



المحاضرة السابعة بيئة المنظمة

متغيرات البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة (بيئة النشاط) (بيئة الصناعة):

تتخصص كل منظمة بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري، خدمي. الخ، ولكل نشاط متغيراته الخاصة وقد قام العالم مايكل بورتر بتطوير نموذج عمل يساعدنا في فهم البيئة الخاصة للمنظمة، وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات وكيفية تأثيرها، وهذه العوامل هي: المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، المنتجات البديلة، الموردون، المشترون.

وقد قام العالم أندرو غروف بإضافة عامل سادس إلى نموذج بورتر ، وهو جماعات أصحاب المصالح الآخرين ، وكمثال عنهم: المستثمرين والدائنين، والنقابات وغيرها من المجموعات المؤثرة في المنظمة.

وفيما يلي عرض لتلك العوامل (القوى المؤثرة في المنظمة)، ولكيفية تأثيرها:

1-المنافسون الحاليون (المنظمات التي تعمل في نفس نشاط المنظمة): تتنافس تلك المنظمات على دخل المستهلك وعلى الموارد الطبيعية والتمويلية والبشرية.

كيفية تأثير المنظمات التي تعمل في نفس النشاط:

تتهياً الفرصة لمنظمات الأعمال لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر إذا كانت المنافسة ضعيفة، أما إذا اتّسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة حادة، أي تهديد كبير للربحية. وترجع المنافسة القوية إلى وجود عدة عوامل منها:

- صعوبة تمييز المنتجات،
- قلة الطلب
- زيادة عدد المنافسين الأقوياء

2-المنافسون المحتملون:

هم منظمات الأعمال التي لم تدخل حلبة المنافسة في الوقت الحالي لكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك.

← كيفية تأثير المنافسون المحتملون:

كما نعلم كلما زاد عدد منظمات الأعمال في سوق ما ازدادت مهمة منظمة الأعمال صعوبة في الاحتفاظ بحصّتها في ذلك السوق، وجني الأرباح المأمولة وهكذا فإنّ التهديد الكبير من دخول المنافسين المحتملين إلى السوق يمثل تهديداً لربحية منظمات الأعمال القائمة، ومن ناحية أخرى إذا كان معدل الخطر المحتمل من دخول هؤلاء المنافسين منخفضاً فإنّ منظمات الأعمال العاملة يمكن أن تستغل تلك الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر.

ومن الواضح أنّ مصلحة منظمات الأعمال السعي وراء استراتيجيات تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه منظمات الأعمال التي تحاول دخول نشاطها.

3- المنظمات التي تعمل في إنتاج المنتجات البديلة للشركة:

المنتجات البديلة: هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى مختلفة عن نشاط المنظمة ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات المنظمة. مثال: تنافس الشركات العاملة في صناعة القهوة الشركات العاملة في صناعة الشاي

← كيفية تأثير المنتجات البديلة

إن وجود بدائل قوية يمثل تهديداً كبيراً للمنظمة، كأن يكون المنتج البديل ذو سعر أقل. وبالتالي هذا يشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه المنظمة. ومن ثم تتأثر ربحيتها. في حين تنتهياً الفرصة لمنظمات الأعمال لرفع الأسعار وجني أرباح أكثر في حال وجود بدائل ضعيفة.

4- الموردون:

هم جميع الأشخاص والشركات الذين يقومون بتزويد المنشأة بكل ما تحتاج إليه من مواد ومستلزمات الإنتاج الأخرى، وبالمقابل هم يسعون وراء تحقيق الأرباح وضمان صفقات مستمرة.

- كيفية تأثير الموردين: ←

يمثل الموردون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض أسعار مرتفعة على منظمة الأعمال ثمناً لمدخلاتهم، أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحيتها ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافاً فذلك يهيئ الفرصة لمنظمة الأعمال لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة

وإنّ قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى منظمة الأعمال يعتمد على قدرتهم بالقياس إلى قدرة منظمة الأعمال

وإنّ الموردين يكونون في مركز أكثر قوة في عدة حالات منها:

- 1- عندما يكون عدد الموردين قليل بينما عدد المشترين كثير.
- 2- إذا كانت منتجات المورد متميّزة بالدرجة التي تكلف منظمة الأعمال الكثير إذا ما تحولت إلى مورّد آخر.
- 3- عندما لا تستطيع منظمة الأعمال المشتريّة اللجوء إلى التهديد "بأنها يمكن أن تقوم بإنتاج احتياجاتها بنفسها".

5- المستهلكون: هم جميع الأشخاص أو الشركات الذين يقومون بشراء السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وبالتالي هم مصدر لإيرادات المنظمة، وفي المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وموثوق بها مقابل ما يدفعونه من نقود.

كيفية تأثير المستهلكين:

يمكن النظر إلى المشترين على أنّهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من منظمة الأعمال، أو عندما يتطلعون إلى زيادة جودة منتجاتهم أو تلقي خدمات أفضل (الأمر الذي يترتب عليه تقليص ربحية المنظمة، وارتفاع تكاليف التشغيل)، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة المشترين بالضعف يمكن لمنظمة الأعمال رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة وتتوقف قدرة المشترين على فرض مطالبهم على منظمة الأعمال بالقياس بالقوة التي تمتلكها منظمة الأعمال، وطبقاً لما يقوله porter فإنّ المشترين يكونون أكثر قوّة في عدة ظروف منها:

- 1- عندما يكون عدد الشركات التي تباع منتجاتها كثير بينما عدد المشترين قليل.
- 2- إذا كان المشتري عميلاً مهماً بالنسبة للبائع (مثلاً يشتري بكميات كبيرة وبشكل مستمر)
- 3- عندما يكون المشترين قادرين على استخدام لغة التهديد "بأنهم قادرون على إنتاج احتياجاتهم بأنفسهم".

6- أصحاب المصالح الآخرين:

(أي الجماعات الأخرى التي لديها مصالح مع المنظمة)، ومن جماعات المصالح الآخرين:
النقابات: فهي تزود بالموظفين المنتجين وبالمقابل ترغب بالحصول على مزايا لأعضائها تتناسب مع إسهاماتهم في المنظمة،
الحكومة: تقدم للمنظمة القواعد واللوائح التي تحكم الممارسات العملية وتحقق المنافسة العادلة الشريفة، وبالمقابل فإن الحكومة تأمل أن تلتزم تلك المنظمات بهذه القواعد.

وفي نهاية حديثنا عن البيئة وتأثيراتها نؤكد أنه يجب على أية منظمة أعمال أن تقوم

بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وذلك بغية:

تحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة التي قد تفرزها بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات الحالية والمحتملة التي قد تفرزها بيئتها الخارجية وذلك كي تستفيد من نقاط القوة وتستثمر الفرص وتقضي أو تقلل من التهديدات ونقاط الضعف وصولاً لتحقيق ما تصبو إليه في المستقبل.

وهذا التحليل يطلق عليه تحليل SWOT,

Strengths نقاط القوة

Weaknesses نقاط الضعف

Opportunities الفرص

Threats التهديدات

SWOT ANALYSIS

