

المحاضرة رقم: 07

ب- تحليل *PESTEL*: على خلاف مصفوفة *SWOT* فإن نموذج *PESTEL* يستخدم أكثر لدراسة البيئة الخارجية وهي كلمة لاختصار المصطلحات التالية: *Social*؛ *Economic*؛ *Political*؛ *Legal*؛ *Environment*؛ *Technological*.

حيث يمثل تحليل *PESTEL* أداة استراتيجية لتقييم العوامل الخارجية الكلية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية) التي تؤثر على أداء المؤسسة، ويُستخدم لفهم المخاطر والفرص وتوجيه القرارات طويلة الأجل. يعتبر مكملاً لتحليل *SWOT*، حيث يركز على بيئة العمل الخارجية.

➤ مكونات تحليل *PESTEL* الستة:

- العوامل السياسية: (*Political*) التدخل الحكومي في الاقتصاد، الاستقرار السياسي، السياسات التجارية والضرائب.
- العوامل الاقتصادية: (*Economic*) أسعار الفائدة، التضخم، النمو الاقتصادي، ومعدلات البطالة.
- العوامل الاجتماعية: (*Social*) التركيبة السكانية، الوعي الصحي، معدلات النمو السكاني، والاتجاهات الثقافية.
- العوامل التكنولوجية: (*Technological*) الابتكارات، الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، والبحث والتطوير.
- العوامل البيئية: (*Environmental*) التغير المناخي، الاستدامة، والبصمة الكربونية.
- العوامل القانونية: (*Legal*) قوانين العمل، حماية المستهلك، وقوانين الملكية الفكرية.

➤ مراحل اعداد تحليل *PESTEL*:

يعد هذا التحليل أساسياً عند دخول أسواق جديدة أو إطلاق منتجات جديدة لضمان التوافق مع البيئة الخارجية. ويتم وفقاً لثلاث مراحل أساسية:

- ✓ **مرحلة جمع المعلومات:** خلال هذه المرحلة، تحرص المؤسسة على جمع المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب المحيط، وكلما تمت عملية جمع المعلومات بطريقة منهجية وعلمية كلما كانت المعلومات أكثر فائدة. ولا شك أن طرق جمع المعلومات متعددة ومصادرها متنوعة فمنها التحري، الدراسات الميدانية، الاستبيانات، الملاحظة المباشرة، المقابلات، المصادر الرسمية، التقارير، المجلات، الصحف... الخ.
- ✓ **مرحلة التصنيف:** يتم تصنيف المعلومات التي تم جمعها في المرحلة الأولى بداية بالجوانب الأربعة للمحيط وهي: سياسية، اقتصادية، اجتماعية وتكنولوجية، بعدها يتم إضافة المعلومات ذات الصلة بالجانب البيئي والقانوني التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة.
- ✓ **مرحلة التحليل:** خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحليل ما جمعتة وصنفته من معلومات حول محيطها الكلي، وهناك العديد من طرق التحليل التي يمكن أن تعتمد عليها من أجل تحديد الفرص بدقة ووضوح، وحصر المخاطر والتهديدات.

➤ فوائد استخدام تحليل *PESTEL* :

- استشراف المستقبل: توقع التغييرات والاتجاهات في السوق.
- إدارة المخاطر: تحديد التهديدات الخارجية المحتملة والتعامل معها.
- التخطيط الاستراتيجي: بناء قرارات مبنية على بيانات دقيقة .

ت- نموذج القوى الخمس لبورتر: في الثمانينات قدم أستاذ الاستراتيجية *Michael Porter* نموذجا علميا أصبح مرجعا عالميا في تحليل جاذبية القطاعات، حيث يعتبر نموذج *M. porter* الأكثر عمليا لتحليل البيئة الصناعية، كونه يساعد على تحليل البيئة التنافسية المحيطة ويحدد ما إذا كان القطاع يوفر فرصة حقيقية للنجاح. أستخدم هذا النموذج بشكل واسع النطاق في الصناعة أولا ثم في الخدمات لاحقا، وأكد بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج مجموعة السلع والخدمات المتشابهة والمتراطة مع بعضها.

➤ مكونات نموذج *PORTER* :

• القوة الأولى: المنافسة الحالية

من خلال تحليل شدة المنافسة أي درجة الصراع بين المؤسسات الناشطة داخل نفس القطاع من حيث الأسعار، الجودة، الابتكار، الحملات الترويجية...إلخ.

• القوة الثانية: تهديد الداخلين الجدد

تحليل مدى سهولة دخول منافسين جدد إلى القطاع وإحداث تأثير على حصة السوق وهامش الربح.

• القوة الثالثة: قوة الموردين

قوة الموردين على التأثير في الشروط (القدرة على التحكم في الأسعار، الجودة، مواعيد التسليم...)، حيث كلما كانت القوة عالية زادت التكاليف وقلت هوامش الربح.

• القوة الرابعة: قوة العملاء

قوة العملاء على التأثير في الشروط كالأسعار وجودة الخدمة.

• القوة الخامسة: تهديد البدائل

المنتجات أو الخدمات البديلة خارج القطاع، أي وجود خيارات أخرى تلبى نفس الحاجة بطريقة مختلفة، كلما كانت متاحة وسهلة زاد الضغط على الأسعار.