المحور التاسع:

تحليل السوق والمنافسين

Market and competitor analysis

محاضرة المحور التاسع: تحليل السوق والمنافسين (الأسبوع 10)

تمهيد:

من خلال هذه المحاضرة سوف يتم التعرف على مفهوم وأهمية تحليل السوق والمنافسين، عناصر تحليل السوق، عناصر تحليل المنافسين، أدوات تحليل السوق والمنافسين، تحديات تحليل السوق والمنافسين، وأخيرا أمثلة عملية من عالم الأعمال.

أهداف محاضرة المحور التاسع: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مفهوم وأهمية تحليل السوق والمنافسين.
- التعرف على عناصر تحليل السوق.
- استيعاب عناصر تحليل المنافسين.
- فهم أدوات تحليل السوق والمنافسين.
- التعرف على تحديات تحليل السوق والمنافسين.
- الاطلاع على أمثلة عملية من عالم الأعمال.

أولا: مفهوم وأهمية تحليل السوق والمنافسين

1- مفهوم تحليل السوق والمنافسين:

توجد العديد من التعريفات التي تحاول توضيح مفهوم تحليل السوق والمنافسين. وفيما يلي بعض التعريفات:

- "استخدام بيانات ذكاء الأعمال لتحديد شرائح السوق الأكثر جاذبية وتقييم كيفية استهداف المنافسين لهذه الشرائح وتحديد الفجوات السوقية."

- "تطبيق نماذج ذكاء الأعمال للتنبؤ باتجاهات السوق المستقبلية وسلوك المنافسين المحتمل، مما يساعد في التخطيط الاستراتيجي الاستباقي."

- "تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة والمنافسين باستخدام بيانات ورؤى ذكاء الأعمال."

- "دمج بيانات السوق والمنافسين مع بيانات داخلية للمنظمة في نظام ذكاء الأعمال للحصول على رؤية شاملة ومتكاملة لاتخاذ القرارات."

- "تطبيق تحليلات ذكاء الأعمال لتحديد الفرص السوقية الجديدة، وتقييم المخاطر المحتملة، وتطوير سيناريوهات استراتيجية بديلة بناءً على فهم دقيق للسوق والمنافسين."

- "عملية تحليل هيكل السوق وتحديد القوى التنافسية الخمس المؤثرة فيه (المنافسة بين الشركات القائمة، تهديد الوافدين الجدد، قوة الموردين، قوة المشترين، تهديد البدائل) باستخدام أدوات ذكاء الأعمال."

- "دمج بيانات السوق والمنافسين في أنظمة ذكاء الأعمال لإنشاء لوحات معلومات وتقارير تفاعلية تساعد المديرين على اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة بناءً على رؤى دقيقة."

- "تطبيق نماذج تحليلية متقدمة في ذكاء الأعمال، مثل التحليل التنبؤي والتنقيب عن البيانات، للكشف عن أنماط خفية في بيانات السوق والمنافسين واستخدامها في توقع الاتجاهات المستقبلية."

من خلال التعاريف السابقة وغيرها، يمكننا تقديم التعريف التالي الشامل: **تحليل السوق والمنافسين في ظل ذكاء الأعمال هو عملية منهجية مستمرة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستهدفة والمنافسين الحاليين والمحتملين، وذلك باستخدام أدوات ذكاء الأعمال، بهدف توفير رؤى عميقة وقابلة للتنفيذ حول بيئة الأعمال، مما يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، وتحسين أدائها التنافسي، وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر، وتطوير ميزة تنافسية مستدامة.**

2- أهمية تحليل السوق والمنافسين:

يعد تحليل السوق والمنافسين أحد الركائز الأساسية في مجال ذكاء الأعمال، حيث يوفر للمنظمات القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة ومحللة. فيما يلي استعراض لأهم النقاط المتعلقة بأهمية هذا التحليل:

أ- تحديد الفرص السوقية الواعدة: يساهم تحليل السوق في اكتشاف الفجوات غير المستغلة في احتياجات العملاء، ويمكّن المنظمة من تحديد الشرائح السوقية ذات الإمكانات العالية للنمو، كما يقدم معلومات قيمة حول المناطق الجغرافية التي تحمل فرصاً استثمارية مجدية يمكن استهدافها وتطوير استراتيجيات خاصة بها.

ب- فهم استراتيجيات المنافسين: يتيح التحليل الدقيق للمنافسين الكشف عن الاستراتيجيات التسويقية والتسعيرية التي يتبعونها، وتحديد مجالات التميز والقصور في أدائهم، مما يساعد المنظمة على توقع خطواتهم المستقبلية وتطوير استجابات استباقية فعالة تعزز من مكانتها التنافسية وتضمن لها السبق في اغتنام الفرص المتاحة.

ج- تطوير المنتجات والخدمات: يوفر تحليل السوق فهماً عميقاً لاحتياجات العملاء ومتطلباتهم المتجددة، مما يدعم المنظمة في تصميم منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات بكفاءة تفوق ما يقدمه المنافسون، ويمكنها من تحديد المواصفات والخصائص التي تحقق قيمة مضافة حقيقية للعملاء وتزيد من رضاهم وولائهم للعلامة التجارية.

د- تحسين القدرة التنافسية: يساعد التحليل الشامل للسوق والمنافسين في تحديد المزايا التنافسية المحتملة للمنظمة، ويمكنها من صياغة استراتيجيات فعالة للتمايز في السوق، كما يوفر أساساً متيناً لبناء عروض قيمية فريدة تتناسب مع توقعات العملاء وتتفوق على ما يقدمه المنافسون، مما يعزز حصتها السوقية ومكانتها التنافسية.

هـ- تخصيص الموارد بكفاءة: يوجه تحليل السوق المنظمة نحو تركيز استثماراتها في المجالات والأنشطة ذات العائد الأعلى، ويساعدها في تحديد أولويات الإنفاق التسويقي والبحثي بما يتناسب مع الفرص المتاحة، كما يسهم في تقليل هدر الموارد في أسواق أو شرائح غير واعدة، مما يحسن الكفاءة التشغيلية ويعظم العائد على الاستثمار.

و- إدارة المخاطر السوقية: يسهم التحليل الاستراتيجي للسوق في تحديد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية والكشف عن التغيرات في سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم، مما يمكن المنظمة من التنبؤ بالتحديات المستقبلية وتطوير خطط وقائية وعلاجية مناسبة، ما يزيد من مرونتها وقدرتها على الصمود أمام التقلبات السوقية والأزمات المفاجئة.

ز- تحسين استراتيجيات التسعير: يوفر تحليل السوق معلومات دقيقة عن مرونة الأسعار وحساسية العملاء تجاهها، ويتيح دراسة سياسات التسعير لدى المنافسين وتأثيرها على حصصهم السوقية، مما يمكن المنظمة من تطوير استراتيجيات تسعير ذكية تحقق التوازن بين جاذبية العروض للعملاء وتحقيق هوامش ربح مناسبة تضمن الاستدامة المالية للمنظمة.

ح- التخطيط الاستراتيجي المستنير: يوفر تحليل السوق والمنافسين أساساً متيناً لوضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى المبنية على فهم عميق لديناميكيات السوق، ويساعد في تحديد الأهداف الواقعية والقابلة للتحقيق في ظل الظروف التنافسية السائدة، كما يمكن المنظمة من المراجعة الدورية لاستراتيجياتها وتعديلها بمرونة وفق المستجدات السوقية والتغيرات في سلوك المنافسين.

ثانيا: عناصر تحليل السوق

يعتبر تحليل السوق عملية متعددة الأوجه تتضمن فحص وتقييم عدة عناصر أساسية لفهم ديناميكيات السوق المستهدف بشكل شامل، وفيما يلي أهم عناصر تحليل السوق:

1- حجم السوق ونموه: يتضمن تحليل البيانات المتعلقة بالحجم الحالي للسوق من حيث الإيرادات أو الوحدات المباعة، بالإضافة إلى معدلات النمو التاريخية والمتوقعة.

2- اتجاهات السوق: يتضمن تحديد التغيرات والتحولات الرئيسية التي تحدث في السوق، مثل التغيرات في تفضيلات المستهلكين، أو التطورات التكنولوجية، أو التغيرات في البيئة التنظيمية.

3- المنافسون: يتضمن تحديد وتحليل المنافسين الرئيسيين، وفهم نقاط قوتهم وضعفهم، واستراتيجياتهم التسويقية والتشغيلية، وردود أفعالهم المحتملة.

4- العملاء: يشمل تحليل خصائص العملاء المستهدفين، مثل التركيبة السكانية، والسلوك الشرائي، والاحتياجات والرغبات، والدوافع، وعملية اتخاذ القرار.

5- التسعير: يتضمن تحليل استراتيجيات التسعير الحالية والمحتملة في السوق، وفهم حساسية العملاء للأسعار، وتقييم أسعار المنافسين.

6- الترويج: يشمل تحليل الأنشطة الترويجية المختلفة المستخدمة في السوق، مثل الإعلان، والعلاقات العامة، وتنشيط المبيعات، والتسويق الرقمي، وتقييم فعاليتها.

7- قنوات التوزيع: يشمل فهم القنوات المختلفة التي يتم من خلالها وصول المنتجات أو الخدمات إلى العملاء، وتقييم فعاليتها وتكاليفها.

8- البيئة التسويقية: يشمل تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على السوق والمنظمة، مثل العوامل الاقتصادية (التضخم، البطالة، النمو الاقتصادي)، والعوامل السياسية والقانونية (التشريعات، السياسات الحكومية)، والعوامل الاجتماعية والثقافية (القيم، المعتقدات، أنماط الحياة)، والعوامل التكنولوجية (الابتكارات، البنية التحتية).

9- القيود والحواجز: يتضمن تحديد أي قيود أو حواجز قد تعيق دخول السوق أو النمو فيه، مثل اللوائح الحكومية، أو التكاليف الرأسمالية العالية، أو صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع.

ثالثا: عناصر تحليل المنافسين

يُعد فهم المنافسين جزءًا لا يتجزأ من النجاح الاستراتيجي، ويتيح دمج أدوات ذكاء الأعمال تحليلًا معمقًا وشاملاً لمختلف جوانب أنشطتهم وقدراتهم، وفيما يلي العناصر التي يجب تحليلها في المنافسين:

1- تحديد المنافسين: يتضمن تحديد جميع المنافسين الحاليين والمحتملين، سواء كانوا مباشرين يقدمون منتجات أو خدمات مماثلة، أو غير مباشرين يلبون نفس الحاجة بطرق مختلفة.

2- أهداف المنافسين: يشمل فهم ما الذي يسعى المنافسون إلى تحقيقه، سواء كان ذلك زيادة حصتهم السوقية، أو تحقيق ربحية أعلى، أو التوسع في أسواق جديدة.

3- استراتيجيات المنافسين: يتضمن فهم كيف يسعى المنافسون لتحقيق أهدافهم، بما في ذلك استراتيجياتهم التسويقية، واستراتيجيات التسعير، واستراتيجيات التوزيع، واستراتيجيات تطوير المنتجات.

4- نقاط قوة وضعف المنافسين: يشمل تقييم ما الذي يتفوق فيه المنافسون وما هي المجالات التي يعانون فيها.

5- أنماط ردود فعل المنافسين: يتضمن فهم كيف من المحتمل أن يستجيب المنافسون لتحركات المنظمة، مثل إطلاق منتج جديد أو تغيير في الأسعار.

6- الموارد والقدرات: يشمل تقييم الموارد المتاحة للمنافسين، مثل الموارد المالية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، والعلامة التجارية، بالإضافة إلى قدراتهم الفريدة التي تمكنهم من المنافسة بفعالية.

7- هيكل التكلفة: يشمل فهم التكاليف التي يتحملها المنافسون في عملياتهم، مما يمكن المنظمة من مقارنة هيكل تكاليفها وتحديد فرص تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة.

8- صورة العلامة التجارية وسمعتها: يشمل فهم كيف ينظر العملاء إلى العلامات التجارية للمنافسين وما هي سمعتهم في السوق.

9- الابتكار والتطوير: يشمل تقييم قدرة المنافسين على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحليل استثماراتهم في البحث والتطوير.

10- التوجهات المستقبلية: يشمل محاولة توقع الاتجاهات المستقبلية التي من المحتمل أن يتبناها المنافسون واستراتيجياتهم المحتملة على المدى الطويل.

رابعا: أدوات تحليل السوق والمنافسين

تحليل السوق والمنافسين في ذكاء الأعمال يعتمد على أدوات متخصصة لتحويل البيانات الخام إلى رؤى استراتيجية، مما يُمكّن المنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز مكانتها التنافسية، فيما يلي أهم الأدوات:

1- تحليل نقاط القوة والضعف (SWOT): يُستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات الخارجية (مثل تغيرات السوق أو إجراءات المنافسين).

2- مصفوفة القوى الخمس لبورتر: تحليل هيكل الصناعة عبر تقييم: تهديد الوافدين الجدد، قوة الموردين، قوة العملاء، تهديد المنتجات البديلة، والمنافسة بين المنافسين الحاليين.

3- التنقيب عن البيانات: استخدام خوارزميات للكشف عن أنماط مخفية في البيانات الكبيرة، مثل سلوك العملاء أو تنبؤات الطلب.

4- أدوات التصور البصري: مثل Power BI وTableau حيث تحويل البيانات المعقدة إلى رسوم بيانية تفاعلية لتسهيل فهم أداء السوق والمنافسين.

5- تحليل الفجوة: مقارنة الأداء الحالي بالأهداف المخطط لها لتحديد الفجوات وتحسين الاستراتيجيات التنافسية.

6- تقارير الصناعة والبيانات الثانوية: الاعتماد على مصادر خارجية موثوقة في اعداد التقارير لتحليل الاتجاهات والمنافسين.

7- مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي: تتبع آراء العملاء وتحركات المنافسين عبر منصات مثل أكس وفيسبوك ويوتيوب باستخدام أدوات مثل: Hootsuite أو Brandwatch.

خامسا: تحديات تحليل السوق والمنافسين

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتحليل السوق والمنافسين، إلا أن هذه العملية تواجه العديد من التحديات التي يجب على المنظمات التغلب عليها للحصول على رؤى دقيقة وقابلة للتنفيذ:

1- وفرة البيانات وتنوعها: تواجه المنظمات كميات هائلة من البيانات من مصادر متنوعة (داخلية وخارجية، منظمة وغير منظمة)، مما يجعل من الصعب تحديد البيانات ذات الصلة وتنظيفها وتحليلها بفعالية.

2- جودة البيانات وموثوقيتها: قد تكون البيانات المتاحة غير دقيقة أو غير كاملة أو قديمة، مما يؤثر سلبًا على جودة التحليلات والرؤى المستخلصة. ضمان جودة البيانات يتطلب جهودًا كبيرة.

3- تغيرات السوق السريعة: تتسم الأسواق اليوم بديناميكية عالية وتغيرات سريعة في الاتجاهات وتفضيلات المستهلكين وظهور تقنيات جديدة، مما يجعل من الصعب الحفاظ على تحليل سوق ومنافسين محدث ودقيق.

4- صعوبة الحصول على معلومات المنافسين: قد يكون من الصعب جمع معلومات دقيقة وشاملة حول استراتيجيات المنافسين وتكاليفهم وعملياتهم الداخلية، خاصة إذا كانوا لا يشاركون هذه المعلومات علنًا.

5- تفسير البيانات وتحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ: لا يكفي جمع البيانات وتحليلها؛ التحدي الأكبر هو تحويل هذه التحليلات إلى رؤى واضحة وقابلة للتنفيذ تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.

6- دمج البيانات من مصادر مختلفة: قد يكون دمج البيانات من أنظمة وقواعد بيانات مختلفة أمرًا معقدًا ويتطلب جهودًا لتنظيف البيانات وتوحيدها لضمان اتساق التحليلات.

7- تكلفة الأدوات والتقنيات: قد تكون أدوات وتقنيات ذكاء الأعمال اللازمة لتحليل السوق والمنافسين متقدمة ومكلفة، مما يشكل عائقًا أمام بعض المنظمات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.

8- الحاجة إلى مهارات تحليلية متخصصة: يتطلب تحليل البيانات المعقدة مهارات تحليلية وإحصائية متخصصة، وقد يكون من الصعب العثور على متخصصين مؤهلين أو تدريب الموظفين الحاليين.

9- مقاومة التغيير داخل المنظمة: قد تواجه جهود تحليل السوق والمنافسين مقاومة من بعض الأفراد أو الأقسام داخل المنظمة الذين يفضلون الاعتماد على الخبرة أو الحدس بدلاً من البيانات.

10- الاعتبارات الأخلاقية والقانونية: عند جمع وتحليل معلومات المنافسين والعملاء، يجب على المنظمات الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية والقانونية المتعلقة بالخصوصية وحماية البيانات والمنافسة العادلة.

سادسا: أمثلة عملية عن تحليل السوق والمنافسين

1- شركة ByteDance

نتيجة تحليل السوق والمنافسين: أدركت الشركة الأم لـ TikTok، وجود فجوة في سوق الفيديو القصير الترفيهي الذي يركز على المحتوى الذي ينشئه المستخدمون والتفاعل السريع، مع ملاحظة أن منصات الفيديو الطويلة تفتقر لذلك.

النتائج المحققة: حقق TikTok نموًا هائلاً وأصبحت واحدًا من أكثر تطبيقات التواصل الاجتماعي استخدامًا في العالم، حيث تجاوز عدد مستخدميه النشطين في أبريل 2025 عدد 1,9 مليار مستخدم، مما أثر بشكل كبير على منافسيه في سوق الفيديو والمحتوى الرقمي.

2- شركة Apple

نتيجة تحليل السوق والمنافسين: أدركت Apple وجود فجوة في سوق مشغلات MP3 لجهاز سهل الاستخدام وذو تصميم جذاب يمكنه تخزين مكتبة موسيقية كبيرة، مع ملاحظة أن الأجهزة المنافسة كانت غالبًا معقدة وغير بديهية.

النتائج المحققة: بحلول عام 2007، استحوذ iPod على أكثر من 70% من سوق مشغلاتMP3 ، ساهم نجاح iPod بشكل كبير في تحول Apple إلى واحدة من أكبر شركات التكنولوجيا في العالم، حيث تجاوزت قيمتها السوقية 3 تريليونات دولار في نهاية عام 2024.

3- شركة Zara

نتيجة تحليل السوق والمنافسين: أدركت Zara، وهي جزء من Inditex، وجود طلب على أزياء عصرية يتم تحديثها باستمرار وبأسعار معقولة، مع ملاحظة أن نموذج الأزياء التقليدي يعاني من دورة حياة طويلة لا تلبي سرعة تغير الاتجاهات.

النتائج المحققة: أحدثت Zara ثورة في صناعة الأزياء بنموذج "الأزياء السريعة" الذي يتيح لها تصميم وإنتاج وتوزيع الملابس بسرعة، مما جعلها واحدة من أكبر شركات الأزياء في العالم، حيث تجاوزت مبيعات Inditex ما قيمته 38 مليار يورو في نهاية عام 2024.

4- شركة Beyond Meat

نتيجة تحليل السوق والمنافسين: أدركت Beyond Meat وجود طلب متزايد على بدائل نباتية للحوم ذات مذاق وملمس أفضل وتلبي اهتمامات المستهلكين الصحية والبيئية، مع ملاحظة القيود الموجودة في المنتجات النباتية السابقة من حيث المذاق والملمس الذي لا يشبه اللحوم الحقيقية.

النتائج المحققة: حققت Beyond Meat نجاحًا كبيرًا في تقديم بدائل نباتية للحوم تشبه اللحوم الحقيقية في الطعم والملمس، وتوسعت في العديد من المتاجر والمطاعم. بلغت إيراداتها حوالي 326 مليون دولار في نهاية عام 2024.

5- شركة Zoom

نتيجة تحليل السوق والمنافسين: أدركت Zoom وجود طلب متزايد على حلول مؤتمرات فيديو سهلة الاستخدام وموثوقة وقابلة للتوسع، مع ملاحظة نقاط الضعف في الحلول الحالية من حيث التعقيد والموثوقية خاصة عند زيادة عدد المشاركين.

النتائج المحققة: شهدت Zoom نموًا هائلاً، خاصة خلال جائحة COVID-19، وأصبح الأداة المفضلة للعديد من الأفراد والمنظمات للتواصل عن بعد. ارتفعت إيراداتها بنسبة 326% في نهاية عام 2024 ما قيمته 4,6 مليار دولار.

سابعا: أسئلة عن المحاضرة: للتأكد من الفهم الجيد للمحاضرة حاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتحليل السوق والمنافسين في إطار ذكاء الأعمال؟
- تكلم عن أهمية تحليل السوق والمنافسين؟
- ما هي عناصر تحليل السوق بالنسبة للمنظمات في مجال ذكاء الأعمال؟
- ما هي عناصر تحليل المنافسين بالنسبة للمنظمات في مجال ذكاء الأعمال؟
- ما هي أدوات تحليل السوق والمنافسين في مجال ذكاء الأعمال؟
- ما هي التحديات التي تواجه المنظمات عند تحليل السوق والمنافسين؟

ثامنا: أسئلة للبحث: لمزيد من التعمق في موضوع المحاضرة، ابحث عن أجوبة للأسئلة التالية:

- **السؤال:** ما الفرق بين تحليل السوق وتحليل المنافسين؟
- **السؤال:** ما هي أهمية تتبع أنشطة المنافسين عبر الإنترنت في إطار ذكاء الأعمال؟
- **السؤال:** ما هي الاعتبارات الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند جمع وتحليل معلومات المنافسين في إطار ذكاء الأعمال؟
- **السؤال:** ما هو مفهوم المقارنة المعيارية (Benchmarking) وكيف تستخدم في تحليل المنافسين؟
- **السؤال:** ما هو مفهوم ذكاء المنافسين (Competitive Intelligence) وكيف يرتبط بتحليل السوق والمنافسين في إطار ذكاء الأعمال؟