

التحليل الاستراتيجي والتنافسي

Strategic and competitive analysis

Pr. Khalil Chergui
University of Oum El Bouaghi

المحور 1 . ماهية التحليل الاستراتيجي والتنافسي

Chapter 1. Concepts of strategic and competitive analysis

1. المفاهيم الأساسية والمصطلحات

التحليل الاستراتيجي Strategic analysis

التحليل الاستراتيجي هو عملية تقييم شاملة ومنهجية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة واستراتيجيتها. يهدف التحليل الاستراتيجي إلى فهم جذور التحديات والفرص التي تواجه المؤسسة وكيف يمكن استغلالها أو التعامل معها بشكل فعال. هذا التحليل يساعد في وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق رؤيتها وأهدافها بأفضل طريقة ممكنة.



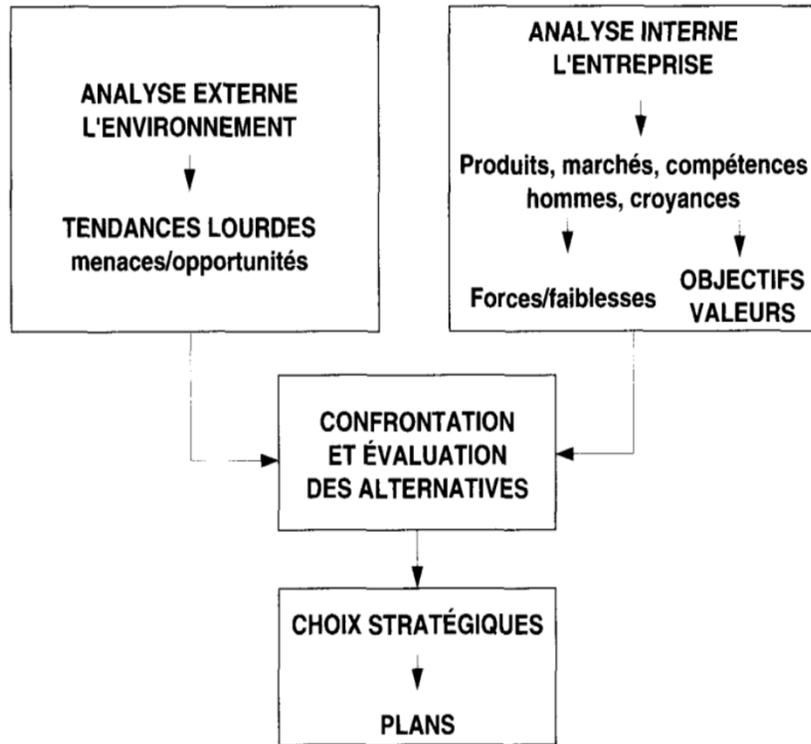
التحليل الاستراتيجي Strategic analysis

التحليل التنافسي هو جزء هام من عملية التحليل الاستراتيجي. يركز التحليل التنافسي على فهم وتقييم المنافسين المباشرين وغير المباشرين للمؤسسة أو السوق التي تعمل فيها. الهدف الرئيسي من التحليل التنافسي هو التعرف على نقاط القوة والضعف للمنافسين وفهم كيفية تأثيرهم على استراتيجيتك الخاصة وكيفية التفوق عليهم.

مثال: منافسو شركة آبل في سوق الهواتف الذكية: سامسونج، هواوي،
منافسوه في سوق الحواسيب الشخصية: مايكروسوفت، Dell،
منافسوه في سوق السماعات والصوتيات: Sony،
منافسوه في سوق الأجهزة اللوحية: سامسونج، مايكروسوفت....

1. المفاهيم الأساسية والمصطلحات

1.1. التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي Strategic analysis



يتضمن التحليل الاستراتيجي حسب ما جاء به رواد الادارة الاستراتيجية أمثال: Chandler, Ansoff, Mintezberg ما يلي:

1. دراسة البيئة الخارجية: تهدف إلى فهم الاتجاهات الكبيرة التي ستؤثر على المؤسسات في القطاع وتحليل الجوانب الإيجابية المعروفة باسم "الفرص" والجوانب السلبية المعروفة باسم "التحديات".
2. دراسة البيئة الداخلية: والتي تركز على السمات الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة، بمعنى الأهداف المحددة، والكفاءات، واختيار الأسواق والمنتجات، والموارد البشرية، والقيم الهيكلية للشركة بهدف تحديد نقاط "القوة" والضعف".
3. تحليل الخيارات: يجب أن يتيح تقييم البدائل المتاحة للمؤسسة فيما يتعلق بالاحتمالات المتعلقة بالتهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف.
4. اتخاذ القرارات الاستراتيجية: من خلال تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات المختلفة على مستوى وظائف المؤسسة ومن ثم تخطيط الإجراءات اللازمة لتنفيذها.

1. المفاهيم الأساسية والمصطلحات

1.1. التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي Strategic analysis

مثال عن شركة آبل Apple Inc.:

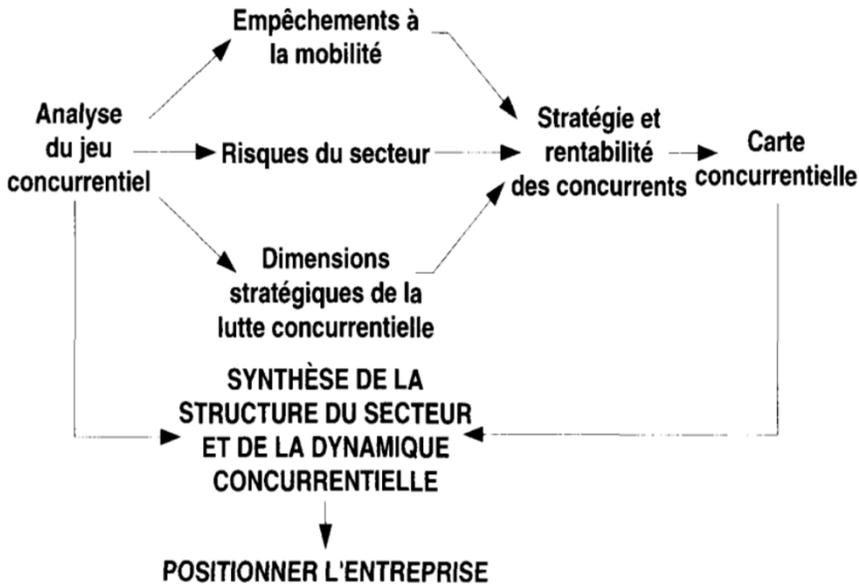
- ❖ دراسة البيئة الخارجية:
 - ✓ الفرص: تزايد الطلب على التكنولوجيا المحمولة والأجهزة الذكية، وزيادة استخدام الأجهزة الذكية في التعليم والأعمال.
 - ✓ التهديدات: المنافسة المتزايدة من شركات مثل سامسونج وهواوي، والتغيرات في سياسات التجارة الدولية.
- ❖ دراسة البيئة الداخلية:
 - ✓ نقاط القوة: تصميم منتجات ذات جودة عالية، ونظام التشغيل iOS الشهير، وقاعدة عملاء كبيرة.
 - ✓ نقاط الضعف: الاعتماد على موردين رئيسيين، وأسعار منتجات آبل تكون عادة أعلى من المنافسين.
- ❖ تحليل الخيارات:
 - ✓ الاستفادة من الفرص الناشئة في السوق التعليمي وتطوير منتجات مخصصة للتعليم.
 - ✓ تعزيز الاستدامة من خلال تقليل اعتماديتها على موردين محددين.
 - ✓ تطوير استراتيجيات تسعير مناسبة لتحسين التنافسية في مواجهة منافسين يقدمون منتجات بأسعار أقل.
- ❖ اتخاذ القرارات الاستراتيجية:
 - ✓ وضع أهداف طويلة الأمد مثل زيادة حصة السوق وتوسيع العروض المنتجات.
 - ✓ تنفيذ استراتيجيات التسويق والتررويج لتعزيز المنتجات وبناء الولاء للعلامة التجارية.
 - ✓ توسيع البحث والتطوير لإطلاق منتجات جديدة ومبتكرة.



1. المفاهيم الأساسية والمصطلحات

2.1. التحليل التنافسي Competitive analysis

هدف التحليل التنافسي هو تحليل المنافسة واللعبة التنافسية بحيث يمكن للمؤسسة تحديد موقفها بالنسبة لمنافسيها جاء به Michael Porter. تتضمن الخطوات المختلفة لهذا النهج في:



1. تحليل اللعبة التنافسية:

- ✓ فهم المخاطر القائمة في القطاع.
- ✓ استكشاف العقبات التي تحول دون التنقل في القطاع.
- ✓ تحديد أهمية المتغيرات الاستراتيجية في المنافسة.

2. فهم استراتيجيات المنافسين:

- ✓ تحليل تنفيذ استراتيجيات المنافسين.
- ✓ التحقق من أسباب مستوى الربحية للمنافسين.

3. فهم توبوغرافيا المنافسة:

- ✓ من ينجح وفي أي مناطق.

4. وضع المؤسسة في البيئة التنافسية: تحديد ساحة المعركة الأكثر ملاءمة للنجاح الاستراتيجي من خلال بناء ميزة تنافسية، واستخدام أدوات محددة.

تم تطوير هذا النهج الثاني نظراً لأن المنافسة أصبحت أكثر عنفاً وتغيرات البيئة تشكل تهديدات متزايدة. يجب أن يُفهم أن هذا النهج يكون تكميلاً للتحليل الاستراتيجي الكلاسيكي أو التقليدي بدلاً من استبداله أو مقارنته معه. وهذا هو السياق الذي سيتم تقديمه لنهج التحليل الاستراتيجي والتنافسي.

1. المفاهيم الأساسية والمصطلحات

مثال عن شركة سامسونج Samsung



2. فهم استراتيجيات المنافسين:
 - تحليل تنفيذ استراتيجيات المنافسين:
سامسونج يجب أن تحلل كيف قدم منافسوها منتجاتهم وكيف يتفوقون في مجالات معينة مثل الابتكار أو التكلفة.
 - التحقق من أسباب مستوى الربحية للمنافسين:
دراسة ربحية المنافسين تساعد سامسونج على فهم كيفية تحقيق منافسيهم للربحية وما إذا كان يمكن تطبيق نفس الاستراتيجيات.
3. فهم توبوغرافيا المنافسة:
 - معرفة من ينجح وفي أي مناطق: تحليل أداء سامسونج في مختلف الأسواق الجغرافية وتحديد الأسواق التي تكون فيها الشركة أكثر نجاحًا.
4. وضع سامسونج في البيئة التنافسية:
 - بناء ميزة تنافسية: استخدام نتائج التحليل التنافسي لتطوير منتجات جديدة مبتكرة. تعزيز استثمارات R&D لتحقيق التفوق التكنولوجي. تطوير استراتيجيات تسويقية لتسويق المزيد من منتجاتها.

1. تحليل اللعبة التنافسية:
 - فهم المخاطر القائمة في القطاع:
 - ✓ التنافس الشديد: سامسونج تواجه منافسة قوية من قبل شركات مثل آبل وهواوي في سوق الهواتف الذكية.
 - ✓ التغيرات التكنولوجية السريعة: يجب على سامسونج متابعة التطورات التكنولوجية للابتكار والبقاء متميزة.
 - استكشاف العقبات التي تحول دون التنقل في القطاع:
 - ✓ تكاليف البحث والتطوير: لتطوير منتجات جديدة ومبتكرة، يجب على سامسونج الاستثمار بشكل كبير في R&D.
 - تحديد أهمية المتغيرات الاستراتيجية في المنافسة:
 - ✓ الجودة والأداء: يجب على سامسونج الحفاظ على جودة عالية للمنتجات والأداء للتفوق في السوق.

2. صناعة القرار الاستراتيجي

1.2. القرار الاستراتيجي Strategic decision

مفهوم القرار الاستراتيجي: هو القرار الذي يتخذ على مستوى إدارة المؤسسة والذي يتعلق بالاتجاهات الرئيسية للمؤسسة والخطط الكبرى التي يجب أن تتخذ لتحقيق أهدافها. يُعتبر القرار الاستراتيجي واحدًا من أهم أنواع القرارات في إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ويتميز بعدة سمات:

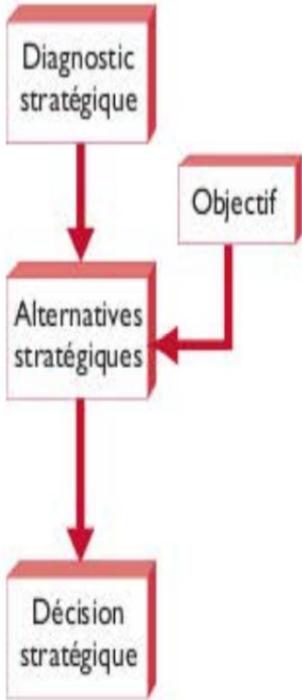
- **المدى البعيد:** القرارات الاستراتيجية تتعلق بالرؤية والأهداف البعيدة المدى للمؤسسة والأهداف الكبرى لها. تتطلب هذه القرارات توجيهًا واضحًا للمؤسسة في المستقبل البعيد.
- **الأثر الكبير:** القرارات الاستراتيجية تؤثر على جميع جوانب المؤسسة بأكملها. يمكن أن تتضمن تغييرات في هيكل المنظمة، واستراتيجيات التسويق، واستثمارات كبيرة، وسياسات الموارد البشرية، وميزانيات الشركة.
- **التحليل والبحث الدقيق:** اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتطلب دراسة شاملة للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للشركة. يتعين على القادة والمديرين تقدير الفرص والتهديدات وتحديد القوى والضعف الداخلية للشركة.
- **تحديد اتجاهات المؤسسة:** القرارات الاستراتيجية تساعد في تحديد مسار المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية. تحدد هذه الاتجاهات كيفية توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- **التوجه العام للمؤسسة:** يعتبر القرار الاستراتيجي توجيهًا عامًا للمؤسسة بأكملها ويتطلب تنفيذه بالتعاون بين مختلف الأقسام والأعضاء في المؤسسة.

مثال: شركة آبل - استثمار في التحول إلى الطاقة المتجددة: في السنوات الأخيرة، اتخذت شركة آبل قرارًا استراتيجيًا بالاستثمار في مشروع تحولها إلى الطاقة المتجددة. تمثل هذه الخطوة تحولًا استراتيجيًا هامًا نحو تحقيق أهداف مستدامة وتقليل تأثيرها على التغير المناخي.

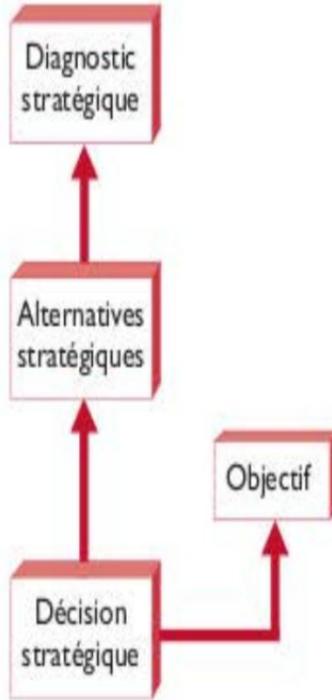
2. صناعة القرار الاستراتيجي

2.2. سلسلة التحليل واتخاذ القرار الاستراتيجي

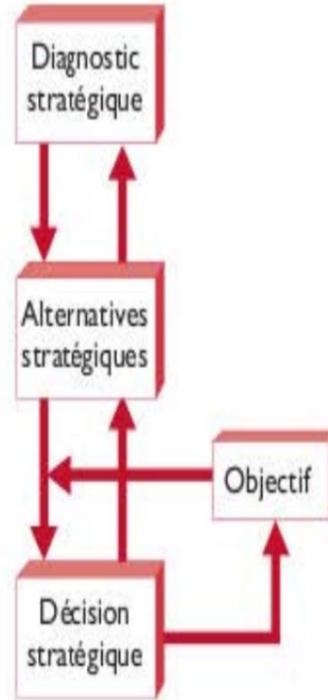
1 – Séquence « rationnelle »



2 – Séquence « rationalisatrice »



3 – Séquence « réelle »



هذه المرحلة من العملية الاستراتيجية ضرورية لأنها توجه البدائل الاستراتيجية التي تنتظر فيها والقرارات التي سيتم اتخاذها، بناءً على الأهداف التي تم تحديدها من قبل الإدارة العامة.

هناك نمطان رئيسيان لهذه العملية:

- ✓ الأول هو النمط الرشيق حيث يتم التشخيص أولاً ثم يتم اتخاذ القرارات بناءً على التحليل.
 - ✓ النمط الثاني يعكس أحياناً العكس، حيث يتم اتخاذ القرارات أولاً ثم يتم اختيار الأهداف وإجراء التحليل بناءً على هذه القرارات.
 - ✓ الواقع عادة يكون أكثر تعقيداً من النمطين الأول والثاني، والنمط الثالث يعكس الواقع بشكل أفضل حيث يتأثر التشخيص بالقرارات الاستراتيجية المتوقعة والعملية تكون تفاعلية.
- يتم التأكيد على أنه فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية، يجب أن لا نفرط في تقدير العمليات الرشيقة والخطية. في بعض الأحيان، يمكن أن تكون الاستراتيجيات المعتمدة أكثر شبهاً بالاستراتيجيات الناشئة التي تنشأ بناءً على الأحداث والظروف بدلاً من التوجيهات المخططة بدقة.

2. صناعة القرار الاستراتيجي

مثال - Ford Motor Company



في مرحلة التشخيص الاستراتيجي، قامت فورد بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للشركة. من الناحية الخارجية، قاموا بتقدير اتجاهات صناعة السيارات، مثل الزيادة في الطلب على السيارات الكهربائية والمحافظة على البيئة. من الناحية الداخلية، قاموا بتقييم قوتهم في مجالات مثل التصنيع والتسويق والتكنولوجيا.

بناءً على هذا التشخيص، تجلّى العديد من البدائل الاستراتيجية لفورد، مثل تطوير مزيد من السيارات الكهربائية وتحسين كفاءة الوقود في السيارات التقليدية. ثم اتخذت فورد قرارات استراتيجية مثل زيادة استثماراتها في تطوير تقنيات السيارات الكهربائية وتوجيه جهودها نحو تقديم سيارات أكثر كفاءة من حيث استهلاك الوقود.

بالنظر إلى هذا المثال، يتبين أن مرحلة التشخيص الاستراتيجي هي الخطوة الأولى والأساسية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لشركة عالمية مثل فورد، حيث توجه البدائل الاستراتيجية والقرارات النهائية. ومن المهم أن نلاحظ أن هذه العملية ليست دائماً خطية وربما تحتاج إلى تكيف وتعديل أثناء تقدم العملية الاستراتيجية بناءً على التغيرات في البيئة والظروف

3. نظام المعلومات الاستراتيجي

1.3. نظام المعلومات الاستراتيجي Strategic Information System

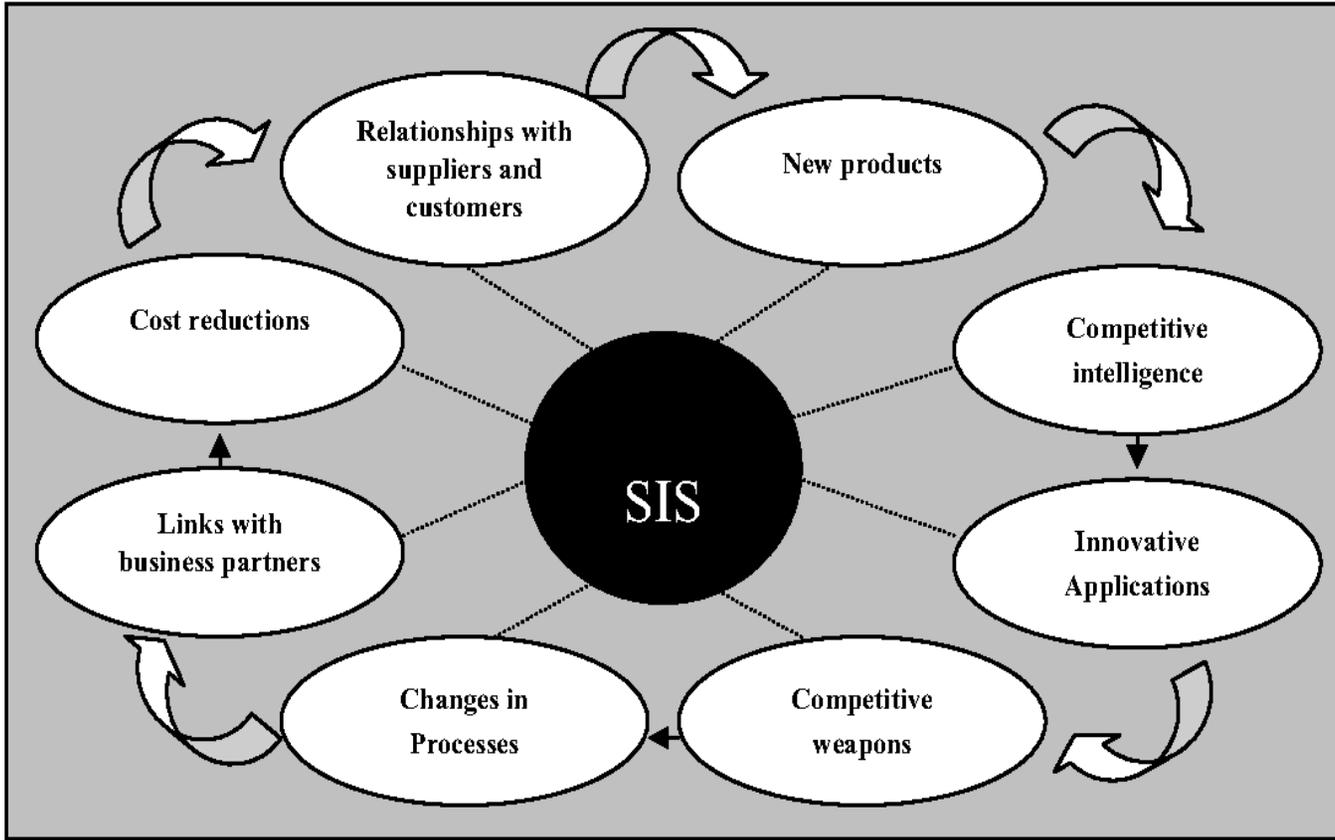
نظام المعلومات الاستراتيجي SIS هو نظام لإدارة المعلومات يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث عرف على أنه: النظام المعلوماتي الذي يدعم استراتيجية المؤسسة. ببساطة، نظام المعلومات الاستراتيجي هو نوع من أنظمة المعلومات الذي يتماشى مع استراتيجية المؤسسة وهيكل الأعمال وهو يمكن المؤسسة من:

- **دعم عملية اتخاذ القرار:** يتم تصميم نظام المعلومات الاستراتيجي بشكل خاص لدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة، حيث يقدم معلومات هامة الذين يحتاجون إلى بيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية.
- **تحقيق ميزة تنافسية:** يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجي منح المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تقديم رؤى فريدة وقيمة، حيث يمكن أن يساعد في تحديد الفرص والتهديدات في السوق، مما يمنح المؤسسة ميزة استراتيجية على منافسيها.
- **التوجه الاستراتيجي:** يجب أن يتماشى نظام المعلومات الاستراتيجي بشكل وثيق مع استراتيجية الأعمال. يجب أن يساعد في تحقيق الأهداف والغايات طويلة الأمد للمؤسسة.
- **الإدارة على مستوى عال:** يستخدم نظام المعلومات الاستراتيجي عادة من قبل الإدارة على مستوى عالي حيث يساعد في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- **تكامل البيانات:** يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجي دمج البيانات من مصادر متنوعة، سواء كانت داخلية أو خارجية، لتقديم رؤية شاملة لأداء المؤسسة والسوق.

مثال: نظام المعلومات الاستراتيجي في شركة والت ديزني Walt Disney Company يعتبر عامل رئيسي في نجاحها وتميزها، حيث أصبحت واحدة من أكبر وأشهر شركات الترفيه في العالم. يشمل نجاحها إنتاج الأفلام الرسوم المتحركة، والبرامج التلفزيونية، والمنتجات الترفيهية، والمنتجات الترفيهية في الحدائق.... الخ.

3. نظام المعلومات الاستراتيجي

2.3. علاقة نظام المعلومات الاستراتيجي بالتحليل الاستراتيجي والتنافسي



1. تطبيقات مبتكرة.
2. أسلحة تنافسية.
3. تغييرات في العمليات.
4. روابط مع شركاء الأعمال.
5. تقليل التكاليف.
6. علاقات مع الموردين والزبائن.
7. منتجات جديدة.
8. استخبارات تنافسية.

3. نظام المعلومات الاستراتيجي

3.3. الاستخدامات الاستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي

- استراتيجية قيادة التكلفة: يمكن للنظام دعم هذه الاستراتيجية من خلال تحقيق أدنى تكاليف في الصناعة وتنسيق العمليات وتخفيض التكاليف من الموردين والعمل على تقليل تكاليف الزبائن.
- استراتيجية التميز: يمكن للنظام دعم هذه الاستراتيجية من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة وتقديم قيمة أكبر للزبائن مقارنة بالمنافسين.
- استراتيجية التركيز: يمكن للنظام دعم هذه الاستراتيجية من خلال مساعدة المؤسسة في التركيز على منتجات أو خدمات محددة ضمن المؤسسة.
- استراتيجية الابتكار: يمكن للنظام دعم هذه الاستراتيجية من خلال البحث عن طرق جديدة للقيام بالأعمال من خلال تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة.
- استراتيجية النمو: يمكن للنظام دعم هذه الاستراتيجية من خلال تطوير وتنويع السوق.
- استراتيجية التحالف: أنظمة المعلومات تدعم هذه الاستراتيجية إذا كانت قادرة على إنشاء علاقات تعاونية تفيد على حد سواء الموردين والشركات الأخرى حتى مع المنافسين.
- استراتيجية الجودة: يمكن للنظام دعم هذه الاستراتيجية من خلال تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

4. تحليل السوق

تحليل السوق هو تقييم كمي ونوعي للسوق، يتناول تحليل السوق من حيث الحجم والقيمة، وأنواع الزبائن وتفضيلاتهم وأنماط الشراء المختلفة، والمنافسة، والبيئة الاقتصادية من حيث حواجز الدخول والتنظيم. يتضمن تحليل السوق ما يلي: التحليل الديموغرافي والتجزئة. الجمهور المستهدف. الحاجات في السوق. المنافسة. حواجز الدخول.

1.4. التحليل الديموغرافي والتجزئة: Demographics and Segmentation: بناءً على نوع السوق الخاص بالمؤسسة يتم تحديد مجال التحليل (محلي، وطني، دولي) ويتم تقسيم السوق أقسام مختلفة لمعرفة مجال تركيز المؤسسة مقارنة بالمنافسين. هذا يكون ذا أهمية خاصة إذا كانت أنت أو منافسيك تركزون فقط على بعض الأقسام. هناك عاملان يجب التركيز عليهما عند تقييم حجم السوق: عدد الزبائن المحتملين وقيمة السوق.

مثال: تخيل أن لديك فرصة لفتح متجر إما في مدينة A أو في مدينة B:

- المدينة A: قيمة السوق: 200 مليون جنيه إسترليني، الزبائن المحتملين: 2 شركات كبيرة، المنافسة: 2 منافسين.
 - المدينة B: قيمة السوق: 100 مليون جنيه إسترليني، الزبائن المحتملين: 1,000 شركة صغيرة، المنافسة: 10 منافسين.
- على الرغم من أن مدينة B تبدو أكثر تنافسية 10 منافسين مقابل 2 في مدينة A وفرصة أصغر حجم السوق 100 مليون جنيه إسترليني مقابل 200 في مدينة A، إلا أنه مع وجود 1,000 زبون محتمل، فإنها في الواقع تمثل سوقًا أكثر إمكانية من مدينة A التي تحتوي فقط على 2 زبون محتمل.

Market analysis

4. تحليل السوق

2.4. تجزئة السوق Market Segmentation مصطلح تسويقي يشير إلى تجميع الزبائن المحتملين في مجموعات أو قطاعات لديها احتياجات مشتركة والتي تستجيب بشكل مماثل لإجراءات التسويق أو لنفس المزيج التسويقي.

Types of Market Segmentation

Geographic Segmentation:
Consists of creating different groups of customers based on geographic boundaries.



Demographic Segmentation:
Consists of dividing the market through different variables such as age, gender, income, etc.



Psychographic Segmentation:
Consists of grouping the target audience based on their behavior, lifestyle, attitudes and interests.



Behavioral Segmentation:
Focuses on specific reactions and the way customers go through their purchasing processes.



QuestionPro

- التجزئة الجغرافية: تتضمن إنشاء مجموعات مختلفة من الزبائن استنادًا إلى الحدود الجغرافية.
- التجزئة الديموغرافية تقسيم السوق من خلال متغيرات مختلفة: العمر والجنس والجنسية ومستوى التعليم وحجم الأسرة والمهنة والدخل، إلخ.
- التجزئة النفسية تتضمن تجميع الجمهور المستهدف استنادًا إلى سلوكهم ونمط حياتهم واتجاهاتهم واهتماماتهم.
- التجزئة السلوكية تركز على ردود الفعل المحددة، أي سلوك المستهلكين وأنماطهم، وكيفية مرور الزبائن بعملية اتخاذ القرار وعملية الشراء الخاصة بهم.

Market analysis

4. تحليل السوق

3.4. السوق المستهدف هو نوع الزبائن الذي تستهدفه في السوق. على سبيل المثال، إذا كنت تبيع مجوهرات، يمكنك أن تكون عاديا أو تقرر التركيز على الفئة العالية الدخل.

4.4. المنافسة: تحليل السوق لا يكتمل دون النظر في المنافسين. بالإضافة إلى معرفة المؤسسات التي تتنافس معها المؤسسة، سيؤدي تحليل المنافسة الجيد إلى تحديد نقاط ضعف المنافسين التي يمكن الاستفادة منها. باستخدام هذه المعرفة، يمكن التمييز من خلال تقديم منتجات وخدمات تعمل على ملء الفجوات التي لم يغطيها المنافسون.

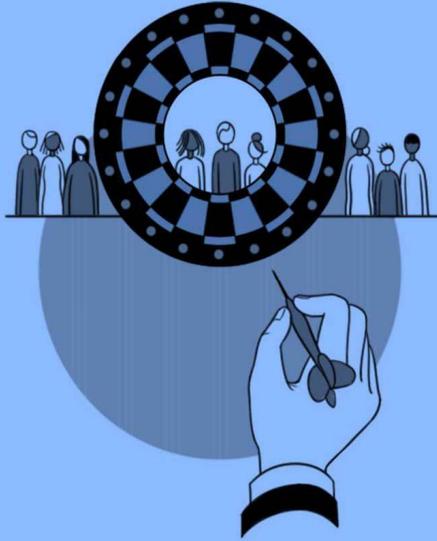
5.4. عوائق الدخول: يجب معرفة عوائق الدخول إلى السوق الذي ترغب المؤسسة في الدخول إليه، ومنها: الاستثمار (مشروع يتطلب استثمارًا كبيرًا)

التكنولوجيا (تكنولوجيا معقدة)، العلامة التجارية (تكلفة التسويق الضخمة المطلوبة للوصول إلى مستوى معين من التعرف)، التنظيم (التراخيص والامتيازات بشكل خاص)، الوصول إلى الموارد (الحصرية مع الموردين، الموارد الحاصلة على حقوق ملكية)، الوصول إلى قنوات التوزيع (الحصرية مع الموزعين، الشبكة الحاصلة على حقوق ملكية)، الموقع.

Target Market

[ˈtär-gət ˈmär-kət]

A group of people that have been identified as the most likely potential customers for a product because of their shared characteristics such as age, income, and lifestyle.



المنافسة هي التنافس بين المؤسسات التي تبيع منتجات مماثلة و/أو تستهدف نفس الجمهور المستهدف للحصول على المزيد من المبيعات وزيادة الإيرادات واكتساب المزيد من الحصة السوقية مقارنة بالآخرين. المنافسة تعزز عادة جودة المنتجات والخدمات وتشجع المؤسسات على تحسين عملياتها وتلبية احتياجات الزبائن وتطوير علاقاتهم مع الزبائن. أنواع المنافسة تشمل:

- **المنافسة المباشرة:** هذه المنافسة تحدث بين المؤسسات التي تبيع نفس المنتجات أو الخدمات لنفس الجمهور المستهدف.
- **المنافسة غير المباشرة:** هذه المنافسة تتم بين المؤسسات التي تبيع منتجات أو خدمات تلبي احتياجات المستهلك نفسه بالرغم من اختلاف المنتجات.
- **المنافسة المحتملة أو البديلة:** هذه المنافسة تحدث عندما يكون هناك منتج أو خدمة بديلة يمكن استخدامها بدلاً من منتج المؤسسة لتلبية نفس الاحتياجات.

5. تحليل المنافسة

Competition analysis

1.5. الفرق بين المنافسة والتنافسية:

- **المنافسة Competition:** هي التسابق بين عدد من المؤسسات لإنتاج وتسويق عدد من المنتجات و/أو الخدمات، من خلال محاولة كل منهم جذب أكبر عدد من الزبائن.
- **التنافسية Competitiveness:** هي قدرة المؤسسات على مواجهة منافسة الآخرين من خلال تحسين جودة منتجاتها أو خفض تكلفتها أو الاثنين معاً، أو بعبارة أخرى إيجاد ميزة تنافسية تسمح لها بالاستمرار في السوق لفترة من الوقت.

2.5. الفرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية:

- **القدرة التنافسية Competitive Capacity:** هي مصطلح يُستخدم للدلالة على الوقت الذي يُمكن فيه لمؤسسة ما أن تُنتج نفس المنتج بتكلفة أقل من مؤسسة أخرى. وهذا لا يدلّ على التميّز، إنّه يوفّر فقط مقياساً لكفاءة التكلفة.
 - إذا كانت أسعارك أقلّ. أو أوقات الشحن لديك أسرع. أو تقييمات منتجاتك أفضل من منافسك.
 - فإنّ لديك قدرة تنافسية من المحتمل أن تؤثر في قرار المشتري لصالحك.
- **الميزة التنافسية Competitive Advantage:** الميزة التنافسية هي أي شيء يمنح المؤسسة ميزة على منافسيها، مما يساعدها على جذب المزيد من الزبائن وزيادة حصتها في السوق. يمكن أن تتخذ الميزة التنافسية ثلاثة أشكال أساسية: ميزة التكلفة – إنتاج منتج أو تقديم خدمة بتكلفة أقل من المنافسين. ميزة التميز – تمييز المنتج عن طريق إضافة ميزات تحظى بتقدير كبير من قبل الزبائن، الميزة المتخصصة - خدمة شريحة معينة من السوق بشكل أفضل من أي شخص آخر.

Competition analysis

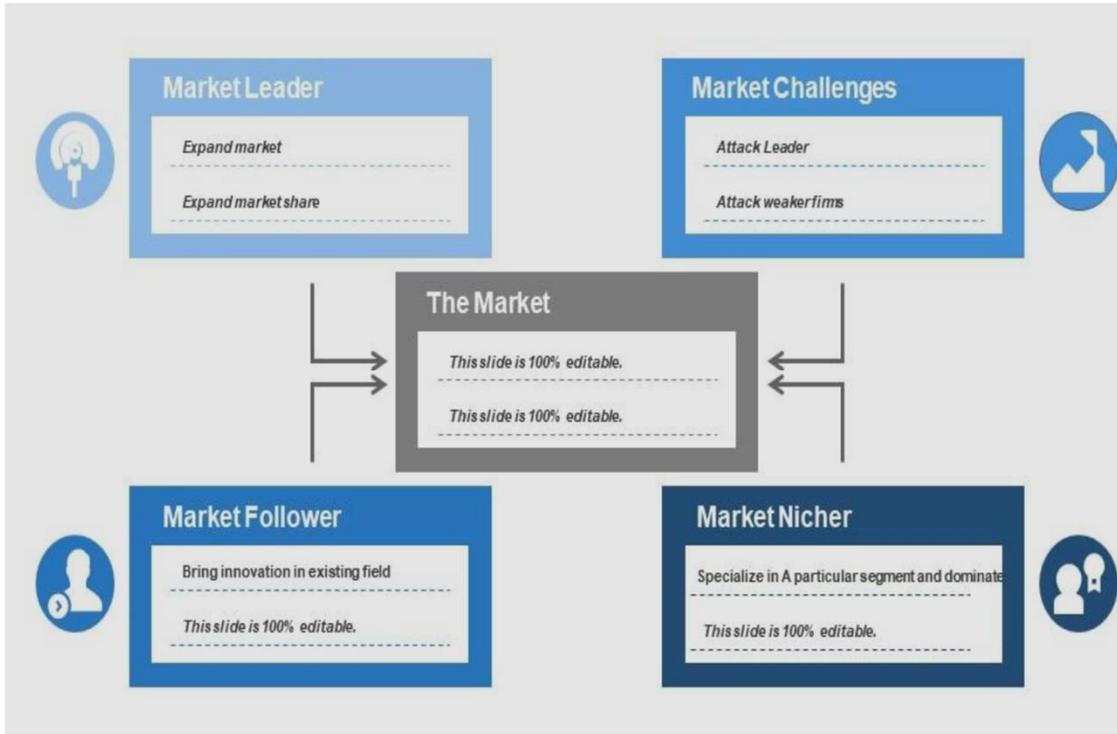
5. تحليل المنافسة

3.5. أنواع المنافسين

القادة Leaders: المؤسسات أو المؤسسة التي تحتل موقعًا سائدًا في السوق، وهذا معترف به من قبل معظم الزبائن والمنافسين. وفي معظم الأحيان، يكون القائد مثالًا للمنافسين الآخرين.

المتحديون challengers والمتابعون followers: المؤسسات التي تمتلك حصة سوق أقل قليلاً يمكنها اتخاذ إحدى وجهتين. يمكن أن يختاروا اتخاذ موقف عدواني ومهاجمة شركات أخرى، بما في ذلك القائد في السوق، في محاولة للحصول على حصة أكبر وربما الهيمنة (المتحديون)، أو يمكنهم اتخاذ موقف أقل عدوانية للحفاظ على الوضع الحالي من خلال متابعة القادة.

المتخصصون nichers: تقريبًا في كل صناعة، هناك مجموعة من المؤسسات الصغيرة التي تنجو، وغالبًا ما تنجح، من خلال اختيار التخصص في أجزاء من السوق تكون حجمها وإمكاناتها محدودة بما فيه الكفاية لتكون مثيرة للاهتمام الحقيقي للمؤسسات الكبيرة.



The background features a smooth gradient from a light teal at the top to a dark 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