

محاضرة 06 التحليل الاستراتيجي للبيئة

(1) تعريف التحليل الاستراتيجي:

- التحليل الاستراتيجي هو فهم الوضعية الإستراتيجية للمنشأة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية، ومواقف وتأثيرات الأطراف المتداخلة .
- التحليل الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمنشأة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى بغرض استخراج البدائل الإستراتيجية المناسبة، وذلك لاختيار الإستراتيجية المناسبة.

(2) الهدف من التحليل الاستراتيجي:

-يتمثل الهدف الأساسي من قيام المنشأة بعملية التحليل الاستراتيجي في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المنشأة الحالي والمستقبلي، وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية، وتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز نقاط القوة واستغلالها في اقتناص الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف

(3) العناصر الأساسية التي يتم دراستها عند التحليل الاستراتيجي :-

(أ)- العناصر الخاصة بالمحيط الخارجي الكلي نموذج plescet:

- العوامل الاجتماعية والثقافية للمجتمع
- العوامل الاقتصادية
- العوامل السياسية والقانونية
- العوامل التكنولوجية
- العوامل الأيكولوجية

(ب)- العناصر الخاصة بالمحيط الخارجي الجزئي 5 forces: العوامل الخاصة بقوى التنافس وهي مجموعة العوامل التي قام (بورتر) بتحديدتها من خمس قوى.

(ج)- العناصر الخاصة بالمحيط الداخلي: كل مكونات البيئة الداخلية للموسسة من موارد ووظائف.

- أهم طرق التحليل الاستراتيجي للبيئة:

أ-تحليل الموقف - (SWOT Analysis) :

تعتبر عملية تحليل المحيط الداخلي متكاملة مع عملية تحليل المحيط الخارجي، مما يؤكد ضرورة دراستها بشكل متكامل، ليتبين للمنشأة العلاقة بينها وبين نقاط القوة والضعف من جهة، والفرص والتهديدات من جهة أخرى، ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة، واختيار البديل المناسب حسب كل حالة وتبسيطا لهذا وجد ما يسمى بنموذج التحليل الثنائي swot (نقاط القوة strengths , نقاط الضعف weaknesses , الفرص opportunities ، والتهديدات threats)

ب-تحليل محفظة الأنشطة (المصفوفات العامة)

معيار المنشأة	معيار المحيط		
حصة سوقية نسبية	نمو القطاع	BCG مصفوفة	مصفوفة كمية
		ADL مصفوفة	
وضعية تنافسية	نضج القطاع	Mc. Kinsey	مصفوفة كيفية
تقييم مؤهلات النجاح	جاذبية الصناعة		

- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

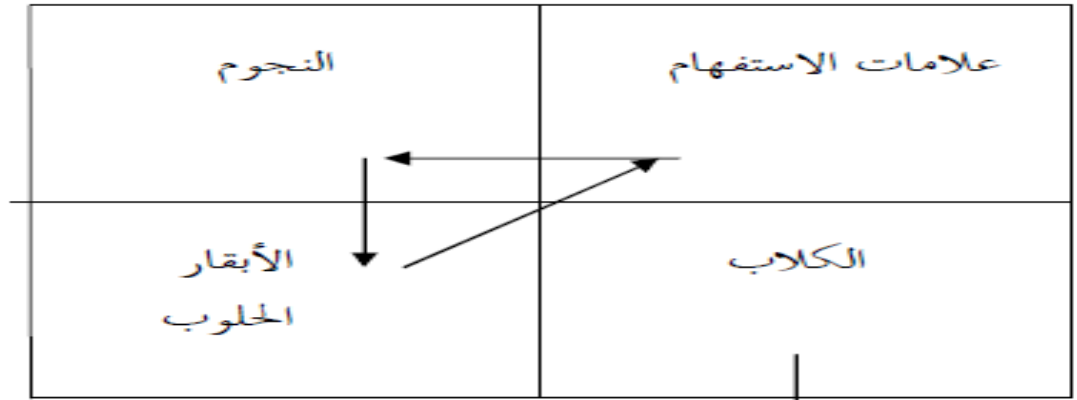
التعريف: يستخدم بعدين أساسيين هما: معدل النمو والحصة السوقية النسبية.

نموذج BCG



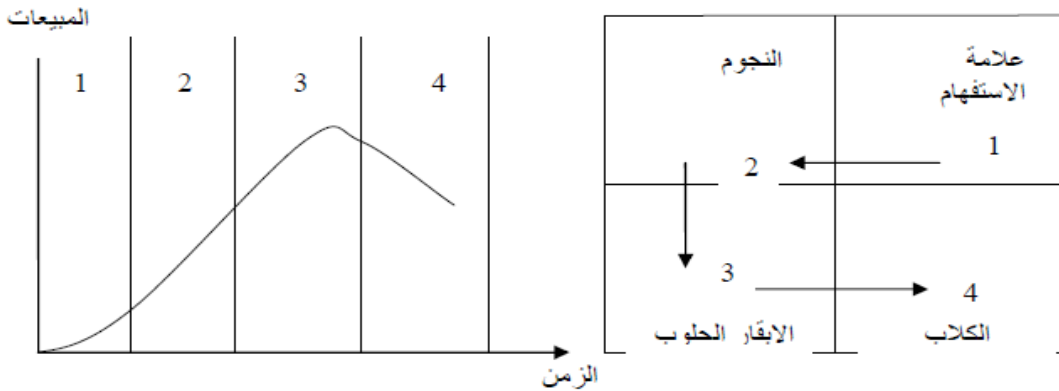
* عائد الاستغلال والتدفق النقدي لكل وضعية:

شكل: التدفق النقدي بين الأنشطة



- العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج:

العلاقة بين نموذج BCG ودورة حياة المنتج



= مميزات نموذج : BCG (1)

* من السهل تحويل محتوياته إلى قيم رقمية قابلة للمقارنة والاستقصاء.

* البقرات الحلوب والنجوم والكلاب وعلامات الاستفهام هي تعابير واضحة لها مدلولاتها المحددة عن مجالات النشاط الاستراتيجي للمنشأة من حيث القوة أو الضعف، ومن السهل تذكرها دون عناء.

= عيوب نموذج BCG : على الرغم من المزايا التي يقدمها هذا النموذج، إلا أنها تعتريه مجموعة النقائص:

* البساطة أكثر من اللازم عند استخدام المستويات (عالي، منخفض).

* أن العلاقة بين الحصة السوقية والربحية ليس بالضرورة علاقة قوية، حيث أن المنتج الذي له حصة سوقية منخفضة قد يكون مربحا أيضا.

* تجاهل المنافسين الصغار والتركيز فقط على المنافس الأكبر.

* الحصة السوقية في مظهر واحد من مظاهر الوضع التنافسي للمنشأة.

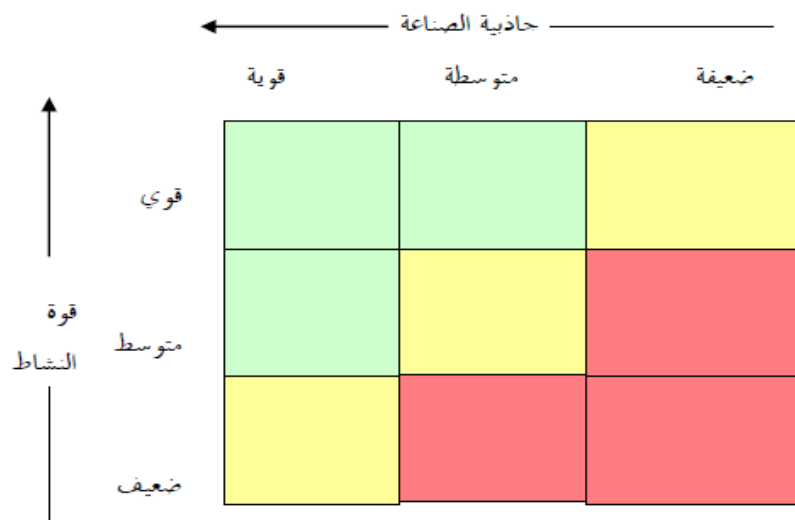
* استقلالية مجالات النشاط عن بعضها البعض.

نموذج جنرال إلكتريك (GE / Mckinsey)

يسمى أيضا نموذج جاذبية الصناعة/الوضعية التنافسية، أو نموذج الإشارات الضوئية، وهو يركز على بعدين هما: الوضعية التنافسية(قوة النشاط)، وجاذبية الصناعة، وهي تحتوي على تسع (9) خانات

=جاذبية الصناعة:والتي تتحدد من خلال المعايير التالية: نمو السوق، الحصة السوقية، ثبات الأسعار...الخ، وهي تنقسم على المصنوفة إلى قوي/متوسط/ضعيف

= قوة النشاط (الوضعية التنافسية)والتي تتحدد من خلال المعايير التالية (مؤهلات نجاح كل مجال نشاط استراتيجي : الحصة السوقية، العائد، الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف...الخ، وهي تنقسم إلى قوي/متوسط/ضعيف



= مزايا نموذج GE:

نموذج GE كغيره من النماذج يتميز عن غيره من النماذج بمجموعة من الخصائص، والمتمثلة في:

يعد نموذج GE تطورا لنموذج BCG حيث أنه أشمل منه، من حيث أخذه بعين الاعتبار لمجموعة من المتغيرات، فجاذبية الصناعة تحدد من خلال عدة عناصر كما سبق وأن أشرنا ليس بمعدل النمو فقط، كما أن المركز التنافسي يحدد بعدة متغيرات وليس الحصة السوقية فقط.

= عيوب نموذج GE :

* يمكن أن تكون معقدة ومملة.

* إن التقديرات التقييمية لجاذبية الصناعة تبدو موضوعية من حيث المظهر، ولكنها في الحقيقة أحكام ذاتية تتفاوت من فرد لآخر.

*صعوبة تصنيف الأنشطة على المصنوفة.

نموذج ADL:

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره، وهو Arther.D.Little , حيث يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) ، والموقف التنافسي للمنشأة.

= دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) : يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي :

مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيرا بمرحلة التدهور أو التراجع.

=الموقف التنافسي للمنشأة :وهو يعكس قوة المنشأة مقارنة بمنافسيها، ويتكون أساسا من عوامل المنافسة مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمنشأة وغيرها، حيث يقسم الموقف التنافسي إلى مسيطر، قوي، ملائم، غير ملائم وهامشي.

= خصائص الأنشطة على نموذج ADL :

طبقاً لنموذج ADL : فإن الأنشطة على هذه المصفوفة تتميز بخصائص معينة يمكن تلخيصها من الآتي :-

*الأنشطة في مرحلة البدء والنمو :الاستثمارات الكبيرة فيها تكون مهمة، عندما تكون وضعيتها التنافسية مهيمنة أو قوية، وذلك لإمكانية التمويل الذاتي، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة أو هامشية فيفضل التخلي عنها.
*الأنشطة الناضجة أو المتقدمة: عندما تكون وضعيتها التنافسية مهيمنة أو قوية، فإن هذه الأنشطة تدر موارد أكبر والخطر فيها يقل، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة فالعائد يتراجع وبالتالي يزداد الخطر الصناعي عليها.
وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



(ج) تشابه أهم نماذج تحليل محفظة الأنشطة

يعتبر نموذج ADL, GE, BCG1 أهم وأقدم نماذج تحليل محفظة الأنشطة, تعتبر هذه النماذج متشابهة من حيث المحتوى، حيث أنها تهدف إلى تهيئة إستراتيجية متنوعة وشاملة للمنشأة وذلك تبعا للمراحل التالية (1):

-المرحلة الأولى : تحديد مجالات الأنشطة الاستراتيجية للمنشأة.

-المرحلة الثانية : تقييم كل نشاط على حده، أخذا بعين الاعتبار بعدين.

-المرحلة الثالثة : تحديد كل مجال نشاط استراتيجي بواسطة دائرة نسبية تحدد رقم أعمال كل مجال من رقم الأعمال الكلي، ثم توضع على جدول ثنائي الأبعاد يسمى مصفوفة ومن ثم تحديد مستوى الخطر والوضعية المالية لكل مجال، وبعد ذلك معرفة التعليمات الإستراتيجية الواجب إتباعها.

-المرحلة الرابعة : تحليل هيكل المحفظة، وإعداد خطة عامة وشاملة.

ج- نموذج القوى الخمسة لبورتر

تهديد المنتجات البديلة:

نزوح المشتريين إلى السلع البديلة.

المنافسة السعريه للبضائع البديلة.

تكلفة الفرصة البديله التي يتكبدها المشتري.

مدى تمايز المنتجات في تصور المشتري.

التهديد من دخول منافسين جدد

وجود حواجز للدخول (براءات الاختراع، والحقوق، الخ).

العلامة التجارية.

تكاليف التبديل وتكاليف التعمق.

متطلبات رأس المال.

إمكانيات الولوج إلى قنوات التوزيع.

ردة الفعل الانتقامي المتوقعة من جانب شاغلي السوق الحاليين.

السياسات الحكومية.

شدة المنافسة الحالية:

عوائق أمام الخروج من السوق.

التعقيد في المعلومات.

اقتصاديات الحجم الكبير

مستوى تكلفة الاعلانات.

التحكم في التكاليف.

الميزة التنافسية.

القوة التفاوضية للعملاء:

نسبة المشتريين إلى الشركة.

درجة الاعتماد على قنوات التوزيع القائمة.

مدى نفوذ المساومة وبخاصة في الصناعات التي تكون التكاليف الثابتة عالية فيها.

حجم شريحة المشتريين.

تكلفة التبديل للمشتريين بالمقارنة مع تكلفة الشركة للتبديل.

مدى توافر المعلومات للمشتري.

مدى حساسية المشتري إلى التغيرات في الأسعار.

الميزات الفريدة لمنتجات الصناعة المختلفة.

القوة التفاوضية للموردين

تكاليف التبديل للموردين بالمقارنة تكاليف التبديل للشركة.

درجة التمايز لمدخلات الصناعة.

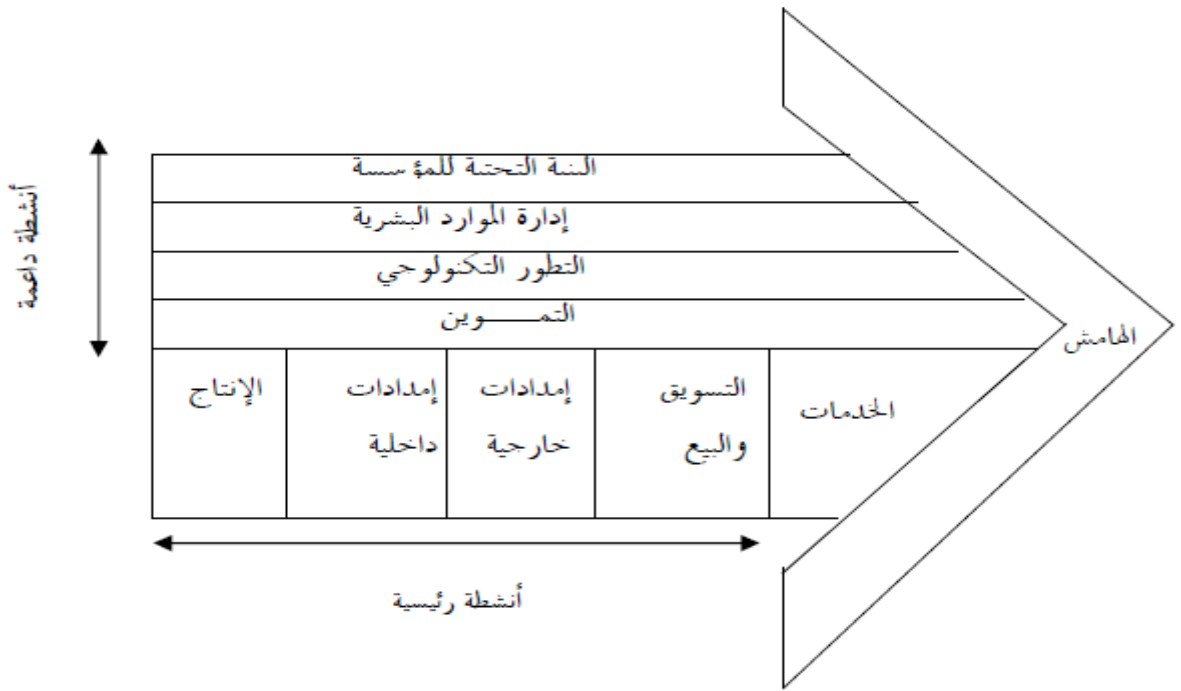
توافر مدخلات بديلة.

نسبة الموردين إلى الشركة.

د- أسلوب تحليل القيمة : طور هذا النموذج من طرف Micheal porter وهو أسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة التي تقوم بها المنشأة لمعرفة الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها المنشأة، وحسب porter فإن المنشأة تحقق مزايا تنافسية من خلال تحديد الأبعاد والأسبقيات التنافسية، وتركز عليها من خلال تقديم السلع والخدمات التي ترضي حاجات الزبون (1). يقوم هذا النموذج بتقسيم أنشطة المنشأة إلى نوعين هما (2) :

*الأنشطة الرئيسية : وهي الأنشطة التي لا تخلو منها أية مؤسسة، وتتمثل أساسا في أنشطة إنتاج وتسويق المنتجات.

*الأنشطة الداعمة : وتتمثل في الوظائف الإدارية المساعدة للأنشطة الرئيسية، وهي متعلقة بتأمين وسائل الإنتاج، والإمدادات التكنولوجية، والموارد البشرية، الشكل التالي يوضح هذا النموذج:



ب -المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تحليل سلسلة القيمة : يمكن للمنشأة أن تحقق المزايا التنافسية التالية من خلال تحليل سلسلة القيمة(1):

-التكلفة الأقل : وذلك من خلال تخفيض التكاليف من خلال أداء وظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، ويتحقق ذلك بتملك المنشأة لتكنولوجيا أفضل، مواد أولية منخفضة الأسعار، الاستغلال الأفضل لطاقتها الإنتاجية، كفاءة العمليات الإنتاجية، فعالية نظم الإنتاج والصيانة وكفاءة عمليات النقل والتخزين.

* تميز المنتج : أي تميز منتج المنشأة عن منتجات المنافسين سواء من حيث الجودة أو الإبداع التكنولوجي، أو خدمات ما بعد البيع، وتحقق المنشأة هذه الميزة من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية وأساليب البيع، وإمكانية حصول الزبون على المنتج في أي وقت، إضافة إلى التميز في طريقة صنع المنتج.