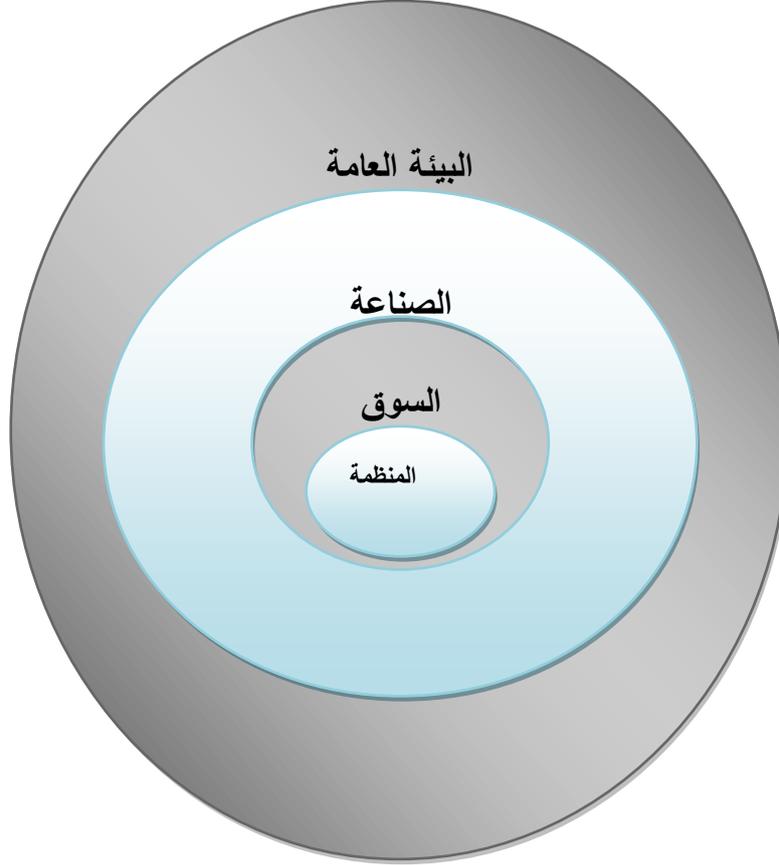


المحاضرة السابعة: التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية

قبل التطرق إلى تشخيص البيئة الخارجية يجب أن نذكر أولاً أن بيئة المنظمة تتكون من عدة مستويات كما هي موضح في الشكل

الشكل رقم (01): مستويات البيئة



وانطلاقاً من الشكل أعلاه فإن التشخيص الاستراتيجي يشمل كل هذه المستويات. وهذا يهدف التعرف على الفرص التي تتيحها والتي يجب استغلالها وانتهازها وكذا المخاطر والتهديدات التي يجب تفاديها تجنبها أو مواجهتها. كما أن التشخيص الاستراتيجي يشمل كل المجالات المرتبطة بها المنظمة وكذا غير المرتبطة بها. وأيضا المجالات التي لها تأثير مباشر وغير مباشر. وأولى المجالات التي نبدأ بها تشخيص البيئة الخارجية هي:

1- تشخيص البيئة العامة (الكلية): تتميز هذه البيئة بتأثيرها غير المباشر على المنظمات والمنظمات بدورها لا تستطيع في كثير من الأحيان التأثير على هذه البيئة. فالمنظمة تعمل على التعرف على مختلف التأثيرات التي يمكن أن تأتيها من هذه البيئة سواء كانت فعلية أو محتملة. وتشمل هذه البيئة عدة جوانب يطلق عليها مصطلح (PESTEL) المحيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي الثقافي، التكنولوجي، الأيكولوجي، القانوني التشريعي)

المحيط السياسي: إن كل منظمة ترتبط بعلاقة مع المحيط السياسي للدولة التي تنشط فيها وتتأثر بكل القرارات السياسية لها. ومن بين الجوانب التي يجب أن تركز عليها عند تشخيص هذا المحيط: الوضع الأمني، الحروب، الانقلابات، جماعات الضغط السياسي، نمط الحكم، الأحزاب الحاكمة، الوعي السياسي... الخ

المحيط الاقتصادي: وهو يشمل كل المتغيرات التي تدخل في النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة بكل خصائصه وعناصره. ومن أهم هذه المتغيرات التي تركز عليها المنظمة: المناخ العام للاستثمار، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، طبيعة العرض والطلب، النظام المالي والمصرفي، السياسات النقدية، التكتلات الاقتصادية، دورة الأعمال، طبيعة ومستوى دخل الفرد، حجم الموارد الطبيعية... الخ

المحيط الاجتماعي الثقافي: إن كل منظمة تنشأ داخل مجتمع له خصائصه ومميزاته، وعلمها معرفة كل الجوانب التي يمكن أن تؤثر على نشاطها بالسلب أو الإيجاب والتي لها علاقة بها المحيط. لذلك نجدها تركز على بعض الجوانب التي يمكن أن تؤثر عليها منها: الطبيعة الديموغرافية للمجتمع والتغيرات السكانية، مستوى التعليم، البطالة، أسلوب المعيشة، الديانة والقيم والمعتقدات، دور الأسرة في المجتمع، المسؤولية الاجتماعية... الخ

المحيط التكنولوجي: إن التطور السريع الذي أحدثته التكنولوجيا في مختلف المجالات جعل المنظمات تعطي لها أهمية كبيرة عند صياغة استراتيجياتها. فالمحيط التكنولوجي يشمل كافة الجوانب التي تتعلق بالتطورات الكبرى على المستوى الكلي كوسائل الاتصال والنقل المعلومات وكذا تلك الجوانب التي تمس العمليات الإنتاجية كالآلات والمعدات وغيرها.

المحيط البيئي (الايكولوجي): وهو يضم كل المتغيرات المرتبطة بالبيئة كالظروف الجيولوجية والمناخية التي تعمل بها المنظمة (زلازل، براكين، فيضانات، حرائق)، موقع البلد وحجمه وطبيعة موارده (غاز كهرباء، ماء... الخ).

المحيط التشريعي القانوني: وهو يضم كل الجوانب المتعلقة بالقوانين التي تصدرها السلطات داخل الدولة مثل قوانين الاستثمار، التعريفات الجمركية، قوانين حماية المستهلك، حماية البيئة، حماية العمالة، قوانين الضرائب، مدى تدخل الدولة في الاقتصاد... الخ.

2- تشخيص البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة/البيئة التنافسية)

تتميز البيئة الخاصة بتأثيرها المباشر على المنظمة وكذا التأثير المتبادل بينهما. وعند تشخيص هذه البيئة تركز المنظمات على تشخيص بيئة الصناعة وكذا بيئة التنافس.

1-2 تشخيص بيئة الصناعة: تمثل بيئة الصناعة احد الجوانب التي تركز عليها عند تشخيص بيئتها الخارجية من اجل التعرف على الفرص والتهديدات التي تفرزها. فالصناعة عبارة عن مجموعة المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض. وهذه البدائل تشجع حاجات ورغبات متشابهة لنفس المستهلك. والصناعة لها دورة حياة تبدأ بالنشوء، النمو، النضج، التدهور وإعادة الانتعاش في بعض الأحيان. وكل مرحلة من

هذه المراحل لها خصائص معينة يجب أن تعرفها المنظمات لكي تشخصها بصفة دقيقة. وعند تشخيص هذه البيئة فان المنظمات تركز على عنصرين مهمين هما

أ - تحليل الطلب على الصناعة: يتم تحليل الطلب على مستوى كل وحدة أعمال إستراتيجية من خلال التعرف على طبيعة الطلب وخصائصه، كذا الكيفية التي يتطور بها الطلب وما هي ابرز العوامل المسؤولة عن ذلك. وهناك عدة متغيرات تتدخل في تحليل الطلب منها عمر النشاط أو المرحلة التي يوجد بها، الطابع الموسمي، النمو الديموغرافي، التطورات التكنولوجية، أذواق المستهلكين، أسلوب المعيشة، الاستخدامات الجديدة للسلع، وجود أو عدم وجود سلع بديلة... الخ

كل هذه الأبعاد وغيرها تمكن المنظمة من التعرف على محددات الطلب وتحليلها سوف يسمح لها بتحديد مسارات التطور في المستقبل والمخاطر والتهديدات المحتملة.

ب- تحليل العرض على الصناعة: يقصد بعرض الصناعة ما تقدمه المنظمة وباقي المنظمات الأخرى. فأداء المنظمة لا يتأثر فقط بالطلب على الصناعة وإنما أيضا بالعرض في السوق. وهناك عدة متغيرات تدخل في تحليل العرض أهمها:

-طاقة الصناعة: حيث يتم تقييم طاقة الصناعة من خلال الطاقة الإنتاجية ومعرفة هل هناك عجز أم فائض فيها؟ حيث إن كانت الصناعة تعاني من عجز في الطاقة الإنتاجية فان ذلك يمثل فرصة للشركات للرفع من إنتاجيتها وبالتالي الرفع من ربحيتها. أما إن كانت تعاني من فائض فان ذلك يشكل تهديدا للمنظمات لأنها تصبح في تنافس شديدة للحفاظ على حصتها السوقية.

-هيكل التكاليف: تؤثر التكاليف كثيرا على سلوكيات الإستراتيجية للمنظمات. ففي حالة الصناعات التي تسيطر عليها التكاليف الثابتة نلاحظ أن سلوك المنظمات يتجه نحو الإنتاج بحجم كبير لتخفيضها، وهذا السلوك قد يرفع من شدة المنافسة وبالتالي قد يشكل تهديد لبعض المنظمات. أما في حالة الصناعات التي تغلب عليها التكاليف المتغيرة فان سلوك المنظمات يتجه نحو الرفع من الأسعار لتحقيق الأرباح المطلوبة من خلال اللجوء إلى الإستراتيجية التميز التي تعتبر المبرر الأساسي لرفع الأسعار.

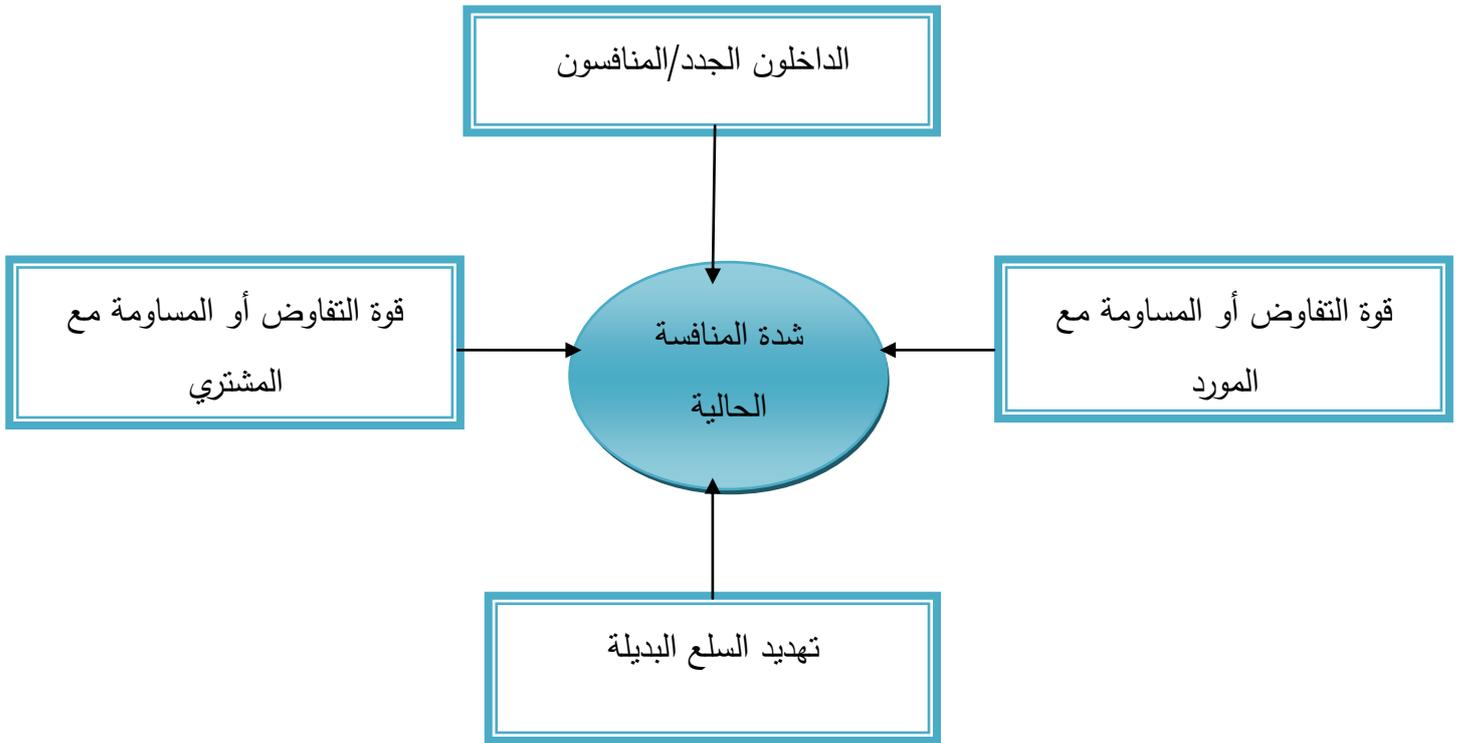
-الهيكل المالي للصناعة: إن المنظمات تسعى دائما لمعرفة وفهم الوضع المالي والمصرفي للبلد الذي توجد فيه أولا ثم تحدد طبيعة الهيكل المالي للصناعة التي تنشط فيها من خلال معرفة حاجة الصناعة لرؤوس الأموال، نمط التمويل المستعمل الداخلي او خارجي، نوع السوق المالي التي تعتمد عليها الصناعة.. الخ

-أساليب التوزيع: يعتبر التوزيع من العناصر المهمة في أي صناعة فهو المسؤول عن إيصال المنتجات إلى المستهلكين ولهو دور كبير في اللعبة التنافسية. فقد يشكل تهديدا للعديد من المنظمات كما يمكنه أن يمثل فرصة لهم. وعند تشخيص طبيعة التوزيع في الصناعة يجب معرفة ما نوع مسالك التوزيع المستعملة، خصائصها، حجمها، عدد الوسطاء المتواجدين بين المنتج والمستهلك، ما هي درجة تطور كل قناة من قنوات التوزيع... الخ. وتتحدد طبيعة التوزيع بنوع المنتج ودرجة المنافسة وكذا موارد المنظمات.

-الطابع التكنولوجي للصناعة: فالعامل التكنولوجي يعتبر عنصر مهم في تشخيص الصناعة، إذ انه هناك بعض الصناعات يسيطر عليها هذا العامل. فالابتكار والإبداع بإمكانهم إحداث ثورة في الصناعة وقد يقلب قواعد اللعبة التنافسية.

2-2 تشخيص البيئة التنافسية: يعتبر المحيط التنافسي من بين أهم المكونات في البيئة الخارجية الخاصة التي حظيت بالاهتمام والدراسة من طرف العديد من الممارسين والمفكرين. فقد كان تحليل المحيط التنافسي سابقا يقتصر فقط على تحليل ودراسة سلوكيات المباشرة المنافسين الحاليين في الصناعة. لكن في الوقت الحالي أصبح يشمل العديد من العوامل أو العناصر ويعود الفضل في ذلك الى مايكل بورتر عندما قدم إطار عمل ساعد المدراء في تحليل هذا المحيط من خلال نموذج الشهير القوى الخمسة للتنافس التي حددت أسس المنافسة. والشكل التالي يوضح هذا النموذج

الشكل رقم (02): نموذج مايكل بورتر للتنافس (القوى الخمسة للتنافس)



فحسب بورتر فإنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، تقلصت قدرة المنظمات على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح المطلوبة. فعامل المنافسة القوي يشكل تهديد للمنظمات، أما العامل الضعيف فقد يشكل لها فرصة. وكما انه يمكن أن تتغير قوة تأثير هذه العوامل بمرور الوقت وفقا لتغيرات ظروف الصناعة.

وفي مايلي شرح هذه القوى:

- الداخولون الجدد/المنافسون المحتملون: يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم لصناعة ما زيادة في الطاقة والرغبة في الحصول على حصة سوقية جيدة، وغالبا ما يملكون موارد متميزة أو بديلة. والمنافسون المحتملون هم منظمات لم تدخل بعد في حلبة المنافسة لكن لديها القدرة على المنافسة إذا رغبت في ذلك. وهم يشكلون تهديدا كبيرا على ربحية المنظمات الحالية. لذلك نجد هذه المنظمات تحاول إعاقه دخولهم إلى السوق من خلال وضع حواجز دخول تعتبر بمثابة عوائق تجعل مسالة الدخول إلى قطاع صناعي معين أمرا مكلفا وصعبا جدا لهم. ومن بين أهم هذه الحواجز نجد:
 - حجم الاستثمارات المطلوبة للدخول
 - التكلفة المنخفضة نتيجة الخبرة وتحقيق وفورات أو اقتصاديات الحجم
 - تميز المنتج / قوة العلامة/ولاء الزبائن
 - السيطرة على مسالك التوزيع و مصادر التمويل والتمويل
 - تكاليف انتقال المشتري من مورد إلى آخر(تكاليف التحول)
 - ردود أفعال المنافسين(الثار أو الانتقام المتوقع)
 - اللوائح الحكومية والقوانين
- قوة المساومة أو التفاوض للمورد: يمكن للمورد أن يشكل تهديدا على الشركات الحالية عندما يملك القدرة على التحكم في أسعار المواد الخام أو المنتجات الضرورية في الصناعة. وحسب بورتر فان المورد يكون في المركز الأقوى أو تكون له قوة المساومة اكبر في الحالات التالية:
 - عندما يكون للمنتج الذي يبيعه بدائل قليلة، مع أهميته الكبيرة بالنسبة للشركة
 - تميز المنتج إلى الدرجة كبيرة تجعل المنظمة تتكلف كثيرا إذا أرادت تغيير المورد
 - إذا كان عدد شركات التوريد قليلة ومتفاهمة فيما بينها
 - عندما لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة زبون مهما لهم
 - عندما يستطيع المورد التكامل نحو الأمام
- قوة المساومة أو التفاوض للمشتري: قد يمثل المشتري المستهلك النهائي لمنتجات المنظمة او قد يكون شركات التوزيع(تجار جملة، وكلاء، تجار تجزئة). ويشكل المشتري مصدر تهديد في حالة مطالبته بخفض الأسعار وتقديم خدمات أفضل. ووفقا لبورتر فان المشتري يكون في مركز قوة في الحالات التالية:
 - عندما يكون حجم مشترياتهم كبير وبالتالي يمكن أن يستغلوا قوتهم الشرائية في المساومة على الأسعار
 - عندما يتألف عرض الصناعة من عدد من الشركات، بينما المشتري عددهم قليل
 - عندما يستطيع المشتري تحويل الطلبات بين الشركات العارضة لضربها ببعضها البعض
 - عندما يستطيع المشتري أن يتكامل نحو الخلف.

● تهديد السلع البديلة: إن المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى وبإمكانها تلبية نفس احتياجات المستهلكين. ويعتمد تهديد المنتج البديل على درجة إحلاله للمنتج الحالي، أذواق المستهلكين وكذا درجة ولائهم للمنتجات. فوجود بدائل قوية يشكل تهديدا وقيدا على الأسعار التي تفرضها الشركات وبالتالي قد تتأثر ربحيتها.

● شدة المنافسة بين الشركات الحالية: يتعلق هذا العامل بتحديد شدة المنافسة أو المزاخمة بين الشركات الحالية. فكلما كانت المنافسة بينهم ضعيفة شكل ذلك فرصة للشركات لرفع الأسعار وتحقيق الأرباح. أما إذا اتسمت المنافسة بالشدة والقوة فقد يترتب عن ذلك حروب سعرية قد تؤدي إلى تخفيض رقم الأعمال والتأثير على قوى الربحية للشركات. وتأخذ المزاخمة بين المنافسين النشطين في صناعة معينة شكلا من أشكال المناورات الإستراتيجية، كما أنها تساهم في تحديد جاذبية هذه الصناعة. وهناك العديد من العوامل الهيكلية التي تتحكم في شدة المزاخمة أهمها:

- عدد وحجم المنظمات المتنافسة: إذا كان عدد المنظمات المتنافسة كبيرا أو في تزايد مستمر فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة حدة المنافسة. كما انه كلما تقاربت أحجام المنظمات زادت حدة المنافسة لعدم قدرة أي منها على فرض سيطرتها على الصناعة.

- معدل نمو الصناعة: في الصناعات الراكدة أو بطيئة النمو تزيد حدة المنافسة بين المنظمات من اجل الرفع من حصتها السوقية ولو على حساب الآخرين.

- تمايز المنتجات: عندما لا تكون هناك إمكانية لتمييز المنتجات والمنتجات المقدمة متماثلة و نمطية فان ذلك سيؤدي إلى رفع من شدة المنافسة. ويصبح التنافس على أساس السعر والخدمات المرافقة متغيرات إستراتيجية هامة في المنافسة.

- حجم التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين: إن ارتفاع التكاليف الثابتة التي تتحملها المنظمات يجبرها على التوجه نحو الإنتاج بكميات كبيرة لخفضها، مما يدفع هذه المنظمات للتنافس فيما بينها لزيادة حصصها السوقية. كما أن ذلك سيرفع من تكلفة التخزين التي تزيد من رغبة المنظمات في بيع منتجاتها بأقصى سرعة لتخفيضها.

- الطاقة الإنتاجية: إذا كانت الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمنظمات لا تحدث بطريقة تدريجية وبمعدلات طفيفة وإنما بكميات كبيرة. فان ذلك ينتج عليه انخفاض في الأسعار وربحية الصناعة وبالتالي تزداد حدة المنافسة.

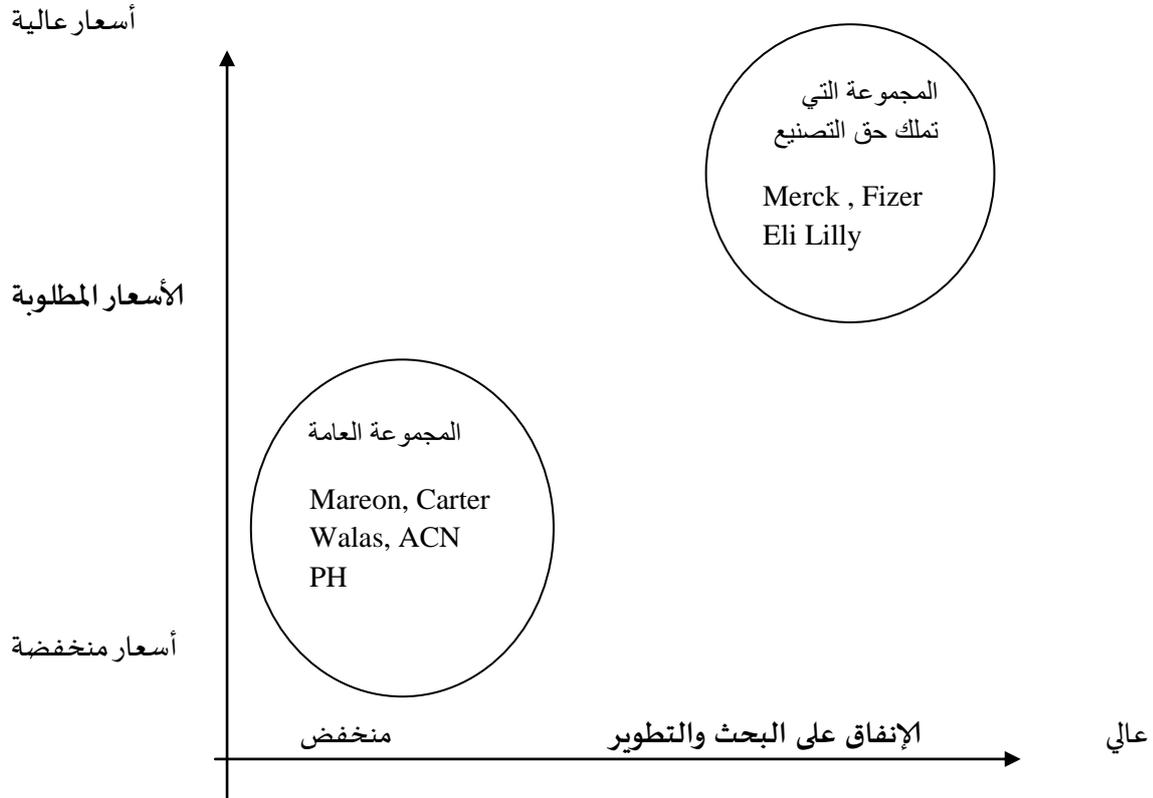
- الاختلاف بين المنافسين: خاصة من حيث الثقافات والأهداف والاستراتيجيات يؤدي إلى وجود اختلاف في قواعد التنافس. فقد تتميز بعض الشركات بالشراسة التنافسية وتريد الاستحواذ على الصناعة مهما كانت الظروف

- حواجز الخروج: وتعتبر هي أيضا من العوامل المفصرة لحدة المنافسة بين الشركات، وهي مجموعة من العوائق التي تجعل من عملية الخروج من الصناعة أمرا صعبا مثل التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات التي لا يمكن بيعها والتعلق العاطفي بالصناعة وتعويضات العمال.

إن هذا النموذج الذي قدمه بورتر يصلح للصناعات في الدول المتقدمة التي يكون فيها التدخل الحكومي ضعيف. واستنادا لذلك فقد أضاف Austin عاملا آخر يتماشى مع طبيعة بيئة الأعمال في الدول النامية وهو السياسات الحكومية. وأضاف Grove عاملا آخر هو الصناعات المكتملة. وأضاف كل من Macmillan et Tampoe عاملين آخرين هما جماعات الضغط والتغير أو تقلب في الولاء للعلامة التجارية. وبالتالي أصبح النموذج يشمل كل هذه العوامل.

المجموعة الإستراتيجية: غالبا ما تختلف المنظمات التي تنتمي إلى صناعة واحدة بعضها عن بعض فيما يخص عوامل عديدة منها التخصص، التكنولوجيا المستعملة، جودة المنتجات وتنوعها، الأسواق المستهدفة، السياسات السعرية، قنوات التوزيع، خدمات ما بعد البيع، الأساليب الترويجية، مستوى التكامل العمودي... الخ. ونتيجة لهذه الاختلافات يمكن ملاحظة مجموعة من المنظمات يتبع أعضاؤها نفس السلوكيات الإستراتيجية والتي تختلف عن سلوكيات تتبعها منظمات أخرى داخل نفس الصناعة ونسبي ذلك بالمجموعات الإستراتيجية. فالمجموعة الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المنظمات التي لها نفس الخصائص والسلوكيات الإستراتيجية والتي تعتمد على نفس العوامل التنافسية. وعلى كل منظمة معرفة أي مجموعة تنتمي إليها وتحدد مكانتها فيها لأن اقرب منافسها هم من يشاركونها المجموعة. وعادة ما يستعمل بعددين من أبعاد التنافس على الأكثر لتحديد المنافسين الأنداد ومعرفة طبيعة المجموعة الإستراتيجية. والهدف من تحديد المجموعة الإستراتيجية هو معرفة المنافسون المباشرين، وكيفية الانتقال من مجموعة إلى أخرى داخل الصناعة. والمثال التالي يوضح ذلك

خريطة المجموعات الإستراتيجية في الصناعة الصيدلانية في و.م.أ



من خلال هذه الخريطة نلاحظ وجود مجموعتين إستراتيجيتين. الأولى تضم المنظمات التي تملك حق التصنيع وتنفق بكثرة على البحث والتطوير من خلال البحوث الإكلينيكية لفترة زمنية طويلة، تفرض أسعار عالية ولديها براءة الاختراع. أما المجموعة الثانية فهي تضم المنظمات التي تصنع الأدوية العامة التي انتهت فترة صلاحية حمايتها وتكلفة منخفضة.

وانطلاقاً من هذه الخريطة يتبين لنا أن المنظمة تواجه نوعين من المنافسة:

-المنافسة داخل المجموعة: وهي الأكثر شدة وتأثيراً على المنظمة، فكل المنافسين لهم نفس الخصائص التي تملكها المنظمة ويواجهون نفس الظروف ويعتمدون نفس عوامل التنافس، ويتنافسون على نفس القطاع السوق.

-المنافسة بين المجموعات: ويتم هنا تتبع السلوكيات والحركات الإستراتيجية للمنظمات التي تبحث عن تطوير الصناعة وكذلك كيفية الانتقال من مجموعة إلى أخرى.