

## تمهيد:

لقد أفرزت التغيرات و التحولات العالمية وضعا جديدا يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي المنافسة، التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة ،لذلك على المؤسسة فهم بيئتها التنافسية ودراسة مختلف القوى التنافسية، كما أن شكل المنافسة يختلف من قطاع الى آخر وهناك عوامل يمكن من خلالها تحديد شكل المنافسة .

ومن خلال هذا سنحاول في هذا الفصل التطرق في مبحث أول يتضمن مفهوم المنافسة و مؤشرات قياسها بالإضافة الى المجالات التي يمكن أن تنافس فيه المؤسسة أما في المبحث الثاني سنتناول تحليل المنافسة و مختلف القوى التنافسية أما في المبحث الثالث سنتطرق الى أشكال المنافسة و العوامل المحددة لشكل المنافسة.

المبحث الأول: ماهية المنافسة

المطلب الأول : تعريف المنافسة

نظرا لتغيرات العالم الاقتصادي ، وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا لظاهرة المنافسة ، وإعطاء تعاريف لها ، وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف:

فأصل الاصطلاح "Concurrence" " المنافسة مشتق من المصطلح اللاتيني "Cum-Ludere" و الذي يعني "jouer-ensemble" بمعنى يلعب في الجماعة أو يجري مع "courir-avec" أو يسرع في الجماعة "accourir ensemble" لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومة و تنافس و صراع وحالة عداء مستمرة و هذا لا يعني أن المنافسة تتطلب وجود علاقات تربط بين الأعضاء .

أما المفكرون و المنظرون فقد اختلفوا ، إذ يرى البعض أن : المنافسة روح التجارة بل هي محك الحريات الاقتصادية للأفراد و الجماعات لأنها كما تكون بين التجار و المنتجين في ميدان التجارة و الصناعة و ميادين الاستغلال الأخرى من زراعة و غير ذلك فقد تكون أيضا بين الشعوب و الأمم .

فهي من ناحية تعتبر طبيعية لما تخلقه من أساليب تؤدي الى التقدم الاقتصادي و وفرة الإنتاج و تنوعه و من ناحية أخرى ضرورية لتقدم الإنتاج في ميادينه المختلفة ولنمو التجارة الداخلية و الخارجية .

إن هذا المفهوم يعطي مجالا واسعا لتعريف المنافسة بمختلف مستوياتها : الدولة ، القطاع و المؤسسة مما يعطي بعض الاهتمام لهذا المفهوم ، لذلك نجد أن البعض أعطى للمنافسة مفهوم جد ضيق كذلك الذي طرحه "بيار تالار" "pierre thuiolier" الذي اعتبر أن دراسة المنافسة تسمح بتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة ، بالإضافة الى تقديم معطيات عن أهم خصائص كل مؤسسة على حدى وتقييم نقاط القوة و نقاط الضعف لكل منها .

إن هذا المفهوم يربط المنافسة بالتنافسية ، كما أنه يحصر المنافسة في خصائص المؤسسات و تحديد نقاط القوة و الضعف فيها ، في حين يرى البعض الآخر أن المنافسة تظهر في السوق ليس فقط من خلال السعر و لكن أيضا من خلال المنتجات ، بهذا المعنى المؤسسة تقوم بتعديل إنتاجيتها للمنتجات القديمة ، ابتكار منتجات جديدة من شأنها توليد أسواق جديدة على الرغم من شمول هذا المفهوم للمنافسين المحتملين ، إلا أن هناك مفهوم آخر أكثر شمول للمنافسة .

إن المنافسة فعلا تظهر بين المنتجين داخل الصناعة ( القطاع ) ، لكن الأكثر من ذلك أن المنافسة تمتد الى كل مؤسسة لها علاقة منافسة حقيقية أو محتملة مع عملائها و مورديها ومع مؤسسات أخرى محتمل دخولها الى الصناعة ( أو القطاع ) ، والمنتجات المنافسة للمنتجات البديلة و القدرة على توليد صناعات أخرى .

هذه هي القوى الخمس للمنافسة : المؤسسات الموجودة (المنافسة في القطاع) ، الداخلون المحتملون العملاء والموردون منتجات الإحلال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على الأفضلية التنافسية للمؤسسة، حالة قطاع الهاتف النقال، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 02-01

كما تعرف المنافسة أنها وضعية الاقتصاد التي يتميز بحرية المواجهة و تعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلقة بالسلع و الخدمات وقد درست نتائج و شروط المنافسة على الخصوص من طرف Léon Walras". كما يقصد بالمنافسة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين و الذي تصل في النهاية الى تحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات . وفي هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع و تطويرها ، و الكمية و الكفاءة في الإنتاج ، والأسعار و هوامش الربح المحتملة و الممكنة تكون متروكة الى فعاليات المشاريع الخاصة.<sup>1</sup>

هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها: "مكون أساسي للنظام التسويقي و تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج".

فحسب هذا التعريف المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، و الذي يتحكم في الإستراتيجية التي ستختارها المؤسسة ، و المتعاملين معها.<sup>2</sup>

وهناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسة و ذلك بتقسيمها الى مايلي<sup>3</sup>:

### 1- المنافسة غير المباشرة:

تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة الذي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل 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 الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

<sup>1</sup> شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص-3

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية ، دار النهضة العربية ، بيروت، 2001، ص152

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1996، ص 25-26

ومن خلال هذا نستنتج بأن المؤسسة تسعى دائماً إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس المنافسة

إن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

#### 1- الربحية :

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية 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 تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد 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 براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

#### 2- تكلفة الصنع :

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

#### 3- الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF : Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر

الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو "PTF" بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

#### 4-الحصة من السوق :

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

و في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضاً، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث : مجالات التنافس

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، سنتطرق إليها في هذا المطلب:  
من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد:<sup>2</sup>

#### 1-التنافس بالوقت:

حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملاً مهماً، وأخذ بعداً استراتيجياً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> دويس محمد، الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة و الدول، حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005، صص 10-12.

<sup>2</sup> سعيد بس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الاستشارة و التطوير الإداري، القاهرة، 2001، صص 366.

<sup>3</sup> عصام الدين مصطفى: الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، صص 2.

## 2- التنافس بالجودة:

ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية، ومصدر لتمييز المؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية. ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:<sup>1</sup>

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

## 3- التنافس بالتكلفة:

وتعرف تنافسية التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحديّة لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى»<sup>2</sup>. حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين<sup>3</sup>، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة على التكاليف .

## 4-التنافس التكنولوجي<sup>4</sup>:

يهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزبائنها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة و الخدمات، ط4، 1999، ص367

<sup>2</sup> Sarge Calabre: filières nationales et marches mondiaux de matière première, paris, 1997, p306

<sup>3</sup> زايدي بلقاسم: أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية و التسيير العقلاني للموارد البشرية ، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفق الانضمام للاقتصاد العالمي ، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002، ص20.

<sup>4</sup> Bertrand nezey: les politiques de compétitivité, economica, paris, 1994, p05

- من بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة:<sup>1</sup>
- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها وجذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
  - تحقيق الجودة في السلع والخدمات، وبالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن والحصول على أكبر حصة في السوق.
  - تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلى القطاع.
  - تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة.
  - إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة، أو بديلة منافسة.

#### 5-التنافس بالأسعار:

يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: «امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها»<sup>2</sup>

أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها، أو حجم الأرباح لديها.

ولكن اعتماد المؤسسة الإستراتيجية التنافسية السعرية يرتبط بمجموعة من القيود:<sup>3</sup>

- القوانين (التشريعات): ويقصد بها: «سياسة الصرف المطبقة في الدولة والتي تقوم بتدخلات دورية لأجل تعديل الأسعار والهوامش، وتحقيق التوازن التجاري، وتوازن ميزان المدفوعات، وبالتالي تتحكم بسقف الأسعار» فهذه القوانين إذن تتحكم في حرية المؤسسات في تخفيض أو رفع أسعارها في سياستها التنافسية السعرية.
- القدرة الإنتاجية: حيث أن قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها، يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار.
- تكاليف الإنتاج: وتعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة.

-نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة: ويقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المؤسسة من حيث درجة المنافسة وعدد المنافسين، والموردين والمستهلكين والزبائن، حيث أن مستوى الأسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق والعناصر المشكلة لها.

-مرحلة دورة حياة المنتج: حيث يرتبط مستوى سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها، فالمؤسسة لا تحتفظ بنفس المستوى للأسعار خلال كل مراحل دورة حياة المنتج، بل إن لكل مرحلة المستوى المناسب لها.

<sup>1</sup> سعيد بيس عامر ، مرجع سابق،صص701-705  
<sup>2</sup> زايدي بلقاسم، مرجع سابق،صص20.

<sup>3</sup> Armand Dayan : Marketing industriel, Ed Vuibert, 4eEdition, Paris ,1999.pp112-115

فبالنسبة لمرحلة الانطلاق: تدخل المؤسسة بأسعار مرتفعة، لتعويض تكاليف البحث والتطوير وتصميم المنتج ...، وكبح الطلب الأولي من أجل تخفيض التضيق على الإنتاج في بدايته.

أما بالنسبة لمرحلة النمو: ففي حالة نجاح مرحلة انطلاق المنتج تحافظ المؤسسة على مستوى أسعارها، وفي حالة العكس فإن المؤسسة تلجأ إلى تخفيض أسعارها، من أجل زيادة مبيعاتها والحصول على زبائن جدد، ومواجهة المنافسين.

أما بالنسبة لمرحلة النضج: والتي تعتبر مرحلة حرجة بالنسبة للمنتج، تلجأ فيها المؤسسة إلى تخفيض أسعارها للمحافظة على حصتها في السوق، ومواجهة المنتجات المنافسة.

-**الطلب:** ويعتبر قيد مهم لتحديد الأسعار حيث أن حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسيته السعرية.

-**السعر المطبق في السوق:** حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق، بالخصوص الأسعار المنافسة، وذلك بدراسة وتحليل الأسعار المنافسة، وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقاً من السعر التنافسي القديم والحالي،

ومن مجمل ما سبق نستنتج أن المؤسسات التي تريد الريادة والبقاء في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، عليها امتلاك قدرات معينة تؤهلها وتمكنها من التميز تنافسياً، هذه القدرات التي لا بد أن تستغل في مجالات عديدة أهمها الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... إلخ.

المبحث الثاني : تحليل المنافسة

هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة على نفسها و تحاول الإجابة عنها بغية التعرف على منافسيها و التقرب أكثر فأكثر منهم : وهي : من هم منافسيها وماهي استراتيجياتهم وماهي نقاط قوتهم و ضعفهم. كما يجب كذلك متابعة البيئة التنافسية و مواكبة التغيرات المختلفة.

المطلب الأول: تحديد المنافسين

قد يعتقد البعض أن تحديد المؤسسة لمنافسيها أمر سهل ،ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين و إنما في تحديد المنافسين المحتملين الذين دخولهم في السوق يشكل خطرا على المؤسسة . ويمكن تعريف المنافس من خلال نظرة الزبائن له ، على أنه : المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستك و التي تلبي نفس الحاجة أو المطلب لهؤلاء الزبائن <sup>1</sup> ، ولكن المنافسون ليس هم فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق ، وتنتج نفس المنتجات و تحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المؤسسة ، فعلى حد تقدير " Technofi " : المنافس لا يعني دوما المؤسسة أو المنتج المنافس <sup>2</sup> . ولكن المنافس هو كل من يساوم المؤسسة و يحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها ، وعلى ذلك يعرض " porter " خمس قوى تنافسية و تعمل كل قوى تنافسية على تحدي المؤسسة بشكل مختلف :

1-شدة المنافسة في الصناعة ( المنافسة الحالية ) :

تلعب شدة المنافسة الحالية دورا فعالا و تعتبر بمثابة محور ومركز القوة التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة وذلك لان شدة المنافسة وحدة التنافس تؤثر على دخول منافسين جدد الى هذا القطاع ، لأن السلع يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودة المنتجات ، وهذا ما يقود الشركات الى حرب الأسعار و ارتفاع تكاليف الإعلان و بالتالي انخفاض متوسط الربحية ، و بصفة عامة هناك مجموعة من العناصر تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة وحدتها و هي <sup>3</sup> :

- معدل النمو الكامل في الصناعة .
- معدل التحسين في المنتجات و الخدمات.
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق
- استقلالية الخدمات
- التركيز و التوازن بين المنافسين.
- تعقيد التكنولوجيا في الصناعة.
- قدرات الإدارة.
- مدى عمق تمييز المنتج
- المنتجات المتوافقة

<sup>1</sup> فرانسيس د. ، القيم التنظيمية،ترجمة هيجان ع. أ.،معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 182.

<sup>2</sup> Kolter p et Dubois B, Markrtng managment,dixième édition, édition public-union,paris, 2000.p.249

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية، مدخل استراتيجي،دار النشر اليازوري العلمية، الأردن ، 1999 ، ص119

نتوصل الى نتيجة و هي أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع كلما ازدادت شدة المنافسة و العكس صحيح ، هذا بالإضافة الى مدى تشابه قدرات و مكانة المؤسسات في السوق ، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط التنافسي ، وهناك عامل آخر ترتبط به شدة المنافسة ، ويتمثل في معدل نمو الطلب<sup>1</sup> ، حيث يرتبطان سلبيا ، ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فكل المؤسسات بإمكانها تنمية رقم أعمالها رغم ثبات حصتها السوقية ، و العكس في حالة عدم نمو الطلب ، فالوسيلة الوحيدة لتتمير رقم الأعمال هي البحث عن الحصة السوقية للمنافسين ، وهذا ما يزيد في الضغط التنافسي و شدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع .

## 2- تهديد الداخلين الجدد ( تهديد دخول منافسون جدد) :

يشكل المنافسون الجدد المحتملون و القادرون على الدخول الى سوق ما ، تهديدا على المؤسسات الحالية، و بالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفته و إنشاء حواجز من اجل عرقلة دخولهم الى السوق بسهولة ، و لهذا السبب يفضل البعض استعمال عبارة وجود قيود على الدخول الى الصناعة<sup>2</sup> ، ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة و الضغط التنافسي قويا فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة ، فهذا سيقلل من فرص دخول منافسين جدد و العكس صحيح ، إضافة الى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين و إمكانية الرد عليهم بقوة ، بفعل الخبرة الكبيرة و المعرفة الجيدة بالسوق و بكل خباياها ، و عليه فقد يكون رد فعله عنيفا و محطما للمؤسسة الجديدة باستعمال استراتيجيات مضادة و محطة للمنافس الجديد.

وعليه فان المنافس الجديد أو الداخل الجديد الى السوق لابد أن يراعي ردود أفعال المنافسين المتواجدين في السوق حول إمكانية تحطيمه و إفشاله ، و التي ستؤثر على قراراته بالدخول أو عدم الدخول ، و كذلك مدى تحفيزاته للدخول من عدمه.

## 3- تهديد المنتجات البديلة :

علما أن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين ، و لكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة ، وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة ، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية:

- الاستبدال ممكن أن يتم في أي لحظة .
- توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.
- تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة.
- تغير العلاقة نوعية / سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه اقل نوعية و اقل تكلفة .

وتبعاً لما بينا أنفا يمكننا الوصول الى نتيجة و هي أنه لا يمكن لأي قطاع العيش في عزلة كلية عن بقية القطاعات التي تعرض منتجات تلبى نفس الاستعمال تقريبا ، و تترجم هذه الظاهرة بتواجد مرونة متقاطعة بين

<sup>1</sup>PHILIPPE MOATI: Heterogeneite des entreprises et échange international, ED.ECONOMICA,1992,P159

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف : مرجع سابق،ص 30

منتج القطاع و المنتجات البديلة<sup>1</sup>، و بالتالي يمكن القول بان المنتجات البديلة تفرض سقفا للسعر لا يجب أن تتجاوزه المؤسسات التي تنتج المنتج الأصلي وإلا فسوف يتم تحول المستهلكين الى استهلاك المنتجات البديلة ، وهذا ما يدفع المؤسسات التي لديها أبعاد إستراتيجية وتفكير علمي الأخذ بعين الاعتبار تهديد المنتجات البديلة.

#### 4- قوة مساومة الزبائن ( المشترين ) :

إن الزبائن أو المشترين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات ، فإنهم يسعون دائما الى تحقيق بعض المكاسب و المنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:<sup>2</sup>

- خفض أسعار المنتجات المشتراة.

- رفع نوعيتها باستمرار .

- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.

- ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

نستنتج بأنه من خلال القوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن أمام الموردين، فسوف يكون بإمكانهم التأثير على مردودية المنتجين و تقييدهم أكثر و جعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر منافع للمستهلك ، فضلا على إجبارهم تقديم خدمات واسعة للزبون وشروط دفع و تسديد متميزة و مناسبة لهم من خلال مختلف الأفكار و الدراسات التي تطرقت الى مدى تأثير المشترين و قوتهم التفاوضية ومساومتهم ، يتضح جليا بأنها مرتبطة بالعديد من الشروط ، و التي تزيد أو تنقص من قوة المشترين في تعاملهم مع المؤسسات المنتجة ، وعادة ما تتمثل هذه الشروط التي ترتبط بها سلطة المشترين في العناصر التالية :

- كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء أو تركيز مجموعة زبائن بشرائها كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال الشركة ( البائع )<sup>3</sup>.

- عدم أو قلة تمايز المنتجات ، و بالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة و هذا ما يدعم قوتهم التفاوضية ، لأنه بإمكانهم التحول الى مورد آخر في حالة عدم استجابة المورد لشروطهم و عدم منحهم تسهيلات و ضمانات .

- ارتفاع درجة حساسية الطلب لتغيير في أسعار السلع/الخدمات .

- وجود بعض الشركات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك ، حيث أن هذا الأخير قد يفرض شروطه على هذه الشركات<sup>4</sup>.

- حيازة الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالسلعة/الخدمة ، أي على دراية تامة بالطلب ، السعر الحقيقي للسوق و حتى التكاليف التي تحملها المورد.

نستنتج في الأخير بان هذه الشروط المذكورة و التي تعطي القوة التفاوضية للمؤسسة تختلف باختلاف السلع، و عليه فان المؤسسة و بفعل هذه التأثيرات التي يمكن أن تنجم من جراء سوء اختيار الزبائن و الأقسام

<sup>1</sup> PHILIPPE MOATI:OPCIT,P159

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص123

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 125

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف،مرجع سابق،ص 31

السوقية المناسبة ، وكذلك عدم تحقيق حاجياته و رغباته بصفة كاملة و خاصة في ظل كثافة الصناعة و شراسة المنافسة ، فهنا يتوجب على المؤسسة السعي جاهدة الى حسن اختيار القرار الاستراتيجي و ذلك باختيار الزبائن الذين يعودون بالنفع و الفائدة على المؤسسة ، حتى تتمكن من خلال تلك العمليات تحسين وضعيتها التنافسية بإتباع سياسة انتقاء الزبائن و تقسيم جيد لرقم الأعمال ، و بالتالي تجنب أي شكل من أشكال التبعية ( الارتباط ) بمجموعة من الزبائن<sup>1</sup>، وهذا لان التركيز على زبائن معينين و معروفين يجعلهم يفرضون عليهم شروطهم و تزداد بذلك قوتهم التفاوضية ، و بالتالي إمكانية تقريرهم بصفة جماعية التخلي عن شراء منتج المؤسسة ، وهو ما يجعل المؤسسة في حالة خطيرة ، وقد تلجا الى البحث عن زبائن جدد و بالتالي تحمل تكاليف إضافية و تضيع وقت معتبر من أجل إعادة صورة علامتها و مكانتها في السوق ، هذا إن استطاعت التوصل الى ذلك ، لأنها في كثير من الأحيان يكون مصيرها الإفلاس و الزوال.

#### 5- قوة مساومة الموردين :

و تأتي قوة مساومة مموني المؤسسة بالمواد الأولية و مختلف مستلزمات المستخدمين في الإنتاج ، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم ، خفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة للزبائن المعنيين ، و هذا دون الخوف من فقدان حصته السوقية و مكانته في هيكل الصناعة و من دون فقدان عملائها . نستنتج من ذلك بأن الموردين الأقوياء يؤثرون على على مردودية نشاط زبائنهم ، أي المؤسسات التي تتعامل معهم خاصة في حالة عدم إمكانية المؤسسات نقل عبء الزيادات في الأسعار و غيرها من القيود مثل انخفاض الجودة ، وهذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها و تنخفض حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة ، وبصفة عامة يمكن القول بأن ربحية الصناعة ستتنخفض<sup>2</sup> .

نلاحظ من خلال ما سبق بأن المورد من جهته كذلك يسعى جاهدا الى رفع قدرته التفاوضية التي تسمح له بتعظيم أرباحه و الاستفادة من التطورات التي يعرفها السوق لفرض شروطه خاصة في ظل عدم وجود منافسة حادة و منتجات بديلة ، وهذا ما يصعب من مهام المؤسسات الإنتاجية، لأنها تصبح تتحمل تكاليف إضافية مرتفعة و بالتالي انخفاض أرباحها بفعل رفع الأسعار ، التي تؤثر على الطلب و القدرة الشرائية للمستهلك<sup>3</sup> .

بالإضافة الى القوى التنافسية الخمسة لبورتر فقد أضاف جون أوستين تأثير الدولة باعتبارها هي التي تحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية ، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار و التكاليف وتؤثر باعتبارها مصدر القوانين و التشريعات و السيطرة على الهياكل القاعدية باعتبارها المورد أو العميل الوحيد في بعض القطاعات التي تتطلب الاحتكار التام أو باعتبارها منافس في السوق، كما أضاف أوستين العديد من العوامل الأخرى: الاقتصادية، السياسية، الديمغرافية، الثقافية<sup>4</sup>.

#### المطلب الثاني: تحديد استراتيجيات المنافسين و نقاط القوة و الضعف

##### 1- تحديد استراتيجيات المنافسين

<sup>1</sup> Jean jacques lambin: MARKETING STRATEGIQUE , 3 EDIT,ED.SCIENCE INTERNATIONALE,1994,P275

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 123

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 30.

<sup>4</sup> حبة نجوى، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة ،حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس،مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، ديسمبر 2007، ص ص 3-4.

إن التعرف الدقيق للمؤسسة على اقرب منافسيها ضرورية لفهم استراتيجيتهم ، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات و يشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية داخل القطاع و بالتالي لابد من تحديد المنافسين و تصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة وذلك عن طريق :

- تحديد الخصائص و المعايير التي يتم على أساسها النظر الى السلعة ، الجودة ، الحجم ، درجة التعقيد.....الخ.

- التعرف على استراتيجيات المنافسين و ملامح كل منافس .

- تصنيف هؤلاء المنافسون في مجموعات و بناء عليه تحديد الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها.

## 2- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين

إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع استراتيجيات المؤسسة ، نظرا لان إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات و تحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين .

ويعبر جانب القوة عن عامل تميز و تفوق معين أو ميزة تنافسية ، وكما يعبر عن ما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين . إذن جانب القوة هو المقدر المتميزة و الخاصة و التي تعد هامة حيث تعطي للمؤسسة ميزة مقارنة في السوق.

أما عن جانب الضعف فهو شيء ما تقوم به المؤسسة بشكل سيء أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين<sup>1</sup>.

إن تحديد نقاط القوة و الضعف يساهم في تحديد قدرة المنافسين على مباشرة مناوراتهم الإستراتيجية أو تصرفاتهم و تساعد على مواجهة الأحداث الممكن وقوعها في المحيط و القطاع و لإعداد تشخيص من المجدي البدء بجميع المعطيات الأساسية عن كل منافس وهي كالتالي :

- رقم الأعمال

- حصة السوق

- المردودية

- الهامش

- التدفق

- برنامج الاستمرار

- قدرة الإنتاج<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: متابعة البيئة التنافسية

<sup>1</sup> خليل ن.م، الإدارة الاستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الاسكندرية، 1995، ص 169

<sup>2</sup> شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 38

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 إلا انه بقيت هناك العديد من الخطوات الهامة و المطلوبة للاستعلام عن المنافس و هي :

- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية.

- كشف و تحليل الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة.

### 1- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية :

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة ، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من معلومات و التي تخص الأمور التالية:<sup>1</sup>

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق و التي يمكن للمؤسسة إنتاجها لمزايا نسبية اكبر من منافسيها .

- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات و تفضيلاتهم من حيث المواصفات و الأسعار و الشروط

- أنواع المنافسون ودرجة سيطرتهم على الأسواق ، و المزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة

- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق و مصادر إنتاجها .

- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات و مدى توفرها لدى المنافسين .

- حركة الأسعار في السوق لمثل منتوجات المؤسسة ، و اتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السلعة.

- حجم السوق الحالي و المرتقب في الفترات القادمة مقدر بكمية المبيعات.

ومن أجل دراسة التنافس يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم و المستمر للمعلومات و تقديمها في شكل يسهل فهمه و تحليله و تخزينه و نشره .

وأما عن طريقة جمع المعلومات فقد حدد " Dominique Michel " عدة مصادر لذلك وهي :

- تحليل الصحف ووسائل الإعلام المختصة.

- مراقبة القوانين ، الشهادات و التنظيمات.

- استشارة بنوك المعطيات.

- الاستماع الى المختصين في هذا الميدان.

- تفكيك المنتجات المنافسة.

### 2- الكشف و تحليل الفرص و التهديدات :

تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها و تشير الفرص الى أوضاع أفضل للمؤسسة و مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها أما التهديدات فتعني مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> السلمي ع ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، ص 90

ويتم اكتشاف الفرص و التهديدات من خلال استعراض المعلومات و البيانات التي تم جمعها ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل و محاولة التنبؤ بسلوك و اتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

وتقدم عملية تحليل الفرص و التهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات و الفرص مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها تجاه استغلال الفرصة أو مواجهة التهديد .

### المبحث الثالث: هيكل السوق و المنافسة

يقصد بهيكل السوق " Market Structure " تلك الملامح التنظيمية التي تحدد علاقات البائعين في السوق بعضهم ببعض، وعلاقات المشترين في السوق بعضهم ببعض، وعلاقات البائعين بالمشترين، وكذلك علاقات البائعين الموجودين بالسوق بغيرهم ممن يعرضون السلعة، سواء كانوا موجودين في الواقع أو من المتوقع وجودهم، ويتضمن ذلك المنشآت الجديدة المتوقعة التي يمكن أن تدخل إلى السوق. وبعبارة أخرى يعني التركيب

<sup>1</sup> العارف بن، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص67

السوقي تلك الملامح الخاصة بتنظيم السوق التي يبدو أنها تؤثر إستراتيجياً في طبيعة المنافسة والتسعير في السوق. يتأثر سلوك المنشآت أو الهيئات المتواجدة في البيئة السوقية بملامح هيكل السوق، وهذه الملامح كثيرة ومتعددة،

### المطلب الأول: التركيز الصناعي كمؤشر لهيكل السوق:

#### 1- التعريف بمفهوم التركيز الصناعي

المقصود بتركيز السوق هو الى مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات لذا ففي قياس تركيز السوق ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد و الحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة ، فبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في التركيز ، فإن السوق يكون أكثر تركيزاً كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد تباين بين أنصبتها في السوق و يستتبع هذه التعاريف مايلي:

- 1- يجب التمييز بين تركيز السوق و التركيز الإجمالي، ويقصد بالأخير الى أي مدى يتحكم عدد صغير من المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للدولة ككل أو أحد من القطاعات الكبير كالقطاع المالي أو القطاع الصناعي
- 2- يجب كذلك التفريق بين مقاييس التركيز المطلق و مقاييس اللامساواة ، فمقاييس التركيز المطلق تتعلق بكل من عدد المؤسسات و أنصبتها النسبية في السوق أما مقاييس اللامساواة فتستمد أصولها من النظرية الإحصائية و تقيس تشتت الأنصبة السوقية ، وتهمل هذه المقاييس كلية عدد المؤسسات ، الأمر الذي يضعف من الاعتماد عليها كمؤشر تركيز السوق ، غير أن مقاييس اللامساواة قد استخدمت في انجاز بعض الدراسات المهمة.
- 3- يجب التمييز بين تركيز المشترين و تركيز البائعين ، فهناك افتراض ضمني بأن المقصود هو تركيز البائعين ( المؤسسات) ولكن هناك العديد من السلع الوسيطة التي يتم تداولها بين المؤسسات و حتى السلع الاستهلاكية يبيعها الصناع الى بائعي الجملة و الموزعين، وعليه فلعلة من الأنسب في هذه الحالات أن يؤخذ في الاعتبار عدد المشترين وكذلك الأحجام النسبية لمشترياتهم بالإضافة الى تركيز البائعين.<sup>1</sup>

#### ثانياً : مقاييس التركيز

##### 1. نسبة التركيز:

وهي تمثل مجموع نصيب أكبر المؤسسات حجماً في الصناعة بالنسبة للحجم الكلي للصناعة و يتميز مقياس نسبة التركيز بأنه يعامل كل المؤسسات الداخلة في القياس بصورة متساوية

مزاياه: البساطة وسهولة التطبيق

عيوبه:

- 1- أنه يأخذ بالاعتبار أكبر المنشآت حجماً ولا يدخل كل المنشآت في الاعتبار.
- 2- أن اختيار أكبر المنشآت حجماً في الصناعة لا يستند إلى معيار موضوعي محدد وإنما ممكن أن يختلف من باحث إلى آخر.

<sup>1</sup> روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص ص 29-31

3- أن نسبة التركيز والتطور الذي يحدث عليها من فترة لأخرى سوف تختلف تبعاً لعدد المنشآت الأكبر حجماً التي أخذت في الاعتبار والتي قد يتغير وضعها بمرور الزمن وكذلك قد يتغير ترتيبها بين بعضها البعض ، وهذه التغيرات تعتبر هامة جداً في الحكم على درجة المنافسة في القطاع أو في الصناعة، إلا أن نسبة التركيز لا تظهرها.

مما سبق يتضح لنا أن نسبة التركيز لا تصلح للحكم على مدى التغير الذي يحدث في درجة التركيز، بل من المشكوك فيه أن تظهر هذه النسبة مدى التشابه أو التباين بين هياكل الأسواق و التي تشير لسلوك موحد، حيث انه في حالة تساوي نسبة التركيز بالنسبة لعدد معين من الوحدات من الممكن أن يكون سلوك المؤسسات الأخرى مختلفاً تماماً، ويعتمد ذلك على ما إذا كانت الكمية الباقية تتوزع على وحدات كبيرة صغيرة العدد أو على وحدات متوسطة الحجم أو على عدد كبير من الوحدات الصغيرة، كذلك فإن سلوك المؤسسات يعتمد على ما إذا كانت حرية الدخول مكفولة، فإذا كانت حرية الدخول مكفولة فإن المؤسسات تقع تحت تأثير درجة عالية من المنافسة عما لو كانت هناك قيود على هذه الحرية كما أن نسبة التركيز الضعيفة لا تضمن وجود منافسة قوية بين المؤسسات، إذ قد يتم عقد اتفاقيات مستترة أو صريحة بين هذه المؤسسات.

## 2- منحنى لورانز ومعامل جيني:

وهو يقيس مدى ابتعاد التوزيع الفعلي للمنشآت الموجودة في الصناعة عن التوزيع المتساوي ويتميز منحنى لورانز و معامل جيني بأنهما يأخذان في الاعتبار العدد الكلي للوحدات الإنتاجية في الصناعة على خلاف نسبة التركيز التي تكفي بمجموع أنصبة عدد محدود من أكبر الوحدات الإنتاجية في الصناعة، لذلك فإن مستوى التركيز المقاس بواسطة منحنى لورانز أو معامل جيني يتأثر بالتغير الذي يحدث في العدد الكلي للوحدات الإنتاجية في الصناعة.، بالرغم من ميزة معامل جيني في تسهيل إمكانية المقارنة بين أكثر من منحنى لورانز و بالتالي أكثر من صناعة في وقت واحد أو لصناعة واحدة في عدة فترات زمنية، إلا انه يعيبه إمكانية إعطاء نفس مستوى التركيز لصناعتين تختلفان في هيكلهما اختلافاً كبيراً.<sup>1</sup>

## 3- مقياس هيرشمان - هيرفندال

وهو يمثل مجموع مربعات نسبة إسهام كل منشأة من المنشآت الموجودة في الصناعة إلى الحجم الكلي للصناعة . وبالتالي فهو يأخذ بالاعتبار دخول منشآت جديدة للصناعة أو خروج بعض المنشآت من الصناعة فتتخفص قيمته في الحالة الأولى بينما تزيد في الحالة الثانية ،وتأثير ذلك على درجة التركيز ودرجة الاحتكار أو المنافسة بالصناعة والتطور الذي يحدث عليها.

لقد أصبح المؤشر هذا المؤشر ذو شعبية متزايدة بين المهتمين باقتصاديات الصناعة في السنوات الأخيرة ، كما أن لهذا المؤشر أهمية خاصة في تحديد الأسعار في أسواق احتكار القلة ،و يمكن حسابه كمجموع مربعات أنصبة جميع المؤسسات العاملة بإحدى الصناعات. فترتيب أنصبة المؤسسات يعطي وزناً أكبر

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة ،اقتصاديات الصناعة ، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، السعودية ،ص ص 55-62

للمؤسسات كبيرة الحجم ، وعليه فالمؤشر يعتمد على تباين أنصبة المؤسسات وعلى عدد المؤسسات و تتراوح قيمته بين الصفر في حالة المنافسة الحرة و الواحد الصحيح في حالة الاحتكار التام<sup>1</sup> .

### ثالثا : اختيار المقياس المناسب للتركز

عند اختيار المقياس المناسب لقياس درجة التركيز في الصناعة فإن هناك عدة اعتبارات تتحكم في هذا الاختيار من أهمها :

- مدى توفر بيانات متكاملة و موثوق بها عن عدة مؤسسات في الصناعة و نصيبها النسبي في حجم الصناعة الكلي.

- مدى الأهمية التي يعطيها الدارس لحجم المؤسسة في الصناعة ، أو بمعنى آخر هل يريد أن يعطي وزنا أكبر لسلوك المؤسسة الصغيرة و تأثيرها في أداء الصناعة أم العكس من ذلك يرغب في إبراز سلوك وتأثير المؤسسة الكبيرة، أم أن الأمر سيان لديهم.

وتتضح هذه الأهمية عند قياس العلاقة بين الحجم النسبي للمؤسسات في الصناعة و بين أهم مؤشرات الأداء فيها و كذلك أنماط سلوك المؤسسات في هذه الصناعة ، فمدى العلاقة بين الحصة النسبية لكل مؤسسة من الحجم الكلي للصناعة و بين نمط سلوك هذه المؤسسات من حيث تسعير منتوجاتها و تقرير حجم إنتاجها و تمييزها في منتوجاتها و غيرها من أنماط السلوك وكذلك علاقة هذه الحصة النسبية من أهم مؤشرات الأداء في الصناعة كمستوى الربحية و الكفاءة الإنتاجية و التطور التقني، قد يبرز بصورة أكثر أو أقل بحسب نوع مقياس التركيز الذي نختاره ، فكلما كان هذا المقياس يعطي وزنا أكبر للحجم النسبي للمؤسسة في الصناعة كمقياس هيرفندال، كانت قدرته على إبراز العلاقة بين التركيز و بين أنماط سلوك المؤسسات و مؤشرات الأداء في الصناعة<sup>2</sup> .

### رابعا: أهمية مقياس التركيز الصناعي<sup>3</sup>:

تعزى أهمية التركيز الصناعي في الدراسات الاقتصادية و كذلك متخذي القرارات في الاقتصاد بصورة عامة و في الصناعة بصورة خاصة الى إمكانيات تأثيره على عدة متغيرات حيوية في الاقتصاد يمكن إجمالها في الآتي:

- 1- معرفة درجة المنافسة أو الاحتكار في سوق تلك الصناعة وهذا يؤثر على قدرة المنتجين على تحديد السعر لأنه من المعروف أنه في أسواق الاحتكار تزداد قوة المنتج على رفع سعر السلعة على عكس أسواق المنافسة
- 2- ارتفاع درجة التركيز في الصناعة ووجود الاحتكار فيها يمكن أن يؤدي إلى وجود طاقة إنتاجية غير مستغلة في المشروعات وهذا يعني عدم الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية. ويمكن أن يحدث ذلك إذا كانت المنشأة الاحتكارية تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن وتلجأ إلى تحديد حجم الإنتاج والسعر عند المستوى الذي يحقق لها هذا الهدف أي عند المستوى الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية. وهذا الحجم من الإنتاج قد لا يحقق الاستغلال الأمثل والكامل للطاقة الإنتاجية للمشروع.

<sup>1</sup> روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص ص 36-37  
<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص ص 67-68

3- هناك علاقة بين درجة التركيز الصناعي وحجم التوظيف والعمالة في المجتمع لأنه إذا ارتفعت درجة التركيز، أي أن الصناعة متركزة في المنشآت كبيرة الحجم فإن هذه المنشآت غالباً ما تميل إلى استخدام الطرق الإنتاجية كثيفة رأس المال التي تعتمد على استخدام الآلات بدرجة أكبر من العمالة وهذا لا يسهم في علاج مشكلة البطالة لأنه لا يوفر فرص عمالة كثيرة وبالتالي يكون له تأثير سلبي على مستوى العمالة في المجتمع.

4- هناك علاقة بين درجة التركيز وشكل توزيع الدخل في المجتمع لأنه لو ارتفعت درجة التركيز وساد الصناعة المنشآت الاحتكارية الكبيرة فإن هذه المنشآت غالباً ما تحقق أرباح غير عادية مرتفعة وهذا يجعل الدخل متركز في أيدي المنتجين المحتكرين.

5- يمكن أن يكون للتركز آثار إيجابية على مستوى التطور التقني والتكنولوجي لأن ارتفاع درجة التركيز ووجود منشآت احتكارية كبيرة تحقق أرباح مرتفعة تمكن تلك المنشآت من إنفاق جانب من تلك الأرباح على البحث والتطوير التكنولوجي.

### المطلب الثاني: أشكال المنافسة

يمكن تمييز أشكال تتراوح ما بين المنافسة الكاملة، كحالة نظرية، والاحتكار. مروراً باحتكار القلة والمنافسة الاحتكارية.

#### أولاً: المنافسة الكاملة<sup>1</sup>

إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من حالات يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، ويشترط تحقق جملة من الشروط نوجزها فيما يلي:

1. تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة: هذا المبدأ الذي عرف بذرية السوق، يعني أنه لا يمكن للعارض الواحد ولا الطالب الواحد أن يؤثر في تحديد السعر. كما أن العدد الكبير لهؤلاء المتعاملين داخل السوق الواحدة تجعل من الصعب إبرام تحالفات ما بينهم للتأثير على السعر نحو الارتفاع، في حالة العارضين، ونحو الانخفاض بالنسبة للطالبيين.

2. حرية الدخول إلى السوق والخروج منه، معنى هذا أنه لا توجد أية موانع تمنع أيًا كان من دخول أية سوق، سواء بالنسبة للعارضين أو بالنسبة للطالبيين.

من ناحية أخرى نجد أنّ حرية الخروج من السوق في حالة الإفلاس، أو لأي سبب آخر، تكون مكفولة للجميع، ولا توجد موانع تحول دون ذلك؛ مثل ما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات المفلسة أو العاجزة في ظل النظام الاقتصادي الميسر مركزياً، حيث يتم إبقاء المؤسسة في مجال العمل لاعتبارات عديدة غير اقتصادية. كما أنّ وجود بعض الاعتبارات الاقتصادية، مثل تغطية بعض التكاليف أو الانتهاء من تلبية بعض الطلبات، لا تحول دون الخروج من السوق لكل من يرغب في ذلك.

3. توفر المعلومات الكافية عن السوق، وهو ما يعرف بمبدأ شفافية السوق، وفيه يمكن لكل من يرغب في الدخول إلى أي سوق كان، سواء كعارض أو كطالب، أن يتحصل على المعلومات الكافية التي تسمح له باتخاذ

<sup>1</sup> زغدار احمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، حالة مؤسسة التبغ و الكبريت، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص ص 09-07.

القرار الذي يراه ملائماً. فعلى سبيل المثال لو افترضنا عارضا موجودا في سوق بمنطقة ما، يعرض سلعة بسعر منخفض بسبب كثرة العارضين؛ فإنه متى ما توفرت له المعلومات الكافية عن سوق أخرى تبعد عن مكان تواجد، فإنه سيتسنى له اتخاذ قرار الانتقال إلى تلك السوق في حالة ما إذا كانت الأسعار بها مرتفعة، لأن هذا الانتقال سيسمح له، حتى وإن تحمل بعض تكاليف النقل والتحويل، من تحقيق أرباح إضافية تكون حافزا على تغيير مكان العرض. هذا المنطق ينطبق أيضا على طالب السلعة، إذ متى ما توفرت للمستهلك المعلومات الكافية عن عدة أسواق تباع سلعة واحدة فإنه سيكون أمام خيارات عدة، تسمح له في إطار العقلانية من الذهاب إلى السوق التي تسمح له بالحصول على السلعة بأرخص سعر ممكن، أخذا بعين الاعتبار تجانس السلعة، ومع حساب الأعباء التي تترتب عن تغيير السوق.

4-تجانس السلعة: إن التحليل ينصبّ هنا على سلعة واحدة يفترض أنها متجانسة، أي تحمل نفس الخصائص ونفس الشكل، بحيث لا يمكن للمستهلك أن يفضل وحدة من سلعة ما على وحدة أخرى. هذه الشروط المختلفة لوضع المنافسة تعني في الأخير أن سعر السلعة الواحدة، التي يفترض أنها ذات مواصفات واحدة، يتحدد نتيجة التقاء العديد من الطلبات والعروض، ولا أثر للاعتبارات الأخرى في تحديد هذا السعر. وهذا السعر الذي يتحدد نتيجة تحمل العارضين لتكلفة إنتاجية معينة، سيعبر في النهاية على قدرة المنتجين على إنتاج سلعة بأقل ما يمكن، وعرضها بسعر يتحدد في النهاية بالتكلفة وبمستوى الطلب عليها. وعندئذ سيميل هذا السعر ليتحدد عند أقل مستوى ممكن له.

وتتجلى المنافسة في سعي كل عارض من العارضين للتعامل مع أكبر عدد من الطالبين، بمعنى بيع أكبر عدد من وحدات السلعة المعروضة للبيع، وهذا قصد تعظيم الإيراد في ظل ثبات السعر المفروض على كل العارضين لهذه السلعة في هذه السوق.

هذا التحليل ينطبق على السلع المادية، كما ينطبق على الخدمات وأنواع أخرى من السلع، مثل ما هو الحال بالنسبة لليد العاملة، أو المدخّرات ورؤوس الأموال أو الأراضي.

5. حرية انتقال عوامل الإنتاج، المقصود بحرية انتقال عوامل الإنتاج هو حرية انتقالها في المكان، وحرية استعمالها في أي نشاط كان. بمعنى أنّ عوامل الإنتاج تبحث عن المجالات التي تضمن أحسن مكافئة.

#### ثانيا: الاحتكار:

ويعتبر هذا النوع من المنافسة محدودا، باستثناء بعض المؤسسات المتواجدة في البلدان التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات ولا تسمح للمنافسة فيها، سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، ويمكن القول أن هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم السلعة أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعه لمدة محدودة ويسميه البعض "احتكار المبدع"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jean jacques lambin: OPCIT.P286

إن هذا النوع من المنافسة قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع أو لاقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها الشركة المحنكة فإن المحنك سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج لمنتجاته ودون الإكثار من الخدمات المضافة للسلعة، وعادة ما نجد هذا النوع من المنافسة في مرحلة الإطلاق من دورة حياة المنتج في القطاعات الجديدة المتميزة بالإبداعات التكنولوجية أو التعديلات المعنبرة في التكاليف بفعل ظهور عملية جديدة. لكن في عالم الأعمال المعاصر يمكن القول بأن المؤسسة المحنكة المتمنعة بسلطة السوق العالية فهي في صورة عابرة لأنها مهددة باحتمال ظهور منافسين نظراً للانتشار السريع الذي يعرفه الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة لا يمكنها الاحتفاظ لفترة طويلة باحتكارها للسوق، وعليه يتحتم على المؤسسة المحنكة الاستثمار المتواصل في التكنولوجيا والخدمات والبحث والتطوير، من أجل وضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد، المتأثرين بالفرص المتوفرة في هذا السوق وجاذبيته الكبيرة والأرباح المعنبرة التي يمكن تحقيقها في حالة النجاح.

### ثالثاً: المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):

يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة والاحتكار، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي مع الإشارة إلى أن المؤسسات لديهم " قوة متوازنة "، وهذا ما يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي العمل على جلب العملاء وتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء والعمل على طرح المنتجات التي تشبع احتياجات هذه القطاعات بطريقة أفضل من منافسيها وذلك من عدة جوانب، الذوق، نوعية واتساع الخدمات المقدمة للزبائن، شبكة التوزيع وقوة صورة العلامة لدى المستهلك...، وبالتالي يمكن استنتاج بأن هناك منافسة غير كاملة في السوق في اللحظة الذي لا يتحقق فيها أحد الشروط المذكورة في المنافسة الكاملة.

### رابعاً: احتكار القلة:

تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وبالتالي هناك ارتباط قوي بين المؤسسات المتصارعة، ومن أمثلة المنتجات التي تتميز بهذا النوع من المنافسة، البترول والحديد، فالمعرفة الجيدة للمؤسسات لبعضها البعض، تجعل كل حركة من مؤسسة ما يتبعها رد فعل من طرف المؤسسات المنافسة، وهذا ما يفرض على المؤسسات عند قيامها بأي تحرك أو نشاط أن تأخذ بعين الاعتبار مواقف ردود فعل المحتملة للمنافسين، وهنا يمكن إدخال ما يسمى بمفهوم مرونة رد الفعل المعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$Mr,t = f(Mi,t)$$

حيث  $i$ : هي الشركة التي تبدأ الحركة.

$r$ : الشركة التي ترد.

M : متغير من المتغيرات التسويقية.

t : الزمن.

بالنظر إلى هذه العلاقة فإن رد الفعل يكون ظرفياً ويلاحظ ذلك من خلال الحركات التسويقية (سعر، منتج، إشهار...)، التي تتطلب وقتاً معيناً من أجل تعديلها وتغييرها.

أما مرونة رد الفعل فتعرف بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

% de variation de Mr

Cr,i = \_\_\_\_\_

%de variation de Mi

نستنتج بأنه كلما كانت المرونة قريبة من الصفر، فهذا يعني غياب ونقص في رد فعل المنافس، أما إذا بدأت ترتفع شيئاً فشيئاً فهذا يعني ارتفاع رد فعل المنافسين إلى أن يصبح أكبر من الصفر، وهذا ما يعني أننا وصلنا إلى قمة التنافس أو ما يسمى بالمزاد العلني بين المتنافسين.

لابد من الإشارة إلى أنه يمكن التمييز بين نوعين من احتكار القلة، فهناك احتكار قلة غير تمايزي، وفي هذه الحالة تجد المؤسسة صعوبة في تغيير السعر المتعارف عليه في الأسواق، وبالتالي الحل الوحيد بالنسبة للمؤسسة هو العمل على تحقيق ما يلي:

• تخفيض التكاليف.

• الحصول على حجم أكبر من العمليات والإنتاج لأن اختيار الزبون يعتمد فقط على السعر.

رغم هذه المعطيات فإنه بإمكان بروز مؤسسة تفرض سعراً موجهاً وهو ما يسمى " Prix directeur " السعر القيادي، حيث يعتبر سعراً مرجعياً لكل المنافسين، وأما في حالة تطور المنافسة السعرية وعدم تنامي الطلب الإجمالي فسوف تشتد المنافسة وهذا ما يؤدي إلى الشروع فيما يسمى بحرب " الأسعار، حيث يسعى الجميع إلى اقتسام السوق، لأن رفع مبيعات مؤسسة ما يكون على حساب الأخرى فتصبح بذلك المنافسة وحشية وعنيفة.

أما النوع الثاني فيتمثل في احتكار قلة تمايزي، ويظهر في حالة وجود عدد قليل من المنافسين ولكن يقدمون منتجات متميزة جزئياً<sup>2</sup>، ويكون التمييز إما في السعر أو الجودة أو الخدمات أو التوزيع... حيث يسعى كل منافس الحصول على الريادة وميزة خاصة به قادرة على تبرير الفرق في السعر لدى الزبون، وبالتالي في هذه الحالة فإن المؤسسة قد تسعر منتجاتها بحرية أكبر بفعل وجود اختلافات في السلع والخدمات المقدمة.

وهناك عدة نماذج في سوق احتكار القلة أهمها<sup>3</sup>:

- نموذج اقتسام السوق.

- نموذج الكارنل (اتحاد المنتجين)

<sup>1</sup> Jean jacques lambin: OPCIT.P278

<sup>2</sup> Kolter p.OPCIT.P240

<sup>3</sup>www. vnasrulddin.kau.edu.com 2010/04/09 اطلع عليه بتاريخ :

- نموذج القيادة السعرية.
- نموذج منحنى الطلب المنكسر.

### 1- نموذج اقتسام السوق:

خصائصه:

1. وجود عدد قليل للمنشآت المنتجة للسلعة في الصناعة.
2. وجود عوائق دخول للصناعة.
3. السلع المنتجة ليست متجانسة تماماً وإنما تختلف مواصفاتها من منشأة إلى أخرى.
- وبالتالي تختلف مرونة الطلب على السلعة من منشأة إلى أخرى.
4. تماثل أو تقارب تكاليف الإنتاج في المنشآت الموجودة في الصناعة حيث تتبع طرق إنتاجية واحدة أو متشابهة.

### 2- نموذج الكارتل (Cartel):

هو يمثل اتحاد المنتجين حيث يتم الاتفاق بين المنتجين أو المنشآت الموجودة في الصناعة على تحديد حجم الإنتاج من السلعة الذي يحقق أكبر ربح ممكن وفقاً لهذا النموذج يتميز سوق احتكار القلة بالخصائص الآتية:

1. وجود عدد قليل من المنشآت في الصناعة:
  2. وجود عوائق لدخول الصناعة.
  3. تجانس أو تماثل السلعة المنتجة في جميع المنشآت التي يتكون منها الكارتل أو اتحاد المنتجين (وبالتالي السعر واحد).
  4. إمكانية اختلاف تكاليف الإنتاج بين المنشآت الموجودة في الصناعة أو الكارتل.
- من أمثلة الصناعات التي يمكن أن ينطبق عليها هذا النموذج صناعة النفط - صناعة الألمنيوم  
العوامل التي يتوقف عليها قوة الكارتل:

1. قلة عدد المنشآت المكونة للكارتل وهذا يسهل عملية الاتفاق بينهم لتحديد السياسة الإنتاجية والسعرية
- 2- انخفاض مرونة الطلب السعرية للسلعة المنتجة لأنه كلما كان الطلب قليل المرونة أو غير مرن كلما كان السعر أكثر ارتفاعاً وهذا يؤدي إلى زيادة أرباح الكارتل.
- 3- عدم وجود اختلاف كبير في مستوى تكاليف الإنتاج بين منشآت الكارتل لأنه إذا كانت تكاليف الإنتاج مرتفعة لدرجة كبيرة في بعض المنشآت فإن ربحها سوف يكون قليل وهذا يمكن أن يجعلها تخالف السياسات التي يتم الاتفاق عليها للكارتل بشأن مستوى السعر وكمية الإنتاج.
- 4- تجانس (تماثل) السلع المنتجة في كل المنشآت وهذا يسهل الاتفاق على سعر واحد للسلعة تلتزم به كل المنشآت
- 5- عدم وجود قيود حكومية على عقد اتفاقات الكارتل لأن بعض القوانين في بعض الدول تمنع تكوين مثل هذه الاتحادات بين المنتجين بغرض مكافحة الاحتكار.

### 3. نموذج القيادة السعرية

وفقاً لهذا النموذج فإن سوق احتكار القلة يتميز بوجود منشأة قائمة في الصناعة ومنشآت أخرى صغيرة تنتج السلعة وتكون السلعة متجانسة ويكون السعر واحد تحدده المنشأة القائمة حيث تقوم المنشأة القائمة بتحديد حجم الإنتاج التوازني الذي يحقق لها أكبر ربح ممكن السوق، ومن مجموع إنتاج المنشأة القائمة والمنشآت الصغيرة يتكون الإنتاج الكلي في الصناعة.

### 4. نموذج منحنى الطلب المنكسر:

وفقاً لهذا النموذج يتأثر سلوك المنشأة وقراراتها برود الفعل المتوقعة من المنشآت الأخرى المنافسة في الصناعة فيفترض أن المنشأة خفضت السعر يؤدي ذلك إلى أن المنشآت الأخرى المنافسة سوف تقوم بتخفيض السعر وفي هذه الحالة تواجه المنشأة طلب غير مرن حيث أن تخفيض السعر لن يؤدي إلى زيادة كبيرة في كمية الطلب أو المبيعات من سلعتها وبالعكس إذا قررت المنشأة رفع السعر عن المستوى المحدد في السوق فإنها سوف تواجه طلب مرن لأن المنشآت الأخرى المنافسة لن تتبعها في رفع السعر وبالتالي تقل الكمية المطلوبة كثيراً على سلعة المنشأة إذا قامت برفع السعر. أي أن هذا النموذج يفترض أن منحنى الطلب الذي تواجهه المنشأة يكون منكسراً عند نقطة معينة بحيث إذا انخفض السعر عن هذا المستوى يكون منحنى الطلب غير مرن.

وإذا ارتفع السعر عن هذا المستوى يكون منحنى الطلب مرناً وبالتالي تكون دالة الإيراد الحدي دالة غير متصلة أو منقطعة عند نقطة الانكسار

المطلب الثالث: الأسواق التنافسية

في مقابل التطورات الحديثة في مجال عوائق الدخول الإستراتيجية، والتي تركز على الطرق التي يمكن بها للمؤسسات أن تحد من المنافسة الجديدة ، فإن الدراسات الحديثة عن الأسواق التنافسية قد أعادت تقويم الأفكار ذات الصلة بمفهوم حرية الدخول ، وقد تركزت هذه الدراسات حول مفهوم السوق ذات التنافس التام و التي لا تتمتع فيها المؤسسات القائمة بأي حماية من إمكانية دخول منافسين جدد ، ولدراسة هذا المفهوم أهمية خاصة من وجهة نظر الرفاهية أو السياسة العامة.

وتعد فكرة السوق التنافسية التامة بسيطة نسبيا ،يعتبر السوق تام التنافس إذا ما كانت مفتوحة تماما أمام إمكانية المنافسة الجديدة ، ويعني ذلك أمرين على وجه الخصوص:  
أولاً: يجب أن تعمل المؤسسات الجديدة و التي يمكنها الدخول بنفس ظروف التكاليف ( أو جودة الإنتاج) الخاصة بالمؤسسات القائمة .

ثانياً : يجب أن تكون المؤسسات الجديدة قادرة على الدخول و الخروج دون تحمل أية تكاليف إضافية أي لا يعاق دخول مؤسسة بسبب الأموال التي تعتقد أنها ستفقدتها إذا ما اضطرت الخروج مرة ثانية، و عليه فتحت هذه الفروض ليس هنا من خطورة من الدخول و ستجد المؤسسات القائمة نفسها في بيئة تنافسية مفتوحة .

في إطار هذه الفروض ، ولا عجب يبقى للمؤسسات القائمة قوة احتكارية قليلة جدا ، إن لم تتعدم كلياً، فحتى لو كانت هناك مؤسسة واحدة أو عدد قليل من المؤسسات ، فإن التنافسية التامة تضمن أن لا تحقق هذه المؤسسات أي أرباح في التوازن المدى الطويل ، فلو حدث ذلك لدخلت مؤسسة جديدة لتبيع بسعر أقل فتتلاشى هذه الأرباح، وأهم من ذلك ، تميل هذه الأسواق للعمل بهامش (السعر - التكاليف الحدية) مساوياً للصفر، فتحقق بذلك شرط أساسي لأمثلية بريتنو وتطبق هذه النتيجة أيضاً في حالة توازن المدى الطويل للمنافسة التامة ،

و الجديد في الأمر في حالة التنافسية التامة هو أن هذه النتيجة لا تحتاج الى عدد كبير من المؤسسات المنتجة بالفعل في السوق، بل طالما يمكن للمؤسسة الجديدة أن تدخل السوق عندما يزيد السعر عن التكلفة الحدية ، وأن تكون لها القدرة المالية للخفض القليل في السعر بأن تنتج إنتاجاً يزيد قليلاً عن إنتاج مؤسسة قائمة ، فلن يزيد السعر عن التكلفة الحدية في توازن المدى الطويل، وقد ثبت أن الشرط الكافي في هذه الحالة هو أن تكون هناك إثنان أو أكثر من المؤسسات القائمة بالسوق وعليه فعلى نقيض الحال في المنافسة التامة يكفي هنا وجود احتكار ثنائي لتحقيق التوازن الأمثل للموارد.

إذا كانت الأسواق قابلة للتنافس التام ، فلا يجوز أن ننشغل هنا بالنتائج المترتبة على احتكار القلة ، بل و طالما كانت هناك مؤسستان بالسوق وكان بمقدور مؤسسات أخرى أن تدخل أو تخرج بحرية تامة ، فإن السعر يساوي التكلفة الحدية هي القاعدة، وفي بعض الأسواق تكون التنافسية التامة بالفعل فرضاً معقولاً و النقطة الأساسية هنا هي أن تشعر المؤسسة الداخلة بأنه ليست هناك تكاليف محددة للدخول أو الخروج ، فإن أي

استثمار في المصانع و الأصول الأخرى تحتاجها للدخول يمكن استرداده عند الخروج) بعد خصم الاستهلاك وما شابه)، وقد يكون ذلك افتراضا معقولا في الكثير من صناعات الخدمة ،

في حالات أخرى، يحتاج الدخول الى استثمار مبدئي من النوع الذي لا يسترد جزئيا و بالتالي ينطوي على تكاليف غارقة غير مسترجعة و يكون السوق في هذه الحالة غير تام التنافس وتظهر فيه مرة ثانية عوائق الدخول، وكما لاحظ "سبنس" (1983) فإن التكاليف الغارقة هذه غالبا ما تكون مرتبطة ايجابيا مع اقتصاديات الحجم، وكما نعلم أن ارتفاع اقتصاديات الحجم ، بالنسبة لحجم السوق ترتبط بارتفاع التركيز ، وعليه فقد يكون للتنافسية استخدام محدود كأداة وصفية في حالة الأسواق ذات التركيز المرتفع على الرغم من التقدم المفاجئ الذي تم فيما يتصل بهذه المفاهيم ، ومن الواضح أن لفكرة التنافسية التامة أهمية كبيرة بالنسبة لتحليل الرفاهية و السياسة العامة ،وعلى وجه الخصوص، فإن تركيزها على المنافسة الممكنة بدلا عن المنافسة الفعلية كآلية للتوزيع الأمثل للموارد هو أمر هام ، وتوحي النظرية بأن الإهتمام يجب أن ينصب على زيادة التنافسية للأسواق فضلا عن اقتصاره على منع زيادة التركيز ، وقد تشمل السياسة الواضحة في هذا الاتجاه إزالة القيود الحكومية و القانونية على الدخول وتحسين نوعية الإحصاءات و المعلومات الأخرى ، ورفع كفاءة أسواق الأصول المستعملة ، فمن شأن هذه التطورات أن تزيد من تهديد المنافسة الجديدة ومن ثم تقلل من القوة السوقية للمؤسسات القائمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> روجر كلارك ، مرجع سابق ،ص ص 161-163

### خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالمنافسة، حيث تناولنا في البداية مفهوم المنافسة التي نستطيع القول عنها أنها صراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع، ثم إلى مؤشرات قياسها والمتمثلة في الربحية و الحصة السوقية و تكلفة الصنع و الإنتاجية ، وبعدها المجالات التي يمكن أن تنافس فيه المؤسسة.

بعد هذا إنقلنا إلى تحليل المنافسة من خلال تحديد القوى التنافسية و المتمثلة في قوى المنافسة الخمس لبورتر ، وتحديد استراتيجيات المنافسين و متابعة البيئة التنافسية. وفي الأخير تعرضنا الى الأشكال المختلفة للمنافسة و المتمثلة في سوق المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية ، احتكار القلة، الاحتكار.