

المحاضرة السابعة

أدوات التحليل الاستراتيجي

(التجزئة الاستراتيجية، دورة حياة المنتج، منحى الخبرة)

أهداف المحاضرة :

١. تعريف الطالب بأدوات التحليل الاستراتيجي وتحديد (التجزئة الاستراتيجية، دورة حياة المنتج، وأثر التجربة).
٢. إدراك الطالب لأهمية أدوات التحليل الاستراتيجي ودورها في اختيار وبناء الاستراتيجية.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- التجزئة الاستراتيجية؛
- دورة حياة المنتج؛
- أثر التجربة (منحى التجربة).

مقدمة:

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

- التجزئة الاستراتيجية؛
- دورة حياة المنتج؛
- منحى الخبرة.

أولاً: التجزئة الاستراتيجية (Strategic Segmentation):

١- تعريف التجزئة الاستراتيجية:

هي تقسيم المنظمة الى نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU. كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو ببرنامج استراتيجي مخصص. علما أن المنظمة قد تتبنى استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الاستراتيجية. التجزئة الاستراتيجية إذن، تعني حصر وجرّد 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.

٢- لماذا التجزئة الاستراتيجية؟

- عند ممارسة المنظمة لأعمالها فعادة ما تمتلك مجموعة أنشطة غير متجانسة، سواء فيما يتعلق بالمنتجات، أو غير ذلك، ولا يمكن إعداد الاستراتيجيات والقيام بالتشخيص الاستراتيجي دون إعادة نظر مسبقاً لهذه المجموعة لرسم حدود مختلف الأنشطة، وخصوصياتها التنافسية و التكنولوجية وغيرها.

- وإعادة النظر هذه المسماة: (التجزئة الاستراتيجية)، تأتي لتحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية والتي تعني بمجالات النشاط الاستراتيجي لتمكين المنظمة من القيام بتحليل أو تشخيص متميز ومستقل لكل وحدة وإعداد الاستراتيجية الملائمة لها. وتتمثل مزاياها الأساسية في:
- إعطاء نظرة استراتيجية أكثر دقة؛
- تخصيص دقيق للموارد؛
- تحديد التفوق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء.

٣- تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية: (Strategic Business Unit)

- 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. تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة.
- يمكن تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية على النحو التالي:

SBU1 : الألبان ومشتقاتها؛

SBU2 : العصائر؛

SBU3 : المخبوزات؛

SBU4 : معلبات اللحوم؛

SBU5 : معلبات الخضار؛

SBU6 : أخرى.

٤- معايير التجزئة الاستراتيجية:

- يمكن الاعتماد على معايير كثيرة. عادة ما يتم الاعتماد المعايير التي تبدو استراتيجية في السوق من هذه المعايير:
- الزبائن؛
 - الحاجة التي يلبيها المنتج؛
 - الأسواق الجغرافية؛
 - التكنولوجيا؛
 - الكفاءات اللازمة (بشرية، بحث...)
 - مجالات الإبداع.

ثانياً: دورة حياة المنتج:

١- مفهوم دورة حياة المنتج:

مفهوم ظهر في منتصف الأربعينات، يعبر عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق، وإلى غاية خروجه منها. وتعرف كذلك على أنها الإطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه للسوق وإلى غاية استبعاده وخروجه منها، بحيث تمر هذه الدورة عبر مراحل: التقديم، النمو، النضج، التدهور.

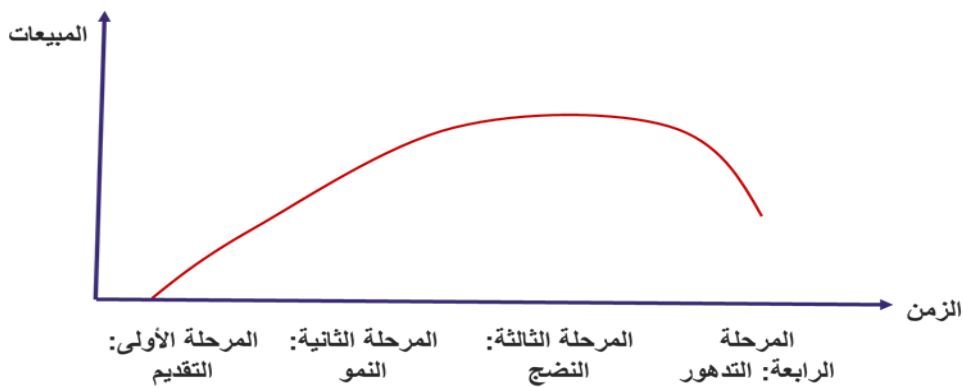
٢- الديناميكية التنافسية لمراحل دورة حياة المنتج:

هذه الدورة مصممة لإعطاء تصورات عن الديناميكية 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:

دورة حياة المنتج



أ- مرحلة التقديم: تبدأ هذه المرحلة عند التقديم للسوق على أساس انتهاء مرحلة الابتكار. هدفها

التعريف بالمنتج ودفع المستهلك الى اتخاذ قرار بشرائه واستخدامه. وتتمثل معالم الاستراتيجية هنا في:

- ارتفاع تكاليف الانتاج لانخفاض كمياته (نسبة التكاليف الثابتة لإجمالي التكاليف)؛
- الجهل بالمنتج، مما يتطلب التعريف به وتحسس ردود الفعل إزاءه؛
- مبيعات منخفضة وبالتالي أرباح منخفضة؛
- عدم التوسع في الإنتاج وانعدام اقتصاديات الحجم.

ب- مرحلة النمو: الهدف من هذه المرحلة هو تدعيم مركز المنتج وتقويته أمام المنافسين. وهي المرحلة

التي تبدأ فيها المبيعات بالارتفاع وكذلك الأرباح نتيجة الجهود التسويقية والتعرف على المنتج. ومن

خصائص الاستراتيجية المنتهجة في هذه المرحلة:

- التوسع الكمي في الإنتاج وتطوير المنتج من حيث خصائصه وأشكاله؛
- كثرة المنافسة وكثرة الصراعات على المستهلكين لتعظيم الحصة السوقية؛
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواقا جديدة؛
- ثبات الأسعار أو ميلها إلى الانخفاض؛
- زيادة نسبة الأرباح وحجمها.

ج- مرحلة النضج: تستقر المنافسة في هذه المرحلة بحيث يصبح عدد المتنافسين أقل لاستيلاء الأقوياء على السوق وخروج الضعفاء منه، وينخفض نمو المنتج ليصبح بوتيرة أقل مما كان عليه، أما الطلب فيستقر ثم يشرح في التناقص.

وعموما فإن مرحلة النضج تتخذ فيها على مستوى الاستراتيجية، الإجراءات التالية:

- الاحتفاظ بنفس اتجاهات الإنتاج الواسع على مستوى الحجم وكذا تطوير المنتج؛
- ميل الأسعار 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 الأسعار إلى الانخفاض بنسب أسرع من السابق نتيجة لتحول الزبائن عن الشراء، إما لتغير نمط الاستهلاك، أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطورا وملائمة لهم، وهذه المرحلة تتميز بالخصائص التالية:

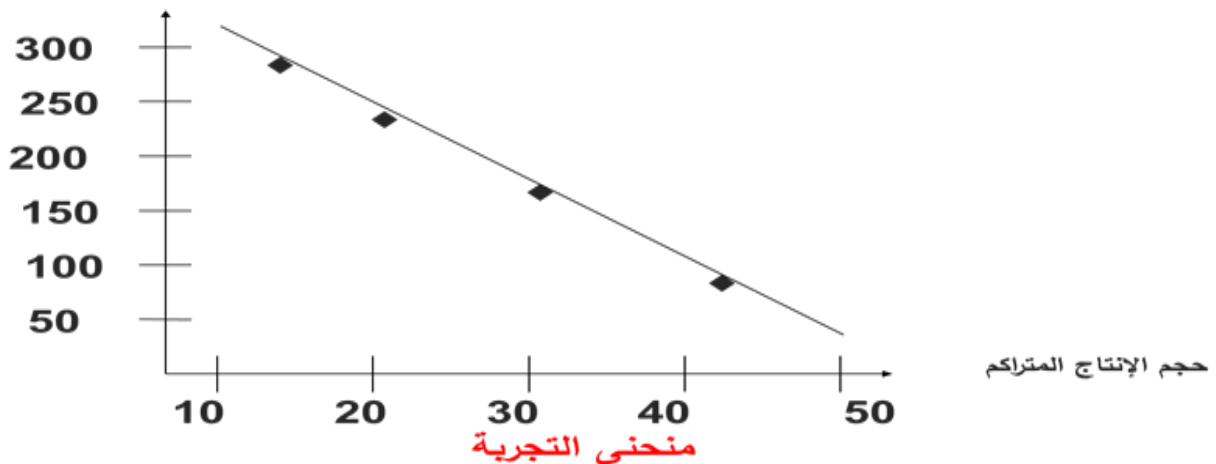
- الانكماش في حجم الإنتاج والاكتفاء بالأشكال الرئيسة للمنتج؛
- ضعف الإيرادات مع ميل الأسعار السريع نحو الانخفاض لتنشيط المبيعات؛
- جهود مكثفة لتنشيط المبيعات في شكل تخفيضات؛
- الانكماش في قنوات التوزيع بسبب تخلي الموزعين عن المنتج.

ثالثا: أثر التجربة (منحنى التجربة):

١- مضمون أثر التجربة:

- يمكن اختصار مضمون أثر التجربة في أن تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم.
- وتتراوح نسبة الانخفاض هذه بشكل عام إلى ما بين ٢٠٪، و ٣٠٪ في المتوسط.
- الفكرة ظهرت مع بحث Andress سنة ١٩٥٤ ثم طورت من قبل هرشمان حيث بين أن التعلم هو العامل الأساس في هذا المنحنى، ثم طور من قبل BCG التي طبقتها على قطاعات الدارات الالكترونية، المواد الكيماوية، السيارات، البناء...

التكلفة المباشرة لليد العاملة



٢- مصادر أثر التجربة؛

ينتج أثر التجربة عن عوامل كثيرة منها؛

- أثر التعلم؛
- التطور التقني الذي يرافق قطاع نشاط المنظمة والإبداعات الحاصلة؛
- مع كبر حجم المنظمة تتجه التكلفة المتوسطة نحو الانخفاض؛
- اقتصاديات الحجم.

٣- أثر التجربة وحصة المنظمة من السوق؛

- يعتبر مصطلح الحصة من السوق، واحداً من أهم المصطلحات في المجال الاستراتيجي؛
- يجب الانتباه إلى أن أهمية المصطلح ناتجة عن أثر الحصة السوقية على التكاليف بفعل أثر التجربة؛
- فكلما كانت حصة المنظمة من السوق كبيرة كلما كان الانتاج كبيراً وكلما أدى ذلك لانخفاض التكلفة وإعطاء ميزة تنافسية بالتالي للمنظمة على منافسيها؛
- لذا فهي متغير محوري في بناء الاستراتيجية.

نهاية المحاضرة السابعة