



التسويق الاستراتيجي:

المحاضرة الرابعة تحليل البيئة الخارجية الخاصة

■ متغيرات بيئة النشاط:

تتخصص كل منظمة بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري، خدمي. الخ، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل (قوى المنافسة) في بيئة هذا النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة حتى تتمكن من تطوير الاستراتيجيات المناسبة، وإن من أهم النماذج التي طرحت لمساعدة المدراء الاستراتيجيين في هذا التحليل هو النموذج الذي قدمه Michel porter وهو يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات (القوى الرئيسية المؤثرة في قطاع الصناعة). وهذه العوامل هي:

1- حدة المنافسة بين المنظمات العاملة في نشاط واحد.

1- احتمال دخول منافسين جدد إلى النشاط.

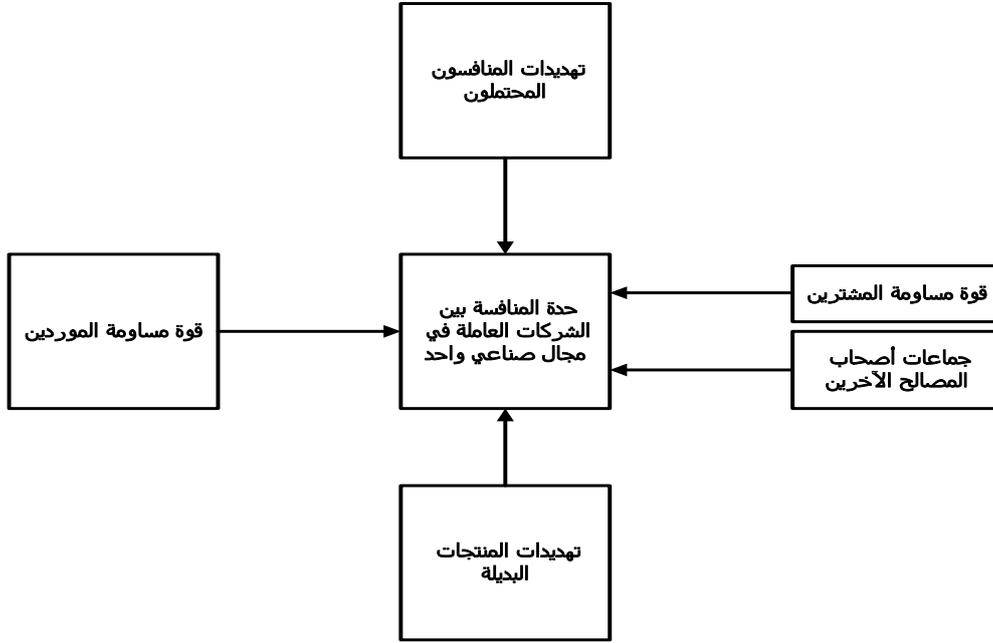
2- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.

3- قوة المساومة عند الموردين.

4- قوة المساومة عند المشترين.

وبالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى إلا أن هناك قوة سادسة ألا وهي جماعات أصحاب المصالح الآخرين، والتي تم إضافتها بعد ذلك من قبل ANDREW GROV، وكمثال عنهم: المستثمرين والدائنين، والنقابات وغيرها من المجموعات المؤثرة في المنظمة.

ويرى porter أن تركيز المنظمة ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل مجالها الصناعي. وتتوقف درجة حدة المنافسة على القوى التنافسية السابقة. ويوضح الشكل (الآتي) هذه القوى.



نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر+القوة السادسة لأندرو غروف ""

ويخلص porter إلى أنه:

كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلصت قوة منظمات الأعمال القائمة على تحقيق الأرباح، وطبقاً لإطار عمل (على سبيل المثال) يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القويّة كعامل تهديد لمنظمة الأعمال، لأنه يؤدي إلى تقليص porter الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيفة فيمكن أن نعتبره فرصة لمنظمة الأعمال، لأنه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت، وذلك وفقاً لتغير الأحوال في النشاط، وأنّ المهمة الرئيسية التي تواجه المديرين الاستراتيجيين تتمثل في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على العوامل الست أن تتيح فرصاً وتهديدات جديدة أمام منظمة الأعمال، ويترتب على ذلك صياغتهم لاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات، إضافة إلى أنه يمكن من خلال خيارهم الاستراتيجي أن يغيروا من قوة واحد أو أكثر من تلك العوامل.

1- حدة المنافسة بين منظمات الأعمال العاملة في مجال نشاط واحد:

تنهياً الفرصة لمنظمات الأعمال لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر إذا كانت المنافسة ضعيفة، وترجع المنافسة المكثفة إلى وجود عدة عوامل منها: زيادة عدد المنافسين، صعوبة تمييز المنتجات.

2- تهديد المنافسون المحتملون:

عندما يكون الخطر المحتمل من دخول المنافسين المحتملين إلى السوق مرتفعاً فإن هذا يمثل تهديداً لربحية منظمات الأعمال القائمة، وعليها أن تعمل على تحصين مراكزها واتخاذ إجراءات لردع الداخلين الجدد ومن ناحية أخرى إذا كان معدل



الخطر المحتمل من دخول هؤلاء المنافسين منخفضاً فإنّ منظمات الأعمال العاملة يمكن أن تستغل تلك الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر ريثما يدخلوا.

3- التهديد من قبل المنتجات البديلة:

إنّ وجود بدائل قوية يُمثّل تهديداً تنافسياً كبيراً، ويشكّل قيوداً على السعر الذي تفرضه منظمة الأعمال، ومن ثمّ تتأثر ربحيتها أمّا إذا كانت منتجات منظمة الأعمال ليس لها بدائل قوية، ومع فرض تساوي الأمور الأخرى فهنا تنتهي الفرصة أمام منظمة الأعمال لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

4- قوة المساومة عند الموردين:

يمكن النظر إلى الموردين على أنّهم يمثّلون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض مطالبهم ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافاً فذلك يهيئ الفرصة لمنظمة الأعمال لفرض مطالبها ، وطبقاً لما قاله بورتر فإنّ الموردين يكونون في مركز أكثر قوة في عدة حالات منها عندما:

1- عندما يكون عدد الموردين قليل بينما عدد المشترين كثير.

2- تكون منتجاتهم متميّزة بالدرجة التي تكلف منظمة الأعمال الكثير إذا ما تحولت إلى مورّد آخر.

5- قوة المساومة عند المشترين:

يمكن النظر إلى المشترين على أنّهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونون في وضع يستطيعون فرض مطالبهم ، ومن ناحية أخرى عندما تتّسم قدرة المشترين بالضعف يمكن لمنظمة الأعمال فرض مطالبها ، وطبقاً لما يقوله porter فإنّ المشترين يكونون أكثر قوّة في عدة ظروف منها:

1- عندما يكون عدد المنظمات التي تبيع منتجاتها كثير بينما عدد المشترين قليل.

2- إذا كان المشتري عميلاً مهماً بالنسبة للبائع (مثلاً يشتري بكميات كبيرة وبشكل مستمر

6- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:

وتمثّل القوة السادسة، ومن جماعات المصالح الآخرين: البنوك، حملة الأسهم، النقابات....

تحليل المنافسين:

بالنسبة للعديد من المنظمات يُعدّ تحليل جميع منافسيها مهمةً صعبةً من حيث وقت الإدارة وموارد المنظمة. لذلك يجب على الإدارة التسويقية تحديد المنافسين الرئيسيين ودراساتهم بمزيد من التفصيل، ويفيدنا في ذلك تحديد المجموعة الاستراتيجية التي تنتمي اليه المنظمة.

المجموعات الاستراتيجية:

المجموعة الاستراتيجية هي منظمات داخل نفس الصناعة تسعى إلى استراتيجيات متشابهة تستهدف مجموعات متشابهة من العملاء

بعد تحديد المنافسين المباشرين تحتاج المنظمة إلى تقييمهم وفق عدة عوامل منها:
بعض عوامل تقييم المنافسين في المجموعة الاستراتيجية



أولاً: التوجه الاستراتيجي للمنافسين :

ينبغي على المنظمة أن تحرص على الإجابة عن بعض التساؤلات الهامة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة وكمثال عنها الآتي:

1. هل من المرجح أن يحقق أداء المنافس الحالي أهدافه؟ إذا لم يكن كذلك، فقد يبادر المنافس بتغيير استراتيجيته
2. ما مدى احتمالية استمرار المنافس بمزيد من الاستثمار في المنظمة؟.

3- ما هو التوجه المستقبلي المحتمل للمنافس؟

- **ثانياً: تحديد استراتيجيات المنافسين الحالية والماضية والمقارنة بينهما**
أي على المنظمة تحديد الآتي :

1- تحديد الأسواق الحالية أو قطاعات السوق التي عمل فيها المنافس سابقاً وحالياً.

2- تحديد استراتيجية المنافسة التي اختارها المنافس في تلك الأسواق.

3- المقارنة بين الاستراتيجية الحالية والاستراتيجيات السابقة. حيث يمكنها ذلك من:

أولاً: توضيح الاتجاه الذي يسلكه المنافس من حيث تطوير المنتج والسوق مع مرور الوقت.

ثانياً: يمكنها تسليط الضوء على الاستراتيجيات التي جربتها المنظمة سابقاً وفشلت، وبالتالي من غير المحتمل أن يحاول المنافس اتباع هذه الأساليب مجدداً دون تحفظات كبيرة

ثالثاً: قدرات المنافسين:

لتقييم التحدي المحتمل الذي يُمثله المنافس للمنظمة، يجب دراسة قدراته ومنها:

القدرات الإدارية:

أي كيفية إدارة المديرين في المنظمة المنافسة لمواردها.

قدرات التسويق:

يكشف تحليل المزيج التسويقي للمنافسين عن نقاط القوة والضعف فيه. هناك عدد من العوامل يمكن تقييمها منها:

مدى قوة علامتهم التجارية

مدى فعالية إعلاناتهم.

مدى جودة قنوات التوزيع لديهم

مدى قوة علاقتهم بالعملاء

قدرات الابتكار:

يمكن تقييم قدرة المنظمة المنافسة على الابتكار بتقييم عدة عوامل منها:

-تقييم جودة الكادر الفني للمنافس

-تقييم مستوى استثماره في البحث والتطوير.

قدرات الإنتاج:

إن دراسة قدرات الإنتاج لدى المنافسين يمكن أن يسلط الضوء على المجالات التي قد تمنحهم ميزة أو على العكس. قد تشمل هذه العوامل على سبيل المثال:

الخبرات الإنتاجية

التقنيات إنتاجية .

القدرات المالية

القدرة على تمويل مشاريعها، والقدرة على إدارة هذه الموارد بفعالية.

ر ابعاً: استراتيجيات وردود أفعال المنافسين المستقبلية: ●

كان أحد أهداف تحليل المنافسين حتى الآن جمع معلومات عن المنافسين لوضع استراتيجيتهم المستقبلية المحتملة. ولا يقل أهمية عن ذلك تقييم ردود فعل المنافسين المحتملة تجاه أي خطوات استراتيجية قد تتخذها المنظمة

مشاكل في تحديد المنافسين الرئيسيين

يوفر تحليل أعضاء المجموعة الاستراتيجية معلومات أساسية تُبنى عليها القرارات الاستراتيجية، ومع ذلك ثمة مخاطر في عملية تحديد منافسي المنظمة، وينبغي تجنب عددٍ من الأخطاء وهي:

1. إغفال المنافسين الأصغر حجماً من خلال التركيز بشكل كبير على المنافسين الكبار المرئيين

2. التركيز على المنافسين الحاليين وتجاهل المنافسين الجدد المحتملين

التركيز على المنافسين المحليين الحاليين وتجاهل المنافسين الخارجيين الذين قد يتمكنون من دخول السوق.

. مصفوفة تقييم المنافسين:

تسمح مصفوفة تقييم المنافسين بتقييم وضع المنظمة تجاه منافسيها الرئيسيين من خلال مجموعة من العوامل الرئيسية وهي تعتمد اعتماداً كبيراً على الحكم والتقدير الشخصي، وفيما يلي خطوات إعدادها:

1- تحديد عوامل النجاح الرئيسية في قطاع الصناعة الذي تعمل به المنظمة، ويجب أن تكون بحدود 12 عامل.

2- تقدير وزن نسبي لكل منها يتراوح ما بين صفر (غير مهم)، وواحد صحيح (مهم جداً).

ويشير الوزن النسبي إلى الأهمية النسبية للعامل للنجاح في صناعة المنظمة. ولا يجب أن يزيد مجموع أوزان جميع العناصر عن واحد صحيح

3- تقدير ترتيب لكل عامل من العوامل السابقة من 1 حتى 4 حسب المنظمة.

ويعبر الترتيب عن مدى جودة أداء المنظمة ومنافسيها في العامل /مدى فعالية الاستراتيجيات الحالية للمنظمة في الاستجابة لهذا العامل.

المقياس المستخدم:

1	2	3	4	العامل الترتيب
استجابة ضعيفة	استجابة وسط	استجابة فوق الوسط	استجابة متفوقة	عوامل النجاح للصناعة التي تعمل بها المنظمة

4- الحصول على الدرجة المرجحة لكل عنصر وذلك بضرب الوزن النسبي بالترتيب الخاص بكل عنصر.

4- الحصول على الدرجة المرجحة الكلية (الإجمالية) للمنظمة وذلك بجمع العمود الأخير (الدرجات المرجحة لكل عنصر) والتي تدل على جودة أداء منظمة معينة/ مدى فعالية الاستراتيجيات الحالية للمنظمة في التعامل مع كل عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها، ومن ثم إذا حصلت إحدى المنظمات على مجموع نقاط مرجح إجمالي أكبر من المنظمات الأخرى فهذا يعني أن أداء المنظمة أفضل من المنظمات الأخرى فيما يتعلق بالمتغيرات المدرجة في المصفوفة.

مثال افتراضي عن تلك المصفوفة: لدينا ثلاث منظمات تتنافس فيما بينها ، وإليك المعلومات الآتية حولها:

الوزن	عوامل النجاح الحاسمة	الترتيب للمنظمة الثالثة	الترتيب للمنظمة الثانية	الترتيب للمنظمة الأولى
0.17	القدرة التنافسية للسعر	3	4	2
0.17	جودة المنتج	2	3	1
0.15	ولاء العملاء	4	3	1
0.14	الوضع المالي	4	3	2
0.13	خدمة العملاء	2	4	3
0.13	الحصة السوقية	2	4	3
0.07	نظام التوزيع	2	3	1
0.04	الإعلان	1	4	1
1	الإجمالي			

المطلوب:

- 1- إعداد مصفوفة تقييم المنافسين
- 2- تحديد أهم العوامل الخارجية المؤثرة على نجاح المنظمات
- 3- تحديد العوامل التي تستجيب لها استراتيجيات المنظمة الأولى بشكل متفوق
- 4- تحديد المنظمة التي تعتبر الأفضل من حيث الأداء فيما يتعلق بالعوامل الأساسية لنجاح المنظمات

1- إعداد مصفوفة تقييم المنافسين

الوزن	عوامل النجاح الأساسية	الترتيب	المنظمة الثالثة	الترتيب	المنظمة الثانية	الترتيب	المنظمة الأولى
0.17	القدرة التنافسية للسعر	3	0.51	4	0.68	2	0.34
0.17	جودة المنتج	2	0.34	3	0.51	1	0.17
0.15	ولاء العملاء	4	0.6	3	0.45	1	0.15
0.14	الوضع المالي	4	0.56	3	0.42	2	0.28
0.13	خدمة العملاء	2	0,26	4	0.52	3	0.39
0.13	الحصة السوقية	2	0.26	4	0.52	3	0.39
0.07	نظام التوزيع	2	0,14	3	0.21	1	0.07
0.04	الإعلان	1	0.04	4	0.016	1	0.04
	الإجمالي		2.71		3.326		1.83

- 2- تحديد أهم العوامل الخارجية المؤثرة على نجاح المنظمات:
 - القدرة التنافسية للسعر، وجودة المنتج حيث حصلنا على أعلى وزن نسبي
- 3- تحديد العوامل التي تستجيب لها استراتيجيات المنظمة الثالثة بشكل متفوق
 - ولاء العملاء والوضع المالي حيث حصل كل عامل على ترتيب 4
- 4- تحديد المنظمة التي تعتبر الأفضل من حيث الأداء فيما يتعلق بالعوامل الأساسية لنجاح المنظمات
 - المنظمة الثانية حيث كانت الدرجة المرجحة الاجمالية لها هي الأعلى

■ تحليل السوق

يمكن التحليل التنافسي المنظمة من تحديد موقعها النسبي مقارنةً بمنافسيها بناءً على مجموعة من المعايير المهمة، و بالإضافة لذلك يتعين على الإدارة التسويقية أن تركز على تحليل السوق الذي تعمل فيه المنظمة، ومن أهم المجالات التي يجب أن يشملها تحليل السوق:

● حجم السوق الفعلي والمحتمل:

يجب أن يقوم المسوقون بتحديد حجم السوق الفعلي (إجمالي المبيعات الفعلية للمنتج في السوق خلال فترة معينة)، وحجم مبيعاتهم، الأمر الذي يمكنهم من معرفة مدى النجاح الحالي لهم بالسوق.

ويجب أن يقدروا أيضا حجم السوق المحتمل (إجمالي المبيعات الممكن تحقيقها في المستقبل)

الأمر الذي يمكنهم من تقييم مدى واقعية حصة السوق التي تهدف المنظمة الى تحقيقها، ويفيدهم في تحديد المجالات المحتملة للنمو وبالتالي تطوير استراتيجية تسويقية مناسبة، وتحديد ما إذا كانت أي مجالات في حالة انحدار

● الاتجاهات:

تحليل الاتجاهات العامة للسوق يحدد التغييرات التي حدثت بالفعل، وهذا يُساعد في كشف أسباب هذه التغييرات والكشف عن العوامل الرئيسية التي تُحرك السوق

● العملاء:

يحتاج التحليل إلى تحديد هوية العميل والمعايير التي يستخدمها لتقييم عروض المنتجات، وأيضا معلومات متعلقة بمكان وزمان وكيفية شراء العملاء للمنتج أو الخدمة المنظمة من فهم احتياجات العميل

● قنوات التوزيع:

إن تحديد التغييرات في قنوات التوزيع (من حيث التكلفة أو الفعالية.. الخ)، يُمكن المنظمة من تقييم ترتيباتها الحالية.

خطوات التحليل الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الخارجية:

تتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية التالية:

1-اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية

2-اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية وتحديد الفرص والتهديدات الحالية

3-التنبؤ بالمتغيرات البيئية وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة

4-تقييم الفرص والتهديدات أمام المنظمة

تجدر الإشارة إلى أن المنظمة قد تتمكن من التأثير على هذه عوامل البيئة الخارجية، لكنها لا تستطيع السيطرة عليها

