

## المحاضرة رقم 03: التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية

تمهيد

إن المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نظام مفتوح تتصف بالحركية والديناميكية، أي أنها تتعامل وتتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة التي تنشط فيها، فهي تقدم لها منتجات في شكل سلع وخدمات وأفكار، فيما تستمد المنظمة من بيئتها مواردها المادية، المالية، البشرية، المعلوماتية... الخ، كما تضع عليها تلك البيئة جملة من القيود التي ينبغي التكيف معها من خلال التفكير وإعادة التفكير في أهمية تحليل البيئة وتحليل كافة العوامل المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والقيود، فكلما كان التحليل الاستراتيجي للبيئة دقيقا كلما كان الاختيار أفضل استراتيجية للمؤسسة. سنتطرق من خلال هذه المحاضرة للنقاط التالية:

- تعريف البيئة التنافسية

- مستويات تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة

- أسباب تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة

### أولاً- تعريف البيئة التنافسية

يقصد بالبيئة التنافسية للمؤسسة : مجموع القوى الخارجية والداخلية المباشرة وغير مباشرة التي لديها القدرة على التأثير في نشاط المؤسسة وفي أدائها تجاه تقديم القيمة للزبائن.

### ثانياً: مستويات التحليل الاستراتيجي للبيئة

يمكن تحليل بيئة المؤسسة على ثلاث مستويات: التحليل على مستوى البيئة الداخلية، التحليل على مستوى البيئة الخارجية العامة

(الكلية)، التحليل على مستوى البيئة الخارجية الجزئية (الخاصة)

### 1 - التحليل الاستراتيجي على مستوى البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية بأنها كافة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط وأداء المؤسسة والتي يمكن السيطرة عليها، وفي نفس الوقت قد تشكل بالنسبة للمؤسسة. إما نقاط قوة وإما نقاط ضعف وعلى سبيل الذكر تشمل البيئة الداخلية كل ما يتعلق بالطاقات وإمكانات الشركة، ومواردها المختلفة، والأنشطة والمهام التي تمارسها. يكمن دور المدراء أمام البيئة الداخلية للشركة في تعزيز نقاط القوة التي تتمتع بها ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها.

إن إحدى أكبر المداخل في الإدارة الإستراتيجية لتحليل البيئة الداخلية هي تحليل سلسلة القيمة التي تفترض أن مختلف وظائف المؤسسة تساهم بطريقة ما في خلق الأرباح من خلال التمييز والتميز. حسب النموذج، يجب على المدراء تحليل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة من تموين وإنتاج وتسويق وإدارة الموارد البشرية وغيرها، باعتبارها خطوة أساسية في الإدارة الاستراتيجية.

نموذج سلسلة القيمة هي أداة إستراتيجية تستخدم لتحليل الأنشطة الداخلية للشركة، وهدفها هو تحديد أي الأنشطة الأكثر خلقاً للقيمة للشركة. وهنا عندما نتحدث عن القيمة فإنه يقصد بها إما "خفض التكلفة أو رفع ميزة التمايز"، وبالتالي يمكن استخدام سلسلة القيمة لبناء وتحسين الميزة التنافسية.

سلسلة القيمة هي نموذج اقترحه Porter ويرى من خلاله أن المؤسسة تمارس نوعين من الأنشطة: الأولية والداعمة. وإن كل نشاط- مهما كان تصنيفه في هذه النوعين - يفترض أن يضفي قيمة ما للمنتج الذي يستلمه الزبون. هذا النموذج يبحث في الأخير عن مصادر الميزة أو المزايا التنافسية للشركة على مستوى أنشطتها.

- الأنشطة الأولية أو الأساسية: ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون، وهي تلك التي تقوم بتصميم

المنتجات وتصنيعها وتسويقها وتقديم الخدمات للزبائن. تتضمن أساساً الأنشطة التالية: الإمداد المادي، الإنتاج، التسويق، خدمة الزبائن.

- الأنشطة الداعمة (أو الثانوية): هي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للشركة لتضيف لها فاعلية وفاعلية لأنها

تسمح لها بالقيام بأدائها، وهي مقسمة إلى: البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي.

لكي تكون المؤسسة في الواجهة الصحيحة يجب أن تصل بالنشاط إلى أن تكون: القيمة المنتجة فيه أكبر من القيمة المستهلكة فيه، هنا على المؤسسة دعم و تشجيع هذا النشاط، أما إذا كانت القيمة المستهلكة فيه أكبر من التي ينتجها، فإن على المؤسسة تصفيته، أو إحالته إلى أطراف خارجيين عنها، (مكاتب معتمدة، مؤسسات متخصصة... إلخ).

تحليل نشاطات المؤسسة عن طريق سلسلة القيمة يخول لها تطوير قدراتها في مستوى معين يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، ما يعني امتلاكها ورقة إستراتيجية رابحة.

## 2 - التحليل على مستوى البيئة الخارجية العامة

البيئة الكلية أو ما يسمى أيضا بالبيئة الواسعة هي كافة المتغيرات أو العوامل التي تؤثر على نشاط وأداء المؤسسة، ويكون من الصعب التحكم فيها أو التأثير عليها، وفي نفس الوقت قد تشكل صعوبات وتعرقل نشاط المؤسسة، كما قد تشكل فرصا متاحة لها. مجالات التحليل البيئي الكلي ملخصة في نموذج (PESTEL) وهي اختصار يشير إلى ستة عوامل خارجية التالية: العوامل السياسية (political)، العوامل الاقتصادية (economics)، العوامل الاجتماعية (Social)، العوامل التكنولوجية (technologic)، العوامل الطبيعية (ecologic)، العوامل القانونية (legal).

### 1-2 المتغيرات السياسية والقانونية

تشتمل على التوجهات السياسية للدولة والقواعد والتشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للأنشطة الاقتصادية وأنشطة منظمات الأعمال. أمثلة لتأثير المتغيرات السياسية والقانونية على عناصر المزيج التسويقي للمنظمة:

- صدور قوانين وتشريعات تتعلق بالرسوم الجمركية وحظر استيراد بعض السلع، يؤدي إلى التأثير على قدرات المنظمة على الاستيراد أو الحصول على سلع معينة أو تصديرها؛

- صدور قوانين خاصة بحماية المستهلك يعني حتمية الالتزام بتلك القوانين في تصميم المنتجات أو توزيعها أو تسعيرها أو ترويجها (منع الإعلان عن السجائر أو بعض أنواع الحلوى المسببة ضررا للأطفال)

### 2-2 متغيرات البيئة الاقتصادية:

هي المتغيرات والمؤشرات التي تعكس الوضع الاقتصادي في المجتمع (مستويات الدخل، معدلات البطالة، معدل التضخم، مستويات الأسعار، السياسة النقدية والمالية)

أمثلة لتأثير المتغيرات الاقتصادية على الإستراتيجية التسويقية للمنظمة:

في حالة الراجح الاقتصادي في المجتمع تزداد الدخل ويرتفع حجم الإنفاق ومن ثم يحدث زيادة في الطلب على السلع الكمالية والخدمات الترفيهية ويزداد الإنفاق على النشاط الترويجي للمنظمة؛  
في حالة الكساد تنخفض الدخل ويقل الإنفاق ومن ثم تتضح أهمية تخفيض الأسعار وتقديم خصومات وزيادة الحوافز لفرق البيع لتقنع العملاء بالشراء وتقديم تسهيلات للوسطاء.

### 3-2 المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

هي القيم والعادات والسلوكيات والاتجاهات واللغة السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة حيث يجب دراسة ومعرفة من هم الناس (المستهلكون) الذين نستهدفهم؟ أين يتواجدون؟ كيف يعيشون حياتهم؟ كيف يفكرون؟ ما هي عاداتهم وتقاليدهم؟ ما هي القيم التي يؤمنون بها؟ ماذا يحبون؟ وماذا يكرهون؟

تؤثر المتغيرات الاجتماعية والثقافية بشكل مباشر في تحديد وتصميم استراتيجيات المزيج التسويقي (المنتجات، ومن التسعير، التوزيع، الترويج).

أمثلة لتأثير المتغيرات الاجتماعية والثقافية في استراتيجيات الميزج التسويقي:

- قوة الوازع الديني في مجتمع ما يعني إقبالهم على التعامل مع المصارف الإسلامية؛
- ارتفاع نسبة المرأة العاملة في مجتمع ما يعني زيادة الطلب على خدمات رعاية الأطفال ومنتجات التجهيز السريع للطعام
- عادات مجتمع ما في تنظيم المناسبات والأفراح يعني زيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي تتوافق مع تلك العادات.

## 2-4 المتغيرات التكنولوجية

تشير إلى التطورات والمخرجات التكنولوجية التي تؤثر على الاستراتيجيات التسويقية حيث تتيح فرص تسويقية يمكن استثمارها وتفرض تحديات يجب مواجهتها. هناك عدة أمثلة لتأثير المتغيرات التكنولوجية:

- تغير سلوكيات المستهلك واتجاهه لاستخدام التكنولوجيا بكثافة ألزمت الشركات بجمعية التوافق مع تلك المتغيرات (استخدام الانترنت في شراء المنتجات والخدمات أدى إلى تطور وسائل التسويق الالكتروني)
- اهتمام الشركات بالبحوث والتطوير حيث خصصت إدارات متخصصة لهذه الأنشطة لأنها تشكل دعامة عملية التطوير التسويقي والإنتاجي.

## 2-5 متغيرات البيئة الطبيعية:

تشير إلى العناصر المتعلقة بالبيئة المحيطة بنا (مناخ، بحار ومحيطات، زراعة، أمطار، تلوث،... الخ)

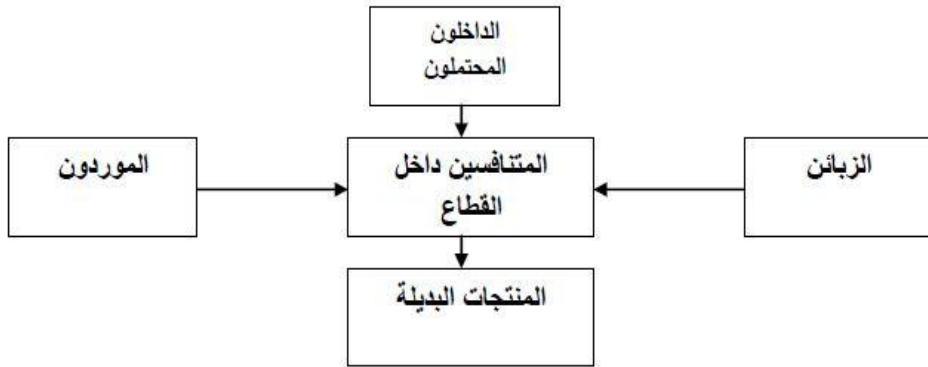
أمثلة لتأثير المتغيرات الطبيعية على الاستراتيجيات التسويقية للمنظمات:

- مشكلة زيادة معدل التلوث البيئي تجعل شركات السيارات ووسائل النقل إلى إدخال تعديلات فنية على تلك الوسائل لتخفيض نسبة العوادم والأدخنة التي تخرج منها؛
- تقلص طبقة الأوزون مما يؤدي إلى تقديم منتجات تعتمد على استخدام غاز الفريون مثل الثلاجات والمبيدات والعبوات؛
- تقديم شركات بيبسي وكوكا كولا وغيرها من الشركات عبوات منتجات ورقية أو معدنية بطريقة تتيح إعادة تدويرها (العبوات الفارغة يعاد تصنيعها مرة أخرى لتستخدم في أغراض أخرى)

## 3 -عوامل البيئة التنافسية الجزئية (الخاصة)

البيئة الجزئية أو ما يسمى أيضا ببيئة الصناعة فهي كافة المتغيرات أو العوامل القريبة للمؤسسة التي تمارس تأثيرات كبيرة ومباشرة

على قدراتها في التعامل مع سوقها. ويمكن تلخيص متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وفق لنموذج بورتر من 5 قوى هي كما يلي:



-المنافسون الحاليون: هم مجموعة من المنظمات المتقاربة في الحجم والامكانات والتي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة وتقدم نفس السلع وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المنظمة ويتوقف ما تحصل عليه المنظمة من حصة سوقية على قوتها النسبية مقارنة بالمنافسين، أي أن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمنظمة كما أن تهديدات التي تواجه المنظمة هي نتيجة ما يتمتع به المنافسون من قوة.

- **تهديدات المنافسين المحتملين:** هم منتجون ينتظرون الفرصة للدخول إلى السوق والتهديد الأساسي من دخولهم هو زيادة العرض عن الطلب وبالتالي انخفاض الأسعار. حيث تزداد رغبة المؤسسات في دخول قطاع صناعي معين كلما زادت جاذبية هذا القطاع والعكس صحيح، وموانع الدخول هي من تصعب دخول منافسين جدد فيجب أن تستغل المؤسسة هذه الموانع لصالحها مثال: رأسمال تأسيسي كبير يعتبر من موانع الدخول.

- **تهديدات المنتجات البديلة:** تتعرض المنظمات التي تعمل في صناعة ما إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات أو خدمات الصناعة فمثلا منتجات البلاستيك والزجاج والورق المقوى تمثل منتجات بديلة لصناعات العبوات المعدنية.

- **قوة المساومة للموردين:** يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة خصوصا في حالة احتكارهم السوق، أو نتيجة سمعتهم الكبيرة، أو ضعف القدرة التفاوضية للمؤسسة مما يجعلها تخضع لشروط الموردين.

- **القوة التفاوضية للزبائن:** عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق وكثافة الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية، وتزداد القدرة التفاوضية للزبائن عندما يكون عددهم قليل وسمعتهم كبيرة، أو عندما يكون عدد المؤسسات المنافسة كبير أو توفر منتجات بديلة أو زيادة معيارية هذه المنتجات.

**ملاحظة:** هناك من يضيف عنصر سادس لهذه النموذج ليصح اسمه **نموذج القوى الخمس + 1** هذا العنصر هو تدخل السلطات العمومية أو الدولة باعتبارها من أصحاب المصلحة، كما أن الدولة يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص، أو التدخل في تسقيف أسعار بعض المنتجات في بعض القطاعات الصناعية (الحليب، السميد... الخ)

#### رابعا- أسباب دراسة البيئة:

يمكن توضيح أسباب دراسة البيئة التسويقية سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسات فيما يلي:

#### **1 - أسباب دراسة البيئة الداخلية:**

- تحديد نقاط القوة والعمل على تدعيمها
- تحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها

#### **2 - أسباب دراسة البيئة الخارجية:**

- تحديد الفرص والعمل على انتهازها؛
- تحديد التهديدات والعمل على تجنبها.