

## المحاضرة الثانية: التحليل الاستراتيجي والتحليل التنافسي

### أولاً: مفهوم التحليلين الاستراتيجي والتنافسي

1- مفهوم التحليل الاستراتيجي: يشكل التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis الأنموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية، وهو أحد مكوناتها الهامة، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة، حيث تقوم المؤسسات الناجحة بعملية التحليل الاستراتيجي لتشخيص عناصر بيئة المؤسسة وتحليلها لمعرفة ماهية وقوة المتغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة.

2- مفهوم التحليل التنافسي: هو عملية تحديد المنافسين الرئيسيين، وتقييم نقاط قوتهم وضعفهم، والبحث في استراتيجياتهم التسويقية المختلفة لاكتساب نظرة ثاقبة لمنتجاتهم ومبيعاتهم وأساليبهم التسويقية، وتطوير استراتيجية فعالة خاصة بالمؤسسة للدخول إلى السوق.

يساعد تحليل المنافسين في تحديد المزايا والعيوب داخل السوق المستهدف التي تتعلق بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ومراقبة آلية عمل المنافسين، وتحديد الفرص المحتملة للتفوق عليها، ويوفر فرصة وضع معايير نمو مستقبلية تساعد في البقاء في صدارة التوجهات الصناعية.

تُجرى عملية تحليل المنافسين من خلال الحصول على معلومات دقيقة عنهم، ثم استخدامها للتنبؤ بسلوكهم. إذ أن الهدف من تحليل المنافسين هو تحديد أي المنافسين أجدر بالمنافسة، ومعرفة استراتيجياتهم والإجراءات المخطط لتنفيذها، وكيف يمكن للمنافس أن يتفاعل مع أداء المؤسسة في السوق، وكيف يمكن التأثير في أداء المنافس وتوجيهه لصالح المؤسسة.

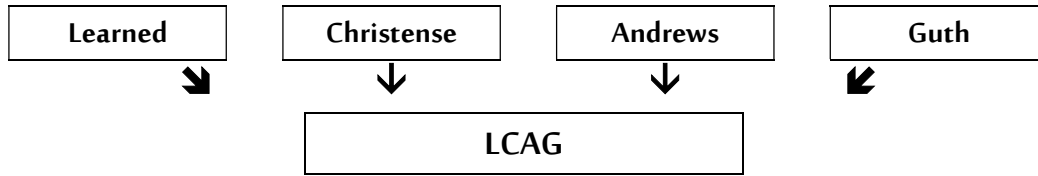
### 3- الفرق بين التحليلين الاستراتيجي والتنافسي:

التحليل التنافسي (Competitive Analysis)	التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)	المفهوم
دراسة وفهم المنافسين في السوق، وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم.	تحليل البيئة العامة للمؤسسة وتقييم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأهداف.	
نموذج القوى الخمس لبورتر، تحليل مجموعة المنافسين، المقارنة المرجعية.	تحليل SWOT، تحليل PESTEL، تحليل الموارد والإمكانات الداخلية.	الأدوات والأساليب
بناء ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين في السوق.	تحديد الاستراتيجيات الكبرى لتحقيق الأهداف طويلة المدى.	الهدف
يركز على السوق المباشر والمنافسين الحاليين والمحتملين.	يركز على البيئة العامة للمؤسسة.	التركيز
قصير إلى متوسط المدى (تحسين الوضع التنافسي).	طويل المدى (تخطيط استراتيجي شامل).	المدى الزمني

### ثانياً: تطور التحليل الاستراتيجي وارتباطه بمستويات الاستراتيجية

#### 1- التحليل الاستراتيجي في ظل تطور الفكر الاستراتيجي:

أ- مرحلة نموذج LCAG: هي المرحلة الأولى التي عرفها الفكر الاستراتيجي الحديث وكانت النظرة السائدة حينئذ أن الإستراتيجية هي الكيفية التي تبحث من خلالها المؤسسة على التجاوب مع البيئة، أي أن تتناسب معها، فكان النموذج يأخذ بعين الاعتبار البيئة، إنطلقت هذه الفترة في سنة 1965 مع ظهور النموذج الذي جاء به مجموعة من أساتذة Harvard في كتابهم "Business Policy : Textand Cases" يسمى النموذج SWOT (تأتي كلمة SWOT من الحروف الأربعة الأولى للكلمات الإنجليزية Strengths و Weaknesses و Opportunities و Threats) إلا أنه في البداية كان يعرف تحت اسم نموذج هارفرد (Harvard Model) أو نموذج LCAG.



يسعى هذا النموذج إلى تطوير إطار يساعد المؤسسات في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها.

ينظر نموذج LCAG إلى البيئة كعنصر حيوي في التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم تقسيم البيئة إلى: بيئة داخلية وبيئة خارجية، وقد اعتمد التحليل الاستراتيجي في هذا النموذج على تحليل العوامل الداخلية والخارجية لتحديد استراتيجيات الشركة، إذ يتمثل جوهر النموذج في:

- تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية (internal strengths and weaknesses) من خلال تحليل الوظائف الأساسية في المنظمة، مثل التسويق، والإنتاج، والموارد البشرية، والمالية...

- تحليل الفرص والتهديدات الخارجية (external opportunities and threats) من خلال استخدام نموذج PEST الذي تطور ليصبح PESTEL في عقود لاحقة، من خلال تقييم العوامل البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإيكولوجية.

- المواءمة بين هذه العوامل لتحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال مصفوفة SWOT، كما استخدمت فيما بعد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية والخارجية (IE Matrix) كأداة تحليل استراتيجي مشابهة لمصفوفة SWOT تستخدم أيضاً لتقييم الوضع الاستراتيجي للشركة من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية ولكن بشكل كمي.

- كخلاصة لتطبيق نموذج LCAG، تخرج المؤسسة بمجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد على تحقيق التوازن بين القدرات الداخلية والظروف الخارجية. تشمل هذه الخيارات: الاستراتيجيات الهجومية، الاستراتيجيات الدفاعية، استراتيجيات التحسين الداخلي أو الانتظار، استراتيجيات إعادة التمويع.

ب- مرحلة نماذج تحليل محفظة الأعمال: في سبعينيات القرن الماضي ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال كأدوات أساسية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وكانت تهدف إلى مساعدة الشركات متعددة الأنشطة في تخصيص مواردها بشكل فعال وتحسين استراتيجياتها لمواجهة تعقيدات السوق وتنوع المنتجات. كانت هذه النماذج جزءاً من "مدرسة التخطيط" التي ركزت على استخدام الأدوات والنماذج التحليلية لتوجيه عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي، إذ تقوم نماذج تحليل محفظة الأعمال على مبدأ النظر إلى الشركة كمجموعة من وحدات الأعمال المختلفة (SBUs: Strategic Business Units)، حيث يُنظر إلى كل وحدة ككيان مستقل له أهدافه واستراتيجياته الخاصة. هدف هذه النماذج هو تقييم كل وحدة بناءً على أدائها ووضعها في السوق، وذلك لتحديد كيفية توزيع الموارد بين الوحدات المختلفة لتحقيق أكبر قدر من الربحية والنمو.

الفلسفة الأساسية خلف هذه النماذج هي تبسيط عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال تصنيف الوحدات داخل المحفظة وفق معايير محددة مثل نمو السوق وحصة السوق. وكان يعتقد أن هذا النهج يوفر وسيلة منهجية لتحقيق توازن بين النمو والاستقرار داخل الشركة، من أبرز أدوات التحليل الاستراتيجي المستخدمة في هذه الفترة: نموذج دورة حياة المنتج، أثر التجربة، مصفوفة BCG ومصفوفة GE/McKinsey. بناءً على نتائج التحليل باستخدام هذه الأدوات، تظهر عدة خيارات استراتيجية للشركات، مثل: النمو، الحفاظ على الاستقرار، التخلي أو التصفية، التحويل أو إعادة التوجيه.

ج- مرحلة مقارنة هيكل الصناعة أو الاقتصاد الصناعي: ظهرت مقارنة الاقتصاد الصناعي في الثمانينيات، بفضل إسهامات مايكل بورتر، الذي طبق مفاهيم من الاقتصاد الصناعي على الإدارة الاستراتيجية، حيث تعرف الاستراتيجية وفق هذه المقاربة بأنها تحديد موقع الشركة ضمن هيكل الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد تعتمد على استغلال العوامل الخارجية والتفاعل معها لتحقيق أقصى استفادة من خصائص الصناعة والسوق.

يعتمد التحليل الاستراتيجي وفق مقارنة الاقتصاد الصناعي على تحليل البيئة الخارجية من خلال معرفة مدى جاذبية الصناعة، ونموذج القوى الخمس لبورتر، أما تحليل البيئة الداخلية فيتم من خلال أدوات تحليل سلسلة القيمة، تحليل المزايا التنافسية.

كما نلاحظ هنا أن النظرة للبيئتين الداخلية والخارجية بين مقارنة الاقتصاد الصناعي ونموذج LCAG تختلفان كما يوضح الجدول التالي:

نموذج LCAG	مقاربة الاقتصاد الصناعي	
تستخدم كأداة لتحديد الفرص والتهديدات ولا تقتصر على العوامل الهيكلية فقط	تركز على العوامل الهيكلية في الصناعة، مثل المنافسة والتهديدات والعوامل الاقتصادية، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على الاستراتيجية.	البيئة الخارجية
تعتبر مهمة بنفس القدر، حيث تركز على موارد الشركة وقدراتها لتحديد نقاط القوة والضعف	تعتبر أقل أهمية، حيث يتم تحليلها فقط في سياق دعم التمويع التنافسي.	البيئة الداخلية

بناءً على نتائج التحليل باستخدام هذه الأدوات، تظهر عدة خيارات استراتيجية للشركات، مثل: تخفيض التكاليف، التمييز، التركيز. د- مرحلة منظور الموارد: مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي، فبعدما كانت أساساً متجهة إلى التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق (نموذج Porter) بدأت تلك الأدوات تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة. فظهرت المقاربة الاستراتيجية للموارد RBV التي تفترض أن أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي لا يعتمد فقط على البيئة الخارجية (وفق منظور مقارنة الاقتصاد الصناعي)، بل على بعدها الداخلي أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، إذ تجلّى في الميدان أن عوائق الدخول التي تحتفي بها المؤسسات الكبرى لم تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول القطاعات المحمية وتحقق إلى جانبها إيرادات مرتفعة.

إذا منظور الموارد (RBV) هو إطار نظري يركز على الموارد والقدرات الفريدة للمؤسسة كعوامل رئيسية لتحقيق المزايا التنافسية، وقد تطور كاستجابة للقيود في مقارنة الاقتصاد الصناعي، التي كانت تركز على القوى الخارجية فقط دون النظر إلى خصائص المؤسسات نفسها، حيث يرى RBV أن الاستراتيجية يجب أن تتعلق بكيفية استغلال الموارد الفريدة للمؤسسة بدلاً من التكيف مع ظروف السوق، بل يجب أن تسعى المؤسسات إلى تطوير وتعزيز مواردها لتكون قادرة على التنافس بفاعلية، يفترض أن تكون هذه الموارد ذات قيمة، نادرة، صعبة التقليد، ومنظمة بشكل جيد لتساهم في النجاح، ويمكن لهذه العناصر أن تساهم في خلق ميزة تنافسية.

يستخدم في المنظور القائم على الموارد أدوات تحليل مثل سلسلة القيمة، نموذج VRIO، تحليل الموارد، وقد تنتج بمنظور الموارد (RBV) خيارات استراتيجية مثل: تعزيز الموارد، التحالفات الاستراتيجية، المقاتلة من الباطن، التوسع في الأسواق الجديدة.

هـ- مرحلة تحليل أصحاب المصلحة: تحليل أصحاب المصلحة هو عملية تحديد وتقييم المصالح والاحتياجات المختلفة للأفراد أو الجماعات التي تتأثر أو تؤثر على أداء المؤسسة. ظهر مفهوم تحليل أصحاب المصلحة في أوائل الثمانينيات كجزء من التحولات في الفكر الاستراتيجي الذي يُعنى بمسؤولية الشركات تجاه المجتمع، ويتكامل تحليل أصحاب المصلحة مع التحليل الاستراتيجي من خلال مساعدته الشركات على اتخاذ قرارات تعزز من نجاحها المالي والاجتماعي على المدى الطويل، حيث يتم عبر تحديد أصحاب المصلحة، وتحليل مصالحهم وأهدافهم، وتقييم تأثيرهم على استراتيجية الشركة، من خلال استخدام أدوات ومصفوفات من أشهرها نموذج الشرعية والقدرة والإلحاح، ومصفوفة السلطة والاهتمام.

يمكن اعتبار تحليل أصحاب المصلحة بعداً ثالثاً في التحليل الاستراتيجي، حيث يُستخدم جنباً إلى جنب مع التحليل الداخلي والخارجي لتوفير رؤية شاملة حول البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. لكن يُمكن أيضاً تضمينه ضمن مراحل الاختيار الاستراتيجي، حيث يُساعد في توجيه القرارات الاستراتيجية بناءً على مصالح أصحاب المصلحة.

كخلاصة لمراحل تطور الفكر الاستراتيجي نلاحظ أن مفهوم التحليل الاستراتيجي قد تراكم مع الزمن ليصبح شاملاً وجامعاً لكل أدوات ومستويات التحليل التي استخدمت عبر هذه المراحل، فصار التحليل الاستراتيجي يتطرق إلى تحليل البيئة الخارجية على أنها عامة وتنافسية، وتحليل البيئة الداخلية على أنها وظائف وموارد ومزايا تنافسية، بالتالي صار ذا مفهوم أوسع، بينما التحليل التنافسي يبقى أضيق من التحليل الاستراتيجي ويمكن النظر إليه كجزء منه، لأنه أقرب إلى مرحلتي مقارنة الاقتصاد الصناعي ومنظور RBV ويستخدم في الغالب أدواتهما في التحليل.

## 2- إرتباط مراحل تطور التحليل الاستراتيجي بمستويات الاستراتيجية في المؤسسة:

من خلال التعرف على مراحل تطور التحليل الاستراتيجي سابقا يمكن الملاحظة أن كل نوع من التحليل يرتبط بمستويات الاستراتيجية في المؤسسة التي تم التطرق إليها في الدرس السابق، حيث تظهر كما يلي:

