

المحور الخامس: الاستراتيجيات التنافسية والمنافسة

تمهيد

في الوقت الحاضر تواجه المنظمات منافسة شديدة في جميع الأسواق، وواقع الذي يفرضه اقتصاد السوق يحتم على المنظمة أن تدرس منافسيها بشكل معمق، وذلك من خلال جمع كافة المعلومات وإجراء البحوث والدراسات بشكل علمي ودقيق، إذا ما أرادت أن تصمد، تنجح وتتفوق أمام منافسيها وتحقق ميزة تنافسية.

أولاً: مفهوم المنافسة

يتوقف ما تحصل عليه المنظمة من حصة سوقية وإرباح على قوتها النسبية مقارنة بالمنافسين. وأعطيت العديد من التعاريف للمنافسة نذكر منها:

تعرف المنافسة على أنها نظام لا تخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى اقتصادية متحركة من أي قيد يفرض عليها وهي قوى العرض والطلب.

أما من منظور آخر فتعرف المنافسة على أنها مجموعة المنظمات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة والبديلة لما تنتجه المنظمة، أي مجموعة من المنظمات التي تلبي نفس حاجات ورغبات أذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات.

لكن مايكل بورتر جاء بمفهوم أوسع للمنافسة بحيث يراها أنها لا تعني دائما المنظمات التي تنتج نفس المنتجات المشابهة لمنتجات المنظمة، ولكن هي كل من يساوم المنظمة ويحاول اقتطاع جزءا من أرباحها، واقترح نموذجا سماه **بالقوى الخمس للتنافس**. والشكل أدناه يشرح هذه القوى التنافسية.

- **حدة المنافسة داخل القطاع:** تقيس هذه القوة مدى حدة المنافسة في السوق حاليا، ويتم ذلك من خلال تحديد عدد المنافسين الحاليين وقدرات وإمكانيات كل منافس.

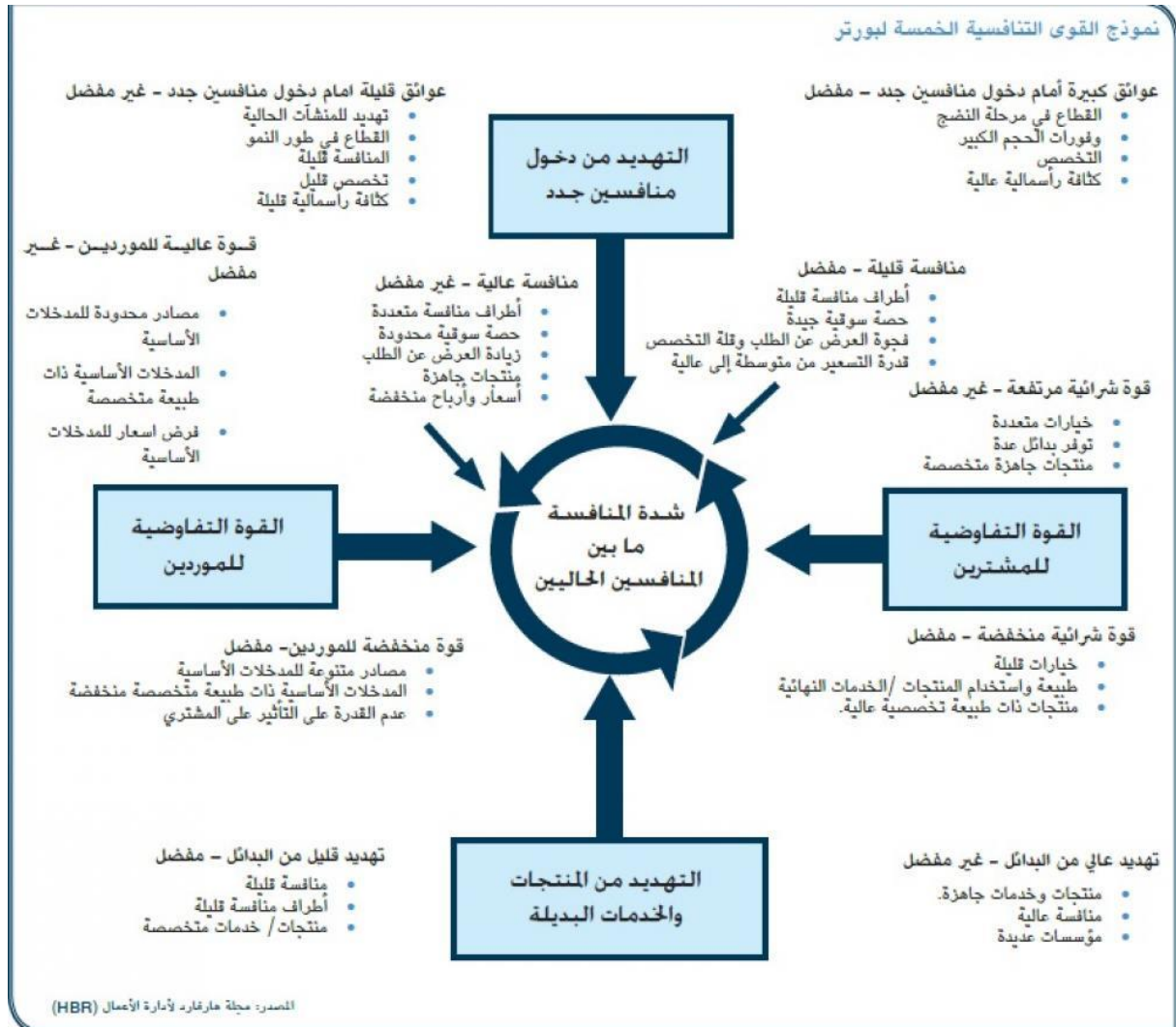
- **قوة العملاء:** تقيس هذه القوة مدى قدرة العملاء على التأثير على الأسعار والجودة، إذ تزداد قوة العملاء عندما يكون عددهم قليلاً مقابل وجود الكثير من البائعين.

المحور الخامس: الاستراتيجيات التنافسية والمنافسة

- **قوة الموردين:** تتمثل في قياس مدى قوة الموردين ومدى تحكمهم في زيادة الأسعار وجودة المواد، مما يؤدي بدوره إلى خفض ربحية المنظمة.

- **تهديد المنتجات البديلة:** تقيس هذه القوة مدى سهولة تحول المستهلكين من إحدى المنظمات لمنظمة أخرى منافسة لأنها تقدم منتجاً أو خدمة بديلة.

- **تهديد دخول منافسين جدد:** تقيس هذه القوة مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد للسوق، فكلما زادت سهولة دخول المنافسين إلى السوق زاد خطر انخفاض الحصة السوقية للمنظمات الموجودة وتقليل أرباحها.



المحور الخامس: الاستراتيجيات التنافسية والمنافسة

ثانيا: أنواع المنافسة

هناك أشكال مختلفة للمنافسة من وجهة نظر اقتصادي نجد أربعة اشكال للمنافسة وذلك من

حيث هيكل السوق وهي:

-سوق المنافسة الكاملة.

-السوق الاحتكارية

-سوق احتكار القلة.

-سوق المنافسة الاحتكارية

وهناك من يقسم المنافسة إلى نوعين أساسيين:

المنافسة المباشرة: ويشمل هذا النوع المنافسة بين المنظمات التي تنتج منتجات متجانسة والتي تحقق نفس الإشباع لحاجات المستهلكين.

المنافسة غير المباشرة: ويشمل هذا النوع المنافسة بين المنظمات التي تنتج منتجات غير متجانسة(البديلة) والتي لا تحقق نفس الإشباع لحاجات المستهلكين ويمكن إحلالها لبعضها البعض.

ثالثا: تحليل المنافسين:

إن الجزء الهام والخاص في التحليل الخارجي هو الذي يركز على دراسة المنافسين وجمع المعلومات الضرورية لفهمهم ومعرفة استراتيجياتهم، وتتم عملية التحليل على النحو التالي:

أ-تحديد المنافسين:

يتركز التحليل في هذه المرحلة على تحديد المنظمات التي تنافس المنظمة، ولا يجب الاكتفاء بمعرفة المنظمات المنافسة حاليا في السوق بل يجب الأخذ بعين الاعتبار المنافسة المحتملة، خاصة في حالة كون القطاع جذابا كما لا يجب إهمال المنظمات الصغيرة والتي لا تشكل منافسا قويا في الوقت الراهن ولكن يمكن أن يكون ذلك في المستقبل القريب.

المحور الخامس: الاستراتيجيات التنافسية والمنافسة

وتحديد المنافسين يتطلب تحليل على مستوى القطاع وعلى مستوى السوق، فتحليل القطاع يعطي لنا نظرة كاملة وشاملة عن القطاع ومدى جاذبيته ولكن تحليل السوق يجعلنا نفهم جيدا ما يقوم به منافسينا المباشرين.

ب-تقييم قوة وضعف المنافسة وتحديد إستراتيجيتها:

في هذه المرحلة من تحليل المنافسة على المستوى الاستراتيجي يتم تحديد وتقييم نقاط قوة وضعف المنافسة بالإضافة إلى القدرات التي يتمتع بها كل منافس لأن مثل هذا التقييم يساعد ويساهم في تطوير استراتيجية تسويقية ملائمة للمؤسسة، لهذا فالخطوة الأولى التي يجب أن يقوم بها المسوق الاستراتيجي هي التركيز على جمع المعلومات والتي تستعمل في المقارنة والتقييم، وتشمل المعلومات اللازم جمعها ما يلي:

-رقم الأعمال- حصة السوق- العائد على الاستثمار- مستويات التكلفة والأرباح- المردودية- التدفقات النقدية- برامج الاستثمار- الطاقة الإنتاجية- جودة المنتجات- مستويات الولاء للعلامة- شبكة التوزيع- مستوى الأسعار.

ب-تحديد أهداف المنافسة:

بعد تحديد المنافسين الرئيسيين للمؤسسة والوقوف على الاستراتيجيات المتبعة من قبلهم، ننقل الى تحديد أهداف المنافسة وتقييم التهديد الذي يمكن أن تمثله. حسب كوتلر فإن لكل منافس في السوق مزيج من الأهداف تتمثل في الريادة التكنولوجية نمو حصة السوق، التدفقات النقدية، الريادة في تقديم الخدمات أو الريادة في السوق ككل. ومن خلال التدقيق في هذا المزيج من الأهداف، سيستطيع المسوق الوصول إلى ملخص حول كيف سيستجيب المنافس لتهديدات المنافسة.

ج-تحديد استجابة وردود فعل المنافسة:

إن التعرف على أهداف المنافسة ونقاط ضعفها وقوتها يمكن أن يزود أي محلل استراتيجي بفكرة معقولة عن الاستجابة الممكنة للمنافسة خاصة من ناحية تخفيض الأسعار، تقديم

المحور الخامس: الاستراتيجيات التنافسية والمنافسة

منتجات جديدة، القيام بحملات ترويجية عن طريق الإعلان وتنشيط المبيعات، وفي تحديد الاستجابة المتوقعة للمنافسة يرى Porter بأن صور استجابة المنافس للاستراتيجية الممكنة التنفيذ، وهذا يتطلب تقييم مدى عرضة المنافس للحدث، وإلى أي درجة يمكن للحدث أن يستفز المنافس ويدفعه للانتقام، وكذلك مدى فعالية انتقام المنافس للحدث.

د-اختيار المنافس:

إن بناء الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة ما لا يتوقف على جلب والمحافظة على الزبائن فقط بل يتعداه إلى فهم كيف يتم ربح المعركة التنافسية؟ وعليه فإنه كما تختار المؤسسة أسواقها، تختار أيضا منافسيها والذين منهم السيئ ومنهم الجيد عند Porter هو ذلك المنافس الذي يلتزم بقواعد المنافسة التي تحكم القطاع، ويتحاشى العدوانية في تحركات السعر ويساهم في ترقية استقرار الصناعة، وذلك عن طريق طرح فرضيات واقعية حول الصناعة وحول وضعية النسبية، بهذه الطريقة يتم تقوية حواجز التحول لأن السوق يصبح نسبيا مقسم، وبالتالي احتمال تأثير مؤسسة ما أو دخول أي مؤسسة جديدة يصبح ضعيفا.

وعلى العكس، فإن المنافسين السيئين يخترقون القواعد غير المكتوبة ويقومون بتحركات عدوانية غير ضرورية، كتخفيض هوامش الربح كما أنهم مخاطرون كثيرا، ولهذا على المؤسسة تدعيم منافسيها الجيدين ومهاجمة السيئين.

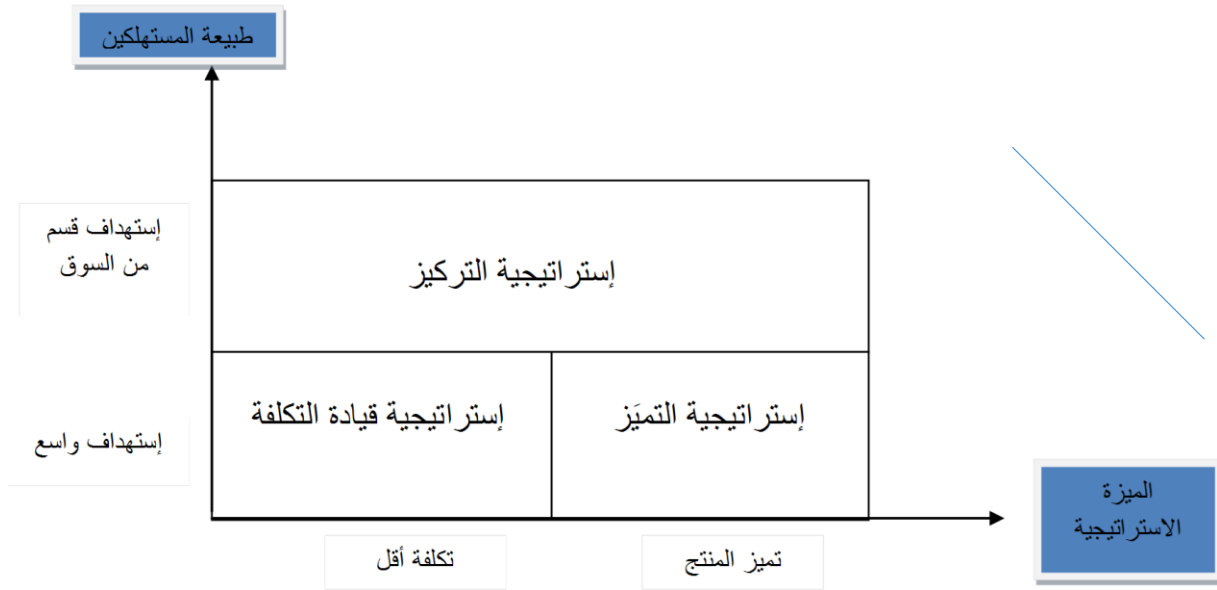
بالنسبة لمهاجمة المنافسين الأقرب، والمقصود بهم المنافسين المباشرين للمؤسسة و الذين يزاحمون في نفس المجموعة الاستراتيجية فإن Potter يرى أن مهاجمتهم تكون تحت ظروف معينة، لذا على المنظمة أن تكون حذرة من محاولة تهديم المنافسين الأقرب إليه لأن أساس المنافسة كله قد يتغير .

رابعا: الاستراتيجيات التنافسية

يشكل الموقع التنافسي للمنافسين وسلوكياتهم معطيات مهمة للمؤسسة قبل اتخاذ قرار اعتماد استراتيجية تنافسية، ويقترح PORTER ثلاث استراتيجيات تنافسية هي:

المحور الخامس: الاستراتيجيات التنافسية والمنافسة

شكل: الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ Porter



أ- إستراتيجية قيادة التكلفة

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المنظمة، وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز، والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المنظمة من وراء ذلك ، فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما تفعله IBM.

ولكن معظم المنظمات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة، ويمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات والتي تعتمد كلها بشكل أساسي على بنية القطاع الاقتصادي الذي تشتغل فيه المنظمة وعلى هيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة.

وتعتمد المنظمة في هذه الاستراتيجية على أربعة محددات رئيسية وهي:

-عوامل منحنى الخبرة وأثر التعلم.

المحور الخامس: الاستراتيجيات التنافسية والمنافسة

- السيطرة على التكاليف.

- استغلال الطاقة الإنتاجية بكفاءة.

- اقتصاديات الحجم.

استراتيجية التميز:

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجات المنظمة عن باقي المنتجات المنافسة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا الزبون الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، وكي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التميز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز.

ونواحي التميز عديدة لا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلك، فهناك التميز على أساس الجودة العالية، التميز عن طريق مدة حياة المنتج، التميز عن طريق تغليف المنتج، التميز عن طريق صورة العلامة. كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المنظمة سبيلا للتمييز، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم.

استراتيجية التركيز:

في هذه الاستراتيجية التنافسية تركز المنظمة جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشترين لديهم حاجات متجانسة، أو تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين استراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المنظمة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق،

المحور الخامس: الاستراتيجيات التنافسية والمنافسة

وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل، ومن المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية نجد مؤسسة BMW، حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية، ولا تتعامل مع باقي الأسواق كالسيارات الرياضية أو الشاحنات أو الحافلات، مما أكسبها صفة التركيز، وتسعى المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمييز.