

التحليل الاستراتيجي والتنافسي

Strategic and competitive analysis

Pr. Khalil Chergui
University of Oum El Bouaghi

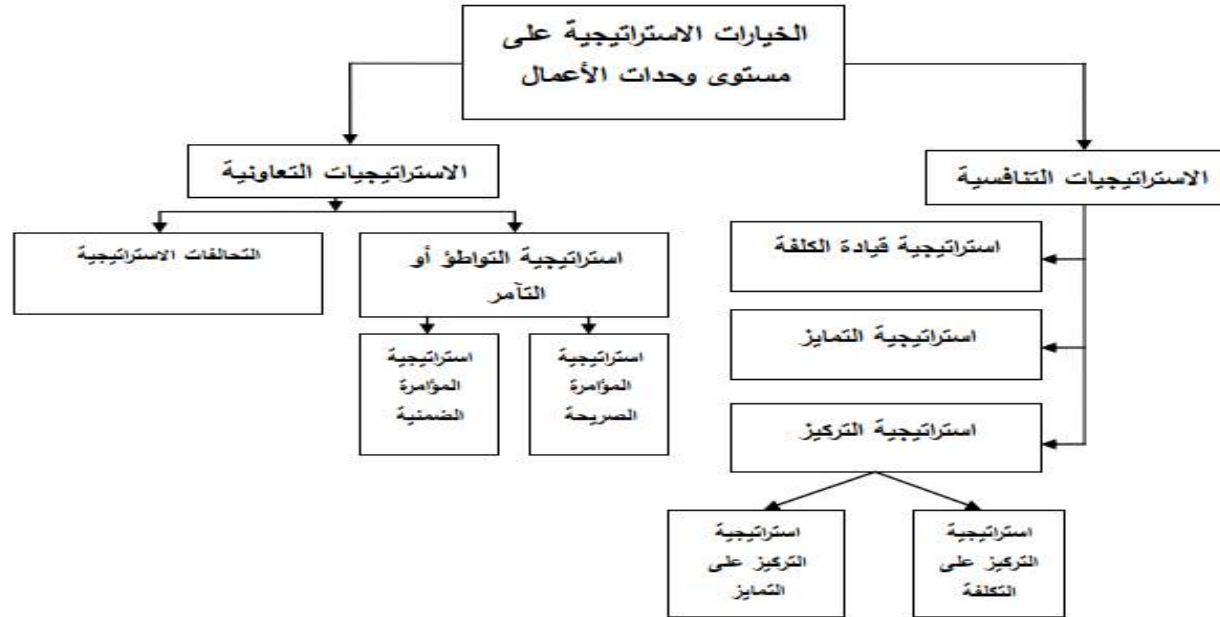
المحور 7. الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية لـ Porter
المحور 8. البدائل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة

Chapter 7. Porter's Competitive Advantage and Competitive Strategies
Chapter 8. Strategic alternatives and competitive strategies in the modern environment

1.7. الاستراتيجيات التنافسية؛

2.7. الاستراتيجيات التعاونية؛

8. استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر.



1.7. الاستراتيجيات التنافسية (Competitive strategy):

قدم مايكل بورتر نموذجًا للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال عرف باسم (استراتيجيات مايكل بورتر التنافسية)، وبرغم أن كثيرين قدموا نماذج مختلفة للاستراتيجيات التنافسية، إلا أن نموذج بورتر لا يزال الأكثر جاذبية وأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويرى هذا النموذج أن الاستراتيجيات التنافسية تتحدد في ضوء الإجابة عن السؤالين التاليين:

1) ما الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق تميز على منافسيها؟، أو ما الذي يمنحها تميزًا عليهم بمعنى تحقيقها ميزة تنافسية Competitive Advantage؟ وفي إطار الإجابة عن هذا التساؤل يرى نموذج بورتر أن هناك استراتيجيتين نوعيتين أساسيتين للتفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية، هما:

أ. استراتيجية تكاليف أقل Lower Cost Strategy، أي التركيز على تصميم وإنتاج وتسويق سلع أو خدمات بكفاءة أعلى من المنافسين، وبسعر أقل.

ب. استراتيجية تمايز Differentiation Strategy، وتركز على توفير منتج أو خدمة بنوعية وخصائص وخدمات تتميز على ما يقدمه منافسوها، أي بجودة عالية.

2) ما الجزء من السوق الذي تركز عليه المنظمة، والذي يسمى المدى التنافسي Competitive Scope؟ أي، هل ذلك المدى ضيق ومحصور بجزء ضيق من السوق Narrow Scope، أو هو مدى وجزء عريض من السوق Wide Scope؟.

1.7. الاستراتيجيات التنافسية (Competitive strategy):

التمايز (Differentiation)	التكلفة الأقل (Lower Cost)	
استراتيجية التمايز Differentiation	استراتيجية الريادة في التكلفة Cost Leadership	سوق مستهدف واسع (Broad Target)
استراتيجية التركيز Focus Strategy		سوق مستهدف ضيق (Narrow Target)
استراتيجية التركيز على التمايز Differentiation Focus	استراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus	

النطاق التنافسي
Competitive Scope

الميزة التنافسية Competitive Advantage

1.7. الاستراتيجيات التنافسية (Competitive strategy):

1. استراتيجية قيادة السعر (الريادة في التكلفة) Cost Leadership Strategy، وهي استراتيجية جذب للزبائن من خلال تقديم سلع أو خدمات بأسعار تقل عن أسعار المنافسين، وهذه الاستراتيجية مناسبة عندما يكون هناك سوق إنتاج كبيرة وواسعة، مما يتطلب السعي لتقليل التكاليف، وإقامة تسهيلات كفاءة، وإحكام الرقابة على التكاليف غير المباشرة، وضغط التكاليف في المجالات المساعدة كالبحث والتطوير والترويج وقوة البيع، وتجنب الزبائن الهامشيين، وهي من الأمور التي يمكن أن تؤدي إلى تقليل التكاليف، وتعزز هذه الاستراتيجية قدرة المنظمة على المساومة مع المجهزين؛ نظرًا لكبر حجم صفقات الشراء، كما أنها تساعد في وضع عراقيل أمام المنافسين الجدد، وهي مناسبة بشكل أساس لشركة تخدم سوقًا عريضة واسعة وتتبنى استراتيجية تقليص التكاليف.
2. استراتيجية التمايز Differentiation Strategy، تعني إضافة خصائص مميزة تؤدي إلى تفضيل العميل للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة على ما تقدمه المنظمات المنافسة لها، وهي استراتيجية منظمة تخدم سوقًا عريضةً وواسعةً وتسعى للتمايز النوعي على المنافسين، أي أنها تسعى لتمييز نفسها على المنافسين من خلال خلق صورة مميزة تعرف عبر القطاع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال خلق سلعة أو خدمة موجهة لجمهور واسع وبخصائص مميزة؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم أو علامة أو تكنولوجيا أو خدمة مميزة؛ وتولد استراتيجية التمايز ولاءً للسلعة يسمح بتحويل التكاليف العالية إلى الزبائن الذين يكونون أقل اهتمامًا بالسعر، مما يسمح بتحقيق عوائد تزيد عن المتوسط للقطاع، كما يحفز على الاستثمار في البحث والتطوير؛ ويشكل ولاء الزبائن حاجزًا أمام المنافسين الجدد.

1.7. الاستراتيجيات التنافسية (Competitive strategy):

3. استراتيجية التركيز Focus Strategy، تتعامل المنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية مع سوق محدودة وضيقة، أي أنها تركز على فئة محددة من المستهلكين، أو على قطاع محدود من السوق، وبالتالي تقدم لهم منتجات أو خدمات إما بتكلفة قليلة أو بتمايز عالٍ عن المنتجات المنافسة الأخرى، لذا تلجأ المنظمات لاستخدام هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على التكلفة أو التمايز، وفي بعض الحالات، ونظراً لمحدودية السوق، فإن بعض المنظمات تستخدم استراتيجية التركيز من خلال التركيز على التكلفة والتمايز معاً، بمعنى تقديم منتجات أو خدمات بتمايز كبير وجودة عالية، وبذات الوقت بسعر منخفض، وعموماً تقسم هذه الاستراتيجية إلى النوعين التاليين:

أ. استراتيجية تركيز على التكاليف Cost Focus Strategy، وتركز على خدمة زبون أو جزء من سوق من خلال تخفيض الأسعار.

ب. استراتيجية تركيز على التمايز Differentiation Focus Strategy، وتركز على سوق جغرافية محددة وضيقة، أو خط إنتاج محدد أو زبون معين لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين.

1.7. الاستراتيجيات التنافسية (Competitive strategy):

أمثلة على تبني الاستراتيجيات التنافسية في بعض الشركات العالمية:



التكلفة المنخفضة:

تعتمد شركة وول مارت Walmart استراتيجية توفير تكلفة منخفضة للزبائن من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتحسين سلسلة التوريد.



تميز المنتج:

تعتمد شركة Apple أبل على التميز من خلال تقديم منتجات فريدة بتصميم مبتكر وجودة عالية، مثل iPhone و MacBook.



التركيز على السوق:

تركز شركة نايك Nike على فئة محددة من الزبائن، خاصة في مجال الرياضة واللياقة البدنية، ويقدم منتجات تتناسب مع احتياجات هذه الفئة. تعتمد

2.7. الاستراتيجيات التعاونية (Cooperative strategy):

تنطوي هذه الاستراتيجيات على التعاون مع المنافسين، وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين، وهي بهذا المعنى تذهب إلى أبعد من العلاقات الطبيعية بين الشركات، لكنها لا تصل إلى حد الاندماج، وتتقسم الاستراتيجيات التعاونية إلى نوعين رئيسيين، هما:

1. استراتيجيات التواطؤ أو التآمر Collusion Strategy، تعني هذه الاستراتيجيات التعاون الفعال ضمناً أو صراحة لمجموعة من الشركات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار، وهي استراتيجيات يمكن أن تكون مخالفة للقوانين، وتتقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين، هما:

أ- استراتيجية المؤامرة الصريحة Explicit Collusion Strategy، وتعني اتفاق المنظمة بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة حول مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، من أجل تخفيض حدة المنافسة.

2.7. الاستراتيجيات التعاونية (Cooperative strategy):

ب- استراتيجية المؤامرة الضمنية Tacit Collusion Strategy، تعني قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التي يتبعها المنافسون، والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير.

2. التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances، تعني الشراكة بين اثنتين أو أكثر من المؤسسات التجارية لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسة ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادةً للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية، أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية. وبرغم المزايا الكثيرة التي يمكن أن تتحقق للمنظمات نتيجة التحالفات الاستراتيجية إلا أن هناك الكثير من المخاطر والمشاكل لهذه التحالفات، ما يجعل أكثر التحالفات وقتية؛ لذا، على المنظمة أن تنتبه إلى التحالفات التي تقيمها لتقليل هذه المخاطر.

8. استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

أصحاب هذه النظرية الجديدة في الاستراتيجية هما العالمان البروفسور ديليو شان كيم (W. Chan Kim) وزميلته البروفسور رينيه موبورن (Renee Mauborgne) (استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تخلق مجال سوق لا ينازعك فيه أحد وتجعل المنافسة غير ذات موضوع) **Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**

أما استراتيجية المحيط الأزرق فهي تلك الاستراتيجية ذات العلاقة بالصناعات والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين والتي تركز الشركات فيها على الصناعات الجديدة والبدلية، والبحث عن قيم ومنافع جديدة وجذب زبائن جدد، وتحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد، وذلك بهدف ابتكار القيمة للزبائن والشركة معاً. وقد سمي بالمحيط الأزرق لأنه يتمثل بعالم كبير مفتوح لم يتم اكتشافه بعد، ولخلوه من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الضارة الدموية (المشني، 2009، ص13).

وقد ميز الباحثان كيم وموبورن المحيط الأزرق عن المحيط الأحمر (Red Ocean) الذي تعمل فيه جميع الصناعات والأسواق الحالية المشبعة بالشركات المنافسة، وتتبنى فيها الشركات استراتيجية التمايز أو خفض الكلفة بهدف تقديم منتجات أو توفير خدمات تفوق المنافسين، وقد سميا الباحثان ذلك المحيط بالأحمر بسبب استخدام الشركات لأساليب المنافسة الحادة في الأسواق كأساليب القتال التي تسيل فيها الدماء في أرض المعركة.

8. استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

جدول رقم (4): المقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
✓ تخلق مجال سوق لا منازع فيه	✓ تتنافس في مجال السوق الحالي
✓ تجعل التنافس غير ذات موضوع	✓ تركز على المنافسين
✓ تخلق وتمسك بطلب جديد	✓ تستغل الطلب القائم
✓ تكسر حلقة المقايضة بين القيمة والكلفة (أي تلغي المقايضة بينهما وتركز على القيمة والكلفة في آن واحد؟)	✓ توجد مقايضة بين القيمة والكلفة
✓ تربط جميع أنشطة نظام الشركة في تحقيق التمايز والكلفة المنخفضة معاً	✓ تربط جميع أنشطة نظام الشركة بخيارها الاستراتيجي الذي يتمحور حول إما: التمايز أو الكلفة المنخفضة

8. استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

أمثلة على تبني استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر في بعض الشركات العالمية:

استراتيجية المحيط الأحمر:

شركة آبل Apple

التركيز على التصميم والابتكار: آبل تتبنى استراتيجية المحيط الأحمر من خلال تحسين تصميم منتجاتها الحالية وإضافة ميزات جديدة، مثل تحسينات iPhone وإطلاق طرازات جديدة.

شركة سامسونج Samsung

تنافس في مجالات مكتظة بالمنافسة: سامسونج تتنافس في سوق الهواتف الذكية والإلكترونيات الاستهلاكية، وتتجاوز بسرعة مع التطورات التكنولوجية للبقاء في المحيط الأحمر.

مايكروسوفت Microsoft

التحسين المستمر لمنتجات البرمجيات: مايكروسوفت تعتمد استراتيجية المحيط الأحمر من خلال تطوير نظام التشغيل Windows وحزمة Office باستمرار لتلبية احتياجات العملاء والتنافس مع الشركات الأخرى في هذا المجال.

استراتيجية المحيط الأزرق:

شركة نتفليكس Netflix

ابتكار نموذج أعمال جديد: نتفليكس قدمت نموذج أعمال جديد في صناعة الترفيه عبر الإنترنت، حيث قامت بتقديم خدمة بث الفيديو عند الطلب، مما أدى إلى خلق محيط أزرق جديد في صناعة التلفزيون.

شركة تسلا Tesla

تحول صناعة السيارات: تسلا قامت بابتكار سيارات كهربائية متقدمة تقدم تجربة قيادة فريدة، مما جعلها تتميز في محيط أزرق خاص بها.

شركة كيريو Kyruus

ابتكار في مجال الرعاية الصحية: كيريو تعتمد استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير تكنولوجيا لتحسين تجربة المرضى وتسهيل عمليات اتخاذ القرار في مجال الرعاية الصحية.

The background features a smooth gradient from a light teal at the top to a darker blue at the bottom. Overlaid on this gradient is a repeating pattern of small, semi-transparent triangles in various shades of blue and teal, creating a textured, mosaic-like effect.

THANK YOU