

المحاضرة 05: التحليل البيئي

تحليل البيئة الخارجية والداخلية: يرتبط نجاح منظمات الأعمال واستمراريتها ونموها بمدى قدرتها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها، والتفاعل مع العوامل المحيطة بها، سواء كانت داخلية أم خارجية.

وتُعد عملية التحليل البيئي أو التحليل الاستراتيجي من العمليات الأساسية التي تهدف إلى فهم العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، من خلال دراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، ثم استخلاص البدائل الاستراتيجية الممكنة واختيار الأنسب منها لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريتها.

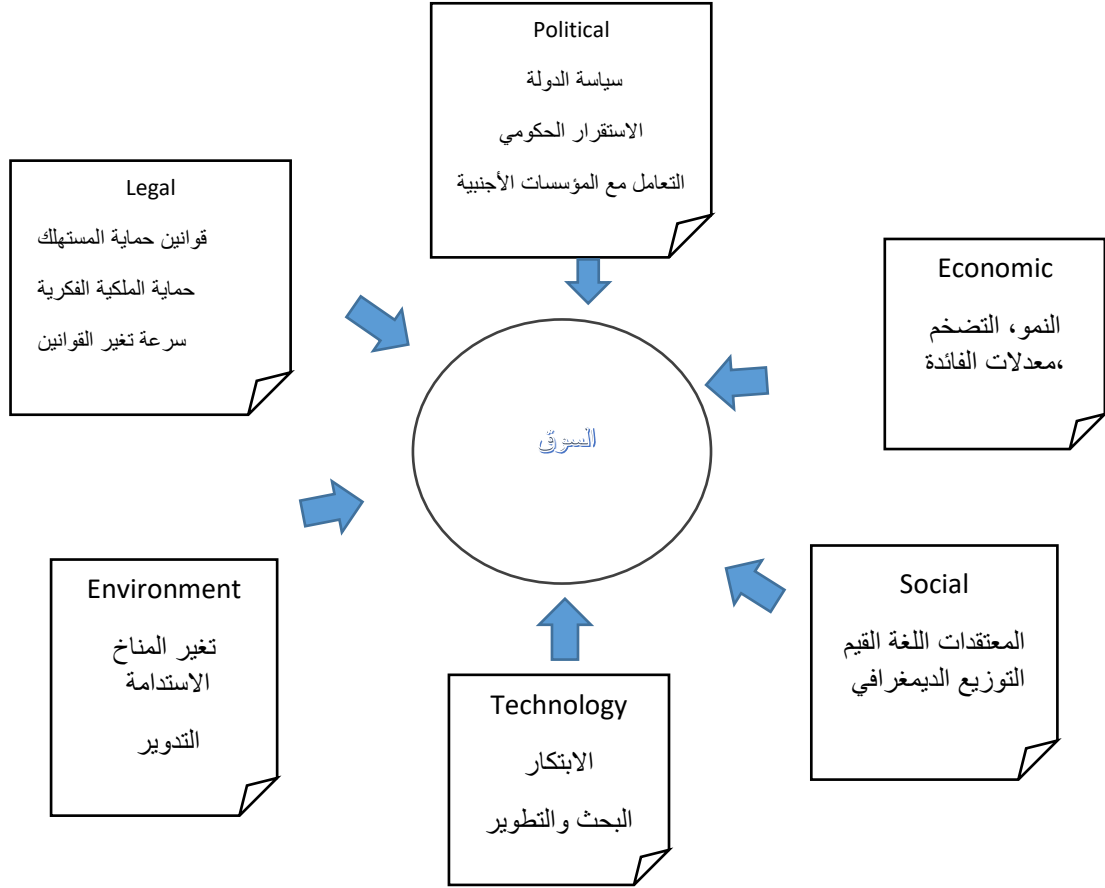
تعريف البيئة الخارجية :

أ. **البيئة الخارجية العامة: General External Environmen**: هي مجموعة العوامل والظروف التي تنشأ خارج حدود المنظمة وتتغير باستمرار، إلا أن تأثيرها يمتد ليحدث تغييرات في مسار المنظمة واتجاهاتها، دون أن تكون للمنظمة القدرة على التحكم فيها أو التأثير عليها.

ب. **البيئة الخارجية الخاصة: Specific External Environment** وتُعرف كذلك بـ **البيئة التنافسية Competitive Environment** أو **البيئة الصناعية**، وهي تضم المؤسسات والأفراد والعوامل التي ترتبط بشكل مباشر بأنشطة المنظمة، حيث تتأثر بقراراتها وتؤثر في أدائها ونتائجها بشكل متبادل.

البيئة الخارجية العامة :

يُعد تحليل **PESTEL** أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تساعد الشركة على تحديد وقياس العوامل التي قد تؤثر في نشاطها وتطورها. ومن الضروري دراسة عناصر التأثير التي تؤثر في مختلف الفاعلين داخل السوق لفهم البيئة التي تتكون من ستة عناصر رئيسية تُختصر في الكلمة التذكيرية **PESTEL**، وهي عوامل خارجية لا تملك الشركة سلطة التحكم فيها، شأنها في ذلك شأن بقية الشركات في السوق.



العامل السياسي: تتأثر العديد من المؤسسات بالعوامل السياسية أو بالعوامل ذات الطابع السياسي، مثل سياسات الحكومة، أو حالة الاستقرار السياسي، أو مستويات الفساد، إضافة إلى السياسات التجارية الخارجية والقيود المفروضة على التجارة.

العامل الاقتصادي: من الضروري أخذ الوضع الاقتصادي للبلد الذي تعمل فيه المؤسسة بعين الاعتبار، إذ يؤثر بشكل مباشر على نشاط السوق. كما يجب دراسة مؤشرات مثل معدلات البطالة، والتضخم، والنمو الاقتصادي، ونظيرها من العوامل الاقتصادية ذات الصلة.

العامل الاجتماعي: يشمل هذا الجانب دراسة العوامل الديموغرافية والاجتماعية والثقافية المرتبطة بالمستهلكين، مثل التركيبة السكانية من حيث العمر والجنس، وعدد السكان، والانتماءات الدينية، والقيم والعادات السائدة في المجتمع، وغيرها من الجوانب الاجتماعية التي تؤثر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم.

العامل التكنولوجي: يتعلق هذا العامل بتحديد التطورات والابتكارات التكنولوجية التي يمكن أن تخلق أسواقاً جديدة أو تحدث تغيرات في الأسواق الحالية، من خلال استبدال المنتجات أو أساليب الاستهلاك بوسائل أحدث وأكثر تطوراً.

العامل البيئي: تزداد أهمية العوامل البيئية في الوقت الحالي، إذ ينبغي مراعاة تأثير الجوانب البيئية مثل التغير المناخي، والاستدامة، والسياسات البيئية على نشاط المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه.

العامل القانوني: يشمل هذا الجانب دراسة القوانين والأنظمة التي قد تؤثر على المؤسسة، مثل قوانين حماية المستهلك، وتشريعات العمل، ومعايير الصحة والسلامة. وعند تحليل هذا العامل، ينبغي التساؤل: كيف يمكن للأطر القانونية الحالية أو المستقبلية أن تؤثر على قدرة المؤسسة على الاستمرار في نشاطها؟

يمكن توظيف تحليل **PESTEL** في العديد من المواقف المختلفة، من أبرزها:

- **تحديد الاستراتيجية:** يساعد هذا التحليل على فهم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، مما يمكنها من صياغة استراتيجيات تتناسب مع الظروف المحيطة وتدعم تحقيق أهدافها.
- **دخول أسواق جديدة:** سواء كان الأمر يتعلق بالتوسع في سوق جغرافي جديد أو قطاع مختلف من السوق، فإن تحليل PESTEL يساهم في تقييم الفرص والمخاطر المحتملة قبل اتخاذ قرار الدخول.
- **تحليل مخاطر المشاريع:** يُستخدم لتحديد وتقييم التهديدات والعوامل الخارجية التي قد تؤثر على نجاح المشروع أو تعيق استكماله بالشكل المطلوب.
- **إعداد تحليل SWOT:** غالبًا ما يُدمج تحليل PESTEL مع تحليل SWOT، حيث يوفر نظرة شاملة تجمع بين العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) والعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) التي يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسة.

تطبيق

شركة Shein (شي إن) هي متجر تجزئة صيني لبيع الملابس وما يتعلق بها على الانترنت، تأسست سنة 2008 تشحن منتجاتها إلى الكثير من الدول حول العالم . اليوم تواجه (شي إن) Shein ضغوطا متزايدة في دول الاتحاد الأوروبي بسبب عدة عوامل تتعلق بممارستها التجارية والبيئية، فمثلا في سبتمبر 2024 بدأت هيئة المنافسة الإيطالية تحقيقا في كون Shein تضلل المستهلكين فيما يخص استدامة منتجاتها ، كما أن فرنسا اتخذت خطوات لمعاقبة Shein (شي إن) بسبب تأثيرها البيئي حيث أقرت الجمعية الوطنية قانونا يمنع الشركة من الإعلانات ويفرض رسوما إضافية على منتجاتها ، أيضا فقد دعت ست (06) دول أوروبية في سبتمبر 2024 إلى اتخاذ إجراءات صارمة ضد الشركة مشيرة إلى مخاوف تتعلق بالامتثال للمعايير البيئية والاجتماعية حيث تتهمها بأنها تساهم في التلوث البيئي بسبب نموذج أعمالها القائم على إنتاج كميات ضخمة من الملابس بأسعار منخفضة وجودة محدودة مما يعزز ثقافة الاستهلاك السريع وكذا مساهمتها في إنتاج كميات هائلة من النفايات وهدر الموارد الطبيعية. كما تواجه Shein (شي إن) انتقادات واسعة في الاتحاد الأوروبي بسبب مجموعة أخرى من القضايا منها: حقوق العمال حيث تتهم Shein (شي إن) بممارسات عمل غير عادلة في مصانعها، مثل ساعات العمل الطويلة والأجور المنخفضة وظروف العمل السيئة. أيضا فقد شكك بعض المستهلكين في جودة منتجات Shein (شي إن) ، حيث يرون أنها مصنوعة من مواد سريعة التلف ، كما تُتهم الشركة بتقليد تصميمات

العلامات التجارية الشهيرة أخيرا فإن Shein (شي إن) تواجه اتهامات بتجنب دفع الضرائب المستحقة في بعض البلدان.

- **المطلوب:** إجراء تشخيص للبيئة الخارجية العامة لنشاط شركة Shein (شي إن) في دول الاتحاد الأوروبي باستخدام تحليل PESTEL