

المحور الثاني: معرفة البيئة والسوق

أولاً: البيئة التسويقية

1- تعريف البيئة التسويقية:

يمكن تعريف البيئة التسويقية على أنها: "كافة القوى المتواجدة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوُل فيه أعمالها وتؤثر البيئة التسويقية على القدرة التنافسية للمؤسسة، ومدى فاعلية الإدارة في إتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق، كما أنها تتضمن عناصر دفع المؤسسة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها."¹

وحسب فيليب كوتلر، البيئة التسويقية هي: "الجهات الفاعلة والقوات خارج الإدارة التسويقية التي تؤثر على قدرة الإدارة لبناء والحفاظ على علاقات ناجحة مع العملاء المستهدفين."²

ومنه يمكن القول أن البيئة التسويقية هي: "كل المتغيرات التي لها علاقة بتجسيد أهداف المؤسسة، والتي تؤثر على مستوى كفاءتها وقدرتها، هذه المتغيرات منها ماهو خارجي عام يستطيع التأثير في المؤسسة وهذه الأخيرة لا يستطيع التأثير فيه، ومنها ماهو خارجي خاص أي خاص بكل مؤسسة يؤثر وتؤثر فيه المؤسسة، ومنها ماهو داخلي يخضع لسيطرة ورقابة المؤسسة."

2- خصائص البيئة التسويقية:

تتميز البيئة التسويقية بمجموعة من الخصائص منها:³

- تمثل الإطار الخارجي والداخلي الذي يؤثر في المؤسسة ونظامها التسويقي؛
 - تنطوي على قوى ومتغيرات يصعب في الغالب السيطرة عليها، أو التنبؤ بها نتيجة التعقيد وديناميكية وتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها؛
 - تشتمل على مجموعة من الفرص والتهديدات أو القيود نتيجة الدرجة العالية من عدم التأكد والمخاطرة.
- #### 3- دوافع تحليل البيئة التسويقية:

من بين ما يدفع المؤسسة لتحليل بيئتها التسويقية مايلي:⁴

- جميع المؤسسات تعمل في ظل القيود والمتغيرات؛
- بناء وممارسة وتنفيذ وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة من أجل إتخاذ القرار يتم في ضوء المتغيرات والقيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات وخرجات المؤسسة؛
- المؤسسة بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل فيها، ويوجد تفاعل دائم معها، ويقدر نجاحها في التفاعل معها بقدر ما يكون نجاح المؤسسة؛
- بغض النظر عن إختلاف نشاط المؤسسة والسوق الذي تستهدفه (موردين-مستهلكين-عمال) فإن نجاحها يعتمد على التحالف أو الإئتلاف بين هذه العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

4- مكونات البيئة التسويقية:

تتكون البيئة التسويقية من:

أولاً: البيئة الخارجية العامة

- العوامل الاقتصادية: هي مجموعة العوامل المؤثرة على القدرة الشرائية للفرد في المجتمع، فوجود الأفراد لا يكفي لوجود الأسواق، بل يجب أن تتوفر عناصر أخرى: كالدخل، مدى التغير في طبيعة الإستهلاك، البطالة، التضخم، معدلات الفائدة، مراجل الركود أو الرواج في الدورة الاقتصادية، السلوك الإنفاقي؛⁵
- العوامل الإجتماعية: تتمثل في:
 - الصفات الديمغرافية: وتشمل عدد السكان، معدلات النمو فيها، البنية السكانية، الجنس، الدخل، المهنة، القومية، الدين، المستوى التعليمي، معدلات الوفاة، الزواج والولادة؛
 - التوزيع الجغرافي للسكان؛
 - *قيم الثقافة الأصلية والفرعية؛
 - نوعية الحياة أو ما يعرف بطراز الحياة؛
- إتجاهات الأفراد نحو المستوى المعيشي واللياقة البدنية والصحية.⁶
- العوامل التكنولوجية: منها تسارع التطور التقني، الإبتكار وتكنولوجيا الإعلام والإتصال، ضف إلى ذلك ميزانيات البحث والتطوير المخصصة من طرف الدولة في الجامعات ومراكز البحث وأيضا من طرف المؤسسات وخاصة المنافسة منها ومعدلات التغير التكنولوجي؛⁷
- العوامل السياسية: تتأثر القرارات التسويقية بالتطورات التي تحدث في البيئة السياسية مثل درجة الاستقرار السياسي، فلسفة نظام الحكم، القرارات السياسية المتخذة؛⁸
- العوامل القانونية: أو التشريعية وتتضمن القوانين المؤثرة على الأنشطة التسويقية مها: القوانين المتعلقة بالضرائب، النقل، التأمين، الترويج، التوزيع، حماية المستهلك والبيئة وكل ما يتعلق بالقوانين والإجراءات الحكومية؛⁹
- العوامل البيئية: تتمثل في العوامل الطبيعية كالمراد المستخدمة في عمليات الإنتاج ف إلى ذلك درجة تلوث الهواء والمياه إضافة إلى ضغوط الرأي العام حول حماية المستهلك والبيئة.¹⁰

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة

- الموردون: هم الأفراد والمؤسسات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بمستلزماتها، فمؤسسة إنتاج السيارات مثلا تحتاج إلى الحديد، الألمنيوم، الإطارات، الكراسي وغيرها من المواد والقطع اللازمة، وكل هذه الموارد لها موردون يؤثرون على المؤسسة خاصة من حيث السعر، النوعية وإتاحة المواد في الوقت المناسب؛¹¹
- الوسطاء (سلسلة التوزيع): كافة الأفراد والمؤسسات الذين يمكنهم المساهمة بتسويق المنتج وإيصاله للمستهلكين النهائيين وتصم هذه المجموعة: وسطاء، مؤسسات نقل مادي، شركات تأمين، مصارف تجارية، مؤسسات خدمات تسويقية، موزعين، وهي تقدم خدمات مساندة للمؤسسة؛¹²

- المستهلكين (العملاء أو الزبائن): يجب على المؤسسة أن تدرس أسواقها بدقة لأن الأسواق تشكل مجموعة من المشترين الفعليين والمحتملين أو المرتقبين، والتي توجه نشاطها التسويقي إليهم ولخدمتهم بشكل أفضل من المنافسين، حيث تعمل المؤسسة في ظل عدة أنواع من الأسواق منها:
- أسواق المستهلكين النهائيين-أسواق الصناعية، أسواق الوسطاء-الأسواق الحكومية-الأسواق الدولية؛¹³
- المنافسون: وهي المؤسسات التي تقدم منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة، أو يمكن أن تحل محلها، وكل مؤسسة تواجه عدد كبير من المنافسين، حتى تنجح المؤسسة في السوق يجب أن تلبي حاجات ورغبات المستهلكين أفضل من المنافسين، لذا على كل مؤسسة أن تعرف الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين، أسعارهم، جودة منتجاتهم وقطاعاتهم السوقية التي يعملون فيها؛¹⁴
- الفئات الجماهيرية أو الجمهور: تضم بيئة التسويق فئات جماهيرية متنوعة، والفئة الجماهيرية هي أي جماعة لها مصلحة فعلية أو محتملة أو لها تأثير على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، منها:
- الجماهير المالية: البنوك؛
- جماهير الإتصال: الصحافة والإعلام، الإذاعة والتلفزيون وغيرها؛
- جماهير حكومية: تمثل أجهزة الحكومة المختلفة؛
- جماهير منظمات المجتمع المدني: جمعيات حماية المستهلك؛
- الجمهور المحلي: يضم سكان المنطقة التي توجد بها المؤسسة؛
- الجمهور بمعناه الواسع: يضم جميع المواطنين في كل المجتمع؛
- الجمهور الداخلي: ويضم العاملين بالمؤسسة.¹⁵

ثالثا: البيئة الداخلية

تتشكل مكونات البيئة الداخلية من:¹⁶

- الهيكل التنظيمي: يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية منها: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، المصفوفي وغيرها؛
- وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب، والذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها؛
- الثقافة التنظيمية : نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي؛
- وهي أيضا مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم، ومع المؤسسة، ومع الأطراف ذوي العلاقة مع المؤسسة، كما تعد بصمة المؤسسة، وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل لها نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة؛

- موارد المؤسسة: تعد الموارد جملة مما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة؛ المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، الإنتاج، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها.

ثانيا: أدوات تحليل البيئة التسويقية:

1- تحليل SWOT الرباعي (للبيئة الداخلية والخارجية)

ويمكن توضيحه أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل 01: نموذج SWOT الرباعي



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل أعلاه، يمكن تعريف تحليل SWOT على أنه: "عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، مما يساهم في تطوير الإستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات." - نقاط القوة: مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة، ومجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تسهم بشكل إيجابي في أداء العمل بطريقة ممتازة، وإشباع حاجات عملائها ومتطلبات سوق العمل وتزيد من قدرتها التنافسية؛ - نقاط الضعف: يقصد بها الجوانب السلبية والضعف وجوانب القصور في الإمكانيات أو المهارات أو الموارد داخل المؤسسة والتي تؤثر تأثيرا سلبيا على الأداء ويعيق تحقيق أهدافها؛ - الفرص: عناصر داعمة وخدمات تطرح من البيئة الخارجية لمساعدة المؤسسات على التطور والتقدم، ويجب عليها إستغلالها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛

- التهديدات: عملية رصد ومتابعة وتقييم وتحديد تهديد أو أكثر يؤثر على المؤسسة، قد يأتي من مصادر محلية، أو عالمية في البيئة الخارجية؛¹⁷

ولتحليل (SWOT) مجموعة من الميزات منها:¹⁸

- سعة نطاق التحليل فهو يقوم اتجاهات الفرص والتهديدات في جميع قطاعات البيئة الخارجية للمؤسسة سواء العامة أو التنافسية فضلاً عن البيئة الداخلية المتمثلة بأنشطة المؤسسة ومواردها وقدراتها للوقوف على العوامل الاستراتيجية (نقاط القوة والضعف)؛

- يقوم بتشخيص التغيرات في البيئة وأوقات حدوثها فضلاً عن تحديد الخصائص الرئيسة لكل عامل من العوامل البيئية؛

- يبني هذا التحليل على أساس معرفة المؤسسة وبيئتها إذ يتم إجراؤه من قبل أقسام المؤسسة كالتسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير.

إستراتيجيات نموذج SWOT الرباعي

تتمثل الإستراتيجيات المعتمدة في النموذج فيمايلي:¹⁹

- الإستراتيجية الهجومية: وفيها يتم التفاعل بين الفرص ونقاط القوة وينتج عن ذلك آثار إيجابية على المؤسسة، حيث تكون الظروف مواتية داخليا وخارجيا، وبالتالي تعتمد على الهجوم التنافسي والنمو، وعليها أن تستغل الموقف إلى أقصى حد ممكن للتوسع أكثر؛

- الإستراتيجية الدفاعية: ويتم بموجها التركيز على نقاط القوة مع مراعاة التهديدات المحتملة من المنافسين البيئة الخارجية، تحاول المؤسسة استخدام نقطت فورها لتجنب التهديدات أو التقليل من حدتها؛
- الإستراتيجية العلاجية: أي المؤسسة تتوفر لديها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف تمنعها من إستغلال الفرص المتاحة، ومصطلح علاجية يرجع إلى معالجة أو تصحيح الضعف الداخلي في أنشطتها الإدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو مالية وكذلك طاقم العمل؛

- الإستراتيجية الإنكماشية: تتجه المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية، حيث تعتمد المؤسسة على التحفظ الشديد بسبب الخطر الذي تمر به.

2- تحليل قوى التنافس (البيئة الخارجية الخاصة)

تتمثل قوى التنافس حسب "مايكل بورتر" في:²⁰

- الداخولون الجدد إلى السوق: يجب على المؤسسة الإهتمام بالداخولين الجدد والمحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم حيث تكون لهم الرغبة في إقتحام السوق، وتحدد درجة خطورة الداخولين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط كتميز المنتج، إقتصاديات الحجم، المنافذ التوزيعية، الحصول على المواد الخام؛

- شدة المزاومة في السوق: وتتمثل في المزاومة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة أقل، مدى واسع من إمكانيات تميز المنتج، درجة عالية من التموقع فإن

الإحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة، وبالتالي فهذه العوامل عبارة عن محددات رئيسية على درجة المزاحمة بين المنافسين؛

- تهديد المنتجات البديلة: لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المنافسين أو القادمين الجدد، بل هناك قوى أخرى محورية متمثلة في المنتجات البديلة أو تقديم خدمات متشابهة أو أفضل بتكاليف أقل أو جودة أعلى، وهو بذلك بمثابة تهديد حقيقي يمكن أن يقلص من مردودية القطاع؛

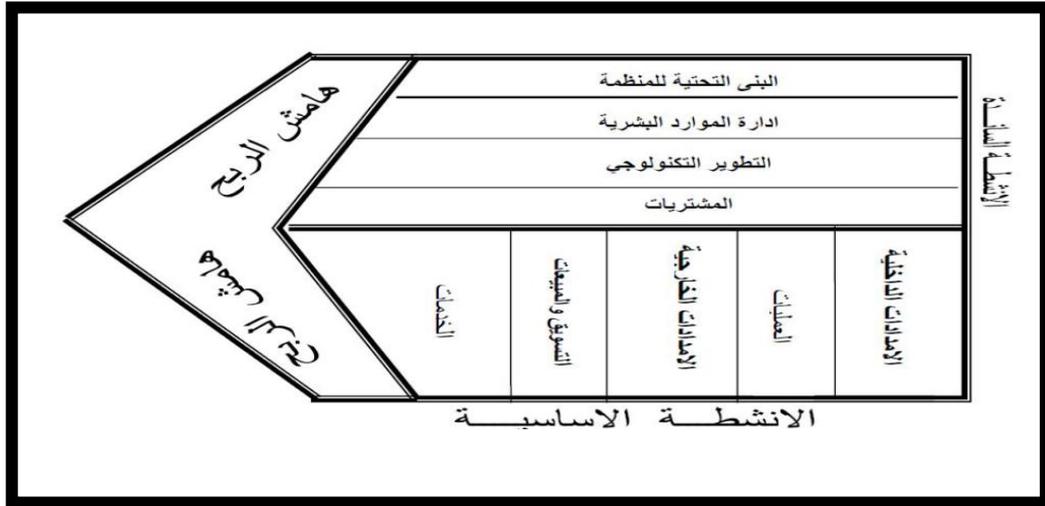
- القوى التفاوضية للموردين: يقصد بها قوة مساومة الموردين وبأن هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الإستخدام المتزايد للقوة من قبل الموردين خصوصا عندما يكون عددهم كبير، كذلك قلة المواد الخام البديلة أو عندما تكون تكلفة التحول إلى مواد خام أخرى عالية، لذلك فإن بعض المؤسسات تسعى إلى السيطرة والملكية على الموردين من خلال التكامل معهم؛

- القوى التفاوضية للمستهلكين/ الزبائن: تؤثر قوى مساومة الزبائن على شدة المنافسة في الصناعة خصوصا عندما يكون حجم الزبائن صغيرا، أو عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لديهم، أو الشراء يكون بكميات كبيرة كما أن القوى التفاوضية للزبائن قد تكون أكثر القوى تأثيرا على الميزة التنافسية، فهي تزداد في عدة ظروف منها: مدى توافر بدائل المنتجات.

3- سلسلة القيمة (البيئة الداخلية للمؤسسة)

التصور الذي قدمه "مايكل بورتر" يرى أن المؤسسة عبارة عن سلسلة من النشاطات التي تمنح قيمة لزيائنها، وعلى ضوء ذلك تم تصنيف النشاطات التي تولد القيمة إلى صنفين حسب الشكل التالي:

الشكل 02: نموذج سلسلة القيمة وفق نشاطات المؤسسة



المصدر: محمد فلاق، "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال- دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص: إدارة أعمال جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 2013-2014، ص:196.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن سلسلة القيمة تشمل مختلف المراحل والأنشطة التي يمر بها المنتج (سلعة أو خدمة)، من كونه مادة أولية إلى غاية وصوله للزبون النهائي بحيث تساهم هذه الأنشطة

في تنمية قيمته المدركة ويتضح وجود آلية عمل لنموذج سلسلة القيمة تحتوي على نوعين من الأنشطة وهي:²¹

- الأنشطة الأساسية: تلك التي تولد القيمة للزبائن والتي تساهم مباشرة في عملية الإنتاج والبيع وتمثل أساساً في:

- الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة بإستيلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للإنتاج، مثل مناولة الموارد، الرقابة على المخازن؛

- العمليات: وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي، مثل تشغيل الآلات التجميع، التعبئة، صيانة الآلات؛

- الإمدادات الخارجية: وهي أنشطة مرتبطة بالجمع والتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى الزبائن، مثل: جدولة الطلبات، عمليات التسليم؛

- التسويق والمبيعات: وهي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء من خلال الترويج، ومنافذ التوزيع؛

- الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لدعم أو المحافظة على قيمة المنتج منها ما هي مزايا ملموسة، ومنها غير ملموسة كالتعامل مع الزبائن، مما يعزز قيمة المنتج لديهم؛

- الأنشطة الداعمة: هي تلك الأنشطة الثانوية والساندة، ويستدل من خلالها على أنها توفر الدعم للأنشطة الأساسية، وهي تتكون من:

- البنى التحتية للمؤسسة: تشمل عدة أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التخطيط والتمويل؛

- إدارة الموارد البشرية: وهي الأنشطة الخاصة بإختيار وتدريب العاملين؛

- التطوير التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتطوير تصميم المنتج، تحسين أداء الأنشطة، المعرفة التقنية؛

- التموين أو المشتريات: تتمثل في التحديد النوعي والكمي والزميني للموارد الأولية والتجهيزات فضلاً عن إستيلام ومتابعة وفحص هذه المواد.

الهوامش والمراجع

- ¹ سناء حسن حلو، "أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق-بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الجلود العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد75، 2009، ص: 103.
- ² PHILIP Kotler, GARY Armstrong, **Principles of Marketing**, Pearson Prentice Hall, New York, 14th ed, 2012, P: 66.
- ³ محمد الأمين بن قسيمة، "تحديد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية-دراسة الواقع الجزائري"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016-2017، ص: 03.
- ⁴ نوح فروجي، "دور تحليل البيئة التسويقية في إختيار إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية-دراسة حالة مجمع سيفيتال"، أطروحة دكتوراه، تخصص: تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص: 94.
- ⁵ كوتلر وآخرون، "التسويق: السلوك-الأسواق-البيئة-المعلومات" الجزء الثاني، ترجمة مازن مفتاح، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، بدون ذكر بلد وسنة النشر، ص: 36.
- ⁶ بشير العلاق، حميد الطائي، "مبادئ التسويق الحديث-مدخل شامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص: 47.
- ⁷ أحمد بن مينة، "إعداد إستراتيجية تسويقية وعملياتها"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون ذكر سنة النشر، ص: 27.
- ⁸ أنيس أحمد عبد الله، "التسويق وفق منظور قيمة الزبون"، بدون ذكر دار وبلد النشر، 2016، ص: 47.
- ⁹ سعيد البطوطي، "التسويق السياحي"، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2012، ص: 15.
- ¹⁰ كوتلر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 39.
- ¹¹ ناجي معلا، "إدارة التسويق-مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص: 31.
- ¹² المرجع نفسه، ص: 31.
- ¹³ زكرياء أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث- بين النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص: 77.
- ¹⁴ المرجع نفسه، ص: 79.
- ¹⁵ محمد عبد الله عبد الرحيم، "التسويق المعاصر"، بدون ذكر دار وبلد النشر، 2007، ص: 93.
- ¹⁶ هالة يحيواوي، "التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد04، العدد01، 2021، ص: 102.
- ¹⁷ زكرياء محمد زكريا هيبية، محمد علي أحمد السيد، "التحليل البيئي بإستخدام نموذج سوات في التعليم- مفهومه وآليات تطبيقه"، مجلة العلوم التربوية، العدد04، أكتوبر2016، ص-ص: 124-125.
- ¹⁸ Robert Grant: **Contemporary Strategy Analysis Concepts Techniques, Applications**, U.S.A, 4th ed, Prentice-Hall, Inc, 2004, p: 08.
- ¹⁹ شذى أحمد علوان، علي عبد الحسين نعيم، "تشخيص واقع المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية بإستخدام تحليل سوات-دراسة حالة في محافظة البصرة"، مجلة دنانير، العدد13، 2018، ص-ص: 198-199.
- ²⁰ عامر بشير، "دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص: نقود ومالية وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، ص-ص: 174-175.
- ²¹ عمار درويس، صالح إلياس، "الإدارة الإستراتيجية للتكاليف كأداة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مصنع النسيج للمواد الثقيلة MAN TEL بتلمسان"، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد08، جوان2015، ص: 211.