

التشخيص الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية للمؤسسة

أولاً مفهوم البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي مجمل المكونات، الأبعاد و العناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر و غير المباشر، و تتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات و نتائج مختلفة.

ثانياً أهمية دراسة و تقييم البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها و تحليلها للعوامل البيئية المؤثرة و محاولة الاستفادة من اتجاهاتها هذه العوامل و درجة تأثير كل منها. و يمكن تلخيص أهمية ذلك فيما يلي:

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، و نطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
- تحديد الموارد المتاحة و كيفية الاستفادة منها (مواد أولية، أدوات إنتاج...إلخ).
- تحديد نطاق السوق المرتقب و مجالات المعاملات المتاحة أمامها.
- تحديد علاقات التأثير و التأثير بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتداداً لها، أو تستقبل منتجاتها. أو تقدم لها مساعدة في عملياتها و أنشطتها.
- التعرف على الوضع التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- تمكن المنظمة من معرفة ما يدور خارج حدودها لأنه يعتبر حتمية لا غنى عنه من أجل البقاء.

ثالثاً- تحليل البيئة الخارجية العامة غير المباشرة Le Modèle PESTEL.

تتمثل في البيئة التي تعمل ضمن إطارها جميع المؤسسات و تحتوي على متغيرات عامة تنشأ و تتغير خارج المؤسسة و التي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة و لكن هذه الأخيرة لا تستطيع التأثير فيها.

و نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة علة قدرتها في إيجاد التلائم المناسب بين أنشطتها و بين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة.

و يهتم تحليل البيئة الخارجية بالعوامل الاقتصادية، السوقية، التنافسية، التكنولوجية، الجغرافية، الاجتماعية و الثقافية. بهدف تحديد دراسة و تحليل فرص أو مخاطر محتملة على المؤسسة.

و قد توسع هذا المفهوم ليشمل عوامل أخرى أصبح يسمى نموذج PESTEL . لأنه يقوم على دراسة العوامل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، البيئة و القانون)

و عند إجراء عملية المسح و التحليل البيئي لا بد للمدير الاستراتيجي أن يكون ملما و مطلعاً على العديد من المتغيرات الموجودة في البيئة العامة و البيئة الخاصة. و يوضح الجدول الموالي بعض العوامل المهمة في البيئة العامة.

الجدول: بعض العوامل المهمة في البيئة العامة

العوامل الفرعية	العوامل الرئيسية	
معدلات النمو الاقتصادية، الإنفاق الاستهلاكي العام، ميزان المدفوعات، الميزان التجاري، معدلات الفائدة، هيكل السوق، الدخل، النظم المصرفية والسياسة النقدية، السياسة المالية والسياسة الضريبية، المنافسة، ومعدلات التضخم.	العوامل الاقتصادية	1
التقاليد، العادات، القيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، التغير الاجتماعي، السلوك العام للإدارة والمديرين، المسؤولية الاجتماعية، النظرة الاجتماعية للنجاح والفشل، الثقافة، التعليم، الخبرة، والقيم الأخلاقية والحضارية.	العوامل الاجتماعية	2
التطورات التكنولوجية، التغير التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا العمليات، التقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات أو الخدمات، ظهور سلع جديدة واختفاء سلع أخرى، الابتكار السريع لمنتجات وخدمات جديدة.	العوامل التكنولوجية	3
حجم السكان في البلد، العمر، المرحلة في دورة حياة العائلة، مستوى التعليم، الجنس، النمو والانخفاض في السكان، التركيب السكاني في التخصيص، والموارد، والمهارات، التغير في التوزيع السكاني بسبب الهجرة، هيكل الطبقات الاجتماعية.	العوامل الديمغرافية	4
السياسة الدفاعية للدولة، الوطنية، القومية، التنظيم السياسي للدولة، الاستقرار السياسي، القوانين والنظام التشريعي، الفلسفة الاقتصادية للنظام السياسي، واتجاه الدولة للنشاط الاقتصادي الخاص.	العوامل السياسية والقانونية	5
المنافسة المحلية، المنافسة الدولية، أنماط التجارة الدولية، دور تكنولوجيا المعلومات، الائتلافات بين الدول، التكتلات الاقتصادية، شركات متعددة الجنسية، التحالفات الاستراتيجية، العولمة وآثارها على منظمات الأعمال.	العوامل الدولية والعالمية	6

رابعا: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة (نموذج مايكل بروتير)

يقصد بتشخيص البيئة الخارجية الخاصة تحليل الصناعة أو القطاع، بحيث يقوم على تحليل ودراسة المتغيرات والقوى التي لها تأثيرا كبيرا ومباشرا على المؤسسات التي تمارس نفس النشاط ومعرفة خصائص هذه المتغيرات، فالنموذج الأكثر عمليا لتحليل قوى المنافسة و الذي طرحه (M.Porter).

1- نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة في الدول المتقدمة:

عموما يمكن القول بأن البيئة الخاصة للمؤسسة تتكون من خمسة قوى للتنافس تتمثل في:

1-1- شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة:

تمثل المزاومة بين المنافسين مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ولها عدة عوامل تعتبر بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاومة بين المنافسين:

أ/ **نمو الصناعة:** إذا كانت الصناعة تنمو بشدة، فهذا يعني وجود فرص كبيرة لكل شركة واقتسام الحصة السوقية الكلية باعتبارها هدفا أساسيا بالنسبة لكل منظمة.

ب/ **التكاليف الثابتة:** تؤثر التكاليف الثابتة بشكل كبير على طريقة إدارة وحدات النشاط ففي حالة تحمل الشركة تكاليف ثابتة مرتفعة، فإن هذا سوف يعرقل مناورات المؤسسة على مستوى السعر المنخفض، وبالتالي يجب عليها أن تقوم بتقديم كافة المغريات من أجل جذب المستهلكين ورفع قيمة المبيعات حتى تتمكن من تخفيض قيمة التكلفة الثابتة.

ج/ **تميز المنتج:** يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة باعتبار أن المنتجين يملكون نفس السلعة، وفي هذه الحالة يركز المستهلك على السعر وجودة الخدمات المرافقة فتشتد المنافسة أكثر فأكثر وتكون حرب سعرية بين المنافسين.

د/ **درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين:** في ظل وجود عدد قليل من المنافسين يستحوذون على حصة الأسد من السوق (احتكار القلة)، تكون فلسفة التنافس متجانسة مقارنة بتلك الصناعة التي تتساوى فيها القدرات بين العديد من المنافسين، أين يزداد تباين وجهات النظر بشأن التنافس ويصعب التنبؤ بالظروف المستقبلية.

هـ/ **زيادة الطاقة بشكل متقطع:** إن العرض الكلي للصناعات يمر بدورات معينة، مثل فترة الزيادة الكبيرة في الطاقة، ثم فترة أخرى تتميز بنقص العرض وارتفاع الأسعار، ويؤدي ارتفاع الأسعار، بالمنافسين إلى الرفع من الطاقة الإنتاجية وبالتالي ظهور دورة جديدة من التدهور التدريجي لربحية الصناعة ككل.

و/ **مركز العلامة في السوق:** تعتبر العلامة أساسا قويا ومهما لتمييز المنتج في السوق. لذلك على المؤسسات أن تهتم بترسيخ علاماتها التجارية بقوة في السوق والإنفاق عليها بغرض الحصول على اعتراف وقبول المستهلكين.

ز/ **تكاليف التبديل:** إن سهولة إحلال منتجات شركة بمنتجات مؤسسة أخرى تزيد من شدة المزاومة لذلك نجد المؤسسات تنتهج استراتيجيات من شأنها إعاقة عملية الإحلال.

1-2/ تهديد الداخلين الجدد:

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل مجموعة المنافسين الحاليين وكيفية التميز عنهم، بل يجب الاهتمام بالداخلين المحتملين الجدد وكيفية وضع حواجز تعيق دخولهم إلى القطاع بسهولة، ومن أهم هذه الحواجز نذكر:

- أ- وفرات الحجم القائمة (خاصة في النشاطات الكبيرة) تفرض تكاليف إنتاج غير مواتية بالنسبة للمنافسين الداخليين الجدد، خاصة وأن المؤسسات الموجودة حققت تقدماً في طرق التحكم في سعر التكلفة.
- ب- مستوى التميز وخاصة الاستثمارات في المنتجات ذات العلامة.
- ج - متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة خطر خلق القيمة للمساهمين.
- د - سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع، حيث تعتبر هذه القنوات مكسباً بالنسبة للمؤسسات القائمة يجب عليها الحفاظ عليه.
- هـ - وجود أرباح ناتجة عن خبرات التعلم والبحث والتطوير، تمثل امتيازاً بالنسبة للمؤسسة القائمة.

1-3- تهديدات السلع البديلة:

لا يكفي الاهتمام فقط بتحليل المنافسين المزمحين والقادمين المحتملين إلى الصناعة، بل يجب أن يتعدى التحليل إلى قوى محورية أخرى تتمثل في الشركات التي تقدم السلع البديلة التي تحل محل سلع وخدمات الصناعة القائمة، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة. وكمثال على ذلك التركيز على التحويل من العبوات الزجاجية إلى عبوات الألمنيوم في صناعة المشروبات، فقد ظل منتجوا القارورات يرفعون أسعارهم دون إبداء أي اهتمام كاف إلى أن أسعار الألمنيوم لم تكن تتزايد بسرعة، وفي فترة وجيزة تم التوصل إلى نقطة معينة حيث أدت كلفة التبديل مرة واحدة إلى زيادة جاذبية الصناعة لمنتجات المشروبات، ويعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل مثل مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشديد السلع البديلة...إلخ.

1-4- القوة التفاوضية للموردين:

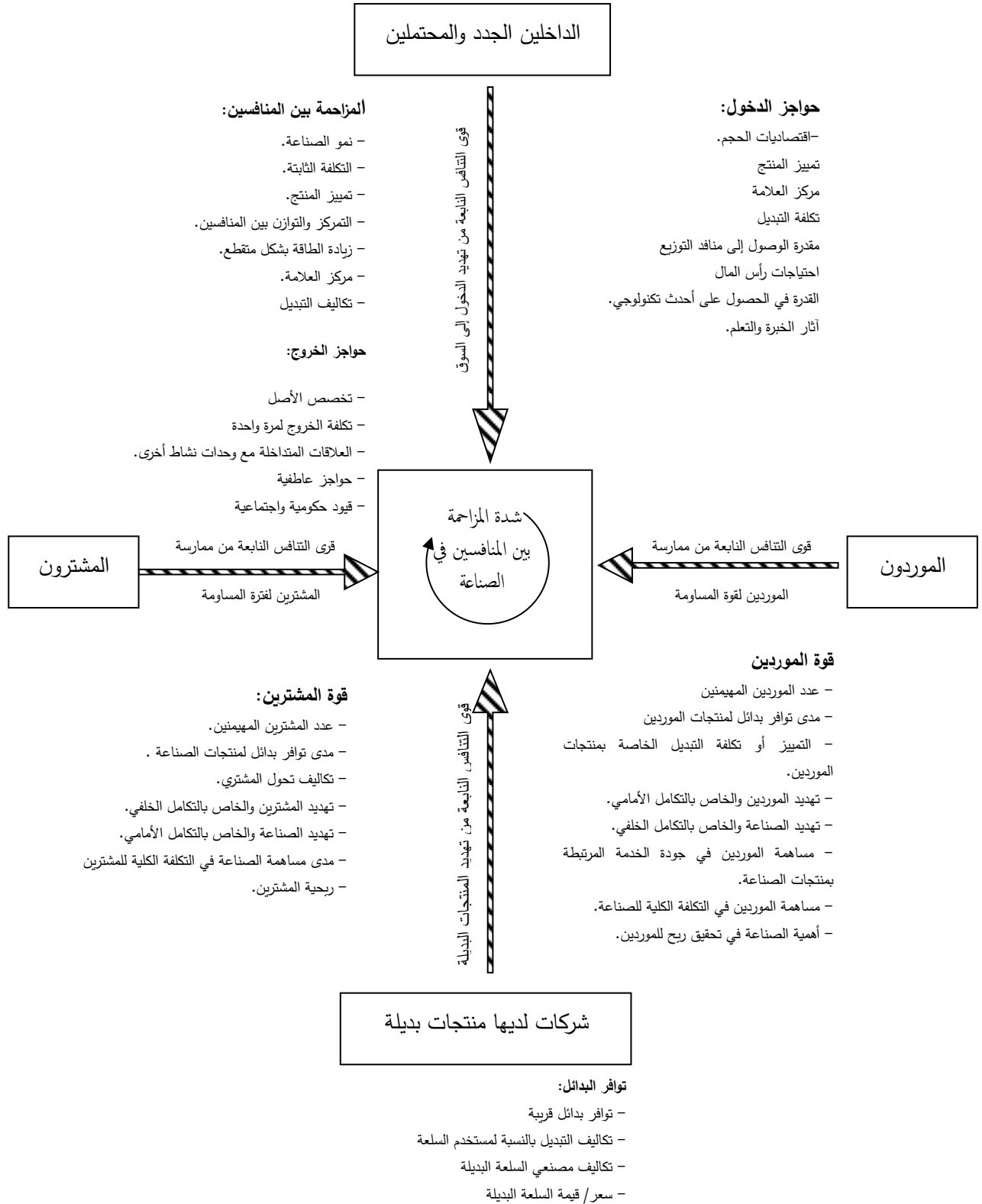
يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة، وتتمثل قوتهم من خلال سيطرة عدد قليل منهم على المواد الأولية خاصة إن لم يكن هناك بديل متوفر بنفس الجودة، وكذلك أهمية هذه المواد الأولية بالنسبة لمنتجات الصناعة.

1-5- القوة التفاوضية للمشتريين:

تتضح هذه الخاصية من خلال قدرة الزبائن على تخفيض أسعار منتجات الصناعة، ويكونون في موقف قوة لتحقيق الانخفاض خاصة إذا كان هناك منتجات بديلة.

ويطلق على هذه العوامل نموذج القوى الخمس، كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل: تحليل هيكل الصناعة: نموذج قوى التنافس الخمس



خامسا: نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية:

إن النموذج السابق (نموذج قوى التنافس الخمس) والذي قدمه "Michael Porter" يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يصبح قابلا للتطبيق في المؤسسات التي تمارس نشاطها في الدول النامية، ويكون هذا التعديل على النحو التالي:

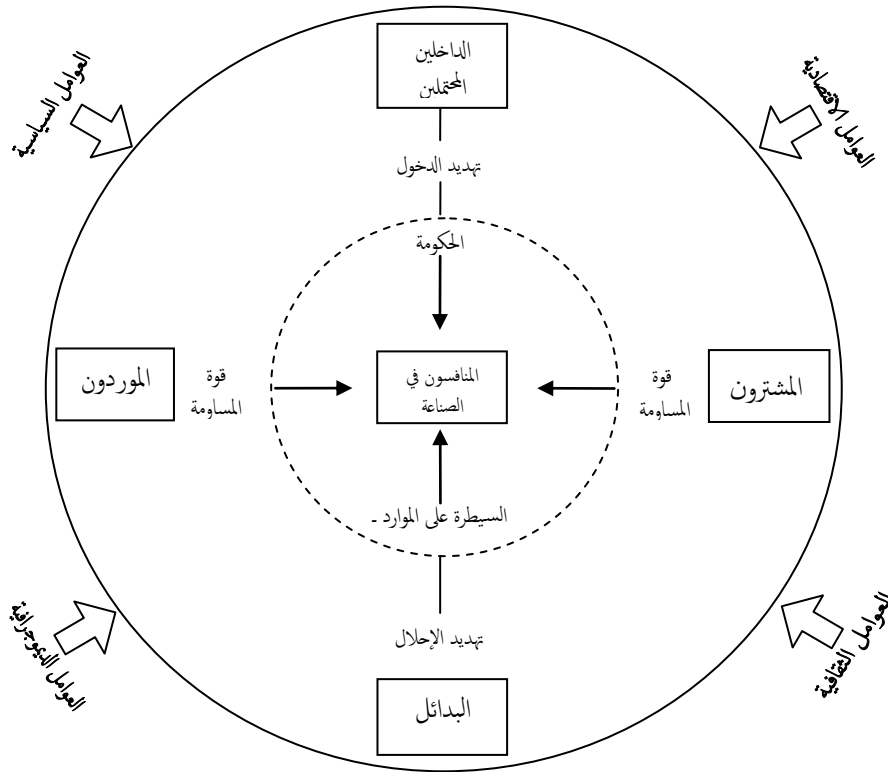
التعديل الأول: إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة بشكل كبير على هيكل الصناعة وديناميكيته، وذلك باعتبارها القوة السادسة والتي يجب إضافتها إلى نموذج "مايكل بورتر"، فالحكومة في الدول النامية تتدخل في تحديد أسعار العديد من المنتجات، لذلك يمكن لشركة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجاباتها لتصرفات الحكومة.

التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية والتي لها تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة.

وهو ما اقترحه Freedman سنة 1984 حيث أضاف الحكومة وأصحاب المصالح الآخرين و الممثلين في

(حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين...الخ)

الشكل: إطار تحليل الصناعة للدول النامية -نموذج أوستن-



من خلال الشكل السابق، نلاحظ أنه في الدول النامية للحكومة دورا مهما تلعبه في اقتصادياتها وغالبا ما تلعب دور ديناميكيات قوى السوق في الصناعة وعادة ما تؤثر تصرفات الحكومة في كل الأطراف المشاركة في صناعة ما، حيث تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشرا على قوى التنافس الخمس كما يلي:

1- تأثير الحكومة على شدة المزاومة:

كما ذكرنا سابقا فإن الحكومة في الدول النامية تأتي بمثابة حارس المرمي للعديد من الموارد الهامة كتبادل العملات الأجنبية، رخص الاستيراد، الائتمان وأسعار المدخلات من عوامل الإنتاج كما أن المعاملات التفضيلية من جانب الحكومة تعد من أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة وبالتالي تصبح إدارة العلاقات بين المنظمات والحكومة أداة تنافسية هامة، ففي مثل هذه الحالات تتفاوت المؤسسات من حيث المزايا التي تحققها في ضوء قدرتها على اختراق المكاتب والإدارات الحكومية.

وقد تضطر كثير من المؤسسات إلى القيام بالحصول على ترخيص أو تصريح من الحكومة لتنمية طاقتها الإنتاجية وزيادة استثمارها ويؤدي التميز في تخصيص الموارد من جانب الحكومة إلى هيمنة مؤسسة أو عدد من المؤسسات على السوق. وبالتالي تخفيض شدة المزاومة، والعكس صحيح. فقد يؤدي تدخلها أحيانا إلى خلق نوع من التوازن والاستقرار، مما يترتب عليه وجود عدد كبير من المنافسين وبالتالي زيادة شدة المنافسة، كما قد يؤدي تدخل الحكومة إلى خلق مزايا تنافسية لنوعيات معينة من الشركات من خلال إعطاء مواد أولية مدعمة مثل: قطاع الحليب، صناعة الخبز، إنتاج الزيت... إلخ، في الجزائر.

2- تأثير الحكومة على الداخلين الجدد إلى السوق:

إن تدخل الحكومة في ديناميكيات المنافسة يؤثر على دخول المنافسين الجدد والمحتملين إلى السوق، فهناك حالات تستوجب الموافقة الرسمية من الحكومة للدخول في صناعة من الصناعات، أي أن الحكومة في الدول النامية تقيد عدد ونوعية المؤسسات المنافسة في صناعة ما، فمثلا قد تقوم الحكومة بتقييد عمليات الاستيراد من أجل حماية الصناعة المحلية، وبالتالي التأثير على ديناميكيات المنافسة داخل الصناعة وبالتالي التأثير على اقتصاديات أو وفورات الإنتاج.

3- تأثير الحكومة على المنتجات البديلة المحتملة:

تؤثر استراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على قدرة إحلال المنتجات. ومن أحد الأمثلة المشهورة في هذا المجال هو قيام حكومة إحدى الدول بإنتاج بديل للطاقة مصنوع من السكر وذلك في أعقاب ارتفاع أسعار البترول في سنوات السبعينات ولتنفيذ هذا البديل قدمت الحكومة كل الجهود لتمويل هذه المصانع وتدعيم أسعار السكر، كما أصدرت عدة تشريعات من شأنها تشجيع استخدام هذا البديل كمصدر للطاقة،

ومما زاد من جاذبية هذا القطاع هو ارتفاع أسعار البترول وانخفاض أسعار السكر في ذلك الوقت، لكن في النهاية انخفضت أسعار البترول وارتفعت أسعار السكر مما أدى إلى ارتفاع تكلفة الإبقاء على هذا البديل وكذلك وجود حواجز كبيرة للخروج من هذا السوق.

4- تأثير الحكومة على قوة المورد والمشتري على التفاوض والمساومة:

يكون تأثير الحكومة على قوة التفاوض والمساومة بين المشتري والموردين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة للمنظمات. ومن أكثر السياسات شيوعاً وأكثرها أهمية للتأثير في الموارد هي الرقابة على عملية الاستيراد، وقد تكون هذه الرقابة بشكل مباشر مثل حصص الكميات والرسوم الجمركية، أو بشكل غير مباشر كما هو الحال في العملات الأجنبية المخصصة لعملية الاستيراد، فيجد المشتري أنفسهم مجبرين على الشراء من الأسواق المحلية لقلة المصادر البديلة للتوريد. من جهة أخرى فإن الرقابة الحكومية على أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج تؤدي إلى تزايد قوة كل من الطرفين، على المساومة، كما أن التشريعات المقيدة لعمليات التكامل الخلفي والأمامي (نحو المواد الخام، أو الأسواق ومنافذ التوزيع)، لها تأثير قوي على قوة المساومة لكل من البائع والمشتري.

مما سبق نلاحظ أن الحكومة في الدول النامية تعتبر طرفاً أساسياً في بيئة الصناعة، كما تشكل تصرفاتها قوة كبيرة مؤثرة في هيكل الصناعة ومكوناتها.

سادساً: تحليل مصفوفة SWOT:

انطلاقاً من تحليل المتغيرات الأربعة لمصفوفة (SWOT) جوانب القوة والضعف، الفرص والتهديدات. نستطيع تحديد الموقف الاستراتيجي عبر دمج عناصر البيئة الخارجية مع عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة. وبالتالي يمكن لهذه الأخيرة بناء استراتيجية تتطابق وموقف المنظمة تجاه أهدافها وتجاه المنافسين في الصناعة. ويمكن تلخيص هذه النتائج في الشكل التالي:

الشكل: نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف (w) -التخلف التكنولوجي -فشل في خطة من الخطط -عدم وجود إدارة محترفة	نقاط القوة (s) - مهارة و خبرة - سمعة ممتازة -حصة سوقية معتبرة -موارد داخلية معتبرة	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
(2) (استراتيجية علاجية) من خلال معالجة نقاط الضعف و استثمار الفرص المتاحة	(1) (استراتيجية هجومية) من خلال استعمال نقاط القوة و استثمار الفرص المتاحة	الفرص (O) -أسواق جديدة -خروج بعض المنافسين - نمو في السوق - تكنولوجيات التصنيع
(4) (استراتيجية انكماشية) تقليل نقاط الضعف و تقليل التهديدات	(3) (استراتيجية دفاعية) استعمال نقاط القوة من أجل تقليل التهديدات	التهديدات (t) - دخول منافسين جدد - نقص الموارد - تغير أسعار الموردين - قيود حكومية جديدة

مثال تطبيقي: بعد تقييم داخلي و خارجي لمؤسسة ما قدمت النتائج في الجدولين أدناه:

الجدول رقم 01:

الترتيب	الوزن	العوامل الاستراتيجية الداخلية
5	0,15	د1_ جودة المنتج عالية
4	0,05	د2_ خبرة الإدارة عالية
5	0,10	د3_ التكامل الرأسي
3	0,05	د4_ علاقات العاملين جيدة
3	0,15	د5_ الانفتاح على العالم الخارجي
3	0,05	د6_ الاهتمام بالبحث و التطوير
2	0,05	د7_ قنوات التوزيع فعالة
4	0,15	د8_ القدرة المالية للمؤسسة عالية
3	0,20	د9_ هيكل تنظيمي فعال
5	0,05	د10_ طاقة إنتاجية كبيرة
	1,00	المجموع

الجدول رقم 02:

الترتيب	الوزن	العوامل الاستراتيجية الخارجية
4	0,20	خ1_ التكامل الاقتصادي مع دول خارجية
5	0,10	خ2_ ولاء الزبائن للمنتج
2	0,05	خ3_ توسع في انفاق المستهلكين
2	0,05	خ4_ تخفيض الدولة للضرائب
3	0,10	خ5_ خروج أحد المنافسين من السوق
4	0,10	خ6_ ارتفاع معدلات الفائدة
4	0,10	خ7_ قوة التفاوض لدى الموردين
3	0,15	خ8_ قوة المساومة لدى الزبائن
1	0,05	خ9_ زيادة مبيعات المنتجات البديلة
3	0,10	خ10_ ارتفاع معدل النمو الاقتصادي
	1,00	المجموع

المطلوب:

1- احسب الوزن المرجح للعوامل الاستراتيجية الداخلية و الخارجية. مع التعليق؟

2- ما هو البديل الاستراتيجي للمؤسسة عند التفاعل بين النقاط الداخلية و الخارجية التالية: (د3_ خ7) ، (د3_ خ8)
(د8_ خ10) ، (د10_ خ5) ، (د6_ خ3).