

البيئة الخارجية  
**External Environment**

أ.د. باسيل الخوري

# جدول المحتويات

## □ مقدمة الفصل

### □ مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة

#### 1- البيئة البعيدة Remote environment

- Economic Factors العوامل الاقتصادية
- Social Factors العوامل الاجتماعية
- Political Factors العوامل السياسية
- Technological Factors العوامل التكنولوجية
- Ecological Factors العوامل البيئية

#### 2- البيئة القريبة Immediate environment

- Competitors المنافسين
- Suppliers الموردون
- Customers المستهلكين
- Scarce resources الموارد النادرة
- Government agencies الهيئات الحكومية

### □ مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة

#### 3- البيئة الصناعية Industry environment

- قوة تهديد المنافسين العاملين في نفس قطاع الصناعة
- قوة تهديد الداخلين الجدد لقطاع الصناعة
- القوة التفاوضية للموردين
- القوة التفاوضية للمشتريين
- قوة تهديد منافسة المنتجات أو الخدمات البديلة

#### 4- البيئة التشغيلية Operating environment

- Competitors المنافسين
- Customers المستهلكين
- Suppliers الموردون
- Creditors الدائنين
- Labor العمالة

# مقدمة الفصل

■ تتألف **البيئة الخارجية** للمؤسسة من أربعة عناصر رئيسية تلعب دوراً أساسياً في **تحديد الفرص والتحديات والقيود** التي تواجهها المؤسسة.

■ **يوصّف** هذا الفصل اهم **المكونات الداخلة** في عملية إعداد الاستراتيجية التي تساعد في أمثلة فرص أسواق المؤسسة.

■ تتضمن **البيئة البعيدة** عناصر مستمدة من المحيط العام، الذي تتقاسمه جميع المؤسسات دون استثناء؛ تتكون هذه البيئة من العناصر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقانية والبيئية.

■ بينما تتضمن **البيئة القريبة** عناصر مؤثرة بشكل أكبر من البعيدة وتتكون من المنافسين والموردين والمستهلكين والهيئات الحكومية المعنية والموارد النادرة.

■ أما **بيئة الصناعة**، فيقصد بها العناصر المؤثرة على المؤسسة الصناعية ذاتها ومستقبلها؛ وتتضمن هذه العناصر: حواجز الدخول، التنافس بين المؤسسات، توفر البدائل، وقدرة مساومة الموردين والمشتريين.

■ أخيراً، تشمل **البيئة العملياتية** عناصر تؤثر بشكل مباشر على الوضعية التنافسية: الموقع التنافسي، الصورة الجانبية والمختصرة للمستهلك، الموردين، الممولين، وسوق العمل.



# مقدمة الفصل

■ تفيد هذه المجموعات الأربعة من العناصر في التعرف إلى العديد من التحديات التي تواجهها المؤسسات عند محاولتها الحصول على الموارد وتحقيق ربحية من تسويق منتجاتها أو خدماتها.

■ يكون تقويم البيئة بأشكالها المختلفة بالنسبة للمؤسسات متعددة الجنسية (MNCs) أصعب بكثير من المؤسسات المحلية لأن الأولى تكون ملزمة بتقويم بيئات متعددة في آن.

■ تبني استراتيجيات الأعمال (business strategies) انطلاقاً من إدراك مقدرة المؤسسة على استباق القيود المستقبلية للأعمال وتحسين أدائها وربحيتها.

■ على الرغم من عدم اليقين والطبيعة الدينامية للبيئة، فإن عملية التقييم الضيقة والمحدودة يمكن أن تكون قيّمة للإستراتيجيين.

# 1- البيئة البعيدة Remote environment

تحتوى البيئة البعيدة على متغيرات (الفرص والتحديات)؛ وتقع خارج نطاق المؤسسة ولا يمكن السيطرة عليها ورقابتها في الأجل المنظور. وتتعرض جميع المؤسسات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية المتضمنة لـ:

- العوامل الاقتصادية Economic Factors
- العوامل الاجتماعية Social Factors
- العوامل السياسية Political Factors
- العوامل التقانية Technological Factors
- العوامل البيئية Ecological Factors

# 1- البيئة البعيدة Remote environment

**تؤثر** هذه العوامل بشكل غير مباشر على المؤسسة وتتحكم بـ :

- **مدخلات** أو عوامل الانتاج،
- **تحديد الفرص والتحديات** البيئية والتهديدات الخارجية،
- **الاهداف الاستراتيجية** لمؤسسات الاعمال.

# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## العوامل الاقتصادية Economic Factors

1. الدخل القومي الإجمالي (GNI) Gross National Income
2. معدل الدخل الفردي (GNI/عدد السكان)
3. النمو الاقتصادي Economic Growth
4. التنمية الاقتصادية Economic Development
5. القوة الشرائية المكافئة Purchasing Power Parity
6. توزيع الدخل Income Distribution
7. الدخل income
8. تكلفة وحدة العمل Unit labor costs
9. معدلات الصرف Exchange rates
10. معدلات التضخم Inflation rates
11. معدلات الفائدة Interest rates



# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## العوامل الاقتصادية Economic Factors

### 1) الدخل القومي الإجمالي (GNI)

قياس الدخل الذي يولده **مقيمو دولة** ما جراء ممارسة أنشطة دولية ومحلية. يفضل استخدامه على الناتج المحلي الإجمالي (GDP) الذي يقيس الدخل المتأتي من أنشطة محلية **للمقيمين وغير المقيمين**.

### 2) معدل الدخل الفردي (GNI / عدد السكان)

يعدّ متوسط نصيب الفرد من الدخل أكثر المعايير استخداما وأكثرها مصداقية عند قياس مستوى التقدم الاقتصادي في معظم دول العالم. يستخدم هذا المعدل:  
- **للمقارنة بين الدول** لتحديد مستوى الرفاه الاجتماعي  
- **لتقييم السوق** أو الاستثمارات الكامنة.

### 3) النمو الاقتصادي

يقصد بالنمو الاقتصادي **حدوث زيادة في الناتج المحلي الإجمالي أو الدخل القومي الإجمالي** بما يحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.



# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## العوامل الاقتصادية Economic Factors

### 4) التنمية الاقتصادية

التنمية الاقتصادية هي العملية التي من خلالها تتحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي على مدار الزمن، وتحدث من خلال تغييرات في كل من هيكل الإنتاج ونوعية السلع والخدمات المنتجة، إضافة إلى إحداث تغيير في هيكل توزيع الدخل لصالح الفقراء.

### 5) القوة الشرائية المكافئة: Purchasing Power Parity

عدد الوحدات من العملة المطلوبة لشراء نفس الكمية من البضائع والخدمات في السوق المحلية مقابل دفع دولار واحد في الولايات المتحدة الأمريكية. بمعنى آخر: هي مقدار السلع والخدمات أو كميتها التي يمكن شراؤها بمقدار معطى من النقد، أو بشكل أكثر عمومية، بالأصول الجارية **liquid assets**. يساعد هذا المؤشر في إجراء المقارنة بين الاقتصادات المختلفة.

# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## العوامل الاقتصادية Economic Factors

### (6) توزيع الدخل: Income distribution

- هو قياس كيفية توزيع دخل دولة ما بين سكانها.
- **احصائيات البنك الدولي** تشير إلى:
  - أن الدخل موزع بشكل أفضل في الدول المتقدمة مقارنة بالعالم النامي
  - إعادة توزيع الدخل يتم ببطء
  - عدم التساوي في توزيع الدخل يحصل في المراحل الأولى للتنمية ثم ينعكس الأمر في المراحل اللاحقة.

### (7) الدخل income

#### • الدخل الجاهز Disposable income

” يقصد به الدخل المتبقي بعد طي **الضريبة** على الدخل“

#### • الدخل المخصص للترفيه Discretionary income

” يقصد به الدخل المتبقي بعد دفع الضرائب والقيام بالمشتريات الأساسية“.

# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## العوامل الاقتصادية Economic Factors

### 8) كلفة وحدة العمل Unit labor costs

هي مجموع كلفة العمل المباشر / عدد الوحدات المنتجة

- الدول التي تكون فيها زيادة كلفة وحدة العمل بطيئة تستقطب المستثمرين الأجانب
- من أسباب التغيرات الطارئة في كلفة العمل:
- مستويات المكافآت (الدفع بالساعة أصبح شائعاً أكثر من دفع الرواتب)
- الإنتاجية.

### 9) معدلات الصرف Exchange rates

يعرف سعر الصرف على أنه "عدد الوحدات من النقد المحلي التي تتم مبادلتها بوحدة واحدة من النقد الأجنبي".



# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## العوامل الاقتصادية Economic Factors

### 10 معدلات التضخم Inflation rates

تعريف التضخم بأنه مقدار معدل الزيادة في مجموعة أسعار السلع والخدمات المعروضة نتيجة لزيادة الدخل النقدية.

### 11 سعر الفائدة Interest rates

هو السعر الذي يدفعه البنك المركزي على إيداعات البنوك التجارية سواء أكان استثمارا لمدة ليلة واحدة أم لمدة شهر أو أكثر.

# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## • العوامل الاجتماعية Social Factors

❖ تتأثر البيئة الاجتماعية للمؤسسات بـ:

• المعتقدات والقيم Beliefs & Values

• المواقف والآراء Attitudes & Opinions

• أنماط الحياة Lifestyles

❖ تتطور البيئة الاجتماعية نتيجة تفاعلات عوامل عدة:

• ثقافية، بيئية، دينية، تعليمية ، وإثنية.

❖ الاتجاهات الاجتماعية الحديثة:

• دخول واسع للمرأة في ميدان العمل

• تسارع اهتمام المستهلك والعاملين في المؤسسات بنوعية الحياة وجودتها

• تغير في التوزيع العمري للسكان.

# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## • العوامل الاجتماعية Social Factors

### أ. الثقافة:

### تعريفها ومكوناتها:

**مجموعة القيم، والعادات والتقاليد** والاعراف، والدين، واللغة، والاخلاق، والجمال، والفنون الجميلة، التي تشكل ثقافة المجتمع وسلوك الافراد في ذلك المجتمع.

### خصائصها:

- سلوك مكتسب يتأتى عن طريق **التعلم والخبرة**.

- **سلوك مشترك** يتقاسمه افراد المجتمع كافة .

### ب . الطبقات الاجتماعية

- **تقسيم المجتمع الى طبقات**، بحيث يشترك افراد الطبقة الواحدة بمجموعة من الخصائص العامة، مثل ذوي: الدخل المرتفع، والدخل المتوسط، والدخل المنخفض.



# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## • العوامل السياسية Political Factors

إن اتجاهات تطور العوامل السياسية واستقرارها أساسية لوضعي استراتيجية المؤسسة. تساعد العوامل السياسية في تحديد الضوابط القانونية والنواظم التي يجب أن تعمل بها المؤسسة.

إن الضوابط والقيود المفروضة على المؤسسات متعددة الأشكال، نذكر منها:

- القرارات المتعلقة بعدالة التجارة Fair-trade decisions
- قوانين منع الاحتكار Antitrust laws
- البرامج الضريبية Tax programs
- قوانين الحد الأدنى للأجور Minimum wage legislation
- سياسات الحد من التلوث Pollution policies
- سياسات الأسعار pricing policies

# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## • العوامل السياسية Political Factors

اما أهم القوانين والتشريعات الحكومية التي تخص بيئة الأعمال، فهي :

**أ. التشريعات الخاصة بحماية المنافسة من الممارسات غير القانونية منها:**

- سرقة السر التجاري أو سر المهنة Know – How أو حقوق الطبع والنشر Copyrights

- الحصول على المعلومات السرية للمنافسين من العاملين لديهم.

- حماية العلامة التجارية المسجلة وحقوق الملكية الفكرية.

- الحماية ضد الاعلانات الكاذبة أو المضللة.

- الحماية ضد طرق البيع المضللة.

**ب. التشريعات الخاصة بحماية العملاء المستهلكين:**

- حماية المستهلكين من الاذى الجسدي الذي تسببه بعض المنتجات عن طريق الغش والخداع.

- تحريم بيع المنتجات الخطرة.

# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## • العوامل التقانية Technological Factors

### أ. تأثير التقانة:

ان التطور التكنولوجي المتسارع ادى الى:

- تسارع وتيرة النمو الاقتصادي وزيادة الانتاجية.

- رفع مستوى المعيشة

- التأثير في قرارات كل من البائعين والمشتريين.

### ب . تبني واستخدام التقانة:

هنالك العديد من مؤسسات الاعمال فقدت مركزها القيادي في السوق نتيجة فشلها في مسايرة التغييرات التقانية، لذا فان **البحوث والتطوير R & D** ضرورة حتمية لحماية الابتكارات والاختراعات وحماية المنتجات من التقليد.



# 1- البيئة البعيدة Remote environment

• العوامل التكنولوجية Technological Factors

ج. أنواع التغيير التكنولوجي

• منتجات جديدة New products

• تحسين المنتجات القائمة Improvements in existing products

• تحسين في تقنيات التصنيع والتسويق  
Manufacturing and marketing techniques

د. التنبؤ التكنولوجي Technological forecasting

أصبح التنبؤ التكنولوجي ضرورة قصوى للمؤسسات حيث:

• يساعد في حماية ربحية المؤسسة وتحسينها

• ينذر قادة المؤسسة بالتهديدات والفرص المتاحة.

# 1- البيئة البعيدة Remote environment

## العوامل البيئية Ecological Factors

• يقصد بالعوامل البيئية العلاقة الترابطية بين الإنسان والكائنات الحية الأخرى والمياه والهواء والتربة.

• إن سوء استخدام الإنسان للموارد أدى إلى تلوث البيئة.

• مسؤوليات مؤسسات الأعمال:

• إزالة المواد السامة من المنتجات عن طريق تعديل أساليب الإنتاج

• تنظيف البيئة من الضرر الذي لحق بها.

## 2- البيئة القريبة Immediate environment

تشمل مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، ويمكن للمؤسسة التحكم بها بشكل نسبي والتأثير فيها. من أهم عناصرها:

- المنافسين Competitors
- الموردین Suppliers
- المستهلكين Customers
- الموارد النادرة Scarce resources
- الهيئات الحكومية Government agencies



## 2- البيئة القريبة Immediate environment

### • المنافسين Competitors

تواجه أية مؤسسة عدداً كبيراً من المنافسين الذين ينتجون سلع وخدمات مماثلة أو بديلة. وتخلق ظروف المنافسة بيئة تحفز المؤسسات على السعي للتعرف إلى المنافسين، وأنشطتهم ومكانة منتجاتهم في الأسواق وخصائصها وأسعارها؛ بمعنى آخر دراسة هيكل المنافسة من وجهة النظر الإقتصادية والتسويقية مع ترتيب المنافسين.

### • الموردین Suppliers

تحتاج المؤسسة إلى العديد من المواد والخدمات أي المدخلات سواء كانت مواد خام آلات ووقود تامة الصنع لكي تنتج السلع و الخدمات و تشتري حاجاتها من الموردين و يؤثر هؤلاء الموردين على إنتاج الشركة سواء في التكلفة الكلية للمنتج أو في توقيت توريد المواد والخامات المطلوبة ؛ لذلك فإن الدراسة التحليلية لأنواع الموردين و أثرهم على العمليات الإنتاجية والتسويقية يعدّ أمراً حيويًا لنشاط الشركة

## 2- البيئة القريبة Immediate environment

### • المستهلكين Customers

يتوقف نجاح أنشطة المؤسسة على قدرتها على تصريف منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يتطلب التعامل مع أنواع مختلفة من العملاء مثل:

أ/- العملاء الذين هم على شكل : **أفراد، عائلات**، والذين يشترون السلع و الخدمات لأجل الإستهلاك الشخصي .

ب/- **العملاء الصناعيين**: و هي **المنظمات التي تشتري البضاعة أو الخدمات** لأجل إدخالها في العمليات الإنتاجية و ذلك للحصول على الأرباح و تحقيق أهدافهم .

ج/- **عملاء إعادة البيع** : وهي **المنظمات التي تشتري البضائع و الخدمات لأجل إعادة بيعها** للحصول على هامش ربح .

د/- **العملاء الحكوميين** : وهم **الوكلاء الحكوميين** الذين يشترون السلع و خدمات الجمهور .

ه/- **العملاء الدوليين** : وهم **المشترون من خارج الدولة و يشمل عملاء أجنب و منتج و بائعون و حكوميون في دول أخرى**

## 2- البيئة القريبة Immediate environment

### • الموارد النادرة Scarce resources

تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة سواء أكانت من القوى البشرية، أو المالية، أو الطبيعية وكيفية الاستفادة من هذه الموارد.

تعرف الموارد الاقتصادية "بأنها الوسائل المتاحة في إنتاج السلع بأشكالها النهائية أو الوسيطة أو الأولية، والتي تستخدم لإشباع الرغبات." وفي كل اقتصاد توجد مئات الموارد المختلفة التي من بينها العمل بكل أنواعه والمواد الخام والأرض والآلات والمباني والمواد شبه المصنعة والوقود والطاقة وسبل النقل.



## 2- البيئة القريبة Immediate environment

### • الهيئات الحكومية Government agencies

تضفي المؤثرات الحكومية أهمية بالغة على سياسة المنتجات، فقد يكون لها تأثير إيجابي على سياسة المنتجات في حالة التشجيع المادي والمعنوي للمؤسسات لتطوير منتجاتها، وقد تكون هذه المؤثرات ذات أثر سلبي على سياسة المنتجات كما في حالة صدور القوانين بمنع تداول منتجات معينة في الأسواق.

وأصبح التدخل الحكومي حقيقة واقعة حتى في الدول الرأسمالية. ويأخذ هذا التدخل صوراً مختلفة مثل تحديد مجالات الإستثمار المتاحة أمام رأس المال الخاص، وتحديد الأسعار، وتنظيم الإستيراد والتصدير، وتحديد أبعاد ومجالات المنافسة... إلخ، وتمارس الحكومة هذا التدخل بواسطة طرق مختلفة مثل القوانين والتشريعات والسياسة الضريبية والسياسة النقدية... إلخ

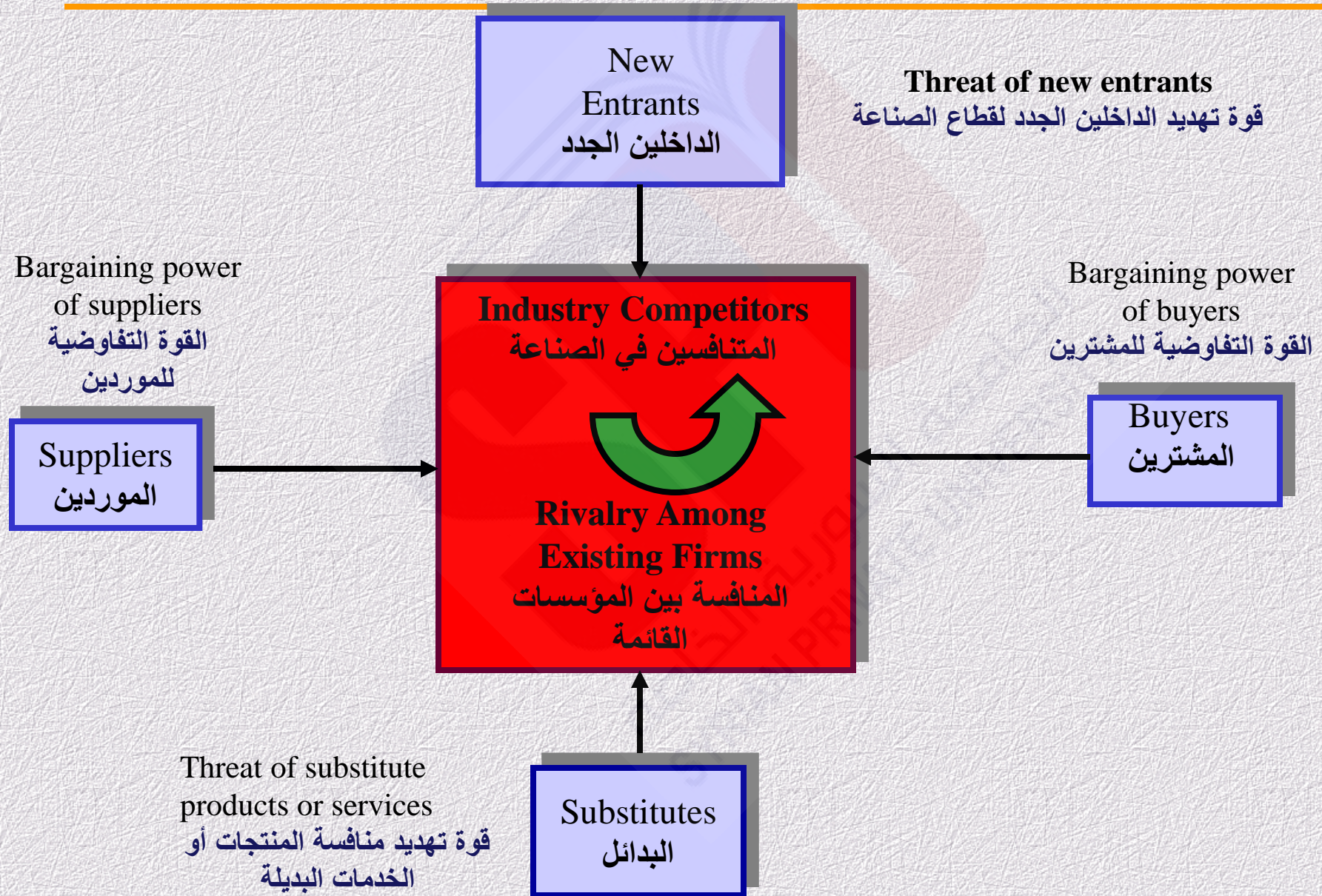
## 3- البيئة الصناعية Industry environment

تشمل البيئة الصناعية جميع العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على العمليات الأساسية للمؤسسة. وينظر إليها من خلال القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر:

- قوة تهديد المنافسين العاملين في نفس قطاع الصناعة
- قوة تهديد الداخلين الجدد لقطاع الصناعة
- القوة التفاوضية للموردين
- القوة التفاوضية للمشتريين
- قوة تهديد منافسة المنتجات أو الخدمات البديلة

# Industry environment 3- البيئة الصناعية

القوى الخمسة لمايكل بورتر



الإدارة الإستراتيجية، الفصل الرابع- المحاضرة الرابعة



## 3- البيئة الصناعية Industry environment

تتجزأ القوى الخمسة لبورتر إلى:

□ ثلاثة قوى تكون على مستوى المنافسة العامودية، وهي تهديد :

■ الداخلين الجدد

■ المنافسين القائمين

■ المنتجات البديلة

□ قوتان اثنتان من القوى التنافسية على المستوى الأفقي، هما:

■ القوة التفاوضية للموردين

■ والقوة التفاوضية للمشترين (العملاء).

# 3- البيئة الصناعية Industry environment

- **الصناعة:** هي مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات/ خدمات متشابهة
- **أهمية تحديد تخوم الصناعة:**
  - معرفة " **الميدان** " الذي تتنافس فيه المؤسسات
  - تركيز الانتباه على **المنافسين والمنتجات البديلة**
  - **تحديد العناصر الأساسية للنجاح**
  - وضع **أسس تقييم أهداف المؤسسة**
- **خصائص بنية الصناعة**
  - **الخصائص البنيوية:** تلك **الدائمة** التي تعطي صناعة ما طابعها **المميز**.
  - **الاختلاف بين الصناعات يشمل:** **التركز، وتمايز المنتج، وحواجز الدخول.**

# 3- البيئة الصناعية Industry environment

## التحليل الصناعي والتنافسي

1. ماهي حدود الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة؟

2. ما هي بنية الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة؟

3. ما هي المؤسسات التي يجب منافستها؟

4. ماهي أهم محددات التنافس؟  
( تميز المنتج، تعدد المنافسين، شروط الخروج من المنافسة .... )

أسئلة يجب  
طرحها من  
أجل إعداد  
إستراتيجية  
قابلة  
للتطبيق



## 3- البيئة الصناعية Industry environment

1. قوة تهديد المنافسين العاملين في نفس قطاع الصناعة

تحدد شدة المنافسة بين العاملين في قطاع الصناعة ذاته من خلال العوامل المؤثرة التالية :

- نمو الصناعة ،
- نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ،
- مدى عمق تميز المنتج ،
- التوازن بين المتنافسين .

# 3- البيئة الصناعية Industry environment

## 1. قوة تهديد المنافسين العاملين في نفس قطاع الصناعة (يتبع):

تبرز **حواجز الدخول** كمحصلة تشكيلة واسعة من العوامل ، أهمها:

### • **الحجم الاقتصادي Economies of scale:**

وهي تلك الوفورات في التكلفة التي تتحقق من خلال الإنتاج على نطاق واسع لمنتجات نمطية، ونسب خصم على شراء حجم كبير من مدخلات المواد الخام وأجزاء المكونات، والمزايا المكتسبة من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

### • **ولاء المستهلك customer loyalty:**

ويظهر ذلك من خلال تفضيل المستهلكين لمنتجات المؤسسات القائمة في القطاع، ويمكن للمؤسسة من أن تحسن من صورتها من خلال التركيز على الحملات الإعلانية المستمرة عن العلامة والأسماء التجارية للمؤسسة، وكذا العمل على تطوير منتجاتها من خلال الأبحاث والتأثير على الجودة العالية للمنتج وخدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى تنويع منتجات المؤسسة حتى توافق أذواق ورغبات الشرائح المختلفة من العملاء. ومن خلال هذه الإجراءات تتمكن المؤسسة من بناء ولاء لمنتجاتها وعلامتها التجارية وتجعل من الصعب للآخرين استقطاع حصة من السوق.

# 3- البيئة الصناعية Industry environment

1- قوة تهديد المنافسين العاملين في نفس قطاع الصناعة (يتبع):

• الوصول إلى قنوات التوزيع Access to distribution channels

قد يصبح الحصول على قنوات لتوزيع منتجات الداخلين الجدد أمراً مكلفاً وغاية في الصعوبة، فالمؤسسات القائمة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها بموجب علاقة تجارية طويلة الأمد، وهذا ما يشكل بحد ذاته حاجزاً للدخول إلى السوق.

• سياسة الحكومة Government policy

تلعب الحكومة دوراً أساسياً في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع معين من خلال وضع لوائح وقوانين وتشريعات من شأنها تحجيم المنافسة وحجب التسهيلات المقدمة للمؤسسات. بفرض تقانة متطورة لحماية البيئة، أو تحديد حجم الاستثمارات في القطاع.



# 3- البيئة الصناعية Industry environment

## 2. قوة تهديد الداخلين الجدد لقطاع الصناعة (دخول منافسين جدد لقطاع الصناعة)

• الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشاركين الجدد فيما يخص ردود فعل المنافسين الآخرين.

### • محددات المنافسين الجدد

- اختلاف المنتج
- انخفاض كلفة المنتج الجديد
- تعدد المنافسين وتنوعهم
- شروط الخروج من المنافسة.
- معدل نمو الصناعة.
- تفاوت وتناوب الافراط في التوسع في الصناعة.
- التعقيد في المعلومات المتوفرة.

## 3- البيئة الصناعية Industry environment

2. قوة تهديد الداخلين الجدد لقطاع الصناعة (دخول منافسين جدد لقطاع الصناعة).

### • معوقات الدخول:

تتمتع معوقات الدخول إلى السوق في عوامل عدة، أهمها:

• وجود حواجز للدخول (براءات الاختراع، اتفاقات اقليمية ودولية)

### • مشكلة تميز المنتج

• **الولاء** المرتفع للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة

• **تكاليف** الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير

• **ردود أفعال** المؤسسات العاملة في السوق..

• **تكاليف الإستبدال**.

• امكانيات الدخول الى قنوات التوزيع.

• ايجابيات ومنافع **منحنى التعلم**.

# 3- البيئة الصناعية Industry environment

## 3. القوة التفاوضية للموردين

حيث **يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار** وبالتالي انخفاض أرباح المنتج أو المصنّع، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد ، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي. كمثال على ذلك، عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.

يكون للمورد نفوذ أكبر في حال:

- اقتصار الانتاج على عدد محدود من المؤسسات الصناعية
- وحدانية المنتج أو تمايزه أو قلة كلفته
- غياب التنافس مع صناعات اخرى حول المنتج
- فرض تحد للتكامل الأمامي مع الصناعة
- الصناعة ليست زبون هام لمجموعة التوريد.



# 3- البيئة الصناعية Industry environment

## 4. القوة التفاوضية للمشتريين

- تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون الصناعة التي يمارسها المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل. وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جداً .
- كذلك الأمر، في حال كان المنتج المراد شراؤه نمطياً أو غير متميز، فإن قوة المشتري تتعاظم أيضاً.

## 5- قوة تهديد منافسة المنتجات أو الخدمات البديلة

- إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المؤسسة،
- لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وامكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة .

## 3- البيئة الصناعية Industry environment

### 5. قوة تهديد ومنافسة المنتجات البديلة (يتبع)

- توفر منتجات بديلة خارج نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميول المستهلكين إلى السلع البديلة
- الأداء النسبي لأسعار البضائع البديلة.
- تكلفة التحول التي يتكبدها المشتري.
- مدى تمايز المنتجات من وجهة نظر المشتري.

## 4- البيئة العملية Operating environment

تتكون البيئة العملية من متغيرات محيطة بالمؤسسة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير.

• المنافسين Competitors

• المستهلكين Customers

• الموردين Suppliers

• الدائنين Creditors

• العمالة Labor



# 4- البيئة العملية Operating environment

تعرف البيئة العملية بأنها جملة عوامل مؤثرة في الوضع التنافسي القريب على نجاح المؤسسة بنجاحها على الحصول على الموارد التي تحتاجها أو في تسويق مريح لمنتجاتها وخدماتها.

عناصر في البيئة العملية

## 1- الوضعية التنافسية للمؤسسة Competitive position

1. اقتسام الأسواق Market share
2. تنافسية الأسعار Price competitiveness
3. فعالية الإعلان والترويج Advertising and promotion effectiveness
4. المقدرات والانتاجية Capacity and productivity
5. الخبرات Experience
6. تكلفة المواد الأولية Raw materials costs
7. الوضع المالي Financial position
8. المزايا الوضعية للبحث والتطوير R&D advantages position
9. البراءات وحقوق النسخ Patents and copyrights
10. العلاقة مع النقابات والاتحادات Union relations
11. الوضعية التقانية Technological position

# 4- البيئة العملياتية Operating environment

## 2. صورة المستهلك Customer profiles

يعدّ رسم صورة المستهلك من أصعب مراحل تحليل البيئة العملياتية. إذ أنه من الهام :

- تحديد المنطقة الجغرافية التي يمكن أن يأتي منها المستهلك
- الاستفادة من المتغيرات السكانية لتمييز مجموعات المستهلكين سواء في الحاضر أم في المستقبل
- التعرف إلى المتغيرات الشخصية ونمط حياة المستهلك التي تعدّ من المؤشرات الأكثر دلالة من المتغيرات الجغرافية والسكانية
- التعامل مع المعطيات المتعلقة بسلوك المستهلك التي يمكن أن تشكل شخصية المستهلك.

## 3. الموردین Suppliers

إن العلاقة المتبادلة بين المؤسسة ومورديها أساسية لاستمراريتها ونموها على المدى الطويل. هناك عناصر عدة يجب أخذها بالحسبان:

- الأسعار التنافسية للمورد
- تكلفة نقل المواد
- الخدمات التي يقدمها المورد وسمعته وقوته...
- مدى تبعية المورد للمؤسسة

# 4- البيئة العملياتية Operating environment

## 4. الممولين Creditors

أسئلة عدة يمكن طرحها في هذا الصدد مثل:

- هل يقيم الممول المؤسسة بموضوعية؟
- هل يأخذ بالحسبان احترام تسديد القروض السابقة بمواعيدها؟
- هل تتناسب القروض الممنوحة مع الأهداف الربحية للمؤسسة؟
- هل يقبل الممول توسيع خطوط التمويل؟.

5. الموارد البشرية: طبيعة سوق الأيدي العاملة  
Human Resources: Nature of the Labor market

- إن قابلية المؤسسة لجذب الأيدي العاملة الجيدة هو أساس نجاحها.