

تمهيد:

في ظل الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وجدت المؤسسات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، فقبل انفتاح الأسواق كانت المؤسسات تنشط في سوق محمية من طرف الدولة تتميز بضعف المنافسة، إن لم نقل انعدامها، خاصة في بعض القطاعات، لكن مع الانفتاح زاد عدد المؤسسات وتنوعت منتجاتها، واختلفت وتباينت رغبات الزبائن، وتساعد التنافس، مما أدى إلى تغيير الخارطة الاقتصادية، حيث زادت شدة المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، الذي ترتبط فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة، حيث أصبحت أمراً حتمياً.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول إنه لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، التي تحتم عليها السعي الجاد كي تتوفر على قدرات تنافسية مستدامة، قصد التفوق على منافسيها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، بحيث يجب أن تكون قادرة على إيجاد مكانة في السوق والحفاظ عليها لأكثر فترة ممكنة، حيث تعتبر التنافسية الآلية الأساسية للمؤسسة المعاصرة في غزو الأسواق في مختلف المناطق، بإتباع عدة استراتيجيات والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الربح، النمو والبقاء.

وسنحاول في هذا الفصل دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المنافسة.

المبحث الثاني: الإطار العام للتنافسية الصناعية.

المبحث الثالث: تحليل المنافسة وقوى التنافس على مستوى القطاع.

المبحث الرابع: الإطار العام للمنافسة العالمية.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المنافسة

تعتبر المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، وقد تعددت تعاريفها وأنواعها وهياكلها، وهذا ما سنحاول دراسته في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسةأولاً: تعريف المنافسة

تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فمنهم من يرى بأن المنافسة هي "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق".¹ كما تعرف بأنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضى المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)".² وتعرف أيضاً على أنها "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع،... الخ".³ من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- 1- تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات بديلة؛
- 2- الهدف من المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعته؛
- 3- التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الجودة، الخدمات التكميلية للمنتج،... الخ.

¹Jean- Claude Tarondeau, **Stratégie industrielle**, Edition Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 1998, p33.

² لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص 59.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

ثانياً: خصائص المنافسة

تعتمد المنافسة في السوق على سلوك المستهلك حسب نوع المنتج، الوقت وحسب التطورات الجديدة في السوق، ومن بين خصائص المنافسة نذكر:¹

- 1- يتحدد هيكل المنافسة فيما إذا كان المنافسون يحاولون التنافس بالنسبة للطلب الأولي أو الانتقائي، فعندما يكون الطلب الأولي هو الهدف فإن اهتمام المنافسة يكون في محاولة الدخول إلى أجزاء جديدة بالنسبة للمستهلك، وعندما يكون الطلب الانتقائي هو الهدف فإن التركيز يكون على إشباع حاجات المستهلك في أجزاء السوق بطرق أفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة؛
- 2- في المؤسسات التي تتميز بارتفاع التكاليف الثابتة تكون الأرباح ذات حساسية بالنسبة للكمية المنتجة والمباعة، لذا فإن المنافسة تتجه هنا إلى استغلال الطاقة والمحافظة على تشغيل المصنع، أما المؤسسات التي تمثل التكاليف المتغيرة فيها نسبة كبيرة فإن الأرباح تكون ذات حساسية بالنسبة للسعر، ولذا كثيراً ما تستخدم الطرق الخاصة بتمييز المنتجات أو رفع الأسعار كوسائل لتحسين الأرباح.
- 3- دراسة المنافسة تتم على ضوء دراسة العناصر التالية:

- استراتيجيات المنافسين؛
- مستويات الأداء؛
- أوجه القوة والضعف؛
- التصرفات المتوقعة في المستقبل.

المطلب الثاني: تحليل المنافسة، مستوياتها وأنواعها

¹ زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص ص 20، 21.

أولاً: تحليل المنافسة

يتم من خلال دراسة العناصر التالية:

1) التعرف على المنافسين: هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة وتحاول الإجابة عنها، بغية التعرف على منافسيها والتقرب أكثر فأكثر منهم وهي من هم منافسوها؟ ما هي استراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ وهناك ثلاث خطوات تساعد المؤسسة في تعريف منافسيها هي:

أ- تحديد المنافسين: إن تحديد المؤسسة لمنافسيها لا يتوقف على المنافسين الحاليين، وإنما يمتد إلى المنافسين المحتملين الذين يشكلون خطراً عليها، لكن المنافس لا يعني دوماً المؤسسة أو المنتج المنافس، بل هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقتطع جانباً من أرباحها.¹

ب- تحديد استراتيجيات المنافسين: إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات، ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية داخل القطاع، والتي تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعاً متشابهة من الإستراتيجيات داخل نفس الصناعة."²
ومن فوائد فهم تحليل المجموعة الإستراتيجية نذكر:³

1- تساعدنا في التعرف على المنافسين المباشرين، وبالتحديد في مختلف المجموعات الإستراتيجية، حيث إن أقرب منافسي المؤسسة هم الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى مجموعات إستراتيجية أخرى، ويتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبديل مباشرة لبعضها البعض، وهكذا يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الإستراتيجية؛

2- تعرفنا على أي أساس تقوم المنافسة؛

3- تثير سؤال حول احتمال مغادرة المؤسسة لمجموعة اتجاه أخرى، والتحرك بين المجموعات يتوقف على تواجد حواجز الدخول في كل مجموعة إستراتيجية؛

4- تحديد المجموعات الإستراتيجية يسمح لنا بتعريف الفرص الموجودة في القطاع؛

¹ نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002، ص ص 29، 30.

² روبرت-بيس-ديفيد-لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2008، ص 164.

³ بن مويظة أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص 117.

5- تعريف المجموعات الإستراتيجية يسمح لنا في النهاية باستنتاج عدد من المشاكل الإستراتيجية.

ج- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين: إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع إستراتيجياتها، لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأرباح يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، فجانبا القوة هو المقدر المتميزة والخاصة والتي تعد هامة، حيث يعطي للمؤسسة ميزة التفوق، أما جانبا الضعف فيعبر عن عدم امتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام بعمل ما، على الرغم من توافرها لدى المنافسين.

(2) متابعة البيئة التنافسية: إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس هي:

أ- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: تخضع عملية جمع المعلومات لجهد منظم حتى يتسنى الحصول عليها، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية للحصول على المعلومات التالية:

1- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛

2- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات، الأسعار والشروط؛

3- أنواع المنافسين، درجات سيطرتهم على السوق والمزايا التي يتمتعون بها؛

4- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق، ومصادر إنتاجها؛

5- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات، ومدى توفرها لدى المنافسين؛

6- حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة؛

7- حجم السوق الحالي والمرتقب في الفترات القادمة مقدرا بكمية المبيعات.¹

ب- كشف وتحليل الفرص والتهديدات: تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود

¹ نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 32.

مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرصة ومواجهة التهديد.¹

ثانيا: مستويات المنافسة

بالنظر إلى العلاقة القائمة بين المنتج المباع من طرف مؤسسة وبقية المنتجات المنافسة له بصورة مباشرة أو غير مباشرة، يمكن تمييز مستويات المنافسة التالية:²

1- المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار منتجات المؤسسات الأخرى المبيعة بسعر ينافس سعر منتجاتها، وفي هذه الحالة ستتخذ الإجراءات المختلفة التي تجعل منتجاتها تقوى على هذه المنافسة السعرية، حيث تهتم المؤسسة فقط بمن يشكل عليها تهديدا مباشرا؛

2- على مستوى آخر تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل المؤسسات التي تنتج نفس منتجاتها، حتى وإن لم تكن أسعارها منافسة، هنا نجد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار احتمالات تطور تلك المؤسسات وما يمكن أن تشكله عليها من خطر؛

3- في إطار إستراتيجية أشمل قد تهتم المؤسسة بكل المؤسسات التي تنتج منتجات تلبى نفس الحاجة التي تلبىها منتجاتها، حتى وإن لم تكن شبيهة بها، وفي هذه الحالة تكون طموحات المؤسسة في التوسع كبيرة؛

4- على مستوى أوسع قد تهتم المؤسسة بكامل القطاع الذي تتواجد فيه.

ثالثا: أنواع المنافسة

هناك نوعان من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات وهما:³

¹ نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 34.

² زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 2، 3.

³ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 71، 72.

1) المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة، بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

2) المنافسة المباشرة: تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع لآخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق، وإمكانيات المتدخلين.

من خلال ما سبق نستنتج بأن المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة، بفعل أدائها، فعاليتها، كفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.

المطلب الثالث: أنواع هياكل المنافسة

أولا: المنافسة التامة

إن المنافسة التامة نادرا ما توجد في الحياة الواقعية، فهي افتراض تام يتضمن غياب القوة الاحتكارية التي قد تتسم بها وحدة إنتاجية معينة¹، والمنافسة هنا تقوم بين المؤسسات على أساس متوازن، فالمؤسسة التي تستطيع تنمية استراتيجيات للتعامل مع المعلومات ومتغيرات السوق بصورة دقيقة ومناسبة تتوسع في السوق، بينما التي تفشل في ذلك تنقلص، وربما أدى ذلك في النهاية إلى خروجها من السوق²، وفي ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب³.

¹ علي يوسف خليفة، أحمد زوبير جعاطة، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشأة المعارف، مصر، 2000، ص 229.

² صلاح عباس، الإدارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 59، 60.

³ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 154.

ويمكن إيجاز خصائص هذه المنافسة في:¹

- 1- وجود عدد كبير من المنتجين؛
- 2- تجانس السلعة المنتجة عند جميع المنتجين؛
- 3- توفر المعلومات في السوق لجميع المنتجين؛
- 4- حرية الدخول والخروج من السوق أو الصناعة، وهذا يعني عدم وجود عوائق تحول دون دخول منشآت جديدة للصناعة.

لو تمعنا في الشروط السابقة لوجدنا أنها توسم هيكل الصناعة بانخفاض درجة التركيز، انخفاض عوائق الدخول إلى الصناعة وعدم وجود تمييز في المنتجات.²

ثانياً: احتكار القلة

يعد احتكار القلة أحد هياكل السوق التي تشمل على عدد قليل من المؤسسات³، ومن خصائصه:⁴

- 1- وجود عدد قليل من المنتجين الكبار؛
- 2- نسبة التركيز الإنتاجي عالية؛
- 3- صعوبة دخول منتجين جدد إلى الصناعة؛
- 4- عدم التجانس في السلعة، أو ما يسمى بالمنافسة القلة التمييزية.⁵

ثالثاً: المنافسة الاحتكارية

يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة التامة والاحتكار، حيث أن عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي¹، وتتمثل الملامح الأساسية لهذا السوق في:²

¹ أحمد سعيد بامخرمة، مقال حول الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة على الموقع:

www.economics.kaau.edu.sa/dean/vsaleh/file.asp?ID=4114

تاريخ الزيارة 10-09-2010.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص 145.

³ ايديوين مانسفيلد، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، مصر، القاهرة، 1999، ص 330.

⁴ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 157.

⁵ Mokhtar Amani, **Micro Economie**, centre de publication universitaire, Tunis, 2003, p 214.

- 1- كثرة عدد المنتجين في الصناعة، وإن كان ليس بالضرورة العدد السائد في حالة المنافسة التامة؛
- 2- عدم تجانس السلعة المنتجة في الصناعة؛
- 3- مستوى عوائق الدخول منخفض، ويتمثل بصورة أساسية في سياسة التمييز في المنتجات.

رابعاً: الاحتكار التام

هو نقيض التنافس ومعناه الحرفي "وجود بائع بمفرده"³، وتتميز السلعة التي ينتجها المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، كما يتميز الاحتكار التام بوجود عوائق تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق⁴، وتتمثل هذه العوائق في:⁵

- 1- عدم توفر رأس المال لإنشاء صناعة مماثلة؛
- 2- غياب المعرفة الفنية بطرق الإنتاج؛
- 3- عدم توفر المواد الأولية اللازمة، وعدم إمكانية الحصول عليها بسهولة؛
- 4- وجود تشريعات حكومية ولوائح تمنع قيام مؤسسات أخرى بالإنتاج لأسباب سياسية أو اقتصادية.

يمكن تلخيص أنواع هياكل المنافسة مع إجراء مقارنة بينها في الجدول اللاحق.

الاحتكار المطلق	المنافسة غير الكاملة		المنافسة الكاملة	البيانات
	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية		

¹ فرحات غول، مرجع سابق، ص 76.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 154.

³ فليح حسن، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45.

⁴ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الودودي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 99.

⁵ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 158.

عدد المشروعات	عدد كبير جدا من المشروعات القائمة، وصغر نصيب كل منها في السوق.	عدد كبير من المشروعات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق.	عدد قليل من المشروعات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق.	مشروع واحد يحتل الإنتاج أو التسويق.
تجانس السلعة	متجانسة.	غير متجانسة.	السلع قد تكون متجانسة وقد تكون غير متجانسة.	السلعة ليس لها بديل قريب.
الدخول إلى ميدان المنافسة	سهولة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان الإنتاج أو التسويق، وسهولة الخروج من هذا الميدان.	صعوبة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان المنافسة.	يصعب على المشروعات الأخرى الدخول إلى هذا الميدان.	
التحكم في السعر	عدم قدرة أي مشروع على التحكم في السعر.	القدرة على التحكم في السعر.	التحكم في السعر.	التحكم في السعر.

جدول رقم (01): أنواع هياكل المنافسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 85.

المبحث الثاني: الإطار العام للتنافسية الصناعية

تتجسد تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين، حيث بات الكل يبحث عن مصادرها وسياسات الاستحواذ عنها، باعتبارها تعد من أهم مقومات التميز، التفوق والبقاء.

المطلب الأول: تعريف التنافسية الصناعية، أهميتها وأنواعها

أولاً: تعريف التنافسية الصناعية

قبل أن نشرع في تعريف التنافسية الصناعية علينا التطرق إلى الفرق بين التنافسية والتنافس، فإذا كانت التنافسية يمكن أن تعرف على أنها قدرة البلد على تصريف بضاعته في السوق الدولية، فإن التنافس هو الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني، وبالتالي التي تصف تلك السوق المعنية، والتنافس والتنافسية من العناصر الأساسية لأي تحليل للإنتاج والتجارة الدولية.¹ ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، قطاع أو عن دولة.

1) تنافسية المؤسسة: تعرف على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية."²

كما تعرف بأنها "القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها."³

2) تنافسية القطاع: تعرف على أنها "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية."

3) تنافسية الدولة: تعرف على أنها "قدرة البلد على تحسين مستوى معيشة المواطنين من خلال تحقيق معدلات نمو عالية ومستدامة، ووضع قابل للاستمرار لميزان المدفوعات."⁴

¹ أمال عياري ورجب نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

² كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 2003، ص 202.

³ Alouni Aoemeur Akki, *le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises*, séminaire international sur la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement, Biskra, 2002, p 229.

⁴ رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الثالث والثمانون، 2009، ص 6.

ونشير في الأخير إلى أن العلاقة بين التنافسية على صعيد المؤسسة، القطاع والدولة هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية، غير أن وجود قطاع أو مؤسسة يملكان قدرة تنافسية لا يؤدي إلى حيازة الدولة لهذه القدرة.

ثانيا: أهمية التنافسية الصناعية

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى مؤسساته، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة لها إن أمكن الاستفادة منه، فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي للتقليل من سلبياته، وبشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية للمؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها، فكما أشارت تقارير دولية بأن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها، وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية.¹

ثالثا: أنواع التنافسية الصناعية

تميز الكثير من الأدبيات بين أنواع التنافسية التالية:²

- 1) تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.
- 2) التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

¹ عبد الحميد بوخاري، تعزيز التنافسية الصناعية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاج التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص 5، 6.
² وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003، ص 07.

(3) التنافسية النوعية: تشمل بالإضافة إلى النوعية والملاءمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملاءمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات سمعة حسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيه.

(4) التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية الصناعية

أولاً: على مستوى المؤسسة الصناعية

فيما يلي أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الصناعية:

(1) الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافياً عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة، ويمكن أن تكون هذه الأخيرة في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، في هذه الحالة فإن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها.¹

(2) تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، وذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو للسببين السابقين معاً.²

(3) الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.³

(4) الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً، وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية

¹ وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 11.

² نفس المرجع السابق، ص 10.

³ عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009 ص 25.

بعقبات اتجاه تحرير التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذا يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر.¹

ثانياً: على مستوى القطاع

إن تقييم تنافسية قطاع يتم بالمقارنة مع القطاع المماثل لبلد آخر، وأهم المؤشرات المستعملة هي:

- (1) مؤشرات التكاليف والإنتاجية: نقول عن قطاع ما أنه تنافسي إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزمحة، أو إذا كان مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو أقل من تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.²
- (2) مؤشرات الحصة من السوق الدولي: يستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة من السوق الدولي كمؤشرين عن التنافسية على مستوى القطاع، وهكذا فإن القطاع يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من الواردات تتزايد.
- (3) دليل التجارة ضمن الصادرات: يبين هذا الدليل الصلات التجارية ضمن الصناعات، وكلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم الصناعة في البلد المعني.³

ثالثاً: على مستوى الدولة

لقياس تنافسية الدولة هناك مؤشرات هي:

- (1) نمو الدخل الحقيقي للفرد: إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مرتبطان وليس متطابقان، فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية، الموهوبات من رأس المال، الموارد الطبيعية وحدود التجارة، والارتفاع في إنتاجية العوامل الكلية يزيد من دخل الفرد ورأس المال بالإضافة إلى التحسن في حدود التجارة.

¹ كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 141.

² محمد وديع عدنان، مرجع سابق، ص 14.

³ يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 131.

(2) النتائج التجارية للبلد: تقترح الدراسات المتخصصة ثلاثة مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للبلد هي فائض مطرد في الميزان التجاري، حصة مستقرة أو متزايدة وتطور تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات التقنية العالية أو القيمة المضافة المرتفعة.¹

المطلب الثالث: تعريف الميزة التنافسية الصناعية، مصادرها ومؤشراتها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية الصناعية

حسب بورتر "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة."²

وتعرف أيضاً على أنها "العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها."³

من التعريفين السابقين يمكننا القول بأن المؤسسة تملك ميزة تنافسية صناعية عندما تتوصل إلى الحياة على عنصر التفرد في منتج معين مقارنة بمنافسيها.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية الصناعية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية تنافس محققة للقيمة، وتستوفي معيارين هما:⁴

- 1- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً؛
- 2- عدم قدرة المؤسسة المنافسة على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

ويمكن القول أيضاً بأن هناك شروط أساسية لكي تؤدي الميزة التنافسية الصناعية إلى تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة هي:⁵

¹ عبد الحميد بوخاري، مرجع سابق، ص 8.

² Michael Porter, *l'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, p 08.

³ فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الثاني عشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2009، ص 94.

⁴ نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 97.

⁵ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 97.

- 1- أن تؤدي الميزة التنافسية الصناعية إلى تحقيق منافع كبيرة؛
- 2- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً؛
- 3- أن يكون أثرها ملموساً وملحوظاً.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية الصناعية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية الصناعية في:¹

(1) المعرفة: شهدت منظومات الأعمال خلال العشريتين الأخيرتين تحولاً كبيراً في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأسمال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وإفراجه بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة. إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق السبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق، المالية، المحاسبة... الخ.

(2) الكفاءات الأساسية: إن اكتساب المعرفة لا يقودنا بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية، فهذه المعارف تحتاج بالدرجة الأولى إلى مهارات تطبقها على الميدان، والقدرة على فعل ذلك تختلف من مؤسسة لأخرى، وكلما زادت هذه المهارات كلما زادت إمكانية تحقيق الأسبقية على حساب المنافس، وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية يجب أن تتميز بـ:

- 1- يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل، وتشكل بذلك حاجزاً لدخول منافسين جدد؛
- 2- تخلق زيادة للزبون مقارنة مع المنافس؛
- 3- إعطاء إمكانية الدخول إلى عدة نشاطات، وألا تكون مرتبطة بنشاط واحد.

¹ طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص ص 28، 29.

3) العلاقة: إن التفوق في السوق لا يرتبط بالمهارات والمعرفة المحصلة فقط، فعوامل النجاح حسب كل من "براها لاد" و"هامل" لا تقتصر على المهارات الأساسية بصفة حصرية، فمثلا تفضيل المنتج الوطني يعتبر عاملا للنجاح، ولكنه ليس مهارة، والأمر نفسه بالنسبة لشبكة العلاقات مع الزبون والمورد، فاختيارات الزبون قد تكون مبنية على دوافع شخصية نتيجة انطباع مكتسب أو تحالف إستراتيجي خاص مع المورد، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العلاقة ضمن الأصول الإستراتيجية للمؤسسة التي تساهم في تدعيم الموقف التنافسي لها وتدخل في تحديد أولويات الزبون.

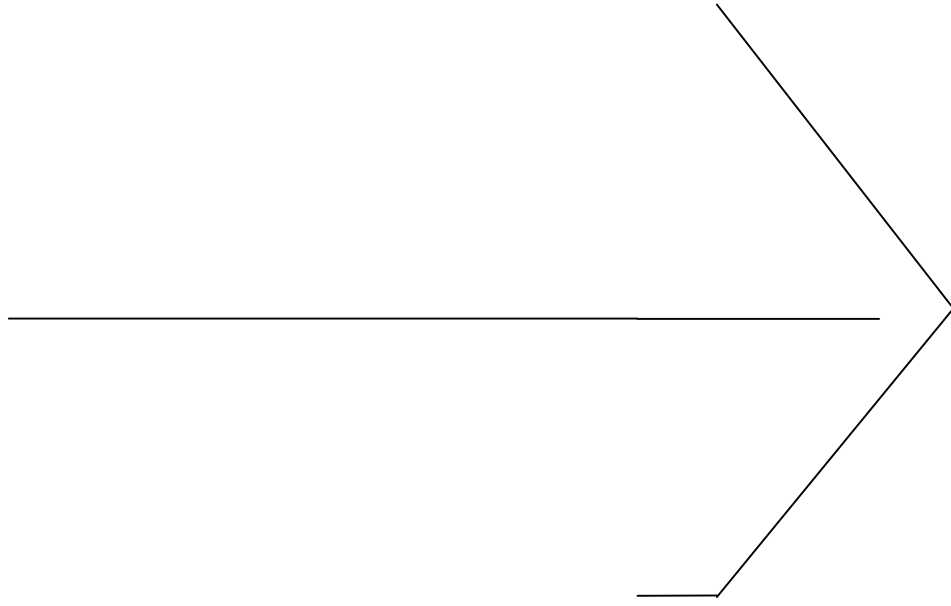
ثالثا: تحليل سلسلة القيمة

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير ايجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، ووفقا لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم، إنتاج، تسويق، تسليم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة، وإن الاختلاف بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.¹

يمكن توضيح سلسلة القيمة في الشكل اللاحق.

شكل رقم (01): سلسلة القيمة

2: الأنشطة الداعمة	2002	جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والتنظيمية للمؤسسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002	
		تسيير الموارد البشرية	18
		التطوير التكنولوجي	



Source: Michael Porter, *l'Avantage Concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, p53.

وفقا للشكل السابق تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في:

1) الأنشطة الأساسية: هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج، وتشمل:¹

أ- الإمداد الداخلي: يتعلق بنقل، استلام، تخزين، تحريك ومناولة المدخلات الأخرى اللازمة للنظام.

ب- الإنتاج: هو تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ج- الإمداد الخارجي: يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين وتسليم المخرجات من سلع نصف

مصنعة أو تامة الصنع، وفقا لجدول الطلبات.

د- التسويق والبيع: يتضمنان الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات، وكل ما يتعلق بالعملية البيعية

والتسويقية.

هـ- الخدمات: تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد

البيع.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص ص 319، 320.

2) الأنشطة الداعمة: تتمثل مهمة هذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية وتنقسم إلى أربعة أصناف هي:

أ- **البنية التنظيمية للمؤسسة:** تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل، المحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

ب- **تنمية التكنولوجيا:** هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.

ج- **التموين:** يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.¹

د- **تسيير الموارد البشرية:** هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار، تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل.²

إن الملاحظة التي يمكن أن نشير إليها في هذا المقام هي أنه من الممكن أن تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون أخرى، وعلى العموم إن كل من الأنشطة الرئيسية والداعمة هي مصدر للقيمة، وتتحقق الميزة التنافسية الصناعية من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى.³

المطلب الرابع: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية الصناعية

أولاً: استراتيجيات M. Porter للميزة التنافسية الصناعية

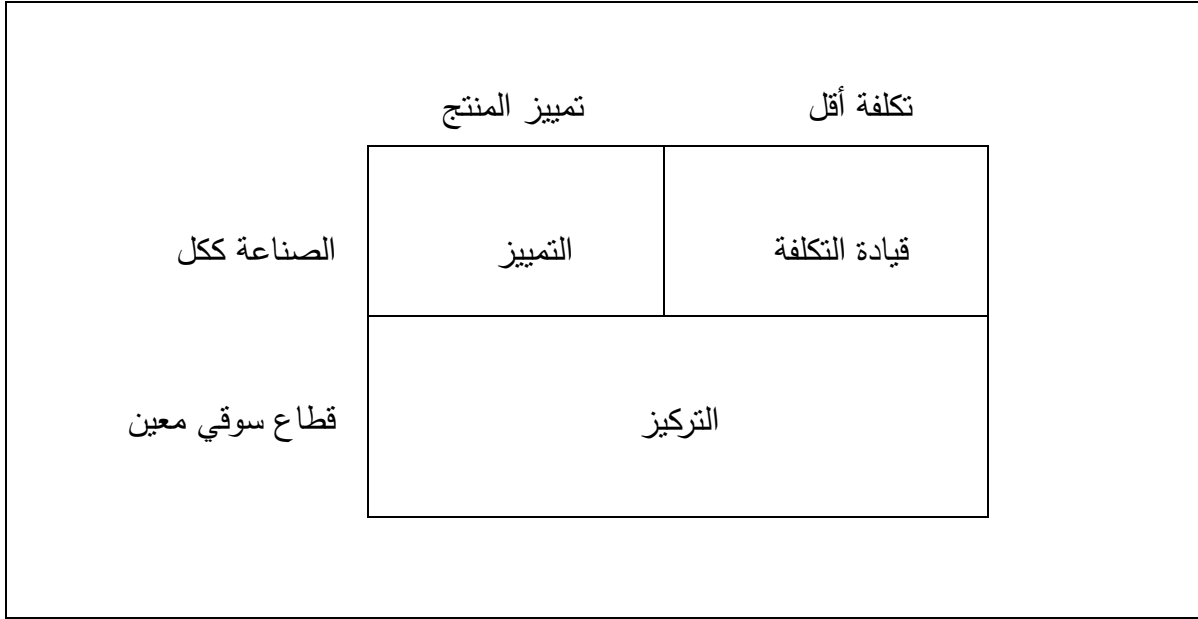
لقد حدد M. Porter في نموذج الخاص بالإستراتيجيات التنافسية ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق أي منهم ميزة تنافسية في السوق، وهي موضحة في الشكل اللاحق.

شكل رقم (02): الإستراتيجيات التنافسية لـ M. Porter

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 89.

² نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 106.

³ كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 21-22 ماي 2002، ص 7.



Source: Michael Porter, **Choix Stratégique et Concurrence- Techniques d'analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie-**, Edition Economica, Paris, 1989, p42.

1) إستراتيجية قيادة التكلفة: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله، وتكون في موقف قيادي، والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح¹، و ما يشجع على استخدام هذه الإستراتيجية هو:²

1- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير للمؤسسة؛

2- الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية؛

3- إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل.

وتحقق هذه الإستراتيجية النتائج المرجوة في حالة توفر عدد من الشروط هي:³

1- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

2- نمطية السلع المقدمة؛

3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛

¹ حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص 197.

² محمد زرقون، بوحفص رواني، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، 2007، ص 14.

³ نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 254.

5- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها:¹

- 1- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية مما يشكل خطرا على المؤسسة؛
- 2- انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من زبائنها؛
- 3- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق، بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف وإهمال جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات؛
- 4- تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة وبحجم إنتاج كبير.

(2) إستراتيجية التمييز: التمييز هو القدرة التي تملكها المؤسسة من أجل بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، مع الفهم جيدا أن التمييز لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقة.² وتتحقق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من المداخل تتمثل في:³

- 1- خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن المنتجات المنافسة؛
 - 2- تخفيض درجة المخاطر والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة؛
 - 3- جعل عملية الصيانة أسهل وأقل تكرارا؛
 - 4- مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.
- ومن أهم مجالات التمييز نذكر:⁴

- 1- التمييز على أساس التفوق الفني؛
- 2- التمييز على أساس الجودة؛
- 3- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
- 4- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

¹ منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 87.

² حسين بلعوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 9.

³ حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق، ص ص 198، 199.

⁴ نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 256.

لكن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه عدة صعوبات منها:¹

- 1- إمكانية عدم رؤية المستهلك لبعض جوانب التمييز؛
 - 2- ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحيانا؛
 - 3- عدم المقدرة على التمييز يجعل المؤسسة تتفق أموالا دون عائد؛
 - 4- عدم قدرة بعض المؤسسات على المقارنة بين منافع التمييز وتكاليفه؛
 - 5- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.
- (3) إستراتيجية التركيز:** تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التركيز على نشاط محدد، أو أنشطة محددة، لتقديم مزيج محدود أو ضيق من المنتجات لقطاع سوقي معين، أو فئة متميزة من المستهلكين². تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل.³
- وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال هي:⁴

- أ- **تنمية السوق:** تتم تنمية وتوسيع سوق منتجات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.
 - ب- **تنمية المنتج:** تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، تحسينات وتغييرات على منتجات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات المتاحة في السوق الحالي، من خلال تلبية حاجاته ورغباته رغم تنوعها وتجدها.
 - ج- **التكامل الأفقي:** يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة، أو المؤسسات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة، أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، سيطرة ورقابة أكبر على السوق.
- يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:⁵

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 199.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة و الخدمات، الطبعة الرابعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1999، ص 625.

³ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 258.

⁴ سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص ص 28، 29.

⁵ نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 258.

- 1- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
 - 2- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- وتتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:¹
- 1- عندما توجد مجموعات مختلفة وتمييزة من الزبائن، ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة؛
 - 2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - 3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
 - 4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية.
- ونشير إلى أن تطبيق هذه الإستراتيجية يرافقه عدة مخاطر منها:²
- 1- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد، وبالتالي زيادة التكلفة للوحدة الواحدة، ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة، والرغبة في تلبية احتياجات هذه الشريحة؛
 - 2- زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة محدودية الإنتاج؛
 - 3- اتساع مجالات التمييز بين المؤسسات ومنافسيها في مجال أعمالها يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمراً صعباً؛
 - 4- قلة الاختلاف بين منتجات المؤسسة ومنافسيها.

ثانياً: التحالف إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية الصناعية

¹ سليمان درمان، الإستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل- العراق،، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 27- 28 نوفمبر 2007، ص 14.

² منصور رقية، مرجع سابق، ص 89.

بالإضافة إلى استراتيجيات Porter التنافسية هناك إستراتيجية التحالف التي تساهم في خلق ميزة تنافسية، حيث يقصد بالتحالفات الإستراتيجية إمكانية الطلب من إحدى الأطراف (مؤسسات، مجتمعات، أشخاص،... الخ) الاشتراك والتعاون في تحقيق أهداف معينة، وخلال فترة زمنية محددة.¹

ويحول التحالف الإستراتيجي المنافسين المحتملين إلى حلفاء وإلى مقدمي سلع مكملة لبعضها لبعض، تتيح تطوير أعمال جديدة، حيث يتم تحديد المنافسين المحتملين بفعالية من كونهم مصادر تهديد، وذلك من خلال إدخالهم في التحالف، كذلك يتم التوحد إلى المؤسسات ذات السلع المكمل بعضها لبعض، مما يخلق شبكة لمصلحة التحالف²، إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية في كونها تمنح المنافسين فرصة منخفضة لاكتساب تقنيات جديدة والوصول إلى الأسواق.³

المبحث الثالث: تحليل المنافسة وقوى التنافس على مستوى القطاع

يتمثل العامل الأول والأساسي في تحديد تنافسية مؤسسة ما في جاذبية القطاع، فالتنافسية يمكن أن تتولد من خلال إدراك مختلف القواعد التي تؤثر على جاذبية القطاع، حيث أن الهدف النهائي لإستراتيجية التنافس يتمثل في تغيير القواعد حسب ما يتلاءم وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: نموذج الاقتصاد الصناعي

أولاً: تعريف الاقتصاد الصناعي

يندرج الاقتصاد الصناعي ضمن ما يعرف بالتحليل القطاعي أو الاقتصاد القطاعي (La méso économie)، الذي جاء كبديل للتحليل الوحدوي النيوكلاسيكي (La micro économie) والتحليل الكلي (la macro économie)⁴، وينطلق من وجهة النظر القائلة بأنه على الأقل في الأسواق الصناعية المنافسة ليست تامة.⁵

¹ A.M.Dahmani, **Le partenariat et les alliances Stratégiques dans les nouvelles Politiques de développement des entreprises**, Economie N°36(Septembre1996), sans édition, sans pays d'édition, p20.

² عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 119.

³ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية- مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 446.

⁴ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 51.

⁵ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص 17.

ويعرف بأنه "ذلك الفرع من النظرية الاقتصادية، الذي يهدف إلى دراسة النشاط الديناميكي للصناعة، تحت تأثير محيطها والسلوك الإستراتيجي للمؤسسات التي تكونها."¹

وعرف Jean-Marie Chevalier الاقتصاد الصناعي من جانب المؤسسة والدولة، فانطلاقاً من المؤسسة "الاقتصاد الصناعي يعتبر كتشخيص لكيف يمكن للمؤسسة أن تأخذ مكانة بالنسبة لمجل الأسواق، ثم تشخيص المسار الديناميكي لهذه الأسواق (الميزة النسبية للمتعاملين مقارنة بالآخرين، المنافسة والتكامل، التركيز، إستراتيجية الإنتاج والأسعار)."²

من جانب الدولة يعرف بأنه "تحديد نوع التدخل الذي يجب وضعه لحماية مصالح المستهلكين والمواطنين."²

نستخلص من التعاريف السابقة بأن الاقتصاد الصناعي يتحدث عن العلاقة بين هيكل الصناعة وسلوك المؤسسة، من حيث اختيارها لأفضل الإستراتيجيات التي تمكنها من التأثير على حجم نفوذها في السوق وتحقيق أحسن أداء، وهذا في ظل تدخل الدولة لحماية مصالح المستهلكين.

ثانياً: تطور الاقتصاد الصناعي

ظهر لأول مرة عند الاقتصاديين الفرنسيين في 1819 من طرف J.B.Say، لكن يعود الفضل للاقتصادي ألفرد مارشال الذي وضع الأسس النظرية للاقتصاد الصناعي الحديث، حيث بدأ كتاباته في نفس الفترة التي بدأت فيها الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا عام 1879، وفي كتابه مبادئ الاقتصاد سنة 1890 نفي قانون تناقص الغلة الذي تحدث عنه ريكاردو في المجال الزراعي، وتم إثبات قانون الغلة المتزايدة، هذا التصور (الغلة المتزايدة، الاحتكار) مكن مارشال من طرح مشكلة الموازنة بين المنافسة التامة ومبدأ الغلة المتزايدة، والوصول به إلى حالة تناقض.³

أما عن تطور الاقتصاد الصناعي الأمريكي فقد ظهر قانون Sherman الذي يثبت عدم شرعية الاتفاق التواطئي والاحتكار، وانطلاقاً من هذا القانون ظهرت مجموعة من الدراسات الميدانية لإثراء النقاش حول فعالية المؤسسات والأسواق، تحولت هذه الدراسات في بداية الثلاثينات إلى منهجية علق عليها "Mason" في 1938 "انطلاقاً من دراسة هيكل السوق يتم تشخيص المؤسسات الاقتصادية ومقارنة

¹ Jean Pierre Angelier, *économie industrielle*, office des publications universitaires, Alger, 1993, p 5.

² Jean-Marie Chevalier, *Industrie, Encyclopédie économique*, p1541.

³ Ibid, p p 1535, 1536.

أدائها مع ما يجب أن يكون"، في هذا التعريف تظهر الأركان الثلاثة للاقتصاد الصناعي الأمريكي هيكل - سلوك - أداء، التي شكلت الأساس الذي تقوم عليه أغلب الكتابات في هذا المجال في الفترة 1940-1970.¹

أما في فرنسا فقد تأخر ظهور الاقتصاد الصناعي، حيث العمل الوحيد الذي يذكر هو كتاب " Jaques Houssiaux"، حيث تحدث فيه عن قوى الأسواق بطريقة تم فيها إدخال الأفكار الأمريكية. انطلاقاً من هذا الكتاب تعددت الأعمال الميدانية التي اهتمت بدراسة الهياكل الصناعية الفرنسية إلى غاية السبعينات، حيث دمج الاقتصاد الصناعي في البرامج الجامعية لينتشر أكثر في الثمانينات بمرسوم الاقتصاد الصناعي 1988 معترفاً به كتخصص مستقل.²

ومنذ منتصف السبعينات ظهر في الوم أ وغيرها من دول العالم مقارنة جديدة للاقتصاد الصناعي، مختلفة تماماً عن العلاقة الثلاثية هيكل - سلوك - أداء، نتيجة نفي قوانين ضد التكتلات، ظهور مفاهيم عملية جديدة هي أسواق غير مستقرة، تكلفة المعاملات، نظرية الوكالة، اقتصاديات الوفرة، وهكذا يظهر الاقتصاد الصناعي الجديد حيث أن فعالية المؤسسة أو عدمها راجع إلى أدائها وليس للعلاقة السببية هيكل - سلوك - أداء.

أما الاقتصاد الصناعي اليوم فيبحث عن إثبات التعارض بين الاقتصاد الصناعي الحديث والقديم، لكن في الحقيقة المدخل العام لم يتغير، فالإقتصاد الصناعي يهدف إلى رفض نموذج المنافسة التامة، وتأكيد فعالية المنظمات والأسواق.³

ثالثاً: نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)

بالإضافة إلى العناصر الثلاثة هيكل - سلوك - أداء، هناك عامل آخر يتمثل في الظروف الأساسية للصناعة، والتي تعد الدعامة الرئيسية لهذا النموذج.

(1) الظروف الأساسية للصناعة: هي عبارة عن جملة العوامل العامة التي تساهم في تحديد ظروف العرض والطلب داخل الصناعة، وبالتالي المساهمة في تحديد هيكل الصناعة.⁴

¹ Jean-Marie Chevalier, *Industrie, Encyclopédie économique*, op cit, p 1537.

² Ibid, p 1539.

³ Ibid, p p 1540, 1541.

⁴ Godefroy Dang Nguyen, *Economie industrielle appliquée*, édition Vuibert, Paris, 1995, p 4.

(2) هيكل الصناعة: يعبر عنه الاقتصادي Bain بأنه "تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيراً استراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل هذه الصناعة."¹

ويشمل الهيكل تركيز السوق، درجة التمييز في المنتجات، عوائق الدخول إلى الصناعة والتكامل الرأسي.²

(3) سلوك المنشآت: يقصد به مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها.³

(4) الأداء: ويمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها مثل الربحية، المعدلات المرتفعة للنمو وزيادة حجم المبيعات.⁴

وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية (تشريعات، ضرائب، السياسات الاقتصادية،... الخ).

أما عملية التحليل فتمر بأربع مراحل أساسية هي:

أ- المؤسسة: إن المؤسسة باعتبارها مركز اتخاذ القرار حول الاستثمار، التشغيل، الإنتاج، وتسويق المنتجات والخدمات، تعتبر بالنسبة للاقتصاد الصناعي قلب التحليل، حيث يهتم بالدراسة النظرية للمؤسسة، نمط تنظيمها ورقابتها ووظيفة الهدف الخاصة بها.⁵

ب- المكانة الإستراتيجية: بعد تحديد دالة الهدف للمؤسسة يجب معرفة كيف تساعدنا هذه الدالة في تحديد مكانتها الإستراتيجية أي إنتاج؟ أي تكنولوجيا؟ أي سوق؟ أي تنظيم؟ تعتبر هذه التساؤلات محل اهتمام الاقتصاد الصناعي، ومحل اهتمام إستراتيجية المؤسسة، فالمؤلف Porter يوضح أهمية المكانة الإستراتيجية القائمة على أساس البحث عن أفضل إيراد، وذلك بالتطرق إلى اختيار المنتجات، اختيار التكنولوجيا، اختيار الموقع واختيار التنظيم.⁶

ج- الديناميكية التنافسية: وفيها نقوم بدراسة عمل أو سير ديناميكية هذه الأسواق، المزايا التنافسية لكل مؤسسة، شدة المنافسة، التركيز، إستراتيجية السعر، إستراتيجيات الاستثمار،... الخ.⁷

د- تدخل الدولة: بدراسة نوع هذه التدخلات، حيث هناك مجالات تدخل من أجل ضمان المصلحة العامة منها سياسة المنافسة، التشريعات القانونية، السياسة الصناعية والمحيط.⁸

¹ مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 27.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 41.

³ Godefroy Dang Nguyen, op cit, p 4.

⁴ مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 29.

⁵ Jean-Marie Chevalier, Industrie, Encyclopédie économique, op cit, p 1543.

⁶ Ibid, p 1547.

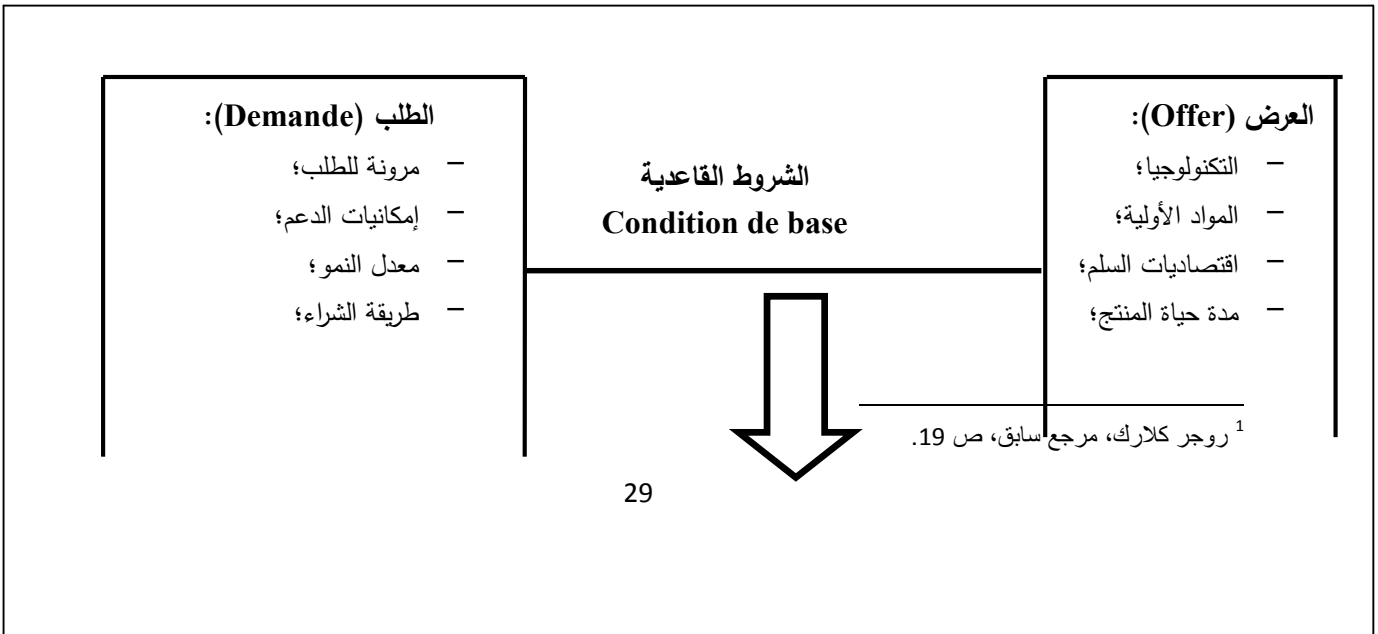
⁷ Jean-Marie Chevalier, Industrie, Encyclopédie économique, op cit, p1550.

⁸ Ibid, p1555.

ويقوم منهج تحليل الاقتصاد الصناعي على العلاقة بين هيكل السوق والسلوك الإداري لمنشأة الأعمال، وأثرهما على تحديد الأداء، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله على وجود علاقة سببية قائمة، وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك الإداري ومن ثم الأداء، وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل في اقتصاديات الصناعة، وخاصة الاقتصادي الأمريكي ماسون (E.S.Masson في الثلاثينيات والأربعينيات، ومؤخرا بواسطة تلميذه بين (J.S.Bain) في الخمسينيات والستينيات، ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق والسلوك الإداري والأداء، فمثلا تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك الإداري والأداء على هيكل السوق، أو بصورة أعم فقد يكون هيكل السوق والسلوك الإداري والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للسوق.¹

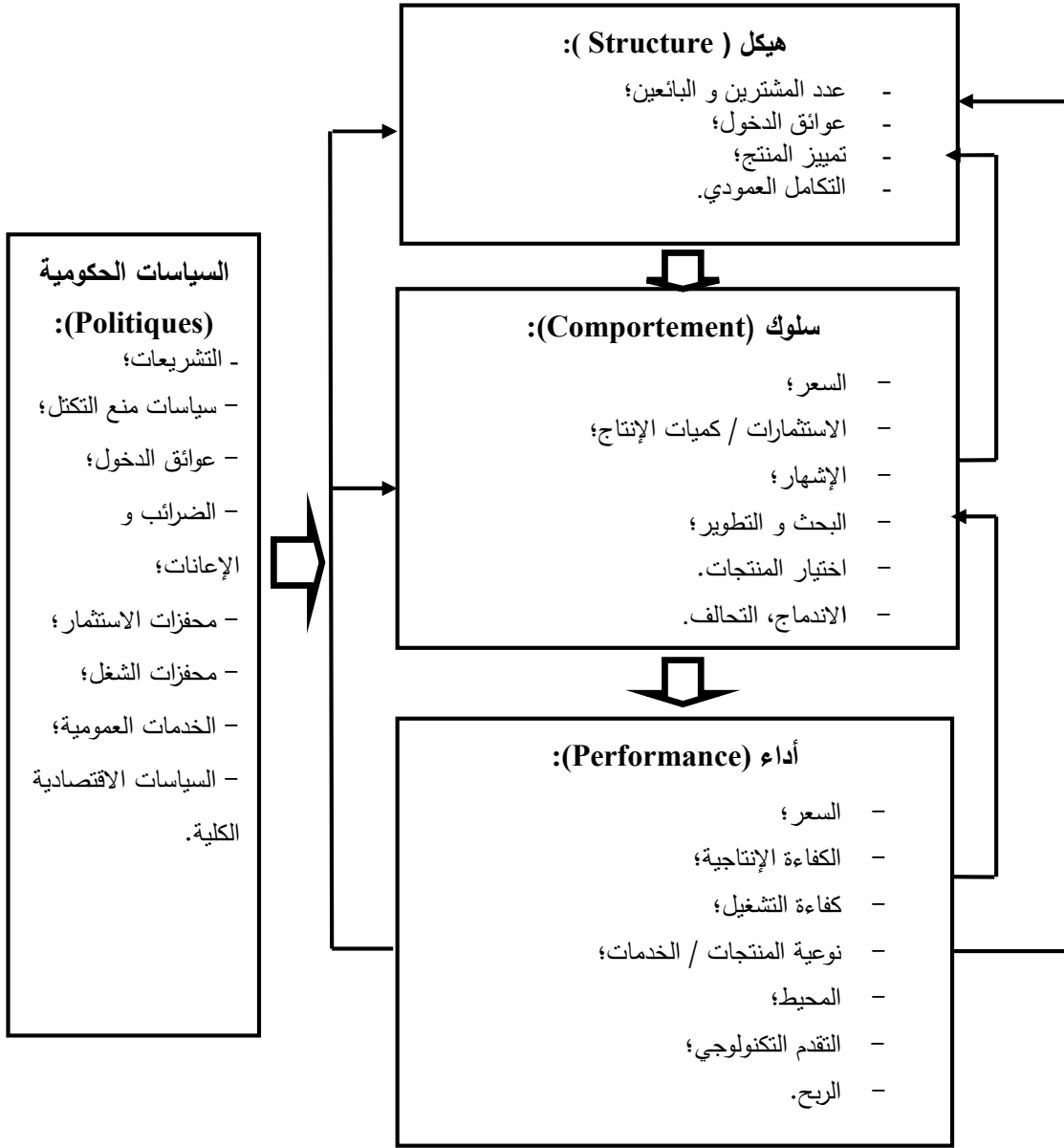
يوضح الشكل اللاحق منهج تحليل الاقتصاد الصناعي.

شكل رقم (03) : نموذج SCP (هيكل - سلوك - أداء)



- المتغيرات الدورية و الموسمية؛
- نوعية المنتج.

- الموقع الجغرافي؛
- هيكل التكاليف.



Source: Dennis W. carlton & Jeffrey M. perloff, **Economie industrielle**, Groupe De Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles, 2008, p03.

المطلب الثاني: تحليل هيكل القطاع وفق نموذج القوى الخمسة لـ Porter

أولاً: دخول منافسين جدد للقطاع

يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم للقطاع زيادة في الطاقة، ورغبة في الحصول على حصة من السوق، والتي تمثل جزءاً من الطلب الكلي للقطاع، وهذا يمثل تهديداً بارزاً للمؤسسات القائمة حالياً،

وبالتالي سوف لن يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وخفض الحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل المنافسة، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد للقطاع، وعلى ردود فعل المنافسين الحاليين في السوق.¹

وتعتبر عوائق الدخول من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة، وكذلك من المسببات الرئيسية للتركز فيها²، ويعرفها الأب المؤسس لنظرية عوائق الدخول Joe Bain بأنها "مجموعة من العوامل التي تسمح للمؤسسات في قطاع معين بتطبيق أسعار أعلى بتكلفة متوسطة دنيا في الأجل الطويل، دون أن تجذب داخلين جدد."³

ويمكن اختصار عوائق الدخول للقطاع فيما يلي:

(1) اقتصاديات الحجم: هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ بحجم معين من الإنتاج، حتى تصل تكلفة إنتاجها لحدها الأدنى، ويسمى هذا الحجم "بالحد الأدنى للحجم الأمثل"، وإذا بدأت المنشأة بأي حجم أقل من هذا فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة، بدرجة لا تمكنها من منافسة المنشآت القائمة⁴، وينشأ عائق الدخول بسبب عدم قدرة المنشآت الداخلة من تحقيق المزايا الكاملة لإنتاج الحجم الكبير، دون أن يكون لها إسهام معنوي في إنتاج الصناعة.⁵

(2) تمييز 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 المنشآت لمنتجاتها تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة، بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين، وبالتالي تجعل من الصعوبة على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا سلعهم بأسعار أقل من أسعار المنشآت القائمة.⁶

(3) متطلبات رأس المال: يتطلب الاستثمار في بعض الصناعات مبالغ ضخمة من رأس المال، قد تؤدي إلى عدم وجود منافسين تتوافر لديهم المقدرة المالية الكافية لارتياح مجال هذه الصناعات.⁷

¹ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 105.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 83.

³ Jean – Louis Levet, *L'économie industrielle en évolution*, Ed economica, Paris, 2004, p 55.

⁴ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص ص 59، 60.

⁵ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 133.

⁶ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص 111، 112.

⁷ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 64، 65.

4) المزايا المطلقة للتكاليف: تدل على تميز المؤسسة القائمة بتكاليف أقل من تكاليف المؤسسات الجديدة على كمية الإنتاج المعطاة¹. تنشأ هذه المزايا للمنشآت القائمة من امتلاك براءة اختراع، الاستحواذ على مصادر المواد الخام، طاقة نادرة أو محدودة العرض أو الحصول على مصادر تمويلية بتكلفة أقل². وبصفة عامة يمكن القول إن عوائق الدخول يمكن إزالتها من خلال إبداع تكنولوجي هام يمنح للداخل ميزة خاصة، أو من خلال الدخول بالقوة المالية³.

ثانياً: القوة التفاوضية للزبائن⁴

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار منتجات القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بالعناصر التالية:

- 1- حجم المشتريات في القطاع؛
- 2- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون؛
- 3- نمطية منتجات القطاع؛
- 4- ضعف ربحية الزبائن؛
- 5- الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي.

ويمكن للمؤسسة أن توجه مبيعاتها لمشتريين أقوى في السوق، وتحقق أرباحاً تزيد عن متوسط الأرباح في السوق، بشرط أن تكون أقل المنتجين تكلفة في صناعتها من جهة، أو أن يتمتع منتجها الذي تصنعه بخصائص غير عادية⁵.

ثالثاً: القوة التفاوضية للموردين

تأتي قوة مساومة الموردين من قدرتهم على استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها، وتزداد قوة الموردين في الحالات التالية:

¹ Jean- Louis Levet, op cit, p 57.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص ص 94، 95.

³ Jean-Marie Chevalier, *Industrie, Encyclopédie économique*, op cit, p 1551.

⁴ بوشناف عمار، مرجع سابق، ص ص 6، 7.

⁵ عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، آلية عمل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة وفقاً لنموذج مايكل بورتر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1423هـ، ص 141.

- 1- عندما تكون منتجات المورد متميزة، وتفرده بتكاليف تحويل مرتفعة تحول دون التحول من مورد لآخر؛
- 2- التهديد بالتكامل الأمامي في الصناعة؛¹
- 3- الإطلاع الكافي على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة تفصيلية بها؛
- 4- عدم تركيز خدماتهم على عدد محدود من المؤسسات؛
- 5- توفر عدد قليل من المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة.²

رابعاً: تهديد المنتجات البديلة

يمكن تعريف المنتجات البديلة بأنها "تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة."³

قد تلعب المنتجات البديلة دوراً كبيراً لدرجة أنها تهدد منتجات صناعة، أو عدة صناعات معينة، وقد تحد من معدلات نموها مستقبلاً، وبشكل خاص إذا وضعت حداً أعلى للأسعار التي تحملها للعملاء، وإذا لم تستطع أن تميز منتجاتها بطريقة مناسبة، فإن هذه الصناعة ستعاني من عدم قدرتها على تحقيق الأرباح، وعلى النمو والاستمرار، بمعنى آخر فإنه كلما زادت درجة جاذبية المقابلة بين السعر والأداء للمنتجات البديلة زاد الضغط على أرباح الصناعة القائمة فعلياً، أما عند حدوث العكس فإن المنتجات البديلة لا تحد من ربحية الصناعة.

ومن بين النقاط التي يجب التركيز عليها في هذا المجال هي الاهتمام بالسلع التي تنتج بواسطة صناعات ذات ربحية عالية.

ويزداد الاهتمام بالمنتجات البديلة إذا أدت بعض التطورات إلى زيادة المنافسة في الصناعة، مما قد ينتج عنه انخفاض في السعر، أو تحسين في الأداء أو الجودة.⁴

خامساً: التنافس على المركز السوقي

¹ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، 2007، ص 60.
² أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 23.
³ عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، مرجع سابق، ص 144.
⁴ عثمان بن عبد الله بن محمد الصالح، مرجع سابق، ص 145.

يتخذ الصراع بين المتنافسين في السوق الشكل المألوف للتنافس على المركز السوقي باستخدام التكتيكات السعرية المنافسة، التقدم المنافس للمنتجات والإعلانات الهجومية، وترجع أسباب المنافسة المكثفة إلى عدة عوامل منها:

- 1- تعدد المتنافسين، تساويهم أو تقاربهم في الحجم والقوة في السوق؛
- 2- انخفاض معدلات النمو في الصناعة مما يدفع ذوي الطموحات التوسعية إلى الصراع من أجل حصص سوقية أفضل؛
- 3- افتقار المنتجات إلى عناصر تميزها عن غيرها؛
- 4- ارتفاع موانع الخروج من الصناعة، مما يترتب عليه اتجاه المؤسسة إلى التنافس الشديد، على الرغم من قلة الأرباح المحققة؛
- 5- ارتفاع التكاليف الثابتة وقابلية المنتجات للتلف، مما يغري المنتجين على تخفيض أسعارهم.

إن مدى التنافس بين المؤسسات القائمة في مجال صناعي معين هو دالة لثلاثة عوامل هيكل المنافسة في الصناعة، أحوال الطلب، ارتفاع وقوة عوائق الخروج في المجال الصناعي، وسنشير إليها باختصار فيما يلي:

(1) هيكل المنافسة: تم التطرق إليه سابقاً.

(2) أحوال الطلب: تعتبر أحوال الطلب محددًا آخر لقوة المنافسة بين المؤسسات القائمة، إذ أن نمو الطلب سواء عن طريق عملاء جدد أو ارتفاع طلب العملاء الحاليين قد يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة، من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع.¹

(3) عوائق الخروج: هي جميع العوامل التي تعيق المؤسسة على الخروج من القطاع، وذلك حتى في حالة تحملها لخسائر، مما يؤدي إلى حبس المؤسسة داخل القطاع ويجبرها على حرب عنيفة من أجل الحفاظ على بقائها، خاصة إذا كان القطاع يعرف حالة انكماش.²

ومن بين هذه العوائق نجد:³

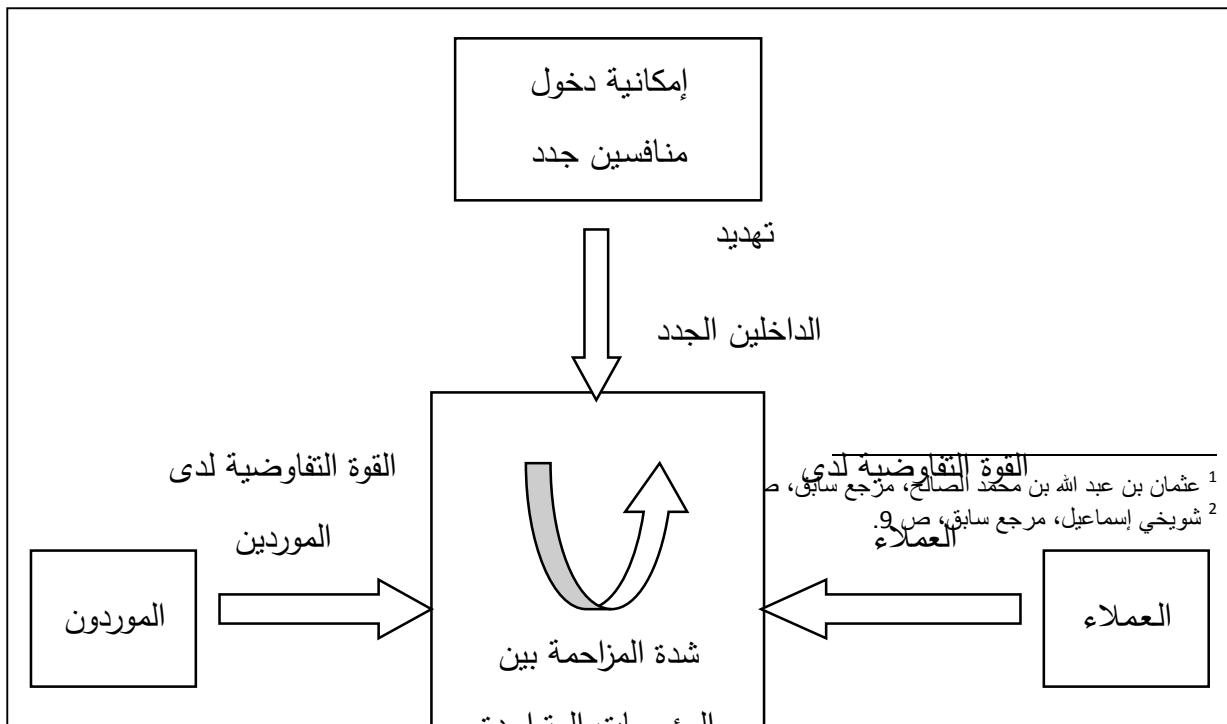
1- الخسارة الناتجة عن بيع الأصول؛

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 150، 151.
² شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/2002، ص 13.
³ رحيم حسين، مرجع سابق، ص ص 173، 174.

- 2- الارتباط العلائقي بالصناعة؛
- 3- تكاليف عالية مثل التعويضات التي تدفع للعمال؛
- 4- القيود القانونية والتنظيمية؛
- 5- فقدان الخبرة والمهارات المكتسبة؛
- 6- التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين، وخصوصا عندما لا تعتمد المؤسسة على تنويع أنشطتها ومنتجاتها، وتعتمد على هذه الصناعة في تحقيق دخلها.¹

انطلاقا مما سبق حاول Porter تحليل الصناعة عن طريق البحث عن الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة في صناعة معينة، من خلال تحليل قوى المنافسة في البيئة الصناعية، عن طريق مراقبة تغيرات هذه القوى، التي تمكنها من استغلال الفرص وتفادي التهديدات التي يطرحها المحيط²، وقد لخص Porter هذه القوى في الشكل اللاحق.

شكل رقم(04): تحليل هيكل الصناعة



Source: Michael Porter, **Choix Stratégique et Concurrence- Techniques d'analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'industrie-**, Edition Economica, Paris, 1982, p4.

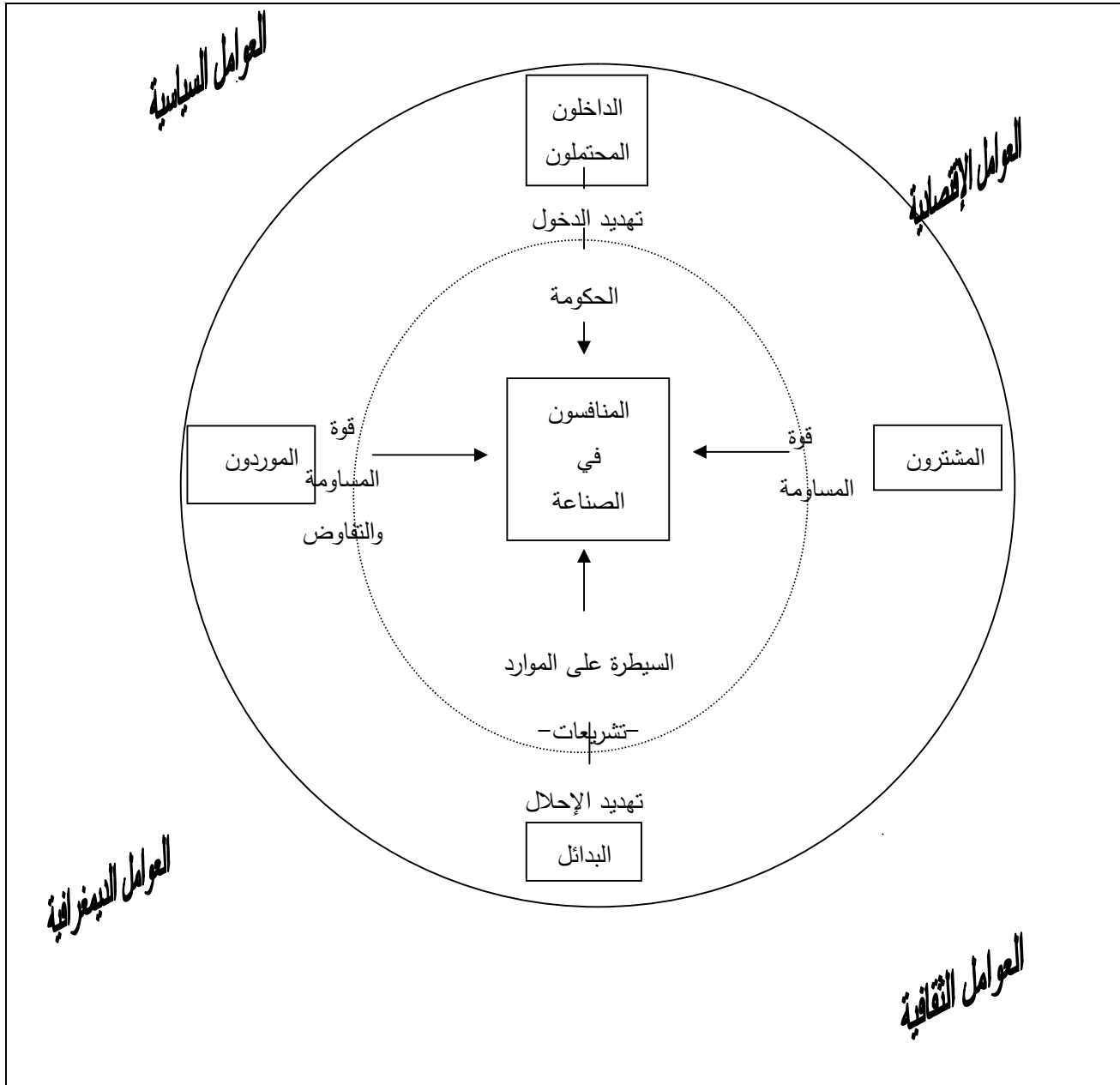
المطلب الثالث: نموذج أوستين لتحليل هيكل الصناعة وقوى التنافس

إن نموذج Porter يحتاج إلى تعديلين حتى يمكننا الاستفادة منه أكثر في تحليل الصناعة هما:¹
التعديل الأول: إضافة عنصر آخر هو سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيته.
التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تكوين هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة،
 فالعوامل أو المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الثقافية والديمغرافية، تؤثر على عوامل أو قوى التنافس الخمسة في نموذج Porter.

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج.

شكل رقم (05): نموذج أوستين لتحليل هيكل الصناعة

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 79.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 277.

وتعتبر الدولة قادرة على تغيير عميق للمنافسة من خلال قيامها بالأدوار التالية:¹

1) سلطة التنظيم: تقوم الدولة مقام منظم للأسواق عن طريق تحديد الضرائب، صياغة قانون العمل، إصدار القوانين المتعلقة بحماية البيئة، الرقابة على الصرف والأسعار، وضع معايير موحدة، كما تقوم

¹ سلاف رحال، محاضرات في استراتيجية المؤسسة موجهة لطلبة سنة أولى ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الموسم الجامعي 2008-2009، ص ص 9، 10 (غير منشورة).

بتحديد الحصص والرسوم الجمركية، ونشير إلى أن هذه السلطة ليست لتحديد التنظيمات بقدر ما هي فرض للتعليمات على المتعاملين في القطاع.

(2) الحماية: يمكن لبعض الحكومات أن تقيم حواجز للدخول من أجل حماية بعض الصناعات الوطنية من المنافسة الأجنبية، ويكون هذا الإجراء من خلال اعتماد نظام الحصص أو عن طريق الرسوم الجمركية.

(3) دور الزبون: مثلا تشكل الدولة الزبون الرئيسي لمعدات التسليح والعتاد العسكري، وكذا معدات السكك الحديدية.

(4) دور المورد: حيث تظهر الدولة كمورد رئيسي في وضعية محتكر شبه تام لقطاع صناعة ما، إذ تقوم الدولة مقام المورد للصناعات التالية الكهرباء، النقل عبر السكك الحديدية، وغيرها من الصناعات أو القطاعات التي تحتكر فيها الدولة حق مزاوله النشاط الإستراتيجي.

(5) دور المنافس: حيث يمكن أن تشكل الدولة تهديدا قويا لمؤسسات القطاع الخاص، فالنقل الجوي، الاتصالات، التعليم تعتبر حالات مبرزة لحضور الدولة في الصناعة كمنافس قوي.

(6) دور المحدد والموحد للشروط في الصناعة: وذلك لتحقيق المشاريع الكبرى وتحديد المعايير المتبعة في اختيار موردين معينين.

(7) دور الممول: والذي يشجع ويقوم بمساعدة بعض المؤسسات في ترقية نشاطها الإستراتيجي.

(8) دور سياسي: والذي يمكن أن تؤثر من خلاله على القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال إنشاء أو قطع العلاقات الدبلوماسية، وعلى العكس من ذلك فقد يتجه الدور السياسي للدولة نحو دعم أنشطة المؤسسات من خلال نشاء مناطق حرة للتجارة.

ويمكن توضيح تأثير سياسة الحكومة على قوى التنافس في الجدول التالي:

جدول رقم (02): تأثير سياسات الحكومة على قوى التنافس الخمسة

القوة التنافسية	تأثير سياسة الحكومة
-----------------	---------------------

<p>- تخفيض المنافسة والمزاومة بين المؤسسات من خلال تخصيص الموارد لعدد محدود منها؛</p> <p>- خلق مزايا لبعض المؤسسات من خلال إعطاء قروض بفوائد منخفضة؛</p> <p>- تخفيض مجالات التنافس من خلال السيطرة على الأسعار؛</p> <p>- السياسات القطاعية التي تؤثر على معدل نمو الصناعة.</p>	<p>شدة المنافسة في الصناعة</p>
<p>- تقييد عدد ونوعية المؤسسات المتنافسة في صناعة ما.</p>	<p>الداخلون الجدد</p>
<p>- التأثير على المقدرة الإحلالية للمنتجات من خلال التأثير على الأسعار النسبية لها.</p>	<p>المنتجات البديلة</p>
<p>- الرقابة على عملية استيراد المواد اللازمة تزيد من قوة الموردين والمشتريين على التفاوض، ويتم إلزام المشتريين بالشراء من السوق المحلي؛</p> <p>- التأثير على قوة التفاوض للبائع أو المشتري من خلال تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي؛</p> <p>- يؤدي تحكم الحكومة في أسعار المواد اللازمة للإنتاج إلى زيادة قوة كل من الطرفين (المورد أو المشتري) وفقا للسعر الحكومي المفروض.</p>	<p>قوة المورد والمشتري على التفاوض والمساومة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد- تنفيذ- مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص ص 163، 164.

المبحث الرابع: الإطار العام للمنافسة العالمية

إذا أرادت المؤسسات تحقيق أهدافها عليها أن تضع مسألة التوجه نحو الأسواق العالمية في أولويات استراتيجياتها، فأى تصميم أو تنفيذ لهذه الإستراتيجية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تحليل البيئة الخارجية،

التي أصبحت فيها المنافسة عالمية بطبيعتها، وقد تتخذ المؤسسة عدة طرق لدخول هذه الأسواق حسب إمكانياتها وحسب الهدف المراد بلوغه.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة العالمية

أولاً: تعريف المنافسة العالمية

تعرف على أنها "حركة المؤسسات الأجنبية بغية التمركز في أسواق المؤسسات الوطنية".¹ وهناك من يرى بأن المنافسة العالمية تركز على الكفاءة، حيث تعتبر امتداداً أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتمسكة بالكفاءة، والتي لها أربعة أبعاد هي:

(1) الكفاءة التخصيصية: يقصد بها كفاءة استخدام الموارد، حيث كلما اقترب سعر السلعة من التكلفة الحدية اقتربنا من الكفاءة التخصيصية، التي تصل إلى قمته عندما يتساوى سعر السلعة مع تكلفتها الحدية.²

(2) كفاءة الحجم: تستوجب إمكانية وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، حيث يجب ألا ينخفض عدد المؤسسات على العدد الأمثل.

(3) الكفاءة الحركية: تستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة، عن طريق الاهتمام بالبحث والتطوير.

(4) الكفاءة التقنية: تستوجب اختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.

(5) الكفاءة النسبية المرتكزة على التنافس والتنظيم: تستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.³

ثانياً: أبعاد المنافسة العالمية

تحوض المؤسسات منافسة متزايدة في إطار الدخول إلى الأسواق العالمية، تستخدم فيها استراتيجيات تنافسية مؤثرة، ومن أهم أبعاد هذه المنافسة:¹

¹ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 72.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 220.

³ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 74.

(1) التنافس بالوقت: استجابة لعالمية الأسواق ظهرت نوعية جديدة من المنافسة تقوم على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك، ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، ويمكن إبراز أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها:

1- تخفيض زمن تقديم المنتجات للأسواق؛

2- تخفيض زمن الدورة للعميل، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه؛

3- تخفيض زمن تحويل العمليات بهدف الوصول إلى الإنتاج والتخزين في الوقت المحدد.

(2) التركيز على الجودة: تعد الجودة هدف استراتيجي داخل معظم المؤسسات الصناعية، وقد بدأت بإعداد برامج تحسينها بهدف تطوير الطريقة التي تعمل بها، مثل البرامج التي تستهدف إحداث التغيير والتطوير على مستوى المؤسسة ككل.

(3) توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين: إن السمة الغالبة على المستوى العالمي هي تزايد الاعتماد على مصادر التوريد الخارجية في تدبير احتياجات المؤسسات العالمية من الموارد والمكونات، ومن هنا يجب توجيه مزيد من الاهتمام نحو الجوانب الخاصة بعمليات الشراء وتحقيق علاقات جديدة مع الموردين.

(4) تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي: أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض دورة حياة المنتج، هذا ما جعل المؤسسات تسرع في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، مركزة في ذلك على الاهتمام بعمليات تصميم المنتجات التي تتم بسرعة وكفاءة عالية.

(5) التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة: في ظل بيئة التصنيع الحديثة يتم التركيز على نظم مختلفة في التصنيع مثل تكنولوجيا التصنيع المتقدمة، وذلك لغرض التحول من عنصر الكفاءة كأساس للميزة التنافسية إلى عنصر الفعالية لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

(6) التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقاً للميزة التنافسية: في ظل المنافسة العالمية تغيرت ديناميكية المنافسة والعوامل المحركة لها داخل العديد من الصناعات، هذا ما جعل المؤسسات العالمية تركز اهتمامها على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً في خلق القيمة لمشتري منتجاتها، لذا وجهت المؤسسات اهتمامها أولاً نحو إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة فيها، ثم التركيز على صياغة استراتيجياتها التنافسية المتميزة.

¹ نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، 2006، ص ص 118، 119.

المطلب الثاني: الدخول إلى الأسواق العالميةأولاً: أسباب توجه المؤسسات نحو الأسواق العالمية

يوفر تعدد الأسواق العالمية فرصاً كبيرة للمؤسسات لتتوسع أعمالها خارج حدودها المحلية، ومن بين الأسباب التي تدفعها لدخول هذه الأسواق نذكر:¹

1- زيادة المبيعات والأرباح: إذا كانت المؤسسة ناجحة محلياً، فإن التوسع نحو الأسواق العالمية يزيد من ربحيتها؛

2- الحصول على حصة في السوق العالمي: من خلال دخول الأسواق العالمية تتعلم المؤسسة المزيد من الخبرة من منافسيها، والوسائل التي يستخدمونها للحصول على حصة سوقية في الأسواق العالمية؛

3- استقرار تقلبات السوق: من خلال العمل في الأسواق العالمية لا تصبح المؤسسة أسيرة التغيرات الاقتصادية، تغير أذواق المستهلكين ومتطلبات الاقتصاد المحلي؛

4- الاستفادة من فائض الإنتاج الزائد: يمكن أن يؤدي توسع المؤسسة إلى زيادة الإنتاج والتصدير، وأن يستمر هذا التقدم نحو الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف إلى فتح فروع للمؤسسة في بعض الأسواق العالمية، وتعزيز مكانتها التنافسية؛

5- تخفيف الاعتماد على الأسواق المحلية: من خلال التوسع في الأسواق العالمية تقلل المؤسسة من اعتمادها على الزبائن في السوق المحلي؛

6- تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة: يؤدي العمل في الأسواق العالمية إلى زيادة التصدير والتعرف على التقنيات والأساليب والاستثمارات الجديدة، هذا ما يمكن المؤسسة من تعزيز القدرة التنافسية الخاصة بها؛

7- نقل الكفاءات المتميزة: إن المؤسسات التي تتمتع بكفاءات متميزة ذات قيمة عالية تستطيع غالباً أن تحقق عوائد ضخمة، من خلال ربط تلك الكفاءات بالأسواق الأجنبية، حيث يفتقر منافسوها الوطنيون لمثلها؛²

8- المنافسة الحادة محلياً من قبل المؤسسات العالمية تدفع بعض المؤسسات المحلية للخروج نحو الأسواق العالمية كبديل استراتيجي، خاصة لتوفر بعض العوامل الجاذبة مثل الظروف الملائمة في البيئة

¹ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 173، 174.

² شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 407.

الخارجية، نمط الصناعة وتواجد الموارد الاقتصادية بتكاليف منخفضة، إضافة إلى عوامل أخرى كتوفر الكفاءات، الخبرات والأيدي العاملة الرخيصة.¹

ثانياً: الإجراءات التي تتبعها المؤسسات قبل الدخول إلى الأسواق العالمية

إن المؤسسات في الوقت الحالي لا تتخذ قرار الدخول للأسواق العالمية ما لم تستند على مجموعة من الدراسات والإجراءات المتمثلة في:²

(1) التعرف على البيئة العالمية: على المؤسسات الرغبة في اختراق الأسواق العالمية أن تتعرف على طبيعة العوامل المؤثرة على البيئة العالمية، طبيعة الأنشطة التجارية وطبيعة المنافسة فيها.

(2) تحديد الأسواق العالمية: إن الإجراء الثاني هو تحديد الأسواق العالمية التي تستطيع المؤسسة العمل فيها، استناداً إلى المعلومات التي تم الحصول عليها في الإجراء الأول، والذي من خلاله استطاعت أن تحدد إمكانية الدخول، احتمال المخاطرة وتحديد طبيعة المنافسة الموجودة سواء على الصعيد المحلي للسوق، أو من قبل المؤسسات الخارجية التي سبق لها وأن اخترقت هذه الأسواق.

(3) تحديد الفرص المتاحة: بعد أن يتم تحديد الأسواق العالمية التي سوف تعمل المؤسسة فيها تقوم بتقسيم الفرص المتاحة من حيث المردودات الاقتصادية، حجم القطاع، توقع مستوى الاستجابة، ردود فعل المنافسة المحلية والخارجية وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على نشاطها في السوق.

(4) تحديد طريقة الدخول: يجب اختيار أحسن وأفضل طريقة للدخول إلى الأسواق العالمية.

(5) اختيار توقيت الدخول إلى الأسواق العالمية: يعد اختيار الوقت المناسب ضروري، وهذا الاختيار مرتبط بالطلب على المنتج.

وهناك مبادئ عامة يمكن الالتزام بها عند اختيار ذلك التوقيت تتمثل في:³

1- تهيئة المستهلك الأجنبي وذلك بدراسة سلوكه ورغباته، ومحاولة عرض منتج يتفادى عيوب المنتجات المنافسة ويشبع الرغبات الكامنة لدى المستهلكين؛

2- التعرف على اتجاه السياسة الحكومية في الدولة الأجنبية، بمعرفة القرارات الصادرة عن حكومة البلد الأجنبي، وكذا القرارات التي يمكن أن تتخذ؛

¹ منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 293.
² سليمان نورة، دراسة مسار بناء إستراتيجية تسويقية لاقتحام الأسواق الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص ص 108، 109.
³ سليمان نورة، مرجع سابق، ص 109.

3- مراعاة توافق أوقات الإنتاج مع أوقات الطلب، ويعني محاولة إنتاج المنتج وتصديره في الوقت الذي يكون الطلب عليه في السوق الأجنبية.

ثالثاً: اختيار الأسواق العالمية

إن اختيار الأسواق العالمية يركز على محاولة التوفيق بين ثلاثة معطيات هي:

1) تحليل الأسواق الأجنبية: عند اتخاذ قرار الدخول إلى الأسواق العالمية يجب على المؤسسة مجابهة النتائج المختلفة المتعلقة بهذه الأسواق الجديدة، والتعامل مع العناصر الأجنبية، وهنا لا بد للمؤسسة من تحليل السوق وظروفه وشروطه.

أ- الإمكانيات الكامنة للسوق: لمعرفة إمكانيات السوق يجب معرفة حجم الطلب الحالي، ومحاولة التنبؤ بمعدل نمو الطلب المستقبلي لفترة محددة، بالإضافة إلى ذلك يجب التعرف على عدد المنافسين، قوة المنافسة ولعبتها، معرفة قدرة المنتج على إشباع حاجات الزبائن وبيان المنتجات البديلة له.

ب- سهولة الدخول إلى السوق: السوق ذات الإمكانيات الكامنة لا يمكن أخذها بعين الاعتبار إلا في حال تمكن المؤسسة من دخولها بأقل تكلفة وبأقصر مدة زمنية.¹

وتفرض السوق الأجنبية على المؤسسة عوائق تتمثل في:

1- الحماية الجمركية والقوانين والأنظمة المتبعة في ذلك البلد؛

2- العقبات الناجمة عن القواعد المطبقة على المنتجات في هذه الأسواق.

ج- درجة تقبل السوق للعناصر الأجنبية: إن البيئة الاقتصادية والاجتماعية الأجنبية يمكن أن تفرض على المؤسسة جهوداً إضافية يجب تحملها، كما يمكن أن تقدم لها تسهيلات عديدة.

د- استقرار السوق: قبل دخول أي سوق يجب على المؤسسة تقييم مدى استقرار هذا السوق والمخاطر التي يمكن أن تنجم عنه، فهناك نوعين من المخاطر في الأسواق الأجنبية خطر اقتصادي ينجم عن ضعف القوة الشرائية للزبائن، وخطر سياسي ينجم عن سلوكات الحكومة اتجاه المؤسسات الأجنبية.

2) دراسة وتحليل المنافسة: تسمح دراسة المنافسة بإتباع المؤسسة لإستراتيجيات تقوم على تقديم منتج ذو ميزة أو خاصة، يصعب مهاجمتها من قبل المؤسسات الأخرى.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 56، 57.

(3) تحليل مؤهلات ومهارات المؤسسة: بالنسبة إلى سوق معينة أو إلى عدد المنافسين يستوجب على المؤسسة الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها، وهنا يجب التساؤل عن المؤهلات والميزات النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، وضعها الحالي أو المستقبلي ووضعها التنافسي على مستويات السلعة، الجودة، السعر، التمويل... الخ.

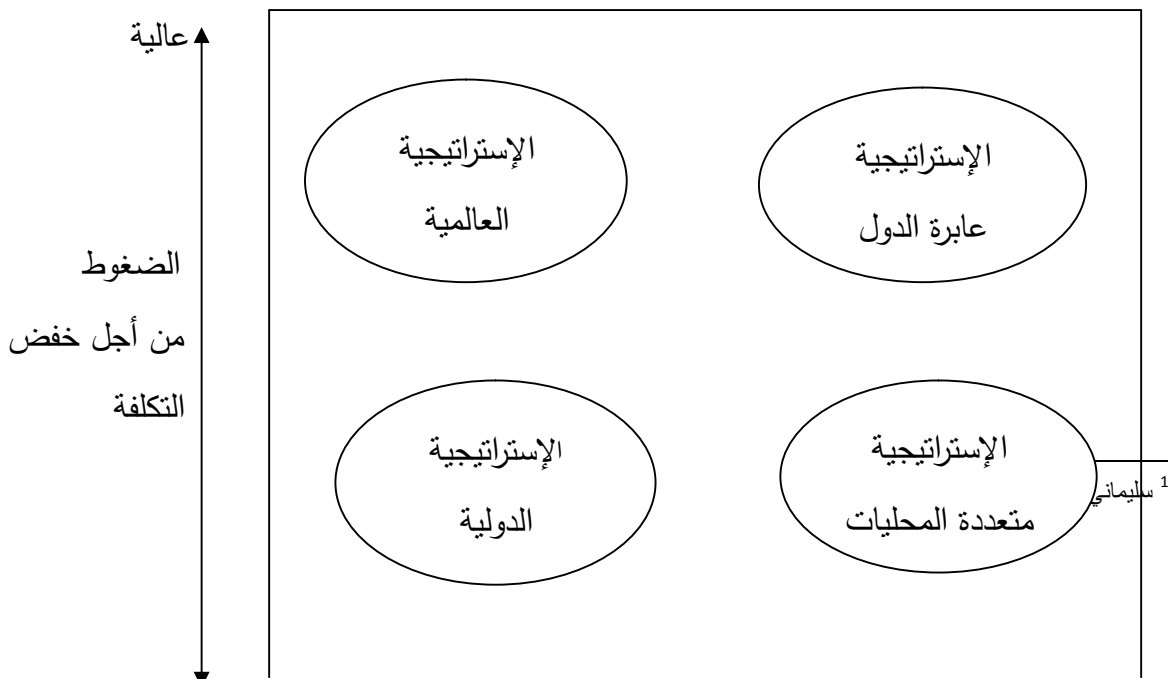
ومن أهم مؤهلات المؤسسة نذكر الجودة العالية للمنتجات، الأسعار التنافسية المستخدمة، الخبرة، المعرفة الجيدة للأسواق الخارجية والتخصص الدقيق في الإنتاج.¹

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية وطرق الدخول إلى الأسواق العالمية

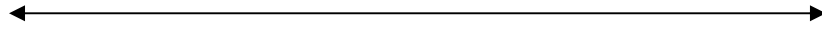
أولاً: الخيارات الإستراتيجية

تتعدد الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسات لدخول الأسواق العالمية، وهي موضحة في الشكل اللاحق.

شكل رقم (06): الخيارات الأساسية لدخول الأسواق العالمية



منخفضة



منخفضة

الضغوط من أجل الاستجابة المحلية

عالية

المصدر: شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 420.

(1) الإستراتيجية الدولية: تحاول المؤسسات التي تتبنى الإستراتيجية الدولية العمل على خلق القيمة بواسطة نقل المهارات والمنتجات ذات القيمة العالية إلى الأسواق الأجنبية، حيث يفتقر المنافسون المحليون لتلك المهارات والمنتجات.¹

تكتسب الإستراتيجية الدولية عمقا ومعنى أعمق في حالة استحواذ المؤسسة على كفاءات متميزة ذات قيمة عالية، يفتقر إليها المنافسون المحليون في الأسواق الأجنبية، وكذلك إذا ما واجهت المؤسسة ضغوطا ضعيفة فيما يخص الاستجابة المحلية وخفض التكلفة، في مثل هذه الظروف يمكن للإستراتيجية الدولية أن تكون مريحة جدا، إلا أنه عندما تكون الضغوط المرتبطة بالاستجابة المحلية ذات درجة عالية، تتعرض المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى الخسارة، كذلك تعتبر هذه الإستراتيجية غير مناسبة في المجالات الصناعية التي تتميز بارتفاع الضغوط الخاصة بخفض التكلفة.²

(2) الإستراتيجية متعددة المحليات: في هذا النوع من الإستراتيجية تنشط المؤسسة على المستوى الدولي، وتواجه المنافسة في كل بلد على حدى، بصرف النظر عن بقية البلدان، أي هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد لآخر، فالمؤسسة هنا ليست لديها نظرة عالمية واستراتيجيات موحدة، ونظرة واحدة للمنافسة.³

تكتسب الإستراتيجية متعددة المحليات بعدا ومعنى عندما تكون هناك ضغوط عالية للاستجابة المحلية، وضغوط منخفضة خاصة بخفض التكلفة، ويؤدي الهيكل الإنتاجي عالي التكلفة إلى عدم ملاءمة هذه

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 419.

² شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 421.

³ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 73.

الإستراتيجية للمجالات الصناعية التي تتميز بحدة الضغوط الخاصة بخفض التكلفة، ومن نقاط الضعف الأخرى التي تعترى هذه الإستراتيجية هي فقدان قدرة المؤسسة على نقل المهارات والمنتجات إلى فروعها الوطنية المختلفة عبر العالم.

(3) الإستراتيجية العالمية: تتجه المؤسسات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية إلى التركيز على رفع معدلات الأرباح الناتجة عن عمليات خفض التكلفة، نتيجة تأثيرات منحى الخبرة واقتصاديات الموقع، وتميل المؤسسة العالمية إلى عدم تصنيع منتجاتها وفق ذوق المستهلك، بل تفضل تسويق منتجاتها النمطية في جميع أنحاء العالم.¹

تكتسب هذه الإستراتيجية معنى عندما تكون هناك ضغوط خاصة بخفض التكلفة، وعندما تكون المطالب الخاصة بالاستجابة المحلية عند حدها الأدنى، وتفقد قيمتها عندما تكون هذه الأخيرة عالية المستوى.

(4) الإستراتيجية عابرة الدول: ينبغي على المؤسسات الراغبة في البقاء في الأسواق العالمية أن تستغل اقتصاديات التكلفة المرتكزة على الخبرة واقتصاديات الموقع، إضافة إلى نقل الكفاءات المتميزة داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت الانتباه إلى الضغوط الخاصة بالاستجابة المحلية للسوق.

تكتسب الإستراتيجية السابقة عمقا ومعنى عندما تواجه المؤسسات ضغوطا عالية لخفض التكلفة فيما يخص الاستجابة المحلية، وتعتبر هذه الإستراتيجية صعبة التطبيق لأن تلك الضغوط تؤدي إلى تضارب الطلبات على المؤسسة.²

ثانيا: طرق دخول الأسواق العالمية

تواجه المؤسسة عدة طرق لدخول الأسواق العالمية تتمثل في:

(1) التصدير: يتمثل في جميع الأنشطة اللازمة التي تقوم بها المؤسسة لتسويق منتجاتها خارج السوق المحلي³، ويعد الطريقة الأبسط لدخول الأسواق الأجنبية، حيث يجنب المؤسسة تكاليف إقامة عمليات

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 423، 424.

² شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 425.

³ فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، الناشر: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 83.

التصنيع في البلد المضيف، كذلك قد تكون هذه العملية متوافقة مع تحقيق اقتصاديات التكلفة المرتبطة بمنحنى الخبرة.¹

تتم عملية التصدير بطريقتين:

أ- التصدير المباشر: مسؤولية القيام بالنشاطات البيعية تقع على عاتق المنتج، حيث تنفذ وتدار هذه النشاطات من وحدة تنظيمية غير مستقلة إداريا عن تنظيم المؤسسة.

ب- التصدير غير المباشر: المنتج يستخدم أنواعا مختلفة من المؤسسات التسويقية والتعاونية التي تقع في السوق المحلية.²

(2) الاتفاقات التعاقدية: عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة دولية ومؤسسة في دولة أخرى، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا، حق المعرفة أو الاسم التجاري من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون استثمارات في أصول مادية من طرف المؤسسة الدولية³، ولهذه الطريقة أشكال تتمثل في:

أ- عقود التراخيص: عبارة عن عقد بمقتضاه تقوم المؤسسة الدولية بالتصريح لمستثمر وطني بالدولة المضيفة باستخدام براءة اختراع، الخبرة الفنية، نتائج الأبحاث،... الخ، في مقابل عائد مادي.⁴

ب- عقود تسليم المفتاح: بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف المحلي، يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، ثم تسليمه إلى الطرف المحلي.⁵

ج- عقود التصنيع وعقود الإدارة: عقود التصنيع هي عبارة عن اتفاقات موقعة بين المؤسسة الدولية والمؤسسة الوطنية بالدولة المضيفة، يقوم بمقتضاها الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، أي أنها اتفاقات إنتاج بالوكالة، وهذه الاتفاقات عادة تكون طويلة الأجل، ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة.

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 429، 430.

² هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 341.

³ بوحفص رواني، سليمان دحو، التحالفات الاستراتيجية كأسلوب لدخول الأسواق الدولية، المنتدى الرابع للمؤسسات بعنوان "التحالفات الاستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، عنابة، 2008.

⁴ عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، بدون بلد نشر، 2004، ص 235.

⁵ عبد السلام أبو قحف، 2004، مرجع سابق، ص 239.

أما عقود الإدارة فهي عبارة عن اتفاقات أو مجموعة من الإجراءات القانونية، يتم بمقتضاها قيام المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات الخاصة بمشروع استثماري معين، في الدولة المضيفة، مقابل المشاركة في الأرباح.¹

(3) إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر: ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار، سواء كان مشروعاً للإنتاج، البيع أو التسويق²، ويمكن تصنيف الاستثمار الأجنبي المباشر إلى صنفين:

أ- **الاستثمار المشترك:** شكل من أشكال التعاون بين شريك محلي وآخر أجنبي، من أجل تحقيق هدف معين، في إطار زمني محدد، مع الاشتراك في الملكية والرقابة على النشاط.³

ب- **الاستثمار المملوك بالكامل للمؤسسة الدولية:** يتمثل في قيام المؤسسة الدولية بإنشاء فروع للإنتاج، التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي بالدولة المضيفة.⁴

(4) التحالفات الإستراتيجية: تعتبر التحالفات الإستراتيجية من أهم أشكال التعاون الاقتصادي، التي تسعى لتعظيم الاستفادة من موارد مشتركة، في بيئة ديناميكية تنافسية، لاستيعاب تغيرات بيئية، تتمثل في فرص وتحديات، عن طريق تكوين علاقة تكاملية تبادلية بين مؤسستين أو أكثر.⁵

خلاصة:

إن بقاء المؤسسات في الوقت الحالي مرهون بقدراتها التنافسية، وما تتميز به من خصائص ومميزات فريدة تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة، في ظل تغيرات وتطورات البيئة الاقتصادية، لذا جاء هذا الفصل حول الإطار المفاهيمي للمنافسة والميزة التنافسية الصناعية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى دراسة المنافسة من مفاهيم أساسية، إلى خصائصها كما قمنا بدراسة كيف تتم عملية تحليل المنافسة، مستوياتها، أنواعها وهيكلها.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الثانية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003، ص ص 326، 327.

² عبد السلام أبو قحف 2004، مرجع سابق، ص 221.

³ بوحفص رواني، سليمان دحو، مرجع سابق.

⁴ عبد السلام أبو قحف، 2004، مرجع سابق، ص 227.

⁵ بوحفص رواني، سليمان دحو، مرجع سابق.

أما المبحث الثاني فكان حول التنافسية الصناعية، حيث تناولنا فيه تعريف التنافسية الصناعية، أهميتها، أنواعها ومؤشرات قياسها حسب المؤسسة، القطاع والدولة. كذلك قمنا بدراسة الميزة التنافسية الصناعية من تعريفها، إلى مصادرها ومؤشراتها، وقمنا بتحليل سلسلة القيمة وما تتضمنه من أنشطة أساسية وأخرى فرعية، وأخيرا استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية الصناعية.

وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى عملية تحليل المنافسة وقوى التنافس على مستوى القطاع حسب نموذج الاقتصاد الصناعي، طريقة M. Porter ونموذج أوستين.

أما المبحث الرابع والأخير كان حول الإطار العام للمنافسة العالمية، تطرقنا فيه إلى تعريف المنافسة العالمية، أهم أبعادها، أسباب توجه المؤسسات نحو الأسواق العالمية والإجراءات التي تتبعها قبل دخول هذه الأسواق، كما تناولنا فيه أيضا الخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات لدخول الأسواق الأجنبية وطرق اقتحام هذه الأسواق والمتمثلة في التصدير، الاتفاقات التعاقدية، الاستثمار الأجنبي المباشر وأخيرا التحالفات الإستراتيجية.

وفي الفصل القادم سوف نحاول دراسة إستراتيجية التحالف، وكيف تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية.