

المحاضرة الخامسة: أدوات التحليل الاستراتيجي

أدوات التحليل الاستراتيجي هي مجموعة من الأدوات أو التقنيات أو الفنيات التي تركز على محفظة وحدة أعمال المؤسسة إذا كان لديها أكثر من نشاط أو منتج وكيفية التعامل معها، هذه الأدوات تساعد بشكل مباشر على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

أولاً: التجزئة الإستراتيجية

1- مفهوم التجزئة الإستراتيجية: التجزئة الاستراتيجية تعني تقسيم أنشطة المؤسسة إلى وحدات أعمال استراتيجية بناءً على المتطلبات الاستراتيجية المختلفة لكل وحدة، قد تكون هذه الوحدة منتجاً واحداً وقد يكون عدة منتجات، حيث أن كل مجال أو وحدة تنفرد باستراتيجيات أو برنامج استراتيجي مخصص لها، وقد تتبنى المؤسسة استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الإستراتيجية، وعلى ضوء التجزئة يترتب الاختيار الاستراتيجي المناسب.

2- مفهوم وحدة الأعمال الإستراتيجية (Strategic Business Unit) SBU: هي مجال نشاط مستقل داخل المؤسسة يضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة، وله سوق مستهدف، ومنافسون، واستراتيجية خاصة به، ويدار ككيان منفصل لتحقيق ميزة تنافسية. وعلى اعتبار أن كل مجال يتطلب مجموعة من الخصائص الإستراتيجية الخاصة به، يمكن للمؤسسة أن تتبنى لكل مجال استراتيجية معينة تتطلب معارف خاصة، ويمكن أن تكتسب منها المؤسسة تجربة ومهارات لبناء عوامل النجاح.

3- معايير التجزئة الإستراتيجية: يمكن الاعتماد على معايير كثيرة تختلف حسب أهداف وأغراض التحليل الاستراتيجي، وعادة ما يتم الاعتماد على المعايير التي تبدو إستراتيجية في السوق، من هذه المعايير: الزبائن- الحاجة التي يلبها المنتج - الأسواق الجغرافية - التكنولوجيا - الكفاءات اللازمة (بشرية، بحث...) - مجالات الإبداع.

4- أهداف التجزئة الإستراتيجية: تستهدف التجزئة الإستراتيجية أمرين مهمين:

- حصر مختلف الوحدات الإستراتيجية للمؤسسة.

- إعداد الخطة الإستراتيجية لهذه الوحدات، أي لكل وحدة إستراتيجية خطتها.

5- الانعكاسات الإستراتيجية للتجزئة:

- تحديد محفظة وحدات الأعمال.

- القيام بالاختيار الاستراتيجي على أساس التجزئة.

- تحديد مستويات الإستراتيجية التي ستبناها المؤسسة (هل ستبني إستراتيجية للمؤسسة ككل أو استراتيجيات حسب وحدات الأعمال).

- عدم إهمال العلاقة ما بين الوحدات الإستراتيجية، لأن التحليل الاستراتيجي يتناول كل وحدة على حدة والعلاقة ما بين الوحدات.

- نوعية الهياكل التنظيمية، لأن التجزئة كثيراً ما تؤثر على الاختيارات التنظيمية للمؤسسة.

ثانياً: دورة حياة المنتج

1- مفهوم دورة حياة المنتج: دورة الحياة هي مسار طبيعي تأخذه أغلب المنتجات، حيث يمر المنتج بأربعة مراحل تتمثل في: مرحلة الانطلاق، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الزوال. هذا التقسيم في المراحل طرح في التحليل الاستراتيجي، لأن الاختيارات الإستراتيجية في المؤسسة يجب أن تتناسب مع الفترة التي يوجد فيها المنتج أو SBU في دورة الحياة، فمثلاً SBU الموجود في مرحلة الانطلاق سنتعامل معه استراتيجياً بطريقة تختلف عن SBU الموجود في مرحلة النمو أو النضج.

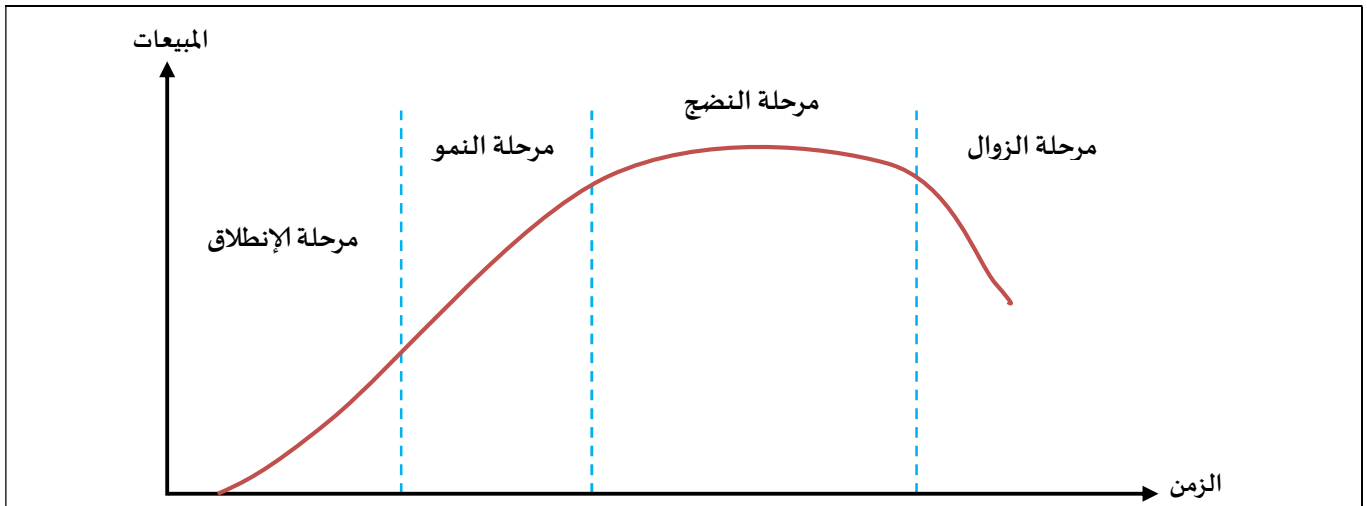
ويقوم نموذج دورة الحياة على فرضيات أساسية هي:

- أن تقسيم مراحل دورة الحياة يكون حسب معيار المبيعات.

- أن المنتج يمر على مراحل دورة الحياة بترتيبها.

- أن المنتج الذي يخرج من الدورة لا يرجع لها.

الشكل التالي يوضح منحى دورة حياة المنتج، ويمكن تفسير المراحل استراتيجياً في الجدول أسفله:



مرحلة الإنطلاق	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة الزوال
- مبيعات محدودة. - طلب ضعيف. - معدل نمو يتزايد ببطء. - العائدات المالية ضعيفة جدا. - احتياجات مالية كبيرة. - المنتجات في هذه المرحلة يكون فيها عجز. - عدد قليل جدا من المنافسين.	- صعود وتحسن سريع للمبيعات - طلب متنامي. - معدل نمو سريع وقوي جدا. - تحسن الإيرادات. - استرجاع تكاليف البحث والتطوير. - عدم الحاجة إلى الاستثمارات الثقيلة. - اشتداد المنافسة.	- استقرار المبيعات ووصولها إلى حدها الأقصى. - معدل النمو شبه منعدم. - استقرار المنافسة. - عائدات مالية وفيرة. - احتياجات مالية فقط للترويج - عبر ترسيخ صورة المنتج عند المستهلك.	- تراجع للإنتاج والاستثمار في المنتج. - الاحتياجات المالية ستكون محدودة جدا. - العائدات ضعيفة. - انسحاب الشركات من السوق. - البحث عن التوجه إلى منتجات أخرى. - معدل النمو سالب. - تراجع المبيعات.

2- الانعكاسات الإستراتيجية لدورة حياة المنتج:

- بناء رؤية واضحة عن محفظة أنشطة المؤسسة الموجودة في كل مرحلة من مراحل الحياة.
- ضمان توازن المحفظة من خلال إقرار العدد المناسب للأنشطة في كل مرحلة.
- إختيار الاستراتيجيات المناسبة بناء على المرحلة المتواجد فيها SBU في الدورة.
- بناء رؤية عن التدفقات النقدية والمالية بصفة عامة، لأن دورة الحياة توضح التبعات المالية لاحتياجات وعوائد SBU.
- إختيار السياسات التسويقية والتمويلية المناسبة لكل مرحلة.

ثالثا: أثر التجربة (منحنى الخبرة)

1- مفهوم أثر التجربة: ظهرت هذه الفكرة مع بحث Andress سنة 1954 ثم طورت من قبل هيرشمان، ثم مكتب BCG الذي طبقها على قطاعات الدارات الالكترونية، المواد الكيميائية، السيارات، البناء...، ورغب أن يعرف فيها هل هناك علاقة رياضية ما بين تراكم التجربة وتراكم الخبرة بالنسبة للمؤسسة في مجال معين وانعكاس ذلك على التكاليف، منطلقا من فرضية أنه سيكون هناك انخفاض حاد دون شك، وتوصل من خلالها إلى أن التكاليف تنخفض بنسبة ثابتة تتراوح بين 20-30 % كلما تراكم حجم الإنتاج بقيم مضاعفة، هذا التراكم في الإنتاج ينتج عن تراكم تجربة وخبرة الموظف، إذا فالمؤسسات التي تنتج بالكميات الكبيرة ستستفيد من تحكم أفضل في الوقت وانخفاض التكاليف بفعل ما يسمى باقتصاديات الحجم.

وقد تم التوصل رياضيا إلى صياغة العلاقة التالية لنموذج منحنى التجربة:

$$f(c) = c_t + c_0 \left(\frac{v_t}{v_0} \right)^{-e}$$

v_t : يمثل التجربة الحالية (أي الحجم المتراكم إلى يومنا هذا).

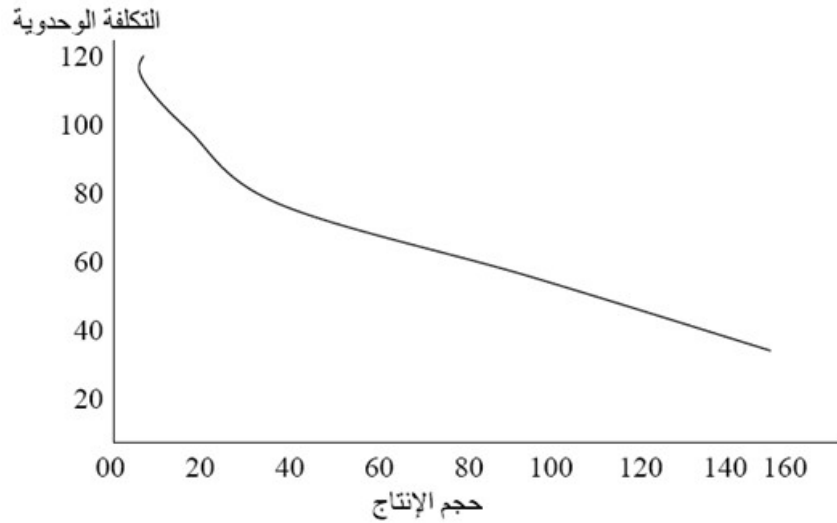
v_0 : يمثل التجربة عند سنة المقارنة

c_t : تكلفة الإنتاج الوحيدة الحالية.

CO: تكلفة الإنتاج الوحيدة للفترة 0.

e: معامل التجربة (ثابت = 2.72)

منحنى الخبرة (أثر التجربة)



نلاحظ من خلال الشكل أنه لما أنتقل مستوى إنتاج 10 وحدات إلى 20 وحدة انخفضت التكلفة من 120 إلى 100، وكلما تضاعف حجم الإنتاج سلاحظ انخفاض تكلفة الوحدة تدريجياً بنسبة تتراوح بين 20-30 %، هذه المعرفة أو الخبرة التي تراكمتها المؤسسة مع الزمن تجعلها تمتلك صورة عن تطور التكاليف خلال الزمن بالتالي ستساعدنا في اختيار استراتيجيات مناسبة هجومية أو دفاعية.

2- شروط استعمال أثر التجربة وعوامله: هذا النموذج طور واستخدم بشكل استراتيجي قوي جداً لكن له شروطاً، لأنه قد تحدث بعض المتغيرات التي تؤثر في تراكم التكاليف وتراكم الإنتاج، مثل تطورات الأسعار أو الإتجاهات التضخمية... الخ بالتالي سيفقد النموذج مصداقيته، إذا:

- التجربة تحسب بتراكم الإنتاج منذ انطلاق المنتج حتى ولو بقي حجم الإنتاج ثابتاً، بمعنى أننا لا يجب أن نقارن سنة بسنة، وإنما من اليوم الأول الذي دخل فيه المنتج إلى سلاسل الإنتاج إلى المرحلة التي نحن فيها حالياً.
- منحنى التجربة يستخلص من الملاحظات الميدانية.
- أثر التجربة ينتج عن تكاليف العناصر الخاضعة للرقابة المباشرة للمؤسسة.
- التكاليف تدرس بالقيم الثابتة استبعاداً للأثار التضخمية.
- يكون أثر التجربة كبيراً خلال المراحل الأولى من دورة الحياة.

3- مصادر أثر التجربة: ينتج أثر التجربة عن:

- أثر التدريب والتخصص.
- أثر اقتصاديات الحجم.
- أثر الإبداع والتطور التقني (سواء إبداع الموظف أو من التكنولوجيات الحديثة).