

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة مقدمة الفصل

إن المهمة التي تواجه المدراء الإستراتيجيين هو تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف والتشخيص على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمؤسسة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها . وإن تحليل طبيعة الصناعة يساعد على فهم البيئة ، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة . وإن بيئة الصناعة تتسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة أكثر من كونها ساكنة ، وخصوصا في العقد الأخير من القرن العشرين وما أفرزته التطورات الإقتصادية والتكنولوجية والدولية . فالمؤسسات الحديثة هي موجودة في بيئة ذات طبيعة سريعة التغير (ديناميكية) ، ومعقدة ، مما يستلزم من المؤسسات التوجه في سبيل إتباع أساليب في التعامل مع البيئة وهذا التفكير يمثل حالة تقدم نحو الأمام بالنسبة للمؤسسات .

وتماشيا مع الموضوع المطروح ، فسوف نتناول في هذا الفصل تأثير البيئة الصناعية التي تتأثر بدورها بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ، والتي تنشط وتنافس المؤسسة فيها اعتمادا على أدائها . أولا: سوف نقوم بتعريف وتحليل هيكل الصناعة ومختلف أبعاده الرئيسية . ثانيا: سنناقش عددا من النماذج التي تساعد المديرين في تحليل تلك البيئة ، وتسهم تلك النماذج في تهيئة إطار عمل للتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة المحتملة . وتنشأ الفرص من خلال قدرة المؤسسة على إستغلال الإمكانيات والعناصر الإيجابية في البيئة الخارجية لصياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق الأرباح . أما التهديدات فتنشأ عندما تتسبب أحوال البيئة الخارجية في تعريض سلامة وربحية المؤسسة للخطر . ثالثا : سوف نتناول تداعيات المنافسة التي تنشأ عن تبني مجموعة من المؤسسات في مجال صناعي واحد لإستراتيجيات متشابهة . رابعا: معرفة أن التجديد و الإبتكار والسيما الخاصة بالمؤسسة محدد من محددات ربحية المؤسسة في الصناعة. خامسا: ما هي القواعد الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لإختيار إستراتيجيتها التنافسية داخل مجالها الصناعي. سادسا: سوف نقوم بتحليل أهم المراحل التي تمر بها الصناعات من خلال دورة حياة الصناعة. وأخيرا: سوف نتفحص طبيعة المجال الصناعي وناقش بالتفصيل كيفية تأثير عولمة الإقتصاد على قوى وعوامل المنافسة في بيئة صناعية معينة .

1 . مفهوم وأبعاد هيكل الصناعة :

إن تعبير هيكل الصناعة (السوق) قد يستخدم للدلالة على الملامح التنظيمية الأساسية (منافسة تامة ، إحتكار تام ، منافسة إحتكارية ، إحتكار القلة) التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية، والتي يمكن أن يكون

لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في السوق ، وضمن هذا التعريف الموسع سوف نحاول فيما يلي الإحاطة وتحليل هيكل الصناعة (السوق) من خلال مفهومه ومختلف أبعاده الرئيسية ...

1.1. مفهوم هيكل الصناعة :

1.1.1. تعريف الصناعة:

تأخذ كلمة " الصناعة " معنيين أساسيين بحسب هدف إستخدامها. فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الإقتصادية في المجتمع من أجل تحويل خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظرها سلعا نهائية. وبموجب هذا التعريف تميز الصناعة عن بقية النشاطات الإقتصادية في المجتمع كالزراعة والخدمات ...

من جهة أخرى قد يقصد بـ: " الصناعة " وحدة نشاط داخل القطاع الصناعي . لذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة أو تستخدم نفس المادة الخام ، أو نفس طريقة الصنع . ضمن هذا التعريف فإننا نقسم الصناعة بمعناه السابق – أي النشاط الصناعي – إلى عدة صناعات مثل صناعة المواد الغذائية وصناعة المنسوجات وصناعة المنتجات الجلدية...¹

كما يمكن تعريف الصناعة بأنها "مجموعة المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستخدمين في أسواق معينة ، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المؤسسات الأخرى"². يمكن تعريف الصناعة على أنها: «مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض و هذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات 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. و بالرغم تقنيات الإنتاج المختلفة، فإن المؤسسة المتخصصة في تصنيع ألواح الجسم المعدنية تندرج ضمن نفس مجال الصناعي مثل مثلها مثل المؤسسات التي تقوم بتصنيع ألواح الجسم البلاستيك، إذ أنهما يخدمان نفس حاجات المستهلك³.

2.1.1. تعريف هيكل الصناعة :

¹ باخرمة أحمد سعيد ، إقتصاديات الصناعة ، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، المملكة العربية السعودية ، 1994 ، ص.03.

² Hill ,G.W,& Jones ,G.R, "Strategic Management Theory : An Integrated Approach" 5 nd .ed , Houghton Mifflin Company , USA ,1992, P: 72.

^{*} لمعرفة الفرق بين القطاع والسوق نأخذ القطاع الزراعي مثلا، وتحديدًا الحبوب. حيث أن التكنولوجيات المستعملة بين هذه المؤسسات متشابهة نسبيا: نجد جميعهم يستعملون الأرض الصالحة للزراعة كأحد عوامل الإنتاج، و الحبوب للزراعة، و الأسمدة و الآلات الزراعية ، و المياه و الشمس رهناً للطقس، والعمل المبدول، بالإضافة إلى مدة حني المحصول، لذلك فإن لديها من التكنولوجيات ما تجمعها تحت تصنيف واحد. ومع ذلك فإن المزارعين الذين ينتجون منتج واحد، أو عدة منتجات (القمح، الذرة، الشعير،...) فأهم سيحتجون معا في سوق القمح، سوق الذرة، سوق الشعير.

³ شارلز وجارث جونز ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، 2001، ص.131.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

يتخذ تعبير أو إصطلاح "هيكل الصناعة" عدة تعريفات أو معاني بحسب هدف الباحث أو طبيعة البحث الذي يقوم به. فهو قد يعني "خوائص التركيب البنائي للأسواق التي تنتج في ظلها الصناعات في بلد معين". ومن امثلة هذه الخواائص الأهمية النسبية للوحدات الإنتاجية المختلفة في الصناعة (أي وزنها النسبي من حيث الرأس المال أو حجم الإنتاج أو عدد العمال أو حجم أو قيمة المبيعات أو غيرها من المؤشرات).

وأخيرا فإن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواائص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها. وضمن هذا التعريف الموسع فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعادا أخرى أهمها: ظروف دخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة¹.

2.1. الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة

1.2.1. التركيز الصناعي

- مفهوم التركيز الصناعي :

المقصود بتركيز الصناعي هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات. لذا ففي قياس تركيز الصناعي ينصب إهتمامنا 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 تركيزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد تباين بين أنصبتها في الصناعة . ويتبع هذا التعريف مجموعة من التعاريف وهي كالتالي:

أ) يجب التمييز بين التركيز الصناعي والتركز الإجمالي . ويقصد بالأخير إلى أي مدى يتحكم عدد صغير من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد القطاعات الكبيرة كالقطاع المالي أو القطاع الصناعي؛

ب) كذلك يجب 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 . وتحمل هذه المقاييس كلية عدد المؤسسات ، الأمر الذي يضعف من الإعتماد عليها كمؤشر لتركز الصناعي. غير أن مقاييس اللامساواة قد استخدمت في إنجاز بعض الدراسات المهمة²؛

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

¹ باخرمة أحمد سعيد، مرجع سابق، ص.51-52.

² روجر كلارك ، إقتصاديات الصناعة ، ترجمة : فريد بشير طاهر ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 1994. ص.29-30 .

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

المشترين إلى أي مدى تركز المشتريات من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الإقتصادية . ونظرا لعدم توافر بيانات كافية عن تركز المشتريين في كثير من الحالات فغالبا ما يصعب قياسه . لذا يتم التركيز دائما في هذا الصدد على تركز البائعين (المنتجين) الذي غالبا ما تتوافر عنهم البيانات .¹

ومنه يمكن القول أن التركز الصناعي يقيس التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة على المؤسسات الموجودة في تلك الصناعة أي أن العناصر الأساسية في قياس التركز الصناعي هي :

(1) عدد المؤسسات في الصناعة؛

(2) حجم كل مؤسسة ونسبة أسهامها في الحجم الكلي للصناعة.

- زيادة درجة الاحتكار في الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركز، ويحدث ذلك إذا كان عدد المؤسسات (قليل) وحجم هذه المؤسسات (كبير) مما يؤدي إلى زيادة نسبة اسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي .
- زيادة درجة المنافسة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض درجة التركز، ويحدث هذا إذا ازداد عدد المؤسسات وانخفض حجم هذه المشروعات يؤدي إلى انخفاض إسهام كل مؤسسة في الحجم الكلي للصناعة.²

- مقاييس التركز :

مؤشر التركز هو ملخص إيضاحي لمدلول منحني التركز . وسنفترض فيما يلي صناعة تشتمل على عدد (n) مؤسسة تنتج كل منها xi وحدة ، حيث (i = 1,2,3.....n) ، وقد رتبنا هذه المؤسسات من أكبرها إلى أصغرها. (X) تمثل الإنتاج الكلي للمؤسسات حيث أن : $X = \sum xi$ ، (Si) تمثل نصيب المؤسسة الواحدة حيث (Si=xi/X) ، وفيما يلي سوف نقوم بشرح بعض أهم المؤشرات التركز ومقاييس اللامساواة للتعرف على ميزات كل منها³.

أ) مقلوب عدد المؤسسات :

حيث n هي عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. ويلاحظ أنه إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة ، فإن قيمة هذا المؤشر يكون مساويا للواحد ، وكلما زاد عدد المؤسسات العاملة بالصناعة كلما إنخفضت قيمة المؤشر حتى تصل إلى الصفر (n تؤول إلى مالا نهاية) .ومنه يمكن القول أنه كلما إقتربت قيمة هذا المؤشر من واحد دل ذلك على زيادة درجة التركز، وكلما إقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض درجة التركز . ويعتبر هذا المؤشر أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة⁴.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الإقتصاد صناعي (بين النظرية والتطبيق) ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، مصر ، 1995، ص.03.

² إقتصاديات الصناعة ، ص.10، على الموقع الإلكتروني :

أطلع عليه في : <http://209.85.229.132/search?q=cache:cMfgV27W8yQJ:vnasrulddin.kau.edu.sa/Files2009/08/13>

³ بن بريكة عبد الوهاب وآخرون ، دور مقاييس التركز واللامساواة في قياس التركز الصناعي والسلطة على الأسواق، الإقتصاد الصناعي وأهميته في تصميم قيادة السياسات الصناعية في الإقتصاديات الناشئة ، جامعة بسكرة، الجزائر، خلال الفترة : 2- 3 ديسمبر 2008 ، ص.16.

⁴ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، مرجع سابق ، ص. 10.

ومن أهم الإنتقادات التي توجه إلى هذا المعيار :

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

(ب) مقياس نسبة التركيز (Indice de concentration):

نسبة التركيز هي أكثر المؤشرات استخداماً ، وتعرف بالنسبة المئوية لنصيب أكبر r من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للصناعة ، حيث أن r رقم إختياري يحدده الباحث . وتحسب نسبة التركيز Cr وفقاً للصيغة التالية :

$$Cr = \sum_{i=1}^r Xi/X = \sum_{i=1}^r Si$$

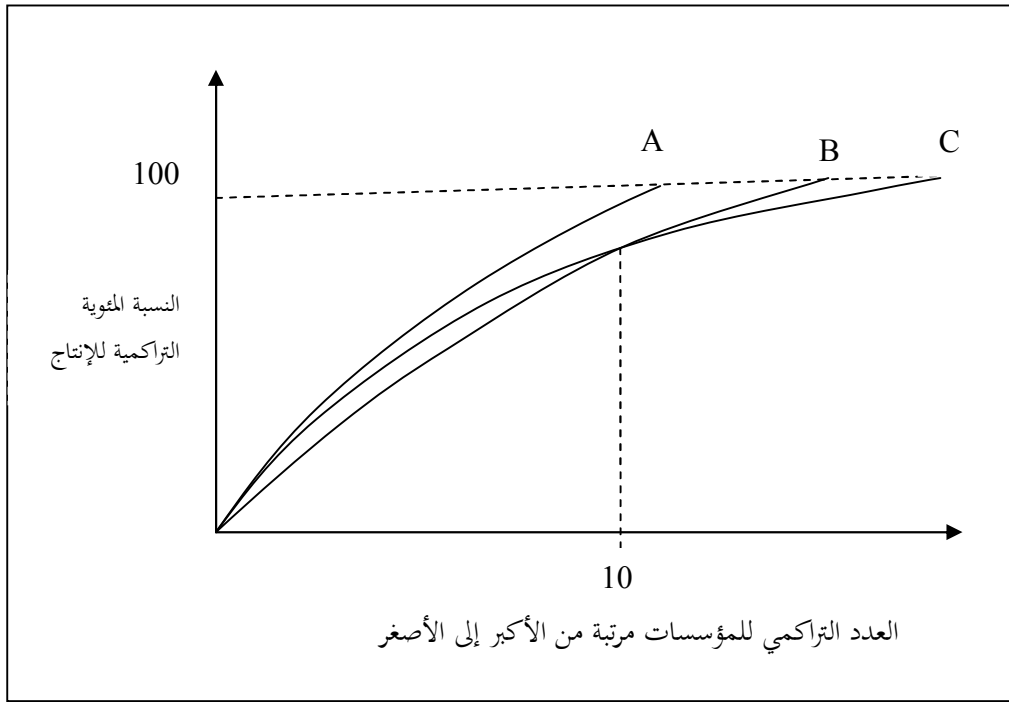
إذا إختارنا $(r5)$ ، فإن $(C5)$ والتي تقيس نصيب الخمس المؤسسات من الإنتاج الكلي للصناعة . فإن كانت هذه المؤسسات هي $(15\%، 12\%، 6\%، 4\%، 3\%)$ ، تكون نسبة التركيز للخمس المؤسسات مساوية لمجموع هذه الأنصبة أي 40% . ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه .

ومن أهم الإنتقادات التي توجه إلى هذا المقياس :

- 1) إن إختيار العدد r (عدد المؤسسات الكبيرة) يتم بطريقة تحكّمية لا تخضع لأي معايير موضوعية ولذا فهو يختلف من باحث لآخر .
- 2) 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 لتركيزها وفقاً لعدد المؤسسات r المأخوذة في الإعتبار¹. كما في الشكل (1.1):

الشكل (1.1): نسبة التركيز لثلاث صناعات A,B,C.

¹ روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص.35.



المصدر: روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص.33.

وبتطبيق نسبة التركيز نلاحظ تساوي التركيز في الصناعتين (B ,C) إذا إختارنا ($r=10$) ، وفي حالة ($r > 10$) فإن الصناعة (B) تبدو أكثر تركيزا ، وفي حالة ($r < 10$) فإن الصناعة (C) تبدو الأكثر تركيزا . كذلك فإن إرتباطه بنقطة واحدة على منحني التركيز ، تفقد مؤشر نسبة التركيز بعض المعلومات الهامة المتعلقة بالحجم النسبي لكبريات المؤسسات المختارة.¹

ج) مقياس هيرشمان وهيرفندال : Herschman et Herfindah

وهو 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 الإعتبار أنصبة جميع المؤسسات العاملة في هذه الصناعة. وبالتالي يعتبر أفضل مقياس لأنه يعبر عن تركيز الصناعة ككل. إلا أن هناك مساوئ لهذا المقياس والتي تتطلب أخذها في عين الحسبان مثل البيانات تكون غير متوفرة في كثير من الأحيان بالنسبة لعدد كبير من المؤسسات الصغيرة موجودة في الصناعة ، ولكن يقدم هذا المؤشر الرياضي الكثير من خصائص المفيدة في نموذج اقتصادي ويربط بين هيكل الصناعة والربحية.²

¹ نفس المرجع السابق ، ص.36.

² Angelier .J.P,Economie Industrielle(Eléments de méthode) ,OPU ,alger ,1993 , P.69.

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

فترتيب 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 .

د) مؤشرات هانا وكاي: Hannah et Kays

لقد إقترح هانا وكاي مجموعة من المؤشرات أكثر عمومية تماثل مؤشر H ولكنها تختلف عنه في الأوزان التي تعطيها للمؤسسات الكبيرة وتعتمد هذه المؤشرات على الصيغة العامة:

$$R = \sum_{i=1}^n S_i^\alpha . \alpha > 0$$

حيث أن (α) 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 كالتالي¹:

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

ويتميز هذا المؤشر بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز حيث أعطيت للمؤسسة ذات الحجم الكبير «أوزانا» أكبر وذلك بزيادة قيمة (α) .

ه) مؤشر الأنتروبي : Entropie

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

¹ روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص.39.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

S_i يدل على الحصة السوقية للمؤسسة i ، و (n) عدد المؤسسات في الصناعة، في صناعة تتميز بالإحتكار التام يكون مؤشر الأنثروبي مساوياً للصفر ($E=0$) (لأن $S_i=1$ ومنه $\ln 1=0$)، وفي صناعة تتميز بالمنافسة يكون مؤشر الأنثروبي 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.¹

- أهمية مقياس التركيز الصناعي:

- 1) معرفة درجة المنافسة أو الاحتكار في سوق تلك الصناعة وهذا يؤثر على قدرة المنتجين على تحديد السعر لأنه من المعروف أنه في أسواق الاحتكار تزداد قوة المنتج على رفع سعر السلعة على عكس أسواق المنافسة؛
- 2) ارتفاع درجة التركيز في الصناعة ووجود الاحتكار فيها يمكن أن يؤدي إلى وجود طاقة إنتاجية غير مستغلة في المشروعات وهذا يعني عدم الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية. ويمكن أن يحدث ذلك إذا كانت المؤسسة الاحتكارية تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن وتلجأ إلى تحديد حجم الإنتاج والسعر عند المستوى الذي يحقق لها هذا الهدف أي عند المستوى الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية. وهذا الحجم من الإنتاج قد لا يحقق الاستغلال الأمثل والكامل للطاقة الإنتاجية للمشروع؛
- 3) هناك علاقة بين درجة التركيز الصناعي وحجم التوظيف والعمالة في المجتمع لأنه إذا ارتفعت درجة التركيز، أي أن الصناعة متركزة في المؤسسات كبيرة الحجم فإن هذه المؤسسات غالباً ما تميل إلى استخدام الطرق الإنتاجية كثيفة رأس المال التي تعتمد على استخدام الآلات بدرجة أكبر من العمالة وهذا لا يسهم في علاج مشكلة البطالة لأنه لا يوفر فرص عمالة كثيرة وبالتالي يكون له تأثير سلبي على مستوى العمالة في المجتمع؛
- 4) هناك علاقة بين درجة التركيز وشكل توزيع الدخل في المجتمع لأنه لو ارتفعت درجة التركيز وسادت الصناعة المؤسسات الاحتكارية الكبيرة فإن هذه المؤسسات غالباً ما تحقق أرباح غير عادية مرتفعة وهذا يجعل الدخل متركز في أيدي المنتجين المحتكرين؛
- 5) يمكن أن يكون للتركز آثار إيجابية على مستوى التطور التقني والتكنولوجي لأن ارتفاع درجة التركيز ووجود مؤسسات احتكارية كبيرة تحقق أرباح مرتفعة تمكن تلك المؤسسات من انفاق جانب من تلك الأرباح على البحث والتطوير التكنولوجي.²

- العوامل المؤثرة في مستوى التركيز الصناعي:

1) حجم السوق في الصناعة:

¹ Angelier .J.P, OP.Cit , P.70.

² إقتصاديات الصناعة: ص 11-12، على الموقع الإلكتروني :

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

أطلع عليه في: 2009/08/13

أهم العوامل المؤثرة في حجم السوق (أي حجم الطلب الكلي على السلع) لصناعة ما هو: عدد المستهلكين، دخل المستهلكين، أذواقهم، أسعار السلع الأخرى البديلة والمكملة المحلية والمستوردة، واتساع حجم السوق له علاقة بدرجة التركيز ويمكن أن يؤثر عليها بطريقتين وهما:

(أ) أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى زيادة حجم المؤسسات أو قد تتجه تلك المؤسسات للإنتاج مع بعضها لزيادة حجمها والاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير الذي ينعكس على انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة وفي هذه الحالة سوف ترتفع درجة التركيز في الصناعة.

(ب) يمكن أن يؤدي اتساع حجم السوق إلى دخول مؤسسات جديدة في الصناعة وبالتالي زيادة عدد المؤسسات فيها وهذا يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز.

2) اتجاه المؤسسات نحو الاندماج:

إن زيادة حجم المؤسسات في الصناعة عن طريق الاندماج مع بعضها يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة. ولكن يجب التمييز بين نوعين من الاندماج:

(أ) اندماج رأسي (عمودي):

أي الاندماج بين مؤسسات تقوم بإنتاج سلع مكملة لبعضها مثل: اندماج مؤسسة لصناعة السيارات مع مؤسسة لصناعة قطع غيار السيارات. هذا النوع من الاندماج لا يكون له تأثير على درجة التركيز لأن السلع مختلفة.

اندماج أفقي:

حيث يتم الاندماج بين مؤسستين تنتج نفس السلعة مثل: اندماج مؤسستين لإنتاج السيارات. وهذا النوع من الاندماج يؤدي إلى ارتفاع درجة التركيز الصناعي.

3) مستوى أسعار السلع المستوردة (البديلة للسلع المنتجة محليا):

انخفاض أسعار السلع المستوردة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة لأن انخفاض أسعار السلع المستوردة المنافسة للإنتاج المحلي يؤدي إلى خروج بعض المؤسسات من الصناعة وتوقفها بسبب عدم قدرتها على المنافسة مما يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات المنافسة في الصناعة وذلك بدوره سوف يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة.

4) عوائق الدخول إلى الصناعة: إن صعوبة دخول مؤسسات جديدة في الصناعة يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات الموجودة في الصناعة مما يؤدي إلى زيادة درجة التركيز.¹

2.2.1. عوائق الدخول إلى الصناعة :

¹ إقتصاديات الصناعة، ص. 10، على الموقع الإلكتروني :

أطلع عليه في: 2009/08/13 http://209.85.229.132/search?q=cache:cMfgV27W8yQJ:vnasulddin.kau.edu.sa/Files

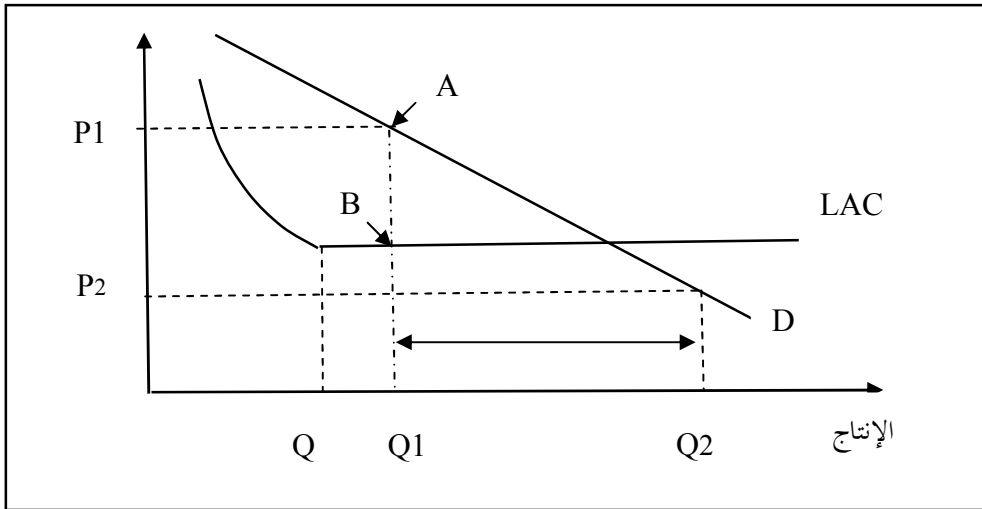
الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

تعتبر عوائق الدخول إلى الصناعة من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة وكذلك من المسببات الرئيسية التركز فيها. ويمكن تعريف عوائق الدخول بأنها جميع الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول المؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة. سواء كانت هذه العوائق داخلية كامنة في هيكل الطلب على سلعة المنتجة أو تكلفة إنتاجها أو خارجية ناتجة عن سياسات الحكومة تجاه الصناعة. حيث نجد أن هناك ثلاثة مصادر أساسية لعوائق الدخول هي:

- **اقتصاديات الحجم**: تأتي إقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج أو باستعمال التكنولوجيا عالية مما يؤدي إلى زيادة العائدات بالنسبة للمؤسسات المتواجدة في الصناعة، وهذه الوضع يشكل عائقا أمام دخول المؤسسات التي تريد الدخول إلى الصناعة بسبب المزايا من حيث التكاليف التي تحققه المؤسسات.¹

يوجد هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بأدنى معين للحجم حتى يمكنها أن تصل بتكلفة إنتاج لحدها الأدنى ويسمى هذا الحجم «بالحد الأدنى للحجم الأمثل» وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة. ونتيجة لكبر هذا الحد الأدنى في بعض الحالات فإن كثيرا ما يكون عائقا للدخول كما ما يتضح من الشكل (2.1):

الشكل (2.1): إقتصاديات الحجم كعائق للدخول.



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص.60.

D = منحنى الطلب الصناعة للسلعة ما.

LAC = متوسط التكلفة في الأجل الطويل.

Q = الحد الأدنى للحجم الأمثل.

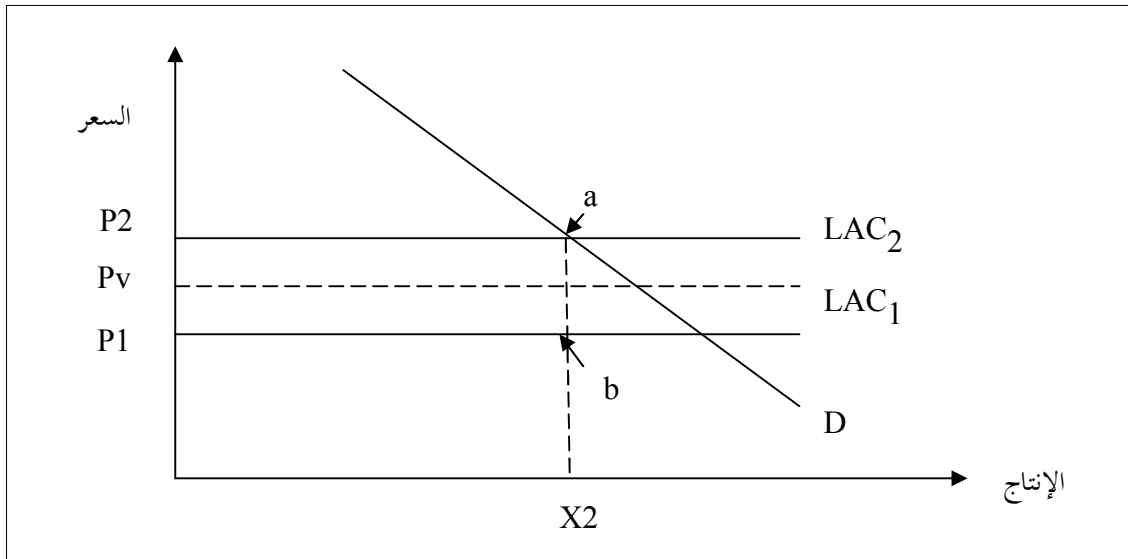
¹ Huynh.K , Besancenot.D ,*Économie Industrielle (Repères-Cours-Applications)* ,Amphi Économie, Paris, 2004 .P115.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

و بافتراض 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 مباعه يساوي B, A 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 إنخفاض 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 الأدنى مستوى تكلفة إذا زاد الإنتاج بالمقدار Q .¹

- المزايا المطلقة للتكاليف: تتصل العوائق التكاليفية بمقدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المؤسسات الداخلة. في الحالة المبسطة للتكاليف الإنتاجية الثابتة في المدى البعيد، يكون للمؤسسات الداخلة منحنى تكاليف ($LAC2$) الذي يقع أعلى منحنى التكاليف للمؤسسات القائمة ($LAC1$)، كما يبينه الشكل (3.1):

الشكل (3.1): المزايا المطلقة للتكاليف.



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص.130.

$LAC2$ = متوسط التكلفة للمؤسسة الداخلة.

$LAC1$ = متوسط التكلفة للمؤسسة القائمة.

D = منحنى طلب للسلعة ما.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص.61.

ويترتب على المزايا التكاليفية السابقة أن يكون منحى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة القائمة أقل من متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة الداخلة وذلك كما يتضح بالشكل (3.1) . ونظرا لإنخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة القائمة بالمقارنة مع المؤسسة الداخلة يمكن للأولى أن تضع سعرا مانعا للدخول PV أعلى من متوسط التكلفة فيها ، وأقل من متوسط التكلفة بالمؤسسة الداخلة بقليل . وبالطبع لن تتمكن المؤسسة المحتملة من الدخول في هذه الحالة عند السعر PV ذلك لأنه لا يغطي تكاليفها الكلية عند أي مستوى من مستويات الإنتاج .

- **مزايا تمييز المنتجات:** ينشأ النوع الثالث وفقاً لبين Bain بسبب تمييز المنتجات، ففي صناعة يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون المؤسسات القائمة بميزات على المؤسسات الجديدة الداخلة نتيجة لتفضيلات المستهلكين للمنتجات التي تنتجها تلك المؤسسات. و في هذه الظروف قد تتمكن المؤسسات القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء مؤسسات جديدة على الدخول¹.

3.2.1. التمييز في المنتجات:

يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين. تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيلات أو ولاء المستهلكين 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.

وتعتبر جهود الدعاية والإعلان من أهم وسائل التنفيذ إستراتيجية التمييز في المنتجات وذلك لأنهما يخلقان الإعتقاد لدى المستهلكين بتمييز السلعة المنتجة سواء من حيث نوعيتها أو إستخدامها أو مظهرها أو صيانتها... الخ.

تستطيع المؤسسة من خلال الدعاية والإعلان أن تخلق طلباً خاصاً لمنتجاتها بإقناع المستهلكين بتمييز هذه المنتجات أو أفضليتها بحيث يصبح على المنتجين الجدد الراغبين في الدخول إلى الصناعة إنفاق مبالغ كبيرة لتغطية تكاليف الدعاية والإعلان لاجتذاب بعض هؤلاء المستهلكين مما يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجهم وتقليص فرص منافستهم للمنتجين القائمين بالإنتاج في الصناعة الذين يمارسون سياسات تمييزية لمنتجاتهم².

2. تحليل نموذج القوى الخمس لـ: Porter

إن تحليل هيكل الصناعة يستند إلى تحليل قوى التنافس الخمس لـ: Porter أو محددات قوى الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية التنافسية. وتحليل القوى الخمس يتطلب متابعة مستمرة لما

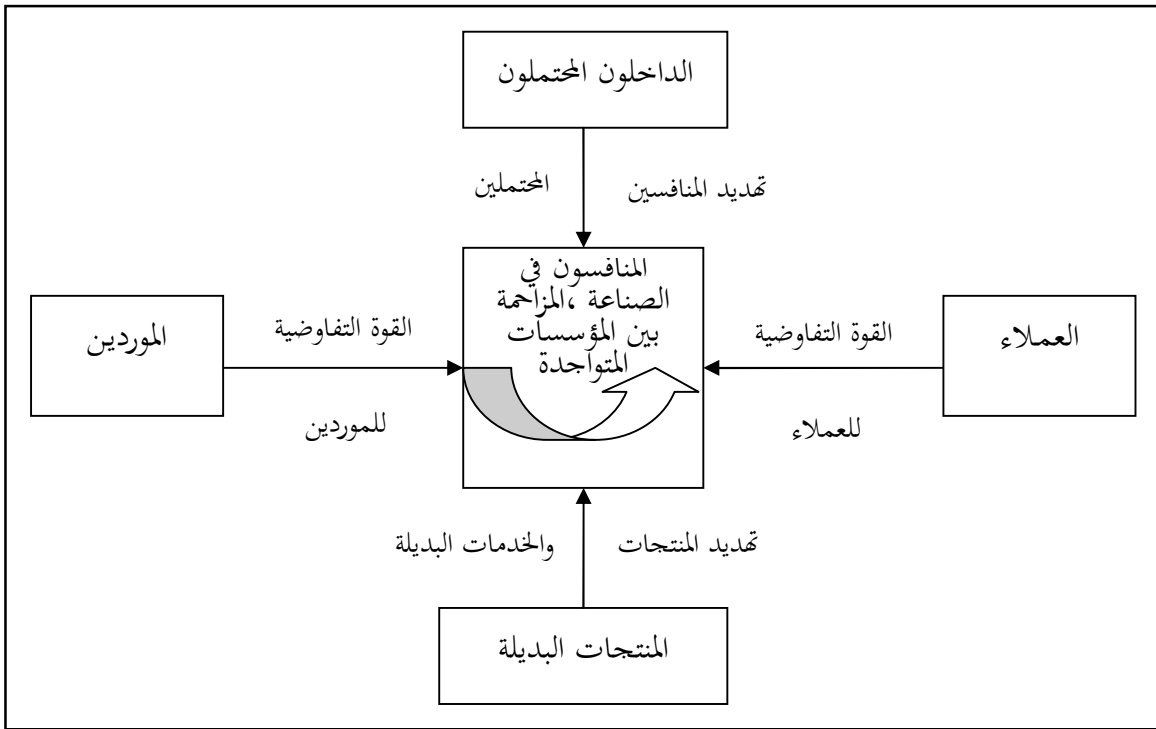
¹ نفس المرجع سابق ، ص.135-137.

² رشاد أحمد موسى، إقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971، ص.134.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة العملاء والموردين. ويعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في البيئة الصناعية، من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيرهم في الصناعة، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الصناعة التي يعملون فيها، وعند التعرض لتحليل القوى التنافسية في الصناعة لا بد من الاعتماد على مدخل بورتر* (Porter)، حيث إقترح نموذج القوى الخمس للتنافس أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة كما في الشكل (4.1) التالي¹:

الشكل (4.1): القوى المنافسة الخمس لـ Porter.



المصدر: Michael Porter, *Les choix stratégiques et concurrence*, France, Ed

Ed

Economica, 1982, P.04

1.2. التهديد من دخول منافسين جدد :

يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة. وإن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للمؤسسات القائمة حاليا. وبالتالي سوف لن يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، بل سيؤثر على

* Michael Porter بروفيسور إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة "هارفرد" له الفضل في تطوير عدة نماذج في مجال الإدارة الاستراتيجية من بين هذه النماذج نموذج قوى الخمس للمنافسة، وسلسلة القيمة...

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار البازوري العلمية، الأردن، 2005، ص. 102-103.

هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح. ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول المنافسين جدد في الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين إزاء المنافسين الجدد من جهة أخرى. فإذا كانت العوائق عالية فإن المنافسين الجدد يتوقعون أن المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، أما إذا كانت العوائق بسيطة فقد يتمكن المنافسين الجدد من الدخول في الصناعة وتحقيق نجاح في أعمالهم، وزيادة حصتهم في السوق، وتحقيق الأرباح لمؤسستهم. وحدد Porter ست عوائق للدخول إلى الصناعة هي¹:

1.1.2. إقتصاديات الحجم:

ويقصد بإقتصاديات الحجم الإنخفاض في كلفة الوحدة الواحدة للإنتاج (أو نشاط آخر) كلما زاد الحجم الإنتاج، فالمؤسسات التي تتمتع بإقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كمية كبيرة من السلع بكلف منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد، ولهذا غالبا ما تكون إقتصاديات الحجم عائقا أمام الداخلين الجدد.²

2.1.2. تمييز المنتج :

إن تمييز المنتجات يسمح للمؤسسات بتثبيت صورة جيدة للعلامة، وكسب ثقة ووفاء الزبائن، وتميز يخلق عائقا أمام الداخلين الجدد.³

3.1.2. متطلبات رأس المال :

إذ يحتاج المنافسين الجدد إلى موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وحتى إذا توفرت الأموال فإن الدخول يشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا ما يعطي إمتياز للمؤسسات القائمة فعلا في هذه الصناعة.

4.1.2. تكاليف التحويل:

التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل إنتقاله من منتج مورد إلى آخر، تخلق عوائق الدخول، تكاليف التحويل يمكن أن تشمل تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة الملحقة، تكاليف الزمن المستغرق لقبول مصدر جديد للتموين...

5.1.2. أثر التجربة :

إن المؤسسات الكبيرة التي تنتج بالكميات الكبيرة تستفيد من إنخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى بالإقتصاديات الحجم. غير أن الدراسات بينت أن المؤسسات التي تحقق حصص كبيرة في السوق قد تستفيد من إنخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى بأثر التجربة.⁴

¹ Michael .P. Les choix stratégiques et concurrence, Op.Cit, p 07.

² كاظم نزار الزكابي، الإدارة الإستراتيجية للعولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص128.

³ Michael .P. Les choix stratégiques et concurrence, Op.Cit, p10.

⁴ مزهودة عبد المليك، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مقدمة لطلبة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص.88.

6.1.2. حواجز قانونية :

وهي الحواجز التي تفرضها الدولة لأغراض محددة كفرض الإحتكار التام أو تحديد عدد المنافسين في الصناعة.¹

2.2. المنافسين الحاليين:

يدعو نموذج القوى التنافس الخمس لـ Porter إلى فهم حقيقة مهمة وهي أن أية حركة إستراتيجية لأي مؤسسة في بيئة التنافس تؤثر بصورة واضحة على المؤسسات الأخرى في تلك البيئة . إن معنى ذلك، من وجهة نظر هذا النموذج ، أن أي حركة من أي مؤسسة تؤدي إلى رد فعل من قبل المؤسسات الأخرى، وهذا دليل مهم على أن المؤسسات المتنافسة في صناعة ما تعتبر معتمدة على بعضها البعض. ويعتقد Porter أن نجاح أي من هذه المؤسسات المتنافسة يعتمد على الأفعال القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في بيئة التنافس. و يضيف أن حدة التنافس بين المؤسسات الأعضاء في البيئة التنافسية الواحدة يعتمد إلى حد كبير على مجموعة من العوامل وهي:²

1.2.2. هيكل المنافسة:

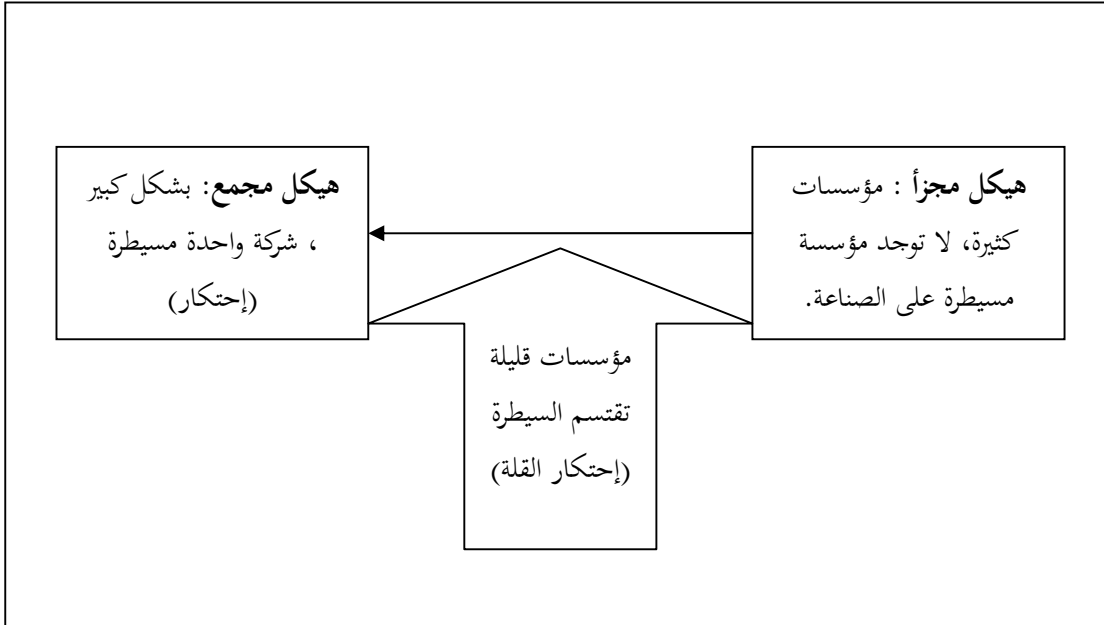
يشير هيكل المنافسة إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما. وتتنوع الهياكل ما بين هيكل مجزأ وهيكل مجمع، مع إختلاف التطبيقات الخاصة بكل منها في مجال المنافسة. ويحتوي الهيكل الصناعي المجزأ على عدد كبير من المؤسسات صغيرة الحجم أو متوسطة الحجم، و لا يوجد بينها مؤسسة تتمتع بموقع يؤهلها للسيطرة على الصناعة. أما الهيكل الصناعي المجمع، فإنه يمكن أن يتم السيطرة عليه بواسطة عدد صغير من المؤسسات الكبرى (بما يعرف بالإحتكار القلة) أو في أقصى الحالات بواسطة شركة واحدة (الإحتكار)، وهذا ما يبينه الشكل (5.1) التالي³:

الشكل (5.1): سلسلة هياكل الصناعة.

¹ حبة نجوى ، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة شركة موبيليس، مذكرة ماجستير ،غير منشورة ،جامعة بسكرة، الجزائر، 2008،ص.23.

² قطامين أحمد ،الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر ، الأردن،1996،ص.23.

³ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق. ص.138.



المصدر: نفس المرجع السابق، ص.139.

يوضح الشكل (5.1) نطاق الهياكل. وتتميز الصناعات المجزأة بانخفاض عوائق الدخول، ونمط من المنتجات السلعية يصعب تنويعها، وانخفاض عوائق الدخول يدل ضمناً، على أنه عندما يكون الطلب مرتفعاً والأرباح عالية سيكون هناك عدد كبير من الدخلاء الجدد الآملين في تحقيق أرباح عاجلة في فترة الرواج .

وعادة ما يترتب على كثرة الدخلاء إلى مجال صناعي مجزأ يتميز بالازدهار وجود في فوائض الطاقة الإنتاجية. وعندما تتراكم الطاقة الإنتاجية تبدأ المؤسسات في تخفيض الأسعار في سبيل إستغلال الطاقة الفائضة. كما أن الصعوبة التي تواجهها المؤسسات عند محاولة تنويع منتجاتها بالمقارنة مع منتجات منافسيها يمكن أن تجعل هذا الإتجاه أكثر سوءاً. ونتيجة حرب الأسعار ، يترتب عليها تقلص في أرباح الصناعة بما يجبر بعض المؤسسات على الخروج من الصناعة، ويعوق دخول مؤسسات جديدة محتملة .

و بناء على ما تقدم يمكن القول أن الهيكل الصناعي المجزأ يشكل تهديداً أكثر منه فرصاً. ومن المتوقع لمعظم حالات الإزهار أن تكون قصيرة الأجل نسبياً، نظراً لسهولة الدخول الجديدة، وما يتبع ذلك من نشوب حرب الأسعار وحالات الإفلاس. وحيث أنه من الصعب غالباً تنويع المنتجات في تلك الصناعات، فإن أفضل الإستراتيجيات التنافسية التي يجب أن تنتهجها المؤسسة هي التي ترتبط بخفض التكلفة، إذ أن تلك النوعية من الإستراتيجيات التنافسية تتيح للمؤسسة أعلى عوائد ممكنة في فترات الإزدهار تساعد على البقاء و الإستمرار خلال أي فترة ركود التالية.

أما طبيعة وكثافة المنافسة في مجال الصناعات المجمع، فإنه يتسم بصعوبة التنبؤ. إن المؤسسات في هذا المجال عادة ما تكون بينها علاقة تبادلية، بمعنى أن الإجراءات التنافسية لإحدى المؤسسات تؤثر مباشرة على ربحية المؤسسات الأخرى. وهكذا، نجد أن الإجراءات التنافسية لمؤسسة واحدة في مجال صناعي مجمع يؤثر مباشرة على

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

حصص منافسيها في السوق، ويجبرهم على الإستجابة لتلك الإجراءات. ولا شك أن العواقب المترتبة على تلك العلاقة التبادلية في المنافسة يمكن أن تشكل دائرة تنافس خطيرة بين المؤسسات المنافسة التي تحاول كل منها ضرب أسعار أخرى، مما يؤدي إلى إتهار أرباح تلك الصناعة .

ويمكن أن نقول بوضوح أن المنافسة بين المؤسسات في مجال الصناعة المجمعة واحتمال نشوب حرب أسعار يشكّلان تهديدا كبيرا. وتتجه المؤسسات أحيانا إلى السعي وراء خفض هذا التهديد بمسايرة الأسعار التي تحددها المؤسسة المسيطرة على صناعة معينة. إلا أن المؤسسات يجب أن تتوخى الحرص، نظرا لأن الإتفاقيات الخاصة بتثبيت الأسعار يعد أمرا غير قانونيا، بالرغم من أن الإتفاقيات التكتيكية لا تعتبر كذلك (وهي الإتفاقيات التي يتم التوصل إليها دون إتصال مباشر).¹

وعند تشكل حروب الأسعار تهديدا كبيرا تتجه المؤسسات إلى التنافس في مجالات التي لا ترتبط بالأسعار، مثل مجالات الإعلان والترويج، وجودة الأداء والتصميم المنتج، وتلك النوعية من المنافسة تمثل محاولة لتمييز منتجات المؤسسة بالمقارنة مع منتجات منافسيها، مما يترتب عليه بناء ولاء للماركة وتقليص إحتمال التورط في حرب أسعار. وتعتمد فاعلية هذه الإستراتيجية على مدى سهولة عملية تمييز المنتجات في مجال صناعي معين.

2.2.2. أحوال الطلب:

إن أحوال الطلب تعتبر محددًا آخر لقوة المنافسة بين المؤسسات القائمة. إن نمو الطلب بواسطة العملاء الجدد أو عمليات الشراء الإضافية التي يقوم بها العملاء القدامى قد تؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع. إن الطلب المتنامي يؤدي إلى تخفيض حدة المنافسة، نظرا لأن كل المؤسسات يمكن أن تحقق مزيدا من المبيعات دون أن تنال إحداها من حصص سوق الآخرين، ويترتب عن ذلك تحقيق أرباح عالية للجميع.²

3.2.2. تمييز المنتج:

إن نجاح أية مؤسسة في اقتحام الأسواق وتحقيق مكانة فيها، يتوقف بشكل كبير على نوع المنتج المقدم. فعندما يتاح للمؤسسة ما تسويق منتج متميز، فإن ذلك يضمن لها مكانة معتبرة في السوق. أما عندما يتعلق الأمر بمنتجات أو خدمات غير قابلة للتمييز عن بعضها البعض، فإن القدرة التنافسية للمؤسسة في هذه الحالة تتوقف على عامل السعر.³

4.2.2. التكاليف الثابتة:

¹ نفس المرجع السابق، ص. 138-140.

² نفس المرجع السابق، ص. 143.

³ زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص. 30.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

يمارس هذا النوع من التكاليف أثرا كبيرا على سعر السلعة المنتجة، ومن ثم فهو محدد رئيسي لسعر السلعة، أي له أثر كبير على القدرة التنافسية للسلعة. ولمواجهة هذا الوضع يتعين على المؤسسة التي تدخل في إطار منافسة حادة أن تعمل على تخفيض الوزن النسبي للتكاليف الثابتة ضمن مجموع التكاليف، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتعين عليها أيضا انتهاج سياسة تعمل من خلالها على إغراء المستهلكين على اقتناء تلك السلعة.¹

5.2.2. عوائق الخروج:

تترجع الخصومة بين المتنافسين إذا خرج بعضهم من الصناعة. قد توجد مع ذلك قيود أمام المؤسسات التي ترغب في هذا الخروج. لذلك، تتجه الربحية إلى الإرتفاع في الصناعات ذات القيود القليلة أو الخفيفة أمام خروج المؤسسات. وتأتي قيود الخروج في أشكال عديدة منها: قد تكون أصول المؤسسة التي تفكر في الخروج عالية التخصص، ومن ثم ذات قيمة أقل لأي مؤسسة أخرى، وبالتالي لا تجد المؤسسة مشتريا لأصولها، كذلك قد تكون المؤسسة ملتزمة بإتفاقيات العمل، يضاف إلى ذلك وقف نشاط دائرة عمل ما قد يؤثر سلبا على دوائر أعمال أخرى تشارك المؤسسة الكثير من التسهيلات العامة²، كذلك التكاليف العالية الثابتة للخروج مثل التعويضات التي سيتم دفعها للعمال الذين يمكن إعتبارهم فائضين عن الحاجة .

3.2. خطر المنتجات البديلة:

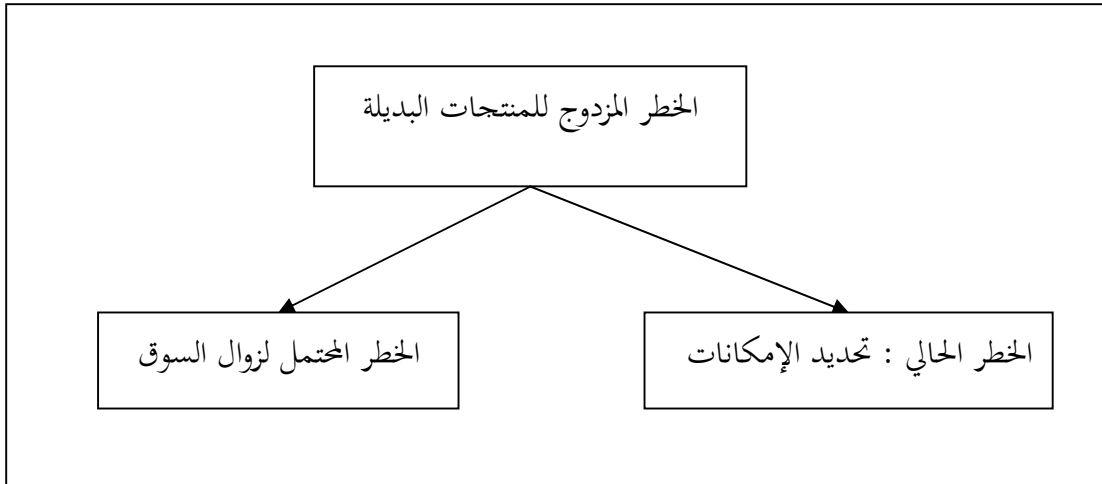
إن المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى، والتي يمكن أن تفي بإحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماما الأسلوب الذي يفي به المنتجات المؤسسة، وتصدر الإشارة إلى أن وجود بدائل قوية تعتبر بمثابة تهديد تنافسي كبير، الأمر الذي بدوره يشكل قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة وبالتالي على أرباحها. أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها إلا بدائل قوية قليلة (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف)، فهنا تنهياً الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية³. ويتحدد خطر منتجات الإحلال من جانبين مختلفين: فقد تهددها من ناحية تخفيض الأرباح بإنخفاض معدلات بيعها والتأثير على أسعارها، وإما من جانب الزوال المحتمل للسوق المنتج الأصلي. كما في الشكل (6.1) التالي :

الشكل (6.1): تهديد منتجات الإحلال.

¹ نبيل مرسي خليل؛ الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 66.

² روبرت.أ.بتس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - بناء الميزة التنافسية، ترجمة:عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص.158-159.

³ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.150-151.



المصدر: دراجي زينات، غلاب نعيمة، العوامل التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسة وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص.95.

ولقد لاحظ Porter أن المنتج الذي يضعف تأثير قوة المنتجات الإحلال هو المنتج الذي يتميز بـ:

1.3.2. التجسس السريع: يأتي التغيير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلف مما يؤدي إلى إيجاد بدائل جديدة.

2.3.2. الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه توجد عناصر كثيرة أخرى قد تؤدي إلى تخفيض تهديد منتجات الإحلال ليست أقل أهمية من عنصرين السابقين منها: ميولات وأذواق المستهلكين، ففي حين يعتبر أن القهوة والشاي بديلين، يرى البعض الآخر أن لكل منهما مميزاته الخاصة لذلك لا يعتبر بديلين، وكذلك إرتباط الزبائن ووفائهم للمنتج، والمستوى الاجتماعي والرفاهية: حيث أن السيارات مثل: HAFAI و MERCEDES تعتبر بديلين إلا أننا نجد أن مستعملي MERCEDES يرون أن سياراتهم لا بديل لها وأنها تعكس مستواهم الاجتماعي والطبقة التي ينتمون إليها.¹

4.2. القوة التفاوضية للموردين:

إن العامل الرابع ضمن عوامل Porter للمنافسة هو قوة المنافسة عند الموردين. إذ يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة. ومن ناحية أخرى، إذا كان الموردون ضعاف فذلك يهيئ الفرصة للمؤسسة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة. وطبقا لما قاله Porter فإن الموردين يكونون في مركز أقوى كثيرا عندما:

¹ حبة نجوى، مرجع سابق، ص.25.

- (1) العدد: فكلما كان عدد الموردين محدودا، كلما ازدادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدونها؛ إضافة إلى إرغام المؤسسة على القبول بنوع معين من السلع، حتى وإن لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المؤسسة المشتريّة.
- (2) مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين: في حالة محدودية عدد البدائل الخاصة بسلعة واحدة، فإن المؤسسة تضطر إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها.
- (3) مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.
- (4) درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة.
- (5) أهمية الصناعة بالنسبة للمورد: هذه الأهمية تتحدد بمبلغ الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة، بحيث أنه كلما لاحظ المورد أن أرباحه نتيجة التعامل مع هذه المؤسسة مرتفعة فإنه يتشجع أكثر في التعامل بصورة أكثر قصد الحفاظ على هذا المستوى من الربح أو رفعه إلى مستوى أعلى¹.
- (6) إن قوة التفاوضية للموردين تتعاضد إذا استطاع المورد التكامل أماميا، بمعنى شراء أو السيطرة على القنوات الأمامية لصناعته. على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر البيع بالجملة أو محلات بيع بالتجزئة.²

5.2. القوة التفاوضية للعملاء:

على الإستراتيجي التعرف على العملاء الحاليين والمحتملين الصناعة، للتمكن من جذبهم إلى المؤسسة، بدل إنجذابهم إلى المؤسسات الأخرى، كما يمكن أن يملك العميل قوة تأثير كبيرة على الصناعة، تمكنه من إرغام مؤسساتها على تخفيض السعر، أو زيادة الخدمات، وذلك على حساب معدل ربحيتها، وتزيد القوة التفاوضية للعملاء إذا ما توافرت بعض العناصر التالية :

- (1) عدد المشترين المتعاملين مع هذه المؤسسة: هنا نلاحظ أنه كلما تعدد عدد الزبائن كلما وجدت المؤسسة نفسها في حالة راحة لأن ذلك يجنبها الضغوط التي قد تنجم في حالة نقص عدد الزبائن. ففي حالة نقص عدد الزبائن يكون بإمكانهم التفاهم، وتحديد سعر السلعة المشتراة وتحديد نوعيتها؛ بالإضافة إلى جملة من الشروط الأخرى، وهو ما يضع المؤسسة في حالة غير مريحة، قد تدفع بها إلى الدخول في منافسة قاتلة مع منافسيها من المؤسسات الأخرى؛
- (2) انعدام أو محدودية بدائل السلع أو السلع المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة: هذا الوضع سيعطي للمؤسسة قوة تفاوضية تسمح لها بتحقيق المزيد من المزايا، على عكس الوضع الذي تكثُر فيه بدائل السلعة المنتجة من قبل المؤسسة، مما يؤدي إلى نقص الطلب عليها؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 70.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2002، ص. 75.

(3) تكاليف التبديل بالنسبة للمشتريين: وهذا مرتبط بشكل أساسي بمدى توفر بدائل للسلعة محل الطلب من طرف الزبائن. فإذا كانت تكلفة تغيير المورد مرتفعة فإن ذلك سيثني الزبائن عن تغيير المورد، في حين عندما تقل تلك التكلفة فإن المشتري لن يتردد كثيرا قبل اللجوء إلى مورد آخر؛

(4) مدى مساهمة المؤسسة في التكلفة الكلية التي يتحملها المشترون؛

(5) ربحية المشتريين: ويقصد بها المنافع التي يجنيها المشترون من تعاملهم مع هذا البائع دون غيره.¹

ويمكننا القول أن نموذج Porter للقوى الخمس الموضح في الشكل (4.1) يتيح للمدراء دراسة القوى المؤثرة في البيئة الصناعية واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة

وبالرغم من إتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج Porter لتحليل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة، فإن Austin أضاف بعدين آخرين لنموذج Porter حتى يتلاءم مع البيئة الصناعية في البلدان النامية، بما يكفل للمؤسسات في هذه البلدان من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة²:

البعد الأول: سياسة الحكومة باعتبارها قوة كبرى في الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج Porter، فالحكومة هي الحارس المرمى 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 إستجاباتها لتصرفات الحكومة. إذن تصرفات الحكومة تؤثر على هيكل الصناعة في الدول النامية³.

البعد الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، الديموغرافية، والتكنولوجية) التي تؤثر على القوى الخمسة في هيكل الصناعة⁴. كما في الشكل (7.1):

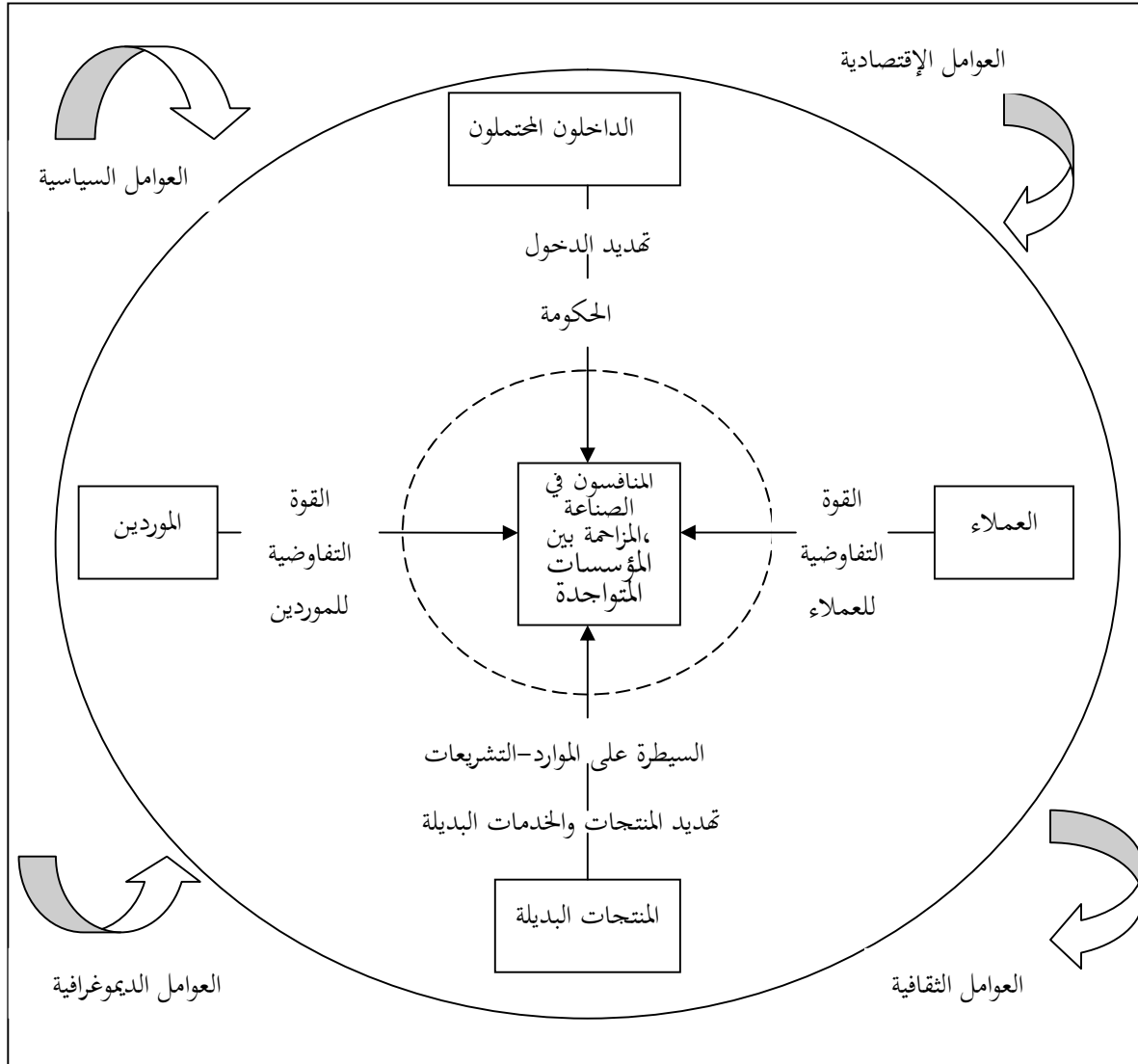
¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص. 32-33.

² كزريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 108.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 76.

⁴ كزريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 108.

الشكل (7.1): إطار تحليل الصناعة للدول النامية - نموذج Austin



المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 77.

3. المجموعات الإستراتيجية وهيكل الصناعة

لقد كان تركيزنا على تحليل قوى التي تحفز الربحية على مستوى الصناعة ككل. كما رأينا نموذج القوى الخمس لـ Porter حيث له إمكانية ضخمة في مساعدتنا على فهم القوى والظروف الإقتصادية المعينة التي تحدد ربحية الصناعة. ومع ذلك، يحتاج المديرون غالبا مزيدا من التحليل التفصيلي والمعلومات عن الصناعة التي يعملون في إطارها. لوضع إستراتيجيات تنافسية فعالة، يحتاج المديرون إلى فهم كيف يرتبط وضع إستراتيجية مؤسستهم الذاتية، ببناء أو تحقيق الربحية داخل الصناعة. داخل أي صناعة معينة، كل السلوكيات والإستراتيجيات التنافسية المحددة داخل كل مؤسسة من المحتمل أن تكون مختلفة عن تلك التي لدى المؤسسات المنافسة. بعبارة أخرى، على الرغم من أن المؤسسات في نفس الصناعة، قد تواجه نفس الضغوط من الموردين، العملاء، والمنتجات البديلة، بصفة خاصة، قد يتصرفون عمليا بصورة مختلفة في ردود أفعالهم تجاه هذه القوى. قد تكون المؤسسات المنافسة داخل الصناعة الواحدة مختلفة تماما من حيث خصائص منتجاتها، التركيز على جودة المنتج، نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوع قنوات التوزيع المستخدمة، نوع المشتري الذي تسعى إليه، وخصائص أخرى. ومن ثم، فمن الممكن ملاحظة مجموعة من المؤسسات يتبع أعضائها نفس الإستراتيجيات الأساسية، والتي تختلف عن الإستراتيجيات الأساسية التي تتبعها مؤسسات من المجموعة الأخرى، هذه المجموعات من المؤسسات تسمى بالمجموعات الإستراتيجية.¹

1.3. مفهوم المجموعات الإستراتيجية:

نعني بالمجموعات الإستراتيجية، تلك المجموعات الجزئية، التي تضم مؤسسات لها خصائص إستراتيجية متماثلة وتتبع إستراتيجيات متقاربة أو تخضع لنفس عوامل المنافسة.² لذلك فإن مفهوم المجموعات الإستراتيجية يحتوي على عدد من التطبيقات لتحديد ماهية الفرص والتهديدات في داخل صناعة ما:

- 1) إن أقرب منافسي المؤسسة، هم أولئك الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى المجموعات الإستراتيجية الأخرى، حينئذ يتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبدايات مباشرة لبعضها البعض. وهكذا، يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الإستراتيجية؛
- 2) إن المجموعات الإستراتيجية المختلفة يمكن أن تتبنى مواقف مختلفة بالنظر إلى كل عامل من عوامل القوى الخمس لـ Porter، بمعنى آخر فإن مخاطر عمليات الدخول الجديدة للمنافسين المحتملين، ودرجة المنافسة بين المؤسسات داخل مجموعة واحدة، والقوة التفاوضية للعملاء، والقوة التفاوضية للموردين، والتهديد الناشئ عن المنتجات البديلة، يمكن لها جميعا أن تتفاوت من حيث الشدة بين المجموعات الإستراتيجية المختلفة داخل إطار نفس الصناعة.

¹ روبرت.أ.بنتس وآخرون، مرجع سابق، ص.163-164.

² Gerry Johnson et autre, *Stratégique*, 2^{ème} ed, Ed Pearson, France, 1983, P.167.

وعلى سبيل المثال، وفي مجال صناعة الدواء، تحتل المؤسسات المالكة لحق التصنيع مركزا قويا تاريخيا في مواجهة المشترين، وذلك لأن منتجاتهم مسجلة ومحمية ببراءة الإختراع. هذا بالإضافة إلى أن المنافسة داخل هذه المجموعة إقتصرت على التنافس على تسجيل عقاقير جديدة (لذلك سمي سباق براءات الإختراع). وبدون منافسة سعرية إستطاعت المؤسسات في هذه المجموعة أن تفرض أسعارا عالية وتحقق أرباحا عالية جدا. و على النقيض من ذلك، نلاحظ أن المؤسسات ضمن المجموعة الشاملة في وضع أضعف أمام المشترين، حيث لا تملك تلك المؤسسات براءات الإختراع لمنتجاتها، حيث أن المشترين يمكنهم الإختيار بين المجموعة من العقاقير والأدوية المتشابهة والمتنافسة، هذا فضلا عن أن المنافسة السعرية بين هذه المؤسسات في تلك المجموعة تنسم بالشدّة، وتعكس بذلك إفتقار المنتج إلى التميز ويترتب عن ذلك تحقيق هذه المؤسسات عوائد أدنى، مقارنة بالمؤسسات في المجموعة الأولى.¹

2.3. هيكل الصناعة (خريطة الصناعة):

إذا قمنا بتحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية ورسمناها على هذا الأساس نقول بأننا رسمنا خريطة الصناعة أو هيكله، لرسم خريطة الصناعة لابد من إختيار بعدين من بين الأبعاد الإستراتيجية الأساسية، التي تختلف تبعا لخصوصية كل صناعة، وهذه جملة من أكثر الأبعاد الإستراتيجية إستعمالا:²

- درجة التخصص، أهمية صورة العلامة، خيارات قنوات التوزيع، مستوى الجودة، مستوى التكنولوجيا، خيارات التكامل العمودي، مستوى الخدمات، سياسة السعر، العلاقة مع المؤسسات الأخرى، العلاقة مع الحكومة

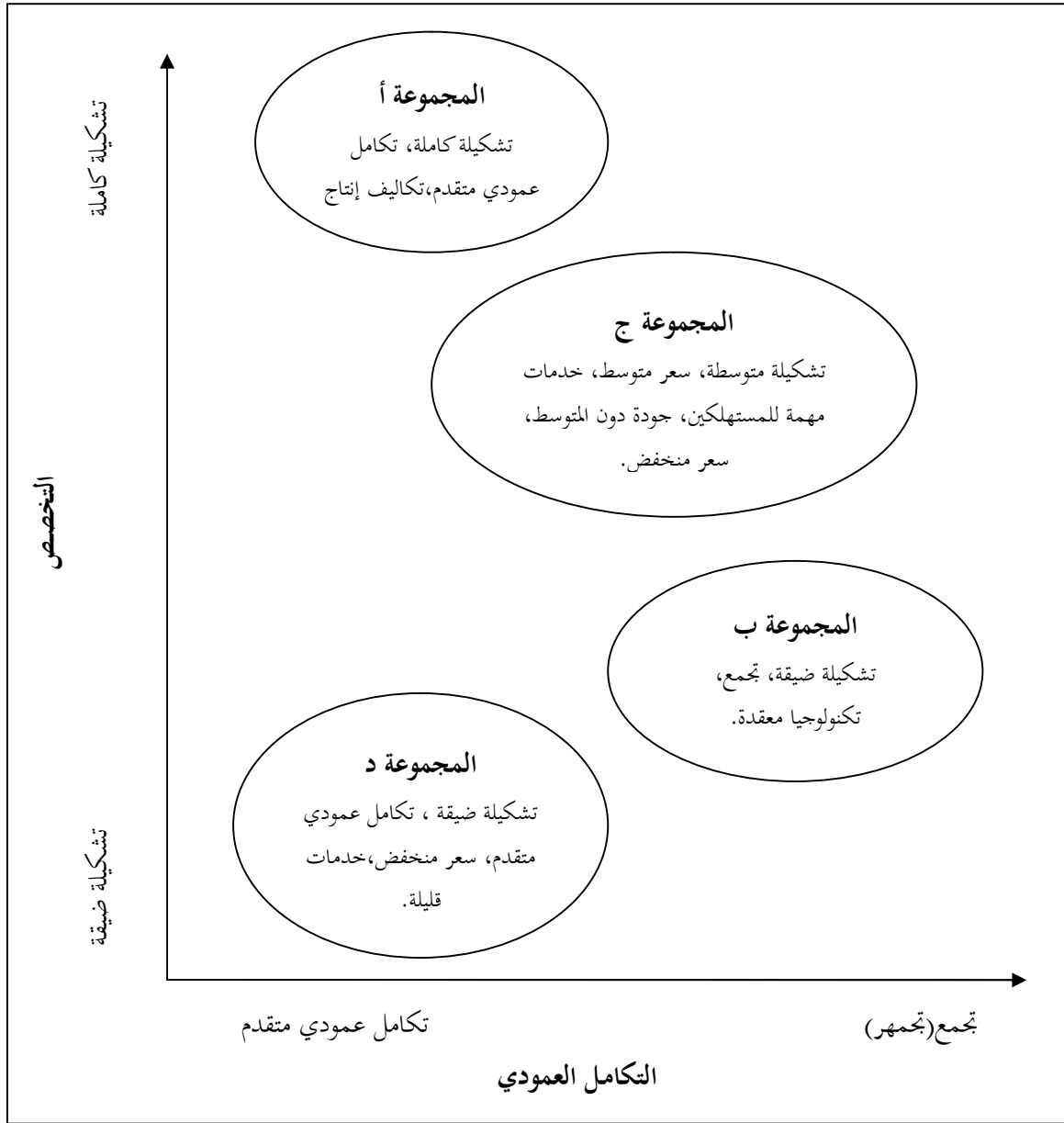
إذا إفترضنا وجود صناعة ما تتكون من مجموعة من المؤسسات، ولنفترض أن هذا القطاع يتركز على بعدين إستراتيجيين أساسيين هما :

- البعد العمودي: التخصص، الذي يمتد من التشكيلة الضيقة إلى التشكيلة الواسعة.
 - البعد الأفقي: التكامل العمودي، الذي يمتد هو الآخر من التجمهر الذي ينخفض فيه مستوى التكامل إلى أدنى مستوياته لذلك تتميز بتجمع المؤسسات وكثرتها وصولا إلى التكامل المتقدم الذي ينخفض فيه عدد المؤسسات نظرا للتكامل العمودي المتزايد بين المؤسسات.
- ومن خلال البعدين المفترضين لرسم خريطة الصناعة يمكننا التمييز بين أربع مجموعات رئيسية:

¹ شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص.157.

² Université de Lille 1, Cours de Stratégie de l'entreprise, 1998.

الشكل (8.1): خريطة الصناعة.



المصدر: Michael.P. Les choix stratégiques et concurrence, Op.Cit, p 145

وكخلاصة نستطيع أن نقول تموقع المؤسسة في الخريطة الصناعية يسمح للمؤسسة بإدراك المناورات الملائمة

في إطار:

- أحسن تنافس للمجموعة الإستراتيجية؛
- التحرك قصد تغيير المجموعة؛
- الخروج من الصناعة أو التنويع إتجاه صناعة أخرى؛¹

¹ شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص.25.

- تحديد المنافسين الأكثر قربا والأكثر تأثيرا على المؤسسة من غيرهم، ويتحدد وفقها مستويين من المنافسة:

1.2.3. المنافسة داخل المجموعة:

وهي الأكثر حدة والأكثر تأثيرا على المؤسسة، لأن كل المنافسين يتمتعون بنفس الخصائص التي تتمتع بها المؤسسة ويواجهون نفس الظروف تقريبا وتحكم بهم نفس العوامل. الأهم من ذلك، أنهم يتنافسون على نفس الحصة من السوق وعلى نفس العملاء.

2.2.3. المنافسة بين المجموعات:

وهي التي تتبع حركات إستراتيجية تقوم بها المؤسسات الراغبة في التطور داخل خريطة الصناعة، أي المنافسة التي تسعى المؤسسة من خلالها للانتقال إلى مجموعة إستراتيجية أخرى.¹ إذا كان رسم خريطة الصناعة وتحديد المجموعات الإستراتيجية يساعد على تحديد المنافسين الأكثر تأثير على المؤسسة وتسهيل توقع سلوكياتهم واتجاهاتهم الإستراتيجية، فإنه لا بد من الإشارة إلى عنصر آخر ذي أهمية بالغة في التأثير على المنافسين في الصناعة²، وهو تصنيف المؤسسات المتنافسة في الصناعة الواحدة على أساس تشابه أنماط سلوك كل مؤسسة عن الأخرى وهذه الأنماط هي:

3.2.3. المؤسسة المدافعة:

هذا النمط من المؤسسات يملك خط إنتاج محدد يركز على تحسين فعالية عمليات التشغيل القائمة ويجعلها هذا التركيز أقل احتمالا للإبداع في مجالات جديدة³. وفيما يلي وصف لهذه التكتيكات الدفاعية:

1) رفع عوائق الدخول: تعبر هذه الإستراتيجية الدفاعية عن مجموعة من العوائق التي تضعها المؤسسة لتجعل عملية الدخول إلى الصناعة صعبة ومكلفة ومحفوفة بالمخاطر مما قد يؤدي إلى منع المؤسسات الأخرى من الإقدام إليها. وفيما يلي بعض أهم هذه العوائق:

- أ- طرح أكبر قدر ممكن من المنتجات المتنوعة من حيث الجودة والسعر بحيث تغطي كافة أجزاء السوق، وذلك لإغلاق كافة المنافذ المحتملة التي قد تسلكها المؤسسات المنافسة في محاولاتها لمهاجمة سوق المؤسسة؛
- ب- إغلاق الطرق المؤدية إلى مصادر التوزيع وذلك بعقد إتفاقيات ثنائية ملزمة قانونيا مع المزودين؛
- ج- تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلكين بحيث تتصف هذه الخدمات بالجودة العالية، وذلك لجعل ثمن التغيير من قبل المستهلك عال؛
- د- رفع كلفة إحتذاب المستهلكين الجدد من قبل المؤسسات المنافسة وذلك بالمحافظة على الحد الأدنى الممكن من الأسعار للمنتجات التي يفضلها المستهلكين الجدد؛

¹ حية نجوى، مرجع سابق، ص.34.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص.78-79.

هـ- البيع بالأسعار المنخفضة وذلك بالاستفادة من إقتصاديات الحجم .

(2) رفع احتمالية الرد: يتضمن هذا التكتيك إتخاذ أي عمل يؤدي إلى جعل المؤسسات التي تفكر بالهجوم تتحسب لرد قوي وصارم من قبل المؤسسة المستهدفة. فعند الدفاع عن حصة سوقية معينة من الممكن أن تقوم المؤسسة على سبيل المثال بتخفيض أسعار منتجاتها التي تتعرض للهجوم بشكل كبير مما يجعل المؤسسة المهاجمة تتردد في مواصلة هجومها لشعورها بعدم جاذبية تلك المنتجات.

(3) تخفيض حواجز الهجوم: يركز هذا التكتيك على تخفيض مستوى المنفعة التي تتوقعها المؤسسة المهاجمة، بحيث تحجم تلك المؤسسة عن تنفيذ إستراتيجية الهجوم بسبب عدم جدوى النتائج الربحية المتوقعة منه.¹

4.2.3. المؤسسة الرائدة (القائدة):

وتطلق هذه التسمية الرائد أو المبادر، على المؤسسة التي تسعى لتغطية السوق الكلية حيث تملك أكبر الحصة النسبية، ومن أهم مميزات هذه المؤسسة القدرة على بناء سمعة الريادية في الصناعة وكذلك القدرة تخفيض التكاليف وتغيير الأسعار، كما تعتبر الأولى في إنتاج وتسويق وبيع المنتجات الجديدة في الصناعة وتغيير منافذ التوزيع والتسويق، فتتحقق بذلك أهم هوامش الربح، ولكي تتمكن هذه المؤسسة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في الصناعة، فإنها تملك إتباع واحدة من الإستراتيجيات التالية:

- (1) توسيع حجم الطلب: تعتمد هذه المؤسسة لتحقيق التقدم و الريادة بتوسيع حجم سوقها الكلية، إما باختراق السوق أو تنمية منتجاتها، أو البحث عن أسواق عالمية، لزيادة حصصها النسبية .
- (2) حماية حصصها الحالية: إذ تواجه هذه المؤسسة المنافسة بصفة مستمرة و دائمة و لحماية حصصها السوقية تتبع إما الأساليب الهجومية (المحافظة على التكاليف المنخفضة، و على تمييزها من خلال عرض منتجات جديدة و تقديم المزيد من الخدمات).

5.2.3. المؤسسة المتحدية:

تهدف المؤسسة المتحدية إلى قيادة الصناعة و لذلك فهي تخوض عمليات هجومية على مواقع المؤسسات الأقل كفاءة في الصناعة، فالأسلوب الهجومي هو الذي يؤمن الحصول على الحصة جديدة من الصناعة بواسطة عمليات للمؤسسة، ويمكن أن تتلخص هذه العمليات الهجومية في:

- (1) الهجوم من خلال المواجهة المباشرة: ويتم الهجوم في هذه الطريقة بشكل مباشر ضد المنافس ، باستخدام كافة الأساليب بدأ من الأسعار حتى الترويج والتوزيع وغيرها، وليكفل هذا الخيار بالنجاح لا يكفي فقط إمتلاك الموارد الهائلة للتمكن من الإستمرار في الهجوم بل يجب الاستعداد للمواجهة القاسية وينطوي هذا الهجوم على تكاليف كبيرة وتضحية عالية؛

¹ قطامين أحمد، مرجع سابق ، ص.118-119.

(2) الهجوم على الأجنحة: وبدل مواجهة المنافس في مركزه، تركز المؤسسة المتحدية الهجوماً على الجوانب الضعيفة للمنافس والتي تكون عارية دون تحصين كافي، مثل مهاجمة سياسته الضعيفة في التغليف أو الجودة، ويتناسب هذا النوع من العمليات المؤسسات ذات الموارد أقل من المنافس؛

(3) الهجوم متعدد الجوانب: ينطوي هذا الخيار على القيام بالهجوم على كل جوانب المؤسسة المنافسة حيث يمتد من المواجهة الأمامية والأجنحة حتى المؤخرة، فيصعب على المنافس التركيز والتصدي، لكن تتطلب هذه الهجمات موارد كبيرة من المؤسسة المتحدية تفوق إمكانيات المنافس؛

(4) هجوم التجنب: ينطوي هذا الخيار على تجنب الحركة المباشرة ضد المنافس، والمؤسسة التي تتبع هذا الخيار يمكنها تجاهل المنافس واستهداف أسواق أسهل بالنسبة لها لتوسيع قاعدة مواردها، ولذلك تملك المؤسسة ثلاثة مداخل وهي التنوع الغير المرتبط بمنتجات المنافس، والتنوع في أسواق جديدة جغرافياً، والاعتماد على تكنولوجيات جديدة لتنمية منتجات تحل محل المنتجات الحالية؛

(5) هجوم العصابات: وتنطوي هذه الإستراتيجية على شن هجمات مركزة سريعة ومتقطعة، بغرض إرباك وإزعاج المنافس والحصول على جزء من حصته، وتستخدم لهذه الإستراتيجية كل الطرق لزعزعة مركز المنافس، لكن إتباع هذا الخيار باستمرار مكلف بالنسبة للمؤسسة المتحدية لذا فعلياً أن تتبعه بهجوم قوي في النهاية¹.

6.2.3. المؤسسة المستجيبة (التابعة):

المؤسسات التي تنتمي إلى هذه المجموعة تتصف بإدارتها السيئة بصفة مستمرة نظراً إلى عدم وجود صياغة واضحة لرسالتها، أو فشلها في تكوين الإستراتيجيات والسياسات اللازمة لوضع رسالة المؤسسة موضع التنفيذ، أو نتيجة وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع إستراتيجيات تتلاءم مع طبيعة الصناعة.²

يمكن أن تتواجد مختلف أنماط المنافسة في المجموعة إستراتيجية واحدة، كما يمكن اعتبار كل مجموعة إستراتيجية تابعة لنمط معين أي أن تكون مجموعة رائدة و أخرى متحدية ... و يرجع ذلك لطبيعة الصناعة وإلى عدد المنافسين فيه، من جهة أخرى تحديد سلوك المؤسسات المنافسة من شأنه تسهيل عملية التحليل، فعلى أساسها يمكن توقع سلوك المنافس وردود فعله عن أي تغيير يطرأ على الصناعة، كما أنه يحدد مركز المؤسسة ضمن المجموعة الإستراتيجية و تحديد التهديدات التي تتعرض لها من منافسيها.

4. محددات العوامل الخمس ونموذج المجموعة الإستراتيجية

¹ بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2005، ص 186-187

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 78.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

يزودنا نموذجي القوى الخمس والمجموعة الإستراتيجية بأساليب مفيدة للتفكير وتحليل طبيعة المنافسة في أحد المجالات الصناعية للتعرف على الفرص والتهديدات داخل هذا المجال، حيث يحتاج المديرون إلى إدراك مواطن ضعفهم وكلا النموذجين يبينان:

- 1) يعرض صورة ساكنة للمنافسة تتجاهل دور الابتكار والتجديد؛
- 2) يقلل أو يخفف من التركيز على أهمية الاختلافات الفردية للمؤسسة، بينما يؤكدان بقوة على أهمية المجال الصناعي وهيكل المجموعة الإستراتيجية لمعدلات أرباح المؤسسة.

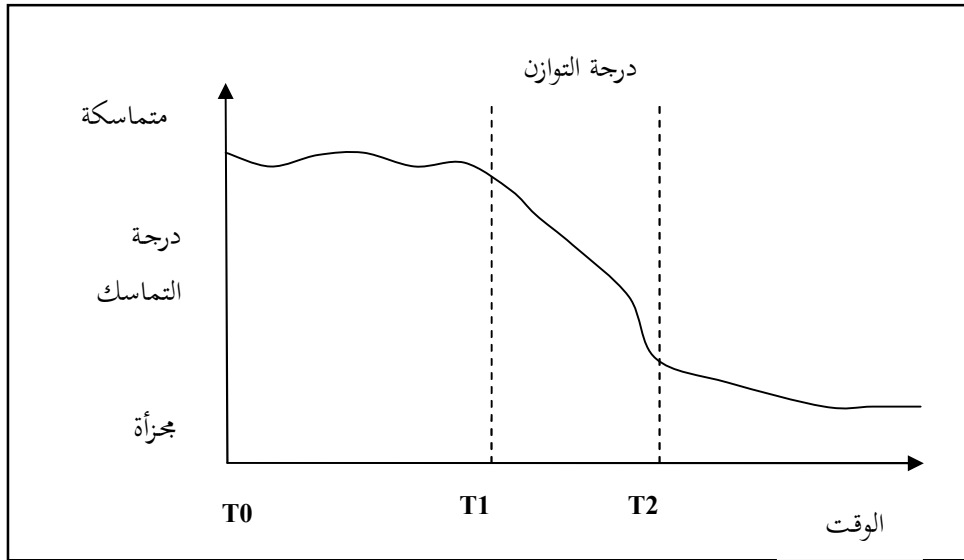
1.4. تجديد والابتكار وهيكل الصناعة :

يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الابتكار والتجديد. إن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة ، وعمليات أو إستراتيجيات جديدة يمكنها غالباً تحقيق أرباح ضخمة، حيث نجد أن الابتكار والتجديد الناجح يحدث ثورة في هيكل الصناعة. وفي السنوات الأخيرة شهد أشهر تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة للمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة.

وقد أعترف Porter واضع نموذجي القوى الخمس والمجموعة الإستراتيجية، بدور التجديد في إحداث ثورة في هيكل الصناعة، ويتحدث Porter عن التجديد والابتكار كعامل حاسم في إعادة تشكيل وعدم جمود هيكل الصناعة. ويزعم Porter أنه بعد فترة من الإضطرابات التي تحدثه وتفجره عملية التجديد والابتكار، فإن هيكل الصناعة غالباً ما يعود مرة أخرى إلى حالة من الثبات والإستقرار النسبي. وعند هذه الحالة من الإستقرار يمكن تطبيق نموذج القوى الخمس ومفاهيم المجموعة الإستراتيجية مرة أخرى. ويمكن أن نعزز هذه النظرة لتطور هيكل الصناعة إلى ما يعرف بـ«التوازن المتقطع»، وذلك يعني أن فترات التوازن الطويلة، عندما يكون هيكل صناعة ما مستقر، تكون عرضة لأن يقطعها فترات من التغيير السريع، عندما يمر الهيكل الصناعي بثورة نتيجة عمليات التجديد والابتكار.

ويوضح الشكل (9.1) الكيفية التي يبدو عليها التوازن المتقطع كبعد من أبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة، وهو هيكل المنافسة من الوقت T0 إلى T1 ، حيث يكون هيكل المنافسة للصناعة هو نوع من الإحتكار القلة الدائم والمتوازن، مع وجود عدد قليل من المؤسسات تتقاسم الصناعة. وعند الوقت T1 تبادر إحدى المؤسسات القائمة في الصناعة أو إحدى المؤسسات التي تدخل الصناعة لأول مرة بتقديم أحد الإبتكارات الأساسية. وستحدث حالة من الإضطراب تسود لفترة من الوقت بين T1 و T2 . وبعد فترة من الزمن تستقر الصناعة عند حالة جديدة من التوازن، ولكن هيكل المنافسة الآن يصبح مجزؤاً بشكل أكبر مما كان عليه بسبب دخول المزيد من المؤسسات في تلك الصناعة .

الشكل (9.1): التوازن المتقطع وهيكل المنافسة.



المصدر: شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.162.

ونظرا لأن كل من نموذج القوى الخمس ونموذج المجموعة الإستراتيجية تعد نماذج ساكنة، فإنها لا تستطيع أن ترصد بصورة كافية ما يحدث خلال فترات التغير السريع في البيئة الصناعية، إلا أنها تعتبر ادوات مفيدة لتحليل هيكل الصناعة خلال فترات الإستقرار.

2.4. هيكل الصناعة والسمات الخاصة للمؤسسة:

رأينا أن هيكل الصناعة يفسر الأسباب وراء تحقيق بعض الصناعات لأرباح أكثر من غيرها. إلا أن البناء الهيكلي الصناعي ليس هو العامل الوحيد المؤثر على أرباح المؤسسة، ففي إطار أي صناعة معينة نجد أن بعض المؤسسات أكثر ربحية من غيرها¹، وذلك بسبب إمكانياتها الداخلية وتحقيق ميزة تنافسية حيث تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية². حيث أظهرت بعض الدراسات أن الموارد الخاصة لكل مؤسسة وقدراتها تعتبر إلى حد بعيد محددات هامة لربحية المؤسسة في صناعة معينة³.

5. التغييرات التنافسية أثناء تطور الصناعة:

¹ شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.190.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

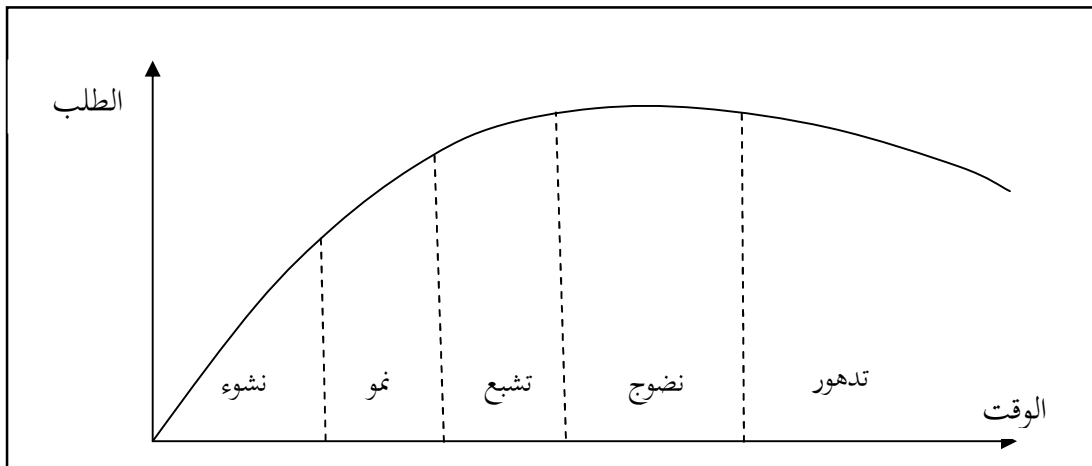
³ شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.163.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

تمر معظم الصناعات بمضي الوقت بسلسلة من المراحل المحددة، بداية بالنمو مارة بالنضوج وانتهاء بالتدهور والانكماش. وتلك المراحل لها مضامين مختلفة فيما يخص بشكل المنافسة. وتتغير قوة وطبيعة كل عامل من عوامل Porter التنافسية الخمسة مع تطور الصناعة. وهذه حقيقة بالنظر إلى المنافسين المحتملين والحاليين، وسوف نركز على هذين العاملين في معرض نقاشنا. إن التغييرات في قوة وطبيعة هذه العوامل تهيئ الأجواء لبروز فرص وتهديدات مختلفة في كل مرحلة من مراحل تطور الصناعة. و تتجسد المهمة التي تواجه المديرين في التنبؤ بكيفية تغيير قوة كل عامل من هذه العوامل مع مرحلة تطور الصناعة، وكذلك في صياغة إستراتيجيات التنافسية تمكن من الاستفادة من مزايا الفرص الناشئة، فضلا عن مواجهة التهديدات التي يحتمل ظهورها¹.

ويعتبر نموذج دورة حياة الصناعة أداة مفيدة في تحليل آثار تطور الصناعة على العوامل المنافسة الخمس، وباستخدام هذا النموذج نستطيع أن نحدد ونتعرف على البيئات الخمس للصناعة، وينطبق منطق دورة الحياة للصناعة هذا على المنتجات، والمؤسسات، التكنولوجيا، العلامات²... أي أن دورة حياة الصناعة ما هي إلا تجميع لدورات حياة منتجات الصناعة و بالتالي فإنها تكون أطول ولكنها تمر بنفس المراحل. طول فترة حياة الصناعة أو المنتج تختلف من منتج لآخر ومن صناعة إلى أخرى. فبعض المنتجات تتميز بدورة حياة طويلة جدا مثل المنتجات الغذائية، والبعض الآخر يتميز بدورة قصيرة مثل المنتجات المرتبطة بموضة معينة أو المنتجات التي يظهر لها بدائل بشكل سريع لكنها تكون أطول من دورة حياة كل منتج من منتجات هذه الصناعة والشكل البياني (10.1) التالي يبين دورة حياة الصناعة:

الشكل (10.1): مراحل دورة حياة الصناعة.



المصدر: شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق، ص.164.

- (1) بيئة صناعية ناشئة.
- (2) بيئة صناعية نامية.
- (3) بيئة صناعية طاردة للمؤسسات الضعيفة.
- (4) بيئة صناعية ناضجة.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² مزهودة عبد الملوك، مرجع سابق، ص.97.

(5) بيئة صناعية متدهورة¹.

1.5. البيئة الصناعية الناشئة:

وفي هذه المرحلة من تطور الصناعة يتم بيع المنتج عن طريق بذل جهود تسويقية مركزة ومكثفة بهدف تأسيس هوية واضحة وتعزيز الوعي المستهلكين لمنتجات المؤسسة². لذلك يتميز النمو في هذه المرحلة بالبطء نظرا لبعض العوامل، عدم إلمام وتعرف المستهلكين بالمنتج، والأسعار المرتفعة وقنوات التوزيع الهزيلة. وتتجه عوائد الدخول في هذه المرحلة إلى الإرتكاز على المعرفة الفنية التكنولوجية أكثر منها على إقتصاديات التكلفة أو الولاء للماركة.

2.5. البيئة الصناعية النامية:

عندما يبدأ الطلب على منتجات الصناعة في التصاعد، تبدأ الصناعة في تطوير واكتساب خصائص الصناعة النامية، حيث تعرف المبيعات نمو كبيرا والمنتج في مرحلة القبول من طرف المستهلكين والموزعين. ففي هذه المرحلة تعرف المؤسسة إزدواج نمو المبيعات و تدنيه التكاليف الإنتاج³. ويمكن القول بأن أهمية التحكم في المعرفة التكنولوجية كعائق الدخول إلى الصناعة عادة ما يتقلص رويدا رويدا كلما دخلت الصناعة في مرحلة نموها. ونظرا لأن القليل من المؤسسات قد وصلت إلى الحجم الاقتصادي معقول، أو استطاعت تمييز وتنويع منتجاتها بشكل كاف لضمان الولاء للماركة، فإن العوائق الأخرى للدخول للصناعة تتجه إلى الانخفاض. لذا نجد أن التهديد الناشئ عن دخول منافسين محتملين يكون أعلى في هذه المرحلة، كما أن المنافسة في هذه المرحلة تميل إلى الانخفاض، كما أن النمو السريع في الطلب يمنح المؤسسات القدرة على زيادة عائداتها وأرباحها دون إقتطاع حصة سوقية من المنافسين، وبالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة الواعية إستراتيجيا تستطيع الإستفادة من ظروف البيئة المواتية في مرحلة النمو لتعد نفسها للمنافسة القوية في مرحلة الخروج أو المقاومة⁴.

3.5. البيئة الصناعية الطاردة:

وتدخل الصناعة في هذه المرحلة وتشتد المنافسة بين المؤسسات. إن المؤسسات التي اعتادت على النمو السريع في مرحلة النمو تستمر في إضافة طاقات إنتاجية وفق معدلات تتماشى معدلات النمو الماضية. ويستخدم المديرون النماذج الإحصائية للتنبؤ بمعدلات النمو المستقبلية، وبالتالي يقومون بإعداد التوسع في الطاقة الإنتاجية وفقا لذلك. وبينما تقترب الصناعة من مرحلة النضوج لا يستمر الطلب في النمو وفق معدلات الماضية. ويترتب عن ذلك ظهور فوائض إنتاجية، كما يبينه الشكل(11.1):

¹ شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.164.

² تطور حياة الصناعة، ص.15، على الموقع الإلكتروني:

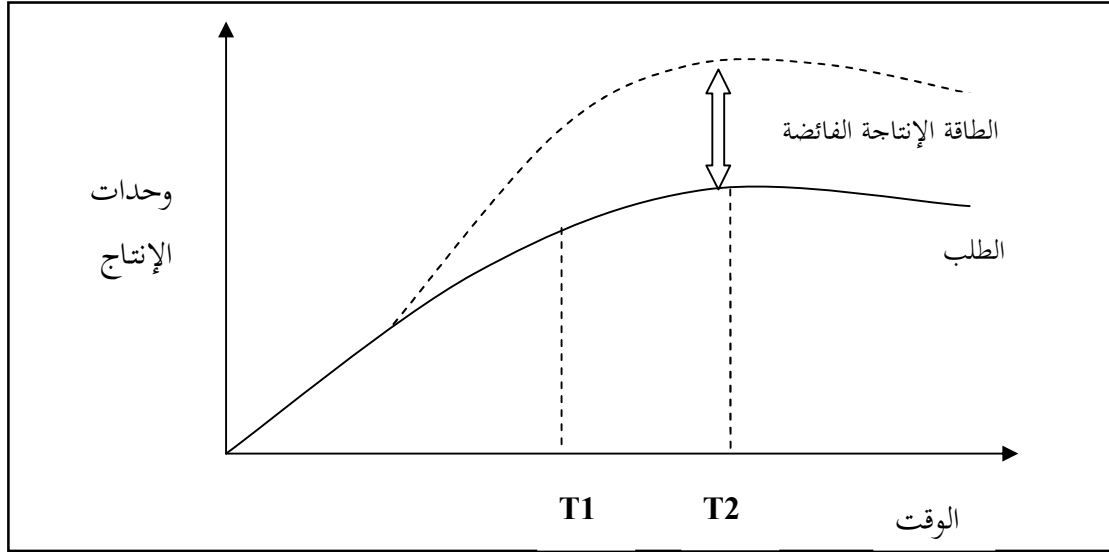
أطلع عليه 2009/09/15:

<http://www.12manage.com/methods>

³ HAMADOUCHÉ.A, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, les Editions Chahab ,Alger,1997,P.71.

⁴ شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.165.

الشكل (11.1): النمو في الطلب والطاقة الفائضة.



المصدر: نفس المرجع والصفحة سابقا.

حيث يشير المنحنى المتصل معدل النمو على الطلب على مدار الوقت، بينما يشير المنحنى المتقطع إلى معدل النمو في الطاقة الإنتاجية على مدار الوقت. حيث نلاحظ قبل النقطة T1 يأخذ معدل الطلب في الهبوط كلما دخلت الصناعة في مرحلة النضوج، ومع ذلك تستمر الطاقة الإنتاجية في النمو حتى T2 وتعني الفجوة بين المنحنى المتصل والمنحنى المتقطع الطاقة الفائضة. وفي محاولة لإستغلال هذه الطاقة تلجأ المؤسسات غالباً إلى تخفيض الأسعار، وقد يترتب على ذلك نشوب حرب أسعار، والتي قد تؤدي إلى إفلاس معظم المؤسسات التي تفتقر إلى الكفاءة.

4.5. البيئة الصناعية الناضجة:

في هذه المرحلة تزداد حدة المنافسة وشدتها وتزداد سرعة التغييرات التكنولوجية وتنخفض حواجز الدخول في مجال الصناعة، وتتسم مرحلة النضوج بالنمو البطيء للصناعة، مما يستدعي للمؤسسات إتباع إستراتيجية تنافسية للمحافظة والدفاع عن المركز التنافسي لها في الصناعة.

5.5. البيئة الصناعية المتدهورة:

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

تبدأ مرحلة التدهور لدورة حياة الصناعة عندما يبدأ الطلب على الصناعة بالإنخفاض. وهناك عدة أسباب محتملة لهذا الإنحدار، تتمثل في المنافسة الأجنبية والمنتجات البديلة، التي في ضوءها ربما تفقد المؤسسة بعض جوانب أهليتها ومهاراتها المتميزة مقارنة ما يتمتع به المنافسون الجدد من مؤهلات ومهارات متفوقة¹.

6. العولمة وهيكل الصناعة:

¹مطلق الدوري زكريا، مرجع سابق، ص. 265-266.

أصبحت العولمة الاقتصادية أحد أهم المعالم الرئيسية في النشاطات الاقتصادية العالمي، بل أنها تضع النظام الاقتصادي الدولي في مواجهة تحديات لم يسبق له مواجهتها، تعمل العولمة كل ذلك من أجل تطوير الإنتاج واستثمار، والتجارة على المستوى العالمي، وبالأحرى محاولة صياغة نظام عالمي جديد يسمح بالانتقال الحرّ للسلع والخدمات، ورؤوس الأموال دون حاجز يذكر. أي أن الإقتصاد العالمي يتعرض إلى تغييرات جذرية، و ذلك من خلال عولمة الإنتاج والأسواق.

2.6. عولمة الإنتاج:

إن الشكل الجديد لنظام الإنتاج تجسد من خلال تفكيك العملية الإنتاجية، على المستوى العالمي، الناتج عن التقسيم الدولي الجديد للعمل "في الوقت الذي تتشكل فيه شبكة إنتاج عالمية، تعمل على تحويل كل بلد إلى جزء من النظام الإنتاجي العالمي" يلاحظ أن عولمة الإنتاج تتحقق بدرجة كبيرة من خلال الشركات المتعددة الجنسيات، وتبلور عولمة الإنتاج من خلال اتجاهين:

أولاً: الاتجاه الخاص بعولمة التجارة الدولية:

يلاحظ أن التجارة الدولية زادت بدرجة كبيرة خلال عقد التسعينات، حيث تطورت التجارة العالمية بمعدلات أسرع من نمو معدلات الناتج المحلي الخام، كما تزايد موقع التجار ضمن مكونات الناتج المحلي الخام، إذ لم تكن تمثل إلا أقل من 30%، لتتجاوز حالياً في الكثير من الدول 40% مع تغير في بنية التجارة الخارجية من خلال النمو المتعاظم لموقع الخدمات من ضمنها¹. وإذا أخذنا الفترة 1990 - 1997، كمثال نجد أن النمو السنوي لحجم التصدير العالمي، بلغ معدله 7% مقابل 3% للناتج المحلي الإجمالي العالمي.

إن عولمة التجارة الدولية تحققت بفضل إزالة الإجراءات الجمركية، والإدارية في المعاملات التجارية الدولية. كان ذلك بفضل اتفاقية التعريف الجمركية للتجارة الدولية GAAT، التي أدت إلى انخفاض الإيرادات الجمركية في الدول الصناعية من 40% إلى 4% بالنسبة للضرائب، فإن حجم التجارة الدولية اليوم تضاعف بشكل كبير عما كان فيه في سنة 1950².

ثانياً: الاتجاه الثاني الخاص بعولمة الاستثمار الأجنبي المباشر:

حسب الأمم المتحدة، فإن تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، انتقل من 55 مليار دولار سنة 1980، إلى 240 مليار دولار سنة 1990، ثم ارتفع إلى 347 مليار دولار في السنة في 1996، بنسبة ارتفاع في المرحلة 1985-1995 تقدر بـ 200%. كما تواصل زيادة تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث بلغ في سنة 1998 حوالي 650 مليار دولار.

كما نلاحظ أن معدل نمو الاستثمار الأجنبي المباشر، زاد بمعدل أسرع وأكثر من معدل نمو التجارة العالمية، حيث كان معدل نمو الاستثمار المباشر يصل في المتوسط إلى 12% خلال عقد التسعينات، بينما التجارة العالمية كانت أقل من ذلك¹.

2.6. عولمة الأسواق:

في ظلال العولمة وما أفرزته إتفاقيات GAAT والمشاركة الأوروبية من ضغوط تنافسية على مؤسساتنا، يتطلب الأمر تعزيز مؤسساتنا لقدراتها التنافسية. وعندما تعمل الإدارة الواعية تحت مظلة العولمة، فإنها تهيئ نقاط القوة في المؤسسة لاستغلالها في تنمية الفرص والحصص السوقية خارج حدود بلد المنتج والتكيف الفاعل-تأثيرا وتأثرا- مع متغيرات المحلية والعالمية: التشريعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية. وهذا مع السعي للتفكير من منظور عالمي، وصنع القرارات من منظور محلي يواكب الثوابت والمتغيرات المحلية في كل سوق مستهدفة².

ومن بين مظاهر عولمة الأسواق تعرض العالم في الآونة الأخيرة أي سنة 2008 لأزمة مالية توصف الأسوأ منذ أزمة الكساد الكبير 1929 على حد تعبير الخبراء الاقتصاديين. فمنذ مطلع العام 2008 تنبأت المؤشرات الاقتصادية المختلفة بمحدود كساد في النشاط الاقتصادي على المستوى العالمي، كان من أهم تلك المؤشرات أزمة الرهن العقاري التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية التي أثرت في انخفاض السيولة في البنوك الأمريكية إذ ما لبثت حتى انتشرت هذه الأزمة المالية إلى كافة أنحاء العالم³.

إن الاتجاه نحو عولمة الإنتاج والأسواق له بعض التداعيات الهامة المتعددة بالنسبة للمنافسة داخل الصناعة

ما :

أولا/ أنه من المهم بالنسبة للمؤسسات أن تعترف أن حدود الصناعة لا تتوقف عند الحدود الوطنية. و نظرا لأن كثير من الصناعات قد أصبحت عالمية المنظور، فلم يعد المنافسون المحتملون يتواجدون في السوق المحلية للمؤسسة، ولكن أيضا في أسواق دولية أخرى. إن المؤسسات التي تحصر نفسها في الأسواق المحلية، يمكن أن تفاجئ دون أن تكون مستعدة، بدخول منافسين أجانب يتميزون بالكفاءة. إن عولمة الإنتاج والأسواق تنطوي ضمينا على أن المؤسسات في كل أنحاء العالم ستجد أن أسواقها المحلية تتعرض لهجوم منافسين الأجانب.

¹ حداد محمد، العولمة وانعكاساتها على إقتصاديات الدول العربية، ملكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص.66.

² سيد مصطفى أحمد، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب للنشر، مصر، 2003، ص.34.

³ محمد عبد الغني، الأزمة المالية العالمية 2008، دار البحار للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص.13.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

ثانيا/ إن التحول من الأسواق الوطنية إلى الأسواق العالمية خلال السنوات الأخيرة المنصرمة قد أدى إلى تكثيف حدة المنافسة في الصناعة بعد الأخرى، لقد تحولت الأسواق الوطنية التي كانت مجمعة وتتسم بالاحتكار القلة، حيث سيطرت ثلاث أو أربع مؤسسات وكانت معرضة لمنافسة أجنبية ضعيف نسبيا، إلى شرائح صناعات عالمية مجزأة تضم عددا كبيرا من المؤسسات تتناحر فيما بينها للفوز بالحصص من السوق من بلد إلى آخر. و تلك المنافسة قد أثرت سلبا على معدلات الأرباح، وجعلت الموقف حرجا لتعظيم كفاءتها، وجودة منتجاتها، ودرجة إستجابة العملاء والقدرة على التجديد.

ثالثا/ أنه كلما زادت كثافة المنافسة زاد معها معدل التجديد والابتكار. وتناضل المؤسسات من أجل تحقيق أفضلية على حساب منافسيهم من خلال المبادرة بتقديم منتجات وعمليات جديدة، وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، ويترب عن ذلك ضغط في دورات حياة المنتج، مما جعل الوضع حرجا للمؤسسات أن تبقى على الحافة الأمامية للتكنولوجيا.

رابعا/ وحتى ما إذا كانت العولمة قد أدت إلى زيادة حدة التهديدات المرتبطة بدخول مؤسسات جديدة وزيادة حدة المنافسة داخل أسواق وطنية كانت تتمتع فيما سبق بالحماية، إلا إن العولمة قد ساهمت أيضا في خلق فرص ضخمة للمؤسسات العاملة في تلك الأسواق، وقد ساهم التخفيض المستمر للعوائق التجارية في فتح الكثير من الأسواق المحمية أمام المؤسسات الوافدة من خارج تلك الأسواق¹.

خلاصة الفصل الأول:

¹ شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق، ص.170-171.

الفصل الأول: تحليل هيكل الصناعة

تعرضنا في هذا الفصل إطار عمل مفصل يمكن للمديرين أن يستخدموه في تحليل البيئة الصناعية لمؤسستهم، مما يهيئ لهم الفرصة للتعرف على الفرص والتهديدات الكامنة. وقد تم عرض النقاط الرئيسية التالية في هذا الفصل:

- إن تحليل طبيعة الصناعة يمكننا من التعرف على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمؤسسة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها. وإن تحليل طبيعة الصناعة يساعد على فهم البيئة، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. وإن بيئة الصناعة تنسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة أكثر من كونها ساكنة.
 - يعتبر نموذج القوى الخمس هو الأداة الرئيسية المستخدمة في تحليل المنافسة في الصناعة. و هذه العوامل هي: (أ) المخاطرة الناتجة عن دخول منافسين محتملين جدد. (ب) مدى قوة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة. (ج) القوة التفاوضية للعملاء. (د) القوة التفاوضية للموردين. وأخيراً التهديد الناتج عن المنتجات البديلة. وكلما زادت قوة أي عامل، كلما زادت المنافسة داخل الصناعة، وكلما إنخفض العائد الذي يمكن تحقيقه.
 - تتألف معظم الصناعات من مجموعات إستراتيجية. والتي هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات تنتهج نفس الإستراتيجية أو إستراتيجيات متشابهة، والمؤسسات في المجموعات الإستراتيجية المختلفة تنتهج إستراتيجيات مختلفة. إن الأعضاء في المجموعة الإستراتيجية الواحدة يمثلون منافسيها المباشرين. وحيث أن المجموعات الإستراتيجية المختلفة تتميز فرص وتهديدات مختلفة، فإن ذلك قد يدفع المؤسسة إلى التحول إلى مجموعة إستراتيجية أخرى، وجدوى القيام بذلك دالة لإرتفاع عوائق الإنتقال.
 - لن تستطيع أي مؤسسة تحقيق الأرباح بمجرد إنتمائها لمجال صناعي جذاب أو مجموعة إستراتيجية جذابة، فالمطلوب أبعد من ذلك، حيث أن الموارد الخاصة لكل مؤسسة والتجديد والإبتكار الناجح يحدث ثورة في هيكل الصناعة ومحدد من محددات الربحية المؤسسة عما تمثله الصناعة أو المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسة لعضويتها.
 - تمر الصناعات خلال دورة حياة محددة، بدءاً بالمرحلة الناشئة، و مروراً بمرحل النمو والتشبع والنضوج، وأخيراً مرحلة التدهور. وتنطوي كل مرحلة على مضامين مختلفة من الفرص المحتملة والتهديدات الكامنة.
 - يعتري الإقتصاد العالمي تغييرات أساسية تتمثل في: عوامة الإنتاج والأسواق، وتوابع هذه المرحلة تتضمن المزيد من المنافسة القوية وعمليات التجديد والتحديث بمعدلات أسرع ودورات حياة قصيرة للمنتج.
- أما في الفصل الثاني سوف نتطرق إلى كيفية دخول المؤسسة إلى المجال التنافسي بفاعلية وذلك من خلال الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن إنتهاجها لتعظيم المزايا التنافسية والأرباح، وكذلك تحديد الأنواع الأساسية لتلك الإستراتيجيات التي يلجأ إليها المديرون الإستراتيجيون لتطويرها لإكساب مؤسستهم بالمزايا التنافسية على مستوى الصناعة.

