها من المستوى الأول بالاضافة الى ان اربعة منها تدار بشكل محترف ، اي ان ملكيتها منفصلة عن الادارة ولها تنظيم اداري اكثر تطورا من التنظيمات الادارية السائدة في المستوى الأول .

أما بخصوص كثافة الجهودات التسويقية فيظهر واضحاً من ممارساتها بأنها نشطة في الاعلان وترويج المبيعات .

المستوى الثالث :

يعتبر هذا المستوى اكثر تقدماً من المستويين السابقين ، حيث يفترض ان تكون هناك ادارة تسويقية متخصصة في الجهاز الاداري للمنشأة تضم ادارة للمبيعات واخرى متخصصة في وظائف تسويقية محددة ، كما يفترض بان مدير الادارة التسويقية في هذا المستوى - شأنه شأن مدير الانتاج والتمويل والمستخدمين . . . الخ - يأتي في مقدمة المديرين التنفيذيين في الجهاز الاداري .

وقد ثبت في هذا البحث بان مصنعا واحدا فقط وصل الى المستوى الثالث من تنظيم الوظيفة التسويقية ، حيث جمعت معظم هذه النشاطات في ادارة متخصصة اطلق عليها « الادارة التجارية » ويرأسها المدير التجاري . وشملت هذه الادارة الوظائف التسويقية التالية : التنبؤ بالمبيعات ، الاعلان ، ترويج

المبيعات ، ابحاث السوق ، التوزيع ، تدريب رجال البيع بالاضافة الى وظيفة المشتريات . واشترك المدير التجاري في المسؤولية مع مدير الانتاج فيما يخص التصميم السلعي ، تخطيط الانتاج والتغليف ، اما وظيفة التسعير السلعي فقد اندرجت تحت مسؤولية مشتركة بين المدير التجاري والمدير المالي . الا ان وظيفة البرمجة التسويقية - في شكلها النهائي - فتتطلب الموافقة من المدير العام قبل تنفيذها . والحديث بالذكر ان هذا المصنع صنف ضمن مصانع الملكية الفردية ، الا ان نوعية الادارة تميزت بانها اكثر تطورا من التنظيمات السابقة ومطعمة بخبرات اجنبية فضلا عن ارتفاع المستوى التعليمي للجهاز الاداري بهذا المصنع .

من هذا التحليل يتضح بان معظم ادارات المصانع قيد البحث لم تعترف بعد اعترافا قاطعا بأهمية الوظيفة التسويقية لنجاح اعمالها ، بل اعتقد بعض الذين اجريت معهم المقابلات بأن لا ضرورة لانشاء ادارة متخصصة للتسويق في تنظيمهم الاداري ، الا ان عدم الاعتراف هذا لا يعني بان الوظيفة التسويقية لا تمارس في هذه المصانع ، فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو : اذا كانت الادارة لا تعترف بضرورة اقامة تنظيم تسويقي كلي ومتخصص ضمن هيكلها الاداري ، فالى اي مدى تعترف هذه الادارة بالاهمية النسبية لكل عنصر من عناصر التسويق الرئيسية على انفراد ؟

ثانياً : الأهمية النسبية للعناصر الرئيسية للوظيفة التسويقية :

أن صعوبة قياس الاهمية النسبية لكل عنصر من عناصر التسويق الرئيسية على انفراد تكمن في كون التسويق نظاما كلياً من الانشطة المتداخلة التي تصعب معالجتها وقياس فعاليتها بدقة متناهية .

وقد لجأت بعض المنشآت الكبرى في الدول المتقدمة اقتصاديا الى وضع ميزانيات تقديرية لنفقاتها على البرامج التسويقية في فترات زمنية معينة . فوجود

مثل هذه الميزانيات المفصلة يمكن ان يستشف منها اهمية كل عنصر من عناصرها وذلك بمقارنة مخصصات كل عنصر (الاعلان - ترويج المبيعات - التوزيع . . . الخ) مع المخصصات الأخرى أو نسبته الى اجمالي الميزانية .

الا ان الصعوبة التي تواجه الباحث في الدول النامية هي فقر المنشآت لمثل هذه المعالجة الكمية ، بمعنى ان هذه المنشآت لا تضع مثل هذه الميزانيات التقديرية المفصلة ، فضلا عن كون الوظيفة التسويقية لا تمارس بشكل متخصص في ادارة واحدة بحيث يسهل حصر بنود الانفاق وحجمها . فكما رأينا عند معالجتنا لمكانة الادارة التسويقية في الجهاز الاداري للمنشآت التي شملها هذا البحث ، فان المدير « المالك » للمنشأة يقوم بكثير من الممارسات التسويقية ومن بينها الاتصال بالعملاء في بعض الحالات . فهذه العملية يمكن أن تدرج ضمن إختيار منافذ التوزيع وتحديد العملاء ، إلا أن تكاليف مثل هذه الممارسات - بالرغم من أنها من صلب النشاطات التسويقية - لا تظهر ضمن مصاريف التسويق ، وقس على ذلك الممارسات الأخرى التي تتم في مستويات مختلفة من التنظيم الاداري والتي لها صلة بالتسويق .

لهذه الصعوبات كان لا بد من اللجوء الى التقييم الكيفي لتحديد الاهمية النسبية لهذه العناصر من وجهة نظر القيادة الادارية والمشرفين على الوظيفة التسويقية في المنشأة .

ولضمان وحدة القياس والعناصر محل هذا القياس طُلب من الذين اجريت معهم المقابلات توزيع « مئة درجة » على العناصر الرئيسية التالية حسب اهميتها بالنسبة لاستراتيجية التسويق في كل منشأة على حدة .

١ - المجهودات السلعية : *PRODUCT EFFORTS* ، ويشمل هذا العنصر النشاطات المتعلقة بتصميم السلعة - تخطيط وتعديل خطوط الانتاج والبحوث الخاصة بتطوير السلعة .

٢ - المجهودات البيعية : *SALES EFFORTS* ، وتشمل البيع الشخصي ، الاعلان وترويج المبيعات والعرض السلعي .

٣ - مجهودات التوزيع : *DISTRIBUTION EFFORTS* ، وتشمل النشاطات المتعلقة باختيار منافذ التوزيع والموزعين ومراقبة المخزون والانتقال المادي للسلع .

٤ - مجهودات ابحاث السوق *MARKET RESEARCH EFFORTS* وتشمل النشاطات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات وتحليلها ، ودراسة المستهلك .

وفيما يلي تحليل للأهمية النسبية لهذه العناصر من وجهة نظر القيادة الادارية في المنشآت قيد البحث :

عناصر التسويق الرئيسية	متوسط النقط
المجهودات السلعية	٧٠
المجهودات البيعية	٩
مجهودات التوزيع	١٤
مجهودات ابحاث السوق	٧
مجموع النقط	١٠٠

إذا سلمنا بأن الطريقة التي وزع بها المدراء مجموع النقط على العناصر السالفة الذكر كانت تعكس فعلا اتجاهات التفكير الاداري *MANAGEMENT ATTITUDS* نحو أهمية كل عنصر من هذه العناصر بالنسبة لنشاطات المنشأة ، (لا يوجد ما يمنع هذا الاعتقاد) ، يصبح من الممكن معالجة هذا التوزيع على أنه انعكاس لسياسات التسويق في هذه المنشآت . ومن هنا يتضح :

١ - أن المجهودات السلعية التي استحوذت على ٧٠٪ من مجموع النقاط في الجدول السابق كانت تعكس تركيز المنشآت على المفهوم التسويقي القديم *PRODUCTION ORIENTATION* ، وفحوى هذا المفهوم هو تكييف سياسات المنشأة التسويقية بمقتضيات الانتاج بدلا من تكييفها بمقتضى رغبات المستهلك وتفضيلاته *CONSUMER ORIENTATION* ^(١) .

٢ - بالرغم من أنه كان متوقعا أن تأتي المجهودات السلعية في المرتبة الأولى من الأهمية بالنسبة لسياسات المنشأة ، إلا أن التركيز على هذه المجهودات وبهذه النسبة المرتفعة جدا (٧٠٪ من مجموع النقاط) لم يكن متوقعا .

وهناك اعتقاد قوي بأن مشاكل الانتاج التي تعاني منها هذه المنشآت أثرت الى حد بعيد على تقييم المدراء لأهمية المجهودات السلعية مما جعل استجابتهم لهذا العنصر محكومة بتلك المشاكل .

٣ - أتت مجهودات التوزيع في المرتبة الثانية في الأهمية لتعكس هي الأخرى حالة من حالات المفهوم التسويقي القديم ^(١) .

٤ - أما المجهودات البيعية وأبحاث السوق - عنصران مهمان يقاس بهما مدى تطبيق المفهوم التسويقي الحديث - فكان نصيبهما من مجموع النقاط ضئيلا جدا وهذا يعني :

أ - أن المنشآت قيد البحث لا تهتم بأبحاث السوق ووسائل ترويج المبيعات إلا بعد بلوغ حجم انتاجها حدا معيناً . أي أن مشكلة التسويق تظل غير ذات أهمية نسبيا طالما أن الطلب على الانتاج يفوق عرضه في السوق .

ب - المنشآت التي تبنت المفهوم التسويقي الحديث تعطي أهمية كبيرة للمجهودات البيعية وأبحاث السوق حتى في حالة استحواذ المجهودات السلعية

(١) فقد ظل التسويق لمدة طويلة يغلب عليه طابع التوزيع حتى أن بعض التعريفات القديمة للتسويق استعملت التوزيع كلفظ مرادف للتسويق .

للنصيب الأكبر من الأهمية ، فقد تبين نفس النتيجة في دراسة حقلية مقارنة أجريت في الولايات المتحدة وبيرو^(١) وذلك كما يتضح في الجدول الآتي :

العناصر التسويقية	متوسط النقاط		
	ليبيا	بيرو	الولايات المتحدة
المجهودات السلعية	٧٠	٣٥	٤١
المجهودات البيعية	٩	٢٥	٢٨
مجهودات التوزيع	١٤	١٧	١٨
مجهودات أخرى	٧	٢٣	١٣
مجموع النقاط	١٠٠	١٠٠	١٠٠

وفي محاولة لمقارنة الطريقة التي وزع بها مجموع النقاط في ثلاثة أقسام مختلفة من مصانع المواد الغذائية في ليبيا (١٠ مصانع للمكرونة ، ٦ مصانع لتعليب الطعام ، ٥ مصانع حلويات ومرطبات) اتضحت الاختلافات التالية :

العناصر	متوسط النقط		
	مصانع المكرونة	مصانع تعليب الطعام	الحلويات
المجهودات السلعية	٧١	٨٠	٦٠
المجهودات البيعية	٧	٨	١٩
مجهودات التوزيع	١٥	٤	١٠
مجهودات أبحاث السوق	٧	٨	١١
مجموع النقاط	١٠٠	١٠٠	١٠٠

يبدو واضحا من هذا التوزيع أن :

١ - مصانع الحلويات والمرطبات بدأت تتجه في سياساتها التسويقية نحو المفهوم التسويقي الحديث . فالارتفاع النسبي في عدد النقط المخصصة للمجهودات البيعية وأبحاث السوق إنما تعكس تشبع السوق الليبية من السلع المنافسة المستوردة (ذات الجودة المرتفعة) ، الأمر الذي يتطلب مجهودات بيعية اكبر مع التركيز على تتبع اتجاهات السوق .

٢ - إنخفاض عدد النقط المخصصة لمجهودات التوزيع في صناعة تعليب الطماطم يرجع الى تولي مؤسسة السلع التموينية توزيع انتاج هذه المصانع بكامله . أما النقط الاربع التي خصصت للتوزيع انما تمثل المجهودات المتعلقة بمنتجات هذه المصانع من السلع الأخرى مثل عصير الطماطم - الهريسة والمخللات وغيرها . وهذه السلع تعتبر قليلة نسبيا مقارنة بالانتاج الرئيسي لهذه المصانع (بمعجون الطماطم) .

٣ - الارتفاع النسبي في عدد النقاط المخصصة للتوزيع في صناعة المكرونة يرجع الى قرب تشبع السوق الليبية من الانتاج المحلي لهذه المصانع ، فبدأ تركيز هذه المصانع على مجهودات التوزيع الشامل والمنافسة بين المنتجين لانتقاء الموزعين الاكفاء .

خلاصة :

بالاضافة الى النتائج التي اشير اليها في حينها يمكن القول :

١ - ان الوظيفة التسويقية في مصانع القطاع الخاص للمواد الغذائية في ليبيا لم يتم الاعتراف بها كوظيفة ادارية تستحق ممارستها انشاء ادارة متخصصة . وحتى المنشآت التي اعترفت باهمية هذه الوظيفة كانت ممارساتها التسويقية اقل من أن توصف بأنها متطورة .

- ٢ - يبدو أن الحاجة لإنشاء تنظيم تسويقي متطور في المنشآت قيد البحث يتوقف على حجم انتاجها وطبيعة المنافسة التي نواجهها في السوق . أي أن الانتقال من المفهوم التسويقي القديم الى مفهومه الحديث مرتبط بهذين العنصرين .
- ٣ - مجهودات ابحاث السوق التي يعتبرها الكثير من علماء التسويق المدخل الأول للمفهوم التسويقي المعاصر لا ينتظر ان تحظى بأهمية كبيرة بعد المجهودات السلعية في المنشآت قيد البحث . فالتغير المتوقع في سياسات التسويق للمنشآت قيد البحث يميل الى ابراز اهمية المجهودات البيعية ومجهودات التوزيع .
- ٤ - من المتوقع ان تجد هذه المنشآت نفسها في وضع تسبق فيه مراحل انتاجها ممارساتها التسويقية بشكل يصعب معه الاستمرار في الانتاج قبل القيام بابحاث جدية للسوق وقدرتها الاستيعابية بشكليها الكمي والنوعي .

المراجع

- 1- en Glade W.; Strong V. Udell, and LILLE FIELD J. **Marketing in a developing nation.** Heath Lexington Books. 1970. pp. 176-183.
- 2- Hay Hurrst,R. and Wills, G.**Organisational design for Marketing Fiture.** London George Allen and Unwin Ltd., 1972. (Part I and IV).
- 3- Hise,r.t. «Have manufacturing firms adopted the marketing concept.» **Journal of marketing**, July, 1965. pp. 9-12.
- 4- HYDANA H. B.I.A. **Market structure and Marketing practices of the Libyan food manufacturing industry.** UUn published Ph.D thesis, 1975 copies in cranfield and university of Garyounis Library).
- 5- Kotler.P., **Marketing management**, Analysis, Planning and control. first and second(ed), Prentile-Hall International. 1967 and 1972.
- 6- Stanton W.J., **Fundamentals of marketing.** Mc Graw-Hill, third(ed) 1971.