

المحاضرة الثالثة: التحليل الاستراتيجي

- تحليل البيئة الخارجية -

أولاً: 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 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 دقيقاً كلما أدى لاختيار الإستراتيجية المناسبة.

ويتم التحليل الاستراتيجي على مستويين أساسيين هما:

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

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

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

ثانياً: مفهوم البيئة الخارجية ومستوياتها

البيئة الخارجية هي مجموع العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ومجال تحكمها وتؤثر على نشاطها بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد تتيح هذه البيئة فرصاً وإمكانات يمكن أن تغتنمها 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.

ثالثاً: مراحل تحليل البيئة الخارجية

يمر تحليل عوامل البيئة الخارجية بثلاث مراحل تتمثل في:

1- فهم طبيعة البيئة: ويتناول:

أ- درجة اللاحقين: 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.

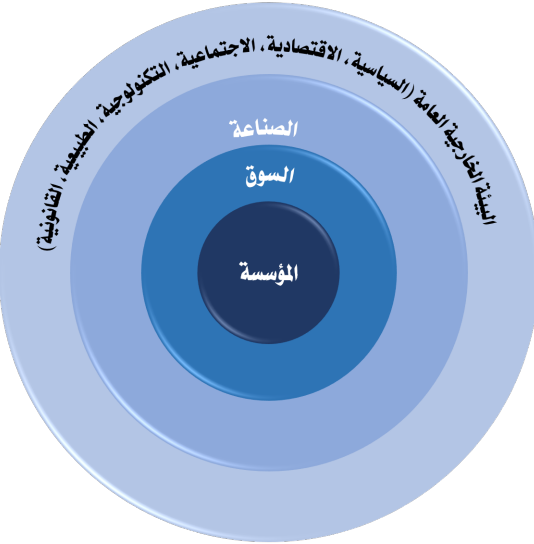
ج- التعقيد: مدى تنوع وكثرة القوى والعوامل البيئية والتداخل بينها في قطاع معين.

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- تحليل البيئة الخارجية 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 في أربعة مراحل:



1- جمع المعلومات والبيانات عن العوامل المؤثرة في البيئة الكلية من مصادر موثوقة، مثل الإحصاءات الوطنية، والتقارير الصناعية، وأبحاث السوق، والدراسات الأكاديمية، الاستبيانات والمقابلات والكتب والمراجع والجرائد، والهيئات الرسمية مع الاستفادة من مصادر متنوعة لضمان شمولية التحليل.

2- تصنيف العوامل والبيانات العديدة والمبعدة وغير المتجانسة ومختلفة الأصناف بحيث تصبح سهلة للمعالجة وقابلة للتعامل، يتم هذا التصنيف بنموذج PESTEL، بهذه الكيفية نضع كل بيان في الخانة التي تناسبه، وتحدد عوامل البيئة الكلية حسب نموذج PESTEL كما يلي:

البيئة السياسية (political)		البيئة الاجتماعية والثقافية (social)	
- النظام السياسي - تحرير الأسواق - بروز ظاهرة العولمة - تبني الدول والشركات للمعايير العالمية ومدى الالتزام بها - السياسات التجارية والدولية - سياسات الضرائب والأجور - التسعير ودور الدولة - الاستقرار السياسي والأمن الداخلي - العلاقات الدولية		- التغيرات في القيم والاتجاهات الاجتماعية - خروج المرأة إلى سوق العمل - زيادة أيام العطلات والإجازات - التركيب العمري للسكان - التقاليد والقيم المجتمعية - التعليم وارتفاع المستوى التعليمي - معدلات النمو السكاني والتوزيع الهيكلي للسكان - عوامل مثل اتجاهات معدلات الطلاق، تأخير الزواج، الهجرة، التوجه نحو قضاء وقت الفراغ، والنظرة إلى القيم والأخلاق الأساسية في المجتمع تؤثر على احتياجات المستهلكين.	
البيئة الاقتصادية (économical)		البيئة التكنولوجية (technological)	
- إجمالي الناتج القومي - معدلات الفائدة - معدلات التضخم - أسعار صرف العملات - معدلات البطالة - السياسات النقدية - اتجاهات الاستهلاك والادخار - اتجاهات سوق الأسهم (البورصة)		- المستوى التكنولوجي للبلد - سرعة تطور التكنولوجيا - تكلفة ومخاطر التكنولوجيا - الحكومة الالكترونية - التجارة الالكترونية ونظام الدفع - الابتكارات والاختراعات - الاستثمار في البحث والتطوير - تأثير التكنولوجيا على العمليات - الاستثمارات في الذكاء الاصطناعي	
البيئة الطبيعية (écological)		البيئة القانونية (legal)	
- التغير المناخي - توافر الموارد الطبيعية - القوانين البيئية والتشريعات - مستوى التلوث وإدارة النفايات - الاهتمام بالاستدامة البيئية		- تأثير القوانين على فرص النمو والمنافسة - تشريعات العمل - قوانين الشركات	

3- التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في العوامل البيئية وأثرها المحتمل على المؤسسة. يتم استخدام طرق كمية ونوعية في هذه التوقعات، وتحديد ما إذا كانت التغيرات ستشكل فرصاً للنمو أم تهديدات يجب التحوط لها.

4- القيام بعملية التحليل من خلال تحديد قائمة بالفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها، وهي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المؤسسة، وأيضاً التهديدات التي قد تحتاج إلى استراتيجيات للتقليل من تأثيرها، ويقصد بها الظروف أو الاتجاهات الخارجية التي أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي على أداء ومستقبل المؤسسة.

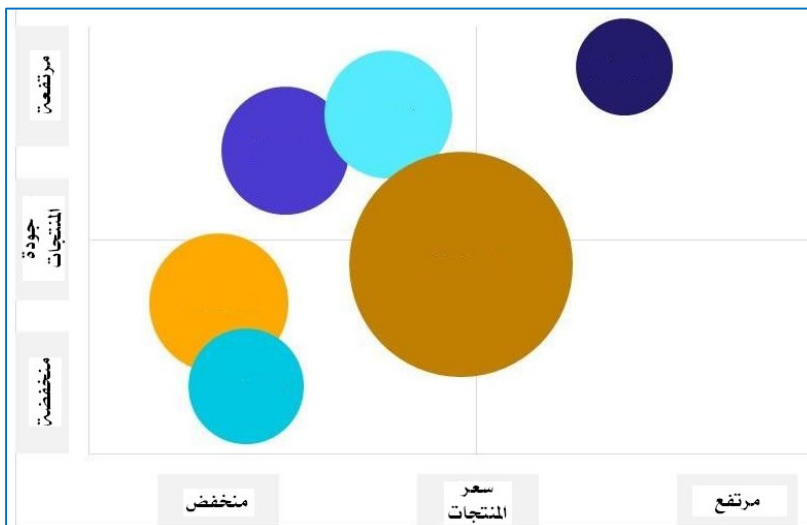
ب- تحليل البيئة الخارجية الخاصة (القريبة جداً): هي عناصر قريبة جداً من المؤسسة مثل الزبائن، المنافسين، الموردين، ومختلف المتعاملين الذين لهم علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة، ويؤثرون عليها هي فقط، وهي تجمع بين الصناعة أي القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ويؤثر فيها مباشرة والسوق.

1. تحليل القطاع (الصناعة): كبدية يمكن تحليل القطاع أو الصناعة من ناحية الجاذبية، من ثم تحليل القوى التنافسية الخمس وقد قدم مايكل بورتر نموذجين لتحليل ودراسة قطاع المؤسسة، نموذج أول يمكن من تحليل كثافة المنافسة بالنسبة لقطاع المؤسسة، ونموذج ثان يمكننا من تحليل تركيبة المنافسة في القطاع.
- * جاذبية الصناعة: هل الصناعة جذابة كي تعتبر فرصة أم غير جذابة كي لا تشكل تهديدا للمؤسسة، وتعد العوامل التي يجب عليك أن تفكر فيها عند دراسة سمات الصناعة الاقتصادية عوامل قياسية ومعروفة للجميع وهي:
 - 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.
 - حجم السوق.
 - مجال التنافس (محلي أم إقليمي أم وطني أم قومي أم عالمي).
 - معدل نمو السوق ومكانتها في دورة الحياة التجارية (مرحلة التطور المبكر أو النمو السريع أو النضج المبكر أو الركود أو الكساد أو التشبع).
 - عدد المشترين وأحجامهم النسبية. (هل تتوزع الصناعة بين عدد كبير من المؤسسات الصغيرة أم تتركز ويتحكم فيها عدد صغير من المؤسسات الضخمة العملاقة؟).
 - عدد المنافسين في السوق وأحجامهم النسبية.
 - مدى تكامل المنافسين سويا وإمكاناتهم في الصناعة.
 - أنواع قنوات التوزيع المستخدمة في الوصول إلى العملاء.
 - التغير التكنولوجي في إبداع عملية الإنتاج أو تقديم منتجات جديدة.
 - اختلاف منتجات المؤسسات المنافسة وخدماتها، بدرجة كبيرة أو صغيرة، أو تطابقها مع منتجات المؤسسات التي تخضع للتحليل وخدماتها.
 - مدى تواجد المشاركين الرئيسيين في الصناعة، في موقع جغرافي محدد.
 - مدى تميز أنشطة صناعية محددة بتأثيرات التعلم والممارسة والخبرة القوية مما ينتج عنه انخفاض أسعار الوحدة المنتجة.
 - مدى أهمية الطاقة الإنتاجية والاستغلال الأمثل للاستفادة من القدرة على تحقيق كفاءة إنتاجية منخفضة الأسعار.
 - المتطلبات الاستثمارية وسهولة الدخول والخروج لرأس المال المستخدم.
 - ارتفاع أرباح الصناعة أو انخفاضها عن المقياس أو المعيار القياسي السائد في الصناعة.
- * 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، الموردون، 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 سمعتهم الكبيرة، أو من كثرة عدد المؤسسات التي يوردونها، 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، وجودة 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 سلوكات 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 بإمكانهم في هذه الحالة تغيير المؤسسة. ويدور عموما 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.	المقصود بالمنتهجين المحتمل 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، فلماذا تكون المؤسسات دائما في انتباه إلى من قد يدخل القطاع. وموانع الدخول هي الوحيدة التي قد تصعب على مؤسسة أو أخرى أن تدخل قطاعا تراه جذابا. 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 والمهيمنة على قطاع من موانع حتى ترفع من درجة صعوبة دخوله.
تدخل السلطات العمومية	المنتجات البديلة
يتوقف كون هذا العامل فرصة أو خطرا على دور الدولة خصوصا في: - سلطة الضبط (الضرائب والرسوم، تشريعات حماية البيئة، الصحة...) - الحماية - كون الدولة زبونا أساسيا - 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 ضغطا كبيرا 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 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.

2. 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 ولأن 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.

3- خلاصة تحليل البيئة:

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