

الفصل الثاني: التحليل الخارجي: تحليل المنافسين

تمهيد:

يمكن اعتبار تحليل المنافسين بمثابة تحليل للمنافسة على المستوى الجزئي: حيث يتم تحليل سلوك الشركات المنافسة بهدف نهائي يتمثل في التنبؤ بأفعال وردود أفعالها. ومن المهم الحفاظ على هيكل واضح في تحليل المنافسين. فبدون الهيكل، قد تنشأ المشكلة، كما يحدث غالبًا في الممارسة العملية، وهي جمع كميات كبيرة من البيانات حول المنافسين دون استنتاج المعلومات ذات الصلة من البيانات (Alsem، 2024).

I. تحليل المنافسين: تعريفه، أهدافه وهيكله:

1. **تعريف تحليل المنافسين:** هو عملية منهجية تهدف إلى دراسة وفهم المنافسين الرئيسيين في السوق، من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأهدافهم، افتراضاتهم، استراتيجياتهم الحالية، وقدراتهم. يساعد هذا التحليل الشركات على تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة عن طريق التنبؤ بتحركات المنافسين وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم.

2. أهداف تحليل المنافسين: يتمثل الهدفين الأساسيين لتحليل المنافسين فيما يلي:

- ✓ اكتساب نظرة ثاقبة حول نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.
- ✓ اكتساب نظرة ثاقبة حول السلوك المستقبلي (الاستراتيجيات المتوقعة) للمنافسين.
- 3. **هيكل تحليل المنافسين:** عند إجراء تحليل المنافسين، يمكن للشركة اختيار زاويتين: نهج المنافس ونهج الشريك.
- ✓ قد ينظر المدير إلى المنافسين باعتبارهم منافسين: أي الموردين الآخرين الذين يتنافسون على كسب رضا العملاء وبالتالي يتعين "محاربتهم".
- ✓ يمكن اعتبار المنافسين أيضًا شركاء تعاون محتملين. وقد يصل التعاون إلى حد الاندماج أو الاستحواذ.

بالنسبة لممارسة تحليل المنافسين، فهذا يعني أنه لا ينبغي أن يهدف فقط إلى البحث عن نقاط الضعف لدى الخصم (من أجل الحصول على ميزة تنافسية لنفسك) ولكن أيضًا إلى البحث عن نقاط انطلاق للتعاون. تنشأ الفرصة عندما يكون لدى المنافس قوة مثيرة للاهتمام تكون المؤسسة ضعيفة فيها والعكس صحيح.

II. مراحل تحليل المنافسين: يمكن التمييز بين خمس مراحل في تحليل المنافسين:

1. **تحديد واختيار المنافسين:** يمكن تعريف المنافس في الواقع على أنه: مزود آخر يلبي احتياجات المجموعة المستهدفة. وبناءً على هذا التعريف، فإن مسألة تحديد هوية المنافسين تعتمد على تعريف الحاجة. ويرتبط هذا التعريف الأخير بتعريف السوق. وعليه يمكننا التمييز بين أربعة مستويات من المنافسة:

- ✓ منافسة شكل المنتج
- ✓ منافسة فئة المنتج
- ✓ منافسة عامة
- ✓ منافسة الميزانية

2. طرق تحديد المنافسين: الأساليب التي

يمكن استخدامها في تحديد المنافسين تقع ضمن:

أ. الأساليب الموجهة نحو المنافسة:

وبشكل عام، يمكن القول إن الأساليب الموجهة نحو المنافسة مناسبة بشكل خاص لتحديد المنافسة على مستوى الشركة. ويعني التوجه التنافسي أن الشركة تحدد المنافسة بنفسها على أساس المعلومات حول المنافسين، على سبيل المثال، من خلال إحدى الطريقتين التاليين:

✓ حكم الإدارة: بناءً على خبرته ومعرفته

بالسوق، يمكن للمدير في بعض الأحيان تقدير المنافسين الحاليين والمستقبليين بشكل معقول (حكم الإدارة).

✓ المجموعات الاستراتيجية: تتضمن

الطريقة الثانية الموجهة نحو المنافسة تقسيم المؤسسات في السوق إلى مجموعات استراتيجية. المجموعة الاستراتيجية هي مجموعة من الشركات التي تنتهج استراتيجيات مماثلة. مع وجود عدد كبير من المنافسين، يمكن لتحليل المنافسين بعد ذلك التأكيد على المجموعة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وتحليلها.

ب. الأساليب الموجهة نحو العملاء:

تستخدم الأساليب الموجهة نحو العملاء (القائمة على العملاء) البيانات المتعلقة بجانب الطلب في السوق: يتم تحليل المنافسة من وجهة نظر العملاء. فيما يلي طريقتين موجهة نحو العملاء:

البحث عن التعريف المباشر للعملاء

التحقيق في تحديد المواقع: من خلال رسم الخرائط الإدراكية للعلامات.

3. اختيار طريقة التحديد: إن الأساليب الموجهة نحو المشتري مناسبة بشكل خاص للتخطيط قصير الأجل، ولكن بالنسبة للتخطيط على المدى الأبعد، يجب على المرء أن ينظر أيضاً إلى مستوى الشركة والمنافسين المحتملين. والأساليب الموجهة نحو المنافسة مناسبة بشكل خاص لهذا الغرض.

4. اختيار المنافسين الأكثر أهمية بالنسبة للشركة:

يلعب عاملان دوراً مهماً في الاختيار الأولي للمنافسين: حصة السوق والتشابه مع المنتج / الشركة. يبدو من المنطقي أن نأخذ دائماً في الاعتبار أكبر المنافسين من حيث الحجم، وكذلك المنافسين الذين لديهم منتجات مماثلة أو يستهدفون نفس المجموعة المستهدفة.

III. مكونات تحليل المنافسين وكيفية استخدامه: يعتمد بورتر في إطار عمله على أربعة مكونات أساسية لتحليل المنافسين، وهي:

1. مكونات تحليل المنافسين:

□ الأهداف المستقبلية: (Future Goals)

- الأهداف المالية
- الأهداف غير المالية
- الافتراضات (Assumptions)
 - افتراضات حول السوق
 - افتراضات حول المنافسين الآخرين
 - افتراضات حول الشركة نفسها
- الاستراتيجية الحالية (Current Strategy)
 - تحليل المنتجات والخدمات
 - استراتيجيات التسويق
 - التوسع والتطوير
- القدرات (Capabilities)
 - الموارد المالية
 - الموارد التكنولوجية
 - المهارات التنظيمية
 - القوة التنافسية