

المحور الثالث: التحليل الخارجي: الفرص والتحديات.

تمهيد:

تعمل المؤسسة في بيئة متغيرة ومتحركة باستمرار، وتواجه من خلالها المخاطر والتهديدات، وتخلق من خلالها فرص الأعمال، لهذا سوف نحاول معرفة مختلف المتغيرات المتضمنة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

1- ماهية البيئة:

1-1- تعريف البيئة: يرى كل من "أمري وتريست" trist& Emer أن البيئة هي " مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أنها تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها".

ويعرف "تومسون" (Thomson) البيئة أنها " مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا".

وعليه نستخلص بأن البيئة الإستراتيجية للمؤسسة تتميز ببعض الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- الاستقرار: قد تكون البيئة مستقرة، كما قد تكون غير ذلك (متحركة)، فمثلا بالنسبة لحرفي النحت على الخشب أين يطلب منه زبائنه كل عام نفس المنتج قد تكون بيئته مستقرة مقارنة بمؤسسة لتصميم البرامج التي تواجه تطور تكنولوجي دائم و احتياجات الزبائن التي تكون أحيانا غير متوقعة، وتساهم بعض العوامل في جعل البيئة غير مستقرة، كالتغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة، وكذلك التغير السريع في حجم المؤسسة نفسها.

ب- التعقيد: قد تكون البيئة بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم جدا ومتطور لوضع منتجات معقدة جدا، ويمكن القول أنها تمتاز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها.

ج- تنوع الأسواق: تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة.

د- عدائية: حضور المنافسين العدائين (المحوميين) يسمح أن تكون بيئة المؤسسة عدائية جدا.

1-2- أسباب تشخيص البيئة الإستراتيجية للمؤسسة ما يصلح القول عليه حتمية تشخيص البيئة الإستراتيجية:

رغم اختلاف المؤسسات في العديد من النواحي، إلا أنه هناك عددا من الجوانب أو العوامل تعتبر القاسم المشترك بينها على اختلاف أنشطتها وأهدافها، وهذه الجوانب هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- إن جميع المؤسسات العامة والخاصة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية أو الثقافية.

- إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.

- إن بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات)، لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، إنما تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة في كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.

- إن كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرا في طرق تحقيقها، فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين وكذلك أهداف الحكومة والعمال، وفي هذا الشأن يمكن القول إن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف، رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

- إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.

- إنّ جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة التأثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، وعلى المستوى الدولي، كما هو على المستوى الوطني.

- إنّ درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا قد يؤثر -مع بقاء عوامل أخرى ثابتة- على الطلب على سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.

- إنّ اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدا تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.

- إنّ التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة داخل البيئة.

1-3- متطلبات التنبؤ البيئي:

إنّ مدراء التسويق تقع عليهم مسؤولية التحليل البيئي قبل اتخاذ أي قرار تسويقي من شأنه أن تنعكس نتائجه سلبا على أعمال المؤسسة ويتضمن التنبؤ البيئي ما يلي:

أ- **المسح البيئي:** تعني مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة لغرض توقع التغيرات البيئية التي يمكن أن تحصل وما هو حاصل منها حاليا وما يمكن أن تستلمه من إنذارات مبكرة وناجعة ومن خلال المسح البيئي تتمكن المؤسسة من مقابلة التوجهات والأحداث الحرجة التي قد تواجهها مستقبلا في عملها، ولكي تغير من أنماط عملها قبل أن يأخذ المنافسون المبادرة في قيادة السوق، وتصبح المواجهة معهم في مرحلة لاحقة أصعب مما عليه في المرحلة المبكرة.

ب- **المراقبة البيئية:** تتمثل في حقيقتها بملاحظة المسارات البيئية والتطور الحاصل في التوجه البيئي من خلال سلسلة أحداث أو نشاطات حاصلة، والتي تُكتشف في الغالب أثناء عملية المسح البيئي، ولكن قد تُكتشف المؤسسة متغيرات بيئية مصادفة ومن خارج حدود نشاطها الرئيسي، ويكون لها تأثير مستقبلي عليها وسواء كان إيجابا أو سلبا، لذلك يتطلب أن تكون هناك مراقبة قريبة للبيئة للوقوف على ما يمكن أن يحصل بها من متغيرات.

ج- **الاستخبارات التنافسية:** تساعد الاستخبارات التنافسية والموجهة أساسا نحو البيئة التي تعمل بها المؤسسة على معرفة وفهم طبيعة التنافس الحاصل فيها، ومقارنة ذلك بما تملكه في مكان من قوة ونقاط ضعف، وهذا الأمر يتطلب جمع البيانات الاستخباراتية عن المنافسين لها في ذات الصناعة وتقديمها بشكل معلومات محصلة بعد التحليل والمعالجة في شكل مفيد ودقيق أمام متخذي القرار لكي يكون القرار صحيح وفعال، ولا شك أن الاستخبارات التسويقية سوف تساعد المؤسسة على تفادي المفاجئات التي يقوم بها المنافسون، وإن لم تفعل ذلك فإن الوقت قد مضى في الرد عليهم ومجاراتهم في السوق.

1-4- خطوات دراسة البيئة:

بصفة عامة يتطلب التحليل البيئي القيام بالعمليات التالية:

أ- تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها أو تحليلها، ثم تكوين خلفية علمية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة عن هذه القطاعات بما تحويه من متغيرات.

ب- التأكد من توفر المعلومات البيئية أو إمكانيات توفيرها، وتحديد طرق وأساليب جمعها.

ج- تحديد واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل البيئي سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية العامة والخاصة (التنافسية).

د- القيام بتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام .

هـ- بناء السيناريوهات وبدائل الاختبارات الإستراتيجية.

2- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة (ماهية التحليل الخارجي - الفرص والتهديدات):

يضمن التحليل الخارجي كأحد أنماط التحليل الاستراتيجي والتنافسي التشاركية والأخلاقية والمنهجية القيام بتشخيص كل العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة، التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته، وتكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في النقاط التالية:

- **توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة، لأن الأخطاء غير مسموح بها.

- **صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:** أي الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف، فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

- **صياغة إستراتيجية الموارد:** ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، المورد المعرفي، المورد الافتراضي، المورد البشري) وكيفية الاستفادة منها.

- **النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:** تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومناخه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وكذا نشاطاتها.

- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع الجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأنها يحضى بالأولوية.

- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

ويمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى:

- البيئة الخارجية العامة PESTEL؛

- البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة- بيئة النشاط الإستراتيجي - بيئة ما بكل بوتر).

أ- **البيئة الخارجية العامة للمؤسسة:**

تتضمن البيئة الخارجية العامة للمؤسسة المتغيرات التالية:

- **البيئة الاقتصادية:** تشير إلى خصائص و توجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، وتشمل وضع ميزان المدفوعات للدولة، تأثير دورة الأعمال، طريقة توزيع الدخل على الأفراد، السياسة النقدية والمالية للدولة، مستويات العمالة والبطالة، المستوى العام للأسعار، السياسات الضريبية، التضخم وغيرها، و تتجلى بعض مضامين العوامل الاقتصادية وتأثيرها على المؤسسة، فمثلاً في ظل الركود الاقتصادي ينخفض شراء العديد من المنتجات المعمرة إلى أدنى حد ممكن، مما يترتب عليه انخفاض أرباح المؤسسات وانخفاض قدرتها على تشغيل الأفراد وزيادة الإقراض، أما في مرحلة الرواج الاقتصادي فإن المؤسسات الصناعية والتجارية توسع من برامجها الإنتاجية والتسويقية محاولة فتح أسواق جديدة، كما أن أسعار الفائدة المرتفعة تؤثر على النوايا الشرائية للمستهلكين خاصة ما تعلق منها بالمنتجات المعمرة، أو على توجهات المستثمرين.

- **البيئة السياسية والقانونية:** إنّ وجود مناخ موافق لعمل وتنمية المؤسسة يتطلب إطاراً ملائماً من السياسات التي تعمل على خلق نوع من الثقة بين المتعاملين في مختلف الأنشطة الاقتصادية، وهذا يتطلب بدوره وجود استقرار وسياسات مصممة بعناية، ويشمل ذلك السياسات

النقدية، الائتمانية، الضريبية، التنظيمية الرقابية، التجارية، الاستثمارية، تخطيط المناطق، سياسات قطاعية ومناطقية، وسياسات أسواق العمل والتعليم وغيرها، وتختلف تلك السياسات من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى أخرى داخل الدولة الواحدة. ويمكن أن تكون إما سياسات قديمة، أو سياسات غير معرفة بدقة، أو معقدة أو قد لا توجد سياسات أصلاً، أي أن هناك فجوة في الإطار العام الذي تعمل فيه المؤسسة، نتيجة عدم وجود رؤية واضحة حول نية الحكومة في هذا الصدد. واستطراداً فإن عدم وجود سياسات واضحة قد يخلق الكثير من المشاكل للمؤسسة، وبالتالي فإن فهم ما يشكل السياسات المناسبة يعتبر أمراً هاماً وحيوياً.

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية من المؤسسات والقوى الأخرى التي تؤثر في القيم والإدراكات والتفضيلات والأنماط السلوكية الأساسية في المجتمع، فالأفراد ينشطون في مجتمع صعب، والذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمهم الأساسية، وتنصب دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية على الناس أنفسهم: من هم؟، أين يتواجدون؟، كيف يمارسون حياتهم؟، و ما هي عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم التي تؤثر على أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم نحو الآخرين؟.

- **البيئة التكنولوجية:** بفضل التطورات التكنولوجية تم تقديم العديد من المنتجات للمستهلكين من أجل إشباع حاجاتهم و رغباتهم حيث أصبحت جل القرارات الإستراتيجية تتأثر وبطرق مختلفة بتطور وتغير القوانين والمناخ السياسي بالبلد الذي تشتغل فيه المؤسسة، حيث أن جزءاً مهماً من البيئة يتشكل من القوانين التي تمارس نوعاً من التأثير على المؤسسة في ممارسة نشاطها، نتيجة لزيادة مرحلة تعقيد المنتجات المقدمة للمستهلكين، فأصبح هنالك اتجاه متزايد لديهم لمعرفة درجة الأمان في هذه المنتجات، فالوكالات الحكومية تقوم عادة بوضع المواصفات والمقاييس العالمية، التي يجب أن تتوفر في المنتجات لضمان درجة معقولة من الأمان بالنسبة للمستهلك، حيث تكمن أهمية القوانين في كل بلد كونها تهدف إلى حماية الأفراد والمؤسسات سواء كانت محلية أو أجنبية وبالتالي فهي كباقي القوى الخارجية تخلق فرصاً إستراتيجية بالإضافة إلى التهديدات التي قد تمس المؤسسة في نشاطها.

- **البيئة الطبيعية:** تفرض الموارد الطبيعية والبشرية وظروف البيئة نوعان من الفرص والمخاطر التسويقية، ففي بيئة فيها غابات تسارع المؤسسات التي تسعى إلى استغلال هذه الغابات إلى الظهور وتعمل معها العديد من الصناعات المكملة ويفرض ذلك على رجل التسويق أن يعمل في ظل دراسة متكاملة لموارد البيئة الطبيعية، وفي ظل مفهوم التسويق الاجتماعي أصبحت دراسة البيئة ضرورة لرجال التسويق.

- **البيئة الدولية:** إن التصرفات التي تقوم بها دولة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسات، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمار الأجنبي، أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدراتها التنافسية مقارنة بالصناعات الأجنبية، والحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية، ومن أبرز المتغيرات الدولية نجد:

- دخول العديد من الدول في تكتلات وتجمعات اقتصادية، تهدف من خلالها إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها والحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إدارتها في المجتمع الدولي.

- العلاقات ما بين الدول ومدى تأثيرها في أداء المؤسسات وفي قدرتها على التعامل مع الأسواق الخارجية.

- الاختلافات الحضارية من حيث العادات، التقاليد، اللغة، الاتجاهات والدوافع والمعتقدات، الأمر الذي يصعب فيه على المؤسسة تنميط الجهود التسويقية وسياسات المزيج التسويقي الملائم لاختراق الأسواق المستهدفة.