

## المحاضرة الثالثة: ( تابع التحليل الاستراتيجي )

إن الهدف من القيام بعمليات التحليل السابقة هو الوصول إلى عناصر مهمة في التحليل الاستراتيجي، لا بد أن تمر عليها كل مؤسسة.

### 1/ تحليل PESTL :

هذا التحليل هو مهم في التعرف على العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على عمل المؤسسة و يشمل العوامل التالية:

#### العوامل السياسية: P

و ترتبط بمجموعة السياسات التي تتخذها الدولة أو الحكومة، و التي سوف تؤثر على عمل المؤسسة مثل: السياسة الضريبية أو السياسة الجمركية. و ترتبط القوى السياسية بالقوى الاقتصادية لأن الكثير من القرارات السياسية هي انعكاس للمصلحة الاقتصادية، لذلك فإن هذه القرارات تساهم في تحديد الفرص و التهديدات خاصة. وهي قرارات غير مستقرة و يمكن ذكر بعض القوى السياسية مثل: العلاقات الدولية، الاستقرار السياسي، الدولة أولى بالرعاية، جماعات الضغط السياسي.

#### E العوامل الاقتصادية:

تشير إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة مثل: الدخل، الطلب، مدى توفر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، سعر الفائدة، المناخ العام للاستثمار. وهي كلها ذات تأثير على سلوكيات الأفراد الشرائية مثل: الشراء الان و الدفع فيما بعد، أو أن يشتري بأكثر من دخله الحالي لشعوره بأن أسعار اليوم أحسن من أسعار الغد، و هكذا تستفيد المؤسسات من هذه الفكرة، و بذلك تؤيد الزبائن الذين يعتبرون أن الشراء هو أفضل أنواع الادخار.

#### S العوامل الثقافية و الاجتماعية

يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات، مما يؤثر على نشاطاتها خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الاخلاق العامة السائدة في المجتمع، لأنها تعكس طريقة تفكير المشتري و طريقة انفاقه في السوق. كما تحدد أسلوب الاتصال به و إقناعه بالمنتج. كما أن عمل المرأة

يعتبر تغير اجتماعي هاما خلق فرصا لظهور أعمال جديدة مثل: دور الحضانة، الوجبات السريعة و الوجبات المعلبة.....

كما أن زيادة عدد المواليد كمتغير اجتماعي يمثل فرصة للمؤسسات العاملة في مجال الاطعام و ملابس الأطفال. و ظهور المؤسسات التعليمية الخاصة و غيرها.... إضافة إلى أن العادات و التقاليد تخلق فرصا و تهديدات بالنسبة للمؤسسة.

### العوامل التكنولوجية: T

تتعلق بالوسائل المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، الا أن التغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية. فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الاتصالات و الالكترونيات و السينما و الصناعات الحربية.... في حين أن الصناعات الغذائية و النسيجية أقل تأثرا بالتغيرات التكنولوجية ولكن هذا لا يعني أيضا تجاهلها. كما أن ما يمكن اعتباره تهديدا لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى.

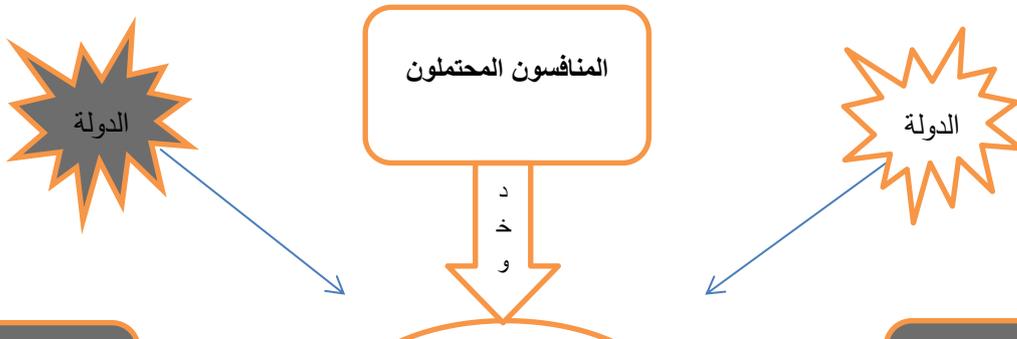
### L العوامل القانونية

تتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة، و هناك مجموعة كبيرة من القوانين منها ما هو مرتبط بالبيئة لحماية البيئة من التلوث و أخطار قانون العمل ( خاصة بموظفي المؤسسة) قوانين خاصة بالنظام الاقتصادي مثل: (القوانين الخاصة لإنشاء المؤسسات). وقوانين اشعار الإفلاس..... الخ

### 2/ تحليل المحيط التنافسي (البيئة التنافسية):

و هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، و يختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى. و يمكن مراقبة بعضها و التأثير عليها أما البعض الاخر فيتم التعامل معه كما هو. فقد حدد مايكل بورتر هذه العوامل في 5 عناصر.

يرى مايكل بورتر أن المنافسة أو الضغط التنافسي ليس مصدره الوحيد هم المنافسون الحاليون، بل هناك قوى أخرى يمكن أن تضغط على المؤسسة. و الشكل الموالي يوضح ذلك:



**\* المنافسون الحاليون:** هم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها متقاربة من حيث الحجم أو الإمكانيات أو السوق المستهدف أو القطاع السوقي، وتقدم نفس السلع و الخدمات لنفس نوعية الزبائن. تجدر الإشارة إلى أن نقاط ضعف المنافس يمكن أن تمثل فرصة للمؤسسة. كما أن التهديد الذي تواجهه مؤسسة ما هو نتيجة لما يتمتع به المنافسون من امتيازات.

ان التنافس هو دالة لثلاثة عوامل هي: هيكل المنافسة، أحوال الطلب (زيادة أو نقصان)، عوائق الخروج ( عالية تزيد من التنافس).

**\* المنافسون المحتملون ( الداخول الجدد):** هم المنافسون الذين ينتظرون فرصة للدخول، وهنا يمكن أن يظهر تهديدا أساسيا يتمثل في انخفاض الأسعار أو زيادتها أو إلغاء تكنولوجيا قائمة. كما يمكن أن يؤدي دخول هؤلاء المنافسين إلى وجود فرص أمام المؤسسات عن طريق الاستفادة من المزايا التي يقدمها الداخل الجديد.

يمثلون الشركات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحالي و لكن لديها القدرة على التنافس إذا ما رغبت في ذلك. و عادة ما تحاول المؤسسات العاملة في صناعة ما وضع عوائق دخول كصنع ماركة ذات قيمة عند المستهلك النهائي، أو التحكم في التكاليف و الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

**\* الزبائن ( قوة تفاوض المشترين):** يمثل الزبائن شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تطمح المؤسسة في كسبهم و التعامل معهم. و بهذا فإنهم يؤثرون عليها سلبا أو إيجابا. فالقوة التفاوضية

للزبائن تزيد إذا كان عدد المؤسسات في السوق مرتفع و العكس صحيح. كما أن حجم المشتريات و تكلفة الانتقال من مؤسسة إلى أخرى من أهم العوامل المحددة للقوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن.

و عليه يجب أن تدرس المؤسسة زبائنها من خلال تحديد النقاط التالية:

- تحديد نوعية الزبائن و خصائصهم الديموغرافية و تقسيماتهم.

- دراسة و تحليل سلوك المستهلكين و تفضيلاتهم و أنماطهم الاستهلاكية.

- التعرف على الدخل و القدرة الشرائية و خاصة فيما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة.

ولهذا فكلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنها كلما تمكنت من معرفة الفرص التي يجب استغلالها و التهديدات التي ستواجهها. كما أن معرفة المؤسسة برغبات زبائنها تمكنها من وضع استراتيجيات تجذبهم اليها بدلا من أن تأخذهم مؤسسات أخرى.

\* **الموردون:** بما أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح فإنها تعتمد في مدخلاتها على عدد من الموردين، لهذا فإن القوة التفاوضية للموردين هي التي تحدد تكلفة المادة الأولية ووسائل الإنتاج الأخرى. ومن بين النقاط التي يمكن أن تحدد هذه القوى مايلي:

- التميز و التفرد في نوع المادة الأولية و جودتها و الإستمرار في التموين.

- تكاليف التحول إلى موردين آخرين و جودة المدخلات ( مواد أولية، وسائل الإنتاج....)

- وجود مواد أولية بديلة.

\* **المنتجات البديلة ( خطر الاحلال):** تتمثل المنتجات البديلة في منتجات و خدمات الصناعات

الأخرى، و التي يمكن أن تعتبر كبديل عن منتجات المؤسسة وهي تشكل خطر مزدوج:

- خطر حالي: يتمثل في تحديد إمكانية البيع ( تقليص المبيعات).

و شركات الطيران. TGV : - الخطر المحتمل: و الذي يتمثل في زوال السوق مثلا

ومن المتغيرات التي يجب على المؤسسة دراستها مايلي:

- قدرة المنتج البديل على إشباع حاجات الزبون.

- أسعار المنتجات البديلة مقارنة بمنتجات المؤسسة.

- تكلفة تحول الزبون من منتج المؤسسة إلى المنتجات البديلة.

مما سبق فإن دراسة القوى التنافسية ستسمح للمؤسسة بجدد نقاط قوتها و ضعفها بالمقارنة مع كل واحدة من هذه القوى، مما يمكنها من التنبؤ بطبيعة المنافسة و الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات الناشطة في الصناعة. فمثلا: كيف سيكون رد فعل المؤسسات عند دخول منافس جديد في السوق؟

ماهي الاستراتيجية التي يجب اتباعها؟ كيف يمكن صدهم عن ذلك؟

وهذه الأسئلة يجب أن تجيب عليها المؤسسة إذا كانت تريد اثبات وجودها في السوق أمام القوى التنافسية، وتؤثر عليها خاصة المؤسسات المهيمنة على القطاع.

إن تحليل المنافسة يتضمن التعرف على النقاط التالية:

= نقاط قوة و ضعف المنافسين: