

المحور الثالث المؤسسة والمحيط

المحاضرة الثالثة: تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

Analysis of the external environment of the economic institution

01- حالات المحيط وسلوك المؤسسة الاقتصادية:

باعتبار المؤسسات عموماً، والمؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص نظاماً مفتوحاً، فلا بد من ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية لتعديل سلوكها والسعي نحو النمو والبقاء، لذا اهتمت المؤسسات أكثر بمدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات في المحيط الخارجي بالنسبة لمختلف جوانبه (الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، القانونية والتشريعية، والجوانب التكنولوجية)، ولم تعد تكتف بالتأقلم أو التكيف مع هذه التغيرات وإنما أصبحت تبحث في كيفية سبق المحيط anticipation والتوقع لهذه التحولات قبل حدوثها وهذا لزيادة مرونة المؤسسات، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للتحولات البيئية، والتي تمس مختلف مستويات المؤسسة ووظائفها. فأصبحنا اليوم نتكلم عن مرونة الموارد البشرية، المرونة الإنتاجية، التسويقية، المرونة التموينية، والمرونة التكنولوجية والتي تناسبها.

يمكن التمييز بين أربع حالات بناء على معيار أهمية التغير واتجاه التغير في المحيط:

-المحيط المستقر Stable Environment : يتميز بدرجة تغير ضعيفة إذا لم نقل نادرة وان وجدت فليس لها أهمية؛

- المحيط الانتقالي Transitional Environment : التغيرات في هذا المحيط ولكن ان وجدت فإنها تكون بالغة الأهمية، وعندما تتكيف المؤسسة مع التغيرات تجد نفسها في محيط مستقر؛

-المحيط غير المستقر Unstable Environment : تغيرات هذا المحيط كثيرة ومتعددة تفرض على المؤسسة التكيف المستمر؛

- المحيط العاصف Stormy Environment : درجة التغير في هذا المحيط كبيرة تفرض على المؤسسة ضرورة التطور الدائم والمستمر.

وسلوك المؤسسة اتجاه الظروف التي تواجهها تختلف باختلاف حالات المحيط الذي تملرس فيه نشاطها، لذلك تتخذ ثلاث مواقف:

-تجاهل المحيط **Ignore the Environment** : يكون هذا السلوك مقبولاً على أقل تقدير في المحيط المستقر، لكنه قد يؤدي بالمؤسسة للكثرة في حالات المحيط الانتقالي وغير المستقر والعاصف؛

- التكيف مع المحيط **Adaptation to the Environment** : لكي تستطيع المؤسسة التكيف مع المحيط لا بد من اليقظة إلى التغيرات وإدراكها للفرص المتاحة في الوقت المناسب والتفطن للمخاطر ومحاولة تجنبها أو تقليصها؛

- سبق التغيير - **Change Preceded**: من أجل تجاوز خطر الخضوع فإن بعض المؤسسات تمتلك قدرات كبيرة وقوية من خلال بعض قراراتها لتغيير المحيط لصالحها مثل شركة IBM في السابق لتلبية احتياجات العملاء.

02-تحليل المحيط الخرجي للمؤسسة الاقتصادية:

إن دراسة وتحليل مكونات المحيط الخرجي يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان الأساس في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية وهما:

-الفرص التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية استغلالها؛

- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها.

01-02- تحليل بورتر PORTER -تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة:-

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية، ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها، ويعتبر **مدخل بورتر** من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة، حيث اقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو ما يسمى أيضاً **بمحددات الربحية في**

الصناعة.

يؤكد بورتر على أنه يجب على المؤسسات أن تركز اهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المؤسسة، وهذه القوى هي:

-شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة؛ من خلال استخدام تكتيكات مثل المنافسة على السعر، حري الإعلانات، التحسينات على المنتج، زيادة خدمة الزبائن...؛

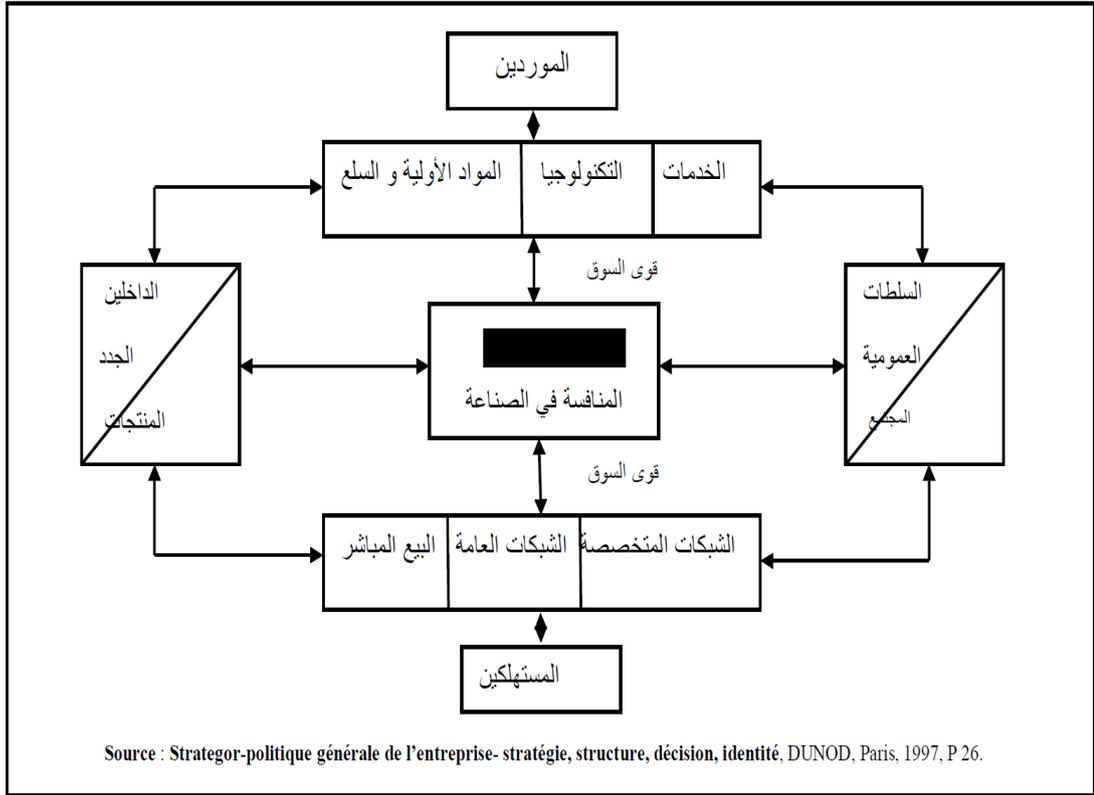
-التهديد بدخول منافسين جدد: يقدم الداخولون الجدد قدرات جديدة، الرغبة في اكتساب حصة سوقية، التنوع، الاستحواد...؛

-التهديد بالمنتجات البديلة: من خلال وضع سقف لأسعار المؤسسات في الصناعة، وتحديد المنتجات البديلة، والاعلان والجودة...؛

-قوة التفاوض عند المشتريين- الزبائن:- يتنافس الزبائن داخل الصناعة عن طريق تخفيض الأسعار، الجودة...؛

-قوة التفاوض عند الموردين: يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضية على أعضاء الصناعة من خلال التهديد برفع الأسعار وتخفيض جودة المنتجات المشتراة....

واعتبر نموذج Porter كنموذج جد عام ويمثل الصناعة كمصطلح مفروض على المؤسسة، ونعني بالصناعة القطاع المتكون من مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة للمنتجات البديلة.



02-02- تحليل PESTEL لمحيط المؤسسة:

يتم تحليل المحيط في ثلاث مراحل

أولاً- مرحلة جمع المعلومات: خلال هذه المرحلة تحرص المؤسسة على جمع المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب المحيط، وكلما تمت عملية جمع المعلومات بطريقة منهجية وعلمية كلما كانت المعلومات أكثر فائدة، ولا شك أن طرق جمع المعلومات متعددة ومصادرهما متنوعة فمنها التحري، الدراسة الميدانية الاستبيانات الملاحظات المباشرة، المقابلات، المصادر الرسمية، التقارير، المجلات والصحف...الخ؛

ثانياً- مرحلة التصنيف: هناك ثلاث طرق لتصنيف المعلومات التي جمعها، الطريقة الأولى ما يعرف **بنموذج PEST** وتتمثل في تصنيف المعلومات التي جمعها حسب الجوانب الأربعة للمحيط وهي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وسي هذا النموذج اعتمادا على الحروف الأولى للمتغيرات الأربعة، أما الطريقة الثانية فتعرف **PESTE** وجاءت إضافة الجانب الخامس بعد ما فرضت نفسها الأطراف المدافعة عن البيئة، وجاءت الطريقة الثالثة بعد إدخال عنصر آخروهو الجانب القانوني فأصبح للنموذج ستة جوانب وأطلق عليه **PESTEL**.

ثالثا- مرحلة التحليل: خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة الاقتصادية بتحليل ما جمعتة وصنفته من معلومات حول المحيط الخرجي الكلي، وهناك العديد من طرق التحليل المعروفة والتي يمكن أن تعتمد حلها من أجل **حصر الفرص** بدقة ووضوح، و**حصر المخاطر والتهديدات** بوضوح أيضا.

• معدلات الضرائب، الرسوم الجمركية، الاتفاقيات التجارية، قوانين العمل، التشريعات البيئية	العوامل السياسية
• معدلات التوظيف، أسعار الفائدة، أسعار صرف العملات	العوامل الاقتصادية
• الخصائص الديموغرافية، تفضيلات المستهلكين، وجود أسواق متنوعة	العوامل الاجتماعية الثقافية
• الإنترنت، الهواتف الذكية، الاتصالات، الأتمتة	العوامل التكنولوجية
• ندرة الموارد، إعادة التدوير، مصادر الطاقة البديلة	العوامل البيئية
• العقود، القوانين والتشريعات، حقوق الملكية الفكرية	العوامل القانونية

03-02- تحليل SWOT:

يلخص تحليل SWOT النتائج الأساسية لتحليل المحيط (التحليل الخرجي) وتحليل القدرات الإستراتيجية (التحليل الداخلي)، وتعتبر كلمة SWOT عن بداية المصطلحات Strengths نقاط القوة، Weaknesses نقاط الضعف، Opportunities الفرص، Threats التهديدات.

ويقوم تحليل SWOT على تحديد **الثنائيات (نقاط القوة/نقاط الضعف)** للمؤسسة والتي تواجه بها تغيرات المحيط أو إمكانية تحديد أو إنشاء فرص محتملة والتي تسمح بالاستفادة من موارد ومهارات المؤسسة، وذلك بالملاءمة بين القدرات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية وعوامل النجاح الرئيسية، وتعتبر الفرص عن كل ما هو موالى للمؤسسة في محيطها، بينما التهديدات تعبر عن كل ما هو غير موالى للمؤسسة في محيطها، وتعتبر نقاط القوة عن كل ما تحسنه المؤسسة، بينما نقاط الضعف عن كل ما لا تحسنه المؤسسة. ينتج عن نموذج SWOT وضع بعض المصفوفات والتي تسمى مصفوفات SWOT.

والتي يمكن تمثيلها كما يلي:

المصفوفة الشاملة SWOT

سلبي	إيجابي	
نقاط الضعف	نقاط القوة	داخل المؤسسة
التحديات	الفرص	خارج المؤسسة

انطلاقاً من الشكل أعلاه فإن تقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية ينتج عنه أربع حالات هامة بالنسبة للمؤسسة:

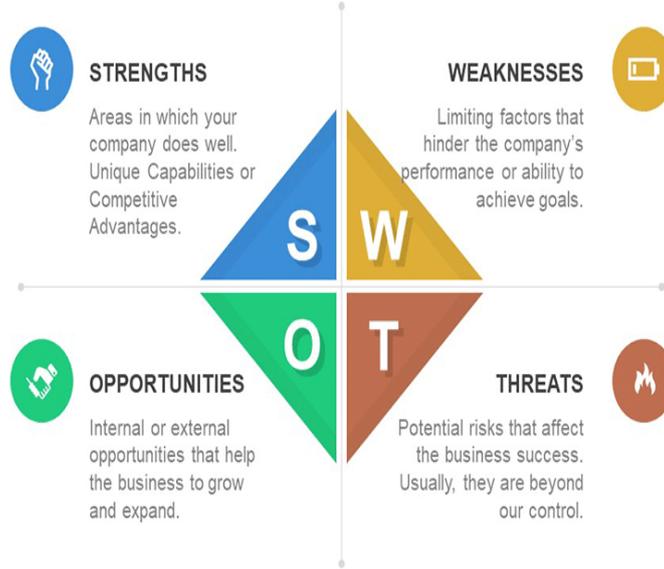
-الحالة الأولى: يكون للمؤسسة نقاط قوة ويقدم المحيط الخارجي فرص، لذلك تسعى المؤسسة لاستخدام نقاط القوة من أجل استغلال فرص المحيط؛

-الحالة الثانية: تملك المؤسسة نقاط قوة بينما توجد تهديدات في المحيط، لذلك بإمكان المؤسسة ما تملكه من نقاط قوة لتفادي التهديدات، وإذا كانت المؤسسة قوية يمكنها تحويل التهديدات إلى فرص؛

-الحالة الثالثة: يتوفر محيط المؤسسة على فرص ولكنها تعاني من ضعف في الداخل، لذلك تسعى المؤسسة لمعالجة ضعفها حتى تطمح للاستفادة من الفرص؛

-الحالة الرابعة: تقاطع تهديدات المحيط مع ضعف المؤسسة، وهذا خطر كبير على المؤسسة ويفرض عليها التحرك من أجل معالجة الضعف وتفادي التهديدات، لذلك فالقرار المناسب هو البحث على إعادة التموقع.

SWOT Analysis Structure



SLIDEMODEL.COM

04-02- المداخل الاستراتيجية لتطوير المنتجات مصفوفة Ansoff:

تركز مدرسة التخطيط على تحليل بيئة الأعمال السائدة وتركز بدرجة أكبر على تنفيذ الاستراتيجيات على وجه التحديد، تدعي هذه المدرسة الفكرية بأنه ينبغي للمؤسسة أن تدرس بدقة محيط الأعمال الحالية، التي تشمل العوامل الخرجية ووضع المؤسسة، ثم صياغة إستراتيجية قائمة على التنفيذ.

وترتبط إدارة المنتجات بشكل مباشر بقضية النمو في المؤسسات الاقتصادية، فعندما تركز المؤسسة على النمو الذي يعتمد بطبيعة الحال على الزيادة في الربحية للمؤسسة الاقتصادية، فتتوجه المؤسسة إلى تكييف العلاقة بين تطوير المؤسسات ونوعية الأسواق، وتفرض هذه العلاقة أن النمو له أربعة أشكال:

أولاً- اختراق السوق **Market Penetration**: تتوجه المؤسسة إلى دعم السوق الحالية **وزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في السوق الحالية**، من خلال إعادة توزيع للمناطق البيعية والإنفاق على جهود الترويج، والعمل على تسهيل عملية شراء لدى المستهلك؛

ثانيا- تنمية السوق Market Development: وتعني استمرار المؤسسة في بيع منتجاتها الحالية، ولكن في أسواق جديدة؛

ثالثا- تطوير المنتجات Product Development: وتعني هذه الاستراتيجية بقيام المؤسسة بتقديم منتجات جديدة في أسواقها الحالية، حتى تحافظ المؤسسة على وضعها التنافسي في السوق؛

رابعا- التنوع Diversification: ويعني قيام المؤسسة بتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة، وهو استراتيجية صعبة ولكنها تعتمد على مدى تفوق تلك المنتجات ووجود فرصة تسويقية في السوق الجديدة، ويصلح ذلك بشكل كبير في سوق التصدير.

لا تقدم مصفوفة Ansoff قرارا نهائيا في ما يخص قرار تطوير منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، ولكنها توفر للمؤسسة الاقتصادية مخططا تفصيليا للطرق البديلة التي يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة الخاصة بها.

	منتجات جديدة	منتجات حالية	
	<p><u>تطوير المنتجات</u></p> <p>✓ تطوير منتجات؟</p> <p>✓ منتجات جديدة لنفس السوق.</p>	<p><u>اختراق السوق</u></p> <p>✓ زيادة استخدامات المنتجات؟</p> <p>✓ زيادة معدل الاستخدام؟</p> <p>✓ زيادة الكمية المستخدمة؟</p> <p>✓ استخدامات جديدة للمنتجات.</p>	أسواق حالية
	<p><u>التنوع</u></p> <p>✓ الاندماج في مؤسسات إنتاج وتوزيع؟</p> <p>✓ العمل خارج نوع النشاط.</p>	<p><u>تنمية السوق</u></p> <p>✓ توسيع جغرافي؟</p> <p>✓ أقسام جديدة من السوق.</p>	أسواق جديدة

المصدر: طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21، ص 315