

الفصل الثالث: تحليل البيئة الخارجية.

* اهداف المحاضرة:

- تعريف الطالب بالتحليل البيئي وعناصره المختلفة.
- ادراك الطالب لأهمية التحليل البيئي في تحقيق المزايا التنافسية ومواجهة تحديات القوى البيئية المتعددة.
- اكساب الطالب القدرة على ممارسة تحليل البيئة الخارجية والاحاطة بمختلف مكوناتها.

*مقدمة:

ان دراسة وتحليل بيئة المنظمة بأقسامها المختلفة، من خلال جمع المعلومات الاساسية عنها، يأتي في مقدمة نجاح استراتيجية المنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية وفي مقدمتها الميزة التنافسية. وإذا علمنا ان الاستراتيجية في حد ذاتها هي الاساس في التفاعل مع التقلبات البيئية المختلفة خاصة في ظل بيئة الاعمال الراهنة وما يميزها من تقلبات، ادركنا اهمية التحليل البيئي بالنسبة للمنظمة.

1- التحليل البيئي:

هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها، ويتم هذا التحليل من خلال: تحديد العوامل وطبيعتها، تحديد اتجاهات هذه العوامل، تحديد طبيعة التأثير ومستواه.

أو هو مجموعة ادوات تستخدمها الادارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو المميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية.

2- مستويات التحليل البيئي.

تقوم الادارة الاستراتيجية بتصنيف عملية التحليل البيئي إلى ثلاث مستويات، حيث يتضمن المستوى الأول عوامل البيئة الكلية التي تقع خارج حدود المنظمة (الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، الديموغرافية، السياسية والقانونية).

والمستوى الثاني ينطوي على البيئة الصناعية التي تقع داخل حدود المنظمة (المستهلكين، المنافسين، الموردين، ...).

والمستوى الثالث هو مجموعة العاومل الداخلية (فلسفة المنظمة، نمط الادارة، قيم وثقافة واتجاهات الافراد والجماعات في المنظمة.....).

«بعد التحليل نقطة البدء الحاسمة للتفكير الاستراتيجي»

كينيتشي أوهاياي

«عادةً ما تكون الأمور مختلفة - ولكن الموهبة الحقيقية هي معرفة كنه الاختلاف بين الأمور».

لازلو بيريبي

«الوعي ببيئة العمل ليس مشروعاً خاصاً يتم القيام به عندما يظهر نذير التغيير في الأفق فقط».

كنيث آر. أندروز

«البقاء ليس للأقوى، ولا للأذكى، ولكن للأسرع استجابة للتغيير».

تشارلز دارون

أولاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية، حيث ان هذه العوامل ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، كما ان ادارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على عوامل البيئة وانما التكيف معها لتقليل المخاطر والتهديدات التي تواجهها.

ومن بين هذه العوامل البيئية الخارجية نذكر:

1- عوامل البيئة الاقتصادية.

تتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة.... الخ.

أ- معدل النمو الاقتصادي:

يؤثر معدل النمو الاقتصادي مباشرة على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، فان زيادة النمو الاقتصادي يقود إلى التوسع في انفاق المستهلكين، وبالتالي تجد المنظمة فرصة للتوسع في انشطتها، والعكس صحيح.

ب- الميزان التجاري:

يعتبر احد مكونات ميزان المدفوعات، ويعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة، وتسعى كل دولة إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري عبر استراتيجيات تنتهجها، كتقييد عملية الاستيراد لبعض السلع لتشجيع الصناعة المحلية، وهي تأثر بشكل مباشر أو غير مباشر على منظمات الأعمال.

ج- معدلات الفائدة:

ان معدلات الفوائد قصيرة او طويلة الاجل تحدد بشكل كبير مستويات الطلب على المنتجات والخدمات.

د- معدلات التضخم:

تخلق معدلات التضخم حالات عدم استقرار في الاقتصاد، كالنمو البطيء في الانتاج، والنمو البطيء في الاقتصاد، معدلات فوائد عالية، واذا كانت معدلات التضخم عالية فان التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في منظمات الاعمال يصبح محاطا بالمخاطر.

2- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية.

تتضمن العوامل الاجتماعية، التقاليد والقيم والاتجاهات في المجتمع، توقعات المجتمع للاعمال، الأعراف الاجتماعية، التغيير الاجتماعي، وهي تولد فرص أو تهديدات لمنظمات الأعمال.

3- عوامل البيئة التكنولوجية:

ان معظم المنظمات الناجحة هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جيدة، لأن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة وتزيد من أرباح المنظمة.

4- العوامل الديمغرافية:

زيادة السكان تؤدي بالتالي إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات، ونفس الشيء بالنسبة بالنسبة للهجرة الداخلية، وتغير مستويات الدخل، والتركيبية العمرية للسكان، كل هذه العوامل قد تخلق فرص أو تهديدات للمنظمات.

5- عوامل البيئة السياسية والقانونية:

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الاستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الاحيان فرص عمل جديدة او تحد منها لتمثل تهديدا لاعمالها في احيان اخرى، فالتغيير في السياسات قد يخلق فرصا لمنظمات وتهديدات لمنظمات اخرى.

6- عوامل البيئة الدولية العالمية.

العوامل الدولية والاتلافات الاستراتيجية بين الشركات والتكتلات الاقتصادية الدولية ، والحروب والنزاعات الدولية، والازمات الاقتصادية، قد تخلق فرصا او تهديدات لمنظمات الاعمال.

ثانيا: التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس:

ان تاتير العوامل الخارجية الكلية على المنظمات تتصف بالعمومية، وتكاد تكون بدرجات متساوية إلى حد ما، في حين يكون تاتير عوامل وقوى بيئة الصناعة وقوى التنافس غير متساوية على المنظمات، فقد تتأثر بعض المنظمات بتلك القوى بشكل كبير، والبعض الآخر يكون التأثير عليه محدودا.

1- أهمية تحليل بيئة الصناعة:

هيكل الصناعة يمارس تاتيرا كبيرا وحاسما على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للشركة اعتمادها ازاء ذلك.

فالعامل الاول كما يقول (بورتر) الذي يحدد مردودية منظمة ما تتشط في صناعة معينة هو **جاذبية هذه الصناعة**.

في حين يتمثل العامل الثاني في **الوضعية التنافسية النسبية** لهذه المنظمة في مواجهة منافسيها في نفس الصناعة، وتعكس هذه الوضعية المركز التنافسي للمنظمة.

أ- تعريف الصناعة، القطاع.

* **يقصد بالصناعة:** مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض، هذه المنتجات أو الخدمات تؤدي إلى اشباع نفس الحاجات الاساسية للعميل او المستهلك.

* **القطاع:** عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معا إلى حد بعيد، والصناعة جزء من القطاع، مثال قطاع الاتصالات يشمل صناعيتين هما: صناعة معدات الاتصال، وصناعة خدمات الاتصال.

ب- الصناعة والسوق وهيكل الصناعة:

هناك علاقة بين الصناعة والسوق، فمن خلال الصناعة يتم تحديد أقسام السوق.

فأقسام السوق: هو مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما، ويمكن تمييزهم على أساس خصائصهم المتفردة ومطالبهم المحددة، فمثلا في صناعة الحاسب الشخص هناك اقسام مختلفة يرغب فيها المستهلكون من حواسيب مكتبية وحواسيب محمولة، ولذلك فان صناع الحاسب الشخصي يدركون وجود هذه الاقسام المختلفة من السوق.

أما هيكل الصناعة: فيشمل مجموع الخصائص الفنية والاقتصادية للصناعة المعنية.

2- تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة.

يتطلب تحليل قوى التنافس متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة المشترين والموردين.

وقدم (بورتر، Porter) الاستاذ في ندسة هارفارد لادارة الاعمال نموذج القوى الخمسة للتنافس أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة.

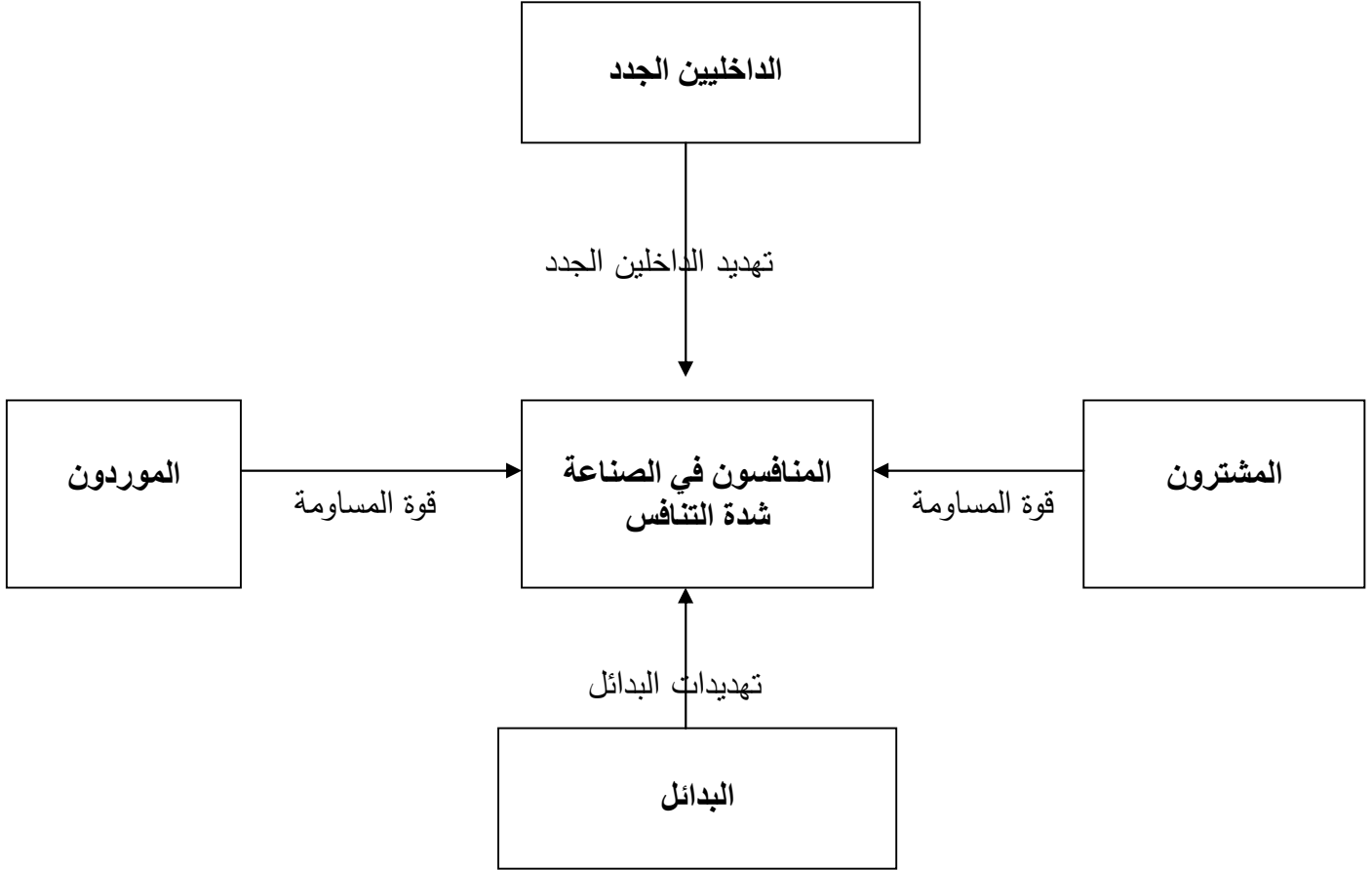
ويؤكد بورتر بان المنظمات ينبغي ان تركز اهتمامها وانشطتها على القوى التنافسية ودرجة شدة التنافس في الصناعة، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمسة، ويستلزم على المنظمة تحديد وتحليل هذه القوى الخمسة ودرجة تاثيرها على المنظمة.

كما يشير إلى ان ازدياد قوة كل من هذه القوى تؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على تحقيق ارباح عالية، أي أن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المنظمة.

ويتضمن نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة ما يلي:

- المنافسون في الصناعة
- الداخولون الجدد
- المشترين
- الموردون
- البدائل

نموذج بورتر



1- شدة التنافس بين المنافسين في الصناعة:

تمثل شدة التنافس بين المنافسين الموجودين مرتكزا اساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها:

- عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.
- معدل نمو الصناعة: فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم الشركات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيئاً فالمنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمنظمات لبلوغ أهدافها.
- التكاليف الثابتة: إذا زادت التكاليف الثابتة تقل المنافسة.

- التميز للمنتجات أو الخدمات: فالمنظمات التي منتجاتها تتسم بالتميز فانها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة.
- الطاقة: تفضل كثير من المنظمات ان تستخدم اقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.

2- تهديد الداخلين الجدد:

- يشكل الداخلون الجدد تهديدا للمنظمات الموجودة، فعادة ما يكون هؤلاء الداخلون يحملون افكارا جديدة وطاقت متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة.
- إن جديده دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم لدخول الصناعة، يضاف إليها ردود فعل المنظمات حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة ولا تسمح بقبول داخلين جدد.
- وبشكل عام فان تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت المعوقات أو الحواجز للدخول كبيرة، ولا تقوى المنظمات الأخرى على تجاوزها.
- وفي ما يلي أهم المحددات:

* اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة:

ان الحجم الكبير للانتاج لغرض امكانية المنافسة قد لا تستطيع المنظمات الجديدة مجاراتها، ان اقتصاديات الحجم لا تشمل الانتاج فقط بل تشمل البحث والتطوير والتسويق، كما ان الخبرة المتراكمة الكبيرة التي حصلت عليها المنظمات الحالية في الصناعة بسبب طول فترة وجودها وتراكم انجازاتها يشكل عائقا أمام دخول منظمات جديدة لا تمتلك مثل هذه الخبرة ولا تستطيع امتلاكها بفترة زمنية قصيرة او بكلف تستطيع تحملها.

* تمييز المنتج:

ان تمييز المنتج يشكل عائقا أمام المنافسين الجدد، حيث أن هذا التميز للمنتجات الموجودة في الصناعة تاتي من خلال بحوث التسويق المتخصصة والتي شكلت معرفة جيدة في السوق وخلقت ولاء عالي للمستهلكين اتجاه العلامات التجارية المعروفة.

* متطلبات رأس المال:

تخلق الحاجة إلى استثمار موارد مالية ضخمة من أجل المنافسة حاجزا في وجه دخول منافسين جدد إلى السوق، خاصة اذا كان رأس المال المطلوب إنفاقه في مجالات يصعب فيها الاسترداد بسرعة مثل البحث والتطوير والاعلان والدعاية والمعرفة وغيرها.

* الوصول إلى قنوات التوزيع:

لابد للمنظمة الجديدة ان تؤمن بطبيعة الحال توزيع منتجاتها وخدماتها بشكل واسع النطاق، وكلما كان البيع بالجملة محدودا أو كانت قنوات التجزئة محدودة ويجمع المنافسون الحاليون بين البيع بالجملة وامتلاك قنوات تجزئة، كلما زادت صعوبة الدخول في الصناعة.

* المحددات السياسية والحكومية:

يمكن للحكومة ان تحد او تعيق الدخول إلى صناعات معينة من خلال وضع القيود كمتطلبات الترخيص او تقيد الوصول إلى المواد الخام، كما تستطيع الحكومة ان تقوم بدور اساسي غير مباشر بالتاثير على موانع الدخول من خلال وضع ضوابط الاستخدام وكذلك قوانين تلوث المياه والترية والسلامة .

3- القوة التفاوضية للموردين:

يستطيع الموردون ان يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات الآتية:

- عند قلة عدد الشركات التي تعمل في مجال التجهيز .
- عند عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها الموردون .
- عند عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول مجهزين جدد .
- تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها في اللجوء إلى مصادر بديلة .
- عندما تكون المواد الداخلة في الانتاج تشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلة .

4- القوة التفاوضية للمشتريين:

يمثل المشترون أهم قوى المنافسة حيث يتوقف نجاح منظمة الأعمال على رغبة هؤلاء في الشراء .
- إن لدى العملاء قوة التفاوض ومساومة كبيرة في الوقت الحاضر بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المنظمات المنافسة .

- ان معرفة العملاء الكاملة بالسلع والخدمات يعطيهم قدرة عالية على التفاوض امام المنظمات وبالتالي امكانية تخفيض الاسعار والحصول على مزايا عديدة .
- عندما تتسم المنتجة المشتراة بالتمطية وعد التميز .

5- تهديد المنتجات البديلة:

تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تهديدا قائما لها، لذلك تهتم منظمات الاعمال في معرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها، لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، ان محددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:

- الاداء النسبي للبدائل من حيث الاسعار والنوعية والقدرة على الاشباع وسهولة الحصول عليها .
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والنفسي زادت خطورتها .

- الميل لدى المشتري نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم يكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة، يمكن ان تتطور لاحقا باتجاهات أفضل.

* وبالرغم من اتفاق معظم الباحثين على اهمية ونجاح نموذج بورتر لتحليل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة، فان (اوستن Austin) أضاف بعدين آخرين لنموذج بورتر حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية:

- **البعد الاول:** السياسات الحكومية: تمثل المحرك الأساسي للمنافسة والاقتصاد في الدول النامية.

- **البعد الثاني:** عوامل البيئة الخارجية الكلية: من الضروري ان ياخذ تحليل قوى التنافس في اطار العوامل والابعاد البيئية والسياسية، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

* في حين نجد ان الباحث (Freeman) يضيف قوة سادسة لنموذج بورتر وهي القوة النسبية لاصحاب المصالح الآخرون، فانه وفقا لاعتبارات البيئة يمكن ان يكون هناك بعض أصحاب المصالح ذو شأن وتأثير كبير على منظمات الأعمال كما هو الحال في السياسات الحكومية والحكومات في الدول النامية، او منظمات المجتمع المدني ومنظمات حقوق الإنسان في الدول المتقدمة، حيث يمكن ان يكون البعض من هؤلاء قوة مساهمة في دفع استراتيجيات المنظمة وخياراتها، في حين تكون قوى اخرى معرقة.

