

# المفصل الأول

البيئة التنافسية وهيكل المنافسة في  
السوق

## الفصل الأول: البيئة التنافسية وهيكل المنافسة في السوق

لقد أفرزت التغيرات و التحولات العالمية وضعا جديدا، يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد، سمته الأساسية هي " المنافسة"، حيث تعتبر هذه الأخيرة التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة مما يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع المحيط لاحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها. ولهذا فقد برز التفكير الاستراتيجي، الذي أصبح أداة تواجه بها هذه المؤسسات المعاصرة محيطها الجديد.

لذلك سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

◀ مدخل إلى بيئة المؤسسة؛

◀ البيئة التنافسية؛

◀ دراسة و تحليل المنافسة.

## المبحث الأول: مدخل إلى بيئة المؤسسة

اختلفت الأدبيات الاقتصادية حول تحديد مفهوم موحد للبيئة، حيث ذهب بعضهم إلى ربطها بالثقافة الداخلية للمؤسسة وبذلك أعطوها البعد الداخلي فقط، حيث عرف كل من سميرسيتش (Smircich) وليندفور (Lindfors) البيئة على أنها مصطلح يستخدم للتعبير أو وصف المحيط الداخلي للمؤسسة، حيث تلعب الثقافة دورا فاعلا وأساسيا في هذا التعريف إذ أن البيئة هي انعكاس هذه الأخيرة على نشاط المؤسسة باعتبار أن الثقافة هي كل القيم والتصرفات الضمنية للمؤسسة. (1)

إلا أن معظم الكتاب ومنهم بورتر (Porter) في مجال الاستراتيجية أعطى مفهوما أكثر شمولية للبيئة، حيث أن هذه الأخيرة تعبر عن كل المتغيرات والقوى التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت كلية أو جزئية. والتي تستطيع أن تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على مدخلات ومخرجات المؤسسة. (2)

نستخلص من هذا التعريف أن للبيئة تقسيمين مهمين، البعد الكلي للبيئة بمتغيراتها الكلية (الجانب الديمغرافي، الاقتصادي، الطبيعي، التكنولوجي... الخ) والبعد الجزئي ذو التأثير المباشر على المؤسسة والتي يلخصها بورتر في القوى الخمس.

### المطلب الأول: البيئة الكلية

توجد المؤسسة في بيئة توصف بالتغير الدائم وعدم الاستقرار، إضافة إلى صعوبة التحكم بمتغيراتها والتنبؤ بنتائجها، إذ أن المؤسسة خاضعة لتغير هذه البيئة ووجب عليها التأقلم مع الظروف التي تمر بها هذه البيئة. ومن مكونات البيئة الكلية ما يلي :

### الفرع الأول: البيئة الديموغرافية

يمكن اعتبارها أهم مكونات البيئة بالنسبة للمؤسسة، إذ تعتبر مصدر حياتها باعتبارها الوعاء الذي يكوّن سوق المؤسسة الرئيسي. من العناصر المكوّنة للبيئة الديموغرافية نذكر:

#### 1. النمو السكاني:

يعتبر النمو السكاني مؤشرا مهما لفهم وتيرة زيادة السكان في العالم أو في رقعة جغرافية معينة. إذ أن ازدياد نمو السكان في العالم وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية صاحبه ازدياد في حاجاتهم وطلباتهم من جهة وندرة الموارد الطبيعية من جهة أخرى.

(1) Garibaldi.G, *Analyse stratégique*, 3<sup>ème</sup> édition , édition organisation, Paris, 2008, p.23

(2) Porter.M, *Choix stratégique et concurrence : techniques d'analyses des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris, 1982, p.5

**2. معدل الولادات والوفيات:**

نتيجة لتقدم العلم وتحسن الخدمات الصحية ازدادت نسبة الولادات في بعض المجتمعات وخاصة النامية منها، بينما نلاحظ تراجع نسبة الوفيات خاصة في الدول المتقدمة، مما أدى إلى زيادة نسبة الشيخوخة والتي أصبحت عبئا على تلك المجتمعات لأنها تعتبر فئة استهلاكية فقط وغير منتجة.

**3. التقلات السكانية:**

تبرز هذه الأخيرة الهجرات السكانية المختلفة من الريف إلى المدينة أو العكس من المدينة إلى الريف، من الشمال إلى الجنوب أو العكس، وهذا يؤثر على طبيعة الطلب وحجم الطلب في رقعة جغرافية معينة.

**4. المستوى التعليمي:**

هو عنصر مهم يقيس مدى تقدم أي مجتمع في المجال العلمي والتربوي، إن ازدياد المستوى التعليمي لأي مجتمع يدفع بأفراده إلى الرفع من سقف متطلباتهم المعيشية من جودة المنتجات وتنويع الاستهلاك إلى منتجات ثقافية وترفيهية.

كل هذه العناصر الديموغرافية أدت إلى تقسيم السوق إلى مجموعة من القطاعات المختلفة عن بعضها البعض وغير المتجانسة من حيث خصائص وطبيعة الاستهلاك فيها، مما حتم على المؤسسة التعامل مع كل قطاع على حدا وحسب متطلباته الذاتية.

**الفرع الثاني: البيئة الاقتصادية**

هي عبارة عن مجموع المتغيرات الاقتصادية التي قد تؤثر بطريقة مباشرة على مصير المؤسسة، يحصرها كوتلر في أربعة عناصر: (1)

**1. القوة الشرائية:**

يرتبط هذا المؤشر ارتباطا وثيقا بكل من الدخل الفردي ومعدل التضخم، إذ أن ارتفاع الدخل الفردي وانخفاض معدل التضخم يكسبه قوة شرائية أكبر وبذلك فرصة للمؤسسة لتصريف أكبر لمنتجاتها.

**2. المستوى العام للأسعار:**

يعبر عنه غالبا بمعدل التضخم، حيث تهدف كل السياسات الاقتصادية إلى تقليصه والحد من ارتفاعه لأن من نتائجه وجود كتلة نقدية كبيرة في الاقتصاد دون وجود مقابل إنتاجي لها في السوق. مما يدفع بأسعار المنتجات إلى الارتفاع وبذلك عزوف المستهلكين عنها والاتجاه في غالب الأحيان إلى المنتجات الأقل سعرا أو إلى بدائل هذه المنتجات.

(1) Garibaldi.G, Op.cit., p.150

**3. الادخار:**

عادة ما يقسم المستهلك دخله إلى قسمين، قسم للاستهلاك والقسم الآخر للادخار. يمكن للمستهلك أن يدخر أمواله في شكل ودائع لدى البنوك أو شراء أسهم وسندات أو عقارات... الخ. أي أنه يساهم في تطور منتجات ذات طبيعة مالية بالإضافة إلى أن الادخار يحد من نسبة السيولة في اقتصاد مجتمع ما.

**4. القروض:**

سادت خلال العوام القليلة الماضية ثقافة الاستهلاك الواسع، حيث تشجع بعض اقتصاديات العالم المتقدم مجتمعاتها على الاستهلاك عن طريق منح قروض استهلاكية لتدوير عجلة الإنتاج لديها وزيادة نسبة النمو الاقتصادي فيها.

**الفرع الثالث: البيئة الطبيعية**

تعتبر البيئة الطبيعية كل الثروات والموارد الطبيعية التي يمكن للمؤسسة استغلالها (نفط، غاز، فحم، خشب... الخ). كما أنها تعبر أيضا عن كل المخاطر الطبيعية التي قد تتعرض إليها المؤسسة (فيضانات، زلازل، براكين... الخ). توصف الموارد الطبيعية بالندرة، بعضها متجدد (الأرض، الطاقة الشمسية، الثروة الغابية... الخ) والآخر غير متجدد (نفط، فحم... الخ)، يستوجب على المؤسسة استهلاكها برشادة وعقلانية. إضافة إلى خضوع معظم المؤسسات إلى شروط حماية البيئة، التي تزيد من تكاليف هذه المؤسسات وتثقل كاهلها.

**الفرع الرابع: البيئة التكنولوجية**

لا يمكن إهمال التطور التكنولوجي الذي وصلت إليه البشرية منذ القرن الماضي ومدى ارتباطه مباشرة بالنمو الاقتصادي، ففي مجال تكنولوجيا الاتصال، نلاحظ أن هذه الأخيرة قد اختصرت المكان والزمان حتى أصبحت تطورات مؤشرات السواق العالمية تتابع في الوقت الحقيقي للتداول بالبيع أو الشراء، كما أن التكنولوجيا ساهمت في رفع مستوى الإنتاج وتحسينه، بحيث أصبح من يمتلك التكنولوجيا يمتلك ميزة وأفضلية لمنتجاته في السوق. (1)

هذا التطور التكنولوجي الهائل لم يكن ليزدهر لولا التجارب والإبداع غير المحدود، إضافة إلى البحوث العلمية والتقنية والمخبرية. مع ذكر ميزانيات الأبحاث التي تقدمها الدول المتطورة من أجل دعم البحوث والتطوير والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى 2,5 بالمائة إلى 5 بالمائة من الناتج المحلي الخام.

(1) Blurhart.F, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, édition organisation, Paris, 2009, p.30

## الفرع الخامس: البيئة السياسية والقانونية

تزاول المؤسسة نشاطها في إطار قانوني وسياسي معين يحتم عليها الالتزام بقواعده العامة من قوانين وتشريعات وتعليمات إدارية. يمكن معاينة البيئة السياسية والقانونية من أربع زوايا مختلفة، هي: (1)

## 1. مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي:

معلوم أن الدولة لا تتدخل في الحياة الاقتصادية العامة إلا في حالات الأزمات أو في بعض القطاعات الحساسة أو الاستراتيجية كالطاقة والدفاع والخدمة العمومية والصحة، إضافة إلى التعليم. حيث تختلف نسبة التدخل من دولة إلى أخرى، إن لم نقل احتكار القطاع بأكمله.

## 2. التشريعات المتعلقة بهيكل الأسواق:

تعتبر الدولة منظمة للأسواق وليست طرفا فيها، بذلك تصدر مجموعة من التشريعات والقوانين من أجل حماية المؤسسات الناشطة فيها من الاحتكار والتكتلات و الإغراق وغيرها من الظواهر التي تضر بجو المنافسة في السوق وفي نفس الوقت حماية المستهلك وضمان حقوقه الأساسية.

## 3. التشريعات المنظمة لسلوك الفاعلين في السوق:

يتضح سلوك المؤسسة في السوق من خلال مزيجها التسويقي، على هذا الأخير أن يكون مطابقا للتشريعات والقوانين المعمول بها في السوق، فمن حيث المنتج مثلا، يجب أن يظهر اسمه ومكوناته ومصدره على الغلاف، أما بالنسبة للترويج، فإن القانون لا يسمح بالإعلان الكاذب أو الإعلان المقارن أين تظهر السلعة إلى جانب السلعة المنافسة في إعلان واحد. إلى غير ذلك من القوانين الخاصة بتنظيم عمل المؤسسة في السوق.

## 4. جماعات الضغط:

هي تلك الجماعات التي يسمح لها القانون بالنشاط في بيئة اقتصادية معينة والتي يمكن أن تؤثر على عمل المؤسسة مثل جمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة، نقابات العمال... الخ.

تجدر الإشارة أيضا أن المؤسسة تتأثر أيضا بالجهة المختصة بالتشريع والتنفيذ، سواء كانتا تنتميان إلى جهاز واحد أم هما منفصلان عن بعضهما البعض، وهذا كله مرتبط بالنظام السياسي المطبق في ذلك البلد (شمولي أو ديمقراطي)، الاستقرار الأمني... الخ. (2)

(1) Malloy.R.P, **Law in market context: An Introduction to Market Concepts in Legal Reasoning**, Cambridge university press, UK, 2000, p.110

(2) Tugrul.A, **Diagnostique et décision stratégiques**, Dunod, Paris, 1993, p.35

### الفرع السادس: البيئة الاجتماعية والثقافية

لكي تمارس المؤسسة نشاطها الذي أنشأت من أجله، عليها الاحتكاك والتفاعل مع جمهورها ومجتمعها بمختلف مكوناته الاجتماعية والثقافية المتماثلة والمتباينة في كثير من الأحيان، تؤثر وتتأثر بمحيطها الاجتماعي والثقافي التي تعيش فيه بمختلف أبعاده الحضارية والدينية والعادات والتقاليد والقيم والثقافات الجزئية المكونة للثقافة الكلية أو الرئيسية. فقد تمثل بعض العادات والمعتقدات أهمية لدى البعض بينما لا تعني أي شيء بالنسبة للبعض الآخر. يعني ذلك أنه توجد العديد من الاختلافات الجوهرية في الاتجاهات، القيم، العادات والمعتقدات وغير ذلك بين الأفراد والجماعات، مما يؤدي برجل التسويق لدراسة هذه الخصائص التي تميز هذه البيئة قبل التعامل معها باعتبار أن الثقافة هي عبارة عن سلوك مكتسب حيث تتداخل مكوناتها وتتفاعل فيما بينها لتكون نسيجاً متكاملًا. في هذه الحالة، من مصلحة المؤسسة مسايرة القيم الثقافية والاجتماعية لمجتمع ما عوض محاولة التصدي لها أو تغييرها. لذلك على المؤسسة أن تتصف بالمرونة والتفتح على بيئتها الاجتماعية والثقافية مما حفز المؤسسة على الابتكار لإرضاء قطاعات واسعة من المجتمع.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: البيئة الجزئية

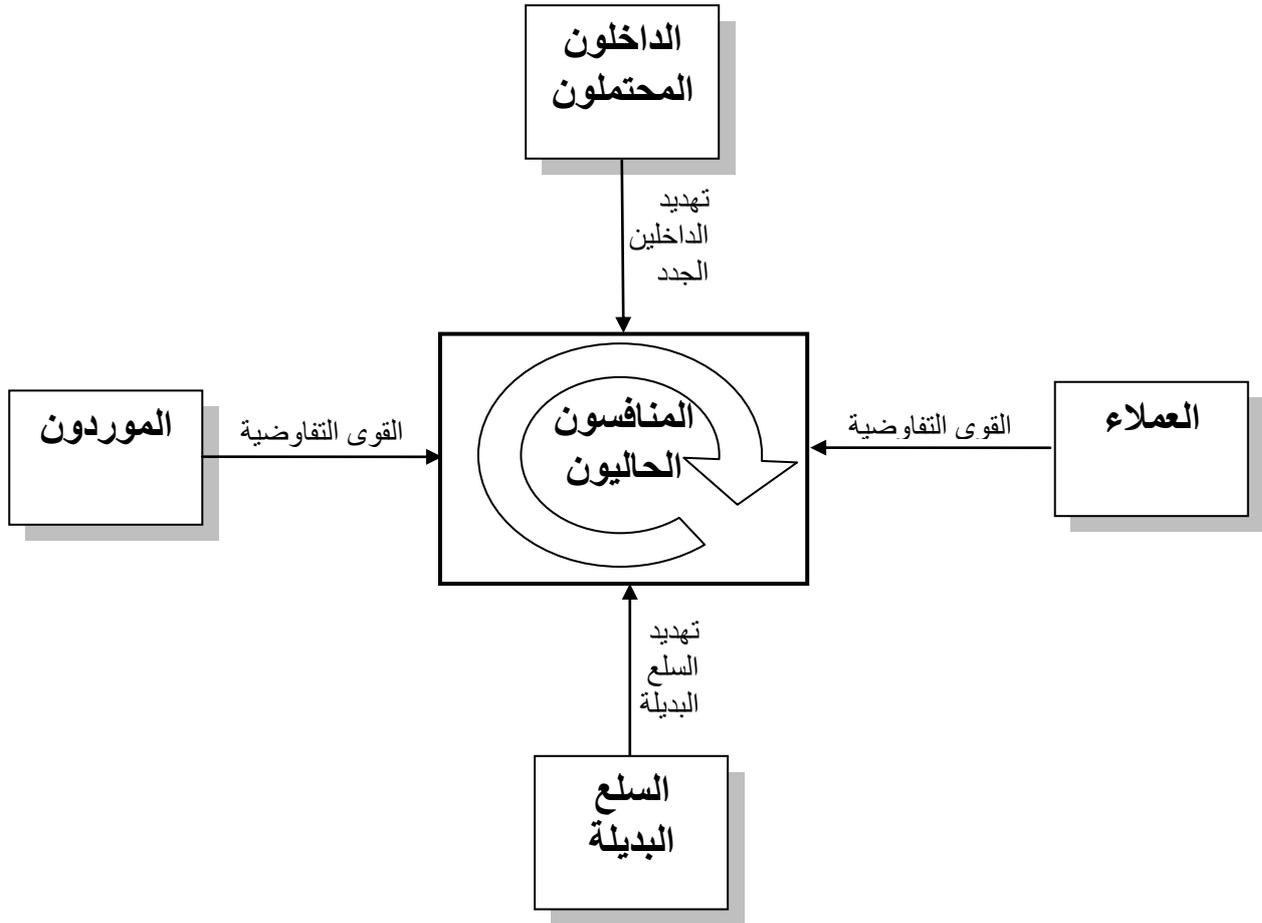
لقد استعرضنا في المطلب السابق متغيرات البيئة الكلية بكل أبعادها، والتي لها تأثير على كل العناصر الفاعلة المتواجدة في قطاع صناعي معين أو سوق. من دون استثناء، هذه العناصر تتأثر بنسبة متفاوتة حسب درجة مرونتها وقوتها، لكنها أيضا تؤثر وتتأثر فيما بينهما بشكل مباشر، بحيث تشكل لنا حركية تنافسية تحدد لنا فيما بعد شدة وحدة المنافسة في ذلك القطاع أو السوق. يطلق على هذه العناصر الفاعلة في السوق بالقوى التنافسية الخمس لبورتر وهي مبينة في الشكل رقم (1). هذه القوى الخمس هي المصدر الرئيسي للتهديدات أو الفرص المباشرة التي قد تواجه المؤسسة في نشاطها اليومي. فهم طريقة عمل هذه القوى سوف يوفر على المؤسسة كم هائل من المعلومات المفيدة لرسم استراتيجياتها التنافسية في السوق.

### الفرع الأول: الداخولون الجدد للقطاع أو السوق

يشكل الداخولون الجدد إلى قطاع معين تهديد للمؤسسات المتواجدة فيه، فعادة ما يكون هؤلاء الداخولون حاملين لأفكار جديدة وطاقت متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة، مما يؤدي إلى احتدامها وكنتيجة لذلك سوف يلاحظ كل طرف في القطاع أن حصته السوقية سوف تتراجع بمرور الزمن. إن جدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى القطاع. يضاف إليها ردود فعل المؤسسات جراء هذا الدخول. وفيما يلي أهم معوقات الدخول إلى القطاع:<sup>(1)</sup>

(1) Saloner.G, Shepand.A & Podolry.J, **Strategic Management**, John Wiley and Sons Inc, New York, 2001, p.32

## الشكل رقم(1) : القوى التنافسية في الصناعة



المصدر: Porter.M, **Competitive strategy**, The free press edition, New York, 1998. p.7

### 1. اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة:

تكون في بعض الأحيان مواجهة الإنتاج بكميات كبيرة وبأسعار منخفضة أمرا صعبا بالنسبة للمؤسسات التي تريد أن تدخل إلى القطاع. لا تشمل اقتصاديات الحجم، الكميات الكبيرة فقط بل تتعداها إلى البحث والتطوير والتسويق. وغيرها من مفردات العمل الإداري، كما أن الخبرة المتراكمة الكبيرة التي حصلت عليها المؤسسات المتواجدة حاليا في القطاع يشكل عائقا أمام دخول مؤسسات جديدة لا تمتلك في الغالب هذه الخبرة ولا تستطيع امتلاكها في فترة زمنية قصيرة، كما أن تكاليف امتلاكها تكون مرتفعة في الغالب.

### 2. تمايز المنتجات:

هناك عدة طرق لكي تميز بها المؤسسة منتجاتها، وخلق ولاء اتجاه علامتها التجارية، ومن أبرزها الإعلان، خدمات ما بعد البيع إلى غير ذلك من خصائص المنتج. مما يجعل دخول القطاع من طرف

(1) Porter.M, **Competitive strategy**, The free press edition, New York, 1998, p.10

مؤسسات أخرى أمرا صعبا لوجود ولاء كبير من طرف المستهلكين للعلامات المتواجدة حاليا في القطاع.

### 3. متطلبات رأس المال:

تخلق الحاجة إلى استثمار، موارد مالية ضخمة من أجل المنافسة حاجزا في وجه دخول منافسين جدد إلى القطاع، خاصة إذا كان رأس المال المنفق صعب أو بطيء الاسترداد مثل ما هو الحال في مجال البحث والتطوير، الترويج ومجالات التجهيز الثابتة.

### 4. الوصول إلى قنوات التوزيع:

يتحتم على المؤسسة الداخلة إلى قطاع جديد تأمين توزيع منتجاتها وخدماتها بشكل واسع. أحيانا تحقيق ذلك يكون صعبا، لأن قنوات التوزيع مشبعة بمنتجات المؤسسات المتواجدة أصلا في السوق، وعلى المؤسسة التي ترغب في اقتحام السوق أن تبذل جهدا مضاعفا لإقناع الفاعلين في سلسلة التوزيع بتقبل منتجاتها وذلك عن طريق قروض ممنوحة للوسطاء وخصوم على الأسعار والكميات، وإلا على المؤسسة إيجاد قنوات توزيع خاصة بها ولكن بتكلفة إضافية.

### 5. المحددات السياسية والحكومية:

يمكن للحكومة أن تحد أو تعيق الدخول إلى صناعات معينة من خلال وضع مجموعة من القيود، مثل متطلبات الترخيص أو تقييد الوصول إلى الموارد الأولية لندرتها وغيرها من القيود الإيكولوجية المرتبطة بالحفاظ على الطبيعة.

### الفرع الثاني: المنافسون الحاليون في القطاع

معرفة المنافسين يعطي المؤسسة إمكانية تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية القطاع واستمرارية نموه في المستقبل من عدمه.

إن اشتداد المنافسة وحدتها داخل القطاع الواحد راجع إلى محاولة كل مؤسسة توسعة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها على حساب حصص سوق منافسيها، عن طريق الاستثمار الموسع والسياسات الترويجية والتسويقية وإدخال منتجات جديدة للسوق. مجموعة من المؤشرات يمكنها توضيح التقييم الخاص بمدى حدة هذه المنافسة. أهمها: (1)

(1) Blurhart.F, Op.cit., p.30

**1. توازن القوى بين المنافسين في السوق:**

إذا كان القطاع يحتوي على عدة منافسين بأحجام وقوى متفاوتة، فإن احتدام المنافسة بينها سيكون كبيراً جداً ومركزاً بحيث أن كل واحد منها يسعى إلى تحسين ترتيبه في السوق.

**2. معدل نمو القطاع:**

إذا كان معدل نمو القطاع ضعيفاً فإن ذلك يعتبر مؤشراً على بلوغ هذا الأخير مرحلة النضج. والمؤسسات الراغبة في زيادة حصتها السوقية ليس لها خيار سوى انتزاع الحصص السوقية للمنافسين الآخرين، مما يؤدي إلى اشتداد المنافسة داخل القطاع. والعكس إذا كان معدل نمو السوق كبيراً فإن ذلك يعتبر فرصة للمؤسسات المتواجدة فيه لتوسعة حصتها السوقية دون الدخول في مواجهة مباشرة مع المنافسين الآخرين.

**3. إمكانية زيادة حجم الإنتاج بشكل كبير:**

بعض المؤسسات لديها القدرة على استخدام اقتصاديات الحجم من أجل زيادة الكميات المنتجة وتقديمها للسوق، مما يجعل السوق يصل إلى حالة إشباع ينجر عنه تخفيض سعر البيع، حيث يدفع بباقي المنافسين إلى العمل على تخفيض أسعارهم أو إلى الخروج من القطاع.

**4. طبيعة السلع والخدمات:**

إذا تميزت منتجات القطاع بالبساطة فإن المؤسسة يصعب عليها انتهاز استراتيجيات تمايز المنتجات وتتحه أكثر نحو انتهاز استراتيجية الريادة عن طريق التكاليف، أي تقديم منتجات بأقل تكلفة.

**5. معوقات الخروج من القطاع:**

هي كل المحددات التي تبقى المؤسسة داخل القطاع بحيث لا تستطيع الخروج من دون أن تتحمل تكاليف مادية ومعنوية، فكلما كانت هذه الموانع قليلة كلما سهل ذلك على المؤسسة الخروج من القطاع بأخف الأضرار، وتساهم بذلك في تقليل عدد المنافسين في السوق. والعكس كلما كانت المعوقات كبيرة كلما رسخ تواجد المؤسسة في القطاع بالتالي اشتداد حدة المنافسة في القطاع. يمكن الإشارة إلى البعض من هذه المعوقات، نذكر منها: <sup>(1)</sup>

- ◀ صعوبة نقل الأصول من قطاع إلى قطاع آخر، عندما يصعب على المؤسسة نقل أصولها من قطاع إلى قطاع آخر فإنه يعزز تواجدها في القطاع الحالي، مما يساهم في تعزيز عدد المنافسين فيه؛
- ◀ التكاليف الثابتة للخروج من القطاع؛
- ◀ الهوية الخاصة للعلامات التجارية لسلع وخدمات المؤسسة؛

(1) Porter.M, *Competitive strategy*, Op.cit., p.21

◀ القيود الحكومية و الاجتماعية، وهي كل المعوقات التي تضعها الحكومات من أجل إبقاء المؤسسات في قطاع ما وعدم السماح لها بالخروج منه لدواعي اجتماعية. مثل المحافظة على مناصب الشغل والاستفادة من الضرائب، وغيرها.

### الفرع الثالث: تهديدات المنتجات البديلة

تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تهديدا قائما لها، لذلك تهتم المؤسسة بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها، لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، إذ أن السلع والخدمات البديلة قد توفر إشباعا لنفس الحاجة وتؤدي نفس الوظائف التي تؤديها منتجات القطاع وبأسعار ونوعيات أفضل، وبالتالي تصبح تهديدا حقيقيا لمنتجات المؤسسة في القطاع<sup>(1)</sup>، ولكن باستخدام مهارات وتكنولوجيات مختلفة. مما يدفع المؤسسات إلى الاعتماد على الإبداع من أجل تحديد كيفية تلبية حاجات المستهلكين.

مخاطر انتقال رقم الأعمال من قطاع المنتجات الأساسية إلى قطاع المنتجات البديلة قائم ولا بد من أخذه في عين الاعتبار.<sup>(2)</sup> كمثال على ذلك منذ أزمة البترول في السبعينيات اتجهت بعض الدول الأوروبية إلى الطاقة النووية كبديل للنفط أو الغاز لإنتاج الطاقة الكهربائية، باستعمال تكنولوجيا متقدمة وموارد مختلفة مكنتها في الأخير من إنتاج طاقة كهربائية بسعر تكلفة أقل.<sup>(3)</sup>

يرتبط تحديد المنتجات البديلة أساسا بمجموعة من العوامل، من أهمها:<sup>(4)</sup>

- ◀ الأداء النسبي للبديل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على إشباع الحاجة وسهولة الحصول عليها؛
- ◀ تكاليف التحول نحو هذه البدائل، بمعنى مدى سهولة انتقال المستهلك من المنتج الأساسي نحو المنتجات البديلة من حيث السعر والجهد وكيفية استعمالها ومدى إشباعها للحاجة؛
- ◀ الميل لدى المشتري نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بكون هذه البدائل عبارة عن خيارات واقعية ومتاحة يمكن أن تتطور لاحقا نحو اتجاه أفضل من المنتجات الأساسية وتكاليف التحول إليها منخفضة واتجاهات المشتري نحو هذه البدائل ايجابي فان ذلك يمثل تهديدا حقيقيا بالنسبة للمنتجات المتواجدة في القطاع ككل، وغالبا ما تتضافر جهود المؤسسات المتواجدة في القطاع من أجل الكشف عن هذه المنتجات البديلة وتحييد مخاطرها عن طريق إجراء بحوث مشتركة.

(1) . الغالي، طاهر محسن منصور إدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، الأردن، 2009 ،

(2) Blurhart.F, Op.cit., p.51

(3) Malloy.R.P, Op.cit., p.153

(4) Porter.M, **Choix stratégique et concurrence : techniques d'analyses des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, Op.cit., p.26

### الفرع الرابع: القوى التفاوضية للمشتريين

يعد المشترون والعملاء من أهم قوى المنافسة، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على تلبية رغباتهم وإقناعهم بشراء منتجاتها. مما يكسب هؤلاء المشتريين قوى تفاوضية كبيرة خاصة في وجود عدد كبير من المؤسسات التي تسعى إلى استقطابهم بشتى الطرق والوسائل.

يعد الهدف التفاوضي الرئيسي للمشتريين هو الحصول على المنتجات بأقل الأسعار، أي دفع الأسعار نحو الأسفل والجودة نحو الأعلى، مما قد يؤثر على مرد ودية بعض المؤسسات التي لا تستطيع مجارات هذا التيار أو تدفع المؤسسات إلى التصادم فيما بينها لتقديم أفضل ما لديها مما يرفع من درجة المنافسة في القطاع.

يدخل في إطار المشتريين كل من المستهلك النهائي والصناعي والوسطاء (الموزعين). أي كل من يأتي في الحلقة الأساسية للمؤسسة.

تحدد قوة المشتريين التفاوضية إذا تحققت الشروط الآتية:

#### 1. زيادة تركيز جماعة المشتريين:

إذا كان عدد المشتريين محدود مقارنة بعدد المؤسسات الفاعلة في القطاع، فإن ذلك يكسبها قوة تفاوضية أكبر وتجعل معظم المؤسسات تنزل عند شروط هؤلاء المشتريين طمعاً في الحصول على أكبر عدد منهم.

#### 2. قدرة المشتريين على شراء كميات كبيرة من المنتجات:

تجعل هذه الأخيرة المؤسسات المتواجدة في السوق تتبارز فيما بينها للحصول على أكبر حصة من المشتريين وفي غالب الأحيان تكون راضحة لشروط المشتريين.

#### 3. سهولة التحول من منتج مؤسسة إلى منتج مؤسسة أخرى بديلة داخل القطاع:

سهولة التحول راجعة إلى عدد المؤسسات المتواجدة في القطاع و إلى درجة تمايز منتجاتهم، فإذا قل عدد المؤسسات العاملة وزادت درجة تمايز منتجاتهم صعب ذلك تحول المشتريين من منتج إلى آخر.

#### 4. قدرة المشتريين بالتكامل للأمام:

معنى ذلك أن المشتري يمكن له أن يتأثر ببعض نشاطات المؤسسة الأساسية مثل التغليف والتوزيع وهذا ما نلاحظه بالنسبة لوجود ماركات لشركات توزيع كبرى (مساحات كبرى) على بعض المنتجات الغذائية وحتى الصناعية.<sup>(1)</sup>

(1) Blurhart.F, Op.cit., p.55

## 5. امتلاك المشتري لكم كبير من المعلومات:

تكون هذه المعلومات متعلقة بطبيعة الطلب، الأسعار الحالية والمطبقة في السوق، هيكل التكاليف للمؤسسات المنتجة... الخ، مما يكسب المشتريين مركزا تفاوضيا قويا أعلى من مؤسسات القطاع. (1)

## 6. عدم تناسب جودة المنتجات وتطلعات المشتريين:

مما يؤثر على عملية إقناع هؤلاء بالشراء، وبذلك يرفع القوة التفاوضية للمشتريين. (2)

## الفرع الخامس: القوى التفاوضية للموردين

يعتبر الموردون شركاء وأفراد تربطهم بالمنظمة عقود تجهيز بالمواد الأولية ونصف المصنعة والتي تدخل في عملية الإنتاج. (3) بإمكان الموردين ممارسة ضغط تفاوضي على المؤسسات المتواجدة داخل القطاع. حيث يتحكم المورد في تكلفة ونوعية وطبيعة المواد الأولية وأيضا في آجال تسليمها للمؤسسة، أي أنه يلعب دورا مهما في طبيعة مدخلات المؤسسة التي بدورها تحدد نوعية المخرجات فيما بعد.

إن القوة التفاوضية للمورد راجعة إلى مجموعة من العوامل، نذكر منها (4):

◀ وجود عدد ضئيل من الموردين في سوق فيه عدد كبير من المؤسسات، يعطي الموردين فرصة التكتل فيما بعد على التأثير على الأسعار ونوعية الموارد المقدمة وطبيعة العقود المبرمة؛

◀ مقدرة الموردين على منافسة الموارد البديلة، مما يصعب على المؤسسة التحول إلى هذه الموارد في حالة عدم ملائمة موارد الموردين لها؛

◀ إذا كانت الموارد المقدمة من طرف الموردين مهمة وتساهم بشكل كبير في تمييز منتجات المؤسسة؛

◀ إذا كانت المؤسسة عبارة عن عميل غير مهم وتشتري بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة، فسوف يضعف ذلك من قوتها التفاوضية؛

◀ إمكانية تحقيق المؤرد للتكامل الخلفي بالنسبة للمؤسسة، بحيث يمكنه أن يتحكم في النشاطات التي تأتي قبل عملية الإنتاج، مثل التسليم والتخزين؛

◀ ارتفاع تكلفة الانتقال من مؤرد إلى آخر، بحيث يجعل المؤسسة مرتبطة بمؤرد واحد ولا تفكر في استبداله بآخر؛

◀ زيادة طلب المؤسسات المنتجة على المواد الأولية من عرض الموردين. (5)

(1) Porter.M, **Competitive strategy**, Op.cit., p.28

(2) Blurhart.F, Op.cit., p.55

(3) الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي، دار حامد، عمان، 2003، ص.61.

(4) Porter.M, **Competitive strategy**, Op.cit., p.29

(5) Garibaldi.G, Op.cit., p.145

- مقابل ذلك، يمكن للمؤسسة أن تحسن وضعها التفاوضي اتجاه الموردين باستغلالها النقاط الآتية:
- ◀ تنوع مصادر التمويل عبر عدة مرددين؛
  - ◀ محاولة ربط هؤلاء الموردين بنشاط المؤسسة عن طريق إبرام اتفاقيات أو تشجيعهم عن طريق منحهم تسهيلات في الدفع والتسليم... الخ؛
  - ◀ محاولة الاعتماد على نفسها لتأمين مواردها الأولية، وهو أمر غير متاح لجميع المؤسسات إلا الكبيرة منها. (1)

### المطلب الثالث: البيئة الداخلية للمؤسسة

هناك صعوبة في وضع حدود فاصلة بين ما يشكل بيئة المنظمة الخارجية المحيطة بها وبيئتها الداخلية بمكوناتها وعناصرها. إن الانفتاح والشفافية المطلوبة من المؤسسات اتجاه بيئتها الخارجية زاد من تداخل كلا البيئتين، وأصبحت المؤسسة تمثل شكلا هلاميا تتداخل فيه وتتبادل التأثير معطيات كلا البيئتين. وبالتالي فقد اجتهد الباحثون إلى تجميع عناصر ومكونات هذه البيئة الداخلية في مجموعات محددة رغم التباين في مسمياتها وإعدادها. سيتم التطرق هنا إلى مفهوم البيئة الداخلية وأهميتها، وسنركز على عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها.

### الفرع الأول: مفهوم البيئة الداخلية

تعطي البيئة الداخلية للمؤسسات قدرات وميزات تنافسية تجعل منها مؤسسة متفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي تحقيق أهدافها، والبيئة الداخلية تتمثل في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية. ويرى سيرتو (Certo) أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة. لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات يتجسد بالاختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة. إن المؤسسات وهي تتنافس فيما بينها بطرق وأساليب مختلفة، تتحدد قدرتها وفق اعتبارات عناصر القوة أو الضعف الأساسية في البيئة الداخلية لهذه المؤسسات. إن امتلاك المؤسسة مفردات بيئة تنظيمية داخلية كثيرة تجعلها تركز على ما يمكن أن نطلق عليه القوة الدافعة التي تعطي المؤسسة ميزات متفردة قياسًا بالمؤسسات الأخرى. ويمكن أن تتجسد في فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة وفهم البيئة الداخلية للمؤسسة. ومن أهمها ما يلي: (2)

(1) الغالي، طاهر محسن منصور إدريس، وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص. 278.

(2) نفس المرجع، ص. 284.

- ◀ يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها، وإمكانية الإدارة العليا جعل الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذة في عين الاعتبار، الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات؛
- ◀ تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في البعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها؛
- ◀ يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات الصناعية التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛
- ◀ يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في مواد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة وبالتالي إتاحة الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج؛

### الفرع الثاني: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

قد يبدو أن هناك اختلافا بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه، كذلك قد نجد تركيزا في استخدام خطوات معينة وأدوات بذاتها للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، فيرى **بورتر** مثلا، أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمؤسسة، الموارد البشرية، المتطلبات المالية والتحسين والتطور التكنولوجي. في حين يركز كل من **نات (Nath)** و**نريمانان (Narayanan)** أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعة أنظمة يتركز بعضها على إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمؤسسة والنظام المعلوماتي، في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة على أطر إنسانية ومعرفية في قدرات التجديد والإبداع مثل النظام الاجتماعي و النظام السياسي والنظام الثقافي. ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمؤسسة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر كما أشار إليها كل من **ويلن (Wheelen)** و **هنقر (Hunger)** إلى ثلاثة مكونات رئيسية، وهي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المؤسسة.<sup>(1)</sup>

#### 1. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكة الاتصالات وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.

(1) الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص.65

جاء التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية ليلبي متطلبات أمرين مهمين، الأول، التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك فمن الضروري تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة. والثاني، ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغييرات الحاصلة في استراتيجية المؤسسة تتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال. يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى ما يلي: (1)

◀ **الهيكل التنظيمي البسيط:** يلائم هذا النوع المؤسسات صغيرة الحجم والتي تدار من قبل المدير، والذي يشرف على عدد من الأفراد عادة ما يكونون متخصصين في أوجه العمل المختلفة.

◀ **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** عادة ما يلائم هذا النوع المؤسسات متوسطة الحجم والتي تنتج منتجات بينها علاقة كبيرة رغم تعدد خطوات الإنتاج. يقسم العمل ضمن هذا التصنيف على أساس التخصصات الوظيفية كالإنتاج والعمليات، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، وغيرها.

◀ **الهيكل المصنوفي:** لتلبية متطلبات بيئة متغيرة ومضطربة ومعقدة يحتاج الهيكل التنظيمي إلى مرونة عالية لمواجهة هذا الأمر. حيث يتم فيه دمج مرن بين مجالات عمل القطاعات أو الأقسام بشكل مشروعات مستقلة، وكذلك الأنشطة الوظيفية التخصصية بشكل إدارات وظيفية، وهنا فان العاملين يمكن أن يكونوا تحت إدارة أكثر من مدير.

◀ **الهيكل الشبكي:** في إطار هذا التصنيف تحاول المؤسسات تصغير هيكلها التنظيمي للاستفادة من تخفيض التكاليف ومتابعة ذوق المستهلك، في حين يعتمد هذا التنظيم على مؤسسات أخرى كبيرة للقيام بالأنشطة الأخرى التي يحتاجها على أساس التعاقد مع جهات خارجية ومحددة تجدد حسب أداء تلك الجهات.

◀ **الهيكل الهجين:** هذا النوع من الهياكل يصلح للمؤسسات الكبيرة جدا، والتي توجد فيها خطوط إنتاج كثيرة في إطار صناعات غير مترابطة.

(1) الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي، مرجع سبق ذكره ، ص.66.

## 2. الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية مكونا أساسيا في البيئة الداخلية للمؤسسة، وتمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف. تعددت التعاريف التي تناولت الثقافة التنظيمية، لكنها في الوقت نفسه لم تختلف كثيرا حسب روسو (Rousseau) من حيث الجوهر،<sup>(1)</sup> الاختلاف في التعاريف ناجم عن اعتماد كل باحث على متغيرات دراسة مختلفة، لكن في الأخير تصف نفس الظاهرة ولكن من وجهات نظر مختلفة.

من هذا المنطلق، من الضروري إلقاء الضوء على أهم التعاريف التي تناولت الثقافة التنظيمية والتي لقيت قبولا واسعا لدى الباحثين. فالثقافة التنظيمية تشير إلى مفهوم عميق وأبعاد ضمنية من القيم والمبادئ<sup>(2)</sup>. كما أنها تعبر عن القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع العمليات التنظيمية، الهياكل، ونظام التحكم من أجل إيجاد قواعد سلوكية معينة<sup>(3)</sup>.

لكن التعريف الشامل للثقافة التنظيمية يستند إلى تعريف شاين (Schein) فهو يرى أن ثقافة المنظمة هي مجموعة من الافتراضات و المبادئ الأساسية التي اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجحة عن العمل الجماعي<sup>(4)</sup>.

لقد أضاف غوردون (Gordon) معنى ودورا آخر للثقافة التنظيمية من خلال تعريفها على أنها مجموعة من المعاني والمفاهيم المشتركة المتعلقة بقضايا المنظمة وأهدافها وممارساتها<sup>(5)</sup>. بهذا التعريف أدخل غوردون استخدام الثقافة التنظيمية كوسيلة للمراقبة داخل المؤسسة وإدارة السلوك. بينما أضاف شو (Chu) البعد الأخلاقي للتعريف السابقة حيث عرف الثقافة التنظيمية على أنها الشعور الجماعي غير الواعي لمجموعة من الأفراد داخل المنظمة والمتعلق بكل ما هو خير أو شر، سوي أو غير سوي<sup>(6)</sup>.

يمكننا القول إذن، أن الثقافة التنظيمية بكل أبعادها المعنوية (القيم والأخلاق، المعتقدات والأفكار المشتركة... الخ) والسلوكية (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، آداب وفنون... الخ) تعطي المؤسسة تفردا

(1) Kargas.A.D & Varoutas.D, **The Role of Organizational Culture to the Management of Telecommunication Companies**, in Lee.I, **Handbook of Research on Telecommunications Planning and Management for Business**, Information Science Reference, USA, 2009, p.297

(2) Rughase.O.G, **Identity and Strategy: How Individual Visions Enable the Design of a Market Strategy that Works**, Edward Elgar, UK, 2006, p.21

(3) Salam.C.S, **Foster Trust through Competence and Integrity**, in Locke.A.E, **The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour**, Blackwell Publishing, USA, 2003, p.283

(4) Kargas.A.D & Varoutas.D, Op.cit., p.297

(5) Idem.

(6) Idem.

وخصوصية قياسا مع المؤسسات الأخرى، لذلك تعتبر بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة. حيث ينعكس ذلك على سلوكها في بيئتها الخارجية وخاصة التنافسية منها. لهذا فإن الإدارة العليا للمؤسسة تسهر دائما على أن تكون الثقافة التنظيمية واضحة الترتيب ومفهومة الأبعاد من قبل مختلف العاملين وبنفس الدلالات والمعاني.

### 3. الموارد:

تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من الارتقاء والتفوق على المنافسين. وتمثل أيضا مجمل ما يمتلكه المؤسسة من موجودات وإمكانيات ومهارات مالية ومعرفية تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنها تلعب دورا متميزا في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال، ويمكن النظر للموارد في إطار واسع جدا حيث أنها تحتوي أيضا على كافة الأنظمة والمهارات وهيكل المؤسسة وثقافتها بالإضافة إلى موجوداتها التي تنتشر في إطار إدارات مختلفة كالعمليات والتسويق والمالية والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي المؤسسة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الاستراتيجية.<sup>(1)</sup> إن الموارد هي التي تمكن المؤسسة من متابعة إنجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه، لذلك تتجسد أهمية الموارد فيما يلي:

- ◀ تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
- ◀ تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.
- ◀ إن التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المنظمة على معرفة واطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.
- يمكن النظر إلى موارد المؤسسة في إطار كونها موارد ملموسة مثل الموارد المادية والمالية، وموارد غير ملموسة ويدخل في إطارها التكنولوجيا، الشهرة، الثقافة، المعرفة، وأخيرا، الموارد البشرية المتمثلة بالمهارات والمعرفة وإمكانية الاتصال والتعاون والتحفيز، كما هو موضح في الجدول رقم (1). يكون المورد أساسيا بالنسبة للمؤسسة إذا تمتعت بمجموعة من الخصائص والصفات، أطلق عليها تحليل (VRIO) وهي:
- ◀ أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة.

(1) Formisano.R.A, *Manager's Guide to Strategy*, McGraw-Hill, New York, 2004, p.117-118

- ◀ أن يتصف المورد بالندرة، وتأتي في عدم استطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد.
- ◀ لا يمكن تقليد المورد من قبل المنافسين الآخرين أو أن تكاليف تقليده عالية جدا.
- ◀ أن يكون لدى المؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للمورد، ويأتي هذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة.

### الجدول رقم (1): تصنيف الموارد

الموارد	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
المالية	النشاط المالي والمحاسبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار.</li> <li>- إمكانية الاستغلال بسرعة.</li> <li>- إمكانية التمويل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل المالي وحقوق الملكية.</li> <li>- الربحية والعائد على الاستثمار.</li> <li>- المديونية والاعتماد على الغير.</li> <li>- مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل.</li> </ul>
المادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنتاج والعمليات.</li> <li>- الشراء والتخزين.</li> <li>- التسويق والتوزيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحدد إمكانات المؤسسة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي وتشمل الحجم، الموقع، التعقيد التكنولوجي، المرونة للإنشاءات والمعدات، الموقع وخيارات استخدام الأراضي والبناء، القدرة على الاحتفاظ بالمواد الأولية، قنوات التوزيع، منافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيمة السوقية للموجودات الثابتة.</li> <li>- ميزات المعدات الرأسمالية.</li> <li>- حجم الإنشاءات.</li> <li>- مرونة الموجودات الثابتة.</li> <li>- المواد ومدى سهولة الحصول عليها وملائمتها.</li> <li>- البحوث والدراسات الخاصة بالمستهلك والتوزيع والترويج.</li> <li>- المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات.</li> <li>- دورة حياة المنتجات والخدمات.</li> </ul>
البشرية	إدارة الموارد البشرية والعاملين في مختلف أجزاء المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المستوى التعليمي.</li> <li>- الخبرة والتدريب للعاملين.</li> <li>- المهارات المتوفرة للعاملين.</li> <li>- تكيف العاملين للمساهمة في استراتيجيات مرنة للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعلم، المستوى الفني، التأهيل المهني للعاملين.</li> <li>- نسبة الأيام المفقودة أثناء التوقف والنقاش.</li> <li>- نسبة الغياب.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحدد مهارات العاملين الاجتماعية والجماعية.</li> <li>- قدرة المؤسسة على تحويل المورد البشري إلى قدرات تنظيمية.</li> <li>- التزام وولاء العاملين يحدد قدرة المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة دوران العمل.</li> </ul>
التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنتاج والعمليات.</li> <li>- نظم المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملكية الفكرية.</li> <li>- حقوق الملكية للنشر.</li> <li>- مصدر التجديد والإبداع.</li> <li>- تسهيلات البحث.</li> <li>- عاملون يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العوائد من الامتيازات وحقوق الملكية.</li> <li>- نسبة العاملين في البحث والتطوير إلى مجموع العاملين.</li> <li>- عدد مواقع التسهيلات البحثية.</li> </ul>	
الشهرة	التسويق والإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية.</li> <li>- العلاقات مع العملاء من خلال شهرة المؤسسة المرتبطة بنوعية وفعالية المنتجات والخدمات.</li> <li>- شهرة المؤسسة مع الموردين الماليين وغير الماليين وكذلك مع الحكومة والمجتمع المحلي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التميز في العلامة التجارية.</li> <li>- نوعية العلامة التجارية.</li> <li>- نسبة مساهمة الشهرة في المبيعات.</li> <li>- الأهداف المتحققة لدى العملاء والأطراف الأخرى من خلال مقارنة المنتجات والخدمات بالمنافسين.</li> </ul>	

المصدر: الغالي، طاهر محسن منصور إدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان،

الأردن، 2009، ص.302-303.

## المبحث الثاني: البيئة التنافسية

منذ آدم سميث، اعتبرت المنافسة على أنها أداة من أدوات رفاهية المجتمع، عن طريق تحقيق أهداف المؤسسة الخاصة في إطار تحقيق رفاهية المجتمع بشكل عام. إن السوق ومن خلال عملية المنافسة يصبح أكثر ديناميكية وفعالية، إذ أن المؤسسات تتبارى فيما بينها لتحقيق أكبر ربح ممكن، وهذا ما يجعلها تقدم أفضل ما لديها لتلبية حاجات المستهلكين الذين يجدون أمامهم خيارات متعددة ومتنوعة من أجل تعظيم منفعتهم. سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم المنافسة ثم تعريف البيئة التنافسية وتقسيماتها وأخيرا تبيان مستويات المنافسة في السوق.

## المطلب الأول: مفهوم المنافسة

يعتبر فهم الوضع السوقي الذي تعمل فيه المؤسسة أمراً لا مئاص منه، وذلك بغية تحديد الموقع التنافسي الذي لا بد من تحقيقه لبقاء المؤسسة في هذا السوق، لهذا الغرض سوف نقدم مدخلا بسيطاً نوضح فيه مفهوم المنافسة و شروط قيامها.

## الفرع الأول: تعريف المنافسة

اختلف الاقتصاديون في وضع تعريف ومعنى واحد لمصطلح المنافسة، فقد يحمل مصطلح المنافسة معنى التبارز والمجارة، وهذا صحيح من جهة، لأن كل المؤسسات تتبارى فيما بينها كي تحصل على أكبر حصة في السوق، هذا الصراع يشمل البائعين الحاليين المتواجدين حقا في السوق وقد يشمل أيضا البائعين الحاليين والمحتملين الراغبين في دخول سوق جديدة. كما هو مبين في الجدول الآتي من خلال التعاريف الآتية:

## الجدول رقم (2): مفهوم المنافسة كينديّة ومجارات

صاحب التعريف	التعريف
إلي ( ELY 1901 )	تعني المنافسة بالمفهوم الواسع الصراع حول المصالح المتضاربة.
إدي ( EDDY 1913 )	تعني المنافسة على مستوى متقارب لمعاني الصراع، التباري والمجارة.
ليونثال ( LIENTHAL 1952 )	تعني المنافسة لعامة الناس، الصراع والتباري والمجارة، بالنسبة لغير الاقتصاديين، أما المنافسة في مجال الأعمال فهي تتجلى في روح المبارزة والمجارة في الأفكار.
ستيغلر ( STIGLER 1957 )	وجدت المنافسة ومنذ زمن بعيد في الأدبيات الاقتصادية، على أنها الصراع المستقل لفرد أو عدة أفراد.

المصدر: Martin.S, *Globalization and the natural limits of competition*, in Neumann.M &

Weigand.J, *The International Handbook of Competition*, Edward Elgar Publishing Limited, Uk, 2004, p.18

معنى آخر من معاني مصطلح المنافسة، ألا وهو حرية الدخول والخروج من وإلى السوق أو القطاع من دون عوائق أو صعوبات أو أي حاجز يعرقل النشاط الاقتصادي للمؤسسات المتواجدة فيه، كما هو مبين من خلال التعاريف الآتية الموضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (3): مفهوم المنافسة كغياب لعوائق الدخول والخروج من السوق**

صاحب التعريف	التعريف
ليف مان ( LIEFMAN 1915 )	ليست المنافسة تواجد عدة بائعين داخل السوق، ولكن تعرف على أنها إمكانية التحرك الحر لعناصر رأس المال والعمل، وتبقى المنافسة في السوق مادام بروز بائعين جدد في القطاع غير محذور أو معاق.
ماشلوب ( MACHLUP 1942 )	إن عبارة المنافسة الكاملة تعني حرية وسهولة الدخول إلى أي قطاع.
ستيغلر ( STIGLER 1965 )	سيكون من الأفضل تكييف مصطلح المنافسة مع التغيرات في الاقتصاد، حيث يمكن الاقتصار في التعريف فقط على موانع الدخول والخروج من القطاع وهذا بالنسبة للأجل الطويل.
أندرو ( ANDREWS 1964 )	إن أهم ما يميز قطاع صناعي في منافسة مفتوحة وحررة هو أنه منفتح رسمياً أمام دخول منافسين جدد.

المصدر: Martin.S, *Globalization and the natural limits of competition*, in Neumann.M & Weigand.J, *The International Handbook of Competition*, Edward Elgar Publishing Limited, Uk, 2004, p.19

بالإضافة إلى المعنيين الأوليين فإن الجدول رقم (4) يبين أن مصطلح المنافسة يحمل في طياته آلية الانتقاء، كتحصيل حاصل لعملية الصراع والمجارات، حيث أنه في السوق أو القطاع، وحدها المؤسسات المؤهلة والقوية لها الحق في البقاء والاستمرار. هذا الانتقاء في مصلحة المستهلكين، لأنهم سيحصلون على أفضل المنتجات من حيث الجودة والأسعار. يمكن اعتبار أيضاً أن المنافسة هي السلوك المترتب عن التغير في الأسعار داخل القطاع أو السوق وغياب الاحتكار. إضافة إلى كل ذلك، فإن فكرة المنافسة تحاكي أفكار الديمقراطية والتعددية من الجهة السياسية، فلكي تكون هناك منافسة في السوق يجب أن يكون هناك عدد كبير من صانعي القرار ولا مركزية السلطة.<sup>(1)</sup>

(1) Malloy.R.P, Op.cit., p.161

## الجدول رقم (4): مفهوم المنافسة كآلية للانتقاء

صاحب التعريف	التعريف
إلي ( ELY 1901 )	المنافسة هي العملية الأساسية في طريقة الانتقاء في الاقتصاد الاجتماعي المعاصر، حيث من خلالها يكون البقاء للأقوى.
إدي ( EDDY 1913 )	يستخدم مصطلح المنافسة في عدة أعمال اقتصادية على أنه وبكل بساطة الصراع من أجل البقاء. المنافسة بالمفهوم الدارويني لا تشمل فقط الدول الصناعية المتقدمة بل يتعداه إلى كل المنظمات الحية.

المصدر: Martin.S, *Globalization and the natural limits of competition*, in Neumann.M & Weigand.J, *The International Handbook of Competition*, Edward Elgar Publishing Limited, Uk, 2004, p.20

## الفرع الثاني: شروط المنافسة

لقد وضع ستيغلر (Stigler) خمسة شروط لقيام المنافسة في السوق حسب كتاب ثروة الأمم لآدم سميث، وهي<sup>(1)</sup>:

1. يجب أن يعمل المتنافسون بشكل مستقل في السوق وبصفة غير متواطئة، إن هذا الشرط يتعلق بالجانب السلوكي للمنافسة، أي كيف يتصرف كل منافس اتجاه المنافس الآخر.
2. يجب أن يكون عدد المتنافسين الحاليين والمحتملين كافٍ من أجل إلغاء احتمال الحصول على أرباح فوق العادة، فيتعلق هذا الشرط بالجانب الهيكلي للمنافسة أي عدد وحجم عناصر السوق، عدد المنافسين الحاليين والمحتملين، حجم المستهلكين، عدد الموردين والموزعين.
3. يجب أن تكون الوحدات الاقتصادية على قدر كافٍ من العلم بالفرص المتواجدة في السوق، ويتعلق هذا الشرط بكفاءة السوق أي إمكانية الحصول على المعلومة من جميع أطراف السوق بشكل عادل ومن دون قيود وفي الوقت المناسب.
4. يجب أن يتوفر قدر من الحرية للعمل بهذه المعرفة، إن هذا الشرط متعلق بحرية العمل أي عدم وضع قيود اجتماعية على عمل المنافسين في السوق وعدم تقييد نشاطهم للاستغلال الأمثل للفرص والموارد المتاحة.
5. يجب أن يعطى الوقت الكافي من أجل انسياب الموارد والكميات المنتجة إلى مالكيها، فالمنافسة مرتبطة بمدة زمنية معينة لمعرفة فعاليتها وديناميكية تحرك عناصرها في إطار زمني محدد ومعلوم.

(1) Martin.S, *Globalization and the natural limits of competition*, in Neumann.M & Weigand.J, *The International Handbook of Competition*, Edward Elgar Publishing Limited, Uk, 2004, p.17

## المطلب الثاني: المناخ التنافسي

يستخدم مصطلح المناخ التنافسي للتعبير عن طبيعة المنافسة، المصطلح مبني على كِلا الجانبين الهيكلي والسلوكي للمنافسة والذي في الواقع لا يمكن الفصل بينهما.

يمكن القول أن المناخ التنافسي هو ذلك المناخ الداخلي للصناعة الذي يتفاعل ويتداخل فيه ومن خلاله المنافسين.<sup>(1)</sup> كما يمكن تمييز أربعة أنواع من المناخ، وهذا راجع إلى درجة التفاعل بين المنافسين ( منافسة فعالة وغير فعالة) ومستوى العلاقة بين الفاعلين (مدى تماثل المؤسسات المتنافسة مع بعضها البعض من الحجم، الموارد، المنتجات،... الخ) كما هو مبين في الشكل الآتي:

## الشكل رقم (2): المناخات الأربعة للمنافسة

	اللاتماثل بين المتنافسين	التماثل بين المتنافسين
منافسة فعالة	الثورة	المجارة
منافسة غير فعالة	التعايش	النمو

المصدر: Bengtsson.M, **Climate of competitions**, Harwood academic publishers, Amsterdam, 2004, p.182

التمييز بين الأربع مناخات المبينة في الشكل السابق، يكون عن طريق ثلاثة عوامل رئيسية، هي: (2) **البعد بين المؤسسات المتنافسة:** إن البعد أو القرب بين المؤسسات المتنافسة ناتج عن مجموعة من العوامل منها استهداف نفس القطاع من المستهلكين أو استعمال نفس قنوات التوزيع... الخ. يمكن القول في هذه الحالة أن المؤسسات قريبة وظيفيا من بعضها البعض، أي أنها تستهدف نفس المستهلكين باستعمال نفس الوسائل.

(1) Bengtsson.M, **Climate of competitions**, Harwood academic publishers, Amsterdam, 2004, p.179

(2) Bengtsson.M, Op.cit., pp.183-188

◀ **مراقبة المنافسة:** نعني بذلك مدى معرفة المؤسسة بتحركات المؤسسات المنافسة، وتحدد مراقبة المنافسة عن طريق مدى إدراك المؤسسات المتنافسة لبعضها البعض، كمية المعلومات المتوفرة في بيئة المنافسة ومدى انتشارها بين الفاعلين في السوق.

◀ **تقبل قواعد لعبة المنافسة:** كل سوق يحتوي على قواعد لعبة منافسة معينة توزع من خلالها الأدوار والمواقع، وهذا راجع إلى قوة المؤسسات وعلاقتها مع بعضها البعض، واحترام هذه القواعد سوف يؤدي إلى استقرار السوق وتآلفه، بينما خرقها يؤدي إلى اضطراب السوق وقيام نزاعات تؤدي في أغلب الأحيان إلى زوال الطرف الأضعف في القطاع.

تتميز خصائص المناخات الأربعة للمنافسة على أساس العوامل المذكورة سابقا بما يلي: (1)

### الفرع الأول: مناخ المجارات أو الندية

تكون فيه المؤسسات متماثلة وفعالة. في هذه الحالة، كل المؤسسات المتواجدة في القطاع ملتزمة بعدم إلحاق الضرر بأي مؤسسة منافسة أخرى، في نفس الوقت تعمل على ملاحقة أهدافها الخاصة، وعيا منها أن محاولة إضرار الآخر سوف يؤدي إلى إلحاق الضرر بها أيضا لأن كل المؤسسات المتواجدة في القطاع تتمتع بنفس القوة والحجم، هذا لا يعني أنها تغفل عن ما يفعله الآخرون، إذ أن المؤسسة تعمل بكل ما في وسعها من أجل البقاء في السوق عن طريق اتخاذ أساليب إبداعية تمكنها من تقليص الفارق بينها وبين المؤسسات المنافسة الأخرى، من خصائص هذا المناخ أنه:

1. قريب وظيفيا، هذا القرب ناتج من التماثل بين المؤسسات وفعالية المنافسة بينها، إذ أن المؤسسات المتنافسة تعمل في نفس قطاع السوق وتقدم نفس المنتجات.

2. يتمتع هذا المناخ بتوفر كم كبير من المعلومات وانتشارها بشكل عادل بين المتنافسين مما يزيد من إدراك ومعرفة المؤسسات المتنافسة ببعضها البعض.

3. إن قواعد اللعبة ومواقع المتنافسين في السوق، معروفة وواضحة ومقبولة من جميع الأطراف، إذ أن

التماثل في القوى جعل من الأطراف كلها تدرك أن لا أحد يمكنه أن يهيمن على القطاع بأكمله

وبذلك يمكن القول أن كل المؤسسات المتنافسة متشابهة.

في هذا المناخ، يعتبر المتنافسين فيه على أنهم زملاء في خدمة قطاع معين، بحيث يسود القطاع أخلاق

تنافسية جيدة، ناتجة عن اتفاق ضمني بين أطراف المنافسة، يمكن إيجاد هذه الحالة بالنسبة لمنافسة القلة.

(1) Bengtsson.M, Op.cit., p.189

## الفرع الثاني: مناخ الثورة

تكون المنافسة في هذا المناخ غير متماثلة القوة وفعالة، التباين الحاصل بين المتنافسين يؤدي إلى تصعيد عمليات إلحاق الضرر بالمؤسسات الأضعف في القطاع، مما يجعل هذه المنافسة داخل هذا المناخ حسب إستون (Easton) تدعى بالمنافسة المتصارعة، بحيث أن الهدف هنا من المنافسة هو إلحاق الضرر بالطرف الآخر وإخراجه من السوق.

الفرق بين المنافسة والصراع بالدرجة الأولى هو الهدف أو الغاية المرجوة في كل واحد منهما. إذ أن الصراع غايته هو تدمير المنافس وإلحاق أكبر ضرر به لإضعافه قدر الإمكان، أما المنافسة وإن بدت كأنها تضر بالطرف المنافس إلا أنها ليست من أولوياتها بل تظهر كنتيجة للتنافس وإتباع أهداف النمو والبقاء، ومن خصائص هذا المناخ أنه:

1. وجود بعد وظيفي بين المتنافسين، أي للمتنافسين تباين كبير في المنتجات الموجهة للسوق من حيث النوعية والسعر وبذلك خدمة قطاعات استهلاكية مختلفة، وهذا راجع لعدم تماثل المؤسسات المتنافسة.
2. إن التعقيد الذي يتصف به هذا المناخ وعدم التأكد يجعل من الوصول إلى المعلومة أمرا صعبا جدا، وإن توفرت فهي بقدر ضئيل وسهلة التأويل لغير قصدتها مما يؤدي إلى تضاعف عملية مراقبة المنافسين من طرف المؤسسة.
3. إن قواعد اللعبة غير محترمة وتوزيع المواقع داخل السوق غير مقبول من طرف المتنافسين، إذ أن الغاية داخل هذا المناخ كما سبق ذكره، هو إلحاق الضرر بالآخر ومحوه من خريطة المنافسة، ويبقى الصراع دوما هو ما يميز هذا المناخ.

## الفرع الثالث: مناخ التعايش

تكون المنافسة في هذا المناخ غير متماثلة وغير فعالة، بحيث أن المؤسسات المتنافسة تتفادى كل واحدة الأخرى ولا تدخل معها في صدام مباشر وتهتم كل واحدة منها بقطاعها السوقي الخاص بها ولا تتعداه.

يعتبر إستون أيضا أن هذا التعايش بين المؤسسات المتنافسة ناتج عن وجود مؤسسة كبيرة تهيمن على القطاع، أو ناتجة عن تجاهل كل طرف من المنافسة للطرف الآخر، ومن خصائص هذا المناخ أن:

1. البعد الوظيفي شاسع بين المؤسسات المنافسة، وشدة المنافسة ضعيفة جدا، في هذه الحالة، هدف كل مؤسسة هو التأقلم مع مثيلاتها أو اتخاذ مسافة معينة تفصلها عن المؤسسات المنافسة الأخرى.
2. إن عملية مراقبة المنافسة محددة بالمسافة التي اتخذتها كل مؤسسة من الأخرى، وبالتالي انتشار المعلومات يكون ضئيل جدا. إن طبيعة المعلومات المجمعة في هذه الحالة تكون خاصة بقوة أو ضعف المؤسسات المنافسة عوضا عن تحليل العمليات التي تقوم بها في السوق.

3. قواعد اللعبة وتوزيع المواقع بين المنافسين واضحة ومقبولة. بحيث أنه في هذا المناخ قواعد اللعبة فيما يخص المنافسة بين الأطراف واضحة ولكنها لم تناقش بين المؤسسات المنافسة وهذا راجع إما إلى قوة كبرى قد فرضت قواعدهما على كل الأطراف وهذه الأخيرة لا تستطيع أن تناقش لضعفها وبذلك تضطر إلى القبول، وإما اتفاق ضمني على أن تكون القاعدة السائدة في السوق هو تجاهل كل طرف للآخر مهما فعل في قطاعه الخاص.

### الفرع الرابع: مناخ النمو

تكون المنافسة في هذا المناخ متماثلة بين المؤسسات وغير فعالة. يتصف هذا المناخ بالتغير الدائم في القطاع وعدم الثبات، هذا التغير يأتي على مراحل بحيث تصبح كل مؤسسة تقترب من الأخرى مما يزيد ذلك من مقدار معرفة كل مؤسسة بنظيراتها ومدى التهديد الذي قد تشكله في حالة ما إذا أصبحت المنافسة فعالة بين الأطراف المتنافسة.

من خصائص هذا المناخ أن:

1. البعد الوظيفي فيه كبير بين المؤسسات المتنافسة، هناك تقارب وظيفي بين الفاعلين نتيجة لتمائل القوى بينهم ولكن هذا التقارب محدود جدا بحيث لا تدخل هذه المؤسسات في تنافس مباشر بينها.
2. مراقبة المنافسة محدودة ولكن تتزايد تدريجيا، هذا راجع إلى نقص توفر المعلومات الراجع إلى محدودية قنوات الاتصال والمعلومات.
3. إن توزيع المواقع بين الفاعلين في المنافسة وتحديد قواعد اللعبة غير واضحة المعالم وغير مقبولة من جميع الأطراف، إذ أن معرفة التهديد الذي يمثله كل طرف بالنسبة للآخر وتقارب القوة فيما بينها يصعب من عملية القبول بموقع معين أو قاعدة معينة.

إن الجدول الآتي يلخص خصائص المناخات الأربعة للمنافسة:

### الجدول رقم (5): خصائص المناخات الأربعة للمنافسة

الخصائص	المجاراة	الثورة	التعايش	النمو
البعد	تقارب وظيفي	تقارب وظيفي محدود	بعد وظيفي	بعد وظيفي محدود راجع
	كبير، تفكير جماعي.	نتج عن عدم التماثل .	معتبر مع سلوك حيادي اتجاه الآخر.	للمنافسة غير الفعالة، يعتبر المنافسون تهديدا قائما ويجب متابعتهم عن قرب.

قابلية المراقبة	معلومات مباشرة	صعوبة تفسير	البعد ونقص في	الاتصال غير المباشر
وواضحة تحسن من	المعلومات المتواجدة	الإدراك	والمعلومات	والحاجة إلى الوقت من
عملية مراقبة	في القطاع، التعقيد	وعدم التأكد	يخفف من فعالية	المؤسسة بمحيطها يؤدي
المؤسسات المنافسة	يصعبان من عملية	المراقبة.	المراقبة.	إلى تطور عملية المراقبة
تدرجياً.	المراقبة.			
توزيع المواقع	قواعد اللعبة ومواقع	توزيع مواقع المنافسين	قواعد اللعبة	قواعد اللعبة وتوزيع
وتحديد قواعد	المنافسين محددة	غير مقبول، ولا	ومواقع المنافسين	المواقع غير مقبولة وغير
المنافسة	وواضحة ومقبولة.	يوجد لقواعد لعبة	واضحة، متبعة	واضحة لأن المناخ في
		معينة، الهدف هو	ومقبولة) مبدأ	تغير مستمر وغير مستقر
		إزالة الآخر.	التعايش).	

المصدر: Bengtsson.M, **Climate of competitions**, Harwood academic publishers, :

Amsterdam, 2004, p.201

### المطلب الثالث: هيكل السوق

يمكن لهيكل السوق أن يكون له تأثير معتبر على سلوك وأداء المؤسسات المتواجدة فيه، والعكس صحيح، إن شدة المنافسة ودرجة الهيمنة أو السيطرة في السوق تحدد لنا مستويات المنافسة في القطاع، فمن منافسة شرسة وحادة (المنافسة الكاملة أو التامة) إلى هيمنة وسيطرة كاملة لمؤسسة واحدة (الاحتكار التام)، وبين هذين المستويين، توجد مستويات أخرى تتباين فيها درجة شدة المنافسة ودرجة الهيمنة، حيث تميز فيها احتكار القلة والمنافسة الاحتكارية. يمكن أن نربط كل مستوى من مستويات هيكل السوق بمعامل يقيس درجة تركيز المؤسسات في قطاع معين. في هذه الحالة يمكن استعمال مؤشر هيرفيندال (Herfindhal) <sup>(1)</sup>.

يبين الجدول رقم (6) الاختلاف الموجود بين مستويات المنافسة على أساس هذا المؤشر.

(1) Basanko.D et al, **Principes économiques de stratégie**, traduit par Burger-Helmchen.T, Hussler.C & Penin.J, 5<sup>ème</sup> édition, édition De Boeck, Bruxelles, 2011, p.218

## الجدول رقم(6): مستويات المنافسة الأربعة لهيكل السوق

طبيعة المنافسة	قيمة هيرفيندل	شدة المنافسة
المنافسة التامة أو الكاملة	أصغر من 0.2	قوية جدا
المنافسة الاحتكارية	من 0.2 إلى 0.6	درجة القوة مرتبطة بتمايز المنتجات في السوق
احتكار القلة	أكبر من 0.6	في أغلب الأحيان ضعيفة، إلا في حالة خطر دخول منافس جديد
الاحتكار		

المصدر: Basanko.D et al, *Principes économiques de stratégie*, traduit par Burger-Helmchen.T, Hussler.C & Penin.J, 5<sup>ème</sup> édition, édition De Boeck, Bruxelles, 2011, p.219

يتم حساب مؤشر هيرفيندل على أساس مجموع حصص السوق للمؤسسات المتواجدة في السوق مرفوعة لقوة اثنين. أي:  $H = \sum_i (S_i)^2$  (1) حيث  $S_i$  حصة السوق للمؤسسة  $i$ .  
 مثال: إذا كانت هناك مؤسستين تتقسمان السوق بحصة سوقية تقدر ب 50 بالمائة لكل منهما، فهذا يعني أن مؤشر هيرفيندل يساوي:  $H = (0.5)^2 + (0.5)^2 = 0.5$   
 ومنه يمكن القول أن هذا السوق هو سوق احتكار القلة لأن:  $H = 0.5 \in [0.2, 0.6]$   
 هذا المؤشر له حدوده لأنه في الواقع العلمي يمكن أن تكون هناك مؤسستين في السوق لكن بينهما صراع شديد على من يهيمن على السوق، بذلك يجب عدم إهمال الجانب السلوكي للمؤسسات المتواجدة في السوق وطريقة اتخاذ القرار فيها. والاعتماد فقط على المؤشرات التي تقيس درجة التركيز في السوق وشدة المنافسة. وفيما يلي أبرز مستويات المنافسة في السوق.

## الفرع الأول: المنافسة التامة

نجد في حالة المنافسة التامة، مجموعة كبيرة من البائعين لسلع متجانسة يوجهون سلعهم إلى مجموعة كبيرة من المشترين وبسعر واحد محدد عن طريق تلاقي قوى العرض والطلب ولا يتأثر بتفضيلات وخيارات المؤسسات والمستهلكين. (2)

فإذا أرادت مؤسسة زيادة أسعارها فوق السعر المطبق في السوق فذلك يعني أنها ستخسر طلب مستهلكيها، كذلك عندما تقرر تخفيض سعرها تحت السعر المطبق في السوق فسوف تتكبد خسارة إذ تقوم ببيع نفس الكميات ولكن بسعر منخفض بحيث تفوّت الفرصة على نفسها لكي تبيع بسعر أعلى والمتمثل

(1) Basanko.D et al, Op.cit., p.218

(2) Ibid, p.221.

في سعر السوق. إذن القرار الوحيد بالنسبة للمؤسسة هو البقاء في مستوى سعر السوق ومحاولة زيادة الكميات المنتجة.

بصفة عامة، فإن المستوى من المنافسة يدفع المؤسسات للبيع بأسعار تقترب أو تساوي في بعض الأحيان سعر التكلفة الحدية. الوصول إلى هذا المستوى من انخفاض الأسعار راجع إلى سببين على الأقل من الثلاثة الآتية: (1)

- ◀ وجود عدد كبير من البائعين في السوق.
- ◀ يعتبر المنتج متجانس بالنسبة للمستهلك.
- ◀ القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة.

كل سبب من الأسباب المذكورة سابقا يؤثر بطريقته الخاصة على المساهمة في تخفيض الأسعار بالطرق الآتية: (2)

### 1. وجود عدد كبير من البائعين في السوق:

يصعب في هذه الحالة على المؤسسات المتنافسة في السوق أن تصل إلى اتفاق من أجل الحفاظ على سعر معين وعدم الاضطرار إلى مخاطر الوصول إلى السعر الأدنى. رفع السعر المطبق في السوق يعني بالضرورة تخفيض كمية العرض الإجمالي فيه، والسؤال المطروح، من سيخفض الكميات المعروضة وبكم؟ هذا السؤال يبعد احتمال الوصول إلى اتفاق من طرف البائعين وفي حالة ما إذا وصلوا إلى اتفاق، فإن احتمال خرقه كبيرة جدا لانعدام الثقة بين البائعين، سعيا منهم للإستفادة من السعر بعد ارتفاعه.

### 2. تجانس المنتجات:

نتيجة للتشابه الكبير في المنتجات المعوضة في السوق، فإن المستهلكين سيصبحون أقل ولاء لمنتج معين بحد ذاته، لأن كل المؤسسات الأخرى يمكنها إشباع نفس الحاجة وبنفس الطريقة. وبذلك لا يبقى لدى المؤسسة إلا أن تخفض أسعارها محاولة منها استدراج أكبر عدد من المستهلكين، مما يدفع بالمؤسسات المنافسة إلى انتهاج نفس الطريق، وبذلك يتم دفع الأسعار إلى الانخفاض مما يجعل المنافسة محتدمة أكثر بين الفاعلين في السوق.

(1) Gal.M.S, **Competition Policy for Small Market Economies**, Harvard University Press, USA, 2003, p.113

(2) Saloner.G, Shepand.A & Podolry.J, Op.cit., p.177

## 3. القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة:

مقدرة المؤسسة على الإنتاج بكميات كبيرة يمكّنها من تخفيض تكلفتها المتوسطة الخاصة بالوحدة الواحدة، وبذلك تطرح منتجات منخفضة السعر إلى السوق، المؤسسات الأخرى مطالبة باتخاذ نفس الإجراءات إذا أرادت مجارات الأسعار المنخفضة وإلا فعليها الانسحاب من السوق. لأنها لا تستطيع أن تتحمل الخسارة التي تنجر عن البيع بأقل من سعر التكلفة. هذا في حالة ما إذا كانت عوائق الخروج من السوق منخفضة أي أنها يمكنها الاستثمار في قطاع آخر بنفس تكنولوجية الإنتاج التي لديها حالياً.

## الفرع الثاني: الاحتكار

يعرف الاحتكار عادة أنه القدرة على العمل بصفة غير مقيدة.<sup>(1)</sup> في هذه الحالة يمكن للمؤسسة المحتكرة أن ترفع من السعر أو تخفيض نوعية السلع دون خطر فقدانها عدد كبير من زبائنها، إذا يمكن القول أن وجود مؤسسة في حالة احتكار يعني أنها لا تواجه منافسة من مؤسسات أخرى في سوقها الحالي، المنافسة إن وجدت فإنها منافسة متواجدة في أسواق مجاورة أو مصدرها مؤسسات صغيرة مجموع حصصها السوقية لا يتعدى 30 بالمائة إلى 40 بالمائة من الحصة الإجمالية للسوق، والتي لا يمكنها بذلك أن تمثل خطراً على الحصة السوقية للمؤسسة المحتكرة. إن غياب المنافسة في السوق لا يعني أن للمحتكر الحرية المطلقة في رفع أسعاره إلى مستويات عليا دون التأثير على الكميات المباعة، إذ أن المحتكر يواجه منحى الطلب المتناقص للمستهلك والذي يعبر عن العلاقة العكسية ما بين السعر والكمية، فعند مستوى معين من الأسعار يتوقف بعض المستهلكين عن شراء السلع لكونها باهظة الثمن أو يتوجهون إلى أسواق أخرى لاقتناء سلع بديلة أقل سعراً وتحقق نفس المنفعة، وبالتالي فالحصول على قوة احتكارية لا يعني بالضرورة الحصول على قوة مطلقة للتحكم في الأسعار.

إن المحتكر يمكنه العمل بشكل حر أكثر من المؤسسة الموجودة في حالة منافسة ولكن يبقى مقيداً من طرف منحى الطلب للمستهلك، لذا فإن سلطات حماية المنافسة تحاول منع حدوث احتكار في أسواقها، بفرض ضرائب على هذه المؤسسات المحتكرة أو بتفكيكها، مع ذلك فإن بعض الاقتصاديين من أمثال شومبيتر ( Schumpeter )، يشرحون أن ظهور الاحتكار ناتج عن دخول منتجات جديدة ذات تقنيات عالية ومتطورة إلى السوق لأول، مع أن هذه الابتكارات تباع بأسعار احتكارية (مرتفعة) فإن المستهلك يقبل عليها لعدم وجود مثيلاتها في السوق (ابتكار جديد) أو لتمييز نفسه عن باقي شرائح المجتمع.

(1) Basanko.D et al, Op.cit., p.223

يدعو هذا التيار الذي يدعمه شومبيتر إلى عدم مضايقة المؤسسات الاحتكارية المبتكرة للمنتجات الجديدة لأن ذلك سوف يؤدي إلى عدم تشجيع هذه المؤسسات على البحث والتطوير، وبالتالي يؤدي إلى تراجع رفاهية المجتمع على المدى الطويل.

قد يأخذ الاحتكار شكلا آخر وهو محاولة المؤسسات التجمع فيما بينها للسيطرة على السوق والتصرف كمؤسسة احتكارية واحدة، في هذه الحالة يسمى هذا التجمع بالكارتل، ففي معظم البلدان، القوانين المسيرة للمنافسة تمنع قيام مثل هذه التكتلات. لعل أبرز هذه التكتلات، منظمة البلدان المصدرة للنفط (OPEC)، رغم أنه لا ينتج إلا 30 بالمائة من مجموع الإنتاج العالمي للبتروول. كثيرا ما تعترض هذه التكتلات مشاكل في الاستقرار من حيث إلتزام كل مؤسسة بالقواعد المعمول بها داخل الكارتل.

### الفرع الثالث: المنافسة الاحتكارية

أدخلت عبارة المنافسة الاحتكارية من طرف إدوارد تشمبرلين (Edward Chamberlin) سنة 1933 من أجل وصف الأسواق التي تتوفر على الخاصيتين التاليتين<sup>(1)</sup>:

1. وجود عدد كبير من البائعين في السوق يعتقد كل واحد منهم أن قراراته لا يمكن أن تؤثر في الطرف الآخر.
2. كل بائع منهم يعرض منتجات متميزة، هذا التمايز في المنتجات يعكس فكرة أن المستهلكين يقومون باختياراتهم تبعا لمعايير أخرى بالإضافة إلى السعر.
3. نتيجة لهذا التمايز فإن المؤسسات المتواجدة في سوق المنافسة الاحتكارية يضعون أسعار مرتفعة لمنتجاتهم مقارنة بتكاليفهم الحدية، مقدار الارتفاع تبرره المؤسسة بالفارق في النوعية الموجود بين منتجاتها والمنتجات الأخرى، بالإضافة إلى تمايز المنتجات يشترط في سوق المنافسة الاحتكارية أن يكون الدخول إلى هذا السوق سهلا نوعا ما (غياب عوائق الدخول)، لا يجب أن يكون هناك توافق أو تصادم للمؤسسات المتواجدة في السوق والمؤسسات الراغبة في الدخول إليه سواء من جهة الأسعار أو من جهة تقاسم السوق.

(1) Barroues.D & Smithin.J, **Fundamentals of economics for business**, 2<sup>nd</sup> edition, Scientific and Captus Press inc, Ontario Canada, 2009, p.110

## الفرع الرابع: احتكار القلة

لا تؤثر قرارات المؤسسة في حالة السوق الاحتكارية وسوق المنافسة التامة على خيارات المؤسسات المتواجدة معها في نفس القطاع أو في نفس السوق، وهذا راجع للعدد الكبير المتواجد هناك والذي يمثل حصصه السوقية نسبة صغيرة من حصة السوق الكلية. أما إذا كانت قرارات المؤسسة تتأثر و تؤثر في المؤسسات الأخرى، فيمكن الحديث حينئذ عن سوق احتكار القلة.

وضع كثير من الاقتصاديين العديد من النماذج التي تحاول وصف حالة احتكار القلة، إن القاسم المشترك بينها يتمحور حول كيفية مواجهة المؤسسات لبعضها البعض واستباق خياراتها الاستراتيجية من أجل التخفيف من الأضرار التي قد تنجر عن تحركات المنافسين.

يمكن تلخيص ما ورد حول مكونات هيكل السوق وخصائصه في الجدول الآتي:

## الجدول رقم (7): مكونات هيكل السوق

الأمثلة	الخصائص	الهيكل
صيد السمك والمواد الفلاحية	عدد كبير من المؤسسات لا يوجد تمايز بين منتجات المؤسسة	المنافسة التامة
محلات الملابس	تمايز في المنتجات عدد كبير من المنتجين	المنافسة الاحتكارية
سوق النقل الجوي للمسافرين	عدد قليل من المؤسسات تداخل استراتيجي بين المؤسسات	احتكار القلة
سوق السيارات	الربح مرتبط بسلوك المؤسسة	الاحتكار
شركة الكهرباء والغاز	مؤسسة واحدة تحكم تام في الأسعار	الاحتكار

المصدر: Saloner.G, Shepand.A & Podolry.J, **Strategic Management**, John Wiley and Sons Inc, New York, 2001, p.151

## المبحث الثالث: دراسة و تحليل المنافسة

أصبح لزاماً على المؤسسات الاهتمام بمنافسيها، كما أصبحت المؤسسة ملزمة بمقارنة منتجاتها، أسعارها، نمط التوزيع الذي تعتمد عليه لتصريف منتجاتها، ووسائل اتصالها مع أقرب منافسيها، وإعداد استراتيجية تنافسية قوية مبنية على إمكانيات المؤسسة من جهة، ونقاط قوتها من جهة أخرى، على أن تعمل هذه الاستراتيجية على إخفاء ولو بصفة جزئية عيوب المؤسسة.

سنستعرض من خلال هذا المبحث، كيفية تحليل

## المطلب الأول: تحليل المنافسة

يمثل المنافسون عقبة في طريق المؤسسة لتحقيق أهدافها، ففي ظل ظروف معينة يتسببون في إحداث فرص تسويقية للمؤسسة، و لكن في الكثير من الأحيان يمثلون تهديدا لها. تعد المعلومات عن المنافسين أحد المدخلات الأساسية التي تعمل المؤسسة على اكتسابها، وهي ملزمة في جميع الحالات بدراسة وتحليل المنافسة إذا أرادت مواجهتها بشكل فعال، بحيث يفيدها فيما بعد في اتخاذ القرارات الصائبة للبقاء في السوق والمحافظة على مواقعها فيه، وتجنب أي تهديد قد يعرضها أو منتجاتها للخطر.

تحليل المنافسة يتطلب من المؤسسة أن تقوم بتحديد شدة المنافسة، ثم تحديد هيكل المنافسة، ثم قوى التنافس في السوق.

## الفرع الأول: تحديد شدة المنافسة

تعد درجة شدة المنافسة من الجوانب الهامة في تحليل المنافسين، وتتأثر هذه الدرجة بعدد من العوامل الهامة والتي أهمها ما يلي: (1)

- القطاع الذي يعمل به عدد من المؤسسات ذات القوة المتساوية تكون المنافسة فيه شديدة عن ذلك الذي توجد به مؤسسة واحدة، أو عدد محدود من المؤسسات المسيطرة عليه.
- القطاع الذي يتصف بمعدل نمو بطيء تكون شدة المنافسة فيه عالية، وذلك على العكس من القطاعات التي تنمو بمعدل سريع.
- التكلفة الثابتة وتكلفة التخزين العالية تؤدي إلى زيادة المنافسة، فإذا كانت تكلفة الاحتفاظ بالمنتجات في المخزن عالية فإن على هذه الشركة أن تتخلص من إنتاجها المخزن، حتى ولو أدى ذلك إلى تخفيض سعرها بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى حرب الأسعار بين المنافسين.
- الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة شدة المنافسة، حيث أن زيادة الطاقة الإنتاجية معناه إنتاج كبير، والذي يلزم لتصريفه تخفيض السعر ومن ثم خلق جو يساعد على المنافسة.

(1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص.110.

### الفرع الثاني: خصائص السوق وهيكل المنافسة

تتجلى خصائص السوق في القوة التي تتمتع بها المؤسسة في السوق، حيث نجد أن المؤسسات القائمة في السوق تعتمد بشكل كبير على تراكم الخبرة لديها في الإنتاج والتسويق. حيث نلاحظ أن المؤسسات الجديدة تجد صعوبة في دخول السوق، لأجل ذلك تعتمد المؤسسات الجديدة على ركيزتين هما: اختيار قطاع محدد من السوق تركز فيه جهودها لتثبيت أقدامها، أو اختراع منتج جديد مميز عن المنتجات الموجودة في السوق.

أما فيما يخص هيكل المنافسة، فهنا استراتيجية المنافسة تختلف باختلاف نوع المنافسين، فالمؤسسات المتكبرة للسوق لا تواجه أي منافسين مباشرين، أما المؤسسات التي تعمل في ظل احتكار القلة فهي تتمتع بمركز قوي في السوق، بشكل يعوق دخول منافسين جدد، ومثل هذه المؤسسات لا تعتمد في منافستها على جانب المستهلك، ومن ثمة فإن المؤسسة لا تجني ثماراً كبيرة من وراء عملية تخفيض أسعار منتجاتها، وما يحدث في مثل هذا السوق أن تقوم إحدى المؤسسات بتسعير المنتج، وتقوم المؤسسات الأخرى بالامتثال لهذا السعر<sup>(1)</sup> كما نجد أن المؤسسات التي تعمل في سوق يتسم باحتكار القلة، تلجأ إلى تمييز منتجاتها سواءً من حيث السعر، أو الجودة، أو الخدمة، كما نجد أن المؤسسات التي تعمل في ظل المنافسة الكاملة تكون غير قادرة على تمييز منتجاتها في السوق، وكمثال على ذلك المؤسسات التي تعمل في سوق المواد الأولية كالمعادن والبتروال الخام، فتقوم بتحسين الخدمة وخفض السعر لمنافسة المؤسسات التي تعمل في ظل هذا السوق.

### الفرع الثالث: قوى التنافس

يرى بورتو كما رأينا سابقاً في المبحث الأول، أن تركيز المؤسسة ينصب على درجة حدة المنافسة داخل النشاط، وتتوقف درجة حدة المنافسة على قوى التنافس الخمس. فكلما زادت قوة كل من هذه القوى، انخفضت قدرة المؤسسة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح أكبر، ففي المدى القصير تعمل هذه القوى كقيود على نشاط المؤسسة، أما على المدى البعيد فقد تتمكن المؤسسة من خلال انتهاجها الخيار الاستراتيجي المناسب من التأثير على أحد هذه القوى الموجودة في بيئتها الجزئية أو أكثر، وتدفعها للعمل لصالحها، كاعتماد استراتيجية التكامل مع أحد الموردين، أو تحييد تأثير المنتجات البديلة عن طريق تمييز منتجاتها بشكل يجعلها صعبة الاستبدال من طرف المنتجات البديلة أو حتى منتجات المؤسسات المنافسة، كما يمكن للمؤسسة أيضاً أن تجعل زبائنها على المدى المتوسط والطويل سفراء لمنتجاتها وخدماتها.

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 112.

## المطلب الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب و بشكل مختصر أهم ثلاث طرق للتحليل الاستراتيجي وهي: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، ومصنفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، ومصنفة جنرال إلكتريك ماك كينزي (McKinsey). واستخدام واحد أو بعض هذه الطرق يرتبط بمجموعة من العوامل، في مقدمتها طبيعة نشاط أو ظروف المؤسسة المحيطة بها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، نضيف إلى ذلك الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة، وكفاءة ومهارة الإدارة وقدرتها على استخدام الوسائل وأدوات التحليل المناسبة.

## الفرع الأول: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه نموذج التحليل الثنائي، ليعين العلاقة بين الأربع متغيرات الرئيسية، وهي نقاط القوة والضعف من جهة، والفرص والتهديدات من جهة أخرى، حيث تمثل كلمة SWOT اختصار لأول أربعة حروف من: نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats). و الجدول الآتي يبين مكونات النموذج والاستراتيجيات المرتبطة بكل حالة.

## الجدول رقم (8): نموذج التحليل الثنائي SWOT.

		تقييم البيئة الداخلية	تقييم البيئة الخارجية
نقاط القوة	نقاط الضعف		
استراتيجيات هجومية	استراتيجيات إصلاحية	الفرص	التهديدات
استراتيجيات دفاعية	استراتيجيات انكماشية		

المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص.203

يمكن تعريف الفرصة على أنها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة<sup>(1)</sup>. أما التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث، ولها آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي<sup>(2)</sup>.

إن تحليل البيئة الخارجية لا بد وأن ينتهي إلى تحديد الفرص والتهديدات، أما تحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، فهو يؤدي إلى تحديد نقاط القوة والضعف.

إن استغلال الفرص المتاحة في البيئة يتطلب توافر سمات معينة للمؤسسة، تكون قادرة على توظيفها بشكل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في استغلال هذه الفرص، وتحقيق الربحية المطلوبة. من أجل ذلك وجب على متخذ القرار القيام بتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لأداء وحدة الأعمال، حتى يتمكن من الحكم في مدى إمكانية استغلال المؤسسة للفرص، أو مواجهة التهديدات وتحديد ماهية الاستراتيجيات الملائمة لكل حالة<sup>(3)</sup>.

كما يمكن أن نلاحظ أن نقاط القوة ونقاط الضعف قد تتفاوت في أهميتها النسبية وفي مدى تأثيرها على أداء المؤسسة، ومن هنا يجب على إدارة وحدة الأعمال أن تقوم بترتيب هذه العوامل من حيث مدى تأثيرها ومن حيث أهميتها النسبية.

حسب الجدول السابق فإن المؤسسة يمكن لها أن تتواجد في إحدى الحالات الآتية:

### 1. نقاط القوة مع الفرص:

إذا كانت المؤسسة تقع في هذا المربع بصورة أساسية فهي مؤسسة محظوظة، لأن أمامها فرص سائحة ولديها نقاط قوة ملموسة، ولهذا فإن توجه المؤسسة يجب أن يكون في اتجاه تعظيم استغلال الفرص السائحة، وتعظيم استخدامها لنقاط القوة التي تتمتع بها داخلياً<sup>(4)</sup>. فكل متخذ قرار يجذب أن تكون مؤسسته في مثل هذا الوضع، الذي يتيح لها استغلال نقاط القوة الداخلية والاستفادة من الأحداث الخارجية.

### 2. نقاط القوة مع التهديدات:

في هذه الحالة يتم تفادي، أو تقليل أثر التهديدات الخارجية على المؤسسة، وهذا لا يعني أن تواجه المؤسسة القوية التهديدات النابعة من البيئة الخارجية بشكل مباشر<sup>(5)</sup>. فالمؤسسة تركز

(1) محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص. 103

(2) محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص. 113

(3) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص. 158

(4) نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص. 245

(5) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص. 159

بشكل أساسي على كيفية استغلال نقاط القوة الداخلية للمؤسسة، وذلك إلى أقصى حد ممكن، حتى تواجه التهديدات الخارجية المحدقة بها.

### 3. نقاط الضعف مع الفرص:

إذا صنفت المؤسسة في هذا المربع فيجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية، مع استغلال الفرص السانحة بالبيئة الخارجية. والمشكلة هنا تكمن في أن نقاط الضعف قد تمنع المؤسسة من اقتناص الفرص، فإذا كانت الفرصة هي إنتاج سلعة جديدة، وكانت نقاط الضعف متمثلة في انعدام خبرة المؤسسة في مجال السلع الجديدة. فقد يكون الحل هو تدريب العاملين أو التعاون مع مؤسسة ذات خبرة في ذلك المجال<sup>(1)</sup>. فالمؤسسة تسعى لمعالجة نقاط ضعفها كي لا تكون عائقاً أمام اقتناص الفرص السانحة.

### 4. نقاط الضعف مع التهديدات:

تنتهج المؤسسة في هذه الحالة استراتيجية دفاعية موجهة نحو تقليل نقاط الضعف الداخلية، وتفادي التهديدات البيئية الخارجية، فالمؤسسة التي تواجه العديد من التهديدات الخارجية، وتعاني من نقاط الضعف الداخلية تكون في مركز حرج. هذه المؤسسات تكون مجبرة على أن تحارب من أجل بقائها، فقد تلجأ إلى التخفيض في نشاطها غير المربح، أو النشاط ذو الكلفة العالية، وقد تصفي بعض الوحدات، وقد تلجأ إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى، وقد يصل الأمر بها حتى إلى الإعلان عن الإفلاس أو التصفية.

### الفرع الثاني: تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

يستخدم هذا النموذج مؤشرين اثنين من أجل تحليل الوضعية الاستراتيجية لمنتجات المؤسسة و هما، معدل نمو السوق والحصة السوقية لمنتج المؤسسة، تتكون مصفوفة BCG من أربعة مناطق، المنطقة الأولى هي علامات الاستفهام أو العضلات، و المنطقة الثانية هي النجوم، و المنطقة الثالثة هي البقرة الحلوب، أما المنطقة الأخيرة فهي الكلاب. إن الجدول الموالي يبين هذه المناطق على النحو الآتي:

#### الجدول رقم (9) : مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

نمو السوق			
مرتفع	10 %	منخفض	
النجوم		البقرة الحلوب	1 %
العضلات		الكلاب	
			الحصة السوقية مرتفعة
			النسبية منخفضة

المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.214.

(1) نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص.146.

تتميز المناطق الأربعة المذكورة في الجدول أعلاه ببعض الخصائص التي نوجزها فيما يلي: <sup>(1)</sup>

### 1. علامات الاستفهام:

هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة، مع معدل نمو مرتفع، ووضوح هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والاستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، وغالباً ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها، وخلق طلب عليها، وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع. تتضمن الموارد المخصصة لهذه المرحلة الاستثمارات اللازمة لاختيار السوق، ولتحسين وتطوير المنتج، وخلق الطلب عليه، ولتنمية وتحسين التسهيلات الإنتاجية اللازمة لتوزيعه في الأسواق.

### 2. النجوم:

تمثل هذه الوحدات ذلك القطاع الذي يتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة مركزاً تنافسياً قوياً، أي حصة كبيرة من السوق، والواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج. وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع استراتيجيات النمو التوسعية، لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي. وبالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات، إلا أنها لا تحقق ربحاً عالياً للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه المؤسسة على هذه الوحدات، وذلك لكي تزيد حصتها السوقية الكبيرة، والمحافظة عليها، فبعض المؤسسات تعمل على الإنفاق بشكل كبير من أجل تحسين هذه الوحدات، أو لضمان مركزها التنافسي القوي في السوق، وقد تلجأ المؤسسة إلى تخفيض أسعارها، حتى تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها، وكي تمنع دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع.

### 3. البقرة الحلوب:

يكون منتج المؤسسة في هذه المرحلة يحتل مكاناً جيداً في السوق، ومعدل نمو منخفض، كما تتميز بتدفقات نقدية كبيرة، مما يحقق أرباحاً للمؤسسة، تستعملها المؤسسة في تمويل وبعث منتجات جديدة <sup>(2)</sup>. فالمؤسسة في هذه المرحلة تختار الاستراتيجية التي تعمل على تعظيم التدفق النقدي الداخل منها للمؤسسة عبر فترة زمنية طويلة.

(1) Blurhart.F, Op.cit., p.106-109

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص.145

## 4. مرحلة الكلاب:

تقوم المؤسسة بتوقيف الاستثمار في هذا المنتج، وتركز المؤسسة على بعض الأقسام من السوق التي مازالت تحقق أرباح. ففي هذه المرحلة يتميز المنتج بحصة سوقية منخفضة مع معدل نمو منخفض، وهنا المؤسسة لا تستطيع أن تزيد مبيعاتها، إلا على حساب أحد المنافسين، ولكن بسبب ارتفاع تكلفة الوحدة المنتجة المؤسسة، لا تستطيع تخفيض أسعارها بشكل كبير، والاستيلاء على حصة المنافس في السوق، وبالتالي فإن الموارد المتاحة تقل ما يؤدي إلى انخفاض الإنفاق على الإعلانات.

يتميز نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية بسهولة تصنيف كل قطاعات أعمال المؤسسة على خريطة واحدة، ومقارنة هذه القطاعات من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل قطاع للمؤسسة ككل، وهذا يمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع. لكن في نفس الوقت تحدها جوانب ضعف وقصور، تتمثل بشكل خاص في استخدام النموذج لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة، حيث أن تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة في البيئة تتطلب تحليلاً أكثر شمولية، وليست مجرد تحليل درجة نمو الصناعة، مثلاً التغيرات التي تحدث في ذوق المستهلك، أو التطور التكنولوجي الجديد المحتمل ظهوره قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة أكبر من معدل النمو بها.

## الفرع الثالث: مصفوفة جنرال إلكتريك General Electric أو مصفوفة McKinsey

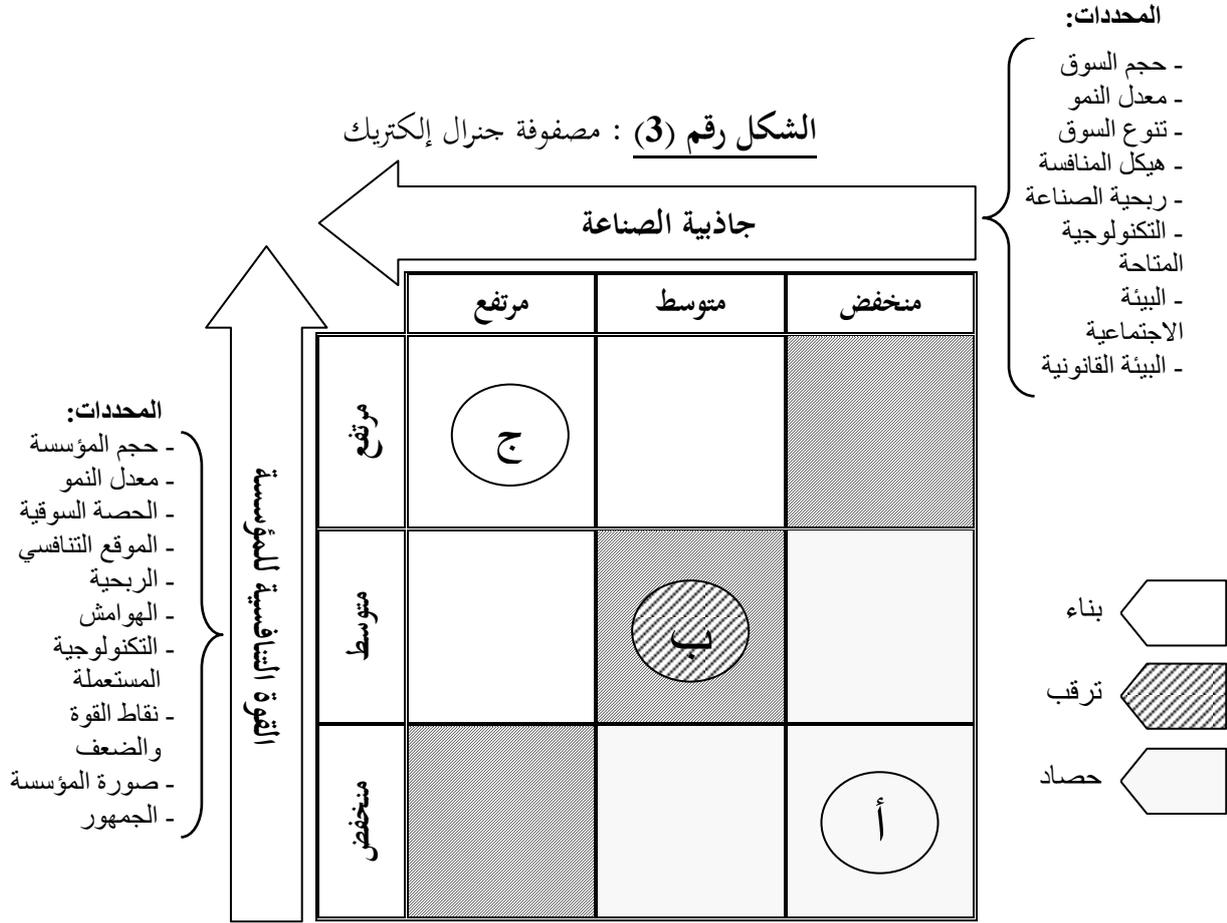
نظراً للعيوب التي ظهرت في نموذج BCG، والمتمثلة في اعتمادها على عنصر وحيد، ألا وهو معدل النمو لتحديد أهمية القطاع، علماً أن جاذبية هذا الأخير أو الصناعة ككل لا يعتمدان على عنصر واحد فقط، وإنما على عدة محددات أخرى كحجم القطاع أو السوق، التشريعات السارية المفعول، قيود الدخول والخروج من القطاع... إلخ. كذلك الحصة السوقية النسبية ليست معياراً وحيداً من أجل تحديد قوة المؤسسة التنافسية، إذ يمكن للمؤسسة أن تتحصل على موقع تنافسي متميز بفضل صورتها الإيجابية في السوق أو احتوائها على ميزة تكنولوجية... إلخ. إذن، من الواضح أنه يجب إدراج باقي العوامل التي تكون قوة وتنافسية المؤسسة وكذلك العوامل الأخرى التي تعطي للقطاع أو الصناعة جاذبيتها وبذلك نتحدث في هذا الصدد على مؤشرات تنافسية المؤسسة ومؤشرات جاذبية الصناعة.<sup>(1)</sup>

قدمت شركة جنرال إلكتريك، ماك كينزي وشركاءه و شركة شال (Shell)<sup>(2)</sup> نموذجاً يقوم على بعدين أساسيين: البعد الأول هو القوة التنافسية للمؤسسة في القطاع الذي تخدمه، أما البعد الثاني فهو جاذبية الصناعة أو القطاع، فمن خلال هذين البعدين المكونين أساساً من عدة مؤشرات، يمكن الحكم على

(1) Lambin.J.J & De Moerloose.C, **Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché**, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p.313

(2) Porter.M, **Competitive strategy**, Op.cit., p.365

محفظة الأنشطة الخاصة بالمؤسسة. تم وضع ثلاث درجات لكل بُعد كآلي: قوي، متوسط، وضعيف، ونتيجة لهذين البعدين يمكن تشكيل تسعة مربعات، كل مربع يمثل استراتيجية تعبر عن حالة معينة. ويتضح ذلك من خلال الشكل الموالي:



المصدر: Porter.M, **Competitive strategy**, The free press edition, New York, 1998. p.365

بالإضافة إلى ما سبق، يتم التعبير عن كل نشاط أو منتج يخضع للتحليل في شكل دائرة، وهذه الدائرة ذات حجم معين، ويعكس الحجم حصة النشاط أو المنتج في الصناعة كلها، وبداخل هذه الدائرة هناك جزء مظلل يتم رسمه لكي يعبر عن حصة المؤسسة من مبيعات النشاط أو المنتج على مستوى الصناعة.<sup>(1)</sup> يتبين من خلال الشكل أعلاه، أنه يمكن تمييز ثلاث مناطق رئيسية في المصفوفة، تعبر كل منطقة على استراتيجية معينة وهي كآلي:<sup>(2)</sup>

(1) Katsioloudes.M.I, **Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations**, Elsevier Inc, Burlington USA, 2006, p.156

(2) Porter.M, **Competitive strategy**, Op.cit., p.365

◀ **المنطقة "أ":** إذا كان النشاط في هذه المربعات، متوسط ضعيف، أو متوسط متوسط، أو ضعيف ضعيف، فإن على المؤسسة أن تتوقف عن الاستثمار في مثل هذه الأنشطة، وهي تمثل مربع أنشطة الكلاب في مصفوفة BCG.

◀ **المنطقة "ب":** تعتبر هذه المنطقة وسيطة بين المنطقة "أ" والمنطقة "ج"، إذا كان النشاط في هذه المربعات، قوي ضعيف أو متوسط متوسط أو ضعيف قوي فإنه على المؤسسة أن تتبع استراتيجية حذرة وأن تتابع ما يجري في السوق من طرف منافسيها بحذر شديد وترقب، وأن تحاول إصلاح نقاط الضعف التي قد تكون متواجدة بداخلها، وهذه المربعات تمثل نفس الوحدات التي تقع في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة BCG.

فإذا توافر للمؤسسة بعض الموارد، فإنه يمكنها الإنفاق على بعض الأنشطة، أو الوحدات الواقعة في هذه الخلايا من أجل تطوير وتحسين هذه الوحدات أو الأنشطة، وإذا لم تتوافر للمؤسسة موارد أو لم ترغب في الإنفاق على هذه الأنشطة أو الوحدات، فإنها تأخذ بعض الاستراتيجيات الانكماشية اتجاهها، مما يؤدي إلى تحويلها إلى وحدات توقف.

◀ **المنطقة "ج":** إذا كان النشاط في هذه المربعات، قوي قوي أو قوي متوسط أو متوسط قوي، فإن على المؤسسة أن تستمر في بناء النشاط، وتمضي قدماً في استثماراتها، وتتوسع في أعمالها نظراً للعوامل المشجعة على ذلك. فالمؤسسة تملك نقاط قوة تساعدها على غزو أسواق جديدة، وزيادة حصتها السوقية والنشاط أو مجال الأعمال الحيوي، حيث يستطيع استقبال المزيد من الإنتاج.

## خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة جوهرية بالبيئة التنافسية وهيكل المنافسة في السوق. حيث تعرض في البداية لمفهوم بيئة المؤسسة بشكل عام والتي يمكن تقسيمها إلى بيئة داخلية خاصة بالمؤسسة ذاتها، وأخرى خارجية تجمع بين البيئة الكلية والجزئية. بعد ذلك تم التعرض لمختلف التعاريف المتعلقة بالبيئة التنافسية وتوضيح المفاهيم المتعددة المتعلقة بالمنافسة، مع إبراز مصطلح المناخ التنافسي و تسليط الضوء على هيكل السوق وتقسيماته. في الأخير تمت دراسة كيفية تحليل المنافسة عن طريق أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة، حيث تسعى المؤسسة ومن خلال هذا التشخيص إيجاد وضعية مناسبة لها؛ وبالتالي يمكن القول أن الأهم في أية استراتيجية تنافسية هو مدى تمكنها من الاستمرارية في مجابهة المنافسة مع الحفاظ على موقعها التنافسي. فهم أبعاد البيئة التنافسية التي توجد فيها المؤسسة يحتم عليها أيضا إدراك الإشارات التنافسية الموجودة في السوق وتمييز تلك التي تهدد كيانها من تلك التي تمثل فرصة لها. الفصل الموالي يبين العناصر الرئيسية التي تمكن المؤسسة من إدارة الإشارات التنافسية في السوق و التي تجعلها مستعدة لاتخاذ القرارات المناسبة.