

الفصل الثاني: التحليل الخارجي البيئة العامة والبيئة التنافسية

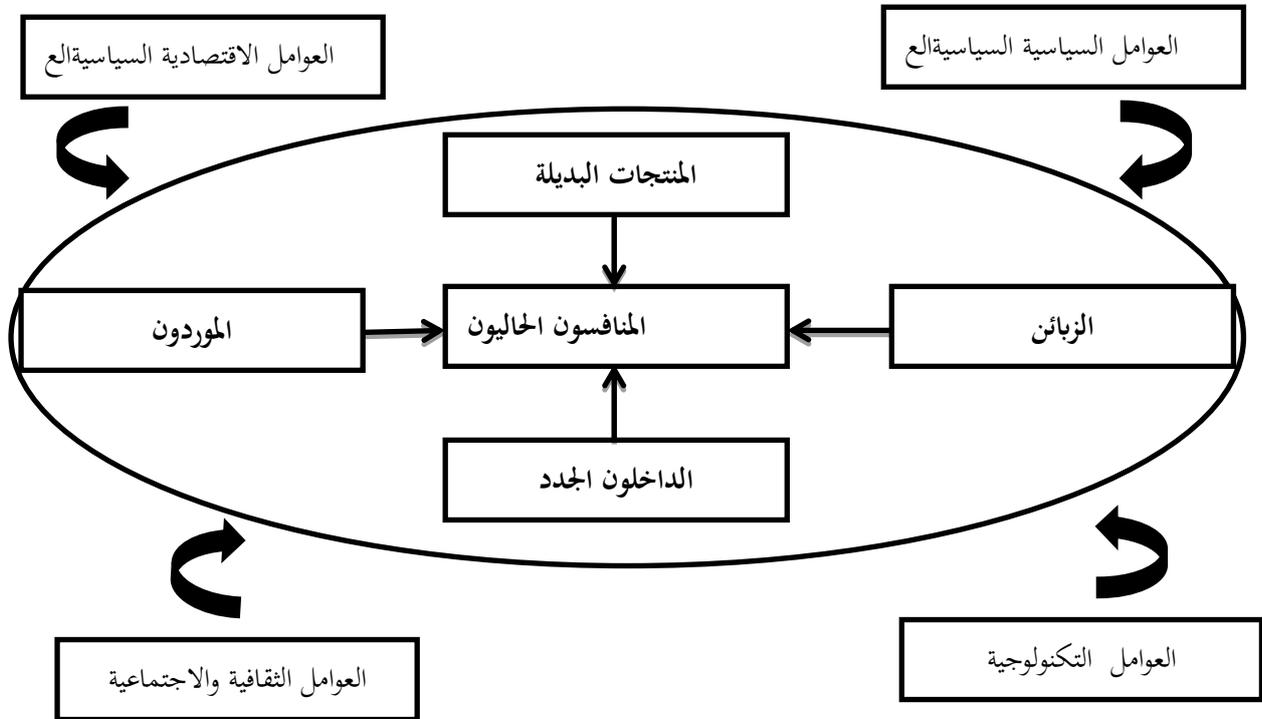
التحليل الخارجي:

القضية الأوسع نطاقاً في تحليل الموقف هي تقييم البيئة الخارجية، والتي تشمل جميع العوامل الخارجية التي يمكن أن تمارس ضغطاً مباشرة أو غير مباشرة على كل من المؤسسة وأنشطة التسويق. لذا يجب على المؤسسة أن تتبع اتجاهات المتغيرات البيئة 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



4. الاستجابة للتغيرات في البيئة التسويقية: عند التعامل مع البيئة التسويقية، من المهم أن تكون المؤسسة سباقة، لأن ذلك سوف يمكنها من إنشاء نوع البيئة التي ستردهر فيها، ويمكن أن تصبح المؤسسة بذلك أكثر كفاءة من خلال التسويق في المناطق التي تتمتع بأكثر 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.

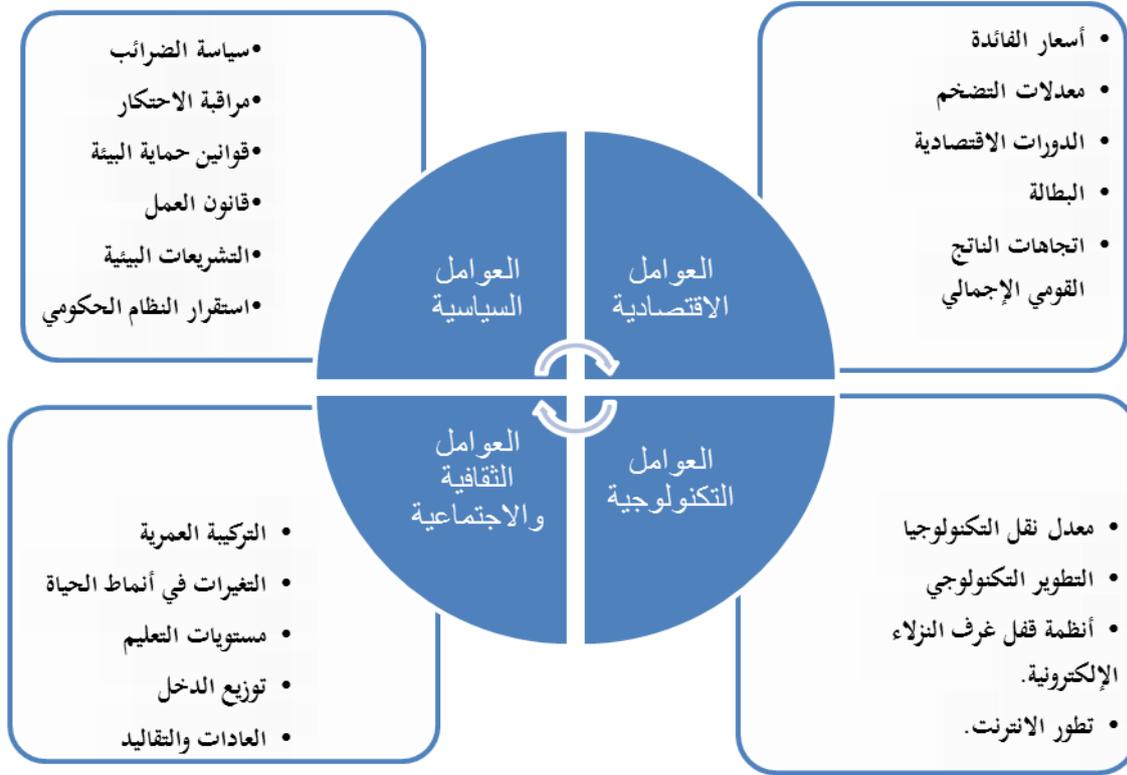
➤ **الاستباق:** من خلال استخدام ما يمكن استخدامه كجماعات الضغط، والعلاقات العامة، والإعلانات، والدعاوى القضائية، والشكاوى والاتفاقيات التعاقدية للتأثير على القوى البيئية.

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:

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: وفقاً لبورتر يميل العملاء إلى إظهار قوة تفاوضية أكبر في ظل الظروف التالية:

- ✓ إذا كان عددهم قليل.
- ✓ حجم مشترياتهم كبير (منتظمة).
- ✓ منتجات المؤسسة غير متميزة ومتاحة.
- ✓ إمكانية التكامل إلى الخلف.

2. قوة تفاوض الموردين: يمكن أن تزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية:

- ✓ عدد الموردين قليل.
- ✓ منتجاتها لا يمكن استبدالها.
- ✓ منتجاتهم متميزة وتكلفة تحول مرتفعة.

- ✓ إمكانية الاندماج إلى الأمام، Hut .
- ✓ إذا كان الموردون منظمين بشكل جيد.

3. المنافسون الحاليون: تشمل بعض القوى الرئيسية التي تؤدي إلى مستويات عالية من المنافسة ما يلي:

- ✓ عدد كبير من المنافسين.
- ✓ معدل نمو الصناعة بطيء
- ✓ تكاليف ثابتة عالية.
- ✓ حواجز خروج عالية.

4. تهديد الداخلين المحتملين والمنتجات البديلة: تشمل أمثلة حواجز الدخول الموجودة في العديد من الصناعات ما يلي:

- ✓ وفورات الحجم.
- ✓ تكاليف الاستثمار مرتفعة.
- ✓ تمايز المنتجات.
- ✓ تكاليف تحويل عالية.
- ✓ سياسة الحكومة.