

محاضرات في التحليل الاستراتيجي و التنافسي

يشير التحليل التنافسي إلى عملية تحليلية تهدف إلى فهم وتحليل المنافسة والسوق المستهدفة. يعد التحليل التنافسي أحد الاستراتيجيات الرئيسية التي يستخدمها الأعمال للحصول على ميزة تنافسية وتحقيق النجاح. يهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم ومنتجاتهم، وذلك باستخدام أدوات وتقنيات محددة.

اهداف التحليل التنافسي

تتضمن أهداف التحليل التنافسي:

- تقييم موقع الشركة في السوق ومدى تنافسيتها مقارنة بالمنافسين.
- تحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين والاستفادة منها في صالح الشركة.
- معرفة الفرص والتهديدات في السوق والتعامل معها بفاعلية.
- تحديد استراتيجيات المنتج والتسعير والتسويق التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

أدوات التحليل التنافسي

توجد العديد من الأدوات والتقنيات التي يستخدمها المحللون لتحليل المنافسة والسوق، ومن أبرزها:

- تحليل SWOT: يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف للشركة والفرص والتهديدات المحتملة في السوق.
- تحليل العملاء: يساعد على فهم احتياجات العملاء ورضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة.
- تحليل الاتجاهات السوقية: يساعد على متابعة التغيرات والاتجاهات التي تؤثر في السوق والمنافسة.

يعد التحليل التنافسي أداة قوية لفهم وتحليل السوق والمنافسة. من خلال تحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين واستراتيجياتهم، يمكن للشركات تحديد استراتيجياتها وتحقيق ميزة تنافسية. ينصح باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT وتحليل العملاء وتحليل الاتجاهات السوقية لتحقيق أفضل النتائج والاستفادة من هذه الاستراتيجية في تطوير الأعمال.

1. مصفوفة SWOT

مصطلح SWOT يمثل اختصاراً لأربع كلمات بالإنجليزية Strengths (قوة)، Weaknesses (ضعف)، Opportunities (فرص)، Threats (تهديدات). ومصفوفة SWOT هي أداة تحليل استراتيجي تستخدم لتقييم الوضع الحالي لمنظمة أو مشروع عن طريق فحص العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أدائها.

المصفوفة تقسم التحليل إلى أربعة أقسام:

القوة (Strengths): تشير إلى المزايا والنقاط الإيجابية الداخلية للمنظمة أو المشروع. يمكن أن تشمل الموارد المالية القوية، والسمعة الجيدة، والمهارات الفريدة للموظفين، وأي ميزة تنافسية أخرى.

الضعف (Weaknesses): تشير إلى النواحي السلبية أو النقاط الضعيفة الداخلية. يمكن أن تكون ضعفًا الإدارة الضعيفة، ونقص الموارد، وتكنولوجيا قديمة، أو أي جانب آخر يحتاج إلى تحسين.

الفرص (Opportunities): تشير إلى العوامل الخارجية التي يمكن أن تكون فرصًا للمنظمة أو المشروع. قد تشمل الفرص السوقية، والتطورات التكنولوجية، وتغيرات في البيئة الاقتصادية أو القانونية.

التحديات (Threats): تشير إلى العوامل الخارجية التي يمكن أن تكون تهديدًا للمنظمة أو المشروع. يمكن أن تشمل التهديدات المنافسة الشديدة، والتغيرات في السوق، والتحديات الاقتصادية، أو أي عوامل أخرى تشكل خطرًا.

من خلال تحليل هذه العوامل، يمكن للمنظمة أو المشروع تحديد استراتيجيات تطوير وتحسين أدائها أو تجنب المشاكل المحتملة

SWOT ANALYSIS



2. استراتيجية بورتر PORTER FIVE FORCES

مايكل بورتر، أستاذ استراتيجية الأعمال، قد قدم نموذج "قوى تأثير المشتري والموردين (Porter's Five Forces) لتحليل بيئة الأعمال الصناعية وتحديد قوى التنافسية التي تؤثر على قدرة الشركة على البقاء والازدهار في سوق معينة. إليك قائمة بخمس قوى تأثير المشتري والموردين:

تهديد المنافسة الشديدة: (Threat of New Entrants)

يشير إلى مدى سهولة دخول شركات جديدة إلى السوق.

إذا كانت عتبة الدخول مرتفعة (مثل التكلفة العالية أو الاحتكار التكنولوجي)، فإن هذا يقلل من تهديد الشركات الجديدة.

تهديد قوة المشتري: (Bargaining Power of Buyers)

يقيم قوة المشتريين في تحديد الأسعار وشروط الصفقة.

إذا كان لدى المشترون (الزبائن) قوة قوية (مثل وجود خيارات كثيرة أو طلب عالي)، فإنهم يستطيعون فرض شروط أفضل.

تهديد قوة الموردين: (Bargaining Power of Suppliers)

يحدد مدى قوة الموردين في فرض شروط وأسعار على الشركة.

إذا كان لدى الموردين قوة قوية (مثل تكنولوجيا فريدة أو موارد نادرة)، فإنهم يمكنهم فرض ضغوط على الشركة.

تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة: (Threat of Substitute Products or Services)

يتعلق بمدى توفر بدائل للمنتجات أو الخدمات المعروضة في السوق.

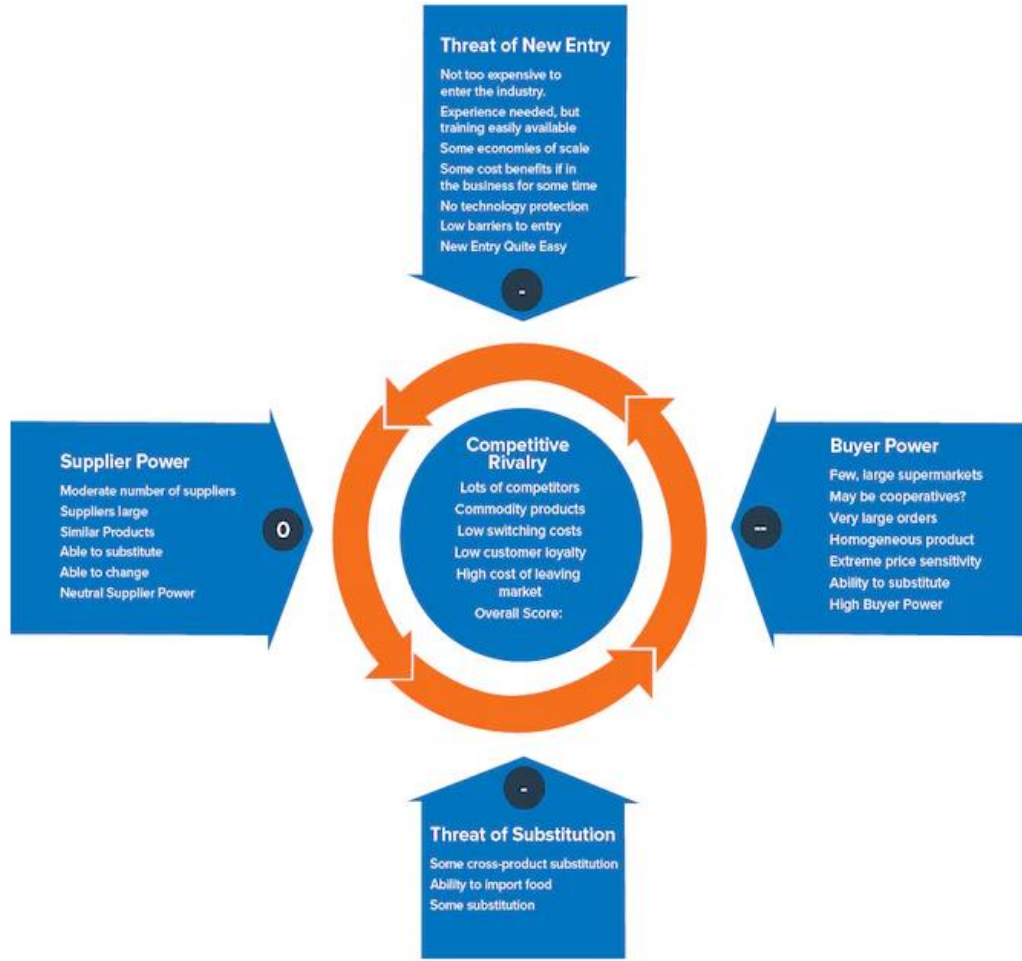
إذا كان هناك العديد من البدائل المتاحة وبتكلفة منخفضة، فإن هذا يزيد من التحدي.

تنافس الشركات في السوق: (Rivalry Among Existing Competitors)

يعبر عن قوة التنافس بين الشركات الموجودة في السوق.

إذا كان هناك تنافس شديد (مثل وجود العديد من اللاعبين والتكلفة المنخفضة)، فإن هذا يمكن أن يؤثر سلبًا على ربحية الصناعة.

تحليل قوى بورتر يساعد الشركات على تحديد استراتيجياتها وفهم التحديات والفرص في بيئتها التنافسية.



مايكل بورتر قد عرض في عمله "استراتيجية المنافسة" ("Competitive Strategy") "ثلاث استراتيجيات رئيسية يمكن للشركات اتباعها لتحقيق التفوق التنافسي. هذه الاستراتيجيات تعتمد على تحديد الموقع الذي تستهدفه الشركة فيما يتعلق بنطاق السوق وتكلفة المنتجات. إليك هذه الاستراتيجيات:

التفوق في التكلفة: (Cost Leadership)

تركز هذه الاستراتيجية على تحقيق تكلفة منخفضة لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

الهدف هو توفير المنتجات بسعر أقل من المنافسين مع الحفاظ على جودة مقبولة.

تتيح هذه الاستراتيجية للشركة تحقيق تفوق تكلفوي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق هوامش ربح أعلى.

التمييز: (Differentiation)

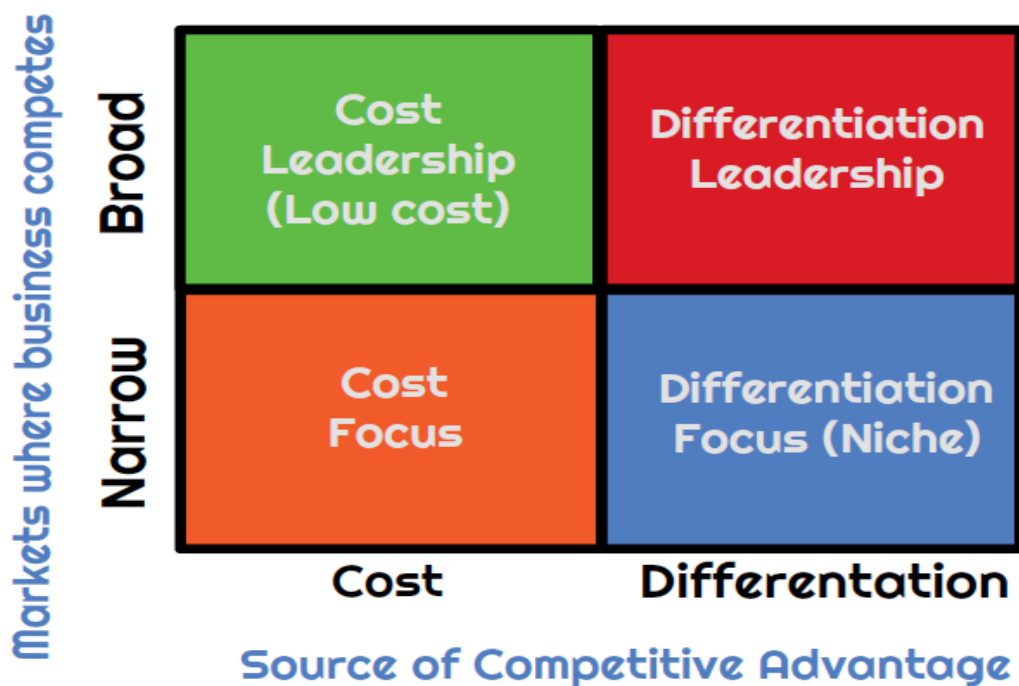
- تركز هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومميزة.
- الهدف هو إيجاد سبل لجعل المنتجات أو الخدمات فريدة بطرق تضيف قيمة للعملاء.

- يمكن للتميز أن يساعد في تحقيق أسعار مرتفعة والحفاظ على ولاء العملاء.

التركيز: (Focus)

- تركز هذه الاستراتيجية على تحقيق تفوق تنافسي في فئة أو سوق محددة.
- يمكن أن يتم التركيز على تحقيق التفوق في تكلفة أو تميز في الفئة المستهدفة.
- يمكن أن يكون التركيز جغرافيًا (تحديد منطقة جغرافية) أو سوقيًا (تحديد فئة خاصة من المنتجات).
- تعتبر هذه الاستراتيجيات الثلاث القاعدية لبورتر من إطار تحليلي هام لتوجيه الشركات في تحقيق التفوق التنافسي. يمكن أيضًا استخدام توجيهات متعددة أو استراتيجيات هجوم مزدوج لتحقيق تكامل بين هذه الاستراتيجيات حسب الحاجة وظروف السوق.

Competitive Strategy: 4 Types



3. سلسلة القيمة لبورتر

التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج سلسلة القيمة

نموذج سلسلة القيمة:

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Lourence milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ M.Porter على تطويره من خلال كتاباته، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها. ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة تم تحقيقها عن منافسيها" (1).

أولاً- بنية نموذج سلسلة القيمة: يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

1-الأنشطة الرئيسية: وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

1-1-الإمداد الداخلي: هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

1-2-الإنتاج: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

1-3-الإمداد الخارجي: مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

1-4-التسويق والتوزيع: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

1-5-الخدمات: مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

2-الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

-1-2بنية المؤسسة: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية...إلخ.

-2-2تسيير الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

-3-2التنمية والتطوير التكنولوجي: أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

-4-2التمويل: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات(1).

ثانيا- أهمية استخدام نموذج سلسلة القيمة:

إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل لإنتاج، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على:

-التحكم في هيكل التكاليف./تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة./تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة.

-التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع...إلخ(1). وهاتان الطريقتان تمثلان إستراتيجيتان أساسيتان لمواجهة المنافسة وتسمحان بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة ودائمة خاصة إذا إقترنت بـ:

-خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل التحكم في قنوات التوزيع...إلخ.

-تحليل طبيعة وإمتداد البيئة التنافسية، لتحديد الموقع المناسب لها من خلال معرفة الأبعاد المختلفة لهذه البيئة التنافسية والمتمثلة فيمايلي: ويقوم " M.Porter أن العديد من الهجمات الناجحة تتطلب العديد من الابتكارات في سلسلة القيمة، ويمكن أن تؤدي التغيرات الهيكلية للقطاع إلى خلق فرصا لإعادة تشكيل سلسلة القيمة"(2)، وبخصوص إعادة تشكيل سلسلة القيمة هناك عدة تكتيكات وهي كمايلي:

-التغيرات في المنتج: يتم بتغييرات أو تعديل مواصفات وخصائص المنتج

-نتائج وخصائص أفضل: بفهم خصائص العملاء، ومنه تقديم منتجات مشبعة لحاجاتهم، ورغباتهم.

-التغيرات في الدعم الخارجي أو الخدمات: بتعديل أنشطتها كدعم المنتجات أو معالجة الطيبات، وتحسين مستوى خدمات ما بعد البيع.

-نظام إمداد فعال: وهذا بالتحسين القوى لوضعيتها النسبية لأنشطتها المنشأة للقيمة بتخفيض تكاليف نظام الدعم.

- تحسين المستوى التسويقي: بزيادة نفقاته، وإيجاد أنماط جديدة.
- تغييرات في الإنتاج: بما من شأنه تخفيض التكاليف وتقوية التميز.
- إعادة التشكيل إلى الأمام: وهذا بتقديم قنوات توزيع جديدة، الوصول المبكر للقنوات الجديدة، البيع المباشر لتقليل قنوات التوزيع.
- ورغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أنها:
- أداة موجهة أساساً نحو الأنشطة الداخلية للمؤسسة مما قد يدعو إلى عدم الإهتمام بتأثيرات المحيط الخارجي.
- تركيز على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات مما قد يعيق عملية الإبداع في المؤسسة خاصة في تطوير المنتجات(1).
- وفيما يخص امكانية تطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لنموذج سلسلة القيمة فهناك صعوبة نظرا لأن أنشطة مثل هذه المؤسسات تكون عادة غير واضحة سواء بهيكلها أو مواردها البشرية القائمة عليها فهي عادة تكون جميعها تحت ادارة المديرين.



4.BCG MATRIX

مصطلح "BCG Matrix" يشير إلى مصفوفة بوستون الاستشارية (Boston Consulting Group Matrix)، وهي أداة تحليل استراتيجي تم تطويرها بواسطة شركة بوستون الاستشارية (Boston Consulting Group). تُستخدم هذه المصفوفة لتصنيف منتجات أو وحدات الأعمال الفردية في مؤسسة ما بناءً على نسبة نموها وحصتها النسبية في السوق.

تعتمد مصفوفة BCG على اثنين من المتغيرات الرئيسية:

نسبة النمو السوق: (Market Growth Rate)

تقاس بالنسبة المئوية لنمو السوق للصناعة أو القطاع الذي تتنافس فيه المنتجات.

حصة السوق النسبية: (Relative Market Share)

تشير إلى حصة السوق للمنتج مقارنة بأكبر منافسيه في نفس الصناعة.

استنادًا إلى تلك العوامل، تقسم مصفوفة BCG المنتجات إلى أربع فئات رئيسية:

النجوم: (Stars)

المنتجات ذات حصة سوق عالية ونمو سوق عالي.

تتطلب استثمارات كبيرة للنمو وتحقيق أرباح مستقبلية.

البقرة الحلوب: (Cash Cows)

المنتجات ذات حصة سوق عالية ونمو سوق منخفض.

تولد أرباحًا قوية وتعتبر مستقرة، ويمكن استخدام هذه الأرباح لتمويل منتجات أخرى.

انضطة التردد: (Question Marks or Problem Children)

المنتجات ذات حصة سوق منخفضة ونمو سوق عالي.

قد تتطلب استثمارات إضافية لتحسين حصتها في السوق أو قد تكون مستقبلها غير مؤكد.

الاوزان الميتة: (Dogs)

المنتجات ذات حصة سوق منخفضة ونمو سوق منخفض.

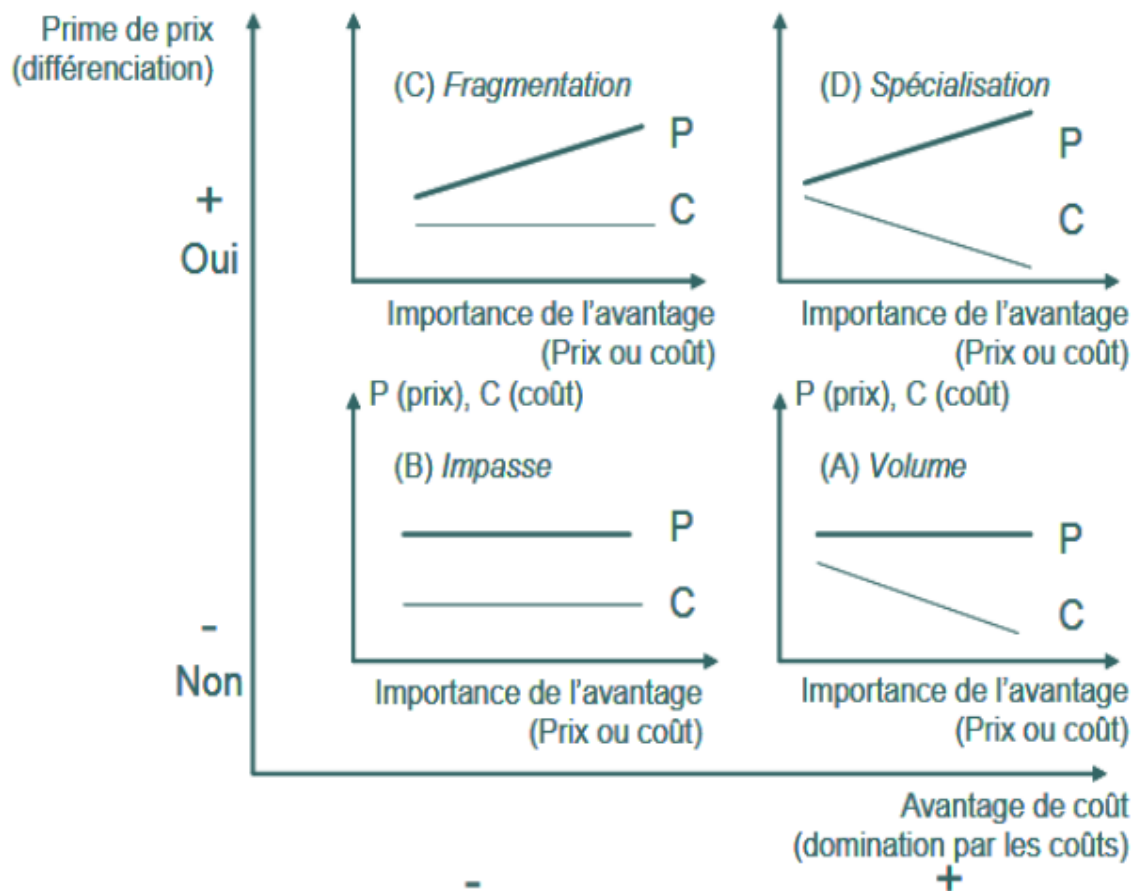
قد تكون في مرحلة الانحدار، ويمكن أن تكون بحاجة إلى اتخاذ قرارات بشأن إبقائها أو التخلص منها.

يساعد استخدام مصفوفة BCG على توجيه استراتيجيات إدارة المنتجات وتحديد أي المنتجات تحتاج إلى استثمارات إضافية أو إلى التخلي عنها بناءً على أدائها الحالي واحتمالات نموها.



وعيا بنقائص المصفوفة الاولى قدم مكتب BCG مع نهاية الثمانينات مصفوفته الثانية أو بالاحرى

الاصدار الثاني من مصفوفته أين جمع فيها بين ميزة السعر التمييز اي منحة السعر الاضافية التي يستعد الزبون دفعها للمؤسسة لقاء امتيازات يقدرها اضافة بالمنتوج مقارنة مع منتجات المنافسين (التمييز) كالخدمة و النوعية و النمط النموذج العلامة...الخ. ميزة التكلفة (السيطرة بالتكاليف) و الذي ينتج عنه في الاخير اربع استراتيجيات حسب اهمية الميزة التي تتبعها المؤسسة موضحة في المصفوفة .



5. مصفوفة ماكنزي وجنرال إلكتريك

GE-McKinsey Matrix

وتسمى أيضاً مصفوفة تحليل الأعمال (Business Assessment Array) ، وهي أداة استراتيجية لتقييم تحليل المحفظة الاستثمارية، تم تطويرها من قبل شركتي جنرال إلكتريك (General Electric) وماكينزي (McKinsey Company). تستخدم الشركات تلك الأداة لتساعدها على تحديد أولويات استثمارها من بين وحدات الأعمال الموجودة في محفظة أعمالها، بحيث تقوم تلك الأداة بالمقارنة بين الأعمال من حيث قوة العمل ومدى الطلب عليه، بالإضافة إلى حجم السوق الخاص بكل عمل وغيرها من العوامل التي تساعد المنظمة على إختيار الأعمال التي يجب الاستثمار فيها بشكل أكبر والأعمال التي يجب إيقاف الاستثمار فيها. كما يُستخدم هذا النموذج في تسويق العلامة التجارية وإدارة المنتجات.

تتكون المصفوفة من 9 خانات (3*3)، يُمثل المحور السيني (X) قوة الأعمال (Business Strength) ، والتي يتم تحديد قيمتها ضمن ثلاثة خيارات (عالية، متوسطة، منخفضة) بينما يُمثل المحور الصادي (Y) الجاذبية السوقية (Market Attractiveness) ويتم تحديد قيمته كذلك ضمن ثلاثة خيارات (عالية، متوسطة، منخفضة)

يساعد البُعد الخاص بقوة الأعمال على فهم ما إذا كانت الشركة لديها الكفاءة المطلوبة للتنافس في سوق معينة، ويمكن تحديد ذلك من خلال العوامل الداخلية مثل الأصول وحصة السوق وتطوير هذه الحصة السوقية وموضع العلامة التجارية والولاء والإبداع والتعامل مع تغيرات السوق، يمكن تحديد ذلك أيضاً من خلال عوامل خارجية مثل الاهتمامات البيئية والأنظمة والقوانين الحكومية واستهلاك الطاقة وغيرها.

ويساعد البُعد الخاص بجاذبية السوق على تحديد جاذبية السوق من خلال تحليل الفوائد التي قد تحصل عليها الشركة عن طريق الدخول والتنافس داخل السوق. ويتم دراسة عدد من العوامل ضمن هذا التحليل، تشمل حجم السوق ومعدل النمو وإمكانية الربح وطبيعة المنافسة وحجمها داخل الصناعة.

