

الفصل السابع: أدوات التحليل الاستراتيجي

بعد إتمام الإدارة عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية المناسبة، فإنها تصبح مهياً للبدء بمرحلة تطوير الاستراتيجية التسويقية، ويتم ذلك من خلال القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ومن المعروف أنه لا يوجد إستراتيجية مثلى تصلح لجميع المنظمات في جميع الحالات وفي جميع الأوقات وإنما هناك إستراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة في ظل ظروف معينة. وهنا تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي أي قيام الإدارة بدراسة وتحديد كافة البدائل الاستراتيجية المتاحة التي بواسطتها تتمكن من تحقيق أهدافها في ضوء الظروف البيئية المحتملة، وصولاً إلى اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

► والاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية والذي يمثل رؤية ورسالة وأهداف المنظمة أفضل تمثيل، وتقوم المنظمة بالتحليل الاستراتيجي باستخدام نماذج ومصفوفات تساعد على اختيار البديل الأفضل.

وسنركز على بعض أدوات التحليل
الاستراتيجي في المنظمات.

1-دورة حياة المنتج Product life cycle:

- ▶ **1-1-مرحلة التقديم Introduction Stage:** يتيح تقديم المنتجات الجديدة للشركة المزايا التالية:
 - ▶ أ-تسعير المنتج بأسعار مرتفعة.
 - ▶ ب-زيادة حصتها السوقية.
 - ▶ ج-زيادة رضا المستهلك .
 - ▶ د-الحصول على عددٍ أكبر من تجارب وخبرات تطوير المنتج.
- ▶ ويدخل المنتج الجديد في هذه المرحلة بعد تنفيذ الشركة العمليات الخاصة بتطويرها والبدء بعرضه لأول مرة في الأسواق، وتتصف معدلات نمو المبيعات ببطنها الشديد .
- ▶ ويمكن اتباع الاستراتيجيات التالية لتسويق المنتج:
 - ▶ أفي حال رغبة الشركاء ببناء الحصة السوقية للمنتج وتحقيق الربح في المدى البعيد:
 - ▶ تعتمد الإدارة إلى اختيار قنوات التوزيع القادرة على إيصال المنتج إلى المستهلكين بكفاءة عالية، خاصة في مستوى تجار التجزئة، وتقوم بحملة ترويجية واسعة لإبلاغ المستهلكين المحتملين بوجود المنتج وتحفيزهم على شرائه.
 - ▶ ب-في حال رغبة الشركة في الحصول على أرباح عالية في الأمد القصير فإنها تلجأ إلى البدائل الاستراتيجية التالية:
 - ▶ تحديد أقصى سعر للمنتج للحصول على أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير مع اتباع سياسات ترويج كبيرة للمنتج (كشط الأسواق). وتناسب هذه الاستراتيجية السوق الذي يكون فيه معظم المستهلكين من ذوي الدخل المرتفعة ، وغير المدركين لوجود المنتج الجديد في السوق.
 - ▶ تسويق المنتج الجديد بأسعار مرتفعة جدًا وبنفقات ترويجية منخفضة، من أجل تحقيق هامش ربح مرتفع للوحدة الواحدة من المنتج وتقليل المصاريف التسويقية. ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية عندما يتصف المستهلكون بقلة عددهم وبإدراكهم لوجود المنتج الجديد في السوق، وبقدرتهم على دفع الأسعار المرتفعة.
 - ▶ تسويق المنتج بأسعار منخفضة وبنفقات ترويجية منخفضة، من أجل تشجيع المستهلكين على قبول المنتج، ومن ثم تحقيق أعلى ربح، وتلائم هذه الاستراتيجية السوق الذي يتصف بمرونة الطلب العالية تجاه السعر، والذي يضم عددًا كبير من المستهلكين المدركين لوجود المنتج الجديد في السوق.

1-2-مرحلة النمو Growth Stage:

▶ يبدأ معدل نمو المبيعات بالارتفاع السريع عند نقطة معينة من الزمن في حال لقي المنتج قبولاً من المستهلكين، الأمر الذي يؤدي إلى تشجيع المنافسين على دخول سوق المنتج عن طريق تقليده. ولمواجهة المنافسة تلجأ الشركة إلى تحسين نوعية منتجها وتقديم نماذج متنوعة منه لإشباع حاجات المستهلكين في الأجزاء المختلفة من السوق والتي لم تكن دخلتها سابقاً. وفي هذه المرحلة تلجأ الشركة إلى استخدام قنوات التوزيع المتنوعة وتحاول الحفاظ على مستوى مصاريفها الترويجية أو زيادتها، وتغيير هدف عملية الترويج من تعريف المستهلكين بالمنتج إلى إقناعهم وتحفيزهم على شرائه من خلال إبراز مزاياه بالمقارنة مع منتجات المنافسين. وبالنسبة للسعر فإنه يمكن للشركة المحافظة على سعر بيع منتجها أو تخفيضه. وتحاول الشركة تعزيز الموقع التنافسي لمنتجها من خلال استراتيجيتها التسويقية، حيث ينبغي عليها زيادة مصاريفها التسويقية في سبيل الحصول على موقع تنافسي متميز على حساب الأرباح قصيرة الأمد، أملاً في تحقيق أعلى مستوى للأرباح في المرحلة القادمة.

1-3-مرحلة النضج Maturity Stage:

- ▶ يدخل المنتج في هذه المرحلة عند حصول تباطؤ في معدل النمو السريع لمبيعاته في نقطة معينة من الزمن، حيث يتجه نمو المبيعات نحو الاستقرار نتيجة الإشباع في الأسواق، وفي هذه المرحلة تشتد حدة المنافسة السوقية، لهذا تحاول الشركة حماية مركزها والدفاع عن حصتها في السوق عن طريق الدخول في أجزاء جديدة من السوق. وتتبنى الشركات الاستراتيجيات التسويقية التي تستند على تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى.
- ▶ كما تتطلب الظروف التنافسية لهذه المرحلة تخفيض أسعار بيع المنتج وزيادة المصاريف الترويجية التي توجه إلى جميع أجزاء السوق بدلاً من التركيز على أجزاء محدّدة منه، والتي تهدف إلى خلق ولاء المستهلكين للعلامة التجارية من خلال التميز عن العلامات المنافسة. وفي مجال التوزيع ينصبّ الاهتمام نحو استخدام قنوات التوزيع التي تكفل إيصال المنتج إلى الأجزاء الكبيرة من السوق كقنوات التوزيع المانحة للخصم.

1-4-مرحلة الاضمحلال Decline Stage:

▶ يدخل المنتج في هذه المرحلة عند انخفاض مبيعاته واضمحلالها في النهاية، وتُعزى أسباب هذه الظاهرة إلى التقدم التقني الذي يؤدي إلى إيجاد البدائل المتطورة من المنتج، والتغير في أذواق المستهلكين واتجاهاتهم ، مما أدى إلى عزوف المشترين عن شراء المنتج القديم. وتواجه الشركات ذات الموقف التنافسي الضعيف قرار إيقاف إنتاج المنتج وتسويقه في بداية هذه المرحلة بهدف توظيف مواردها في فرص أخرى، في حين تفضل الشركات التي تتمتع بولاء المستهلكين الكبير -تجاه منتجها في بعض أجزاء السوق- الاستمرار في العمل لأطول فترة زمنية ممكنة، مع مراعاة لإجراء تخفيضات كبيرة في مصاريفها الترويجية لكي تبقى محافظة على ولاء المستهلكين لمنتجاتها، واقتصارها على توزيع المنتج من خلال قنوات التوزيع التي تتلاءم وعادات شراء عملائها.

▶ وقد اقترح (Kotler) أربعة بدائل استراتيجية رئيسية لدورة حياة المنتج هي:

▶ استراتيجية بناء الحصة السوقية في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج -التقديم والنمو.

▶ استراتيجية الحفاظ على مستوى الحصة السوقية في مرحلة النضج من دورة الحياة.

▶ ج-استراتيجية حصاد الحصة السوقية التي تستند على تقليل مستوى الحصة السوقية من أجل الحصول على النقد في مرحلة الاضمحلال.

▶ د-استراتيجية الانسحاب التي تطبق في حال كون مستوى الحصة السوقية للمنتج دون الحد الأدنى المطلوب في السوق وخاصة في مرحلة الاضمحلال، وفي هذه الحالة تتوقف الشركة عن إنتاج المنتج وتسويقه.

2-أساليب تحليل الحافظة Portfolio Analysis:

تستخدم أساليب تحليل الحافظة في تطوير البدائل التسويقية الاستراتيجية في الشركات ذات المنتجات أو وحدات العمل الاستراتيجية المتعددة. إن حافظة الأنشطة لمؤسسة ما يمكن تعريفها على أنها مجموع ميادينها الإستراتيجية، وتنشأ هذه الأخيرة عن عملية التجزئة الإستراتيجية للمؤسسة، إذ يشير كل ميدان نشاط استراتيجي إلى مجال نشاط عادي لدى المنظمة يضم مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتجانسة والموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة.

ويستند تحليل حافظة الأعمال على استخدام عدد من المصفوفات .

► يقوم التحليل المصفوفي على تمثيل أنشطة المؤسسة على محورين أحدهما خارجي من المحيط والآخر داخلي من المؤسسة، وفي الحقيقة يمثل كل محور مجموعة من العوامل المجمععة، والتي يمكن أن تكون كمية أو كيفية أو مزيجا من الكم والكيف لتحديد الاحداثيات التي تسمح بتمثيل كل نشاط في المصفوفة.

► بشكل مختصر تتلخص أشهر المصفوفات حسب أبعادها في الجدول التالي:




عدد الخانات	محور العينات	محور السينات	المصفوفات
04	معدل النمو	الحصة من السوق	BCG
09	جاذبية القطاع	القدرة التنافسية	Mc.Kinsey
20	نضج الصناعة	الوضعية التنافسية	ADL

1-2- أسلوب جماعة بوسطن الاستشارية: Approach Boston Consulting Group(BCG)

- ▶ تم تطوير هذا الأسلوب من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية في نهاية الستينات، وأطلقت عليه تسمية مصفوفة النمو -الحصة (Growth-Share Matrix)، ويستخدم في هذه المصفوفة محورين أساسيين،
- ▶ المحور العمودي: معدل النمو في السوق الذي تنافس فيه الشركة ،
معدل نمو السوق = (إجمالي مبيعات الصناعة في العام الحالي - إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق) / إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق × 100.

- ▶ **المحور الأفقي:** الحصة السوقية النسبية، والتي تعرف بأنها نسبة مبيعات الشركة من المنتج إلى مبيعات المنافسين القياديين في السوق.
- ▶ وفي ضوء معدل النمو في السوق ومعدل الحصة السوقية النسبية يمكن للإدارة أن تصنف المنتجات التي تتعامل بها الشركة في الوقت الحاضر في أربع مجموعات رئيسية هي: علامات الاستفهام، النجوم، الكلاب، البقرات الحلوب.

الشكل العام للمصفوفة

مرتفعة	النجوم (Stars) 	علامات الاستفهام (Question Marks) 
10% معدل نمو السوق (استخدامات منخفضة النقدية)	البقرة الحلوب (Cash Cow) 	الكلاب (Dogs)

مرتفعة
الحصة السوقية (موارد
منخفضة النقدية)

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية

المربع الأول : النجوم Stars) درجة النمو في النشاط عالية |
حصة الشركة في السوق عالية)
أهم مميزات هذا المربع :

1. تتمتع المنتجات بدرجة عالية من القبول في السوق
2. تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة
3. من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة
4. تتسم المنظمات هنا بمكانة وسمعة طيبة

الإستراتيجيات الملائمة: اختراق السوق, تنمية السوق, تنمية المنتج
والمشروعات المشتركة.

المربع الثاني : علامات الاستفهام Question Mark (درجة النمو في الصناعة عالية | حصة الشركة في السوق منخفضة)

أهم مميزات هذا المربع :

1. انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط
2. تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات
3. إقبال العملاء على منتجات المنافسين
4. عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق

الإستراتيجيات الملائمة : هناك ثلاثة بدائل إستراتيجية البديل الأول هو إتباع استراتيجيات النمو, حيث تنتقل الشركة إلى مربع النجوم

البديل الثاني هو المحافظة على الحصة السوقية السابقة إذا كان معدل نمو السوق غير مستقر.
حيث تنتقل الشركة هنا إلى مربع الكلاب عندما يبدأ معدل نمو السوق بالانخفاض.

ويشير هذا البديل لإتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

البديل الثالث هو الاستغناء عن النشاط وتوجيه موارد الشركة إلى أنشطة أخرى تتصف بحصة سوقية مرتفعة.

المربع الثالث : البقرة الحلوب Cash Cows (حصة سوقية عالية | درجة نمو النشاط منخفضة) أهم مميزات هذا المربع :

1. كبر حجم التدفق النقدي واستمراره
2. يصل النشاط إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات إلى حالة النضج في دورة حياة المنتج
3. لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط

الإستراتيجيات الملائمة : تنمية المنتج أو التنويع المركز و عندما تصبح

وحدات البقر الحلوب ضعيفة يفضل إتباع إستراتيجية الانكماش أو تخفيض الاستثمار مع البحث عن استثمارات في مجالات أخرى بإتباع إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط أو البحث عن الإستراتيجية المناسبة من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

المربع الرابع : الكلاب Dogs (حصة الشركة في السوق منخفضة | درجة نمو السوق منخفضة)

مميزات هذا المربع :

1. انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
2. تتناقص الأرباح إلى درجة وقوع الخسائر.
3. عدم الإقبال على المنتجات بصورة عامة.
4. تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.

الاستراتيجيات الملائمة: عادة ما تلجأ المنظمة في مثل هذه الظروف إلى إتباع أحد أشكال الإستراتيجية الانكماشية. وقد تتحول الشركة إلى مجال آخر تاركةً هذا المجال برمته, وأحياناً تكون إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في

2-2 مصفوفة ماك كينزي MC KINSEY تسمى أيضا مصفوفة جنرال

إلكتريك

Matrix – Of General Electric (GE)

► وهي نموذج محفظة أعمال طورتها ماكنزي للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك ، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن . وتتألف مصفوفة ماكنزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات .

ويطلق عليه نموذج إشارات المرور لأنه يقسم
الإستراتيجيات إلى ثلاثة مجموعات:

- اللون الأحمر (توقف): درجة منخفضة من أولوية الاستثمار
- اللون الأصفر (انتبه واستعد): درجة متوسطة من أولوية الاستثمار
- اللون الأخضر (امضي قدماً): درجة مرتفعة من أولوية الاستثمار

أبعاد المصفوفة

البعد الأول : جاذبية الصناعة

تحدد درجة جاذبية الصناعة بفعل مجموعة من العناصر مثل :
حجم السوق , درجة الموسمية في النشاط , درجة شدة وتركيز
المنافسة , درجة استخدام الطاقة المتاحة , درجة التمايز التكنولوجي

البعد الثاني : قوة النشاط (المركز النسبي له)

إن قوة النشاط محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من
العناصر أهمها :

حصة النشاط أو الوحدة في السوق , درجة الموسمية في منتجات
النشاط

درجة ما تتمتع به المنظمة من مزايا تنافسية درجة استخدام المنظمة

الشكل العام للمصفوفة

جاذبية الصناعة

		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
جوانب قوة النشاط	مرتفعة	الاستثمار والنمو	النمو الاختياري	الإختبارية
	متوسطة	النمو الاختياري	الإختبارية	الحصاد/ الاستبعاد
	منخفضة	الإختبارية	الحصاد/ الاستبعاد	الحصاد/ الاستبعاد

<p>جاذبية الصناعة مرتفعة قوة النشاط مرتفعة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● النمو ● السيطرة في السوق ● تعظيم الاستثمار 	<p>جاذبية الصناعة متوسطة قوة النشاط مرتفعة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تحديد قطاعات النمو ● الاستثمار بقوة ● الاحتفاظ بالموقع 	<p>جاذبية الصناعة منخفضة قوة النشاط مرتفعة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الاحتفاظ بالموقف الكلي ● البحث عن تدفق نقدي ● الاستثمار في ظل مستوى معين
<p>جاذبية الصناعة مرتفعة قوة النشاط متوسطة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تقييم إمكانيات تحقيق موقع قيادي من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات ● تحديد جوانب الضعف ● بناء جوانب قوة 	<p>جاذبية الصناعة متوسطة قوة النشاط متوسطة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تحديد قطاعات النمو ● التخصص ● الاستثمار اختيارياً 	<p>جاذبية الصناعة منخفضة قوة النشاط متوسطة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الاستغناء عن خطوط الإنتاج ● تدنية الاستثمار ● الاستبعاد
<p>جاذبية الصناعة مرتفعة قوة النشاط منخفضة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التخصص ● البحث عن قطاعات أخرى في السوق ● الاستحواد 	<p>جاذبية الصناعة متوسطة قوة النشاط منخفضة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التخصص ● البحث عن قطاعات أخرى في السوق ● أخذ الخروج بالحسبان 	<p>جاذبية الصناعة منخفضة قوة النشاط منخفضة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الخروج من السوق والاستبعاد

ADL Arthur.D.Little مصفوفة 3-2

مصفوفة ADL مصفوفة متعددة العوامل و قد اعتمدت في بنائها (تحليلها) على المفهوم الكلاسيكي لدورة حياة المنتجات، سعياً منها لتفادي نقائص المصفوفات السابقة.

تقوم مصفوفة ADL على معايير نوعية تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة باقتراح البعدين التاليين:

► **الوضعية التنافسية (مميزات المؤسسة)؛** تقسم إلى: 1-مسيطرة؛ 2- قوية؛ 3- ملائمة؛ 4- غير ملائمة؛ 5- حدية أو هامشية.

► **درجة نضج القطاع (جاذبية القطاع)،** تقسم إلى: 4. مراحل: انطلاق، نمو، نضج، تدهور.

- **درجة نضج النشاط:** وهي فكرة مستوحاة من مفهوم " دورة حياة المنتج " حيث تسمح بإظهار مراحل حياة القطاع وهي :
انطلاق، نمو، نضج، والانحدار كما يسمح النموذج بإعطاء دلالة حول درجة المخاطرة في القطاع فهو يعبر عن احتمال حدوث تغيرات كبيرة أو التوقف المفاجئ للنشاط ومن أجل تحديد درجة نضج النشاط يتم استعمال معايير موضوعية هي:

- درجة نمو النشاط.
- درجة استقرار التكنولوجيا.
- تطور عدد المنافسين.
- مدى استقرار الحصة السوقية لمختلف المنافسين.
- درجة تشبع المستهلكين من منتجات المؤسسة.

الموقف التنافسي للمؤسسة: ويعرف على أنه مجموعة مميزات تملكها المؤسسة لمواجهة

منافسيها ويتم تقييم الوضع التنافسي على سلم مكون من خمس درجات وهي: ضعيف، غير ملائم، ملائم، قوي، مسيطر. ويوضح الشكل التالي مصفوفة ADL .

من خلال مصفوفة ADL نلاحظ أنه كلما كان موقع المؤسسة في الجانب العلوي على اليسار (انطلاق، نمو، مسيطر، قوي) كلما كان وضعها التنافسي ملائم وبالتالي يجب على المؤسسة متابعة تطوير هذه المجالات.

أما في الجانب السفلي نحو اليسار (غير ملائم، ضعيف، نمو، انطلاق) من الأنسب إعادة توجيه هذه الأنشطة من أجل إجبارها على الحصول على موقع تنافسي ملائم. أما الجانب السفلي نحو اليمين فيجب التخلي على مجالات النشاطات الواقعة في هذا الجانب. والشكل التالي يوضح مختلف الخيارات الإستراتيجية.

	اطلاق	نمو	نضج	تدهور
مهيمن	التطوير الطبيعي			
قوي				
ملائم	التطوير انتقائي			
غير ملائم	اعادة التوجيه		التخلي	
هامشي				