

هيكل المنافسة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية (دراسة حالة صناعة السيارات في الإتحاد الأوروبي)

د. عادل مباح، جامعة محمد خيضر بسكرة

د. لحسن دردوري، جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص:

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الإطار النظري لهيكل الصناعة الذي يعتبر من أهم المتغيرات التي يعتمد عليها في دراسة مجال التحليل الصناعي، والذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تحدد أسلوب تحركها تجاه المنافسين من خلال بنية الصناعة التي تنتمي إليها، سواء أكانت الصناعة تتميز بالمنافسة التامة أو الإحتكار التام، أو الإحتكار القلة. وقد توصل الباحثان إلى أن التطبيق السليم للخيار الإستراتيجي سوف يضمن للمؤسسات إستمرارية أدائها المتفوق على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: هيكل الصناعة، السلوك التنافسي، صناعة السيارات في الإتحاد الأوروبي.

Abstract:

This study aims to shed light on the theoretical framework of the structure of the industry, which is one of the most important variables that depend on the field of industrial analysis, in which the organization can determine the way it moves towards competitors through the structure of the industry to which it belongs, whether the industry is characterized by full competition or Total monopoly, or oligopoly. The researchers concluded that the proper application of the strategic choice will ensure that the organizations maintain their long-term performance

Key words: Industry structure, competitive behavior, the EU auto industry.

المقدمة:

يشهد قطاع صناع السيارات تنافسا شديدا لتوفير المزيد من الراحة والسلامة للسائقين، كما يكتسب عالم السيارات بعداً جديداً بعد التطور السريع في التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، وبدأت الشركات الرائدة في تصنيع السيارات، بتنفيذ مشاريع مهمة، لجعل قيادة السيارات أكثر سهولة، وتحقيق أعلى مستوى من الأمان.

وهذا التطور الكبير الذي تشهده صناعة السيارات حول العالم، بسبب التنافس المستمر بين المؤسسات المصنعة التي تسعى بشكل دائم إلى اعتماد التقنيات الحديثة والمتطورة، وخلق كل ما هو جديد ومميز من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، وشهدت الأسواق العالمية الكثير من التغيير في ظل التطور التكنولوجي الكبير، حيث ستشهد السنوات المقبلة ظهور سيارات حديثة ومتطورة مزودة بتكنولوجيا مبتكرة، كما وستشهد الأسواق العالمية أيضا انخفاض في معدلات إنتاج السيارات التي تعمل بالمحركات التقليدية مقابل ارتفاع عدد السيارات ذات المحركات صديقة البيئة ومصادر الطاقة المتعددة، يضاف إلى ذلك دخول مؤسسات عالمية جديدة عالم صناعة السيارات وتقديم سيارات خاصة ومختلفة.

مشكلة البحث:

وعليه فالإشكالية المطروحة والتي سوف نحاول الإجابة عليها هي:

كيف يمكن للمؤسسات الصناعية أن تتبنى الخيارات الإستراتيجية في ظل هيكلها الصناعي؟

فرضيات البحث:

لكي تتبنى المؤسسات الخيارات الإستراتيجية في عالم تسوده المنافسة الشرسة عليها أن تضع في اعتبارها المحيط التنافسي الذي تنتمي إليه، وأن يكون الإبداع الذهني والإبتكار التكنولوجي نابع من خصوصية بيئة أعمالها.

منهج وأدوات البحث:

للاوصول إلى النتائج المتوخاة من الدراسة فقد تم الإعتماد على منهجين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانب الموضوع، أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي من خلال الوقوف على أهمية دراسة بنية وهيكل الصناعي للمؤسسات المصنعة للسيارات في الإتحاد الأوروبي والذي يؤثر بدوره على السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات العاملة بها.

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

✓ المحور الأول: مفهوم هيكل المنافسة (الهيكل الصناعي).

✓ المحور الثاني: الهيكل الصناعي العالمي لصناعة السيارات.

✓ المحور الثالث: الخيارات الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسات الأوروبية

المحور الأول: مفهوم هيكل المنافسة (الهيكل الصناعي)

إن تعبير هيكل المنافسة (الهيكل الصناعي) قد يستخدم للدلالة على الملامح التنظيمية الأساسية (منافسة تامة، إحتكار تام، منافسة إحتكارية، إحتكار القلة) التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في السوق.

أولاً/ مفهوم الهيكل الصناعي.

الهيكل الصناعي يهتم بدراسة وفهم سير عمل السوق على أساس هيكلها، كما يهتم بدراسة العديد من المتغيرات التي تصف الصناعة (السوق)، بما في ذلك عدد المؤسسات الموجودة في هذه الصناعة أو درجة التكامل الرأسي أي تكامل المؤسسات مع بعضها البعض والتي تكمل بعضها في مجال السلع والخدمات، بناءً على هذا الهيكل، فإنه سيكون هناك سلوك من طرف المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات تواجه بها المؤسسات الأخرى داخل الصناعة، ويتجزم هذا السلوك من خلال السعر والكمية ولكن أيضاً من حيث الجودة والتميز، والإنفاق البحث والتطوير والإعلان والابتكار.¹

1. هيكل الصناعة:

يقصد بهيكل الصناعة « بنية البيئة أو السوق التي تعمل فيها المؤسسات ». ولدراسة هيكل الصناعة لابد من معرفة الخصائص الهيكلية الرئيسية: أي للتعرف على هذه البنية لابد من معرفة عدد وحجم والتوزيع المشترين والبائعين (تركيز الصناعة)، وكذلك إلى أي مدى يتم التمييز في المنتجات، وما هي إمكانية دخول المؤسسات الأخرى إلى هذه الصناعة، وهل هناك إمكانية للإندماجات المؤسسات الحالية مع بعضها البعض.²

2. المجموعات الإستراتيجية:

نعني بالمجموعات الإستراتيجية، تلك المجموعات الجزئية، التي تضم مؤسسات لها خصائص إستراتيجية متماثلة وتتبع إستراتيجيات متقاربة أو تخضع لنفس عوامل المنافسة.³ لذلك فإن مفهوم المجموعات الإستراتيجية يحتوي على عدد من التطبيقات لتحديد ماهية الفرص والتهديدات في داخل صناعة ما:

إن أقرب منافسي المؤسسة، هم أولئك الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، وليس أولئك المنتمين إلى المجموعات الإستراتيجية الأخرى، حينئذ يتجه المستهلكون للنظر إلى منتجات هذه المؤسسات كبدائل مباشرة لبعضها البعض. وهكذا، يأتي التهديد الأكثر من داخل مجموعتها الإستراتيجية. وعلى سبيل المثال مؤسسة BMW تنتج سيارات ولكنها تتبع إستراتيجية لا تسعى إلى المنافسة مباشرة مع الشركات الصناعية الأخرى ك: Renault, Peugeot, Ford, Kia... ، بل تقدم منتج بنوعية عالية جدا في معظم الأحيان وبسر أعلى من باقي المنافسين.⁴

إن المجموعات الإستراتيجية المختلفة يمكن أن تتبنى مواقف مختلفة بالنظر إلى كل عامل من عوامل القوى الخمس لـ Porter ، بمعنى آخر فإن مخاطر عمليات الدخول الجديدة للمنافسين المحتملين، ودرجة المنافسة بين المؤسسات داخل مجموعة واحدة، والقوة التفاوضية للعملاء، والقوة التفاوضية للموردين، والتهديد الناشئ عن المنتجات البديلة، يمكن لها جميعا أن تتفاوت من حيث الشدة بين المجموعات الإستراتيجية المختلفة داخل إطار نفس الصناعة.⁵

ثانيا/ أبعاد الهيكل الصناعي.

إ اعتمادا على مفهوم هيكل الصناعة الذي تطرقنا له سابقا فإنه يشمل محددات وأبعاد رئيسية تتمثل في: مستوى التركيز، عوائق الدخول إلى الصناعة من طرف المؤسسات الجديدة، تمييز المنتجات في الصناعة.

1. التركيز الصناعي:

ظاهرة التركيز يمكن تعريفها بأنها عملية (نتيجة العمليات) التي تميل إلى زيادة حجم مطلق أو الأهمية النسبية لبعض الوحدات ضمن المجموعة أو الصناعة التي ينتمون إليها. التركيز يمكن أن تؤدي إلى تشكيل الأسواق: كسوق تسوده احتكار القلة، وفي الحالات القصوى إلى احتكار السوق أو الصناعة. وكلما زادت درجة تركيز الصناعة فإنه وبالمقارنة مع المنافسة، فإن للمؤسسة المحتكرة للصناعة القدرة على تعظيم أرباحها وزيادة الأسعار، والحد من الكميات المباعة.⁶

وهناك الفرق بين تركيز البائعين وتركز المشترين، أما عن تركيز البائعين (المؤسسات) فهو يشير إلى أي مدى يتركز إنتاج صناعة ما في أيدي عدد محدود من المؤسسات المنتجة. ويشير تركيز المشترين إلى أي مدى تركز المشتريات من سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من الوحدات الإقتصادية . ونظرا لعدم توافر بيانات كافية عن تركيز المشترين في كثير من الحالات فعابا ما يصعب

قياسه. لذا يتم التركيز دائما في هذا الصدد على تركيز الباعين (المنتجين) الذي غالبا ما تتوافر عنهم البيانات.⁷ وهناك عدة مقاييس لحساب نسبة التركيز الصناعي نذكر منها:

- مقلوب عدد المؤسسات.
- مقياس نسبة التركيز .
- مقياس هيرشمان وهيرفندال **Herschman et Herfindah** *.
- مؤشرات هانا وكاي **Hannah et Kays**.
- منحى لورنز **Lorenz** .
- معامل الاختلاف.
- معامل جيني.

2. عوائق الدخول إلى الصناعة:

تتمثل بعض مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات وأنشطة الصناعة المختلفة وتهديداتهم للمؤسسات الحالية، أين يتوقف الدخول الفعلي على مجموعة من المتغيرات ومن بينها:

- **اقتصاديات الحجم:** يمكن القول أن اقتصاديات الحجم هي محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المؤسسة بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة وأقل تكلفة، مما يحقق الربح للمؤسسة، كأن تقوم بتفعيل خطوط الإنتاج وتنظيمها وتحسين قوى البيع،⁸ وينشأ عائق الدخول بسبب عدم قدرة المؤسسات الداخلة من تحقيق المزايا الكاملة لإنتاج الحجم الكبير دون أن يكون لها إسهام معنوي في إنتاج داخل الصناعة.⁹
- يوجد هناك حالات يتعين على أي مؤسسة جديدة أن تبدأ فيها بأدنى حجم معين حتى يمكنها أن تصل بتكلفة إنتاج لحددها الأدنى ويسمى هذا الحجم «بالحد الأدنى للحجم الأمثل» وإذا بدأت المؤسسة بأي حجم أقل من هذا الحد الأدنى فإن تكلفة الإنتاج فيها تصبح مرتفعة بدرجة لا تمكنها من منافسة المؤسسات القائمة.
- **المزايا المطلقة للتكاليف:** تتصل العوائق التكاليف المطلقة بمقدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المؤسسات الجديدة إنتاجه، أي أن تكون للمؤسسات القائمة أدنى التكاليف ممكنة؛ وبعبارة أخرى، هو قدرة المؤسسة على تقليل تكاليفها

وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات الداخلة. وقد لوحظ تجريبيا الآن في عدد كبير الأنشطة الاقتصادية أن المؤسسة التي تملك أدنى التكاليف في الصناعة هي أيضا تملك أكبر الإنتاج التراكمي وهذا ناتج عن عامل الخبرة.¹⁰

- **المنتجات المتميزة:** تقوم مختلف المؤسسات بإنتاج وتقديم خدمات معينة تتسم بخصائص منفردة عن باقي المنافسين لها في الصناعة، إلا أن هذه المؤسسات تتميز بشكل مغاير مما يدعو إلى توضيح مفهوم التمايز مع بقاء تلبية الحاجات والرغبات على حالها، ويعرف التمايز على أنه الشكل والطريقة التي يتحصل بها المستهلك على المنتجات والخدمات، فالمنتج والخدمة عبارة عن بطاقة تعريف للمؤسسة المنتجة للخدمة أو السلعة، فالطريقة التي يمكن بها للمؤسسة القائمة توقع حواجز تمنع بها الدخول في الصناعة تكون من خلال إنتاج خدمات ومنتجات مختلفة ومتمايزة.¹¹

3. التمييز في المنتجات:

يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة وذلك عن طريق تنوع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنوعا يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين. تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحافظ على تفضيلات أو ولاء المستهلكين لسلعتها (أو سلعتها) وبالتالي تجعل من الصعوبة بمكان على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك من دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج.

وفي مجال صناعة السيارات نجد أن المؤسسات المالكة للسيارات الألمانية وعلى رأسها بي إم دبليو BMW، ومرسيدس Mercedes Benz، وفولكس فاجن VOLKSWAGEN وأودي Audi، لها تاريخ طويل في صناعة السيارات، كما تتمتع بمحركات وهياكل قوية، فضلا عن المميزات ووسائل الفخامة داخل المقصورة، لكن أسعار تلك السيارات وقطع الغيار الخاصة بها مرتفعة الثمن.¹²

تستطيع المؤسسة من خلال الدعاية والإعلان أن تخلق طلبا خاصا لمنتجاتها بإقناع المستهلكين بتمييز هذه المنتجات أو أفضليتها بحيث يصبح على المنتجين الجدد الراغبين في الدخول إلى الصناعة إنفاق مبالغ كبيرة لتغطية تكاليف الدعاية والإعلان لاجتذاب بعض هؤلاء المستهلكين مما يؤدي إلى

زيادة تكلفة إنتاجهم وتقليص فرص منافستهم للمنتجين القائمين بالإنتاج في الصناعة الذين يمارسون سياسات تمييزية لمنتجاتهم.¹³

المحور الثاني: الهيكل الصناعي العالمي لصناعة السيارات.

تعد صناعة السيارات صناعة ذات قيمة مضافة ومصدر مهم لخلق الثروات، ولقد تم تصنيع أكثر من 58 مليون سيارة في العالم سنة 2000، وفي سنة 2015 زاد الإنتاج العالمي من السيارات إلى أكثر من 90 مليون سيارة أي بنسبة نمو أكثر 55%، وهذا خلال 15 سنة.

أولاً/ الإنتاج العالمي.

صناعة السيارات في أنحاء العالم تشهد نمواً كبيراً في الإنتاج، ويعود ذلك إلى الطلب المتزايد على السيارات وخاصة في الأسواق الآسيوية التي توسعت بشكل كبير خلال الأعوام العشرة الأخيرة.

1. حجم الإنتاج العالمي:

الجدول (1) الموالي يوضح تطور الإنتاج العالمي من صناعة السيارات خلال سنتي [2016-2017]:

الجدول (1): تطور الإنتاج العالمي من صناعة السيارات خلال الفترة [2016-2017].

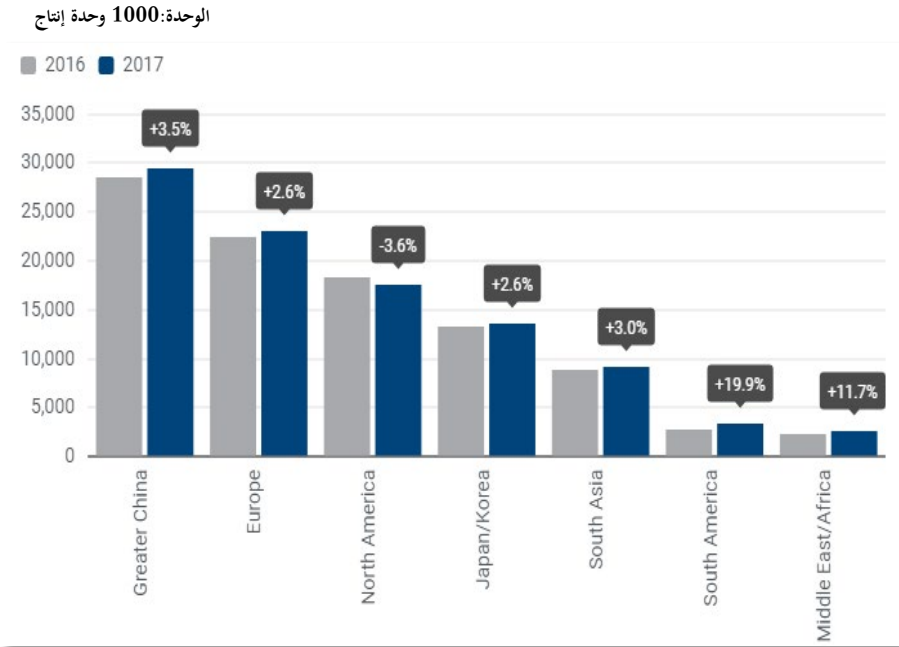
الوحدة: مليون وحدة إنتاج

السنة / الدول	2016	2017	نسبة نمو الإنتاج العالمي (%)
الصين	28,505	29,512	3,5
الإتحاد الأوروبي	22,480	23,066	2,6
أمريكا الشمالية	18,254	17,599	- 3,6
اليابان/كوريا الجنوبية	13,244	13,588	2,6
جنوب آسيا	8,940	9,207	3,0
جنوب أمريكا	2,833	3,395	19,9
الشرق الأوسط/إفريقيا	2,294	2,562	11,7
المجموع	93,717	98,929	5,56

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الإلكتروني: <https://www.acea.be>

من خلال الجدول (1) نجد أن نسبة نمو الإنتاج العالمي من السيارات زاد بنسبة 5,56% خلال سنة واحدة فقط ويرجع ذلك إلى أن دولاً كانت تُعد ضمن الاقتصادات المتعثرة؛ لكنها نجحت من خلال صناعة السيارات في أن تحسن وضعها الاقتصادي، بل أصبحت منافسة لدول لها خبرة طويلة في مجال السيارات. ومثال عن ذلك دولاً مثل اليابان وألمانيا خرجت من الحرب العالمية الثانية بخسائر اقتصادية فادحة أثرت على عمليات الإنتاج ومعدل النمو، لكنهما نجحتا في جذب الاستثمارات المحلية والعالمية للقطاع الخاص، الأمر الذي جعل اليابان تبدأ في التصدير الفعلي لسياراتها سنة 1962 إلى الولايات المتحدة، وأوروبا، تلتها ألمانيا في نهاية الستينيات، وهو ما جعل دولاً أخرى تتبع نفس النهج مثل الصين والهند.

الشكل (1): نمو الإنتاج العالمي من صناعة السيارات خلال الفترة [2016-2017].



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول السابق.

يلاحظ من خلال الشكل (1) السابق، التزايد المستمر في الإنتاج العالمي للسيارات، حيث إرتفع من 93,717 مليون وحدة في سنة 2016 إلى 98,929 مليون وحدة في سنة 2017 أي بنسبة نمو تقدر بـ 5,56%. ويرجع هذا النمو إلى عدة أسباب أهمها :

زيادة الطلب العالمي على هذا المنتج، البحث عن أسواق جديدة، توسيع فئات المنتجات، خفض
كلفة الإنتاج للوحدة... الخ
كما نلاحظ أن الإتحاد الأوروبي يأتي في المرتبة الثانية عالميا من حيث الإنتاج حيث يسحوذ
23,31% من الإنتاج العالمي وهذا سنة 2017. وهذا بفعل التكتلات والإتحادات المؤسسات فيما
بينها، وجودة السيارات الأوروبية. ورغم القوة الصناعية الكبرى لدول الإتحاد إلا أنها لا تستطيع
المنافسة في المجالات التكنولوجية الدقيقة، وذلك لتطور الأسواق الأمريكية واليابانية، ومؤخرا
السوق الصيني.

2. التركيز الصناعي لأكبر خمس مؤسسات أوروبية المصنعة للسيارات:

من خلال الجدول (2) الموالي الذي يوضح نسبة التركيز لأكبر 5 مؤسسات من الإتحاد الأوروبي
لصناعة السيارات خلال سنة 2017. وخلال نفس السنة سوف نقوم بحساب التركيز الصناعي
العالمي بالإعتماد على مقياس نسبة التركيز لمعرفة نوع الصناعة:

الجدول (2): نسبة التركيز لأكبر خمس مؤسسات من الإتحاد الأوروبي لسنة 2017.

x/X	الإنتاج (مليون وحدة) x	البلد	المؤسسة	
0,1049	10,382	ألمانيا	<u>Volkswagen Group</u>	01
0,0464	4,600	إيطاليا	<u>FCA</u>	02
0,0419	4,153	فرنسا	<u>Renault</u>	03
0,0257	2,549	ألمانيا	<u>Daimler</u>	04
0,0253	2,505	ألمانيا	<u>BMW</u>	05
0,2442	24,189		المجموع	
1,000	98,929		الإنتاج العالمي	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الموقع الإلكتروني: <https://www.acea.be>

<https://en.wikipedia.org>

من خلال هذا المقياس نستطيع أن نقول، أن أكبر 5 مؤسسات مصنعة للسيارات من الإتحاد
الأوروبي لسنة 2017 تستحوذ على 24,42% من الإنتاج الكلي للصناعة السيارات في العالم.

وبالإضافة إلى عوائق الدخول العالية لدخول المؤسسات المحتملة إلى هذا الصناعة، ووجود المؤسسات الحالية التي تنتج منتجات متميزة وذات جودة عالية، ومنه نستنتج أي أن هيكل الصناعة السيارات في الإتحاد الأوروبي يتميز بالمنافسة الإحتكارية.

ثانيا/ الخيارات الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسات الأوروبية.

بما أن الهيكل الصناعي العالمي لصناعة السيارات يتميز بالمنافسة الإحتكارية لذا تلجأ معظم المؤسسات الأوروبية إلى عدة خيارات إستراتيجية أهمها:

1. إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

تحاول المؤسسات الأوروبية التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة و بنفس الجودة. ويكمن ذلك من خلال ترشيد الإنتاج، البحث عن أسواق جديدة مع إمكانيات نمو مرتفعة، البحث عن أسواق ذات يد العاملة المنخفضة... الخ، مع المحافظة على جودة المنتجات المصنعة.

2. إستراتيجية الابتكار:

تلجأ جل المؤسسات الأوروبية إلى إستراتيجية الابتكار التي تركز على أولويات المستهلك من خلال الأمان، الجودة، وراحة المستهلك... الخ لذلك يجب عليها الإستثمار بقوة في البحث والتطوير لمواجهة التجديد المستمر في السوق العالمي.

الخاتمة:

تعتبر السيارة واحدة من أهم الإختراعات التي وفرت على الإنسان عناءً وتعباً كان يتكبده فيما مضى، وقد راجت هذه الصناعة في عدد كبير من دول العالم، حيث تتنافس المصانع العالمية المختصة بتصنيع السيارات في الأسواق العالمية من خلال طرح أعداد كبيرة من منتجاتها، مما جعل هذه الكميات الهائلة تتناسب وعدد سكان العالم المتزايد يوماً بعد يوم وبمعدلات كبيرة جداً.

يتميز الإتحاد الأوروبي بقوة إنتاجية ضخمة تتجلى في مختلف القطاعات الاقتصاديةً وبقوة تجارية ومالية متنامية وقد تحول إلى منافس قوي للولايات المتحدة الأمريكية واليابان وقطب رئيسي متحكم في الاقتصاد العالمي في مجال صناعة السيارات، ولكن بالرغم من المنافسة المشتعلة بين المصنعين إلا

أن السيارات الأوروبية العملاقة أصبحت في الصدارة العالمية من حيث حجم الإنتاج والجودة العالية، وهذا راجع إلى الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسات الأوروبية من خلال: تخصيص ملايين الدولارات في مجال البحث والتطوير، وآلاف الإداريين والمهندسين المتخصصين في هذا المجال للإبتكار يمكنها من تحقيق مكانة عالمية بين المؤسسات المتنافسة في الصناعة. أي أن هناك علاقة طردية بين الإنفاق على البحث والتطوير وبين تحسين القدرة التنافسية للمنتجات. على الرغم من أن حجم المؤسسة بمفردها لا يضمن لها النجاح على المدى البعيد وخاصة في مجال البحث والتطوير. لذلك تلجأ جل المؤسسات إلى الإندماج مع المؤسسات الأخرى لتحقيق وفورات الحجم الكبير في التصنيع، والتسويق والإستفادة من البحوث والتطوير مع المؤسسات المندمجة معها.

الهوامش والمراجع:

- ¹ Renaud Bourlès, **Économie industrielle**, Centrale Marseille, France, 2014, P 04.
- ² Paul.F.Ferguson, **Industrial Economics (Issues and perspectives)**, 1ème édition, New York university press, Britain, 1994, P14.
- ³ Gerry Johnson et autre, **Stratégique**, 2ème ed, Ed Pearson, France, 1983, P167.
- ⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري النشر، الأردن، 2002، ص.117-116.
- ⁵ شارلز وجارث جونز، إقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994، ص.157.
- ⁶ Jérôme Perani, **Concentration et pouvoir de marché**, La revue Réseaux, Université Paris Est, 1995, P.03.
- ⁷ كنعان عبد الغفور المعماري، إقتصاديات الإنتاج الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص.81-82.
- * كان استخدم المؤشر HHI لأول مرة في سنة 1940 كمقياس للانحراف، لكنه في سنة 1976 أصبح مؤشر يعتمد عليه في الدراسات الاقتصادية، حيث اعتمدت وزارة العدل الأمريكية على مؤشر HHI كإجراء لحساب تركيز الصناعات ومراقبة الأسواق التي تميل إلى الإحتكار والاندماج. ومنذ ذلك الحين اتبعت هذه الممارسة من قبل العديد من الهيئات التنظيمية الأخرى في الولايات المتحدة، يتم استخدام HHI في كثير من الأحيان كإجراء التركيز في الأبحاث الأكاديمية أيضاً.
- ⁸ مقدم عبرات وآخرون، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف- الجزائر، العدد 05، جانفي 2008، ص.304.

⁹ روجر كلارك، **إقتصاديات الصناعة**، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994، ص. 133.

¹⁰ عطية محمد عبد القادر، **الإقتصاد صناعي (بين النظرية والتطبيق)**، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، ص. 61.

¹¹ مقدم عبيرات وآخرون، مرجع سابق، ص. 306.

¹² السيارات الألمانية أفضل أم اليابانية، **العين الإخبارية**، على الموقع الإلكتروني: <https://al-ain.com>

¹³ رشاد أحمد موسى، **إقتصاديات المشروع الصناعي**، دار النهضة العربية، مصر، 1971، ص. 134.