

محور محاسبة المنافسين في محاسبة التسيير الإستراتيجية



الفصل الرابع: تحليل المنافسين

تقييم تكلفة المنافس

Competitor Cost Assessment

مراقبة الموقف التنافسي

Competitive Position Monitoring

تقييم المنافس بناء على البيانات المالية المنشورة

Competitor Appraisal Based on Published Financial Statements

محاسبة المنافسين Competitor Accounting

المراجع

- Wing Sun Li, **Strategic Management Accounting A Practical Guidebook with Case Studies**, Springer, 2018
- Mark Bergen and Margaret A. Peteraf , **Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach**, Managerial and Decision Economics, Vol. 23, No. 4/5, (Jun. - Aug., 2002), pp. 157-169
- Ming-Jer Chen, **Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration**, Academy of Management Review, 1996, Vol. 21, No. 1. 100-134.
- Kenneth Simmonds, (1986), "The Accounting Assessment of Competitive Position", European Journal of Marketing, Vol. 20 Iss 1 pp. 16 – 31
- Guilding, C., Cravens, K.S. and Tayles, M. (2000), "An International Comparison of Strategic Management Accounting Practices", Management Accounting Research, 11 (1), March, pp. 113-135.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting

الأهمية

- في أوائل العقد الأول من القرن الحالي، عانت صناعة الطيران الأمريكية من ارتفاع التكاليف والمنافسة الشديدة. كانت Delta Airlines، إحدى أكبر مؤسسات الطيران في الولايات المتحدة، تواجه خسائر مالية كبيرة وتحتاج إلى إيجاد طريقة لخفض التكاليف وزيادة الربحية.
- قامت المؤسسة بتحليل الأداء المالي وهياكل التكلفة واستراتيجيات التسعير لمنافسيها، بما في ذلك American Airlines وUnited Airlines وSouthwest Airlines.
- بناء على هذا التحليل، طورت Delta Airlines إستراتيجية شاملة لخفض التكاليف تضمنت خفض تكاليف العمالة، وإعادة التفاوض على العقود مع الموردين، وتحسين شبكة خطوطها. كما نفذت المؤسسة أيضا إستراتيجية تسعير جديدة ركزت على تقديم أسعار تنافسية على مساراتها الأكثر شعبية مع الحفاظ على الربحية على مساراتها الأقل شهرة.
- نتيجة لهذه المبادرات، تمكنت من خفض التكاليف وتحسين الربحية واكتساب ميزة تنافسية في صناعة الطيران. في عام 2019، حصلت على لقب أفضل مؤسسة طيران في الولايات المتحدة من قبل مجلة فوربس.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting

الأهمية

يكتسب تحليل محاسبة المنافسين أهمية بالغة ضمن أدوات محاسبة التسيير الإستراتيجية، وتنبع هذه الأهمية من أهمية الطرف الخاضع للتحليل، فنجاح المؤسسة يقاس إلى حد بعيد بمدى تفوقها على منافسيها، وهذا التفوق يكون نتيجة لجهود قد يكون أولها حسن معرفة المنافس وتقييم أدائه، وفيما يلي بعض النقاط التي تعزز هذه الأهمية:

- **فهم المشهد التنافسي:** من خلال إجراء تحليل المنافسين، يمكن للمؤسسة اكتساب فهم أعمق للمشهد التنافسي في سوقها. يمكن أن تساعد هذه المعلومات المؤسسة في تحديد موقعها بالنسبة لمنافسيها وتطوير استراتيجيات لاكتساب **ميزة تنافسية**.
- **تحديد التهديدات والفرص المحتملة:** من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى المنافسين، يمكن للمؤسسة تحديد التهديدات والفرص المحتملة في السوق. يمكن أن تساعد هذه المعلومات المؤسسة على تطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من التهديدات والاستفادة من الفرص.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting

الأهمية

- **تطوير استراتيجيات التسعير والتكاليف:** يمكن أن يساعد تحليل المنافسين المؤسسة على تطوير استراتيجيات فعالة للتسعير والتكاليف. فمن خلال فهم استراتيجيات تسعير المنافسين وهياكل التكاليف لديهم، يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التسعير الخاص بها وهيكّل التكاليف لتظل قادرة على المنافسة في السوق.
- **قياس الأداء:** من خلال مقارنة أدائها بأداء منافسيها، يمكن للمؤسسة تحديد المجالات التي قد تحتاج فيها إلى تحسين أدائها أو اكتساب ميزة تنافسية. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد معايير الأداء وتطوير الاستراتيجيات لتحقيقها.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting

المفاهيم الأولية

قبل الشروع في موضوع محاسبة المنافسين، يجدر أولاً التعرض للمفاهيم الرئيسية حول الموضوع لكل من: المنافسة، الميزة التنافسية، الاستراتيجية التنافسية:

- **المنافسة Competition:** يعرف **Porter** المنافسة على أنها الصراع على الأرباح بين المؤسسات في القطاع الصناعي. ويؤكد أن المنافسة تتجاوز مجرد شراء وبيع السلع أو الخدمات، وتشمل النطاق الكامل للأنشطة (سلسلة القيمة) والعلاقات داخل القطاع الصناعي.
- **الإستراتيجية التنافسية Competitive strategy:** هي الطريقة التي تتنافس بها المؤسسة في قطاع صناعي أو سوق معين. يجادل **Porter** بأنه يجب على المؤسسة أن تختار استراتيجية واضحة ومحددة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها. يجب أن تستند هذه الإستراتيجية إلى فهم عميق لنقاط القوة والضعف في المؤسسة، فضلاً عن المشهد التنافسي للقطاع الصناعي.

Michael Porter
1947
H B S



محاسبة المنافسين Competitor Accounting المفاهيم الأولية

قبل الشروع في موضوع محاسبة المنافسين، يجدر أولاً التعرض للمفاهيم الرئيسية حول الموضوع لكل من: المنافسة، الميزة التنافسية، الاستراتيجية التنافسية:

- **الميزة التنافسية Competitive advantage:** يعرف Porter الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها. يجادل بأن المؤسسة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية إما من خلال امتلاك هيكل تكلفة أقل من منافسيها أو عن طريق التمييز بين منتجاتها أو خدماتها بطريقة يقدرها الزبائن. تكون الميزة التنافسية مستدامة عندما يصعب على المنافسين تكرارها أو تقليدها.

Michael Porter
1947
H B S



محاسبة المنافسين Competitor Accounting المفهوم

- محاسبة المنافسين هي عملية تتضمن جمع وتحليل وتفسير المعلومات المالية وغير المالية حول منافسي المؤسسة، بغرض تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين واستخدام هذه المعلومات لتطوير الاستراتيجيات التي ستمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية.
- يمكن أن تساعد المعلومات التي يتم جمعها من خلال محاسبة المنافسين المؤسسة على تطوير استراتيجية أكثر فاعلية من خلال تحديد المجالات التي يمكن للمؤسسة فيها تمييز نفسها عن منافسيها واكتساب ميزة تنافسية. قد يشمل ذلك تحليل استراتيجيات تسعير المنافسين وعروض المنتجات وجهود التسويق والعوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على حصة المؤسسة في السوق.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الأساليب

- محاسبة المنافسين هي تحليل المعلومات المحاسبية المتعلقة بالمنافسين. حيث يفترض أن يؤدي استخدام محاسبة المنافسين إلى:
 - ✓ توفير رؤية تفصيلية للتكلفة الحالية والوضع المالي للمنافس؛
 - ✓ تحديد الموقف التنافسي للفرد والتنبؤ بالسلوك الاستراتيجي التنافسي في المستقبل.
- من خلال بحثه، حدد Guilding et al ثلاثة أساليب رئيسية تقوم عليها محاسبة المنافس وهي:
 - ✓ مراقبة الموقف التنافسي؛
 - ✓ تقييم المنافس على أساس القوائم المالية المنشورة؛
 - ✓ تقييم تكلفة المنافس.

Guilding, C., Cravens, K.S. and Tayles, M. (2000), "An International Comparison of Strategic Management Accounting Practices", Management Accounting Research, 11 (1), March, pp. 113-135.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting

الأساليب

مراقبة الموقف التنافسي Competitive position monitoring:

- هي ممارسة تتضمن تتبع وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتعلقة بالمركز التنافسي للمؤسسة في السوق. قد تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية هذه المبيعات والحجم وحصة السوق وتكاليف الوحدة والمقاييس الأخرى ذات الصلة.
- الهدف من مراقبة الموقف التنافسي هو اكتساب فهم شامل للموقف التنافسي للمؤسسة بالنسبة إلى منافسيها الرئيسيين، وتحديد المجالات التي يمكن للمؤسسة فيها تحسين وضعها من خلال العمل الاستراتيجي. ويوفر هذا التحليل لتقييم المنافسين، والذي يؤكد على أهمية تحليل المقاييس والمؤشرات التي تتجاوز مجرد الحصة السوقية لاكتساب رؤية أعمق حول نقاط القوة والضعف لدى المنافس.
- من خلال مراقبة التغيرات في هيكل تكلفة المنافس أو الاستثمار في تطوير منتج جديد أو الإعلان ، على سبيل المثال ، يمكن للمؤسسة أن تفهم بشكل أفضل استراتيجية المنافس وتتخذ قرارات أكثر استنارة حول كيفية المنافسة بفعالية.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting

الأساليب

تقييم المنافسين بناء على القوائم المالية Competitor appraisal based on published financial statements:

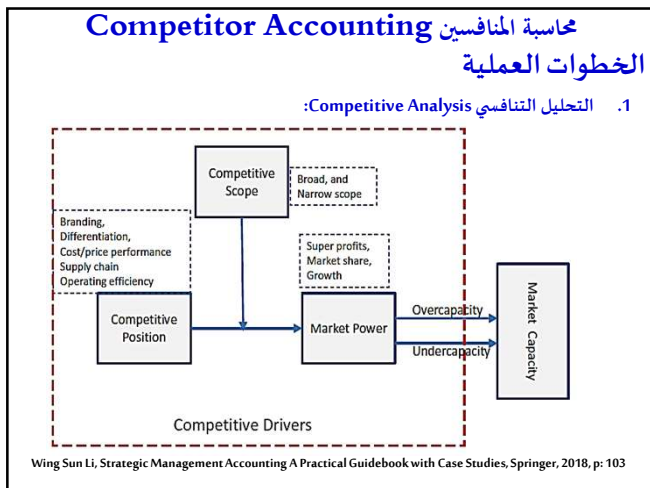
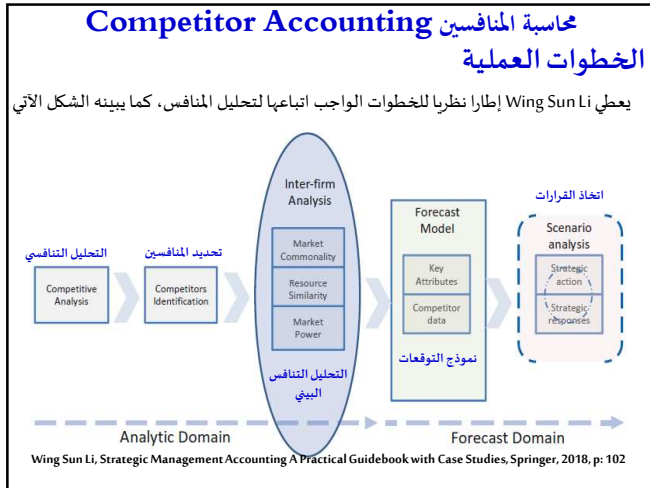
- يتضمن تحليل القوائم المالية للمنافس للحصول على نظرة قريبة حول أدائهم المالي ونقاط القوة والضعف. يعتمد هذا المنهج على افتراض أن القوائم المالية هي انعكاس دقيق لأداء المؤسسة وتوفر معلومات قيمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- يتضمن هذا المنهج تحليل النسب المالية، مثل نسب الربحية، ونسب السيولة، ونسب الرافعة المالية، لتقييم الصحة المالية للمنافس. كما يتضمن فحص الاتجاهات في نمو الإيرادات، وهوامش الربح الإجمالية، ومصاريف التشغيل لاكتساب نظرة شاملة حول وضعية المنافس وميزته التنافسية.
- يوفر تقييم المنافس بناء على القوائم المالية نهجاً كمياً لتقييم الأداء المالي للمنافس ، والذي يمكن أن يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويساعد في تحديد مجالات التحسين أو فرص النمو

محاسبة المنافسين Competitor Accounting

الأساليب

تقييم تكلفة المنافس Competitor cost assessment:

- يتضمن تقييم تكاليف منافسي المؤسسة لاكتساب معلومات موثوقة عن هياكل التكاليف وعمليات الإنتاج واستراتيجيات التسعير الخاصة بالمنافس.
- يتضمن تقييم تكاليف المنافس جوانب مختلفة من عمليات المنافسين، مثل تجهيزات التصنيع، ووفورات الحجم ، وتكنولوجيا وتصميم المنتجات.
- يمكن أن يساعد هذا النهج المؤسسة في تحديد المجالات التي يمكن أن تقلل فيها التكاليف وتحسن الكفاءة واكتساب ميزة تنافسية.
- يمكن استخدام عدة مصادر للحصول على هذه المعلومات، تشمل هذه المصادر المراقبة المادية والموردين المشتركين والزبائن المشتركين والموظفين السابقين للمنافسين. من خلال استخدام هذه المصادر، يمكن للمؤسسة الحصول على فهم أكثر شمولاً لتكاليف منافسيها واتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة.



محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

1. التحليل التنافسي Competitive Analysis:

- **الموقع (المركز) التنافسي Competitive Position:** ويعني موقع قدرات المؤسسة و أدائها بالنسبة لمنافسيها، ويشمل هذا: صورة المؤسسة، والعلامة التجارية للمنتج، والخصائص التي تتميز بها، وكل من التكلفة والسعر، وفعالية سلسلة التوريد، وسلسلة القيمة، وكل ما يمكن أن تتم مقارنته.
- **النطاق (المجال) التنافسي Competitive Scope:** يحدد النطاق التنافسي حجم القطاع السوق الذي يمكن للمؤسسة التركيز عليه، ويتحدد هذا المجال بحسب قدرات المؤسسة: الموارد المالية والبحث والتطوير والعلامات التجارية وشبكات التوزيع والمنتجات المبتكرة ...
- **قوة السوق Market Power:** ويقصد بها مدى جاذبية السوق للمؤسسة، ومن ضمن عناصر قوة السوق، هوامش الأرباح، تقسيم حصص السوق، ومعدل نمو السوق. تمكن القوة السوقية المرتفعة المؤسسة من مواصلة نفوذها في السوق وتتيح المزيد من إجراءات السوق الهجومية.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

1. التحليل التنافسي Competitive Analysis:

- **قدرة السوق Market Capacity:** وتعني مدى الطاقة الاستيعابية للسوق من عرض كل المؤسسات، أو المقارنة بين الطاقة الإنتاجية الإجمالية للإنتاج لجميع المؤسسات في قطاع معين مع إجمالي طلب السوق. تغري الأسعار والهوامش المرتفعة المؤسسات الحالية والداخلين الجدد للسوق على زيادة الطاقة الإنتاجية لتلبية الطلب المتزايد في السوق. كما أنه عندما يكون هناك فائض في العرض أو انخفاض في الطلب في السوق، قد تتدافع المؤسسات من أجل خفض الأسعار، وقد يؤدي انخفاض السعر إلى طرد المؤسسات غير الفعالة من السوق.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

2. تحديد المنافس Competitor Identification

- يجيب هذا عن السؤال: ممن يجب أن أحرص؟
- يتم تقسيم المنافسين في أربعة مجموعات هي: المنافسون المباشرين، والمنافسون غير المباشرين، والمنافسون المحتملون، وغير المنافسين. هذا التقسيم مبني أساسا على عاملين اثنين هما: القواسم المشتركة في السوق، وتشابه الموارد المستعملة.
- **القواسم المشتركة في السوق Market Commonality:** (جانب الطلب) هي درجة تداخل المؤسسات الأخرى مع المؤسسة في تلبية احتياجات الزبائن في السوق، وتكون هذه القواسم خاصة بالمنتج مثل الوظائف أو التصميم أو حتى المنتجات البديلة، كما يمكن أيضا أن تكون قواسم خاصة بالمواقع الجغرافية وأنواع الزبائن وشرائح المستهلكين وقنوات التوزيع....
- اعتبارات القواسم المشتركة في السوق تعطي المديرين مجالا أوسع من تعريفات السوق المحصورة وتشجعهم على النظر إلى ما وراء سوق المنتجات الحالية بحثا عن التهديدات المحتملة والفرص. بحيث يجيب عما إذا كانت المؤسسة والمؤسسات الأخرى تخدم نفس احتياجات الزبائن الآن، أو أنها قادرة على القيام بذلك في المستقبل.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

2. تحديد المنافس Competitor Identification

• القواسم المشتركة في السوق Market Commonality:

• تشابه الموارد Resource Similarity: (جانب العرض) ويحدد من خلال مدى امتلاك المنافس للموارد الاستراتيجية التي يمكن مقارنتها من حيث النوع والمبلغ لتلك الخاصة بالمؤسسة. تشمل هذه الموارد الأصول الملموسة وغير الملموسة، مثل الموظفين والمهارات التقنية والقدرات الإدارية. تعكس قوة ثروات الموارد الميزة التنافسية للشركة والموقع النسبي في السوق.

يأخذ تشابه الموارد أيضا في الاعتبار عوامل مثل مستوى الجودة، وهيكلة التكلفة، والقدرات التنظيمية والتكنولوجية، والقوة المالية، والتغطية السوقية والجغرافية. يهدف تشابه الموارد إلى تقييم مدى قدرة كلتا المؤسستين على تلبية احتياجات الزبائن نفسها بقوتها التنافسية.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

2. تحديد المنافس Competitor Identification

تقسيم المنافسين			
القواسم المشتركة في السوق	مرتفع	منافسون مباشرين مناقسون غير مباشرين	منافسون مباشرين مناقسون غير مباشرين
	منخفض	ليسوا منافسين	منافسون محتملون
		تشابه الموارد	مرتفع

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

2. تحديد المنافس Competitor Identification

• المنافسون المباشرين: تتمتع مجموعة المنافسين المباشرين بقواسم مشتركة كثيرة في السوق وتشابه كبير في الموارد. إذ أن لديهم موارد مماثلة (تكنولوجية، كفاءات، بحث وتطوير...) ويعملون في نفس السوق أو شريحة الزبائن الذي تعمل فيه المؤسسة. يشكل هؤلاء المنافسون أكبر تهديد للمؤسسة لأنهم منافسون مباشرين. لذلك، تحتاج المؤسسة إلى مراقبة تحركاتهم وردود أفعالهم بعناية، وتقييم استراتيجياتهم التنافسية باستمرار لضمان بقائهم في صدارة المنافسة. مثل:

✓ **Coca-Cola و Pepsi**: في صناعة المشروبات الغازية. كلاهما لهما قواسم مشتركة عالية

في السوق وتشابه في الموارد، مع منتجات مماثلة، والزبائن المستهدفين، وقنوات التوزيع.

✓ **Apple و Samsung**: منافسين مباشرين في سوق الهواتف الذكية. يتمتع كلاهما

بمستويات متشابهة من الخبرة التكنولوجية، وسمعة العلامة التجارية، وقدرات الإنتاج، ويتنافسان بشكل مباشر لنفس الزبائن.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

2. تحديد المنافس Competitor Identification

- المنافسون غير المباشرين: تشمل هذه المجموعة المنافسين الذين يقدمون سلعاً أو خدمات بديلة وليس لديهم نفس مستوى الموارد المتاحة للمؤسسة. على الرغم من أنهم قد لا يشكلون تهديداً مباشراً، إلا أنهم يتمتعون بإمكانية التنافس مباشرة مع المؤسسة إن استطاعوا موازنة مواردهم مع موارد المؤسسة. هذا يعني أن المؤسسة بحاجة إلى مراقبة منافسيها غير المباشرين بعناية أيضاً والاستعداد لاتخاذ إجراءات إن لزم الأمر، مثلاً عند تعزيز مهاراتهم التكنولوجية، أو زيادة حجم عملياتهم، أو زيادة مصادره المالية. مثل:
- ✓ Tesla ومصنعي السيارات التقليديين مثل VW وFord متنافسون غير مباشرين. بينما يقدم كلاهما سيارات، فإن سيارات Tesla كهربائية تركز على جاذبية الطاقة المستدامة لقطاع سوق مختلف عن السيارات التقليدية التي تعمل بالوقود التقليدي. ومع ذلك، مع توسع Tesla في خط إنتاجها واستثمار شركات تصنيع السيارات التقليدية بشكل أكبر في السيارات الكهربائية، بدأت المنافسة تصبح مباشرة.
- ✓ تكبيق يسير والناقلين التقليديين

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

2. تحديد المنافس Competitor Identification

- المنافسون المحتملون: تتمتع مجموعة المنافسين المحتملين بمستوى مماثل من الموارد المتاحة للمؤسسة ولكنهم يعملون في سوق مختلف أو مع شريحة زبائن مختلفة. هؤلاء المنافسون لديهم القدرة على تحدي المؤسسة إذا قرروا دخول نفس سوق المؤسسة أو استهدفوا زبائنهم. يجب أن تكون المؤسسة على دراية بتدخلها المحتمل ويجب أن تتخذ الاحتياطات اللازمة لحماية حصتها في السوق. مثل:
- ✓ حتى بداية الألفينيات كان يمكن اعتبار Huawei منافساً محتملاً لشركات الهاتف المحمول. إذ بدأت كمؤسسة مصنعة لمعدات الاتصالات، حيث كان تشابه الموارد قوياً مع شركات الهاتف المحمول لكن دون قواسم مشتركة، لكن هواوي وسعت أعمالها لتشمل معدات شبكات الهاتف المحمول. كما استثمرت في البحث والتطوير لتطوير منتجاتها وركزت على احتياجات الزبائن، مما سمح لها أن تصبح منافساً مباشراً قوياً لشركات المحمول.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

2. تحديد المنافس Competitor Identification

- غير المنافسين: تتمتع مجموعة غير المتنافسين بمستوى منخفض من القواسم المشتركة في السوق وتشابه الموارد مع المؤسسة. قد لا يشكلون تهديداً مباشراً لها، لكن لا يمكن تجاهلهم بالكامل. إذ ومع تغير ظروف السوق والصناعة، قد يقرر غير المتنافسين دخول السوق أو العمل مع شريحة العملاء للمؤسسة، مما يشكل تهديداً محتملاً. لذلك، يجب على المؤسسة أن تراقب باستمرار إجراءات واستراتيجيات غير المنافسين وأن تكون مستعدة لاتخاذ الإجراءات إذا لزم الأمر.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. التحليل التنافسي البيئي Interfirm Market Rivalry:

- يقوم التنافس بين المؤسسات بحسب Wing Sun Li، على أبعاد ثلاثة - القواسم المشتركة في السوق، وتشابه الموارد، وقوة السوق، فلها تأثير على التنافس بين المؤسسات كالآتي:

العامل	شدته	احتمال الهجوم	قوة ردة الفعل
القواسم المشتركة	ضعيف	كبير	كبير
	كبير	ضعيف	ضعيف
تشابه الموارد	ضعيف	كبير	كبير
	كبير	ضعيف	ضعيف
قوة السوق	تعمل قوة السوق على التعديل من تأثير كل من القواسم المشتركة وتشابه الموارد على شدة التنافس. يؤدي عدم توازن القوة السوقية بين المؤسسات المتنافستين إلى زيادة التوتر التنافسي		

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. التحليل التنافسي البيئي Interfirm Market Rivalry:

- القواسم المشتركة في السوق: كلما زادت هذه بين المؤسسات، قل احتمال قيام إحداها بشن هجوم على الأخرى. وكلما انخفضت زاد احتمال قيام المؤسسة الأقوى بشن هجوم على المؤسسة الأضعف. ومن جهة أخرى، كلما زادت القواسم المشتركة في السوق، زادت احتمالية استجابة المدافع للهجوم، بينما تقل احتمالية رد المؤسسة الأضعف إذا كانت القواسم المشتركة في السوق أقل.
- تشابه الموارد: كلما زاد هذا قل احتمال قيام إحداها بشن هجوم على الأخرى. وكلما زاد تباين الموارد، زاد احتمال قيام المؤسسة الأقوى بشن هجوم على المؤسسة الأضعف. كما أنه كلما زاد تشابه الموارد، زاد احتمال استجابة المدافع للهجوم، بينما تقل احتمالية مقاومة المؤسسة الأضعف للرد إذا كان تشابه الموارد منخفضاً.
- قوة السوق: تعمل قوة السوق على التعديل من تأثير كل من القواسم المشتركة وتشابه الموارد على شدة التنافس. يؤدي عدم توازن قوة السوق إلى زيادة التوتر التنافسي بين المؤسسات المتنافستين.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

لتعميق عملية التحليل التنافسي، يمكن استعمال مقاييس عديدة، يتم حسابها بناء على مصادر المعلومات المتاحة، يقترح Wing Sun Li ثلاثة مقاييس لتحليل المنافسين هي:

- مقياس القواسم المشتركة للسوق (Market Commonality Index (MCI)
- مقياس أهمية الموارد (Resource Significance Index (RSI)
- مقياس قوة السوق (Market Power Index (MPI)

يعد استخدام مقاييس المنافسة في التحليل التنافسي البيئي أمراً مهماً لمصممي الاستراتيجية وإدارة المؤسسة لإعداد خطة إستراتيجية. فبالإضافة إلى التحليل المبني على القوائم المالية للمنافسين ومعلومات السوق بشكل عام، تعطي هذه المقاييس الثلاثة فهماً أفضل للخيارات التي يمكن أن تتخذها المؤسسة وردود الفعل التي يمكن أن يقوم بها المنافس.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

- مقياس القواسم المشتركة للسوق (MCI) Market Commonality Index
- كما ذكرنا سابقا، فإن القواسم المشتركة في السوق هي مدى تداخل السوق بين المؤسسة والمنافسين. مثل المواقع الجغرافية وأنواع الأعمال أو المنتجات أو شرائح الزبائن. كلما زاد تداخل السوق مع منافس ما، ستكون القواسم المشتركة في السوق أقوى بين المؤسسة وهذا المنافس. يمكن تفسير القواسم المشتركة في السوق من خلال عاملين، وهما:
 - ✓ أهمية الأسواق المتداخلة مع المؤسسة
 - ✓ الحصة السوقية للمنافسين في الأسواق المتداخلة
- رياضياً، يمكن اشتقاق مؤشر القواسم المشتركة في السوق من المعادلة:

Market Commonality Index =

$$\sum_{M=0}^n \left[\left(\% \text{ of the focal firm's market } M \text{ to its total business} \right) \times \left(\text{Rival's market share } M \right) \right]$$

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

- مقياس القواسم المشتركة للسوق (MCI) Market Commonality Index
- MCI = مجموع (نسبة الحصة السوقية للمؤسسة بالنسبة لمجموع سوقها « M » X الحصة السوقية للمنافس من السوق المعني M))
- يجب أن يكون اختيار مجالات السوق متسقاً مع الغرض من التحليل التنافسي. يمكن أن يهدف هذا الغرض إلى فهم حالة التنافس من حيث مجالات السوق المختلفة مثل: المنتجات، شرائح الزبائن، قنوات التوزيع، المنطقة الجغرافية...
- يعتبر MCI مقياساً مفيداً لدرجة المنافسة بين المؤسسات في الأسواق المشتركة. يشير MCI إلى أن مؤسستين تتنافسان في العديد من الأسواق بدرجة أعلى من المنافسة.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

- مقياس القواسم المشتركة للسوق (MCI) Market Commonality Index
- مثال: لتأخذ مؤسسة تستغل في ثلاثة أسواق (مناطق جغرافية) A و B و C، ولها ثلاثة منافسين في هذه الأسواق، المعلومات الآتية خاصة بالحصص السوقية:

السوق	حصة المؤسسة	المنافس 1	المنافس 2	حصة كل منافس في السوق المعني
A	25%	20%	0%	10%
B	15%	10%	20%	
C	60%	5%	0%	45%
نسبة المبيعات إلى أسواق المؤسسة	100%	40%	70%	75%

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

- مقياس القواسم المشتركة للسوق (MCI) Market Commonality Index
- مثال: يمكن حساب MCI مع كل منافس كما يلي:

$$\text{MCI مع المنافس 1} = 25\% * 20\% + 15\% * 10\% + 5\% * 0,095 = 0,095$$

وبنفس الطريقة نحصل على:

منخفض	9,50%	MCI مع المنافس 1 =
منخفض	3,00%	MCI مع المنافس 2 =
مرتفع	29,50%	MCI مع المنافس 3 =

- تعتمد فائدة MCI على السياق الذي تتم معالجته. فمثلا قد تكون القيمة الكبيرة لهذا المؤشر أمرا مرغوبا فيه لمؤسسة تحاول فرض هيمنتها في سوق معين، لكنه قد يكون سببا للقلق بالنسبة لمؤسسة تحاول تمييز نفسها وتجنب المنافسة المباشرة. وقد يكون المؤشر أكثر فعالية عند استخدامه مع مقاييس أخرى وعند تحليله ضمن سياق استراتيجي أوسع.

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

- مقياس أهمية الموارد (RSI) Resource Significance Index

- يقيس مؤشر أهمية الموارد RSI مدى تشابه الموارد التي تعد مهمة في المؤسسة معها عند المنافس. تشير الموارد إلى قدرات كلتا المؤسستين من حيث المجال والقوة، وهي التي قد تحدد الميزة التنافسية لكل مؤسسة، ويمكن أن تكون: الموارد المالية (مجموع الأصول، الاستقلالية المالية ...)، موارد تكنولوجية (مجموع الأصول المنتجة، ميزانية البحث والتطوير...)، طاقة الإنتاج، ... وبحسب بالمعادلة:

$$\text{Resource Significance Index (RSI)} =$$

$$\sum_{M=0}^n \left[\left(\% \text{ of the focal firm's resources } J \text{ allocated to the market } M \right) \times \left(\text{Rival's share of the resources } J \text{ as against the market } M \right) \right]$$

- RSI = مجموع ضرب نسبة المورد ز المخصص للسوق M * نسبة المورد ز للمنافس المعني في نفس السوق

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

- مقياس أهمية الموارد (RSI) Resource Significance Index

- مثال: تبعا للمثال السابق، تتوزع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة مع منافسيها الثلاثة في الأسواق المذكورة كما يلي:

نسبة المؤسسة	المجموع	الطاقة الإنتاجية (مليون وحدة)				السوق
		المنافس 3	المنافس 2	المنافس 1	المؤسسة	
23%	85	15	0	40	30	A
35%	115	0	40	30	45	B
42%	130	60	0	15	55	C
0%	210	40	70	100	0	أسواق دون علاقة
100%	540	115	110	185	130	المجموع

- المطلوب حساب RSI

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

- مقياس أهمية الموارد (RSI) Resource Significance Index
- حساب RSI

نسبة المؤسسة	المجموع	نسبة الطاقة الإنتاجية				السوق
		المنافس 3	المنافس 2	المنافس 1	المؤسسة	
23%	100%	18%	0%	47%	35%	A
35%	100%	0%	35%	26%	39%	B
42%	100%	46%	0%	12%	42%	C
0%	100%	19%	33%	48%	0%	أسواق دون علاقة
100%	100%	21%	20%	34%	24%	المجموع

$$RSI\ 1 = 23\% \times 47\% + 35\% \times 26\% + 42\% \times 12\% = 0.25$$

بنفس الطريقة نحصل على

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

- مقياس أهمية الموارد (RSI) Resource Significance Index
- حساب RSI

25%	RSI مع المنافس 1 =
12%	RSI مع المنافس 2 =
24%	RSI مع المنافس 3 =

- يمتلك المنافسان 1 و 3 قوة موارد متشابهة نسبياً (0.25 مقابل 0.24). كما يمتلك المنافس 2 (0.12) أضعف قوة بين الجميع ولديه نقطة اتصال واحدة في السوق مع الشركة المجاورة مما جعله موضع هجوم محتمل من قبل المؤسسة. يعتبر المنافس 1 ذا قوة كبيرة لأنه يمتلك القدرة على مهاجمة المؤسسة بحيازته لثلث الموارد (185/540).

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

- مقياس قوة السوق (MPI) Market Power Index
- يقيس مؤشر قوة السوق تأثير الشركة في السوق. ويتم حسابه على أساس متغيرين اثنين هما:
 - ✓ العائد على المبيعات Return on Sales ROS (النتيجة على رقم الأعمال): كلما ارتفع يعني أن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من المبيعات كبيرة.
 - ✓ الحصة السوقية Market Share: تعكس حصة السوق مدى قبول منتج المؤسسة بالنسبة للزبائن، وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة إلى مجموع مبيعات السوق.
- يحسب MPI كمجموع جداء الحصة السوقية في العائد على المبيعات لكل قطاع من قطاعات أعمال المؤسسة كالتالي:

$$\text{Market Power Index (MPI)} = \sum_{B=0}^n (\text{ROS B} \times \text{Market Share B}) \times \% \text{Business contribution B}$$

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

- مقياس قوة السوق (MPI) Market Power Index
- مثال: الجدول الآتي يوضح الحصة السوقية والعائد على المبيعات للمؤسسة ومنافسيها الثلاثة:

السوق	المؤسسة	المنافس 1	المنافس 2	المنافس 3
العائد على المبيعات A	25%	35%	15%	22%
العائد على المبيعات B	0%	0%	25%	0%
حصة السوق A	20%	40%	12%	18%
حصة السوق B	0%	0%	30%	0%
مؤشر قوة السوق MPI	5%	14%	2%	4%

- $MPI = 25\% \times 20\% = 0.05$ (مؤسسة)
- $MPI(2 \text{ منافس}) = (15\% \times 12\%) + (25\% \times 30\%) = 0.02$

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

• مقياس قوة السوق (MPI) Market Power Index

مثال:

الطرف	MCI	RSI	MPI
المؤسسة			5%
المنافس 1	9,50%	25%	14%
المنافس 2	3,00%	12%	2%
المنافس 3	29,50%	24%	4%

- يلاحظ أن المؤسسة والمنافس 3 لديهما MPI في المتوسط، مما يعني أن لديهما مستوى متوازن نسبياً من القوة السوقية مقارنة بمنافسيهما. من ناحية أخرى، يتمتع المنافس 1 بأقوى تأثير في السوق، مما يعني أنه قد يشكل تهديداً للمؤسسة. المنافس 2 هو الأضعف، مما يجعله عرضة للاستهداف من قبل المؤسسة.
- عند النظر في مؤشر القوة النسبية بالاشتراك مع مقاييس أخرى، يصبح المنافس 1 أخطر منافس للمؤسسة، على الرغم من امتلاك المنافس 3 قوة متوازنة من حيث MPI و RSI.

يسير هذا إلى أن تكون بشكل

محاسبة المنافسين Competitor Accounting الخطوات العملية

3. مقاييس المنافسة The measures:

• مقياس قوة السوق (MPI) Market Power Index

مثال:

- عند النظر في مؤشر القوة النسبية بالاشتراك مع مقاييس أخرى، يصبح المنافس 1 أخطر منافس للمؤسسة، على الرغم من امتلاك المنافس 3 قوة متوازنة من حيث MPI و RSI. يشير هذا إلى أن المؤسسة يجب أن تكون حذرة بشكل خاص من المنافس 1 وأن تتخذ خطوات لحماية نفسها منه.
- بشكل عام، يبدو أن المؤسسة في وضع تنافسي نسبياً، حيث يمثل R1 أكبر تهديد و R2 هو أضعف منافس. من خلال النظر في كل من MPI و RSI، يمكن للشركة المحورية اكتساب فهم أكثر دقة لموقفها التنافسي واتخاذ خطوات لحماية نفسها من التهديدات المحتملة مع تحديد الفرص المحتملة أيضاً.