

## المحاضرة الثالثة: التحليل الاستراتيجي

### مفهوم ومستويات التحليل الاستراتيجي:

بعد ضبط الإطار العام للمؤسسة بالرسالة والرؤية يجب أن يكون لدينا صورة واضحة عن بيئتنا، وهذا يتم من خلال عملية التحليل أو التشخيص الاستراتيجي.

يعرف التحليل الاستراتيجي أنه بحث ودراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها، وكلما كان التحليل الاستراتيجي للبيئة دقيقا كلما أدى لاختيار الإستراتيجية المناسبة. ويتم التحليل الاستراتيجي على مستويين أساسيين هما:

- مستوى البيئة الخارجية: يتم فيه تحديد مختلف المعطيات والعوامل الأساسية الفاعلة واتجاهات هذه العوامل وطبيعة تأثيرها ومستواه وتعكس الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية.

- مستوى المؤسسة (البيئة الداخلية): يتم فيه وضع صورة واضحة وصریحة ودقيقة وصادقة عن وضعنا الداخلي تعكس نقاط قوتنا وضعفنا.

يسمى هذا التحليل بنموذج سووت ويعطينا أربعة توفيقات نتبنى على أساسها إستراتيجية معينة.

### أولا: تحليل البيئة الخارجية

البيئة الخارجية هي مجموع العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ومجال تحكمها وتؤثر على نشاطها بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد تتيح هذه البيئة فرصا وإمكانيات يمكن أن نغتنمها وتعتمد عليها المؤسسة، كما يمكن من خلالها معرفة التهديدات التي تحيط بالمؤسسة. يمكن أن نصنف عوامل البيئة الخارجية حسب مستويات معينة، فهناك عناصر ذات تأثير مباشر ولها علاقة فقط بالمؤسسة المعنية وهناك عناصر أخرى تؤثر على جميع المؤسسات، لذا فتحليل البيئة الخارجية هو تحليل الفرص والتهديدات بعد معرفتها، هذا التحليل يسمح للمؤسسة بتحديد الاتجاه الاستراتيجي الصحيح والتأكد منه.

ويمر تحليل عوامل البيئة الخارجية بثلاث مراحل تتمثل في:

1- فهم طبيعة البيئة: ويتناول:

أ- درجة الالاقين: هنا نطرح الأسئلة التالية:

- ما هي درجة عدم التأكد؟

- ما هي أسباب عدم التأكد؟

- كيف يتم التعامل مع عدم التأكد؟

ب- الديناميكية أو الحركية: أي سرعة تغير العوامل في البيئة الخارجية.

ج- التعقيد: مدى تنوع وكثرة القوى والعوامل البيئية والتداخل بينها في قطاع معين.

2- فحص القوى البيئية حسب مستوياتها: بعد تكوين فهم عام عن البيئة ككل من خلال العناصر الثلاثة السابقة نمر لتحليل البيئة الخارجية بمستوياتها المختلفة، أي تحليل البيئة الكلية وتحليل القطاع وتحليل السوق، هذه المستويات التي تريد المؤسسة التعرف فيها على الفرص والتهديدات.

أ- البيئة الكلية أو العامة: البيئة العامة هي أبعد بيئة بالنسبة للمؤسسة حيث تجمع العناصر التي تؤثر على جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها.

يتم تحليل البيئة الخارجية الكلية على ثلاث مراحل:



- 1- جمع البيانات عن العوامل المؤثرة في البيئة الكلية بمختلف الطرق المعروفة مثل الاستبيانات والمقابلات والكتب والمراجع والجرائد، والهيئات الرسمية ....
  - 2- تصنيف العوامل والبيانات العديدة والمبعثرة وغير المتجانسة ومختلفة الأصناف بحيث تصبح سهلة للمعالجة وقابلة للتعامل، يتم هذا التصنيف بنموذج PESTEL، بهذه الكيفية نضع كل بيان في الخانة التي تناسبه.
  - 3- القيام بعملية التحليل.
- تحدد عوامل البيئة الكلية حسب نموذج PEST في:

البيئة الاجتماعية والثقافية (social)	البيئة السياسية والقانونية (political)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيبة الديموغرافية للسكان</li> <li>- الخصوصيات الثقافية</li> <li>- العقيدة ونظام القيم الاجتماعية</li> <li>- العادات والتقاليد</li> <li>- المستوى التعليمي</li> <li>- المهرجانات والتظاهرات الثقافية</li> <li>- الانفتاح على الثقافات الأجنبية</li> <li>- تغير الاتجاهات الاجتماعية والثقافية للمستهلكين حسب المستوى المعيشي للبلد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظام السياسي</li> <li>- الاستقرار السياسي</li> <li>- تحرير الأسواق</li> <li>- بروز ظاهرة العولمة</li> <li>- تشريعات العمل</li> <li>- قوانين الشركات</li> <li>- تبي الدول والشركات للمعايير العالمية ومدى الالتزام بها</li> </ul>
	البيئة الاقتصادية (économical)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دورة حياة الأعمال</li> <li>- معدل النمو الاقتصادي</li> <li>- سعر صرف العملة</li> <li>- سعر الفائدة</li> <li>- اتجاه الأسعار نحو التضخم</li> <li>- معدل الدخل</li> <li>- معدل الضرائب</li> <li>- طبيعة اقتصاد البلد</li> <li>- السياسة المالية الحكومية</li> <li>- البنى التحتية</li> </ul>
البيئة التكنولوجية (technological)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المستوى التكنولوجي للبلد</li> <li>- سرعة تطور التكنولوجيا</li> <li>- تكلفة التكنولوجيا</li> <li>- الحكومة الالكترونية</li> <li>- التجارة الالكترونية</li> <li>- نظام الدفع</li> <li>- مراكز البحث والتطوير</li> <li>- الجامعات</li> </ul>	

هناك من يقدم نماذج أكثر تفصيلا وتقسима وهو امتدادا لنموذج PEST، فيكون لدينا مثلا نموذج PESTE مضافا إليه البيئة الطبيعية écológica أو PESTEL يتم فيه فصل البيئة القانونية عن السياسية.

ب- البيئة الخاصة (القريبة جدا): هي عناصر قريبة جدا من المؤسسة مثل السوق، الزبائن، المنافسين، الموردين، ومختلف المتعاملين الذين لهم علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة، ويؤثرون عليها هي فقط، وهي تجمع بين الصناعة أي القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ويؤثر فيها مباشرة والسوق.

1. تحليل السوق: إن أقرب بيئة للمؤسسة هي السوق، وهي التي تؤثر أكثر في المؤسسة خاصة من ناحية وجود المنافسين، لذا تولي المؤسسة لتحليل السوق اهتماما كبيرا، ويهدف هذا التحليل لـ:

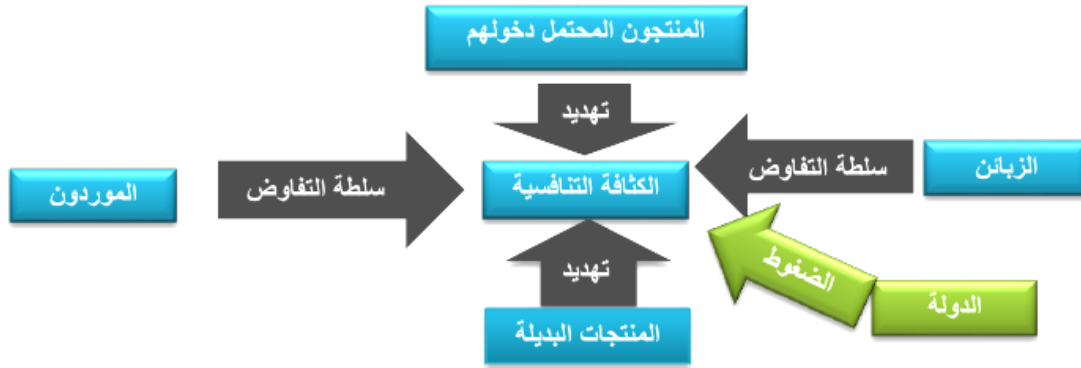
- التعرف على مواطن قوى المنافسين الذين يمكن أن يؤثروا في وجود مؤسستنا خاصة من ناحية جودة وأسعار المنتجات، فيمكن أن يقلصوا حصتنا من السوق بالتالي يجب أن نعرف نقاط قوتهم حتى نعرف كيفية بناء نقاط قوتنا وميزتنا التنافسية.
- تحليل السوق، من أجل تجزئة هذه السوق لمعرفة كيفية توجيه منتجاتنا ولمن وكيف تكون إدارة أسعارنا.
- معرفة العوامل الأساسية للنجاح أي العناصر التي لو تستطيع المؤسسة أن تتحكم فيها تنجح، وتصل لتكوين ميزة تنافسية تسمح لها بالتغلب على المنافسين.

2. تحليل القطاع (الصناعة): كبداية يمكن تحليل القطاع أو الصناعة من ناحية الجاذبية، وقد قدم مايكل بورتر نموذجين لتحليل ودراسة قطاع المؤسسة، نموذج أول يمكن من تحليل كثافة المنافسة بالنسبة لقطاع المؤسسة، ونموذج ثان يمكننا من تحليل تركيبية المنافسة في القطاع.

\* جاذبية الصناعة: هل الصناعة جذابة كي تعتبر فرصة أم غير جذابة كي لا تشكل تهديدا للمؤسسة، ويدرس فيها:

- حجم الطلب: هل هو كبير أو صغير أو محدود.
- نمو الطلب: هل هذا الطلب في نمو أم لا.
- دورة حياة المنتج: المنتج الذي نقوم له بعملية التحليل في أي مرحلة يوجد، إذا كان في مرحلة نضج فالصناعة لن تكون جذابة، أما إذا كان المنتج في بدايته فالصناعة ستكون جذابة.
- دوران البيع ومدى تأثير الصناعة بالأوضاع العامة: هل المنتجات تصرف بشكل سريع وهل هذه الصناعة مرتبطة بالأوضاع العامة.
- الموسمية: هل الصناعة موسمية أو غير موسمية.
- الربح: مستوى الربح عالي أم لا...

\* تحليل القوى التنافسية (نموذج القوى الخمس): جاءت فكرة القوى التنافسية من مفهوم المنافسة في حد ذاته فإلى غاية بداية الثمانينات قام الفكر الإستراتيجي على منظور الندية في المنافسة أي أن المنافسة هي التي تحدث بين المؤسسات التي تقدم نفس المنتج بالتالي فإن الخطر التنافسي يأتي منها فقط، لكن بورتر قدم لنا نموذج القوى الخمس وهي فكرة عن 4 عوامل أو قوى تنافسية أخرى لها تأثير على المنافسة تتمثل في: الداخلين الجدد أو المحتملين، الموردين، الزبائن، منتجات الإحلال، إضافة إلى المنافسين في القطاع، وهناك من يضيف للنموذج + 1 وهو دور السلطات العمومية الذي قد يعتبر أيضا من القوى التنافسية.

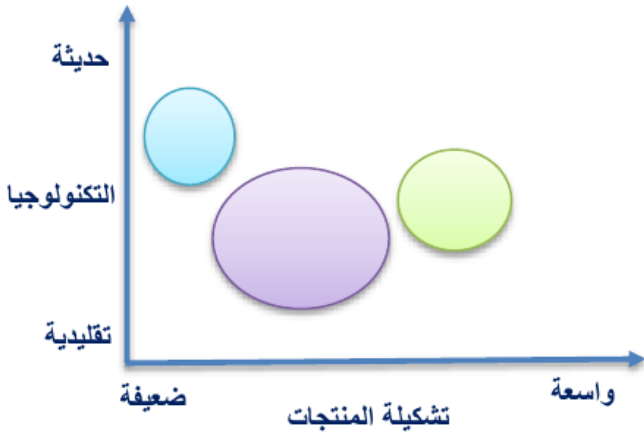


القدرات التفاوضية للموردين	حدة المواجهة بين المنافسين
تأتي قدرة الموردين على التفاوض من قلة عددهم، أو من سمعهم الكبيرة، أو من كثرة عدد المؤسسات التي يوردها، أو من صعوبة التخلي عنهم من طرف المؤسسات التي يمولونها أو من عدم وجود مواد بديلة. ولا شك أن هؤلاء الموردين يضغطون بقوة على المؤسسة إذا كانت هي الأخرى ضعيفة. ومن هنا يظهر أن قدرة التفاوض التي يملكها الموردون تؤثر بدرجة كبيرة على المؤسسة.	يقصد بها حدة ومستوى المنافسة التي تواجهها المؤسسة في قطاعها، فيدخل في هذا العنصر كل من أسعار المنافسين، وجود منتجاتهم، والتكنولوجيا التي يستعملونها، وقدرتهم الإنتاجية وقدرتهم التسويقية، واستراتيجياتهم وما يقومون به من شراكات مع غيرهم... ولا شك أن كل هذه العناصر تؤثر على المؤسسة وتفرض عليها سلوكيات معينة قصد رفع تنافسيتها.
القدرات التفاوضية للزبائن	خطر الداخلين الجدد
وهو ما تواجهه المؤسسة عند التعامل مع زبائنها، حيث تكون قدرة الزبائن على التفاوض كبيرة عندما يكونون مهيكليين أو عددهم قليلا أو عندما يكون عدد المؤسسات المنافسة كبيرا جدا، وتكون قدرتهم على التفاوض كبيرة أيضا عندما تكون لهم سمعة كبيرة أو بسبب كبر حجم الكميات التي يشترونها، كما تزيد قدرتهم على التفاوض مع وجود مواد بديلة أو مع درجة معيارية المنتجات، فكلما كانت المنتجات معيارية كلما زادت قدرة الزبائن على التفاوض لأنه	المقصود بالمنتجين المحتملين دخولهم هم المنافسون الجدد الذين قد يدخلون القطاع، حيث تزداد رغبات المؤسسات في دخول القطاع مع ارتفاع جاذبية هذا الأخير، فكلما كانت جاذبيته مرتفعة كلما جذب القطاع المنافسين، وبالعكس، كلما انخفضت جاذبيته كلما خرج منه المنافسون. ولا شك أن كل منافس إضافي يمثل ضغوطات إضافية، فلذلك تكون المؤسسات دائما في انتباه إلى من قد يدخل القطاع.

بإمكانهم في هذه الحالة تغيير المؤسسة. ويدور عموماً تفاوض الزبائن حول الأسعار خاصة، وكيفية التسديد، ومهلة التسديد، والخصومات، والخدمة بعد البيع... ولكل هذه العناصر تأثير مباشر على أرباح المؤسسة. فكلما زادت قدرة الزبائن على التفاوض كلما تأثر ربح المؤسسة بهذا التفاوض.	وموانع الدخول هي الوحيدة التي قد تصعب على مؤسسة أو أخرى أن تدخل قطاعاً تراه جذاباً. فالرأسمال التأسيسي لمؤسسة جديدة يعتبر بمثابة مانع للدخول إذ يمنع من ليس له هذا الرأسمال أن يدخل القطاع، ويمكن أن تعتبر القدرات الدنيا لقطاع معين هي الأخرى بمثابة مانع قوي للدخول، هذا بالإضافة إلى ما قد تضعه المؤسسات القوية والمسيطر على قطاع من موانع حتى ترفع من درجة صعوبة دخوله.
<b>تدخل السلطات العمومية</b>	<b>المنتجات البديلة</b>
يتوقف كون هذا العامل فرصة أو خطراً على دور الدولة خصوصاً في: - سلطة الضبط (الضرائب والرسوم، تشريعات حماية البيئة، الصحة...) - الحماية - كون الدولة زبوناً أساسياً - كون الدولة منافس - كون الدولة واصفة أو منجزة للمشاريع - الإعانات - العلاقات السياسية (قطع العلاقات الدبلوماسية، الحصار، مناطق التبادل الحر...)	يقصد بها المنتجات التي قد تحل محل منتجات المؤسسة أي تلك التي ستظهر في القطاع وقد يتجه إليها الزبائن بسبب أسعارها، أو جودتها، أو حداتها... وهذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطاً كبيراً على المؤسسات. فقد تقضي السلع البديلة على صناعات قائمة مثل العبوات البلاستيكية محل العبوات الزجاجية..، الألمنيوم والحديد في صناعة السيارات، وقد يأتي الاستبدال من صناعات بعيدة كالقطار السريع مع الطائرة.

### \* المجموعات الإستراتيجية:

المجموعة الاستراتيجية هي مجموعة المؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع تتبع نفس الاستراتيجية أو استراتيجيات متقاربة وتبين التنافس بين المجموعات أو داخل المجموعة، لذا على المؤسسة أن تحدد خارطة إستراتيجية للقطاع أي مجموعة المؤسسات النشطة في نفس الصناعة والتي لها نفس الخصائص الإستراتيجية، كالتكنولوجيا، درجة التخصص، الحجم...  
لأن تصنيف هذه المجموعات سيسمح لها بأن تحدد المجموعة التي تنتمي إليها والتي سنستهدفها لأن بورتر يرى أنه يوجد إستراتيجيتين للمؤسسة، إستراتيجية داخل المجموعة وإستراتيجيات أخرى ما بين المجموعات، أي أن المؤسسة تنافس داخل مجموعتها، كما تنافس المؤسسات من المجموعات الأخرى.



### 3- خلاصة تحليل البيئة:

- تحديد خريطة المنافسة ومجموعاتها.
- تحديد الوضعية التنافسية.
- إعداد سيناريوهات تطور عوامل البيئة الخارجية.
- تحديد الفرص و المخاطر والعوامل الأساسية للنجاح.