

المحور الخامس: محيط المؤسسة

تمارس المؤسسة الاقتصادية أنشطتها الإنتاجية وسط محيط خارجي تتفاعل باستمرار مع متغيراته والعوامل التي يتضمنها. حيث تتمثل العلاقة بينهما في إمكانية التأثير والتأثر بين مختلف المتغيرات التي يشتمل عليها، والإستفادة من الفرص والمزايا التي يمنحها لها، واجتناب التهديدات التي قد تشكل خطرا على نشاط المؤسسة من الناحيتين الإستراتيجية والتشغيلية.

1. تعريف ومفهوم محيط المؤسسة: يعرف محيط المؤسسة بأنه مجموعة من القيود التي تتحكم جزئيا في توجيه أنشطة المؤسسة. حيث تأخذ الإدارة متغيرات وتأثيرات محيطها كعوامل خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تتنبأ بمسارها من خلال الإستعانة بمختلف الأدوات المتوفرة، كتحديد الأهداف والتخطيط والاستراتيجية وغيرها.

2. عناصر ومكونات محيط المؤسسة: يرى بعض المفكرين أن المحيط الخارجي للمؤسسة يتكون من ثلاثة مجموعات هي:

- ♦ مجموعة المتغيرات ذات البعد الكلي، المتمثلة في متغيرات سياسية ومتغيرات اقتصادية ومتغيرات إجتماعية.
- ♦ مجموعة المتغيرات التشغيلية الخارجية الخاصة بالمؤسسة، المتمثلة في الهيئات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع.
- ♦ مجموعة المتغيرات الداخلية الخاصة بالمؤسسة، المتمثلة في الأفراد ووسائل الإنتاج ومختلف الموارد الاقتصادية المتاحة.

غير أن هذا التعريف يتميز بعدم فصله بين مكونات المحيط على أساس وجود أجزاء داخلية وأخرى خارجية، وذلك سعيا لحصر المتغيرات الخارجية التي يصعب التحكم فيها، وبين المتغيرات الخارجية التي

يسهل إداتها بكفاءة وفعالية. تماشياً مع ذلك، يتكون المحيط الخارجي للمؤسسة من جزئين رئيسيين هما: المحيط الخارجي الكلي (المحيط العام أو البعيد) والمحيط الخارجي التنافسي (المحيط المباشر أو القريب)، حيث يضم كل جزء عناصر ومتغيرات متعددة يمكننا شرحها في الآتي:

1.2. المحيط الخارجي الكلي: تؤثر التغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي الكلي على جميع المؤسسات الاقتصادية، غير أن درجة تأثيرها مختلفة من صناعة لأخرى. فإدارة المؤسسة مجبرة على تحليله باكتشاف الفرص والعمل على استغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تفاديها. يتألف المحيط الخارجي الكلي من ستة عناصر أساسية، بحيث تساهم التطورات التي تمس أجزائها في التأثير على كل المؤسسات المتنافسة والمنتمية لنفس الصناعة بنفس الدرجة. وهنا نجد نموذج "PESTEL"، الذي يقدم عرضاً مفصلاً لجميع مكوناته، وذلك على النحو التالي:

أ. **المحيط السياسي:** ويتمثل في الدور الذي تلعبه الحكومة ومختلف هيئات الدولة، من خلال العديد من القيود التي قد تفرض على المؤسسات الاقتصادية أو تقديمها للدعم لهم. حيث تصنف العناصر المشكلة للمحيط السياسي ضمن مجموعتين رئيسيتين هما:

♦ مجموعة العوامل التي يكون مصدرها عدم الاستقرار السياسي المميز لبعض الدول، بسبب الحروب أو الانقلابات العسكرية أو مجيء حكومة ذات توجهات إيديولوجية مغايرة تماماً لسابقتها.

♦ مجموعة القوانين والمراسيم الوزارية التي قد تحد من ممارسة بعض الأنشطة بالمؤسسة أو قد تشجعها بمنحها إمتيازات معينة، والتي يصدرها مجلس الحكومة وباقي الجهات القضائية المتخصصة والتي قد تكبح ممارسة بعض الأنشطة داخل المؤسسة.

ب. **المحيط الاقتصادي:** يعبر المحيط الاقتصادي الكلي عن الوضع العام ودرجة الرفاهية والرخاء داخل الدولة المعنية، وذلك بمعدلات لمتغيرات اقتصادية كلية. حيث توجد أربعة معدلات

أساسية ترتبط بالاقتصاد الكلي، والتي قد يكون لها أثر ووقع على قطاع المؤسسات الاقتصادية والمنافسة، هي: معدل النمو الاقتصادي، معدلات الفائدة، معدلات سعر الصرف ومعدل التضخم.

ج. المحيط الاجتماعي والثقافي: ويتضمن مجموعة من المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على نتائج المؤسسة، بتحديد لها لنمط إستهلاك أفراد المجتمع ومستوى تدريبهم ونظرتهم للعمل. فالمستوى التعليمي للعمال والموظفين، بالإضافة لطريقة ونمط معيشتهم وكيفية توزيع الثروة بالمجتمع، جميعها عوامل قد يكون لها دور وأثر كبيرين على المؤسسة.

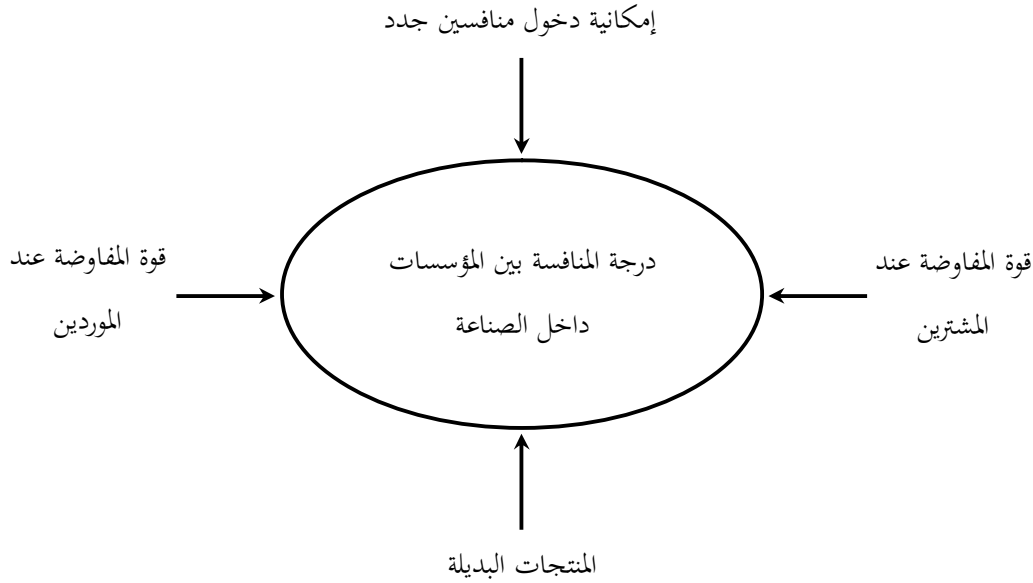
د. المحيط التكنولوجي: يتضمن المحيط التكنولوجي للمؤسسة مستويات جودة البحث والتطوير بالدولة، بالإضافة إلى مستوى تطور أساليب ووسائل الإنتاج ومختلف الأجهزة الإنتاجية والتقنيات الحديثة، ضف لذلك حجم ونوعية البحوث المتوفرة التي تستخدمها المؤسسة في دعم منتجاتها وخدماتها.

هـ. المحيط البيئي: تنظر إدارة المؤسسة للتغيرات الطارئة على محيطها البيئي كتهديدات يجب تفاديها، كي تستفيد منها عوض مقاومتها، بتبنيها لسياسات وخطط تتناسب وتلك التهديدات. حيث أصبحت أغلب الحكومات في دول العالم تميل إلى إرغام المؤسسات الاقتصادية للتقيد بجملة من الإجراءات التي تخدم البيئة، بسبب التحديات البيئية التي تعتبر المؤسسات الاقتصادية طرفا فيها نتيجة لاستهلاكها المفرط للطاقة، وتسببها في التلوث البيئي والأمطار الحمضية ودمار طبقة الأوزون وارتفاع درجة حرارة الكوكب الأرضي بسبب الاستهلاك المفرط للطاقة. كل تلك المعطيات، أدت لتدخل الدول من أجل وضع حد لذلك. حيث سنت مجموعة من القوانين، التي تفرض على قطاع الأعمال المحافظة على المحيط البيئي عند ممارسة مختلف الأنشطة الإنتاجية.

و. المحيط القانوني: يشمل المحيط القانوني مختلف القيود القانونية الواجب الإلتزام بها من طرف إدارة المؤسسة تجاه الدولة والعمال والمجتمع. حيث ينظر لتلك القيود القانونية كتهديدات يجب تفاديها، لضمان تحقيق مصالح وأهداف المؤسسة. فقطاع الأعمال يرتبط بعلاقات تبادلية مع العديد من العناصر الفاعلة داخل الدولة، سواء اليد العاملة أو المستهلكين أو الحكومة ممثلة في مصالح التجارة والسجل التجاري والضرائب وباقي هيئاتها كالولاية والبلدية وغيرها. لذلك نجد أن تلك العلاقات تنظم بمجموعة من القوانين والمراسيم، التي تحدد علاقة المتعاملين الاقتصاديين بعضهم ببعض. حيث يوجد القانون التجاري الذي يضمن حقوق المؤسسات المتعاملة مع بعضها، وقانون العمل الذي يضمن حقوق العمال والموظفين وواجباتهم، ونظام الأمن الصناعي الذي يضمن سلامة العمال والأفراد.

2.2. المحيط التنافسي (المحيط المباشر): يعتبر المحيط التنافسي أهم جزء من المحيط الخارجي، بسبب تأثيره المباشر على جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. هذه الأخيرة (جاذبية الصناعة) تعني القدرة على تحقيق الأرباح، فكلما كانت الصناعة أقل جاذبية بسبب إشتداد المنافسة، كلما انخفضت ربحية المؤسسات المشكلة لها. حيث يعد نموذج العوامل الخمسة للمفكر "مايكل بورتر" "Michael Porter" أهم النماذج المفسرة لطريقة تنافس المؤسسات الاقتصادية. ووفقا لذلك، تتحدد المنافسة داخل الصناعة إنطلاقا من هيكلها الخاص، الذي ينشأ بمجموعة من العلاقات بين خمسة عوامل رئيسية تتفاعل فيما بينها باستمرار. ويمكننا عرض كل ذلك من خلال الشكل الموالي.

نموذج العوامل الخمسة لمايكل بورتر



تشكل حالة التنافس بين المؤسسات بتداخل خمسة قوى أساسية، على أساسها تتحدد جاذبية كل صناعة على حدى. بحيث كلما زادت قوة عامل واحد من تلك العوامل انخفضت قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق الأرباح، وفيما يلي تفصيل تلك العوامل الخمسة:

أ. إمكانية دخول منافسين جدد: المقصود بإمكانية دخول منافسين جدد تلك المؤسسات التي لم تبدأ التنافس حالياً مع المؤسسات المكونة للصناعة، غير أنها تملك القدرة على المنافسة إذا رغبت في ذلك. بازدياد عدد المؤسسات في الصناعة ترتفع شدة المنافسة بها، غير أن إرادة تلك المؤسسات الدخول مرتبط بعوائق الدخول، التي بإمكان المؤسسات المشكلة لتلك الصناعة وضعها، ضماناً لمنع دخول أي منافسين جدد. تعني عوائق الدخول مجموعة من العوامل التي تحمي المؤسسات المشكلة للصناعة من إمكانية دخول مؤسسات جديدة للتنافس، إنطلاقاً من مواجهتهم لحواجز كثيرة تقلل من قدرتهم على المنافسة. وبصفة عامة، تتمثل عوائق الدخول في: اقتصاديات الحجم، عيوب التكلفة والموارد بغض النظر عن الحجم،

تأثيرات منحى التعلم والممارسة العملية والخبرة المتراكمة، عدم القدرة على التوافق مع التكنولوجيا وأساليب المؤسسات القائمة المتواجدة فعلا بالسوق، تفضيل العلامة التجارية وولاء المستهلكين، المتطلبات الرأسمالية المرتفعة، قدرة الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات التنظيمية، قيود التعريفات الجمركية والتجارة العالمية، تمييز المنتج وحماية إنتاجه، مزايا التكلفة المطلقة.

ب. قدرة المفاوضة عند الموردين: تستخدم المؤسسة مجموعة من الموارد الاقتصادية في سياق ممارستها لعملياتها الإنتاجية. حيث تعتمد في الحصول عليها على عدد من الموردين الذين قد يشكلون تهديدا على قدرتها التنافسية، في حالة إمتلاكهم للقدرة على فرض أسعار مرتفعة على توريداتهم أو تخفيض مستويات جودتها، ومن ثم تقليص هوامش أرباح المؤسسة. وبصورة أكثر وضوح ودقة، يمتلك الموردون قدرة عالية على المفاوضة في الحالات التالية:

- ♦ عندما يكون للجزء الذي يوردونه للمؤسسة بدائل قليلة، مع أهميته البالغة لها.
- ♦ في حالة كون الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة غير مهمة بالنسبة للموردين، الذين سيكون لديهم حافزا أقل لتحسين جودة توريداتهم وتخفيض أسعارها.
- ♦ تميز توريداتهم بتكاليف تحول مرتفعة، فإذا حاولت المؤسسة تغيير موردها لجزء معين ستتحمل تكاليف عالية، الأمر الذي يمنح ذلك المورد قدرة مفاوضة مرتفعة.
- ♦ في حالة عدم قدرة المؤسسة اللجوء للتهديد بالتكامل الخلفي لتوفير التوريدات بأنفسهم.

عند إرتفاع أسعار منتجات وخدمات المؤسسة، قد يلجأ الموردون للتهديد بالتكامل الرأسي الأمامي، ليصبحوا منافسين لها.

أما في حالة فرض أسعار مرتفعة على المؤسسة من قبل الموردين، فإن لها إمكانية اللجوء إلى التكامل الرأسي الأمامي. حيث تتكفل بنفسها بتوريد ما تحتاجه من توريدات، وذلك إذا

تمكنت من الحصول على تلك الموارد من مصدرها، لأن بعض التوريدات والمكونات لا تستطيع المؤسسة الحصول عليها إلا من مورد واحد، الأمر الذي يمنحه قوة تفاوضية.

ج. قدرة المفاوضة عند المشتريين: يصنف المشترون الذين تتعامل معهم المؤسسة ضمن مجموعتين

رئيسيتين هما:

♦ **المجموعة الأولى:** وتضم المستهلكين النهائيين لمنتجات وخدمات المؤسسة.

♦ **المجموعة الثانية:** وتضم المؤسسات الاقتصادية التي توزع منتجات المؤسسة للمستهلكين النهائيين.

حيث يتمتع المشترون بقدرة مفاوضة مرتفعة في حالة تمكنهم من فرض أسعار منخفضة على منتجات وخدمات المؤسسة، أو في حالة فرضهم عليها تحسين جودة مخرجاتها، الأمر الذي من شأنه تقليص هامش ربحها ورفع مستويات التكاليف. أما في حالة تمتعهم بقدرة مفاوضة منخفضة، فإن بإمكان المؤسسة رفع أسعار منتجاتها وخدماتها أو تخفيض جودتها دون تأثر مستويات الطلب. وبصورة عامة، تتوقف قدرة المفاوضة لدى المشتريين حسب الكثير من الحالات، أهمها:

♦ قيام الزبون بشراء كميات مرتفعة من المنتج، ما يجعله قادرا على التفاوض مع المؤسسة من أجل تخفيض الأسعار.

♦ إمتلاك الزمون إمكانية الشراء من مؤسسة منافسة أخرى دون تحمل تكاليف مرتفعة، أي إنخفاض تكاليف التحول.

♦ دراية الزبون بالجودة والكفاءة الفعلية للمنتج، الأمر الذي يجعله قادرا على تقدير ثمنه الحقيقي بدقة عالية.

♦ التهديد باللجوء للتكامل الرأسي من قبل الزبون وقيامه باقتناء حاجياته بنفسه، دون اللجوء للمؤسسة.

4.2. تهديد المنتجات البديلة: تتنافس المؤسسات المشتغلة في مجال صناعي معين مع مؤسسات

عاملة في صناعات أخرى، بسبب تشابه المنتجات والخدمات التي تقدمها، والتي يمكن إعتبارها منتجات بديلة. فالمنتجات البديلة عبارة عن منتجات صناعة أخرى، تشبع رغبات المستهلكين بطريقة مشابهة للطريقة التي تشبع بها منتجات الصناعة المعنية تلك والرغبات. بذلك فإن إحلال المنتجات البديلة يمثل ضغوطا تنافسية كبيرة، التي تتوقف قوتها على ثلاثة عوامل أساسية هي:

- ♦ توفر مجموعة من البدائل ذات الجودة المرتفعة والأسعار المنخفضة.
- ♦ رضا الزبائن عن أداء المنتجات البديلة وخصائصها الفنية.
- ♦ سهولة إستراتيجية توجه الزبائن نحو المنتجات والخدمات البديلة.

5.2. المنافسة القائمة بين المؤسسات داخل الصناعة: يقوم المنافسون بالتصادم فيما بينهم، من

أجل كسب أكبر قدر من المشترين لمنتجاتهم وخدماتهم. ويتم ذلك من خلال تخفيض الأسعار، وتحسين جودة وابتكارية المخرجات. بذلك فإن إزدياد شدة المنافسة سيؤدي إلى إنخفاض أرباح المؤسسات المشكلة لها، وبالتالي تقل جاذبية تلك الصناعة. إن إشتداد حدة المنافسة، بمجال صناعي معين، يرتبط بمجموعة من الحالات والعوامل التي يمكننا عرضها في الآتي:

♦ العدد والحجم النسبي للمتنافسين داخل الصناعة: تزداد حدة المنافسة كلما إرتفع عدد

المؤسسات ذات الأحجام المتشابهة (كما هو الحال بالنسبة لسوق إحتكار القلة). حيث

تلجأ المؤسسة هنا إلى كسب أكبر حصة سوقية ممكنة بالاعتماد على كل الطرق.

♦ معدل النمو في الصناعة: كما إزداد معدل النمو في الصناعة تزداد كثافة المنافسة، بسبب

إرتفاع جاذبية الصناعة. بينما نجد أن المنافسة تصبح أقل كثافة عندما تنمو الصناعة ببطء.

♦ العوامل المتعلقة بالتكلفة: تكتسي العلاقة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة أهمية

بالغة. ففي حالة كون التكاليف الثابتة للمؤسسة مرتفعة نسبيا، بسبب طبيعة نشاطها، نجد أنها ستهتم بتخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، حتى تتمكن من تسويقها بسهولة.

♦ الإفتقار إلى التمييز بين المنتجات: حيث تشتد المنافسة في حالة وجود ما يميز منتجا عن الآخر.

♦ إرتفاع عوائق الخروج: عوائق الخروج عبارة عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة إذا قررت ترك

الصناعة والإنسحاب منها. فهي إذن مجموعة من القيود التي تحول دون توقف المؤسسة عن ممارسة أنشطتها الإنتاجية. فبسبب إشتداد المنافسة داخل الصناعة، تنخفض العوائد والأرباح، الأمر الذي قد يحتم على المؤسسة ضرورة التوقف عن أنشطتها. غير أنه وكنتيجة لوجود مجموعة من عوائق الخروج، فإنها مجبرة على الاستمرار في ذلك المجال الصناعي، الأمر الذي يؤثر على المنافسة داخل تلك الصناعة. وعوائق الخروج يمكن أن تأخذ العديد من الأشكال أهمها:

✓ إرتفاع القيمة المالية لأصول المؤسسة، بسبب أصولها المرتفعة التخصص.

✓ عدم وجود مستثمرين مهتمين بشراء إستثمارات المؤسسة.

✓ إرتفاع قيمة التكاليف الثابتة عند الخروج، كضمان صيانة قطع الغيار المباعة للزبائن والتعويضات اللازم دفعها للعمال عند تسريحهم.

✓ إعتقاد المؤسسة في تحقيق الأرباح على مجال صناعي واحد، أي عدم تنويعها لأنشطتها الإستثمارية.

✓ في بعض الحالات، قد تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة لدوافع عاطفية، نتيجة لارتباطها معنويا بمجالها الإنتاجي.