

Marketing Environment البيئة التسويقية

موضوع البيئة التسويقية هو مفهوم مهم في مجال التسويق وإدارة الأعمال. تتعلق البيئة التسويقية بجميع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على استراتيجيات التسويق وأداء المؤسسة. إن فهم هذه البيئة يمكن أن يكون الفارق بين النجاح والفشل في تسويق المنتجات والخدمات.

1. مفهوم البيئة التسويقية Concept of the Marketing Environment

يعرف Kotler البيئة التسويقية على أنها العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على التطوير والحفاظ على المعاملات والعلاقات الناجحة مع عملائها المستهدفين. لاقى هذا المفهوم العديد من الانتقادات وذلك بسبب تركيزه على العوامل الخارجية وإهماله للعوامل الداخلية للمؤسسة والتي تعد من العوامل المؤثرة على المؤسسة. لذلك فالتعريف اللاحق للبيئة التسويقية أنه كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع المؤسسة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها. ويمكن تعريفها أيضا بأنها مزيج من العوامل الداخلية كالموظفين، المساهمين، تجار التجزئة، العملاء، والموزعين، والذين قد يكون لهم دور في صنع القرارات التسويقية، والعوامل الخارجية كالبيئة الثقافية والاجتماعية والقانونية والديموغرافية، بالإضافة إلى قوى التسويق الخارجية الأخرى التي تؤثر على مستويات أعلى في المؤسسات بما في ذلك قدرة الإدارة على التخطيط وتطوير الأداء والحفاظ على العلاقات الناجحة مع العملاء وضمان استمرارية عملها.

2. خصائص البيئة التسويقية Characteristics of the Marketing Environment

تمتاز البيئة التسويقية بعدد من الخصائص التي تؤكد مدى نجاحها في تقديم المساعدات اللازمة للمؤسسات ولأصحاب الأعمال في مجال التسويق الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإيرادات وبالتالي زيادة الأرباح، ويمكن تلخيص خصائص البيئة التسويقية فيما يأتي:

❖ **التفرد والتميز:** حيث إن لكل مؤسسة بيئة أعمال خاصة بها سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية فمثلا العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية لا يكون لها نفس التأثير بالنسبة لجميع المؤسسات.

❖ **التغير:** تتغير العوامل المؤثرة في بيئة التسويق باستمرار مع مرور الوقت، وقد تكون هذه العوامل هي أدواق العملاء، أو التطورات التكنولوجية، أو حتى قوانين الحكومات الخاصة بالصناعة.

- ❖ **النسبية:** تعد بيئة التسويق بيئة نسبية وفريدة من نوعها، حيث إنَّها تختلف من مؤسسة لأخرى، فقد يتم بيع نفس المنتج في الولايات المتحدة بصورة أسرع من بيعه في دول الشرق الأوسط وذلك بسبب اختلاف بيئة التسويق من دولة إلى أخرى.
- ❖ **عدم القابلية للتأكيد:** تعد قوى السوق غير قابلة للتنبؤ بسبب الاختلافات التي تحدث باستمرار حتى مع الدراسة المستمرة للبيئة، فقد تواجه تهديدات أو فرص غير متوقعة في مراحل التسويق الخاصة بك، فيجب على المسوقين أن يكونوا قادرين على التعلّم ووضع الاستراتيجيات بسرعة والتأقلم مع التغيرات الممكن حدوثها.
- ❖ **التعقيد:** إنّ تعدد الجهات الداخلية والخارجية التي تدخل في البيئة التسويقية تؤدي غالبًا إلى تعقيدها، بالإضافة إلى وجود أجزاء أساسية مختلفة في البيئة التسويقية، فعلى سبيل المثال يتوجب عليك مطابقة قدرات فريقك وموارده مع توقعات العملاء وأصحاب العمل، والعمل على زيادة الرضا لديهم بالتزامن مع تقليل المخاوف المتواجدة لديهم مما تقدّمه المؤسسة.
- ❖ **العدائية:** تقسم البيئة في بعض الأحيان بخاصة العدائية وتتمثل أهم مظاهرها في عدم قبول المنتج من طرف العملاء، وشراسة المنافسة وغيرها من مظاهر العدائية.
- ❖ **التنوع:** وهو راجع إلى وجود قطاعات عديدة من الموردين والعملاء والمنافسين

3. أهمية دراسة البيئة التسويقية Importance of Studying the Marketing Environment

- دراسة البيئة التسويقية ذات أهمية كبيرة للمؤسسات والمؤسسات على مختلف الأصعدة، وذلك لعدة أسباب، نذكر منها:
- أ. فهم العملاء: تساعد دراسة البيئة التسويقية في فهم احتياجات ورغبات العملاء بشكل أفضل. تتيح للمؤسسة تحليل الاتجاهات الاجتماعية والثقافية والديموغرافية للجمهور المستهدف، مما يساعد في تكييف المنتجات والخدمات وإعداد استراتيجيات تسويقية فعالة.
 - ب. الاستجابة للتغيرات: البيئة التسويقية دائماً في تغيير، وبالتالي، دراستها تسمح للمؤسسات بالاستجابة للتغيرات بفعالية. يمكن للمؤسسات توجيه استراتيجياتها وتكييف منتجاتها وعملياتها بناءً على التغيرات في البيئة.
 - ج. تحديد الفرص والتهديدات: تساعد دراسة البيئة التسويقية في تحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي يجب مواجهتها. ذلك يساعد في توجيه الاستراتيجيات نحو الفرص وإيجاد حلول للتهديدات.
 - د. تحسين اتخاذ القرارات: توفر دراسة البيئة التسويقية معلومات أساسية لاتخاذ قرارات استراتيجية. تساعد في تحديد أين يجب أن تستثمر المؤسسة مواردها وجهودها لتحقيق أهدافها.

تحسين التخطيط والأداء: تساعد في تطوير استراتيجيات تسويقية تتوافق مع توقعات السوق وتحسن الأداء العام للمؤسسة. تسهم في تحسين تخطيط الأعمال وزيادة الفعالية والكفاءة في التنفيذ. و. بناء العلاقات مع العملاء: فهم العملاء وتلبية احتياجاتهم يسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء، مما يزيد من ولاء الزبائن وفرص البيع المتكرر. ن. المنافسة الفعالة: تساعد في تقييم المنافسة واكتشاف فرص للتفوق على المنافسين وتطوير استراتيجيات تنافسية فعالة.

4. تصنيفات البيئة التسويقية Classifications of the Marketing Environment

- هناك مجموعة مختلفة من أصناف البيئة المحيطة بالمؤسسة يمكن عرضها كالتالي:
- أ- **البيئة المستقرة:** هي تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق (العرض والطلب) القوانين، التكنولوجية، العادات والتقاليد ذات استقرار دائم على طول السنة.
- ب- **البيئة بطيئة النمو:** يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من التغيرات الممكنة الحدوث سواء ما تعلق منها بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي.
- ت- **البيئة العشوائية:** هي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها، كما يصعب تحديد وتوصيف اتجاهاتها، ومن ثم يجب على الإدارة توفير عدد مناسب من البدائل الاستراتيجية.
- ث- **البيئة المضطربة:** حيث يصعب التنبؤ بالتغيرات الحاصلة سواء ظاهرة أو جوهرية مثل تغير الطاقة المفاجئ، تغير التكنولوجيا، تغير القوانين، مما قد ينجر عنه بروز تهديدات أو أخطار أو تعقيدات قد تجبر المؤسسة على مواجهتها.
- ج- **البيئة الديناميكية:** تمثل امتداد طبيعي للبيئة المضطربة، حيث تمثل الاتجاه بقوة نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد والتداخل أين تتعدد وتتزايد المخاطر التي تعترض المؤسسة، وعليه فعلى المؤسسة تخصيص الجهد والقدر الأكبر لتدقيق ومتابعة جميع متغيراتها ومتابعتها.

5. مكونات البيئة التسويقية Components of the Marketing Environment

أولاً. البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية للتسويق بأنها مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المؤسسة والتي تستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق، ومن هنا يطلق عليها البعض البيئة القريبة ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم ومواردها المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة، وأعمال إنتاجية، وتسويقية، ومالية.

أ. البيئة الداخلية المباشرة

وتشمل المزيج التسويقي:

- استراتيجية المنتج

- استراتيجية التسعير.
- استراتيجية التوزيع.
- استراتيجية الترويج.

ب. البيئة الداخلية غير المباشرة.

ومن العناصر التي تندرج تحت هذه الفئة:

- ❖ **أنظمة الإنتاج:** تتعلق بكيفية إعداد وتنظيم عمليات الإنتاج في المؤسسة. تشمل الأنظمة الإنتاجية العمليات والتقنيات المستخدمة لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات. يمكن أن تؤثر كفاءة وجودة أنظمة الإنتاج على توفير المنتجات والخدمات وبالتالي على تحقيق التوقعات التسويقية.
- ❖ **أنظمة التمويل:** تتعلق بكيفية تمويل أنشطة المؤسسة ومشروعاتها. تشمل أنظمة التمويل وسائل جمع الأموال وإدارتها، وتوجيه الاستثمارات وتحديد الهياكل المالية. استراتيجيات التمويل تؤثر على قدرة المؤسسة على تمويل أنشطتها التسويقية وتحقيق أهدافها.
- ❖ **أنظمة الموارد البشرية:** تتعلق بكيفية إدارة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة. تشمل أنظمة الموارد البشرية توظيف الموظفين، تدريبهم، إدارة الأداء، وتطوير المهارات. العمل الجيد لأنظمة الموارد البشرية يؤثر على كفاءة وإنتاجية العمل وبالتالي على قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف التسويق.
- ❖ **نظم المعلومات:** تشمل الأنظمة والتقنيات المستخدمة لجمع وتخزين وتحليل المعلومات داخل المؤسسة. نظم المعلومات تلعب دورًا مهمًا في دعم عمليات اتخاذ القرار التسويقي وفهم العملاء ومتابعة الأداء. تحسين نظم المعلومات يمكن أن يساعد في تحسين استراتيجيات التسويق واتخاذ قرارات صائبة.

ثانياً: البيئة الخارجية

البيئة التسويقية الخارجية هي المجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجيات التسويق وأداء المنظمة والتي تكون خارج نطاق سيطرة المنظمة وتكون صعبة التحكم فيها. هذه البيئة تتألف من عدد من العوامل الخارجية التي يجب على المؤسسات دراستها وفهمها بعناية، للتفوق في سوق معين. وتتكون البيئة الخارجية من:

أ. البيئة الخارجية الجزئية

وتشمل على العناصر التالية:

- ❖ **المؤسسة:** تؤثر الأقسام الأخرى في المنشأة على خطط قسم التسويق ونشاطاته. على سبيل المثال، قسم التمويل مسؤول عن توفير الموارد المالية اللازمة لإدارة التسويق، قسم الأبحاث والتطوير مسؤول عن تصميم منتجات آمنة وجذابة، قسم المشتريات مسؤول عن توفير المواد الأولية، قسم الإنتاج مسؤول عن إنتاج الكميات المناسبة، قسم المحاسبة مسؤول عن تقدير العوائد والتكاليف لمساعدة إدارة التسويق على تحقيق أهدافها.

❖ **العملاء:** يعد العملاء أهم القوى الأساسية للبيئة الجزئية التابعة للبيئة التسويقية للمؤسسة، إذ يشتري العملاء منتج المؤسسة للاستهلاك النهائي. ويعد الهدف الرئيسي للمؤسسة إرضاء العملاء، إذ تتولى أنشطة البحث والتطوير لتحليل احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وتصنيع المنتجات وفقاً لتلك الاحتياجات والتفضيلات.

❖ **الموردون:** وهم أشخاص أو مؤسسات تقوم بتوفير المصادر اللازمة للمؤسسة حتى تتمكن من إنتاج السلع والخدمات. لذلك على مدراء التسويق مراقبة توفر هذه المصادر لأن النقص أو التأخير في توفيرها سوف ينعكس على تكاليف المبيعات وعلى الصورة الذهنية للمؤسسة في المدى البعيد. كذلك لا بد من مراقبة أسعار الموردين لأن ارتفاع تكاليفهم سيؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات ويؤثر بالتالي على حجم المبيعات والحصة السوقية.

❖ **المنافسون:** تحتاج المؤسسات إلى تمييز منتجاتها للحفاظ على مكانتها في السوق ولذلك تحتاج إلى المنافسة لاستمرار دافع التميز لدى المؤسسات. تشير المنافسة إلى الموقف الذي تقدم فيه المؤسسات المختلفة منتجات مماثلة، وتحاول كسب حصة في السوق من خلال اعتماد استراتيجيات تسويق مختلفة.

❖ **الوسطاء التسويقيون:** وهي مؤسسات مستقلة تساعد المؤسسة على ترويج، بيع وتوزيع منتجاتها إلى المستهلك النهائي وهم أنواع:

- **الوسطاء: Middlemen:** وهم مؤسسات توزيع تساعد على إيجاد العملاء والقيام بالبيع لهم، وتشمل تجار الجملة وتجار التجزئة الذين يقومون بالشراء يقومون بإعادة بيع البضاعة، ويستخدم هؤلاء الوسطاء لأنهم يقومون بإنجاز وظائف مهمة، فهم يقومون بعرض البضاعة، نقلها إلى العميل، الترويج والتفاوض مع العميل، وغيرها من الوظائف الهامة.
- **مؤسسات التوزيع المادي: Firms Distribution Physical:** وهي مؤسسات تساعد على تخزين ونقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها مثل مؤسسات التخزين ومؤسسات النقل المادي.
- **وكالات الخدمات التسويقية: Agencies Services Marketing:** مثل مؤسسات أبحاث التسويق، وكالات الإعلان، مؤسسات الوسائل الإعلانية ومؤسسات الاستشارات التسويقية والتي تساعد المؤسسة على تحديد أسواقها المستهدفة وترويج منتجاتها.
- **الوسطاء الماليون: intermediaries Financial:** مثل البنوك، مؤسسات التأمين وغيرها والتي تقوم بتمويل النشاط أو التأمين ضد المخاطر المصاحبة لنقل المنتجات. وحيث أن ذلك يؤثر بشكل كبير على النشاط التسويقي للمؤسسة، فإنها تلجأ إلى بناء علاقات قوية مع هؤلاء الوسطاء.

❖ **الجمهور العام:** يعرف الجمهور العام بأنه مجموعة تمتلك اهتماماً فعلياً أو محتملاً لعمل المؤسسة أو تمتلك تأثيراً على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها

بواسطة جماعات حماية المستهلك، أو حماية البيئة، أو حماية الأقليات، أو جمعيات النفع العام وتمثل العلاقات العامة دورا هاما في تحقيق التوافق والتكيف مع متطلبات هذه النوعية من الجماهير وكذلك جماهير وسائل الإعلام التي تقوم بنشر الأخبار والمقالات التحريرية والآراء.

ب: البيئة الخارجية الكلية

وتشمل العناصر التالية:

❖ **البيئة الديموغرافية:** حيث يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير البيئة الديموغرافية على النشاطات التسويقية باعتبارها عامل خارج عن إرادتها وهي تؤثر عليها ولا تستطيع السيطرة عليها وهي تمثل حجم وتوزيع نسبة نمو مجاميع الأفراد بالخصائص السكانية المختلفة والخصائص الديموغرافية ذات أهمية كبرى بالنسبة للتسويقيين لأنها ذات صلة مباشرة بالسلوك الشرائي وتتمثل هذه الخصائص في السن، العرق، الجنس، الحالة الاجتماعية، الدخل، التعليم.

❖ **البيئة الاقتصادية:** تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة ويتمثل في الدخل والطلب ودورة الأعمال والسياسات المالية والنقدية للدولة ودرجة توفر موارد الإنتاج في المجتمع. ويوجد العديد من العوامل المؤثرة على البيئة الاقتصادية، وهي كالاتي:

- معدلات التضخم: إذ يؤثر على طلب العملاء على المنتجات المختلفة نتيجة زيادة الأسعار.
- معدلات الفائدة: والتي تحدد أنشطة الاقتراض الخاصة بالمؤسسة. فقد تؤدي زيادة أسعار الفائدة على القروض إلى قيام المؤسسات بتأجيل أو إنهاء بعض أنشطتها المهمة.
- دخل المستهلكين: ينظم الدخل الخاص بالعملاء السلوك الشرائي لهم. يؤدي التغيير في دخل المستهلك إلى تغيير أنماط الإنفاق على المنتجات.

❖ **العوامل السياسية والقانونية:** يظهر هذا التأثير من خلال العالقات القوية وراء رجال السياسة المحتملين ورجال السياسة المرشحين في الانتخابات، وعلى كل حال فإن إقامة علاقات قوية مع المسؤولين الحكوميين تفسر قضايا أخلاقية يجب التعامل معها بحذر دون خرق للمستويات الأخلاقية. وتسبب الحكومات سياسات وقوانين مختلفة للتسعير والائتمان وما إلى ذلك والتي لها تأثير على استراتيجيات التسويق والبيئة التسويقية للمؤسسات. يتعين على المؤسسة الالتزام بهذه السياسات وجعل برامج التسويق وسياسة المؤسسة تتماشى وفقاً لتلك السياسات الحكومية في مختلف البلاد. ومن أمثلة التشريعات المختلفة التي من الممكن أن تؤثر على أنشطة التسويق قوانين مكافحة التلوث التي تؤثر على إنتاج أو تصنيع المنتجات المختلفة، أو قوانين حماية المستهلك التي تهدف إلى حماية حقوق العملاء.

❖ **البيئة الثقافية والاجتماعية:** تؤثر تطورات القيم والعادات، والتقاليد الاجتماعية، وكذا الأنماط السلوكية على برامج التسويق التي تمارسها المؤسسة كما تؤثر التحولات الاجتماعية والهجرة من الريف

إلى المدينة على الأنماط المعيشة، وسلوكيات المواطنين وهذا ما جعل المؤسسات الآن تراعي كافة هذه العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على أدائها التسويقي مثل هذه التغيرات.

❖ **البيئة التكنولوجية:** يقصد بالتكنولوجيا كل الوسائل المادية والتنظيمية التي تعمل إنتاج منتج ما، إنطلاقاً من تنمية صناعة ومعارف علمية متخصصة فهي ترتبط بالتجهيزات والمعارف المستعملة وطريقة تشغيلها.

❖ **العوامل الطبيعية:** تؤثر هذه العوامل على أنشطة وبرامج الإدارة التسويقية، لكونها تتكون من النقص المستمر في المواد الخام، وزيادة تكاليف الطاقة، وتدخل الدولة في إدارة المصادر الطبيعية للمحافظة على ديمومتها، واستمرارها بشكل يضمن رفاهية المواطنين، ولا تقتصر العوامل الطبيعية على مصادر الطبيعة فقط، بل حتى على أحوال الطقس والحوادث الجغرافية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسات.

6. تحليل البيئة التسويقية Analysis of the Marketing Environment

أما التحليل البيئي فهو عبارة عن مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المؤسسة لغرض السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العالقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المؤسسة.

❖ أدوات تحليل البيئة التسويقية Tools for Analyzing the Marketing Environment

أ. تحليل SWOT

تحليل البيئة التسويقية باستخدام تحليل SWOT هو إطار تحليلي شائع يستخدم لتقييم نقاط القوى والضعف الداخلية للمؤسسة (Strengths and Weaknesses)، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية (Opportunities and Threats) التي يمكن أن تؤثر على أداء المنتجات أو الخدمات في السوق.

ومن أمثلة تنفيذ تحليل SWOT لتحليل البيئة التسويقية كالتالي:

• **نقاط القوة: (Strengths)** هي الجوانب الإيجابية والقوى الداخلية التي تميز المؤسسة عن المنافسين، ومن أمثلة النقاط التي يركز عليها مايلي:

– معرفة مزايا المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

– معرفة القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية... الخ.

– معرفة أهم النقاط القوية والتميزة التي يتم تطبيقها في استراتيجية التسويق الخاصة بالمؤسسة.

• **نقاط الضعف: (Weaknesses)** هي النواحي السلبية والضعف الداخلية التي يجب تحسينها،

ومن أمثلة النقاط التي يركز عليها مايلي:

– الكشف عن نواحي الضعف في المنتجات أو الخدمات.

– الكشف عن نقاط ضعف العمليات التسويقية والعمليات والوظائف الأخرى في المؤسسة والتي تؤثر على العملية التسويقية.

– الكشف عما إذا كان هناك مشكلات في التمويل أو التسويق أو الابتكار.

• **تحليل الفرص: (Opportunities)** هي العوامل الإيجابية في البيئة الخارجية التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة ، ومن أمثلة النقاط التي يركز عليها تحليل مايلي:

– معرفة الفرص التسويقية المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة

– معرفة ان كان هناك زيادة في الطلب على المنتجات أو الخدمات في السوق

– الكشف عن التغييرات في السلوكيات الاستهلاكية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة.

• **تحليل التهديدات: (Threats)** هي العوامل السلبية في البيئة الخارجية التي يجب مواجهتها، ومن أمثلة النقاط التي يركز عليها تحليل مايلي:

– كشف التهديدات التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة من البيئة الخارجية.

– معرفة مستوى المنافسة في السوق .

– الكشف عن التغييرات في اللوائح أو السياسات التي تؤثر على عمل المؤسسة.

– الكشف عن التغييرات في التكنولوجيا أو الاقتصاد والتي يمكن أن تكون تهديدا للمؤسسة.

❖ القوى التنافسية لبورتر

تحليل البيئة التسويقية باستخدام القوى التنافسية لبورتر هو إطار تحليلي يتيح فهم درجة جاذبية الصناعة أو القطاع التسويقي بالنسبة للمؤسسات المتنافسة. يتمثل تحليل بورتر في تحليل خمسة عوامل رئيسية تؤثر على مدى تنافسية السوق:

• **القوة التفاوضية الموردين (Bargaining Power of Suppliers):** تحدد قوة الموردين قدرتهم على التأثير في الأسعار، الجودة، أو شروط العرض. إذا كان هناك عدد قليل من الموردين ومنتجاتهم أو خدماتهم فريدة، يمكنهم ممارسة مزيد من الضغط. قوة الموردين القوية يمكن أن تقلل من ربحية المؤسسة. ومن الأسئلة المطروحة في هذه العملية:

– هل هناك عدد قليل من الموردين الرئيسيين في الصناعة؟

– هل يوجد موردين قويين يمكنهم فرض ضغوط على المؤسسة من حيث الأسعار والجودة؟

– هل يمكن أن يكون هناك بديل للموردين في حالة ما اذا فرض موردون آخرون ضغوطا على

المؤسسة؟

• **القوة التفاوضية للعملاء (Bargaining Power of Buyers):** تعتمد قوة العملاء على عددهم، وحساسيتهم للتغييرات في الأسعار، ومدى توفر البدائل. إذا كان هناك العديد من العملاء ولديهم خيارات متعددة، يمكنهم المطالبة بأسعار منخفضة أو جودة أفضل، مما يقلل من ربحية المؤسسة. ومن الأسئلة التي تطرح في هذه العملية:

- هل هناك عدد قليل من العملاء الرئيسيين في السوق؟
- هل المشترين لديهم القدرة على مفاوضة الأسعار وفرض متطلباتهم؟
- هل هناك خيارات كثيرة للعملاء للاختيار بين منتجات مشابهة؟
- **تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة (Threat of Substitutes Products or Services):**
ينظر هذا العامل إلى توافر منتجات أو خدمات بديلة يمكن أن تلبي نفس احتياجات العملاء. إذا كانت هناك بدائل قريبة، فإن العملاء لديهم خيارات أكثر، والأمر الذي يمكن أن يقيد قوة التسعير للصناعة. ومن الأسئلة التي تطرح في هذه العملية:
 - هل هناك منتجات أو خدمات بديلة يمكن استخدامها بدلاً من منتجات أو خدمات المؤسسة؟
 - هل هناك منافسة قوية من المنتجات البديلة؟
 - هل المنتجات البديلة تمتلك ميزات تنافسية تجعلها جاذبة للعملاء؟
- **تهديد الدخول منافسين جدد (Threat of New Entrants):** يقيم هذا العامل مدى سهولة أو صعوبة دخول المؤسسات الجديدة إلى الصناعة، وذلك بسبب وجود حواجز عالية للدخول، مثل التكاليف العالية للبدء، والولاء للعلامة التجارية، واللوائح الحكومية، أو الاقتصاديات من مقياس الإنتاج، يجعل الدخول أقل جاذبية للمؤسسات الجديدة. ومن الأسئلة التي تطرح في هذه العملية:
 - هل هناك عتبات مرتفعة لدخول المؤسسات الجديدة إلى نفس الصناعة التي تنشط بها المؤسسة؟
 - هل هناك حماية من براءات الاختراع أو تكنولوجيا محسنة تجعل الدخول صعباً؟
 - هل هناك منافذ توزيع معقدة أو رأس مال مطلوب لبدء العمل؟
- **درجة التنافس في الصناعة (Rivalry Among Existing Competitors):** يفحص هذا العامل كثافة المنافسة بين المؤسسات الحالية في الصناعة. ومن العوامل التي تأخذ في الاعتبار عدد المنافسين، وحصصهم في السوق، ومعدل نمو الصناعة، ومستوى التمييز في المنتج. التنافس الشديد يمكن أن يؤدي إلى منافسة في الأسعار وتقليل ربحية المؤسسة ومن الأسئلة التي تطرح في هذه العملية:
 - هل هناك منافسة شديدة بين المؤسسات الحالية في الصناعة؟
 - هل هناك تكنولوجيا متقدمة أو اقتصاديات الحجم تجعل التنافس أكثر شراسة؟
 - هل هناك تضافر استراتيجي أو تركيز مكاني (تجمعات) في الصناعة؟