

المحور الثاني: ماهية التحليل التنافسي

- السوق
- المنافسة
- الميزة التنافسية
- التحليل التنافسي

أولاً - السوق:

أ- تعريفه: يعرف السوق بأنه: "المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون لتبادل السلع والخدمات" أو بعبارة أخرى "هو محل التقاء العرض والطلب على السلع والخدمات". إذا كان السوق في الماضي يرتبط بمكان محدد فإنه في الوقت الحاضر، وبفضل التقدم الواسع في وسائل النقل والمواصلات لا يشترط أن يكون له مكان جغرافي محدد فقط. إضافة إلى وجود الشبكة العنكبوتية أبح اليوم يوجد ما يسمى بالأسواق الافتراضية والتي تجعل التواصل بين البائع والمشتري أسهل وأسرع.

ب - عناصر السوق:

تتمثل عناصر السوق في:

1- البائعون

2- المشترون

3- السلعة محل التعامل .

فإذا اختلف عد البائعين أو عدد المشتريين أو درجة تجانس السلعة من سوق إلى آخر، ترتب على هذا الأمر اختلاف في طبيعة السوق، وفي طبيعة التكاليف التي يتحملها المنتج، والإيرادات التي يحصل عليها وبالتالي في طبيعة الأرباح التي يحققها. وفي ضوء اختلاف هذه العناصر يمكن تقسيم الأسواق إلى أربعة أنواع:

1- سوق المنافسة الكاملة

2- الاحتكار

3- سوق المنافسة الاحتكارية.

4- سوق منافسة القلة.

ثانياً - تعريف المنافسة:

المقصود بالمنافسة في مجال الأعمال التجارية: التنافس بين المؤسسات التي تباع منتجات متماثلة أو تستهدف نفس الفئة من المستهلكين، للحصول على المزيد من المبيعات وزيادة الحصة السوقية مقارنة بالآخرين. وقد يكون القدر الكبير من

المنافسة علامة على وجود سوق واعدومريح، وغالبًا ما تعزز المنافسة من الجودة الشاملة للمنتجات والخدمات المقدمة، وهذا من خلال تشجيع المؤسسات على تحسين عملياتها وتلبية رغبات واحتياجات عملائها.

كما تعرف بأنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع وكسب الولا السلعي وغيرها من الأساليب"، يشير هذا التعريف إلى أن المنافسة تهدف بالمقام الأول إلى كسب العميل وذلك من خلال استعمال مختلف أساليب التسويق كالبيع الجيد وقنوات التوزيع وغيرها

ثالثا - "الميزة التنافسية":

تعرف الميزة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. إذن الميزة التنافسية هي تلك الخصائص التي تميز المؤسسة عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة.

رابعا - التحليل التنافسي

أ- تعريفه:

التحليل التنافسي هو تقييم لكيفية مقارنة منتجات الشركات الناشئة وخدماتها واستراتيجياتها بتلك الخاصة بمنافسيها. إنه يوفر فهماً للبيئة التنافسية، مما يمكّن الشركات من اتخاذ قرارات أفضل، والتخطيط بشكل أكثر فعالية، وفي النهاية اكتساب ميزة تنافسية.

التحليل التنافسي في جوهره هو مقارنة بين نقاط القوة والضعف في الشركات الناشئة المختلفة في نفس الصناعة أو السوق. إنها أداة تستخدمها الشركات لتحديد الفرص والمخاطر المرتبطة بعملياتها. من خلاله، يمكن للشركات اكتساب نظرة ثاقبة على استراتيجيات منافسيها، والتسعير، وخدمة العملاء وعروض المنتجات.

ب - أهمية تحليل التنافسي:

تكمن أهمية التحليل التنافسي بالتحديد في:

- التحضير والترتيب الكافي للدخول للسوق، والبعد عن العشوائية في اقتحام الأسواق.
- التخطيط الجيد لدخول السوق في الوقت المناسب.
- وضع خطط واستراتيجيات تسويقية ناجحة.
- الإلمام بطبيعة المنافسين، والتعرف على مواضع الإبداع والتنوع في هذا المجال.
- دخول السوق بمنتجات وخدمات جديدة وذلك عند إدراك الفجوة بين العرض والطلب.

- توفير مقياس دقيق لقياس مدى نموك خلال فترات زمنية محددة.
- الإطلاع على أسباب إقبال العملاء على منتج ما لشركة منافسة أو عزوفهم عنه، الأمر الذي يتيح لك تطوير منتجاتك بما يتناسب مع متطلبات العميل التي لا يجدها عند الآخرين.
- تكوين معلومات كمية ونوعية عن المنافسين، يساعدك على التغلب عليهم.

ج - أهم العوامل والعناصر التي يجب أن يتضمنها تحليل المنافسين

تتمثل العوامل والعناصر التي يجب أن يتضمنها التحليل التنافسي، ما يلي:

1- الميزة التنافسية

يجب حصر كافة الميزات للخدمات والمنتجات المباشرة للمنافسين، والاحتفاظ بهذه المعلومات بصورة مجدولة، والنظر إليها دائماً باعتبارها مؤشر للكيفية التي تعمل بها هذه المؤسسات.

2- الحصة السوقية

تقييم نسبة الحصة السوقية يوفر لك إمكانية الاطلاع على المنافسين في منطقتك من بينهم المنافسين الكبار والصغار، ومن الضروري إمعان النظر فيما يتم طرحه من جانبهم لتعلم سبل النجاح في مجالك.

3- التسعير

من المهم أن يكون لدى المؤسسة، المعلومات الكافية أسعار المنافسين، لمقارنتها بأسعارها وكذا العلاقة بينها وبين جودة المنتجات المطروحة. إذ لا يمكن فصل سعر المنتجات عن جودتها.

4- إستراتيجية التسويق:

لا يمكن الدخول للسوق دون استراتيجيات وخطط تسويقية فعالة، لذا على المؤسسة أن تسأل، ما الذي تستخدمه المؤسسات المنافسة من خطط واستراتيجيات تسويقية؟، وتحليل المنافسين في التسويق، يوفر للمؤسسة كل أنواع الاستراتيجيات المتبناة من طرف المنافسين وكذا كيفية مواجهتها.

5- نقاط القوة والضعف

إن النظر لنقاط القوة والضعف من شأنه أن يوفر للمؤسسة، رؤية شاملة ومتكاملة عن حال السوق، لذا للمؤسسة من اتباع مايلي:

- تحديد ما يقوم به المنافسون.
- القيام بمراجعة منتجات المنافسين، وما الذي يميزها عن غيرها.
- مدى وعي المنافسين بالعلامة التجارية.

- معرفة أداء الخدمات والمنتجات المطروحة من جهة المنافسين.
- التقرب من المنافسين لمعرفة معرفتهم بشكل أعمق.

7- السوق

من خلال التعرف على أماكن تواجد المنافسين، وفي أي مناطق يطرحون خدماتهم ومنتجاتهم.

8 - المستهلك

تقييم المستهلكين ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة، ومعرفة مدى تناسب ثقافة المؤسسة مع العملاء، من خلال الاطلاع على آراء المستهلكين.

د - خطوات التحليل التنافسي :

يمر التحليل التنافسي بالخطوات التالية:

1- **تحديد المنافسين** : المنافسون للمؤسسة هم تلك المؤسسات الأخرى والتي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات مشابهة إلى نفس المستهلكين وبأسعار مشابهة، لهذا يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد منافسيها على أنهم جميع المؤسسات التي تقوم بتصنيع نفس المنتج أو المنتجات التي تقوم بتقديمها إلى الأسواق التي تتعامل معها.

2- **تقييم المنافسين** : بمجرد إن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين، فإن إدارة التسويق تبدأ في السؤال عن أهداف المنافسين، تطلعاتهم، إستراتيجية كل منهم، جوانب القوة وجوانب الضعف لهؤلاء المنافسين، ردود الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تنوى الشركة القيام بها. من خلال ما يلي:

- **تحديد أهداف المنافسين** : من خلال التعرف على الأهمية النسبية التي يوليها المنافس لبعض الأهداف مثل الربحية، ونمو الحصة السوقية، والتدفق النقدي، والقيادة التكنولوجية، والقيادة في مجال تقديم الخدمة، والعديد من الأهداف الأخرى. ويمكن القول بأن معرفة مزيج الأهداف المعلنة للمنافس سوف يساعد في التعرف على مدى رضاه عن موقفه الحالي، والكيفية التي سيتعامل بها (رد فعله) لمختلف التصرفات التنافسية المناظرة، فعلى سبيل المثال، نجد أن رد فعل الشركة التي تتبنى هدف قيادة التكلفة سيكون أكثر حدة وقوة تجاه قيام منافسيها عند القيام بأي تخفيض في الأسعار مقارنة برد فعلها تجاه قيام منافسيها مثلاً بزيادة النشاط الإعلاني لهم.

-تحديد استراتيجيات المنافسين:

كلما ازداد التشابه بين إستراتيجية مؤسسة أخرى، كلما كان ذلك مؤشراً لزيادة درجة المنافسة، ويلاحظ أنه يمكن

تصنيف المنافسين في معظم الصناعات داخل مجموعات على أساس الاستراتيجيات المختلفة التي يتبناها كل منهم، ومن هنا يمكن تعريف ما يطلق عليه بالمجموعة الاستراتيجية Stratégie Group على أنها "مجموعة الشركات الموجودة داخل صناعة معينة وتتبع نفس الاستراتيجية أو استراتيجيات مشابهة لبعضها البعض عند التعامل مع هدف سوقي محدد"، فقد نجد مثلا مجموعة تضم شركات تقدم خط إنتاج يتصف بالعمق من حيث تشكيلة وعدد المنتجات التي يتم إنتاجها، وفي نفس الوقت تعتمد على تقديم تلك المنتجات بأسعار متوسطة، وتقوم بتدعيمها بخدمة جيدة. في حين توجد مجموعة استراتيجية أخرى تقدم نفس خط الإنتاج ولكن بتشكيلة أقل من المنتجات وبجودة أعلى.

- **تقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين:** كخطوة أولى يمكن للشركات جمع بيانات عن أهداف واستراتيجيات وأدائها منافس خلال آخر خمس سنوات، مع التسليم بأن هذه البيانات قد يصعب الحصول عليها. فعلى سبيل المثال يواجه المسوقون في سوق الأعمال والمعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة صعوبة في التنبؤ به، وتقدير الحصص السوقية لمنافسيهم بسبب عدم توافر البيانات للشركات التي تتعامل مباشرة مع المستهلك النهائي. وعادة ما تكون الشركات خلفية عن جوانب القوة والضعف لمنافسيها من خلال البيانات الثانوية المنشورة، والخبرة الشخصية للعاملين بها، كما تستطيع أيضا أن تقوم ببعض البحوث التسويقية مع المستهلكين، والموردين والموزعين. كما قد تقوم الشركات في بعض الأحيان الأخرى باستخدام نفسها كمرجعيات مقارنة **Benchmark** في مواجهة الشركات الأخرى، من خلال مقارنة منتجاتها وعملياتها مع منتجات وعمليات المنافسين أو الشركات القائمة في السوق بغرض إيجاد الطرق التي قد يكون من شأنها تحسين الجودة ورفع مستويات الأداء الخاصة بها.

إن تحديد نقاط القوة والضعف يساهم في تحديد قدرة المنافسين على مباشرة مناوراتهم الإستراتيجية أو تصرفاتهم

وتساعد

على مواجهة الأحداث الممكن وقوعها في المحيط والقطاع وإعداد تشخيص من المجدي البدء بجميع المعطيات الأساسية

عن كل منافس وهي كالتالي :

—رقم الأعمال.

—حصة السوق.

—المردودية.

—الهامش.

—التدفق.

—برنامج الاستثمار.

—قدرة الإنتاج.

- **التنبؤ بردود أفعال المنافسين** : أي التعرف على ما يمكن لهؤلاء المنافسين القيام به وعمله، فالتعرف على الأهداف والاستراتيجيات وجوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين يمكن أن تساهم بشكل كبير في التنبؤ به وتقدير تحركاتهم وتصرفاتهم، بالإضافة لذلك يكون من المهم أيضا التعرف على الفلسفة والثقافة الداخلية التي يتبناها المنافسون، وبالتالي يحتاج مديرو التسويق إلى الوصول لفهم عميق لعقلية كل منافس.

3- اختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم والمنافسين الذين ينبغي تجنبهم : يجب أن تكون المؤسسة في هذه المرحلة قد قامت بالفعل باختيار وتحديد منافسيها الأساسيين، وبالتالي يكون على الإدارة الآن تقدير أي من هؤلاء المنافسين سيتم الدخول معهم في منافسة قوية. وتجدد الإشارة بأنه غالبا ما تحتوي أي صناعة على منافسين جيدين " " ولآخرين سيئين "، ويمكن وصف المنافس بأنه "جيد" في حالة التزامه بقواعد وتقاليده وأعراف الصناعة التي يعمل في ظلها، وعلى العكس من ذلك يتصف المنافس "السيئ" بخرقه لهذه القواعد والأعراف فهو يحاول أن يشتري حصته السوقية بدلا من اكتسابها أو الفوز بها بالإضافة إلى قيامه بمغامرات غير محسوبة تنطوي على درجات مرتفعة من المخاطر، وبصفة عامة قد يؤثر وجوده سلبا على استقرار الصناعة التي يعمل بها

المراجع:

- 1- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية "المدخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 2 - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 3 - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 4- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 5- Alain Charles Martinet: management stratégique "organisation et politique", MCGRAW-HILL, paris, 1984.
- 6- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002

- 7- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 8- شريف أحمد شريف العاصي، التسويق " النظرة والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 9- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق " مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 10- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 11- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق " مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 12- جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية " منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 21.
- 13 - عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص. 64.

14*<https://al3loom.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9-%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D9%85%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7/>

15*<https://www.starshams.com/2021/05/strategic-analysis.html>

16*<https://www.alnahrain.iq/post/273>

17*https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9/#tryf_almnafst

18*https://www.marefa.org/%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9_%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9

19* بلخضر مسعودة ، محاضرات في مقياس الإستراتيجيات التنافسية، السنة الأولى ماستار مقاولاتية،

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2019 -
2020.

20*<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A>