

## الفصل الثاني: تنمية الحصة السوقية في الصناعة من خلال استراتيجيات

### التمييز

#### تمهيد:

يتوقف نجاح المؤسسات الصناعية على مدى تطبيقها واختيارها المناسب لاستراتيجيات التمييز الملائمة لطبيعة الأسواق المستهدفة وقدرتها على معرفة الخصائص الديمغرافية والسلوكية للزبائن. فبعد أن تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات التمييز سنحاول في هذا الفصل معرفة كيفية تنمية الحصة السوقية من خلال تبني المؤسسة لأي إستراتيجية من استراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة أولاً معرفة السوق (هيكله وأشكاله) الذي تنشط فيه ثم فهم القوى المؤثرة في المنافسة والتي يمكن أن تشكل عناصر أساسية في اختيار المؤسسة استراتيجيات التمييز المناسبة التي تناور بها ضد منافسيها لتحفظ على الأقل حصتها السوقية، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال المبحث الأول. وفي المبحث الثاني سننتقل إلى مفاهيم أساسية حول الحصة السوقية، ثم مساهمة استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية كمبحث ثالث.

## المبحث الأول: السوق، هيكله وأشكاله

يمثل السوق بالنسبة للمؤسسة سبب تواجدها والعنصر الرئيس في صياغة برامجها وإعداد استراتيجياتها<sup>(1)</sup>، لذلك سنخصص هذا المبحث للتعرف على السوق وهيكله ومختلف أشكاله.

### المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالسوق

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالسوق والمتمثلة في تعريف السوق، تحديد مجال السوق، وتحديد مجال تنافس المؤسسة في السوق.

#### الفرع الأول: تعريف السوق

تعني كلمة سوق الكثير من المفاهيم وفقا لوجهات النظر المختلفة، والمفهوم الأول التقليدي والشائع أن السوق هو بمثابة المكان - المنطقة الجغرافية - الذي يتم فيه اللقاء بين البائعين والمشتريين لتبادل المنتجات<sup>(2)</sup>. بينما يعرفه علماء الاقتصاد بأن السوق يعني البائعين والمشتريين الحاليين والمرقبين الذين يقومون بعقد صفقات معينة، أي أنه العلاقة بين العرض والطلب لسلعة أو خدمة ما في قطاع وبيئة محددة<sup>(3)</sup>. فإذا ما أخذنا سوق مثل سوق المشروبات نجد أنها تتكون من بائعين يمثلون المؤسسات المتعاملة في إنتاج وبيع الكوكا كولا والبيبسي... وكل المشتريين لهذه السلع.

ومن وجهة نظر رجال التسويق فإن السوق هو مجموعة من المشتريين الحاليين والمرقبين الذين لديهم حاجات أو رغبات غير مشبعة، ولديهم القدرة والرغبة على الشراء، والذين يمكن خدمتهم وإشباعهم من جانب المؤسسة، وذلك باعتبار أن السوق ليس فقط مكان أو مجموعة أفراد، بل أنه يعبر عن مجموعة من التصرفات البشرية التي تحرك جانبي الطلب والعرض للمنتجات في الصناعة، لذا تسعى المؤسسة إلى التعرف على حجم ونوعية هذه الحاجات والرغبات الغير مشبعة سواء كانت ظاهرة أم كامنة، وتسعى أيضا إلى تحديد الفئة التي لديها قدرة على شراء منتجاتها في ظل الظروف البيئية المتاحة<sup>(4)</sup>.

ومن التعريف السابق يتضح لنا أن السوق تركيب من مجموعة من العناصر، أولها أن السوق هو مجموعة من المشتريين سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أم مؤسسات وسيطة من الوسطاء والمشتريين الصناعيين والحكومة، والمؤسسات الأخرى في المجتمع، ويعتبر هؤلاء هدف كل الجهود التسويقية للمؤسسة. إذ

(1) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 56.

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 92.

(3) Claude Demeue, Op.cit., P 29.

(4) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 93.

تبحث عن الحاجات والرغبات غير المشبعة التي تمثل فرصا تسويقية جيدة، كما يوضح هذا التعريف أن السوق لا يقتصر على المشتريين الحاليين فقط ولكن يمتد إلى المشتريين المرتقبين باعتبار أن الجهود التسويقية تنفذ في الفترة المستقبلية، ولكن العملية الشرائية لا يمكن أن تتم إلا إذا توفرت مجموعة من الشروط: (1)

- وجود قناعة فعلية بالمنافع التي تعطيها هذه المنتجات لهم، ويخلق ذلك لديهم رغبة فعلية بالشراء.
- أن توفر الرغبة فقط لا يعني إتمام العملية الشرائية، فيجب توفر قدرة شرائية أي وجود أموال لدى المشتري ولديه الرغبة أن يعادلها بالمنافع، لذلك لا بد من توفر القدرة والرغبة معا.
- ضرورة توفر السلطة باتخاذ القرار الشرائي لدى كل من المشتري والبائع إذ أن الرغبة والقدرة إذا توفرت دون وجود السلطة الشرائية مع توفر المناخ اللازم في البيئة المحلية فإن ذلك يعني عدم إتمام العملية الشرائية.

ومن نفس المنظور، عرف Kotler السوق بأنه جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم القدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل تلبية تلك الحاجات والرغبات. (2)

وبالإضافة إلى السوق المادي (الذهاب إلى مكان معين للشراء) هناك سوق فرضي أي رقمي والذي يصف به مجموع المنتجات (الشراء عبر الإنترنت) وما وراء السوق المكتملة والمرتبطة بفكر المستهلك ولكن الخاصة بنشاط مختلف القطاعات، فمثلا يشمل ما وراء سوق السيارات كل من المصنعين، المرخص لهم، الوسطاء البائعين، مؤسسات التمويل، وكالات التأمين والقائمين بالصيانة (3).

ومما سبق يمكن القول بأن السوق ليس مكانا بحد ذاته وإنما نظاما للاتصال بين البائعين والمشتريين، سواء كان هذا الاتصال مباشر (شخصي) أو غير مباشر (هاتف، برق، انترنت...).

### الفرع الثاني: تحديد مجال السوق

يشير تحديد مجال السوق إلى المجال أو النطاق الذي ترغب المؤسسة ممارسة أنشطتها التسويقية فيه، وقد تختار المؤسسة مجالا واسعا للسوق وجذب غالبية الزبائن المتواجدين به، وبذلك فهي تعتبر جميع الزبائن جزء من سوق كبير، كما يمكن أن تختار تجزئة هذا السوق إلى قطاعات فرعية مع تركيز جهودها التسويقية على خدمة جميع هذه القطاعات أو غالبيتها، أو قد تقرر تركيز جهودها على خدمة احتياجات قطاعات محددة من السوق. وحتى يتم تحديد مجال السوق الذي يمكن أن تخدمه المؤسسة، ونظرا لتباين الزبائن في حاجاتهم ورغباتهم ووجود منافسين لتلبية هذه الحاجات والرغبات، يجب أن تقوم المؤسسة بتجزئة السوق.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 94.

(2) Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit., p 302.

(3) Ibid., p 14.

وتعرف هذه الأخيرة بأنها تقسيم سوق الزبائن إلى مجموعات فرعية متجانسة يمكن تمييزها بدلالة بعض المعايير منها أنماط سلوكها ومواقفها وخصائصها<sup>(1)</sup>. ويمكن أن تتم التجزئة بمستويات مختلفة، وهي كما يلي:

### أولاً: السوق الواسع

تعتمد المؤسسة وفقاً لهذا المفهوم على الإنتاج والتوزيع والترويج الواسع لمنتج واحد لكل الزبائن. ويقوم الافتراض الأساسي لتطبيق هذا المفهوم على تشابه حاجات المستهلكين ومن ثم يمكن لمنتج واحد إشباعها، فهو بذلك يخلق أكبر سوق محتمل ينتج عنه انخفاض في التكاليف ومن ثم انخفاض الأسعار وحدود ربح عالية<sup>(2)</sup>. وعلى الرغم من المزايا السابقة ظهرت عدة عوامل تجعل الاعتماد الدائم للمؤسسة على التسويق الواسع أكثر صعوبة مثل ظهور الأسواق المتخصصة، شبكات التسويق المنزلي (الانترنت).

### ثانياً: التركيز على السوق المستهدف

يعتبر تعدد الزبائن وانتشارهم واختلافهم في احتياجاتهم وممارساتهم لعملية الشراء، أمراً يصعب على المؤسسة جذب كل الزبائن في السوق أو على الأقل كل الزبائن بنفس الطريقة، بالإضافة إلى اختلاف المؤسسات نفسها في قدراتها على خدمة قطاعات مختلفة من السوق أدت إلى انتقال معظم المؤسسات من التسويق الواسع إلى التسويق المستهدف (السوق المخدم). وعليه، تركز المؤسسات على الزبائن الذين لديهم اهتمام أكبر بالمنتجات التي تنتجها بدلاً من توزيع جهود تسويقها على كل الزبائن. ومن هذا المنطلق، يتم تقسيم السوق إلى أجزاء صغيرة وأصغر حجماً، بحيث يتألف جزء من السوق من مجموعة محددة من الزبائن.

### ثالثاً: تجزئة السوق على مستوى الزبون

يؤدي المستوى النهائي للتجزئة إلى تجزئة السوق لحين الوصول إلى مستوى الفرد، وهذا يسمى بالتسويق حسب متطلبات الزبون كما يسمى أيضاً التسويق الفردي أو التسويق المباشر أو التسويق واحد لواحد، ويتم إعداد المنتجات والبرامج التسويقية لتلبية احتياجات واختيارات الزبائن كل على حده، حيث ساعد على تحقيق ذلك التكنولوجيا الجديدة وقواعد البيانات والإنتاج الآلي ومختلف وسائل الاتصال المباشر.

ويجب التمييز بين هذا النوع من التسويق وبين التسويق الجماعي حسب متطلبات الزبون فيحدث النوع الأول عندما يعد المنتج منتجاً جديداً للزبون ابتداءً من أول مرحلة لتصنيعه، بينما يتم الإنتاج الجماعي وفق متطلبات الزبائن عند صنع المؤسسة أجزاء أساسية يمكن تجميعها بطرق مختلفة لتتناسب كل زبون حسب طلبه.

(1) محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص 19.

(2) Malcolm Macdonald, Les plan marketing « comment les établir ? comment les utiliser ? » Bruxelles : Ed : de Boeck, 2004, p 121.

## الفرع الثالث: تحديد مجال التنافس في السوق

إن تحديد مجال التنافس يتطلب تحديد الإطار السوقي أي إطار الصناعة الذي تنتمي إليه المؤسسة. تأخذ كلمة "الصناعة" معنيين أساسيين بحسب استخدامها، فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظرها سلعا نهائية. وبموجب هذا التعريف نميز الصناعة عن بقية النشاطات الاقتصادية في المجتمع كالزراعة، الخدمات. من جهة أخرى قد يقصد بـ "الصناعة" وحدة النشاط داخل القطاع الصناعي، ولذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة، أو تستخدم نفس مادة الخام أو نفس طريقة الصنع... ضمن هذا التعريف فإننا نقسم قطاع الصناعة إلى عدة صناعات مثل: صناعة المواد الغذائية وصناعة المنسوجات وصناعة المنتجات الجلدية وصناعة الكيماويات...<sup>(1)</sup>

كما تعرف الصناعة على أنها مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك. وعلى سبيل المثال، فإن الألواح المعدنية أو البلاستيكية المستخدمة في بناء جسم السيارة يعتبر كل منها بديلا دقيقا للآخر. وبالرغم من أن تقنيات الإنتاج مختلفة، فإن المؤسسة المتخصصة في تصنيع ألواح الجسم المعدنية تندرج ضمن نفس المجال الصناعي مثلها مثل المؤسسات التي تقوم بتصنيع ألواح الجسم البلاستيك، إذ أنهما يخدمان نفس حاجات المستهلك<sup>(2)</sup>.

بينما ينظر Porter للصناعة وفق التحليل الوسطي (وهو تحليل يربط بين الاقتصاد الجزئي والكلي) على أنها مجموعة من المؤسسات مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق مجموعة معقدة من العلاقات التي تتميز بالتغير نتيجة الحركية الموجودة في الصناعة، وهذه الحركية مرتبطة أساسا بالدولة وشدة المنافسة كالإستراتيجية المطبقة من طرف المؤسسات وخاصة المسيطرة منها لما لها من أثر على بنية الصناعة. كما ينظر للصناعة وفق هذا التحليل على أنها نظام مفتوح، متحرك ومتغير تحت تأثير الأعوان المسيطرين<sup>(3)</sup>.

يقسم Porter الصناعة إلى مجموعات إستراتيجية، وهناك من يعتمد على تقسيم الصناعة إلى بنية Filière وفروع Branches حيث يشمل الفرع على مجموعة من المؤسسات أو أجزاء منها وحدات تنتج نفس المنتج، أما البنيات فهو مفهوم ظهر نتيجة للتكتلات العمودية، ويشمل مجموعة من الفروع أين تكون العلاقة بينها علاقة

(1) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 03.

(2) شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 131.

(3) Jean Pierre Angelier, Economie industrielle (Eléments de méthode), Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, pp 36, 46.

زبون- مورد، أي أن البنية تشمل جميع مراحل المنتج منذ استخراج المادة الأولية إلى المنتج النهائي. كما يقسم البعض الآخر الصناعة إلى مجموعات صناعية أين يكون القرار في المؤسسات متركز ومن أمثلة هذا النوع من الصناعة Holding. وعلى ضوء ما سبق، يجب معرفة المنافسين وإستراتيجياتهم ونقاط القوة والضعف لديهم، وذلك بغرض تحديد مجال التنافس.

بالرغم أن مصطلحي الصناعة والسوق يختلفان، إلا أنه في أغلب الحالات عادة ما لا يتم التفرقة بين استعمالهما، وهذا ما سنعمل به في بحثنا.

### المطلب الثاني: هيكل السوق

سنتناول في الفرع الأول تعريف هيكل السوق، ثم أهم محددات هيكل السوق في الفرع الثاني.

#### الفرع الأول: تعريف هيكل السوق

في البداية كان يعبر عن هيكل السوق (الصناعة) بنسبة التركيز فقط، بحيث كان الهدف هو تقييم مدى اقتراب عدد البائعين أو شكل السوق من حالة المنافسة التامة أو من حالة الاحتكار التام، وذلك من أجل استنتاج آلية أداء المؤسسة، ومع اكتشاف عدم صحة مفهوم السوق المستقر وكذا انخفاض أهمية التركيز إلى حد كبير هذا كله أدى إلى ظهور مفهوم المنافسة المحتملة (تقدير إمكانية الدخول والخروج من وإلى الصناعة من طرف المؤسسات) التي أصبحت تعتبر أكثر أهمية من المنافسة بين المؤسسات الموجودة في السوق فعلا والقوة السوقية لهذه المؤسسات<sup>(1)</sup>.

وانطلاقا من ذلك عبر عنه (هيكل الصناعة) الاقتصادي Bain بأنه: "يعني تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا إستراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"، ويقترح Bain أربعة خصائص رئيسية لهيكل الصناعة والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:

- درجة تركيز البائعين، أي عدد المصانع المنتجة لسلعة ما، وتوزيعها النسبي من حيث الحجم.
- درجة تركيز المشتريين، أي عدد المشتريين للسلع وتوزيعهم النسبي.
- درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات.
- شروط دخول المؤسسات وخروجها من وإلى الصناعة.

(1) Jean Pierre Angelier, Op.cit., p 65.

ومعلوم أن كل من هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة في تحديد سلوك المؤسسات الصناعية والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل<sup>(1)</sup>.

وقد يعني اصطلاح "هيكل الصناعة" خواص التركيب البنائي للأسواق التي تنتج في ظلها الصناعات في بلد معين. ومن أمثلة هذه الخواص الأهمية النسبية للوحدات الإنتاجية المختلفة في الصناعة (أي وزنها النسبي من حيث الرأس المال أو حجم الإنتاج أو عدد العمال أو قيمة المبيعات أو غيرها من المؤشرات). كما أن تعبير هيكل الصناعة قد يقصد به عدد المؤسسات في الصناعة وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد، كأن نقيس نصيب أكبر أربع أو ثمان أو خمسين مؤسسة ضمن صناعة معينة من حجم الإنتاج أو رأس المال الإجمالي أو المبيعات أو عدد العمال الكلي في الصناعة. وغالباً ما يطلق على هذا التعريف "نسبة التركيز الصناعي"<sup>(2)</sup>.

وفي نموذج أكثر شمولاً تم طرحه من طرف مايكل بورتر (Porter) حيث حدد هيكل الصناعة من خلاله بأنه يمثل مجموعة القوى الخمس للمنافسة<sup>(3)</sup>، الموضحة في الشكل (1.2) أدناه، والمتمثلة فيما يلي:

- **التنافس بين المنافسين الحاليين:** تتوقف المنافسة بين المؤسسات الحالية في الصناعة على عدة اعتبارات أهمها عدد المؤسسات، درجة تعلقهم بالصناعة، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة... ويحدث هذا التنافس وضعياً مميزة وهذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإعلان، المنتجات الجديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن. ومن العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي:<sup>(4)</sup>
  - هيكل المنافسة، أي عدد المنافسين كبيراً أو أحجامهم وقواهم متقاربة فيما بينها.
  - النمو البطيء للصناعة وقد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات.
  - المنتج غير متميز أو لا يفرض تكاليف التغيير.
  - التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف.
  - القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ وإمكانية تجزئة رأس المال التقني.
  - إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة، ووجود الإبداع التكنولوجي الذي يسمح بخفض الأسعار.
  - إمكانية النمو الخارجي، فعندما تتمكن مؤسسات ما من ابتلاع مؤسسات أخرى فإن الضغط التنافسي على المؤسسات الأخرى سيرتفع.

(1) مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص ص 28، 29.

(2) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 51.

(3) Jean Pierre Angelier, Op.cit., p 65.

(4) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 63، 64.

- **تهديد المنافسين الجدد:** لا يقتصر تحليل الصناعة على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين فقط بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم<sup>(1)</sup>. حيث ما يشجع المنافسين الجدد أثناء توغلهم للصناعة، قدرات جديدة في الإنتاج ورغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، وعادة ما يأتون بمراد جوهرية. وخطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول الحالية وردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة، أو توقع المنافسون الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فإن درجة الخطورة تكون قليلة. أما إذا كانت الحواجز ضعيفة يكون الخطر كبيرا، ومن ثم فإن تحليل عوائق الدخول للصناعة يعتبر أمرا هاما في تحليل درجة المنافسة المحتملة.
- **تهديد المنتجات البديلة:** هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل محل المنتجات التي تقدمها المؤسسة في الصناعة ما لم تكن منتجات هذه المؤسسة متميزة، حيث وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، وهذا يفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، وبالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه، ويعتمد تأثير المنتجات البديلة على الصناعة على عدد من العوامل نذكر منها ما يلي:<sup>(2)</sup>
  - مدى توفر بدائل قريبة.
  - تكلفة التبديل لمستخدمي المنتج.
  - مدى تشدد منتجي المنتجات البديلة.
  - مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها.
- **قوة تفاوض الموردين:** تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية المؤسسة وخاصة في حالة عجزها عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف. ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:<sup>(3)</sup>
  - إذا كانت هذه المجموعة مسيطرة عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من الصناعة التي سيبيع لها هذا المنتج.
  - إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 69.

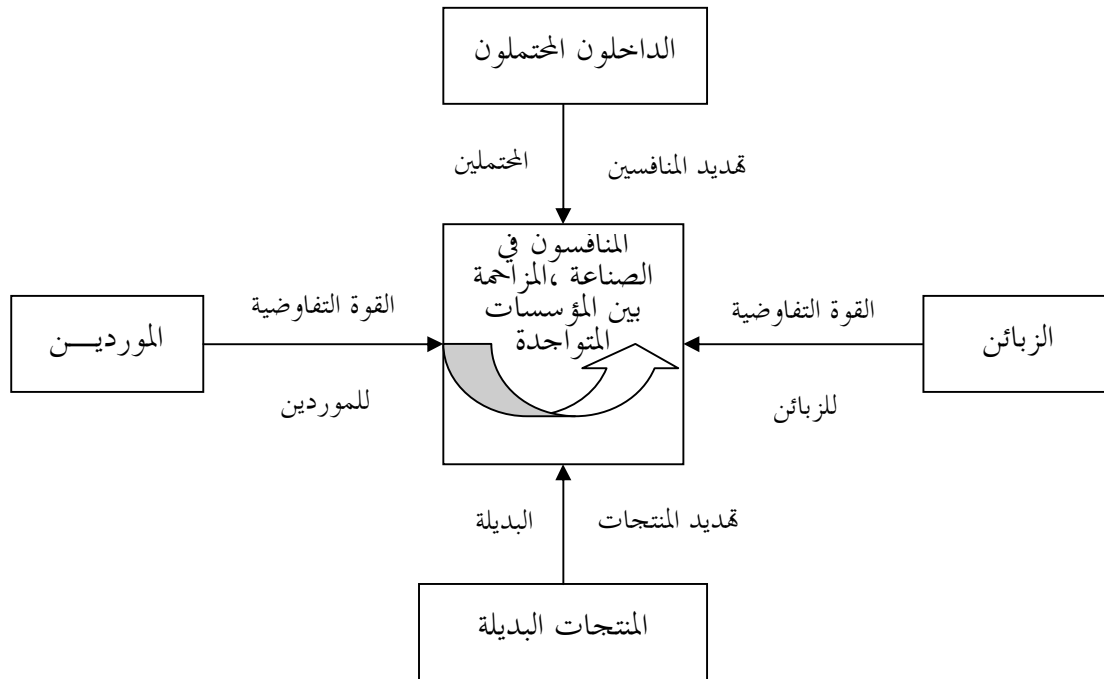
(2) المرجع السابق، ص 72.

(3) عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 65، 66.



- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للصناعة.
- إذا كانت قدرة على التكامل العمودي من الأسفل.
- إذا كانت المؤسسة المشتريية لا تشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين، وأن يكون لديها زبائن مهمين غير هذه المؤسسة.
- **قوة تفاوض الزبائن:** هناك حالات معينة يمكن فيها للزبائن إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض، ويؤثر كل ذلك على ربحية الصناعة، وتتحقق القدرات التفاوضية للزبائن بتوافر عدة شروط، أهمها:
  - أن تمثل مشتريات الزبائن كميات كبرى من مبيعات الصناعة.
  - أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة مع إمكانية تحقيقهم للتكامل الأمامي.
  - توفر المعلومات الخاصة بالأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق.
- إن قوة مساومة الزبائن تتغير عبر الزمن أو ضمن خطط المؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقاء الزبائن تدخل ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على الميزة التنافسية<sup>(1)</sup>.

### الشكل (1.2): القوى التنافسية الخمس لـ Porter



Source: M. Porter, Avantage concurrentiel, éd. Inter Edition, Paris, 1986, p 15.

<sup>(1)</sup> عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 06.

من جهة أخرى يرى أوستين (Austin) أن نموذج مايكل بورتر في تحديده لهيكل الصناعة يحتاج إلى تعديل حتى يمكن تطبيق تحليله في الدول النامية، وهذا لاعتماده بدرجة كبيرة على الأسواق والصناعات في الدول المتقدمة، ولهذا أضاف أوستين (Austin) عاملين بالإضافة للعوامل الخمس للمنافسة وهي:<sup>(1)</sup>

- **تصرفات الحكومات:** باعتبار الحكومة قوة كبرى في الدول النامية، تؤثر (الحكومة) على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج Porter، فالحكومة هي المنظم الذي يحدد من لديه الحق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف. لذا يمكن للمؤسسات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجاباتها لتصرفات الحكومة. إذن تصرفات الحكومة تؤثر على هيكل الصناعة في الدول النامية.
- **العوامل البيئية:** وهي كذلك من القوى التي تؤثر في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة وتتمثل في العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديمغرافية.

وأخيراً فإن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها.

### الفرع الثاني: محددات هيكل السوق

اعتماداً على مفهوم هيكل السوق الذي تطرقنا له سابقاً فإنه يشمل محددات أو أبعاد رئيسية تتمثل في مستوى التركيز، ظروف الدخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى جديدة، ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة<sup>(2)</sup>.

### أولاً: التركيز الصناعي كمحدد لهيكل السوق

قبل التطرق إلى معنى التركيز الصناعي يجب التمييز بينه (التركز الصناعي) وبين التركيز الإجمالي، ويقصد بالأخير إلى أي مدى يتحكم عدد صغير من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد القطاعات الكبيرة كالقطاع الصناعي، أي درجة تركيز الناتج الوطني أو الناتج الصناعي لبلد ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات.

كذلك يجب التفرقة بين نوعين من التركيز، تركيز البائعين وتركيز المشترين. أما عن تركيز البائعين فهو يشير إلى أي مدى يتركز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة. ويشير تركيز

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

(2) بامخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

المشترين إلى أي مدى تركز المشتريات من منتج معين في أيدي عدد محدود من الوحدات الاقتصادية. ونظرا لعدم توفر بيانات كافية عن تركز المشترين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه، لذا يتم التركيز دائما في هذا الصدد على تركز البائعين (المؤسسات المنتجة) الذي غالبا ما تتوفر عنهم البيانات<sup>(1)</sup>.

**(أ) تعريف التركز الصناعي:** المقصود بالتركز الصناعي هو: "إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات"، لذا ففي قياس التركز الصناعي ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز، فإن الصناعة تكون أكثر تركزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في الصناعة<sup>(2)</sup>. الدراسات الأولية للاقتصاد الصناعي كانت تبحث في العلاقة بين درجة التركيز في الصناعة والقوة السوقية التي يتم التعبير عنها من خلال سيطرة المؤسسات على الصناعة، وكانت نتائج هذه الدراسات هي وجود علاقة طردية بينهما<sup>(3)</sup>.

**(ب) مقاييس التركز الصناعي:** هناك مجموعة من المقاييس التي تستخدم في قياس التركز الصناعي، ويجب التفريق بين مقاييس التركيز المطلق ومقاييس اللامساواة. فمقاييس التركيز المطلق تتعلق بكل من عدد المؤسسات وأنصبتها النسبية في الصناعة، أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية وتقيس تشتت الأنصبة السوقية. وتهمل هذه المقاييس كلية عدد المؤسسات، الأمر الذي يضعف من الاعتماد عليها كمؤشر لتركز الصناعي. غير أن مقاييس اللامساواة قد استخدمت في إنجاز بعض الدراسات المهمة<sup>(4)</sup>. ومنه يمكن القول أن التركيز الصناعي يقيس التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة على المؤسسات الموجودة في تلك الصناعة أي أن العناصر الأساسية في قياس التركز الصناعي هي:<sup>(5)</sup>

- عدد المؤسسات في الصناعة، زيادة درجة الاحتكار في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز، ويحدث ذلك إذا كان عدد المؤسسات قليل وحجم هذه المؤسسات كبير مما يؤدي إلى زيادة نسبة إسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي.

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 03.

(2) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 29.

(3) Jean Pierre Angelier, Op.cit., p 66.

(4) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 30.

(5) اقتصاديات الصناعة، ص 10، على الموقع الإلكتروني:

<http://209.85.229.132/search?q=cache:cMfgV27W8yQJ:vnasruiddin.kau.edu.sa/Files>

أطلع عليه في: 2010/11/13

- حجم كل مؤسسة ونسبة إسهامها في الحجم الكلي للصناعة، زيادة درجة المنافسة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز، ويحدث هذا إذا ازداد عدد المؤسسات وانخفض حجم هذه المشروعات يؤدي إلى انخفاض إسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي للصناعة.

يواجه الباحث في قياس التركيز الصناعي مشاكل عديدة من ضمنها اختيار المعيار الملائم لقياس حجم المؤسسة؛ فمن الممكن استخدام حجم الأصول الثابتة (رأس المال المادي، حجم العمالة، حجم المبيعات، القيمة المضافة). إلا أنه يعطينا نتائج مختلفة؛ فالمؤسسات التي تستخدم فنونا إنتاجية كثيفة رأس المال وتقنية حديثة، تبدو كبيرة الحجم ودرجة التركيز فيها عالية، غير أنها تبدو صغيرة الحجم نسبياً، ودرجة التركيز فيها منخفضة، إذا تم استخدام حجم العمالة كمعيار لقياس الحجم. وتعتبر القيمة المضافة أكثر المعايير ملائمة، لقياس الحجم في حالة توفر بيانات كافية عنها<sup>(1)</sup>.

وفيما يلي سنفترض صناعة تشتمل على عدد (n) مؤسسة تنتج كل منها  $x_i$  وحدة، حيث  $(i = 1, 2, 3, \dots, n)$ ، وقد رتبنا هذه المؤسسات من أكبرها إلى أصغرها. (X) تمثل الإنتاج الكلي للمؤسسات حيث أن  $X = \sum x_i$ ، (Si) تمثل نصيب المؤسسة الواحدة (الحصة السوقية للمؤسسة i) حيث  $(S_i = x_i/X)$ ، وسوف نقوم بشرح بعض أهم مؤشرات التركيز.

1) **مقلوب عدد المؤسسات:** حيث n هي عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المؤشر يكون مساوياً للواحد، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما انخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر (n تؤول إلى ما لا نهاية). ومنه يمكن القول أنه كلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركيز، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركيز. ويعتبر هذا المؤشر أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة. ومن أهم الانتقادات التي توجه إلى هذا المعيار: <sup>(2)</sup>

- يعتبر هذا المؤشر مضللاً إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة غير متماثلة الحجم، فدخل مؤسسات كبيرة الحجم نسبياً في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلاً من نقصها.
- لا يأخذ هذا المؤشر في الحسبان أثر تحويل المبيعات من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة كبيرة مع ثبات حجم الصناعة.

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية مرجع سابق، ص ص 48، 49.

(2) المرجع السابق، ص 10.

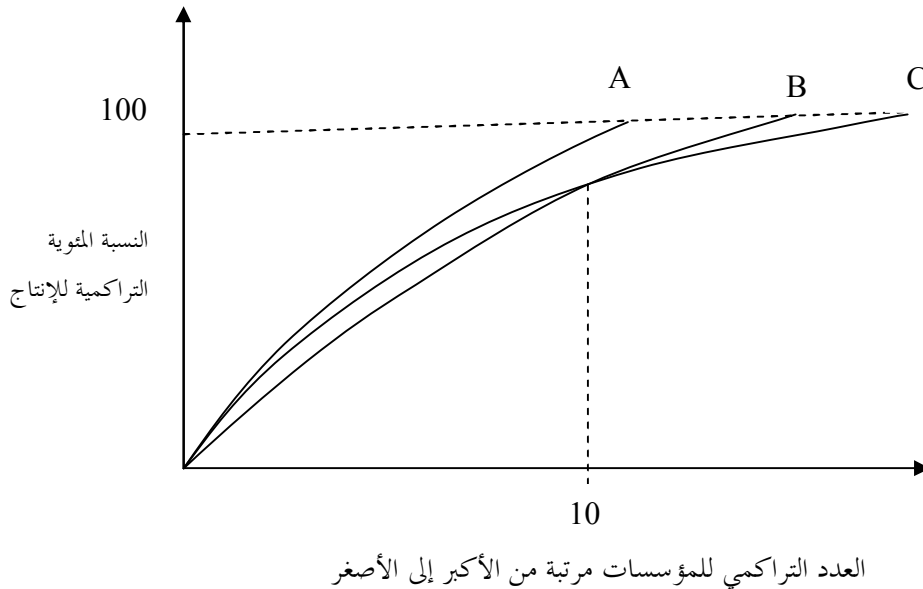
(2) نسبة التركيز: نسبة التركيز (Indice de concentration) هي أكثر المؤشرات استخداماً، وتعرف بالنسبة المئوية لنصيب أكبر المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للصناعة (r عدد المؤسسات الكبيرة)، حيث أن r رقم اختياري يحدده الباحث. وتحسب نسبة التركيز Cr وفقاً للصيغة التالية:

$$C_r = \sum_{i=1}^r X_i / X = \sum_{i=1}^r S_i$$

فإذا اخترنا (r=5)، فإن (C5) تقيس نصيب الخمس المؤسسات من الإنتاج الكلي للصناعة. فإن كانت الحصة السوقية لهذه المؤسسات هي (15%، 12%، 6%، 4%، 3%)، تكون نسبة التركيز للخمس مؤسسات مساوية لمجموع هذه الأنصبة أي 40%. ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه. ومن أهم الانتقادات التي توجه إلى هذا المقياس:

- إن اختيار العدد r يتم بطريقة تحكيمية لا تخضع لأي معايير موضوعية ولذا فهو يختلف من باحث لآخر.
- كما ينتقد أيضاً لمحدوديته حيث يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز، فإذا تقاطعت منحنيات التركيز، فشلت نسبة التركيز في إعطاء ترتيب قاطع، فيختلف ترتيب الصناعات بالنسبة لتركزها وفقاً لعدد المؤسسات r المأخوذة في الاعتبار<sup>(1)</sup>. كما في الشكل (2.2) التالي:

الشكل (2.2): نسبة التركيز لثلاث صناعات A, B, C



المصدر: روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 33.

<sup>(1)</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 35.

وبتطبيق نسبة التركيز نلاحظ تساوي التركيز في الصناعتين (B, C) إذا اخترنا (r = 10) ، وفي حالة (r > 10) فإن الصناعة (B) تبدو أكثر تركزا، وفي حالة (r < 10) فإن الصناعة (C) تبدو الأكثر تركزا. كذلك فإن ارتباطه بنقطة واحدة على منحنى التركيز، تفقد مؤشر نسبة التركيز بعض المعلومات الهامة المتعلقة بالحجم النسبي لكبريات المؤسسات المختارة<sup>(1)</sup>.

(3) مقياس هيرشمان وهيرفندال: مقياس هيرشمان وهيرفندال Herschman et Herfindah هو مجموع مربع أنصبة السوقية لجميع المؤسسات والتي عددها يساوي (n) التابعة لصناعة معينة. وتزداد قيمة H إلى العدد 1 كلما اشد تركيز، وهذا قد يكون المقياس الأفضل من سابقه (مقياس نسبة التركيز) لأنه يعطي وزنا أكبر للمؤسسات الأكبر حجما، وكذلك يأخذ في عين الاعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في هذه الصناعة. وبالتالي يعتبر أفضل مقياس لأنه يعبر عن تركيز الصناعة ككل. ومن أهم الانتقادات التي توجه لهذا المقياس أن إعطاء كل مؤسسة وزنا يساوي نصيبها النسبي من السوق قد لا يكون إجراء ملائما في كل الحالات، فمقدرة المؤسسة في التأثير على السعر في السوق تتحدد بعوامل أخرى غير مجرد نصيبها النسبي، ومثل هذه العوامل الأخرى قد تزيد من هذه المقدرة أو قد تقلل منها<sup>(2)</sup>، ولكن يقدم هذا المؤشر الرياضي الكثير من خصائص المفيدة في نموذج اقتصادي ويربط بين هياكل الصناعة والربحية<sup>(3)</sup>.

$$IHH = \sum_{i=1}^n (x_i/X)^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

فتربيع أنصبة المؤسسات يعطي وزنا أكبر للمؤسسات كبيرة الحجم، فإذا أخذنا صناعة من أربعة مؤسسات وكانت أنصبتها كالتالي: (10%، 20%، 30%، 40%)، فمربعات الأنصبة هو (1%، 4%، 9%، 16%)، فيكون تركيز الصناعة (H = 30%) ومن الواضح أن للمؤسسة الكبيرة الإسهام الأكبر في هذه القيمة.

(4) مؤشرات هانا وكاي: لقد اقترح هانا وكاي Hannah et Kays مجموعة من المؤشرات أكثر عمومية تماثل مؤشر H ولكنها تختلف عنه في الأوزان التي تعطيها للمؤسسات الكبيرة وتعتمد هذه المؤشرات على الصيغة العامة:

$$R = \sum_{i=1}^n S_i^\alpha \cdot \alpha$$

(1) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 36.

(2) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 17.

(3) Jean Pierre Angelier, Op.cit., P 69.

- حيث أن  $(\alpha)$  هي معلمة تحكمية للمرونة ويعد  $(H)$  حالة خاصة في هذه الصيغة حيث يكون  $(\alpha=2)$  .  
الرقم المكافئ لـ  $(R)^{(*)}$  هو  $R^{1/1-\alpha}$  وبذلك نحصل على صيغة المؤشر هانا وكاي كالتالي<sup>(1)</sup>:

$$HK = \left( \sum_{i=1}^n S_i^\alpha \right)^{1/1-\alpha}, \alpha > 0, \alpha \neq 1$$

- ويتميز هذا المؤشر بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز حيث أعطيت للمؤسسة ذات الحجم الكبير «أوزاناً» أكبر وذلك بزيادة قيمة  $(\alpha)$  .  
(5) مؤشر الأنثروبي: يكون مؤشر الأنثروبي Entropie وفقاً للصيغة التالية:

$$E = \sum_{i=1}^n S_i \ln \left( \frac{1}{S_i} \right)$$

- في صناعة تتميز بالاحتكار التام يكون مؤشر الأنثروبي مساوياً للصفر  $(E=0)$  (لأن  $S_i=1$  ومنه  $\ln 1=0$ ) ،  
وفي صناعة تتميز بالمنافسة يكون هذا المؤشر كبيراً لأن  $E = \ln n$  (لدينا  $S_i=1/n$  و  $\sum S_i=1$  ومنه  $E = \ln n$ )  
أي كلما كان عدد المؤسسات  $(n)$  كبيراً كلما كان  $E$  كبيراً ودل ذلك على وجود منافسة في الصناعة<sup>(2)</sup> .

#### ثانياً: عوائق الدخول كمحدد لهيكل السوق

- تعتبر عوائق الدخول إلى السوق من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة، بحيث تعبر عن مدى وجود حواجز سواء كانت طبيعية أو مصطنعة من طرف المؤسسات الناشطة داخل الصناعة، تحول دون دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، ويؤدي وجود هذه العوائق إلى انخفاض مستوى المنافسة داخل الصناعة.

- (أ) تعريف عوائق الدخول: قبل التطرق إلى تعريف عوائق الدخول يجب أن نشير إلى أنه يتحقق الدخول إلى السوق الذي نقصده هنا إذا توفر شرطين<sup>(3)</sup>:

– إقامة طاقة إنتاجية جديدة.

– أن يصبح للوحدة الإنتاجية الجديدة شخصية قانونية مستقلة.

<sup>(1)</sup> روجر كلارك، مرجع سابق، ص 39.

<sup>(2)</sup> Jean Pierre Angelier, Op.cit., P 70.

<sup>(3)</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 51.

وهذا يعني أن قيام مؤسسات صناعية قديمة بتوسيع طاقتها الإنتاجية القائمة لا يعتبر دخولا، وذلك لأن الوحدات الإنتاجية المضافة ليس لها شخصية قانونية مستقلة، كما أن قيام مؤسسة صناعية قائمة بالاندماج في مؤسسة إنتاجية أخرى قائمة لا يعتبر دخولا لأنه لا ينطوي على إقامة طاقة إنتاجية جديدة. وكذلك انفصال مؤسستين مندمجتين من قبل إلى وحدتين مستقلتين قانونيا نوعا من الدخول إلى السوق، وإنما الذي يعتبر دخولا هو إقامة مؤسسة جديدة ذات شخصية قانونية مستقلة.

ولقد ظهرت محاولات عديدة لتعريف عوائق الدخول تقتصر على تناول أهمها وهو تعريف "بين" Bain حيث عرف عوائق الدخول بـ: "إلى أي حد، وفي المدى الطويل، يمكن للمؤسسة القائمة أن ترفع أسعار مبيعاتها فوق الحد الأدنى لتكلفة إنتاج وتوزيع الوحدة (التكاليف المرتبطة بالإنتاج الأمثل) دون أن تغري مؤسسات جديدة بدخول الصناعة"<sup>(1)</sup>، أي أن مؤسسات القائمة قادرة على وضع سعر لا يمكن لأي مؤسسة محتملة أن تدخل السوق عنده أو دونه وتحقق أرباحا. فتعريفه لعوائق الدخول بطريقة مبنية على الآثار المترتبة عليها قد أدخل السلوك الإداري للسوق وكذلك ظروف السوق في تعريفه. يعتبر تعريف "بين" الأكثر استخداما في اقتصاديات الصناعة لأنه الأشمل والأقرب إلى الواقع.

وتلعب عوائق الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات في الصناعة أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى النشاط الإنتاجي (مشروع مستقل أو عن طريق الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى)<sup>(2)</sup>.

**ب) أشكال عوائق الدخول:** تتخذ عوائق الدخول إلى الصناعة أشكالا عدة يصعب حصرها جميعا، لكن يمكن تلخيص أهمها في الآتي:

**1- المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج:** تشمل المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يجعل تكلفة الإنتاج في المؤسسات القديمة الموجودة في الصناعة أقل من تكلفة المؤسسات الجديدة الراغبة في الدخول إلى الصناعة. ويعني ذلك أن منحى التكلفة المتوسطة للمؤسسات الإنتاجية الراغبة في الدخول سيكون أعلى من منحى التكلفة المتوسطة لأقل المؤسسات القائمة حجما عند أي مستوى من مستويات الإنتاج<sup>(3)</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي:

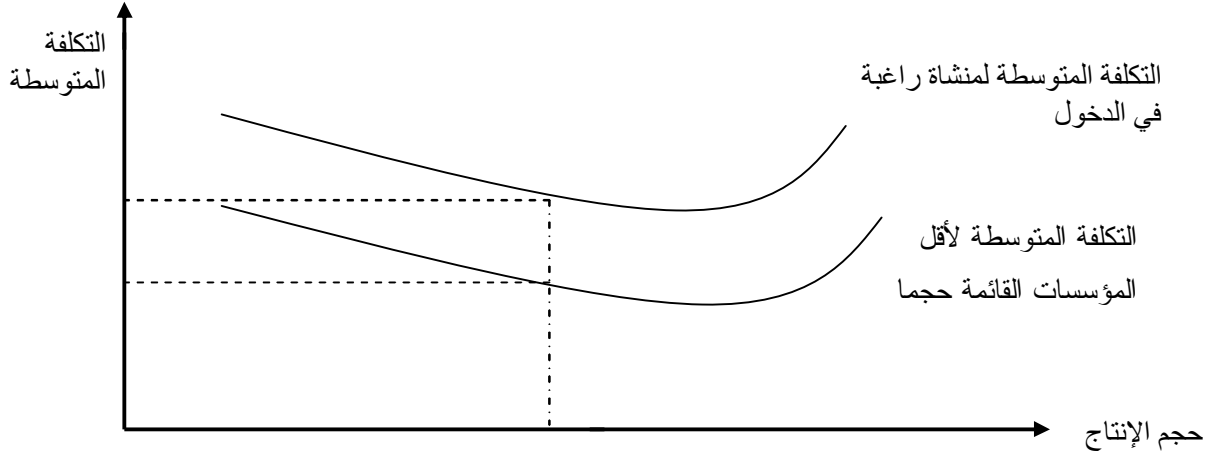
(1) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 127.

(2) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 84.

(3) المرجع السابق، ص 93.



الشكل رقم (3.2): المزايا المطلقة لتكلفة الإنتاج كعائق للدخول



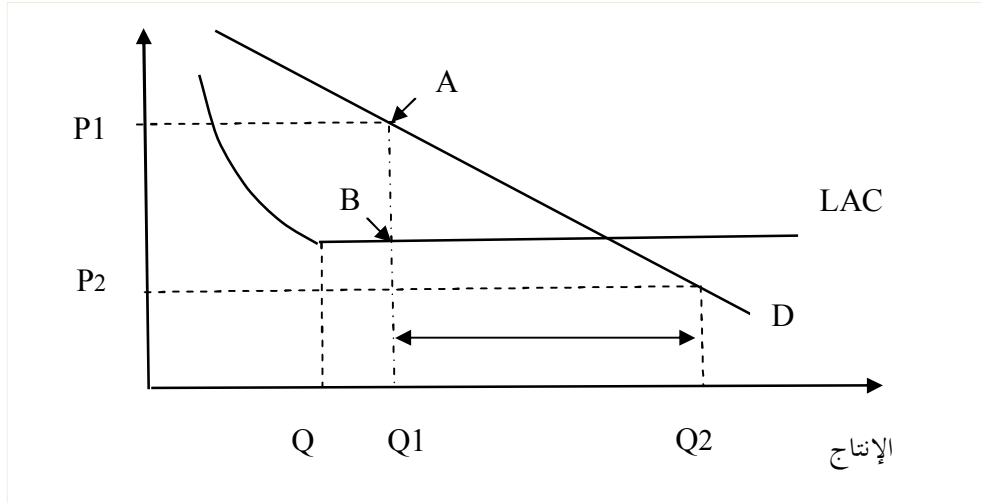
المصدر: أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، ط1، 1994، ص 93.

وهذا يمكن أن يكون راجع لتمتع المؤسسات القديمة بمزايا تمكنها من تخفيض التكلفة المتوسطة، أذكر منها:

- امتلاك المؤسسة القديمة لبراءة اختراع لا تستطيع المؤسسات الجديدة الحصول عليها إلا عن طريق شرائها ودفع تكلفتها.
- قدرة المؤسسة القديمة على الحصول على عوامل الإنتاج (مثل عنصر الأرض والمواد الأولية) والاستحواذ على مصادر المواد الخام أو طاقة نادرة أو محدودة العرض (مثل بعض المعادن الحيوية) بتكلفة منخفضة بالمقارنة مع المؤسسات الجديدة.
- قدرة المؤسسة القديمة على الحصول على مصادر تمويل بسهولة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع المؤسسات الجديدة لقوة مركزها المالي وخبرتها كما قد يكون لديها مصادر للحصول على النقد الأجنبي من التصدير يمكنها من استيراد مستلزمات إنتاجها بسرعة وسهولة.

**2- اقتصاديات الحجم:** في بعض الصناعات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بحد أدنى معين للحجم حتى يمكنها أن تصل بتكلفة لحدتها الأدنى، ويسمى هذا بالحد الأدنى للحجم الأمثل، وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة إنتاجها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة، ونتيجة لزيادة حجم الإنتاج الأمثل اللازم للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير في بعض الحالات يعد عائقا للدخول. وكلما انخفض حجم الطلب الكلي (حجم السوق الكلي في الصناعة) فإن إنتاج عدد قليل من المؤسسات أو المشروعات سوف يكفي حجم السوق وفي هذه الحالة يكون من الصعب دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة حيث يصعب عليها تسويق وبيع منتجاتها وهذا يكون من عوائق الدخول للسوق.

الشكل رقم (4.2): اقتصاديات الحجم كعائق للدخول



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 60.

$D =$  منحنى الطلب الصناعة للسلعة ما.  $Q =$  الحد الأدنى للحجم الأمثل.

$LAC =$  متوسط التكلفة في الأجل الطويل.

وبافتراض تماثل ظروف التكلفة بين المؤسسة القائمة والمؤسسة المحتملة فإنه يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ بالحجم يساوي  $Q$  على الأقل. وفي مثل هذه الحالة تبادر المؤسسة القائمة بوضع سعرا مانعا للدخول مثل  $P1$  يسمح بتحقيق ربح لها عن كل وحدة مبيعة يساوي  $A, B$  ولا يسمح بتحقيق أي ربح لأي مؤسسة ترغب في الدخول عن حجم يساوي أو يزيد عن  $Q$ . ويلاحظ هنا أن الكمية المباعة في الصناعة من قبل المؤسسة القائمة عند هذا السعر هي  $Q1$  وعندما تريد أي مؤسسة الدخول بحجم إنتاج  $Q$  فإن هذا يزيد الكمية المباعة في الصناعة من  $Q1$  إلى  $Q2$ ، ويترتب عن ذلك انخفاض سعر السوق من  $P1$  إلى  $P2$  عند مستوى أقل من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة فتخسر المؤسسة الجديدة بذلك، ولاشك أن معرفة المؤسسة المحتملة بهذه الحقيقة يمنعها من الدخول، ويلاحظ أن السعر المانع للدخول قد صمم بحيث ينخفض إلى مستوى أقل من أدنى مستوى تكلفة إذا زاد الإنتاج بالمقدار  $Q^{(1)}$ .

**3- الطاقة الإنتاجية الفائضة:** يقصد بها الفرق بين حجم الإنتاج الفعلي في المؤسسة وحجم الإنتاج الذي تصل عنده التكلفة المتوسطة لأدنى مستوى لها. فإذا كانت المؤسسات القائمة في الصناعة تنتج بأقل من طاقتها الإنتاجية الكاملة، أي لديها طاقات إنتاجية فائضة وغير مستغلة فإنها إذا لجأت إلى استغلال هذه

<sup>(1)</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 61.

الطاقات الإنتاجية الفائضة ولجأت إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض سعر السلعة فإن هذا السعر المنخفض قد لا يمكن المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة من تغطية التكلفة المتوسطة عندها، بمعنى أن هذا السعر المنخفض قد يكون أقل من التكلفة المتوسطة في المؤسسات الجديدة وهذا يعرضها للخسارة وبالتالي قد تتردد تلك المؤسسات في الدخول إلى الصناعة وهذا يعتبر من عوائق الدخول إلى الصناعة.

**4- العوائق القانونية:** أي وجود موانع قانونية تمنع دخول مشروعات من القطاع الخاص في أنواع معينة من الأنشطة أو الصناعات التي تقتضي المصلحة العامة و تقتضي قيام الحكومة بها مثل: الصناعات الاستخراجية (استخراج البترول وتكريره)، الصناعات الإستراتيجية (الصناعات الحربية والأسلحة)، وأيضاً الامتيازات التي تمنحها الحكومة لمؤسسة معينة لتقديم خدمة أو منتج معين (احتكار).

**5- عوائق الخروج:** توجد قيود أمام المؤسسات التي ترغب في الخروج من الصناعة، تلزمها على البقاء في الصناعة رغم عدم ربحيتها. لذلك معرفة أي مؤسسة محتملة بوجود عوائق خروج في الصناعة، قد يجعلها تتردد في دخولها إلى هذه الصناعة. وتأتي قيود الخروج في أشكال عديدة كامتلاك المؤسسة لوسائل إنتاج متخصصة، تحول دون تغييرها لمجال نشاطها<sup>(1)</sup>، ومن ثم ذات قيمة أقل لأي مؤسسة أخرى، وبالتالي لا تجد المؤسسة مشترياً لأصولها، كذلك قد تكون المؤسسة ملتزمة باتفاقيات العمل، يضاف إلى ذلك وقف نشاط دائرة عمل ما قد يؤثر سلباً على دوائر أعمال أخرى تشارك المؤسسة الكثير من التسهيلات العامة<sup>(2)</sup>، كذلك التكاليف العالية الثابتة للخروج مثل التعويضات التي سيتم دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة. وكذلك تدخل الدولة بمجموعة من القيود، تحول دون الخروج.

**6- التمييز في المنتجات داخل الصناعة كعائق للدخول:** في سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمؤسسات القائمة ميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيل الزبائن للسلع التي تنتجها تلك المؤسسات، وقد يحدث هذا التفضيل في بعض الأحيان بسبب ما تمتلكه المؤسسات القائمة دون غيرها من تصميمات أفضل من خلال حماية حق الاختراع، ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها عملياً تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تظل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة الزبائن<sup>(3)</sup>، وكلما زاد ارتباط الزبائن بنوع معين من السلع كلما كان من الصعب على مؤسسات جديدة أن تدخل السوق وتجذب هؤلاء الزبائن من المؤسسات القائمة، ويصبح من الضروري على المؤسسات الجديدة أن تتفق مبالغ طائلة على

(1) Frédéric Leroy, Op.cit., p19.

(2) روبرت.أ. بتس - ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 158، 159.

(3) روجر كلارك، مرجع سابق، ص 135.

الإعلان والتوزيع حتى تحقق لنفسها سمعة طيبة، وتكسب ولاء زبائن جدد، ولا شك أن هذا يزيد من صعوبة الدخول إلى الصناعة أمام هذه المؤسسات<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: تمييز المنتجات كمحدد لهيكل السوق

تناولنا في الفصل الأول تمييز المنتجات كسلوك تنتهجه المؤسسة، وفي هذه الفقرة يعتبر التمييز في المنتجات على أنه أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة كما لاحظنا سابقاً، ذلك لأن إستراتيجية تمييز المنتج يمكن أن تؤثر في هيكل الصناعة، حيث أنه كلما أتسمت صناعة معينة بتمييز كبير في المنتجات، كلما شكل ذلك عائق دخول أما المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، وهذا ما يؤثر على هيكل الصناعة.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيل أو ولاء الزبائن لسلعتها (أو سلعتها)، وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا بأسعار أقل من أسعار المؤسسات القائمة قد تصل عند الضرورة إلى أقل من التكلفة المتوسطة للإنتاج.

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجية التمييز، وذلك لأنهما يخلقان الاعتقاد لدى الزبائن بتمييز السلعة المنتجة، سواء من حيث نوعيتها، أو استخدامها، أو مظهرها، أو صيانتها...<sup>(2)</sup>

### المطلب الثالث: أشكال السوق

إن معرفة المؤسسة لشكل السوق الذي تنشط فيه يساعدها في صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمراريتها والمحافظة على حصتها من السوق. وفي هذا السياق، سنحاول توضيح الأشكال الأربعة للسوق.

### الفرع الأول: سوق المنافسة الكاملة

سنتعرف في هذا الفرع على سوق المنافسة الكاملة والمسماة أيضا سوق المنافسة التامة، وأهم خصائصها.

(1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 66.

(2) أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 111، 112.

### أولاً: تعريف سوق المنافسة الكاملة

هي ذلك السوق الذي يضم عدد كبير جداً من المشترين والبائعين يتعامل كل منهم في حجم محدد من إجمالي حجم السلع المنتجة والمباعة فلا يمكن لأي منهم أن يؤثر في سعر بيع أو شراء هذه المنتجات وبالتالي لا يمكن لأي مؤسسة في الأجل الطويل أن تحقق ربحاً أكبر من الربح العادي السائد في السوق<sup>(1)</sup>. يمكن أن نعرف سوق المنافسة الكاملة بأنها السوق التي تتسم بوجود عدد كبير من المنتجين بحيث لا يستطيع أي منتج بمفرده التأثير في هذه السوق لأن ما يعرضه لا يمثل إلا جزءاً ضئيلاً من الكمية المعروضة، وبالتالي فالمنتج يمثل للسعر الذي يتحدد في السوق.

وفي هذه السوق نجد أن التجانس تام بين جميع الوحدات السلعية التي تنتجها جميع المؤسسات، والمقصود بالتجانس التام عدم قدرة الزبون على التمييز بين منتجات مؤسسة ما وأخرى، وبذلك لا تستطيع المؤسسات التغيير في السعر السائد في السوق والذي يتحدد كما نعلم بتفاعل قوى العرض والطلب، وتقبل المؤسسات هذا السعر كما هو.

وفي ظل المنافسة الكاملة تنعدم تماماً القوة الاحتكارية للمؤسسات المنتجة، وعلى كل مؤسسة تريد تعظيم أرباحها أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة أو تكيف حجم إنتاجها بما يحقق لها هدفها.

### ثانياً: خصائص سوق المنافسة الكاملة

- ومما سبق نجد أن سوق المنافسة الكاملة تتميز بعدة خصائص نذكر أهمها:<sup>(2)</sup>
- كثرة عدد البائعين والمشترين.
  - العلم الكامل بأحوال السوق من حيث الأسعار، شروط البيع والشراء لدى البائعين والمشترين...
  - تجانس السلع التي تقوم بإنتاجها كافة المؤسسات الموجودة في السوق، بحيث ينعلم وجود أي تمييز أو اختلاف ولو طفيف، سواء من وجهة نظر المستهلك أو من الناحية الفنية.
  - حرية الانتقال الكامل وعدم وجود تكاليف لنقل السلعة بين أنحاء وأطراف السوق، ولا أية عراقيل أمام انتقال البائعين أو المشترين أو عوامل الإنتاج أو السلعة من مكان إلى آخر داخل السوق.
  - وجود سعر واحد لا يستطيع أي مؤسسة أو أي طرف في التعامل أن يؤثر على هذا السعر.
  - حرية الدخول والخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المؤسسات من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح أو الخروج منه في حالة الخسارة.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي للمبادئ) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 263.

(2) عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 197.

وعليه نلاحظ أن المنافسة التامة تركز على فرضيات لا تتحقق أبدا بشكل كلي في الواقع، وذلك بسبب استخدام كل المؤسسات لوسائل التمييز المختلفة حتى تنفادي كل منها تماثل منتجاتها مع منتجات المنافسين<sup>(1)</sup>، غير أن هذا النموذج يظل أساسيا بما أنه يوفر المرجع الذي يمكن الانطلاق منه لتحليل كل أوضاع السوق.

### الفرع الثاني: سوق المنافسة الاحتكارية

سننطلق إلى تعريف سوق المنافسة الاحتكارية وأهم خصائصها التي تميزها عن بقية الأشكال.

#### أولا: تعريف سوق المنافسة الاحتكارية

هي سوق يتولى فيه عدد كبير من المؤسسات (إنتاج) بيع سلعة أو خدمة واحدة (معينة) ولكن كل منها يعرض نوعا مميزا خاصا به من هذه السلعة أو الخدمة<sup>(2)</sup>، وتكون هذه السلع متقاربة من حيث الاستعمال ولكنها غير متجانسة مثل صناعة السيارات، الأجهزة الالكترونية، الآلات الكهرومنزلية، السجائر، المنظفات، مناديل ورقية...

ونقول عن المؤسسة أنها في ظل منافسة احتكارية إذا كان عدد البائعين كبير فمن هذه الناحية فهو في وضع تنافسي، ومن ناحية أخرى يبيع سلعة تختلف عن السلع الأخرى أي أن السلع غير متجانسة وبالتالي فهو في وضع احتكاري. ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى مع السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخواص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها الدعاية والإعلان<sup>(3)</sup>.

#### ثانيا: خصائص سوق المنافسة الاحتكارية

يمكن حصر أهم خصائص سوق المنافسة الاحتكارية فيما يلي:

- وجود عدد كبير من المنتجين والمشتريين وليس بالضرورة العدد السائد في حالة المنافسة الكاملة، وكل منهم (المنتجين) يشعر بأنه يميز سلعته عن غيرها من السلع الأخرى البديلة لها.
- عدم تجانس المنتجات، بمعنى يمكن التمييز بين المنتجات رغم تشابهها إلى حد كبير إلا أنها غير متجانسة تماما ويحدث هذا الاختلاف من خلال المادة الخام، التصميمات، الأيدي العاملة، اللون، الشكل، المتانة، التغليف... ويتأكد هذا التنوع بالعلامة التجارية، ويمكن التنوع أيضا في الظروف المحيطة ببيع المنتج مثل البيع بالتفصيل وأسلوب تعامل البائع، وقد يكون التمييز أيضا من خلال الإعلانات المسموعة

(1) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 337.

(2) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 264.

(3) عمر صخري، مرجع سابق، ص 263.

والمرئية والمقروءة<sup>(1)</sup>، وللإعلان أهمية كبيرة في سوق المنافسة الاحتكارية كما أن له علاقة بمرونة الطلب على المنتج.

- عدم وجود معرفة كاملة بأحوال السوق.
- الدخول والخروج من وإلى السوق ممكن إلا أنه قد يكون صعبا.
- عدم وجود تأثير متبادل بين المؤسسات نسبيا.
- اختلاف أسعار المنتجات.

### الفرع الثالث: سوق احتكار القلة

بعدما تعرفنا على سوق المنافسة الاحتكارية سنحاول التعرف على سوق احتكار القلة وأهم خصائصه.

#### أولاً: تعريف سوق احتكار القلة

تتصف بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة، وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة وتحليل آثار ورود فعل المنتجين الآخرين حين يقوم باتخاذ قرار ما كرفع السعر أو تخفيضه. كما تتميز منتجات القلة بالتشابه (كصناعة الإسمنت، الصلب...) أو الاختلاف (كصناعة الصابون، السيارات...) و يترتب عن ذلك وجود الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين<sup>(2)</sup>. ويمكننا معرفة مدى تواجد هذا النوع من الاحتكار عن طريق النظر في نسبة التركيز في السوق، إذ تستحوذ بعض أو جل المؤسسات المتواجدة على الحصة الكبيرة من السوق في مجال عملها<sup>(3)</sup>. الاحتكار الثنائي شكل خاص من احتكار القلة ينحصر عدد البائعين فيه في اثنين، ولتفادي حرب الأسعار يستطيع المنتجين أن يطبقوا استراتيجيات قادرة على التخفيف من آثار المنافسة القائمة بينهم مثل التواطؤ وتوزيع الحصص السوقية.

#### ثانياً: خصائص سوق احتكار القلة

ومن خلال ما سبق يمكن أن نذكر خصائص هذه السوق في النقاط التالية:

- وجود عدد قليل نسبيا من المؤسسات التي تسيطر على هذا السوق، بالمقارنة بكثرة عدد المشترين.
- وجود حواجز الدخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذا النوع من الأسواق.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 264.

(2) عمر صخري، مرجع سابق، ص 285.

(3) Jean-Jacques Lambin Op.cit., P 340.

- وجود وعي بين المنافسين عن سلوك بعضهم البعض فيما يتعلق بالتسعير والإنتاج.
- المنتجات التي يتم تسويقها في هذا النوع من الأسواق قد تكون متجانسة أو متباينة.
- عوامل الإنتاج قادرة على الحركة نسبياً.
- يجوز للمنتجين بالعمل في هذا السوق بشكل مستقل على الرغم من الاعتماد المتبادل، أو الدخول في تواطؤ رسمي أو غير رسمي.

#### الفرع الرابع: سوق الاحتكار الكامل

يعتبر الشكل الأخير من أشكال السوق ويطلق عليه أيضاً اسم سوق الاحتكار التام أو المطلق.

#### أولاً: تعريف سوق الاحتكار الكامل

يتميز بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها. وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر مجموع إنتاج الصناعة. ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار. كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع قانونية، تكنولوجية، مالية... الخ، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: خصائص سوق الاحتكار الكامل

- يمكن أن نستنتج الخصائص التالية لهذا الشكل من الأسواق:<sup>(2)</sup>
- وجود مؤسسة أو بائع واحد للمنتج.
  - عدم توفر بدائل قريبة للمنتج.
  - هناك قيود على حرية الدخول للسوق قد تكون قانونية أو غير قانونية.
  - السعر غير ثابت ويحدد من قبل المحتكر استناداً إلى تحكمه في الكمية المعروضة من المنتج.
- والجدول الموالي يحدد أشكال السوق مع مقارنة بسيطة بينها بنوع من الاختصار:

(1) عمر صخري، مرجع سابق، ص 231.

(2) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 337.



جدول رقم (1.2): أشكال السوق

سوق الاحتكار التام	سوق احتكار الأقلية	سوق المنافسة الاحتكارية	سوق المنافسة الكاملة	
منتج واحد	قلة عدد البائعين	كثرة عدد المنتجين وإن كان ليس بالضرورة كما هو في حالة المنافسة الكاملة	كثرة عدد البائعين والمشتريين	<b>عدد المنتجين</b>
لا توجد منافسة	كبير	صغير أو كبير	صغير	<b>حجم المنافسين</b>
سلعة واحدة	غير متجانسة/ متجانسة	غير متجانسة	متجانسة	<b>نوع السلعة</b>
وجود عوائق الدخول إلى السوق	صعوبة في الدخول	عوائق دخول مرتبطة أساسا بسياسات التمييز في المنتجات	حرية الدخول أو الخروج من وإلى السوق	<b>الدخول إلى السوق</b>
سيادة المحتكر الكاملة على السوق ولا توجد منافسة من أحد في السوق	تأثير متبادل وقدرة كبيرة نسبيا على التأثير في الأسعار	عدم وجود تأثير متبادل بين المؤسسات نسبيا عدم وجود معرفة كاملة بأحوال السوق	عدم القدرة على التأثير في السعر السائد في السوق العلم الكامل بأحوال السوق	<b>التأثير في السوق</b>
مرونة الطلب متناقصة لدى المحتكر	منحنى الطلب قليل المرونة	مرونة الطلب منخفضة منحنى الطلب منحدر من اليسار إلى اليمين	طلب غير متناهي المرونة منحنى الطلب أفقي	<b>مرونة الطلب</b>

المصدر: من إعداد الطالبة.

من الصعب أن نتصور حاليا، سوقا تسودها حالة المنافسة التامة لمنتج معين أو تسودها حالة الاحتكار التام، وعموما يمكن أن يكون السوق عبارة عن توليفة من النوعين معا أي وجود عدد من المنتجين ينتجون نفس السلعة المتجانسة ويحاولون بيع منتجاتهم بشكل تنافسي حر فيما بينهم، وفي الوقت ذاته يوجد محتكر معين لسلعة ينتجها هو دون غيره وذات مواصفات لا تتجانس مع السلع الأخرى الموجودة في نفس السوق. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات التي تعمل في أسواق المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة لديها القدرة على تبني استراتيجيات التمييز بأنواعها والتي تمكنها من تنمية حصتها السوقية.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الحصة السوقية

إن معرفة المؤسسة هيكل وشكل السوق الذي تنشط فيه يؤدي بها إلى انتهاج وتبني السلوك الاستراتيجي المناسب الذي يحقق هدفها الرئيسي المتمثل في تنمية الحصة السوقية.

### المطلب الأول: مفهوم الحصة السوقية

سنتناول في هذا المطلب تعريف الحصة السوقية في الفرع الأول، وإلى أي مدى تعبر الحصة السوقية عن وضعية ووزن المؤسسة في الصناعة كفرع ثاني.

### الفرع الأول: تعريف الحصة السوقية

الحصة السوقية هي نسبة تعبر عن نصيب المؤسسة من الصناعة، وتعبر كذلك عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في الصناعة مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة، وتعتبر المؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية مؤسسة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة إلى السوق، وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، ولها انتشار ونشاط ترويجي ملائم يحقق لها أهدافها، ولهذا يتطلب من المؤسسة التي تطمح في تنمية حصتها السوقية أن تجد وسيلة ملائمة تحقق لها التوسع في حجم الأسواق الإجمالية وحماية الجزء الحالي لها في السوق، ومن بين الوسائل إتباع المؤسسة إستراتيجيات التمييز التي تحقق لها الحماية والدفاع عن نفسها وعن منتجها<sup>(1)</sup>. حيث يتطلب من المؤسسات الصناعية المتنافسة فيما بينها والتي تسعى كل واحدة منها على زيادة حصتها السوقية زيادة حجم السوق من خلال تقديم أصناف وأشكال جديدة من المنتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن الحاليين، وكذلك الترويج الواسع والكفاء لمنتجاتها لجذب الزبائن الجدد ودفعهم إلى تكرار استخدامها من خلال التأكيد على جودة منتجاتها. وكلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية بافتراض تساوي الأمور الأخرى كلما ضعفت حصتها من السوق.

يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق (حصتها السوقية) أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المؤسسات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرصاً مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.

(1) علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 99.

## الفرع الثاني: دور الحصة السوقية في تحديد وضعية المؤسسة في الصناعة

غالباً ما يستخدم حجم مبيعات المؤسسة كمقياس لتحديد وضعية المؤسسة في الصناعة وإعطاء صورة على مكانة أو موقع المؤسسة التنافسي، وقدرتها على التأثير في ذلك السوق ونتائج ممارساتها لتحقيق أهدافها الاقتصادية ومصالحها أي مدى قوتها السوقية. وتحليل المبيعات هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيعية الموضوعية من قبل المؤسسة. مما يسمح من التأكد من تحقيق المؤسسة الخطة البيعية بكفاءة وفاعلية، وفي نفس الوقت القيام بتوقع مبيعات المؤسسة في العام المقبل.

ويفضل عند تحليل المبيعات الإجمالية، الاعتماد على المبيعات السابقة للمؤسسة لعدد من السنوات من جهة، والاستدلال ببعض الأرقام الخاصة بمبيعات المؤسسة المنافسة لها في السوق. وذلك لمعرفة التطور الحاصل في مبيعاتها، ودراسة أسباب نقص أو زيادة المبيعات، واكتشاف الاختلالات والانحرافات خلال تلك الفترة بين حجم المبيعات المتوقعة، وحجم المبيعات الفعلية. ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لسد الفجوة بين الأهداف والأداء. ويقدر هذا المؤشر من خلال مقارنة حجم مبيعاتها الإجمالية بمبيعات المؤسسات المنافسة لها في الصناعة. إلا أن لهذا المؤشر جانب من القصور، نظراً لكونه لا يعطي تحليل شامل ووافي عن المبيعات، وخاصة إذا كانت المؤسسة تمتلك عدة فروع في مختلف أنحاء العالم، أو تسوق منتجاتها في عدة أسواق، وتعتمد على تنوع خطوط منتجاتها. الأمر الذي يتطلب القيام بتحليل تفصيلي للمبيعات حسب المناطق الجغرافية، وتنوع المنتجات، وحسب تنوع العملاء<sup>(1)</sup>.

## أولاً: طرق تحليل مبيعات المؤسسة

أ) **تحليل المبيعات حسب المناطق الجغرافية:** يرمي تحليل المبيعات حسب المناطق البيعية المختلفة التي تقوم المؤسسة بخدمتها وتغطيتها، إلى إعطاء صورة واضحة عن مقدار المبيعات المحققة في كل منطقة، أو في كل دولة أجنبية، ومقدار الانخفاض والزيادة فيها. فقد يتضح من التحليل أنه بالرغم من الزيادة في إجمالي المبيعات، إلا أن منطقة معينة قد تتخفف مبيعاتها عن العام الماضي، أو عن حجم المبيعات المخطط لها. وفي المقابل يلاحظ زيادة في حجم المبيعات في منطقة أخرى وبنسبة أكبر، أو قد يحدث العكس.

ب) **تحليل المبيعات حسب تنوع المنتجات:** يستخدم هذا المؤشر في حالة ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على تنوع خطوط منتجاتها. ويهدف هذا التحليل إلى دراسة المبيعات لكل منتج، ومقارنتها بمبيعات السنوات السابقة، أو بمبيعات المؤسسات التي تنتج نفس المنتج. والغرض من ذلك معرفة الموقف النسبي لكل منتج

(1) محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص ص 319، 325.

على حده. لأنه يمكن أن يحقق منتج ما نجاحاً في سوق معين، لا يحققه في أسواق أخرى. ويرجع ذلك لاعتبارات السعر، أو الجودة أو التغليف، أو لطبيعة المنافسة، أو لتغير أذواق الزبائن من سوق لآخر. وقد تعود كذلك لعدم كفاءة وفاعلية القنوات التسويقية المخصصة لتلك المنتجات، أو عدم ملائمة الوسائل الترويجية المستخدمة مع طبيعة السوق المستهدف، ومن ثم اتخاذ التصحيحات اللازمة، وتوجيه الجهود التسويقية نحو السلع التي لا تحقق زيادة أو نمو في المبيعات.

**ج) تحليل المبيعات حسب العملاء:** من المعلوم أن المؤسسة تتعامل مع العديد من الوسطاء، لإيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي في الأسواق. فبغض النظر عما إذا كانت المؤسسة تعتمد على قنوات التوزيع المباشرة، من خلال تعاملها مباشرة مع المستهلك النهائي، فإن العديد من المؤسسات التي تعتمد على قنوات التوزيع الغير مباشرة، باعتمادها على مؤسسات أو وكلاء، أو تجار الجملة، أو شركات التصدير، أو الوكالات التجارية... ففي هذه الحالة، ينبغي على إدارة المؤسسة القيام بتحليل المبيعات حسب المجموعات المختلفة من العملاء أو الوسطاء خلال فترة زمنية معينة، سعياً منها للحصول على مؤشرات تمكنها من الحكم على مظاهر القوة والضعف في تعاملها مع كل مجموعة من العملاء، وكذلك تقدير الجهد المطلوب والمبذول مع كل مجموعة<sup>(1)</sup>.

كما يتيح تحليل المبيعات لمنافذ التوزيع المختلفة للمؤسسة، معلومات مفيدة عن كفاءة كل منفذ، ومدى أهميته النسبية للمؤسسة. فقد تجد المؤسسة أن معظم مبيعاتها (أو نسبة مرتفعة منها)، مقتصر على مجموعة محددة من العملاء، مما يتطلب ذلك مزيداً من الجهد والتركيز على هذه المجموعة المربحة، والتي تحقق مبيعات عالية للمؤسسة.

إن تحليل مبيعات المؤسسة، سواء عن طريق مقارنة المبيعات الحالية بمبيعات السنوات السابقة، ومعرفة التطور الحاصل بها؛ أو عن طريق تحليل المبيعات وفقاً للمناطق الجغرافية، أو حسب المنتجات أو العملاء؛ ومقارنتها ببعضها البعض، وبمؤشرات السنوات السابقة، هو مؤشر ضروري ولكنه غير كاف للحكم على وضعية وقوة المؤسسة في الصناعة. فقد يزداد مستوى المبيعات لإحدى المؤسسات، نتيجة للزيادة أو للتحسين في الظروف الاقتصادية للدولة، أو نتيجة لنمو السوق، وزيادة معدلاته بصورة سريعة. ومن زاوية أخرى، قد تكون الزيادة ناتجة عن فعالية المزيج التسويقي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

ومن ثم فإن الوسيلة الفعالة لإبعاد تأثير العوامل العامة للحكم على المؤسسة في الصناعة، يكمن في تحديد الحصة السوقية للمؤسسة. فإذا ارتفع نصيب المؤسسة في السوق (الصناعة)، فهو دلالة على تفوقها على

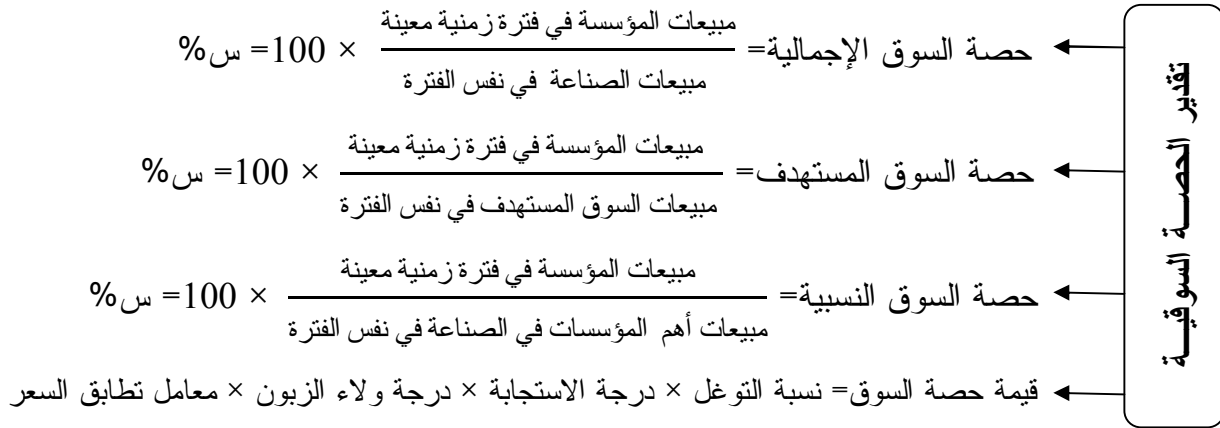
(1) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 322.

مواجهة منافسيها وهذا ما يكسبها قوة سوقية، أما إذا انخفض فهو دلالة على فقدان لجزء من حصتها السوقية لمنافسيها، نتيجة لتمييز منتجاتهم وتفوق نظمهم الترويجية التسويقية في الصناعة.

### ثانياً: طرق تقدير الحصة السوقية للمؤسسة

عند تحليل الحصة السوقية للمؤسسة، ينبغي اختيار المقياس المستخدم في ذلك، وبهذا الصدد نشير إلى وجود المقاييس الرئيسية الموضحة حسب الشكل التالي:

#### الشكل رقم (5.2): المقاييس المستخدمة في تقدير الحصة السوقية



المصدر: من إعداد الطالبة

أ) الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة: تقدر الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة على أساس إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة، وعادة ما تكون سنة مقابل إجمالي قيمة مبيعات جميع المؤسسات في الصناعة وفي نفس الفترة، وإن الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة تمكنها من معرفة واكتشاف أية انحرافات وتقويمها بسرعة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها أو معالجتها واكتشاف نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، وكذلك يمكنها ربط حصتها السوقية ببيانات الأداء الأخرى للمؤسسة مثل المصاريف البيعية أو الترويجية أو التوزيعية ومدى ملائمة الأسعار المحددة لمنتجاتها، وكذلك مع حجم التدفقات النقدية والربحية للمؤسسة، وغير ذلك. وتقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسات على النحو التالي: (1)

$$\text{حصة السوق الإجمالية} = 100 \times \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} = \text{س} \%$$

(1) علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 100.

وينبغي على المؤسسة لتقدير حصتها السوقية أن تتخذ عدة قرارات بهذا الخصوص، من أهمها اختيار المعيار الذي يتم على أساسه تقييم المبيعات، إما بعدد الوحدات أو بالقيمة. ففي مجال السلع الكبيرة الحجم مثل السيارات، عادة ما يستخدم عدد الوحدات (عدد السيارات المباعة) كمؤشر لحجم المبيعات. عكس المنتجات الصغيرة الحجم التي يستخدم القيمة كمؤشر لحجم المبيعات، مثل المواد الاستهلاكية، مواد التنظيف... كما ينبغي تحديد المنطقة الجغرافية أو السوق المستهدف، الذي سيتم قياس الحصة السوقية فيه. فعلى سبيل المثال حصة السوق لسيارات رينو "Renault" في السوق الجزائري، تختلف عن الحصة السوقية لنفس المؤسسة في السوق المغربي، وهكذا...

وفيما يخص مبيعات الصناعة فهي تشمل مبيعات كل المؤسسات التي تنتمي إلى نفس الصناعة. فمثلاً إذا أردنا قياس الحصة السوقية للمياه المعدنية لمؤسسة قديلة مثلاً، فإن ذلك سيتضمن كل المياه المعدنية التي تباع في السوق الجزائرية.

والهدف من وراء تقدير الحصة السوقية، هو تبيين وزن وقوة المؤسسة في الصناعة وموقعها التنافسي. وبالتالي إعطاء حكم على مدى كفاءة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة. فإذا زاد نصيب المؤسسة في السوق المستهدف، فهو مؤشر إيجابي على الوضعية التنافسية الجيدة للمؤسسة في الصناعة. أما في حالة انخفاض نصيبها من السوق، فهو العكس.

**(ب) حصة السوق المستهدف:** يتم قياس حصة السوق المستهدف (المعتني به)، من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات جميع المؤسسات العاملة في نفس السوق المستهدف (المخدوم)، خلال فترة زمنية معينة. ويمكن حساب نسبة حصة السوق المستهدف حسب العلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق المستهدف} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات السوق المستهدف في نفس الفترة}} \times 100 = \text{س\%}$$

ويتكون السوق المخدوم، من جميع المشترين القادرين على شراء هذا النوع من المنتجات، وعادةً ما تكون حصة المؤسسة من السوق المخدوم، أكبر من الحصة السوقية الإجمالية للسوق. فالمؤسسة يمكن أن تحقق حصة قدرها 60% من السوق المخدوم (المستهدف)، ولكن هذه النسبة قد لا تتجاوز نسبة 15% في السوق الإجمالي، إذا ما قورنت بمبيعاتها بمبيعات جميع المؤسسات في الصناعة، لذا فإن مهمة المؤسسة أن تركز على تحقيق نصيب كبير من مبيعات السوق المستهدف ثم يمكن أن تضيف خطوط إنتاج جديدة أو مناطق معينة لكي تزيد من نصيبها في السوق الإجمالي<sup>(1)</sup>.

(1) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 326.

(ج) حصة السوق النسبية: تقاس حصة السوق النسبية، من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة، بمبيعات أهم المؤسسات المنافسة لها في الصناعة. وذلك خلال فترة زمنية معينة. ويعبر عن هذه النسبة بالصيغة التالية:

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات أهم المؤسسات في الصناعة في نفس الفترة}} \times 100 = \text{س\%}$$

وفي الغالب، يتم تحديد ثلاث مؤسسات المنافسة لها في الصناعة، كما يمكن للمؤسسة استخدام مقياس آخر يرمي إلى مقارنة مبيعاتها بمبيعات المؤسسة القائمة في الصناعة. فعلى سبيل المثال، يتم حساب الحصة السوقية لمؤسسة مايكروسوفت "Microsoft" بمقارنة مبيعاتها، بمبيعات "إي ب إم" "IBM"، وكلما اقتربت هذه النسبة إلى 100%، كلما كان ذلك مؤشراً على اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي داخل الصناعة<sup>(2)</sup>.

ومهما كان المقياس المستخدم لقياس الحصة السوقية، فعلى المؤسسة جمع البيانات الضرورية لحساب هذه النسبة. وفي هذا المجال، يمكن الحصول على بيانات الحصة السوقية الإجمالية، نظراً لتوفر الإحصاءات الحكومية، المجالات المتخصصة، ومختلف المنشورات من مصادر مختلفة، مثل الغرف التجارية والصناعية... بينما نجد أن بيانات المقاييس الأخرى من الصعب الحصول عليها، نظراً لتغير تشكيلة المنتجات، أو لسرية بعض البيانات عن مبيعات مؤسسة معينة.

بالإضافة إلى المقاييس الثلاث السابقة، يمكن التعبير عن الحصة السوقية للمؤسسة بالصيغة التالية:<sup>(3)</sup>

قيمة حصة السوق = نسبة التوغل × درجة الاستجابة × درجة ولاء الزبون × معامل تطابق السعر

Part de marché en valeur = Taux de Pénétration x Taux de Nourriture x Coefficient de Sélectivité x Coefficient d'Ajustement de Prix

- نسبة التوغل (Taux de Pénétration): نسبة المشتريين الذين يشترون السلعة المعنية خلال نفس الفترة الزمنية، نسبةً إلى العدد الإجمالي.
- درجة الاستجابة (Taux de Sélectivité): يتعلق بقياس متوسط حجم مشتريات السلعة المعنية مقارنة بحجم مشتريات السع المنافسة لها.
- درجة ولاء الزبون (Taux de Nourriture): يتعلق بمشتريات السلعة، ويعبر عنها بنسبة مئوية لإجمالي مشتريات صنف المنتج، المحققة من قبل مشتري السلعة.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 327.

(3) Philip Kotler et Bernard Dubois, Op.cit., P 703.

- معامل تطابق السعر (Coefficient D'Ajustement de Prix): يقيس سعر المنتج، مقارنةً بمتوسط السعر المطبق في الصناعة.
- فإذا انخفضت قيمة الحصة السوقية (حسب العلاقة السابقة)، فقد يرجع لفقدان المؤسسة لنسبة من الزبائن وانخفاض ولاء الزبون، أو ارتفاع السعر مقارنةً بمنافسيها.
- ومما لا شك فيه، فإن تقدير الحصة السوقية وفق ما سبق، يقدم معلومات مفيدة للحكم على مكانة وقوة ووزن المؤسسة في السوق وعلى أساسها يتم تحديد الأسعار والترويج وغيرها<sup>(1)</sup>، إلا أن "Oxenfeldt" يوضح مجموعة من التحفظات على الاستنتاجات السابقة من التحليل، والتي تتمثل فيما يلي:<sup>(2)</sup>
  - في حالة دخول مؤسسة جديدة إلى الصناعة، فإن نصيب كل مؤسسة موجودة في السوق ستخضع حتماً، وفي هذه الحالة فإن نسبة الانخفاض لا ترجع لتدني فاعلية أو كفاءة الاستراتيجيات المتبناة، مقارنةً بالمؤسسات المنافسة لها في الصناعة ككل.
  - إن الافتراض القائل بأن تأثير القوى الخارجية على أداء كل المؤسسات بنفس الطريقة ليس صحيحاً في جميع الظروف أو الأحوال. فقد أثبتت التجارب في الواقع العملي، بأن هناك عوامل تمثل عوائق لبعض المؤسسات، وفي المقابل، تتيح فرصاً لمؤسسات أخرى في نفس الصناعة.
  - إن الافتراض بأن أداء المؤسسة يجب أن يقيم في ضوء الأداء المتوسط لكل المؤسسات، هو أيضاً افتراض غير مناسب بصفة مستديمة. فقد يؤدي ذلك إلى المبالغة في الحكم على أداء المؤسسة، فالأداء ينبغي مقارنته بأداء المؤسسات المنافسة المتشابهة في نفس الظروف والتي تقوم بإنتاج منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة.
  - قد يكون انخفاض نصيب المؤسسة من السوق نتيجة السياسة المستهدفة من المؤسسة نفسها، بهدف تحسين الأرباح. كأن تتخلى المؤسسة عن إنتاج بعض المنتجات الغير مربحة، أو عن بعض الزبائن التي ينتج عنهم تدهور في نصيبها من السوق.
  - قد يتأثر نصيب المؤسسة من السوق بمجموعة من الاعتبارات خلال فترة زمنية معينة، فقد يتأثر نصيب المؤسسة من السوق بنسبة المبيعات الكبيرة التي حدثت في اليوم الأخير لحساب الحصة السوقية (00/12/31) مثلاً، أو في أوائل الفترة التالية (01/01/14) مثلاً، أو لطبيعة منتجات المؤسسة الموسمية مثل المشروبات في فصل الصيف.

(1) محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، سكيكدة، ماي 2008، ص 339.

(2) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 346.



### المطلب الثاني: مراحل تنمية الحصة السوقية

إن تحقيق حصة سوقية والمحافظة عليها نادرا ما يحدث بدون تخطيط استراتيجي، وعليه تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من الخطوات والتي سنوالي شرح كل منها كما يلي:

#### الفرع الأول: تقييم مبدئي للسوق

يمكن استخدامه في تحليل وتحديد السوق والوقوف على الصفات والخصائص الحاكمة فيه مثل درجة المنافسة والاستثمار المطلوب وأدوات التطوير والتوزيع ودرجة ثبات الطلب، وتقدير حجم ونوعية الزبائن المرتقبين والعمل على إيجاد رد على السؤال: "أين نحن؟" ويعني تحليل الموقف السوقي بتحديد خصائص السوق الماضية والحالية والمستقبلية الذي تعمل فيه المؤسسة، ويعتبر تحليل الموقف ضرورياً لإمداد المؤسسة بنقاط القوة والضعف في الظروف المختلفة المحيطة بها، فعن طريقه تحصل المؤسسة على توصيف متكامل للأداء الماضي للمؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، ويبدأ تحديد الموقف عادة بتقديم ملخص للمبيعات خلال الفترة الماضية محللة وفقاً لنوع المنتجات وأصنافها وألوانها وكافة التفاصيل الأخرى المتاحة عن توزيعها الجغرافي وخصائص المناطق التي تتعامل فيها، والأسواق التي تخدمها المؤسسة ونوعية الزبائن المستهدفين، حيث يقدر المخطط التسويقي معدلات النمو وتكلفة التسويق وأنماط الربحية والحصص السوقية لكل منتج وكل منطقة وذلك بالمقارنة مع المؤسسات العاملة في نفس مجال النشاط، ولا يختص تحليل الموقف بالماضي وحده بل يمتد أيضاً إلى المستقبل محدداً المبيعات المرتقبة بالتفصيل لفترات مختلفة محدداً الحدود الدنيا والعليا المقدرة للمبيعات في حدود الافتراضات التي توجد المعلومات المتاحة عن العوامل البيئية المحيطة على أن يشمل ذلك تحديداً واضحاً لبيئة المؤسسات المنافسة، وتحديد تأثير العوامل الدورية والموسمية وتطور مقاييس التفضيل لدى الزبائن، والتكنولوجيا المستخدمة لدى المنافسين والتكنولوجيا المتوقعة استخدامها من جانب المؤسسة<sup>(1)</sup>.

#### الفرع الثاني: تقييم الفرص والمخاطر التسويقية

تقوم المؤسسة بتحديد الفرص التسويقية المتاحة لها، والمقدرة على أساس حاجات الزبائن وإمكانية إشباعها، وكذا نقاط القوة والضعف في المنافسين ويتطلب ذلك بلا شك مجموعة من المعلومات عن المنافسين والزبائن، والعوامل البيئية المختلفة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي تقاس قدرة المؤسسة على الوفاء بالفرص المحيطة في السوق أو مواجهة الأخطار المستقبلية. والفرصة هي منفعة (وحاجة لم تشبع) ولدى المؤسسة

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 180.

إمكانات لتحقيق هذا الإشباع، وهي الناتجة عن تحليل عوامل القوة التي تختص بها، وعوامل ضعف المنافسين أما المشكلة هي العقبات التي تحد من تحقيق الأهداف التسويقية المستقبلية أو تقلل من آثار السياسة التسويقية للمؤسسة وهي غالباً ناتجة عن عوامل ضعف هيكلية لديها، أو عوامل مرتبطة بقوة المنافسين. والمشكلة هي موقف يحتاج من المؤسسة إلى الاهتمام والدراسة والتصحيح.

و دراسة المشكلات تمكن المؤسسة من تحويلها إلى فرص تسويقية إذ أن ما يمنح الزبائن من أسباب إذا تمت إزالتها كانت النتيجة فرصة وإقبال، ومن أهم ما يعطي المؤسسة فرصاً تسويقية دراسة ما يلي:

- التكنولوجيا الجديدة واستخداماتها، واستغلال خبرات المؤسسة السابقة في منتجات جديدة.

- تقديم خدمات معاونة للزبائن تساعد في دعم الخدمات الأساسية.

- تغيير انطباعات وحاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات تجاه منتجاتها.

- زيادة فاعلية منافذ التوزيع والانتشار الجغرافي.

- وجود باعة متميزين وترك صورة ذهنية طيبة لدى المتعاملين.

- الثقة بالمؤسسة مقارنة بالمنافسين ووضع أسعار منافسة.

ومما سبق يمكن القول أن اختيار المؤسسة لفرصة جديدة عملية تتضمن ثلاث خطوات نوجزها فيما يلي:

#### أولاً: تحليل البيئة الخارجية

تتأثر الاختيارات التسويقية للمؤسسة بمجموعة من العوامل أهمها الأحوال الاقتصادية، والاتجاهات الاجتماعية، والتكنولوجيا، والمنافسة، والقوانين والأنظمة، وأخيراً البيئة الطبيعية. وتستطيع البيئة الخارجية خلق أسواق جديدة أو تحطيم أسواق<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: التعرف على القدرات والمحددات

بالإضافة إلى دراسة العوامل الخارجية بغرض اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد المخاطر المحتملة فإنه على المؤسسة أن تمعن النظر في بيئتها الداخلية لتحديد أجه القوة والضعف، والعديد من الاستراتيجيات التسويقية تتطلب توفير مصادر مالية مختلفة، وقدرات إنتاجية عالية، وشبكة توزيع واسعة، وإمكانات وقدرات للترويج للمنتجات.

(1) دافيد راتشمان وآخرون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المعتال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 364.

## ثالثاً: صياغة الأهداف

تعتبر الأهداف القاعدة الأساسية في صياغة أي خطة تسويقية، إذ أنه بدون وجود هذه الأهداف فإن الخطة لن يكون لها أية أغراض عملية، ويجب أن تتصف هذه الأهداف بالموضوعية والارتباط بالواقع، فضلاً عن إمكانية صياغتها بشكل قابل للقياس، حيث يمكن تحديد الهدف في شكل رقم مبيعات معين، أو هامش ربح... والتي تصب جميعها في الهدف الرئيسي وهو تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة، على أن يكون قابلاً للتحقيق في ظل الموارد المتاحة للمؤسسة، وعناصر البيئة المحيطة بها.

يجب أن تكون الحصة السوقية محددة، قابلة للقياس، فضلاً عن ارتباطها بمدة زمنية معينة، وعليها أن تعكس سلوك السوق المرتقبة. ويعتبر تقدير الحصة السوقية من الأمور الضرورية لتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة ولتحديد هوية المؤسسة أمام الغير، وهذا ما يجعل المؤسسة قادرة على تحديد ما يلي:<sup>(1)</sup>

- تحديد المؤسسة للاستراتيجيات التي تتبناها والإجراءات التي ستأخذها.
- أماكن (الأسواق المستهدفة) تنفيذ ذلك.
- تحديد أفراد المؤسسة المناسبين والقادرين لعملية التنفيذ.
- الكيفية التي يمكن أن يتم بها تنفيذ المطلوب، والوقت الذي يمكن أن تتم فيه تفصيلاً وفقاً للمستوى الإداري.

## الفرع الثالث: دراسة دورة حياة المنتج لتنمية الحصة السوقية

يتوقف طول دورة حياة المنتج على عوامل متعددة منها سهولة دخول المنتجات إلى الأسواق المخصصة لها، درجة توفر بعض المنتجات البديلة، درجة قبول السوق للمنتج الجديد وغيرها. تهتم المؤسسة بمراقبة المنتج، مميزاته، خصائصه ووضعه خلال مراحل دورة حياته لأن المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته تؤثر على اختيارات المؤسسة لأنواع استراتيجيات التمييز التي تتناسب مع كل مرحلة والتي تعمل على تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الأجل الطويل، إن أغلبية المنتجات باختلافها تمر بعد مرحلة الإبداع والاختراع- والتي تبدأ عندما تجد المؤسسة فكرة جديدة عن منتج وتوسعى إلى تجسيدها في الواقع، فهي مرحلة المصاريف والإنفاق دون تسجيل فوائد وأرباح، وتكون خلالها الإيرادات مساوية للصفر أي أن المبيعات منعدمة، تكاليف الاستثمار تتراكم وتكون مرتفعة- بالمرحلة المبينة في الشكل رقم (7.2) أدناه وسنحاول تقديمها باختصار فيما يلي:

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 185.

### أولاً: مرحلة تقديم المنتج

هذه المرحلة هي بداية ظهور المنتج في السوق لأول مرة، وفيها يكون إدراك الزبون للمنتج غير موجود كما لا نلاحظ فيها انقطاعاً لأعمال البحث والتطوير بل بالعكس فالمنتج جديد ويحتاج إلى تعديلات مناسبة إذا وجد فيه نقص تتميز هذه المرحلة بما يلي: (1)

- ارتفاع تكاليف البحث والتنمية وكثافة الجهود الترويجية مما يؤدي إلى ارتفاع سعر المنتج.
- حجم المبيعات ضئيل وغير كاف لتغطية النفقات وبالتالي عدم تحقيق أي أرباح.
- انخفاض حدة المنافسة خاصة بالنسبة لمنتجات متميزة أو فريدة.
- قلة عدد منافذ التوزيع مع انخفاض خبرتهم في المنتج.

وخلال هذه الفترة على المؤسسة التعريف بالمنتج، وتقوم بإنتاج نوع واحد من المنتجات أو عدد محدود لعدم وضوح قطاعات السوق، كما تتميز هذه الفترة أيضاً بانخفاض عدد متاجر التجزئة التي تتعامل معها، وتقتصر المؤسسة على توجيه جهودها التسويقية للزبون الأكثر استعداداً للشراء، وتستخدم الإعلان التعريفي بهدف تعريف الزبون بفوائد المنتج وقد تتبع إستراتيجية السعر المنخفض مع الترويج المكثف للمنتج وهذا لمواجهة المنافسة ومنعها رغم الخسائر مع أمل تعويضها في مرحلة النمو.

### ثانياً: مرحلة النمو

في هذه المرحلة تبدأ مبيعات وأرباح المؤسسة في الزيادة نتيجة جهود المزيج الترويجي الذي تستخدمه، وتكون زيادة في عدد البائعين والمستهلكين للمنتج مع زيادة اقتناع الزبائن بها نظراً لما حققته من إشباع لهم، تزداد المنافسة من المؤسسات الأخرى، في هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها ملزمة بوضع إستراتيجية تسويقية لمواجهة التركيز على الميزة التنافسية للمنتج وإتباع سياسات تسويقية تعمل على تحسين وتطوير المنتج مع تقديم خدمات بيعية جديدة وخفض للأسعار. وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بما يلي: (2)

- البحث عن قطاعات جديدة في الأسواق لنمو حجم السوق الكلي.
- تخفيض الأسعار مع الأخذ بعين الاعتبار القوة الشرائية لكل الفئات وبالتالي السيطرة على حجم كبير من الصناعة، مع تحسين جودة المنتج وإضافة مزايا جديدة له.
- تتحول المؤسسة هنا من الإعلان التعريفي إلى الإعلان التنافسي لجذب الزبون وإقناعه بمزايا المنتج.
- البحث عن منافذ جديدة للتوزيع لتغطية أكبر حجم من السوق كما تشهد إقبال الموزعين للتعامل معها.

(1) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 185.

(2) Mohamed Seghir Djitli, **Marketing**, Berti edition, Alger, 1998, p115.

### ثالثاً: مرحلة النضج

في بداية هذه المرحلة يدرك الزبائن الفروق بين الأنواع والعلامات التجارية المختلفة والمعروضة في الأسواق فتصل المبيعات إلى أعلى مستويات ثم تبدأ في الانخفاض نتيجة تزايد المنافسة بين المنتجات ويكون الصراع من أجل البقاء في السوق، لهذا السبب تضطر المؤسسة لتخفيض الأسعار<sup>(1)</sup>، في حين يحصل انكماش الطلب على منتجاتها مما يعني غياب الأرباح تدريجياً، فتختفي بذلك المؤسسات الضعيفة تدريجياً. تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:<sup>(2)</sup>

- استمرار اتجاه المبيعات للارتفاع بمعدلات متناقضة مقارنة بالمرحلة السابقة.
- زيادة عرض المنتج عن الطلب عليه، وارتفاع شديد في حدة المنافسة مع انخفاض الأسعار.
- السعي وراء كسب مزيد من الموزعين بالتحفيز على التعامل معها.
- محاولة القيام بأي تعديلات على المنتج والتي قد تؤدي إلى إعادته إلى مرحلة النمو.
- تعديل المزيج التسويقي من حيث السعر، تنشيط المبيعات، التوسع في تقديم الخدمة، زيادة التوزيع وتكثيف قنواته، الإعلان وخاصة من النوع التذكيري وتزداد بالتالي تكاليف الترويج.

### رابعاً: مرحلة التشبع

تعرف أيضاً بمرحلة التدهور والانحدار، حيث تتجه المبيعات في هذه المرحلة إلى الانخفاض بمعدلات سريعة، وتخفض الأرباح تدريجياً وتظهر خطورة الاحتفاظ بمخزون سلعي كبير، هذا ما يدفع بعض المؤسسات إلى وقف الجهود الترويجية والتقليل من حجم الخسائر الناتجة عن انخفاض المبيعات وإيقاف التعامل مع الموزعين. تواجه المؤسسة هنا مشكلة إسقاط السلعة من مزيجها السلعي وهو قرار يحتاج إلى دراسة وافية تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل، كتأثير ذلك على المبيعات من السلع الأخرى ومدى تأثير سمعة المؤسسة<sup>(3)</sup>. ونلاحظ في هذه المرحلة ما يلي:

- الحاجة إلى إعادة النظر في أسعار المنتج ومكونات المزيج الترويجي.
- تكثيف الجهود بمحاولة تطوير المنتج وإضافة استخدامات جديدة.
- غزو أسواق جديدة بالمنتج الحالي والتخلي عن بعض نقاط البيع ضعيفة المردودية والقطاعات الصغيرة والاهتمام بتصريف المخزون الباقي.

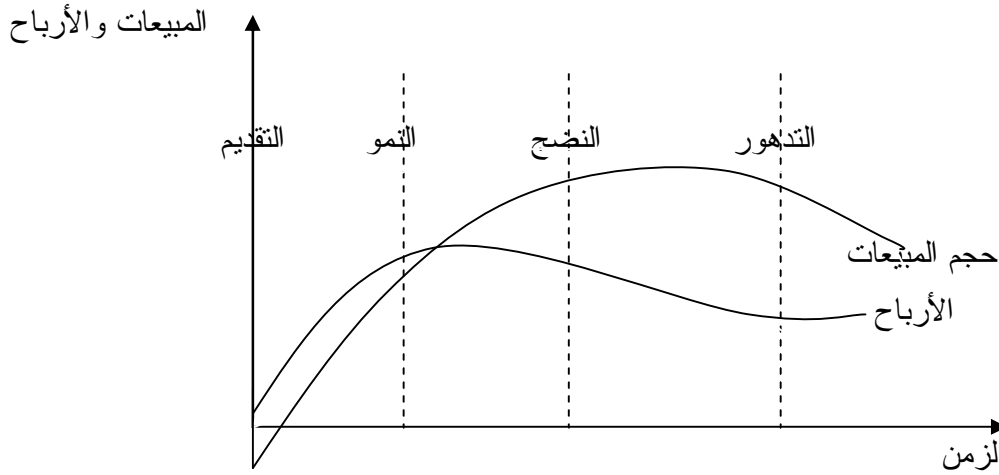
(1) دافيد راتشمان وآخرون، مرجع سابق، ص 410.

(2) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 187.

(3) دافيد راتشمان وآخرون، مرجع سابق، ص 411.

- تخفيض الأشكال المختلفة للمنتج والإبقاء على الأشكال التي تزال تلقى إقبالا وطلبا عليها.
- تراجع المنافسة لتوجيهها لاستثمارات جديدة.

الشكل رقم (6.2): دورة حياة المنتج



المصدر: نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 184.

ويمكن تلخيص خصائص مراحل دورة حياة المنتج في الجدول التالي:

جدول رقم (2.2): خصائص مراحل دورة حياة المنتج

المراحل الخصائص	التقديم	النمو	النضج	التدهور
المبيعات	ضعيفة	تنمو بقوة	قصوى	تؤول إلى الزوال
تكلفة الوحدة	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة
الأرباح	سلبية	تنمو	مرتفعة	منخفضة
الزبائن	رائدون	متبنون مبكرون	سوق جماهيرية	تقليديون
المنافسة	محدودة	تنمو	مستقرة	انخفاض المنافسة
أهداف التسويق	خلق الشهرة وتشجيع تجربة المنتج	رفع وتعظيم حصة السوق	رفع الربح بالمحافظة على حصة السوق	تخفيض النفقات

المصدر: علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 128.

### الفرع الرابع: تكوين الاستراتيجيات التسويقية

وهي تلك الأدوات التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى الحصة السوقية المرغوبة في الأجل الطويل وتبني صياغة الإستراتيجية التي تميز المؤسسة على مجموعة من النقاط الحاكمة التي تبدأ بتحديد السوق المرتقبة، وتحديد شرائح السوق التي سوف نتعامل معها، وكذا تحديد المركز السوقي المطلوب أن تحتله المؤسسة مقارنة بالمنافسين في أذهان الزبائن، وبالتالي يمكن تحديد ملامح المنافع التي يتم التركيز عليها للوصول إلى الزبائن المرتقبين، ويجب أن تتلاءم إستراتيجية التمييز الموضوعية مع حجم ونوعية الموارد المتاحة للمؤسسة، مثل قوة العمل التسويقية والتسهيلات المتاحة المتعلقة بالتوزيع المادي، وإمكانيات البحوث والتطوير، والطاقة الإنتاجية و منافذ التوزيع المتاحة فضلاً عن الموارد المالية التي يمكن أن تحدد مستوى الإنفاق والإيرادات المتعلقة بالعملية التسويقية.

#### أولاً: تحديد السوق المرتقبة

السوق المرتقبة هي تحديد المؤسسة إلى من سوف تقوم ببيع منتجاته في السوق، وبالتالي فإن السوق المرتقبة هي مجموعة من الزبائن المرتقبين الذين تتوفر لديهم مجموعة من الدوافع والصفات لشراء منتجات المؤسسة مقسمين وفقاً لفئاتهم المختلفة.

وتقوم المؤسسة بتحديد السوق المرتقبة وفق المراحل التالية:

- تحدد المشتريين أو المستخدمين المرتقبين لمنتجاتها بالكمية، معدل الاستخدام وحجم شكل السوق النهائي. وكذا المنافع التي يبحثون عنها.
- تقارن بين الهدف الحالي وبين الخصائص المرتبطة بالسوق وهل يمكن تحقيق الهدف أم يجب أن تبحث عن هدف يناسب تلك الخصائص.
- تحدد كيف يجري اتخاذ القرار الشرائي وما هو دور كل فئة.
- تحدد المؤسسة اتجاهات متخذي القرارات الشرائية ونظرتهم تجاه منتجاتها، ونوعية المنافسين لها.

#### ثانياً: اختيار المركز السوقي المتميز

إن اختيار المركز السوقي من الأمور التي يتوقف عليها نجاح منتجات المؤسسة في السوق، وكلما كان هناك ارتباط قوي بين المغريات البيعية للمنتجات والحاجات والرغبات المرتقبة للزبائن كلما أمكن الحصول على نصيب أكبر في السوق، كما أن الحصول على المركز المتميز للمنتجات يهدف إلى تكوين أو تغيير الصورة الذهنية ذات الشكل الخاص في أذهان المتعاملين في السوق المرتقبة، أي وضع علاقة بين منتجات المؤسسة وبين أذهان المتعاملين تختلف عن المنافسين بشكل جذري ويعتبر خلق هذا الطابع المتميز أساس

كل عمليات الاتصال بالزبائن والتي تظهر في شكل العلاقة بين المنتجات والعلامة، والإعلان، وأدوات الترويج، والعبوة، ونوع العمل البيعي، والعروض التجارية... ويتأثر خلق المركز المتميز للمنتجات بعدة عوامل أساسية في مقدمتها القيم والمعلومات الموروثة عن نوعية المنتجات التي تقدمها في السوق، والحاجات والرغبات المرتبطة بالسوق فضلاً عن نوعية المنافسة. وتتحدد أنواع التمييز المرتبط بمنتجات المؤسسة وفقاً لدراسة المزايا التنافسية.

### الفرع الخامس: تحديد الميزات التنافسية

تحتل الميزة التنافسية أهمية بالغة للمؤسسات الهادفة إلى تنمية حصتها السوقية، إذ أن تطوير المنتج وتقديم خدمات متميزة للزبائن وتحقيق كلف أقل من المنافسين والحصول على موقع تنافسي ملائم وتطوير تقنيات المنتجات وجعلها أكثر ملائمة لحاجات ورغبات الزبائن والقدرة على إدخال المنتجات الجديدة إلى السوق أسرع من المنافسين فضلاً عن امتلاك خبرة أكبر من المنافسين، هي عوامل تستطيع المؤسسة من خلالها التفوق على منافسيها في الصناعة، والتي أسهمت في ظهور فكرة الميزة التنافسية<sup>(1)</sup>. وانطلاقاً من هذه الحقائق وإيماناً بأهمية تحديد المؤسسات للميزة التنافسية لتنمية حصتها السوقية سنحاول التعرف عليها وعلى أنواعها على النحو الآتي:

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تعدد التعاريف المقدمة للميزة التنافسية وسنتعرض لبعض منها:

ترى لجنة الرئاسة الأمريكية بأن المؤسسة التنافسية هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض العاملين بها وتوفير عائد لمالكيها<sup>(2)</sup>.

كما يعرفها بورتر porter على أنها تنشأ أساساً من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لزبائنها، سواء تمثلت هذه القيمة في أسعار أقل من أسعار المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو في شكل منافع متفردة تميز المنتج عن المنتجات الأخرى وتبرر الزيادة في سعره، ويقول أيضاً أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الإستراتيجيات<sup>(3)</sup>.

(1) محمود فهد عبد الدليمي، مرجع سابق، ص 333.

(2) أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 249.

(3) M. Porter, Op.cit., P 08.



كذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين<sup>(1)</sup>.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، حيث يكون كل شرط مرهون بالآخر وتتمثل هذه الشروط في أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛ وتتميز بالاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن، وأن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها<sup>(2)</sup>. وكأمثلة على ذلك مؤسسة استوردت التكنولوجيا الحديثة أسرع من غيرها، أو مصنع يستطيع صناعة ملابس بتكلفة أقل من المصانع الأخرى التي تنتج بنفس الجودة...

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن الميزة التنافسية تركز على إمكانية خلق قيمة متفوقة أفضل مما تفعله المؤسسات المنافسة، وتحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق. ويتم إنشاء هذه القيمة عن طريق استحواد المؤسسة على هيكل تكاليف منخفضة في مجال صناعي معين، أو خلق المنتج الأكثر قيمة في نظر الزبائن. وهما ما يمثل السيطرة بالتكاليف والتمييز، اللذين يعتبران إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية في الصناعة.

### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين:

(أ) **التمييز في التكلفة:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم الأنشطة التي تعتبر مصدراً هاماً لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، بالنسبة لجميع أنشطة المؤسسة<sup>(3)</sup>.

(ب) **التمييز عن طريق الاختلاف أو التفرد:** حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر الزبون<sup>(4)</sup>.

إن الفصل بين التمييز والسيطرة بالتكاليف غير موجود، لأنه يمكن للمؤسسة التي تمتلك ميزة التكلفة تحويل هذه الأخيرة إلى ميزة سعر بالنسبة للزبون، وبالتالي فإن السيطرة بالتكاليف تصبح تمييزاً عن طريق

<sup>(1)</sup> Jean-Jacques Lambin, Op.cit., P 331.

<sup>(2)</sup> G. Garibaldi, Op.cit., pp 95, 96.

<sup>(3)</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

<sup>(4)</sup> مقال الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية، على الموقع الإلكتروني:

<http://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625>

أطلع عليه في: 2010/11/05.

سعر البيع، وبالتالي فإن خيار الميزة التنافسية لا يكون بين التكلفة والتمييز، ولكن بين مختلف أنواع التمييز (المنتج، السعر، التوزيع...) والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (8.2): أنواع إستراتيجيات التمييز

		الميزة التنافسية	
		التمييز	التمييز
المجال التنافسي	دارئة (الفئة المستهدفة من الزبائن) واسعة	عن طريق السعر	عن طريق: المنتجات التوزيع الاتصال
	دارئة ضيقة	التركيز على تمييز السعر	التركيز على تمييز المنتجات التوزيع الاتصال

Source: Horatiu Tudori, **Marketing relationnel – les retours aux sources**,

<http://www.ecofine.com/EHLFORUM/No%201/Marketing%20relationnel%20%80%93%20Le%20retour%20aux%20sources,%20H.Tudori.pdf>

أطلع عليه في: 2010/10/23

فإذن حالما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية فإنها ستحقق مجموعة من المزايا أبرزها رضا وولاء الزبائن اتجاه منتجاتها وبذلك يصعب اختراق المنافسين لزبائنهم، وبذلك ستحصل المؤسسة على حصة سوقية أكبر. وأخيراً فالحصة السوقية وطرق تنميتها ليست ثابتة ولكنها تتغير حسبما يفعله المنافسون، فلو افترضنا حالة مثالية يكون فيها عدد من المتنافسين المتماثلين في كل شيء فنتوقع حصول كل منهم على حصة متساوية من السوق، ولكن في الواقع مع وجود اختلاف في القدرات وتمييز المنتج والسعر والتوزيع وحتى الترويج يبدأ بعض المتنافسين في الحصول على حصة أكبر حسب تفوقه على الآخرين<sup>(1)</sup>. وقد تم التطرق إلى أنواع إستراتيجيات التمييز بالتفصيل في المبحث الثاني من الفصل الأول، وسنحاول في المبحث الموالي التعرف على مساهمة الأنواع المختلفة لاستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة.

(1) محمود فهد عبد الدليمي، مرجع سابق، ص 339.

### المبحث الثالث: مساهمة استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية

على الرغم من صعوبة الإلمام بمساهمة كل نوع من أنواع استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية إلا أنه يمكن تلخيص دور كل من تمييز المنتج وتمييز السعر، ولا يمكننا القول بأن هناك نوعاً من أنواع استراتيجيات التمييز يجب على المؤسسة التركيز عليه بصورة منفردة، لعدم قدرة كل نوع على حدة على رفع وتنمية حصتها السوقية، لذلك فإن مزج المؤسسة لجميع هذه الأنواع يجعلها أكثر قدرة على تلبية وتحقيق هدفها من استخدام نوع واحد فقط.

#### المطلب الأول: دور تمييز المنتج في تنمية الحصة السوقية

سنتناول دور كل نوع من أنواع استراتيجيات تمييز المنتج في تنمية الحصة السوقية.

##### الفرع الأول: دور التمييز الفيزيائي للمنتج في تنمية الحصة السوقية

###### أولاً: دور تمييز خصائص المنتج في تنمية الحصة السوقية

كما ذكرنا سابقاً في الفصل الأول أنه يمكن تمييز المنتج من خلال خصائصه المختلفة المتمثلة في الأداء التقني، سهولة الاستخدام، الأمان عند الاستعمال، وكذلك إمكانية استمرار المنتج في الاشتغال دون أعطال لمدة معينة، إمكانية تصليح المنتج ومدة حياة المنتج في الظروف العادية للاستعمال... بالإضافة إلى تصميم ونموذج المنتج، ويكون التصميم مفهوماً أوسع من النموذج، حيث يصف النموذج الشكل الخارجي للمنتج أي مظهره دون التعرض إلى مواصفاته، بينما يركز التصميم ( Design ) على الشكل الخارجي والجوهر أيضاً، مثلاً نجد أن الزبائن يقبلون دفع أسعار عالية مقابل التصميم الفريد لسيارات Jaguar. وكلما تعددت هذه الخصائص وتنوعت كلما استطاعت المؤسسة جذب زبائن أكثر من منافسيها فتزداد بذلك مبيعاتها، ومنه تستطيع المؤسسة تنمية حصتها السوقية.

ونرى أن جل السمات والخصائص تعمل مجتمعة على جودة المنتج لذلك نجد أن الجودة الرديئة تمثل مشكلة كبيرة لدى الكثير من المؤسسات، فعندما يتلقى الزبائن منتجات ذات جودة منخفضة عندئذ يكون من الطبيعي ألا يعادوا الشراء مرة أخرى من تلك المؤسسات التي تمدهم بمثل هذه النوعية من المنتجات. ليس هذا فحسب بل أننا نلاحظ تناقل كل ما هو سيء عن هذه المؤسسات وعن منتجاتها بين الزبائن. وإذا كان الأمر كذلك بالنسبة لرداءة الجودة المقدمة للزبائن فإن المؤسسات ذات المنتجات التي جودتها مرتفعة تلاحظ زيادة إقبال زبائن جدد على اقتناء منتجاتها، بالإضافة إلى ضمان وفاء زبائنها السابقين وبالتالي ارتفاع مبيعاتها والذي يؤدي إلى زيادة حصتها في الصناعة.

### ثانياً: دور الخدمات المدعمة للمنتج والأفراد في تنمية الحصة السوقية

إن اهتمام المؤسسة المتزايد بخدمة الزبون، وخاصة في حالة بيع منتجاتها إلى سوق جديد، من خلال القيام بإنشاء مراكز خدمات في جميع أنحاء العالم، تسمح بإصلاح منتجاتها، وصيانتها في أسرع وقت ممكن<sup>(1)</sup> يعمل بطبيعة الحال على ضمان وفاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد لمنتجات هذه المؤسسة وبالتالي زيادة الطلب عليه مما ينمي حصتها السوقية في الصناعة.

كما أن طاقم العمل في المؤسسة يلعب دوراً أساسياً في نجاح المؤسسة في رفع حصتها السوقية، فالعاملون هم الواجهة الحقيقية للمؤسسة وعن طريقهم تتمكن من النجاح في تكريس الصورة الذهنية التي ترغب في تحقيقها حول المؤسسة ومنتجاتها المختلفة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اختيار العمال المؤهلين، وتخطيط وتنفيذ برامج تدريب وتطوير مستمرة ومواكبة للتطورات البيئية في المجالات ذات العلاقة بأعمالهم، وينبغي إبعاد أي شعور بالإهمال لدى العاملين من خلال نظام تحفيز مثلاً تقديم جائزة الموظف المثالي الشهرية فالعاملون الذين يقدمون الخدمات هم جزء لا يتجزأ منها ولهم تأثير مباشر في مستوى جودتها ومدى رضا الزبائن عنها واقتناعه بها.

### ثالثاً: دور العلامة والغلاف في تنمية الحصة السوقية

- (أ) دور العلامة في تنمية الحصة السوقية: للعلامة دور كبير في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة ويتمثل في:
- تعتبر العلامة الأداة الأساسية لتمييز المنتجات، والتي لا يمكن للمنافسين تقليدها وخاصة في ظل التطور التكنولوجي الكبير الذي جعل معظم المنتجات متشابهة من حيث الشكل والخصائص الوظيفية.
  - في المحلات التجارية الضخمة التي يصل فيها عدد المنتجات المعروضة إلى الآلاف تسهل العلامة عملية تعرّف الزبون على المنتج والحصول عليه بسهولة وسرعة.
  - حماية خصائص المنتج من التقليد، لأنه بإمكان المنتج التسجيل القانوني للعلامة بخصائصها المميزة وحمايتها من التقليد من طرف المؤسسات المنافسة.
  - ارتباط العلامة بالجودة الأفضل، فهي نوع من الضمان تقدّمه المؤسسة للزبائن عن جودة منتجاتها، ويلجأ الزبون إلى شراء منتج يحمل علامة لحماية نفسه من أخطار المنتجات التي لا تحمل أي علامة.
  - تمكين الزبون من التعرف على مصدر وأصل المنتج، حتى يمكنه الرجوع إلى المنتج الأصلي لأي سبب من الأسباب كإصلاح المنتج في حالة تعطله أو خدمته، أو شراء قطع الغيار<sup>(1)</sup>.

(1) محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 386.

(2) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 174.

- تسهيل الإعلان عن المنتجات عن طريق استخدام اسم العلامة، وهذه العملية ترسخ العلامة في ذهن الزبائن مما يؤثر في اختيارهم للمنتجات التي يشترونها نظرا لاعتمادهم على الأسماء التي يتذكرونها.
- تسهيل تقديم وتسويق المنتجات الجديدة، وذلك بإطلاق نفس العلامة على المنتجات الجديدة.
- العلامة المعروفة تسمح بزيادة قيمة المنتج في نظر الزبائن، وبالتالي تسمح للمنتج بفرض أسعار عالية مقارنة بالمنافسين مما يؤثر على المبيعات بالزيادة.
- تشكل رأسمال معتبر للمؤسسة، من خلاله تملك قوة التفاوض سواء ببيع العلامة أو منح تراخيص باستغلالها لمؤسسات أخرى، وتقدم العلامة قيمة مضافة حقيقية للمنتج والمؤسسة.<sup>(1)</sup>
- بالإضافة إلى ذلك نجد أن العلامة القوية تعمر لأكثر من قرن من الزمن، على خلاف المنتج الذي يزول أو يتلاشى بعد 05 أو 10 سنة من حياته، حيث بعد أكثر من قرن بعد إنشائها ما زالت Coca-Cola يمكن اعتبارها علامة قوية حتى اليوم. لذلك على المؤسسة بالإضافة إلى الترويج للعلامة لابد من وجود وعي شامل لكل أفراد المؤسسة بمبدأ الالتزام واحترام الزبون ويتطلب أيضا العمل الجماعي ورؤية طويلة الأجل، إذ أن الاتصال وحده غير كافي لضمان استمرارية طلب الزبائن ونجد أن ارتباط الزبون بالعلامة ينشأ بعد تجربة العلامة نفسها وأنها تطابق تماما وعود المؤسسة ومن ثمة ينشأ الوفاء لها. وتحافظ بذلك المؤسسة على حصتها السوقية في الصناعة.
- ب) دور الغلاف في تنمية الحصة السوقية:** يعتبر التغليف في الوقت الحالي جزء مهم من المنتج نفسه، ذلك أنه يعطي الزبون التصور الكامل للمحتويات والحكم على جودة ونوعية المنتجات، ويجب تصميم الغلاف أيضا بالشكل الذي يعمل على ترويج هذه المنتجات، وهناك عدة اعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم الغلاف، ومن أهمها ما يلي:<sup>(2)</sup>
- حماية المنتج من التلف وذلك باستخدام المواد التي تحافظ على محتوياته مثل الكرتون أو الزجاج أو الخشب حسب طبيعة المنتج.
- الشكل المناسب الذي يزيد من منفعة المنتج في نظر الزبون، فمثلا يمكن استعمال الغلاف أو العبوة في أغراض أخرى مثل فوارغ المرببات يمكن استعمالها في أغراض أخرى وهكذا...
- ملائمة طبيعة المنتجات وظروف نقلها وشحنها بما يحافظ عليها.
- لا بد أن يصمم الغلاف بالشكل الذي يؤدي إلى سهولة استخدامه (فتحه وغلقه مثلا).

<sup>(1)</sup> Jean-Mark Lehu, **Stratégie de marque.com**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p. 24.

<sup>(2)</sup> أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 232.

- يساعد التغليف المؤسسة على إتباع سياسة التغيير فيه من أجل خفض التكاليف عندما ترتفع وكذلك عندما تتخفض المبيعات نتيجة لتقادم الغلاف وظهور مواد جديدة للتعبئة، مثل التغيير في العبوات الزجاجية إلى العبوات الكارتونية أو البلاستيكية.

- تحت ضغط حركات حماية البيئة على المنتجين تصميم أغلفة منتجاتهم بما يتلاءم مع البيئة وعدم تلويثها.

#### رابعاً: دور تمييز المنتج عن طريق التوزيع في تنمية الحصة السوقية

يتميز التوزيع بمكانة خاصة داخل المزيج التسويقي حيث أن وجود سلعة متميزة بسعر مناسب ومعلن عنها بشكل جذاب لا تعني للزبون شيئاً إذا لم تكن متاحة له في الزمان والمكان المناسبين فالتوزيع يعتبر نشاط متخصص في إيصال السلع والخدمات من المؤسسة إلى الزبون وهو يستهدف جعل هذه السلع والخدمات متوفرة بصفة منتظمة وسهلة الشراء لجميع الزبائن الحاليين والمرتقبين<sup>(1)</sup>.

إن التوزيع يمكن أن يسهم في تنمية الحصة السوقية، وذلك لكونه يقلل من ظروف عدم توفر المنتج، ومن ثم يزيد من المبيعات بزيادة طلب الزبون، بالإضافة إلى ذلك فإن تقليل دورة الطلبية ومتطلبات التخزين يؤدي إلى انخفاض التكاليف والتي تعني قدرة أكبر للمؤسسة على منح خصومات أكبر أو تخفيض في السعر، وأخيراً يتمكن المنتجون من توسيع المنطقة الجغرافية التي يخدمونها، وتزيد بالتالي حصتهم السوقية.

وفيما يلي بعض من أساليب التوزيع المتميز والتي تتراوح ما بين أفكار بسيطة و متعمقة، وأن بعضها قد يصلح في بيئات معينة دون الأخرى، كما يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التسويقي وتحقيق ميزة تنافسية ورفع الحصة السوقية للمؤسسات التي توزع منتجاتها عن طريق هذه القنوات:

- مستوى وضع الأصناف على الأرفف، و يتمثل في وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب مثلاً نظر الأطفال على أرفف في مستوى نظر ومتناول يدي الطفل، وبذلك يتم شراء ليس لحاجة الزبون لها إنما بسبب الموقف العاطفي للطفل.
- تمييز المتجر بإدخال ابتكارات متنوعة، والتي يمكن أن تمثل ميزة تنافسية للمتجر بالمقارنة بالتي لا توجد به مثل هذه الخدمات والتسهيلات. ومن هذه الابتكارات تزويد عربة التسوق بآلة حاسبة، وجود كافيتيريا ولعب أطفال وخلافه في المتاجر، الموسيقى المانعة للسرقة، التسديد عن طريق شيكات بنكية أو بطاقات الائتمان...
- البيع من خلال حفلات منزلية، أي بإقناع ربوات البيوت بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال تنظيم حفلات بمنازلهن، نظير حصولهن على مكافآت.
- البيع الآلي، ويعتبر أهم تمييز في مجال التوزيع المباشر. والبيع بالتجزئة إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت.

(1) محمد عصام المصري، التسويق (الأسس العلمية والتطبيق)، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص151.

## الفرع الثاني: دور التمييز الانطباعي للمنتج في تنمية الحصة السوقية

سنحاول في هذا المطلب تبين دور المزيج الترويجي في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة، وكذا أهم المحددات التي تقوم المؤسسة على أساسها باختيار مكونات المزيج الترويجي التي تحقق لها ذلك.

## أولاً: دور الترويج في تنمية الحصة السوقية

تتمثل أهمية الترويج Promotion في عملية إمداد الزبائن وتعريفهم بالمنافع التي سوف تعود عليهم نتيجة إتمام العملية الشرائية، فهناك قدرة لعناصر المزيج الترويجي بجذب الانتباه ومن ثم إثارة اهتمام المشتري وإقناعه بالمنتجات للحصول عليها، في هذه الحالة تسعى جميع المؤسسات لوضع استراتيجيات تسويقية مميزة لها ومن ثم اختيار الوسائل الترويجية المناسبة. وذلك لتحقيق الاستجابة المرغوب بتحقيقها من قبل الزبائن، ومعرفة أي من تلك الوسائل الترويجية ذات التأثير الواسع والأفضل.

يدرك جميع العاملين بالنشاط الترويجي بأن فعالية الترويج تعتمد وتستند على فعالية عملية الاتصال المبنية على التفاهم والتناغم بين المؤسسات كمرسلين وبين الزبائن كمستقبلين للمعلومات المرسله من الطرف الأول، ويتضمن هذا الاتصال الترويجي عملية اتصال إقناعي تستهدف التأثير على أذهان الزبائن لاستمالة سلوكهم الشرائي. وتعتمد عملية التأثير هذه على آلية إقناعية يتم من خلالها إحداث سلسلة من الآثار الإدراكية التي تبدأ بتعريف وإظهار منافع وأسعار وأماكن وأوقات وجود المنتجات للزبائن، وصولاً إلى آثار إدراكية أكثر تقدماً من حيث مضمونها السلوكي كتكوين الانطباعات ثم القنوات والاتجاهات والميول السلوكية ثم النوايا، وأخيراً السلوك نفسه للوصول إلى الشراء<sup>(1)</sup>.

وانطلاقاً من هذا المفهوم يعمل النشاط الترويج لخدمة وتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، وبهذا ظهرت أهمية استخدام العديد من عناصر المزيج الترويجي والتي لكل عنصر منها دور مستقل عن الآخر، بإنجاز الأنشطة المناطة به وذلك في ظل التنسيق المتكامل بين الأنشطة الترويجية المختلفة، ومعرفة الأهمية النسبية لعناصر المزيج الترويجي أمر ضروري يجب على المؤسسة إدراكه للحد من الازدواجية في أدوار عناصر المزيج الترويجي التي تسعى لتحقيق الأهداف المطلوبة ولملائمة التكلفة والنتائج.

وفي ظل التنوع والاختلاف بين الوسائل الترويجية المتاحة استخدامها من قبل المؤسسة، يجب تحديد مزايا وخصائص تلك العناصر للاستفادة ومعرفة أي من تلك الوسائل التي يمكن أن تحقق التأثير الأكبر والأفضل، والذي يتمثل بالقدرة على جذب الانتباه وإثارة الاهتمام وخلق الرغبة وتفعيل الشراء.

(1) ناجي معلا، الترويج التجاري (مدخل اتصالي تسويقي متكامل)، ط2، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007، ص 31.

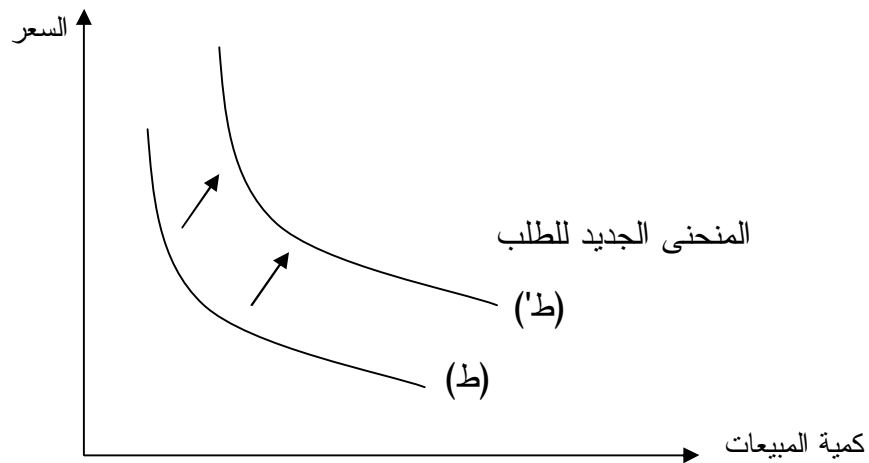
الجدول رقم (3.2): خصائص العناصر الرئيسية في المزيج الترويجي

العلاقات العامة	ترويج المبيعات	النشر	الإعلان	البيع الشخصي	المزيج الترويجي
مباشر وغير مباشر	غير مباشر	غير مباشر	غير مباشر	وجها لوجه	طريقة الاتصال
منتظم	في وقت معين	لبعض السلع ذات القيمة	منتظم	منتظم	مدى الانتظام
تعد وفقاً لنوعية الزبائن		خارج تحكم المؤسسة	موضوعية وفقاً لنوعية الزبائن		المرونة
تحدث	لا تحدث	لا تحدث	لا تحدث	تحدث	المعلومات الراجعة
ممكنة		غير ممكنة	ممكنة	ممكنة	الرقابة على المحتويات
تختلف وفقاً لنوعية الزبائن		لا تكلفة	منخفضة	عالية	التكلفة

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص 482.

ويظهر دور المزيج الترويجي في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة من خلال التأثير على منحني الطلب كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (8.2): أثر الترويج على منحني الطلب



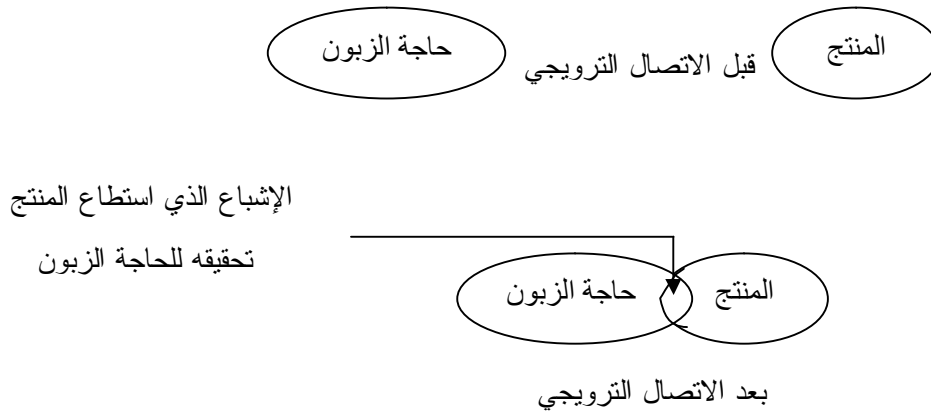
المصدر: ناجي معلا، الترويج التجاري (مدخل اتصالي تسويقي متكامل)، ط02، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007، ص 22.



إن اعتماد المؤسسة على الترويج يؤدي إلى نقل منحى الطلب (ط) إلى أعلى أي زيادة الطلب على منتجاتها، ومنه ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة في الأجل القصير مع الإبقاء على أسعار المنتجات كما هي، أو رفع السعر مع الإبقاء على حجم المبيعات على ما هو قبل رفع السعر، وبالتالي تنمية الحصة السوقية في الأجل الطويل، ويؤثر الترويج على المبيعات ومنه على الحصة السوقية بإحدى الطرق التالية:<sup>(1)</sup>

- زيادة المبيعات أو المحافظة على حجم كبير منها.
- التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات إذ مثلاً بوصول منتج مرحلة الانحدار والتدهور تلجأ المؤسسة إلى التمييز الانطباعي في محاولة لإنقاذ المنتج، وهناك الكثير من الأمثلة لبعض السلع الاستهلاكية كانت في طريقها إلى الزوال لولا الإعلان المتميز الذي قدمها بصورة جديدة أو أوجد لها استعمالات أخرى تقنع الزبون مما أنعش مبيعاتها.
- دعم المنتجات الجديدة التي تقدم لأول مرة في الصناعة، إذ تقدمها المؤسسة عن طريق المزيج الترويجي المناسب بصورة متميزة عن منافسيها لتدخل في ذهن الزبون ويقتنع أنها الأفضل لتحقيق أعلى مستوى لإشباع حاجاته ورغباته. كما يساهم في إيصال المنتجات إلى المجال الإدراكي للزبون وذلك عن طريق إبراز ميزة منتجات المؤسسة عن مثيلاتها من المنتجات المنافسة، كما يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل رقم (9.2): أثر الاتصال الترويجي في إبراز تمييز المنتج



المصدر: ناجي معلا، الترويج التجاري (مدخل اتصالي تسويقي متكامل)، ط02، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2007، ص 23.

(1) ناجي معلا، مرجع سابق، ص 23.

### ثانياً: محددات اختيار المزيج الترويجي المتميز والمناسب

بعد أن استعرضنا دور المزيج الترويجي المتميز في تنمية الحصة السوقية، ينبغي أن نتعرف على أهم العوامل التي يتوقف عليها اختيار المزيج الترويجي الأمثل للمؤسسة والذي يؤدي إلى رفع حصتها من السوق. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

(أ) **حجم ميزانية الترويج:** يتم اختيار وسيلة الترويج المناسبة من قبل المؤسسة، بناءً على حجم ميزانية الترويج المحددة من طرف إدارة المؤسسة. فإذا خصصت المؤسسة حجماً صغيراً أو محدداً لميزانية الترويج، فإن ذلك يفرض عليها استخدام أسلوب تنشيط المبيعات، النشر أو الإعلان المباشر (الإعلان بالبريد)، ويرجع ذلك إلى انخفاض تكلفة هذا المزيج. وفي حالة تخصيص ميزانية مرتفعة للترويج، فإنها تلجأ إلى الإعلان أو البيع الشخصي، نظراً لاحتياجيهما إلى ميزانية ضخمة<sup>(1)</sup>.

(ب) **طبيعة المنافسة:** إذا كانت المؤسسة تعمل في سوق تسودها المنافسة الاحتكارية، فإن من الأفضل لها أن تركز على عنصر الإعلان في مزيجها الترويجي. بالإضافة إلى بعض أنشطة النشر وتنشيط المبيعات. ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة وصلت إلى خلق تمييز لمنتجاتها عن منتجات المنافسين، ومن هنا فإن الإعلان يستطيع أن يركز على إظهار هذه المزايا التي تميز المنتجات.

أما في حالة احتكار القلة، فإنه من الصعب أن تحدد المزيج الأمثل لنشاط الترويج، وتكون أفضل إستراتيجية في مثل هذه الظروف هي محاولة خلق مزيج ترويجي مناسب لمنافسيها. إلا أن ذلك، قد يؤدي إلى ظهور ما يسمى "بحرب الترويج". وقد تفضل بعض المؤسسات التي تعمل في ظل هذه الظروف، أن تتبعد عن المنافسة الترويجية وتعتمد على المنافسة السعرية، مما يؤدي ذلك إلى ظهور ما يسمى "بحرب الأسعار"<sup>(2)</sup>.

(ج) **المحددات القانونية:** تعتبر القواعد الحكومية المنظمة للترويج، أحد القيود المفروضة على السوق. لذا ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار أثر النظام القانوني على قرارات الترويج. ومن بين المحددات القانونية نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- يمنع عرض الرسائل الإعلانية بلغات غير اللغة الوطنية.
- يمنع استخدام عبارات قد يساء تفسيرها من جانب الزبائن.
- لا يسمح بالإعلان عن السجائر والمشروبات الكحولية والعقاقير الطبية...

(1) إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 31.

(2) المرجع السابق، ص 32.

(د) المرحلة في دورة حياة المنتج: إن المرحلة التي يوجد بها المنتج في دورة حياته، يمكن أن تؤثر على العناصر التي يتكون منها المزيج الترويجي. ويوضح الجدول (3.2) أهداف الترويج وفقاً لدورة حياة المنتج. ففي مرحلة تقديم المنتج، نجد أن هدف الترويج هو خلق الوعي والمعرفة بالمنتج وأماكن وجوده وخصائصه ومزاياه، وفي مرحلة النمو يتعين على المؤسسة تمييز منتجها عن غيره من المنتجات المنافسة، وعندما يصل المنتج إلى مرحلة النضج يتم التركيز على اتجاهات الزبون الحالي والمرقب وذلك باستخدام الأساليب النفسية في إيجاد فروق وربطها بمنتج المؤسسة قد تكون وهمية ولكنها تبدو حقيقية، ويصل بعد ذلك لمرحلة التشبع والانحدار أين ينخفض الجهد الترويجي إلى أدنى مستوياته وكذلك المبالغ المخصصة له<sup>(1)</sup>.  
ومما سبق يتبين أن كل مرحلة تقتضي التركيز على نشاط معين تتناسب بدورها مع الأهداف المسطرة، ويمكن توضيح ذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4.2): أهداف الترويج خلال مراحل دورة حياة المنتج

المراحل	التقديم	النمو	النضج	التشبع
هدف المزيج الترويجي	تعريف الزبون بالمنتج	خلق حب الزبائن للمنتج والوفاء له	تفضيل الزبائن للمنتج	إقناع الزبائن بشراء المنتج
العنصر المناسب من عناصر المزيج الترويجي	الإعلان التعليمي والإرشادي النشر الايجابي البيع الشخصي ترويج المبيعات إعلان يركز على المزايا الفريدة للمنتج	الإعلان التنافسي والمقارن، البيع الشخصي وكذا وسائل ترويج المبيعات	الإعلان التمييزي والمقارن للمنتجات الاستهلاكية، البيع الشخصي للمنتجات الصناعية التركيز على الصورة الذهنية	الإعلان التذكيري وبعض وسائل ترويج المبيعات الأقل تكلفة كعروض محلات التجزئة

المصدر: من إعداد الطالبة

(1) ناجي معلا، مرجع سابق، ص 100.

### المطلب الثاني: دور تمييز السعر في تنمية الحصة السوقية

ترتبط حصة السوق والسعر ارتباطاً منطقياً، لأن مبلغ البيع الذي هو نفسه مستوى السعر يؤثر مباشرة بحصة السوق، لذلك سنحاول التطرق إلى دور استراتيجيات تمييز السعر في تنمية الحصة السوقية.

#### الفرع الأول: دور السعر المنخفض في تنمية الحصة السوقية

تحقق المؤسسة هدفها المتمثل في تنمية الحصة السوقية الحالية لها في الصناعة أي تحقيقها أكبر حجم ممكن من المبيعات عند إتباعها لإستراتيجية التمييز عن طريق السعر المنخفض، وذلك بعرض منتجاتها بأقل سعر ممكن، أو بسعر معتدل يتناسب مع فئات عريضة من الزبائن، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة لرفع الحصة السوقية وتمييزها أن تقدر حجم السوق والحصة المطلوبة والاعتماد على خفض السعر مع تكاليف أقل للوصول إلى أعلى نسبة مبيعات في المدى الطويل، وهذا في الحقيقة ما يجعل المؤسسة قائدة في الحصول على حصة سوقية كبيرة من سوق المنتج<sup>(1)</sup>.

إن التطبيق الناجح لإستراتيجية التمييز عن طريق السعر المنخفض في المؤسسة والذي يحقق هدفها المتمثل في تحسين حصتها السوقية يتطلب مجموعة من الشروط:<sup>(2)</sup>

- ضرورة توفر مرونة عالية للطلب على المنتج (مرونة الطلب السعرية  $< 1$ ) وإمكانية تجاوز الزبون مع تخفيض الأسعار.
- إمكانية تحقيق وفورات اقتصادية للمؤسسة تسهم في تخفيض الأسعار نتيجة أرقام مبيعات مرتفعة وبذلك حصة سوقية مرتفعة.
- التشابه في مواصفات المنتجات المقدمة مع مواصفات منتجات موجودة في السوق.
- توفر جهود ترويجية قوية للتعريف بخصائص المنتجات وأسعارها، وأن تتوخى المؤسسة الدقة في تقدير السعر إذ أن رفع السعر في المستقبل قد يقابل بنتائج عكسية من جانب الزبائن.
- السعر المنخفض لا يكفي لتنمية الحصة السوقية للمؤسسات في الصناعة، فلا بد من ربط السعر بمعايير الجودة والخدمة اللذان يتم تقديمهما فغالبا ما يقوم الزبائن بالشراء معتمدين في قرارهم على القيمة وليس مجرد السعر، ومن هنا يكون على المؤسسة التأكد من مدى تناسب السعر المحدد مع القيمة المدركة للمنتج في أذهان الزبائن.

(1) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 212.

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 407.

## الفرع الثاني: دور السعر المرتفع في تنمية الحصة السوقية

وتستطيع بعض المؤسسات تنمية حصتها السوقية عن طريق التمييز بالسعر المرتفع، تتبع هذه الإستراتيجية في السوق المتباينة حسب فئات الدخل ومرونة الطلب السعرية، ويتم تحديد سعر مرتفع للمنتج بحيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق والتي ترغب في الحصول على المنتج مهما كان السعر مرتفعا، وعندما تقل الفرص البيعية الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة يتم تخفيض السعر بحيث يكون ملائما للفئة التي تليها في السوق، وهكذا يتم التخفيض باستمرار لكسب فئات جديدة.

وبالنسبة لمرونة الطلب السعرية تكون منخفضة (مرونة الطلب السعرية  $> 1$ )، وذلك يعني أن أي أن الزيادة في السعر لا يقابلها انخفاض كبير في الطلب، ومن وجهة نظر المؤسسة المتبينة لهذه الإستراتيجية تحقق لها العديد من المزايا منها أن السعر المرتفع يحقق الإيرادات التي تسمح بتغطية جزء كبير من تكاليف وتنمية المنتجات الجديدة، وأيضا يمكن للمؤسسة التوسع في إنتاج منتجات جديدة مستقبلا وإدخال تحسينات عليها عند دخول منافسين جدد في الأسواق، كما يمكن أن تنمي هذه الإستراتيجية سمعة طيبة وصورة ذهنية معينة في السوق عن طريق ربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة، ويمكن للمؤسسة من مواجهة أخطاء التسعير فمن السهل على المؤسسة أن تخفض سعر المنتج على أن تقوم برفعه، وبصفة عامة يمكن القول أن المؤسسة تركز على شهرة العلامة والانفراد والابتكار وإضافة الجديد لزبائنها الذين لا يهتمون بالسعر قدر اهتمامهم بالتمييز لذلك تزيد مبيعات المؤسسة والتي تؤدي إلى تنمية حصتها السوقية.

## الفرع الثالث: دور التمييز السعري في تنمية الحصة السوقية

بالنسبة إلى المؤسسة المطبقة للتمييز السعري، فإن العالم المثالي هو العالم الذي تستطيع فيه فرض سعر مختلف لكل زبون، وهو السعر الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه، فمن شأن ذلك أن يزيد الفائض لدى المؤسسة وتحصل بذلك على أكبر حصة سوقية، غير أن ذلك لا يمكن أن يحدث في واقع الأمر وذلك لأن المؤسسة لا تعرف بالضبط السعر الذي يمكن أن يدفعه كل زبون.

ومع ذلك فإن سياسة التمييز السعري تعد ممكنة في حالة تقسيم السوق الكلية إلى أسواق منفصلة نوعا ما حتى يصبح سعر التوازن في كل سوق من تلك الأسواق مختلفا عن سعر التوازن في الأسواق الأخرى، ربما بسبب اختلاف أذواق الزبائن وربما بسبب أن المؤسسة تتمتع في بعض تلك الأسواق بقوة تزيد عما تتمتع به في الأسواق الأخرى. وبهذا يكون للتمييز السعري دور هام وكبير في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في

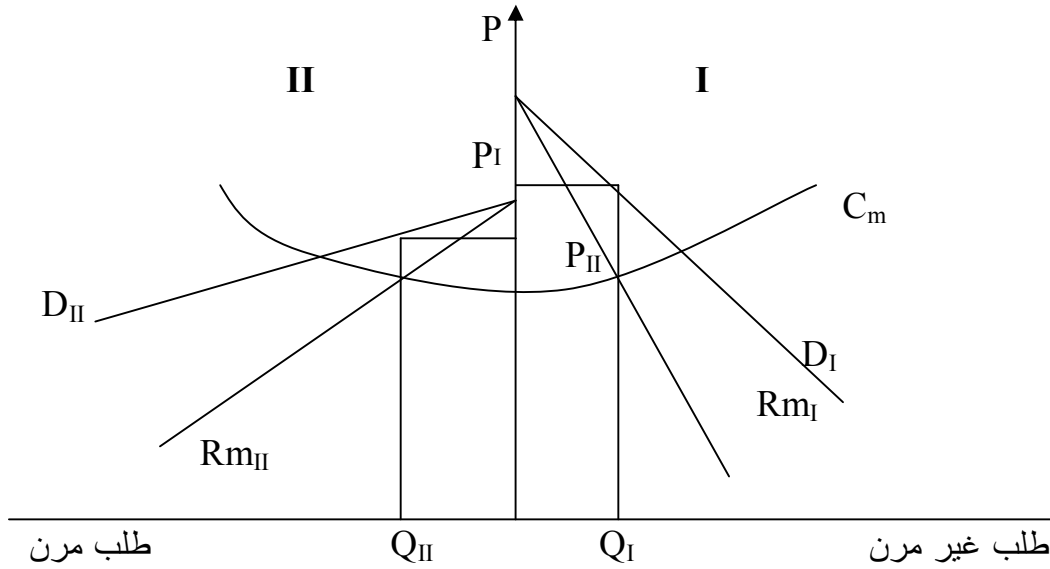
الصناعة، ولتوضيح هذا الدور سنحاول إعطاء مثال عن مؤسسة طيران حيث نفترض أن الطائرة بها 200 مقعد، تستطيع المؤسسة بيع منتجها والمتمثل في تذاكر السفر بثلاثة طرق:

1- تعتمد على سعر منخفض ( $P_{II}$ )، سعر التذكرة 5000 دج لكل الزبائن، فستطيع بهذا بيع كل المنتج وبهذا تحصل على عائد قدره 1000000 دج. وتخسر المؤسسة لأن التكلفة الحدية  $C_m$  أكبر من العائد الحدي  $R_{mI}$ .

2- تعتمد على سعر مرتفع ( $P_I$ )، سعر التذكرة 10000 دج لكل الزبائن، ففي هذه الحالة ستبيع تذاكرها لذوي الدخل المرتفعة والمتمثلين في 30 شخص مثلاً، والمضطرين من ذوي الدخل الضعيفة مثلاً 20 شخص أي ما مجموعه 50 مقعد فقط ويبقى 150 مقعد شاغر لا تجد الطلب عليها أصلاً، وبالتالي تحصل على 500000 دج.

3- أما إذا قامت المؤسسة بإتباع التمييز السعري وذلك بتقسيم زبائنها إلى فئتين حسب الدخل، وقامت بتخصيص سعر تذكرة مختلف لكل فئة مثلاً تخصص 30 مقعد لذوي الدخل المرتفعة بسعر 10000 دج، والباقي (170 مقعد) لذوي الدخل المنخفضة سعر التذكرة 5000 دج ومنه يكون مجموع ما تحصل عليه المؤسسة هو  $850000 + 300000 = 1150000$  دج أي بفارق 150000 دج عن الحالة الأولى. وهذا يعني أنها باعت كل منتجها وبرزح أكبر.

الشكل رقم (10.2): التمييز السعري وهيكل الطلب



المصدر: من إعداد الطالبة.

ومن هنا نستطيع القول أنه كلما كان سعر منتجات المؤسسة يوافق وينسجم مع فئات الزبائن المختلفة كلما تستقطب زبائن أكثر، وتستطيع بذلك زيادة مبيعاتها وتنمية حصتها من الصناعة.

كما يمكن إظهار العلاقة بين مرونة الطلب السعرية والحصة السوقية بالاعتماد على تقدير القوة السوقية للمؤسسة باستعمال مؤشر ليرنر التقليدي (Lerner, 1934) وهو نسبة الهامش بين السعر والتكلفة الحدية على السعر كما يلي: (1)

$$L = \frac{P - Cm}{P} \quad \text{حيث:}$$

Cm = التكلفة الحدية

P = السعر

في سوق يتسم بالمنافسة التامة يكون السعر مساويا للتكلفة الحدية، أي لا يوجد هامش ولا توجد قوة سوقية لأي مؤسسة، ومنه إذا كان مؤشر Lerner موجبا فإن المؤسسات تمارس قوة سوقية (2).

وكما نعلم أن ربح المؤسسة هو الفرق بين الإيراد الكلي Rt والتكلفة الكلية Ct

$$\pi_i = Rt - Ct$$

P محدد بمنحنى الدالة العكسية للطلب P(Q) وإنتاج الصناعة يساوي مجموع إنتاج n مؤسسة أي:

$$Q = q_1 + q_2 + \dots + q_n$$

m = التكلفة المتوسطة المشتركة بين كل المؤسسات وهي ثابتة

$$\pi_i = p(Q)q_i - mq_i$$

$$\frac{\delta \pi_i}{\delta q_i} = p + q_i \frac{\delta p}{\delta Q} - m = 0$$

بغرض تعظيم الربح يجب مساواة الإيراد الحدي Rm بالتكاليف الحدية Cm (Rm = Cm)

$$Rm = P + q_i \frac{\delta p}{\delta Q} = m = Cm$$

ولدينا إنتاج الصناعة:

$$Q = nq_i$$

(1) Jeffrey M-Perloff, Larry S. Karp and Amos Golan, Estimating market Power and strategies, Cambridge University, Press, 2007, p 01.

(2) Ibid., P 02 .

$$P + \frac{Q}{n} \frac{\delta p}{\delta Q} = m$$

ومنه يمكن التعويض في المعادلة السابقة:

حيث مرونة الطلب السعرية هي:

$$P \left( 1 + \frac{1}{n} \frac{Q}{p} \frac{\delta p}{\delta Q} \right) = m \quad \varepsilon = \frac{\delta Q}{\delta p} \frac{p}{Q}$$

والحصة السوقية هي:

$$P + \frac{p}{n\varepsilon} = m$$

$$PM = \frac{q_i}{Q} = \frac{1}{n}$$

$$P - m = \frac{-p}{n\varepsilon}$$

$$L = \frac{P - m}{P} = -\frac{1}{n\varepsilon} = -\frac{PM}{\varepsilon}$$

$$PM = -L\varepsilon$$

تظهر المعادلة الأخيرة علاقة طردية بين الحصة السوقية والقوة السوقية أي كلما زادت الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة كلما زادت قوتها السوقية والعكس صحيح، وعلاقة عكسية بين الحصة السوقية ومرونة الطلب السعرية فكلما نقصت المرونة كلما زادت الحصة السوقية لذلك نجد أن المؤسسة بإمكانها رفع سعر منتجاتها في هذا النوع من الأسواق، وكلما زادت المرونة كلما نقصت الحصة السوقية مما يجعل ضرورة تخفيض السعر من طرف المؤسسة لجذب أكبر عدد من الزبائن لتحافظ على الأقل على مستوى حصتها السوقية.



## خلاصة:

- كان محور هذا الفصل محاولة إظهار دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة، من خلال إبراز مفهوم هيكل السوق وأشكاله، وماهية الحصة السوقية، ثم دور كل من إستراتيجية تمييز المنتج، وإستراتيجية تمييز السعر في تنمية الحصة السوقية. حيث توصلنا إلى جملة من النتائج:
- على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار شكل وهيكل السوق (الصناعة) الذي تنشط فيه، وذلك لغرض تبني ناجح لاستراتيجيات التمييز التي تعمل على تنمية حصتها السوقية في الصناعة.
  - إن الحكم على وزن وقوة المؤسسة في الصناعة لا يكون إلا بقياس حصتها السوقية في الصناعة التي تنشط وتندرج المؤسسة ضمنها.
  - يعتبر تمييز كل من الجودة، العلامة والغلاف، الأفراد والخدمات المدعمة للمنتج، طريقة التوزيع وتمييز السعر عناصر متكاملة تلعب دورا فعالا في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة، فالمؤسسة المنافسة لا تستطيع أن تقصي أحد العوامل السابقة الذكر مهما بلغت من درجة من نجاعة في أداءها.
- والسؤال الذي يطرح الآن هل المؤسسة الصناعية الجزائرية واعية بالدور الذي تلعبه إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة في الصناعة، وهل تهتم بصياغتها بشكل يسمح لها من مجابهة التنافس الجهوي، المحلي أو حتى العالمي؟
- هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الفصل الموالي.