



الجمهورية اليمنية
جامعة صنعاء
وحدة الدراسات العليا لإدارة الأعمال

البيئة التسويقية

إشراف:
د. عبد الكريم الدعيس

إعداد :
شرف الأبيض
محمد المرتضى
هيثم شعاف

جدول المحتويات

3	مقدمة
4	تعريف البيئة التسويقية:
5	خصائص البيئة التسويقية
5	أهمية معرفة البيئة التسويقية
8	مبررات دراسة البيئة التسويقية :
10	التحليل البيئي:
10	الاطار العام للتحليل البيئي
11	تصنيفات البيئة التسويقية
12	عناصر البيئة الخارجية العامة
12	1-العوامل الاقتصادية Economic Factors:
14	2-العوامل الاجتماعية والثقافية Socio Cultural Factors :
15	3-العوامل التكنولوجية Technological Factors:
16	4- العوامل القانونية والسياسية :
16	5- العوامل الدولية Global Factors:
16	عناصر البيئة الخارجية الخاصة (الصناعية) :
21	مفهوم البيئة الداخلية:
21	أهمية تحليل البيئة الداخلية:
22	عناصر البيئة الداخلية
25	الدور الاستراتيجي للبيئة التسويقية:
26	- تحليل السوات الرباعي SWOT للبيئة التسويقية
26	- أهمية تحليل السوات SWOT في المنظمة
26	- فوائد تحليل السوات SWOT :
27	- عناصر تحليل سوات SWOT الداخلية والخارجية
28	1. نقاط القوة :
28	2. نقاط الضعف:
28	3. الفرص :
28	4. التهديدات:
29	كيف تقوم بتنفيذ تحليل السوات الرباعي SWOT :
29	خطوات عمل تحليل السوات SWOT :
31	المراجع :

مقدمة

إن المنظمة لا توجد في فراغ وإنما هي نسقا فرعيا لنسق أكبر وأشمل يمثل البيئة التي تعمل فيها، والتي هي مصدر إمدادها لاحتياجاتها والمتلقي النهائي لمخرجات عملياتها التحويلية، والتي تعتمد عليها في تأمين استمرارها وبقائها والتي ترتبط معها بعلاقات تفاعل وتأثير متبادل والتي في ضوءها تتحدد معالمها وأبعادها باعتبارها نظام مفتوح، لذا يجب دراسة هذه البيئة وتحليل متغيراتها.

تعريف البيئة التسويقية:

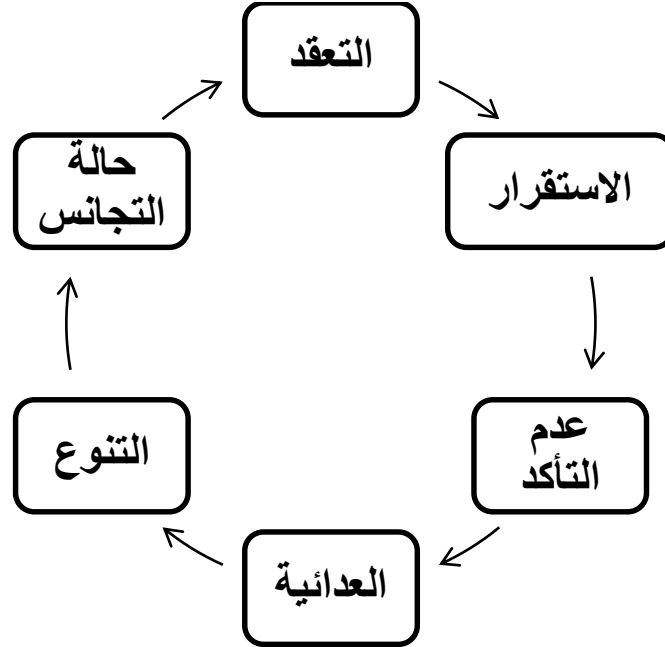
- * تعرف البيئة التسويقية بأنها عوامل أو قوى متنوعة يتعين على مدير التسويق ان يتخذ قراراته في إطارها وتمثل في الوقت نفسه فرصا للمنظمة او تهديدات .
- * وعرف Kotler البيئة التسويقية بأنها مجموعة من القوى والتغيرات التي تؤثر في كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم .
- * كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه المؤسسة أعمالها وتؤثر على قدرة إدارة التسويق فيها على اتخاذ القرارات الناجحة بشأن تطوير علاقات تبادل ناجحة مع السوق ، كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل أو إعاقة لمسيرتها .
- * كل العناصر والمتغيرات (اقتصاديّه، سياسيّه، منافسون، لوائح، هيكل تنظيمي ،،، الخ) التي تحيط بالمنظمة وتمتلك تأثيرا عليها . كما انها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة او عناصر تعطيل او اعاقه لمسيرتها .

○ تتميز البيئة التسويقية بـ:

1. حالة عدم التأكد: يؤثر على قدرة مدراء التسويق في اتخاذ القرارات الناجحة في العديد من الحالات بسبب محدودية المعلومات وتغيرها السريع.
2. التعقيد: من خلال تعدد وتنوع المتغيرات التي تحتويها البيئة وسرعة تغيرها على المنظمة أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الحاصلة.

خصائص البيئة التسويقية

يمكن تمييز ستة خصائص للبيئة التسويقية الأكثر شيوعا والتي يجب على المنظمة اخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ اي قرار استراتيجي او تكتيكي



1- التعقد :

تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل التي تعمل في اطارها المنظمة والتي تحتاج فيها الى تراكم المعرفة الادائية للتعامل معها بالإيجاب وطبقا لهذا فان بيئة اي منظمه تقع على مقياس يتدرج من البساطة الى التعقد

2- عدم التأكد:

هي الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالات وقوع الحدث الافتقار الى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة وهو ما يزيد من احتمالية اخطار الفشل والتكاليف المصاحبة

3- الاستقرار :

ان الاستقرار يشير الى معدل التغيير في عوامل ومكونات البيئة وله درجات بحيث يمكن واطع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة الى البيئة غير المستقرة الديناميكية وبالتالي كلما ارتفع معدل التغيير وغابت امكانية التنبؤ به كلما انخفضت درجة الاستقرار لذا يقال عن البيئة انها غير مستقرة اذا كانت ذات تغيرات كبيرة

4- العدائية:

تتصف البيئة العدائية بشح الموارد واطم قبول العملاء لمخرجات المنظمة او رفضهم لها وتكون المنافسة بين اعضاء الصناعة الواحدة عنيفة

5- التنوع:

ان تنوع العوامل والمتغيرات البيئة يشير الى وجود قطاعات عديدة من العملاء والموردين وكذا الموزعين ذوي تفضيلات ومطالب متميزة وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة كمال المنظمة متنوعة ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام الى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات (السوق, المجتمع, الملكية)

6- حالة التجانس:

تشير هذه الحالة الى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس اطم التجانس او تنوع خصائص مكونات البيئة وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج اطم طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الاخر العناصر غير متجانس اي المتميزة كما يذكر ان حالة التجانس يمكن قياسها كميا.

أهمية معرفة البيئة التسويقية

1. لان المنظمات تعمل في بيئة متغيره باستمرار وفي ظروف عدم التأكد فان لم تحسن المنظمة التعرف عليها واتجاهات تطورها فستؤدي إلى نتائج غير متوقعة وقد تؤثر سلبا على تحقيق الأهداف والمنظمات نظام جزئي من نظام اشمـل وهي البيئة وهذا مبرر لدراسـتها وفهمها.
2. مستوى المنظمة التنافسي يقاس بقدرته على التكيف مع متغيرات البيئة والقدرة على استغلال الفرص أو تلافي التهديدات المحتملة .
3. تتأثر جميع المنظمات وبدرجات متفاوتة بعوامل ومتغيرات البيئة بشكل مباشر وغير مباشر وقد تفشل بسبب قلة المعلومات عن البيئة .

مبررات دراسة البيئة التسويقية :

طالما كانت البيئة تمثل المحيط الذي تعمل به المنظمة والمؤثر في ديمومتها واستمرارها ، فإنه من الواجب تماماً على المنظمة ان تدرسها لكي تستوعبها وتتوافق معها وبما يمكنها من البقاء والاستمرار ، والبيئة التسويقية يمكن توضيح متغيراتها إجمالاً بالشكل (2-3) والذي من خلاله يمكن ان نحدد المبررات المنطقية التي نستنتجها وتدعونا لدراسة البيئة التسويقية في مجال استراتيجيات التسويق وهي :



١ - انطلاقاً من نظرية النظم فإن اي نظام هو جزء من نظام أشمل . وبالتالي فإن الدراسة و التخطيط لأي نظام فرعي يتوجب دراسة ما يحيط به من أنظمة متشاركة معه وما يرتبط به أساساً من نظام أشمل ، فعلى سبيل المثال لغرض قيام إدارة التسويق بحملة ترويجية فإنه يتطلب منها القيام بتصميم الإعلانات بما يتوافق مع المنتج المعلن عنه أو التنسيق مع الادارة المالية في المنظمة لتحديد الميزانية المطلوبة للإعلان، ومن ثم جمع المعلومات عن السوق والإعلانات المنافسة لغرض التخطيط الدقيق لإنجاح الحملة الإعلانية، فضلاً عن توافق صيغة وشكل الإعلان مع القيم والثقافات السائدة في المجتمع ... الخ.

٢ - دراسة البيئة التسويقية يعني في حقيقته خلق حالة من التوافق بين ما تمتلكه من قدرات وموارد وما تواجهه من متغيرات خارجية وتمثلة تحديداً بالفرص المتاحة لها بالسوق لغرض الوصول إليها وبشكل ناجح.

٣ - كثير من الأعمال التي تقوم بها المنظمة معرضة للفشل أو أنها تفشل بسبب. محدودية المعلومات المتاحة لها عن طبيعة وخصوصية تلك الأعمال وعليه فإن دراسة البيئة وتحديداً الخارجية منها تجعل المنظمة أكثر قدرة على استقراء المتغيرات المحيطة بها وإزالة حالة اللاتأكد التي تعترض عملية التخطيط التسويقي وتنفيذ الخطة التسويقية وتكون أكثر قرباً للتحقق.

٤ - تأسيساً على ما سبق فإن دراسة البيئة واستكشاف متغيراتها يجعل المنظمة أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، ومن خلال الوقوف أرضية صلبة من المعلومات و التحليل الدقيق للمتغيرات البيئية المبحوثة.

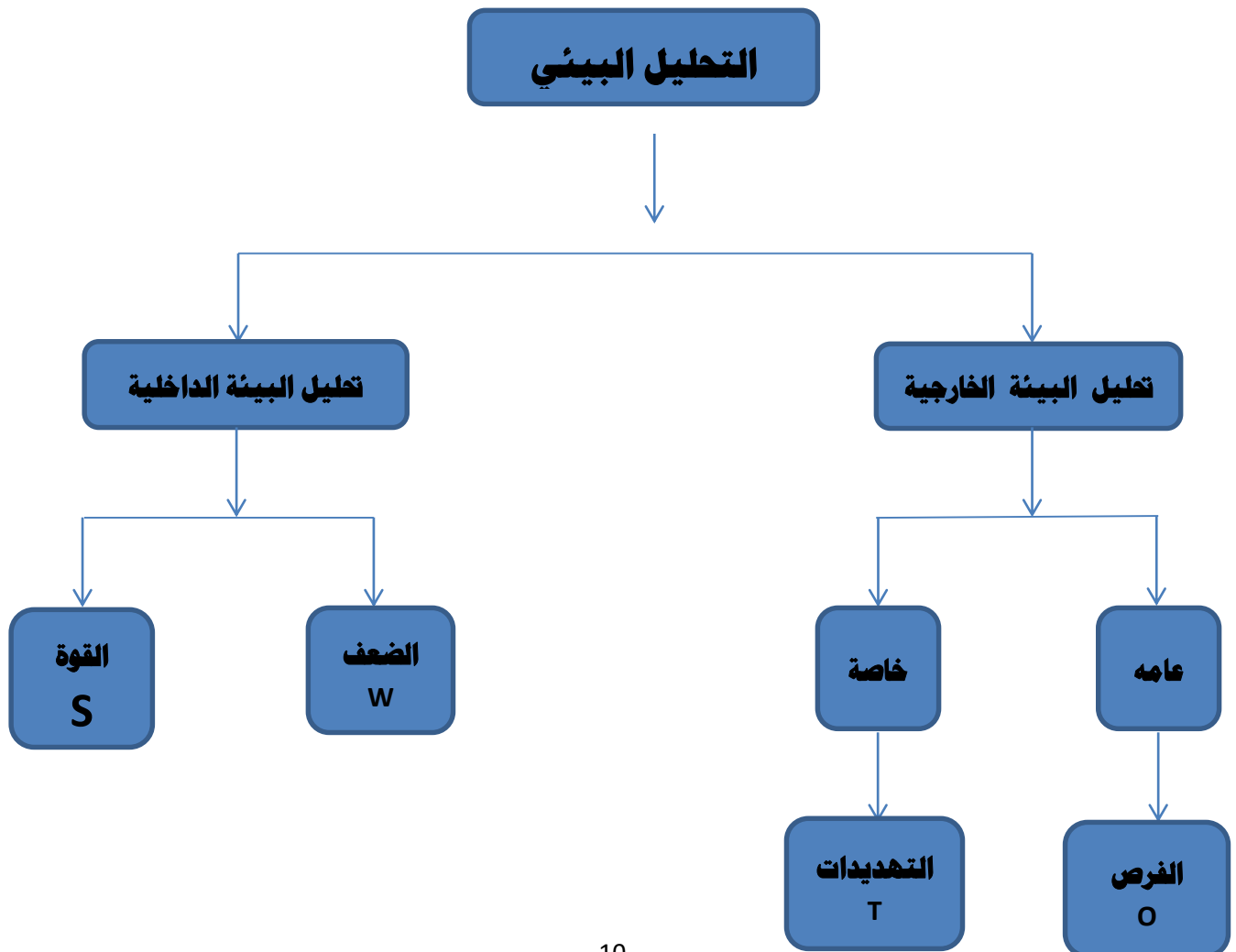
التحليل البيئي:

يعرف التحليل البيئي بأنه: مراقبة وتقييم المعلومات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتقديمها للإدارة العليا

(وبمعنى آخر يقصد بالتحليل البيئي جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية ذات العلاقة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المنظمة ,وتقييم عناصر البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف).

* أي أن التحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية

الاطار العام للتحليل البيئي



تصنيفات البيئة التسويقية

تنقسم البيئة إلى :

1- البيئة الخارجية

وتعرف بأنها كل المتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتؤثر عليها وتنقسم إلى

أ- البيئة الخارجية العامة:

تشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كافة المنظمات وليس على بعضها.

ب- البيئة الخارجية الخاصة

هي البيئة التي تمارس تأثيرا متفاوتا على المنظمات

2- البيئة الداخلية:

ويقصد بها كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها ، فعلى مستوى كل وظيفه يجب معرفة مدى القوة والضعف في الكفاءة ,الجودة , التحديث , ومدى الاستجابة للعملاء لان تفوق المنظمة يكسبها ميزة تنافسيه على منافسيها في نفس الصناعة .

عناصر البيئة الخارجية العامة

1-العوامل الاقتصادية Economic Factors

2-العوامل الاجتماعية والثقافية Socio Cultural Factors

3-العوامل التكنولوجية Technological Factor

4-العوامل القانونية والسياسية Legal-Political Factors

5-العوامل الدولية Global Factors

1-العوامل الاقتصادية Economic Factors:

تمتلك العناصر والمتغيرات الاقتصادية تأثيراً كبيراً على منظمات الاعمال، فالمتغيرات التي تحصل في هذا العناصر وفي بقية العناصر الخاصة بالبيئة الخارجية تعكس اما فرصا Opportunities او تهديدات Threats يجب على المدراء الاستراتيجيين أخذها في الاعتبار وهم يرسمون استراتيجياتهم، ومن اهم العوامل الاقتصادية ما يلي :

أ- إجمالي الناتج القومي (GNP):

يعرف إجمالي الناتج القومي بأنه القيمة الإجمالية السنوية للمنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات، وهذا المتغير مؤشراً قوياً للنمو الاقتصادي، فالنمو المتوسط والثابت لإجمالي الدخل القومي يخلق وضعاً اقتصادياً جيداً ويزيد من متوسط دخل الفرد، وهذا يؤدي إلى زيادة حجم الطلب على منتجات الشركات، وزيادة نفقات المستهلكين، وبالتالي فإن الفرص هنا تكون جيدة، سواء بالنسبة للأعمال القائمة أو لتأسيس أعمال وأنشطة جديدة.

وفي المقابل فإن انخفاض إجمالي الناتج القومي يؤدي إلى انخفاض متوسط دخل الفرد، وهذا يؤدي إلى انخفاض النفقات، ويقلل من الطلب على منتجات الشركات وبالتالي فإن انخفاض الناتج القومي يمثل تهديدا لكثير من الاعمال

ب-معدلات الفائدة Interest RATE:

معدلات الفائدة القصيرة الأجل أو الطويلة الأجل تؤثر بشكل واضح على حجم الطلب بالنسبة للسلع والخدمات، فمعدل الفوائد المنخفض على القروض قصيرة الأجل يشجع على زيادة الطلب والأنفاق على منتجات التجزئة (ملابس-أغذية)، ومعدل الفوائد المنخفضة على القروض طويلة الأجل يشجع على زيادة الطلب والأنفاق على السلع المعمرة مثل (السيارات، المباني، الأجهزة المنزلية، المعدات الرأسمالية) وانخفاض سعر الفوائد يمثل للشركات التي تنتج هذه المنتجات فرصا لا بد من استغلالها، ورفع معدلات الفائدة بالنسبة للشركات العاملة في هذا المجال مصدرا للتهديد.

ج-معدلات التضخم Inflation Rates:

التضخم هو الزيادة المستمرة في أسعار المنتجات أو أغلبها، ومعدلات التضخم المرتفعة تؤدي بشكل عام إلى خلق قيود وتهديدات على منظمات الأعمال.

فالتضخم يجعل تكاليف المدخلات التي تستخدمها المنظمات مرتفعة وبالتالي فإن أسعار المخرجات ستكون ملاتفه مما يؤدي الى انخفاض الطلب على هذه المنتجات

والتضخم المرتفع يمثل تهديدا للشركات، بينما يمثل التضخم المنخفض محفزا وفرصة للنفقات الرأسمالية والتملك.

د-معدلات أسعار صرف العملات Currency-exchange Rate :

أن معدلات أسعار الصرف تحدد قيمة العملات الوطنية بالنسبة لباقي العملات، وكلما ارتفع سعر العملة المحلية مقارنة بالعملات الأجنبية يمثل تهديدا للشركات المحلية، بينما يمثل

انخفاض سعر العملة المحلية مقارنة بالعملات الأجنبية فرصة للشركات المحلية لاكتساب ميزه تنافسية.

2-العوامل الاجتماعية والثقافيةSocio Cultural Factors :

تمتلك هذا العوامل تأثيرا كبيرا على أنشطة المنظمات، وتشمل التقاليد، القيم، توجهات المجتمع، خروج المرأة للعمل، ارتفاع مستوى التعليم، معدلات نمو السكان، والتركيب الهيكلي للسكان.

أ- التقاليد Tradition:

يقصد بها الممارسات الاجتماعية التي تتناقلها الأجيال عبر السنين، مثال الاحتفالات كالأعياد الدينية والوطنية، هذا المناسبة تخلق فرصا كثيرة للكثير من الشركات كشركات الملابس وألعاب الأطفال وبعض المواد الغذائية. بسبب اقبال المستهلكين على شرائها .

ب- القيم Values :

تعرف بانها مجموعة من المعتقدات المهمة التي يحملها شخص او مجموعة او مجتمع ويلتزم بها وتحدد عادة الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني.

ومن أمثلة القيم الصدق، الأمانة، والالتزام بالمواعيد، واحترام العملاء تمثل بعض القيم الهامة قد تشكل فرصا أو تهديدا أمام الشركات.

ج- توجهات المجتمع Society Trends:

توجهات المجتمع تخلق الكثير من الفرص والتهديدات لمنظمات الاعمال فمثلا الاهتمام بالصحة والرشاقة في بعض المجتمعات اعطى نجاحا ماليا للعديد من الشركات التي تنتج الاجهزة الرياضية والاغذية التي لا تسبب السمنة، وتهديدا لبعض الشركات المنتجة للتبغ واللحوم.

د- خروج المرأة للعمل وزيادة دورها الاجتماعي:

خروج المرأة للعمل أدى الى زيادة الطلب (خلق فرص) على بعض المنتجات، مثل حضانات الأطفال، الوجبات السريعة، وطلب سلع معينة مثل الغسالات والمكانس الكهربائية.

هـ- ارتفاع مستوى التعليم:

ارتفاع مستوى التعليم للأفراد يمكنهم من الحصول على فرص عمل جيدة، وبالتالي زيادة دخولهم وزيادة القوة الشرائية لديهم

و- معدلات نمو السكان : Growth Rate of Population

الزيادة في عدد السكان تمثل فرصا للكثير من المنظمات بسبب زيادة الطلب على منتجاتها.

ي- التركيب الهيكلي للسكان:

إذا كان الشباب يمثل النسبة الأكبر من عدد السكان فإن هذا يخلق فرصا أفضل للشركات التي تهتم بالمنتجات الخاصة بالشباب، وإذا كان المجتمع غالبيته إناث فإن الشركات التي تهتم بمنتجات الإناث تجد في ذلك فرصة كبيرة لتسويق منتجاتها.

3-العوامل التكنولوجية :Technological Factors

التطور في التكنولوجيا أتاح مجال واسعا لإدخال منتجات جديدة وتطويرها بما يخدم المستخدم النهائي لها.

ونشير إلى أهمية التكنولوجيا كبيئة مؤثرة في التسويق فيمكن تأثرها بالآتي:-

- التوسع الهائل لتكنولوجيا التسويق عن بعد من خلال أنظمة الاتصالات المتطورة والاستخدامات الكبيرة والمتنوعة في مجالا الأنترنت.
- وفرت التكنولوجيا الكثير من الوقت الذي يقضيه المستهلك في اقتنا حاجاته وتسوقه.
- إتاحة القدرة الكبيرة للموزعين وإدارات المخازن في السيطرة على حركة المواد وتقليل التالف منها جراء الخزن أو المناولة.

- إمكانية التسوق للمستهلك على مدار ساعات اليوم والأسبوع عبر عمليات التسوق على الأنترنت.

4- العوامل القانونية والسياسية :

لا تستطيع المنظمات ممارسة نشاطها بمعزل عن الوضع السياسي المحيط بها فالتطورات السياسية والقانونية يمكنها ان تحد او توسع من حرية المنظمات في مزاولة نشاطها,ومثال على ذلك (قوانين تشجيع الاستثمار وقوانين الضرائب وقوانين الاستيراد والتصدير والعلاقات السياسية مع الدول الاخرى الخ)

فالوضع السياسي يكون عنصر تهديد اذا كان غير مستقر وعنصر تشجيع اذا كان مستقر وهكذا بالنسبة لبقية المتغيرات .

5- العوامل الدولية Global Factors:

ازدادت أهمية هذا المتغير في ظل عالم منفتح واتساع كبير في التعاملات الدولية ,فتأثرت المنظمات في اعمالها بمدى معرفتها بالعوامل البيئية الدولية والتي من اهمها : ا

1-لتعرف على اشكال التكتلات الاقتصادية ومن امثلتها مناطق التجارة الحرة والتي تعني الغاء جميع الحواجز الجمركية للدول الداخلة في هذا التحالف ووجود هذه التكتلات تمثل فرصا للدول الداخلة في هذا التحالف بينما تمثل تهديد للدول الغير منتمية لهذه التحالفات.

2- التعرف على الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والسياسية للدول الاخرى.

عناصر البيئة الخارجية الخاصة (الصناعية) :

وهي جزء من البيئة الخارجية وتعرف بانها البيئة التي تمارس تأثيرا متفاوتا على المنظمات أي أنها تؤثر على بعض المنظمات ولا تؤثر على البعض الآخر، وتعتبر أكثر ارتباطا بصياغة

وتشكيل أهداف المنظمة, وهي وإن كان يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيه وعناصر البيئة الخارجية الخاصة كالتالي:

أ- التنافس بين الشركات القائمة

ب- احتمال دخول منافسين جدد للصناعة

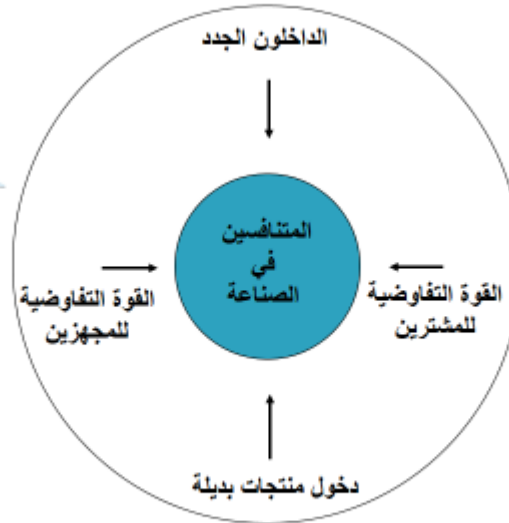
ج- القوة التفاوضية للموردين

د- القوة التفاوضية للمشتريين

هـ- مخاطر المنتجات البديلة

و- أصحاب المصالح الآخرون

نموذج بورتر: القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة



Source: Adapted from M. E. Porter, Competitive Strategy

٢٧

أ. التنافس بين الشركات القائمة:

يعرف المتنافسون بشكل عام بانهم المنظمات التي تتنافس على نفس الموارد. وإذا كانت المنافسة بين الشركات القائمة ضعيفة فإن فرصها في رفع الأسعار وتحقيق أرباح عالية تكون

كبيرة. والعكس بالعكس صحيح, فإذا كانت المنافسة شديدة فقد يترتب على ذلك حرب أسعار. ويتوقف التنافس بين الشركات القائمة في مجال الصناعي معين على عدة عوامل :

- **حجم الطلب**: كلما كانت حجم الطلب كبيرا على منتجات الصناعة الواحدة كلما أدى ذلك إلى انخفاض حدة المنافسة.

- **حجم المتنافسين**: عندما تكون أحجام المتنافسين وقدراتهم متساوية فإن شدة المنافسة تزداد بينهم.

- **طبيعة المنتجات**: إذا كانت منتجات الصناعة الواحدة قابلة للفساد السريع فإن شدة المنافسة تزداد والعكس.

- **نمو الصناعة**: إذا كانت منتجات الصناعة بطيئاً فإن حدة التنافس بين الشركات في هذا الصناعة تكون شديدة.

- **التحول من علامة Brand إلى أخرى**: يزداد التنافس بين شركات الصناعة الواحدة عندما يستطيعون التحول من علامة إلى أخرى بسهولة ودون تكاليف.

- **عوائق الخروج**: وهي عبارة عن عوائق استراتيجية واقتصادية ومعنوية تؤدي إلى الاستمرار الشركات في نفس المجال الصناعي حتى مع انخفاض العوائد (التكاليف العالية المترتبة على الخروج مثل تعويضات العاملين- الأموال الضخمة المستثمرة في الشركة والتي يصعب التخلص منها بسهولة -الارتباط العاطفي) .

ب. احتمال دخول منافسين جدد للصناعة (المنافسون المحتملون):

المنافسين الجدد هم المنظمات التي لم تدخل المنافسة في الوقت الحالي ولكن لديها القدرة والإمكانية على الدخول للمنافسة إذا ما رغبت في ذلك, وقد تدخل الشركات الجديدة بموارد مالية وتسويقية وبشرية كبيرة ومنافسة لم تكن موجودة من قبل. وحتى تستطيع الشركات القائمة تخفيض مخاطر المنافسين فلا بد من إقامة عوائق تجعل الدخول لمجال صناعي معين امرا مكلفا. واهم عوائق الدخول :

- **التفضيل القوي للعلامات التجارية (الماركات) للشركات القائمة** , والذي يتولد من خلال الحملات الإعلانية المستمرة وتطوير المنتج من خلال الأبحاث والتطوير وتميز المنتجات.
- **الحجم الاقتصادي** (الإنتاج كبير الحجم) ويقصد به أن إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج يتم بتكاليف أقل بسبب الإنتاج بحجم كبير ونمطي.
- **سيطرة وتحكم الشركات القائمة على مدخلات معينة** , كالمواد الخام والعمالة الماهرة تسويقيا وإداريا وفنيا.
- **السياسات والقوانين الحكومية.**
- **راس المال المطلوب:** الحاجة إلى راس مال كبير يمثل أحد العوائق المهمة في دخول منافسين جدد للسوق.

ج- القوة التفاوضية للموردين:

الموردون هم المنظمات والأفراد الذين يمدون المنتجين بالموارد التي يحتاجونها لإنتاج سلع وخدمات معينة.

وبشكل عام فإن الموردون يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يجب على الشركة التي يتعاملون معها دفعها ثمنا للمواد والخدمات المقدمة لها (للشركة) أو تخفيض جودة تلك السلع والخدمات , ومن ثم تخفيض ربحية الشركة.

والعكس إذا كان الموردون ضعافا فإن الشركة تفرض عليهم أسعارا منخفضة وتطلب مواد وخدمات عالية الجودة.

وهناك حالات عدة يكون فيها الموردون في وضع قوي وهي:

- وجود عدد قليل من الموردون.
- أهمية المواد والخدمات للشركة المشترية.
- عدم وجود منتجات بديلة لما يقدمه الموردون من مواد مع أهمية هذا المواد للشركة.

- ارتفاع تكاليف التحول من مورد الى آخر .
- امتلاك المورد لمزايا جيدة مثل اعطاء خصميات - الالتزام بالمواعيد - وتقديم خدمات ما بعد البيع.

د. القوة التفاوضية للمشتريين(العملاء):

المشتري: هو المنظمة أو الشخص الذي يمتلك الرغبة الكامنة في المنتج والقدرة/الوسيلة على شرائه، أو هو الشخص أو المنظمة التي تدفع نقودا للحصول على سلع وخدمات المنظمة.

ويكون المشترون أكثر قوة في الحالات الآتية:

- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة وبالتالي يستغلون قوتهم الشرائية كعامل ضغط لتخفيض السعر أو تحسين الجودة وبنفس الأسعار
- عندما يكون باستطاعة المشتريين تحويل طلبات الشراء من الشركات العارضة بتكلفة اقل ومن ثم ضرب الشركات مع بعضها البعض.
- عندما يكون باستطاعة المشتريين استخدام التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي الخلفي (مصنع غزل ينشا مزرعة قطن)
- عندما تكون المواد المشترة نمطية وغير مختلفة.

هـ- مخاطرة المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تبدو مختلفة في الظاهر ولكنها تشبع نفس الاحتياجات، وتزيد حدة المنافسة عندما يكون السعر للمنتجات البديلة منخفض ويتحول المستهلك لشرائها.

و- أصحاب المصالح الآخرين

، مثل الحكومة، النقابات، المجتمعات المحلية، المقرضين، والغرف التجارية.

مفهوم البيئة الداخلية:

يقصد بالبيئة الداخلية على أنها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وتربط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكل، الأهداف ، السياسات... الخ) ، المكونات التسويقية (المنتج ، والتسعيرة ، والترويج ، والتوزيع... الخ) ، المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير، والسيطرة المخزنية... الخ) (المكونات الشخصية / الأفراد (علاقات العمل، وبرامج التدريب ، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية) .

أهمية تحليل البيئة الداخلية:

- أ- الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة وجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، أخذت بالحسبان الاستغلال والاستخدام الكفوء لهذه العناصر الى أقصى حدود في اقتناص فرصة والتعامل مع التهديد.
- ب- إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مكونات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو المهارات للموارد البشرية وغيرها.
- ج- معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- د- معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة ومن ثمّ تتاح الفرصة

أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

عناصر البيئة الداخلية

هناك تصنيفات عديدة للبيئة الداخلية للمنظمة وسنتناول التصنيف الأول:

ويشمل العناصر التالية:

- 1- الهيكل التنظيمي
- 2- الموارد (التسويق , المالية , الأبحاث والتطوير , التصنيع , تقديم الخدمة , الموارد البشرية , نظم المعلومات)
- 3- ثقافة المنظمة

1- الهيكل التنظيمي

هو الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام .

وهناك هياكل تنظيمية متعددة من أهمها:

- الهيكل التنظيمي البسيط
- الهيكل التنظيمي الوظيفي
- الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام
- الهيكل التنظيمي الجغرافي
- الهيكل التنظيمي المصفوفي
- هيكل فريق الإنتاج
- الهيكل المختلط

2- الموارد

وهي :

أ- العمليات (التصنيع وتقديم الخدمة)

ب- التسويق

ج- الموارد البشرية

د- الموارد المالية

ل- الشراء والتخزين

م- نظم المعلومات

ن- الابحاث والتطوير

هـ- الادارة

وفيما يلي شرح لهذه الوظائف

أ- العمليات

وهي الأنشطة المتعلقة بخلق السلع والخدمات وذلك من خلال تحويل المدخلات الى مخرجات

ب- التسويق

وهو عبارة عن معرفة احتياجات ورغبات المستهلك النهائي وترجمتها الى سلع وخدمات لاشباع هذه الحاجات

ج- الموارد البشرية

ويقصد بها مجموعة الأنشطة الخاصة باستقطاب الافراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم
بغرض تحقيق اهداف المنظمة واهداف الفرد

د- الموارد المالية

تتركز وظيفة الادارة المالية في المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار
والتمويل

ل- الشراء والتخزين

يقصد بالشراء توفير جميع المواد من المصادر المناسبة وبالكمية المناسبة
وبالنوعية المحددة حسب المواصفات المطلوبة وبالسعر والوقت والمكان الملائم
وبما يتفق مع سياسات المنظمة, ويقصد بالتخزين الاحتفاظ بالأشياء لحين
الحاجة اليها.

م- نظم المعلومات

نظام المعلومات يربط جميع وظائف المنظمة ببعضها البعض ويقصد بنظام المعلومات
جمع البيانات العامه وتنظيمها وتلخيصها بحيث تكون ذات قيمة لمن يريد
استخدامها.

ن- الابحاث والتطوير

تتكون الابحاث والتطوير من عنصرين اساسيين :

1- الابحاث والتطوير الخاصه بالمنتجات

هي التي تشير الى الجهود التي تؤدي الى تطوير مخرجات المنظمة

2- الابحاث والتطوير الخاصه بالعمليات

وهي التي تهدف الى تخفيض تكاليف التشغيل وجعلها اكثر كفاءة

هـ- الإدارة

وهي الأنشطة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

3- ثقافة المنظمة

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والاعراف والافكار والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها اعضاء التنظيم الواحد.

الدور الاستراتيجي للبيئة التسويقية:

يظهر الدور الاستراتيجي لدراسة عوامل البيئة التسويقية من خلال حاجة إدارة التسويق لإجراء التنبؤات بالتغيرات في البيئة، واتجاهاتها المستقبلية، والتي ترتبط بها أهداف الشركة واستراتيجياتها، والتي يمكن التعبير عنها بصيغة أخرى: توفير القدرة على الاستعداد المسبق لمواجهة التغيرات المحتملة ووضع الاستراتيجيات المناسبة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، لأن الشركة تركز على الفرص التي تلوح في البيئة الخارجية وكذلك التهديدات، وكيف توظف إمكانياتها الداخلية للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات .

- تحليل السوات الرباعي SWOT للبيئة التسويقية

تحليل السوات الرباعي SWOT أو ما يُعرف بـ "مصفوفة السوات"، أو "أداة التحليل الرباعي": هو إطار تحليل يُستخدم لتقييم موقع الشركة التنافسي ويحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الأعمال التجارية على وجه التحديد. يعتبر تحليل السوات نموذجًا تقييميًا أساسيًا يقيس ما يمكن/لا يمكن للمنظمة القيام به، بالإضافة إلى فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها.

- أهمية تحليل السوات SWOT في المنظمة

تكمن أهمية تحليل SWOT في أنه يساعد المؤسسات على تحسين موقعها في السوق من خلال:

1. التعرف على نقاط القوة وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق أهداف العمل.
2. يُظهر نقاط ضعف الشركة ويمنح أصحابها فرصة لقلبها لصالحهم.
3. يستكشف الفرص التي تظهر أمام الشركة للاستفادة منها في صياغة الترتيبات التطويرية الحيوية.
4. يساعد على دراسة التهديدات المحتملة للأعمال، وإدخال التحسينات الأساسية على ترتيبات العمل وخطط التطوير.
5. يشجع على وضع الخطط التكميلية أو البديلة، والترتيبات لحالات الطوارئ.
6. تقوم منهجية تحليل سوات SWOT بالكامل على تسليط الضوء على موارد الشركة، كما أنها تضيف أفكاراً خلاقة وإبداعية إلى استراتيجيات التسويق لتساعد على مواجهة الصعاب.

- فوائد تحليل السوات SWOT :

1. تتعلم كيفية إعداد خطة إدارة المخاطر لعملك.
 2. تكتشف كيف يمكن أن يساعدك قياس الأداء لنشاطك التجاري على مقارنة عملك بمنافسيك.
 3. تتعلم كيفية معالجة نقاط الضعف الخاصة بك عن طريق تدريب الموظفين.
 4. تتعرف على الأدوات والموارد الأخرى المتوفرة لمساعدة نشاطك التجاري.
- غالباً ما يتم استخدام تحليل السوات SWOT في بداية عملية التخطيط الاستراتيجي أو كجزء منها. يعتبر هذا الإطار بمثابة دعم قوي لصنع القرار لأنه يُمكن الشركة من استكشاف فرص النجاح التي لم تكن مستخدمة في السابق أو لإلقاء الضوء على التهديدات قبل أن تُصبح مُرهقة للغاية.

- عناصر تحليل سوات SWOT الداخلية والخارجية

كلمة SWOT هي اختصار لأربع كلمات بالانجليزية تمثل العناصر الأربع التي تقوم عليها عملية تحليل السوات SWOT ، والتي ظهرت نتيجة البحوث التي أجريت في معهد ستانفورد للبحوث عام 1960، تتعلق تلك الكلمات بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وهي:

- نقاط القوة = Strengths

- نقاط الضعف = Weaknesses

- الفرص = Opportunities

- التهديدات = Threats



1- نقاط القوة :

تصف نقاط القوة الكفاءات الأساسية للعمل التجاري، والعوامل الاستراتيجية التي قد تجعل مشروعًا معينًا أكثر احتمالية للنجاح والمجالات التي قد يكون فيها النشاط التجاري مميزًا مقارنة بالأعمال المشابهة الأخرى، وكل ما تتفوق عليه المنظمة وتفصلها عن المنافسة. أشياء مثل:

- علامة تجارية قوية.
- قاعدة عملاء موالين.
- ميزانية عمومية قوية.
- تكنولوجيا فريدة، وما إلى ذلك..

الشركات التي تدرك نقاط قوتها هي أفضل قدرة على تحسينها واستغلالها لصالحها.

2- نقاط الضعف:

هي العناصر التي يمكن أن تجعل مشروعًا معينًا أقل احتمالًا للنجاح، والتي تفتقر إليها الشركة وتمنعها من الأداء عند المستوى الأمثل، وهي ما تحتاج الشركة إلى تحسينها لتبقى قادرة على المنافسة.

على سبيل المثال قد تكون شركة جديدة غير معروفة لمعظم المستهلكين؛ انخفاض الوعي بالعلامة التجارية وضالة قاعدة العملاء ذوي الولاء يمكن أن تكون نقاط الضعف.

بمجرد تحديد نقاط الضعف، تتخذ الشركة خطوات لتقليل التأثير أو تحويلها إلى نقاط قوة.

3- الفرص :

تشير الفرص إلى العوامل الخارجية المواتية التي يمكن أن تستخدمها الشركة لمنحها ميزة تنافسية وهي تلك العناصر التي تمنح الشركة فرصة لزيادة الأرباح والإنتاجية أو الاستفادة من الأعمال التجارية بطريقة أخرى، وتشمل الفرص أيضًا عوامل خارجية أخرى مواتية مثل التغييرات في اللوائح الحكومية التي تُسهّل على الشركات تحقيق الربح، على سبيل المثال قد تكون الشركة قادرة على تصدير منتجاتها لأسواق جديدة مما قد يزيد من مبيعاتها وحصتها في السوق العالمي إذا تم تخفيض الرسوم الجمركية في بلد ما بشكل كبير.

4- التهديدات:

وتشير إلى العوامل التي لديها القدرة على إلحاق الضرر بالشركة، على سبيل المثال:

- أن تكون الموزع الوحيد لمنتج ما في السوق، ثم ظهور منافس جديد قوي.
- تغييرات غير مواتية في القوانين والضرائب.
- تغييرات حادة في تفضيلات المستهلكين.
- ارتفاع تكاليف المدخلات.

يساعد تحديد التهديد أصحاب الأعمال على الحد من تأثيرها.

كيف تقوم بتنفيذ تحليل السوات الرباعي SWOT :

يتم استخدام تحليل السوات SWOT بشكل شائع من قبل الأعمال التجارية، ولكنه يستخدم أيضاً من قبل المنظمات غير الربحية، ودرجة أقل من طرف الأفراد للتقييم الشخصي، بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدامه لتقييم المبادرات أو المنتجات أو المشاريع، ولكن بشكل خاص يمكن للشركات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة استخدام تحليل السوات SWOT للتقييم من خلال تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، أي تضمين تحليل SWOT في استراتيجياتها لتحقيق النجاح.

خطوات عمل تحليل السوات SWOT :

قبل البدء في إجراء تحليل السوات SWOT مع فريق العمل، ستحتاج إلى إنشاء ملف تعريف لعملك فيه وصف لما تقوم به الشركة ومن هم العملاء، ثم قم بالتالي:

1- حدد أهدافك من تحليل السوات SWOT :

للحصول على أقصى استفادة من التحليل يجب أن يكون لديك هدفٌ تسعى لتحقيقه بالأساس، يساعد ذلك في تحديد ما ينبغي عليك أن تقوم به، على سبيل المثال قد تخطط شركتك لدخول أسواق جديدة.

2- ابحث في السوق:

قبل أن تبدأ بتحليل السوات SWOT ستحتاج لفهم عمالك، والسوق من خلال التحدث مع الشركاء، الموظفين، العملاء، وإجراء أبحاث حول منافسيك.

3- اذكر نقاط القوة في مشروعك:

حدد نقاط القوة في أعمالك، يمكن أن تشمل الأمثلة نقاط القوة المتعلقة بقوة علامتك التجارية، كفاءة الموظفين، الموارد المالية وموقع نشاطك التجاري، ومزايا التكلفة والقدرة التنافسية.

-فيما يلي 3 أسئلة ستساعدك الإجابة عليها في تحديد نقاط قوتك:

ما الذي يجعلك مميزاً ومختلفاً عن الآخرين؟
ما الذي يشيد به الناس أو العملاء حول علامتك التجارية؟
ما الذي يعطيك ميزة تفضيلية على المنافسين؟

4- حدد نقاط الضعف:

أذكر الأشياء التي تعتبرها نقاط ضعف في عمالك، أي تلك التي يمكن أن تضع عمالك في وضع غير مواتٍ، ويمكن أن تشمل نقاط الضعف مثلاً عدم القدرة على كسب عملاء جدد، افتقار الموظفين للكفاءة، انخفاض حصتك في السوق.. إلخ.

-يمكن أن تطرح هذه الأسئلة الثلاث لكي تساعدك في تحديد نقاط الضعف:

1. ما الذي يمكنك تحسينه في أعمالك أو منتجاتك؟
2. ما الذي يعتقد الناس أو العملاء أنك بحاجة إلى تحسينه؟
3. ما هي الأشياء التي تحتاج إلى تجنبها؟

5- تحديد الفرص المحتملة:

تتمثل هذه الخطوة في تحديد الفرص التي تواجه نشاطك التجاري أو منتجك أو مشروعك. تشير الفرص إلى تلك الأشياء الإيجابية الخارجة عن سيطرتك ويمكن أن يكون لها تأثير عليك.

-يمكن للأسئلة التالية أن تساعدك على تحديد الفرص:

1. ما هي الاتجاهات التكنولوجية التي يمكن أن تمنحك ميزة؟
2. هل هناك أي قوانين أو سياسات أو مواقف اقتصادية تعمل لصالحك؟
3. هل هناك أي أحداث جارية يمكنك الاستفادة منها؟

6- تحديد التهديدات:

ضع قائمة بالعوامل الخارجية التي يمكن أن تشكل تهديدًا أو تتسبب في ضرر لنشاطك التجاري، مثل زيادة المنافسة وارتفاع أسعار الفائدة والتغيرات التي تحدث في الأسواق العالمية.. إلخ.

-ثلاث أسئلة يمكن أن تساعدك في تحديد التهديدات التي يمكن مواجهتها:

1. ما هي الاتجاهات التكنولوجية التي يمكن أن تعطلنا أو تؤثر علينا سلبيًا.
2. هل هناك أي قوانين أو سياسات أو مواقف اقتصادية يمكن أن تؤثر علينا بطريقة سلبية؟
3. هل هناك أي مخاطر مالية في السوق يمكن أن تؤثر علينا؟

عند الانتهاء من تحليل النقاط سالفة الذكر، ستتمكن من الحصول على صورة عامة حول الوضع الداخلي والخارجي للشركة، ما سيساعدك على اكتشاف:

1. كيف يمكننا استخدام نقاط قوتنا للاستفادة من الفرص التي تم تحديدها؟
2. كيف يمكننا استخدام نقاط القوة هذه للتغلب على التهديدات المحددة؟
3. ما الذي يتعين علينا القيام به للتغلب على نقاط الضعف المحددة من أجل الاستفادة من الفرص؟
4. كيف سنقلل من نقاط ضعفنا للتغلب على التهديدات المحددة؟

بمجرد إجابتكم على هذه الأسئلة ووضع اللمسات النهائية على قوائمك، يمكنكم الآن استخدام تحليل السوات SWOT لتطوير استراتيجيات لتحقيق أهداف عملك.

المراجع:

- استراتيجيات التسويق د. ثامر البكري.
- التسويق الفعال د. طلعت عبدالحميد.