

تحليل المنافسة

أولاً- المنافسة: الماهية، تقييم المنافسين، ردود أفعال المنافسين

تعتبر المنافسة من أهم سمات بيئة الأعمال المعاصرة ، خاصة بعد الانفتاح الاقتصادي للكثير من دول العالم وشيوع ظاهرة العولمة الاقتصادية وتحول الكثير من الاقتصاديات في العالم إلى انتهاج اقتصاد السوق، وما أفرزته من حرية اقتصادية سواء على المستوى المحلي أو العالمي ، جعل منظمات الأعمال تحت ضغط منافسة شرسة ، مما جعلها تهتم بتشخيص أنواع المنافسة السائدة في السوق، تحليل قوى المنافسة الفاعلة في بيئتها التنافسية، تقييم المنافسين ومعرفة ردود أفعالهم، ومن ثم السعي إلى تعزيز تنافسيتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية.

1- مفهوم المنافسة وأهميتها.

إن الاتجاه نحو تحرير التجارة والانفتاح الاقتصادي للدول وإزالة القيود في وجه حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، من أهم التغيرات الاقتصادية التي زادت من أهمية دراسة المنافسة و التعرف على ماهيتها وأهميتها، وفيما يلي ذكر لأهم تعريفات المنافسة وأهميتها.

1-1 مفهوم المنافسة:

تعدد وجهات نظر المهتمين بقضايا المنافسة في إعطاء تعريف موحد، إلا أن معظمها تصب في مصب واحد وهو التفوق وإرضاء العملاء، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:

عرفت المنافسة بأنها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".
كما عرفت بأنها: "نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب".

وتم تعريفها أيضاً بأنها: "تكتسي عدة معاني ، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن" فالمنافسة إذا تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتبين لاقتناء منتجات المؤسسة ، باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في : الأسعار ، الجودة، التوقيت، الخدمات المرفقة وغيرها.

إن معظم تعريفات المنافسة تشترك في مجموعة من النقاط هي:

- أن الزبون هو محور التنافس.
- أن المنافسة مرتبطة بظروف السوق.
- المنافسة تحمل في معناها التفوق والتميز.
- المنافسة مفهوم ديناميكي.

2-1- أهمية المنافسة:

تعتبر المنافسة مفهوما أساسيا وسمة مميزة لعالم الأعمال المعاصر، واكتسب هذا المفهوم أهميته بالنظر إلى مجموعة من الأسباب نورددها فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشترين، ترتكز القوة فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأخف الشروط، ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة، بفضل شبكة الانترنت والاترانت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة .
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث التسويق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار، بفضل الاستثمارات والتطورات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

3-1- أنواع وتقييم المنافسة

1-3-1 أنواع المنافسة

- المنافسة الكاملة: وتتميز بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين، والسلعة أو الخدمة متماثلة تماما وحرية الدخول والخروج من السوق عوامل الانتاج مكفولة تماما في أي قطاع.
- المنافسة الاحتكارية: وتتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المنافسين الذين يعملون على تمييز منتجاتهم جزئيا أو كليا، بحيث تركز كل مؤسسة على جذب قطاع سوقي معين لتلبية حاجاته.
- احتكار القلة: ويعني سيطرة عدد محدود من المؤسسات على السوق أو القطاع، تنتج نفس المنتج.
- الاحتكار التام: ويعني وجود مؤسسة واحدة تنتج أو توزع منتوجا وحيدا، مع عدم وجود بدائل لذلك المنتج، إضافة إلى وجود الدخول إلى تلك السوق.

2-3-1 تقييم المنافسة:

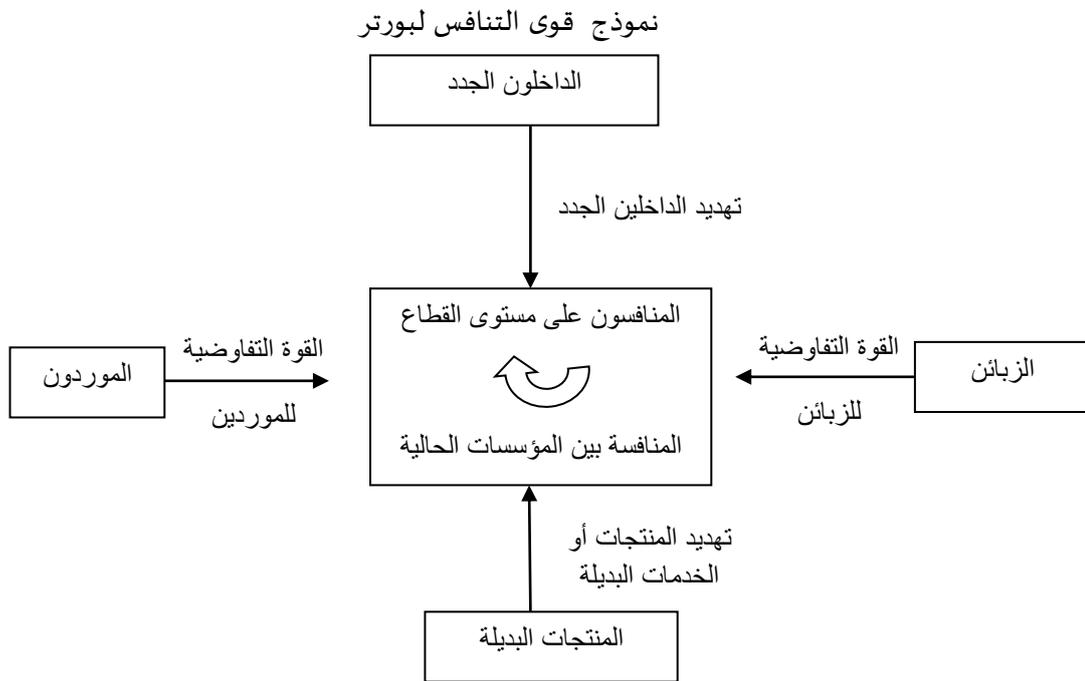
- إن تقييم المنافسة يتم عن طريق تجميع معلومات حول قدرات كل منافس من أجل الوقوف على نقاط قوتهم وضعفهم بما يساعد على صياغة الاستراتيجية المناسبة، وتشمل المعلومات اللازم جمعها ما يلي:
- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا أكبر من منافسيها.
 - أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والأسعار والشروط.
 - أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة.
 - أنواع المنتجات المنافسة والبديلة المتوفرة في السوق ومصادر إنتاجها .
 - أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين.

- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة واتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السعر.
- حجم السوق الحالي والمترب في الفترات القادمة مقدرا بالكميات المباعة.
- كما يرى كوتلر و دوبا (kotler et Dubois) أن تقييم المنافسين يتركز على ثلاث متغيرات أساسية هي:
- الحصة السوقية والتي تعني نسبة مبيعات كل منافس بالنسبة إلى إجمالي مبيعات السوق.
- سمعة المؤسسة وتعني معدل تردد اسم منافس في السوق، ويعرف ذلك بالإجابة على السؤال: "هل يمكن معرفة المؤسسة الأكثر حضورا في هذا القطاع السوقى؟"
- التفضيل: وتعرف بالإجابة على السؤال: "ماهي المؤسسة التي تفضل أن تقتني منها منتجاتك؟"

4-1 تحليل القوى التنافسية لبورترودود أفعال المنافسين

1-4-1 تحليل القوى التنافسية لبورتر

يرى مايكل بورتر أنه على المؤسسة الاهتمام بتحليل محيطها التنافسي للتعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، حيث وضح بأن تلك القوى هي: المنافسة بين المؤسسات الحالية، الداخلون الجدد، تهديد السلع البديلة، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين؛ حيث كلما زادت قوة واحدة من هذه القوى كلما انخفضت قدرة المؤسسة على المنافسة؛ والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة.



أ- حدة المنافسة:

- تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحوي عددا كبيرا من المنافسين الأقوياء والشرسين ، وتزداد حدة المنافسة حسب porter إذا كان:
- عدد المنافسين كبيرا في السوق.

- عدم تمايز المنتجات
- انخفاض معدل نمو الصناعة، مما يرفع من درجة التنافس على الحصص السوقية .
- قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق.
- ارتفاع حواجز الخروج في الصناعة وصعوبة تغيير النشاط.
- ارتفاع التكاليف الثابتة.
- ب- تهديد المنتجات البديلة:
المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها ، وقد تشكل خطرا على المؤسسة من خلال :
 - تقليل فرص البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة.
 - خطر زوال السوق.
- ت- تهديد الداخلين الجدد:
يؤدي دخول منافسين جدد إلى الصناعة تهديدا على المؤسسات المتنافسة في السوق بسبب اشتداد المنافسة والرغبة في امتلاك حصة سوقية، ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء ، إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالا أو أكثر مما يأتي:
 - الحجم الكبير (اقتصاديات الحجم)، حيث كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل.
 - قنوات التوزيع.
 - تنوع أو تمايز المنتج.
 - سياسات الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو فرض بعض الشروط التي قد تكون عائقا في وجه الداخلين الجدد.
 - احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة.
 - تكاليف التمويل.
- ث- القوة التفاوضية للموردين:
يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة المنتجات المشتراة، ويكتسب الموردون قوتهم في السوق عندما تتوافر لهم الظروف التالية:
 - سيطرة عدد محدود من الموردين على الصناعة بالرغم من كبر حجم مبيعاتها.
 - عدم وجود منتجات بديلة أو ضعفها وعدم قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية.
 - إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.
 - عدم جاذبية الصناعة لدخول موردين جدد.
- ج- القوة التفاوضية للمشتريين:

قد يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، وقت التسليم، الخدمات المرافقة، ويمكن اعتبار المشتريين أقوياء أو تهديدا على المؤسسة وفي موقع قوة تفاوضية عندما يكون هناك :

- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين.
 - فائض في العرض يرغب الباعة في تصريفه.
 - منتجات نمطية وغير متميزة.
 - انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف والخدمات (محلات البقالة عادة ما يكون هامش ربحها ضئيل جدا).
 - توافر العديد من المنتجات البديلة.
 - يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل.
 - احتمال التكامل الخلفي بين العملاء بتقديم نفس المنتج.
- يعتمد نموذج بورتر لتحليل المنافسة بدرجة كبيرة على أسواق الدول المتقدمة ، لذا حتى يمكن تطبيق هذا النموذج في الدول النامية والاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة يجب تعديله كالاتي:

- التعديل الأول: وهو إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى (méga-force)، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج "بورتر" ، فهي تحدد – الحكومة- من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية ، كما أنها الحاكم الذي يحدد العديد من الاسعار والتكاليف، لذا يمكن لشركات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة .
- التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديموغرافية، والاجتماعية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها.

2-4-1 ردود أفعال المنافسين في السوق

إن معرفة نقاط قوة المنافسين وضعفهم، أهدافهم، يعتبر الأرضية للرد عليهم من خلال تخفيض الأسعار، تقديم منتجات جديدة ، تقديم خدمات إضافية للمنتجات، القيام بحملات ترويجية...، وغيرها من الأنشطة التي هي من قبيل رد الفعل على المنافسين؛ ويصنف kotler ردود فعل المنافسة إلى أربعة أنواع وهي:

أ- المنافس الذي تجاوزته الأحداث:

إن المؤسسات التي تعتقد بأن لديها ولاء من طرف الزبائن ، هي صاحبة رد الفعل البطيء للتغيرات التي تحدث في السوق ، بسبب عدم تفتتها للتغيرات في الوقت المناسب ، أو بسبب نقص الإمكانيات التي تساعد على اتخاذ رد فعل مناسب ، مما يجعل رد فعلها بطيئا أو في بعض الأحيان دون مستوى رد الفعل المناسب.

ب- المنافس الانتقائي:

في هذه الحالة تقوم المؤسسة برد فعل لبعض الهجمات فقط وليس كلها، كأن تستجيب لتخفيض السعر بغرض قطع أي محاولات لمثل هذه الهجمات في المستقبل، ولكنها لا تستجيب إلى زيادة الإعلان اعتقادا منها أن ذلك أقل تهديدا من تخفيض السعر.

ج- المنافس النمر:

ويتعلق الأمر بالمؤسسات التي ترد بعدوانية عن كل هجوم تتعرض له من قبل منافسها رغبة منها في حماية ميدان نشاطها، وفي هذه الحالة ينصح باجتناح الهجوم لأن المدافع سوف يكافح حتى النهاية.

د- المنافس العشوائي:

ويتعلق الأمر بتلك المؤسسات والتي ليس لديها أنماط تفاعلية يمكن التنبؤ بها، ولا يوجد أي طريقة للتنبؤ بما ستقوم به، لأن تصرفاتها تكون ظرفية أي تملها عليها اللحظة الراهنة.

مفهوم التنافسية ، مستوياتها ومؤشراتها

يعد موضوع التنافسية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الدارسين والممارسين لإدارة الأعمال، على اعتبار أنه يوفر الإطار النظري والعملية لكيفية الصمود في وجه المنافسة والتغلب على المنافسين.

أولا – مفهوم المنافسة

قبل التطرق إلى مفهوم التنافسية في منظمات الأعمال، تجدر الإشارة إلى مفهوم المنافسة، حتى يتسنى لنا فيما بعد إمكانية التفرقة بين مفاهيم: المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، وكذا العلاقة بين هذه المفاهيم الثلاثة؛ ولقد وردت الكثير من التعاريف للمنافسة، والتي نذكر منها: " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلبي وغيرها".

وتم تعريفها أيضا بأنها: "تكتسي عدة معاني ، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن".

فالمنافسة إذا تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتقبين لاقتناء منتجات المنظمة، باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في: الأسعار، الجودة، التوقيت، الخدمات المرفقة وغيرها.

ثانيا - مفهوم التنافسية

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع

وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

" التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد".

فيما يرى Oughton بأن: " التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".

ويرى أحمد سيد مصطفى أن: "التنافسية هي قدرة المنظمة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم".

عرف ماك فاتريدج Mc FETRIDGE تنافسية المنظمة بأنها: "يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى عال من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصص السوقية، على أن لا يكون ذلك على

حساب الأرباح".

كما يقصد بالتنافسية: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها".

من خلال التعاريف السابقة وعلى اختلاف وجهات النظر فيها إلا أنها تشترك في أبعاد تعريف التنافسية كما يلي:

- أن التنافسية تهدف إلى التفوق على المنافسين.
- تعتمد التنافسية على تقديم منتجات تحقق رضا الزبون وتكسب ولاءه.
- مقومات التنافسية هي: الجودة، الابتكار، السعر، التوقيت المناسب.
- تقاس التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات هي الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية.
- تعبر التنافسية عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، فيما تعبر المنافسة عن حالة التزاحم بين المنظمات في السوق لكسب لجذب العملاء والتفوق على المنافسين.
- تشمل التنافسية كل الجهود سواء على المستوى الإداري، التسويقي، الإنتاجي، وغيرها من مجالات التفوق في المنظمة.

ثالثاً - أسباب الاهتمام بالتنافسية

تتعد الأسباب التي جعلت التنافسية ركناً أساسياً في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الآلي وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة لتحالفات بين المنظمات الكبرى.
- ارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتركين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ومن ثم أصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق.

رابعاً - مؤشرات التنافسية

إن قياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، التكلفة، الإنتاجية و الحصة

السوقية، وفيما يلي تفصيل ذلك:

تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

2- تكلفة الصنع

تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3- الإنتاجية

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية (مثل الأطنان) أو الأعداد من الوحدات (تلفزيونات مثلا) فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4- الحصة من السوق

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء.

تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المنظمة، فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المنظمة ضعيفة (ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المنظمة).

من الممكن لمنظمة ما أن تكون مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسها على المستوى الدولي بسبب الإجراءات الحمائية للسوق المحلية تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمنظمة الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أقول السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين.

وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين، كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

رابعا - مستويات التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية من المفاهيم غير المعرفة بشكل جيد، إذ يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مضمونه، إذ يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، فيما يعتبره البعض الآخر فكرة ضيقة تركز على تنافسية السعر والتجارة، مما أثار جدلاً كبيراً في تحديد مضامين هذا المفهوم وضبطه إذ أصبح في بعض الأحيان مفهوماً واسعاً يشمل على العديد من السياسات التجارية والصناعية مما يصعب تحديد مؤشراتته، مكوناته وقياسه.

ونظراً لاتساع مفهوم التنافسية تم التمييز بين ثلاثة مستويات له وهي كما يلي:

1- التنافسية على مستوى الدولة

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها: "الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".

كما تعرف الهيئة الأمريكية للمنافسة الصناعية تنافسية الدولة بأنها: "قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين".

فيما يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة من دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".

ويرى المعهد الدولي للتنمية التنافسية على مستوى الدولة بأنها: مقدره بلد ما على:

- أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً ويقصد بالكفاءة:

• تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.

• ارتفاع الجودة: وفقاً لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.

• الملاءمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية وليس فقط المحلية في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى معلومات

محدثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في

السوقين الخارجية والمحلية، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد.

- استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره من مناخ مناسب وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا

التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

إن التعاريف السابقة في مجملها تركز على النمو الاقتصادي وزيادة معدل نصيب الفرد من الدخل الوطني، إلا أن ذلك لا

يعتبر المؤشر الوحيد على تنافسية الاقتصاد الوطني بل يتعدى ذلك إلى الإنتاج بالكمية الأكبر والجودة العالية والملاءمة في

الزمان والمكان مع متطلبات المستهلك المحلي والدولي، ويتطلب ذلك توافر بيئة عمل معززة لتنافسية المنظمات المكونة

للسيخ الاقتصادي على مستوى الدولة، مثل وفرة عوامل الإنتاج، الموقع الجغرافي، عدد السكان، التشريعات المختلفة،

الدور الاقتصادي للدولة ومدى ملاءمة هذه المتغيرات لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المختلفة والتي من شأنها تحقيق مزايا

تنافسية للاقتصاد الوطني بالإضافة إلى معدلات الصادرات المرتفعة والتي تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر على الرفع من

معدلات الدخل الفردي، حيث أن الدول التي تعتمد في صادراتها على منتجات ذات قيمة مضافة مرتفعة بهامش ربح مرتفع من شأنها تحقيق معدلات دخل مرتفعة بما يحقق الرخاء والتطور.

2- التنافسية على مستوى القطاع

تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها: "قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة".
وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل أو الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالجودة والتكلفة للمنتجات على مستوى الصناعة .
ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية له لدى المنظمات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها .

3- التنافسية على مستوى المنظمة

يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة موضوع اهتمام بحثنا ، ويعرف بأنه: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية".

وتعرف هيئة التجارة البريطانية التنافسية على مستوى المنظمة بأنها: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".

يمكن لأي مؤسسة أن ترفع من تنافسيته من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدمة عملائها بأكفاً من المنافسين ، وخفض تكاليفها بما يضمن لها مواجهة المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدولة تستمد تنافسيته من المنظمات والقطاعات المختلفة حيث أن ميدان التنافس يكون على مستوى المنظمات وليس الدول ، إذ لا يمكن الوصول إلى صناعات تنافسية دون وجود مؤسسات قادرة على التنافس على مستوى القطاعات وبالتالي تحقيق اقتصاد تنافسي ومنه مستوى معيشي أفضل.

مما سبق يمكن القول بأن التنافسية على المستويات الثلاث السابقة تكاملية.