

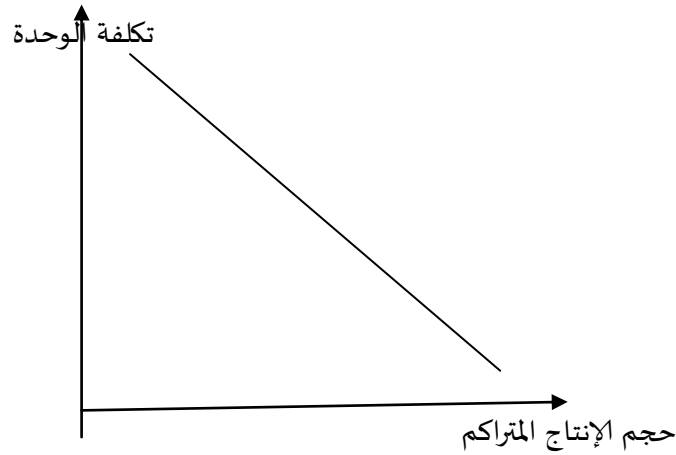
أدوات التحليل الإستراتيجي

تمهيد: من أجل تحديد الموقع الاستراتيجي لمنظمة ووحداتها الإستراتيجية واكتشاف الافضليات التنافسية، طور الباحثون وبعض المجموعات الاستشارية مجموعة من الأدوات بعضها كمي وآخر نوعي، يمكن الاعتماد عليها حتى في إطار التشخيص الاستراتيجي. وهذه الأدوات تنقسم إلى قسمين أدوات تحليل على مستوى مجال النشاط، والآخر خاصة بمحفظة النشاط

1-أدوات التحليل الإستراتيجي لمجال النشاط: والتي تتمثل في الأدوات التالية:

1-1-منحنى الخبرة: مبدأ هذا المنحنى هو أن تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة تنخفض كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم بنسبة تتراوح بين 20-30%. وقد لوحظ هذه الظاهرة أول مرة في صناعة الطائرات بشكل خاص، ثم في صناعة السيارات والاتصالات الهاتفية وكذا صناعة الورق والبتروكيمياوية. فكلما تم تصنيع المزيد من المنتجات أصبح العمال على دراية وخبرة أكبر بأعمالهم، فالخبرة تؤدي إلى تحسين عملية التصنيع وتقليل الأخطاء، وتسريع وتيرة العمل والسيرورات. كما تحسن صورة وسمعة المنظمة لدى الزبائن وتمنحها قوة أكبر في التفاوض مع مورديها. وقد بينت مجموعة بوسطن الاستشارية في السبعينات أن مفهوم الخبرة أو التعلم مفهوم عام ويسري على مختلف نشاطات المنظمة وليس الإنتاج فقط، وقالت أن تكاليف التصنيع والتسويق والإدارة والتوزيع تتناقص بسبب ثباتة يمكن التنبؤ بها عندما تزداد حجم الإنتاج المتراكم ويتضاعف. ويمكن توضيح العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): منحنى الخبرة



وهناك عاملين أساسيين يساعدان المنظمات على تخفيض التكلفة هما:

❖ **اقتصاديات الحجم(وفورات الحجم):** ويقصد بها عمليات خفض تكلفة الوحدة المنتجة مرتبط بالانتاج

على نطاق واسع. ويمثل أيضا القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج أحد مصادر

اقتصاديات الحجم.(التكاليف الثابتة هي التكاليف التي لا تتغير مهما كان حجم الإنتاج مثل الآلات،

التجهيزات، الإعلان، البحث والتطوير...الخ). فالقدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم يساعد المنظمة على تقسيم العمل والتخصص الشيء الذي يمنح العمال مهارة في تأدية مهامهم.

❖ **أثار التعلم:** تظهر أثار التعلم من خلال التطبيق العملي. فالعامل يتعلم من خلال التكرار للوصول إلى أفضل

طريقة لتنفيذ المهام. بمعنى أن إنتاجية العامل تزداد على مدار الوقت وتنخفض تكاليف الوحدة عندما يتعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة معينة. وفي المنظمات الحديثة تتعلم أيضا الإدارة الطريقة المثلى لأداء أنشطتها. وتزداد أهمية التعلم عند تكرار مهمة معقدة تكنولوجيا يوجد الكثير لتعلمه.

مصادر الخبرة: إن انخفاض التكلفة يأتي من :

-التعلم واكتساب المهارات بالممارسة(الممارسة والتكرار خير معلم)

-التخصص وتحسين أساليب العمل

-تطوير وتحديث طرق التصنيع من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة

-الوصول إلى تنميط المنتج

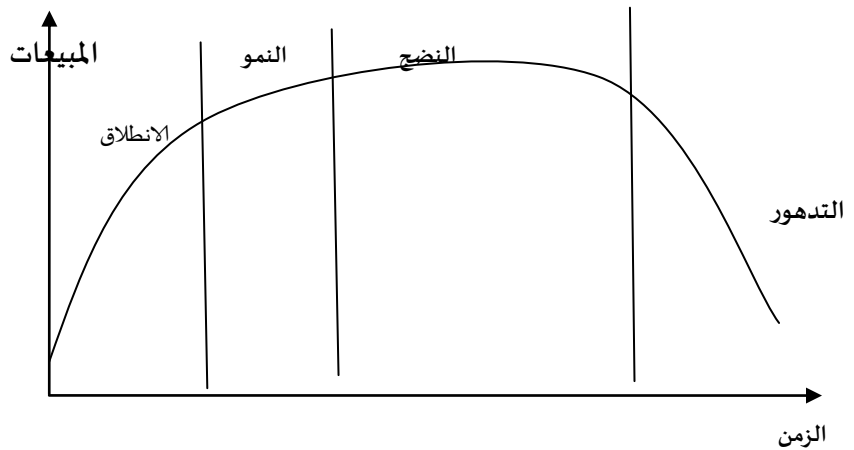
-تقديم بدائل أكثر للمنتج وإعادة تصميمه

-تحقيق اقتصاديات الحجم

إن المنظمة التي تملك التكلفة الأقل بإمكانها أن تتحكم في الأسعار وتضعها أقل من منافسيها ،وبالتالي يزيد حجم مبيعات وحصتها السوقية وتصبح القائد في السوق من خلال التكلفة المنخفضة.

2-دورة حياة المنتج: ظهر هذا النموذج في الأربعينات من القرن الماضي وحسب هذا النموذج فان المنتج أو مجال النشاط يمر بأربعة مراحل أساسية هي: الانطلاق، النمو، النضج، التدهور. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي

الشكل رقم(02): دورة حياة المنتج



- **مرحلة الانطلاق:** تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية: لا يوجد طلب على المنتج، الزبائن هم المتبنون الأوائل، قلة المنافسين (احتكار مطلق)، ارتفاع التكاليف، قلة الإيرادات، معدل نمو عالي، حصة سوقية منخفضة، تركيز المنظمة هنا على وظيفة البحث والتطوير وهدفها التعريف بالمنتج. والإستراتيجية المناسبة هي النمو والتوسع بالشكل الذي يتناسب وإمكانات المنظمة.
- **مرحلة النمو:** عندما يتم قبول المنتج في السوق ويصبح معروفا، يزداد عدد المستهلكين وبالتالي يزداد الطلب عليه. ويبدأ المنافسون في الدخول خاصة إذا كان المنتج ناجح. وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية: معدل نمو مرتفع وحصة سوقية مرتفعة، الأرباح تبدأ في التحسن، لان المنظمة تكون قد استرجعت بعض تكاليف البحث والتطوير. المنظمة مازالت بحاجة إلى استثمارات في مجال الترويج والتوزيع وزيادة حجم الإنتاج. تركيزها هنا على وظيفة الإنتاج وهدفها رفع حصتها السوقية. الإستراتيجية المناسبة هي النمو والتوسع مثلاً عن طريق التنويع.
- **مرحلة النضج:** تتصف هذه المرحلة بما يلي: المبيعات تصل إلى الذروة، تصبح السوق مغلقة ويسيطر عليها إلا الأقوياء، وتكون حواجز الدخول مرتفعة. معدل النمو منخفض والحصة السوقية معتبرة بالنسبة لوحدة أعمال ناجحة، الأرباح فيها فوائض، المنظمة ليست بحاجة إلى استثمارات ضخمة في هذه المرحلة، اهتمام الإدارة هناك تركز على وظيفة التسويق وهدفها المحافظة على الحصة السوقية وإطالة هذه المدة. الإستراتيجية المناسبة قد تكون القيادة بالتكلفة، التميز، التركيز... الخ
- **مرحلة التدهور:** تتميز هذه المرحلة بانخفاض المبيعات، وانخفاض معدل النمو لان المنتج الحالي يمكن أن يكون قد ظهر له منتج عوضه أو قد حدث تغير في أذواق المستهلكين. فتتخفف الحصة السوقية والإيرادات. ويصبح اهتمام المنظمة ينصب على كيفية تمويل هذا النشاط واتخاذ القرار المناسب. والإستراتيجية المناسبة قد تكون الانكماش، التصفية، تغيير النشاط... الخ

وما يمكن ملاحظته هو أن خصائص كل مرحلة تتيح للمنظمة الفرصة لاختيار البديل الاستراتيجي المناسب. لكن ما يعاب عليه هو أن ليست كل المنتجات تمر على هذه المراحل.

3- **مصفوفة النمو لأنسوف Ansoff:** يعتمد هذا النموذج في تحديد التوجهات الإستراتيجية على بعدين أساسيين هما المنتجات والأسواق. وانطلاقاً من هذين البعدين قدم نموذج المشهور حول أشكال النمو التي يمكن أن تتبناها المنظمات. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم(03): مصفوفة النمو لانسوف

الأبعاد	منتجات حالية	منتجات جديدة
أسواق الحالية	اختراق أو التغلغل في السوق	تنمية أو تطوير المنتج
أسواق الجديدة	تنمية أو تطوير السوق	التنوع

ومن خلال المصفوفة يظهر لنا أربعة خيارات إستراتيجية يمكن أن تعتمدھا المنظمات للنمو من خلال ثنائية منتج/سوق:

- ✓ **التغلغل في السوق:** تعتمد المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تريد تركيز أنشطتها على زيادة وتقوية حصتها في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق الحالية. عن طريق تحسين صورة المنظمة، تحسين أساليب الترويج والتوزيع وكذا طرق البيع، تقوية علاقاتها مع الزبائن وكسب ولائهم...الخ
- ✓ **تنمية أو تطوير المنتج:** من خلال طرح منتجات جديدة في أسواقها الحالية، من خلال تطويرها أو تحسينها، إضافة خط إنتاجي جديد، أو منتج جديد تماما. وتركز المنظمة هنا على البحث والتطوير.
- ✓ **تنمية أو تطوير السوق:** توسيع سوق من خلال إيجاد أسواق جديدة للمنتجات الحالية. من خلال توسيع مسالك التوزيع (البيع عن طريق الانترنت)، مناطق جغرافية جديدة، قطاعات سوقية جديدة (زبائن جدد)
- ✓ **التنوع:** الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة، بهدف التوسع وزيادة حصتها السوقية. وهذا ما اتجهت له العديد من الشركات العالمية. وقد يكون التنوع مرتبط أو غير مرتبط. فالتنوع المرتبط يعني أن المنظمة تقدم منتج جديد لسوق جديد لكن تبقى في نفس القطاع الصناعي مثلا منظمة تنتج الحليب ومشتقاته، تدخل ميدان إنتاج الزيوت ومشتقاتها. هنا تبنت التنوع لكن في نفس الصناعة وهي الصناعة الغذائية. أما التنوع غير المرتبط فالمنظمة تدخل إلى قطاعات صناعية مختلف عن الأصلية كأن تدخل قطاع النقل وهي تشتغل في الصناعات الغذائية.

فمن خلال هذا النموذج سوف تحدد المنظمة شكل النمو الذي تريد أن تعتمدھ للتنافس وتحسين موقعها الاستراتيجي، لكن يجب عليها دراسة وتحليل ردود أفعال المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وكذا استراتيجياتهم قبل اختيار أي بديل