

أهمية الشراكة والتحالف لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة الإنترنت The importance of partnership and alliance to improve the competitiveness of the enterprise in the Internet environment

¹ نورالدين شارف ² علي دحماني

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)

² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)

تاريخ النشر: 2019/07/15

تاريخ القبول: 2019/07/02

تاريخ الإرسال: 2019/06/05

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تبيان تأثير بيئة الإنترنت على هيكل المنافسة وعلى القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في الأسواق الافتراضية، كما يهدف إلى إبراز أهمية الشراكة والتحالفات بين المؤسسات الناشطة في هذه الأسواق في دعم قدرتها التنافسية، من أجل مواجهة المنافسة الحادة عبر الشبكة، والنجاح في ميدان التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية بشكل عام. وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها ضرورة تبني المؤسسات لمدخل الشراكة والتحالف لمواجهة المنافسة الحادة في سوق الإنترنت، بالإضافة إلى العمل على تحسين قدرتها التنافسية من خلال الطرق التقليدية كتحسين الجودة وتطوير العلاقة مع العملاء.

الكلمات المفتاحية: الإنترنت، المنافسة، القدرة، التنافسية، الشراكة

التصنيف JEL: P42, L86, O44

Abstract :

The aim of this research is to demonstrate the impact of the Internet environment on the structure of competition and on the competitiveness of enterprises operating in virtual markets, It also aims to highlight the importance of partnership and alliances between enterprises active in these markets, in support of their competitiveness, in order to face intense competition across the network, and success in the field of electronic commerce and e-business in general.

The research has reached a number of results, the most important of which, is the need for enterprises to adopt the approach of partnership and alliance to face intense competition in the Internet market, In addition to working to improve their competitiveness through traditional methods such as improving quality and developing relationship with customers.

Keywords: Internet, Competition, Competitiveness, Capacity , Partnership

JEL classification: P42, L86, O44

مقدمة:

يمثل النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المبني على تحرير التجارة العالمية، تحدياً كبيراً وخطراً على كثير من الدول النامية، أو بالأحرى على مؤسساتها، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الاستفادة منه. فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. وسواءً اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.

ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية، مستوى معيشة أفراد دولة ما، يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر.

مع ظهور شبكة الإنترنت وتنوع استخداماتها وبروز تطبيقاتها التجارية، ظهرت تحديات أخرى تواجه المؤسسات في مجال المحافظة على تنافسيتها ومواجهة تحديات البيئة الرقمية، ويمكن القول أن سوق الإنترنت هو سوق منافسة تامة وكاملة، فعلى شبكة الإنترنت يتوفر عدد كبير من البائعين وعدد كبير أيضاً من المشترين، ويتوفر لكل واحد من هؤلاء معلومات آنية وبشكل كافٍ عن وضع السوق، وتبرز هنا التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات عموماً والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص، والحفاظ على القدرة التنافسية وتطويرها يتطلب من هذه المؤسسات جهد كبير وعمل مستمر ودراية كاملة بالتطورات التي يشهدها ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل عام وميدان الإنترنت بشكل خاص.

تفرض طبيعة المنافسة على شبكة الإنترنت على المؤسسات بكل أحجامها تبني مدخل التحالف والشراكة، فاقتراد الشبكة بطبيعته اقتصاد تعاوني وتشاركي في الموارد، والمؤسسة التي لا تتبنى هذا الخيار تعرض نفسها لمنافسة أقوى وتفوت فرصة التحالف مع مؤسسات أخرى تربطها معها مصالح مشتركة، كما أن التحالف والشراكة ينقص كثيراً من حدة المنافسة على الشبكة ويخلق نوع من القوة للمؤسسات في ظل اقتصاد الإنترنت الذي يعطي قوة أكبر للمشتريين. وسنحاول من خلال هذا البحث الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى أهمية الشراكة والتحالف بين المؤسسات الناشطة في الأسواق الافتراضية في تحسين قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال عبر الإنترنت ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الازدياد الكبير للمؤسسات الناشطة في سوق الإنترنت وبحث كل منها عن البقاء والنمو، مما يحتم إيجاد طرق أخرى للتعاون والتشارك بدل المواجهة المستمرة، لأن بيئة الإنترنت تختلف عن البيئة التقليدية في كونها تحتاج إلى تشارك وتعاون بين المؤسسات في الموارد وخدمات الامداد.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة أساساً إلى تبيان تأثير الإنترنت على هيكل المنافسة وطبيعتها في الأسواق الالكترونية من جهة، وتوضيح دور مدخل الشراكة والتحالف بين المؤسسات في تحسين قدرتها التنافسية لمواجهة تحديات بيئة الإنترنت.

هيكل الدراسة:

لتغطية جوانب هذا البحث، ارتأينا تقسيمه إلى المحاور الثلاثة التالية:

- القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- المنافسة والقوى التنافسية في بيئة الإنترنت؛
- التحالف والشراكة كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسة على شبكة الإنترنت .

I. القدرة التنافسية للمؤسسة

مع زيادة الانفتاح التجاري العالمي وعولمة الاقتصاد، أصبحت معظم المؤسسات تواجه منافسة حادة داخل أسواقها، وفرض عليها هذا الأمر الاهتمام أكثر بتحسين قدرتها التنافسية من أجل البقاء والنمو.

1.I. تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة

هناك عدة تعاريف للقدرة التنافسية على مستوى المؤسسة، نورد بعضاً منها، ونحاول صياغة تعريف مناسب يشمل كل العناصر الأساسية الواردة في هذه التعاريف.

يعرف فريق التنافسية الأردني القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية"¹. يركز الفريق في تعريفه لتنافسية المؤسسة على عنصري الكفاءة والفعالية في تلبية رغبات المستهلك بصورة أحسن من المنافسين، إلا أنه يشير إلى أن هذه القدرة تظهر في السوق الدولية. وتعرف القدرة التنافسية للمؤسسة أيضاً على أنها: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"². حسب هذا التعريف فإن القدرة التنافسية للمؤسسة تبرز من خلال تقديمها لمنتجات ذات نوعية عالية وسعر مناسب، وفي الوقت المناسب لتلبية حاجات المستهلك أفضل من المنافسين.

كما تعرف القدرة التنافسية للمؤسسة على أنها: "قدرتها على تحقيق أداء أعلى من متوسط الأداء المحقق من طرف منافسيها، وعلى المدى القصير تعني القدرة التنافسية للمؤسسة حصولها على حصة سوقية أكبر"³. يركز هذا التعريف على عامل الأداء كمؤشر على القدرة التنافسية للمؤسسة، كما يبين أن الحصة السوقية للمؤسسة هي مؤشر لقدرتها التنافسية على المدى القصير. من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج ما يلي:

- القدرة التنافسية خاصية من خصائص المؤسسة المنافسة ؛
- حصة المؤسسة في السوق هو مؤشر دال على قدرتها التنافسية؛
- تلبية حاجات المستهلك شرط لتحقيق القدرة التنافسية؛
- رفع أداء المؤسسة عامل من عوامل تحسين قدرتها التنافسية .

وعليه يمكن إعطاء تعريف للقدرة التنافسية للمؤسسة على أنها مجموع الإمكانيات والمهارات التي تميزها المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق رغبات المستهلكين بشكل أفضل من منافسيها، مما ينعكس إيجاباً على حجم حصتها السوقية. كما نشير إلى أن القدرة التنافسية مفهوم نسبي وديناميكي، بحيث لا يمكن للمؤسسة أن تكون منافسة بصفة نهائية وإنما هي كذلك في زمن ومحيط اقتصادي معين، وعليها أن تعمل دوماً من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية لضمان بقاءها.

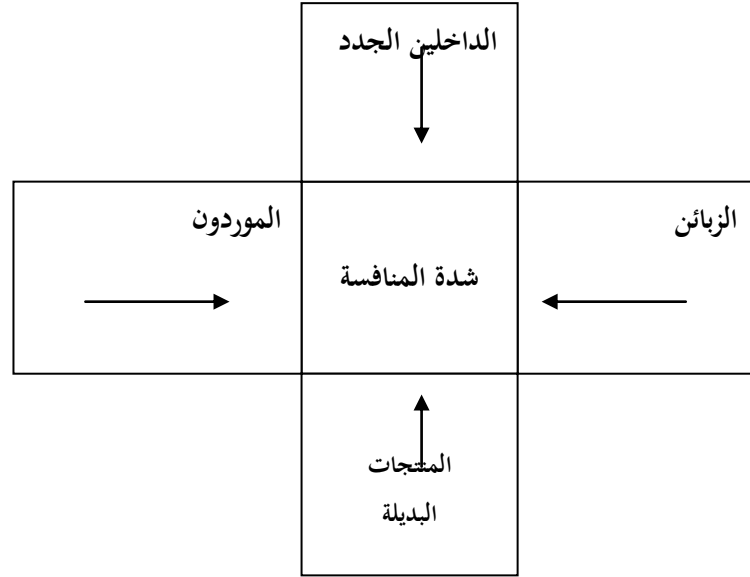
2.I. أنواع المنافسة والقوى التنافسية

تختلف درجة الاهتمام بالقدرة التنافسية للمؤسسة حسب حدة ونوعية المنافسة السائدة في السوق، بالإضافة إلى التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، والتي من شأنها زعزعة مكانتها في السوق.

وتقسم المنافسة حسب عدد الموردين أو المنتجين الذين ينشطون في السوق إلى أربعة أنواع⁴:

1. **الاحتكار المطلق:** يحدث الاحتكار المطلق عندما تكون هناك مؤسسة وحيدة تنتج سلعة أو خدمة في سوق معين، وهذه الوضعية قد تكون نتيجة تنظيم خاص، شهادة، رخصة أو ببساطة نتيجة الاستفادة من ميزة اقتصاديات الحجم، والمؤسسة المحتكرة يمكن أن تفرض أسعار مرتفعة في حالة غياب قوانين تنظيمية أو في حالة عدم وجود منتج بديل لمنتجها؛
 2. **احتكار القلّة:** وهو الحالة التي يوجد فيها عدد قليل من المؤسسات التي تنتج أو تسوق نفس المنتج، وتنطبق هذه الحالة على الصناعة البترولية، والمؤسسة في هذه الحالة مجبرة على البيع بالسعر السائد في السوق، أو محاولة تمييز منتجها عن غيره لتبرير الفرق في السعر، وفي هذه الحالة تتصرف كل مؤسسة بحذر وترقب ردود أفعال منافسيها؛
 3. **المنافسة الاحتكارية:** يتميز هذا النوع من المنافسة بوجود عدد كبير من المنافسين، ولذلك تحاول كل مؤسسة أن تميز منتجها كليا أو جزئيا، ومثل ذلك المطاعم ومعاهد التكوين، كما تحاول بعض هذه المؤسسات أن تستهدف قطاعا معينا في السوق؛
 4. **المنافسة الكاملة والنامة:** في هذا النوع الأخير، هناك عدد كبير من المنتجين يسوقون نفس المنتج، والأسعار متقاربة لصعوبة تمييز المنتج، وعدد قليل من هذه المؤسسات فقط من تقوم بعمليات الترويج لتجنب زيادة التكاليف، والأرباح يمكن زيادتها فقط عن طريق الاقتصاد في تكلفة الإنتاج والتوزيع.
- وحدد البروفيسور Porter (جامعة هارفارد)، خمس قوى تشكل مجتمعة تهديدا للتنافسية المؤسسة، وحسب هذه الرؤية فإن المؤسسة يجب أن تنظر إلى المنافسة بمعناها الواسع، وأن لا تقتصر نظرتها على المؤسسات التي تنافسها بشكل مباشر في الوقت الحالي، وهذه القوى هي ⁵:
1. **شدة المنافسة:** لا يمكن أن يكون قطاع سوقي معين جذابا للمؤسسة، إذا كان هذا القطاع مستثمر حاليا من قبل عدد كبير من المنافسين الأقوياء، وتكون الوضعية أصعب في حالة سوق متشبع أو في حالة تراجع. فهذه الحالات تخلق غالبا حرب أسعار، وتتطلب نشاطا ترويجيا مكثفا، وعليه يجدر بالمؤسسة أن تدرس جيدا حدة المنافسة في أي سوق أو قطاع سوقي تفكر الاستثمار فيه؛
 2. **الداخلين الجدد:** إذا كانت حواجز الدخول إلى الصناعة ضعيفة، فإن النشاط الذي تزاوله المؤسسة معرض في أي وقت إلى تهديد دخول منافسين جدد، وهذا يهدد الحصة السوقية للمؤسسة. ويكون النشاط جذابا إذا كان محميا بشهادات معينة أو كانت هناك أفضلية في الوصول إلى المواد الأولية، أو كان الدخول إليه يحتاج إلى استثمارات كبيرة مما يزيد من قوة حواجز الدخول، والعكس بالنسبة لحواجز الخروج، فإنه يفضل أن تكون ضعيفة؛
 3. **المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تهديدا للمؤسسة، سواء كانت هذه البدائل حالية أو كامنة، فالمنتجات البديلة تحد من حرية التسعير وبالتالي تؤثر على الأرباح الممكن تحقيقها؛
 4. **القوة التفاوضية للزبائن:** تمثل هذه القوة تهديدا كبيرا للمؤسسة، خاصة إذا كان بإمكان الزبائن الضغط على الأسعار لانخفاض، أو المطالبة بجودة عالية للمنتج، وتزايد القوة التفاوضية للزبائن بنقص عددهم، كما تزايد عندما يكون المنتج قليل التميز أو تكون تكلفة المنتجات البديلة قليلة، وتزايد أيضا في حالة الحساسية الكبيرة للسعر، وعندما يكون بإمكان الزبائن توحيد أنشطتهم؛
 5. **القوة التفاوضية للموردين:** يمثل الموردون خطرا على تنافسية المؤسسة، ويبرز هذا الخطر بوضوح عندما يقرر موردو المؤسسة رفع أسعارهم، تخفيض الجودة أو الإنقاص من الكمية المباعة للمؤسسة، ويكون هذا التهديد كبيرا في حالة تعلق الأمر بمكون مهم في صنع المنتج، أو في حالة عدد قليل من الموردين، والمنتجات البديلة شبه منعدمة، وعليه يتوجب على المؤسسة أن تنوع مورديها وأن تحافظ على علاقات جيدة معهم .

الشكل رقم 01 : القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter)



Source : Kotler et Dubois, **marketing management**, (10eme édition, Paris, union édition, 2000), p 248.

ويرى بورتر أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها⁶:

- عدد المنافسين، حيث أنه كلما قلّت زادت حساسيتهم لبعضهم البعض؛
 - معدل نمو الصناعة، ويلاحظ مثلاً في حركة النقل الجوي أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الأسعار بين مؤسسات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛
 - خصائص السلعة أو الخدمة من حيث هل السلعة/الخدمة مميزة، أم أنه يصعب تمييزها، وبالتالي يفضل توفرها في الأماكن الأكثر ملائمة للمستهلك؛
 - حجم التكاليف الثابتة، حيث أن مؤسسات الطيران تتحمل التكاليف الثابتة بغض النظر عن عدد الركاب، نظراً لالتزامها بمداول ومواعيد الرحلات؛
 - الطاقة: تفضل العديد من المؤسسات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تخفيف الأسعار؛
 - حواجز الخروج: تمنع عوائق الخروج المؤسسة من ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، والتي لا يمكن تحويل أصولها إلى استخدامات أخرى؛
 - تنوع المنافسين من حيث اختلاف الطرق والأساليب المتبعة في المنافسة.
- وامتداداً لتحليل قوى التنافس الخمس، اقترح بورتر ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، بغية تحقيق أداء أفضل من المنافسين في الصناعة وهي⁷:

1. **إستراتيجية قيادة التكلفة:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وتوفر هذه الإستراتيجية مزايا عديدة للمؤسسة، فهي تجعلها في وضع أفضل من المنافسين خصوصاً من حيث السعر، كما أنها تضمن عدم لجوء الزبائن إلى السلع البديلة، وتجنب في نفس الوقت مساومة العملاء؛
2. **إستراتيجية التمييز:** هناك عدة مداخل تمكن من تمييز منتج المؤسسة عن المنتجات المنافسة للمؤسسات الأخرى، ومن بينها: تشكيلات مختلفة للمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي للمنتج ودرجة أدائه، الريادة التكنولوجية،

والسمعة الجيدة، وتزايد حظوظ نجاح المؤسسة في هذه الإستراتيجية إذا كانت تتمتع بمهارات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة؛

3. **إستراتيجية التركيز:** تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى الوصول إلى موقع أفضل من المنافسين من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فهذه الإستراتيجية تقوم على افتراض أن التخصص في خدمة جزء معين من السوق بشكل أكثر كفاءة أحسن من خدمة السوق ككل.

ونبه بورتر إلى أن كل واحدة من هذه الاستراتيجيات تمثل أسلوب متميز يهدف إلى خلق والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة⁸. وتعرف الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة من بين الاستراتيجيات السابقة"⁹.

وعليه فإن مفهوم القدرة التنافسية أوسع من مفهوم الميزة التنافسية، وإن كانت الميزة أداة هامة يمكن من خلالها تحقيق قدرة تنافسية على المدى القصير أو المتوسط. فالميزة التنافسية للمؤسسة معرضة للزوال في حالة وصول المنافسين إلى تقليدها، وخاصة بالنسبة لميزة التكلفة الأقل مما يوجب على المؤسسات البحث عن مزايا تنافسية تتسم بالاستمرارية وصعوبة التقليد.

ولذلك يرى البعض أن للميزة التنافسية دورة حياة على غرار دورة حياة المنتجات الجديدة، وتبدأ هذه الدورة بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم تعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة تقليد المنافسين لها ومحاوله التفوق عليها، وأخيرا مرحلة الضرورة والتي تعني الحاجة إلى تطوير الميزة التنافسية الحالية أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل¹⁰.

3.I مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة

تشكل الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق، أبرز مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة¹¹. وستناول كل مؤشر من هذه المؤشرات بشيء من التفصيل في ما يلي:

1. **الربحية :** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، إلا أن هذه الربحية يجب أن تقتزن مع زيادة في الحصة السوقية، والربحية مؤشر للتنافسية على المدى القصير، فقد تحقق المؤسسة ربحية جيدة في وقت يتجه فيه السوق إلى التراجع مما يشكل تحديا مستقبليا لربحية المؤسسة.

كما أن الربحية العالية مؤشر على أن المؤسسة تملك هامش كبير للمناورة على السعر مع ضمان تغطية التكاليف؛

2. **تكلفة الصنع:** إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة الصنع للمنافسين تمثل مؤشر للتنافسية المؤسسة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن نقص التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، أو على حساب جودة المنتج.

وتساهم التكلفة المتدنية للإنتاج في رفع تنافسية المؤسسة بإتاحة هامش كبير لتحديد السعر التنافسي. وهناك محددات رئيسية للتكلفة يطلق عليها مسمى (Cost drivers)، يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين هذه العوامل: وفورات اقتصاديات الحجم، وفورات منحنى التعلم والخبرة، النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة، تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها، تخفيض التكلفة من خلال اختيار موقع المؤسسة والمخازن، وغيرها من القرارات التشغيلية التي من شأنها تخفيض التكلفة¹².

الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية مؤشر قوي على تنافسية المؤسسة، ويعبر عنها كعلاقة بين المخرجات والمدخلات.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}^{13}$$

بحيث تعبر المخرجات عن كمية المنتجات، بينما تتمثل المدخلات في كل من رأس المال، العمل، الآلات، الأرض، التنظيم، ونظرا لصعوبة تحقيق التجانس بين وحدات القياس المختلفة لهذه العوامل، تلجأ المؤسسة عادة إلى حساب:

- الإنتاجية الكلية والتي تحسب بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة

= الإنتاجية الكلية

التكاليف الكلية

- الإنتاجية الجزئية لكل المدخلات كل على حدا.

وهذه الحسابات الخاصة بالإنتاجية لا تفيد بشكل مستقل، ولكن تستخدم في المقارنة:

- الزمنية: بإظهار تناقص، تزايد أو ثبات الإنتاجية خلال سلسلة زمنية معينة؛

- مع المؤسسات المنافسة: لمعرفة هل المؤسسة في المستوى المطلوب أو دون ذلك.

من جهة ثانية يظهر أن الإنتاجية بشكل عام تتأثر انطلاقاً من طبيعة المدخلات بعوامل كثيرة منها ما هو مرتبط بالتنظيم والإدارة (حجم التنظيم، مستويات الإشراف، عملية اتخاذ القرار،...) ومنها ما هو مرتبط بالمعدات والآلات (فترة حياتها والصيانة...)، وما هو مرتبط بنظام المعلومات كالدقة واحترام التوقيت، وما هو مرتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة كتوفر المواد الأولية والوضع الاقتصادي العام إلى غير ذلك.

ولقد طورت المؤسسات اليابانية عدة طرق ووسائل تهدف إلى الرفع من الإنتاجية سواء بتقليص الآجال أو التخلص من الأخطاء عبر ما تم تسميته بطريقة CANBAN أو طريقة الأصفار الخمسة (0 مخزون، 0 انتظار، 0 خطأ، 0 ورق، 0 تبذير)¹⁴.

هذه الطرق ساهمت في تزايد أهمية الإنتاجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين مردوديتها، لكنها بالمقابل جعلت الإنتاجية تتبعد أكثر فأكثر عن المفهوم الكلاسيكي القائم على إنتاج أكبر الكميات بأقل التكاليف لضمان قدرة تنافسية عالية في السوق، فإنتاجية المؤسسة الحديثة ترتبط أكثر فأكثر بعوامل عديدة كالإبداع والجودة وكذلك بدورة حياة المنتج¹⁵.

3. الحصة من السوق

الحصة السوقية مؤسسة معينة هي النسبة بين رقم أعمالها (أو عدد الوحدات المباعة من المنتج) وبين رقم الأعمال الإجمالي (أو العدد الإجمالي للوحدات المباعة من نفس المنتج) المحقق من طرف كل المؤسسات العاملة في نفس النشاط¹⁶. وتعتبر الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها الخبراء في تقييم تنافسية المؤسسة على المدين القصير والمتوسط، ولكن يمكن لمؤسسة أن تستحوذ على أكبر حصة من السوق المحلية بدون أن تكون ذات تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون الصناعة المحلية محمية عن طريق إجراءات معينة أهمها القيود الجمركية على السلع الأجنبية، ولذلك فمن المهم مقارنة تكاليف الإنتاج مع تكاليف المنافسين على المستوى الدولي من أجل التحضير لمرحلة الانفتاح وزوال الحماية¹⁷.

4.I. عوامل تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة

للحفاظ على القدرة التنافسية وتنميتها، بتوجب على المؤسسة أن تعمل وبشكل مستمر على تطوير العوامل الأساسية التي ترتكز عليها القدرة التنافسية، وهذه العوامل كثيرة ومتعددة الأبعاد، ومن أهمها:

1. الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير

يعد نشاط البحث والتطوير، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة، وكلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير، مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها ونتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال والتنسيق الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير.

ويقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج منتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية. وتباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، أوفي مراكز البحث التطبيقي، أوفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها¹⁸.

وعادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء¹⁹.

2. تنمية الموارد البشرية

لقد وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص -وإن كانت شرطاً ضرورياً للوصول إلى تلك القدرة التنافسية- ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة، لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق القدرة التنافسية، بل يتوجب تنمية قدراته الفكرية وإعطائه الفرصة للإبداع والتطوير، وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، وما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر²⁰.

وباعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المؤسسة، وأن نجاح المؤسسة في زيادة قدرتها التنافسية يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية"، فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

وبشكل عام، لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية²¹:

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة؛
- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيمة (la Valeur) من خلال التنظيم غير المسبوق وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق؛
- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها، إذ تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تتكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

3. تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور جوهري في تحقيق حزمة متكاملة من القدرات والمزايا التي تدعم بصورة مباشرة استراتيجيات المؤسسة التنافسية، فمن خلال هذه التكنولوجيا تستطيع المؤسسة تطبيق إستراتيجية التنافس التي تناسبها كما في نموذج بورتر، بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تقدم قوة دفع قوية باتجاه صياغة وتطبيق استراتيجيات الابتكار وتحسين الجودة والكفاءة²². وتساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال المزايا التي توفرها كريح الوقت، الرفع من جودة المنتج، تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

وتبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات في مساعدة متخذ القرار على التوصل إلى القرارات السليمة، والتي تحدد بدورها الأنشطة التي يجب تأديتها داخل المؤسسة، وتحدد أيضا فشل أو نجاح المؤسسة، فالمعلومات أصبحت إحدى أساسيات الإدارة الحديثة، حيث ينظر إلى الإدارة على أنها عملية تحويل المعلومات إلى تصرفات من خلال صنع القرارات²³.

4. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة

هناك تعريف عديدة للجودة حسب الزاوية التي ينظر منها صاحب التعريف، إلا أن أغلبها يشير إلى أن الجودة تمثل مقدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تفوق توقعاته، فهي تعني حصول المستهلك على منافع تعادل على الأقل ما دفعه كتمن للحصول على المنتج. وقد يكون أحد الأسباب الرئيسية لانخفاض الجودة في مؤسساتنا راجع إلى تركيز معظم هذه المؤسسات على التكلفة والإنتاجية أكثر من اهتمامها بموضوع الجودة.

ويرجع نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة عن جودة منتجاتها، وهذا يستدعي بالتأكيد ضرورة إعادة النظر في السياسات التي تتبعها المؤسسات، وإتباع مداخل مبنية على تحسين جودة المنتجات لزيادة قدرتها التنافسية، فقد أصبح هناك اهتمام عالمي بأهمية الجودة والإنتاج على أساس المعايير الدولية.

وتحسين جودة المنتج، يتطلب إيجاد طرق جديدة لإدارة العمل، فلم تعد الإدارة مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن المطلوب منهم التفكير والمشاركة بجدية في عملية الإدارة وتنظيم العمل، والسعي للوصول إلى درجة عالية من الإتقان وإنجاز العمل بدرجة عالية من الجودة، وللجودة محددات يمكن ذكر بعضها كما يلي²⁴:

- الأداء: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج مثل السرعة والتنافسية؛
- الاعتمادية: ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج (عدم تكرار الأعطال وأن يكون جاهزا وفقا للطلب)؛
- الصلاحية: وتمثل الفترة الزمنية التي يبقى فيها المنتج صالحا للاستعمال وبنفس درجة الأداء؛
- الخصائص الخاصة: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الإضافية للمنتج مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية؛
- التوافق: ويشير هذا البعد إلى المدى الذي يستجيب فيه أو يتوافق المنتج مع توقعات المستهلك؛
- خدمات ما بعد البيع: ويشير هذا البعد إلى أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك.

وبعد أن أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية وتأكد أنها ليست خياراً، وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي، ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار معايير أو مواصفات خاصة بإدارة وضمان الجودة وهي معايير الإيزو. ويمثل مصطلح إيزو ISO اختصاراً لإسم المنظمة الدولية للمعايير (أو المواصفات أو المقاييس) (International Standardization Organisation)، والتي تأسست سنة 1947، مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في أي مؤسسة كانت وفي جميع قطاعات النشاط، كما أنّ مهمة هذه المنظمة لا تتوقف على هذا فقط، وإنما تقوم أيضاً بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المؤسسة. وتتم هذه العملية بوجود عنصر ثالث حيث أنّ المنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المؤسسات وبين منظمة الإيزو. فمثلاً في الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير (Institut Algérien de Normalisation (L'IANor).

وتعرف سلسلة الإيزو على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من معايير عالمية، والتي يتم وضعها من طرف المنظمة الدولية للمعايير لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها. وتشترط شهادة الإيزو ضرورة احتفاظ المؤسسات بسجلات الجودة وعددها 17 سجل، وذلك لإثبات مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها ومن بينها²⁵:

- سجل الجودة؛
- سجل مراجعة العقود؛
- سجل مراجعة تصميم المنتج؛
- سجل تدقيق الجودة الداخلي؛
- سجل التدريب.

5. الاهتمام بالنشاط التسويقي وتطويره

تلعب وظيفة التسويق دورا مهما في مواجهة المنافسة، ولتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة يتوجب على مسؤوليها إيلاء الاهتمام الكافي لنشاط التسويق والعمل على تطويره وفق الأساليب الحديثة، فالتسويق هو القناة التي من خلالها تتعرف المؤسسة على زبائنهم، لتعمل على تلبية احتياجاتهم وضمان ولائهم لها. ولقد تأثر نشاط التسويق كغيره من الأنشطة بالتطورات التي أحدثتها التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، وعلى رأسها شبكة الإنترنت التي فتحت المجال واسعا أمام المستهلكين والمنتجين للالتقاء في فضاء السوق الإلكتروني الجديد.

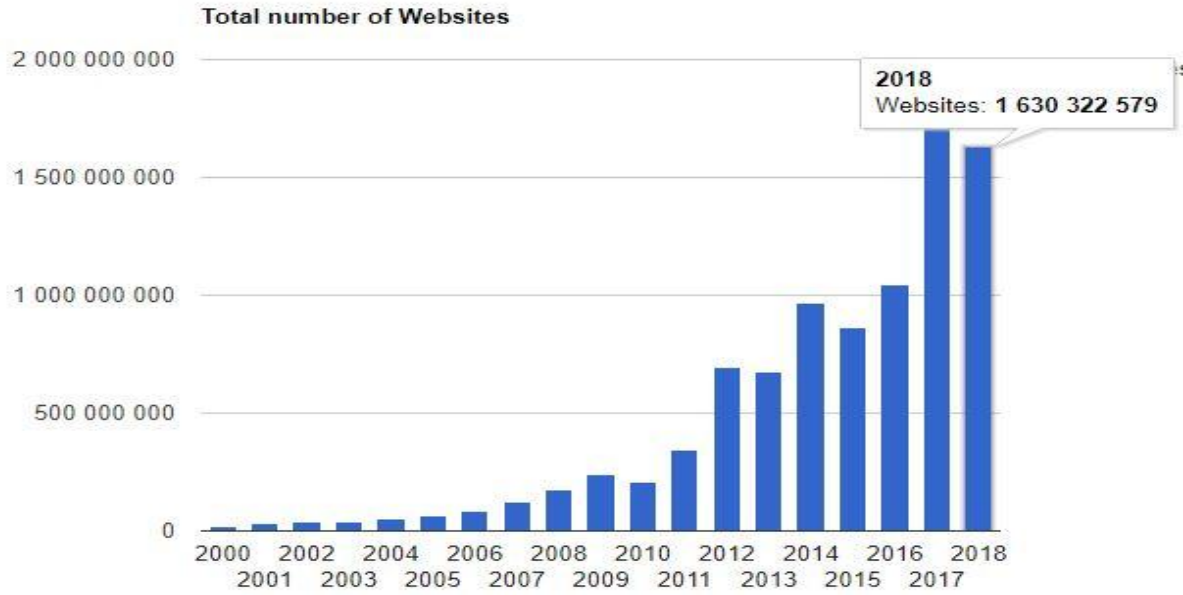
II. المنافسة والقوى التنافسية في بيئة الإنترنت

يمكن القول أن سوق الإنترنت هو سوق منافسة تامة وكاملة، فعلى شبكة الإنترنت يتوفر عدد كبير من البائعين وعدد كبير أيضا من المشترين، ويتوفر لكل واحد من هؤلاء معلومات آنية وبشكل كاف عن وضع السوق، وتبرز هنا التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسة، والحفاظ على القدرة التنافسية وتطويرها يتطلب من المؤسسة جهد كبير وعمل مستمر ودراية كاملة بالتطورات التي يشهدها ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل عام وميدان الإنترنت بشكل خاص.

II.1. واقع المنافسة على شبكة الإنترنت

تتزايد حدة المنافسة في سوق الإنترنت يوما بعد يوم مع دخول مؤسسات جديدة إلى هذا السوق، فانخفاض تكاليف إنشاء المواقع وازدياد عدد مزودي خدمات الإنترنت، جعل العديد من المؤسسات تسارع إلى إنشاء موقع لها على الشبكة، فشبكة الإنترنت التي كانت حكرا على المؤسسات العسكرية الأمريكية وبعض الجامعات ومراكز الأبحاث، أصبحت اليوم تعد مئات ملايين المواقع ومليارات من صفحات الويب مما خلق جوا من المنافسة لم تشهد له المؤسسات مثيلا، ويوضح الشكل رقم 01 وتيرة الزيادة في عدد مواقع الإنترنت المستضافة، بكل أنواعها، التجارية وغير التجارية، خلال الفترة سبتمبر 1995 - مارس 2007، مع الإشارة إلى أن نسبة معتبرة من هذه المواقع غير نشطة ولكنها فقط مسجلة وتحجز لها مكانا في فضاء الإنترنت لا غير.

الشكل رقم (02) : تطور عدد مواقع الإنترنت (كل أنواع النطاقات) في الفترة 2000-2018



Source : Internetlivestats.com

ويرجع بعض المحللين سبب هذا التزايد الكبير لعدد المواقع عبر الإنترنت، إلى عوامل عديدة أهمها: تزايد مواقع المدونات الشخصية (blogs)، وتزايد مواقع المؤسسات الصغيرة، وسهولة إنشاء المواقع، والانخفاض المستمر لتكاليف إنشاء وإطلاق مواقع الإنترنت عالمياً.

وإذا كان السوق من وجهة النظر التقليدية يمثل المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون ويتم فيه تحويل ملكية المنتج، ومن وجهة النظر التسويقية يمثل جميع المشتريين الفعليين والمحتملين للمنتج، فإن الإنترنت أوجدت مفهوماً جديداً هو مفهوم الفضاء السوقي (Marketspace) الذي يعكس التواجد الإلكتروني الرقمي للسوق، ويتمثل في دخول المشتريين شبكة الإنترنت للشراء من الأسواق الإلكترونية²⁶. وشبكة الإنترنت لم تلغي فقط البعد المكاني للسوق، بل ألغت البعد الزماني كذلك، فالأسواق الإلكترونية لا تغلق أبوابها أبداً أمام الجمهور، فهي تعمل كل يوم وفي كل وقت، وبإمكان المشتريين عبر العالم التسوق في أي وقت يشاءون والشراء من أي مكان دون الخروج من منازلهم. ويخلق هذا الوضع تحدي كبير للمؤسسات بصفة عامة ومؤسسات الدول النامية بصفة خاصة.

كما أن التطور التكنولوجي والتقني على المستوى العالمي قلص كثيراً من التفاوت الذي كان بين المؤسسات العالمية، وكثير من المؤسسات أصبحت متواجدة في عدة دول من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر، وباختصار نحن نعيش مرحلة تطور كبير في الاقتصاد العالمي أين أصبحت كل الدول مرتبطة مع بعضها البعض في ما يخص التكنولوجيا، طرق التنظيم، التسويق، وسائل الاتصال... الخ²⁷. والتطور الذي شهدته الإنترنت في السنوات الأخيرة جعل من الفضاء الافتراضي بديلاً عن الفضاء المادي في كثير من النشاطات، مثل المبادلات الشخصية، المهنية والتجارية، وبوابات الإنترنت أو واجهات الدخول إلى الخدمات عن بعد تصنع اليوم وبشكل افتراضي الأقطاب الحضرية للمنافسة، فمواقع التجارة الإلكترونية تعرض نفس الخدمات التي تعرضها المواقع التجارية الحضرية الكبرى في العالم الحقيقي²⁸.

وعندما تبدأ المؤسسة في طرح وتسويق منتجاتها على شبكة الإنترنت فإنها تجد نفسها أمام منافسة أشد من المنافسة في السوق التقليدية، ويرجع ذلك إلى الحجم الكبير للأسواق الإلكترونية وغياب الحواجز الجغرافية والقانونية التي تحد من عدد المؤسسات التي تسوق نفس المنتج، بالإضافة إلى التشابه الكبير بين المنتجات المعروضة²⁹.

ورغم أن العديد من المؤسسات العاملة على الشبكة (dotcoms) قد أجبرت على الخروج من السوق مما يعطي انطباعاً بأن المنافسة ستتقلص، إلا أن العديد من المؤسسات القائمة حالياً أصبحت أكثر ألفة مع تكنولوجيا المعلومات وباتت تستخدم تطبيقاتها

المتعددة بكل يسر مما سيزيد من عدد المنافسين وحدة المنافسة في كثير من الصناعات مقارنة بما كان عليه الحال قبل مجيء الإنترنت³⁰. ويرى باحثون آخرون أن زيادة عدد المنافسين وحدة المنافسة على شبكة الإنترنت تعتبر عوامل نجاح للمؤسسات، لأنها تدفعها إلى مزيد من الإبداع والابتكار، كما أنها تجذب الأعمال الإلكترونية على الشبكة مجالا واسعا للتميز والمنافسة الفاعلة³¹. وعليه فإن ازدياد حدة المنافسة وإن كان يشكل تحديا كبيرا للمؤسسات يهدد مستقبلها، إلا أنه يعتبر من زاوية أخرى من العوامل الأساسية التي تدفع المؤسسة إلى الاستثمار في الإبداع والتطوير اللذين يعتبران حجر الأساس في السوق الإلكتروني، والمؤسسات التي لا تتبنى منهج التغيير بما يتماشى والتطورات التكنولوجية الحاصلة لا يمكن أن يكون لها مكان في السوق الافتراضي.

II.2. نموذج القوى التنافسية في سوق الإنترنت

يمكننا أن نقوم بتحليل المنافسة في السوق الإلكتروني باعتماد نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، فرغم المميزات الخاصة للسوق الإلكتروني إلا أن هذا النموذج يبقى صالح لتحليل القوى التي تؤثر على تنافسية المؤسسة مع بعض الاختلافات التي أفرزتها طبيعة الإنترنت، وذلك على النحو التالي:

1. شدة المنافسة في الصناعة

يكفي أن نعلم أن غالبية المؤسسات على المستوى العالمي تمتلك مواقع إلكترونية على شبكة الإنترنت لإدراك شدة المنافسة التي تواجهها المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات الدول النامية بشكل خاص، وعليه فإن قوة المنافسة في الصناعة تزيد في السوق الإلكتروني مقارنة بمستواها في السوق التقليدي الذي كان يضع حواجز كبيرة أمام المؤسسات الأجنبية تمنعها من المنافسة في الأسواق المحلية.

إلا أن هذا لا يعني أن الاحتكار غائب بشكل نهائي على شبكة الإنترنت. فنحن نلاحظ الكثير من المؤسسات التي تتخذ موقع القائد في السوق الذي تنشط فيه، مرتكزة في ذلك على أمور مرتبطة بطبيعة الشبكة مثل الطلب المتزايد على الموائمة وظاهرة النوادي المرتبطة بمحتوى معين والموجهة إلى شريحة خاصة مستهدفة، فمع إطلاق أول مستعرض ناتسكيب (Netscape) عام 1994، شهد الويب انتشارا كبيرا وشعبية متزايدة ولكن في ظل احتكار هذا المستعرض، إلى أن قامت مؤسسة مايكروسوفت ببيع مستعرضها المنافس (internet explorer) وبقي هذين المستعرضين يحتكران السوق، وحالة الاحتكار هذه طبيعية تفرضها خصائص المنافسة على الشبكة³².

2. تهديد الداخلين الجدد

حواجز الدخول إلى سوق الإنترنت ضعيفة جدا وكذلك حواجز الخروج، والإحصائيات تشير إلى زيادة المواقع الإلكترونية بمعدل مليون موقع شهريا، وعليه فإن تهديد الداخلين الجدد إلى سوق الإنترنت كبير جدا إذا ما قورن بالسوق التقليدي.

3. تهديد السلع البديلة

نظرا لكثرة المنتجات المعروضة على شبكة الإنترنت وتنوعها، فإنه ليس من الصعب على المستهلك أن يجد سلعا بديلة لمنتج المؤسسة، خاصة إذا علمنا أن نسبة كبيرة ممن يستعملون شبكة الإنترنت في التسوق يستعينون بمحركات البحث المشهورة التي توفر لهم مجالا واسعا للاختيار وسلعا بديلة لكل المنتجات.

4. القوة التفاوضية للمشتريين

تمكن تكنولوجيا الإنترنت المشتريين من الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمنتجات والموردين بسهولة كبيرة وهذا من شأنه أن يعزز قوة مساومة المشتريين³³. وتزايد هذه القوة إذا كان المشتري مؤسسة ما، فالمؤسسات تقوم ببحوث كبيرة عبر شبكة الإنترنت قبل أن تقرر اختيار مورد معين لها، كما أن مواقع مقارنة الأسعار تزيد من قوة مفاوضة المشتريين الذين يصبحون أكثر حساسية للسعر.

ويمكن القول أن الإنترنت غيرت الكثير من الأمور المتعلقة بسلوك المستهلك وعملية اتخاذ قرار الشراء عند هذا الأخير، وقد توصلت دراسة أعدتها مجموعة Benchmark وشملت عينة تتكون من 3692 مستخدم للإنترنت إلى أن المشتريين على الشبكة يلجئون إلى الكثير من الأمور قبل اتخاذ قرار الشراء على الخط، ويوضح الجدول التالي أهم هذه الأمور.

الجدول رقم 01: سلوك المستهلكين قبل الشراء على الإنترنت في بعض القطاعات

المنتجات الثقافية	المنتجات عالية التكنولوجيا	الأسواق الكبرى على الخط	الأقمشة والملابس	الفعل قبل الشراء
33 %	51 %	27 %	24 %	زيارة مواقع المنافسين
23 %	40 %	15 %	15 %	استخدام محركات البحث
20 %	50 %	8 %	10 %	تصفح موقع مقارن للأسعار
15 %	24 %	14 %	12 %	زيارة متجر خارج الخط
7 %	5 %	6 %	46 %	تصفح كتالوج ورقي
7 %	23 %	7 %	5 %	البحث عن مكانة المؤسسة في السوق الحقيقي
4 %	16 %	5 %	3 %	تصفح آراء مستهلكين آخرين على الخط
18 %	11 %	16 %	34 %	قراءة بريد إلكتروني أو رسالة إخبارية

Source : Benchmark group, la magazine **stratégie Internet**, n° 101, mars 2006.
www.benchmark.fr/magazine/lettre_pro/si_101, consulté le 10/03/2017.

5. القوة التفاوضية للموردين

تتيح شبكة الإنترنت للمؤسسة خيارات كبيرة فيما يتعلق بالموردين، وبالتالي فإن المؤسسة بإمكانها أن تقلص كثيرا من قوة مفاوضة مورديها، إلا أن إقامة علاقات وطيدة مع موردين سابقين والتفاوض الدائم معهم يبقى هو الخيار الأفضل في سوق يتسم بالحركة الدائمة، بالإضافة إلى أن عملية اختيار موردين من دول أجنبية يحمل في طياته الكثير من المخاطر خاصة فيما يتعلق بمواعيد التسليم ونوعية المنتجات.

وعلى كل حال فالمشتري في سوق الإنترنت أصبح يمتلك نوعا من القوة على المورد بحكم قدرته على الوصول إلى المعلومات وتحليلها قبل الإقدام على عملية الشراء، وهذه المعلومات تقلص من قوة المورد³⁴.

II. 3. تأثير التجارة الإلكترونية على الأسواق وعلى القدرة التنافسية للمؤسسات

تشير الدراسات التي أجريت حول تأثير التجارة الإلكترونية على الأسواق والمؤسسات، على أنها أحدثت تغييرات هيكلية في نواح ثلاث هي³⁵:

1. تغييرات إستراتيجية في نموذج عمل المؤسسات وهيكلها التنظيمي

وأبرز هذه التغييرات ظهور ما يسمى بالتاجر الإلكتروني والمؤسسات الافتراضية التي ليس لها حضور مادي في السوق الحقيقي، وتعمل فقط في الفضاء الإلكتروني المبني على الشبكات، الأمر الذي يعني تغييرات جذرية في التنظيم المؤسسي بدءا من الموظفين والمهام الجديدة المطلوبة منهم للتكيف، مروراً بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وتركيباتها الإدارية؛

2. تغييرات في هيكل السوق

أما على صعيد التغيرات التي تحدثها التجارة الإلكترونية في هيكل السوق فهي كثيرة، فاستهداف سوق معين يختلف عن استهداف العالم من خلال شبكة واحدة مفتوحة، وذلك بالنظر إلى طبيعة شبكة الإنترنت وانتشارها في كل بقعة من العالم، مما يجعل السوق سوقاً واحداً يشمل كل العالم، وهذا يخلق تحديات أهمها:

- **ظهور منافسين لا ينتمون إلى نفس القطاع:** على سبيل المثال شركة Amazon.com المتخصصة في بيع الكتب على الخط اشترت مؤسستين رائدتين في مجال تقنيات المعلومات، وترغب في لعب دور مركز تجاري للإنترنت مثل Yahoo، حيث تدفع إلى Yahoo أجور تمرير المعلومات من خلالها؛
- **ظهور وسطاء غير معروفين:** وهم مؤسسات لها مواقع على الشبكة لبيع منتجات اشترتها من مؤسسات أخرى، وذلك نظراً لميزة شبكة الإنترنت والمتمثلة في المساواة في المزايا الممنوحة إلى المؤسسات على اختلاف أحجامها؛
- **ظهور تحالفات إستراتيجية:** وإن كانت ليست بالجديدة في عالم الأعمال، إلا أنها أصبحت من الطرق المستعملة من قبل مؤسسات الإنترنت لتوسيع أعمالها في الأسواق العالمية؛
- **تغير حجم السوق:** والذي يتبعه تغير في المعايير، طرق التسليم، وتأمين الطلبات.

3. تغييرات ايجابية مباشرة على تكلفة الصفقة

من ميزات التجارة الإلكترونية أنها تخفض تكلفة الصفقات التجارية بشكل كبير، وبمس هذا التخفيض المصاريف المالية، طلبات الشراء، تكاليف الإعلان، تكاليف التخزين... الخ، ولعل ذلك هو أحد أسباب نمو التجارة الإلكترونية وتوسعها المطرد. واستناداً إلى طبيعة التجارة الإلكترونية وانخفاض تكاليفها، لوحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجه نحو الأتمتة واستخدام التجارة الإلكترونية في معاملاتها بشكل مكثف، حيث لم يعد بالإمكان التأكد من الوجود الفعلي لبعض هذه المؤسسات، الأمر الذي فتح الطريق أمام زيادة المنافسة وانخفاض الأسعار لصالح المستهلك³⁶.

III. التحالف والشراكة كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسة على شبكة الإنترنت

تفرض طبيعة المنافسة على شبكة الإنترنت على المؤسسات بكل أحجامها تبني مدخل التحالف والشراكة، فاقترص الشبكة بطبيعتها اقتصاد تعاوني وتشاركي في الموارد، والمؤسسة التي لا تتبنى هذا الخيار تعرض نفسها لمنافسة أقوى وتفوت فرصة التحالف مع مؤسسات أخرى تربطها معها مصالح مشتركة، كما أن التحالف والشراكة ينقص كثيراً من حدة المنافسة على الشبكة ويخلق نوع من القوة للمؤسسات في ظل اقتصاد الإنترنت الذي يعطي قوة أكبر للمشتريين.

فلا يمكن أن تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها على شبكة الإنترنت إذا عملت لوحدها، والشيء الأفضل هو أن تطور شراكات (تحالفات) مع مؤسسات أخرى على الشبكة بحيث ترفع من قيمة منتجاتها من جهة، ومن جهة أخرى تزيد من عدد الجمهور الذي يزور موقعها، ولكن على المؤسسة أن تأخذ حذرهما فيما يخص جودة الخدمات التي يقدمها الحليف أو الشريك، لأن هذا الأمر قد يؤثر على سمعة المؤسسة³⁷.

ونقصد بالتحالف هنا ذلك التحالف الاستراتيجي الذي يعرف على أنه: "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية حدثت، أو تأتي مبادئه لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص فرصة متوقعة أو تتقي تهديداً محتملاً، وحيث تستطيع الشركة استخدام التحالف الاستراتيجي ضمن استخداماتها للاستراتيجيات التنافسية في مزيج متكامل"³⁸.

وقد شهدت صناعة الكمبيوتر والإنترنت العديد من اتفاقيات التحالف أشهرها توقيع صفتين كبيرتين في إطار إستراتيجية التحالفات لمواجهة المنافسة التي تشهدها هذه الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتعلق الصفقة الأولى باتفاق بين مؤسسة غوغل (Google) التي تدير أشهر محرك بحث على شبكة الإنترنت ومؤسسة ديل (Dell) أكبر منتج لأجهزة الكمبيوتر الشخصي

في العالم بمهدف تثبيت حزمة البرامج التي تنتجها غوغل على الأجهزة التي تنتجها ديل مقابل مبلغ من المال عن كل جهاز يتم بيعه، أما الصفقة الثانية فتم توقيعها بين مؤسسة ياهو (Yahoo) التي تدير موقع عملاق على الإنترنت ومؤسسة إي باي (ebay) التي تملك أكبر موقع للمزادات على شبكة الإنترنت بمهدف تبادل الإعلانات التجارية ومواجهة المنافسين الكبار مثل غوغل ومايكروسوفت.³⁹

وهناك الكثير من الدوافع التي تجعل التحالفات مدخلا تنافسيا للمؤسسة، وأهم هذه الدوافع⁴⁰:

1. ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، وأصبحت المؤسسات تعمل في عالم تلاشت حدوده الجغرافية والحواجز التجارية التي كانت تفصل بين أسواقه؛
2. تعاظم تكلفة نقل التكنولوجيا وتطويرها، لا سيما بعد العمل باتفاقية الجات وما تتضمنه من حماية للملكية الفكرية، بينما تقتضي المنافسة أن تحقق المؤسسة أقل تكلفة في الإنتاج والتسويق؛
3. التناقص النسبي لفرص الشراء والاندماج التي كانت تسمح بتحقيق اقتصاديات الحجم، إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو قيود حكومية أو اعتبارات قانونية؛
4. فشل المؤسسات في توفير القوى العاملة المؤهلة التي تسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية نظرا لعدم استجابة القنوات التعليمية في الدول النامية لحاجات المؤسسات من اليد العاملة مما تطلب تحالفا استراتيجيا مع مؤسسات أخرى تضمن تكوين وتأهيل مناسب لليد العاملة.

ويمكن للمؤسسة أن تنمي شراكتها مع عدة أطراف عن طريق الارتباطات التشعبية (liens hypertexte) التي توفرها شبكة الإنترنت، فهذه الارتباطات تسمح بربط موقع المؤسسة بمواقع أطراف عديدة وعلى وجه الخصوص:⁴¹

- مواقع النقابات والجمعيات المهنية؛
- مواقع العملاء والموردين؛
- مواقع مؤسسات المعارض المهنية؛
- مواقع المجالات المتخصصة؛
- مواقع المؤسسات الحكومية ذات الصلة بنشاط المؤسسة.

واقتصاد الإنترنت أو ما أصبح يسمى بالاقتصاد الشبكي (Net Economie) مبني بشكل كبير على الشراكة والمساعدات، فالإنترنت يمكن اعتبارها شبكة عالمية للإنتاج التشاركي (La co-production)، للاستهلاك التشاركي (La co-consommation)، ولتبادل الخدمات في شكل إلكتروني. فالإنتاج التشاركي خاصية من خصائص الإنترنت لأنه يستحيل أن تقدم المؤسسة منتجات إلى زبائنها بدون أن تشارك مع مؤسسات أخرى، فالخدمة المقدمة عبر الشبكة هي في الحقيقة محصلة جهود عدة متعاملين، كما يعتبر الاستهلاك التشاركي خاصية من خصائص الإنترنت لأن ميزة الخدمة على الإنترنت هي إمكانية تقسيمها واستهلاكها من طرف عدد كبير من المستهلكين، فالخدمة لا تختفي عند استهلاكها كما تحافظ على شكلها باستمرار.⁴²

ورغم أهمية الشراكة والتحالف في سوق الإنترنت إلا أن المؤسسات ما زالت تعطي الأولوية للشراكة مع مورديها وموزعيها. وكمثال على ذلك مؤسسة Levis Strauss الرائدة في صناعة سراويل الجينز، والتي وضعت شبكة extranet تربطها بموزعيها وبتجار التجزئة تحت مسمى Levilink، ولقد مكنتها هذه الشبكة من رفع رقم أعمالها كما مكنتها من الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، وبالتالي زيادة تنافسيتها عن طريق تخفيض آجال التسليم والتسيير الجيد للمخزون والحد من التكاليف الإدارية.⁴³ والجدير بالذكر هنا هو أن التعاون الإلكتروني بين المؤسسات ليس أمرا جديدا، إلا أنه كان أكثر صعوبة وذو كلفة عالية قبل أن تظهر شبكة الإنترنت ومواقع الويب التجارية، فقد كان هذا التعاون ينحصر في حيز التبادل الإلكتروني للمعطيات (Electronic Data Interchange)

باستخدام معايير مثل EDIFACT أو X.12 ، إلا أنه أصبح في الوقت الحالي من المهارات التي يجب أن تميزها المؤسسة من أجل الاستغلال الأفضل للفرص التي تتيحها شبكة الإنترنت⁴⁴.

خاتمة:

سوق الإنترنت هو سوق منافسة تامة وكاملة، إذ يتواجد في هذا السوق عدد كبير من المنتجين والبائعين وعدد كبير أيضا من الزبائن، ويتوفر لكل واحد من هؤلاء معلومات آنية وبشكل كافي عن وضع السوق، وتبرز هنا التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسة، والحفاظ على القدرة التنافسية وتطويرها يتطلب من المؤسسة جهد كبير وعمل مستمر ودراية كاملة بالتطورات التي يشهدها ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل عام وميدان الإنترنت بشكل خاص، كما يتطلب الأمر مزيد من العمل على تحسين الجودة وتبني المعايير العالمية للجودة، والاهتمام بتكوين المورد البشري المؤهل، وممارسة التسويق الالكتروني بكفاءة. طبيعة المنافسة على شبكة الإنترنت، توجب على المؤسسات بكل أنواعها، تبني مدخل التحالف والشراكة، والمؤسسة التي لا تتبنى هذا الخيار تعرض نفسها لمنافسة أقوى وتفوت فرصة التحالف مع مؤسسات أخرى تربطها معها مصالح مشتركة، كما أن التحالف والشراكة ينقص كثيرا من حدة المنافسة على الشبكة ويخلق نوع من القوة للمؤسسات في ظل اقتصاد الإنترنت الذي يمنح قوة تفاوضية أكبر للمشتريين.

الهوامش والمراجع:

- ¹ في موقع الفريق على شبكة الإنترنت: www.competitiveness.gov.jo/arabic/competitiveness_concept.php.htm
- ² محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، السنة الثانية، العدد الرابع والعشرون، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003، ص 10.
- ³ Jean-louis muchielli, **la compétitivité : définitions, indicateurs, et déterminants**, dans : www.Team.univ-paris1.fr/teamerso/mucchieli/compétitivité.pdf, p,01.
- ⁴ Kotler et Dubois, **marketing management**, (10eme édition, Paris, union édition, 2000), p 249.250.
- ⁵ ibid, p 247.
- ⁶ نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، (الإسكندرية، الدار الجامعية، بدون سنة نشر)، ص 159-160.
- ⁷ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، 1996)، ص 103-115.
- ⁸ محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول: "التسويق في الوطن العربي -الواقع والتحديات-"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، 15-16 أكتوبر 2002.
- ⁹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 39، 40.
- ¹⁰ نفس المرجع، ص 86.
- ¹¹ محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص 10.
- ¹² نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003)، ص 236-237.
- ¹³ ج. يرقى، أسس التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص 66.
- ¹⁴ Stalck georges, **vaincre le temps**, (Paris, édition Dunod, 1992), P71.
- ¹⁵ كارش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص 43.
- ¹⁶ موسوعة ويكيبيديا على الإنترنت، www.wikipedia.org/wiki/part_de_march%C3%A9 consulté le 12/02/2007

- ¹⁷ محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص 12.
- ¹⁸ محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992)، ص 16.
- ¹⁹ محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994)، ص 62-66.
- ²⁰ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001)، ص 117.
- ²¹ نفس المرجع، ص 113.
- ²² سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (عمان، دار المناهج، 2005)، ص 305.
- ²³ محمد صالح الحفناوي وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004)، ص 277.
- ²⁴ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003)، ص 15.
- ²⁵ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (عمان، دار وائل للنشر، 2000)، ص 63-64.
- ²⁶ طارق طه، التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007)، ص 115.
- ²⁷ Ait Ziane, **la mondialisation et la compétitivité locale**, séminaire scientifique international sur : l'importance de la transparence et la performance pour l'intégration efficace dans l'économie mondiale, hôtel el-Aourassi, mai/juin 2003.
- ²⁸ Ministère français de l'urbanisme, **géographie des télécommunications-Cyberspace**, www.urbanisme.equipement.gouv.fr/cdu/accueil/bibliographies/territoires/07, consulté le 10/03/2017.
- ²⁹ يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني، (عمان، دار وائل، 2000)، ص 86، 87.
- ³⁰ بشير العلاق، التسويق في عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص 242.
- ³¹ يوسف أحمد أبو فارة، تطبيقات الإنترنت في منظمات الأعمال الصغيرة، الملتقى الدولي حول: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- ³² Ulrich Hege, **L'évaluation et le financement des start-up Internet**. Revue économique, 52(7), 2001, pp 291-312.
- ³³ بشير العلاق، مرجع سابق، ص 237.
- ³⁴ سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، التجارة الإلكترونية، (عمان، دار المناهج، 2004)، ص 45.
- ³⁵ نعمات العياش، التجارة إلكترونياً: أداة للمنافسة في الأسواق العالمية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات عمل حول: القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، العدد الخامس، من 05 إلى 07 أكتوبر 1999، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- ³⁶ عماد صفر سلمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق**، (الإسكندرية، منشأة المعارف، 2005)، ص 81.
- ³⁷ Rob Smith, Mark Speaker, Mark Thompson, **Le commerce électronique**, (Paris, Campus Press France, 2000), p 88.
- ³⁸ أحمد سيد مصطفى، التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، دورية آفاق اقتصادية، الجمعية العربية للإدارة، العدد 71، المجلد 18، 1997.
- ³⁹ <http://www.womengateway.com/arwg/3loom+wa+teknolojeya/Internet/google.htm>, consulté le 20/03/2007.
- ⁴⁰ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق.
- ⁴¹ Jean-jaques Rechenmann, **l'Internet et le marketing**, (Paris, édition d'organisation, 1999), p 141-142.
- ⁴² G Dang-Nguyen, T Pénard, **Don et coopération dans Internet : une nouvelle organisation économique**, www-eco.enst-bretagne.fr/Recherche/Biblio/Godefroy/internet.pdf, consulté le 17/02/2007.
- ⁴³ Claude Salzman et Xavier Dalloz, **Les défis de la Net-économie**, (Paris, édition Dunod, 2000), p 133.
- ⁴⁴ ستيفارت ماك كي، أفضل الممارسات في التجارة الإلكترونية على شبكة الإنترنت، تعريب على أبو عمشه وندي غنيم، (الرياض، مكتبة العبيكان، 2003)، ص 123.