

## المحاضرة الرابعة: التحليل التنافسي والتجزئة الإستراتيجية

### الجزء الأول: التحليل التنافسي

#### أولاً - مفهوم التحليل التنافسي و أهميته:

التحليل التنافسي هو العملية التي تعتمد على معرفة العوائق التنافسية الخاصة بالمؤسسة وكيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص، مع تحديد الاستراتيجيات المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في القطاع المعين فالهدف من التحليل التنافسي هو تحليل درجة التنافسية من أجل السماح للمؤسسة بالتموقع مقارنة مع منافسيها.

#### يمكن اختصار أهمية التحليل التنافسي في النقاط التالي:

- فهم أفضل لمنافسي المنظمة : من هم؟ ما ذا يعملون؟ وما يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن؟
- يساعد المنظمة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية؛
- يساعد على التخطيط لوضع الاستراتيجية للمنظمة؛
- توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تعمل بها المنظمة؛
- يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.
- يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، استراتيجيات وبرامج وتنفيذها.

#### ثانياً: خطوات التحليل التنافسي

##### الخطوة الأولى: تحديد المنافسين

عملية تحديد المنافسين قد تبدو مهمة بسيطة في كثير من الأحيان . فعلى نطاق ضيق، تستطيع الشركة تحديد منافسيها على أنهم الشركات الأخرى التي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات مشابهة إلى نفس المستهلكين. ولكن فعلياً تواجه الشركات مدى أوسع من المنافسين.

وعليه تعرف المنافسة على نطاق أكبر مما سبق على أنها تنطوي على جميع الشركات التي تقوم بتصنيع منتجات أخرى ولكنها تخدم نفس الغرض أو تشبع نفس الحاجة / تقدم نفس الخدمة

مثال: علامة من علامات السيارات

##### الخطوة الثانية: تقييم المنافسين

بمجرد إن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين، فإن إدارة التسويق تبدأ في السؤال عن أهداف المنافسين وتطلعاتهم، استراتيجية كل منهم، جوانب القوة وجوانب الضعف هؤلاء المنافسين، ردود الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تنوى الشركة القيام بها.

## أ - تهديد أهداف المنافسين وتطلعاتهم

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. لأن: 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 مثلا بزيادة النشاط الإعلاني لهم.

## ب-تحديد استراتيجيات المنافس:

كلما ازداد التشابه بين استراتيجية شركة واستراتيجية شركة أخرى كلما كان ذلك مؤشرا 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 (strategic group)

مثلا مجموعة استراتيجية 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

## ج- تقييم جوانب القوة والضعف لكل منافس

عادة ما تكون للشركات خلفية عن جوانب القوة والضعف لمنافسيها من خلال البيانات الثانوية المنشورة، والخبرة الشخصية للعاملين بها، ومختلف وسائل الاتصال، كما تستطيع أيضا أن تقوم ببعض البحوث التسويقية مع المستهلكين، والمردين والموزعين، كما قد تقوم الشركات في بعض الأحيان باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (benchmarking) وذلك 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

## د- 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.

### الخطوة الثالثة: تحديد المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم والذين يجب تجنبهم

تجدر الإشارة بأنه غالباً ما تحتوي أي صناعة على منافسين جيدين وآخرين سيئين ، ويمكن وصف المنافس بأنه "جيد" في حالة التزامه بقواعد وتقاليد وأعراف الصناعة التي يعمل في ظلها، وعلى العكس من ذلك يتصف المنافس "السيئ" بخرقه لهذه القواعد والأعراف فهو يحاول أن يشتري حصته السوقية بدلاً من اكتسابها أو الفوز بها بالإضافة إلى قيامه بمغامرات غير محسوبة تنطوي على درجات مرتفعة من المخاطر، وبصفة عامة قد يؤثر وجوده سلبي على استقرار الصناعة التي يعمل بها.

### الجزء الثاني: التجزئة الاستراتيجية:

#### أولاً: تعريف التجزئة الاستراتيجية:

يقصد بالتجزئة الإستراتيجية تلك العملية التي من خلالها يتم تقسيم مجموع أنشطة الشركة إلى مجالات نشاط متجانسة بطريقة يصبح من الممكن تخصيص موارد مالية وبشرية وتقنية وأخرى.

مجال العمل الإستراتيجي (DAS) أو ما يسمى بوحدة العمل الإستراتيجية (SBU) هو جزء فرعي للشركة موجه لسوق معينة، ويواجه شروط تنافسية خاصة، وبالتالي يجب تبني إستراتيجية تنافسية خاصة به. أما التجزئة السوقية: تقسيم مجموعة المستهلكين إلى فئات متجانسة في الخصائص من أجل تصميم مزيج تسويقي ملائم لكل فئة.

### ثانياً- الفرق بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة السوقية

التجزئة التسويقية	التجزئة الإستراتيجية	
متعلق بقطاع اقتصادي	متعلق بالمؤسسة	الموضوع
تقسيم الزبائن غير المتجانسين إلى فروع من الزبائن المتجانسين الذين لديهم نفس الحاجات ونفس الشدة، ولديهم نفس العادات والسلوكيات الشرائية.	تقسيم المؤسسة إلى مجموعات خطوط المنتج الناشطة في نفس مجال النشاط الاستراتيجي ضد نفس المنافسين وفي نفس البيئة باستعمال نفس التكنولوجيا.	الطريقة
مستمدة من السوق	مستمدة من الوظيفة الحالية للمؤسسة والمنافسة	المعايير
قطاعات تسويقية من الزبائن/المستهلكين	قطاعات استراتيجية من خطوط المنتج	النتيجة

<p>تسمح بتخصيص موارد المؤسسة من أجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير</li> <li>- خلق</li> <li>- أو التخلي عن أنشطة</li> </ul>	<p>تسمح بتشكيل العرض، أي تحديد المزيج التسويقي الذي يتوافق مع حاجات الزبائن المستهدفين</p>	<p>الاستعمال</p>
<p>مدير المؤسسة، مدير التخطيط والتطوير</p>	<p>مدير التسويق، مسؤول المنتج أو العلامة أو السوق</p>	<p>مستوى المسؤولية</p>
<p>تتغير القطاعات الإستراتيجية بوتيرة تغير حجم البيئة (التكنولوجيا مثلا)، إذن مداها الزمني يكون على المتوسط أو البعيد.</p>	<p>تتغير القطاعات التسويقية بوتيرة تغير سلوكيات لمستهلكين، إذن مداها الزمني يكون على قصير أو المتوسط.</p>	<p>المدى الزمني</p>