

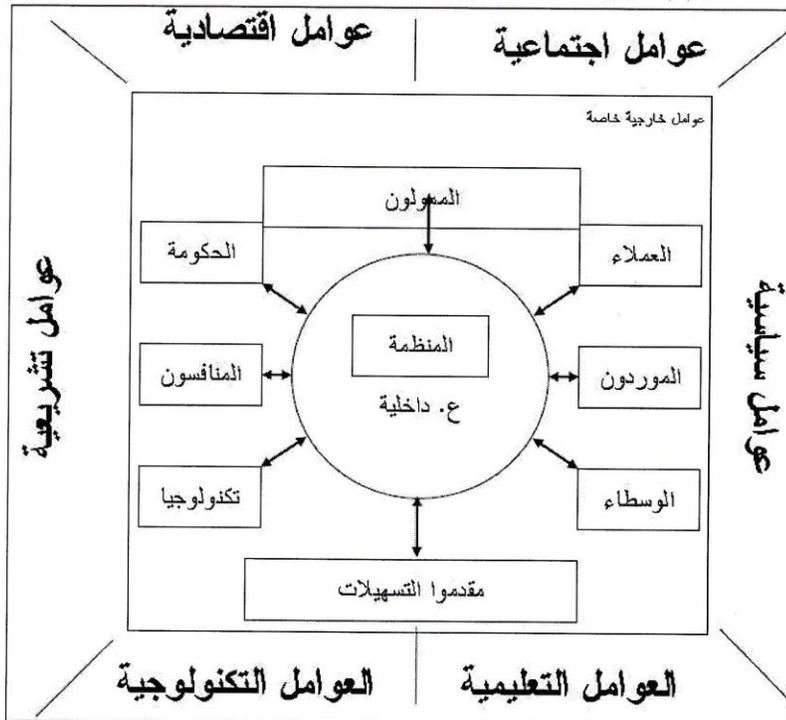
الفصل الرابع: تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أولاً- تحليل البيئة التسويقية.

البيئة تمثل جملة العناصر المحيطة بالشئ، وأنها تعكس جملة المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحيط بالشركة وسواء تعلق الأمر بالمضامين الكلية الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية وغيرها، أو بالبيئة التنافسية (بيئة الصناعة) ذات الارتباط الوثيق بالشركة، فإنها لا يمكن أن تمر دونما تأثير في أنشطة الشركة وفي استراتيجيتها.

وتعرف البيئة التسويقية على أنها: «العناصر والمتغيرات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية بالإضافة إلى ظروف وإمكانيات العمل داخل المنظمة والتي لها تأثير على مستوى كفاءة العمليات التسويقية بشكل مباشر بمنظمات الأعمال».

إن لتحليل البيئة أهمية بالغة في رسم أي استراتيجية للمنظمة وأنه كلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها، كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة، لذلك من الضروري للشركة أن تراقب التغيرات في عناصر بيئتها لتتمكن من اختيار الاستراتيجية التسويقية التي تتناسب مع الظروف البيئية المحتملة أو المواقف التي سيتم فيها تنفيذ الاستراتيجية ولهذا تطلق تسمية التحليل الموقفي Situation Analysis على عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية. وتتطلب دراسة وتحليل ثلاثة مستويات ببيئة: داخلية، وخارجية كلية، وخارجية جزئية، كما يوضحه الشكل.

عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة



1- البيئة التسويقية الخارجية الكلية:

عرّف (Carry) البيئة التسويقية الخارجية الكلية بأنها: «تلك العوامل الخارجية التي توجه وتؤثر في المؤسسة وتفرض الفرص والتحديات لها وعليها».

كما تعرف على أنّها «القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العامة التي تقع خارج حدود المنظمة، وتؤثر على أهدافها، ولا يكون للمديرين القدرة على التحكم بها أو السيطرة عليها».

وتتضمن البيئة التسويقية الخارجية العوامل الستة التالية(*):

1-1- العوامل الاجتماعية: وتتضمن:

- الصفات الديموغرافية: وتشتمل على: عدد سكان الدولة ومعدلات النمو فيها، تركيبة السكان تبعاً للجنس والمهنة والمستوى التعليمي، التوزيع الجغرافي للسكان، الثقافة الأصلية، الثقافات الفرعية....

إنّ اهتمام أفراد مجتمع معين بالصحة واللياقة البدنية يمكن أن يمثل فرصة تسويقية للشركات التي تنتج الملابس الرياضية.

1-2- العوامل الاقتصادية: تتضمن ما يلي: المرحلة في الدورة الاقتصادية، معدلات الفائدة، ميزان المدفوعات، معدلات البطالة، متوسط الدخل، السياسة المالية والضريبية....

فعلى سبيل المثال: إنّ زيادة متوسط دخل الفرد أو انخفاضه سوف يؤدي إلى تغيير نمط استهلاكه لمنتجات السلع والخدمات.

1-3- العوامل التكنولوجية: تشمل العوامل التقنية جانبي المنتجات ووسائل الإنتاج، وينبغي على إدارة التسويق عند تحليل العوامل التقنية في البيئة التسويقية تحديد حجم إنفاق كل شركة من الشركات المنافسة، و تشخيص المواصفات التقنية لمنتجات الشركة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة في المستقبل. كما أنّه يتوجب الحذر واليقظة من مسألة التقدم التكنولوجي، وذلك نتيجة للتغير التكنولوجي السريع الذي يمكن أن يخلق فرص أو تهديدات بالنسبة للمنظمة، هذه الأخيرة إذا كانت متقدمة تكنولوجياً وبالخصوص في حالة استعمالها للتكنولوجيا الرائدة

(*) صنف بعض الكتاب هذه العوامل ضمن أربع مجموعات فقط، وعبروا عنها بما يسمى تحليل (PEST)

فهي فرصة لها قصد اكتساب ميزة تنافسية على خلاف التي لها تكنولوجيا قديمة سوف تواجه تهديدات وضغوطات تؤثر على موقعها في السوق.

1-4-العوامل السياسية والقانونية: إنَّ تغيير الاتجاهات السياسية والاقتصادية في الدولة يؤدي إلى إصدار قوانين وتشريعات تؤثر في القرارات التسويقية الاستراتيجية للشركة، ومن الأمثلة على القرارات الاستراتيجية التي تخضع لتأثير أو مراقبة التشريعات الرسمية ما يلي:

- ما هو القطاع الصناعي الذي ستعمل فيه الشركة، وما نوع المنتجات التي يمكن أن تنتجها؟.
- ما المواصفات التي يجب توفرها في المنتج؟ على سبيل المثال يجب على الشركة التي تستهدف أسواق الاتحاد الأوروبي أن تعرف أنه توجد مواصفات محدّدة لجودة واردات الاتحاد الأوروبي من الملابس الخارجية والرياضية، حيث يعمل معظم المستوردين وتجار الجملة والتجزئة وفقًا للحد الأدنى من المتطلبات، وتتعلق متطلبات واشتراطات المستوردين بالمواد الخام وطرق تصنيعها.
- ما الأسواق التي يمكن تسويق المنتج فيها.
- ما الأساليب والوسائل التسويقية التي يمكن تطبيقها في تسويق المنتج.
- ما هي مستويات الأسعار التي ينبغي على الشركة الالتزام بها.

1-5-العوامل الطبيعية: كنظافة البيئة التي يعيش فيها الإنسان والكائنات الأخرى، وحماية موارد الطبيعة من الأضرار التي تلحقها الصناعة بالمجتمع، وحماية الصحة، والاستخدام العقلاني لموارد الطبيعة. فالعوامل الطبيعية السابقة خلقت فرصة تسويقية جديدة للشركات وفرضت تهديدًا في الوقت ذاته، فعلى سبيل المثال: إنَّ الحد من الأضرار الصحية الناتجة عن ارتداء الملابس المصنّعة من خيوط صناعية أو تركيبية خلق فرصة إضافية لتصنيع الملابس القطنية. ومثال آخر: تتركّز متطلبات شركات الاستيراد الإيطالية على المنتجات صديقة البيئة لذلك يجب وضع الآثار البيئية في دورة إنتاج المنسوجات في الاعتبار.

1-6-عوامل البيئة الدولية والعالمية: تلعب التغيرات في البيئة الدولية دورًا بارزًا ومؤثرًا على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معًا، وتتضمّن العوامل الدولية: التحالفات الاستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية، التحالفات السياسية الدولية، الأزمات السياسية والاقتصادية، والكوارث.

2- البيئة التسويقية الخارجية الجزئية:

وهي عبارة عن: «العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالمنافسين والممولين والموردين والوسطاء وغيرها من العوامل التي يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة».

2-1- المنافسون The Competitors:

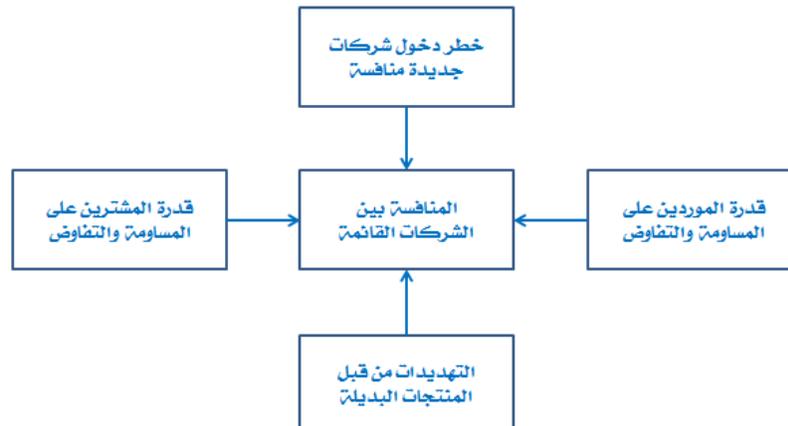
ينبغي على الشركة التعرف على الشركات المنافسة لها وتحديد نقاط قوتها وضعفها والعمل على وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تستطيع مواجهة المنافسين و ذلك بمقارنة عناصر مزيجها التسويقي مع المزيج التسويقي للمنافسين وصولاً إلى تحديد مجالات القوة والضعف في الموقف التنافسي للشركة المعنية.

ومن بين النقاط التي يركّز عليها تحليل المنافسين ما يلي:

- التعرف على موردي المنافسين.
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس.
- التحركات الجديدة للمنافسين.
- التحركات المحتملة للمنافسين.
- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

ولبيان تأثير المنافسة في الموقف التنافسي للصناعة تم اعتماد نموذج (Porter) الذي يساعد الشركة على دراسة الخصائص التنافسية للصناعة التي تعمل فيها وتحديد اتجاهاتها في سبيل تكييفها مع اتجاهات التغيير هذه وتحقيق اهدافها، حيث يتضمّن النموذج وجود خمسة عوامل رئيسة تؤثر في الموقف التنافسي

للصناعة وهي:



أ-درجة المنافسة Degree of Rivalry: إنَّ درجة المنافسة بين الشركات تتوقف على عددٍ كبيرٍ من العوامل التي يتباين تأثيرها في الموقف التنافسي للصناعة وهذه العوامل هي:

- عدد المنافسين. -معدل نمو الصناعة. -كثافة نمو الصناعة. -كثافة الموجودات أو الأصول.
- تمايز المنتجات: أي الاختلاف في مواصفات المنتجات أو عروض الشركات المنافسة، حيث أنَّه كلما زاد التمايز فإنَّه سوف يقلل من شدة المنافسة السوقية.
- عوائق الخروج: حيث أنَّه كلما كانت عوائق خروج الشركة من الصناعة كبيرة فإنَّ درجة المنافسة بين الشركات الحالية سوف تزداد حدة.

ب-الخوف من دخول شركات جديدة Threat of New Entrants: إنَّ احتمال دخول شركات جديدة إلى الصناعة يؤدِّي إلى زيادة حدَّة المنافسة السوقية بين الشركات الموجودة ضمن الصناعة. طبقاً لذلك تحاول الشركات القائمة منع دخول شركات إلى الصناعة باستخدام بعض الوسائل، من بينها التوسع في الإنتاج أو وضع عوائق أخرى أمام دخول الشركات الجديدة، ومن بين هذه العوائق اقتصاديات الحجم ما يعرف بالوصول إلى الحجم الاقتصادي الأمثل في الإنتاج، والاستفادة من مزايا الكلفة المطلقة (Absolute Cost Advantage) من خلال استخدام أساليب تقنية أكثر تقدماً من بقية الشركات أو سهولة الحصول على المواد الأولية.

ج-خطر المنتج البديل Threat of Substitute: إنَّ وجود المنتجات البديلة التي تشبع حاجة أساسية لدى المستهلك سوف يضع حدوداً عليا لمستويات الأسعار المحتملة لمنتجات الصناعة، وبالتالي سوف يحدّد مستويات الأرباح المحتملة التي تحققها الشركات. طبقاً لذلك ينبغي على الشركة مراقبة اتجاهات الأسعار وتطور أداء المنتجات البديلة لما لها من تأثير على أسعار المنتجات التي تقوم بتصنيعها وأرباحها المحتملة. فمثلاً شكّل اختراع الملابس المصنوعة من خيوط صناعية (نايلون، كبرليك..) تهديداً كبيراً لصناعة الملابس والأقمشة المعتمدة على القطن والصوف نتيجة الفرق الكبير في الأسعار ومجالات الاستخدام الجديدة.

د-القوة التفاوضية للمشتري Bargaining Power of Buyers: وتعني امتلاك المشتري لمنتجات الصناعة المقدرة على إجبار المنتجين على تخفيض أسعار منتجاتهم أو مطالبتهم بخدمات وسلع ذات

نوعية أفضل، ممّا يؤدي إلى تخفيض ربحية الشركات العاملة ضمن هذه الصناعة. وتتولد القدرة التفاوضية للمشتريين من عدة عوامل أهمها قلة عددهم، وارتفاع درجة تركيزهم، وجود عدّة عروض بديلة، وجود درجة تمايز منخفضة للمنتجات، وفي حال كانت كلفة تحول المشتريين إلى موردين آخرين منخفضة.

هـ- القوة التفاوضية للموردين او المزودين Bargaining Power of Suppliers: وتعني تلك القوة التي يتمتع بها المورد، كموردي الموارد الأولية والآلات والخدمات العامة وغيرها، في زيادة أسعار أو تخفيض نوعية وكمية السلع والخدمات المجهزة أو الموردة للشركات العاملة ضمن الصناعة المعنية، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض ربحية هذه الشركات. وتزداد القدرة التفاوضية للموردين عندما يكون عددهم قليل، أو في حال قلة البدائل المتاحة من السلع والخدمات. وعلى سبيل المثال يعتبر إلزام منتجي الأقمشة والملابس القطنية الجاهزة بشراء الغزل القطنية من شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية أحد عناصر قوة الموردين التفاوضية، والتي تشكّل عائقاً أمام شركات صناعة الملابس.

لذلك ينبغي على الشركة تحليل تأثير كل من العوامل الخمسة التي تؤثر في حدة المنافسة السوقية وصولاً إلى تشخيص أي العوامل أكثر تأثيراً في حدة المنافسة. وفي ضوء ذلك تتمكّن الشركة من وضع وصياغة الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تتمكن من حماية موقعها التنافسي أو تعزيره.

2-2- الجمهور The Public:

عرّف (Kotler) الجمهور بأنّه: «أي مجموعة تمتلك مصلحة فعلية أو محتملة في المؤسسة او تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها».

ويُظهر الجدول رقم () المجاميع المختلفة للأفراد والشركات الذين يشكّلون جمهور الشركة وأهداف كلٍ منهم، والذي ينبغي على الشركة معرفتها ومحاولة تحقيقها وتحليل اتجاهات التغيير فيها وصولاً إلى إجراء الموازنة العادلة بين أهداف وتطلعات المجاميع كافة، الأمر الذي سوف ينعكس في مهمة الشركة وأهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يضمن لها الموقع التنافسي والمعنوي المتميز في المجتمع وبالتالي تحقيق البقاء والنمو.

جدول: المجاميع المختلفة لجمهور الشركة وأهدافهم.

الأهداف	المجاميع
العائد المالي، ملكية الأسهم، سعر السهم، الرغبات غير المالية.	1- المالكون
مصداقية الشركة، الثقة بالمنتجات، تطوير المنتجات، أسعار المنتجات، منافع المنتج، الاستمرارية، الكفاءة التسويقية	2- العملاء
السعر، الانتظام، الاستمرارية والنمو	3- المجهزون
استثمار مضمون، دفع الفوائد، إعادة دفع الأموال المفترضة.	4- المؤسسات المالية (مثال: البنوك وشركات التأمين)
التنمية الاقتصادية، التربية، التدريب والانسجام.	5- المؤسسات الحكومية (مثال: المؤسسات المالية والأمنية)
حقوق الإنسان، الحد من التلوث البيئي، التسليحة والاستجمام، الثقافة والفنون، والرعاية الطبية.	6- المجتمع عموماً (مثال: الأفراد والمؤسسات في البلد الذي تعمل فيه الشركة)
الحوافز المادية، الحوافز المعنوية-الترقية والاحترام، بيئة العمل والاستمرارية	7- المدراء والعمالون في الشركة

2-3-الموردون The Suppliers:

يقصد بالموردين الأفراد أو المؤسسات الذين يقومون بتزويد الشركة بما تحتاجه من مواد أولية و سلع نصف مصنعة ومعدات وتجهيزات تساعد في العملية الإنتاجية.

وللموردين تأثير كبير في فاعلية النشاط التسويقي في الشركة وكفاءته، فمن خلال زيادة أسعار السلع والخدمات الموردة أو تخفيض نوعيتها أو عدم التقيد بشروط التسليم وتوقيته، فإنَّ الشركة سوف تضطر إلى رفع أسعار بيع منتجاتها وتخفيض جودتها، وبالتالي التأثير سلبيًا بالموقع التنافسي للشركة في السوق. لذلك لجأت بعض الشركات إلى اعتماد سياسة تعدد مصادر التوريد بدلاً من الاعتماد على موردٍ واحد، واتبعت شركات

أخرى سياسة إقامة علاقات طويلة الأجل مع عدد من الموردين من أجل ضمان التوريد المناسب من حيث الكمية والنوعية والتوقيت.

2-4- وسطاء التوزيع The Middle Men:

تعرف قناة التوزيع بأنها الطريق الذي تستطيع من خلالها الشركة إيصال منتجاتها إلى المستهلكين في السوق المستهدف.

وقد تعتمد الشركة قناة التوزيع المباشر مثل إنشاء متاجر التجزئة الخاصة بالشركة واستخدام قوتها البيعية، أو قد تعتمد قناة التوزيع غير المباشرة من خلال وسطاء التوزيع من تجار الجملة والتجزئة أو اعتماد النوعين في الوقت ذاته، أو وكلاء التوزيع.

وتلجأ الشركة إلى استخدام وسطاء التوزيع كون الوظائف التسويقية التي يؤديها الوسطاء تؤدي إلى خلق العديد من المنافع للمستهلكين النهائيين وهي: منفعة المكان، منفعة الزمان، منفعة الكمية، منفعة التشكيلة في نقطة بيع واحدة، ومنفعة الملكية.

ومن جهة ثانية يوفر وسطاء التوزيع العديد من الفوائد والتسهيلات التسويقية والمالية والبحثية للشركات المنتجة. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنّ من المفضل بالنسبة للملابس الجاهزة اعتماد التوزيع عبر متاجر التجزئة.

3- تحليل البيئة الداخلية Analyzing Internal Environment:

تشتمل البيئة الداخلية للشركة على كافة العناصر والأنظمة التي توجد داخل الشركة. حيث تدل العناصر على موارد الشركة المتاحة التي تشتمل على الموارد المالية والبشرية والمادية، إضافة إلى خبرتها الإدارية المتميزة في مجال الإنتاج والتسويق.

وتعتبر الأنظمة من الوحدات الإدارية والسياسات التي تعتمد عليها الشركة في استخدامها لمواردها المتاحة. وتمثل الموارد للشركة وأنظمتها بحد ذاتها مواطن قوة وضعف الشركة ومقدرتها في تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق، لذلك ينبغي على الشركة تحديد وتقييم مواردها المتاحة بصورة شاملة وموضوعية، حيث

يتوجب على الشركة تحديد وتقييم كافة الموارد المتاحة لها مصنفة طبقاً للوحدات الإدارية كالتسويق والإنتاج والمالية وشؤون الأفراد، وكلّ حسب اختصاصها ومسئوليتها.

حيث يلجأ المخطط الاستراتيجي إلى وضع تساؤلات حول مفردات الموارد الخاصة بكل وحدة إدارية رئيسية في الشركة كما يلي:

1- **التسويق:** يقوم المخطط بوضع تساؤلات حول السلع والخدمات الرئيسية في الشركة، وموقعها في دورة حياة المنتج، ومواطن قوتها وضعفها تجاه المنتجات المنافسة، ومعدل حصتها السوقية وربحيتها، وموقعها في السوق، كما يتوجب عليه أن يضع تساؤلات حول كفاءة وفاعلية نظام المعلومات التسويقي في جمع البيانات المتعلقة بالبيئة، وعن كيفية تقييم المستهلكين لأسعار منتجات الشركة بالمقارنة مع المنتجات المنافسة، وكيفية تقييمهم لأسلوب الشركة في توزيع منتجاتها من حيث التغطية الجغرافية وعدد الوسطاء في قناة التوزيع، وكذلك كيفية تقييمهم للجهود الترويجية للشركة، إضافة إلى تقييم مدى فاعلية الشركة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

2- **المالية والمحاسبة:** يقوم المخطط بوضع تساؤلات حول الموقف المالي للشركة من حيث العائد، المبيعات، رأس المال العامل، السيولة، ومدى فاعلية الشركة في استغلال مواردها المالية المتاحة، ومدى قدرتها على زيادة مواردها المالية في الأمدين القصير والطويل، ومدى فاعلية نظام المراقبة المالية لديها، إضافة إلى الإجراءات التي تتبعها الشركة في مواجهة الظروف الطارئة كالأزمات المالية ونقص رأس المال.

3- **الإنتاج والعمليات:** ويتوجب على المخطط وضع تساؤلات حول تكلفة المواد الأولية المستخدمة أو التي ستستخدم في العمليات الإنتاجية، ومصادر توريدها، وكلفة للإنتاج، ودرجة فاعلية الرقابة على أنظمة التخزين والمعدات المستخدمة والجديدة التي تحتاجها الشركة في المستقبل وكفاءة تشغيلها والعوائد الناتجة عنها مقارنة بالشركات المنافسة، إضافة إلى مدى كفاءة تنفيذ إجراءات تطوير العمليات الإنتاجية، ومرونة العمليات الإنتاجية وواقع البحوث والتطوير والابتكار.

4- **شؤون الأفراد:** يتوجب على المخطط تقييم عدد ومهارة وخبرة العاملين في الشركة، وطبيعة العلاقة بينهم ومدى فاعلية سياسات شؤون الأفراد بالمقارنة مع الشركات المنافسة.

5- النظم الإدارية والإدارة العليا: وتتضمن النظم الإدارية الحالية في الشركة كالتخطيط والرقابة والاتصالات، ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف الشركة، وكفاءتها بالمقارنة مع النظم المماثلة لها في الشركات المنافسة، والهيكل التنظيمي وإجراءات اتخاذ القرار، إضافة إلى المدراء والقيم الثقافية التي يؤمنون بها ومهارتهم والصورة الذهنية للشركة.

ثانياً: تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات S.W.O.T

1-تعريف الفرص، التهديدات، نقاط القوة والضعف:

بعد الانتهاء من تحليل عناصر البيئة الداخلية وتحديد العوامل الداخلية الاستراتيجية لابدّ لمدراء التسويق من الربط أو المواءمة بين مواطن قوة وضعف الشركة التي تنشأ من عناصر بيئتها الداخلية مع الفرص والتهديدات التي تنتهي في بيئتها الخارجية، وهو ما يسمى بتحليل (SWOT) الذي يستند على افتراضٍ مفاده أنّ الاستراتيجية الفعّالة تسعى إلى تعظيم مواطن قوة الشركة وفرصها، وتقليل مواطن ضعفها والتهديدات البيئية، والذي يمكن استخدامه أيضاً في توليد كل من الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية بطريقة منسجمة.

وسنقوم فيما يلي بتعريف كلٍ من هذه المصطلحات، ومن ثمّ نوضّح نموذج التحليل وإجراءات المواءمة.

• **تعريف نقاط القوة:** عرفها (Thomson & Strickland) على أنّها: «بعض العناصر المتوفرة

في المنظمة والتي تمثل ميزة نسبية في المنظمة من أداء وإمكانيات تساهم بشكلٍ إيجابي في عملها».

• **تعريف نقاط الضعف:** عرف (Pearce) الضعف بأنّه: «هو النقص في الموارد المتاحة

والمهارات والإمكانات والذي يعيق بدرجة كبيرة الأداء الفعال للشركة».

• **تعريف الفرص:** هي: «العناصر الإيجابية الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي

تنتج إذا تم استثمارها الصحيح فوائدها مادية وغير مادية».

• **التهديدات:** عرفها (Kotler) بأنّها: «التحدي المفروض من قبل أي توجّه أو تطور غير

مرغوب فيه ضمن البيئة والذي قد يؤدي في حالة غياب التصرف التسويقي الهادف، إلى تآكل موقع

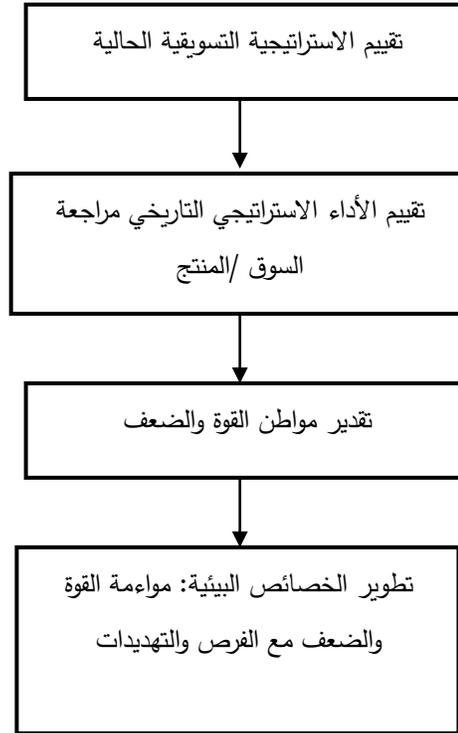
المؤسسة».

والمثال على التهديدات: دخول شركات جديدة إلى السوق، بطء معدلات النمو في السوق، زيادة القوة التفاوضية للموردين أو المشترين، التطور التقني، والقوانين المقيدة.

2- نموذج تحليل SWOT:

هناك مجموعة من الخطوط التنفيذية والإجراءات لتحليل SWOT، وكما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل: إجراءات تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات



2-1- تقييم الاستراتيجية التسويقية الحالية: من خلال دراسة الأسواق التي تعمل فيها الشركة حالياً و كيفية إشباع الشركة لحاجات ورغبات المستهلكين في كل سوق من أسواقها المستهدفة.

2-2- تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي (الماضي) Evaluation of past Strategic Performance:

ويتم تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي وفقاً لمحورين:

- تقييم أداء كل منتج في الفترة الماضية من خلال دراسة الربحية، الموقع في السوق، التطور التقني، المنافع...

- تقييم الأداء المالي للشركة من خلال: الحصة السوقية، ربحية الشركة، معدل دوران المخزون....

2-3- تقدير مواطن القوة والضعف Estimating the strength and weaknesses:

بعد الانتهاء من تقييم الأداء الاستراتيجي الحالي والماضي للشركة، يتم تقدير مواطن القوة والضعف التي قد تتمتع بها الشركة مقارنة بالشركات المنافسة مستقبلاً.

2-4- تطوير الخصائص البيئية:

في هذه الخطوة يتم تطوير الخصائص البيئية التي تمثل خلاصة التطورات والتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلاً، ومحاولة موازمتها مع مواطن القوة والضعف المتوقعة، وصولاً إلى تحديد استجابة الشركة التسويقية الاستراتيجية. وبما أن الشركة لا تستطيع الاستفادة من كافة الفرص التي تنهياً لها في بيئتها الخارجية أو تجنب كافة التهديدات البيئية المستقبلية بسبب محدودية الموارد المتاحة لها، وتتعدد التطورات والتغيرات البيئية الخارجية المتوقعة، فإنه يتم اللجوء إلى تطوير مصفوفة TOWS والتي تستطيع الشركة من خلالها أن تركز على التطورات البيئية الرئيسية سواء كانت فرص أم تهديدات، وربطها مع مواطن قوتها أو ضعفها، وصولاً إلى تحديد الاستجابة التسويقية الاستراتيجية المناسبة.

	External Opportunities (O)	External Threats (T)
Internal Strengths (S)	SO "Maxi-Maxi" Strategy Strategies that use strengths to maximize opportunities.	ST "Maxi-Mini" Strategy Strategies that use strengths to minimize threats.
Internal Weaknesses (W)	WO "Mini-Maxi" Strategy Strategies that minimize weaknesses by taking advantage of opportunities	WT "Mini-Mini" Strategy Strategies that minimize weaknesses and avoid threats.



مثال:

الشكل: مصفوفة TOWS للملابس القطنية

التحديات: 1- وجود منافسة قوية. 2- يرغب المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس.	الفرص: 1- وجود العديد من الاتفاقيات التجارية الإقليمية مع دول المنطقة. 2- زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية	الفرص والتحديات البيئية قوة وضعف الشركة
مواجهة القوة مع التهديد: - القوة: نوعية المنتج. - التهديد: قوة المنافسة.	مواجهة القوة مع الفرص: - القوة: نوعية المنتج. - الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية صحية.	مواطن القوة: أ- نوعية المنتج. ب- الدعم الحكومي. ج- الخبرة
مواجهة الضعف مع التهديد: الضعف: لا توجد منتجات جديدة. التهديد: رغبة المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس.	مواجهة الضعف مع الفرص: الضعف: لا توجد منتجات جديدة. الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية صحية	مواطن الضعف: أ- عدم القدرة على تطوير المنتجات الجديدة. ب- ضعف المهارات التسويقية. ج- ضعف التمويل