

المحور السابع: الخيارات الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة

الاستراتيجيات التسويقية التنافسية:

حدد (Kotler) أربعة خيارات استراتيجية للتسويق نوضحها فيما يلي:

3-1: إستراتيجية القائد:

تسمى هذه الاستراتيجية أيضا بإستراتيجية الابتكار الجذري أو الاستراتيجية الاستباقية حيث تستهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في إدخال المنتجات الجديدة للسوق، ثم الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، إذ تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدراتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولاً.

و تطلق تسمية القائد أو الرائد على المؤسسة التي تشغل مكانة مهيمنة في السوق حيث تتراوح حصتها ما بين 30 - 40 بالمائة من الصناعة، فتهيمن بذلك على السوق وتصبح النقطة المرجعية بالنسبة للمنافسين، أهم ما يميز قائد السوق هي القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة، وتخفيض التكاليف، وتغيير الأسعار. وحتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في السوق، فإنها تلجأ إلى إتباع إحدى الإستراتيجيات التكتيكية التالية:

• **توسيع حجم الطلب الأساسي:** تعتمد المؤسسة القائمة لتحقيق التقدم و الريادة على رفع حصتها السوقية من خلال توسيع حجم الطلب الكلي وتحقيق الحصة من تلك الزيادة، ويتم ذلك بإتباع عدد من البدائل الاستراتيجية الفرعية التالية:

- جذب مستخدمين جدد كان إدراكهم ضعيف بالنسبة للمنتج.

- إيجاد استخدامات جديدة للمنتج.

- زيادة معدلات الاستخدام.

• **المحافظة على الحصة الحالية:** عندما تكون المنافسة شديدة ومتزايدة تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب الحرب العسكرية من أجل حماية مركزها السوقي ومكانتها، من خلال البدائل الاستراتيجية الدفاعية التالية:

- الدفاع عن مركز المؤسسة: يتم ذلك من خلال تقوية منتجاتها وعلاماتها التجارية بالابتكار والتجديد.

- الدفاع عن الجوانب: حيث يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما خاصا بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام كإنتاج منتجات فرعية، حتى تتصدى لمهاجمة المنافسين.

- الدفاع الوقائي: يفترض 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 المؤسسة القائدة في السوق إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية، في هذه الحالة تقوم المؤسسة 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: و يتضمن قيام المؤسسة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها السوقي، و يتم ذلك إما من خلال توسيع السوق مثل دخولها إلى أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد للدفاع و الهجوم، أو من خلال التنوع مثل توسيع مفهومها للمنتج لدى العملاء (استخدامات أكثر).

- التراجع الاستراتيجي: قد تجد المؤسسة القائدة نفسها غير قادرة على الدفاع عن أوضاعها في السوق، فتلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع (الأسواق)، وهذا لا يعني ترك السوق كلية و إنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية والأقوى مثل إسقاط بعض المنتجات و الإبقاء على الأخرى.

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

3-2: استراتيجيات المتحدي:

تكون هذه الاستراتيجيات الأفضل للمؤسسات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في قطاع صناعتها، والمتحدي هو المؤسسة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة و ربما أقل من ذلك في صناعة معينة، تتوفر على إمكانيات وموارد كافية. تطمح ان تصبح القائدة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها لزيادة حصتها من السوق.

حيث يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة، فإذا اختارت هجوم المواجهة الأمامية فهي بذلك تريد منافسة القائد في جزئها الأكثر أهمية، الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة، ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر، ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تمتلك المؤسسة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في

مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد على خدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانية المتحدي أقل من الخصم فيمثل هذا مخاطرة كبيرة للمؤسسة.

بينما إذا اختارت المؤسسة 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. نستنتج مما سبق أن استراتيجية المتحدي لها استراتيجيات تكتيكية نوجزها فيمايلي:

- **هجوم المواجهة الأمامية:** حيث تشن المؤسسة المتحدية في هذه الحالة هجوما شاملا على المنافس في منتجاته، مجهوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره، فهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين.

- **هجوم الأجنحة أو الجوانب:** إن هذا الاستراتيجية تعتبر مناسبة للمؤسسة المتحدية التي تكون مواردها وإمكاناتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلا من مهاجمته في مركزه، توجه المؤسسة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالبا ما يسخر لها كل موارده وإمكاناته للتحصين. ويمكن أن تتبع المؤسسة 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 المنافس ومحاولة استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المؤسسة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية الجبهة الأمامية والجوانب في نفس الوقت وتكون هذا الاستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانات وموارد المتحدي كبيرة وكافية ، بالإضافة إلى أن تكون مدة الهجوم قصيرة قدر الإمكان.

- **هجوم التجنب:** يعتبر هذا النوع من الاستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواقا 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 و تطوير منتجات تحل محل المنتجات الحالية.

- **هجوم العصابات:** هذه الاستراتيجية التي تشبه في مضمونها تكتيك حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المؤسسة المتحدية الصغيرة أو ذات الموارد والإمكانات المحدودة، حيث يشن المتحدي هجمات مركزة وسريعة و متقطعة تترك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفا من الهجوم المضاد حاملا ما كسبه من خلال هذا الهجوم. تستخدم هذه الاستراتيجية 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 ارتباكاً في السوق.

3-3: استراتيجيات التابع:

تسمى أيضاً باستراتيجية التحسين الجوهرى أو إتباع القائد، فليست كل المؤسسات المتطلعة لديها الجرأة والقدرة على تحدي قائد السوق، ولكن يختار 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 الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية مع معرفتها بأنها مستهدفة بالدرجة الأولى من قبل المؤسسات المتحدية، حيث يمكن لها أن تتبع البدائل الاستراتيجية التالية:

- **التبعية عن قرب:** و فقا لهذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة 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 الاستراتيجية المؤسسة التابعة كمتحدية للمؤسسة القائمة ولكن بطريقة غير مباشرة.
- **التبعية عن بعد:** تحتفظ المؤسسة التابعة من خلال هذه الاستراتيجية بنواحي تميزها عن المؤسسة الرائدة، ولكن في نفس الوقت نجدها تتبعها في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد.

3-4: إستراتيجية المتخصص:

تلجأ إلى هذه الاستراتيجية المؤسسة التي تحاول تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين من خلال استهداف الأسواق الصغيرة (Niches) ذات الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة. لنجاح هذا الاستراتيجية يجب أن تتوافر الشروط التالية:

- أن يتضمن السوق المستهدف حجماً كافياً من الطلب والقدرة الشرائية.
- أن يتضمن السوق إمكانية النمو مستقبلاً.
- أن لا يكون موضع اهتمام المؤسسات الكبرى.
- أن تتوفر لدى المؤسسة الموارد والمهارات اللازمة لخدمة هذا السوق.
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع في حالة هجوم المؤسسات المنافسة.

تجدر الإشارة أن المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة و التي لا تمتلك موارد و إمكانيات كبيرة أن تعتمد على استراتيجية التخصص أو كما تسمى بإستراتيجية "التحسين الموجه نحو التميز" من خلال التركيز على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكيفه لخدمة جزء محدود و محدد من السوق، كأن تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج لنقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق،حيث لا تستلزم هذه الاستراتيجية جهود كبيرة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.