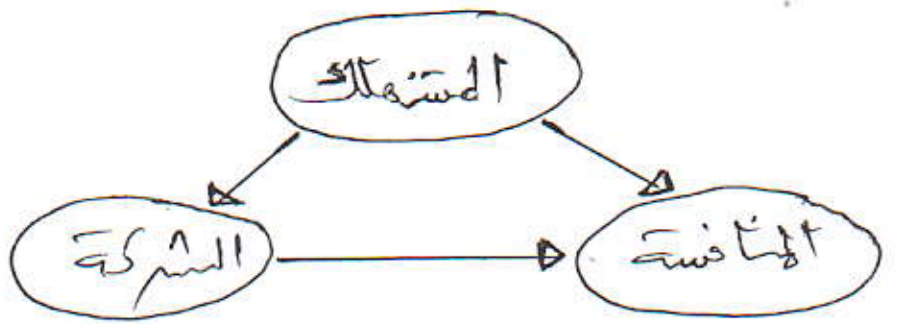


# ألفهوم التتوتية الإسترآتية:

هناك نوع من عدم الوضوح في تفصيل هذا المفهوم وارتباطه  
بمفهوم الإسترآتية التتوتية، بالإضافة إلى أن هناك  
معظم المفهمن في التتوتية ركزوا بشكل أساسي على  
الإسترآتية التتوتية دون التطرق بشكل عميق وواضح  
إليه، الأمر الذي أدى إلى قلة في عدد المفهمن الذين  
حددوا تعريفًا واحدًا وشاملاً للتتوتية الإسترآتية.  
لقد عرفه "Ruth" "تعلق بفعول السوق لتعريف حاجات  
الربائنة المحتملية؟ موقع السوق، الإسترآتية المنافسية وحاويل  
تطوير الإسترآتية التي تسهكن المنظمة من كسب وادبقاء  
المنيزة التنافسية في السوق".

كما عرفه كل من GRAVENS & JENNY على أنه: "يعبر عن العملية  
الموجهة إلى السوق مع الأفضلية الإعتبار التغيير المستمر في البيئة  
التتوتية والحاجة إلى توصيل قيمة عالية للمستهلكين وبالتالي فإنه  
يركز على أداء الأعمال ولديه زيادة حجم المبيعات فقط".  
ولقد عرفه كل من نزار عبد الحميد البروارى هو أحمد محمد فهمي

البرزنجي في مؤلفهما: "إسترآتية التتوتية: المفاهيم والأسس  
والوظائف على أنه: "النشاط الذي يركز على الوسائل التي قد تطبع  
بواسطتها المنظمة تتميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والإبتداع  
في نقاط قوتها التميزية لتقديم قيمة أفضل للمستهلك" كما  
وأن التتوتية الإسترآتية تكون من ثلاثة عوامل هي المعبر  
عنها بالعلاقة الآتية



وإحصاءاً أعلى تفاعل هذه العوامل فإنه يتطلب تشكيل إستراتيجية للتسويق  
 إحصاءاً أعلى ثلاثة قرارات هي: مكان التنافس (الحدود السوقية)، كيفية  
 التنافس (تعديل المنتج أو تقديم أفرجه) ووقت التنافس (الحدود ووقت  
 الدخول إلى السوق). كما أن التسوية الإستراتيجية هو التركيز على  
 اختيار المنتجات الرئيسية في الأسواق الرئيسية وفي الوقت الصحيح  
 في التسوية الإستراتيجية لتحديد الأهداف بشكل منظم في مستويات  
 مختلفة بعد دراسة كاملة للمدخلات الضرورية وتوزيع الموارد  
 لتعظيم الأداء الكلي وأيضاً أهداف الإستراتيجيات بوجهة نظر شاملة  
 عموماً يمكن تعريف التسوية الإستراتيجية: "كل الإجراءات المأدفة إلى  
 تقييم وضئف العوامل البيئية؛ الأسواق، المنافسة وكافة العوامل  
 المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل منفردة؛  
 يضاف إلى ذلك أن التسوية الإستراتيجية تتضمن المشاركة في إعداد  
 الأهداف والإستراتيجيات الفرعية لوحدات العمل الموجودة في  
 المنظمة".

## II أهمية التسمية الاستراتيجية : تظهر أهمية التسمية الاستراتيجية فيما يلي :

- 1- دراسة وضع الأسواق والزبائن المحتملين،
- 2- تحديد موقع المنظمة في السوق،
- 3- فهم استراتيجية المنافسة،
- 4- تطوير الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من كسب أرباحها من المنافسة في السوق.

5- دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والتي تشمل :

- \* - الإمكانيات المادية والبشرية،
- \* - مهارات المنظمة،
- \* - الثقافة التنظيمية،
- \* - التنظيم الداخلي،

\* - العلاقات الداخلية الرأسمالية والأفقية،

\* - طرق ووسائل الإتصال الداخلي.

6- دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والتي تشمل :

\* - قيادة السوق المحتملية،

\* - دورة حياة الصناعة،

\* - طبيعة المنافسة،

\* - الظروف الاقتصادية السائدة،

\* - الظروف الاجتماعية والثقافية،

\* - الظروف السياسية والتشريعات،

\* - التطور التكنولوجي والتقنيات المستخدمة في إنتاج وتقديم مختلف المنتجات،

\* - الفرص السوقية المتاحة،

كما يمكننا القول أن جوهر التتويج الاستراتيجي يتعدد في:

- \* - قيادة السوق،
- \* - التوجه نحو الزبائن،
- \* - تكوين ميزة تنافسية،
- \* - تعظيم القيمة الزبونية،
- \* - صياغة إستراتيجية تنسيقية مبتكرة وفعالة،
- \* - الإبداع في التنفيذ والأداء،
- \* - إيجاد الفرص التنسيقية للمنظمة،
- \* - تطوير نظرة بعيدة المدى للأشطة التسويقية المراد وضعها وتنفيذها.

### III مراحل التتويج الإستراتيجي

يمكن أن نحدد سبع مراحل للتتويج الاستراتيجي هي:

① - تعريف السوق المرجعية: بمعنى في أية سوق نتواجد، حيث يتم ذلك من خلال الحاجات المولدة، وتثبيت المنظمة في أسس مستقرة بأفاق توفيق لوعيها، هذه المرحلة تسمى بمعرفتنا الزبانية الواجب خدمتهم، المنافسين الواجب تجاوزهم، عوائل النجاج الواجب التحكم فيها والتكولوجيات البديلة المتوفرة، وعليه يتم تحديد ساحة المعركة.

② - التعرف على أنواع الحاجات: في أغلب الأسواق هناك أنواع في الحاجات ويستحيل أن تلبى هذه الحاجات بسلعة واحدة أو خدمة واحدة حيث لتلك الزبائن في اهتماماتهم ورغباتهم ولغز المقياس الصيبي تجاوزه الزمن أي أن التتويج الواجب أصعب مما يظن فيتم التغلب منه لها على إستراتيجية إستهداف لمجموعة أو عدة مجموعات لتحته لتسهل علينا أو تسهلنا

معرفية بلغة، الغاية هي تقسيم السوق إلى قطاعات أو أقسام متجانسة لتكثيف العرض على أساس معرفة قيمة للاحتياجات والرياحات وفق عدة طرق ممكنة منها التقسيم الإقليمي الديمغرافي، السلوكي، نظم الحياة، حسب المناهبات، هذه الطرق إما أن تكون دهيغ نوعية (احتياجات، عوائد شرائية، الحساسية للمتغيرات المتوقعة قوة المنافسة...) أو كمية مثل (الحجم، النمو، المردودية...).

③ - تقييم جاذبية المنتجات / أسواقها وأقسامهم قبل اختيار القسم والأقسام المستهدفة. لابد من تقييم جاذبيتهم الداخلية، أي الحجم، الكمية، معدل النمو، إمكانية الوصول، المراكز الإمدادية، سعة المنافسة، هذه المؤشرات موضوعية وعارضة في مراقبة المنظمة فهي وانفرد للبيئة الإقتصادية والتنافسية لكل قسم، يمكن أن يتم التقييم بواسطة دراسة السوق، المؤشرات المذكورة وخاصة تقييمات المبيعات الكمية أو المقيمة فتسهل لقياس الإستثمارات المستقبلية وطاقته الإنتاج كما أي قسم مختار.

④ - تقييم تنافسية المنظمة في هذه الأسواق أو الأقسام يمكن أن يكون قسم السوق هنا كما هو ذاته لكي ليكمل المنظمة بعينها جذب مواردها وكفاءتها وعلى هذا الأساس يجب أن تركز المنظمة على النوع / سوق أو قسم محدد لا لجاذبيته فقط وإنما لتنافسيته فيه، وهذا تكلم عن ميزة مركزة على خصائصه منتج أو علامة تتميزها عن المنافسة وتقدم في ذات الوقت قيمة للزبون ولا يمكن لهذه المنظمة أن تنجح إلا إذا حافظت على هذا التميز والإقتلاف الأجل.

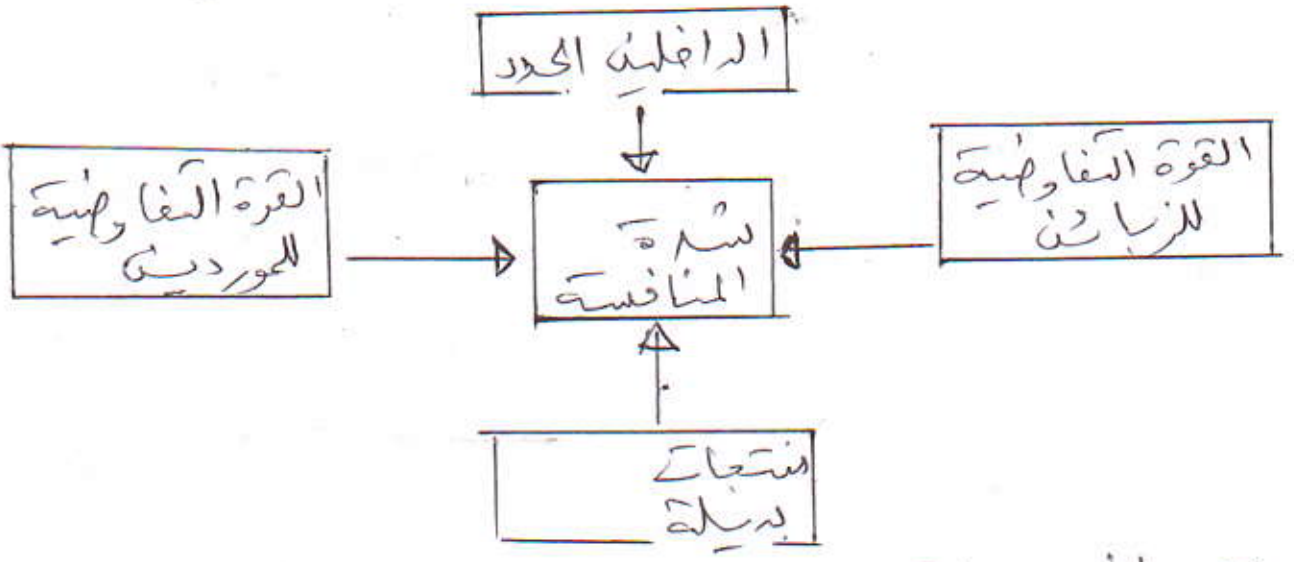
يمكن للمرحلية 3، 4 أن تحدثا بالتوازي لأنها متصلة في بعضها البعض.

هذا ما يدفنا الى نقطة بالغة الأهمية لأنها تركز على أنه الرؤوس الثلاثة لتمثلة التمويه الإستراتيجي وهو المنافسة، ان تحليل المنافسة يهدف الى وضع ميزان تنافسية وعملية للمنظمة بتبادل شدة المنافسة في سوقها.

نقول عن منطحة معينة انها تمتلك ميزة تنافسية اذا كانت احدى خواص المنتج أو العلامة تعطيها أفضلية على منافسها، فيمكن ان تكون هذه الميزة داخلية أو خارجية.

- خارجية: اذا كانت تركز على خواص مميزة للمنتج والتي تشكل قيمة للمشتري أو بتخفيض تكاليف الإستعمال أو زيادة التجماع في الإستهال
- داخلية: عندما تركز على أفضلية المنظمة بالتكلم في تكاليفها وهو ما يجعل لمن تكلفتها أقل مما لمن تكلفته المنافس الأول.

يمكن ان نشير في هذا السياق الى نموذج بورتر، فحسب بورتر فإن قدرة المنظمة على الإستغلال ميزة تنافسية في سوقها مرهون بجسده و كثافة المنافسة ويقوى أثرها كالأخلاقية المحتملة، المنتجات البديلة (تهدي مباشر)، الزبائن والموردين (تهدي غير مباشر) بفعل قدرتهم على التفاوض وهو ما يعبر عنه بالشكل التالي:



وهو ما نسميه بالقوى التنافسية الخمسة والتي تحدد جذب سوق معينة على المدى الطويل.

فالتهدية المتعلقة بسدة المنافسة يوضع ان جاذبية سوق مصنعته برهونه  
بعد المنافسين الحافريه وقوتهم. كلما كانت هذه المنافسه قويه  
كلما قل جذب أو جاذبية هذه السوق.

بالنسبة للتهدية المتعلقة بالوافدين الجدد فيتمثل في تقييم الوصول  
الإجمالي للمنافسة داخل سوق المنظمة فنقول عن سوق هذه  
المنظمة إذا كانت حوافر الدخول لطولاد الوافدين الجدد مرتفعة  
أي هناك صعوبة للدخول، فما تعلق بالمنظمات البديلة فتكون  
السوق قليلة الجذب كلما وصحت هناك داخل حقيقة أو كمولية  
بالنسبة للتهدية المتعلقة بالقدرة التفاوضية للزبائن فإنه يرتفع  
بعدتهم ووزنهم في عم الأعمال للمنظمة وعدد المنافسين، فتكون

السوق قليلة الجاذبية إذا كانت هذه القدرة كبيرة له الزبائن،  
أما بالنسبة للتهدية المتعلقة بالقدرة التفاوضية للموردية فإنه  
مرهون بأهمية منتجاتهم بالنسبة للمنظمة وبعدهم طبقاً،  
فتكون السوق قليلة الجذب كلما كانت علاقة القوة لصالح الموردية.

إن معرفة المنافسين لها ذاتها غير كافية بل يجب معرفة خاصياتهم،  
شقاها القوة، الضعف التي يجب اكتشافها، وعليه ففي البداية يجب  
تحديد المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها المنظمة والمقصود بالمجموعة  
الإستراتيجية هو مجموعة المنظمات التي تنتمي إلى نفس الفرقة والتي تتبع  
إستراتيجيات متقاربة وتمثل هذه العملية في كون المنافسة لا تتحرك  
في البداية إلا هذه المجموعة.

في مرحلة لاحقة تقوم المنظمة قوة وضعف منافسيها خاصة بهيغ  
صهصه السوق، شهرة الصوره، تفضيلات المستهلكين أو المستهلكين ثم بعد  
ذلك يجب على المنظمة أن تقارن نتائجها الخاصة بنتائج المنافسين و  
إذا اقتضى الأمر يحاكم الأفضل في كل صيدان وهو ما يسمى  
بالتسوية المقارن. أي عندما تعرف المنظمة وتأخذ بأفضل الممارسات  
للمنظمة الأخرى.

⑤ - إفتييار الدائرة : بعد القيام بتحديد التقسيم وكذا للجدولة/التفصيلية  
 تحية الوقت إلى إتمام القرار الخاضع بنود أو وضع تغطية السوق  
 المتبني، الدائرة غير المتميزة يعطى كامل السوق مستعملاً دمج  
 دول مع مركز أعلى ما هو مشترك في الحافيات عوضاً الفروقات، أما  
 الدائرة المتميزة أو التفرقة التميزية؟ يمكن أن يكون كاملاً أو  
 جزئياً حسب تغطية كل الأقسام أو بعضها فقط، إفتييار الدائرة المركز  
 يصب نحو دائرة هبة قسم واحد أو ما يسمى بالعتش "niche" على  
 المقاييس "Sum Home" تبني التكييف مع كل زبون كلياً، بينما على  
 المقاييس "الموسع" يسمع بتطوير برنامج خاص لكل زبون لكن  
 بتكلفة منخفضة.

إن إفتييار الدائرة "segment" تحدد المقسم أو الأقسام ذات  
 الأولوية في الإستهداف أما في إستراتيجية مفضلة فإن المنظمة  
 نوع نشاطها لتفهم وصفة منتجات موازنة بهيغ المرودته؟  
 كموة النمو والمخاطر.

⑥ - التوقع: positionnement : بعد تحديد الدائرة يجب تجسد  
 التوقع بصفة يتم تعريف العنزة أو الهدف التي نستهدفها  
 العلامة لتتميز في السوق ويكون الإفتييار العقلاني بين 3 إحصائيات  
 P- إفتييار أهم هبة في السوق "Attribut" فضلاً في سوق حساسة  
 للسعر، التوقع يركز على الإقتصاد لأن الصفات الأخرى غير مشددة  
 من طرف الزبائن.

ب- انتقاء هبة ذات تطلعات مختلفة من طرف الزبائن أي هناك  
 إمكانيات للتمييز والتفرقة "differentiation" بين: الجودة، التغطية،  
 التجميل، الترفيع، تمثيل وتشكيله والسعة هبة يمكن أن يتعايش  
 معه المنافسين.

ج- الفتحة قوة داخلية في العلامة والستهداف من لم حساسة  
 اتجاهها مثل البلد الأصلي، فرنسا (التربية) عسا، إيطاليا (التربية)  
 "chaine"، ألمانيا (الهداية) "Riguen" أو في مركز طبيعي لتخصيصه  
 كريواتية.



(7) - إعداد مصفحة منتجات متوازنة *equilibre le portefeuille de produits*

بالنسبة للمنظمة التي تقدم منتجات متعددة يجب الحرص على توازن المصفحة ومحاولة تخصيص الموارد القليلة بين مصنف

الأقسام، يركز هذا التحليل على المخرج بين مؤشرات الخبز و التنافسية التي تقوم بترجيح التفكير في الطريقة التي تضمن النمو

والربح على المدى الطويل وتمثل أهمية هذه المرحلة فيما يلي:

- تعطي مقارنة في المدى القصير بالبحث عن توازن بين المنتجات

ذات المردودية السريعة والمستقبلية

- تشجيع المنظمات على الابتعاد للإقتبالات التنافسية والمجازية

- تحديد الأولوية في تخصيص الموارد البشرية والمالية

- تعتمد إستراتيجيات فومختلفة حسب منه النشاط على

قاعدة رقمية

- تحدد الفايكات بوضوح مما يسهل التدقيق والرقابة

إن نتيجة هذه المراحل السبع للسيطرة تشكل هيكله للقطعة

التسويقية العملية

## IV الإختيار الإستراتيجي

1- مفهومه: هو قرار إختيار بديل من البدائل الإستراتيجية وهو أفضل  
تحويل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتضمنه القرار  
التركيزي بمعنى بديل منسجبة والقيام بتقييم البدائل وفقاً  
لمجموعة من الأدوات التي تساعد في إختيار البديل الأمثل و  
هذه العملية تتطلب تفكيراً وتحليلاً إستراتيجياً حيث أنه  
لا يوجد بديل إستراتيجي صالح لكل المنظمات أو لنفس المنظمة  
في مواقف مختلفة بل هناك بديل يصلح لمنظمة أو لعدد  
المنظمات في موقف محدد وفي وقت محدد. تحتاج هذه العملية  
القيام بالمنظمة بتعليل أداء أعمالها الحالي والمستقبل سواء  
على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو على مستوى فروع الإنتاج  
وعملياً ما يتطلب ذلك نماذج تحليل مصفوفة الأعمال للمساعدة  
على تقييم الأداء وإيجاد الإختيار الإستراتيجي المناسب.

2- نماذج التحليل: هناك العديد من النماذج أشهرها:

1- نموذج SWOT: يتم من خلال هذا النموذج التمام تحليل البيئة  
الداخلية والخارجية وهي عبارة عن مصفوفة تلتخص الفرص  
والتحديات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

1P- التحليل الخارجي: على المنظمة أن تحلل

11P- المصيط الكلي: الذي يحوي المصيط الإقتصادي، التكنولوجي،  
الإجتماعي، الثقافي، القانوني التسريعي.

21P- المصيط الجزئي: أي مصيطها الخاص المكون من الزبائن،  
المنافسة، المورد، والموردية.

هذه التحليل تمثل في كثرة التوجهات الحالية والمستقبلية والتي  
يمكننا أن نوضح عن فئات المنظمة، هذه التوجهات يمكن  
أن تظهر في شكل فرص أو تهديدات.

فالفرضية هي حدث له تأثير إيجابي على النشاط ونستطيع أن نقول هي جذابة و المنظمة لها إمكانيات الإستفادة منها حسب قدراتها الإستراتيجية، أما التهديد فهو يتعلق بحدث له تأثير سلبي على نشاط المنظمة وهو يهدد خطرها عليها - يجب تجاوزها أو تفاديه .

2- التحليل الداخلي : - يجب أن نقيم ميدان النشاط لمعرفة نقاط قوته وضعفه ، تتعلق الأمر هنا بتحديد مميزات وظوائف المنظمة ( تجارية ، مالية ، إنتاجية ، موارد بشرية ، امداد ووسائل وإكتشاف المهارات التي تكون الميزة التنافسية والمهارات التي تؤدي إلى نجاحها تنافسية ومن الضروري أن يكون هذا التحليل فني غير مطلق أي مقارنة بوظائف المنظمات المنافسة قدر الإمكان ، بعد ما تتم التلخيص وتتشكل الغايات ، تصبح المنظمة قادرة على تحليل مصفوفة نشاطاتها الخاصة المكونة من عدة ميادين للنشاط حيث يمكن أن نعرف ميدان النشاط (D.A.S) Domaine d'Activite Strategique خلال ثلاثة أبعاد هي :

- \* الزبائن الذين نوجه إليهم ؟
  - \* الحاجات التي نبحث عن تلبية لها ؟
  - \* التكنولوجيا المصنعة أو المقتناة .
- جدير الإشارة إلى أن المنظمات الكبيرة غالباً ما تكون لديها نشاطات متعددة تتبع إستراتيجيات فصوصية لهذا فإنها تنظم نفسها حسب عدة ميادين للنشاط .
- لقد نالت هذه الطريقة شهرة كبيرة إلا أن الإختراعه أصبح متزايداً عليها حيث أن القوة والضعف لا يمكن أن نذكرهما على أساس مفهوم مطلق بل نسبي ، ثم يجب أن يتم التركيز أكثر على التفاعل بين المنظمة والمصيط بهدف عامة ومن جهة أخرى لا يمكن تجاهه حالة من الأحوال

أه الضبط مستقر ولا حتى المنظمة لحد ذاتها منظمة متحكم فيها  
والدرجة بعيدة .

ب- نموذج مصحوب بوسطن الإستشارية B.C.G  
هو من النماذج الأكثر انتشاراً حيث ترتكز هذه الأخيرة على فكرة  
دورة حياة المنتج، فهي موجهة لحفظ المنتجات، ومنحى الحياة  
لبداً بالتصميم، البعث، النمو، النضج ثم الإنحطاط، فالمنتجات ذات  
المرادوية عليها أن تموت تطور المنتجات التي يُعتقد أنها تعونها.  
لكم القاعدة في دراسة منتجات المنظمة، باعتبارها الجهة الوتة النسبية  
مقارنة بأول منافس ومعدل نمو السوق وهو ما يُلخّص في سلطمة السوق .

هذا النموذج يقسم المنتجات وترتيبها إلى :

- البقرة الحلوب Vache à lait

- النجوم Vedettes

- الإحراج Orlemme

- الوزن الميت poids mort

ويتم تصنيف ذلك في المصفوفة التالية :

قوة السوق	إمكانية نمو السوق	
	قوية	ضعيفة
قوية	النجوم ①	البقرة الحلوب ②
ضعيفة	الإحراج ③	النقطة الميتة ④

ليكون التحليل كما يلي

- ① - شركة المنظمة استثماراتها وجهودها الكثيرة في هذا الميدان ؛
- ② - المنتج في حالة نضج لأن أغلبية الأرباح تأتي من هذه المنتجات  
بالضبط، هناك سيولة مهمة يجب أن تمول نمو منتجات النجوم  
أو الإحراج .

③ - في هذه الحالة الإختيار يكون مبنياً على الترتيب على هذه المنتجات  
وعدمها يمكن أن تؤدي إلى الفشل التام وعلى هذا الأساس  
يجب التفكير به أن الإستثمار لأنه يستهلك كميات مهمة  
من السيولة لكنه يصل المستقبل إذا كان تطوره يسير فمزيد  
تسويق وكيف .

④ - إما بعد بيع المنتج تحت شكل آخر والخروج من هذا الميدان

في - فودج ما كنزى - (e Kinsey) لشركة جنرال إلكتريك G.E  
طبقة أول مرة في شركة جنرال إلكتريك تبادلاً لنقاط الرهفئة التي  
ظهرت في فودج BGE وتحتوي مصفوفة ماكنزى على تسعة مربعات  
موزعة على بعدي رئيسيين هما جاذبية الرهفئة وقوة الأعمال  
أي المركز التنافسي لمنتجات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم  
من خلالهما على قوة مصفوفة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال .  
تتمحور محور موقع هذه الأخيرة على 3 مستويات: قوى؛ متوسط و  
ضعيف على BGE وكل بعد يتكون من خصائص تساهم  
في المزيد من التحليل المصنف وإرضاء قوة لتقييم وحدات الأعمال  
في المصفوفة؛ فجاذبية السوق تتخذ عدة عوامل؛ حجم السوق؛  
معدل نمو السوق؛ نسبة الربحية ...  
بينما قوة الأعمال أو كفاءة المنظمة تتخذ مزيج لمعايير  
كجهد السوق الحالية؛ ثمن التكلفة؛ جودة المنتجات ...  
ويجوز توضع المصفوفة كما يلي:

مرتفعة	فائزون	فائزون	علامات الاستفهام
مردودة جاذبية السوق	فائزون	متوسط	فاسرون
منخفضة	متحبي أرباب	فاسرون	فاسرون

ضعيف متوسط قوي

قوة الأعمال / المركز التنافسي

يفهم من المصفوفة أنه كلما اقتربت ميادين النشاطات من الزاوية العلوية اليسرى كلما اعتبرت ذات مردودية بالنسبة للمنظمة، وعلى هذا الأساس يقدم توصيات وفق موقع الميدان على المصفوفة.

كفاءة المنظمة

قوية متوسطة ضعيفة

مرتفعة	المحافظة و الإبقاء على وضعية الراكد	تحسين الوضعية	مضاعفة الجهود أو الانسحاب
جاذبية مردودة السوق	المحافظة وتطوير الوضعية	تحسين المردودية بالحذر	الانسحاب التزجج
منخفضة	تحسين المردودية	الانسحاب انتقادياً تقسيم السوق	الخروج

## ٧ الاستراتيجيات القاعدية:

تظهر الاستراتيجية القاعدية أو المولدة كانت الأكثر شعبية  
في نماذجيات القرى المماثلة حيث كانت مقبولة للمنظمات التي تريد  
التوصل الى اكتساب ميزة تنافسية مستدامة. وهناك ثلاثة  
نماذج في هذا الإطار وهي تنبؤ لتقاطع مظهرية للبيئة  
التنافسية:

- الميزة التنافسية: هذا المنتج المقدمه مميزة بطريقة أو بأخرى  
في منتجات المنافس أو هو الآمن شعرا في السوق؟

- الدارئة: هل تستهدف المنظمة السوق كلية أو هي مختار  
فقط هيك أو تسمى بالعيشة "Niche"؟

١- السيطرة الإجمالية بالتكاليف: الرائد يسيطر في سوقه في  
طريق الإنتاج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافس. حيث ان إليه  
العاملة يتم كترظيفها وتكونها لتنتج بأقل التكاليف الممكنة.  
الآن التكاليف المنخفضة لا تؤدي دائما الى الأسعار المنخفضة  
حيث يمكن للمنظمة ان تصطف مع المنافس في عروضها وتستغل  
بذلك التحرك في هامش أوسع مما هامش ترك المنافس.

٢- التفريق أو التميز: يتم تقسيم هذه السوق للزبائن في خلال ميزة  
تنافسية مستدامة وهو ما يسمح للمنظمة ان تحقق ما أهدته  
السر بالنسبة للزبائن وتؤكد على القيمة التي تشكلها الخداتك  
المعروضة: يتطلب هذا الأمر تقسيم السوق واستهداف أقسام  
خاصة وهو ما يؤدي الى ارتفاع التكاليف لتقدم هذه ميزة  
وهي ميزة لتقديم هذه تلك أكثر تميزا مما اني تقدمها  
المنافس. ويجب ان تسرع هذه التكاليف المرتفعة  
من خلال مداخل المبيعات المرتفعة.

ت- التركيز: إياه لم تستطع المنظمة السيطرة على هرتف التكاليف  
 أو حتى هرتف التمييز: يمكننا إياه توجيه إلى استراتيجية  
 التركيز أو "العش" فتركز كل جهوداتها ومواردها  
 حول قسم صغير وعموماً تتقدم هذه الاستراتيجية من  
 طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: فإما تم التركيز على  
 التكاليف المنخفضة في هذا القسم الصغير وكذا بالنسبة للتمييز  
 كما نرى هذا القسم.

## VI استراتيجيات النمو

المنظمة لديها عدة بدائل لتحقيق النمو وذلك على ثلاثة مستويات

- \* - النمو في السوق التي تستغل فيها حالياً وهذا ما يطلق عليه  
 بالنمو المكثف.

- \* - النمو داخل قسومات السوق أي بالتوسع الجانبي لنشاطها الأمل  
 خلفياً أو أمامياً: وهو ما يطلق عليه النمو التكاملي.

- \* - النمو خارج أقسامها حيث تجد فرصاً جديدة في السنة الخامسة  
 أي في منتجات "أخرى غير تلك التي تتعامل فيها حالياً بالبحث  
 عن حاجات جديدة من خلال تنويع المنتجات: وهذا ما نسميه  
 بالنمو في هرتف التنويع.

ونستعرض فيما يلي الإمكانيات الثلاثة للنمو

P- النمو المكثف (في السوق الحالية) ونجد في هذا الهنتف ثلاثة  
 مسائل

1P- استراتيجية اختراق السوق: نجد في هذه الاستراتيجية  
 زيادة مبيعات المنتجات الحالية في أقسامها لزيادة  
 الحاليين بجهود مكثفة إضافية: وهناك ثلاثة فئات



11P - دفع المستهلك إلى زيادة معدل استعماله للسلعة على طريق زيادة الكميات إما باستخدام هدية أو ببيع مغري كلما كانت المشتريات أكثر؟

21P - هذب زبائن المنافسين بقوة هجرة العلامة أو صلات ترويجية خاصة أو تنشيط المبيعات؟

31P - استقطاب من لا يستخدمون السلعة الحالية بمحاولة اقناعهم بتجربتها (تكتيف تنشيط المبيعات).

2P - استراتيجية تطوير السوق: نصفي بذلك إيجاد أسواق جديدة وزبائن جدد للمنتجات الحالية كالتموسع الجغرافي أو أقسام هدية من السوق؟

3P - استراتيجية تطوير المنتجات: أي تقديم منتجات متطورة لنفس المنتج الحالي أو إضافة أشكال هدية له ويكون الفرق من ذلك زيادة حجم المبيعات وإتمام المنظمة ثلاث فروع بما يتوافق مع إمكانياتها وأهدافها ومتطلبات السوق

13P - أحداث تغييرات وتعديلات على المنتج أو تطويره بهدف إيجاد سوق أو طلب جديد عليه؟

23P - الإنتاج بمستويات مختلفة من الجودة لنفس المنتج لإستهداف أقسام سوق مختلفة؟

33P - إضافة نماذج هدية لخط المنتجات الحالي.

د- النوا التكاملي (داخل الشبنة نفسها) نعين ثلاث استراتيجيات

د<sub>1</sub>- التامل الخلفي: وذلك بالحافطة أو الحماية لمصدر الاستراتيجية مهم للتوريد.

د<sub>2</sub>- التامل الامامي: بعرفها فتح مناخذ توزيع خاصة بالمنظمة فهي اذنا تصعب الوسيط.

د<sub>3</sub>- التامل الأفقي: مثل شراء بعض المنظمات المنافسة قصد تقوية الوضع التنافسي (خطوط إنتاج إضافية).

ت- النوا بالتنوع (نوا في الشبنة) نعين نوعيه

ت<sub>1</sub>- التنوع المركز: استعمال نفس التكنولوجيا في الإنتاج مثل (معالجة أو غسالة أواني)

ت<sub>2</sub>- التنوع المختلط: لا ارتباط بالمنتجات الحالية (الاصناف القديمة التكنولوجيا أو التنوعية). السوق والمستهلك المتصل ومتعلقين وهناك مخاطرة وتعقيد يتطلب موارد بشرية و موارد مالية مقبولة ومع ذلك نعتبر هذه الاستراتيجية جيدة.  
#- تحقيق التوازن الاقتصادي للمنظمة.  
#- الاستفادة من مجالات أخرى متعددة وتنوعها  
لها ما يسمع الوضوح المالي والإداري بذلك.