



استراتژی رقابتی بازاریابی

دیوید جابر

ساده ترین پیروزیها در جاهایی به دست می آید که دشمن وجود نداشته باشد .

یک ژنرال ناشناس

در بسیاری از بازارها رقابت عامل اساسی تغییر است. بدون رقابت شرکتها در حد رضایت مشتریان فعالیت می کنند و از آن فراتر نمی روند. در هر جا بین افزایش رضایت مشتریان و هزینه ها تضاد بروز کند، معمولاً دومی در اولویت قرار می گیرد، زیرا شانس مشتریان اندک است در حالی که کاهش هزینه ها به معنی دستیابی به نتایج محسوس است. لذا، رقابت برای مشتریان خوب است، زیرا بدان معنی است که شرکتها باید بیشتر تلاش کنند تا مشتریان خود را از دست ندهند.

در تنظیم استراتژی بازاریابی لازم است شرکتها از نقاط قوت و ضعف خودشان، نیازهای مشتریان، و نقاط قوت و ضعف رقیب آگاه باشند. به این سه نکته «مثلث استراتژیک» می گویند. مثلث استراتژیک به شرکتها می گوید که هنگامی موفق می شوند که از حفظ رضایت مشتری و رفع نیازهای او فراتر رفته، از رقبایشان بهتر باشند.

شکل شماره ۱: مثلث استراتژیک



رفتار رقابتی چیست ؟

رقابت بین شرکتها همواره به تضاد و نبردهای بازاریابی منجر می شود، ولی آنچه رفتار رقابتی خوانده می شود، می تواند به شکلهای زیر ظاهر گردد.

۱. **تعارض و تضاد** که معلول رقابت شدید و تهاجمی است و هر کس سعی دارد رقیب را از بازار خارج کند.
۲. **رقابت سالم** یعنی ظاهر شدن به نحوی بهتر و شایسته تر از رقیب بدون آنکه طرد وی از بازار مورد نظر باشد. فروش سریع تر، سود کمتر، عرضه محصولات زیادتر به بازار، و حفظ سهم زیادتر در بازار به مدت طولانی نشانه های این نوع رقابت است.
۳. **همزیستی** به نوبه خود سه حالت دارد: (۱) شرکتها متوجه حضور رقبا نیستند زیرا به درستی نمی توانند مرزهای بازار تعریف کنند؛ (۲) شرکتها از وجود رقبا اطلاع ندارند و بر این باورند که در این بخش بازار رقیب فعالیت نمی کند؛ (۳) شرکتها از وجود رقبا خبر دارند، مرزهای خودشان را حفظ می کنند، و در صدد بهتر شدن مداوم هستند؛ این حالت به رقابت سالم بسیار شباهت دارد.
۴. **همکاری** یا استفاده دو یا چند شرکت از تجربه ها و منابع خودشان برای ارائه کالاها و خدمات بهتر به مشتریان. عنوان دیگر این روش، **اتحاد یا همکاری استراتژیک** است.
۵. **تبانی** یا همکاری رقبا بر اساس توافق به عمل آمده که دقیقاً به زیان مشتریان است. در هر جا عده تهیه کنندگان کم باشد، مشتری مجبور به خرید کالا یا کالاهای مشخصی باشد، تعرفه های گمرکی از ورود کالا از خارج جلوگیری کند، و خریداران بتوانند کالاها را گران بخرند، احتمال تبانی زیادتر می شود.

توسعه استراتژیهای رقابتی

توسعه استراتژیهای رقابتی بازاریابی بر جذابیت شرایط و التفات استراتژیک در زمینه های زیر استوار است:

۱. تدوین اهداف برای بازاریابی رو به توسعه مناسب است، زیرا فروش کلاً رونق دارد و همه فروشندگان می توانند در صورت سقوط یکی از رقبا سهم زیادتری از بازار به دست بیاورند. به علاوه، به چنین بازارهایی معمولاً خریداران تازه ای پای می گذارند و چون هنوز به مارک خاصی حساسیت ندارند، می توان روی آنها به عنوان هدف حساب کرد. و بالاخره هر گاه یک شرکت کالاهایی داشته باشد که انحصاری بوده، یا ویژگیهای خاص آن بسیار جذاب باشد، می تواند از هدفگذاری مورد بحث استفاده کند.
۲. التفات استراتژیک برحسب توسعه بازار که معلول پیدا کردن کاربران جدید، یا پیدا کردن استفاده های جدید برای کالاهای موجود است.
۳. به دست آوردن سهام زیادتر از بازار که به روشهای مختلف امکان پذیر است، هر چند بدترین حالت آن تهاجمی و بیرون راندن رقبا از بازار با ترندهای مختلف است، اگر چه تهاجمی می تواند مثبت نیز باشد.

به طور کلی رفتار تهاجمی هر شرکت می تواند به روشهای زیر تحقق پیدا کند:

- الف. **تهاجم از روبه رو** با تکیه بر چهار عامل: (۱) استفاده از مزایای رقابتی شفاف و ادامه دار؛ (۲) تهاجم از طریق تغییر دادن نوع فعالیت که احتمال روبه رو شدن با رقیب را ممکن است به صفر تنزل دهد؛ (۳) پیدا شدن مشکلاتی برای یکی از

رقبای قدرتمند و تهاجم برای پرکردن جای خالی او؛ (۴) تهاجم با تکیه بر منابع مادی زیادتر که قدرتی فراتر از رقبا به شرکت می دهد.

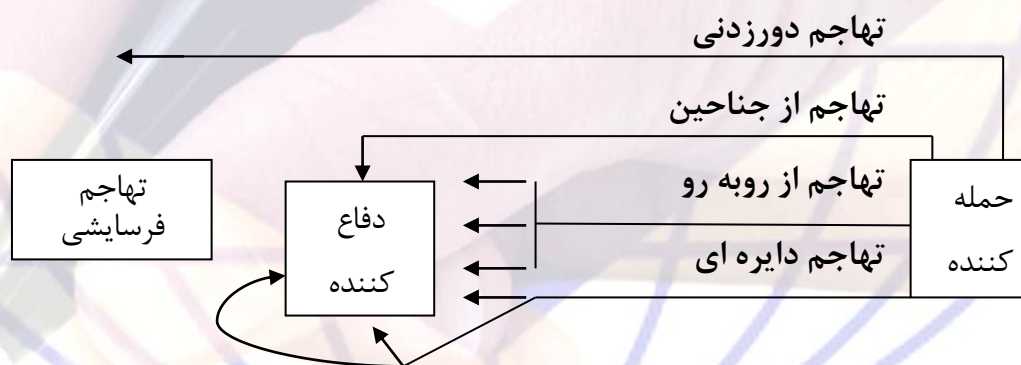
ب. **تهاجم از پهلو** یعنی ورود به حوزه های جغرافیایی یا بخشهایی از بازار که به نظر می رسد رقیب در آنجا توان چندانی برای مقابله ندارد. ژاپنی ها با سخت اتومبیل های کوچک، کم مصرف، زیبا، پرسرعت با استفاده از چنین روشی به بازارهای آمریکا و اروپا هجوم بردند.

ج. **تهاجم دایره ای** یعنی محاصره رقیب از هر جهت. نمونه این تهاجم ساعت سیکو است که شرکت سازنده آن با استفاده از ۲۰۰۰ مدل بازارهای جهان را به محاصره خود در آورده است. در واقع، تنوع مدلهای ساعت سیکو به گونه ای است که خریداران (و سایر سازندگان ساعت) از هر جهت خود را در محاصره آن می بینند.

د. **تهاجم دورزدنی** به معنی تغییر دادن روشهای قبلی و اقدام به سبکی جدید در بازار است. این کار معمولاً با استفاده از فن آوری انجام می شود، هر چند متوسل شدن به تنوع کالا نیز به یک تعبیر تهاجم از نوع دورزدن است.

ه. **تهاجم توأم با جنگ و گریز یا فرسایشی** که به جای زدن ضربه های سنگین بر رقیب، زدن ضربه های کوچک مورد توجه قرار می گیرد. این کار به جای آنکه دفاع در برابر رقیب با مبارزه با او باشد، به صورت تضعیف تدریجی وی ادامه پیدا می کند. مبارزه های آزادی بخش فرانسه با آلمان طی سالهای جنگ دوم جهانی مثالی بارز از این تهاجم است. عنوان دیگر این تهاجم مبارزه منفی است که مبارزات نهر و گاندی شهرت آن را عالمگیر کرده است. شکل زیر انواع تهاجم را نشان می دهد.

شکل شماره ۲: استراتژیهای تهاجمی



۴. ادغام یا تصاحب از دیگر روشهای توسعه بازار است که از ترکیب نیروها، اجتناب از مبارزه های بازاریابی پرهزینه، و همکاری در زمینه های خرید، تولید، تأمین مالی و تحقیق و توسعه از طریق یکی کردن امکانات امکان پذیر است. در عین حال، چنانچه یکی از طرفین نتواند ادامه دهد، امکان تصاحب شرکت او توسط طرف دیگر فراهم می شود.

۵. تشکیل اتحاد های استراتژیکی روش دیگری برای جستجوی موفقیت در زمینه بازاریابی است. در این اتحادها طرفین به طور معمول از طریق سرمایه گذاری مشترک، توافقهایی با مسئولیت مشترک، توافق برای خرید و عرضه مشترک در بلندمدت، انجام برنامه های تحقیق و توسعه به کمک یکدیگر، و اقدامات مشابه در صدد توسعه رقابت بر می آیند.

در اتحاد استراتژیکی انعطاف پذیری قابل ملاحظه است، زیرا هدف اساسی آن کاهش هزینه ها و افزایش دامنه فعالیت و فروش - و به تبع آن کسب سود- است. برای مثال هزینه های طراحی و ساخت تجهیزات یک اتومبیل جدید یا داروی جدید را می توان از طریق بین صاحبان سرمایه (طرفین اتحاد) به گونه ای تأمین کرد که در نتیجه این اتحاد بتوانند در بازار رقابت موفق گردند.

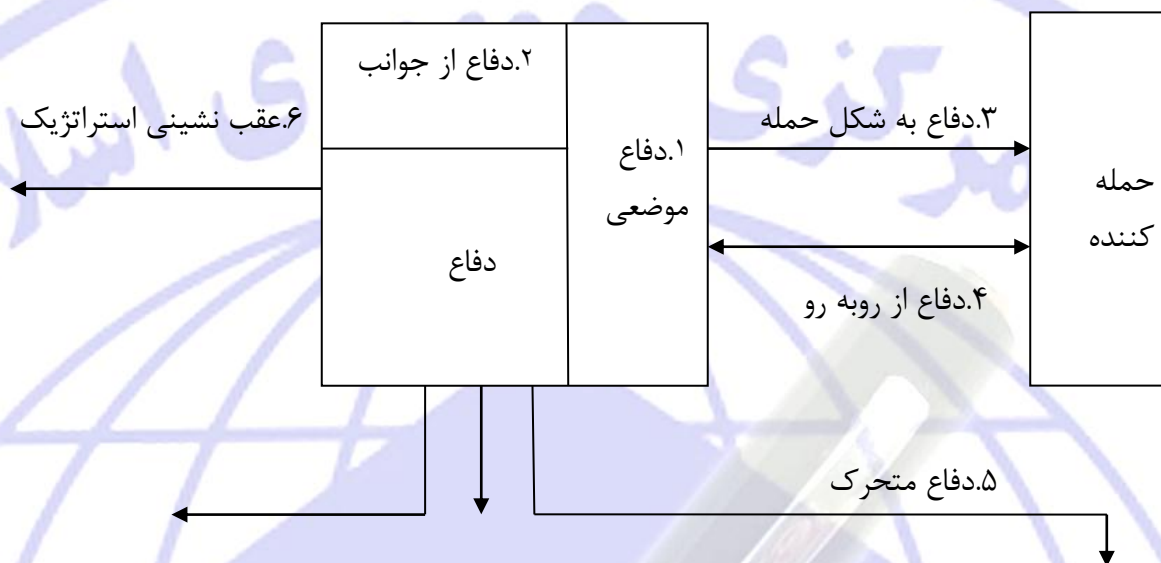
همچنین، اقدامات زیر را حاصل اتحادهای استراتژیک می دانند: دسترسی به بازارهای جدید و کانالهای توزیع، کاهش زمان عرضه کالا به بازار، پر کردن سریع شکافهای تولید، فعالیت سود آور در جاهایی که ادغام یا تصرف امکان پذیر نیست و مثلاً منع قانونی دارد، امکان گرفتن درس عبرت از طرفین (شرکاء)؛ نمونه بارز این درس عبرت گرفتن ها، ژاپنی ها هستند حال آن که طبق سنت شرکتهای اروپایی و آمریکایی در این راه به کندی حرکت می کرده اند.

حفظ اهداف

پس از آنکه یک شرکت به اهداف بازاریابی دست یافت، لازم است همواره در صدد حفظ آن اهداف باشد و با تشریح دقیق و مداوم وضعیت خود همیشه برای مقابله با رقبا آمادگیش را حفظ کند. این کار نیز به کمک فراهم ساختن جذاب و التفات استراتژیک امکان پذیر است، اگر چه توجه به نکات زیر نیز می تواند در این راه مددکار شرکتهای باشد:

۱. نظارت بر کار رقیبان در هر جا که بازار با رقابت مواجه باشد. در چنین شرایطی همه خوب «بازی می کنند» یا سعی دارند خوب بازی کنند؛ به آنچه دارند قانع نیستند؛ و نمی خواهند با عدم ثبات روبه رو شوند. لذا شایسته است همه رقبا تحت نظر باشند تا بتوان از هر نوع تغییری به نحو مطلوب استفاده کرد.
۲. رویارویی با رقابت در جاهایی که رقابت کاملاً آشکار شده و انکار یا دور زدن آن وجود ندارد. در این حالات استفاده از اصول جنگ تدافعی که در ارتش رواج دارد، می تواند بسیار کار آمد باشد. روشهای این نوع جنگ در شکل زیر آمده است.

شکل شماره ۳: استراتژیهای دفاعی



برای توضیح آنچه در شکل شماره ۳ آمده می توان به نکات زیر اشاره کرد:

الف. دفاع موضعی به معنی ایجاد استحکامات در اطراف مرز خود است که چون تحرک لازم را ندارد و صرفاً تدافعی است، نمی توان به موفقیت آن امید چندانی داشت.

ب. دفاع از جوانب بدان معنی است که بخشی از بازار که بی دفاع است از جهات مختلف تحت دفاع یک شرکت قرار گیرد. خطر این نوع دفاع، آن است که اگر شرکت از دفاع غافل شود، گروههای جدیدی که در جستجوی بازار هستند، آن را در اختیار خواهند گرفت.

ج. دفاع به شکل حمله تابع این باور است که بهترین نوع دفاع را حمله می داند. این نوع حمله کردنها با نوآوری مداوم از طریق طراحی و ساخت محصولات جدید تحقق پذیر است و این حسن را دارد که رقبا را از اندیشه برای حمله باز می دارد یا در واقع نا امید می کند، زیرا می دانند که در هر صورت یک گام از نفر اول (کسی که دفاع به شکل حمله را انتخاب کرده) عقب خواهند بود.

د. دفاع از روبه رو عبارت از آن است که شرکت از طریق مقابله به مثل (نوآوری در برابر نوآوری، تخفیف قیمت در برابر قیمت و امثال آن) از موجودیت خود در بازار حمایت کند.

ه. دفاع متحرک، نقطه مقابل دفاع موضعی است و ابزار آن را تلاش برای متنوع ساختن کالاها و نیز کوشش در جهت به دست آوردن بازارهای زیادتر تشکیل می دهد.

و. و بالاخره عقب نشینی استراتژیک یا دفاع انقباضی به معنی آن است که شرکت نقاط قوت و ضعف خودش را تعریف کند، و سپس با توسل به نقاط قوت در صدد کاستن هر چه بیشتر از نقاط ضعف خودش بر آید. به این ترتیب، شرکت می تواند در آنچه هسته مرکزی فعالیتش را تشکیل می دهد، متمرکز شود.

تعیین اهداف محدود

آخرین نکته ای که به عنوان یکی از استراتژیهای رقابتی قابل ذکر است، تعیین اهداف محدود، یا محدودیت اهداف نامیده می شود. منظور از این اصطلاح، آن است که شرکت یک بخش از یک بازار، یا حتی بخش فرعی در داخل یک بخش عمده را

هدف قرار دهد. به این ترتیب، می تواند از رقابت با شرکتهایی که بخشهای بزرگ بازار را در اختیار دارند، با این همه، اگر چنین شرکتهایی موفق شوند، همواره با خطر نفوذ شرکتهای فعال در بخش بزرگتر در بخش فرعی مواجه هستند. ماحصل وضعیت این روش تعیین اهداف محدود در جدول زیر آمده است.

جدول شماره ۱: اهداف محدود

جذابیت شرایط
نیاز به بودجه اندک
تسلط رقبای بزرگ به بخشهای عمده بازار
هنوز برای پرکردن جیب از عملیات سودآور امکان وجود دارد
امکان استفاده از مزایای رقابت
تمرکز استراتژیک
بخش بندی بازار
اهم توجه به تحقق و توسعه
تنوع کالا
اندیشه های کوچک

تعیین اهداف بر حسب شرایط موجود

نکته دیگری که در بحث از استراتژیهای رقابتی بازاریابی می توان مطرح کرد، عبارت است از تلاش برای بهتر کردن سود واحد (سود بر حسب هر واحد یا نمونه کالا) حتی اگر نتیجه آن کاهش فروش باشد. در این حالت، هدف آن است که شرکت یا کالا در کوتاه مدت به بیشترین سود برسد و جریان نقدینگی آن مثبت باشد تا بتوان از آن در جای دیگر استفاده کرد. شرایط جذاب و تمرکز استراتژیک این روش در جدول زیر آمده است.

جدول شماره ۲: اهداف مبتنی بر وضعیت موجود

شرایط جذاب
بازار به رشد کامل رسیده یا در حال تنزل است
در بازارهای روبه رشد که هزینه های ایجاد یا نگهداری بازار از فواید حاصل از دادوستد زیادتر است
هسته مرکزی مشتریان وفادار است
تعداد نان آور آینده قابل ملاحظه است

تمرکز استراتژیک

حذف هزینه های تحقیق و توسعه

فرمول بندی دوباره کالا

منطقی کردن خط تولید

حذف حمایت از بازاریابی

ملاحظه افزایش قیمت ها

کناره گیری

آخرین نکته ای که می توان در بحث از استراتژی رقابتی به اختصار مطرح کرد، در پیش گرفتن روش کناره گیری است که به موجب آن شرکت یک فعالیت استراتژیک یا یک تولید استراتژیک را متوقف می سازد. شرایط جذاب و تمرکز استراتژیک این روش به شرح جدول زیر است.

جدول شماره ۳: کناره گیری استراتژیک

شرایط جذاب
فعالیتها یا کالاهای زیان آور، کاهش منابع داشتن سهام کم در بازارهای در حال تنزل هزینه های اجرایی از منافع زیادتر است جابه جایی در فروش سایر محصولات تأثیر چندانی ندارد
تمرکز استراتژیک
خروج سریع؛ به حداقل رساندن هزینه ها



OF COOPERATIVE