

## المحاضرة الثانية: التحليل الاستراتيجي

يتطلب ممارسة النشاط في سوق ما معرفة البيئة التي سوف تنشط فيها المؤسسة و ما تفرضه من فرص و تهديدات، اضافة الى تقييم نقاط القوة و الضعف في المنظمة أو وحدات الأعمال، و على ضوء ذلك تتحدد توجهات المؤسسة.

### 1/ التحليل الداخلي:

ان عملية التحليل الاستراتيجي الموجهة داخل المؤسسة تهدف إلى التعرف على أهم نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة و نقاط الضعف التي تعاني منها. و يتمثل المحيط الداخلي في المتغيرات و العناصر التي عند تحليلها يتم تحديد عناصر القوة التي تستغلها المؤسسة، و عناصر الضعف التي تحاول القضاء عليها أو على الأقل الحد من اثارها. و هناك مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها تحديد هذه النقاط.

لا يمكن لأي مؤسسة أن تخطط بأي قدر من الثقة دون التعرف على نقاط القوة المركزية، و تحديد نقاط الضعف التي تعاني منها. و نعني بالتحليل الداخلي: تقييم جميع الموجودات الداخلية للمؤسسة بالاضافة الى صورة المؤسسة، رأسمالها البشري، القدرات الإدارية، الموارد المادية، براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق النشر و كل ما يمكن أن يساعد في تحديد الكفاءات الجوهرية.

### مكوناته:

تحليل الكفاءات المحورية: الكفاءات هي مجموع المهارات و التكنولوجيات و غيرها من الموارد التي تعطي المؤسسة فارقاً أو اختلافاً عند تقديم منتجاتها أو خدماتها الى السوق و معرفة مناطق الكفاءات في المؤسسة سوف يمكنها من اتخاذ قرارها الاستراتيجي الرئيسي ( ماالذي لا نستطيع فعله) و عند تحليل الكفاءات الجوهرية تقوم المؤسسة بطرح التساؤلات التالية:

- ما هي نقاط القوة التي يجب تطويرها؟

- ما هي نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها حتى تحقق الكفاءات المحورية نجاحاً في الصناعة؟

### أ/ معايير اكتشاف نقاط القوة:

يمكن التمييز بين 9 أنواع من القوى الدافعة التي يمكن أن تتميز بها المؤسسة:

- \* **المنتجات المقدمة:** إن المؤسسة التي يحكمها منطق المنتجات المقدمة تستثمر في انتاج سلع و خدمات غير مشابهة لما قدمته في الماضي، بل تبحث باستمرار عن قطاعات سوقية جديدة يكون فيها الطلب على المنتجات غير ناضج حتى تستطيع حصد أكبر ايراد ممكن.
  - \* **حاجات الزبائن:** باعتبارها قوة دافعة للمؤسسة التي تبحث على الدوام على خلق حاجات جديدة أو تلبية حاجات كامنة على نحو أفضل و هذا ما يتطلب فهم عميق لسلوكات المستهلكين.
  - \* **التكنولوجيا:** إن التكنولوجيا هي التي تحدد مجال المنتجات المقدمة و الأسواق التي تخدمها، و لذلك على المؤسسة أن تجد عدة استخدامات لنفس التكنولوجيا و بالتالي عليها أن تكون مبدعة في مجال استخدام التكنولوجيا.
  - \* **الطاقة الإنتاجية:** المؤسسة التي يحكمها منطق الطاقة الإنتاجية تقدم المنتجات انطلاقا من معارفها العلمية من أجل تلبية العدد الكبير من حاجات الزبائن الأوفياء لها، فهي تصنع بكميات كبيرة منتجات نمطية تقريبا.
  - \* **أساليب البيع:** المؤسسة التي تختار طرق و أساليب البيع كقوة دافعة هي مؤسسة استطاعت تحديد المنتجات التي تقدمها بدقة و كذا الأسواق و القطاعات الجغرافية التي تخدمها على أساس ما تملكه من قدرات في تقنيات البيع الحديثة.
  - \* **الحجم:** يعد الحجم قوة دافعة للمؤسسة أو مؤسسات أخرى، فهو يعبر عن مدى نجاح المؤسسة في السوق معبر عنها برقم الاعمال المحقق.
  - \* **الموارد:** المؤسسة التي تتميز بهذه القوة استطاعت أن تطور منتجاتها و أسواقها باستخدام موارد خاصة بها، و هي تسيطر جيدا على هذه الموارد خاصة إذا كانت ملموسة.
  - \* **النمو:** يعد النمو قوة استراتيجية للمؤسسات التي استطاعت التوسع جغرافيا أو ماليا أو على مستوى (G&P) عدد مجالات النشاط (مثل شركة بروكسل اند غامبل
  - \* **الربح:** لا تعد هذه الصيغة قوة دافعة الا اذا أدت إلى تحقيق مردودية عالية جدا حتى اذا أدى ذلك إلى بحث المؤسسة على مجالات نشاط أو منتجات مربحة أكثر من العادة.
- ب/ معايير اكتشاف نقاط الضعف:**
- تستطيع مؤسسة ما اكتشاف نقاط ضعفها عندما لا تسمح لها احدى العناصر بالاستمرار أو خلق ميزة تنافسية على الرغم من المجهودات المبذولة من طرفها لتحقيق ذلك. و عليه تجد نفسها أمام حلين لا ثالث لهما: إما الاعتماد على نقاط القوة السابقة من أجل تحديد فعالية نقاط ضعفها (تغيير مجال النشاط أو

التوسع في مجالات نشاط جديدة، التحالف، تغيير استراتيجيات المزيج التسويقي.....) أو الانسحاب من السوق.

و خلاصة لذلك ( التحليل الداخلي) يمكننا تحديد النقاط التالية:

**نقاط القوة:** هي صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى و بصورة أدق المنافسين.

**نقاط الضعف:** هي صفات خاصة بالمؤسسة تجعلها أقل فعالية مقارنة بالمنافسين ( جوانب تبين ضعف و عجز المؤسسة).

## 2/ التحليل الخارجي:

يشمل التحليل الخارجي كل العناصر الموجودة في بيئة المؤسسة و تشمل عملية التحليل مايلي:

أ/ **تحليل الطلب:** و ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

كيف يتطور الطلب؟

ما هو حجم و مستوى نمو كل قطاع من قطاعات السوق؟

و مجمل هذه الأبعاد تعطي لنا صورة دقيقة عن محددات الطلب و تحليلها مما يسمح بتوقع الاتجاهات الممكنة و مسارات النمو في المستقبل، و كذلك المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

## ب/ تحليل العرض ( الصناعة):

إن الهدف منه هو تقييم جاذبية الصناعة و يتم هذا التحليل على مستويات:

- **تقييم قدرات الصناعة ( الطاقة الإنتاجية في الصناعة) و السؤال الذي يجب طرحه هنا هو: هل هناك فائض أو عجز في الطاقة الإنتاجية؟**

- **هيكل التكاليف:** يعتبر مهما جدا لأنه يحدد أساس تنافس المؤسسات و يؤثر مباشرة على سلوكها، و هذا الهيكل مكون من تكلفة اليد العاملة و المواد الأولية، وجود اقتصاديات الحجم (الإمكانات المنتجة). ففي القطاع الصناعي تسيطر التكاليف المتغيرة، و بالتالي فإن الأرباح تتوقف بالدرجة الأولى على الأسعار المطلوبة.

إن تحليل طبيعة التكاليف مهم جدا يسمح بالتنبؤ بالتهديدات التي يمكن أن تظهر في الأفق نتيجة ظهور بعض السلوكيات الاستراتيجية للمنافسين، كما تسمح بتوقع دخول نشاطات منافسة يمكن أن تلغي القطاع السابق.

- **الخصائص الاقتصادية للصناعة:** و المقصود بها درجة المنافسة: أسس التنافس (إما السعر أو الجودة).

الحواجز أمام الدخول للسوق و الاستراتيجيات المتبعة في التنافس.

- **التوزيع:** هناك العديد من الأسئلة التي يمكن أن تطرح في هذا الصدد:

ماهي وظيفة التوزيع في المؤسسة؟ كم عدد الوسطاء بين المنتج و المستهلك؟

هل هناك قنوات توزيع منافسة؟ و بالتالي تتغير الاستراتيجية حسب خصائص التوزيع المتبع في الصناعة.

- **النظام المالي:** تؤثر طبيعة النظام المالي في الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة مثلا: ما هي الحاجات الموسمية في حاجات التمويل؟ كيف يمكن سد هذه الحاجات من داخل أو من خارج المؤسسة؟

على أي مؤسسة مالية تعتمد الشركات في عملية التمويل؟ لذلك على كل مؤسسة تحديد البدائل الممكنة التي يمكن التعامل معها أثناء مرحلة الاختيار و تخصيص الموارد المناسبة.

- **الأبعاد التكنولوجية:** كل مؤسسة تستخدم تكنولوجيا معينة في الإنتاج تؤثر في الاستراتيجيات المتبعة، و تلعب دورا هاما في تكوين العرض. لأنها تؤثر على درجة نضج القطاع و على القوة التنافسية للمؤسسة.

- **التحديات السياسية و الاجتماعية:** المقصود بها التحديات التي فرضتها العولمة ، الشركات متعددة الجنسيات و الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، و غيرها من العناصر التي أثرت على المؤسسات. لذلك يجب النظر في تغير الأنظمة السياسية و الاجتماعية و أسلوب معيشة الأفراد و التغير في الأفكار و الأيديولوجيات.

و كخلاصة للتحليل الخارجي نستطيع تحديد عنصرين مهمين هما:

**الفرص:** و هي ظروف ملائمة جدا موجودة في بيئة المنظمة أو هي أوضاع خارجية تساعد المؤسسة كثيرا على تحقيق ذاتها.

**التحديات:** هي مواقف يؤدي تجاهلها أو ضعف التعامل معها إلى عرقلة تحقيق أهداف المؤسسة.

و الشكل الموالي يلخص عملية التحليل الاستراتيجي:

