

## الفصل الخامس : أدوات التحليل الاستراتيجي.

### \* مقدمة:

أدوات التحليل الاستراتيجي هي مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة، ووضعية مجالات أنشطتها، وقدراتها الاستراتيجية والاختيارات الاستراتيجية الأنسب، من بين هذه الأدوات:

- التجزئة الاستراتيجية.

- دورة حياة المنتج.

- منحى الخبرة.

### أولاً: التجزئة الاستراتيجية:

#### 1- تعريف التجزئة الاستراتيجية:

- التجزئة الاستراتيجية هي العملية التي تسمح للمؤسسة بتقسيم نشاطها إلى وحدات متجانسة ومستقلة قابلة لأن تكون موضوعاً لنفس الاستراتيجية.

- هي تقسيم المؤسسة إلى نشاطات أو مجالات أو وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU.

- كل وحدة عمل استراتيجي تتفرد باستراتيجيات أو برنامج استراتيجي مخصص، علماً أن المنظمة قد تتبنى استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الاستراتيجية.

- **التجزئة الاستراتيجية:** اذن، تعني حصر وجرد جميع أنشطة المنظمة ومنتجاتها، حتى يمكن تجميعها في مجموعة جزئية متجانسة، واختيار الخيار الاستراتيجي الملائم.

\* **ملاحظة:** تختلف التجزئة الاستراتيجية المتعلقة بمجال النشاط عن التجزئة السوقية الهادفة إلى تقسيم السوق في حد ذاته، على اعتبار أن هذه الأخيرة أي التجزئة السوقية تعرف على أنها عملية تقسيم السوق الكلي إلى عدة قطاعات سوقية متجانسة، وذلك اعتماداً على أسس ومعايير معلومة (ديمغرافية، جغرافية، اقتصادية...) بهدف خدمتها من خلال المزيج التسويقي المناسب.

#### 2- تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية:

- تشير وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين.

- أو هي مجال نشاط عادي للمنظمة يضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة.

\* مثال: يمكن تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية على النحو التالي:

- SBU1: الألبان ومشتقاتها.

- SBU2: العصائر

- SBU3: معلبات اللحوم

- SBU4: معلبات الخضار

### 3- أهداف التجزئة الاستراتيجية:

- التجزئة الاستراتيجية تأتي لتحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية والتي تعنى بمجالات النشاط الاستراتيجي لتمكين المنظمة من القيام بتحليل أو تشخيص متميز أو مستقل لكل وحدة واعداد الاستراتيجية الملائمة لها، وتتمثل مزاياها الاساسية في:

- اعطاء نظرة استراتيجية أكثر دقة.

- تخصيص دقيق للموارد.

- تحديد التفوق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء.

### 4- معايير التجزئة الاستراتيجية:

يعد البحث الذي قدمه D.F Abell في مجال التجزئة الاستراتيجية سنة 1979 هو المرجع الاساسي لكيفية التجزئة، ذلك أنه وضع كيفية للعمل وحدد مجموعة من المعايير التي لا يزال الباحثون يعملون بها إلى اليوم.

يشير Abell إلى ضرورة تحديد الجزء الاستراتيجي بالاعتماد على ثلاثة ابعاد، حيث تساعد هذه الأبعاد الثلاثة المؤسسة من الاجابة على ثلاثة أسئلة اساسية: من؟ ماذا؟ كيف؟.

\* المقصود بـ "من": هو من يستهلك أو يستخدم أو يشتري هذا المنتج. ويشير إلى زبائن الوحدة الاستراتيجية المعنية، فيساعد المؤسسة على معرفة هؤلاء الزبائن، وعاداتهم، ودخلهم وانتظاراتهم واذواقهم، واتجاهاتهم وميولهم، فتعرف كيف تحدد سلوكها تجاههم.

- المقصود بـ "ماذا": ماذا تعرض المؤسسة للزبائن؟ ومعناه ما محتوى المنتج الذي تعرضه؟ هل فيه وظائف معينة؟ هل عنده خصائص معينة؟.

- المقصود بـ "كيف؟": فيقصد به كيف يتم الحصول على هذا المنتج أو الخدمة؟ بمعنى آخر ما هي التكنولوجيا المستعملة وما هي الادوات أو المواد الأولية أو حتى الموارد البشرية التي تدخل في صنع او تقديم هذا المنتج لهؤلاء الزبائن؟.

## \* ثانيا: دورة حياة المنتج:

### 1- مفهوم دورة حياة المنتج:

- مفهوم ظهر في منتصف الأربعينات يعبر عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه إلى السوق وإلى غاية خروجه منها.

- وتعرف كذلك على أنها الاطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه إلى السوق وإلى غاية استبعاده وخروجه منها، بحيث تمر هذه الدورة عبر مراحل.

### 2- الدينامكية التنافسية لمراحل دورة حياة المنتج:

هذه الدورة مصممة لاعطاء تصورات عن الدينامكية التنافسية للمنتج، علما أنها تتضمن التأكيد على ما يلي:

- إن للمنتجات دورة حياة تبدأ بالتقديم وتنتهي بالخروج من السوق.

- يرتبط حجم المبيعات بالمراحل المختلفة لهذه الدورة.

- إن كل مرحلة تتطلب استراتيجيات وظيفية ملائمة.

ومع أنه لا توجد دورة حياة موحدة لكل منتج بالنظر لاختلاف العوامل الداخلية والخارجية وبالتالي تباين الفترات، فإنه يمكن تمثيل هذه الدورة عموما على النحو التالي:



أ- **مرحلة التقديم:** تبدأ هذه المرحلة عند التقديم للسوق على أساس انتهاء مرحلة الابتكار، هدفها التعريف بالمنتج ودفع المستهلك إلى اتخاذ قرار بشرائه واستخدامه، وتشمل معالم الاستراتيجية هنا في:

- ارتفاع تكاليف الانتاج لانخفاض كمياته.

- الجهل بالمنتج: مما يتطلب التعريف به وتحسس ردود الفعل ازاءه.

- مبيعات منخفضة وبالتالي أرباح منخفضة.

- ارتفاع وتقل التكاليف.

- عدم التوسع في الانتاج وانعدام اقتصاديات الحجم.

ب- **مرحلة النمو:** الهدف من هذه المرحلة هو تدعيم مركز المنتج وتقويته بدفع المستهلك إلى تفضيل العلامة، وهي المرحلة التي تبدأ فيها المبيعات بالارتفاع وكذلك الأرباح نتيجة الجهود التسويقية والتعرف على المنتج. ومن خصائص الاستراتيجية في هذه المرحلة:

- التوسع الكمي في الانتاج وتطوير المنتج من حيث خصائصه وأشكاله.

- كثرة المنافسة والصراعات على المستهلكين لتعظيم الحصة السوقية.

- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواق جديدة.

- ثبات الاسعار أو ميلها للانخفاض.

- زيادة نسبة الأرباح وحجمها.

ج- **مرحلة النضج:** تستقر المنافسة في هذه المرحلة بحيث يصبح عدد المتنافسين أقل لاستلاء الاقوياء على السوق وخروج الضعفاء منه، وينخفض نمو المنتج ليصبح بوتيرة أقل مما كان عليه، أما الطلب فيستقر ثم يبدأ في التناقص. وعموما فان مرحلة النضج تتخذ فيها على مستوى الاستراتيجية الاجراءات التالية:

- الاحتفاظ بنفس اتجاهات الانتاج الواسع على مستوى الحجم وكذا تطوير المنتج.

- ميل الاسعار إلى الانخفاض التدريجي مع استخدامها كوسيلة مهمة لتنشيط المبيعات.

- البحث عن قنوات توزيع وأسواق جديدة.

- تركيز الجهود على تنشيط المبيعات.

د- **مرحلة التدهور:** وهي المرحلة التي تميل فيها الاسعار إلى الانخفاض بنسب أسرع من السابق نتيجة لتحول الزبائن عن الشراء، إما لتغير نمط الاستهلاك، أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطورا وملائمة لهم، وفي هذه المرحلة يتميز المزيج التسويقي بالخصائص التالية:

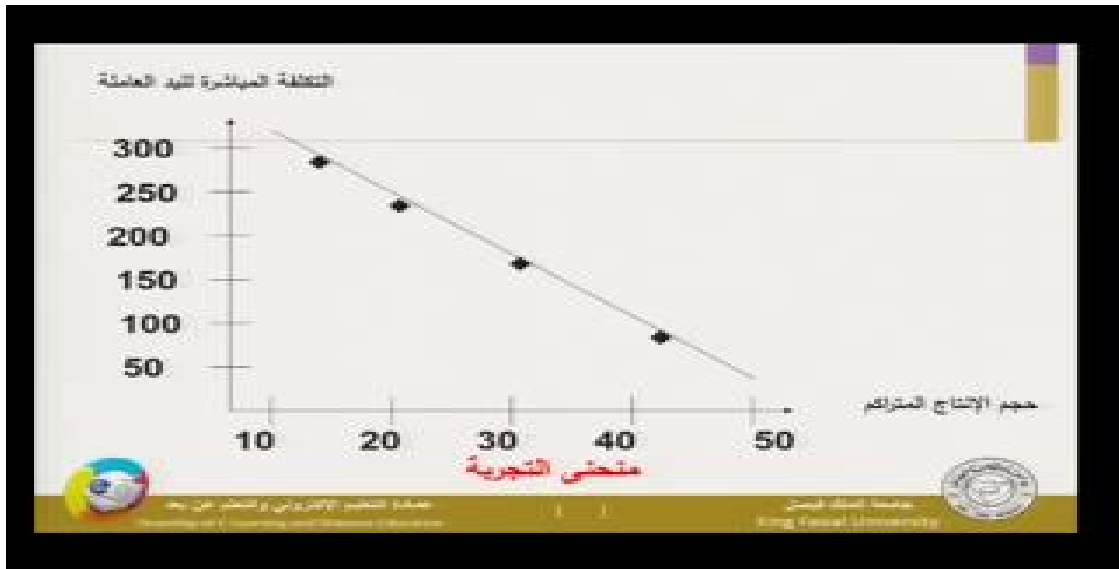
- الانكماش في حجم الانتاج والاكتفاء بالاشكال الرئيسية للمنتج.
- ضعف الإيرادات مع ميل الاسعار السريع نحو الانخفاض لتنشيط المبيعات.
- جهود مكثفة لتنشيط المبيعات في شكل تخفيضات.
- الانكماش في قنوات التوزيع بسبب تخلي الموزعين عن المنتج.

### ثالثا: أثر الخبرة

#### 1- مضمون أثر الخبرة:

يمكن اختصار مضمون أثر الخبرة في أن تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الانتاج المتراكم. وتتراوح نسبة الانخفاض هذه بشكل عام إلى ما بين 20% و 30% في المتوسط.

- ظهرت الفكرة مع بحث Andress سنة 1954 ثم طورت من قبل هرشمان حيث بين أن التعلم هو العامل الأساس في هذا المنحنى، ثم طور من قبل ال BCG التي طبقتها على قطاعات الدارات الالكترونية، المواد الكيميائية، السيارات، البناء.



#### 2- مصادر أثر الخبرة:

- ينتج أثر الخبرة من عوامل كثيرة منها:
- أ- أثر التعلم: نلاحظه من خلال الزمن، وهو قدرة الافراد على الحصول على معارف بصفة مستمرة.
  - ب- التجديد التكنولوجي: التكنولوجيا الجديدة دائما تخفض التكاليف الوحديّة
  - ج- اقتصاديات الحجم: انتاج كميات كبيرة للحصول على تكلفة وحدوية ضعيفة، وتظهر في النشاطات التالية:

- نشاط الشراء: شراء كميات كبيرة من المورد تسمح بالحصول على قوة تفاوضية معه، التفاوض يشمل السعر، والخدمات الملحقة كالنقل مثلا.
- نشاط الانتاج: انتاج كميات كبيرة يسمح بتخفيض التكاليف خاصة التكاليف الثابتة وبالتالي تكلفة وحدوية منخفضة.
- نشاط التسويق: بحيث تنخفض التكاليف الثابتة للتسويق كلما ارتفعت المبيعات خاصة تكاليف الاشهار.

#### رابعاً: مشروع تأثير الارباح باستراتيجية السوق: ( Profit Impact of Market Strategy )

.PIMS

##### 1- مضمونه:

إن اصل المشروع هو اعتماد وتحليل اسباب النجاح والفشل لمجموعة منتجات جنرال الكترك وتحديد ما هو القانون الذي يقود نمو السوق والذي يوجه المسؤولين في عمل خياراتهم الاستراتيجية، ولهذا الغرض تم بناء انموذج الهدف منه تحديد المتغيرات المؤثرة على ربحية المنتجات ومن خلال ذلك يتم تحديد القانون الذي يحكم العمل في السوق، والمتمثل في المعادلة التالية: **الاداء = دالة لمجموعة من المتغيرات الاستراتيجية**. والاسئلة الاساسية في هذا النموذج هي:

- ما هي المتغيرات الاستراتيجية التي تؤدي إلى اداء مختلف مقاس بربحية الاستثمار .
- ما هو مستوى الاداء الذي يمكن اعتباره اداء طبيعيا لانشطة معينة لشروط سوق معينة ولاستراتيجيات خاصة.
- آخذين في الاعتبار الأداء لانشطة معينة وظروف تنافسية خاصة، هل يتأثر ويمكن تغير هذا الاداء من خلال تعديل وتغيير في الاستراتيجية.
- ما هي التغيرات في الاستراتيجيات لانشطة معينة ولشروط سوق خاصة تسمح بتحسين الاداء وخاصة الربحية.

ومن خلال مشروع PIMS تم ايجاد مجموعة من العلاقات منها:

- هناك علاقة ايجابية بين الحصة السوقية والربحية.
  - هناك علاقة عكسية بين كثافة الاستثمار والربحية.
- وكمحصلة عامة: وجد ان هناك تاثير مهم وايجابي بين العديد من المتغيرات التي تحويها استراتيجية السوق وارباح منظمة الاعمال.

