

الإدارة الاستراتيجية - الجزء الثاني

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، وكذلك تحديد مناطق القوة ومناطق الضعف في أداء المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة

تحليل عوامل البيئة الداخلية التنظيمية والإدارية



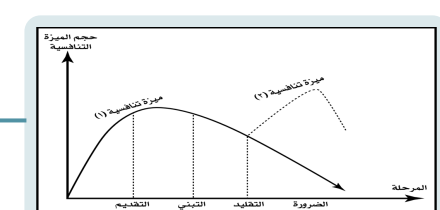
أنواع الميزة التنافسية

- ميزة التكلفة الأقل
- ميزة تمييز المنتج

مصادر الميزة التنافسية

- الكفاءة
- الجودة
- الابتكار

دورة حياة الميزة التنافسية



IFE مصفوفة تقييم العوامل الداخلية

IFE مصفوفة مصفوفة

كثافة مجموعة من 15 إلى 20 عامل من العوامل الداخلية بما 1- في ذلك كل نقاط القوة ونقاط الضعف التي تؤثر على الشركة في النجاح في الصناعة

الذي يتراوح ما بين 00. weight تعيين لكل عامل الوزن 2- غير مهم إلى 1... مهم جدا ويشير إلى الأهمية النسبية لهذا العامل في النجاح في الصناعة التي تعمل بها الشركة

Internal Strengths	Weight	Internal Weaknesses	Weight
1. Strong financial position	0.25	1. Limited market share	0.25
2. Experienced management team	0.20	2. High production costs	0.20
3. Established brand name	0.15	3. Intense competition	0.15
4. Skilled workforce	0.10	4. Limited R&D budget	0.10
5. Strong customer loyalty	0.10	5. Limited distribution network	0.10
6. Strong relationships with suppliers	0.05	6. Limited access to capital	0.05
7. Strong intellectual property	0.05	7. Limited marketing budget	0.05
8. Strong government support	0.05	8. Limited brand recognition	0.05
9. Strong local presence	0.05	9. Limited international experience	0.05
10. Strong environmental record	0.05	10. Limited product range	0.05

تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT للمنظمة

تتناول الآن تحديد نتائج التحليل الاستراتيجي من خلال تحليل والذي يهدف إلى تحديد أهم الفرص والمخاطر الموجودة SWOT في البيئة الخارجية، وكذلك أهم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك من خلال العناصر التالية:

1- SWOT. معنى

2- تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية

3- تعريف الفرص والتهديدات الخارجية

4- SWOT تحليل مصفوفة

أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل SWOT وبعتبر تحليل والخارج، حيث يأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف في ويصنف Strength & Weakness البيئة الداخلية للمنظمة كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها كما يهتم بتحليل الفرص والمخاطر بالبيئة الخارجية للمنظمة في محاولة للتركيز على Opportunities & Threats اتجاهها في المستقبل

إن عملية صياغة واختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم وإن المنظمة التي تضع خطة استراتيجية ولم SWOT مصفوفة تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر

S: القوة

هي الإتياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، مثل الموارد المالية، الكفاءات الإدارية، انخفاض تكاليف الإنتاج .. وغيرها

كما تمثل عناصر القوة في المنظمات بصورة جوهرية في كفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الإجراءات الصناعية والاقتصادية

W: الضعف

هو بعض الأتياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية، ضعف شبكة التوزيع، معدل الدورات العالي للعاملين، ... وغيرها

O: الفرص

هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم الارتباط بعامل الزمن أو المكان

T: التهديدات

هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل، والتي إذا ما حدثت فسوف تؤثر سلباً على أداء المنظمة، مثل دخول منافسين جدد، أو نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو الموردين، وتغير أنواق المستهلكين وغيرها

أنواع الاستراتيجيات

- استراتيجيات التكامل الأمامي
- استراتيجيات التكامل الخلفي
- استراتيجيات التكامل الأفقي
- اختراق السوق
- تطوير أسواق جديدة
- تطوير المنتجات
- استراتيجية الإكمال
- استراتيجية تخفيض الحجم
- استراتيجية التصفية

الاختيار الاستراتيجي

بعد الانتهاء من تحديد موقف ووضع وحدة الأعمال الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات التي يرى المحلل أنها ذات تأثير واضح وملحوس على المركز الحالي والمستقبلي لهذه الوحدة، يتم البدء في عملية توليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة ثم تجري بعدها عملية التقييم لهذه البدائل واختيار الأفضل والأاسب والذي يتم من خلاله تحقيق الأهداف الموضوعية

مرحلة توليد البدائل

ومن هنا يمكن القول أن عملية الاختيار الاستراتيجي تمر بثلاث مرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية

مرحلة اختبار البديل الاستراتيجي

الفرق بين الميزة التنافسية والضرورة التنافسية

الميزة التنافسية تستخدم مصداها من أجل التفوق على المنافسين أما الضرورة التنافسية فهي تستخدم تلك المصادر من أجل تقليد المنافسين واللاحق بركيهم وبالتالي إذا أغلقت المؤسسات خلق الميزة التنافسية ولم تنتبه له إلا بعد قوات الأران فإنها سوف تسعى إلى تحقيق الضرورة التنافسية والتي هي في حقيقة الأمر مزايا تنافسية لمؤسسات أخرى تقوم المؤسسة بتقليدها لضمان البقاء ضمن ركب المؤسسات وهذا لا يتيح لها التقدم على المؤسسات المنافسة إنما يجعلها ضمن دائرتهم

أهمية الميزة التنافسية وأهدافها

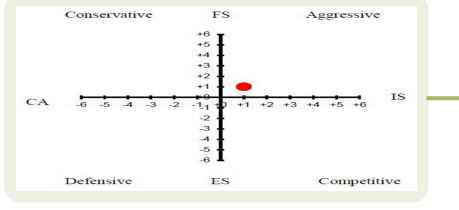
تعتبر الميزة التنافسية مفتاح رئيسي للنجاح في المؤسسات وهدف استراتيجي هام تسعى إليه في ظل اشتداد حدة المنافسة في المناخ الاقتصادي وتجدد أهمية امتلاك ميزة تنافسية إلى قيام المؤسسات بإضافة قيمة إلى العملاء بحيث تلبي احتياجاتهم وتتبع رغباتهم وتضمن ولاهم وتدعم الصورة الذهنية للمؤسسة في أذهانهم، كما أنها تحقق التميز الاستراتيجي على المنافسين فيما يخص السلع والخدمات التي تقدمها مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات في ظل بيئة تنسم بحدة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية أيضاً وصول المؤسسة إلى حصة سوقية عالية تمكنها من تحقيق ربحية عالية للبقاء والاستمرار

تسعى المؤسسات إلى خلق ميزة تنافسية لتحقيق العديد من الأهداف التي كان لها "Apple" منها خلق فرص تسويقية جديدة مثل شركة السبق في إنتاج أول حاسب آلي شخصي، وكذلك الدخول إلى مجال تنافسي جديد مثل الدخول في أسواق جديدة والتعامل مع نوع جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات فمن خلال الميزة التنافسية تستطيع المؤسسات تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى إليها والفرص التي ترغب في اقتناصها

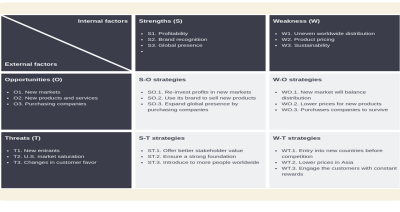
SWOT تحليل مصفوفة

نقاط القوة	نقاط الضعف
1) استخدام نقاط القوة	2) معالجة نقاط الضعف
3) استراتيجيات (فرص)	4) استراتيجيات (تهديدات)
5) استراتيجيات (فرص)	6) استراتيجيات (تهديدات)

مصفوفة Space Matrix



TWOS Matrix



استراتيجيات بورتر العامة

Cost Leadership Strategy استراتيجية الريادة في التكلفة

تعني التأكيد على تقديم منتجات بتكلفة أقل للشريحة المستهلكين low cost strategy الحاسمين جدًا للسعر وتشمل نوعين استراتيجيات Best value Strategy استراتيجية التكلفة المنخفضة استراتيجية أعلى قيمة وتستخدم- عندما تكون حرب الأسعار بين المنافسين عنيفة - عندما تكون منتجات الشركة والمنافسين تقليدية و متوافرة في السوق- عندما يكون القادمن الجدد للسوق يقدمون أسعار منخفضة لجذب المستهلكين

Strategy Differentiation استراتيجية التمييز

تعني إنتاج منتجات تعتبر مميزة إلى حد كبير على مستوى الصناعة و من أفضل الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها مع استراتيجية التمييز هي استراتيجية تطوير المنتجات ومن الملاحظ أن هذه الاستراتيجية تنتج للشركة الحق في رفع أسعار منتجاتها والحصول على ولاء العملاء في نفس الوقت، وكمن من أهم مخاطرها أن لا يشعر المستهلك بقيمة المنتج مقارنة بقرق السعر بينه وبين المنتجات التقليدية و أن يقوم المنافس بتقليد خصائص وميزات المنتج

Focus Strategy استراتيجية التركيز

تعني التأكيد على تقديم منتجات تخدم شريحة صغيرة من المستهلكين بأعلى قيمة متوفرة في السوق وتستخدم عندما تكون شريحة المستهلكين مربحة وقابلة للنمو

تنفيذ الاستراتيجيات

الاستراتيجية	الهدف	الخطوات	النتائج
1. استراتيجية التركيز	زيادة حصة السوق	1. تحديد السوق المستهدف 2. تطوير المنتج 3. الترويج للمنتج	زيادة حصة السوق
2. استراتيجية التمييز	زيادة الربحية	1. تطوير المنتج 2. الترويج للمنتج 3. خدمة العملاء	زيادة الربحية
3. استراتيجية التكلفة المنخفضة	زيادة الحصة السوقية	1. خفض التكاليف 2. الترويج للمنتج 3. خدمة العملاء	زيادة الحصة السوقية

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر ويستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تصنف قيمة لمنتجاتها وخدماتها، وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل التكلفة وتحديد مصادر ها. وبعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي) وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتعين في النشاطات التي تؤديها المنظمة ولكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض

نظام الإمداد الداخلي

العمليات

نظام الإمداد الخارجي

التسويق والمبيعات

الخدمة

أما النشاطات المساندة فإنها تتضمن الآتي

البنية التحتية: وتشمل الهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة ونظم الرقابة والتخطيط والحاسبة والتمويل

إدارة الموارد البشرية: وتتضمن نشاطات الإحلال والتدريب والتنمية والترويج والرواتب

التطور التكنولوجي: لا يقتصر دور التكنولوجيا على قسم البحث والتطوير أو التصنيع بل يشمل جميع أرجاء المنظمة

المشتريات: وتتضمن شراء المواد الأولية أو الأجزاء نصف المصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية

ويفرق الباحثون على عدة بعض الجوانب بشأن سلسلة القيمة كما يلي:

تحليل سلسلة القيمة هو أداة تحليلية مناسبة لتحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة فضلاً عن تحديد النشاطات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية

يسمح تحليل سلسلة القيمة في الإلقاء على النشاطات التي تسهم في خلق القيمة واستبعاد النشاطات ذات الإسهام الضعيف أو المحدود في هذا الجانب