

البيئة التسويقية¹

مقدمة

أمام التحديات المفروضة على المؤسسة فإنها لم تعد تنتظر ما سيحدث في البيئة كما في السابق لتقوم بردة الفعل، بل هي أصبحت مجبرة على سبق الأحداث والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية إلى جانب الاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب، لأن عملية الاستجابة لتحوّلات البيئة تتطلب بالضرورة إجراء العديد من التعديلات في أهداف وفي سلوك المؤسسة و بسرعة و وفقاً لتطوّر المعطيات و تطوّر الظروف، وذلك يعني ضرورة مراقبة أو متابعة تغيّرات البيئة المحيطة

أولاً- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

يهدف هذا التحليل إلى معرفة أهم اتجاهات قوى وممّلي البيئة، هذه الاتجاهات تمثّل إمّا فرصة متاحة يجب استغلالها لتحقيق تفوّق تنافسي، أو تهديداً يجب تجنبه أو مواجهته. و يقصد بالفرصة البيئية بأنها "عوامل خارجية و مواقف سوف تساهم في مساعدة المؤسسة في جهودها نحو تحقيق أهدافها". أمّا Kotler فيرى بأن "الفرصة تتمثّل بالنسبة للمؤسسة في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأرباح". فالفرصة إذن تتمثّل في **ميزة تنافسية** للمؤسسة عن غيرها، نتيجة توافر الإمكانيات (لأداء الأشياء بفعالية و كفاءة)، في ظل المتغيّرات البيئية المناسبة و في الوقت المناسب الذي يسمح لها بالوصول إلى سوق محدّدة لفترة زمنية معيّنة، و هذا يتطلب تحليل و تقدير العناصر المكوّنة لهذه الفرصة في الوقت المناسب. و قيمة الفرصة مرتبطة بدرجة جاذبيتها، و هذا أيضاً مرتبط بالكفاءات المميّزة للمؤسسة في استغلال هذه الفرص و التحكم فيها، لذلك يجب على المؤسسات و هي تعدّ نفسها للتفاعل مع الفرص المتاحة أن تسأل نفسها أربع أسئلة هامة لتجنّب الفرص الكاذبة أو المزيفة :

-هل هذه الفرصة تحافظ على فلسفة و أهداف المؤسسة؟

-هل هذه الفرصة قائمة في القوى التنافسية للمؤسسة؟

-هل تتطلب هذه الفرصة الدخول في مجال جديد؟

-هل يمكن استغلال هذه الفرصة وفق الظروف الحالية للمؤسسة؟

ان الإجابة عن هذه الأسئلة يمكن أن تساعد المؤسسة في تجنب الدخول في أي مسار خاطئ.

الفرصة التسويقية: المجال التسويقي الذي تتمتع فيه مؤسسة معيّنة **بميزة تفضيلية** بالنسبة لباقي المؤسسات المنافسة لها. وتكون في أنواع عديدة :

¹ هذه المحاضرة مقتبسة و بدون تصرف من مطبوعة: دومي سمرة، قطاف ليلي، محاضرات في مبادئ التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس -سطيف 1

اختراق السوق: وتعني زيادة مبيعات المؤسسة من منتجاتها في أسواقها الحالية إما عن طريق زيادة عدد الوحدات التي يشتريها المستهلك، أو تخفيض الأسعار في حالة الطلب المرن أو ترويج استعمالات جديدة للسلعة أو إقناع من لا يستعملون منتجات المؤسسة باستعمالها عن طريق العينات المجانية .

- **تنمية السوق:** و تعني محاولة المؤسسة زيادة مبيعاتها من منتجاتها الحالية في أسواق جديدة .
- **تطوير السلعة:** وتعني زيادة مبيعات المؤسسة عن طريق تطوير منتجاتها بتقديم سلع جديدة أو معدلة للأسواق الحالية.
- **التكامل:** و يقسم إلى :

○ **التكامل الرأسي إلى الخلف:** و تعني ملكية المؤسسة لمصادر التوريد أو زيادة السيطرة عليها بهدف زيادة أرباح المؤسسة و التأكد من الحصول على مستلزمات الإنتاج .

- **التكامل الرأسي إلى الأمام:** وتعني ملكية المؤسسة أو زيادة سيطرتها على بعض منافذ التوزيع.
- **التكامل الأفقي:** و تعني ملكية المؤسسة لبعض المؤسسات المنافسة لها أو زيادة السيطرة عليها .

أما **التهديد** فهو عبارة عن " تحد غير مرضي أو غير مقبول يواجه المؤسسة ويترتب عليه اضطراب في بيئة العمل مما ينتج عنه) في حالة غياب الجهود التسويقية الهادفة والمنظمة (تقلص مبيعات المؤسسة، أو الإفلاس، أو خروج أحد المنتجات من السوق، أو تراجع رقم الأعمال ككل...الخ) كما يعرفه Kotler بأنه "مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها، تعمل أو تؤثر سلباً على المؤسسة خاصة في ظل غياب الجهود التسويقية الهادفة". إذن **فالتهديدات** هي عوامل خارجية قد تنشأ وتؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، و التهديدات قد تكون من المنافسين أو الحكومة أو المجتمع أو من الأطراف الداخلية و الخارجية المرتبطة و المتعاملة مع المؤسسة و بصفة عامة يمكن القول أن المميّزات أو الفرص التسويقية الناتجة عن تحليل البيئة الخارجية تكون عادة محاطة بدرجات متفاوتة و مختلفة من المخاطر و التهديدات، و يجب الموازنة بين قيمة كل فرصة و التهديدات المصاحبة لها، لحساب احتمال النّجاح و استغلال الفرصة .

و بطبيعة الحال فإن تحديد قيمة الفرصة أو "تموقع هذه القيمة" و موازنة ذلك بدرجة التهديدات المصاحبة لها يفيد في تحديد نوع النشاط و بالتالي تحديد سياسة المؤسسة أو قراراتها المتعلقة باستغلال الفرصة التسويقية. و يمكن النظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزئين من المتغيرات :

1- العوامل البيئية الخارجية الكلية: و هي جميع العوامل و المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة و لا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، و تسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة، أو المناخ السياسي، أو بعض المتغيرات الاجتماعية و الثقافية و الدولية...إلخ .

• **العوامل الاقتصادية:** يتميز الوضع الاقتصادي بالتغير المستمر، و فترات الانتعاش تتبعها فترات انكماش و تأزم، والتضخم السائد في أغلب دول العالم يؤدي إلى ارتفاع الاستهلاك و انخفاضه . و هذه التغيرات المستمرة تؤثر على سلوك المستهلك، و هذا ما يؤثر بدوره مباشرة على مبيعات المؤسسة، و عليه يجب على المؤسسة أن تكون ذات نظرة تحليلية لمختلف المشاكل التي تعترضها و تحاول التنبؤ بالقيود التي تواجهها في المستقبل، وهذا برسم سياسة استثمار مرنة تعتمد على التحديد الكمي والنوعي لطالب السلع و الخدمات التي قد تختلف عما هو موجود سواء من حيث الحجم أو من حيث النوعية. لهذا يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسة عدد من المتغيرات منها: معدلات الفائدة، الدخل القومي، و معدلات نموه، متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسة المالية للدولة و الخاصة بالضرائب على الدخل و الضرائب على الأرباح التجارية و الصناعية، السياسة الجمركية، القيود المفروضة على التجارة الخارجية، اتجاهات سوق الأسهم (البورصة)، الكتلة النقدية، تقلبات الأسعار...إلخ، ثم تقوم بتحليل هذه المتغيرات و تحاول التأقلم معها بما يتناسب و أهداف المؤسسة من جهة، و الأهداف الاقتصادية للبيئة المحيطة ا من جهة أخرى .

• **العوامل التكنولوجية:** إن التقدم العلمي والتكنولوجي يسير بخطى واسعة يوما بعد يوم، و لذلك نجد أن الإدارة التسويقية بحاجة إلى متابعة التقدم الفني والعلمي للاستفادة من كل ما هو جديد في هذا المجال من أجل توجيه الأنشطة الاقتصادية لتلبية حاجات المستهلكين و رغباتهم. فالمنتجات تحتاج إلى تطوير و تحسين مستمرين بما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية و الرغبات الجديدة للمستهلكين و تزايد المنافسة و ظهور تقنيات جديدة تدعو إلى تقديم أجيال جديدة من المنتجات الخاصة. كما أن التكنولوجيا الحديثة تؤثر في الطلب على المنتجات سواء بالتوسع أو بالانكماش. و بذلك لا تمنح التكنولوجيا الحديثة ميزة تنافسية نوعية للمنتج أو للخدمة فقط، و إنما تعطي للمنتج أو الخدمة ميزة تسويقية تنافسية على اعتبار أن التحسين و التطوير التكنولوجي يساهم في **تخفيض التكاليف في المدى البعيد** من خلال امتلاك قدرة على المنافسة السعرية، مما يدل على ضرورة التنبؤ التكنولوجي و اكتشاف متغيرات المستقبل بمعرفة مدى قدرة التكنولوجيا الحالية المستخدمة من قبل المؤسسة على حماية موقعها في السوق، مع الاستمرار في التطوير و التحسين التكنولوجي لمنتجاتها و خدماتها .

و عند نقل التكنولوجيا يجب أن يكون هناك تكامل بين منظور و حاجات المؤسسة التكنولوجية و إمكانية

استخدامها، و أن تركز التكنولوجيا على تسويق المنتج و ليس على بيعه بالاعتماد على حاجات المستخدم، وهذا يتطلب وجود بنية أساسية تحتية و موارد لتحقيق النجاح فيها لتستطيع تبني هذه التكنولوجيا في الأسواق حيث يؤثر ظهور التكنولوجيا وتطورها على أداء المؤسسات .

• **العوامل السياسية و القانونية:** تؤدي المتغيرات السياسية و القانونية دوراً مؤثراً على ممارسات و أعمال المؤسسات المختلفة، فالنظام السياسي و القانوني السائد و ما يعكسه من إيديولوجيات مختلفة يؤثر على درجة الحرية المتاحة في طبيعة عمل المشروعات المسموح او بظروف المنافسة السائدة. كما تؤدي القرارات الحكومية المختلفة في كافة المجالات (الضرائب، الجمارك، السياسات الاقتصادية المتنوعة) دوراً كبيراً على قدرة هذه المؤسسات على تخفيض التكاليف. لذا فإن أي مؤسسة تعمل و تريد النجاح عليها أن تكون قادرة على تحليل البيئة السياسية و القانونية، و التنبؤ بما يمكن أن تتطوي عليه من فرص أو تهديدات و تطوير الإستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، و من بين هذه العوامل نجد: الاتحادات و النقابات، قوانين العمل و الأجور، قوانين التصدير و الاستيراد، الرسوم الخاصة، مستوى المساعدات الحكومية، سياسات التدعيم، قوانين حماية البيئة، الظروف السياسية و توالي الأحزاب السياسية على الحكم و ما له من أثر على الإيديولوجية الاجتماعية و الاقتصادية... الخ .

• **العوامل الاجتماعية و الثقافية :** إن المستهلك يعيش داخل مجتمعات مختلفة يتلقى منها معلومات مباشرة و غير مباشرة توجه سلوكاته و عاداته الاستهلاكية، و هذه الجماعات تتنوع تصاعدياً من العائلة التي تشكل النواة الأولى للمجتمع إلى الجماعات المرجعية و هي الجماعات التي ينتمي إليها الفرد و يستمد منها هويته و إيديولوجيته. و المستهلك يتعلم ثقافة المجتمع الذي يعيش بداخله من خلال علاقاته مع الجماعات المختلفة الأخرى

• **و التي تشكل المجتمع وخاصة داخل الأسرة و التي تكون الخلية الأولى للجسم الاجتماعي.** وهكذا تحدد هذه العوامل بالإضافة إلى العادات و التقاليد، الأعراف، الدين... الخ، نوعية المنتج المسوق و مواصفاته

2- العوامل البيئية الخارجية الخاصة: و هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات، نظراً لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (الموردين، العملاء، التكنولوجيا الصناعة، المنافسين.... إلخ). و هذا التأثير متبادل بين المؤسسة و تلك العوامل. و تتألف البيئة الخارجية الجزئية من العوامل التالية :

• **المنافسة:** إن العولمة الحالية للأسواق و السرعة في نقل و انتقال التكنولوجيا و التداول الآلي للمعلومات جعل المؤسسات في العالم أجمع تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهد من قبل،

و تكمن أهمية تحليل المنافسة في معرفة و اكتشاف نقاط القوة و الضعف لكل المنافسين، و حصر خصائص المؤسسات المنافسة (حجمها، سوقها، إنتاجها، وسائلها المادية، منتجاتها، وسائلها الترويجية... الخ) ، ومن هنا فإن دراسة المنافسين تعد ذات أهمية كبرى، وتشكل محورا أساسيا فيما يتعلق بالطاقة المالية للمؤسسة وديناميكيته في السوق، وعدم الأخذ بعين الاعتبار البيئة التنافسية يؤدي في المدى البعيد إلى عرض منتجات لا تستجيب لاحتياجات المستهلكين .

- **السوق:** يعتبر السوق هو المفتاح الرئيسي للنشاط التسويقي في أي مشروع. و يمكن النظر للسوق بأنه المكان الذي تجري فيه مختلف أنشطة وفعاليات التسويق. كما يعني كيفية الوصول إلى ذلك المكان و خدمته بنجاح و ربحية، من خلال تخطيط و تنفيذ و تقييم الأنشطة و الفعاليات التسويقية الواجب توجيهها لهذا السوق أو ذاك و برؤية موضوعية و شمولية تأخذ أذواق و إمكانيات المستهلكين بالاعتبار و التقدير. و يمكن تعريف السوق بأنه "مجموعة من الأفراد و المشروعات الذين لديهم حاجات أو رغبات يمكن إشباعها و أموال يمكن التصرف بها"، لذلك فإنه لا بد من توافر ثلاثة عناصر لقيام السوق :

- أولها أفراد و مشروعات لهم حاجات و رغبات؛
- ثانياها قدرات شرائية لأولئك الأفراد والمشروعات؛
- ثالثها حدوث الفعل الشرائي نفسه بطريقة اختيارية.

ثانيا - تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: إن استغلال الفرص المتاحة يتطلب توافر سمات للمؤسسة تكون قادرة على توظيفها بشكل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في استغلال الفرص و تحقيق الربحية المطلوبة. وهكذا فإنه على المؤسسة أن تقوم بتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لديها حتى تتمكن من الحكم على مدى إمكانية استغلال هذه الفرص و مواجهة التهديدات و تحديد ماهية الإستراتيجية الملائمة لكل حالة .

- **نقاط القوة:** وتشير إلى تلك الأنشطة التي تدار داخل المؤسسة بطريقة جيدة مثل الإدارة، التسويق، التمويل، الإنتاج، البحوث، التطوير... الخ. و هي وظائف يجب مراجعتها بصورة دورية و فحصها للتعرف على نقاط القوة الداخلية للمؤسسة، و تشير أيضا إلى الأنظمة، الإجراءات، الأهداف و الخبرة الخاصة بالمؤسسة و إمكانياتها.
- **نقاط الضعف:** وتعني عدم توفر قدرات داخلية معينة ومواقف قد تكون مؤذية - أو ذات تأثير - إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها .إن البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعة من العناصر التي

تبيّن مدى ما تتمتع به المؤسسة من عوامل قوّة و ما تعانيه من عوامل ضعف في المجالات التالية :
الإمكانيات المالية، البشرية، التكنولوجية، مركز المؤسسة في المجتمع، البناء التنظيمي في المؤسسة
الذي يعكسه الهيكل التنظيمي و يبيّن أنماط الاتصالات و الصلاحيات و العلاقات التنظيمية السائدة
في المؤسسة، و أخيراً الثقافة التنظيمية السائدة. و يركز تحليل البيئة الداخلية على بعض المناهج
المختلفة، أهمّها :

- نموذج ² Thiétart : يهتم هذا النموذج بتحديد نقاط القوة والضعف إمّا لكل المؤسسة أو حسب كل
ميدان نشاط استراتيجي، و تتم هذه العملية بتحديد المميّزات الخاصة بكل وظيفة، حيث تختلف هذه
التميّزات من مؤسسة إلى أخرى، و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

مقارنة القدرات التنافسية لميدان النشاط الإستراتيجي للمؤسسة

مع قدرات المنافسين الآخرين

ضعيف	متوسط	قوي
1	2	3
التسويق: . توسع تشكيلة المنتجات . جودة المنتجات . حصة السوق الإنتاج : .جودة المنتجات . آجال التصنيع . تكلفة التصنيع البحث والتطوير: . تدفقات المنتجات الجديدة . قدرات البحث المالية: . الاستدانة . مستوى المخزونات . القدرة على التمويل المستخدمين: . المواهب .إمكانية الحصول والمحافظة على العمال .الترقية التنظيم: . المرونة . سيرورة القرار		

وبعد ذلك يَتَمَّ تقييم هذه المميّزات على سلّم ذو خمس درجات من ضعيف إلى قوي، كما يوضّحه الشكل السابق، وعلى هذا الأساس يَتَمَّ مقارنة نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة بنقاط قوّة وضعف المنافسين و بمتغيّرات المحيط بصفة عامة، إنّ هذه المقارنة تسمح للمؤسسة بمعرفة قدراتها النسبية إزاء منافسيها. و ما تمتاز به هذه الطريقة هو طابعها الشكلي و الشمولي و كذلك قابلية تطبيقها و تكييفها حسب مقتضيات المؤسسة.

- سلسلة القيم "chaine des valeurs": يعتبر مفهوم سلسلة القيم الأداة الرئيسية للتعرف على الطرق التي يمكن من خلالها خلق منافع و قيم أكبر للزبائن من السلع و الخدمات التي يشترونها .

يقوم هذا النموذج على تجزئة وظائف المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التمييز في الجودة). و هناك مجموعتين من الأنشطة بشكل عام وهما:

- **نشاطات أولية أو أساسية** و التي تساهم في عملية الإنتاج و البيع مثل الإمدادات الداخلية (كالمخزونات، الاستلام، النقل)، العمليات (أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات)، المخرجات من المنتجات، التسويق و المبيعات، الخدمات؛

- **نشاطات داعمة:** و هي التي تقدّم خدمات أو موارد للنشاطات الأولية مثل الموارد البشرية، التكنولوجيا، التموينات، الوظائف الإدارية، الشراء . فلم يعد التركيز قاصراً فقط على المنتجات بل يشمل المراحل الأخرى في سلسلة القيمة و التي تمثل الخدمات المساعدة المتمثلة بعمليات شراء اللوازم، و تطوير التكنولوجيا، و إدارة الموارد البشرية و العمليات الإدارية الأساسية. فهذه الخدمات تدخل في مختلف المراحل الأساسية بشكل أو بآخر. ولا بد من تنسيق العمل فيما بينها شأنها في ذلك شأن العمليات الأخرى المتصلة بعملية تطوير المنتجات، و المحافظة على إدارة جيدة للمخزون، و تنسيق عمليات بيع السلعة بدءاً من تلقي الطلبات، و حتى تحضيرها و إرسالها، وصولاً إلى حل المشاكل التي يصادفها العميل الذي اشترى السلعة . و تعتبر "سلسلة القيم" مدخلاً هاماً لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة و الضعف الحالية و المحتملة للمؤسسة، و هناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية للمؤسسة و هي :

-مقارنة العوامل الحالية للمؤسسة مع الإمكانيات السابقة لها؛

-مقارنتها مع المنافسين؛

-و المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل فيها المؤسسة .

ثالثاً: أهمية تحليل البيئة من الناحية التسويقية: إن تحليل البيئة له دور كبير في تمكين المؤسسة من معرفة خياراتها المستقبلية في ظل محيط تنافسي يتميز بالتعقد، الاضطراب وعدم التجانس. فقرارات كالتحالف، الاندماج، الشراكة، الانسحاب، تنويع النشاطات أو التخصص...لا يمكن أن تتم دون أن تقوم المؤسسة بإجراء تقييم وبشكل حقيقي لكل الجوانب المحيطة لها حتى تتمكن من :

1- استخلاص من جهة للكفاءات المميزة للمؤسسة ومن جهة أخرى تقديم أهم العوامل الحاسمة للنجاح، والتي تمثل بدورها الميزة التنافسية للمؤسسة؛

2- يتفق خبراء تقييم المؤسسات على أهمية تحليل المنافسة في تحديد قيمة المؤسسة خاصة ما يتعلق بفائض قيمتها لأن أهمية تركز المؤسسة في الهيكل التنافسي لا يمكن رصده إلا من خلال تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة، و الذي يمكن المؤسسة من استخلاص أهم العوامل والمميزات التي

تخص القطاع، معرفة حواجز الدخول والخروج ، وشروط تنقل عوامل الإنتاج، ومنه يمكن معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة وقيمتها الإستراتيجية .

و في الأخير يمكن للمؤسسة أن تتعامل مع هذه العوامل الداخلية و الخارجية من خلال إعدادها لمصفوفة "Swot" و التي من خلالها يمكن أن تختار الإستراتيجية المناسبة للتغلب على نقاط الضعف و مواجهة التهديدات و استغلال الفرص و نقاط القوة. و نوّض ذلك من خلال الشكل التالي :

مصفوفة SWOT

ضعف "W"	قوة "S"	
WO التغلب على جوانب الضعف بالاستفادة من الفرص	SO استغلّ نقاط القوة للاستفادة من الفرص	فرص "O"
WO قتل جوانب الضعف و تجنب التهديدات	ST استخدم جوانب القوة لتجنب التهديدات	تهديدات "T"

يتضح من خلال المصفوفة أنّ هناك أربع بدائل هي :

-وجود قوّة داخلية (S) و فرص مواتية(O): و هنا يمكن للمؤسسة أن تستخدم ما لديها من قوّة لاقتناص الفرص أو الميزة في الأسواق لسلعها أو خدماتها.

-وجود ضعف داخلي (W) و فرص خارجية(O) : و هنا تكون الإستراتيجية هي تقليل الضعف و تعظيم الفرص، فالمؤسسة يمكنها أن تحدّد الفرص في بيئته الخارجية ولكن هناك ضعف تنظيمي ممايمنعها من استغلال هذه الميزة في السوق.

- وجود تهديدات خارجية (T) و قوّة داخلية(S) و تعتمد هذه الإستراتيجية على قوّة المؤسسة و يمكن أن تتعامل مع التهديدات القائمة في البيئة، و الهدف هنا هو تعظيم القوّة و التقليل أو التخفيض من التهديد .
-وجود تهديد خارجي(T) وضعف داخلي بالمؤسسة(W) إن الهدف من الإستراتيجية هذه هو تقليل كل نواحي الضعف و التهديد، فالمؤسسة تواجه تهديد خارجي و ضعف داخلي لها، و هذا يمثل خطرا بالنسبة لموقفها، و لذا تعمل بجهد من أجل البقاء أو الانسحاب من بعض المنتجات أو الأسواق أو العملاء، و بالطبع هناك اختيارات أخرى كأن تلجأ للاندماج مع مؤسسات أخرى و أيّا كان نوع الإستراتيجية المقارنة، فإنّ هذا الموقف أي (WT) تعمل أي مؤسسة على تجنبه .

