

## التحليل الاستراتيجي (تابع)

إن تحليل المنافسة يتضمن التعرف على النقاط التالية:

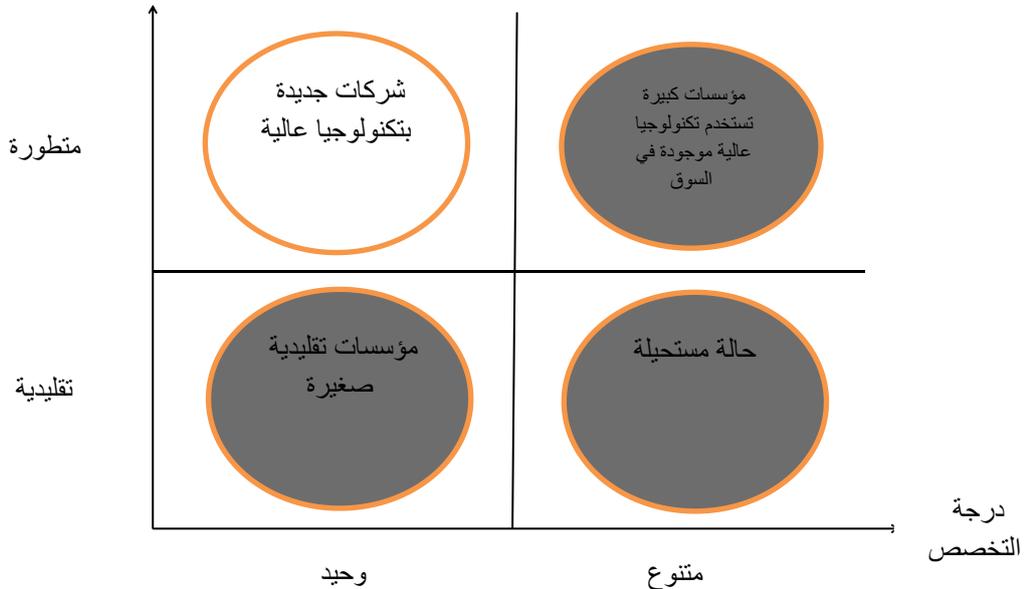
\* نقاط قوة وضعف المنافسين: وتشمل الجانب التجاري ( التوزيع، القوى البيعية، الاشهار، خدمات ما بعد البيع) و الجانب التقني مثل تكلفة الإنتاج، نوع التكنولوجيا المستخدمة، براءات الاختراع، البحث و التطوير..... إضافة الى الجانب المادي: ربح، مديونية، خزينة...والجانب التنظيمي مثل: الهيكل التنظيمي.

\* نظرة المنافس للبيئة التي ينشط فيها: أي فكرته عن تطور الصناعة و تطور السوق و استراتيجيات المؤسسات الأخرى.

\* الأهداف التي يسعى المنافس إلى تحقيقها.

\* اتخاذ القرارات و توزيع السلطة داخل الشركات المنافسة: وذلك يتطلب تحديد الأفراد الذي بيدهم السلطة ( بطريقة رسمية أو غير رسمية) ونظام المكافآت و العقوبات ( جزاء وعقاب) حيث يمكن أن يكون مادي أو فصل من العمل.....إضافة الى القيم الفردية و التقاليد التنظيمية و المواقف تجاه الخطأ. مما سبق يتضح أن هذا التقييم سيسمح للمؤسسة بتوقع الاستراتيجيات التي سيتبعها المنافس و سلوكه الاستراتيجي. وهذه الخيارات الاستراتيجية هي التي ترسم بنية الصناعة على المدى البعيد، مثل درجة التخصص، أهمية صورة العلامة في ذهن الزبون، سياسة السعر، العلاقة مع الدولة وغيرها.

وهذا ما يساعد على رسم خريطة المجموعات التنافسية للصناعة وذلك بتجميع المؤسسات ذات السلوكات الاستراتيجية المتشابهة على أساس واحد أو عدة أسس و الشكل التالي التكنولوجي يوضح ذلك:



إن الخريطة التنافسية تساعد في إجراء التحليل التنافسي و يمكن أن نستنتج أن المنافسة بين المؤسسات يمكن أن تتم على مستويات:

أ/ **المستوى الأول:** المنافسة بين المؤسسات التي تنتمي إلى نفس المجموعة، حيث يتوقف أداء كل شركة داخل نفس المجموعة على تحركات تكتيكية من أجل التفوق على الآخر، مثل جودة المنتجات، فعالية الترويج و التسيير المالي الجيد.

ب/ **المستوى الثاني:** المنافسة بين المجموعات، حيث تقوم هذه المنافسة على مناورات استراتيجية تقوم بها المؤسسات عبر الخريطة الصناعية. مثل توسيع تشكيلة المنتجات، تغيير شبكة التوزيع و تعديل الخصائص التكنولوجية....الخ

### 3/ التحليل الثنائي:

تعتبر عملية تحليل المحيط الداخلي متكاملة مع عملية تحليل المحيط الخارجي، مما يؤكد ضرورة دراستها بشكل متكامل حتى يتضح للمؤسسة نوع الاستراتيجيات المناسبة حسب كل حالة. لهذا وجد ما والذي يتطلب المرور بالمراحل التالية:

\* تحليل المحيط الخارجي و تحديد الفرص و التهديدات: ( من وجهة نظر كل مؤسسة)

\* تحليل المحيط الداخلي و تحديد نقاط القوة و الضعف.

\* استخدام نموذج التحليل الثنائي لتحليل موقف المؤسسة و المبين في الجدول التالي:

تحليل المحيط الخارجي			
التهديدات	الفرص	نقاط القوة	تحليل المحيط الداخلي
- تعظيم استغلال نقاط القوة. - التقليل من خطر التهديد. - تحديد الاستراتيجية المناسبة.	- تعظيم استغلال الفرص. - تعظيم استغلال نقاط القوة. - تحديد الاستراتيجية المناسبة.		
- التقليل من خطر التهديدات. - تحسين نقاط الضعف. - تحديد الاستراتيجية المناسبة.	- تعظيم استغلال الفرص. - تخفيض تأثير نقاط الضعف. - تحديد الاستراتيجية المناسبة.	نقاط الضعف	

\* تحديد الاستراتيجيات و البدائل الاستراتيجية حسب كل حالة وهذه البدائل يمكن جمعها في ثلاثة أشكال:

1- استراتيجيات النمو: و تتضمن البدائل التالية: التنويع، التكامل، التوسع و المشروعات المشتركة.

2- استراتيجيات الاستقرار: و تضم الاستراتيجيات التالية: التمركز أو إعادة التكوين.

3- استراتيجيات الانكماش: و التي تكون لإحدى البدائل التالية: الانقباض (إعادة التجميع)، البيع أو التصفية.