

الإستراتيجيات التنافسية الدفاعية والهجومية:

لمعرفة الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسة بناء على الأدوار التي تلعبها هذه المؤسسات في السوق المستهدف، (القائد، المتحدي، التابع، المتخصص)، فإذا فرض أن هناك صناعة ما تحتوي على المؤسسات الموضحة في الشكل، فإن هذا يعني أن 40% من الأسواق هي تحت سيطرة قائد السوق (المؤسسة الرائدة)، وهي المؤسسة التي لها أكبر حصة سوقية، وتوجد 30% من السوق تحت سيطرة متحدي السوق (كبار السوق) وهي تلك المؤسسات التي تتسابق بقوة لزيادة حصتها في السوق، كما يوجد 20% من السوق تحت سيطرة تابع السوق وهي المؤسسات التي تعمل على المحافظة على حصتها السوقية بدون أي مشاكل وأي منافسة، وتكون البقية وهي 10% من السوق لصغار السوق وهي تلك المؤسسات التي تخدم قطاعات سوقية صغيرة جدا، تتجاهلها ولا تهتم بها المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.¹

شكل يوضح : مثال لهيكل السوق وأنواع الأوضاع السوقية للمؤسسات

قائد السوق	كبار السوق (المتحدي)	تابع السوق	صغار السوق (المتخصص)
40 %	30 %	20 %	10 %

Source: Kotler Philip Et Autres , Marketing Management , 12 Edition , Edition

Pearson Education , France, 2006, p: 401.

وفي ما يلي نتناول مختلف الأوضاع التنافسية للمؤسسات في السوق المستهدف، حيث نستعرض مختلف الإستراتيجيات الدفاعية والهجومية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات، إما للدفاع عن حصتها السوقية، أو لتنميتها

-1- إستراتيجيات قائد السوق:

المؤسسة الرائدة في منتج أو قطاع سوقي معين هي تلك المؤسسة التي تتمتع بأكبر حصة سوقية، وتكون معروفة من قبل منافسيها بتمركزها في ريادة السوق، لهذا تتجنب مواجهتها أو التصادم معها وتكتفي بتقليدها ومحاكاتها، ومثل ذلك نذكر: "ميشلان" (Michelin) في صناعة إطارات السيارات، و"لوريال" (L'Oréal) في منتجات تنظيف الوجه والروائح والعطور، و"بيك" (bic) لصناعة الأقلام الجافة وشركة "لوسبور" (Lesieur) في صناعة الزيوت الغذائية.²

إلا أن بقاء قائد السوق في الريادة ليس بالأمر السهل، لذا يجب عليه مراقبة ما حوله بصفة مستمرة، نظرا لوجود مؤسسات أخرى في نفس السوق تحاول تحدي نقاط قوته أو الاستفادة من نقاط ضعفه لتحقيق ميزة تنافسية، ويمكن أن يفقد قائد السوق دوره في قيادة السوق، وبالتالي النزول إلى المرتبة الثانية أو الثالثة، ومن بين التحديات التي تتسبب في ذلك هو ابتكار المنتجات مثل إنتزاع شركتي "نوكيا" و"أريكسون" للهواتف النقالة لقيادة السوق من شركة "موتورولا" للهواتف النقالة التقليدية، ويمكن أن يفقد القائد مكانته نظرا للثقة الزائدة في النفس أو سوء تقدير المنافسين مثل إنتزاع "وال مارت" (wal mart) لقيادة السوق من "سيرز" (sears)، كما يمكن أن يفقد قائد السوق مكانته نتيجة تقادم منتجاته مقابل منتجات جديدة أكثر حداثة وأناقة.

وتستطيع المؤسسة القائمة أن تدعم مركزها التنافسي في السوق بثلاث إستراتيجيات، وتتمثل في:

- زيادة الطلب الكلي؛ - حماية الحصة السوقية؛ - زيادة الحصة السوقية.

أ- زيادة الطلب الكلي: يحصل قائد السوق على معظم الزيادة في الطلب عندما يحدث تمديد أو توسيع لرقعة السوق الذي يعمل فيه، فعلى سبيل المثال نجد أنه إذا زاد الطلب على الصور الفوتوغرافية فإن معظم هذه الزيادة سوف تفوز بها شركة كوداك، حيث تبلغ حصتها السوقية بأكثر من 80% من السوق الأمريكية، ويمكن لقائد السوق زيادة حجم السوق الكلي من خلال جذب مستخدمين جدد، أو تنمية استخدامات جديدة لمنتجاته، أو زيادة معدلات استخدام منتجاته، حيث يمكن للمؤسسة القائمة في سوق العطور للسيدات أن تحاول جذب السيدات اللواتي لا يستعملن العطور بمحاولة التجربة، أو كأن تقوم بتقديم منتجاتها من العطور للرجال، أو كأن تقوم بتوسيع نطاق أعمالها ليشمل قطاعات جغرافية جديدة، كأن تقوم ببيع منتجاتها من العطور في دول أخرى، ويمكن توسيع حجم السوق الذي تعمل فيه هذه المؤسسة من خلال اكتشاف وترويج استخدامات جديدة لمنتجاتهم، وأخيراً يمكن لقادة السوق توسيع حجم الأسواق من خلال إقناع الأفراد وتشجيعهم على زيادة معدلات استخدامهم لمنتجاتها، وعادة ما يتم ذلك بالترويج المكثف وتقديم بعض التخفيضات السعرية والعروض الخاصة.³

ب- حماية الحصة السوقية: في نفس الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التوسع في إجمالي حجم السوق، لا بد على المؤسسة القائمة أن تحمي حصتها الحالية، وذلك بالمراقبة المستمرة للمنافسين، فيجب على شركة "دانون" (Danone) أن تحمي نفسها من "يوبلي" (Yoplait)، و"نيسلي" (Nestlé) كما يجب على "ويندوز" (Windows) أن تحمي نفسها من "لينوكس" (linux)، ولهذا يجب على المؤسسة الرائدة أن تعالج نقاط ضعفها التي قد يستغلها المنافسون، إلا أن أفضل دفاع هو الهجوم الجيد، وأفضل استجابة هو الابتكار المستمر، كما يجب عليها أن تقود الصناعة في المنتجات الجديدة، وفعالية التوزيع والترويج وخدمات الزبائن وتقليل التكلفة.⁴

وقد اقترح "كوتلر" (Kotler) ست (06) إستراتيجيات لحماية المؤسسة القائمة لحصتها السوقية وهي:⁵

- دفاع الموقع (La défense de position): وتتضمن تحسين منتجاتها وتقوية علاماتها وتنويع تشكيلتها.

- الدفاع عن الأجنحة: حيث تراقب المؤسسة بدقة أجنحتها وتدافع عن الضعيفة منها، وتعتمد هذه الإستراتيجية على بعث إشارات تنويهية إلى السوق كتقديم منتج جديد، لحماية المنتج الأساسي المعرض للهجوم، فيتم الهجوم على هذا المنتج الجديد من قبل المنافسين.

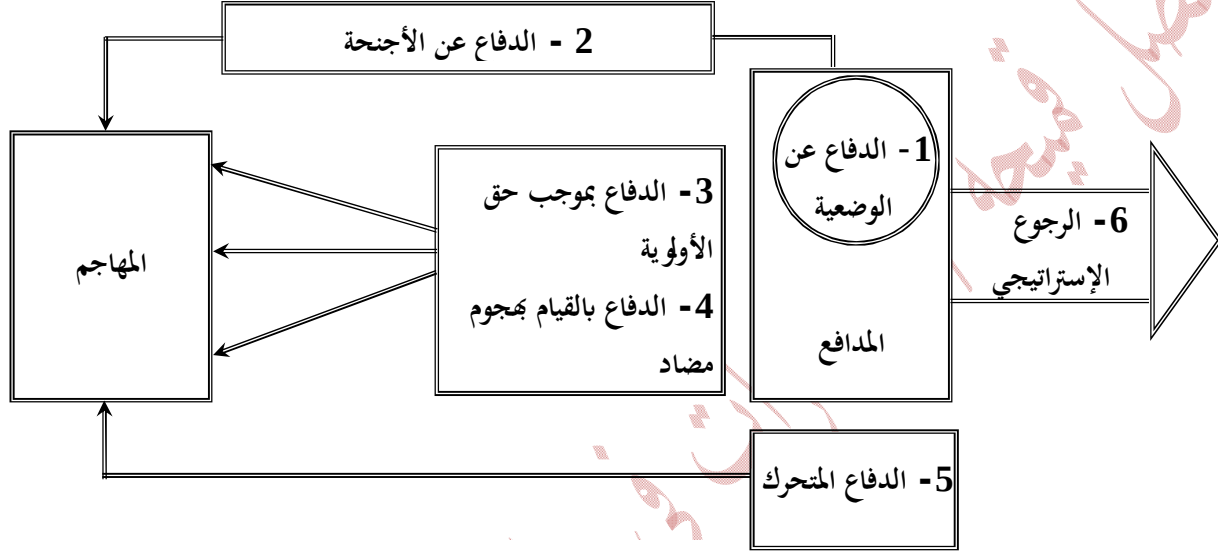
- الدفاع مع توجيه ضربات: وذلك باعتماد القائد إستراتيجية عدوانية قبل أن يبدأ المتحدي بعملياته الهجومية، وفي هذه الحالة تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها قبل قيام المنافسين بذلك.

- الدفاع بالهجوم المضاد: يلجأ إليها القائد عندما ينجح المنافس في الحصول على وضعية معين في السوق من المنتج أو الأسعار أو نمط التوزيع، ولهذا فقائد السوق يقوم بهجوم مضاد بنفس الطريقة والأسلوب أو بشكل آخر.

- الدفاع المتحرك: وهذا بالانتقال إلى ميادين أخرى التي تصبح كنقاط إرتكاز دفاعية أو هجومية، وكل تحرك يستلزم سياسة نشطة للإبداع مما يكسب المؤسسة القائمة رقعة سوقية أخرى.

- الدفاع بالانسحاب والتراجع الاستراتيجي: حتى المؤسسات الكبيرة تعرف بأنها ليست قادرة على حماية مجموع حصصها السوقية، والحل الذي تقوم به هو الرجوع من السوق والتخلي عن بعض الأجزاء الضعيفة وذات الأهمية الأقل، والهدف من ذلك يتمثل في تقوية وضعيتها التنافسية على مستوى بعض النقاط الأساسية للإرتكاز. ويمكن توضيح هذه الإستراتيجيات في الشكل التالي:

شكل يوضح الإستراتيجيات الدفاعية للمؤسسة



Source: Kotler Philip Et Autres , Marketing Management , 12 Edition , Edition Pearson Education , France, 2006, p: 406.

ج- **زيادة الحصة السوقية:** يمكن أن ينمو قادة السوق عن طريق زيادة حصص سوقهم أكثر فأكثر، ففي الكثير من الأسواق تعني الزيادة الصغيرة في حصة السوق زيادة كبيرة جدا في المبيعات، فمثلا زيادة 1% في الحصة السوقية للكاميرات الرقمية في الولايات المتحدة تناظر زيادة 60 مليون دولار في المبيعات، كما يجب التنويه هنا أيضا أن زيادة الحصة السوقية للمؤسسة لن يؤدي في كل الأحوال إلى تحسين ربحيتها بشكل تلقائي، ويتوقف ذلك على الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة. لذلك أبرز "بورتر" ثلاث أنواع من التكتيكات الدفاعية التي يمكنها تفعيل الإستراتيجيات الدفاعية وهي:⁷

- **تقوية الحواجز الهيكلية للدخول وحركة المنافسين:** فهي عوامل سيئة للمتحدّي بالمقارنة مع المؤسسة، فتواجدها يؤدي إلى تدهور الأرباح التي يتوقعها من مناوراته ومنها تشكيل التحالف، الربط الوثيق بالموردين... الخ.
- **تقوية إدراك المتحدّي بتهديد الرد السريع:** وهذا باستباق الرد السريع في صفة المؤسسة، للتقليل من الأرباح المحصلة للمتحدّي أو بالرفع من تكاليفه وإضعاف المردودية المتوقعة، وكل ذلك يؤدي إلى تدنيه وضعية المتحدّي.
- **إضعاف التحريضات على الهجوم:** وهي مجموعة الأفعال التي من شأنها الرفع من تكاليف الهجوم، فـالمتحدّي يقوم بتشكيل فرضيات حول الوضعيات المستقبلية للسوق، ومن أمثلتها إعطاء توقعات واقعية لنمو السوق، من خلال الدراسات المستقبلية والتي تشكك في فرضيات غير قابلة للإنجاز بالنسبة للمنافسين.

2- إستراتيجيات المتحدي (كبار السوق):

يأتي بعد المؤسسة الرائدة في السوق مجموعة المؤسسات أصحاب المركز الثاني والثالث، أو الأقل من ذلك، وعادة ما تكون هذه المؤسسات كبيرة وليست صغيرة مثل "كولجيت" و"فورد" و"بيسي"، ويمكن لهذه المؤسسات أن تقوم بتبني واحدة من إستراتيجيتين تنافسيتين، فإما أن تقوم بمواجهة المؤسسات القائمة وتدخل في تحدي للحصول على حصة سوقية أكبر، (وهذا ما يسمى بإستراتيجيات أصحاب التحدي)، أو أن تسعى فقط إلى مجرد البقاء والإستمرار في السوق بجوار القائد، وترضى بدور التابع له (وهذا ما يطلق عليه إستراتيجية المؤسسات التابعة)، وتحاول المؤسسة المتحدية ماهدة زيادة حصتها السوقية والصعود إلى القمة، لذلك توجه جهودها نحو المؤسسة الرائدة أو مؤسسة متحدية مماثلة من خلال الإستراتيجيات التالية:⁹

- إستراتيجية المواجهة والهجوم المباشر: تقوم بمهاجمة المؤسسة القائمة ومحاولة إزاحتها، وذلك بالتركيز على مهاجمة جوانب القوة التي تتميز بها المؤسسة القائمة.

- إستراتيجية الهجوم الجانبي: وذلك بالتركيز على جوانب الضعف الخاصة بالمنافسين بدلا من جوانب القوة.

- إستراتيجية الهجوم المتعدد الجهات: وذلك بمهاجمة جوانب القوة والضعف معا لدى المنافسين.

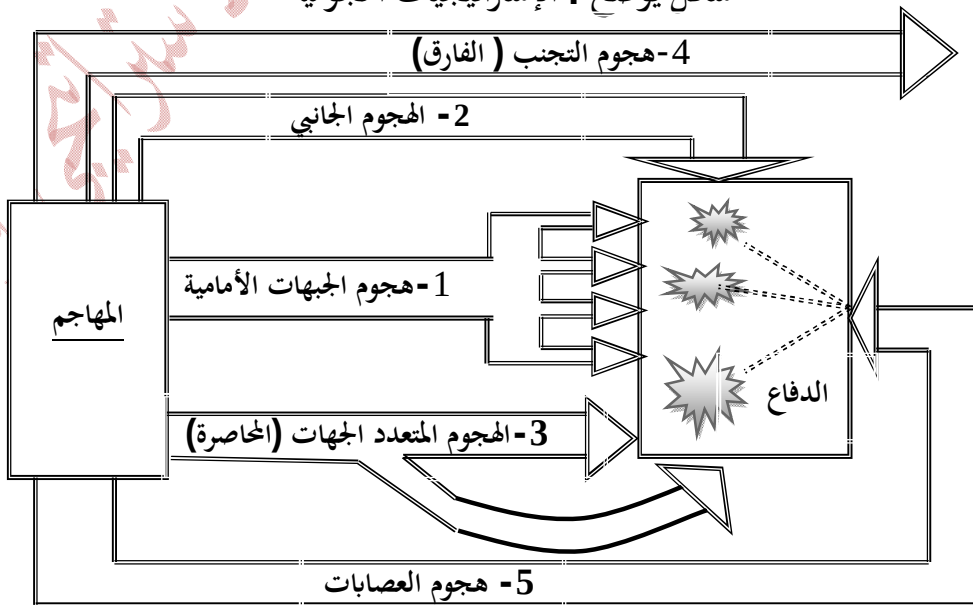
- إستراتيجية هجوم التجنب: تتجنب المواجهة المباشرة مع المنافسين وتعمل على إيجاد أسواق تساعد على توسيع أعمالها وأرباحها.

- إستراتيجية هجوم العصابات: وذلك بالقيام بهجمات صغيرة ومتعددة ومتقطعة لإرباك وإزعاج المنافسين، أملا في التفوق عليهم في النهاية .

- إستراتيجية إبتلاع المؤسسات الصغيرة: بدلا من مهاجمة المؤسسة القائمة، تلجأ المؤسسة المتحدية إلى مهاجمة المؤسسة الصغيرة عن طريق الإستيلاء على عملائها.

ونلخص هذه الإستراتيجيات الهجومية في الشكل الموالي:

شكل يوضح : الإستراتيجيات الهجومية



3- إستراتيجيات تابع السوق:

لا تريد كل المؤسسات المنافسة أن تتحدى قائد السوق، فلا يمكن أن يتعامل قائد السوق مع المتحدي ببساطة، فإذا قام أحد المنافسين المتحدين بتخفيض الأسعار أو إضافة سمات إضافية للمنتج، فإن القائد يمكنه أن يقوم بسرعة بتوفير أوضاعه المتعلقة بالجوانب السابقة للرد على هذا الهجوم، ويجب أن تضع جميع المؤسسات المنافسة في حسابها أن صفة القيادة في السوق ستعطي صاحبها قوة أكبر في التعامل مع التصرفات الهجومية التي يحتمل أن تقوم بها، وفي المقابل يلاحظ أن المؤسسات التابعة يمكنها أن تحصل على العديد من المزايا التي قد لا تتوفر للقائد، كالتكاليف المنخفضة، الناتجة عن محاكاة وتقليد قائد السوق، وتحاول تلك المؤسسات التابعة الوصول إلى حصة سوقية معتبرة في السوق الذي تقوم بخدمته سواء من خلال الموقع المتميز لها، أو الخدمات الهامة التي تقدمها، أو التمويل الجاد الذي تمنحه، وعادة ما يتم إستهداف هذه المؤسسات التابعة بالهجوم عليها من طرف أصحاب التحدي، ولذلك عليها أن تحافظ على التكاليف المنخفضة وفي نفس الوقت على جودة منتجاتها عند مستوى مرتفع، وأخيرا عليها الدخول في أسواق جديدة لتجنب الصدمات مع المؤسسات الكبيرة.¹⁰

4- إستراتيجية المتخصص:

عادة ما تتخصص في خدمة قطاعات سوقية محددة أو صغيرة، ونجد هذه المؤسسات تستهدف أجزاء من القطاعات السوقية، وغالبا ما تكون هذه المؤسسات صغيرة الحجم، ويمكن أن تحقق هذه المؤسسات النجاح من خلال اختيارها لحصص سوقية بذكاء بحيث تكون مربحة، وهذا الاختيار يكون عن طريق التخصص في مجموعة محددة من المستهلكين النهائيين، أو التخصص في منطقة جغرافية معينة، أو في نشاط محدود أو التخصص في منتج واحد ومستوى معين من الجودة والسعر.¹²

ويمكن تلخيص الوضعيات التنافسية الممكنة شغلها في السوق من طرف المؤسسات، أهدافها، وسائلها، عوامل نجاحها ومخاطرها في الجدول التالي:

جدول يوضح: ملخص للوضعيات التنافسية في السوق

الحصة السوقية	القائد 40%	المتحدي 30%	التابع 20%	المتخصص 10%
الأهداف	- الحفاظ على وضعية القائد. - الرفع من المبيعات.	- الرفع من الحصة السوقية. - أخذ مكان القائد.	- الحفاظ على الحصة السوقية. - الإكتفاء بالوضعية الثانوية.	- قيادة الأجزاء السوقية المحددة.
الوسائل	- الحفاظ على الحصة السوقية. - زيادة الطلب الأولي.	- مهاجمة الصغار أولا. - مهاجمة الجبهات الأمامية.	- الإطلاع الجيدة لإستراتيجية القائد والمتحدي. - التحكم الجيد في التكلفة.	- تعريف الجزء واحتمال معدل نموه المستمر (الدائم)، والكفاءات المميزة للمؤسسة وعدم ترك المنافس في حالة الهجوم.
عوامل النجاح	- ضمان تغطية شاملة وكاملة للقطاع. - التطوير والإبداع. - القيادة.	- إستراتيجية شاملة. - إستغلال نقاط ضعف المنافسين لمهاجمتهم.	- قدرة الحفاظ على قوة التنافس. - التطوير والإبداع.	- تسخير جميع الأنشطة على الجزء المستهدف.
المخاطر	- مهاجمتها من طرف المتحدي.	- الرد السريع لقائد السوق.	- مهاجمتها من طرف المتحدي.	- مهاجمة الكبار للجزء السوقي المستهدف.

Source: Mohamed Seghir Djitli, Marketing stratégique, Ibn Sina Edition, Alger, 2001, p:78

- 1 - فليب كوتلر - جاري أمرترونج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 289، 290.
- 2 - Mohamed seghir Djitli, op-cit, p: 75.
- 3 - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 292، 293.
- 4 - P. Kotler et b.Dubois, Marketing Management, 12^{eme} édition, op-cit, p :404.
- 5 - Ibid., p p: 406-409.
- 6 - فليب كوتلر - جاري أمرترونج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 991، 992.
- 7- M. porter, Op.Cit, p p: 569, 570.
- 8- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 296، 297.
- 9- عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 429 - 431 .
- 10 - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 297، 298.
- 11 - فليب كوتلر - جاري أمرترونج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 994، 995.
- 12- Mohamed seghir Djitli, op.cit, p: 78.