

## المحاضرة التاسعة المنافسة

### تعريف المنافسة

المنافسة في الأعمال التجارية هي التنافس بين الشركات التي تبيع منتجات مماثلة و / أو تستهدف نفس الجمهور المستهدف للحصول على المزيد من المبيعات وزيادة الإيرادات واكتساب المزيد من الحصة السوقية مقارنة بالآخرين.

### أنواع المنافسة

يمكن تصنيف هذه المنافسة إلى ثلاثة أنواع:

#### . المنافسة المباشرة

المنافسون المباشرون هم البائعون الذين يبيعون نفس المنتجات لنفس الجمهور ويتنافسون على نفس السوق المحتملة.

ومن الأمثلة الممتازة على المنافسين المباشرين التنافس التجاري بين برجر كنج وماكدونالدز. كلتا الشركتين -

تعمل في نفس الصناعة (وجبات سريعة)-

تقديم منتجات مماثلة (البرغر ومنتجات الوجبات السريعة ذات الصلة)-

تلبية نفس الحاجة-

استخدم نفس قنوات التوزيع (سلاسل البيع بالتجزئة ، والوجبات الجاهزة ، والتوصيل للمنازل)-

#### . المنافسة غير المباشرة

المنافسون غير المباشرين هم البائعون الذين يبيعون منتجات أو خدمات ليست بالضرورة هي نفسها ولكنها تلي احتياجات المستهلك نفسها.

مثال على المنافسين غير المباشرين سيكون ماكدونالدز وبيتزا هت

على الرغم من أن هذين البائعين يبيعان منتجات مختلفة ، إلا أنهما يعتبران منافسين لأنهما: -

يعملان في نفس الصناعة-

يستهدفان نفس المستهلك-

يلبيان نفس الحاجة-

المنافسة المحتملة أو البديلة.

المنافسون البديلون (يطلق عليهم أيضاً المنافسون المحتملون) هم البائعون الذين لديهم القدرة على استبدال عرض البيزنس (الأعمال التجارية) تماماً من خلال توفير حل جديد. كان الهاتف الذكي منافساً بديلاً للكاميرات الرقمية. على الرغم من أن هذين المنتجين لهما استخدامات مختلفة إلا أن الهواتف الذكية لديها القدرة على توفير حل جديد تماماً لاحتياجات التصوير الحالية للعملاء.

أهمية المنافسة :

١. المنافسة تجعل الشركات تهتم بالاحتياجات الفعلية للعملاء ورغباتهم ومطالبهم وتجعلها أكثر اهتماماً بخدمتهم بشكل أفضل من الشركات الأخرى.
  - المنافسة تجعل الشركة تدرك نقاط القوة والضعف الفعلية.٢
  ٣. المنافسة تجعل الشركات تركز على أكثر من مجرد اسعار المنتجات؛ فتجعلها تركز على التسويق والعلامات التجارية وخدمة العملاء والاحتفاظ بالعملاء.
  - المنافسة وتحث الشركات على الابتكار المستمر وتحسين المنتج.٤
  ٥. المنافسة تثقف الشركات حول تعقيدات كيفية عمل السوق المعتاد، وكيفية وضع العلامة التجارية، وكيفية الإنتاج بكفاءة، وكيفية البيع الفعال في السوق.
  - المنافسة توفر للعملاء خيارات عديدة للاختيار من بينها أثناء التسوق.٦
- فوائد المنافسة

تفيد المنافسة جميع الأطراف الثلاثة المرتبطة بالسلع المعروضة للبيع (الشركة والمستهلكين وحتى السوق) :

١-زيادة الطلب:

غالباً ما تؤدي المنافسة إلى الاستثمار في المزيد من الأنشطة التسويقية من قبل (شركات مختلفة)، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الطلب الإجمالي على المنتج في السوق.

٢-تعزز الابتكار:

المنافسة تجعل من الضروري لمنظمات الاعمال الابتكار والتحسين من اجل قيادة الأسواق والقاء فيها.

٣-تساعد الشركات في العثور على ميزتها التنافسية:

غالباً ما تقوم الشركات بتتبع وتحليل ودراسة ما يقدمه منافسوها من الأعمال وكيف يقدمونه، لتحسين عروضهم وتلبية احتياجات عملائهم بشكل أفضل.

٤-تجعل الشركات تخدم العملاء بشكل أفضل:

غالباً ما تفوز الشركة التي تبرز وتخدم العملاء بشكل أفضل من غيرها في التنافس بين الشركات. هذا يجعل الشركات في السوق يضعون العملاء على رأس قوائم أولوياتهم.  
5- تجعل الموظفين أكثر كفاءة:

تزيد المنافسة من الضغط على الموظفين بشكل كبير وتجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم للمؤسسة

6- يعزز التطوير المستمر للأعمال:

التطوير المستمر الشامل للأعمال هو ما يجعل الأعمال عادة تتعامل مع المنافسة على المدى الطويل

### سلبيات المنافسة - مساوى المنافسة

المنافسة ليست مفيدة دائماً و المنافسة الشديدة لها العيوب التالية:

تقلل من الحصة السوقية للشركة:

زيادة المنافسة تجعل الشركة تشارك السوق مع شركات أخرى. غالباً ما يكون مشاركة السوق وتقليل حصة الشركة غير مرحب به من قبل الشركات الموجودة بالسوق يضع ضغطاً على الأعمال التجارية:

تفرض المنافسة ضغطاً كبيراً على الشركات لرفع مستوى قدراتها وتؤدي إلى فشل العديد منها بسبب عدم قدرتها على التنافس مع اللاعبين الكبار في السوق. يشعر الموظفون بالضغط:

تضيف المنافسة المتزايدة ضغطاً كبيراً على الموظفين لأداء جيد والتفكير خارج الصندوق. لا يستطيع العديد من الموظفين التعامل مع هذا الضغط المتزايد. يجعل الأعمال تنفق بلا داع:

غالباً ما تؤدي المنافسة إلى زيادة الإنفاق على التسويق والاستراتيجيات الترويجية الأخرى لجذب العملاء والشركاء التجاريين والموظفين. هذا يضيف إلى النفقات وغالباً ما يكون غير ضروري. يشعر العملاء بالارتباك:

غالباً ما يخلط العملاء بين منتجات الشركات والفروقات ومميزات كل منتج و عيوبه بسبب عدد كبير من المنتجات المماثلة المتوفرة في السوق. المنافسة تجعل العملاء يشكون في اختيارهم وغالباً ما يحيرهم.

أشكال المنافسة:

في اقتصادات السوق، توجد مجموعة متنوعة من أنظمة السوق المختلفة، اعتماداً على الصناعة والشركات داخل تلك الصناعة. من المهم لأصحاب الأعمال فهم نوع نظام السوق الذي يعملون فيه عند اتخاذ قرارات التسعير والإنتاج، أو عند تحديد ما إذا كانوا يريدون الدخول إلى صناعة معينة أو مغادرتها

## سوق المنافسة الكاملة.

سوف المنافسة الكاملة او سوق المنافسة التامة هي هيكل السوق الذي تقدم فيه العديد من الشركات منتجاً متجانساً (متشابهاً). ولأن هناك حرية دخول وخروج ومعلومات مثالية، ستحقق الشركات أرباحاً عادية وستظل الأسعار منخفضة بسبب الضغوط التنافسية

خصائص سوق المنافسة الكاملة

١ تواجد العديد من الشركات.

٢ حرية الدخول والخروج،

٣ تنتج جميع الشركات منتجاً متطابقاً أو متجانساً.

٤ هناك معلومات ومعرفة كاملة اي أن جميع المستهلكين يعرفون كل الأشياء، عن جميع المنتجات، في جميع الأوقات (بما في ذلك معرفة النتيجة المحتملة لجميع الأحداث المستقبلية)، وبالتالي يتخذون دائماً أفضل قرار بشأن الشراء.

### سوق الاحتكار التام او المطلق

معناه انه لا يوجد سوى بائع واحد لسلعة أو خدمة معينة ، ولا يوجد بشكل عام بديل. في مثل هذا النظام السوقي يكون المحتكر قادراً على تحصيل أي سعر يريد بسبب غياب المنافسة، لكن إيراداته الإجمالية ستكون محدودة بقدرة العملاء أو استعدادهم لدفع الثمن الذي سيطلبه.

وفورات الحجم أو النطاق : ملاحظة

يمكن أن تشكل عائقاً لدخول مؤسسات جديدة إلى صناعة ما "وفورات الحجم تعني أنه كلما زاد حجم المصنع أو المؤسسة كلما تناقص متوسط تكلفة السلعة" وهذا يعني أن منشأة واحدة كبيرة تستطيع أن تنتج كل الكمية التي يحتاجها السوق بتكاليف قليلة، ومن ثم إذا دخلت أي مؤسسة جديدة للإنتاج فإنها لن تستطيع منافسة المؤسسة القائمة، ذلك أن أي مؤسسة جديدة ترغب في الدخول ستكون تكاليفها مرتفعة ارتفاعاً ملحوظاً إذا ما قورنت بتكاليف المنشأة الوحيدة الموجودة في الصناعة، كما أن مثل هذه المؤسسة ستكون عرضة إلى منافسة شديدة جداً من قبل المنشأة المحتكرة عن طريق تخفيض السعر، والحالة التي تؤدي فيها وفورات الحجم الكبير إلى قصر الصناعة على مؤسسة واحدة تعرف بالاحتكار الطبيعي، بمعنى وجود حواجز طبيعية تمنع أي مؤسسة جديدة من دخول هذه الصناعة، وقد جرت العادة أن تقوم الحكومة في حالة الاحتكار الطبيعي بمنح امتياز السلعة أو الخدمة إلى منشأة واحدة، تقتصر عليها الصناعة،

### سوق احتكار القلة.

احتكار القلة هو صناعة يهيمن عليها عدد قليل من الشركات الكبيرة. على سبيل المثال، تعتبر الصناعة التي تزيد نسبة سيطرة خمس شركات عن ٥٠٪ من السوق هي احتكار قلة في سوق احتكار القلة توجد حواجز مختلفة للدخول إلى السوق، وتجد الشركات الجديدة صعوبة في تأسيس نفسها.

خصائص سوق احتكار القلة:

وجود عدد قليل من المؤسسات يسيطر على الصناعة-

وهذه المؤسسات قد تكون ثلاثة أو أربعة مؤسسات

- ولكن أي قرار يتخذ في أي منظمة يكون له تأثير على المنظمات الأخرى-

. سوق المنافسة الاحتكارية:

خصائص سوق المنافسة الاحتكارية:

١

وجود عدد لا بأس به من المؤسسات الصغيرة

ولكن مؤسسات المنافسة الاحتكارية في العادة أقل عدداً من مؤسسات المنافسة الكاملة، وهذا

يعني أن حصة كل مؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية صغيرة نسبياً، وبالتالي لا تستطيع أي

مؤسسة أن تؤثر كثيراً في سوق السلعة، أي تأثيرها في السعر سوف يكون محدود، ومن أمثلة

أسواق المنافسة الاحتكارية محلات بيع الأدوية (الصيدليات)

٢ جميع المؤسسات في سوق المنافسة الاحتكارية تنتج سلعة متشابهة ولكن ليست متجانسة

وبالتالي فهي بدائل جيدة ولكن غير تامة بعضها لبعض،

٣ حرية دخول الأسواق تكون غير سهلة نوعاً ما

هذا النوع من المنافسة موجودة في الأسواق بشكل فعلي وهو من أكثر مظاهر المنافسة وجوداً

بالرغم من أهمية المنافسة السعرية في سوق المنافسة الاحتكارية إلا أن هناك أساليب أخرى غير

أسلوب تخفيض السعر تحاول مؤسسة المنافسة الاحتكارية من خلالها إغراء الزبائن لشراء

سلعتها وهو ما يسمى المنافسة غير السعرية، ولعل أهم هذه الأساليب هو (التمييز السلمي) أي

جعل السلعة تبدو متميزة في عيون المستهلكين مما يتيح للمؤسسة إمكانية رفع سعر سلعتها دون

أن تفقد زبائنها ويمكنها من اجتذاب زبائن جدد، وهناك كثير من الوسائل لتمييز السلعة مثل تغيير

طريقة التعبئة، وتحسين الجودة، وتقديم تسهيلات للمستهلكين وأهم من ذلك كله اللجوء إلى

الإعلان والدعاية، بحيث يتمكن المنافس الاحتكاري من إقناع المستهلكين بأن السلعة التي ينتجها

هي الأفضل، ويجب التنبيه هنا أن المهم أن يقتنع المستهلك بأن سلعة منتج معين أفضل من

سلعة منتج آخر حتى ولو لم تكن كذلك فعلاً، لأنه سيكون مستعداً لدفع سعر أعلى للسلعة التي

يعتبرها أفضل ولعل ذلك يفسر اهتمام المنتجين بالإعلان والدعاية وإنفاقهم مبالغ طائلة على

ذلك..

الاستراتيجيات التنافسية:

اعتماداً على الحالات الخاصة التي تواجهها الشركة، يوجد ثلاثة استراتيجيات تنافسية الأكثر

شيوعاً وهي الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية والخاصة واستراتيجية المحيط الأزرق.

١. استراتيجية التسويق الهجومية:

استراتيجية "الهجومية" أو "المواجهة" هي موقف يتكلم عن العدوان أو المواجهة. وتلها عادة

وحدات التسويق التي تطمح لأن تكون رائدة في المجال.

في الوقت الحاضر ، قد تتمتع هذه الشركة بموقع ثانٍ أو ثالث أو حتى رابع من حيث الأداء. ومع ذلك ، فإن أهدافها المباشرة هي الانتقال إلى الوضع الذي يتصدره. للقيام بذلك هو لعب دور المنافس وهدفه من الهجوم هو الشركة الحالية رقم واحد.

مثل هذا المنافس الطموح لتوسيع حصته في السوق من خلال مزج المزيج التسويقي بالكامل بمهارة في مهاجمة فريسته. هذا يدعو إلى تضحية سخية في العديد من الزوايا؛ وهي تلجأ إلى تخفيضات الأسعار الجريئة، وتوفير منتجات عالية الجودة، وتوسيع أنواع المنتجات، وتوفير خدمات ممتازة للمستهلكين، وتحفيز قنوات التوزيع، والدخول في الإعلانات العدوانية أو الدعاية الشريرة والترويج للمبيعات.

يهاجم المنافس الزعيم إما عن طريق نسخ استراتيجية القائد ، أو استراتيجية أقوى على نفس الخط أو تبني استراتيجية مختلفة خاصة به. وغني عن القول أن أي شركة تريد أن تكون منافسا ، بل منافسا فعالا ، يجب أن تتمتع بميزة تنافسية قوية جدا ومستدامة. ليس عملاً مجرد مهاجمة القائد ، بل تحييد أو حتى إضعاف الميزة التنافسية التي يتمتع بها القائد حتى الآن .٢ استراتيجية تسويقية دفاعية:

إن نجاح الشركة لا يكمن فقط في الوصول إلى مركز القيادة ، بل في الحفاظ عليه لفترة أطول. لذلك ، يتم توظيف استراتيجية تسويق دفاعية من قبل القائد في الخط للحماية من الهجمات من قبل المنافسين الأقوياء.

يكمن نجاح أي استراتيجية دفاعية في التكتيكات الدفاعية مثل العثور على مستخدمين جدد للمنتجات ، وزيادة استخدام المستخدمين الحاليين ، وزيادة الإنتاج المستمر عن طريق الابتكار ، وزيادة نماذج المنتجات ، والإعلانات الدفاعية ، والترويج للمبيعات ، وبرامج التوسع ، وتحسين الجودة من المستوى الوطني إلى المستوى الدولي.

يمكن تسجيل الدخول والتعدي عن طريق خفض الأسعار إلى ما دون مستوى السعر المنخفض للمهاجم ، مما يعطي كمية أكبر لنفس السعر وما إلى ذلك.

### ٣. استراتيجية التسويق المتخصصة:

استراتيجية التسويق المتخصصة ليست هجومية ولا دفاعية. إنه لا يؤمن بالحد الأقصى للدفاع أو الإساءة. وهو يتبع استراتيجية تسويقية مختلفة لا تحتاج إلى الدفاع يتبع ذلك بشكل عام اهتمامات صغيرة مع شريحة صغيرة من السوق لمنتجاتها وخدماتها الفريدة المدعومة بمزيج تسويقي فريد. يتم الحفاظ على قطاعات السوق الصغيرة بحيث لا يقترب المنافسون الكبار من التفكير في أن الصغيرة لا يمكن أن تضر بهم بأي شكل من الأشكال هذه الوحدات تمر دون أن يلاحظها أحد.

. مفتاح استراتيجية التسويق المتخصصة هو التخصص ، ويهدف إلى خدمة جزء من السوق باستخدام قدرات مميزة..

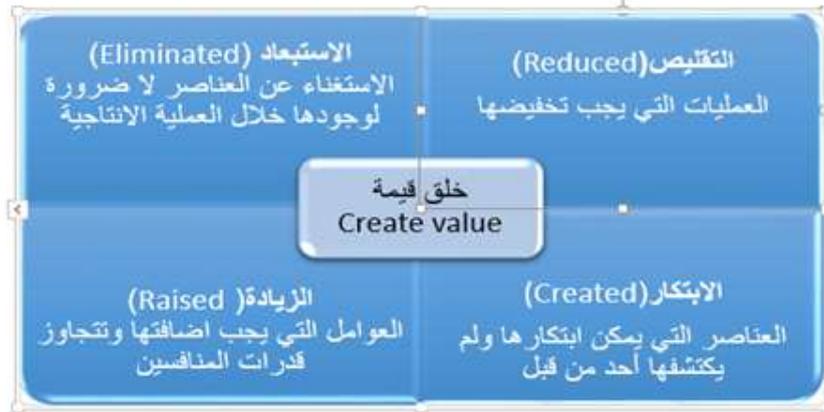
ويستند نجاح استراتيجية التسويق المتخصصة على حجم معقول وهامش الربح وإمكانيات النمو. ومن قدراته على جعل الخط وكفاءة وفعالية ومريحة. لا يعني ذلك أن كونها وحدة صغيرة، فإن الاستراتيجية المتخصصة تجعلها محصنة ضد الهجمات التنافسية

#### ٤-استراتيجية المحيط الأزرق:

لفهم هذه الاستراتيجية التنافسية دعونا نجري مقارنة بين مفهوم المحيط الأزرق والمحيط الأحمر:

استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية المحيط الأحمر  
إنشاء مساحة السوق غير المتنازع عليها. تنافس في مساحة السوق الحالية.  
جعل المنافسة غير موجودة. التركيز على المنافسة في السوق .  
إنشاء وخلق طلب جديد استغلال الطلب الحالي.  
إلغاء المقايضة بين الكلفة أو القيمة المقايضة بين التكلفة والقيمة

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:



## ٥ استراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأحمر	استراتيجية المحيط الأزرق
تنافس في مساحة السوق الحالية.	إنشاء مساحة السوق غير المتنازع عليها.
التركيز على المنافسة في السوق .	جعل المنافسة غير موجودة.
استغلال الطلب الحالي.	إنشاء وخلق طلب جديد
المقايضة بين التكلفة والقيمة	إلغاء المقايضة بين الكلفة أو القيمة

استراتيجيات بناء الميزة التنافسية:

استراتيجية قيادة التكلفة 1 (COST LEADER SHIP)-

الإستراتيجية التي تكون الشركة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير والإعلان والترويج ومن خلال هذه الإستراتيجية تستطيع المنظمة تحقيق حصة سوقية مرتفعة ومن الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية: شركة (BIC) لصناعة الأقلام الجافة، شركة (General Electronic) لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية، شركة (Ford) لصناعة عربات النقل للخدمة الشاقة.

استراتيجية التمييز 2 (DIFFERENTIATION)-

استراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد أو مميز. وتمكن هذه الإستراتيجية التنافسية الشركات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود الولاء للعلامة brand loyalty من جانب العملاء والتي تقلل حساسيتهم للسعر إضافة إلى أن الولاء من قبل المشترين يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتهي إليها الشركة وتؤدي هذه الإستراتيجية لمعدلات عالية من الربحية مقارنة مع إستراتيجية التكلفة المنخفضة فالتمايز يؤدي لحواجز أفضل في الصناعة ولكنها تحقق حصة سوقية منخفضة نسبياً بالمقارنة مع إستراتيجية التكلفة المنخفضة.

3- إستراتيجية التركيز (FOCUS)

تهدف الشركة من خلال إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول لموقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو الحال عند قيامها بخدمة السوق الكلي ويتم تحقيق الميزة التنافسية في هذه الإستراتيجية:

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف -
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع