

الفصل العاشر: الاستراتيجيات التنافسية الأربعة لـ (KOTLER):

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة في ظل المنافسة حسب (KOTLER) فيما يلي:

- . إستراتيجية الرائد (La stratégie de leader)
- . إستراتيجية المتحدي (La stratégie de challenger)
- . إستراتيجية التابع (La stratégie de suivre)
- . إستراتيجية المتخصص (La stratégie de spécialiste)

1- إستراتيجية الرائد:

في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة و التي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار و لها نظام واسع للتوزيع و تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع و التي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها، وأهم ما يميز قائد السوق هي القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة وتخفيض التكاليف و تغيير الأسعار. وحتى تتمكن المنظمة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في السوق، فإنها تلجأ إلى إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية:

- **توسيع حجم الطلب الأساسي** تعتمد المنظمة القائدة لتحقيق التقدم والريادة على زيادة حصتها السوقية من خلال توسيع حجم الطلب الكلي والحصول على النصيب الأكبر من تلك الزيادة، ويتم ذلك بإتباع عدد من البدائل الإستراتيجية الفرعية التالية:

- جذب مستخدمين جدد كان إدراكهم ضعيفا بالنسبة للمنتجات.

- إيجاد استخدامات جديدة للمنتج.

- زيادة معدلات الاستخدام.

- **المحافظة على الحصة الحالية**: عندما تكون المنافسة شديدة و متزايدة، تلجأ المنظمة إلى استخدام أساليب الحرب العسكرية حددها Kotler من أجل حماية مركزها السوقي ومكانتها من خلال البدائل الإستراتيجية الدفاعية الفرعية التالية:

- **الدفاع عن مركز المنظمة**: حيث يتم ذلك من خلال تقوية منتجاتها وعلاماتها التجارية بالابتكار

والتجديد.

- **الدفاع عن الجوانب**: حيث يجب على المنظمة أن تولي اهتماما خاصا بمراقبة جوانبها الضعيفة

بإحكام كإنتاج منتجات فرعية، حتى تتصدى لمهاجمة المنافسين خاصة الصغار منهم.

- **الدفاع الوقائي**: ويفترض هذا النوع من الدفاع أو كما يسمى بالدفاع من خلال الهجوم أن الوقاية

خير من العلاج، فهي بذلك تحاول تقليل توقعات المنافس المتحدي بحرب نفسية من خلال تصريحات عن منتجات جديدة أو تخفيضات في الأسعار أو الزيادة في حجم الإنتاج.

-الدفاع من خلال الهجوم المضاد: قد يهتز موقف المنظمة القائدة في السوق إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية، عندئذ، فإنها تقوم بهجوم مضاد قد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين ولكن بشكل أكثر فاعلية، وربما تحاول توجيه ضربات إلى الجوانب الضعيفة للمنافسين أو أن تستغل ثغراتهم.

-الدفاع المتحرك: ويتضمن قيام المنظمة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها السوقي، ويتم ذلك إما من خلال توسيع السوق مثل دخولها إلى أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد للدفاع والهجوم، أو من خلال التنوع مثل توسيع مفهومها للمنتج لدى العملاء (استخدامات أكثر).

-التراجع الإستراتيجي: قد تجد المنظمة القائدة نفسها غير قادرة على الدفاع عن أوضاعها في السوق، عندئذ تلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع. وهذا لا يعني ترك السوق كلية وإنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية والأقوى مثل إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على الأخرى.

-توسيع الحصة السوقية: يمكن للمنظمة الرائدة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توسيع وزيادة الحصة السوقية بالتركيز على نقاط قوتها اتجاه نقاط ضعف المنافسين، وذلك من خلال الاعتماد على الطريقة التي يتم الحصول بها على المواد الخام وتوفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم والاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة.

2- إستراتيجيات المتحدي:

والمتحدي هو المنظمة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما أقل من ذلك في صناعة معينة، تتوفر على إمكانيات وموارد كافية لتطمح بأن تصبح القائدة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها لزيادة نصيبها السوقي. ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة. وإذا اختار الهجوم الجبهي فهي بذلك تريد منافسة القائد في جزئه الأكثر أهمية الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر.

ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تمتلك المنظمة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد لخدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانية المتحدي أقل من الخصم فيعتبر هذا الهجوم انتحارياً.

بينما إذا اختارت المنظمة المتحدية طريقة الهجوم الجانبي وهو منافسة القائد في جزء صغير من السوق، فإن هذا الهجوم يعتمد على رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء أو غائب أو في حالة اليقظة الكاملة . وهذه مختلف الإستراتيجيات الهجومية التي يمكن أن تتبعها المنظمات المتحدية داخل السوق.

- **هجوم المواجهة الأمامية:** تشن المنظمة المتحدية في هذه الحالة هجوما شاملا على المنافس في منتجاته، مجهوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره . وهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين.
- **هجوم الأجنحة أو الجوانب:** إن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة للمنظمة المتحدية التي تكون مواردها وإمكانياتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلا من مهاجمته في مركزه توجه المنظمة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالبا ما يسخر لها كل موارده وإمكانياته للتحصين . ويمكن أن تتبع المنظمة عدة أساليب للمهاجمة على الأجنحة أهمها مهاجمة السياسة الضعيفة في التغليف أو الجودة أو استغلال ثغرات سوقية.
- **الهجوم متعدد الجوانب:** إذا كان الهجوم في الجوانب يبحث عن مناطق سوقية غير مغطاة من طرف الخصم ومحاولة استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المنظمة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية الجبهة الأمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانيات وموارد المتحدي كبيرة وكافية، بالإضافة إلى أن تكون مدة الهجوم قصيرة ما أمكن.
- **هجوم التجنب:** يعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواق أسهل أو يركز على مجالات غير تقليدية لتوسيع قاعدة موارده . ويتم ذلك من خلال ثلاث مراحل وهي : التنوع غير المرتبط بمنتجات المنافس، التنوع في أسواق جديدة جغرافيا، والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة لتنمية منتجات محل المنتجات الحالية.
- **هجوم العصابات:** تعد هذه الإستراتيجية التي تشبه حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المنظمة المتحدية الصغيرة أو ذات موارد وإمكانيات محدودة . ويشن المتحدي هجمات مركزة وسريعة ومقطعة تترك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع

خوفا من الهجوم المضاد وحاملا ما تحصل عليه من خلال هذا الهجوم . وتستخدم هذه الإستراتيجية بعض الوسائل مثل التخفيضات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس أو أن تقوم بنشاط ترويجي مكثف يحدث ارتباكا في السوق.

3- إستراتيجيات التابع:

وتسمى أيضا بإستراتيجية التحسين الجوهرى أو إتباع القائد، فليست كل المنظمات المتطلعة لديها الجرأة والقدرة على تحدي قائد السوق، ولكن تختار الكثير منها خيار التعايش السلمى لأن هدفها ليس قيادة السوق ولكن الاكتفاء بمراكز أخرى ولذلك يجب أن تكون لها قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق، فهي تحاول الاستعادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية مع معرفتها بأنها مستهدفة بالدرجة الأولى من قبل المنظمات المتحدية ويمكن لها أن تتبع البدائل الإستراتيجية التالية:

-**التبعية عن قرب** : وفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعات عديدة في السوق، فهي بذلك تسمى المزور وقد يظهر من خلال هذه الإستراتيجية المنظمة التابعة كمتحدية للمنظمة القائدة ولكن بطريقة غير مباشرة.

-**التبعية عن بعد**: تحتفظ المنظمة التابعة لنفسها من خلال هذه الإستراتيجية بنواحي تميزها عن المنظمة الرائدة، ولكن في نفس الوقت نجدها تتبع المنظمة الرائدة في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد.

-**التبعية الاختيارية** : يختار التابع بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمنظمة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياتها وظروفها ، فهي بذلك تعتبر كمعدل أو متأقلمة، غير أنها مع الاستمرارية في إتباع هذا النوع من الإستراتيجية يمكن أن تتحول المنظمة من تابعة إلى متحدية.

4- إستراتيجيات المتخصص:

تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المنظمة التي تحاول تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين، وهي تبحث لنفسها استهداف الأسواق الصغيرة **niches** ذات الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمنظمات الكبيرة، والتي عادة ما تفضل الجودة مهما كان السعر مرتفع، ويشترط في المجال المتخصص الذي يكون مناسب للمنظمة المتجنبة ما يلي:

-أن يتضمن حجما كافيا من الطلب والقدرة الشرائية.

- أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلا.

- ألا يكون موضع اهتمام من جانب المنظمات الكبرى.

- أن تتوفر لدى المنظمة الموارد والمهارات اللازمة لخدمتهم.

- أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع في حالة الهجوم.

إن أساس إستراتيجيات التجنب هو لجوء المنظمة إلى التخصص الذي يتخذ أشكالا عديدة

أهمها: التخصص على أساس نوع العميل أو على أساس حجم السوق، التخصص من خلال

المستوى الرأسي، التخصص الجغرافي، التخصص في أحد أجزاء المنتج أو في تقديم أحد عناصر

المزيج التسويقي أو في تقديم خدمات خاصة جدا.