المحاضرة التاسعة: التشخيص الاستراتيجي الخارجي

أولا: تعريف التشخيص الإستراتيجي الخارجي

هو مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر، وبالتالي فان المحيط قد يكون عاملا مساعدا، وقد يكون عائقا امام المؤسسة، يمكن ان ننظر الى البيئة الخارجية على انها تتكون من جزئين من المتغيرات أو العوامل هي: البيئية الخارجية العامة (الكلية) والبيئة الخارجية الخاصة.

1- البيئة الخارجية العامة:

تمثل جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، او مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة، كالعوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية والدولة.

2- البيئة الخارجية الخاصة:

هي مجموعة العوامل او المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتللك المؤسسات مثل العملاء، الموردين، المنافسين ..

ثانيا: أدوات التشخيص الاستراتيجي الخارجي

تمثل العوامل (الخارجية) أو العوامل الغير القابلة لتحكم المؤسسة مصدرا لتأثيرات قد تفرض عليها تغيير مسارها كلية أو تفرض عليها تبني صورة جديدة ذات طابع تكيفي، لذلك فتحليل المحيط الخارجي يشكل ضرورة أساسية في البناء الإستراتيجي.

1- تحليل البيئة الخارجية العامة غير المباشرة: le modèle PESTEL

يمكن تعريف تحليل البيئة الخارجية بأنه العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمتابعة العوامل الاقتصادية، السوقية، التنافسية، التكنولوجية، السياسية، الجغرافية، الاجتماعية والثقافية، بهدف تحديد، دراسة وتحليل فرص أو مخاطر محتملة على المؤسسة.وبهدف صياغة الخطط الإستراتيجية؛ وقد توسع هذا المفهوم فيما بعد ليشمل عوامل أخرى حيث أصبح يسمى نموذجPESTEL لأنه يقوم على دراسة العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، البيئية والقانوني.

Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal

ويوضح الجدول الموالي بعض العوامل المهمة في البيئة العامة.

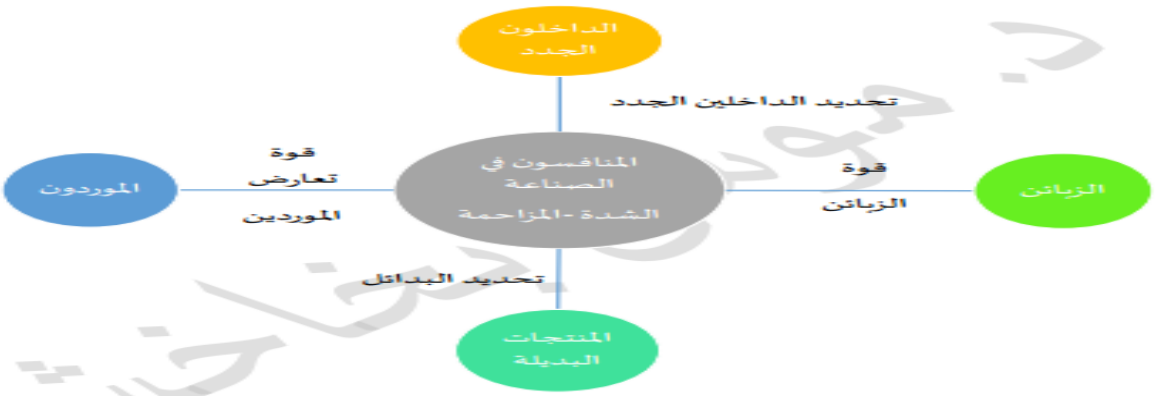
الجدول رقم (01) :بعض العوامل المهمة في البيئة العامة

الاقتصادية	التكنولوجية	السياسية / القانونية/ البيئية	الاجتماعية / الثقافية
-اتجاهات إجمالي الناتج القومي. -معدلات الفائدة. -عرض النقود. -معدلات التضخم. -مستويات البطالة. -مراقبة الأجور والأسعار. -توافر الطاقة وتكلفتها. متوسط دخل الفرد. -.....إلخ.	-مجموع ما تنفقه الدولة على البحث والتطوير. -مجموع ما تنفقه الصناعة على البحث والتطوير. -تركيز الجهود والتكنولوجيا. -حماية الاختراعات. -السلع الجديدة. -تطورات جديدة في نقل /تحويل التكنولوجيا من المختبرات إلى السوق. -طرق تحسين الإنتاجية. -التجديد والتطوير والتكنولوجي....إلخ.	-قضايا البيئة الوطنية والدولية. -قوانين حماية البيئة. -قوانين الضرائب والإستثمار. -قوانين التوظيف. -تعليمات حماية التجارة. -الاتجاه نحو الشركات الأجنبية وتشجيع الإستثمار الأجنبي. -مدى استقرار الوضع السياسي، الحكومي. .....إلخ.	-التغيير في نمط المعيشة. -التوقعات المهنية. أنشطة المستهلك. -معدل تكوين الأسرة. -معدل نمو السكان. -معدلات المواليد. -التوزيع العمري للسكان. -تغيير القيم والاتجاهات. -التقاليد والأعراف. .....إلخ.

2-تحليل البيئة الخارجية المباشرة (الخاصة): تتضمن البيئة الخارجية المباشرة أو القريبة أو الخاصة مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمؤسسة نسبيا التأثير فيها ومن بينها: الموردون، الزبائن، المنافسون، جماعات المصالح، النقابات العمالية، القرارات والقوانين الحكومية ذات العلاقة المباشرة ...الخ.

3- تحليل المنافسة نموذج M. PORTER: حسبPORTER فمردودية مؤسسة ما تتحدد وفق عاملين اثنين هما جاذبية القطاع الذي تتخلله قوى المنافسة والعامل الثاني يرجع إلى الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسها، فمنظمات الأعمال يجب أن تعير أهمية كبيرة لقوى المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في هذه القوى لمعرفة تأثيرها على استراتيجية المؤسسة. ويمكن توضيح نموذج القوى الخمس M. PORTER من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج القوى الخمس M. PORTER



إن الشكل السابق يوضح بأن المؤسسات ليست وحدها في السوق بل هناك داخلين جدد، تهديدات المنتجات والخدمات البديلة وغيرها والتي توضحها كما يلي:

1.3: الكثافة التنافسية: تمثل مركز نموذج بورتر لأنها تشير الى إلتقاء العناصر الاربعة الأخرى وتزداد حدة المنافسة بين المؤسسة القائمة في الحالات التالية:

- عدد المنافسين: كلما كان عدد المنافسين كبير كلما زادت حدة التنافس.
- ضعف نمو القطاع: هناك حواجز لدخول هذا القطاع مثل ارتفاع التكاليف الثابتة أي يتطلب أموال كبيرة للدخول في التنافس.
- عدم وجود تميز في المنتجات المعروضة: يزيد من حدة المنافسة.
- الحجم: كلما كان حجم المؤسسة كبير كلما زادت حدة المنافسة.
- ارتفاع تكاليف الإبداع التكنولوجي: نقص براءات الاختراع، الابداع، وارتفاع التكاليف تضع المؤسسة في حالة البقاء في منتج واحد وعدم التوسع، ضعف التمييز بين منتجات نفس القطاع.

2.3: القوة التفاوضية للزبائن: للزبائن القدرة على تخفيض الأسعار لمنتجات صناعية معينة، كما ان تغيير ما يحدث في سلوك الزبائن قد يؤثر بطريقة او بأخرى على السعر، الجودة والأساليب التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة، ويكون الزبون في مركز قوة في الحالات التالية:

- للزبون دراية كاملة بالسلعة او الخدمة؛
- احتمال التكامل الخلفي بالسلعة او الخدمة؛
- وجود وتوفر بدائل السلع او الخدمات؛
- تجانس السلع او الخدمات؟
- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع او الخدمات أي مرونة سعرية مرتفعة.

3.3:القوة التفاوضية للموردين: تتمثل هذه القوة في قدرة الموردين على التحكم في أسعار السلع والخدمات المشترات منهم، وتشمل هذه القوة على ما يلي:

- سيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين.
- صعوبة إيجاد بدائل الموارد التي يقدمها الموردون.
- عندما يشكل الموردون تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.
- عدم توافر مواد خام بنفس جودة المواد التي يوفرها المورد.
- عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا ومدخلا هاما من مدخلات المنتج.

4.3: المنتوجات البديلة: تعتبر السلع البديلة من المحددات التي يحتمل ان تكون السبب في تقليص عائدات المؤسسة، لأنها قد تساهم في وضع سقف على الأسعار التي من الممكن ان تطلبها المؤسسات في الصناعة، والتي من الممكن ان تحقق عوائد وأرباح.

ان وجود بدائل يتيح للمستهلك فرصة للاختيار بين مجموعة كبيرة من السلع البديلة، ويخلق نوعا من المنافسة، خصوصا في غياب الولاء لسلعة او خدمة معينة، او في حالة عدم اهتمام المستهلك بالعلامة او الاسم التجاري ...الخ

5.3:الداخلون الجدد: تستقطب الصناعة الناجحة اهتمام العديد من المستثمرين وبالتالي ارتفاع شدة المنافسة في ذلك القطاع الصناعي ويقترح بورتر مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تلجأ لها المؤسسة القائمة في هذا القطاع وتمنع الآخرين من الدخول بصناعتهم وجعل عملية الدخول مكلفة ومحفوفة بالمخاطر، ويمكن تفعيل هذه الحواجز في:

– الإستفادة من اقتصاديات الحجم حيث أي ارتفاع في الإنتاج يؤذي إلى انخفاض في التكاليف الثابتة، مما يسمح بأن تكون لها ميزة تنافسية قائمة على أساس التكلفة، وبالتالي وضع حواجز أمام المؤسسات الصغيرة الراغبة في الدخول لأول مرة.

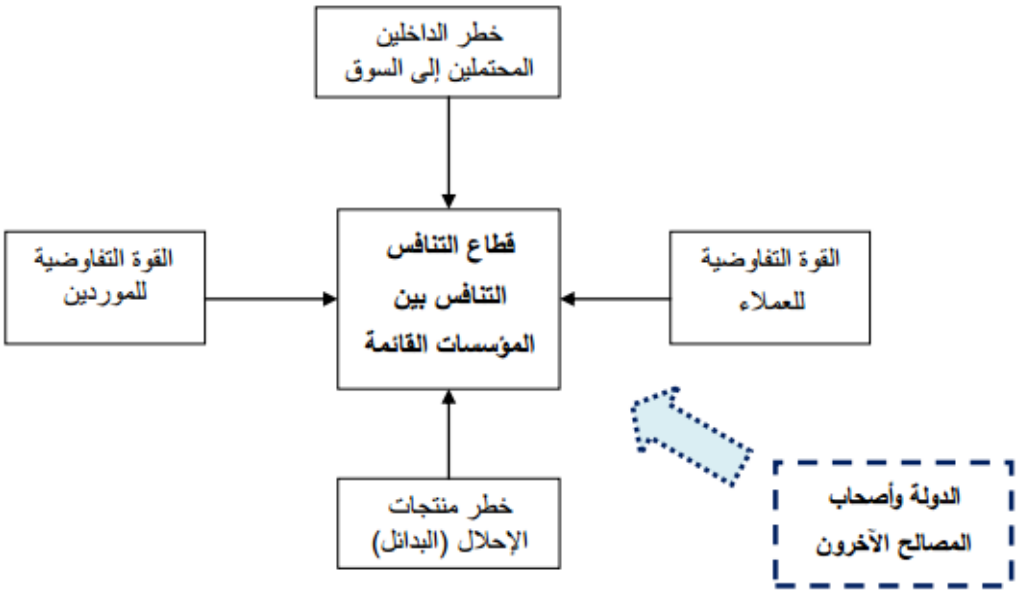
– التمايز في المنتجات او تنويع المنتجات حيث تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها بخصائص ومميزات معينة للمحافظة على ولاء الزبون، كما يمكن ان نقوم بتنويعها من اجل اشباع الحاجات الجديدة للزبائن.

– انشاء قنوات التوزيع بحيث يمكن للمؤسسات القائمة في القطاع الصناعي، ان تنشأ وتمتلك قنوات توزيع منتجاتها ووضع حواجز المؤسسة الاصلية في القطاع تكون لها علاقات تفاوضية مع الموزعين، وبالتالي فإنها تخلق عوائق امام المؤسسة الراغبة في الدخول إلى الصناعة،

– فرض حواجز الخروج والمتمثلة أساسا في صعوبة إعادة بيع الأصول في قطاع من القطاعات.

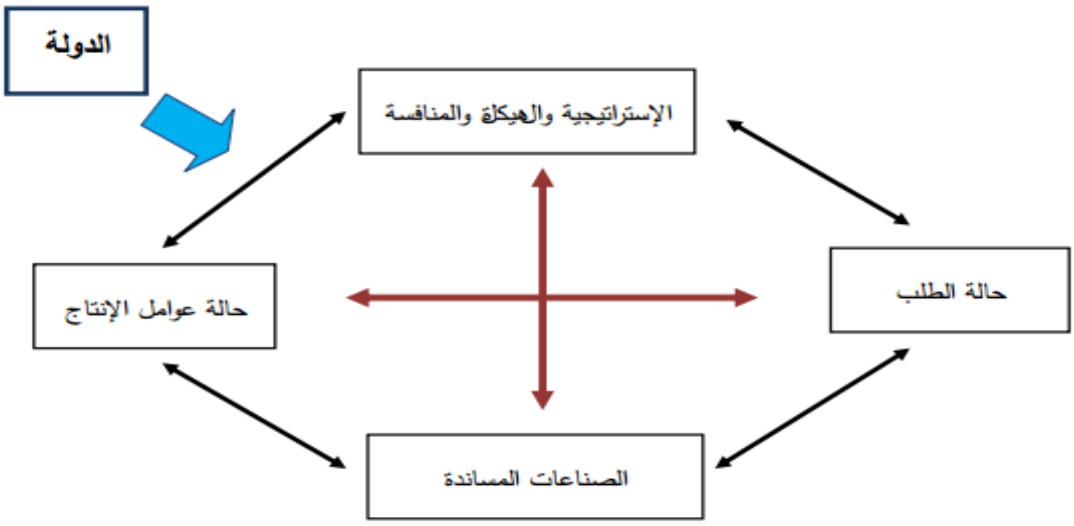
– اقترح Freeman سنة 1984 إضافة القوة السادسة لنموذج Porter لتتضمن **مجموعة من أصحاب المصالح** في بيئة العمل والمتمثلة في الإتحادات والحكومات (دور الدولة في ضبط الأسواق والمنافسة)، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، الغرف التجارية، ...إلخ، وتختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى لكن لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة ومتأثرة بها أيضا.

الشكل رقم (02) : نموذج Porter للقوى التنافسية الخمس بعد تعديل Freeman



- **كما قدم بورتر نموذج الجوهرة** في كتابه "الميزة التنافسية للدول" بعد أن قام بابحاث حول عشر دول تجارية، حيث وجد أن المنشأ الجغرافي للمؤسسة يؤثر بشكل كبير في قدرتها على تطوير ميزة تنافسية وحدد أربعة عوامل أساسية ضمن منطقة جغرافية والتي قد تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة، وتم تمثيل هذه العوامل في نموذج الجوهرة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) : نموذج الجوهرة لبورتر Modèle du Diamant de Porter



4- **التحليل الهيكلي:** بعد الانتهاء من تحليل المنافسة تمر المؤسسة الى مرحلة التحليل الهيكلي من أجل تحديد هيكلة القطاع والتي تظهر من خلال ما يعرف بالمجموعات الاستراتيجية، اذ تظهر في شكل خرائط للقطاع تسمح بحصر مواطن المنافسة داخل كل

مجموعة استراتيجية أو بين المجموعات. وهي مجموعات من مؤسسات نتبع نفس الاستراتيجية القاعدية، ويمكن أن نعرفها كذلك على أنها تلك المجموعات المكونة من المؤسسات ذات الخصائص الاستراتيجية المتشابهة والتي تتبع استراتيجيات متشابهة والتي تعتمد على نفس العوامل التنافسية.

الشكل رقم (04):المجموعات الاستراتيجية

