

## المحاضرة السادسة: تحليل البيئة الخارجية

### التحليل الخارجي:

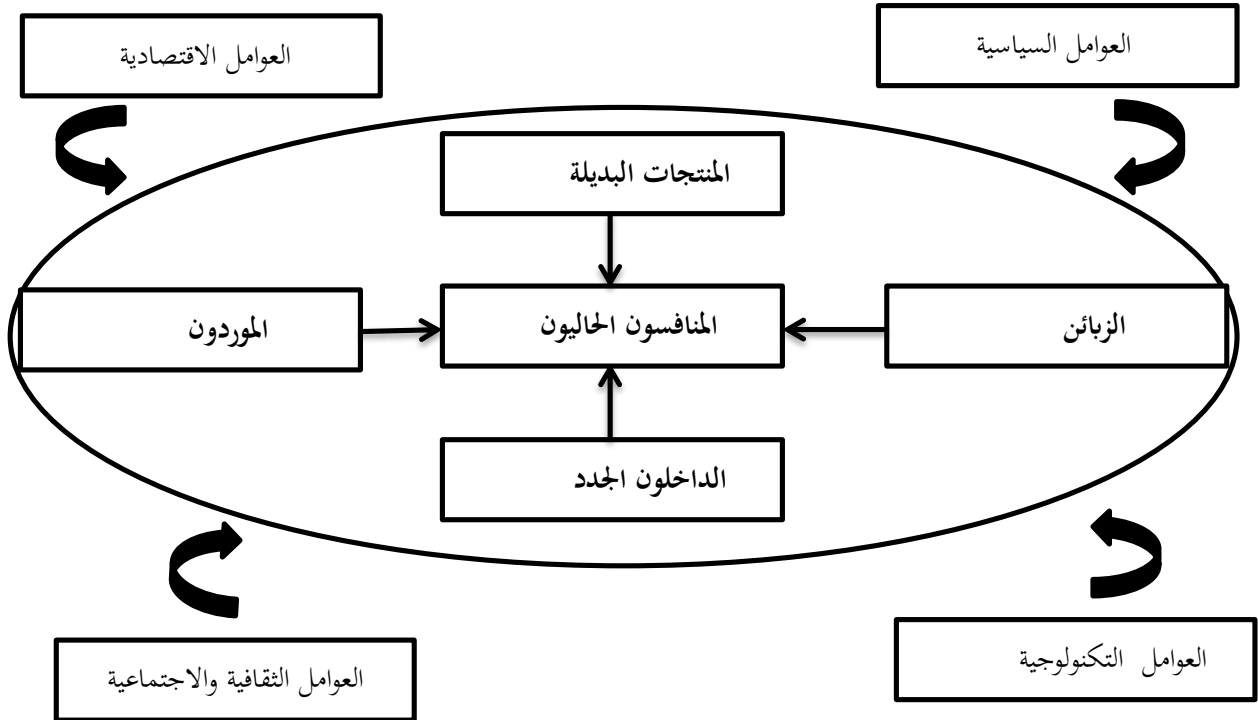
#### تمهيد:

القضية الأخيرة والأوسع نطاقاً في تحليل الموقف هي تقييم البيئة الخارجية، والتي تشمل جميع العوامل الخارجية التي يمكن أن تمارس ضغوطاً مباشرة أو غير مباشرة على كل من المؤسسة وأنشطة التسويق. لذا يجب على المؤسسة أن تتبع اتجاهات المتغيرات البيئية وأن تبحث عن الفرص المتاحة بها. ويكون ذلك من خلال أساليب منظمة تتمثل في نظام معلومات التسويق الموجه لجمع المعلومات حول بيئة التسويق (بيئات العملاء والمنافسين). فمن خلال دراسة البيئة بعناية، يمكن للمؤسسات تكييف استراتيجيات التسويق لمواجهة تحديات وفرص السوق الجديدة.

#### I. تعريف البيئة الخارجية وأنواع المسح البيئي:

1. تعريف البيئة الخارجية: تعني "البيئة" كل ما هو خارج المؤسسة. وهي مكونة من عوامل ملموسة وغير ملموسة يمكن السيطرة عليها ولا يمكن السيطرة عليها. تشمل بيئة التسويق الجهات الفاعلة والقوى التسويقية الخارجية، والتي تؤثر على قدرة إدارة التسويق على بناء علاقات ناجحة مع العملاء والحفاظ عليها (Kumar, 2010). والشكل الموالي يوضح أهم القوى المكونة لبيئة المؤسسة:

#### الشكل رقم (01): مكونات البيئة الخارجية



2. أنواع المسح البيئي: يعتمد التدقيق البيئي على نشاط المراقبة الذي تقوم به المؤسسة. يشار عادة إلى العملية

بالمسح. هناك أربعة أشكال للمسح تتمثل فيما يلي (Drummond, John Ensor, & Ruth Ashford,

Strategic Marketing: Planning and Control, 2008, p. 22)

➤ **الملاحظة غير الموجهة:** يتعلق هذا النشاط باستكشاف المعلومات بشكل عام من دون خطة أو جدول أعمال محدد. وبالتالي فهو لا يتعلق بمشكلات معينة، بل يعتبر مجرد محاولة للتعرف على العوامل أو المجالات التي يمكن أن تكون قد تغيرت.

➤ **المراجعة الشرطية:** لا يعتبر بحثًا منظمًا ولكنه يشمل المراقبة الحساسة للمعلومات التي ترصد التغييرات في جوانب محددة من النشاط.

➤ **البحث غير الرسمي:** هذا بحث منظم ولكنه محدود للحصول على معلومات لدعم هدف محدد.

➤ **البحث الرسمي:** يتم متابعة هذا النوع من البحث بنشاط وهو مصمم خصيصًا للبحث عن معلومات معينة.

هناك بالطبع كمية غير محدودة من المعلومات التي يمكن جمعها حول البيئة الخارجية. ويمكن لأي مؤسسة فحص مقدار معين فقط من هذه المعلومات. ولا بد من التوفيق بين الموارد المخصصة لهذا النشاط والفوائد المحتملة. فالكم الهائل من المعلومات لا يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل. يعد فهم ديناميكيات البيئة الجانب الحاسم لهذا النشاط، وليس حجم المعلومات التي تم جمعها.

3. مراحل سيرورة المسح البيئي: المسح البيئي للتسويق هو مقارنة منظمة وأداة قيادية جديدة نسبيًا وأساسية. ولمسح البيئة

التسويقية يمكن اتباع الخطوات التالية (Kumar, 2010, pp. 243-244):

➤ **مراقبة الاتجاهات:** تتمثل الخطوة الأساسية من إجراءات المسح البيئي في ملاحظة الاتجاهات العامة فعلى سبيل المثال، فيما يخص اتجاهات العوامل الاجتماعية نجد: أنماط الحياة، وعادات الأكل، والتغيرات الاجتماعية، ومستويات التوظيف، وأنظمة الأسرة واتجاهات السفر وما إلى ذلك.

➤ **اختيار الاتجاهات المناسبة:** ليس من الضروري أن تكون جميع الاتجاهات متعلقة بنشاط المؤسسة. لذا يجب على المسوق استخدام براعته ورؤيته لتحليل أي من الاتجاهات التي لها علاقة كبيرة بأنشطته.

➤ **تحليل تأثير التغيير:** يجب على المسوق إيلاء الاهتمام الواجب للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، وكذلك تحليل التأثير المحتمل للتغيير على مزيج التسويق الذي يجب تنفيذه.

➤ **إعداد خارطة طريق:** بناءً على تحليل التأثير المحتمل للتغيير على المزيج التسويقي، يتعين على المسوق تطوير سيناريوهات لتقييم مدى جدية التأثير. يمكن للإدارة هنا الاستعانة ببعض الاستشاريين.

➤ **تقييم النتيجة:** يكون لبعض التدابير الحكومية في بعض الأحيان تأثير سلبي. يجب على المسوق أن يأخذ هذه كفرص للخروج باستراتيجيات تسويقية جديدة.

➤ **وضع خطة مستقبلية:** مع الأخذ في الاعتبار الخطوات الخمس المذكورة أعلاه، يجب على المسوق وضع خطط تسويقية مناسبة للمستقبل من أجل تقييم آثارها.

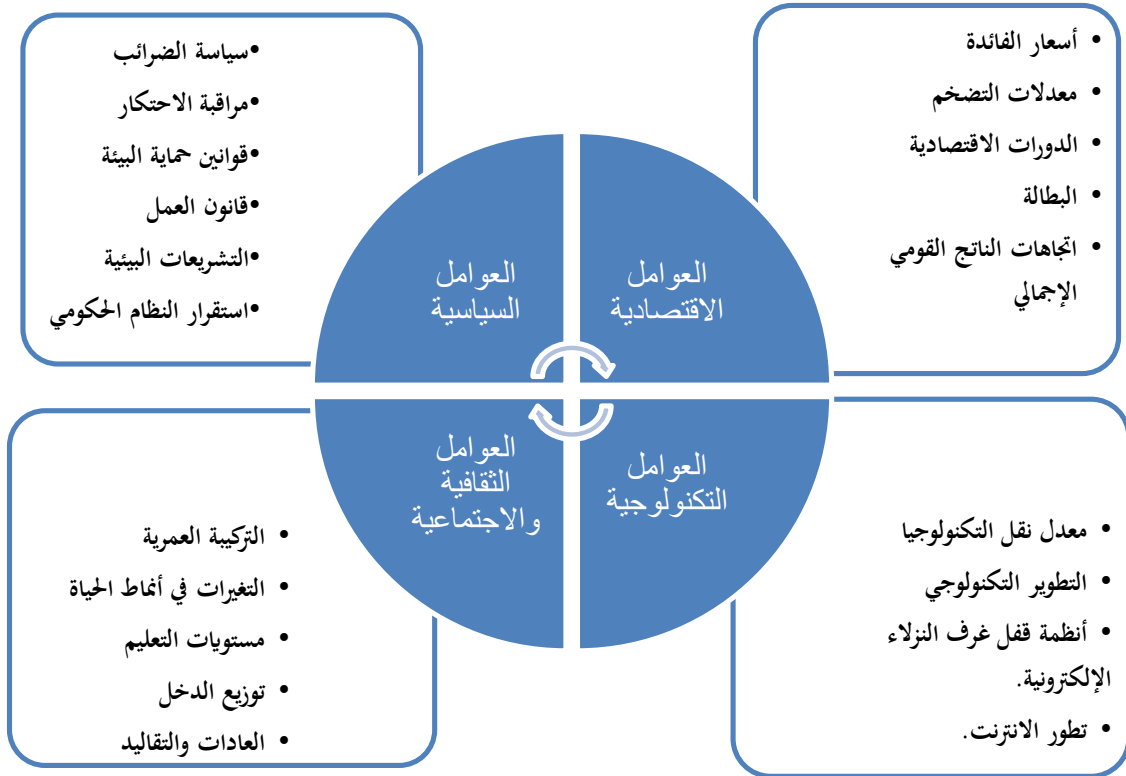
4. الاستجابة للتغيرات في البيئة التسويقية: عند التعامل مع البيئة التسويقية، من المهم أن تكون المؤسسة سبقة، لأن ذلك سوف يمكنها من إنشاء نوع البيئة التي ستزدهر فيها، ويمكن أن تصبح المؤسسة بذلك أكثر كفاءة من خلال التسويق في المناطق التي تتمتع بأكبر إمكانات للعملاء. ويجب التركيز بشكل متساوٍ على كل من البيئة الكلية (العامة) والجزئية (الخاصة أو التنافسية) والتفاعل وفقاً لذلك مع التغيرات التي تطرأ فيها. وعلى العموم تأخذ استجابة المؤسسة لبيئتها أحد الشكلين التاليين (Kumar, 2010, p. 243):

- **التفاعل:** من خلال تصميم استراتيجيات تسمح لمؤسسة بتجنب التهديدات واستغلال الفرص من خلال القبول السلبي أو التكيف.
- **الاستباق:** من خلال استخدام ما يمكن استخدامه كجماعات الضغط، والعلاقات العامة، والإعلانات، والدعاوى القضائية، والشكاوى والاتفاقيات التعاقدية للتأثير على القوى البيئية.

## II. تحليل البيئة العامة:

يفحص تحليل البيئة الكلية مجموعة واسعة من القضايا البيئية التي قد تؤثر على المؤسسة. ويشمل ذلك القضايا السياسية / القانونية والعوامل الاقتصادية والقضايا الاجتماعية / الثقافية والتطورات التكنولوجية. يشار إلى هذا عادةً باسم تحليل PEST (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) والهدف من هذا التحليل هو تحديد المشكلات الحرجة في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة قبل الانتقال إلى الحكم على التأثير الذي قد تحدثه عليها. مع العلم أن هذه العوامل خارجة عن سيطرة المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها. والشكل الموالي يبين العوامل المكونة للبيئة العامة:

## الشكل رقم (02): مكونات البيئة العام



### III. تحليل المنافسة:

يجب على المؤسسة أن تفهم طبيعة العلاقات داخل صناعتها، وذلك من أجل تمكنها من تطوير استراتيجيات للاستفادة من العلاقات الحالية. ويتمثل الإطار المفيد الذي يمكن استخدامه عند إجراء هذا التحليل، في نموذج "القوى الخمس" لبورتر. يجب إجراء هذا التحليل على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية (SBU) بدلاً من مستوى المؤسسة ككل، وإلا فإن نطاق العلاقات التي تواجه المؤسسة ذات نشاطات متعددة، يؤدي إلى فقدان التركيز في التحليل. حدد Porter خمسة عوامل تؤثر على مستوى المنافسة وبالتالي الربحية في صناعة ما (ENZ, hospitality strategic management concepts and cases, 2010, pp. 60-68)

**1. قوة تفاوض الزبائن:** يعتبر الزبائن أحد العناصر الأساسية المكونة للبيئة التنافسية، حيث يمتاز هذا العامل بقوة تأثير مباشرة على المؤسسة، ذلك أنه المحور الأساسي في عمل المؤسسة السياحية؛ فمواقفه واتجاهاته تؤثر على سياساتها في مجال الخدمات المطروحة والتي يفترض أن تكون وفق توقعاتهم وحاجاتهم و رغبتهم، لذلك يتطلب على المؤسسة السياحية أن تحدد من هم العملاء الذين سوف تقوم بخدمتهم، وما هي حاجاتهم ورغبتهم، وهل هناك إمكانية لطرح خدمات تناسب مع كل هدف سوقي. إذن بما أنهم يمثلون طلب المؤسسة فإن لديهم قوة تفاوض (القدرة على المساومة) يؤثر بها على المؤسسة، لكن لا يتمتع جميع العملاء بنفس القدر من القوة التفاوضية. على سبيل المثال، منظم الرحلات الذي يشتري 60 في المائة من مخزون الغرف في فندق معين له تأثير كبير على هذه الفندق. وفقاً لبورتر يميل العملاء إلى إظهار قوة تفاوضية أكبر في ظل الظروف التالية:

✓ إذا كان عددهم قليل: وهذا يخلق موقفًا لا يمكن فيه لأي منافس أن يخسر عميلًا. يميل عدد العملاء لشركات الضيافة إلى أن يكون كبيرًا ، لذلك لا يمثل هذا عادةً عاملاً كبيرًا.

✓ حجم مشترياتهم كبير (منتظمة): يمكن للمشتريين بكميات كبيرة في صناعة الضيافة إملاء شروط العقد ، أو فرض تنازلات سعرية ، أو طلب خدمات خاصة ، على سبيل المثال ، عندما يحجز عميل الشركة العديد من ليالي الغرف في السنة.

✓ منتجات المؤسسة غير متميزة ومتاحة: وهذا يعني أنه يمكن للعملاء العثور على موردين بديلين. تميل الفنادق ذات المستوى الأعلى إلى التركيز على إنشاء عناصر متميزة للاحتفاظ بالضيوف، بينما تركز الفنادق ذات الميزانية أو الفنادق الاقتصادية على التشغيل الفعال. تشعر جميع الفنادق بالقلق من تشابه منتجاتها وخدماتها مع تلك الخاصة بمنافسيها، وهو ما يسمى التقارب التنافسي.

✓ إمكانية التكامل إلى الخلف: إذا بإمكانهم الاندماج بسهولة إلى الخلف وبالتالي يصبحون مورديهم. تمتلك TUI (Touristik Union International) ، الشركة الألمانية العملاقة، الفنادق وشركات الطيران ووكالات السفر والسفن السياحية.

**2. قوة تفاوض الموردين:** هم الأشخاص أو المؤسسات التي تزود المؤسسة السياحية بكافة المستلزمات من أجل تقديم خدماتها أو منتجاتها للضيوف، وقد يكون الموردون المؤسسات التي تزود المؤسسة السياحية بالخضار والفواكه والأثاث و مواد التنظيف وغيرها من المواد اللازمة لخدمتها النزلاء، كما قد يكونون فنادق أو مطاعم أو شركات خدمات ترفيه واستجمام وغيرها. يمكن للموردين الأقوياء رفع أسعارهم وبالتالي تقليل مستويات الربحية بالنسبة للمؤسسة. يمكنهم أيضًا ممارسة التأثير وزيادة عدم اليقين البيئي من خلال التهديد برفع الأسعار أو تقليل جودة السلع أو الخدمات المقدمة أو عدم توصيل الإمدادات، وعلى العموم يمكن أن تزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية:

✓ عدد الموردين قليل: أو في الحالات القصوى، يوجد مورد واحد فقط لسلعة أو خدمة. هذا يحد من قدرة المؤسسات على التفاوض بشأن الأسعار أو ترتيبات التسليم أو الجودة. في صناعة الضيافة، غالبًا ما ينطبق هذا على ملاك الأراضي في الوجهات الشهيرة وشركات الطيران أو شركات بناء السفن السياحية.

✓ منتجاتها لا يمكن استبدالها: يبيعون المنتجات والخدمات التي لا يمكن استبدالها بمنتجات وخدمات أخرى ففي هذه الحالة تضطر المؤسسة إلى دفع سعر أعلى أو القبول بشروط أقل. غالبًا ما تُباع الأطعمة الغريبة والتي لديها شعبية كبيرة بأسعار مرتفعة جدًا حتى للمطاعم، لأنها غير قابلة للاستبدال.

✓ منتجاتهم متميزة وتكلفة تحول مرتفعة: عندما يميز الموردون منتجاتهم أو يجعلوا التحول إلى مورد آخر مكلفًا بطرق معينة. على سبيل المثال، تتعاقد شركات الفنادق الصغيرة أحيانًا مع خدمة الحجز للتعامل مع حجوزاتهم. إذا اختارت الشركة لاحقًا شراء هذه الخدمات من مورد مختلف، فيجب عليها إزالة نظام الحجز، أو الشراء أو التعاقد مع نظام جديد، وإعادة تدريب الموظفين على استخدامه.

- ✓ إمكانية الاندماج إلى الأمام: إذا بإمكانهم الاندماج إلى الأمام بسهولة. حدث هذا عند شركة PepsiCo. استحوذت على العديد من مطاعم الخدمة السريعة، بما في ذلك Taco Bell و KFC و Pizza Hut.
- ✓ إذا كان الموردون منظمين بشكل جيد: يشكل الموردون في بعض الأحيان جمعيات لتعزيز قدرتهم على المساومة.

**3. المنافسون الحاليون:** تؤثر التحركات التنافسية التي يقوم بها أحد الأطراف على المؤسسات الأخرى في الصناعة، مما قد يحرض على الانتقام أو اتخاذ إجراءات مضادة. بعبارة أخرى، تمتلك المؤسسات المنافسة تأثيراً على بعضها البعض. في معظم قطاعات صناعة الضيافة، تكون المنافسة شديدة لدرجة أن الربحية قد تتأثر. تشمل بعض القوى الرئيسية التي تؤدي إلى مستويات عالية من المنافسة ما يلي:

- ✓ عدد كبير من المنافسين: عندما يكون هناك العديد من المنافسين في الصناعة، ولا يمتلك أي منهم مركزاً مهيماً. يطلق الاقتصاديون أحياناً على هذه المنافسة الكاملة. في هذه الحالة يجب على المؤسسات العمل بجهد للحفاظ على مواقعها، لأن العملاء لديهم الكثير من الخيارات. مثال ذلك عدد خيارات السكن التي يمتلكها السائح في إحدى أكبر مدن العالم.

- ✓ معدل نمو الصناعة بطيء: يؤدي النمو البطيء للصناعة إلى مستويات عالية من المنافسة، لأن الطريقة الوحيدة للنمو تكون من خلال التوسع على حساب الحصة السوقية للمنافسين.

- ✓ منتجات المنافسين متشابهة: عندما يكون من غير الممكن التمييز بين المنتجات في الصناعة بسهولة (أي متشابهة ومتطابقة). يفرض عدم وجود تمايز بين المنتجات الكثير من الضغط على الأسعار وغالباً ما يؤدي ذلك بالمؤسسات إلى تبني استراتيجيات خفض الأسعار من أجل جذب العملاء ما يؤدي في الأخير إلى تقليص حجم ربحية المؤسسات الناشطة في تلك الصناعة. تحاول الفنادق الراقية التمايز، لكن غالباً ما يبدو أنها تقدم منتجات وخدمات متشابهة، مما قد يؤدي إلى ضغوط الأسعار.

- ✓ تكاليف ثابتة عالية: مثل تلك المرتبطة بالممتلكات الفندقية الكبيرة أو شركات الطيران أو خطوط الرحلات البحرية أو المنتجعات الترفيهية. تعني التكاليف الثابتة المرتفعة أن المؤسسات تتعرض لضغوط لزيادة المبيعات لتغطية تكاليفها وتحقيق أرباح في نهاية المطاف. ليس من السهل تقليص مخزون الغرف على المدى القصير، لذا فإن أصحاب الفنادق سيخفضون الأسعار أو يزيدون نفقات التسويق لزيادة الطلب.

- ✓ حواجز خروج عالية: عندما تكون حواجز الخروج من الصناعة عالية، فقد تفقد المؤسسات كل أو معظم استثماراتها في الصناعة عندما تسحب منها. لذلك من المرجح أن تظل في الصناعة حتى لو كانت الأرباح منخفضة أو منعدمة. يعتبر البعض أن صناعة الفنادق "غير مدمرة" لأنه من الصعب للغاية إخراج هذه الأصول عالية التكلفة من الخدمة.

**4. تهديد الداخلين المحتملين والمنتجات البديلة:** تحدد العديد من القوى مدى سهولة دخول الصناعة، وبالتالي عدد الداخلين الجدد المتوقع. الوافدون الجدد يزيدون من حدة المنافسة في صناعة ما، مما قد يؤدي إلى انخفاض الأسعار والأرباح. قد يقدم الداخلون الجدد منتجات أو عمليات جديدة، ويقدمون منظوراً جديداً وأفكاراً جديدة - وكل ذلك يمكن أن يؤدي إلى خفض

الأسعار أو زيادة التكاليف أو كليهما. تسمى العوامل التي تمنع دخول المنافسين الجدد، وتوفر مستوى من الحماية للمنافسين الحاليين، بحواجز الدخول. تشمل أمثلة حواجز الدخول الموجودة في العديد من الصناعات ما يلي:

✓ **وفورات الحجم:** . تحدث وفورات الحجم عندما يكون من الأفضل تقديم خدمة بكميات أكبر. على سبيل المثال، تتمتع الفنادق الأكبر باقتصاديات الحجم لأن الميزات القياسية مثل مكتب الاستقبال وأنظمة الاتصالات يمكنها خدمة غرف متعددة في وقت واحد. إذا كان المنافس الجديد لا يتحكم في التكلفة بسبب الحجم، فلن يستطيع الدخول للصناعة.

✓ **تكاليف الاستثمار مرتفعة:** تُعرف أيضًا باسم تكاليف بدء التشغيل، ويمكن لتكاليف الاستثمار المرتفعة أن تمنع منافسًا صغيرًا من دخول الصناعة. ترتبط متطلبات رأس المال المرتفعة أحيانًا بوفورات الحجم ، لأن الداخلون الجدد يحتاجون إلى الاستثمار في منشأة كبيرة لتكون تنافسية من حيث التكلفة.

✓ **تمايز المنتجات:** تتمتع المؤسسات القائمة بقاعدة عملاء أوفياء، والتي تأتي من سنوات عديدة من الإعلانات السابقة ، أو خدمة العملاء، أو برامج الولاء، أو الكلمة المنقولة، أو ببساطة كونها واحدة من أوائل المنافسين في سوق معين هذه العوامل تجعل من الصعب جدًا على الداخل الجديد المنافسة.

✓ **تكاليف تحويل عالية:** يمكن أن تكون أيضًا بمثابة حاجز للدخول لحماية المؤسسات المنافسة. تكاليف التبديل منخفضة بشكل عام في مجال الضيافة، حيث يمكن للعملاء اختيار مؤسسة سياحية جديدة مع كل إقامة أو رحلة أو وجبة. قد تؤدي برامج الولاء وبرامج السفر المتكررة إلى زيادة تكلفة التحويل لبعض المشترين.

✓ **سياسة الحكومة:** تحد الحكومات في بعض الأحيان من الدخول في صناعة ما، مما يمنع بشكل فعال المنافسة الجديدة.

IV. **تحليل SWOT:** يتضمن الجزء التالي من تحليل الموقف فحصًا تفصيليًا لنقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات الخارجية. غالبًا ما يشار إلى هذا التحليل باسم تحليل SWOT. يوضح الشكل الموالي المكونات المختلفة لتحليل SWOT وعلاقتها مع بعضها البعض (Reid & David Bojanic, 2006, p. 170):

#### عناصر داخلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التهديدات

#### عناصر خارجية

تعكس مكونات نقاط القوة والضعف في خطة التسويق تقييماً للوضع الداخلي للمؤسسة. ما هي الأشياء التي تقوم بها المؤسسة بشكل جيد، وأين تكون دون المستوى؟ . أما الفرص والتهديدات فتعكس تقييماً للبيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة. تمثل نقاط القوة والفرص سمات إيجابية يمكن للمؤسسة استغلالها لاكتساب ميزة تنافسية. إذا كانت العناصر التي تظهر على أنها نقاط قوة وفرص للمؤسسة مماثلة لنقاط ضعف وتهديدات للمنافسين، فإنها تتمتع بميزة تنافسية تمكنها من زيادة في المبيعات

والحصّة السوقية. وبالمثل، يُنظر إلى نقاط الضعف والتهديدات على أنّها مجالات تحتوي على إشكال. تحتاج المؤسسات إلى معالجة نقاط الضعف حتى تتمكن من القضاء عليها، وإذا أمكن يجب توقع التهديدات حتى يمكن تطوير استراتيجيات لتقليل تأثيرها.