

الفصل السادس

الاستراتيجيات التسويقية التنافسية

إن توسيع مجال السوق التي تتمتع فيه المنظمة بوجود ميزة تنافسية وتعزيد تلك الميزة يصبح محل التركيز أو بؤرة الاهتمام في إستراتيجية التسويق. ويصبح الموقف التنافسي أهم وأفضل الأصول المتاحة لدى المنظمة وعليه، يتم معرفة توقيت التنافس من خلال دور التسويق في تحديد المواقف التنافسية للمنظمة والتعرف على ردود الفعل المحتملة لكل منافس في مواجهة التحركات الإستراتيجية التي قد تنتهجها المنظمات الأخرى.

I- مفهوم الميزة التنافسية:

لقد تعددت تعاريف الميزة التنافسية بتعدد الكتاب والباحثين، وأيضاً بالتطور المتزايد في النظريات والمقاربات في الفكر الإداري والاستراتيجي التي تناولت هذا المفهوم.

ف نجد بالنسبة لـ (J.M.Chevalier) في ظل المنافسة يمكن القول أن التنافسية هي القدرة على البيع باستمرار و بربح ما يتم إنتاجه من أجل تحقيق نتيجة ما، ما يستوجب على المؤسسة أن يكون بمقدورها العمل في مواجهة المنافسة الحقيقية و الكامنة على المدى الطويل، المتوسط و القصير .

كما يعرف (على السلمي) الميزة التنافسية على أنها: مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: الأول، إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، الثاني تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها.

ونستطيع القول أن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في مجالها الصناعي، كما يمكن القول أن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات. وهناك عنصرين أساسيين يساهمان في تحديد معدل ربح الشركة، وتحديد عما إذا كانت تستحوذ على مزايا تنافسية أم لا: أولاً، مقدار القيمة التي يولها المستهلكون لبضائع وخدمات الشركة، ثانياً تكاليف إنتاج الشركة.

أيضاً يمكن اعتبار أنه كلما ارتفعت القيمة (V) التي يولها الزبائن لمنتجات الشركة كلما ارتفع السعر (P) الذي يمكن للشركة أن تفرضه على هذه المنتجات، ويجب مراعاة أن السعر الذي تفرضه الشركة على

السلعة يكون عادة أقل من القيمة التي يولها العملاء لتلك السلعة وذلك أن العميل يستأثر ببعض القيمة في إطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية.

وللتوضيح أكثر: هامش ربح الشركة = السعر (P) - التكلفة (C). بينما الفائض الاستهلاكي $P - V =$. وتحقق الشركة أرباحا طالما $(P > C)$. كما أن الفرق بين (P) و (V) يتحدد من خلال شدة المنافسة (أسعار الشركة تكون في ظل المنافسة أقل مما لو كانت في وضع احتكاري)، و القيمة المستحدثة من الشركة يمكن قياسها بالفرق $(V - C)$. وتصل الشركة لخلق القيمة من خلال تخفيض قيمة (C)، أو من خلال جعل المنتج أكثر جاذبية باعتماد تصميم أعلى، جودة أرقى، وما شابه ذلك، ولذا يعطي المستهلكين قيمة أكبر للمنتج (تزداد قيمة V)، وبالتالي تتوافر النية لديهم للدفع مقابل سعر أعلى (تزداد قيمة P).

هذا العرض يشير إلى أن الشركة تحقق أرباح عالية، وبالتالي تستحوذ على مزايا تنافسية، عندما تمنح المستهلكين والزبائن مزيدا من القيمة بأكثر مما يفعله منافسوها.

كما نجد وطبقا لما قاله بورتر، أن المزايا التنافسية تتوافر في الشركات القادرة على خلق قيمة متفوقة، ولاشك أن الطريق لخلق هذه القيمة يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين أن يولونه مزيدا من القيمة ومن ثم الاستعداد لدفع سعر عالي.

بصفة عامة، ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه حالما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية. فإنها سوف تحقق مجموعة من المزايا و التي من أبرزها:

- سيكون ولاء و رضا الزبائن أكبر اتجاه منتجات المؤسسة و بذلك سيصعب اختراق المنافسين لهم.

- ستحصل المنظمة على حصة سوقية أكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن.

- سوف تنعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المنظمة.

من خلال ما سبق من تحليل، وحسب J.F.Raux يمكن إدراك مقاربتين للتنافسية:

❖ **التنافسية التشغيلية:** تعبر في الأساس عن ما يؤدي في وقت معين بالزبون لتفضيل منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين. بصفة عامة هي العلاقة جودة/سعر بمعناها الواسع (تصميم، مواعيد، تسليم...).

فعلى المجال المادي وغير الاقتصادي نجد المتطلبات غير السعرية، تعود بجزء من مقارنة الإنتاج إلى فكرة الامتياز كما اشتهرت المؤسسات اليابانية: صفر أخطاء، صفر تعطل، صفر مخزون، صفر مواعيد، صفر ورق، صفر استخفاف (بالزبائن والأفراد). أما على المجال الاقتصادي نجد مفهوم القيمة كمدخل للمقاربة، يعبر عن تحدي التنافسية التشغيلية بالتساؤل: أي قيمة يمكننا توفيرها لزبائننا بطريقة تجعلهم يفضلوننا عن منافسينا.

❖ **التنافسية الاستراتيجية:** تعرف على المدى البعيد، تعبر عن قدرة المؤسسة لاستباق و معالجة اللحظات القادمة للطلب المستقبلي للزبون. **التنافسية الاستراتيجية = ابتكار + استباق + رد فعلية.**

نلاحظ أن التنافسية على المدى البعيد ترتبط في نفس الوقت بالاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة وبنوعية مواردها البشرية. لكن كيف يتم تقييمها، عندما يتعلق الأمر بالخضوع الكبير المفترض لعدم توقع المستقبل؟. وهنا نجد مقاربة G. Hamel التي تعتمد على القصد الاستراتيجي والكفاءات الأساسية، ومن بين هذه الأخيرة نجد نوعية الذهنية، الطموح، الحلم، الرؤية، الابتكار، التجدد و النهضة، الاستمرارية، ما تتضمنه هذه المقاربة هو إدامة نمو المؤسسة (مفهوم الأداء المستدام) انطلاقا من البحث عن منتجات جديدة، أسواق جديدة، والكفاءات الأساسية هي الشرط الأساسي الذي يجب توفيره في هذا الطموح.

أما فيما يخص الأسس و المصادر المؤدية إلى اكتساب ميزة تنافسية أو عدة مزايا تنافسية، يمكن أخذ الأسس التي تناولها (شارلز هـ و جارث جونز). والتي يمكن لأي شركة أن تتبناها لبناء ميزة أو مزايا تنافسية: الكفاءة، الجودة، التجديد و الاستجابة السريعة لاحتياجات العميل. نضيف إليها المعرفة والمرونة. وبالرغم تناول كل عامل بشكل منفصل، إلا أن هناك علاقة متشابكة تضمهم، مثلا يمكن القول أن الجودة العالية يمكن أن تقود إلى الكفاءة، كما أن التجديد يدعم الكفاءة، الجودة، الاستجابة السريعة على حاجات الزبائن وتطوير المرونة. ونفس الشيء يمكن قوله عن المعرفة

-II- الاستراتيجيات العامة لـ Porter:

إن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة إتباع الشركة لإستراتيجية تنافسية محققة للقيمة. و قد قدم Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بهدف تحقيق أداء أفضل من المنافسين وهي:

1 / إستراتيجية زيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق كلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، و هناك عدة حوافز و دوافع تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل و هي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار

المرتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة و تحسين الكفاءة، و أخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر.

و يترتب على اعتماد هذه الإستراتيجية ميزتين أساسيتين أولا، رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح، و إذا اتجهت الشركات إلى فرض أسعار متشابهة فسوف يستمر رائد التكلفة بتحقيق أرباح أعلى من منافسيه. ثانيا، إذا ما توجهت المنافسة إلى سعريه، نجد أن رائد التكلفة قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل نظرا لانخفاض تكاليفه، ولهذين السببين نرجح تحقيق رائد التكلفة لأرباح تفوق في نسبها المعدل المتوسط.

تستطيع الشركة تحقيق ذلك المركز أي الريادة في التكاليف بوسائل متعددة تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج و السوق و الكفاءة المتميزة، التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة. و الجدول(4) يلخص هذه الخيارات لإستراتيجيات التنافس الثلاث.

الجدول(5) خيارات منتج/سوق/ كفاءة متميزة واستراتيجيات التنافس العامة

التركيز	التمييز	ريادة التكلفة	
منخفض إلى عالي (بالسعر أو النقد)	عالي (أساسا بالنقد)	منخفض (أساسا بالسعر)	المنتج
منخفض (قطاع أو قطاعات قليلة)	عالي (قطاعات سوقية كبيرة)	منخفض (السوق الكبير)	تجزئة السوق
أي نوع من الكفاءات المتميزة.	البحوث، التطور، المبيعات، التسويق	إدارة التصنيع والموارد	الكفاءة المميزة

المصدر: شارلزهل و جاريث جونز الادارة الاستراتيجية "مدخل متكامل". ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال. دار المريخ للنشر، الرياض 2001 ص 309

2 / إستراتيجية التميز: تجسد هذه الإستراتيجية هدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على انه منتج متفرد. إن قدرة الشركة التي تقوم بالتمييز لإشباع حاجات العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها تعني أن الشركة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجاتها، ما يسمح للشركة من التفوق على منافسيها و تحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط، وهذا السعر العالي يدفعه المستهلكون لأنهم

يعتقدون أن جودة المنتج تستحق الفرق في السعر، بحيث أن التميز يعبر عن إخلاص و ولاء المستهلك لعلامة منتجات أو خدمات المنظمة المميزة قياسا بالمنافسين، ما يسمح أيضا بخلق عوائق الدخول للصناعة أمام الداخلين الجدد.

و يمكن أن يأخذ التميز الذي يحقق ميزة تنافسية عدة أشكال : التصميم، النوعية، التقنية (التكنولوجيا)، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين و الباعة، توفر قطع الغيار الممتازة، النوعية الجيدة للمنتجات أي مجموعة متعددة من الأبعاد.

و حديثا أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج، و خصوصا تطور تقنيات التصنيع المرن أدت إلى تراجع درجة الوضوح بين زيادة التكاليف و إستراتيجية التميز، فمع التطورات التقنية الحديثة، اكتشفت الشركات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الإستراتيجيتين معا، و ذلك لأن التقنيات المرنة الجديدة تسمح للشركات بالسعي وراء التميز مقابل تكلفة منخفضة، أي المزاوجة بين هاتين الإستراتيجيتين العامتين. فسياسة التصنيع المرنة قد تمنح للشركة القدرة على السعي وراء تحقيق التميز لتصنيع مجموعة من المنتجات بتكلفة تقارن بما يتحمله رائد التكلفة.

أيضا طريقة أخرى يمكن من خلالها للشركة التي تتبع إستراتيجية التميز أن تستفيد من اقتصاديات الحجم الكبير بتنميط الكثير من المكونات المستخدمة في منتجاتها النهائية أو ما يسمى **بالتنويع المتأخر**.

ف نجد مثلا إبان التسعينات قدمت "كريزلر" أكثر من 20 طرازا مختلفا من السيارات و المني فان، ولكن كل تلك الطرازات قد تم بناءها على ثلاث خطوط إنتاج فقط، وتستخدم معظمها الكثير من نفس المكونات، كذلك نجد ما تساهم به نظم الانتاج اللحظي (Just-in-Time) من تقليص التكاليف و تحسين الجودة. بصفة عامة هناك العديد من الشركات مثل ماكдонаلدز و آبل كمبيوتر و إنتل و موتورولا، تتبنى كلا من الإستراتيجيتين بصفة متزامنة و بنجاح عظيم.

3 / إستراتيجية التركيز: و تعني إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفراد أم منظمات، حيث يتم التركيز عليهم للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن، و تأتي أهمية هذا النوع من الاستراتيجيات بإتاحت الفرصة للمنظمة بالتركيز على هدف محدد ما يجعلها أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين في انجازه، و لإستراتيجيات التركيز بعدين هما:

- التركيز على التكلفة الأقل كميزة في القطاع المستهدف.
- التركيز على أساس التميز: التميز في القطاع المستهدف.

يمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية و في الحفاظ عليها. كما يمكن القول أن الإدارة الناجحة لإستراتيجية التنافس العامة تتطلب وجود مديرين استراتيجيين لمتابعة موضوعين رئيسيين، أولا، يحتاج هؤلاء المديرين إلى ضمان أن ما يتخذونه من قرارات خاصة بالمنتج و السوق و الكفاءة المتميزة، موجهة نحو إستراتيجية واحدة، ثانيا، لاشك أنهم يحتاجون لمراقبة البيئة المحيطة، الأمر الذي من شأنه أن يساعدهم في الحفاظ على أن تكون مصادر الشركة الخاصة بالمزايا التنافسية في حالة توافق و تناغم مستمر مع الفرص و التهديدات المتغيرة.

III- استراتيجيات منتج/سوق حسب مصفوفة Ansoff

إن صياغة استراتيجية المنتج / السوق تعتبر من أساسيات التسويق الاستراتيجي و التي من خلالها يتم وضع التصور اللازم لكيفية التعامل بين ما يتوفر من منتجات حالية و جديدة التي تكون ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمة، والأسواق المختلفة الحالية أو الجديدة التي ترغب المنظمة الدخول اليها، وإن الاطار التحليلي لهذين البعدين (المنتج/السوق) يساهم في اتاحة الفرصة لاختيار استراتيجية النمو التي تستند على تحليل هذين البعدين (اختيار وضع حالي أو جديد/ وسوق حالي او جديد).

لقد وضع Ansoff ما تسمى بمصفوفة استراتيجية النمو (Strategy Growth Matrix) و تعتبر من أفضل ادوات التحليل الاستراتيجي التي تساعد على صياغة استراتيجية المنتج/ السوق، بحيث تتألف المصفوفة من بعدين:

- بعد المنتج: حالي أو جديد ؛
- بعد السوق: حالي أو جديد.

والشكل الموالي يوضح المصفوفة

الجدول (6) مصفوفة استراتيجية النمو

منتج	السوق	
	المنتج حالي	المنتج جديد
أسواق حالية	استراتيجية اختراق السوق	استراتيجية تطوير المنتج

Product Development	Market Penetration	أسواق جديدة
استراتيجية التنوع Diversification	استراتيجية تطوير السوق Market Development	

وفقا لهذه المصفوفة تجد أربع استراتيجيات هي:

- 1- استراتيجية اختراق السوق: هذه الاستراتيجية تمثل الاختيار الأول للمنظمة لتحقيق فرصتها في زيادة الأرباح من خلال زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي للمنظمة، وإن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على عدة عوامل منها دورة حياة المنتج ومكانة المنظمة في السوق، ودرجة شدة المنافسة، والتكاليف المترتبة على زيادة حصة السوق، وإن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب من المنظمة خلق المواءمة لظروف المنظمة و السوق.
- 2- استراتيجية تطوير السوق: إن هذه الاستراتيجية تتمثل في ادخال المنظمة منتجاتها الحالي إلى السوق أو الاسواق الجديدة حيث تعمل المنظمة على البحث على أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية وهذه الاستراتيجية تحمل المنظمة مخاطر أكثر من الاختيار السابق و ذلك لجهلها و عدم اكتمالها الخبرة بالاسواق الجديدة.
- 3- استراتيجية تطوير المنتج: حيث تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على تطوير منتجات جديدة، أي توسيع حصتها في السوق الحالي بإدخال منتجات جديدة و هذه الاستراتيجية هي أيضا أكثر مخاطرة من الاستراتيجية الأولى لتعامل المنظمة من منتج جديد لا تمتلك عنه خبرة سابقة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النهج أكثر استخداما و يحقق أكثر نجاحا من بقية المناهج في زيادة حصة السوق خاصة إذا كان مركز المنظمة في هذه الاسواق القوية.
- 4- استراتيجية التنوع: وتتمثل هذه الاستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل باتجاهين في آن واحد وهما تطوير منتجات جديدة ومحاولة إدخالها إلى اسواق جديدة أيضا وهذه من أكثر الاستراتيجيات مخاطرة وذلك لافتقار المنظمة للخبرة في كلى المجالين، المنتج والسوق، وهناك ثلاث أنواع من استراتيجيات التنوع وهي:
 - استراتيجية التنوع المركزة: حيث يمكن للمنظمة البحث عن منتجات جديدة ذات خصائص تكنولوجية و/أو تسويقية منسجمة مع خط المنتج الحالي.

- استراتيجية التنوع الأفقية: حيث تبحث المنظمة عن منتجات يمكن أن تثير استجابة أو إعجاب المستهلك الحالي بإستخدام تكنولوجيا تختلف عن تلك المستخدمة في خط المنتج الحالي.
- استراتيجية التنوع المتعدد: بحيث تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على البحث عن أنشطة جديدة تختلف عن أنشطتها الحالية من ناحية التكنولوجيا والمنتجات و الأسواق.

VI - الاستراتيجيات التنافسية الأربعة لـ Kotler:

1- إستراتيجيات القائد: Les Stratégies du Leader

وتطلق تسمية القائد أو الرائد على المنظمة وربما تكون منظمين التي تشغل مكانة مهيمنة في السوق، حيث يتراوح نصيبها ما بين 40 - 30 بالمائة من الصناعة فتهيمن بذلك على السوق وتصبح النقطة المرجعية بالنسبة للمنافسين فكل منظمة إما أن تتحداها أو تقلدها أو تتجنبها وبذلك، فإن أهم ما يميز قائد السوق هي القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة وتخفيض التكاليف وتغيير الأسعار. وحتى تتمكن المنظمة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في السوق، فإنها تلجأ إلى إتباع إحدى الإستراتيجيات التكتيكية 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 ضعيف بالنسبة للمنتج.
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتج.
- زيادة معدلات الاستخدام.

➤ **المحافظة على الحصّة الحالية:** عندما تكون المنافسة شديدة ومتزايدة، 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 القائمة 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 للمنتوج لدى العملاء (استخدامات أكثر).
- التراجع الإستراتيجي: قد تجد المنظمة القائمة 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 الحصّة السوقيّة:** يمكن للمنظمة الرائدة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توسيع وزيادة الحصّة السوقيّة بالتركيز على نقاط قوتها تجاه 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

تكون هذه الإستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها. 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 السوق. ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة. وإذا اختارت 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. والشكل التالي يوضح 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، فبدلاً من مهاجمته في مركزه توجه المنظمة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالباً 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 مداخل 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 ومتقطعة تربك 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 الجوهرية أو إتباع القائد، فليست كل المنظمات المتطلعة لديها الجرأة والقدرة على تحدي قائد السوق، ولكن تختار الكثير منها خيار التعايش السلمي لأن هدفها ليس قيادة السوق ولكن الاكتفاء بمراكز أخرى ولذلك يجب أن تكون لها قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتوج 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 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 تسعى 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 بالمثل.

➤ **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 متحدة.

4- إستراتيجيات التخصص

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 التخصص 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.

يمكن أن تعتمد المنظمة المتوسطة أو الصغيرة إستراتيجية التخصص أو كما تسمى بإستراتيجية "التحسين الموجه نحو التميز" من خلال قدرتها على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه لخدمة جزء محدودا ومحددا من السوق. وهي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، حيث تستلزم هذه الإستراتيجية جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.