



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارية



مقياس

التسيير و الإستراتيجيات الدولية

المحور الثامن: التحليل الاستراتيجي الخارجي

السنة أولى ماستر
تخصص مالية و تجارة دولية

إعداد
الدكتورة رقية منصوري

بيئة الأعمال الدولية

- هي مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات التي تؤثر على أداء وفعاليات منظمات الأعمال عند تحقيقها لأهدافها التسويقية في الأسواق الدولية.
- ينظر إلى بيئة الأعمال الدولية على أنها تلك التوفيق بين العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية التي تؤثر على ثقة المستثمر وتعمل على تشجيعه وتحفيزه إلى استثمار أمواله في دولة ما دون الأخرى.

بيئة الأعمال الدولية

01

01

البيئة الوطنية (المحلية): تشمل على جميع المتغيرات غير المسيطر عليها و التي تنشأ في البلد المضيف و تحيط و تؤثر في حياة و تطور الشركة.

02

البيئة الأجنبية: تشمل جميع المتغيرات أو العوامل غير المسيطر عليها و الناشئة خارج البلد والمحيط بالشركة و تؤثر فيها. وهي بذلك نفس متغيرات البيئة الوطنية من حيث تقسيم المسميات إلا أنها تحدث في الدول الأجنبية

02

03

03

البيئة الدولية: البيئة الدولية هي تفاعلات بين :

-متغيرات البيئة الوطنية و متغيرات البيئة الأجنبية.

-متغيرات البيئة الأجنبية لبلدين عندما يقوم عضو في أحد البلدين بأعمال مع زبائن في البلد الآخر.

و تتباين قدرات المؤسسات في كيفية تعاملها و تفاعلها مع
بيئتها بحيث نجد نوعين من المؤسسات

المؤسسات
الفاعلة

المؤسسات
المتفاعلة

التحليل الخارجي

- تحليل البيئة الخارجية هو عملية استكشاف العوامل و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و الثقافية و قوى المنافسة، و ذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية " المباشرة و غير المباشرة" و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، و فهم علاقات التأثير و التأثر فيما بينهما من جهة و بينها و بين منظمة الأعمال من جهة أخرى.

أهمية دراسة و تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

الأهداف التي يجب تحقيقها

• دراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات.

الموارد المتاحة

• تساعد عوامل البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (المواد أولية - رأس مال - تكنولوجيا - آلات - أفراد) و كيفية الاستفادة منها.

النطاق و المجال المتاح أمام المنظمة

• تساهم دراسات البيئية في تحديد نطاق السوق المرتقب. مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء يتعلق بالسلع و الخدمات، و طرق التوزيع و منافذ، و أساليب و شروط البيع، و تحديد الأسعار و خصائص المنتجات المسموح بها و القيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية و التشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها - التأثير و التأثير - بالمنظمات المختلفة

أنماط القيم و العادات و التقاليد و أشكال السلوك الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي

• تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي ستعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة و أيها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد و الذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات و أسعارها و توقيت إنتاجها و تسويقها...

خطوات تحليل البيئة الخارجية

01 جمع المعلومات عن البيئة الخارجية

لابد من تحديد نوعية و مصادر الحصول على المعلومات و تحديد الشخص المسئول عن ذلك و ينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعدنا في الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة؟
- ما طريقة الحصول على المعلومات؟
- من المسئول عن جمع المعلومات؟

02 التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة

بعد قيام المنظمة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية، تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا. ذلك لأن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد سنوات طويلة إلى الأمام. لذلك يجب أن تضع المنظمة خططها المستقبلية على أساس التنبؤ.

03 تحليل الفرص و التهديدات البيئية

تعكس المعلومات التي تم جمعها إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها أو تهديدات ينبغي تفاديها. و تحكم في كفاءة التحليل مجموعة من العوامل:

- مدى تغير و ثبات العوامل البيئية.
- تعدد و تنوع العامل البيئية
- الكفاءة الإدارية التي تقوم بعملية التحليل، و الوسائل و الأدوات المساعدة فيها.

مستويات التحليل الخارجي لبيئة المنظمة

تحليل البيئة العامة (الكلية)

PESTEL

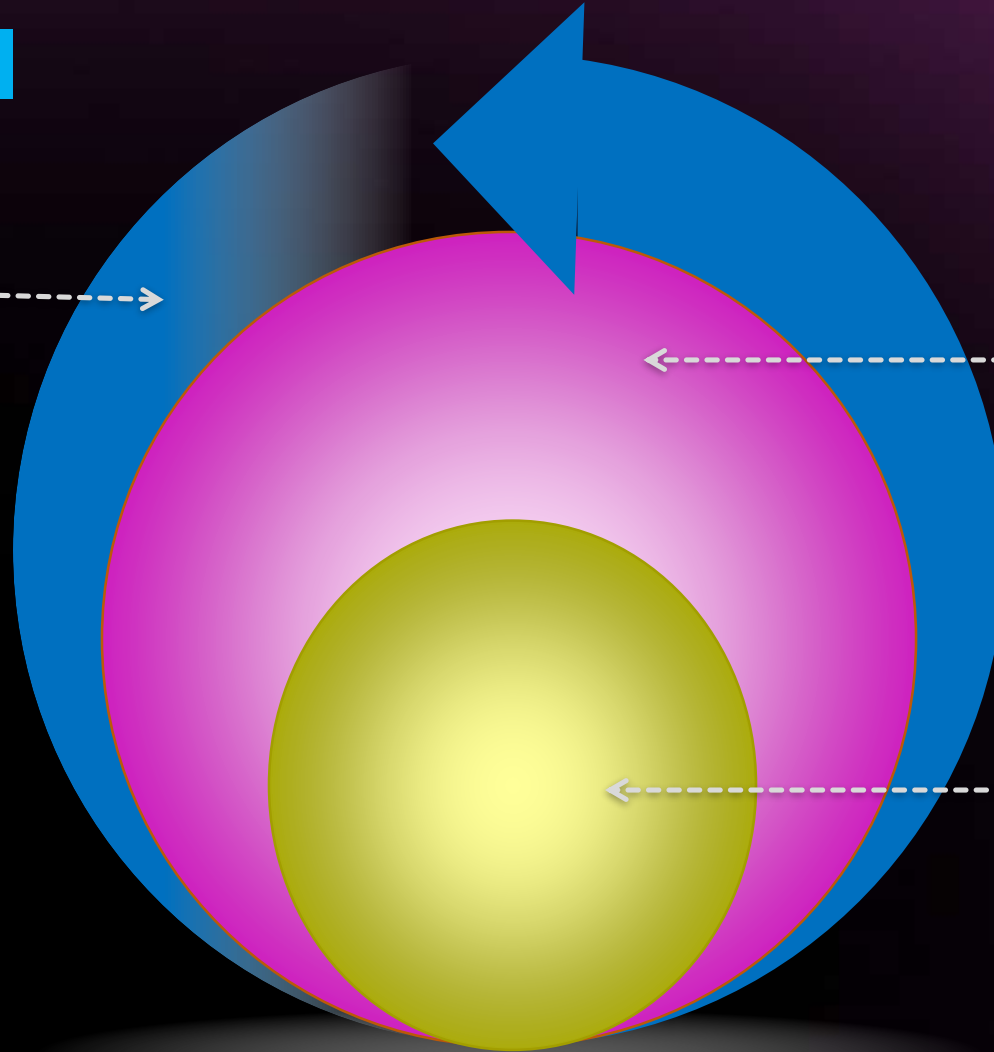
- العوامل السياسية
- العوامل الاقتصادية
- العوامل الاجتماعية
- العوامل التكنولوجية
- العوامل القانونية
- العوامل البيئية

تحليل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة)

- العملاء
- الموردون
- الوسطاء
- المستثمرون
- الشركاء الإستراتيجيون
- مقدمو التسهيلات
- الحكومة
- المنافسون
- المجتمع

تحليل الصناعة أو القوى التنافسية

- شدة المزاومة بين المؤسسات الموجودة في القطاع
- تهديد الداخلين الجدد
- تهديد المنتجات البديلة
- القوة التفاوضية للزبائن
- القدرة التفاوضية للموردين



تحليل البيئة العامة (الكلية)

البيئة الاقتصادية للأعمال الدولية

- ونقصد بها كل المتغيرات الاقتصادية المؤثرة في عملية إنتاج و تسويق المنتجات عبر الأسواق العالمية .

عناصر البيئة الاقتصادية الدولية على المستوى الجزئي

معدلات التضخم و
نسب البطالة

توزيع دخل الفرد

متوسط دخل الفرد

الدخل القومي
الإجمالي

التوجهات الاقتصادية و
الاجتماعية في الدول
المضيفه

أعباء الديون الداخلية
و الخارجية

عناصر البيئة الاقتصادية الدولية على المستوى الكلي

النظام التجاري الدولي المتعدد الأطراف

- الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية
- والمنظمة التجارة العالمية

النظام النقدي الدولي وأسعار الصرف

- مجموعة القواعد النقدية التي تحكم اتجاهات العلاقة بين أسعار صرف العملات المختلفة

النظام المالي الدولي وتمويل التجارة

- عقد التصدير باعطاء تسهيلات زمنية معينة في السداد وتمويل هذه الصفقات باللجوء إلى الهيئات المتخصصة في تمويل الصادرات في الدخول في مشروعات مشتركة أو باستثمارات مباشرة في الأسواق الدولية

التجمعات الاقتصادية الإقليمية

- اي شركة ترغب في اختراق الأسواق الأجنبية يجب أن تدرك تماما طبيعة ودرجة كل تجمع من هذه التجمعات حتى يمكنه صياغة الاستراتيجية التي تناسب هذه التجمعات الإقليمية

البنية التحتية

- الطرق مهيأة
- السكك الحديدية
- الموانئ البحرية
- وشبكات الاتصال
- ومصادر الطاقة هذه
- الأمور ضرورية لدعم الإنتاج والتسويق للشركة

البيئة السياسية للأعمال الدولية

- ونقصد بها كل المتغيرات السياسية المؤثرة في قرار المؤسسة للدخول الأسواق الدولية أو الاستثمار في دولة ما دون دولة الأخرى .

البيئة السياسية للأعمال الدولية



مكونات البيئة السياسية للأعمال الدولية

الاستقرار السياسي

- يقود الاستقرار السياسي مع السياسات الملائمة إلى ازدهار النشاط الاقتصادي

حدة الشعور الوطني

- يرجع إلى طبيعة البيئة القانونية التنظيمية التي تعكس مواقف قومية متباينة.
- يرجع إلى التأثير العاطفي للمواطنين تجاه المشروع الأجنبي بشكل عام.

طبيعة الهيكل السياسي لمختلف الدول

- التعرف على شكل الحكومة يوفر أساسا مناسباً لتحديد الهيكل السياسي للدولة المعنية، فضلا عن إمكانية تقييم المناخ السياسي السائد بها.
- إذ أن الفلسفة السياسية لبعض هذه الأنظمة قد تنطوي على تشجيع أو على عدم الترحيب بأي استثمارات أجنبية، أو فرض قيود عديدة عليها.

البيئة التشريعية (القانونية) للأعمال الدولية

- يقصد بالبيئة التشريعية للأعمال الدولية تلك القوانين أو التشريعات والتنظيمات والقرارات واللوائح المؤثرة على أنشطة الأعمال الدولية.

مكونات البيئة التشريعية (القانونية) للأعمال الدولية

القانون الدولي

إطار قانوني الذي ينظم التعامل بين الدول مثل قانون البحار، قانون الجنسية ، قانون الحدود.

قانون البلد المضيف

معرفة و الالتزام بقانون البلد الذي تعمل فيه الشركة الأجنبية.

قوانين البلد الأم

هناك بلدان لها قوانين تتحكم في قرار الشركة بالاستثمار في الخارج من عدمه.

1

2

3

البيئة الثقافية والاجتماعية للأعمال الدولية

- يقصد كل ما يحيط بالشركات التي تمارس الأنشطة الإنتاجية والتسويقية على النطاق العالمي من عادات وتقاليد وقيم وممارسات موروثة ومكتسبة.

مكونات البيئة الثقافية والاجتماعية للأعمال الدولية



البيئة التكنولوجية للأعمال الدولية

نعني بالبيئة التكنولوجية التطورات الحاصلة على المستوى الدولي في مجال التكنولوجيا والتي تتميز بالسرعة وفي نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الأعمال والنشاطات وفرصها على المستوى الدولي .



- تغير طرق الدفع واستخدام البريد الإلكتروني سوف يسهل العمليات التجارية والصناعية بشكل غير مسبق.
- التقدم في طرق الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في آسيا وإفريقيا وغيرها.
- تقدم طرق إنتاج وتصنيع السلع وتطويرها بشكل مستمر والتغيير المستمر في تصميم المنتجات وابتكار منتجات جديدة .

تحليل PESTEL

يهدف هذا التحليل إلى مسح و تدقيق البيئة الكلية وتحديد تأثيراتها على المنظمة، و هي تشمل التأثيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية و التكنولوجية على المنظمة

P

العوامل السياسية

الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال

التحالفات السياسية الدولية ، الحروب و المنازعات الدولية

التدخل الحكومي

حدة الشعور الوطني

الاستقرار السياسي

E

العوامل الاقتصادية

السياسات الاقتصادية العامة و بالذات السياسة المالية و النقدية للدولة

إدارة النقد الأجنبي وسعر الصرف

التكتلات الاقتصادية الدولية

المنافسة المحلية و الدولية

السياسات الخاصة بمعالجة التضخم و البطالة

S

العوامل الاجتماعية

المتغيرات و التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، و الأعراف، و التقاليد

و الأطر الأخلاقية للمجتمع و الأفراد

مستوى التعليم، متوسط عمر السكان، نمط الاستهلاك

T

العوامل التكنولوجية

تأثير التغيرات و الأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة على الإستراتيجية

ظهور تكنولوجيا جديدة أو بديلة قد يمثل تهديدا هاما

الإنفاق على البحث و التطوير

E

العوامل البيئية

التأثير على منظمة الأعمال، وذلك من خلال عناصره المتمثلة في الموارد الطبيعية

حجم التلوث الصناعي و النفايات الناتجة و الصعوبة تصريفها من قبل المؤسسات

L

العوامل القانونية

القوانين و التشريعات التي تحكم العلاقة بين المنظمة و الدولة

قوانين حماية البيئة

قوانين حماية المستهلك

قوانين العمالة المحلية و الأجنبية

تحليل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة)

و يسمى كذلك تحليل المتعاملين و المقصود به هو التحديد و التصنيف الرسمي للمتعاملين الذين يستخدمون بشكل مباشر أو غير مباشر خدمات/ منتجات منظمة الأعمال أو أولئك الذين يتأثرون و يؤثرون بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاطات منظمة الأعمال



القوى التنافسية الخمس لـ Porter

الموردين

- درجة تركيز الموردين مقارنة مع الزبائن
- عدم توفر المنتجات البديلة بسهولة
- تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا
- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد
- درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمؤسسة
- الموردون يشكلون تهديد للتكامل الأمامي

قوة التفاوضية لدى الموردين

المنافسة في القطاع

- عدد المنافسين في القطاع
- بطء نمو الصناعة
- التكاليف الثابتة
- تميز المنتج
- رفع الطاقة الإنتاجية
- مكانة العلامة في السوق
- تكاليف التبديل
- عوائق الخروج

البدائل

هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى, والتي يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماما الأسلوب الذي يفي به منتجات المؤسسة, و تجدر الإشارة إلى أن وجود بدائل قوية تعتبر بمثابة تهديد تنافسي كبير, الأمر الذي بدوره يشكل قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة وبالتالي أرباحها

توفير المنتجات أو الخدمات البديلة

إمكانية دخول منافسين جدد

- هم مؤسسات محتمل أن تدخل القطاع
- أثر التجربة
- قوة المؤسسات الموجود في القطاع
- اقتصاديات الحجم
- تمييز المنتج
- متطلبات رأس المال
- تكاليف التحويل
- الوصول إلى قنوات التوزيع
- السياسات الحكومية

قوة التفاوضية لدى العملاء

العملاء

- معيارية أو نمطية المنتجات
- درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة
- ضعف ربحية الزبائن
- مدى ارتباط منتج المؤسسة بمنتجات وخدمات الزبون
- الزبائن يشكلون تهديد للتكامل الخلفي
- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة

شكرا للمتابعة و الإصغاء