

المحاضرة الثانية: التحليل الإستراتيجي والتنافسي (تابع)

I- المنافسة والأسواق:

المنافسة:

هي المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين المتعلقة بتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة (مفهوم تقليدي).

تشمل المنافسة كل العروض الحالية أو المحتملة التي يمكن للزبون أخذها بعين الاعتبار (مفهوم واسع). انطلاقاً من هذا التعريف نركز على أهمية الزبون في الحكم على أداء المنظمة.

هي تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون باعتماد أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، التسليم، أساليب وقنوات التوزيع، خدمة ما بعد البيع، وكسب الولاء وغيرها، فالمنافسة بهذا التعريف تهدف إلى كسب ولاء الزبون من خلال أساليب مختلفة.

* فالمنافسة هي ذلك الصراع والتحدي الحاصل بين طرفين أو أكثر من أجل تحقيق هدف مماثل في السوق المستهدف، يرغب كل طرف فيها في تقديم أداء أفضل والتغلب على الأطراف الأخرى بالإضافة إلى الصراع المتواصل من أجل البقاء والاستمرارية.

كما أن مستوى التنافسية يشير إلى وجود سوق صحي مربح حيث يكون أكثر جاذبية، وغالباً ما تعزز المنافسة الجودة الشاملة للمنتجات والخدمات المعروضة بتشجيع الشركات على تحسين عملياتها وسرعة الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات عملائها وتطوير علاقاتها معهم.

أنواع المنافسة:

المنافسة المباشرة: تكون بين المنظمات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، فالمنافسون المباشرون هم الذي يقدمون نفس السلع والخدمات لنفس الجمهور (العملاء) وفي نفس السوق المستهدفة، كأن نجد: Mc

Donalds, KFC, Burger king

- تعمل في نفس الصناعة (إطعام).
- تقدم المنتجات متماثلة (وجبات سريعة).
- تلبية نفس الحاجة.
- نفس قنوات التوزيع (البيع بالتجزئة، التوصيل)
- نفس الشريحة المستهدفة

المنافسة غير المباشرة: تكون بين الشركات التي تتنافس على نفس الشريحة في السوق بتلبية احتياجات متماثلة للعملاء من خلال منتجات غير متجانسة فيما بينها ولكنها بديلة يلبي نفس الحاجة.

فالمنافسة غير المباشرة تختلف عن المباشرة كون المنافسين يجتذبون نفس العملاء ويتنافسون على نفس السوق ولكن بمنتجات مختلفة (تطبيق توصيل الطعام مع أساليب أخرى للتوصيل كالطلب عن طريق الهاتف)، وبناء على طبيعة المنافسة يتم تحديد مجموعة من الأسواق كالتالي:

***المنافسة التامة (المثالية) (perfect competition)** عدد كبير من المنافسين يسوقون نفس المنتج، والأسعار متقاربة لصعوبة التمييز بين المنتجات، تعمل الشركات في هذه الحالة على التقليل من تكاليف الإعلان والترويج، وزيادة الأرباح تكون عن طريق الاقتصاد في تكلفة الإنتاج والتوزيع، كما أن أسعار السلع تخضع لقوى السوق، وتتمثل شروط المنافسة التامة في:

- ✓ **تجانس السلع:** صعوبة التمييز بين المنتجات المتنافسة فيما بينها.
- ✓ **شفافية التعامل:** إتاحة المعلومات الكاملة لكل من المنافسين والمستهلكين.
- ✓ **وجود عدد كبير من المستهلكين وعدد كبير من المنافسين (ما يمنع إمكانية تشكيل تحالفات).**
- ✓ **حرية الدخول والخروج من وإلى السوق:** بدون قيود وهذا ما يساعد على ضمان توازن السوق
- ✓ **جميع الشركات متلقية للأسعار: price taker** السعر يخضع لشرع العرض والطلب

$$Q = f(p)$$

* **سوق الاحتكار التام (المطلق) (monopoly)**

يتميز بوجود منتج واحد أو عدد قليل من المنتجين متفقيين على توحيد سياستهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين (مجموعة من المنتجين في صورة منتج واحد) مع عدم توفر منتجات بديلة، فيجد العملاء أنفسهم أمام خيار واحد فيكون المحتكر هو من يتحكم في سعر العرض. $p = f(Q)$

في حين تتوقف إيراداته الحالية على قدرة العملاء على دفع الأسعار المعروضة، وهذا النموذج نادر الوجود في الواقع.

* **احتكار القلة (Oligopoly)**

وجود عدد قليل من البائعين حيث يستطيع أي واحد منهم التأثير المباشر على ميكانيزمات السوق، ولهذا يتسم بالحذر الشديد، فيكون هناك اتفاق بين المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة، كما تتسم هذه السوق بقيود وحواجز مختلفة للدخول إلى السوق.

* **المنافسة الاحتكارية: (Monopolistic competition)**

في هذا النوع من الأسواق تتداخل المنافسة مع الاحتكار فهو سوق يضم عددا من البائعين يقدمون منتجات مختلفة من حيث الجودة والعلامة التجارية والسمعة وغيرها وتتنافس مع بعضها، فالسلع المقدمة للعملاء في هذا السوق مختلفة ولكنها متشابهة وغير بديلة والمنافس يتمتع بقليل من الاحتكار بسبب تميز منتجاته وهو في نفس الوقت يواجه منافسة بسبب تنوع المنتجات.

* الاحتكار الثنائي أو المزدوج: (Duopoly)

احتكار السوق من طرف منجيين مثلا: Pepsi و coca cola

Android و Apple (IOS)

أهمية المنافسة: للمنافسة دور أساسي في الأسواق ودور مهم في توجيه إستراتيجية المنظمات ومن مزايا الأسواق التنافسية ما يلي:

- ◆ يساعد وجود المنافسين على زيادة الطلب في السوق.
- ◆ تحفيز الشركات على الابتكار والتحسين المستمر للسلع والخدمات.
- ◆ التأثير على انخفاض الأسعار وتحسين جودة المنتجات.
- ◆ حماية المستهلكين من الاحتكار والأسعار المرتفعة.
- ◆ تقليل درجة المخاطرة في السوق.
- ◆ تحسن القوة التفاوضية للشركات في مواجهة بعض جماعات الضغط مثل: النقابات العمالية، والمشرعين، وغيرها.
- ◆ تعتبر المنافسة عنصر أساسي للنمو والانتعاش الاقتصادي وتحسين الحياة الاقتصادية للمجتمعات.

II- التحليل التنافسي:

1) مفهومه: هو أداة حيوية في عالم الأعمال يهدف إلى فهم المنافسة وتحليل السوق، وهو يقدم جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس، وهو أحد أهم الإستراتيجيات الرئيسية التي تهدف إلى تحليل التنافسية والحصول على ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالتموقع الجيد بين منافسيها.

ومن أهم المعلومات التي تسعى المؤسسة إلى جمعها حول منافسيها تلك التي تركز على:

- الإستراتيجيات والأهداف الحالية لأهم منافسينا: مثلا: هل يهدف المنافس إلى زيادة الحصة السوقية على حسابنا، وما هي إستراتيجيته في ذلك؟
- ما هي نقاط القوة والضعف لدى منافسينا؟
- ما هو مستوى أداء المنافسين حاليا؟ وهل يمكن التوقع بتحركاتهم المستقبلية؟ (مثلا: إذا كانت إستراتيجية المنافس تقوم على الاستثمار في البحث والتطوير من أجل طرح منتجات جديدة (مبتكرة) فإنه لا يمكنه التوسع في الحصة السوقية بطرح منتجات بأسعار مناسبة)
- ما هي إستراتيجية المنافس المتبعة في تجزئة السوق، السمعة والعلامة التجارية، الإعلان والترويج، إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، وخدمة العملاء...

2) أهداف التحليل التنافسي:

إن اهداف التحليل التنافسي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ◆ تقييم وتحديد موقع الشركة في السوق ومدى تنافسياتها مقارنة بمنافسيها.
- ◆ يساعد على فهم أفضل لمنافسي المنظمة: ماذا يعملون؟ من هم وماذا يعرضون؟ ما هي منتجاتهم وخدماتهم؟ ما هي أسواقهم المستهدفة؟...
- ◆ يعرض معلومات دقيقة عن أهداف المنافسين وإستراتيجياتهم وبرامج تنفيذها.
- ◆ تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين والاستفادة منها لصالح الشركة.
- ◆ معرفة الفرص والتهديدات التي تواجه كل من الشركة ومنافسيها والعمل على الاستفادة منها.
- ◆ يساعد على صياغة الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- ◆ كما يساعد في تحديد إستراتيجيات المنتج والتسعير والتسويق.
- ◆ يساعد المنظمة في بناء ميزتها التنافسية والاحتفاظ بها.

3) خطوات التحليل التنافسي:

1. تحديد المنافسين:

انطلاقاً من مفهوم المنافسة وأنواعها فإن المنافس هو ليس الشركة التي تقدم نفس المنتج ولنفس المستهلك فقط، وإنما هو يمثل جميع الشركات التي تقدم سلعا مشابهة قد تكون غير متجانسة مع السلعة أو الخدمة الخاصة بالمؤسسة وإنما بديلة لها فهي تلبى نفس العرض لنفس المستهلك (أي تحقق إشباع لنفس الحاجة) كما تجدر الإشارة هنا إلى المنتجات التي تعرض بأسعار متقاربة ومستوى جودة متشابهة فليست كل أنواع السيارات منافسة فيما بينها. وينطاق أوسع فإن المنافس يمكن أن يمثل أي شركة تنافس على نقود نفس المستهلك وإن لم تكن تلبى نفس الحاجة.

2. تقييم المنافسين:

بعد تحديد المنافسين الرئيسيين، تعمل المؤسسة على جمع المعلومات اللازمة لإجراء التحليل التنافسي من خلال: *تشخيص وضعهم الحالي والسؤال عن * أهدافهم المستقبلية وتطلعاتهم وما هي * إستراتيجياتهم لتحقيق ذلك، البحث عن * جوانب القوة والضعف لديهم * محاولة التنبؤ عن * ردود الفعل المحتملة منهم اتجاه تحركات المؤسسة.

3. اختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم والمنافسين الذي ينبغي تجنبهم:

بعد تحديد المنافسين وتقييم وضعهم التنافسي في السوق، وبناء على طبيعة المنتجات التي يعرضونها في سوق المنافسة يمكن للمؤسسة تحديد مدى حدة المنافسة وترتيب منافسيها الأساسيين إلى الأقل قوة ومن ثم تحديد المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم بمواردها وكفاءاتها وإستراتيجياتها الحالية ومنتجاتها وبالتالي إما الدخول في السوق الحالية بإمكانياتها الحالية أو العمل على تطوير إستراتيجياتها وتطوير منتجاتها بتعزيز نقاط الضعف بما تفرضه طبيعة المنافسة.

ويتم في هذه الخطوة اختيار المنافسين من حيث قوتهم أو ضعفهم، أو المنافسون الجيدون أو السيئون (وهم الذين يلتزمون بقواعد السوق والصناعة أو يقومون بخرقها)، أو اللجوء إلى البحث عن مساحات سوقية غير متنازع عليها، وتتبع المؤسسات في هذا المجال ما يعرف ب:

▪ **إستراتيجية المحيط الأزرق blue ocean strategy**

وهو السوق الذي تكون فيه مساحات شاغرة أي منافسة قليلة

▪ **إستراتيجية المحيط الأحمر Red Ocean strategy**

وهو السوق الذي تكون فيه المنافسة حادة وعالية.

وتختار المنظمة إحدى الأسواق بناء على قدراتها على المواجهة.

وتعتبر مرحلة تقييم المنافسين أصعب مرحلة كون كل منافس منغلق على نفسه ويعمل على ضمان سرية المعلومات، وتعتمد المنظمة في هذه المرحلة على المقارنة المرجعية مع العلم أن المقارنة بين المنافسين تكون على مستوى نفس الصناعة.