

مهام



المحاضرة الرابعة

عملية التحليل الاستراتيجي

ثالثاً: التحليل الاستراتيجي **Strategic Analysis**:

1/3- مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي:

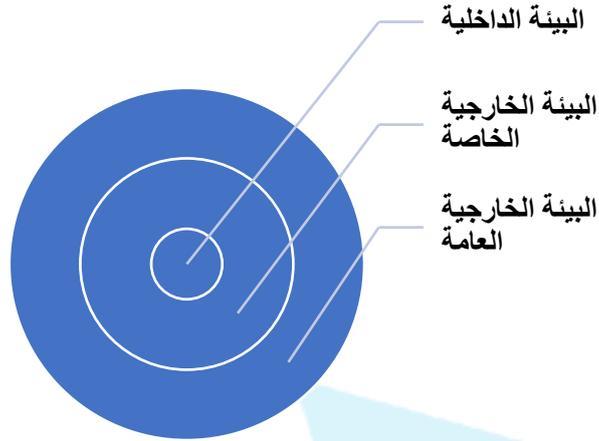
يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية، بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة بما يخدم عملية تصميم الاستراتيجيات.

- **الفرص:** وهي العناصر الإيجابية الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تنتج إذا ما تمَّ استثمارها على الوجه الصحيح فوائد مادية وغير مادية.
- **التهديدات:** هي العناصر الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تعرّض سلامة وربحية المنظمة للخطر إذا لم يتم التصرف حيالها.

- **نقاط ضعف:** وهي عناصر (حالية أو محتملة) تعكس أوضاعاً داخلية ضعيفة نسبية تؤثر على أداء المنظمة في حال لم يتم معالجتها.
- **نقاط قوة:** وهي عناصر (حالية أو محتملة) تُمثّل ميزة نسبية في المنظمة من أداء وإمكانيات تساهم بشكل إيجابي في عملها.

وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

- المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة العامّة.
- المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخاصّة (بيئة النشاط).
- المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخليّة.



وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جداً، لما تقدّمه من فوائد للمنظمة والتي يمكن إجمالها بما يلي:

- 1-تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة ورؤيا المنظمة وأهدافها.
- 2-التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخليّة للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها.
- 3-التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجيّة للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها، والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

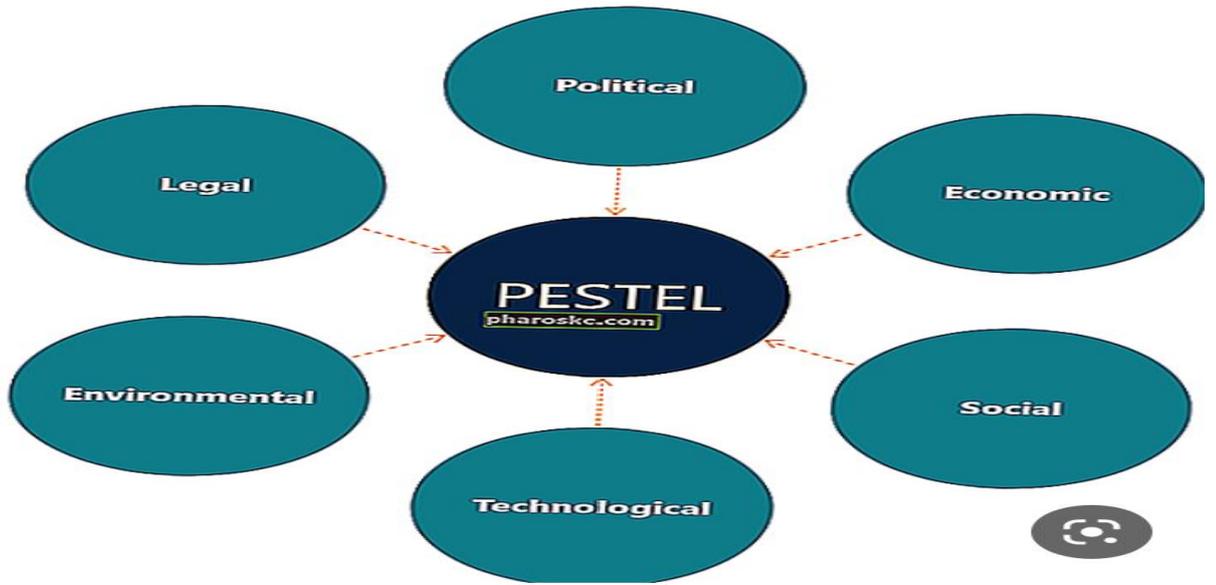
2/3 التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

إنّ التطور الذي يحدث في البيئة الخارجيّة لأيّة منظمة أعمال لم يعد فقط أمراً بالغ التعقيد، وإنما صار أيضاً شديداً التغيير. فلم تعد أية منظمة أعمال تأمن غدها في مثل هذه البيئة، ولذلك فإنّ عدم قيام المنظمة بالتحليل الاستراتيجي بالشكل الأمثل قد

يعرّضها للمشاكل، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل. وإن معظم الكتاب والممارسين يؤكدون ضرورة قيام منظمات الأعمال بالتحليل الجيد للبيئة الخارجية بشقيها البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة للتوصل إلى الفرص (OPPORTUNITIES)، والتهديدات (THREATS) من خلال خطوات محددة، ولكن قبل الحديث عن هذه الخطوات فإننا نستعرض بشكل مختصر تلك المتغيرات:

❖ متغيرات البيئة الخارجية العامة:

توجد عدة أدوات تحليلية تشرح متغيرات البيئة العامة، ومن أهمها هو تحليل: PESTEL لأنه يشمل أكثر المتغيرات المؤثرة ذات الصلة بالشركات، وهو يتضمن تحليل المتغيرات الآتية: (متغيرات سياسية، متغيرات اقتصادية، متغيرات اجتماعية، متغيرات تكنولوجية، متغيرات البيئة الطبيعية، ومتغيرات قانونية)



◀ المتغيرات السياسية Political and Legal Variables

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسيّة المحيطة بها، ولذا فإنّ على أيّة منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة السياسيّة، من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة ومن أمثلة تلك المتغيرات: علاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو سوقاً متوقفاً لمنتجاتها.

◀ المتغيرات الاقتصادية Economic Variables

تعتبر المتغيرات الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، من خلال الفرص أو التهديدات التي قد تقدّمها لها ومن هذه المتغيرات الاقتصادية: معدّلات النمو الاقتصادي، التضخم، معدّلات الفائدة، معدّلات سعر الصرف. الخ.

◀ المتغيرات الاجتماعية Social Variables:

يقصد بها المتغيرات المتعلقة بقيم الناس وعاداتهم وسلوكهم، وكما هو الحال مع المتغيرات الأخرى، فإنّ المتغيرات الاجتماعية قد تقدم فرصاً وتهديدات للمنظمة، ومن أمثلة هذه المتغيرات مدى الالتزام بالقيم الأساسية في المجتمع، اتجاه المرأة نحو العمل، حالات تأخير الزواج، اتجاهات معدل الطلاق، الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي أكبر.

◀ المتغيرات التكنولوجية Technological Variables:

منذ الحرب العالمية الثانية تسارع إيقاع التغيرات التكنولوجية، وقد ساعد ذلك على إطلاق العنان لما سمي بعملية" الفوران المستمر للتّورة الابتكاريّة"، لذلك أصبح من الضروري على المديرين الاستراتيجيين أن يقوموا بتحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجية على منظماتهم مثل معدّلات التقادم التكنولوجي.

◀ متغيرات البيئة الطبيعية: Environmental Variables:

تشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ، طبيعة التربة، والمواد الطبيعية المتاحة في كل دولة، والتي تؤثر بدورها على منظمات الأعمال من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدّمها لها.

◀ المتغيرات القانونية Legal Variables:

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة القانونيّة المحيطة بها، ولذا فإنّ على أية منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة القانونيّة، من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة ومن أمثلة تلك المتغيرات:

1- قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائيّة يؤثّر إمّا إيجابياً أو سلبياً على عمل المنظمات.

1- قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات.

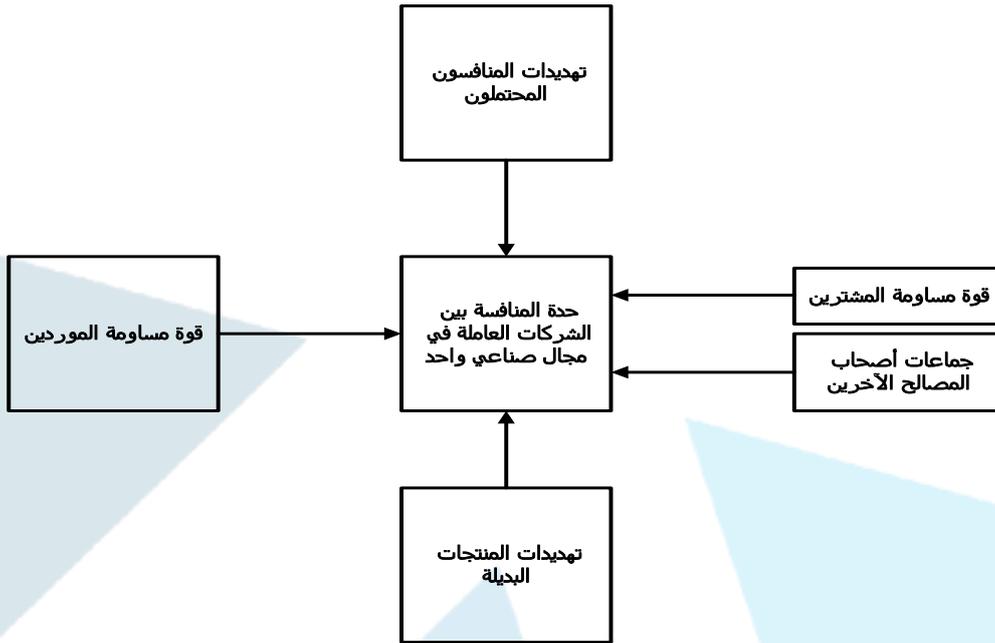
▪ ❖ متغيرات بيئة النشاط:

تتخصص كل منظمة بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري، خدمي. الخ، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل (قوى المنافسة) في بيئة هذا النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وإن من أهم النماذج التي طرحت لمساعدة المدراء الاستراتيجيين في هذا التحليل هو النموذج الذي قدمه Michel porter من جامعة هارفارد وهو يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات (تحديد القوى الرئيسية المؤثرة في قطاع الصناعة). ، وتجدر الإشارة الى أنه ينبغي إجراء هذا التحليل على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية الفردية (SBU) بدلاً من مستوى المنظمة ككل، وإلا فإن نطاق العلاقات التي تواجه شركة ذات أقسام متعددة يُفقد التحليل تركيزه وهذه العوامل هي:

- 1- حدة المنافسة بين المنظمات العاملة في نشاط واحد.
- 2- احتمال دخول منافسين جدد إلى النشاط.
- 3- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.
- 4- قوة المساومة عند الموردين.
- 5- قوة المساومة عند المشترين.

وبالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى إلا أن هناك قوة سادسة ألا وهي جماعات أصحاب المصالح الآخرين، والتي تم إضافتها بعد ذلك من قبل ANDREW GROV، وكمثال عنهم: المستثمرين والدائنين، والنقابات وغيرها من المجموعات المؤثرة في المنظمة.

ويرى porter أن تركيز المنشأة ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل مجالها الصناعي. وتتوقف درجة حدة المنافسة على القوى التنافسية السابقة. ويوضح الشكل (الآتي) هذه القوى.



نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر+القوة السادسة لأندرو غروف ""

ويخلص porter إلى أنه:

كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلّصت قوة منظمات الأعمال القائمة على تحقيق الأرباح، وطبقاً لإطار عمل porter (على سبيل المثال) يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القويّة كعامل تهديد لمنظمة الأعمال، لأنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيفة فيمكن أن نعتبره فرصة لمنظمة الأعمال، لأنه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغيّر قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت، وذلك وفقاً لتغيّر الأحوال في النشاط، وأن المهمة الرئيسية التي تواجه المديرين الاستراتيجيين تتمثل في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على العوامل الست أن تتيح فرصاً وتهديدات جديدة أمام

منظمة الأعمال، ويترتب على ذلك صياغتهم لاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات، إضافة إلى أنه يمكن من خلال خيارهم الاستراتيجي أن يغيروا من قوة واحد أو أكثر من تلك العوامل.

1- حدة المنافسة بين منظمات الأعمال العاملة في مجال نشاط واحد:

تنتهيّ الفرصة لمنظمات الأعمال لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر إذا كانت المنافسة ضعيفة، أما إذا اتّسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار، وتؤدي المنافسة السعرية إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح من المبيعات، وهكذا تؤدي المنافسة القوية بين منظمات الأعمال العاملة في نشاط واحد إلى تهديد قوي للربحية.

وترجع المنافسة المكثفة إلى وجود عدة عوامل منها:

- 1- زيادة عدد المنافسين.
- 2- بطء معدل نمو الصناعة.
- 3- صعوبة تمييز المنتجات.

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.

وكما نعلم كلما زاد عدد منظمات الأعمال في سوق ما ازدادت مهمة منظمة الأعمال صعوبة في الاحتفاظ بحصّتها في ذلك السوق، وجني الأرباح المأمولة وهكذا عندما يكون الخطر المحتمل من دخول المنافسين المحتملين إلى السوق مرتفعاً فإن هذا يمثل تهديداً لربحية منظمات الأعمال القائمة، وعليها أن تعمل على تحصين مراكزها وانخاذ إجراءات لردع الداخلين الجدد، 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 ريثما يدخلوا.

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

3- التهديد من قبل المنتجات البديلة:

إنّ وجود بدائل قوية يُمثّل تهديداً تنافسياً كبيراً، ويشكّل قيوداً على السعر الذي تفرضه منظمة الأعمال، ومن ثم تتأثر ربحيتها أمّا إذا كانت منتجات منظمة الأعمال ليس لها بدائل قوية، ومع فرض تساوي الأمور الأخرى فهنا تنتهيّ الفرصة أمام منظمة الأعمال لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

4- قوة المساومة عند الموردين:

يهتم صانعو الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصّة بعمليات التوريد، ولذلك قدّم بورتر توصيفاً للعلاقة بين الموردين والمنظمة، حيث يقول بورتر إنّه يمكن النظر إلى الموردين على أنّهم يمثّلون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض مطالبهم كتحديد الأسعار التي يتعيّن على منظمة الأعمال دفعها ثمناً لمُدخلاتها، أو تخفيض جودة تلك المُدخلات، ومن ثم

تقليص ربحيتها، ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافاً فذلك يهيئ الفرصة لمنظمة الأعمال لفرض مطالبها كالأسعار المنخفضة وطلب مُدخلات عالية الجودة، وإنَّ قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى منظمة الأعمال يعتمد على قدرتهم بالقياس إلى قدرة منظمة الأعمال، وطبقاً لما قاله بورتر فإنَّ الموردين يكونون في مركز أكثر قوة في عدة حالات منها عندما:

1- عندما يكون عدد الموردين قليل بينما عدد المشترين كثير.

2- تكون منتجاتهم متميزة بالدرجة التي تكلف منظمة الأعمال الكثير إذا ما تحولت إلى مورّد آخر.
3- لا تستطيع منظمة الأعمال المشتريّة اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي وتوفير احتياجاتها بنفسها.
5- قوة المساومة عند المشترين:

يمكن النظر إلى المشترين على أنّهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونون في وضع يستطيعون فرض مطالبهم كالشراء بأسعار منخفضة من منظمة الأعمال، أو عندما يتطلّعون إلى زيادة جودة منتجاتهم أو تلقي خدمات أفضل (الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التّشغيل)، ومن ناحية أخرى عندما تتّسم قدرة المشترين بالضعف يمكن لمنظمة الأعمال رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة، وتتوقف قدرة المشترين على فرض مطالبهم على منظمة الأعمال بالقياس بالقوّة التي تمتلكها منظمة الأعمال، وطبقاً لما يقوله porter فإنَّ 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- القوة النسبيّة لأصحاب المصالح الآخرين:

وتمثل القوة السادسة، ومن جماعات المصالح الآخرين: البنوك، حملة الأسهم، النقابات....