

4- دراسة المنافسة:

أ- تعريف المنافسة:

المنافسة هي مجموعة من المؤسسات التي تعرض نفس المنتجات أو منتجات بديلة للمنتجات الأصلية، وذلك بصيغ وأشكال مختلفة عنها وبأسعار يمكن أن تكون مشابهة لأسعارها، حيث تشكل هذه المنافسة فرصة أو خطر بالنسبة للمؤسسة، وعلى رجل التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، قطاعهم السوقية، احتمال دخول منافسين جدد، قوة مورديهم.

فتحليل ودراسة المنافسة يسهم في توقع تصرفات المنافسين ومواجهتهم باتخاذ موقف دفاعي فعال، كما يحفز على تحقيق السبق بتقديم إبتكار جديد ما يحقق حصة سوقية أفضل من المنافسين وبالنسبة لمستويات الفضاء التنافسي بالنسبة للممارسات التسويقية فيكون ضمن ثلاثة أشكال وهي:

- المنافسة ما بين المنتجات: هي المنافسة التي تنشأ نتيجة عرض المنتجات المتماثلة إلى حد كبير.
- المنافسة ما بين المقاطعات: وهي المنافسة في أماكن عرض المنتجات.
- المنافسة المعممة: وهي التي تضم منتجات مختلفة وتتعلق بقطاعات متعددة، وكذلك في أساليب العمل والمناطق الجغرافية المستهدفة.

ب- أهم أشكال المنافسة السائدة:

بالنسبة للأشكال المنافسة المعروفة وفقا للتحليل الاقتصادي فتتجلى في:

- **المنافسة الكاملة:** تتصف بتواجد عدد كبير من البائعين والمشتريين تجاه منتجات معينة والتي تتميز بالتجانس، وهذا النوع ليس شائعا ولا يحتاج لجهود خاصة من طرف المؤسسات في حالة سيادته.
- **الإحتكار الكامل:** تتصف بوجود منتج واحد ليس له بدائل، لذا فالمحتكر له القدرة على التحكم في الأسعار أين لا توجد أي مجهودات خاصة بالنسبة لمنظمة الأعمال المحتكرة.

- **المنافسة الإحتكارية:** تتصف بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، أين تكون منتجاتهم تكون غير متجانسة، والأسعار تحدد وفقا للتقاطع الحاصل ما بين العرض والطلب، وهذا الوضع يتطلب من المؤسسات بذل جهود تسويقية خاصة ومميزة.

وبالإشارة إلى هذه الوضعيات من المنافسة، فهناك ثلاثة أنواع من أنماط وردود فعل المنافسين:

- المنافس المترئس: لا يستجيب بسرعة ويرجع ذلك إلى ضعف إمكانياته أو لثقته الزائدة في عملائه.
- المنافس المنتقى: يستجيب لبعض الجوانب التنافسية دون جوانب أخرى، فمثلا قد يستجيب للتغير في السعر ولا يستجيب للتغير في شكل المنتج.

- المنافس المتحدى الشرس: إستجابته يشوبها البطء والعداء ولذا يفضل البعد عنه، وإلا أثر في المؤسسة أو دمر نفسه، كإستخدامه أسلوب الإغراق وهو طرح منتج بسعر أقل من سعر التكلفة، بغية التأثير على المنافسين لمدة زمنية معينة، وفي هذا قد يؤثر على منافسيه وقد يؤثر على نفسه، إذا إستمر هذا الأسلوب لفترة زمنية طويلة.

- المنافس المتماusk: منافس غامض يصعب التنبؤ بردود أفعاله ودرجة إستجابته للمنافسة، لذا يفضل عدم مجاراته.

ج-مواجهة المنافسة:

لكي تستطيع أي مؤسسة مواجهة أي شكل من أشكال المنافسة فعليها أن تلتزم بالخطوات التالية:

- **التعرف على المنافسة:** فالتعرف على المنافسين وعددهم يعتبر خطوة أولى لوضع الإستراتيجيات التنافسية، خاصة ما إذا كانوا حليين أو محتلين أو جدد.

- **تحليل وتقييم المنافسة:** بمجرد أن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين، فالمتطلب الثاني هو السعي لمعرفة أهدافهم وتطلعاتهم في السوق، وما هي الإستراتيجيات المتبعة من أجل ذلك، وماهي جوانب القوة والضعف بالنسبة إليهم.

فتحليل وتقييم المنافسين يقود إلى تحديد المجموعة الإستراتيجية وهي مجموعة المؤسسات الموجودة داخل صناعة معينة، والتي تتبع نفس الإستراتيجيات أو إستراتيجيات مشابهة عند التعامل مع هدف سوقي معين؛ وبالنسبة لتحقيق التفوق ضمن المجموعة الإستراتيجية، فذلك يتوقف على مدى المقدرة على تنمية بعض المزايا الإستراتيجية مقارنة بأهم المنافسين أو المؤثرين منهم، ويكون ذلك بشكل رئيسي من خلال تحليل

القيمة المقدمة للمستهلك، والتي تشير إلى تحديد مختلف المنافع التي يمكن أن يحصل عليها قطاع المستهلكين المستهدفين من مختلف العروض المقدمة بواسطة المنافسة.

- **وضع الإستراتيجية المناسبة للمواجهة:** بعد أن يتم تحديد وتقييم المنافسين الرئيسيين، يجب على المؤسسة أن تقوم بتصميم الإستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية، أين يمكن القول أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية أو أفضل، فلكل مؤسسة توضع إستراتيجية متوافقة مع أهدافها ومواردها وفرصها التسويقية المتاحة أمامها، غير أن المنظرين في عالم الأعمال وضعوا إستراتيجيات تنافسية رئيسية ومن تلك الثلاثة التي إقترحها مايكل بروتتر:

- **قيادة التكاليف:** تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التخفيض من أسعارها عن باقي المنافسين من خلال التخفيض في تكاليف الإنتاج والتوزيع، ومنه إمكانية الفوز بحصة سوقية أكبر.

- **التمايز:** تعمل المؤسسة وفقا لذلك على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها وبرامجها التسويقية، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب أن تتدعم بتقديم سعر مقبول.

- **التركيز:** وهنا تقوم المؤسسة بتركيز جهودها على خدمة قطاعات سوقية صغيرة، بدلا من محاولة خدمة السوق كله.

* وبما يتوافق مع ذلك، فقد وضع متخصصون في التسويق إستراتيجيات تسويقية لتحقيق وضع أكثر تنافسية، ومنهم مايكل تريسي Micheal Treacy وفيرد ويرسما Fred Wiersema ، واللذان أشارا إلى قدرة المؤسسة على تحقيق قيادة في السوق يمكن أن يتم من خلال تقديم قيمة كبيرة للمستهلكين الذي يتعاملون معهم، ويكون ذلك من خلال أحد الإستراتيجيات الثلاثة التالية، والتي تشكل ما يطلق عليه بنظام القيمة، والمحددة في:

- **إستراتيجية التميز التشغيلي:** تستطيع منظمة الأعمال هنا تحقيق قيمة من خلال تقديم منتجات ذات جودة مرتفعة وموثوق في آدائها، كما توفر الراحة والسهولة عند تنفيذ المعاملات.

- **إستراتيجية الإقتراب من المستهلك:** بالسعي للتوافق إلى أقصى حد مع إحتياجات المستهلك من خلال العلاقة القوية معه ومعرفته عن قرب، حيث تقوم المؤسسة ببناء قواعد للبيانات تتطوي على الكثير من التفاصيل الخاصة بالمستهلك، فالمؤسسات القريبة من المستهلك تقدم خدمات نوعية لهم من أجل بناء ولاء طويل الأمد، بما يكون لديهم إستعداد لدفع أسعار مرتفعة للحصول على ما يحتاجونه تماما منها.

- إستراتيجية قيادة المنتج: تعمل منظمة الأعمال هنا على تقديم قيمة مرتفعة من خلال تقديم تيار متواصل من المنتجات الرائدة، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التنافس على أساس تقديم منتجات تتقدم بسرعة، بما يجعلها مفتوحة دائماً على الأفكار الجديدة، فهذه الإستراتيجية تهدف بشكل خاص المستهلكين الذين يتشوقون إلى الحصول على سلع وخدمات مبتكرة ومتجددة ومتميزة، بغض النظر عن تكاليف الحصول عليها.