

تمهيد:

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين و كيفية تحقيق أفضلية تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم . و خطورة هذه التهديدات تتعلق بعوائق الدخول التي يواجهها الداخلون الجدد وهذه العوائق ناجمة عن مزايا تتمتع بها المؤسسات القائمة أو استراتيجيات تنتهجها المؤسسات القائمة، و بناءا على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. حيث يتناول المبحث الأول تهديد المنافس المحتمل و مفهوم ومختلف المصادر لعوائق الدخول ؛ و يتناول المبحث الثاني مختلف الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات القائمة لإعاقه دخول المؤسسات الجديدة و الراغبة في الدخول. أما المبحث الثالث فيتناول الاستراتيجيات التنافسية و الخيار الاستراتيجي في وضع حواجز الدخول.

المبحث الأول : ماهية عوائق الدخول

إن تهديد المنافس المحتمل قوت تنافسية لا يمكن تجاهلها، يتعلق هذا التهديد بعوائق الدخول التي يمكن أن يواجهها هذا المنافس المحتمل .

المطلب الأول: تهديد المنافس المحتمل

هناك مجموعة من المتغيرات و العوامل التي يمكن أن تكون فرصا أو تهديدات تحدد مكانة المؤسسة و قدرتها في البقاء أمام مجموعة قوى المنافسة الخمس¹، خاصة تهديد دخول المنافس الجديد ، الذي يعتبر كمنافس حقيقي غير مباشر، ومن أجل هذا تقوم المؤسسة بمحاولات لمنع دخول المنافسين عن طريق وضع مجموعة من العوائق بتجسيد وإستغلال إمكانياتها الخاصة ، وكذا بفضل العوامل البيئية المساعدة التي يمكن أن تلعب دور العائق فتحاول أي مؤسسة الحد من عدد المنافسين الجدد بتنشيط عزيمتهم وقدرتهم في الدخول .

1- البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة : إن تحليل بيئة المؤسسة و فهم القوى و العوامل المؤثرة على أدائها من اجل اتخاذ القرارات الصحيحة يكون بتحليل العوامل الخارجية و الداخلية ، أين تعتبر هذه العوامل مجموعة من المحفزات وفي نفس الوقت معوقات في عمل المؤسسة ، ويمكن اعتبارها كبيئة عامة بسبب تأثير جميع المؤسسات بهذه العوامل².

أ- عوامل البيئة الخارجية : تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة و استراتيجياتها ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات و المتغيرات العامة و الخاصة، فالعامة منها : السياسية،الاقتصادية،الاجتماعية،الطبيعية،التكنولوجية،الثقافية...الخ، هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم فيها و التأثير عليها بحكم شموليتها على الكل ، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين ، المنافسين هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة³ وتكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في تبيين الفرص التي يمكن إقتناؤها والمخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها

ب-عوامل البيئة الداخلية:البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها و تغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق .

ولا يمكن للمؤسسة اتخاذ القرار بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية و إمكانياتها و وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها ، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها و وتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف و نشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها ، إن الهدف من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تحديد مصادر القوة و تدعيمها و تعميمها ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها واهم هذه العوامل هي : التسويق،الأفراد،الإنتاج،التمويل و المحاسبة الإدارية . وفي العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة و الضعف أمام المؤسسة وأهمها هي :

- المقارنة مع إمكانيات أداء المؤسسة في الماضي .

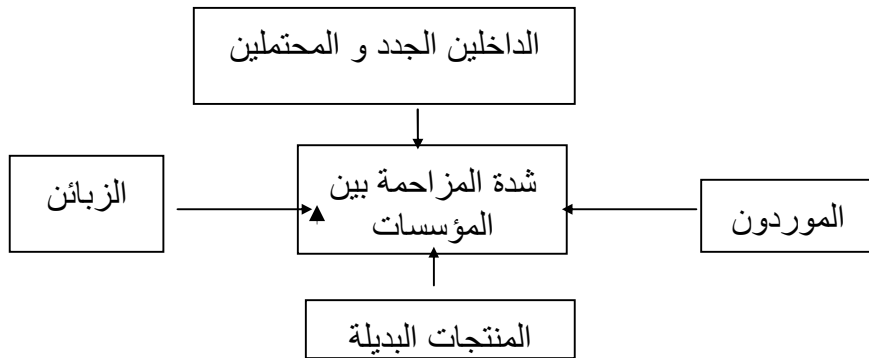
¹ نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1996 ، ص 61

² محمد فريد الصحن ، مقدمة في المال و الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان، 2000 ،ص 106

³ احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993

- المقارنة مع المنافسين .
 - المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.
 - المقارنة بعوامل النجاح طبقا لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج/ السوق.¹
- 2- تحليل القوى التنافسية : إن تحليل القوى التنافسية في قطاع معين كما يشار إليه في معظم المراجع يهدف الى تحديد و معرفة جاذبية القطاع، وهذا يتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية كدرجة حدة المنافسة ومدى تهديد المنافس المحتمل ، وتهديد المنتجات البديلة إضافة إلى مفاوضة الموردين ومساومة الزبائن² . حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

الشكل (01) القوى التنافسية الخمس



المصدر: :M.. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, ed. ECONOMICA, 1982, p.4

3- احتمال دخول المنافس الجديد : تتمثل بعض مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات وأنشطة السوق المختلفة وتهديداتهم للمؤسسات الحالية ، أين يتوقف الدخول الفعلي على مجموعة من المتغيرات ، وقصد الوصول الى مفاهيم موحدة الاستعمال في فهم دخول المنافس المحتمل وتحديد مجالاته انتقينا مجموعة من المصطلحات المتمثلة في الراغبين بالدخول ،المؤسسات الجديدة ، المؤسسات القائمة ، مع تحديد لأهم الشروط التي تسمح بالدخول ، لان تسمية المؤسسات الجديدة بالراغبة في الدخول يشترط على التي تتمتع بإقامة طاقة إنتاجية أو خدمية جديدة ذات شخصية قانونية مستقلة تبحث على مكانة في السوق ، مع وجوب توفر بعض الإمكانيات و المحفزات التي تساعد المؤسسات الجديدة وذلك من خلال القدرة المالية و القدرة القانونية .

المطلب الثاني : مفهوم وأنواع عوائق الدخول

إن محاولة الحديث عن حواجز الدخول في السوق وما يتعلق به ، يكون بتقديم مجموعة مختلفة من التعاريف و المفاهيم التي تطرق إليها بعض أصحاب الفكر و الاقتصاد من خلال كتاباتهم و مقالاتهم ، مع

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد05، جامعة بسكرة، 2007، ص39-42
² كربالي بغدادي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البليدة، 20-21 ماي 2002، ص15.

التفرقة بين المدارس التي ركزت في دراساتها و بحوثها على نظرية الحواجز وبعرض أنواع مختلفة للحواجز التي تحد من الدخول في السوق و الموجودة بالبيئة العامة للمؤسسة .

أولاً: تعريف عوائق الدخول :

لقد قدمت مجموعة من التعاريف التي تنصب في فهم نظرية عوائق الدخول والتي اخترنا من بينها مايلي :

أ- **تعريف ديمستز:** تتمثل عوائق الدخول عند ديمستز في القيود الحكومية التي يترتب عليها رفع التكلفة بالنسبة للمؤسسات المحتملة الراغبة في الدخول الى السوق ، وفي غياب القيود الحكومية ، فان الاقتصاد الحر التنافسي سوف يقضي على أي ريع للمحتكر في المدى البعيد ، ولذا فالحكومة فقط هي التي تملك القوة لمنع حرية المنافسة.ولكن ينتقد تعريف ديمستز لاعتباره أن الحكومة هي القوة الوحيدة التي يمكنها أن تضع عوائق لدخول السوق وهذا قد لا يكون صحيحا، فهناك قوى أخرى غير الحكومة يمكنها أن تضع موانع للدخول الى السوق مثال ذلك الشركات الكبيرة الحجم ذات القوى الاحتكارية.

ب- **تعريف ستيجلر :** يعرف ستيجلر عائق الدخول بأنه يتمثل في أي تكلفة إضافية يتعين على أي مؤسسة داخلية أن تتحملها دون أن تكون المؤسسات القائمة بالصناعة متحملة لها. ويرجع ستيجلر هذه التكلفة الإضافية الى اختلاف ظروف الطلب أو ظروف التكلفة الخاصة بالمؤسسات المحتملة عن تلك الخاصة بالمؤسسات القائمة.ويلاحظ على تعريف ستيجلر مايلي :

1- أنه تقدم خطوة على تعريف ديمستز حيث لم يحدد أن الحكومة هي القوة الوحيدة التي لديها القدرة على رفع التكلفة للمؤسسات الجديدة عن تكلفة المؤسسة القائمة بأي مقدار موجب .

2- ينتقد تعريف ستيجلر لأنه يعتبر أن أي ارتفاع في تكلفة المؤسسة المحتملة بالمقارنة مع المؤسسة القائمة يمثل مانعا للدخول حتى ولو كان من الممكن للمؤسسة المحتملة أن تحقق ربحا . ولاشك أن هذا يتنافى مع الواقع.¹

ج- **التعريف الثالث لعوائق الدخول ، والأكثر استخداما في اقتصاديات الصناعة ، قدمه " BAIN " ويشير " BAIN " كذلك الى الميزات التي تتوفر للمؤسسات القائمة دون الجديدة ، لكنه وبصورة محددة يربط عوائق الدخول بـ: إلى أي حد ، وفي المدى الطويل ، يمكن للمؤسسة القائمة أن ترفع أسعار مبيعاتها فوق الحد الأدنى لتكلفة الإنتاج و توزيع الوحدة (التكاليف المرتبطة بالإنتاج الأمثل) دون أن تغري مؤسسات جديدة بدخول الصناعة.**

فمن وجهة نظر " BAIN " ، الأثر المتوقع لعوائق الدخول (استقرار الأسعار عند مستوى أعلى من الحد الأدنى لتكلفة الوحدة المنتجة في المدى البعيد) هو الذي يعرف طبيعتها ، ويعد هذا التعريف أشمل من تعريف ستيجلر حيث أن " BAIN " يعتبر اقتصاديات الحجم كعائق للدخول لأنها قد تساعد على دوام التسعير عند مستوى أعلى من الحد الأدنى لتكلفة الوحدة، وقد جادل ستيجلر بأن اقتصاديات الحجم لا تعد عائقا للدخول إذا ما توفرت نفس ظروف التكاليف لكل من المؤسسات القائمة والجديدة عند أي مستوى للإنتاج .

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق،الدار الجامعية،الإسكندرية،1998،ص51-56

يعتبر تعريف " BAIN " أكثر التعاريف الثلاثة التي نوقشت إثارة للجدل ، فتعريفه لعوائق الدخول بطريقة مبنية على الآثار المترتبة عليها ، قد أدخل السلوك الإداري للسوق وكذلك ظروف السوق في تعريفه ، وذلك على عكس ماهو عليه الحال في تعريف ديمسترز و تعريف ستيجلر ، والتي تستقل في الأساس عن السلوك الإداري للسوق ، ومن جهة أخرى فإن تعريف " BAIN " قد أثار قضايا هامة عن الاعتماد المتبادل بين كل من الهيكل و السلوك الإداري للسوق ، والتي أصبحت مصدرا للكثير من البحوث المثمرة عن عوائق الدخول، ولهذا السبب فقد اتبعت وكذلك معظم الدارسين بهذا الحقل تعريف " BAIN " الأكثر شمولاً.¹

ولقد قسم " BAIN " الصناعات الى أربعة أصناف وفقا لدرجة سهولة الدخول إلى السوق وهي على النحو التالي :

1- صناعات سهلة الدخول : وهي الصناعات التي لا يوجد فيها منافس قائم أو محتمل له ميزة جوهرية في التكلفة على المنافسين الآخرين ، ومن ثم فإن أي محاولة من قبل البعض لتحقيق أرباح غير عادية و الاستمرار معها لفترة طويلة تنتهي بالفشل.

2- صناعات بها عوائق غير فعالة للدخول : وهي صناعات تحقق فيها المؤسسات القائمة أرباحا غير عادية نتيجة لمزايا تكاليفية تتمتع بها عند أسعار منخفضة تمنع الدخول ، ولكن المكاسب التي يمكن تحقيقها في الأجل الطويل من منع الدخول أقل من العوائد المضحية بها في الوقت الحاضر نتيجة لإتباع سياسة الأسعار المنخفضة.

3- صناعات بها عوائق فعالة للدخول : وتختلف هذه الصناعات عن سابقتها في كون المكاسب طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها من وراء منع الدخول اكبر من العوائد المضحية بها في الأجل القصير نتيجة لانتهاج سياسة الأسعار المنخفضة.

4- صناعات ممنوعة الدخول : وهي الصناعات التي يكون السعر الذي يعظم الربح فيها في الأجل القصير منخفضا بدرجة لا تغري أي مؤسسات جديدة بالدخول، لاحتمال تحقيقها خسائر بصفة مستمرة في الأجل الطويل.²

ثانيا: أنواع عوائق الدخول:

من خلال معرفتنا السابقة لأهم العوامل والمتغيرات البيئية التي تؤثر بشكل مباشر وغير المباشر في نشاط المؤسسة ، وعندما اعتبرناها كفرض وتهديدات وفي نفس الوقت نقاط قوة وضعف ، فإنه بالإمكان تحديد مجموعة من الحواجز والمعوقات التي تقف حائلا أمام دخول المنافس المحتمل ، أين يمكن تصنيف هذه الحواجز حسب المتغيرات البيئية ، والتي من بينها الحواجز الاجتماعية والثقافية ، الحواجز القانونية والسياسية ، الحواجز الاقتصادية والتكنولوجية . كما يمكن تصنيف هذه العوائق الى عوائق دخول طبيعية (هيكلية) ناتجة عن ميزات تتمتع بها المؤسسات القائمة عن المؤسسات الراغبة في الدخول وعوائق دخول إستراتيجية ناجمة عن

¹ روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة، تر: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص127-128.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص56-57.

سلوك استراتيجي تقوم به المؤسسات القائمة من أجل إعاقة و تثبيط دخول مؤسسات جديدة والحفاظ على القوة و المكانة السوقية التي تتمتع بها في الصناعة.

المطلب الثالث: عوائق الدخول الهيكلية

أولاً : ميزات مطلقة في التكاليف

تواجه المؤسسات الجديدة مجموعة مختلفة من العوائق ، مما يستوجب عليها تحمل تكاليف دخول في الوقت الذي تتجنب المؤسسات القائمة هذا النوع من التكاليف .

1- مفهوم الميزة المطلقة في التكاليف :

تعكس مزايا التكاليف المطلقة تكلفة الإنتاج أو التوزيع التي تختلف بين المؤسسات القائمة و المؤسسات الراغبة في الدخول ، مع عدم الأخذ في عين الاعتبار حجم الإنتاج¹ . وقد تنشأ هذه المزايا لأسباب مختلفة منها :

- قد يكون للمؤسسات القائمة اليد أو السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة .

- امتلاك المؤسسات القائمة موارد أفضل ، بما في ذلك من كفاءات إدارية ماهرة وتعذر حصول المؤسسات المحتملة على مثل هذه الخبرات دون دفع أجور مرتفعة لجذبها من مؤسسات أخرى.²

- توفر معارف تكنولوجية مختلفة لدى المؤسسات القائمة تراكمت عندها عبر فترات طويلة منذ إنشائها، وذلك على عكس المؤسسات المحتملة التي تفتقر إلى مثل هذه المعارف .

- إنخفاض تكلفة الحصول على رأس المال النقدي بالنسبة للمؤسسات القائمة بالمقارنة مع المؤسسات المحتملة ، فالمؤسسات الحديثة قد يصعب عليها الاقتراض من البنوك ، وإذا أمكنها ذلك فبأسعار فائدة مرتفعة نظرا لعدم تمتعها بسمعة سابقة ، هذا في حين أن المؤسسات القائمة قد يمكنها أن تمول نفسها ذاتيا أو أن تحصل على قروض بأسعار منخفضة نظرا لما تتمتع به من سمعة طيبة بالسوق.³

- قد يتحتم على المؤسسات الجديدة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه المؤسسات القائمة فربما تحصل الأخيرة على تخفيضات من الموردين على الكميات الكبيرة التي تشتريها .

2- علاقة مزايا التكاليف المطلقة بعوائق الدخول:

لقد اشتملت اغلب تعاريف عوائق الدخول على تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسات الجديدة دون أن تكون قد تحملتها المؤسسات القائمة ومن هذا المنطلق كان الفرق بين مجمل التكاليف عبارة عن مزايا تشغيلها المؤسسة القائمة في التحكم في السوق بتحديد الأسعار واحتكار الأرباح ، فيعرف الاقتصادي ستيجلر حاجز الدخول بأنه يتمثل في أي تكلفة إضافية يتعين على أي مؤسسة داخلة أن تتحملها دون أن تكون المؤسسات القائمة بالسوق أو الصناعة متحملة لها ، فترجع التكلفة الإضافية الى اختلاف الطلب و ظروف النشاط بالمؤسسات الجديدة مقارنة بالمؤسسات القائمة .

¹ مقدم عبيرات، استراتيجيات وضع حواجز الدخول، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 05، جامعة الشلف، 2008، ص307

² روجر كلارك، مرجع سابق، ص131.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص58.

ينتج عن مزايا التكاليف المطلقة أن منحى متوسط التكلفة الكلية الطويلة الأجل للمؤسسة القائمة أقل من منحى متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة الجديدة ، ونظرا لانخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة القائمة بالمقارنة مع المؤسسة الراغبة في الدخول ، فإنه يمكن للأولى أن تضع سعرا حاجزا للدخول أعلى من متوسط التكلفة و أقل من مستوى التكلفة للمؤسسة الداخلة بقليل.¹

ثانيا: تمييز المنتجات:

يؤدي الاختلاف و التمايز بين خصائص المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة فيما بينها ، وكذا التي ترغب في الدخول بمنتج أو خدمة جديدة الى الحصول على مجموعة من المزايا التنافسية التي تحد من تهديد أي متنافس.

1- مفهوم تمايز المنتجات و الخدمات :

عندما تختلف المنتجات البديلة في خصائصها فإن هذا من شأنه أن يؤدي لوجود عملاء مرتبطين بكل منتج من هذه المنتجات وفقا لاختلاف أذواقهم و تفضيلاتهم ، وكلما زاد ارتباط المستهلكين بنوع معين من المنتجات كلما كان من الصعب على مؤسسات جديدة أن تدخل السوق وتجذب هؤلاء العملاء من المؤسسات القائمة ، ويصبح من الضروري على المؤسسات الجديدة أن تتفق مبالغ طائلة على الإعلان و التوزيع حتى تحقق لنفسها سمعة طيبة و تكسب ولاء عملاء جدد ، ولا شك أن هذا يزيد من صعوبة الدخول أمام هذه المؤسسات.

وتوجد حالة تمايز المنتج عندما تكون المنتجات المباعة في نفس السوق ليست بدائل كاملة من وجهة نظر المستهلكين ، ويتيح هذا الفرصة لمنتجي بعض السلع لان يتقاضوا أسعارا أعلى نسبيا من الأسعار التي يتقاضاها منتجو البدائل الأخرى التي تشبع نفس الرغبة دون أن يفقدوا كل عملائهم ، وهذا يشير الى تمتع هؤلاء المنتجين بمقدرة احتكارية مرجعها هو ولاء بعض المستهلكين لسلعتهم التي ينتجونها نظرا لانفرادها ببعض المزايا التي لا توجد في البدائل الأخرى من وجهة نظر هؤلاء المستهلكين ومن هذا المنطلق يمكن القول انه كلما زادت درجة تمييز المنتجات كلما زادت المقدرة الاحتكارية لمنتجها ، وقل احتمال اقتحام السوق عليهم من قبل منتجين محتملين.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي الى تمايز المنتجات مايلي :

1- توطن المؤسسة القائمة في موقع جغرافي متميز إما لقربه من منافذ التوزيع مما يوفر تكاليف النقل على المستهلكين ، أو لوجوده في مكان عام يسهل الوصول إليه بوسائل مواصلات مختلفة .

2- الاختلاف في نوعية المنتج نفسه وتتم التفرقة في هذا الصدد بين نوعين من التمايز ، التمايز الأفقي و التمايز العمودي ، أما عن التمايز الأفقي فهو يشير الى المقارنة بين سلع تتطلب نفس القدر من الموارد لصناعتها ولكنها تختلف في التصميم نفسه ، مثال ذلك مجموعة السيارات ذات نفس الحجم و الطاقة، ولكن يوجد بكل تصميم ميزة تؤدي وظيفة مختلفة ، أو تشبع ذوقا مختلفا مثل اختلاف اللون و الأبعاد، و بالنسبة للتمايز العمودي فهو يشير الى مجموعة من المنتجات من نفس النوع ولكنها مرتبة رأسيا من حيث معيار معين

¹ مقدم عبيرات، مرجع سابق، ص307.

كالصلاية و الأمان و السعة و غيرها، وفي هذه الحالة يكون المنتج ذات النوعية الأفضل مستخدما لقدر أكبر من الموارد.¹

3- الإبداع في التصميم و التكنولوجيا حيث أن الإبداع المتميز من الناحية التقنية و التكنولوجيا مع استعمال آلات حديثة و طاقة أقل يساهم بإحداث عناصر جديدة في المنتج و الخدمة .

4- السمعة و مكانة العلامة التجارية : كثيرا ما تواجه المؤسسات الراغبة في الدخول ولاء ووفاء زبائن السوق لمنتجات المؤسسة معينة قد حازت على ثقتهم بفضل سمعتها ومركز علامتها و تميز مواصفاتها و خصائصها الفنية.

5- الاختلاف في تفضيلات المستهلكين تبعا لاختلاف أدواقهم أو لتأثير الإعلان عليهم .

6-الاختلاف في نوعية الخدمة المقدمة للمستهلكين من قبل المؤسسة فهناك مراكز توزيع توصل السلعة لبيت العميل ، وتقبل تحصيل القيمة بال شيكات ، وتقبل الدفع بالتقسيط ، وتلبي طلبات العملاء في الحال ، وتقبل البضاعة المرتجعة إذا تبين بها أي عيب ، وهناك مراكز لا تفعل أي شيء من هذا.

2- التمايز و عوائق الدخول :

يمكن تحليل عوائق الدخول من خلال التمايز و قدرة المؤسسات على تهيئة منتجاتها الى حد معين مقارنة بالمنتجات الخارجة عن مجال عملها و المتواجدة في السوق فتظهر عوائق الدخول بسبب وجود الاختلاف بين المنتجات و الخدمات نتيجة لعوامل عديدة والتي تؤثر في نفس الوقت على المصادر الأخرى لعوائق الدخول وتكون مشتركة ، فالداخل الجديد الذي لا يقوم بتمييز منتجاته يشكل بذلك خطرا على مستقبل مؤسسته ، لأنه سوف يتبع سياسات أخرى قد تأخذ شكل أسعار أدنى أو تكاليف أعلى في المبيعات² .

ثالثا: إقتصاديات السلم:

إن إمكانية التفرقة بين مختلف المؤسسات في نفس القطاع تكون من حيث القدرة الإنتاجية وكذا حجم رأسمالها و استثماراتها و النتيجة من ذلك وجود حالات تختلف من مؤسسة لأخرى خاصة فيما يتعلق بتحمل تكاليف ، أين تلعب إقتصاديات السلم دورا هاما في هذا الصدد .

1- مفهوم إقتصاديات السلم :

يمكن القول أن إقتصاديات السلم هي محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المؤسسة بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة و أقل تكلفة ، مما يحقق الربح للمؤسسة ، كأن تقوم بتفعيل خطوط الإنتاج و تنظيمها وتحسين قوى البيع لضمان تدفق السلع بدرجة أكبر مع القيام بجملة من التحاليل للتكاليف التي ترتبط بالنشاط الخاص بالمؤسسة

ويمكن تحليل كل هذا من خلال معرفة الحجم الأدنى الأمثل وكذا منحنيات إقتصاديات السلم في المدى الطويل.

2- المصادر الأساسية لإقتصاديات السلم :

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 65-66

² روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص 137

تتنوع مصادر إقتصاديات السلم باختلاف عدد و نوع الصناعات و الأسواق ، وهي تتعلق بمجموعة الوظائف الخاصة بالمؤسسة وبمختلف العمليات التي تنتهجها من أجل الحصول على منتج نهائي وخدمات مرفقة ، إلا أنه يمكن تحديد هذه المصادر في العناصر الأساسية التالية :

- **إقتصاديات مالية** : وهي تتمثل في الخصم السعري الذي تتحصل عليه المؤسسة عندما تشتري المواد الأولية بكميات كبيرة ، و الحصول عليها بأسعار أقل إذا حصلت على كميات ضخمة.

- **إقتصاديات الإنتاج** : وهي تشير إلى مقدار الانخفاض في كمية المدخلات من مختلف عناصر الإنتاج اللازمة لإنتاج وحدة واحدة ، والذي يحدث مع زيادة حجم الإنتاج و منها ما يتعلق بالعمل وما يتعلق برأس المال و أخرى بالمخزون .

- **إقتصاديات التسويق** : وهذا النوع من الاقتصاديات متعلق بالإعلان ، فتكاليف الإعلان لا تزداد بنفس نسبة الزيادة في حجم الإنتاج ، وإنما تزداد بنسبة أقل .

- **إقتصاديات إدارية** : يلاحظ أنه مع كبر حجم المؤسسة يزداد التخصص في الأعمال الإدارية حيث يوجد مدير المبيعات و مدير المشتريات ، ومدير مالي ، ومدير الإنتاج و غيرها ، ولاشك أن هذا التخصص يزيد من كفاءة كل مسؤول في مجاله ، ومن ثمة يرفع من مستوى الإنتاجية.

3- العلاقة بين عوائق الدخول و اقتصاديات السلم :

يمكن تقديم عرض بشيء من التفصيل يتم فيه إظهار إمكانية استعمال اقتصاديات السلم كعائق دخول في السوق ، مع شرح لردة فعل المؤسسات الجديدة أمام هذا العائق ، فتعتبر اقتصاديات السلم أحيانا على أنها إحدى المزايا الناتجة عن انخفاض التكلفة وذلك بالنسبة للمؤسسات القائمة والتي تخلق بها عائقا للدخول أين يكون لديها تكلفة وحدوية أقل من التي تتحملها المؤسسة الراغبة في الدخول ، فيتعين على أي مؤسسة جديدة في حالات محددة إن تبدأ بمستوى أدنى معين للحجم حتى تتمكن من الوصول بتكلفة الإنتاج لحددها الأدنى، وإذا بدأت المؤسسة الجديدة بأي حجم أقل من هذا الحد فإن تكلفة الإنتاج لديها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة ، فعندما يكون هناك توازن في القدرة الإنتاجية للمؤسسات القائمة، وبنفس مستوى الإنتاج وكذا البيع بنفس الحصة السوقية وبالحجم الأمثل الموزع ، فذلك يكون دليل على وجود طلب ثابت للمؤسسة القائمة وهنا يصبح التفكير لدى المؤسسات الراغبة في الدخول سلبي بسبب عدم قدرة الإنتاج بأقل التكاليف وما يعني انه من الصعب على المؤسسات المحتملة من التحكم في التكاليف بل هناك احتمال عدم قدرة تغطيتها وعليها في هذه الحالة تضخيم حجم الإنتاج أو البيع بكميات كبيرة.¹

رابعا : الاحتياج إلى رأس المال :

تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب

¹ مقدم عبيرات، مرجع سابق ، ص 304-305

التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

خامساً : الوصول إلى قنوات التوزيع :

بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحدّ ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصرف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصرف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الدّاخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنّهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

سادساً : السياسة الحكومية :

تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدّخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدّخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحوّل دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة¹.

المبحث الثاني : عوائق الدخول الإستراتيجية

تتمتع أي مؤسسة بمجموعة من الإمكانيات و الوسائل المادية و البشرية التي تساعد في جمع الأفكار و اتخاذ القرارات المناسبة خاصة عندما يتعلق الأمر بتهديد المنافسين المحتملين أو الجدد.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 2-3

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية

كثيرة هي مفاهيم الإستراتيجية لكن هناك اتفاق على أنها تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية و الداخلية ،وبتحديد الأهداف طويلة الأجل و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد.

أو لا: مفهوم الإستراتيجية:

قبل محاولة إعطاء تعريف للإستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة.

نقلت كلمة " استراتيجية "من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية strategos بمعنى فن الحرب، حيث نجد

مفهومها قد ارتبط بشكل صارم بالخطط العامة في المعارك¹، فيستحسن ذكر sun tzu

(حوالي 500 عام ما قبل الميلاد) في كتابه " فن الحرب" ، أين يوضح أهمية معرفة ساحة المعركة ومحيط القتال ومن الجيد معرفة بسيكولوجية الخصم الذي نواجهه(...). ، حيث لا يجب نسيان أن هذا المصطلح قد استعمل مرارا من طرف القائد Machieval أو من طرف Clausewitz اللذان يصران على ضرورة تشخيص نقاط القوة والضعف سواء للمحارب نفسه ولعدوه في نفس الوقت عند مبادرة النشاط الحربي (اختيار ساحة المعركة، الوقت والوسائل)².

مما سبق نستطيع القول أن مصطلح الإستراتيجية قد ظهر منذ القدم و أن التفكير الإستراتيجي نشأ وتبلور خاصة في المجال الحربي منذ مرحلة ما قبل الميلاد ، ولكن كثيرا هي التعاريف التي أطلقت إلى الإستراتيجية ولعل أهمها:

هي إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات³.

هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكيف المؤسسة مع التغيير و كذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه⁴.

هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل و تمفصل الموارد من اجل الوصول إلى الأهداف⁵ .
بالتالي نستطيع القول أن الإستراتيجية هي مجموعة الخيارات التي تعمل المؤسسة على تحقيقها على مدى زمني معين.

ثانياً: أساسيات الإستراتيجية:

يمثل التفكير الاستراتيجي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب

منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها . و يتطلب وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية¹:

¹ عبد الحميد عبد الغفار المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين،مجموعة النيل العربية،القاهرة،1999،ص31

² M.GODET، Manuel de prospective stratégique، une indisciplinelle intellectuelle، Editiondunod، paris ، tome'1997 . P24،

³ A.D.CHANDLER. Stratégies et structures de l'entreprise. Edition d'organisation. Paris.1972.p76

⁴ناصر دادي عدون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001،ص09

⁵ R.A.THIETART، la stratégie d'entreprise، 2eme Edition MC graw-hill، paris، 1991.p02.

- 1- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة و متابعة تحقيقها و تعديلها و تطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية؛
- 2-آلية مرنة لإعداد و تفعيل مجموعة السياسات التي ترشد و توجه العمل في مختلف المجالات، و توفر قواعد للاحتكام و اتخاذ القرارات، و تضمن حالة من التناسق و التناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة؛
- 3- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة و الفعالية و التوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة ، يوضح الأدوار و المهام الأساسية و يرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات و تداخلاتها؛
- 4- نظم و إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة و الفعالية، و تستهدف تحقيق النتائج؛
- 5-أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بصفات و القدرات المناسبة لأنواع العمل، و على استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة؛
- 6- صلاحيات محددة جيدا، و موزعة بين الأفراد بما يتناسب و مسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة و المساءلة و تقييم الأداء و الثواب و العقاب؛
- 7-نظم و إجراءات و معايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل و تتطور مع تغير الأوضاع؛
- 8- نظم لاستثمار و تنمية الموارد البشرية و توجيه العلاقات البشرية و توجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري و مستواه الفكري و مدى الندرة فيه ، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية و تتسم بالمرونة؛
- 9-نظم معلومات و قنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المؤسسة و فيما بينها و بين العالم الخارجي، و تحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء و الظروف المحيطة؛
- 10- تجهيزات و معدات و موارد مادية تم اختيارها و توظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة و المتوقعة؛
- 11- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

ثالثا: مستويات الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام على المستويات الإدارية للمؤسسة، و بذلك نعني أن هناك مستويات للإستراتيجية، و تساهم جميع المستويات الإدارية في تحديد الإستراتيجية، حيث توجد ثلاثة مستويات وهي كآلاتي²:

1- إستراتيجية المؤسسة :

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص69-
² احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999، ص101-103.

هي خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز ، أي الأسواق التي ستعمل فيها والمنتجات التي ستقدمها وهل ستركز على الجودة أم السعر على قطاع سوقي محدد أو على أكثر من قطاع، وعلى نشاط محدد أو أنشطة منتقاة أو تنوع في أنشطتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتصمم الإستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة (الموارد ونقاط القوة و الضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص و التهديدات).

2- إستراتيجية النشاط :

وهي الإستراتيجية التي تصمم لكل نشاط أعمال أو وحدة بتحديد سبل إدارة وظائف الإدارة المالية، والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير؛

3- الإستراتيجية الوظيفية :

تتميز هذه الإستراتيجية في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: طرق البيع والإعلان، العلاقات العامة ، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، توزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

المطلب الثاني : علاقة الإستراتيجية بعوائق الدخول

تستخدم المؤسسات القائمة بعض الأساليب لإعاقه الدخول، بإعداد ووضع استراتيجية تهدف لمنع المنافس المحتمل من اقتحام السوق ، لإدراك المؤسسة القائمة ومعرفتها النامة لإمكانية ارتفاع مستوى التكاليف فيما بعد، وبالتالي بعض النقص المتوقع في الأرباح الى اقل من مستوى تعظيم الربح في المدى القصير، ومن هذا المنطلق برزت العديد من الأفكار الأساسية كنتيجة للدراسات الحديثة لموضوع عوائق الدخول والتي يجدر بنا الإشارة إليها¹:

1- مفهوم ميزة السابق في التحرك وصاحب الخطوة الأولى:

تستحوذ على هذه الميزة المؤسسة المسيطرة (القائمة في السوق) بالنسبة للمؤسسة الداخلة ، وفي ذلك يمكن للمؤسسة القائمة أن تتبنى موقفا بالسوق قبل أن يبدأ دخول المؤسسات الجديدة . احد الأمثلة الواضحة لهذه الحالة يكون عندما تختار المؤسسة المسيطرة عددا ونوعية ماركات السلع التي تنتج بهدف تقليص المجال المتاح بالسوق لمنتجات المؤسسات الجديدة الداخلة. ولأن المؤسسة المسيطرة موجودة أصلا بالسوق ، فان ذلك يعطيها ميزة القدرة على اختيار وضع السلعة التي تقوم بإنتاجها، وقد يمكنها ذلك من منع الدخول.

2- قد تسعى المؤسسة الى إقناع المؤسسة الجديدة الداخلة بان دخولها سوف لا يكون مربحا. فبنتبع الدراسة التي قام بها سكلنج 1960 نجد أن احد الطرق التي يمكن بها للمؤسسة أن تقوم بذلك هي أن تتبنى وقبل الدخول سياسة تلزمها مباشرة باتخاذ خط سلوكي معين إذا ماحدث الدخول. احد الأمثلة على هذه الفكرة في حقل إعاقه الدخول قد يكون بناء طاقة إنتاجية اكبر من الطلب مع التهديد باستخدامها إذا ما تم دخول مؤسسات جديدة .

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص151-152

3- الفكرة الثالثة تتصل بدعم الالتزام بإستراتيجية ما ففي مجال دراسة الدخول فان مثل هذه الالتزامات المقيدة قد تكون اقل توفرا ولكن , احد الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تدعم بها التزاماتها هي أن تنفذ الاستثمارات التي تكون كليا أو جزئيا غير قابلة للاستغلال في مجالات أخرى إذا ماحدث الدخول لذا فمثلا يمكن للمؤسسة أن تستثمر في أصول تكون لها قيمة قليلة أو تتعدم قيمتها كلية إذا ما أعيد بيعها،وبذلك تتحمل تكلفة غارقة (أي غير مستردة) ،فإذا ما حدث الدخول فان المؤسسة على الأقل تنقص من فرصها للتكيف بدلا من منافسة المؤسسات الداخلة . و بالمثل فان المؤسسة التي تختار مواقع لإنتاجها في السوق قبل الدخول سوف تكون ملتزمة بهذه المواقع طالما كانت عملية إعاقة اختيار المواقع عقب الدخول عملية مكلفة ،ومرة ثانية فان مثل هذه التكاليف تدعم وضع المؤسسة المسيطرة الضاغطة في السوق.

المطلب الثالث : استراتيجيات إعاقة الدخول

أولا : استراتيجية التسعير(السعر الحد):

تتعامل المؤسسة القائمة مع ظروف الدخول و تتمكن من تنسيق جهودها لوضع سعر محدد ومتفق عليه في السوق، فإذا ما كان هذا السعر أعلى من السعر المنفر للدخول فسوف يشجع ذلك على دخول مؤسسات جديدة ،ويتسبب في خفض أنصبة المؤسسات القائمة وكذلك الأرباح في المدى الطويل،ومن جهة أخرى فإذا كان هذا السعر اقل من أو مساويا للسعر المنفر للدخول أو حد السعر ،فلن يكون هناك دخول لمؤسسات جديدة و سيدوم بقاء الأرباح و الأنصبة السوقية الحالية في المدى الطويل،فإذا كانت المؤسسات القائمة تعظم أرباحها في المدى الطويل ،كما يفترض "BAIN" (القيمة الحالية لتدفقات الأرباح المستقبلية) إذا فإنها تختار السياسة التي تتلاءم وذلك الهدف،وقد يدفعهم ذلك في بعض الحالات لان يأخذوا في اعتبارهم إمكانية دخول منافسين جدد فيضعوا حدا سعريا لمنع دخولهم .

وفي الواقع فقد تم التمييز بين أربع حالات ممكنة تبرز كنتيجة لهذه الاعتبارات ،قد تكون ظروف الدخول سهلة ففي هذه الحالة لا يمكن أن يختلف السعر في المدى الطويل عن سعر المنافسة وقد تكون شروط الدخول بحيث يعاقب الدخول بلا فاعلية وفي ذلك يكون للمؤسسات القائمة فرصة وضع حد سعري لمنع الدخول لكنها تفضل أن لاتفعل ذلك ،كما قد يعاقب الدخول بفاعلية عندما تحاول المؤسسات القائمة وضع حد سعري لكي تعوق الدخول، وأخيرا فقد تحجم المؤسسات الجديدة عن الدخول ، وتفشل في هذه الحالة حتى أسعار المحتكر في إغراء مؤسسات جديدة للدخول¹.

ثانيا : إستراتيجية الإعلان:

يعتبر الإعلان كشكل من التمايز الذي يساعد في إيجاد و إحداث الايجابيات المختلفة ،كالوفاء للمؤسسة و العلامة التجارية و الإخلاص لها على المدى الطويل، بأن تبدو أكثر جذبا ولفتا لانتباه المستهلك مما يؤدي الى عدم تفكيره في التحول و التغيير الى علامات تجارية أخرى، فهناك العديد من الآراء التي تنادي بان الإعلان يقيد المنافسة بين المؤسسات من خلال استخدام الأسماء و العلامات التجارية لتقوية و تدعيم مركزها التنافسي ومنع دخول منتجين جدد الى السوق ، واستخدام وسائل الترويج كتشجيع تجار التجزئة على التعامل

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 140-141

بمنتجات المؤسسة بصورة أكبر من المؤسسات المنافسة ، ويمكننا إظهار بأن القرار الاستراتيجي في ظل الإنفاق الإعلاني يعتمد على أهمية التأثير الناتجة من النفقات الإعلانية وعلى وفاء الزبون و المستهلكين للمؤسسات الخاصة بنفس القطاع ، و التأثير على السعر المقيد المحدد ، والسعر الذي يكون مستعد لدفعه مقابل المنتج بالتأثير على الطلب، فحسب مختلف الحالات تكون السياسة الأكثر فعالية هي الرفع أو خفض الميزانية الخاصة بالإعلان بالمقارنة مع ما سوف يكون في حالة عدم وجود تهديد للدخول، و الأهمية الكبرى في هذا الصدد هي تحديد أنواع التأثيرات الممكنة للإعلان على عوائق الدخول أين يمكن أن نفرق بين ثلاثة حالات للحماية عن طريق الإعلان من تهديد المؤسسات الراغبة في الدخول فأما أن تكون حماية جيدة ،حماية غير جيدة ولكن فعالة،حماية مكلفة وخطئة تماما، ومن خلال الأدوار المختلفة لعوائق الدخول يبدو انه من الممكن اشتراك نموذجين من الحماية ذات أهمية في السلوك وهي الحماية الجيدة الفعالة،وليس هناك شك بان المؤسسة سوف تستغل ذلك¹.

ثالثا : استراتيجية الإبداع التكنولوجي

1 - مفهوم الإبداع التكنولوجي:

كثيرا ما يتم استعمال كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد و فريد من نوعه، بالإضافة إلى ذلك فإنه يشمل الأفكار البارة و النيرة. و ما يجب الإشارة إليه هو أن الإبداع ليس هبة منحت لمجموعة قليلة مختارة من الأفراد، فكل فرد يولد و بداخله طاقة إبداعية هائلة .

إذن يمكن القول أن الإبداع هو " كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد و المؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين.

أما فيما يخص كلمة التكنولوجيا فإنها تشير إلى "جملة المعارف و الخبرات والممارسات التقنية و العلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الإقتصادية والاجتماعية، الحقيقية والمتوقعة".

إذن يمكن أن نعرف الإبداع التكنولوجي على أنه كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الإقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف)

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص خصائص الإبداع التكنولوجي وهي :

- إن الإبداع التكنولوجي هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، و معنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة و بالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتبارها إبداعا تكنولوجيا.

¹ مقدم عبيرات، مرجع سابق،ص311

- أن يكون الإبداع مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر إبداعاً تكنولوجياً بالمعنى الصحيح.

- إن الإبداع التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة، فإن الإبداع التكنولوجي هو عامل أساسي في المنافسة والتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له آثار أوسع .

- إن الجهود الإبداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

2- الإبداع التكنولوجي وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق :

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعاراً عالية وان تحقق أرباحاً كبيرة. ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة وفي الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول . وهناك أمثلة تتعلق ببعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول ومن بينها نذكر مجال صناعة الدواء والطائرات وفي الحالتين الأولى والثانية نلاحظ تمييز المنتج والذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث والتطوير والإعلان، قد أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة، مما صعب الأمر على المؤسسات الجديدة في دخول هذه المجالات الصناعية بشكل مؤثر .

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ونذكر منها:

1- يمكن القول بأن الإبداعات التكنولوجية تمكن المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الأفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية. أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالإبداع التكنولوجي.

2- إن الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج يمكن المؤسسة من تغيير الإحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال :

أ- حاجات المؤسسة إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تساير الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة.

ب- التأثير على الاستمرار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، حيث كلما زادت الإحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الخارجية.

3- يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يجعل من الصعب أو من السهل على المنتجات الصناعية منخفضة الجودة اللحاق بالمنتجات الصناعية العالية الجودة .

وفي الحقيقة إن الإبداع التكنولوجي إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا من أن تمنع محاكاة تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد و الأفراد باستخدامها بواسطة براءات الاختراع. والجدير بالذكر إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبتكرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية¹.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية و الخيار الاستراتيجي في وضع عوائق الدخول

إن مهمة أي مؤسسة في حماية نفسها من المنافسين المحتملين تكمن في تطبيق الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح السياسات الخاصة بها في أخذ مجموعة من الأسباب و العوامل ذات خصائص للحد ومنع الدخول و الهدف في هذه الحالة هو البحث عن سبل الحصول على ربح المؤسسات المحتمل دخولهم في السوق.

المطلب الاول: مفهوم وأهداف الإستراتيجية التنافسية

أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف². كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق ودوام الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن اطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق

¹ قرشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ،2008،ص

² فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عمليات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،صص 17-18

بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter . وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:¹

- نقاط القوة و الضعف المؤسسة.

- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).

- الفرص و التهديدات.

- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة و الوعي الاجتماعي).

أما بورتر فيعرفها على أنها بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية ، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة ، و التي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف. وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين ، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي طريقة التنافس ، حلبة التنافس ، و أساس التنافس²

ثانياً: أهداف الإستراتيجية التنافسية

ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1- الحيازة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة و أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ، بالتالي فهي عملية ديناميكية و مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية و الخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين و الموردين و المشترين و غيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة ، وبطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملاً و قتيلاً أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق³ أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية الى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة ، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة، و يمكن لأية مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة و لكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (ينتج بتكاليف تنافسية و يبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تميز منتجاته.

2- اكتساب مركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة

و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة ، من اجل تحديد التموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد

المختلفة لهذه القطاعات البيئية و المتمثلة في:⁴

-الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.

¹ فلاح حسن عداوي الحسيني، المرجع أعلاه، ص18

² نبيل مرسى خليل ،مرجع سابق، ص 79

³ M.PORTER ، 'Avantage concurrentiel des nation' Inter Edition، Paris، 1993، p48.

⁴ كاريش صليحة، دور انظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، ص24

- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة و القطاع يتحدد حسب بورتر بخمس قوى أساسية.
- درجة التكامل في المؤسسة.
- امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات و الزبائن.

فالإستراتيجية التنافسية تساعد من معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة و التأقلم مع المتغيرات و تجنب المخاطر و التهديدات.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس

أولا: إستراتيجية التحكم في التكاليف :

تعرف على النحو التالي: " إستراتيجيات التكلفة هي إستراتيجيات توجه بصفة أولية كل مجهودات المؤسسة نحو هدف يعتبر جوهرى: تدنية تكاليفها الكلية"، حيث تضع المؤسسة ضمن اقل المنتجين تكلفة في القطاع الذي تنشط فيه، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، وتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة، وعليه يتساءل البعض عن كيفية تحقيق ميزة التكلفة الأقل، والتي جمعها بعض المفكرين في تسعة محددات رئيسية للتكلفة، يطلق عليها مسمى (Cost drivers)، وتشمل العوامل التالية:

- ◆ وفورات اقتصاديات الحجم.
- ◆ وفورات منحى التعلم والخبرة.
- ◆ النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- ◆ تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- ◆ درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- ◆ وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي.
- ◆ استغلال عنصر الزمن في حالة "ميزة التحرك في السوق: (First innover advantage) السبق إلى الإبداع، بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- ◆ تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.
- ◆ اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل (تخفيض عدد المنتجات المعروضة، الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء، خفض حجم المنفق على البحث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين...).
- يمكن القول بأن هذه الإستراتيجية تركز على تقديم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسا، ولا يتم التوصل إلى ذلك إلا من خلال العمل على تحقيق إنجاز عالي وفعال لإجراءات وعمليات التشغيل ومختلف العناصر المذكورة آنفا، وذلك بهدف تخفيض التكاليف إلى مستوى أقل من المنافسين، ومنه بيع المنتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين.

ثانيا: إستراتيجية التمييز :

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في قطاع نشاطها، من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات مختلفة عما يقدمه المنافسون وذلك من أجل أن تناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، وهي أكثر الاستراتيجيات شيوعاً لدى المؤسسات العالمية، وعليه تحاول هذه المؤسسات في ظل التطورات العالمية السريعة، تحقيق مستوى عالي من التميز في معايير الجودة والوصول إلى جودة غير عادية، بالخدمة الممتازة، الوقت المناسب (دقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات)، المتانة والموثوقية، المرونة، التصغير والتصميم الهندسي والأداء، تسهيلات الدفع...، وبالتالي فإن نجاح هذه الإستراتيجية يزداد في حالة تمتع المؤسسة بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ومقابل ذلك ينص البعض على أن سريان هذا النمط من الإستراتيجية يتطلب قدرة كبيرة وقوية على الإبداع. وبالتالي فإن المؤسسة يتحتم عليها أن تكون على الدوام هي السبّاقة في تقديم الجديد وعلى فترات قصيرة والبقاء دائماً في مقدمة المؤسسات المتنافسة ويصعب على الآخرين تقليدها، فضلاً على أن هذه الإستراتيجية المعتمدة على الإبداع، تتطلب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثماره في مجال البحث والتطوير من أجل إطلاق المنتجات الجديدة والتميز باستمرار، وفي هذا السياق يمكن القول بأن استراتيجيات التميز الناجحة تتحقق من خلال الاعتماد على الأنشطة التالية:

- ◆ شراء مواد خام جيدة، بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
 - ◆ تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
 - ◆ مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، وثوق المنتج والشكل الخارجي للمنتج.
 - ◆ عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيراً جودة المنتج.
 - ◆ نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
 - ◆ أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر عن كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل وأخيراً التشغيل السريع للأوامر والطلبات.
- إن المؤسسة من خلال اعتمادها على استراتيجية التميز، تركز على تشكيلة منتجات وإستراتيجية تسويقية من المستوى العالي، بطريقة تسمح لها بالاستفادة من وضعية مرجعية أو نموذجية (Reference)، حيث معظم الزبائن يفضلون شراء علامتها في حالة عدم تواجد حواجز السعر، وذلك يرجع إلى توفر خصائص التميز المذكورة سابقاً،

إن المؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق التميز التنافسي باستمرار بما تقدمه لزيائنها، محاولة بذلك زيادة القيمة المضافة من منظور زيائنها، فهي بذلك تخلق السوق أكثر مما تأخذ نصيبا منه، فيمكن القول إذن بأن استراتيجية التمييز تتطلب ربط كفاءات وقدرات المؤسسة بالقيمة المضافة المستهدفة عند زيائنها.¹ إلا انه ينبغي على المؤسسة عندما تأخذ بإستراتيجية التمييز أن تحتاط من الوقوع في بعض الهفوات لهذه الإستراتيجية، ومن أشدها ما يظهر في حالة تطبيقها كمحاولة التمادي في خلق التمييز و الذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أقل.

ثالثا: استراتيجية التكامل الرأسي:²

تهدف المؤسسة القائمة من خلال استراتيجية التكامل تجنب مجموعة من التكاليف و تحقيق اقتصاديات سلم بمختلف مصادرها و أنواعها، ويتمثل التكامل الرأسي في قيام المؤسسة بعمليات إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، ويوجد هناك نوعين من التكامل الرأسي، تكامل للخلف و تكامل للأمام.

أما عن التكامل للخلف فهو يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي، ومن ثم فان التكامل للخلف هو نوع من التحرك تجاه مصادر المدخلات، و يتمثل التكامل للأمام في قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف الى تسويق منتجاتها الحالية، ومن ثم فان التكامل للأمام هو نوع من التحرك تجاه السوق.

ويحدث التكامل الرأسي بأكثر من أسلوب، فهو قد يحدث في نفس الوقت الذي تنشأ فيه ومن ثم تولد عمليتي الإنتاج المتجهة للأمام و المتجهة للخلف متكاملتان، ويسمى هذا بالتكوين الرأسي، وقد يحدث التكامل الرأسي نتيجة للنمو الداخلي للمؤسسة و قيامها بإقامة فروع مكملة لها مع مرور الزمن، و يسمى هذا بالتوسع الرأسي، كما قد يحدث التكامل الرأسي عن طريق قيام مؤسسة ما بتملك مؤسسة أخرى قائمة تعمل في مرحلة إنتاجية سابقة أو لاحقة مكملة للمؤسسة الأم .

وقد يكون التكامل الرأسي كاملا أو جزئيا، فهو يكون كاملا عندما يكون إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما بالكامل كمدخل وسيط في العملية المتجهة للأمام، ويكون جزئيا عندما يكون هناك جزء من إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما في إشباع جزء من حاجة العملية المتجهة للأمام، ومن ثم فان هذا يعني أن العملية المتجهة للخلف تباع جزءا من إنتاجها لمشتريين مستقلين، كما أن العملية المتجهة للأمام تشتري جزءا من احتياجاتها من بائعين مستقلين

المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية و عوائق الدخول:

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، 2009/2005 ، ص ص 271-273

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 73-74

1- استراتيجية التحكم في التكاليف و عوائق الدخول

إن المؤسسة التي تهيمن بالتكاليف وخاصة باعتمادها للاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام المنافسين المحتملين و الراغبين في الدخول، وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمعيار الحجم مثلا فإن الانطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة ويتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الانطلاق، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أسعار القطاع. كما أن المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل تحتل موقفا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

2- استراتيجية التميز و عوائق الدخول

وإذا كانت هذه الاستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزا إما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى، فإن ذلك يعني أنها تفترض التخصص الذي لا يتناسب مع الحصة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام دخول منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية¹.

3- استراتيجية التكامل و عوائق الدخول:

إن استراتيجية التكامل الرأسي تمنح للمؤسسات القائمة قوة في مواجهة المنافسين المحتملين و يساعدها في تجسيد وإقامة الحواجز في السوق، لقد رأى البعض أن التكامل الرأسي قد يزيد من حواجز الدخول في السوق عندما يقوم بهدف تحقيق الكفاءة ، فقد يعاني المنافسون الغير المتكاملين من مساوئ تكاليفية في مراحل إنتاجهم و بالإضافة الى ذلك ، فعندما تسيطر المؤسسة المتكاملة على إمدادات عناصر الإنتاج ، أو على إنتاج السلع أو على التوزيع ، فقد يعاني المنافسون غير المتكاملين من بعض المساوئ، فقد يصبحون عرضة لوسيلة التسعير النهي أو خدمات بمستوى غير مرض أو حتى يرفض إمدادهم بعنصر الإنتاج وفي كل الأحوال فهناك مخاطر إضافية للمؤسسة الجديدة الداخلة في هذه الظروف وقد يسمح ذلك للمؤسسة المتكاملة بالحصول على أرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل عما يكون عليه الحال بدون التكامل الرأسي.

أحد الطرق التغلب على هذا العائق هو أن تدخل المؤسسة الجديدة في شكل متكامل مماثل لدرجة تكامل المؤسسات القائمة ، وهذا يؤدي الى إحتياجات رأسمالية كبيرة عن تلك اللازمة للدخول غير المتكامل وبذلك ينشأ عائق الإحتياجات الرأسمالية للدخول ، فان رفع تكلفة رأس المال وعدم القدرة التامة للدخول الجديد على توفير رأس المال اللازم للدخول المتكامل قد تقدم الحماية لأرباح المؤسسات القائمة.

احمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول اداء المنظمات، ورقلة، 08-09 مارس 2005 ص ص 468-469

ولا تعتبر الاحتياجات الرأسمالية بمثابة المصدر الوحيد لعوائق الدخول المتكامل فالإمكانية الثانية تظهر عندما تتم بعض عمليات الإنتاج بترخيص فيمتد عائق الدخول هذا الى مراحل إنتاج أخرى من خلال التكامل الرأسي¹

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة جوهرية بعوائق الدخول. تطرقنا في البداية الى مفهوم عوائق الدخول و المصادر المختلفة لهذه العوائق حيث يمكن تعريف عوائق الدخول على أنها أي تكلفة إضافية تتحملها المؤسسات الراغبة في الدخول دون أن تكون المؤسسات القائمة متحملة لها، وتوجد مجموعة من مصادر عوائق الدخول يمكن للمؤسسات القائمة استغلالها للحد من دخول مؤسسات جديدة و التقليل من خطر المنافس المحتمل ومن أهم هذه المصادر نجد:

-الميزة المطلقة في التكاليف

- تمييز المنتجات

- اقتصاديات السلم

بعد هذا انتقلنا الى عوائق الدخول الاستراتيجية الناجمة عن الاستراتيجيات التي يمكن أن تضعها المؤسسات القائمة لإعاقة دخول منافسين جدد و المتمثلة في استراتيجية التسعير وإستراتيجية الإعلان وكذا استراتيجية الإبداع التكنولوجي.

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص ص 315-316

وفي الأخير تعرضنا الى أهم الاستراتيجيات التنافسية والتي تتجسد في كل من استراتيجية تدنية التكلفة و استراتيجية التمييز و استراتيجية التكامل الرأسي لما لها من دور في وضع عوائق الدخول بالسوق و مساهمتها في الحد من دخول منافسين جدد.