

نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي

أ. محمد تواتي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

د. سامي مباركي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

الملخص

يتمثل الهدف النهائي لاستراتيجية التنافس في تغيير قواعد اللعبة التنافسية (شكل المنافسة) حسب ما يتلاءم والأهداف المرجوة، فالعامل الأول والأساسي في تحديد هذه القواعد هي البيئة (المجال التنافسي) ومدى جاذبيتها، وبذلك فالأداء التنافسي الجيد هو بلا شك ثمرة لاستراتيجية تنافسية ما، التي يمكن أن تتولد من خلال إدراك مختلف القواعد التي تؤثر على هيكل المنافسة في البيئة الصناعية، وهذا من خلال تحليلها إلى مجموعة من العوامل البسيطة التي يمكن فهمها لمعرفة مدى تأثيراتها الايجابية والسلبية وهذا لا يتأتى إلا من خلال توافر نماذج تحليل حديثة لشكل المنافسة تراعي مجموعة من الجوانب أهمها عاملي الديناميكية والترابط في تأثير المتغيرات.

الكلمات المفتاحية: الأداء التنافسي، الاستراتيجية التنافسية، البيئة الصناعية، نموذج هيكل سلوك-أداء

Models of the analysis of the industrial environment and its role in increasing competitive performance

Abstract:

The ultimate goal of the competition strategy is to change the competitive rules of the game (the form of the competitor) as appropriate to the desired goals. The first and fundamental factor in determining these rules is the environment (the competitive field) and its attractiveness. Thus, good competitive performance is undoubtedly the result of a competitive strategy. To be generated through the realization of the various rules that affect. The structure of competition in the industrial environment; and this through its analysis to a set of simple factors that can be understood to see the extent of their positive and negative and this can only come through the availability of models of modern analysis of the form of competition, Of the most important aspects of the global dynamics and interdependence of the impact of variables.

Key words: Competitive performance, Competitive strategy, Industrial environment, SCP

1. المقدمة:

شهد مطلع القرن الحادي والعشرون مواجهة مختلف المؤسسات عالم يختلف كثيراً عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين، عالم تختلف خريطته السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والسوقية تماماً عما كانت عليه في أعوام مضت، إنها خارطة تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها في تعامل رشيق، وهو تعامل ترهّن فاعليته لحد كبير بمدى تنافسية هذه المؤسسات.

وعليه فإن تحليل البيئة التنافسية وإدراك المجال التنافسي، أو بالأحرى مجال المناورات الاستراتيجية يمر حتماً بفهم السوق والتصورات الاستراتيجية عنها ثم فهم القوى المؤثرة في المنافسة والتي يمكن أن تشكل عناصر أساسية في الاستراتيجية، لتأتي بعد ذلك النظرة التحليلية لكل من إمكانيات المؤسسة الداخلية وخصائص البيئة التي تنشط في سياقها. وهذا كله يعتبر بمثابة المفتاح الذي يمكن المؤسسات من التكيف ومعرفة مدى حصانة مكانتها التنافسية من خلال تحديد الفرص والتهديدات وكشف نقاط القوة والضعف لديها بما يسمح لها من مواجهة التنافس القائم.

2. مشكلة البحث:

إن تحليل البيئة التنافسية الصناعية يجب أن يكون من خلال أدوات تحليل حديثة تراعي مبدأ التخصص لكي تضمن الفهم الجيد ومنه الفعالية في الاستراتيجيات التنافسية بما يضمن الزيادة في الأداء التنافسي، ومن كل ما سبق سنحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على أهم النماذج الديناميكية لتحليل المجال التنافسي. مما سبق، يمكن طرح السؤال التالي:

ما مدى تأثير نماذج تحليل البيئة الصناعية على القدرة التنافسية للمؤسسات؟

أولاً، ماهية المنافسة والتنافسية

كانت المنافسة في بدايتها تتمثل في حرية الدخول والخروج من وإلى السوق في ظل الانغلاق والتجاهل لتأثيرات البيئة، ونتيجة للتطور الحاصل في الفكر الاقتصادي بدأت المنافسة تتسع وتشتد بين المنظمات ليس فقط على المستوى المحلي، وإنما حتى على المستوى الدولي، ولتنظيمها جاءت العديد من النظريات لتحديد آليات التبادل بين الدول والعمل على تحقيق الربح بينهما.

كما أن النظرية الاقتصادية اعتمدت على المنافسة التامة، بالرغم من عدم وجودها على أرض الواقع، بالإضافة إلى بعض النقائص كعدم التطرق إلى أدوات التحليل الاستراتيجي، حيث أنه لا يمكن

ملاحظة التغير لنموذج المنافسة من صفة السكون إلى صفة الحركة، والواقع يحتم على المنظمة بالديناميكية في تفكيرها من خلال هذا النموذج الذي يقوم على ثلاثة مبادئ (عامر، 2000):¹

- كل الأفعال هي في الحقيقة تفاعلات بين المنافسين وهو الأساس لنجاح المنافسة؛
- كل الأفعال نسبية، فقيمة ومخاطرة وفاعلية كل فعل يجب رؤيتها في ضوء أفعال المنافسين؛
- التنبؤ باتجاهات المدى الطويل ومناورات المنافسين وما تقود إليه مستقبلا، فلا يكفي النظر إلى تفاعل أو اثنين بل لابد من أكمال الصورة.

وعليه، فإن اهتمام المنظمة لم يعد ينصب على المنافسة في الدخول والخروج من السوق، وإنما الاهتمام بكيفية الحفاظ واكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق. فالمنظمات تطمح إلى تحقيق التفوق والتميز الدائم حسب ما يخدم أهدافها، من منطلق متى، كيف، بماذا وأين تتحاجم؟ هذا من جهة، ومتى وكيف وأين تنسحب؟ كما عليها معرفة من تتحاجم؟ وتتجنب من؟ من جهة أخرى. أما التنافسية فهي لا تخضع لتعريف محدد وذلك لاختلاف مستويات التعريف بين الجزئي (المؤسسة)، والوسطي (القطاع)، وكذا الكلي (الدولة)، وهنا يجدر الذكر أن هناك علاقة تكاملية بين المستويات الثلاثة حيث لا توجد صناعة تنافسية دون وجود شركات قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي مما يحقق مستوى معيشة أفضل للدولة، كما أن تعريفها قد يختلف حتى باختلاف توجهات أصحاب المصالح.

وبالرغم من أن التنافسية والمنافسة، يتفقان في عدة أمور كالمهدف المرجو وأهمية كل منهما في تحقيق الرفاهية للدولة المعنية، إلا أن هناك فرق في المفاهيم فالتنافسية تعرف على أنها قدرة البلد على تصريف بضاعته في الأسواق الدولية (العلي، 2000)،² كما أنها لم تعد مجرد الانتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك من خلال ظاهرة العولمة الى ترسيخ مبدأ الجودة/التميز وهو ما يسمح بالمنافسة بالرغم من ارتفاع التكاليف (النسور، 2009).³ وكخلاصة يمكن القول ان التنافسية هي بمثابة مؤشر أو مفهوم ديناميكي ينطوي على قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف الاقتصادية (البيئية المحيطة) المتغيرة بوتائر متسارعة من أجل إعادة الهيكلة والتطوير (صالح، 2005)،⁴ أما المنافسة أو المزاومة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية (مسردور و رزيق، 2002).⁵

ثانياً، نماذج تحليل النظام التنافسي (هيكل، وشكل قوى المنافسة)

نجد أن مفهوم الصناعة ظهر أولاً في اتجاه معنى السوق، والتي هي عبارة عن مجموعة متجانسة من الشركات استناداً إلى حقيقة أنها تبيع في نفس السوق، لكن الصناعة تشكل أداة لنظرية التبادل والتخصيص المتناغم للموارد. وليس في منطقة محدد حيث تستهلك المشتريات والمبيعات.

1. الاقتصاد الصناعي

يمكن تعريف الصناعة على أنها مجموعة من المؤسسات المتنافسة لإنتاج وتسويق السلع أو استخدام الموارد. أي أننا نعتبر أن الصناعة في حد ذاتها كموضوع للدراسة، وليس كأداة لتحليل ديناميكيات الاقتصاد الكلي (Angelier, 1993).⁶ كما عرفتها روبنسون (Robinson, 1958) في كتابها "The Structure of Competitive industry"، على أنها عبارة عن: "مجموعة من المؤسسات التي تشترك في إنتاج سلعة متقاربة أو استخدام مادة أولية رئيسية واحدة، أو طريقة صنع واحدة، أو نوع واحد من الآلات".⁷

يعتبر ألفريد مارشال بمثابة والد الاقتصاد الصناعي، من خلال أعماله المختلفة مثل: كاتقصاديات الصناعة "1879 The Economics of Industry، الصناعة والتجارة" Industry 1919 "and Trade"، وغيرها من خلال دراسة التنظيم الصناعي، أي نموذج للمؤسسات الجديدة التي جاءت لتحل محل الورشة الذي يمثل درجة أعلى من الكفاءة بكثير مع تحليل التنظيم الجديد للعمل والإنتاج.⁸

وبدأ مارشال كتاباته في نفس الفترة التي بدأت فيها الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا في 1879، وتطرق وزوجته إلى الآلية التي تم من خلالها اعتبار الصناعة كقطاع مستقل بشكله المعاصر "الآلية القطاعية". فقاما بالتركيز على المخاطر التي تواجه المخترع عندما يحدد سعر مرتفع جداً مما يؤدي إلى جذب منافسين جدد، ويهدف الاقتصاد الصناعي دائماً إلى رفض نموذج المنافسة التامة، وفكرة المؤسسة الخاضعة للسعر (price taker). ويمكن فهم الاقتصاد الصناعي من زاويتين:⁹

المؤسسة الفردية: فهو يمثل تشخيص كيف يمكن للمؤسسة المتوقع بالنسبة لمجمل الأسواق الممكنة، ثم تشخيص المسار الوظيفي الديناميكي لهذه الأسواق، الميزة النسبية للإفراد مقارنة بالآخرين، المنافسة، الاتفاق التواطئي، التمركز، استراتيجية الإنتاج والأسعار؛

الدولة: فهو يهدف إلى تحقيق المصلحة الجماعية، فهو يهدف إلى تحديد نوع التدخل الذي يجب وضعه لحماية مصالح المستهلكين والمواطنين.

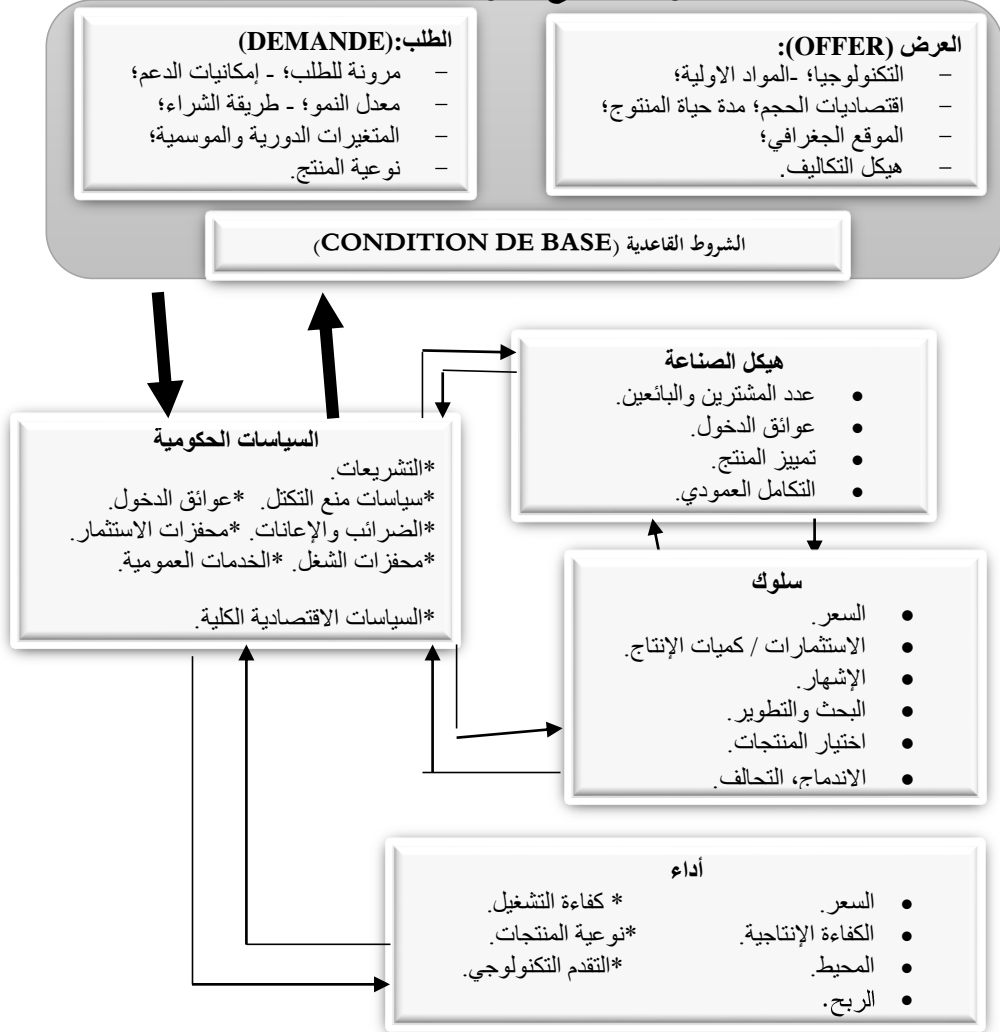
ولتعريف الاقتصاد الصناعي نستطيع قبلها القول إنه ليس من الاقتصاد الجزئي، ولا من التسيير، هدفه العام تحليل النشاط الاقتصادي، وهذا يعني أن الاقتصاد الصناعي فرع من النظرية الاقتصادية يهدف أساسا إلى دراسة استراتيجيات متعاملي النظام الإنتاجي ومحدداته، إضافة إلى صلته بمحيطه الجد واسع.¹⁰ فالاقتصاد الصناعي هو فرع من النظرية الاقتصادية يعطى بغرض دراسة ديناميكية الصناعة وهذا تحت تأثير بيئتها، والسلوكيات الاستراتيجية للمؤسسات التي تكونها، أي يقوم بدراسة استراتيجيات البيع والإنتاج لدى المؤسسة، وتحليل، وفهم تفاعلاتها التنافسية ويعتبر جوهر هذا المسعى هو فهم ميكانيزمات المنافسة.¹¹ أما عملية التحليل فتمر بأربع مراحل أساسية هي:¹²

- المؤسسة: وذلك بالدراسة والوقوف على مجموعة من النقاط التي تعطي صورة أوضح على هذا العنصر كهدفه، تنظيمه الداخلي، ثقافته، الخ؛
- المكانة الاستراتيجية: وفيه نقوم بدراسة كيف يمكن للمؤسسة أن تتموقع في مجموعة الأسواق المتاحة لها، اختيار المنتجات، اختيار التكنولوجيا، الخ؛
- الديناميكية التنافسية: وفيها نقوم بدراسة عمل أو سير ديناميكية هذه الأسواق، المزايا التنافسية لكل مؤسسة، شدة المنافسة، التركيز، استراتيجية السعر، الخ؛
- تدخل الدولة: بدراسة نوع هذه التدخلات، وما هي التدخلات المفروضة أن تكون من اجل ضمان الاستغلال الأمثل للموارد، سياسة المنافسة، السياسات الصناعية، الخ.

2. نموذج التحليل هيكل-سلوك وأداء

يقوم منهج تحليل الاقتصاد الصناعي أساسا على النموذج "SCP" Structure، Comportment، «Performance» (هيكل، سلوك، أداء). وهو مقارنة رئيسية لدراسة الصناعة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، واعترف على انه من أهم الوسائل الفعالة، والموثوق بها لتحليل الصناعة، وعلى وجه الخصوص ربحية قوى السوق المترابطة في الصناعة. كما طور هذا النموذج (Bain, 1956) (MASON, 1939) وجوهر طريقة SCP يتضمن العلاقة بين ثلاث عناصر رئيسية وهي: الهيكل، السلوك، والأداء مثلما يوضحه الشكل (1).¹³

شكل (1): نموذج هيكل-سلوك-أداء



Source ; Dennis W. carlton & Jeffrey M. perloff, Economie industrielle, Groupe De Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles, 2008, p.03.

كما أن الأداء لأي صناعة يتأثر بسلوكيات العناصر الأخرى في الصناعة والذي يعبر بدوره على الهيكل، كما أن هناك تأثير في اتجاه آخر بين الأداء والهيكل. وتتأثر هذه العلاقات بالسياسات الحكومية (القوانين، السياسات الضريبية، الخ)، كما أن هيكل (المنافسة) السوق يصمم بالشروط القاعدية للسوق أي بشروط الطلب والعرض. (carlton & perloff, 2008) وهذا كله

حسب الشكل (1). إن الدراسة النظرية لمعنى الاقتصاد الصناعي تمس بدقة حقائق المؤسسات وتشرح الكثير عن مجالات المنافسة للمؤسسات الصناعية لكل من يهمله فهم حركية الصناعات.

3. التحليل الوسطي

لا يستخدم أفراد مشاة البحرية نفس الخرائط والأدوات الملاحية في النقل الداخلي عنه في الملاحظة على المدى الطويل، وبالمثل يجب على الاقتصاديين استخدام أدوات التحليل الملائمة مع أهدافهم وانشغالهم إذا كانت الصناعة في حد ذاتها انشغالهم فإنه ينبغي عليهم اعتماد نظرية للصناعة. هذه النظرية تسمح بفهم تركيب نظام يتكون من مجموعة من المؤسسات المتنافسة. هذا المستوى من التحليل يربط بين الاقتصاد الجزئي والكلبي يسمى بالاقتصاد الوسطي.

ومن أجل دراسة هذا النوع من التحليل أوجد الاقتصاديون طريقة تتناسب وطبيعة المركبات المكونة له والعلاقات التي تربط بين هذه العناصر. فهذا النوع من التحليل يطلق عليه اسم "التحليل الوسطي (mésanalyse)" فوق هذا التحليل ينظر للصناعة على أنها مجموعة مؤسسات مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق مجموعة معقدة من العلاقات، هذه العلاقات تتميز بالتغيير نتيجة الحركية الموجودة في الصناعة، حيث هذه الحركية مرتبطة أساساً بالدولة وشدّة المنافسة في الصناعة (كالاستراتيجية المطبقة من طرف المؤسسات وخاصة المؤسسات المسيطرة؛ لأن استراتيجياتها لها أثر على بنية الصناعة). كما ينظر للصناعة وفق هذا التحليل على أنها نظام مفتوح، متحرك، متغير تحت تأثير الأعوان المسيطرين.

أ- عناصر التحليل الوسطي

يرتكز هذا النوع من التحليل على العناصر التالية:¹⁴

- **المنتجين والمنتجات:** بمعنى أن يركز على خصائص العرض (طاقة القطاع، بنية التكاليف، حركة التوزيع، مصادر تمويل القطاع، تكنولوجيا القطاع)، والطلب (خصائص الطلب، تطور الطلب)؛
- **الهيكل والسلوكيات:** إن دراسة المنتجين والمنتجات تمكننا من الوقوف على المنافسة واستراتيجيتها وتصورها وقدرات المنافسين وعلى حدتها من خلال العلاقات بين المورد- الزبون (التكامل العمودي)، المنافسة المحتملة، عواقب الدخول والخروج في الصناعة. فضلاً عن المؤسسات المسيطرة والاستراتيجيات المطبقة من طرفها؛

- **الأداء:** إن قياس وتحليل الأداء هو نقطة الانطلاق لأي إجراء إصلاحي وأساس لأي حكم.

كما نشير بان هذا التحليل لا يعطي صورة واضحة إلا بعد دراسة العلاقات التفاعلية بين هذه الصناعة ومحيطها، والعلاقات التي تميز بنيتها، والخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الرائدة.

ب- مراحل التحليل الوسطي

يمر التحليل الوسطي بالمراحل التالية:

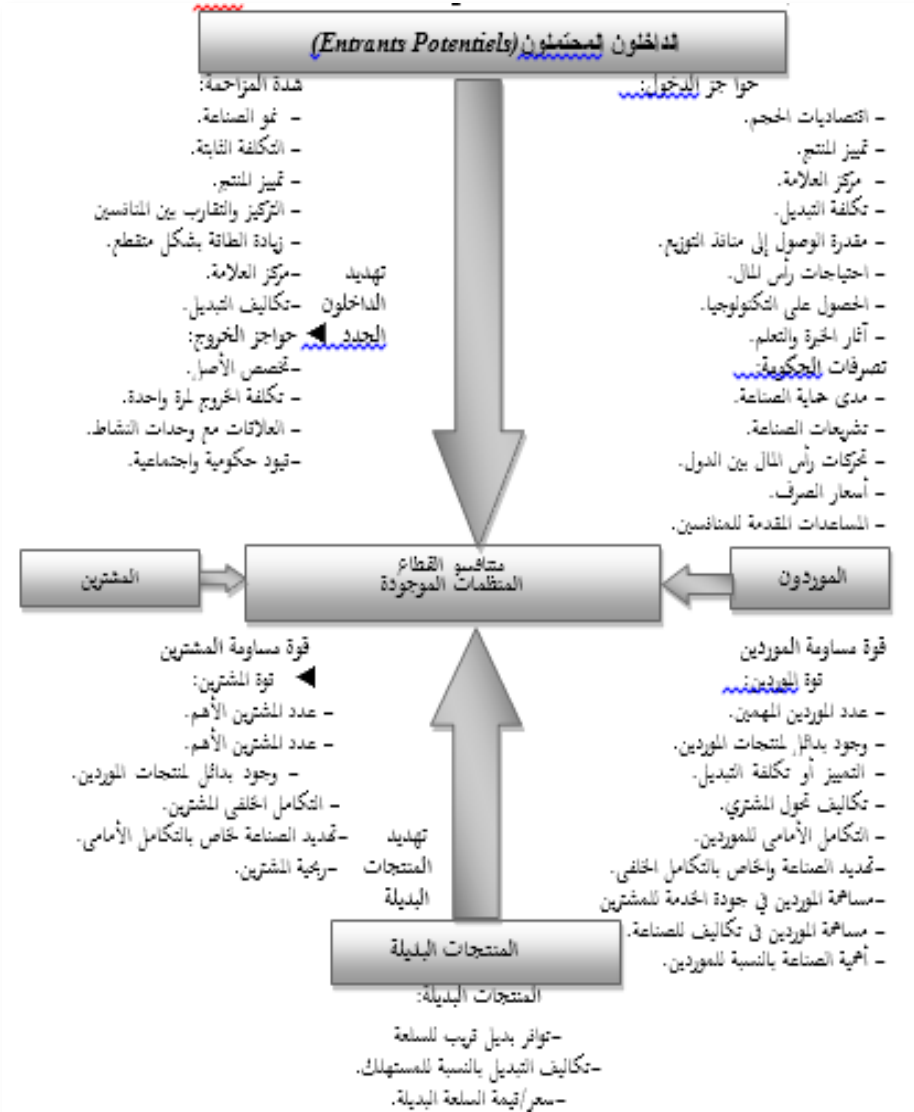
- **تحليل المنتجين والمنتجات:** عند تحليل المنتجين والمنتجات فإننا سوف نقوم بالوقوف على خصائص العرض والطلب.¹⁵ فتحليل الطلب يستوجب التمييز بين الطلب الحالي وتطورات، حيث يسمح ذلك بتحديد السوق الحالية والمستقبلية للمؤسسة. ومن بين الوسائل المستعملة في تحليل الطلب نجد الاستمارة وهذا من أجل التوقع بالطلب، لما تحتويه هذه الاستمارة من إجابات وتعليقات وبالتالي تقدير وتقييم كل إجابة بما هو مناسب للمؤسسة، بالإضافة إلى التوقع بما غير معلوم، وهو ما يقود إلى أخذ فكرة حول ما هي الفرص والتحديات المتوقعة. أما عند تحليل العرض فإن ذلك يشمل المنتجات والخدمات المعروضة في القطاع بنفس الطريقة التي يتم بها تحليل الطلب.

- **تحليل الهيكل والسلوكيات:** حاول "مايكل بورتر" تحليل المجال التنافسي في الصناعة عن طريق البحث عن الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة في صناعة معينة. وحسبه فإن بنية الصناعة تتركز على خمس عوامل، هذا النموذج الذي يعرف باسم نموذج العوامل الخمس لبورتر يمكن المديرين من تحليل قوى المنافسة في البيئة الصناعية وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل في العنصر الموالي؛

4. التحليل الهيكلي حسب نموذج القوى الخمسة

قدم "بورتر" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله هيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلاً هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيته ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ "Porter"، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.¹⁶ مثلما يوضحه الشكل (2).

الشكل رقم(02): تحليل هيكل المنافسة (نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر)



Source: Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, p.17.

فاستجابة لتفاعل عاملي الجاذبية والوضعية التنافسية النسبية نجد أن هيكل القطاع يمارس تأثيراً كبيراً في تحديد قواعد اللعبة التنافسية، وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي

تحكم مجتمعه قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل. وقدم "Porter" خمسة أقسام للقوى التي تحكم المنافسة في الدول المتقدمة، يمكن تفصيلها حسب ما يلي:¹⁷

أ- شدة المزاومة

إن شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة تمثل مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة، وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع، تمييز... الخ) والتي من شأنها أن تؤثر على بقية المتنافسين، مما يؤدي، إلى بروز ردود أفعال قد تؤدي إلى تحسن وضعية القطاع أو تدهوره في حالة الردود غير المدروسة كما هو الشأن في " الحروب السعرية " المفضية إلى تدهور مردودية القطاع، خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنه عجز بعض المؤسسات حتى عن تغطية تكاليفها الثابتة. كما أن كثافة المنافسة داخل قطاع معين تحكمها جملة من العوامل الهيكلية هي:¹⁸

- **عدد المنافسين في القطاع (درجة التركيز):** كلما كان العدد كبيراً، فإن بعض المؤسسات تلجأ إلى اعتماد بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، إذا كان القطاع مركزاً أي مسيطراً عليه من قِبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقاً لإمكانية السهو عن القوى النسبية؛

- **بطء نمو قطاع النشاط:** يحول بطء نمو قطاع النشاط المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية؛ لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع؛

- **التكاليف الثابتة:** كلما كانت التكاليف الثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب، كما في الرحلات الجوية غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر وغيرها من المغريات؛¹⁹

- غياب التمييز: يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة، ومن ثمة يركّز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر؛

- الرفع من الطاقة الإنتاجية: الرفع من الطاقة الإنتاجية قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة، يؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة؛
- منافسون مختلفون في التصور: استراتيجيات وأهداف المؤسسات، ينعكس على أفعالها وردود أفعالها واختلافها يضفي نوعاً من الضبابية، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط؛

- حواجز الخروج: تلك العوامل التي تلغي أو تؤخر خروج المؤسسة، بالرغم من ضعف أو سلبية مرد وديتها. ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:
أصول متخصصة: تعتبر حاجزاً للخروج؛ لأن قيمتها السوقية ضئيلة؛ ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة؛

القيود الحكومية والاجتماعية التي تفرضها الحكومة على المؤسسات؛ بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي؛

الحواجز العاطفية: كشعور المسيرين بالمسؤولية تجاه المستخدمين، وخوفهم على مساهمهم المهني؛ اعتبارات إستراتيجية: كصورة المؤسسة الأم، فالانسحاب يؤثر على قدرتها التسويقية، وكذا على سمعتها في السوق المالية. وهنا تكون أهمية إستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج.

ب. تهديدات الداخلين الجدد

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثر في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً في القطاع. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وبناءً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول هي:²⁰

- اقتصاديات الحجم: وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحديّة للمنتج أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة

وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير ومنتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة؛ لأن وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فتتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة، غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحيد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا؛

- **تمييز المنتج:** المؤسسات المتوقعة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إظهار سابق، خدمات مقدمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السبابة إلى هذا القطاع، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛ حتى يستقطبوا زبائن القطاع؛

- **الاحتياج إلى رأس المال:** تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى: (الإشهار، أو البحث والتطوير، وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، الخ) أي أن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع؛

- **تكاليف التبدل:** هي المصاريف التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر، ويمكن أن تشمل تكاليف التبدل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، وغيرها من التكاليف المرتبطة بالزمن وفقدان الروابط، ومنه فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التحلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع؛

- **الوصول إلى قنوات التوزيع:** باعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل بعلاقات طويلة قنوات التوزيع لتصرف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، للإشهار.... الخ؛

- **السياسة الحكومية:** بإمكان السياسة الحكومية تشكيل حواجز للدخول إلى قطاع نشاط معين كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، كما يمكن لها أن تحفز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلا؛

ج. تهديدات المنتجات البديلة:

يمكن لبدائل من السلع والخدمات لمؤسسات من خارج القطاع تحل محل منتجات المؤسسات العاملة فيه، ومن هنا فإن كل مؤسسات القطاع هي بالمعنى الواسع في المنافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وإلا سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته، إن المواد البديلة لا تحدد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع؛

- **قوة تفاوض الزبائن:** تمثل تهديدا على القطاع بالنظر إلى أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات والجودة الممتازة، الشيء الذي سيؤثر سلباً على مردوبيته وجاذبيته على الميزة التنافسية للمؤسسة. كما إن تلك القوة يمكن أن تتأثر بتوافر شروط أهمها: ²¹ حجم المشتريات من القطاع: كلما كانت تمثل حصة مهمة من رقم أعمال البائع، كان تأثير الزبون كبيرا، وازدادت قوته التفاوضية.

- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: حيث وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءا بسيطا من تكاليف الزبون، فإن هذا الأخير يكون في الأغلب أقل حساسية للسعر؛

- نمطية منتجات القطاع: تعطي للزبائن القدرة على الانتقال من بائع إلى آخر دون صعوبة؛ لأن الباعة يملكون نفس المنتج، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية؛

- ضعف ربحية الزبائن: حيث تدفع الزبون إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددا في المفاوضات؛ حتى يحافظوا على هامش الربح. وعموما عندما تكون مردودية القطاع معتبرة، فإن الزبائن لا يبدون اهتماما كبيرا للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم. وعليه فإنه بإمكان الزبائن اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم؛ قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلا؛

- الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي: حيث بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض. وتعتمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض؛ حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد

ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي. ويمكن تحييد قوة الزبائن التفاوضية - ولو جزئياً- إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديدا للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن؛

- أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع، يكون الزبائن - عموماً - أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح؛
- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة: عند امتلاك الزبون لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يزيد ذلك قوة الضغط لديه أثناء المفاوضات، وتجعله يضمن أسعار ملاءمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات؛

د. قوة تفاوض الموردين

إن قوة مساومة الموردين تشكل تهديداً حقيقياً للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف. وتشتد قوة المساومة لدى مجموعة الموردين حالات أهمها:²²

- **درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن:** بمقدرة الموردين التأثير وبشكل كبير على الأسعار، وشروط الشراء، الجودة لدى الزبائن، عند بيعهم لزبائن متفرقين؛

- **غياب المنتجات البديلة:** حيث أنه وإن كانت قوة تفاوض لدى الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف هذه القوة، والعكس إذا لم تكن أو قلت المنتجات البديلة؛

- **القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما:** حيث أنه كلما كان الموردون يبيعون لقطاعات مختلفة، ولا تمثل هذه الأخيرة إلا حصة بسيطة من رقم أعمالهم، كان بإمكانهم ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد، والعكس إذا زادت حصة القطاع المشتري؛

- **المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري:** تزداد قوة الموردين التفاوضية، عندما يكون المنتج ذا دور كبيراً في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، وخصوصاً إذا كان المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه؛

- تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل: يكون نوع من التبعية لدى الزبون عند امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، كما أنه عند وجود تكلفة التبديل فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه.

- تهديد التكامل الأمامي: يمكن أن يصبح مورد عوامل الإنتاج منتج لمنتجات زبائنه، وهذا يقوي من قدراته التفاوضية كما أنه بذلك يهددهم من خلال القدرة على التأثير في ربحية قطاع النشاط لديهم، فيكون منافس جديد بالإضافة إلى نشاطه الأصلي.

لقد تم التطرق إلى قوى التنافس دون غيرها من أنواع البيئة الأخرى لسببين:

- تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر؛

- تحدد بدرجة كبيرة جاذبية قطاع النشاط.

تدفع قوى التنافس المؤسسات إما إلى النمو، شريطة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وإما الزوال إذا ما فشلت في مجاراة وتيرة تطور هذه البيئة.

إن تحليل الصناعة وفق نموذج قوى التنافس الخمس، يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذلك قام الاقتصادي "Austin.J.E" بتعديل هذا النموذج حتى يمكن اعتماده في تحليل الصناعة وظروف التنافس بالدول النامية، وفي هذا الإطار قام أوستن بإجراء تعديلات على النحو

التالي: 23

- إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته وذلك باعتبارها القوة السادسة التي يكون من الواجب إضافتها إلى نموذج مايكل بورتر، فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه الحق؛

- إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية والديموغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها: شدة المزاومة، القوة التفاوضية لكل من الزبون والمورد، تهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة الصناعية، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال

البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

الخاتمة

تمثل المنافسة لب منطق التفكير و السلوك الاستراتيجيين للمؤسسة وان مدى فهم منطق التفاعل للنظام التنافسي يعتبر بمثابة المحدد لنجاح أو فشل أو حتى مقدار المخاطرة بالنسبة لأي إستراتيجية تنافسية تتبناها المؤسسة الصناعية في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، و عليه لا يمكن التفكير في الرفع من الاداء التنافسي ما لم يتم فهم الكيفيات التي يتطور بها هيكل و شكل المنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة و هذا بدوره لا يتحقق إلا بتوفر أدوات و نماذج تحليل متخصصة بالمجال التنافسي الذي يتعلق بفهم هيكله (قواعد اللعب)؛ العوامل التي تركز عليها المنافسة من اجل تحديد جاذبية قطاع النشاط من حيث المردودية المتوسطة و إمكانيات خلق الأفضلية التنافسية لمؤسسات القطاع هذه الجاذبية التي تعتبر أهم متغير في المعادلة الإستراتيجية.

3. الهوامش والمراجع

- ¹ سعيد يس عامر، **البعد الثالث**، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص 491.
- ² نسرين بركات عادل العلي، **مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية**، مداخلة ألقيت ضمن الملتقى الدولي حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، تونس، 19-21، جوان 2000، ص 26.
- ³ عبد الحكيم عبد الله النصور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 19.
- ⁴ محمد عبد العال صالح، **موجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد**، ورقه مقدمه إلى: المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط، 2 - 3 أكتوبر 2005، ص 20
- ⁵ كمال رزق، مسدور فارس، **مفهوم التنافسية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر، بسكرة يومي 29-30 أكتوبر 2002، ص 106.
- ⁶ Jean pierre angelier, **Economie industrielle Eléments de méthode**, OPU, Alger, 1993, p.46
- ⁷ فرج عبد العزيز عزت، **اقتصاديات الصناعة والطاقة**، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2000، ص 11.
- ⁸ Jean pierre angelier, op. Cit. p.06

- ⁹ Jean marie chevalier, Industrie 'encyclopédie économique', pp.1541-1542
- ¹⁰ Seglaro Abel Somé, "Qu'est-ce que l'économie industrielle ?", Cours d'économie industrielle, 2008-2009, 4ème année de sciences économiques, option économie et gestion des entreprises et des organisations (EGEO), UNIVERSITÉ OUAGA II
- ¹¹ Jean pierre angelier, op. Cit, p.05
- ¹² Jean marie chevalier, op. Cit, p. 1535
- ¹³ Dennis W. carlton & Jeffrey M. perloff , **Economie industrielle**, Groupe De Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles, 2008, p.06.
- ¹⁴ اسماعيل شويخي، دور الشراكة في تحسين اداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص ص5-9
- ¹⁵ نفس المرجع السابق.
- ¹⁶ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2003، ص22.
- ¹⁷ Michael Porter, **Choix Stratégiques Et Concurrence**, Economisa, Paris, 1982, pp.7-31
- ¹⁸ Ibid. pp. 19-20
- ¹⁹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 65.
- ²⁰ Michael Porter, **Choix stratégiques et concurrence**, op.cit, pp.7-14.
- ²¹ Ibid. pp. 25-29
- ²² Ibid, .pp. 30-31.
- ²³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص74