

المحاضرة الرابعة : أدوات التحليل الاستراتيجي.

تختلف أدوات التحليل الاستراتيجي حسب المستويات حيث نجد التحليل على مستوى مراكز الأعمال (وحدات الاعمال الاستراتيجية). وأخرى على مستوى محفظة النشاطات.

1/ أدوات التحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

قبل التطرق لأدوات التحليل الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية يجب التطرق لتعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية.

هي: أي جزء من منظمة الأعمال التي يتم معاملتها بصورة مستقلة (منفصلة) لأغراض الإدارة الاستراتيجية. وكل وحدة أعمال استراتيجية تتعامل في خط واحد من خطوط الاعمال، ولكن في بعض الحالات الاستثنائية فقد يتم تجميع بعض العمليات في وحدة أعمال استراتيجية واحدة. وفي الغالب تعامل كل وحدة أعمال استراتيجية على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمنظمة.

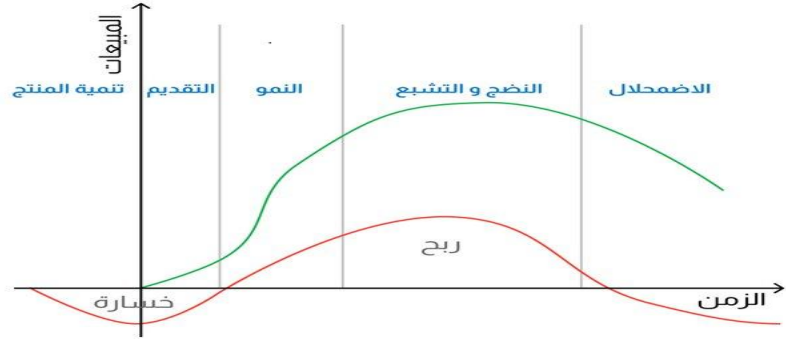
إن كل وحدة أعمال استراتيجية ما هي الا مجمع لعدد من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المشابهة، وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقا مستقلا ومنافسون مستقلون ومن ثم استراتيجياتها المستقلة.

لتحليل وحدات الأعمال الاستراتيجية يتم الاعتماد على 4 أدوات أساسية هي: دورة حياة المنتج، منحني الخبرة، مصفوفة النمو وسلسلة القيمة. وفيما يلي عرضا شاملا لذلك:

أ - دورة حياة المنتج:

سنة DEAN إن هذا التحليل مبني على دورة حياة منتج واحد ينطلق من نموذج معروف قدمه 1950. حيث تمر المنتجات بأربع مراحل أساسية تعبر عن تطور مبيعات منتج ما خلال فترة زمنية تعكس تواجده في السوق.

والشكل الموالي يوضح ذلك:



حسب الشكل فإن المنتج يمر في دورة حياته ب4 مراحل أساسية هي: التقديم (الميلاد)، النمو، النضج و التراجع. وستعرض لكل مرحلة بالتفصيل:

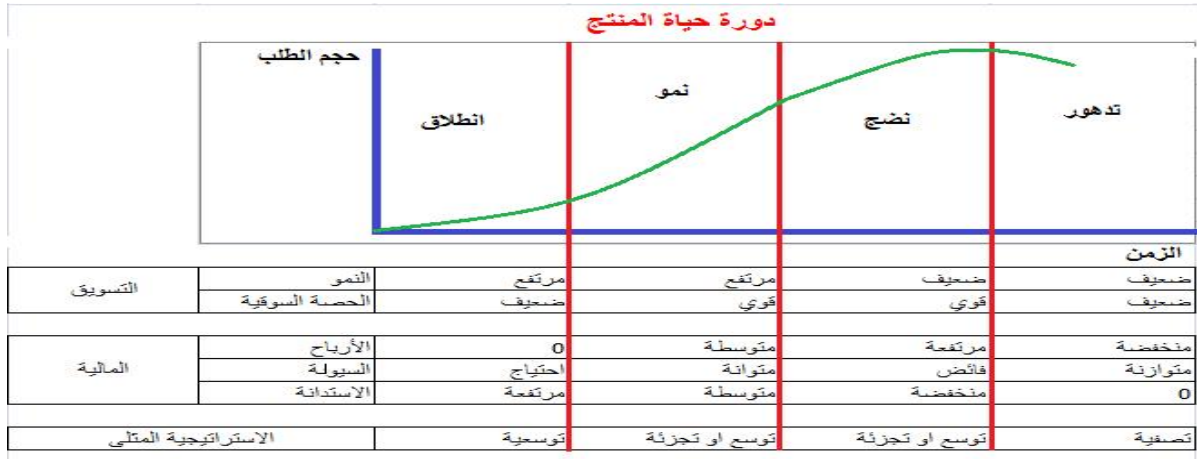
*** مرحلة الميلاد:** ويقصد بها خروج المنتج الى السوق حيث لا يعرفه أغلبية المستهلكين، والمبيعات تزداد ببطء. وبما أن التكاليف (البحث والتطوير) مرتفعة فإن المبيعات الأولية يمكن أن لا تغطي التكاليف، وهذا ما يجعل المؤسسة في الغالب تحقق نتيجة سلبية. والسوق في هذه المرحلة يتميز بالاحتكار أو احتكار القلة، لأن الدخول بمنتج جديد هو مغامرة في حد ذاته تواجه حالة عدم تأكد كبيرة.

*** مرحلة النمو:** في حالة قبول السوق للمنتج الجديد فإن المبيعات ستبدأ في الارتفاع تدريجيا، وبالتالي تبدأ المؤسسة في جني بعض الأرباح البسيطة في أول هذه المرحلة، ثم تصل الى ذروتها في اخر هذه المرحلة. ويبدأ هنا ظهور منافسين جدد لأن المستهلكين تقبلوا المنتج.

*** مرحلة النضج:** يبلغ المنتج هنا مرحلة متقدمة من النضج، حيث تتميز هذه المرحلة ب: المبيعات تكون مرتفعة وثابتة نسبيا. السوق مهيكلة وحواجز الدخول عالية. وفي هذه المرحلة لا تحتاج المؤسسة الى استثمارات كبيرة، حيث أن معدل النمو ضعيف وهناك فائض في الأرباح قد يساعد المؤسسة على التنويع في منتجاتها.

*** مرحلة التراجع:** المنتج هنا يكون في مرحلة متقدمة في سوق يتميز بالركود، مما يعني أن المبيعات في تراجع، وهو ما يستلزم على المؤسسة التقليل من (خفض) العديد من النشاطات التسويقية والتركيز على العروض التجارية أو تحسين المنتج. وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة التفكير بجدية في مستقبلها بتبني أحد الخيارين إما الانسحاب أو إعادة البعث من جديد.

والشكل الموالي يلخص كل هذا الشرح:



ب - منحنى الخبرة: بينت الدراسات أن المؤسسات الكبرى تتمتع بانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة، وتستطيع إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبالتالي فرض أسعارها واعتمادها كميزة تنافسية، مما يزيد من حصتها السوقية .

وظاهرة منحنى الخبرة نشرها مكتب بوسطن الاستشاري سنة 1980، ولكن مكتشفها الحقيقي هو

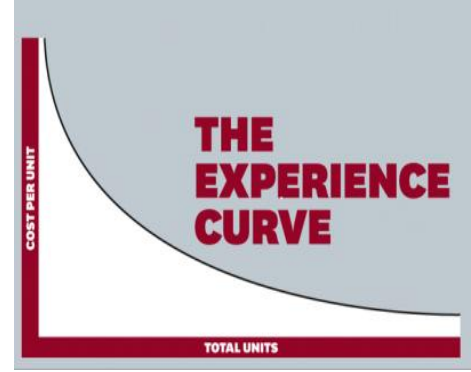
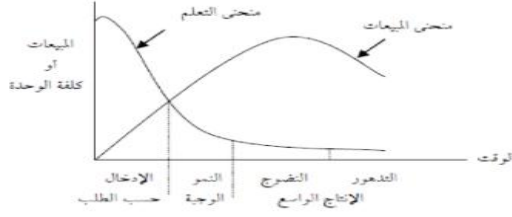
وهو ضابط في مجال الطيران . WRIGHT

منحنى الخبرة هو رسم بياني يوضح تأثير الخبرة في التكلفة الوحديّة للمنتج، وينص على أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما كلما انخفضت التكلفة الوحديّة لهذا المنتج بنسبة ثابتة تتراوح بين 20 % إلى 30 % . بمعنى أنه وبسبب تضاعف الخبرة المتراكمة لليد العاملة تنجح الشركات بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج بشكل أفضل مما يمكنها من تخفيض تكلفة الوحدات المنتجة والوقت اللازم لذلك.

وبناء على ذلك تسعى العديد من الشركات لإنتاج أكبر كمية متراكمة ممكنة من أجل الحصول على تكلفة وحديّة أقل من تلك التي يتحملها المنافسون، مما يتيح لها إمكانية التحكم في مستوى الأسعار وهو ما يمثل حاجزا لدخول منافسين جدد، ويؤدي بها الى توسيع حصتها السوقية.

قد لوحظت هذه الظاهرة في الصناعات التالية: صناعة الورق، صناعة السيارات، الطيران، الاتصالات الهاتفية والبتروكيماويات.

والشكلين الموائين يعبران عن هذا المنحنى:



إن أسباب و مصادر التكلفة المنخفضة نابعة عن الحجم الكبير في الإنتاج و تأثير عامل الخبرة، حيث أن تكلفة المنتج تميل الى الانخفاض كلما تضاعف حجم الإنتاج، بينما تميل بعض المؤسسات الى اعتماد اقتصاديات الحجم في مجالات غير الإنتاج مثل: التوزيع والترويج وغيرها، تصميم المنتج. و يعتبر البحث عن الخبرة عنصرا أساسيا في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

ج - مصفوفة النمو:

لاختيار الاستراتيجية المناسبة لأي نشاط استراتيجي يواجه صاحب القرار مسألتين حاسمتين، الأولى تتعلق بالأسواق التي ستعامل معها والثانية تتعلق بالمنتجات التي يمكن تقديمها وهو ما أدى الى ظهور والموضحة في الشكل التالي: ANSSOF IGOR مصفوفة النمو (منتجات/أسواق) التي قدمها الاستراتيجي

منتجات / أسواق	حالية	جديدة
حالية	اختراق السوق	توسيع السوق
جديدة	تطوير المنتجات	التنوع

إن مصفوفة النمو تقدم 4 حالات أساسية هي:

* **اختراق السوق:** ويقصد به الاستمرار في تقديم نفس المنتجات (الحالية) في نفس الأسواق (الحالية). وهو ما يعمل على زيادة حجم المبيعات أكبر مما يمكن. ويتم ذلك من خلال التركيز على زيادة حجم مشتريات المستهلكين الحاليين من المنتجات الحالية عن طريق تنشيط المبيعات و الترويج لاستخدامات جديدة للمنتج الحالي في السوق الحالي مع التركيز على تخفيض الأسعار.

* **توسيع السوق:** تقوم المؤسسة بدخول أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية، وذلك عن طريق دراسة

الأسواق وفقا لمتغيرات التجزئة لاستهداف قطاعات جديدة من السوق لم تكن مستهدفة من قبل مثل: دراسة الأسواق الدولية المختلفة بهدف الدخول اليها عن طريق التصدير أو منح الامتيازات و التراخيص أو الشراكة أو الاندماج مع منظمات أخرى، طرح أكثر من سياسة سعرية تناسب القطاعات السوقية.

* **تطوير المنتجات:** أي تقديم منتجات جديدة في الأسواق الحالية، حيث يمكن أن تكون عملية التطوير جذرية أو طفيفة. بهدف زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية وذلك من خلال: طرح نماذج و تصاميم جديدة ومختلفة من المنتج لتتناسب مع أذواق المستهلكين، طرح مجموعة متكاملة من المنتجات.

* **التنوع:** أي تقديم منتجات جديدة تماما في أسواق جديدة تماما. فالمؤسسة هنا تدخل الى أسواق جديدة لم تكن تتعامل معها من قبل، وفي نفس الوقت تطرح فيها منتج جديد لم تكن تنتجه من قبل. وهناك نوعين أساسيين من التنوع:

- التنوع المترابط: ويقصد به قيام المؤسسة بتقديم منتج جديد لسوق جديد مع البقاء في نفس مجال النشاط.

- التنوع الغير مترابط: والذي يقصد به أن تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد لسوق جديد، ولكن في مجال نشاط مختلف (هنا تزيد وحدات الأعمال الاستراتيجية).

د- سلسلة القيمة:

تعتبر طريقة تحليل سلسلة القيمة لمايكل بورتر من الطرق الحديثة نسبيا المستخدمة في التشخيص الاستراتيجي. حيث وضعت هذه الطريقة سنة 1986 في كتابه " الميزة التنافسية" من أجل تشخيص وجود ميزة تنافسية معينة، حيث أنها بحسبه مفهوما أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة. وتعبر عن سلسلة النشاطات التي تساهم في زيادة في قيمة المنتج أكثر من تكلفته، حيث تمر كل المنتجات عادة بسلسلة القيمة التي تبدأ بالبحث والتطوير والهندسة وتنتقل إلى التصنيع حتى تصل إلى الزبون النهائي.

وتتشكل سلسلة القيمة من أنشطة أساسية وأخرى داعمة، تؤدي عند تنفيذها بفعالية إلى خلق قيمة للزبائن. بحيث تتجاوز القيمة المقدمة للزبون تكلفة خلق تلك القيمة من طرف المؤسسة وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق ربح أعلى.

أ- **الأنشطة الأساسية:** تتولى هذه الأنشطة مهمة التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة وتسويقها للزبون وتشمل خدمات ما بعد البيع، وتشمل:

* **الإمدادات الداخلية:** تشمل كل الأنشطة المرتبطة باستلام وتخزين ومناولة مختلف المدخلات وكذلك الرقابة على المخزونات والمردودات إلى الموردين.

* **العمليات:** وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع أو خدمات وتشمل تشغيل الآلات، التجميع، التعبئة والتغليف، الصيانة، الاختبار....الخ

* **الإمدادات الخارجية (المخرجات):** وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالجمع والتخزين والتوزيع المادي للمنتج أو الخدمة وتوصيله للمستهلك، وكذلك تخزين المنتجات التامة، ومناولتها وجدولة الطلبات وتسليمها.

* **التسويق والمبيعات:** تتعلق بالأنشطة المرتبطة بتصميم الوسائل التي تحفز المستهلك على الشراء مثل: الإعلانات والترويج، رجال البيع، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين، التسعير.

* **الخدمات:** أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة من أجل تدعيم قيمة المنتج أو المحافظة عليها، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار، تعديل المنتج....الخ

ب- **الأنشطة الداعمة:** هي مجموع الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأساسية في أداء مهامها وتشمل ما يلي:

* **البنية التحتية للمؤسسة (منشاتها):** مثل مقرات الإدارة العامة، أنشطة التمويل والتخطيط

الاستراتيجي والمحاسبة، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة.

* إدارة الموارد البشرية: التي تتولى القيام بمهام الاختيار والتدريب وتطوير وتنمية مهارات الأفراد، كما تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية.

* التطور التكنولوجي: تتعلق بأنشطة تصميم المنتجات وتحسين طرق أداء الأعمال والمهام، وتشمل: المعرفة التقنية، الطرق والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل المؤسسة.

* المشتريات (التموين): تتعلق بأنشطة الحصول على مختلف المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.....الخ

فهذه الأنشطة الأساسية والداعمة تكون مرتبطة فيما بينها بواسطة حلقات وصل أو روابط تشكل في نهاية المطاف سلسلة القيمة لكل منتج أو خدمة وتؤدي إلى خلق ميزة تنافسية عن طريق التعظيم، أو بواسطة التنسيق، أو من خلال التعاضد، بين سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج المختلفة، أو وحدات الأعمال. حيث أن كل عنصر مثل الإعلان أو الإنتاج يتضمن قيمة. ومن خلال معرفة استراتيجيات المنافسين يمكن رسم خريطة للصناعة تشمل على المجموعات الاستراتيجية (الأساسية). وبالتالي يمكن مواجهة نقاط القوة أو الضعف، وتحديد تموقع المؤسسة على الخريطة الصناعية.

استخدام سلسلة القيمة في التشخيص الداخلي:

يمكن أن تستخدم سلسلة القيمة كطريقة أو تقنية للتشخيص الاستراتيجي في كل الصناعات التي تسودها منافسة حادة، حيث تشكل الأساس المرجعي لكسب ميزة تنافسية. حيث تجزأ المؤسسة الى مجموعات من الأنشطة، ومن خلال تحليل معمق يمكن فهم مصادر التكلفة الحالية أو المستقبلية، ومنه يمكن تحديد عناصر تحقيق ميزة تنافسية (تكلفة أقل، أو جودة أعلى). كما أن تحليل سلسلة القيمة يساهم في الوقوف على مجالات القصور أو التفوق داخل المؤسسة من خلال وضع مستويات معيارية (مؤشرات) والمقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس قطاع الأعمال. حيث يمكن الوصول الى تصور أعمق بخصوص نقاط القوة أو الضعف الحالية و المستقبلية التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات أو اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة.

وعليه يمكن القول أن هناك تداخل بين مفهوم سلسلة القيمة والاستراتيجية التنافسية. فالمؤسسة التي تحقق أرباحا هي تلك التي تكون القيمة الكلية فيها أكبر من التكاليف التي تتحملها للقيام بكل الأنشطة (الهدف من الاستراتيجية التنافسية)

أخيرا تجدر الإشارة الى أن الميزة التنافسية للمؤسسة لا تتوقف على سلسلة القيمة لديها فقط، بل تعتمد أيضا على سلاسل القيمة الخاصة بالموردين والزبائن و غيرهم.

وفيما يلي شكل سلسلة القيمة:



سلسلة القيمة بورتر 1985