

الفصل الخامس: تحليل البيئة الخارجية

تحليل البيئة الخارجية

١. تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها
٢. أهمية دراسة البيئة الخارجية
٣. طرق تحديد العوامل البيئية
٤. تحليل البيئة الخارجية
٥. عناصر بورتر لتحليل الصناعة
٦. خطوات تحليل البيئة الخارجية
٧. العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

مقدمة

تعد دراسة العوامل الخارجية من
الموضوعات المهمة عند تحديد الوضع التنافسي للمنظمة
واختيار الاستراتيجية المناسبة...

١. تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها

❖ تعرف بأنها "البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ولكن عناصرها ومكوناتها تؤثر في فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي التي قد يتم إدراكها بواسطة الإدارة، أو لا يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً"

❖ مكوناتها: اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، ديموغرافية، سياسية، وقانونية

١. تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها

الخصائص العامة لبيئة المنظمة:

١. تتضمن البيئة جميع المكونات المختلفة
٢. البيئة ذات عوامل متغيرة قابلة و غ قابلة للقياس
٣. تؤثر البيئة بشكل مباشر و غ مباشر
٤. هنالك متغيرات بيئية لا يمكن إدراكها
٥. ينظر للبيئة من خلال الفرص والتهديدات

مثال: شركة kerney للاستشارات الدولية (قطاع صناعة السيارات)

٢. أهمية دراسة البيئة الخارجية

❖ يتوقف نجاح المنظمة على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة.

❖ تساعد دراسة العوامل البيئية الخارجية في تحديد النقاط التالية:

✓ توفير المعلومات:

- مصادر أولية: مقابلات، مؤتمرات
- مصادر ثانوية: مجلات، صحف، نظم الحاسب الآلي
- معلومات الاستخبارات التنافسية

٢. أهمية دراسة البيئة الخارجية

✓ الأهداف التي يجب تحقيقها: (تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج الإنتاجية والتسويقية المطلوبة)

✓ الموارد المتاحة

✓ النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة

✓ أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك

٣. طرق تحديد العوامل البيئية

❖ طريقة مصفوفة الأولويات:

١. تحديد عدد من العوامل المهمة
٢. تحديد تأثير هذه العوامل (عال، متوسط، منخفض)
٣. تقويم احتمال الحدوث (عال، متوسط، منخفض)
٤. تصنيف العوامل حسب أولوية التأثير

٣. طرق تحديد العوامل البيئية

➤ طريقة مصفوفة الأولويات:

منخفض	متوسط	عالي	التأثير / احتمال حدوث
أولوية متوسطة	أولوية كبيرة	أولوية كبيرة	عال
أولوية منخفضة	أولوية متوسطة	أولوية كبيرة	متوسط
أولوية منخفضة	أولوية منخفضة	أولوية متوسطة	منخفض

٣. طرق تحديد العوامل البيئية

➤ طريقة تحليل التأثير:

١. توضع مؤشرات الأداء على المحور الرأسي
٢. توضع العوامل البيئية على المحور الأفقي
٣. يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بتقويم الأثر المحتمل وفق:

✓ ١ تأثير سلبي قوي، ٢ تأثير سلبي متوسط، ٣ تأثير سلبي ضعيف، ٤ تأثير إيجابي ضعيف، ٥ تأثير إيجابي متوسط، ٦ تأثير إيجابي قوي

٣. طرق تحديد العوامل البيئية

تكنولوجية	اجتماعية	اقتصادية	سياسية	عوامل بيئية
				مؤشرات
				معدل نمو المبيعات
				نسبة الربحية
				الحصة السوقية

٤. تحليل البيئة الخارجية



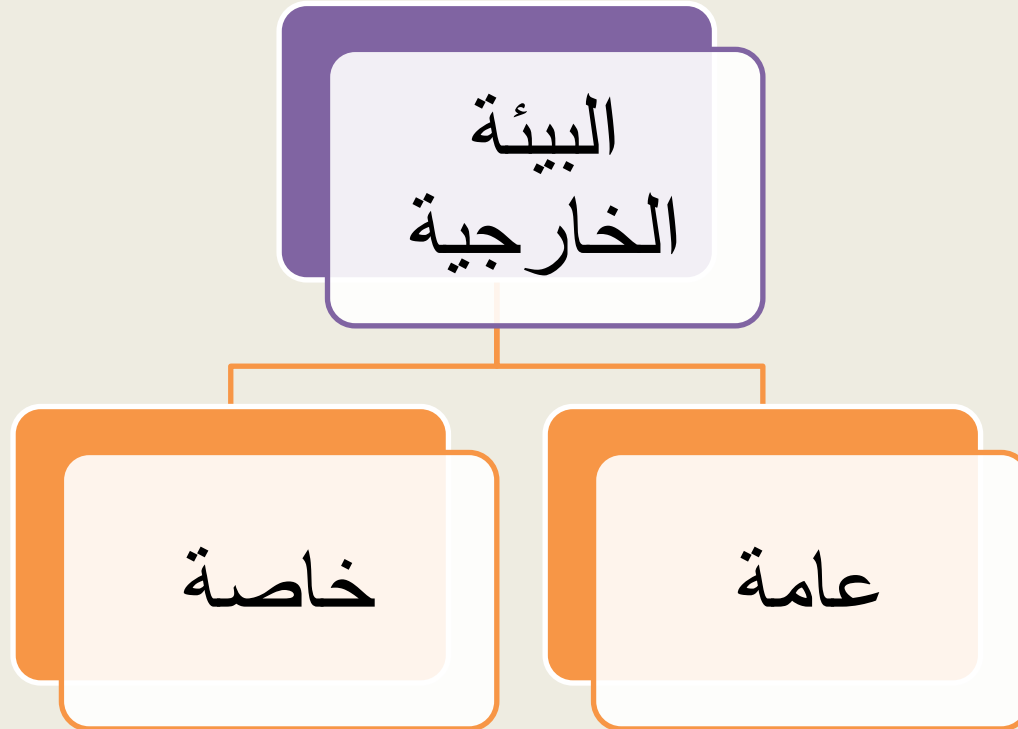
٤. تحليل البيئة الخارجية

(١) التحليل الشامل لعوامل البيئة الخارجية:

من خلال دراسة العوامل الرئيسية ومن ثم البحث في الفرعيات

٤. تحليل البيئة الخارجية

(٢) تحليل البيئة إلى عامة وخاصة



٤. تحليل البيئة الخارجية

➤ البيئة العامة:

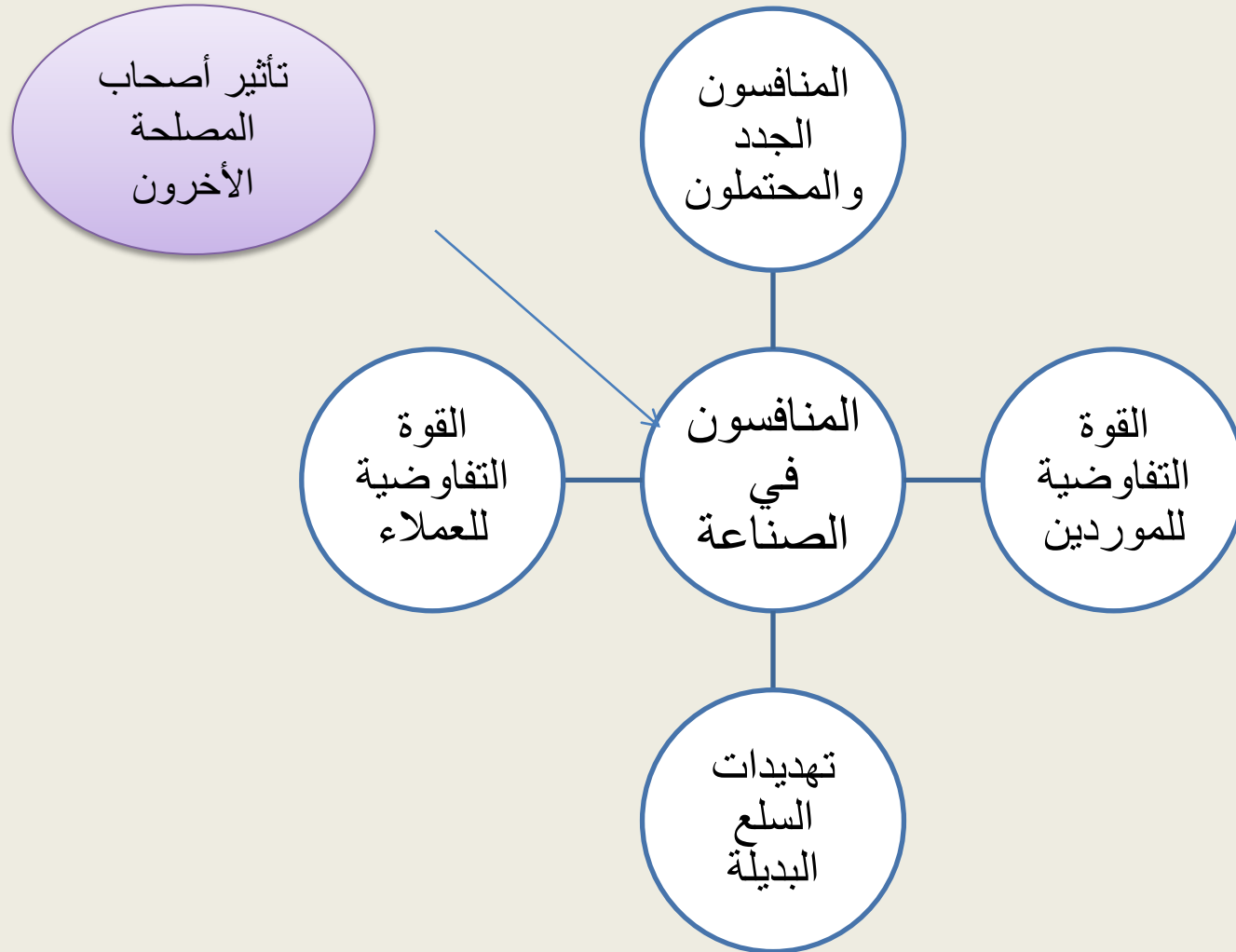
١. العوامل التكنولوجية
٢. عوامل تشريعية وقانونية
٣. اقتصادية
٤. ثقافية
٥. اجتماعية وديموغرافية

٤. تحليل البيئة الخارجية

➤ البيئة الخاصة:

١. العملاء
٢. الموردون
٣. الوسطاء
٤. الممولون
٥. مقدمو التسهيلات
٦. الحكومة
٧. المنافسون
٨. تكنولوجيا الصناعة

٥. عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة



٥. عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة

١. المنافسون في الصناعة:

- ✓ عدد المنتجين المنافسين
- ✓ درجة تعلقهم بالصناعة
- ✓ مدى التنوع في المنتجات المعروضة
- ✓ مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة
- ✓ وجود عوائق الخروج من السوق

٥. عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة

٢. المنافسون الجدد أو المحتملون: دخول منافسين جدد يؤدي إلى:

- ✓ زيادة الصراع على الحصة السوقية
- ✓ ارتفاع اجمالي الطاقة الانتاجية
- ✓ تبديل موازين القوى في الصناعة
- ✓ زيادة الضغط على مصادر المواد الأولية

➤ قلت التكلفة المطلوبة لدخول قطاع ما زادت احتمالية دخول منافسين جدد

٥. عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة

٣. القوة التفاوضية للعملاء:

- ✓ عدد المشترين المهيمن محدود
- ✓ مدى توفر بدائل لمنتجات الصناعة
- ✓ تكاليف التحول عن منتجات الصناعة بالنسبة إلى المشترين منخفضة
- ✓ تهديد و قدرة المشتري على التكامل الرأسي الخلفي مرتفعة
- ✓ تهديد و قدرة الصناعة على التكامل الرأسي الأمامي منخفضة
- ✓ إسهام المواد المشتراة في جودة منتجات المشترين منخفضة
- ✓ نسبة إسهام المواد المشتراة من الصناعة في التكلفة الكلية للمشترين مرتفعة
- ✓ ربحية المشترين منخفضة

٥. عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة

٤. القوة التفاوضية للموردين:

- ✓ عدد الموردين المهمين
- ✓ تمييز منتجات الموردين
- ✓ عدم وجود بدائل للمواد الخام
- ✓ قيام الموردين بالتكامل الرأسي الأمامي

٥. عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة

٥. تهديد المنتجات البديلة:

- ✓ توفر بدائل سهلة وقريبة لمنتجات الصناعة
- ✓ انخفاض تكلفة التحول للمستهلكين
- ✓ ارتفاع ربحية منتجي البدائل
- ✓ توسع آفاق النمو والسيطرة لمنتجي البدائل

٥. عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة

٦. تأثير أصحاب المصلحة الآخرين:

مثال: نقابات، غرف صناعية، تجارية، جماعة حماية البيئة...

□ يتفاوت التأثير:

✓ من صناعة لأخرى

✓ من دولة لأخرى

٦. خطوات تحليل البيئة الخارجية

١. جمع المعلومات والبيانات

٢. الكشف عن الفرص والتهديدات

٣. تحليل الفرص والتهديدات

٦. خطوات تحليل البيئة الخارجية: تحليل SWOT

□ تحليل للعوامل الداخلية:

- نقاط القوة (موقف مالي جيد، اسم الشركة، كفاءات، علاقات قوية مع الحكومة)
- نقاط الضعف (ضعف الموقف المالي...)

□ تحليل للعوامل الخارجية:

- فرص (إفلاس منافسين، تكنولوجيا جديدة، الدخول إلى أسواق جديدة)
- تهديدات (منافسة، رفض الحكومة، ديون كثيرة)

٧.العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

١. تغير أو ثبات العوامل البيئية
٢. تعدد وتنوع العوامل البيئية
٣. تكلفة الحصول على المعلومات البيئية
٤. الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات