

المحور السادس: تحديد بيئة المؤسسة PESTEL ET 6 FORCES DE PORTER

تواجه المؤسسات العديد من التحديات وخاصة في ظل التغيرات السريعة والمتعددة في بيئة الأعمال، ولا يمكنها النمو والاستمرار بمعزل عن بيئتها الخارجية لهذا وجب عليها ضرورة مواكبة هذه التغيرات والتكيف معها، لهذا تمثل بيئة المؤسسة الخارجية مجموعة العوامل والقوى والمتغيرات التي تتداخل وتتفاعل خارج حدودها التنظيمية، وتؤثر بشكل حاسم على قراراتها وأدائها واستراتيجياتها التنافسية.

أولاً: البيئة الداخلية: هي جميع المتغيرات أو العناصر الموجودة داخل المؤسسة، ولعل أهم نموذج يوضح هذه العناصر هو نموذج ماكينزي¹ أو نموذج 7S، ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

1- الاستراتيجية: (Strategy) خطة المؤسسة للتميز والمنافسة؛

2- الهيكل التنظيمي: (Structure) طريقة تقسيم المهام والصلاحيات والمسؤوليات (هرمي، مصفوفي)؛

3- الأنظمة: (Systems) الإجراءات والعمليات اليومية التي تسير بها العمل (مثل أنظمة المعلومات، الموارد البشرية، الميزانية)؛

4- المهارات: (Skills) القدرات والكفاءات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة وموظفوها؛

5- الموارد البشرية: (Staff) خصائص الموظفين، كيفية تعيينهم، تدريبهم، وتطويرهم؛

6- الأسلوب الإداري: (Style) ثقافة القيادة وأسلوب الإدارة السائد (تشاركي، ديكتاتوري، ..)؛

7- القيم المشتركة: (Shared Values) : هي المعتقدات والتوجهات التي تجمع العاملين.

ثانياً: البيئة الخارجية: هي مجموعة العوامل والمتغيرات الموجودة خارج حدود المؤسسة والتي تؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، كما يمكن أن تمثل فرصاً أو تهديدات تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق

¹ تم تسمية نموذج ماكينزي بهذا الاسم نسبة إلى شركة الاستشارات الإدارية العالمية "ماكينزي وشركاؤهم & McKinsey" (Company) التي طوّره مستشاروها (توم بيترز وروبرت ووترمان) في أوائل الثمانينيات، وهي واحدة من أشهر وأعرق شركات الاستشارات الإدارية في العالم.

أهدافها، وتتميز هذه البيئة بأنها سريعة التقلب، معقدة، غير قابلة للسيطرة وغامضة، وتتمثل أهمية دراسة البيئة الخارجية فيما يلي:

- 1- مساعدة المؤسسة على تحديد اقتناص الفرص وتجنب التهديدات؛
- 2- تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- 3- تطوير قدرات المؤسسة على التكيف والمرونة مع جميع المتغيرات في البيئة الخارجية؛

ثالثا: أقسام البيئة الخارجية: تنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين وهما:

أ- البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة): هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص (مباشر) على المؤسسة دون غيرها من المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بها، وتتمثل هذه العوامل في القوى الخمس لبورتر وهي كالتالي: (أنظر الملحق رقم 02)

1- المنافسون الحاليون: هم جميع المؤسسات المنافسة والناشطة في نفس المجال الإنتاجي أو الخدماتي، وتشير هذه القوة إلى مدى شدة التنافس بين المؤسسات الموجودة حاليا في السوق، وكلما زاد عدد المنافسين زادت شدة المنافسة، مما يؤثر على الأسعار والأرباح، وفي غالب الأحيان تكون شدة المنافسة في صالح الزبائن من خلال تخفيض الأسعار، مثال: المنافسة الشديدة بين شركات الهواتف الذكية مثل سامسونغ وآبل؛

2- تهديد دخول المنافسين الجدد أو المحتملون: هم جميع المؤسسات التي يحتمل دخولها في نفس مجال نشاط المؤسسة، وعندما يكون من السهل دخول السوق، فإن التهديد من دخول منافسين جدد يكون مرتفعا، وتتمثل أهم عوامل الدخول في تكاليف الدخول المنخفضة، غياب الحواجز القانونية، أو ضعف ولاء الزبائن، وقد حدد Porter أهم العوائق التي تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي: اقتصاديات الإنتاج الكبير (تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، تميز المنتج، الحاجة إلى رأس المال، اختراق قنوات التوزيع، مزايا الشركات القائمة (كامتلاك التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام، ...)، سياسة الحكومة (منع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص)؛

3- تهديد المنتجات البديلة: هي مجموعة من المنتجات أو الخدمات البديلة والتي يتم تقديمها من مؤسسات أخرى، وتقوم هذه المنتجات أو الخدمات بتلبية نفس الاحتياجات للزبائن، وكلما زاد توفر البدائل قل ولاء الزبائن، مثال: خدمات النقل التقليدية مهددة من تطبيقات تشارك السيارات

وأكد بورتير على أن المنتجات البديلة يزيد تهديدها بشكل أكبر عندما تكون بأسعار أفضل، مثال: نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة أقل.

4- قوة التفاوض مع الزبائن: هم الفئة التي تقوم المؤسسة بتقديم خدماتها أو منتجاتهم لهم سواء كانوا مستهلكين عاديين أو مؤسسات، ويؤكد بورتير على أن كل زبون يختلف في طبعه عن الآخر؛

5- قوة التفاوض مع الموردين: تشير إلى مدى قدرة الموردين على فرض شروطهم مثل الأسعار أو مواعيد التسليم أو جودة المواد الأولية، حيث كلما كان عدد الموردين قليلا أو كانت المواد نادرة كلما كانت قوتهم التفاوضية عالية، والمؤسسات تصبح أكثر عرضة للتأثر عندما تعتمد على مورد واحد فقط، وحسب بورتير فإن الموردين تكون لهم القدرة على التفاوض في حالة:

✓ إذا كانت شركات التوريد قليلة؛

✓ إذا كان المشتري لا يملك الكثير من البدائل؛

✓ أن يكون منتج المورد وحيدا.

6- قوة أصحاب المصلحة الآخرين: تمت إضافة هذه القوة لاحقا لعناصر نموذج بورتير لتشمل قوى جديدة مثل: الحكومة (التشريعات، الضرائب، الدعم)، المنظمات غير الحكومية أو جمعيات المجتمع المدني (التأثير البيئي أو الاجتماعي)، وسائل الإعلام (تأثير السمعة)، النقابات، ...

هذه الجهات قد لا تكون زبائن أو موردين، لكنها تؤثر على المؤسسة، مثال: حملة إعلامية ضد منتج غير صديق للبيئة قد تؤثر على مبيعاته.

ب- البيئة الخارجية العامة (الكلية أو غير مباشرة): هي جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتتمثل هذه العوامل في نموذج PESTEL ويمكن ايجازها فيما يلي:

1- العوامل السياسية Political: هي من أهم العوامل في البيئة الخارجية العامة التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط كبير بالعوامل الاقتصادية لأن الكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية، فالقرارات السياسية التي تتعلق بحماية البيئة من التلوث تمثل تهديدا للمؤسسات الصناعية، في حين تمثل فرصة للمؤسسات الصديقة للبيئة، كما أن العوامل السياسية التالية تمثل إما فرصة أو تهديدا للمؤسسات: الضرائب والرسوم، درجة الاستقرار السياسي، التشريعات، قوانين العمل، النظام السياسي، مدى تدخل الحكومة في الاقتصاد، القوانين التجارية (العقوبات)، والسياسات الخارجية، الدعم الحكومي، ...

2- العوامل الاقتصادية Economic: هي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على كافة المؤسسات، وتتمثل أهم هذه العوامل في: معدل الفائدة، الدخل الكلي، الناتج المحلي الإجمالي، متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، طبيعة النشاط الاقتصادي السائد، السياسات المالية للدولة (الضرائب على الدخل وعلى أرباح الشركات، السياسة الجمركية أو القيود المفروضة على التجارة الخارجية، النظام الاقتصادي، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية للدولة، النمو الاقتصادي، التضخم، أسعار الصرف، ...

3- العوامل الاجتماعية، الثقافية والديموغرافية Social: تؤثر العوامل الاجتماعية على المؤسسات من خلال الطلب على المنتجات من طرف الزبائن من جهة، وعلى عادات وممارسات العاملين داخل المؤسسة من جهة أخرى، وتتمثل أهم هذه العوامل في: العادات والتقاليد الاجتماعية (الدين، الأخلاق، العمل)، اللغة، مستوى التعليم والمهارات، نسبة الأمية، معدلات النمو السكاني، التوزيع السكاني، أنماط الاستهلاك (صديق للبيئة، رقمي)

وعند دراسة العوامل الاجتماعية يمكن القول أن:

✓ الزيادة السكانية تمثل فرصا لبعض المؤسسات بسبب زيادة في الطلب على المنتجات؛

✓ عمل المرأة يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات؛

4- العوامل التكنولوجية Technological : في ظل التغيرات السريعة وخاصة في المجال التكنولوجي وجب على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات والتكيف معها من أجل تدعيم مركزها التنافسي لضمان بقائها واستمرارها، وتتمثل أهم هذه العوامل في الأدوات والأساليب المستخدمة في إنجاز الأعمال أو الإنتاج (مادية أو غير مادية)، البحث والتطوير العام والخاص، سرعة الوصول إلى الإنترنت، الجيل الخامس، التحول الرقمي، نقل التكنولوجيا، حماية الملكية الفكرية (براءات الاختراع)، البنية التحتية الرقمية، سرعة التغير التكنولوجي، الاختراعات والابتكارات التي تعد من الفرص للتحكم في الإنتاج والأسواق (استخدام الإعلام الآلي، الروبوتيك والذكاء الاصطناعي)، وتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتؤثر التكنولوجيا على المؤسسات من حيث العمليات الإنتاجية، لهذا يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة؛

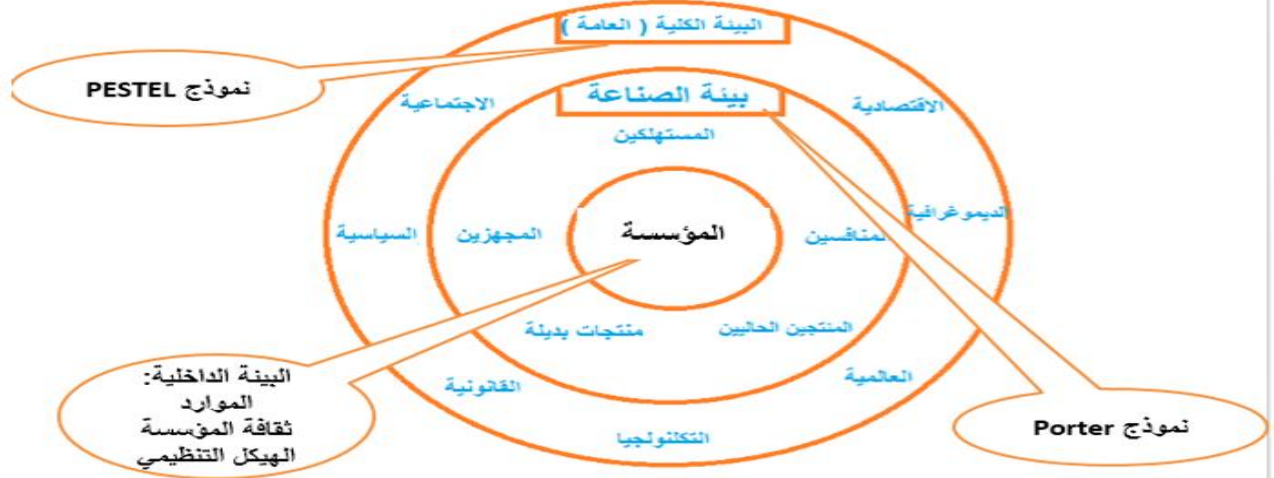
5- العوامل البيئية Environmental: هي جميع العوامل التي تتعلق بالطبيعة والمناخ والبيئة، والتي أصبحت تكتسب أهمية متزايدة بسبب ندرة المواد الخام، الحد من التلوث، قوانين حماية البيئة والوعي بالاستدامة، وتتمثل أهم هذه العوامل في: التغير المناخي، الموارد الطبيعية، الضرائب على التلوث (الكربون)، إدارة النفايات وإعادة التدوير، ندرة الموارد (المياه، الطاقة، المواد الخام)، معايير مكافحة التلوث (الانبعاثات، التغليف)، الضغوط من جمعيات حماية البيئة، مدى التحول إلى الاقتصاد الدائري، ...

6- العوامل القانونية Legal : تعد العوامل القانونية من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وتتمثل أهم هذه العوامل في: القوانين الواجب الالتزام بها من طرف المؤسسات (قوانين العمل، قانون حماية المستهلك، قانون مكافحة الاحتكار والمضاربة، قانون الضرائب، قانون الاستثمار، القانون التجاري، قانون حماية البيئة، قانون التصدير والاستيراد قانون الصحة والسلامة)، درجة الاستقرار السياسي، التدخل الحكومي في الاقتصاد، النقابات، الأجور، ...

في الأخير يمكن القول أن تحليل بيئة المؤسسة الخارجية تعتبر من أهم عوامل نجاح أو فشل المؤسسات المعاصرة وخاصة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها هذه البيئة، من خلال استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة، مما يسمح بتعزيز فرص بقائها ونموها.

الملحق رقم 01: شكل توضيحي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية

الشكل رقم 1: بيئة المؤسسة



الملحق رقم 02: شكل توضيحي لبيئة المؤسسة الخارجية الخاصة

الشكل رقم 2: نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: Porter M, Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors: First Free press edition(1980). Free press. New York, 1998. P4