يجب على الشركات أن تأخذ بالاحتياطات الضرورية من أجل تصحيح الأخلال الحالية والمحتملة التي تحدث في نشاطها، لأن الشركات في الاقتصاد غير الموجهة لتنشط غالبا في بيئة تنافسية مما يجعل بيئتها في حالة عدم التأكد بصفة غير منقطعة، ويقصد بعدم التأكد البيئي تلك الحالة التي تتصف بها بيئة الشركة بدرجة من التغير والتعقد، لذلك حرى بالشركات إجراء عملية دراسة البيئة المحيطة بها ليس فقط في بداية نشاطها الجديد وإنما حتى في أثناء تقدم أعمالها. إن هذه العملية تسمى بالتشخيص الاستراتيجي.

ستتناول في هذه المحاضرة النقاط التالية:

1. أهمية التشخيص البيئي

2 العوامل البيئة المحيطة بالشركة

3. عوامل البيئة الكلية

4. عوامل البيئة الجزئية

5. عوامل البيئة الداخلية

1**. أهمية تشخيص البيئة**

لماذا تشخيص البيئة ضروري وبقدر تعلق الأمر بالإدارة الاستراتيجية والتسويق الاستراتيجي فإن عملية التحليل البيئي تسمح بتحسين قدرات الشركة للتعامل مع التغيرات البيئة السريعة من خلال الطرق التالية :

. تساعد الشركة على استغلال الفرص بدل تركها للمنافسين؛

تسمح بتحديد المشاكل وشيكة الحدوث، التي يمكن تعطيلها إذا تم التعرف عليها؛

. تجعل الشركة أكثر حساسية بالتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات مستهلكيها؛

. تزود بالمعلومات النوعية الموضوعية حول البيئة التي تستعمل في الاستراتيجيات

. تزود مدراء الاستراتيجية بتنبيهات ذكية في اتخاذ قراراتهم؛

. تحسين صورة الشركة مع جماهيرها بتوضيح ذلك بمدى استجابتها للبيئة

. وسيلة للاستمرار في توسيع رقعة المعرفة لدى التنفيذيين.

2 **العوامل البيئية المحيطة بالشركة:**

يقصد بيئة الشركة مجموع القوى الخارجية والداخلية المباشرة وغير مباشرة التي لديها القدرة على التأثير في نشاط الشركة وفي أدائها تجاه تقديم القيمة للزبائن.

تتكون بيئة الشركة من ثلاثة عائلات من العوامل (1) عوامل البيئة الكلية (2) وعوامل البيئة الجزئية، (3) وعوامل البيئة الداخلية.

البيئة الكلية أو ما يسمى أيضا بالبيئة الواسعة في كافة المتغيرات أو العوامل التي تؤثر على نشاط وأداء الشركة، ويكون من الصعب التحكم فيها أو التأثير عليها، وفي نفس الوقت قد تشكل صعوبات وتعرقل نشاط الشركة، كما قد تشكل فرصا متاحة لها.

وأما البيئة الجزئية أو ما يسمى أيضا بيئة المهام فهي كافة التغيرات أو العوامل التربية للشركة التي تمارس تأثيرات كبيرة ومباشرة على قدراتها في التعامل مع سوقها، على سبيل الذكر تشمل البيئة الجزئية الموردون والموزعون والزبائن والمنافسون إن البيئة الكلية والبيئة الجزئية معا يشكلان البيئة الخارجية، ودور المدراء أمام البيئة الخارجية هو استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات القائمة.

وتعرف البيئة الداخلية بأنها كافة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط وأداء الشركة والتي يمكن السيطرة عليها، وفي نفس الوقت قد تشكل بالنسبة للشركة إما نقاط قوة وإما نقاط ضعف. وعلى سبيل الذكر تشمل البيئة الداخلية كل ما يتعلق بالطاقات وإمكانيات الشركة ومواردها المختلفة، والأنشطة والمهام التي تمارسها. يكمن دور المدراء أمام البيئة الداخلية للشركة في تعزيز النقاط القوة التي تتمتع بها ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها.

3**. عوامل البيئة الكلية**

عمالات التحليل البيئي الكلي ملخصة في نموذج PESTEL، وهي اختصار يشير إلى سنة عوامل خارجية تؤثر على أعمال الشركة، وهي العوامل السياسية (politiques) العوامل الاقتصادية )technologiques( العوامل التكنولوجية sociales( العوامل الاجتماعية )économiques( )légales( العوامل القانونية )écologiques( العوامل البيئية

يمكن أن يكون لكل من هذه العوامل تأثيرا كبيرا وعواقب متعددة على نشاط الشركة.

ه البيئة السياسية: العوامل السياسية في كافة القوى التي تحركها القرارات السياسية.

. البيئة الاقتصادية: العوامل الاقتصادية في كافة القوى الاقتصادية التي تؤثر على القدرة الشرائية للزبائن وأداء الشركة.

. البيئة الاجتماعية البيئة الاجتماعية في كل من البيئة الديمغرافية والثقافية والعوامل ذات الطبيعة الاجتماعية

. البيئة التكنولوجية: العوامل التكنولوجية في كافة العوامل والقوى التي تبدع في خلق التكنولوجيا الحديثة التي تؤثر في مجالات نشاط الشركة.

. البيئة الطبيعية (الإيكولوجية) تتضمن كافة الموارد الطبيعية التي تؤثر على نشاط وأداء الشركة وتتضمن العوامل مثل ندرة المواد الخام، تكلفة الطاقة، التلوث، وزيادة تدخل الدولة في حماية الغابات والمناطق المتميزة.

ه البيئة القانونية: العوامل القانونية في كافة التنظيمات والتشريعات القانونية التي تنظم حياة الأشخاص والشركات في مجتمع ماء

كيف نستغل نموذج PESTEL لا يعمل نموذج PESTEL بلقاء نفسه بل هو فقط يسمح لنا يوصف البيئة الخارجية الكلية للشركة ويرشد المدراء حول مختلف المجالات البيئية العامة. لذلك، يتكون تحليل PESTEL من ثلاث مراحل أساسية: أولا: تحتاج إلى سرد أو حصر العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على النشاط التجاري، ثانيا: استخراج الاتجاهات الحالية والمستقبلية لكل منها، أخيرا: تحليل المعلومات التسليط الضوء على السيناريوهات المختلفة لتكييف الإستراتيجية الخاصة بالشركة.

4**. العوامل البيئية الجزئية**

تشمل البيئة الجزئية أو بيئة المهام حسب **القوى الخمس البورتر** كل من :

* **أن القدرة التفاوضية للزبائن**
* **القدرة التفاوضية للموردين**
* **التنافس بين الشركات المتنافسة**
* **تطوير المنتجات البديلة**
* **الدخول المحتمل للمنافسين جدد**

يمكن هذه القوى الخمسة أن تساعد الشركات (1) في تقييم جادية أي صناعة (2) وفي تحديد كيف أن الاتجاهات ستؤثر في تنافسية الصناعة، (3) وما هي الصناعات التي لا تستطيع الشركة المنافسة فيها".

**5. عوامل البيئة الداخلية:**

لتزامن عملية المسح الداخلي بشكل وثيق مع عملية للمسح الخارجي، ويتطلب الأول جمع المعلومات عن وظيفة التسويق، والتمويل والمحاسبة، والإنتاج والعمليات، والبحث والتطوير، ونظام المعلومات الإدارية في الشركة وكذلك على الموارد المادية والمعنوية، وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل عمال. يجب على المدراء أن يحددوا على الأقل خمس عناصر لكل من نقاط الضعف ونقاط القوة.

إن إحدى أكبر المداخل في الإدارة الاستراتيجية لتحليل البيئة الداخلية في تحليل سلسلة القيمة التي تفترض أن مختلف وظائف الشركة تساهم بطريقة ما في خلق الأرباح من خلال التمييز والتميز، حسب النموذج، يجب على المدراء تحليل الوظائف التي تقوم بها الشركة من تموين وإنتاج وتسويق وإدارة الموارد البشرية وغيرها، باعتبارها خطوة أساسية في الإدارة الاستراتيجية.

نموذج سلسلة القيمة هي أداة إستراتيجية تستخدم لتحليل الأنشطة الداخلية للشركة، وهدفها هو تحديد أي الأنشطة الأكثر خلقا للقيمة للشركة، وهنا عندما تتحدث عن القيمة فإنه يقصد بها إما "خفض التكلفة أو رفع ميزة التمايز"، وبالتالي يمكن استخدام سلسلة القيمة لبناء والتحسين الميزة التنافسية.

سلسلة القيمة في نموذج اقترحه Porter ويرى من خلاله أن الشركة المارس نوعين من الأنشطة (1) الأولية (2) والداعمة، وإن كل نشاط - مهما كان تصنيفه في هذه النوعين يفترض أن يضيف قيمة ما للمنتوج الذي يستلمه الزبون. هذا النموذج يبحث في الأخير عن مصادر الميزة أو المزايا التنافسية للشركة على مستوى أنشطتها.

يقصد بالنشاط مجموعة من المهام المتجانسة التي تجمع تحت وظيفة واحدة وتحت إشراف مسؤول واحد.

1. **الأنشطة الأولية**

الأنشطة الأولية أو الأساسية ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون، وهي تلك التي تقوم بتصميم المنتجات وتصنيعها وتسويقها وتقديم الخدمات للزبائن، تتضمن أساسا الأنشطة التالية: الإمداد النادي، الإنتاج، التسويق، خدمة الزبائن. وفي ما يتعلق بوظيفة التسويق، وعلى سبيل الذكر لا الحصر، يمكن لهذه الوظيفة أن تخلق قيمة للزبائن من خلال فهم احتياجاتهم ورغباتهم وربطها بوظيفة التصميم والبحث والتطوير، بحيث تقدم الشركة للنتجات التي يتطلع إليها للمستهلكون. ويمكن أيضا خلق القيمة للزبون من خلال تعزيز هوية العلامة التجارية ورفع شهرتها، أو من خلال رجال البيع الأكفاء أو قنوات التوزيع وطرق البيع الملائمة التي تسهل الاقتناء.

1. **الأنشطة الداعمة**

الأنشطة الداعية (أو الثانوية) هي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للشركة لتضيف لها فعالية وفاعلية لأنها تسمح لها بالقيام بأدائها، وهي مقسمة إلى البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي.

على سبيل المثال، وفي ما يتعلق بالبنية التحتية للشركة فإنها تتضمن كل من الإدارة العامة، والإدارة التالية المحاسبية، وإدارة الشؤون القانونية، وإدارة ومراقبة الجودة، وإدارة التخطيط والاستشراف هذه الأنشطة يجب أن تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال مساهمتها في تسهيل وتدعيم الأنشطة الأساسية للشركة.