

# التحليل الاستراتيجي والتنافسي

*Strategic and competitive analysis*

Pr. Khalil Chergui  
University of Oum El Bouaghi

## المحور 3. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية

*Chapter 3. Tools for strategic analysis of the industrial and competitive environment*

# 1. المفاهيم والأسس النظرية

## 1.1. تعريف البيئة الصناعية والتنافسية

**الصناعة** هو مصطلح يستخدم لوصف مجموعة من الشركات والمؤسسات التي تعمل في نفس المجال أو القطاع الاقتصادي. يتم تعريف الصناعة بناءً على النشاط الاقتصادي الذي تشارك فيه الشركات والمؤسسات المتشابهة. على سبيل المثال، هناك صناعات مختلفة مثل صناعة السيارات، وصناعة الصحة، وصناعة التكنولوجيا، وصناعة البناء، والعديد من الصناعات الأخرى. يمكن تقسيم الصناعات إلى فئات فرعية أو أقسام بناءً على الأنشطة والخدمات التي تقدمها الشركات داخل هذه الصناعة. لكل صناعة سمات فريدة تميزها عن الصناعات الأخرى، وتشمل هذه السمات عدة عوامل مثل السلوك التنافسي، ومتطلبات التكنولوجيا، والموارد البشرية، والسوق المستهدفة.... الخ.

### مثال

#### الصناعة: صناعة السيارات

في هذه الصناعة، تُشكل مجموعة من الشركات والمصانع التي تصنع السيارات وتطورها وتبيعها. تشمل بعض أبرز الشركات في هذه الصناعة شركات مثل تويوتا، فورد، جنرال موتورز وفولكس واجن.

#### قطاع النشاط: صناعة السيارات الكهربائية

في هذا القطاع، تُصنع السيارات الكهربائية وتُطوّر وتُباع. على سبيل المثال، شركة تيسلا تُعد واحدة من الشركات البارزة في هذا القطاع. تُنتج تيسلا سيارات كهربائية متطورة وتُركز على تطوير تكنولوجيا السيارات الكهربائية والتحسين المستمر في أدائها وفعاليتها من حيث استهلاك الوقود وانبعاثات الكربون.

# 1. المفاهيم والأسس النظرية

## 2.1. إشكالية تحديد الصناعة أو قطاع النشاط

**السوق:** الاقتصاد يقدم لنا وجهة نظر تصور السوق على أنه "مكان" حيث يلتقي العرض والطلب. ومن منظور تنافسي، يمكن أن يُنظر إلى السوق كـ "مكان" للتصادم بين المنافسين.

### 1.2.1. في أي سوق تنشط المؤسسة؟

يمكن استخدام ثلاثة معايير رئيسية لتحديد حدود السوق: المنتج أو الخدمة، والمساحة الجغرافية، والتكنولوجيا.

### 1. المنتجات أو الخدمات

هناك بعدين يمكن استخدامهما لتقييم تجانس أو تفاوت المنتجات في السوق:

- **الابتكار:** يمكن أن يغير الابتكار التجانس في السوق؛ فبالنظر إلى التطورات المبتكرة، نجد أن نصف المنتجات أو الخدمات المتاحة خلال خمس سنوات لم تظهر بعد. على سبيل المثال، قد يكون لدينا خدمات تأجير سيارات كاملة في المستقبل، مما يؤدي إلى منافسة بين الاستئجار والامتلاك المباشر.
- **الأسعار:** يمكن أن تظهر الأسعار تجزئة السوق وتجعل المنتجات أو الخدمات سهلة التمييز بناءً على مستويات الأسعار. يمكن أيضًا أن تؤثر مستويات الأسعار على استهلاك منتجات أو خدمات أخرى، مثل تأثير مستوى الإيجارات العقارية على استخدام الخدمات الاشتراكية أو الائتمان.

# 1. المفاهيم والأسس النظرية

## 2.1. إشكالية تحديد الصناعة أو قطاع النشاط

### 2. المساحة الجغرافية

استخدام الإنترنت للشراء والحجز يقلل من أهمية العوامل الزمانية والمكانية. على سبيل المثال يمكنك حجز فندق من خلال منصة Booking من أي مكان وفي أي مكان، ومع ذلك، ينبغي أن نؤكد أن المساحة الجغرافية ما زال لها دور مهم في تحليل المنافسة. مثال : شركة إنتاج الزجاج توجد في مدينة صغيرة وتقوم بإنتاج زجاج نافذات عالي الجودة. ومع ذلك، هناك شركة أخرى تنتج زجاج نافذات مماثلة في مدينة أخرى بسعر منخفض. على الرغم من أنهما تقومان بإنتاج منتجات مماثلة، إلا أن الفجوة الجغرافية بينهما تجعلهما على وجه التحديد مع مجموعة معينة من الزبائن.

### 3. التكنولوجيا

إن التكنولوجيا هي عامل مهم للأسواق سواء في مجال التصميم أو الإنتاج أو توزيع للمنتجات أو الخدمات. على سبيل المثال، يمكن أن إكمال المعاملات التجارية بجولات افتراضية فمواقع مثل TripAdvisor.com أو Booking.com تجمع هذه المعلومات وتسهل حجز الفنادق وتعمل كوسيط بين الزبائن المحتملين ومزودي الغرف أو الفنادق. بالتالي لا يمكن مقارنة وكالة سياحية عادية مع Booking لأنها تستخدم تكنولوجيا خدماتية وتسويقية مختلفة تماما.

# 1. المفاهيم والأسس النظرية

## 2.1. إشكالية تحديد الصناعة أو قطاع النشاط

### 2.2.1. إمكانية الاحلال (استبدال المنتجات): المقاربة الكيفية

الصناعة تعتبر كمجموعة من المنافسين الذين يقدمون منتجات يمكن استبدالها بسهولة، وهذا يعني أنهم يعملون في نفس السوق. وفي الواقع، يصعب في كثير من الأحيان تقدير قدرة استبدال المنتجات. يكون الاستبدال أكثر إمكانية كلما قدمت المنتجات فرص استخدام مماثلة. على سبيل المثال، يمكن استبدال عصير البرتقال بمشروب الكولا لأنهما يلبيان نفس الحاجة. هذه المنتجات ذات الخصائص وفرص الاستخدام المتشابهة ستكون على نفس السوق طالما أنها تنتمي إلى نفس السوق الجغرافية.

هناك أيضاً أسواق جغرافية حيث المنتجات أو الخدمات غير المتشابهة تلبى نفس الحاجة. مثال على ذلك التنقل هناك عدة وسائل نقل مختلفة ولكنها قابلة للاستبدال بشكل كبير: القطار والطائرة والباخرة والسيارة والباص. على مسافة طويلة جداً بين القارات، لن يكون هناك استبدال بين هذه الوسائل.

### 3.2.1. إمكانية الاحلال (استبدال المنتجات): المقاربة الكمية

بإمكاننا قياس مدى قوة قابلية استبدال المنتجات بشكل كمي باستخدام مفهوم المرونة المتقاطعة. هذا المفهوم ينبع من التغيرات في أسعار منتج A وتأثيرها على الطلب على المنتج B. على سبيل المثال، هل ستؤدي زيادة سعر الشيك إلى زيادة استخدام بطاقة الائتمان لعمليات الدفع؟ المرونة المتقاطعة تقيس حساسية استهلاك منتج ما لتغير سعر منتج آخر. إنها وسيلة لقياس مدى تبديل المنتجات ببعضها. كلما كان الطلب على منتج ما حساساً لتغير أسعار منتج آخر، كانت هذه المنتجات أكثر استبدالاً.

## 2. تحليل الصناعة مصفوفة تحليل الصناعة EFE

### 1.2. تعريف مصفوفة EFE

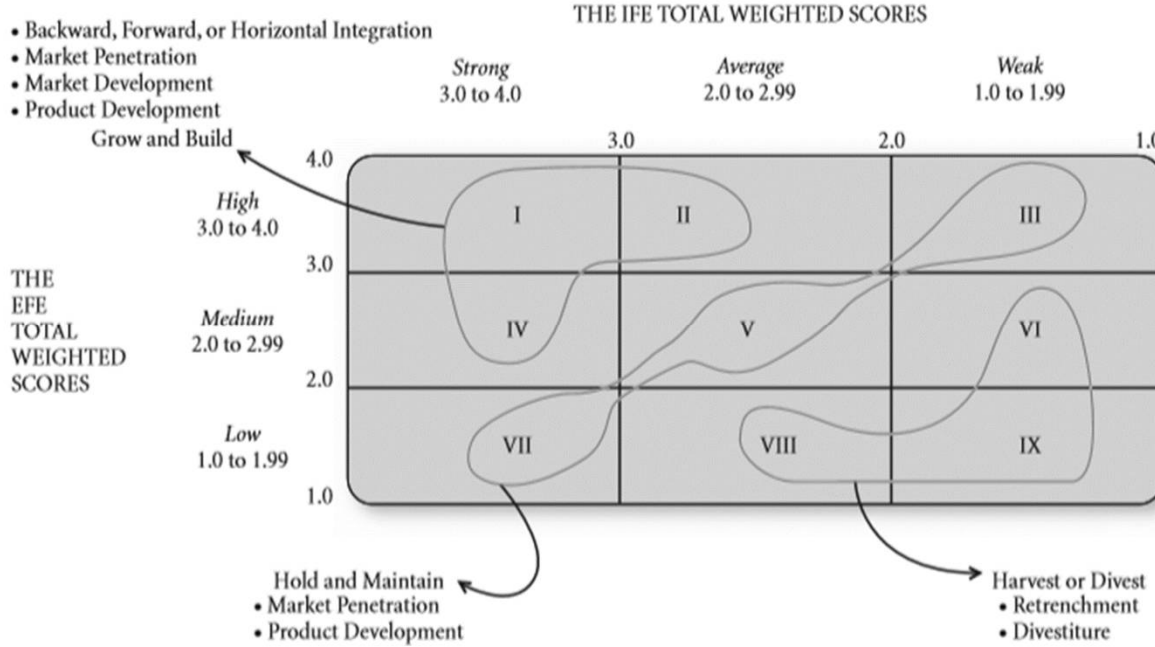


FIGURE 8-10

The Internal-External (IE) Matrix

مصفوفة IE أو External EFE هي أداة استراتيجية تُستخدم في تحليل الأقسام المختلفة لمنظمة ما (داخليا)، وتوفر إطارا منظما لدراسة البيئة الخارجية للمؤسسة وخاصة البيئة الصناعية والمنافسة. تأخذ مصفوفة EFE في الاعتبار تطورات السوق، والمنافسة، والتغيرات التشريعية، والمواقف الاقتصادية، والتقدم التكنولوجي، وتفضيلات الزبائن. تحدد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية العناصر الخارجية الرئيسية التي تؤثر على أداء المنظمة وصنع القرار الاستراتيجي وتحدد أولوياتها. يساعد المؤسسات في اكتساب معرفة أفضل بوضعها التنافسي وإمكانيات النمو المستقبلية وأي تهديدات خارجية.

اختراق السوق: زيادة معدل مبيعات المنتجات الموجودة في الأسواق القائمة.  
تطوير المنتجات: تحسين المنتج بهدف تلبية المزيد من احتياجات الزبائن وزيادة مبيعات المنتج.  
تطوير السوق: إيجاد أو بناء أسواق جديدة للمنتجات الحالية للأعمال.  
التنوع (إنتاج منتجات جديدة): بيع منتجات جديدة للأعمال التجارية في أسواق جديدة.

## 2. تحليل الصناعة مصفوفة تحليل الصناعة EFE

### 2.2. كيفية تطبيق مصفوفة EFE

#### 1. تقييم العوامل الخارجية EFE

ويمكن لنا أن نوضح مثالا لهذه المصفوفة كما هو مبين في الجدول التالي:

مثال افتراضي لمصفوفة تقييم العوامل الخارجية

الدرجة المرجحة	الترتيب	الوزن النسبي	العوامل الخارجية الرئيسية
٠,٢٠	١	٠,٢٠	- ارتفاع مستوى المعيشة.
٠,٤٠	٤	٠,١٠	- تقلب الأوضاع السياسية.
٠,٦٠	٢	٠,٣٠	- تنوع العمالة الخارجية وكثرتها.
٠,٤٠	٢	٠,٢٠	- استراتيجيات التوسع للمنافس الرئيسي.
٠,٨٠	٤	٠,٢٠	- نظم المعلومات الإلكترونية.
٢,٤٠		١,٠٠	المجموع

#### 2. تقييم العوامل الداخلية EFE

مثال افتراضي لمصفوفة تقييم العوامل الداخلية

الدرجة المرجحة الكلية	الترتيب	الوزن النسبي	العناصر الداخلية الأساسية	م
٠,٤٤	٢	٠,٢٢	١ انخفاض الروح المعنوية للعاملين	
٠,٧٢	٤	٠,١٨	٢ درجة عالية من جودة المنتجات	
٠,٣٠	٣	٠,١٠	٣ هامش ربح يفوق متوسط الصناعة	
٠,٤٥	٣	٠,١٥	٤ وفرة وزيادة في رأس المال العامل	
٠,٣٠	١	٠,٣٠	٥ غياب هيكل تنظيمي جيد وفعال	
٠,١٠	٢	٠,٠٥	٦ عدم وجود هيئة تعمل في البحوث والتطوير.	
٢,٣١		١,٠٠	٧ المجموع	

#### 3. رسم كل المؤسسات أو المنتجات المتنافسة على المصفوفة

#### 4. تحديد الخيارات الاستراتيجية الممكنة



## 3. مصفوفة الاستراتيجية الكبرى

### 1.3. تعريف مصفوفة الاستراتيجية الكبرى

تحولت مصفوفة EFE Matrix بالإضافة إلى مصفوفة الاستراتيجية الكبرى The Grand Strategy Matrix إلى أداة شائعة تُستخدم لصياغة استراتيجيات بديلة. يُمكن تصنيف المؤسسات إلى أحد الأقسام الأربعة للإستراتيجية الكبرى في هذه المصفوفة. وبالمثل، يمكن تصنيف أقسام الشركة بناءً على هذا النهج.

تعتمد مصفوفة الاستراتيجية الكبرى على تقييمين أساسيين:

- **الوضع التنافسي على المحور الأفقي:** حيث يتم تصنيف الشركات وفقًا لموقعها النسبي في السوق بناءً على مدى تميزها وتنافسها.
- **نمو السوق (الصناعة) على المحور العمودي:** حيث تُعتبر الصناعات ذات النمو السنوي في المبيعات الذي يزيد عن 5% كصناعات ذات نمو سريع.

بناءً على هذه التصنيفات، ترتب المصفوفة الاستراتيجية الكبرى الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسات على شكل تسلسل بناءً على الجاذبية في كل رباعي في المصفوفة.

تشير الشركات الموجودة في الربع الأول من المصفوفة إلى أنها تحتل موقع استراتيجي ممتاز. بالنسبة لهذه الشركات، يتمثل التركيز المستمر في تطوير الأسواق الحالية (عملية اختراق السوق وتطوير السوق) وتحسين المنتجات (تطوير المنتجات) في استراتيجيات مناسبة.

## 3. مصفوفة الاستراتيجية الكبرى

### 2.3. آلية عمل مصفوفة الاستراتيجية الكبرى



FIGURE 8-13

The Grand Strategy Matrix

الربع الأول 1. تطوير السوق 2. اختراق السوق 3. تطوير المنتج 4. التكامل الأمامي 5. التكامل الخلفي 6. التكامل الأفقي 7. التنوع ذي الصلة

الربع الثاني 1. تطوير السوق 2. اختراق السوق 3. تطوير المنتج 4. التكامل الأفقي 5. التجزئة 6. التصفية

الربع الثالث 1. التخفيض 2. التنوع المرتبط 3. التنوع غير المرتبط 4. الحصاد 5. التصفية

الربع الرابع 1. التنوع المترابط 2. التنوع غير المترابط 3. المشاريع المشتركة

## 4. المجموعات الاستراتيجية

### 1.4. تعريف المجموعات الاستراتيجية وتطورها التاريخي

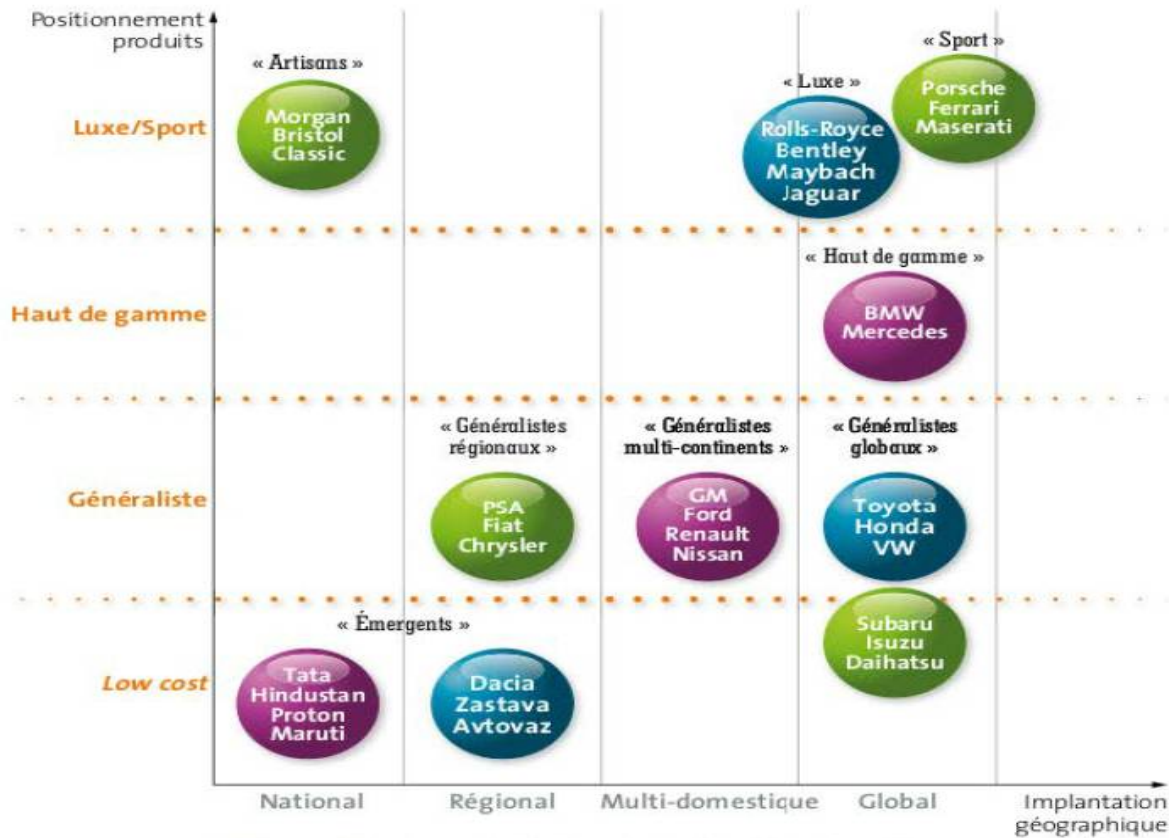
المجموعات الاستراتيجية Strategic Groups مجموعة من الشركات المتنافسة التي تنشط داخل نفس القطاع، وتتميز بنفس الخصائص الاستراتيجية الثابتة التي تميزها عن مجموعات أخرى في نفس القطاع من أهم الأبعاد المشتركة بين الشركات المكونة لمجموعة استراتيجية محددة تذكر: خصائص المنتج، وسياسة التسعير، والابتكار والتكنولوجيا، والانتشار الجغرافي ودرجة التخصص وسمعة العلامة التجارية، وطريقة التوزيع ونطاق الخدمات المكملة المعروضة ودرجة التكامل العمودي، وطبيعة العلاقة مع الشركات الأم، والعلاقات مع السلطات المحلية وغيرها من الأبعاد.

صاغ هنت (1972) مصطلح المجموعات الاستراتيجية عندما كان يحلل صناعة الأدوات المنزلية بعدما اكتشف درجة عالية من الأنداد المتنافسين أكثر مما يفترض في نسب تركيز الصناعة. وعزا ذلك لوجود مجموعات فرعية في الصناعة تتنافس على أبعاد مختلفة يجعل التواطئ الضمني مستحيلاً. هذه المجموعات الاستراتيجية غير المتماثلة تسببت بحصول الصناعات على الكثير من الابتكارات، والأسعار الأرخص، والجودة الأقل وربحية أقل من ما تتوقعه النماذج الاقتصادية الاعتيادية.

مايكل بورتر (1980) طور المفهوم وطبقه ضمن نظامه الشامل للتحليل الاستراتيجي. لقد شرح المجموعات الاستراتيجية بمفردات سماها عوائق النقل. وهي شبيهة بموانع الدخول للصناعات، عدا انها تنطبق داخل الصناعة.

## 4. المجموعات الاستراتيجية

2.4. مثال عن المجموعات الاستراتيجية في صناعة السيارات



## 4. المجموعات الاستراتيجية

### 3.4. محاور بناء المجموعات الاستراتيجية

لرسم خريطة للمجموعات الاستراتيجية، يمكن استخدام محاور متنوعة جدًا، منها الأبعاد التي ذكرناها لتحديد الأسواق:

- خصائص المنتجات.
- سياسة التسعير.
- الابتكار.
- التكنولوجيا.
- الوجود الجغرافي.
- درجة التخصص.
- العلامة التجارية.
- طريقة التوزيع.
- نطاق الخدمات الإضافية المقدمة.
- الجودة المُنظورة للمنتج.
- نوع السياسة التجارية.
- درجة التكامل الرأسي.
- الموقع من حيث التكاليف.
- العلاقات مع الشركة الأم.
- العلاقات مع الجهات الحكومية، وما إلى ذلك.

## 4. المجموعات الاستراتيجية

### 4.4. التنافس داخل وبين المجموعات الاستراتيجية

دراسة المجموعات الاستراتيجية يتطلب التمييز بين:

- التنافس داخل المجموعات الاستراتيجية.
- المنافسة بين المجموعات الاستراتيجية.

التنافس بين الشركات في نفس المجموعة يعنى منافسة داخل الصناعة، وهذا التنافس يعتمد على الوضع التنافسي للمجموعات الاستراتيجية. الشركات التابعة لمجموعة تتمتع بمنافسة أضعف داخل مجموعتها مما يجعلها أكثر ربحية مقارنة بالشركات في مجموعات تضم العديد من المنافسين الصغار. وتميز كل مجموعة بخصائص استراتيجية مميزة تنجم عن موقعها الفريد داخل الصناعة والبيئة التنافسية. يمكن تفسير أداء الشركة من خلال خصائص التنافس في الصناعة وخصائص المجموعة الاستراتيجية التي تتبعها ومن ثم مكانتها الفريدة داخل تلك المجموعة. ويجب أن نلاحظ أن هذا التحليل للتنافس ليس دائماً ثابتاً، بل يمكن أن يتغير بسرعة متفاوتة استناداً إلى نضوج الصناعة وسلوك المنافسين.

هناك عوامل تؤثر بشكل كبير على التنافس بين المجموعات وهي:

- العقبات التي تواجه الشركات عند التحول بين المجموعات.
- عدد المجموعات الاستراتيجية وحجم كل مجموعة مقارنة بالأخرى؛ حيث زيادة العدد وتكافؤ الحجم تزيد من شراسة المنافسة.
- درجة اعتماد المجموعات على السوق؛ حيث إذا كانت تلبي نفس الاحتياجات، فإن التنافس يكون أشد من تلك التي تخدم زبائن متخصصين نسبياً.
- المسافة الاستراتيجية بين المجموعات؛ حيث زيادة هذه المسافة تجعل الاستراتيجيات متنوعة، مما يزيد من حدة التنافس.

## 4. المجموعات الاستراتيجية

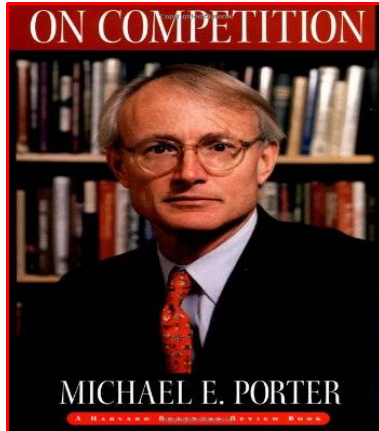
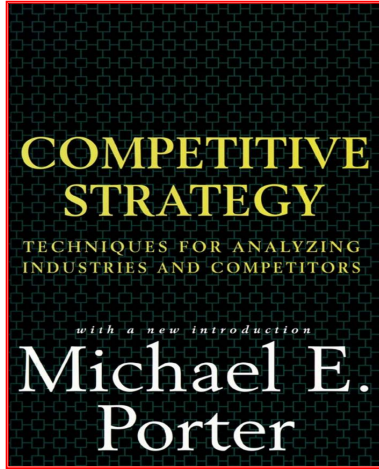
### 5.4. الاستخدام الأفضل للمجموعات الاستراتيجية

لفهم موقعها الحالي أو المستقبلي بشكل جيد ، يجب على الشركة تحليل ما يلي:

- **المجموعة الاستراتيجية الرئيسية:** تضم المنافسين الكبار من حيث الحجم ومن حيث الربحية، والذين يشكلون هيكل اللعب التنافسي في القطاع. هذه المجموعة تحدد ما نشير إليه بـ "الرقم المرجعي".
- **المجموعة (أو المجموعات) الأكثر ربحية:** تضم الشركات التي عادةً ما تحقق أعلى مستويات الربحية. فهم أسباب هذه الربحية العالية مهمة لفهم آليات تقليل التكاليف والتميز داخل الصناعة.
- **المجموعات ذات التوقع المبتكر:** تضم شركات حديثة قد تقلق الشركات الرائدة لدرجة أنها لا تستطيع تفهم أو تقبل استمراريتها. يمكن أن تكون هذه الاستثناءات ناجمة عن أخطاء في استراتيجية التوقع أو تكون بدلاً من ذلك استراتيجيات مبتكرة ومثمرة في النهاية.

## 5. نموذج القوى التنافسية الخمسة لـ PORTER

### 1-5- تقديم نموذج القوى التنافسية الخمسة لـ Porter



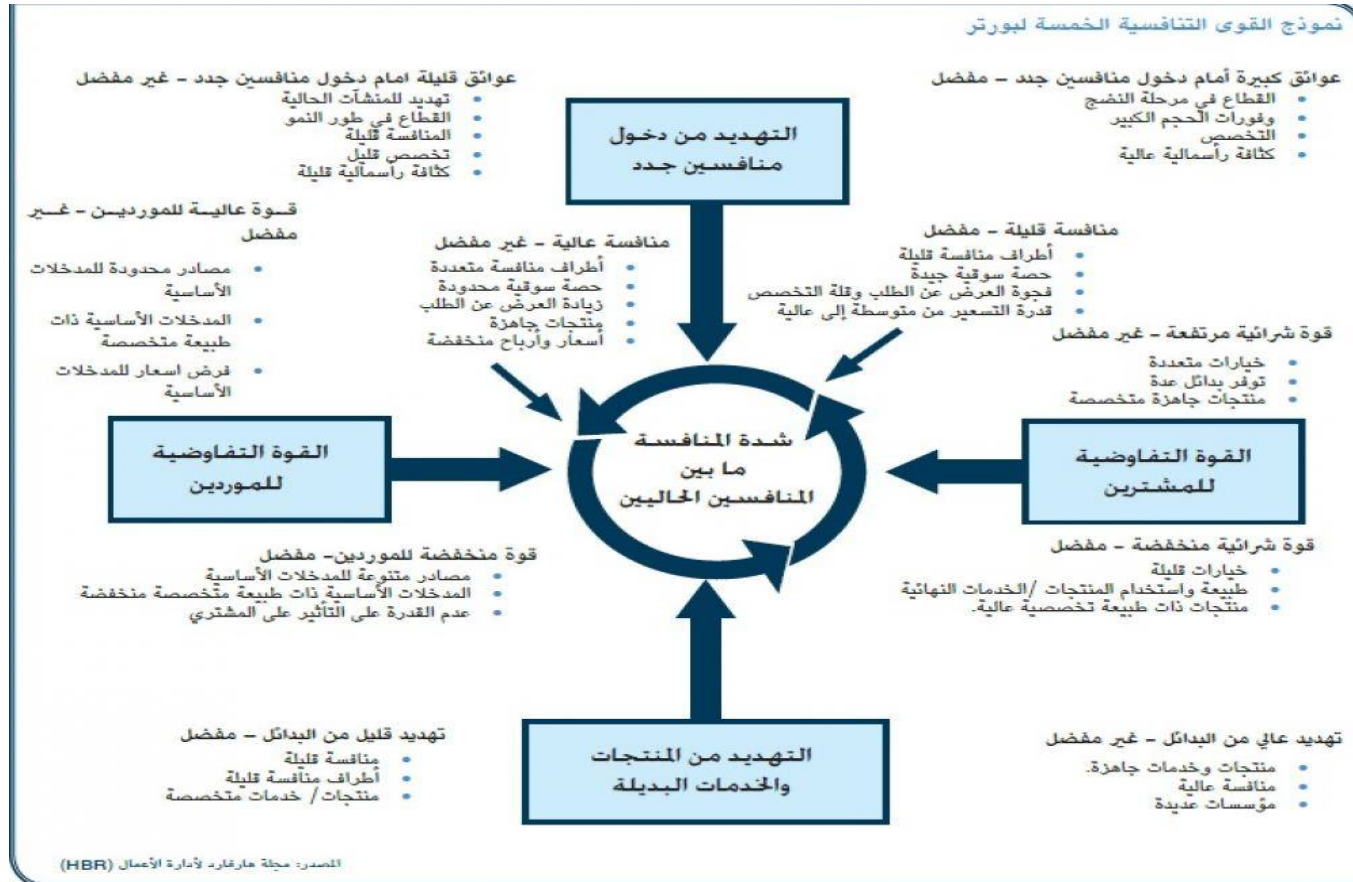
نموذج بورتر الخماسي. هو نموذج يحدد ويحلل خمس قوى تنافسية تشكل كل صناعة أو مجال، ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في تلك الصناعة. في كتابه الاستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسات Competitive Strategy: Techniques for (Analyzing Industries and Competitors) تم نشر هذا النموذج من قبل مايكل بورتر Porter. E Michael عام 1980.

تحليل القوى الخمس لبورتر أداة هامة تُساعد في تحليل مستوى المنافسة في صناعة معينة، فهي مفيدة بشكل خاص عند بدء عمل تجاري جديد أو عند دخول قطاع صناعي جديد.



# 5. نموذج القوى التنافسية الخمسة لـ PORTER

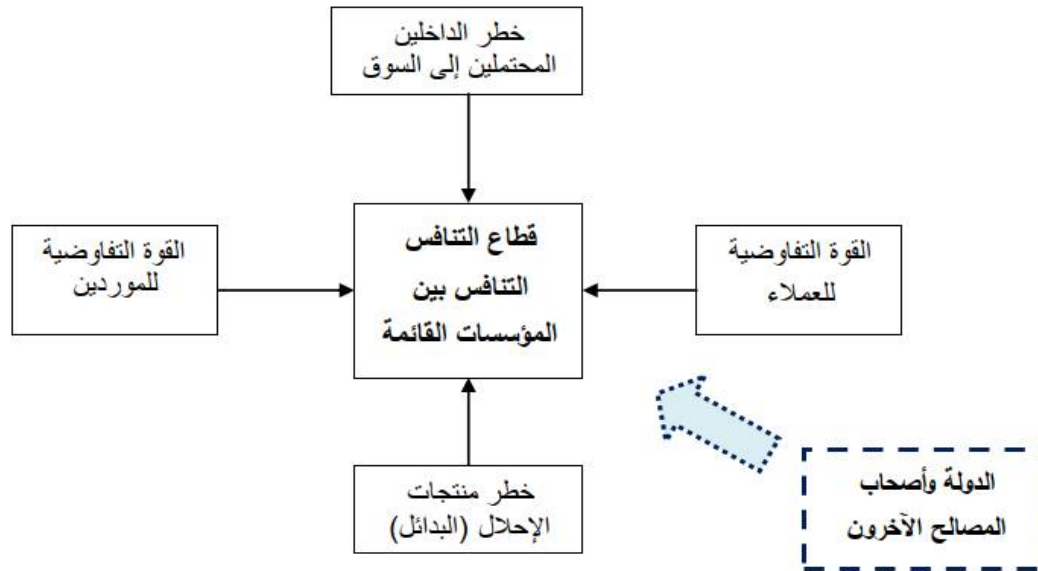
## 5-2- نموذج القوى التنافسية الخمسة لـ Porter



# 5. نموذج القوى التنافسية الخمسة لـ PORTER

## 3-5- نموذج القوى التنافسية حسب تعديل Freeman

اقترح Freeman (1984) إضافة القوة السادسة لنموذج Porter لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح The Stakeholders في بيئة العمل والمتمثلة في الاتحادات والحكومات (دور الدولة في ضبط الأسواق والمنافسة)، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، الغرف التجارية،... إلخ، ومفهوم أصحاب المصالح هو مفهوم موسع لمفهوم The shareholders والذي يشير إلى ملاك المؤسسة فقط، وتختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى لكن لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة ومتأثرة بها أيضا.



# 5. نموذج القوى التنافسية الخمسة لـ PORTER

## 4-5- الانتقادات الموجهة إلى نموذج التحليل للقوى الخمس

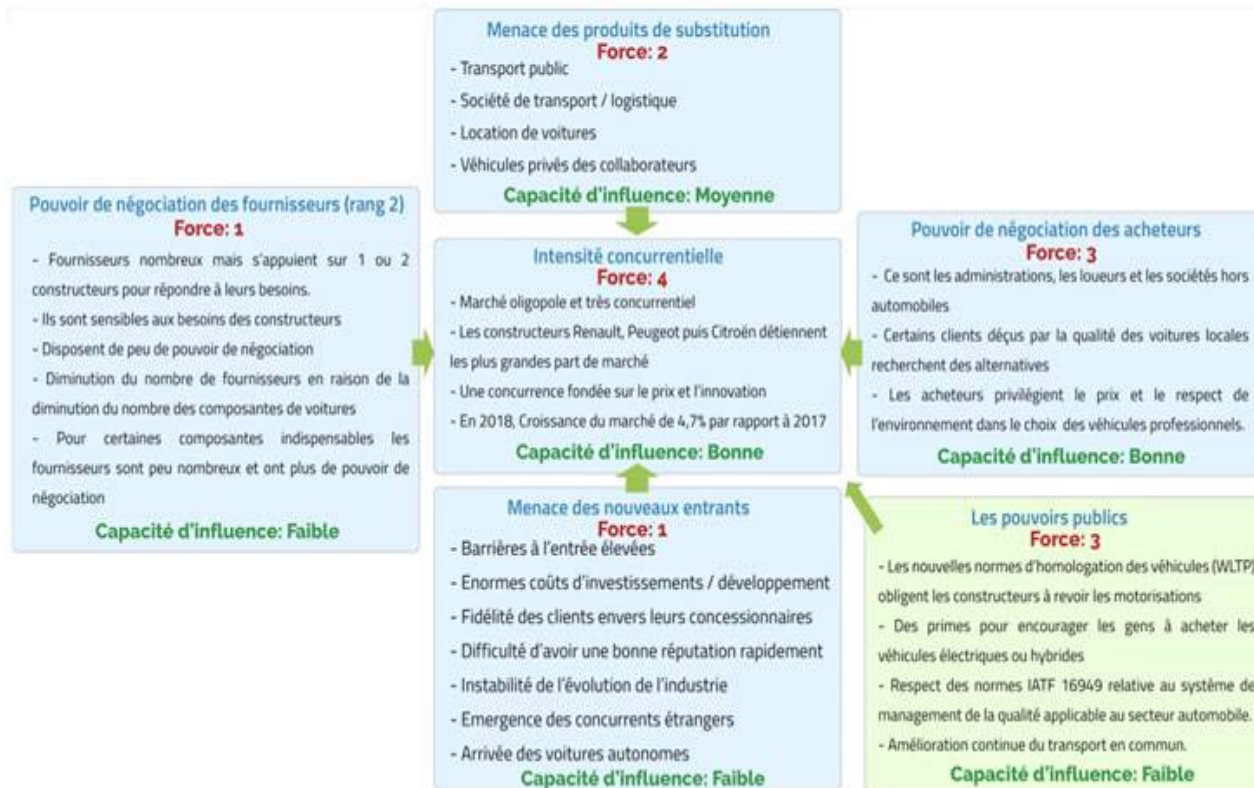
تعرض نموذج بورتر للتحدي والانتقادات من قبل العديد من الأكاديميين والخبراء الاستراتيجيين امثال "ستيوارت نييل" و"كيفين كوين" و"سومو سوبرامانيام" الذين ذكروا ان النموذج التحليلي بني على فرضيات متخلطة، وهي:

- أن المشترين، المنافسين، والموردين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض ولا يتواطون.
- ان مصدر القيمة المضافة هيكلية وتنظيمية (خلق حواجز أمام دخول).
- ان الغموض السوق المنخفض يسمح للمشاركين في السوق التخطيط والاستجابة للسلوك التنافسي فيه.

# 5. نموذج القوى التنافسية الخمس Porter

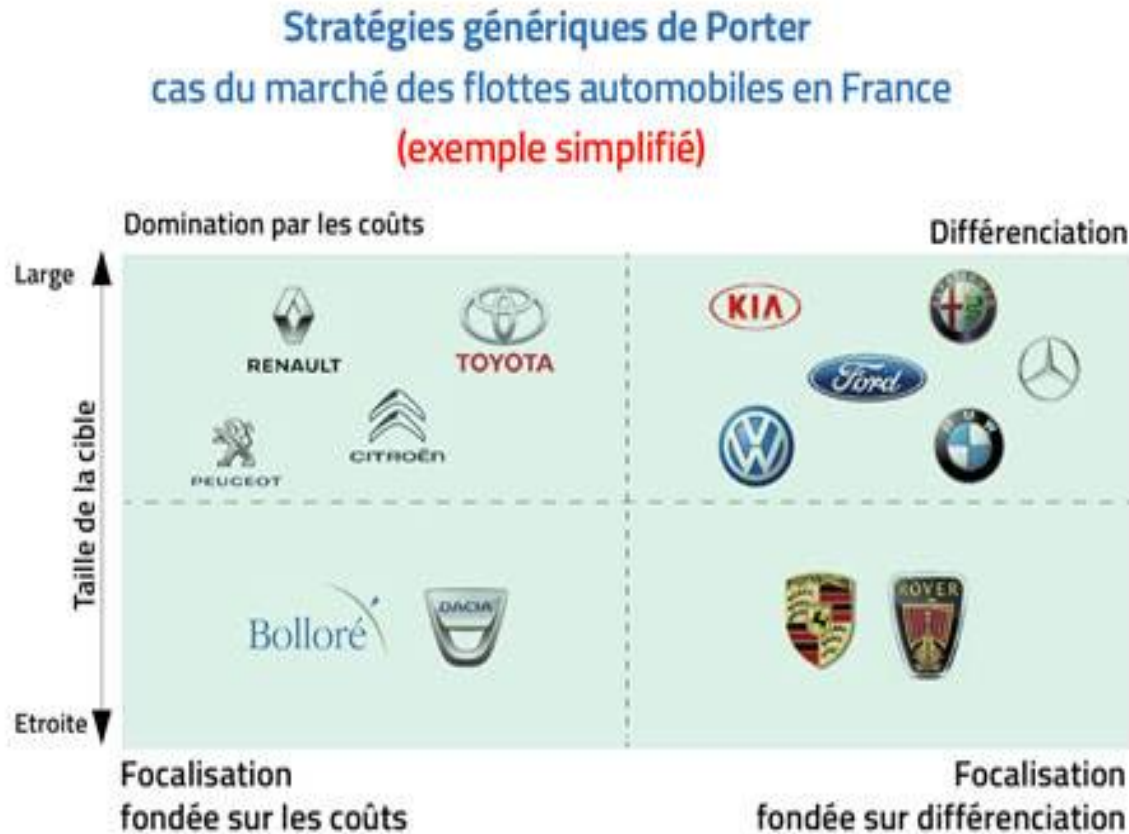
5-5- مثال عملي - صناعة السيارات

## Matrice des 5+1 forces de Porter : cas du marché des flottes automobiles en France (exemple simplifié)

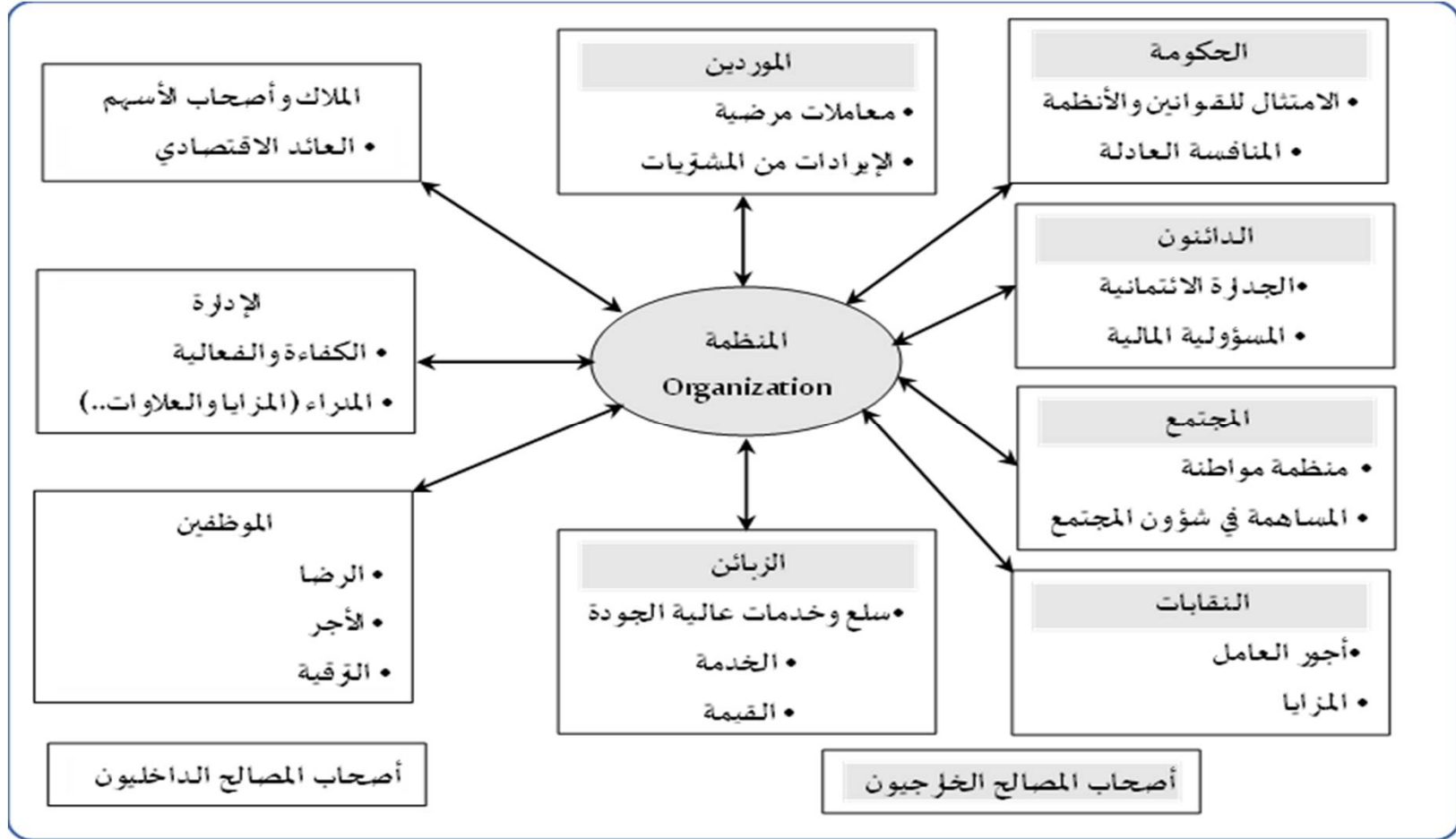


# 5. نموذج القوى التنافسية الخمسية لـ PORTER

5-5- مثال عملي - صناعة السيارات



## 6. تحديد حاجات أصحاب المصلحة





THANK YOU