

التخطيط الاستراتيجي

إعداد: سامح محمد

ماجستير إدارة أعمال

هذه المقالات تم نشرها في:

موقع الإدارة والهندسة الصناعية

<http://samehar.wordpress.com>

2008

حقوق النشر محفوظة للمؤلف

المحتويات

3	دراسة الجدوى والتخطيط للمشاريع
5	التخطيط الاستراتيجي
9	تحليل بيئة القطاع :
9	تحليل بيئة المجال
12	تحليل جاذبية القطاع
15	تجزئة السوق
21	دراسة جاذبية كل شريحة
21	تحليل بورتر
27	عوامل النجاح الرئيسية لكل شريحة
31	دورة حياة القطاع
34	تحليل المنافسين
38	تحليل المؤسسة:
38	تحليل موارد وقدرات المؤسسة
40	تحليل مالي للمؤسسة
41	تحليل الهيكل التنظيمي و الأنظمة الإدارية للمؤسسة
42	الميزة التنافسية و الاستراتيجيات الرئيسية
47	كيف تنافس بتخفيض التكلفة
52	كيف تنافس بتميز منتجك أو خدماتك
55	تحليل الموارد و القدرات وتأثيرها على عوامل النجاح الأساسية
59	ملخص لقدرات المؤسسة في كل شرائح السوق
61	ربط جاذبية الشرائح بقدرتنا التنافسية

دراسة الجدوى و التخطيط للمشاريع

مايو 23, 2006 في 8:25 ص .

ما هي دراسة الجدوى؟

هي دراسة يقوم بها صاحب فكرة مشروع جديد لدراسة إمكانية تطبيق المشروع ونجاحه. دراسة الجدوى توضح الاستثمارات المطلوبة والعائد المتوقع والمؤثرات الخارجية على المشروع مثل قوانين الدولة والمنافسة والتطور التكنولوجي.

دراسة الجدوى- لماذا؟

لسببين أولاً: لتعرف أنت ما تحتاجه لمشروعك وفرص نجاحه. ثانياً: لتثبت للمُمولين أن هذا المشروع يتوقع له النجاح وتحقيق عائد استثمار جيد.

ما مدى صعوبة إعداد دراسة الجدوى؟

لكي تستطيع إنشاء مشروع وإدارته لا بد أن تعرف كيف تخطط للمشروع وتدرس جدواه. إعداد دراسة الجدوى له أسس معينة التي يجب أن تعلمها. هذه الأسس من السهل أن تفهمها وتطبقها إن كان لديك قدر بسيط من التعليم فأنت لن تحتاج لاستخدام تقاضل وتكامل أو معادلات كيميائية أو علوم الحاسوب. دراسة جدوى المشاريع الصغيرة تكون يسيرة بينما دراسة جدوى المشاريع الكبيرة أو الدولية فقد تحتاج إلى خبراء متخصصين.

ما هي العلاقة بين دراسة الجدوى و التخطيط الاستراتيجي؟

دراسة الجدوى تتعلق بدراسة مشروع جديد أما التخطيط الاستراتيجي فهو دراسة أفضل المجالات التي يمكن أن تعمل بها المؤسسة في السنوات القادمة وكيف يمكنها أن تُنافس في هذه المجالات. فالتخطيط الاستراتيجي أعم من دراسة الجدوى لأن التخطيط الاستراتيجي يوضح أفضل المجالات التي يمكن أن تعمل بها المؤسسة في السنوات القادمة، أما دراسة الجدوى فتختص بدراسة مشروع أو مشاريع محددة. على الرغم من ذلك فهناك تشابه كبير بينهما حيث أن كلا منهما يحتاج دراسة السوق والمنافسين والعوامل الخارجية المؤثرة والقدرات المتوفرة لدينا والممكن تعلمها أو شرائها وننتهي بالعائد المادي المتوقع.

كيف تعد دراسة الجدوى؟

هذا هو ما نناقشه في الصفحات التالية

هل يمكن الاستعانة بالغير لإعداد دراسة الجدوى؟

يمكن الاستعانة بمكاتب استشارية لإعداد دراسة جدوى لمشروعك، ويمكن الاستعانة بدراسات جدوى معدة مسبقاً لمشاريع معينة. الاستعانة بمكتب استشاري سوف يجعلك تتحمل تكلفة إعداد الدراسة، أما الاستعانة بدراسات جدوى مُعدة عن طريق جهات تُشجع المشاريع الجديدة فإنها تضطرك إلى الاختيار من بين المشاريع المعروضة والتي تكون عادة مشاريع تقليدية. ولكن لماذا تستعين بالغير لإعداد دراسة الجدوى؟ إن كان ذلك لأنك لا تعرف كيف تعد دراسة الجدوى فالأفضل أن تتعلم ذلك وكما ذكرت ليس هناك صعوبة في ذلك. لماذا؟ لأنك سوف تدير مشروعك و بالتالي سوف تحتاج إلى تخطيط المشروع عاماً بعد عام و سوف تقوم بدراسة تطوير المشروع أو إضافة منتج أو خدمة جديدة. هل ستلجأ إلى مكتب استشاري لأداء ذلك لك كل عام؟ أما إن كنت سوف تبدأ مشروعاً عملاقاً فقد يكون اللجوء إلى

مكتب استشاري له ما يبرره. عموماً سواءً قمت بذلك بنفسك أو بالاستعانة بمكتب متخصص فإنه لا بد أن تكون على دراية بأسلوب إعداد هذه الدراسة و ما يمكن أن تستفيده منها و مدى دقتها. بالإضافة إلى ذلك فإنك سوف تضطر -على الأقل- لعمل دراسة جدوى مبدئية قبل اللجوء لمكتب استشاري.

ما هي المشاريع التي تحتاج دراسة جدوى؟

أي مشروع صغيراً كان أو كبيراً. هل أحتاج لدراسة جدوى لفتح محل ملابس أو أدوات مكتبية؟ نعم و لكنها تكون مبسطة إلى حدٍ ما.

هل يمكن أن تُرسل لي دراسة جدوى لمشروعي؟

مع الأسف لا. هذا الموقع يوضح لك خطوات إعداد دراسة الجدوى لمشروعك ولكنه لا يقدم دراسات جدوى.

Strategic Planning.....التخطيط الاستراتيجي

يونيو 7, 2006 في 7:06 ص ·

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية. التخطيط الاستراتيجي يجب أن يبدأ من سؤالين

هـ ما هي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل فيها

هـ ما هو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة: السعر، الجودة، السرعة، المرونة

فمثلا التخطيط الاستراتيجي لمطعم دجاج منذ عامين كان لابد أن يأخذ في الاعتبار تهديد أنفلونزا الطيور. التخطيط الاستراتيجي لمطعم فول قد يكون استهداف سكان منطقة سكنية معينة وتقديم خدمة متميزة لهم والاقتصار على الفول فقط أو وجود تنوع في السندوتشات. وقد تكون خطة بائع التلفزيونات العادية أن يبدأ في بيع تلفزيونات البلازما تدريجيا مع التركيز على النوعيات الجيدة جدا

ما هي فائدة التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للشركة واضحة للجميع وبالتالي

هـ تنبثق منها خطط الإدارات أو قطاعات العمل

هـ تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات

هـ يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد

ما معنى هذا الكلام؟

عندما تكون خطتنا أن نعمل في مجال الملابس ونستهدف الطبقة محدودة الدخل فإن كل الإدارات ستعمل على تقليل التكلفة وسيحاول قسم التصميم تخفيض تكلفة المواد ويحاول قسم التصنيع تقليل تكلفة التصنيع وسيعمل جميع العاملين في هذا الاتجاه، ويتم الاستثمار في المعدات التي تؤدي في النهاية إلى تخفيض التكلفة مثل المعدات الأوتوماتيكية وسنحاول تقليل عدد التصميمات التي ننتجها لكي نتمكن من تقليل التكلفة عن طريق إنتاج كميات كبيرة من نفس التصميم

أما إن كانت خطتنا هي أن نعمل في مجال الملابس ونستهدف طبقة رجال الأعمال فإن جميع الإدارات ستحاول تحسين الجودة وزيادة التميز وسيحاول قسم التصميم تطوير الملابس بما يجعلها متميزة وسنستثمر في المعدات والخدمات التي تحقق لنا التميز من محلات فاخرة وخامات مكلفة ولن نتجه إلى الأتمة الكاملة للإنتاج لأننا نريد أن نغير تصميماتنا كثيرا وأن ننتج كميات قليلة من تصميمات مختلفة

فالاستراتيجية تجعل كل العاملين يعلمون من هو العميل المستهدف وبالتالي يتم التركيز على تلبية متطلبات هذه الشريحة. كذلك فإن الاستراتيجية تحدد لنا أسلوبنا في المنافسة من تقليل التكلفة أو التميز أو الابداع أو النجاح في التوزيع.

هل التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الكبرى؟

التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة بل وكذلك الدول والأفراد. بالطبع يختلف الجهد المبذول في التخطيط الاستراتيجي من شركة لأخرى، فالتخطيط الاستراتيجي لدولة هو عملية طويلة ومعقدة وكذلك الحال في الشركات الكبرى الدولية. أما الشركات الصغيرة والمنشآت المحلية جدا فلا بد لها من تخطيط استراتيجي كذلك ولكنه يكون أبسط من التخطيط للشركات الكبرى.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية طبيعية جدا فأنت مثلا عندما كنت طالبا قد قررت أن تكون مهندسا أو طبيبيا وأن تتميز في هذا المجال وبالتالي كانت أولوياتك هي الاستذكار والإنفاق على شراء الكتب وتعلم لغة أجنبية وحضور المحاضرات. في نفس الوقت قرر شخص آخر أن يكون رياضي شهير فاهتم بالتمرينات الرياضية وأنفق على شراء ملابس وأدوات الرياضة ولم يهتم كثيرا بدراسته

هل التخطيط الاستراتيجي هو عملية أكاديمية؟

التخطيط الاستراتيجي هو أمر يطبق في الشركات والمؤسسات في دول العالم المختلفة. فليس معنى أنك تعيش في دولة نامية أنك لا تحتاج للتخطيط الاستراتيجي. إن كثيرا من التجار الناجحين الذي لهم خبرة في التجارة وليس لهم قدر كبير من التعليم يمارسون التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد دون أن يعرفوا هذا المسمى فتجد هذا التاجر يعرف جيدا الشريحة التي يستهدفها ويعرف احتياجاته ويعرف منافسيه وتكون قراراته نابعة من فهمه لمتغيرات السوق ولأسلوبه في المنافسة. هذا التاجر اكتسب طريقة التفكير هذه من الخبرة وربما من التجار الذين تعلم منهم. التخطيط الاستراتيجي هو ما يقوم به هذا التاجر ولكن هذا التاجر قد يفوته بعض الأشياء أحيانا لأن عملية التخطيط بالنسبة له لا تتم بشكل منظم، كذلك فإنك إن لم تكن ذا خبرة مثل هذا التاجر فأنت تحتاج لتعلم أسلوب التخطيط

هناك شركات أو مؤسسات ناجحة ولا تعرف شيئا عن التخطيط الاستراتيجي فما فائدته؟

بعض هذه المؤسسات يديرها شخص يخطط استراتيجيا بنفسه بناء على خبراته كما ذكرت أعلاه. وبعض هذه الشركات ينجح لفترة من الزمن اعتمادا على ضعف المنافسة أو عظم حجم الطلب ولكنها لا تنجح على المدى البعيد لأن الأحوال تتغير وإذا لم نخطط استراتيجيا فسيأتي يوم لا نجد من يشتري بضاعتنا أو يقل حجم الطلب بشكل يصعب معه الاستمرار أو تتغير احتياجات العملاء وتتغير شرائحهم وهكذا. كمثال بسيط لذلك فإن مشروع مقهى الإنترنت الصغير يحتاج لتخطيط استراتيجي لأنه قد يحدث أو قد حدث بالفعل ضعف في الطلب عليها نتيجة لهبوط أسعار الحاسب وسهولة الدخول على الشبكة الدولية من المنزل، فصاحب هذا المشروع لا بد أن يدرس هذه الأمور ويقرر ما الذي سيفعله عند اضمحلال هذا السوق وكيف يستغل إمكانياته وقدراته في شيء آخر

ما أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمشروعات الجديدة؟

أنت تريد أن تبدأ مشروعاً جديداً في مجال معين ويستهدف شريحة معينة فلماذا تحتاج التخطيط الاستراتيجي؟ لعدة أسبابه لكي تتمكن من التعرف على شرائح العملاء المختلفة وعلى جاذبية كل شريحة فقد تكتشف أنه من الأفضل أن تغير المشروع قليلاً وتستهدف شريحة أكثر جاذبية

ه لتعرف كيف ستصمم مشروعك وما هي احتياجات الشريحة المستهدفة وهل أنت تهدف إلى أن تكون أسعارك زهيدة أم أن تكون منتجاتك أو خدماتك متميزة

ه لتعرف ماذا ستفعل العام القادم والأعوام التالية هل ستوسع أم ستبدأ في نشاط آخر. هل هذا المنتج سينتهي استخدامه خلال عام أم عامين أم سيستمر لسنوات عديدة

ه لتعرف كيف ستواجه المنافسة وما تأثيرها على مشروعك

ه لتعرف أولويات الإنفاق على المشروع

ه لتكون دراسة الجدوى مبنية على أساس سليم فأنت تحتاج لدراسة كل العوامل المؤثرة في السوق قبل أن تقدر حجم الطلب المتوقع على منتجك أو خدماتك

لا يمكن الحصول على كل المعلومات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي وبالتالي فكيف نقوم به؟

بالطبع لن يمكنك معرفة كل المعلومات عن المنافسين وعن ما سيحدث في المستقبل ولكنك ستقوم بمحاولة الحصول على الكثير من المعلومات ثم تقدر ما لا تستطيع الحصول عليه. فأنت عندما تقرر الخروج من المنزل لا تعلم إن كنت ستموت في حادث ولكنك تقدر أن احتمالات الإصابة في حادث قليلة فتخرج ثم تحاول ألا تصاب. أنت تقرر الذهاب للاستجمام في بلد ما فتدرس الطقس في هذا المكان لتحديد الوقت الجيد للرحلة بما يتناسب مع جدول عملك واهتماماتك الأخرى ثم تختار الوقت المناسب وتقوم بالرحلة. فعملية التقدير لبعض الأمور هو أمر نستخدمه دائماً في حياتنا اليومية

هل التخطيط الاستراتيجي ينجح دائماً؟

بالطبع لا فقد يفشل لأسباب عديدة مثل

ه الإعداد السيئ للخطة وعدم الدراسة الجيدة

ه عدم إخبار المديرين والعاملين بخطة الشركة

ه عدم اتخاذ القرارات بناء على الخطة الاستراتيجية

ه فقدان التركيز والبعد عن الخطة الاستراتيجية

ه عدم المرونة وعدم تغيير الخطة بالرغم من وجود تغيرات مؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الاستراتيجية

أخيرا فإن التخطيط الاستراتيجي ليس عبارة عن لافتة تعلقها في كل مكان في المؤسسة تقول فيها “نحن مؤسسة رائدة في مجال كذا ونحرص على كذا وكذا ونهدف إلى كذا وكذا” وتكون هذه مجرد لافتة. التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على قدراتنا وإمكانياتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين

تحليل بيئة القطاع... Industry Analysis

مايو 24, 2006 في 12:32 م .

أول خطوة في دراسة الجدوى و كذلك في التخطيط الاستراتيجي هي دراسة العوامل المؤثرة على القطاع الذي نريد أن نستثمر فيه (أو الذي نعمل فيه حاليا في حالة التخطيط الاستراتيجي). لاحظ أن دراسة الجدوى والتخطيط الاستراتيجي يشتركان في معظم الخطوات و الفارق أن دراسة الجدوى لا تدرس الخيارات الاستراتيجية الممكنة و لكنها تدرس مشروع محدد إلى حد ما.

ماذا نعني بكلمة المجال (القطاع) Industry ؟ القطاع هو القطاع الذي سنستثمر فيه، وقد يكون هذا القطاع صناعي أو زراعي أو خدمي. أمثلة

ه لدينا فكرة مشروع زراعة بطاطس فيكون القطاع الذي ندرسه هو قطاع زراعة البطاطس

ه نريد أن ننشئ مصنعا لتصنيع أدوات منزلية بلاستيكية فيكون القطاع هو قطاع الأدوات المنزلية البلاستيكية

ه نريد أن نبدأ مشروع مطعم سمك فيكون القطاع هو قطاع مطاعم السمك

ماذا نعني بكلمة “بيئة” Environment ؟ كلمة بيئة هنا تعني العوامل المؤثرة في القطاع محل الدراسة. هذه العوامل قد تكون داخلية أو خارجية

أولا تحليل العوامل الخارجية المؤثرة في القطاع

لماذا ندرس العوامل الخارجية؟ لأنه ربما كانت فكرة المشروع رائعة و المستهلك يحتاج هذا المنتج/الخدمة ولكن هناك عامل خارجي سوف يقضي على المشروع أو يؤثر عليه سلبا. كذلك قد تكون فكرة المشروع غير ذات جدوى في الوضع الحالي و لكن نتيجة للمؤثرات الخارجية يكون المشروع ناجحا جدا. مثال ذلك: افترض أننا نريد أن نفتح مطعم دجاج في حي معين نظرا لقلّة المطاعم في ذلك الحي، فكرة جيدة، و لكن إذا كان هناك اتجاه لإصدار تشريع يمنع وجود مطاعم في ذلك المكان أو إذا كنت تتوقع دخول أنفلونزا الطيور إلى ذلك البلد فإن المشروع يصبح فاشلا أو مهددا. كذلك قد تفكر في تصنيع مادة توضع على أنبوبة خروج العادم من السيارات (شكمان) فإنه في الوضع الحالي لا تتوقع لهذا المشروع النجاح لأن أصحاب السيارات لن يشتروا هذه المادة، أما إن كان تأثير الاحتباس الحراري (ارتفاع درجة حرارة الأرض نتيجة للملوثات) أدى إلى استصدار قانون يمنع ترخيص السيارة ما لم يكن نسبة الملوثات في العادم تقل عن نسبة معينة فإن هذا المشروع سوف ينجح نجاحا باهرا. إذن فلا بد من دراسة المؤثرات الخارجية

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى خمسة عوامل رئيسية:

الاقتصاد المحلي و العالمي: التغيرات في الاقتصاد المحلي أو العالمي، تغير أسعار سلع أساسية مؤثرة على القطاع، التجارة العالمية

التكنولوجيا: أي تطور تكنولوجي له تأثير على المجال (القطاع) أو على المستهلكين أو الموردين

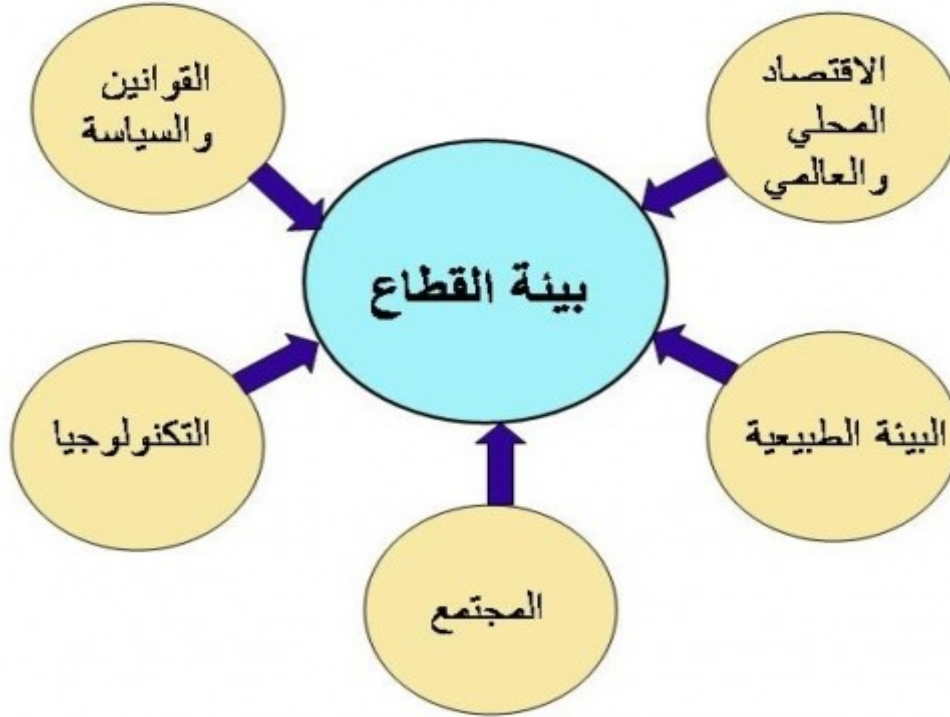
القوانين و السياسة: التشريعات القائمة و المتوقعة التي تؤثر على هذا القطاع

البيئة الطبيعية: الاحتباس الحراري و قوانين البيئة

المجتمع : نسبة الأطفال/البالغين، عدد الوفيات في العام، عدد المواليد، نسبة الرجال إلى النساء، نسبة البطالة، متوسط دخل الفرد، عدد المواطنين ذوي دخل عال، متوسط عمر المواطنين، نسبة المزارعين، نسبة الأمية، نسبة التعليم الفني، عادات جديدة، أسلوب معيشة جديد

بالطبع لن ندرس جميع العوامل في كل مشروع و لكننا سندرس العوامل التي قد تؤثر على المشروع. فلن نضطر لاستعراض جميع القوانين و جميع إحصائيات السكان في كل مشروع و لكننا سنفكر كآلاتي

نستعرض كل عامل من العوامل الرئيسية الخمسة و نفكر هل هذا العامل قد يكون له تأثير علينا كمستثمرين أو مصنعين أو مقدمي خدمة في قطاع أعمال معين (مثلا: الأدوات المنزلية البلاستيكية)؟ هل قد يؤثر هذا العامل على المستهلكين أو على الموردين؟ إن كانت الإجابة بنعم فهل يوجد تأثير فعلا؟ و ما هو؟ و ما تأثيره؟



مثال: نحن نريد أن ندرس مشروع الأدوات المنزلية البلاستيكية فدعنا نستعرض ما قد يكون مؤثرا في كل عامل

التكنولوجيا: هل توجد تكنولوجيا أحدث من التي نعرفها؟ هل متوقع ظهور مادة نستغني بها عن البلاستيك في المستقبل القريب

القوانين و السياسة: هل ينتظر صدور تشريع يمنع أو يقلل من حجم استهلاك البلاستيك نظرا لمشكلة عدم تحلل البلاستيك القديم؟ هل ينتظر صدور تشريع يمنع استخدام أكواب بلاستيكية في المطاعم نظرا للضرر الصحي؟ هل هناك جديد في قوانين استقدام العمالة

الاقتصاد: هل هناك تغيرات اقتصادية قد تؤثر علينا (ربما تكون الإجابة لا، لأننا سننتج لوازم الاستهلاك المنزلي، و لكن إن كننا ننتج حمام سباحة بلاستيك فربما احتجنا للنظر في النمو الاقتصادي و انعكاساته)

البيئة الطبيعية: هل هناك أي علاقة بين البلاستيك و قوانين البيئة و مشكلة الانحباس الحراري

المجتمع: هل هناك مؤشر إحصائي عن المواطنين قد يؤثر علينا: ربما ألقينا نظرة على عدد المساكن و عدد السكان و نسب الزواج و توفر العمالة الفنية. هل هناك عادات جديدة لدى المجتمع قد تؤثر على استهلاك البلاستيك؟ ربما بحثنا خوف المجتمع من استخدام أدوات بلاستيكية في الأكل

المثال السابق للتوضيح فقط و هو ليس دراسة كاملة عن مشروع البلاستيك. كذلك فإن هذا المثال ليس تشجيعا على إنتاج منتجات ضارة بالصحة – هذا مجرد مثال

مثال آخر: نريد أن ننشئ شركة نقل لنقل بضائع بين المدن

التكنولوجيا: هل توجد تكنولوجيا جديدة في سيارات النقل؟ هل عدد المطارات الجديدة سيقبل من حجم النقل البري؟ ما هو تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات على أسلوب العمل و على العلاقة بالعملاء؟

القوانين و السياسة: ما هو تأثير قوانين الحد الأقصى للسرعة على المشروع؟ هل هناك قوانين جديدة تؤثر على ارتفاع أو انخفاض سعر النقل الجوي؟ هل هناك اتجاه لإنشاء خطوط سكك حديدية جديدة؟

الاقتصاد: ما هو تأثير تغير سعر البترول على هذا القطاع؟ هل اتجاه لرفع أو خفض جمارك السيارات؟ هل هناك توقع اختلاف سعر العملة مقابل العملات الأجنبية و ما هو تأثير ذلك على هذا القطاع؟ هل هناك زيادة في الصناعات التي تحتاج نقل بين المدن؟

البيئة الطبيعية: هل هناك نظم جديدة تحدد نسبة الملوثات في العادم لسيارات النقل؟ هل سيؤدي إلى رفع تكلفة السيارات أو تكلفة الصيانة؟

المجتمع: إن كان المشروع يعتمد على النقل التجاري للشركات فربما لا يوجد تأثير للعوامل الاجتماعية

المثالين السابقين يوضحان كيفية تحليل بيئة القطاع الذي نريد أن نستثمر فيه. هذا التحليل هو أول خطوة في دراسة الجدوى أو في التخطيط الاستراتيجي. هذه الخطوة توضح لنا العوامل الخارجية المؤثرة على هذا القطاع بالسلب أو الإيجاب. كيفية التعامل مع هذه المؤثرات لا تتم هنا و إنما تأتي في مرحلة متأخرة من الدراسة

ثانيا: تحليل جاذبية القطاع

Analysis of Industry Attractiveness

سواء كنت تعمل في هذا القطاع أم أنك تريد الدخول فيه فلا بد أن تعرف هل هذا القطاع في نمو أم انهيار؟ هل الربحية في هذا القطاع عالية مقارنة بالقطاعات الأخرى؟ هل المنافسة عالية؟ هل هناك احتكار؟ هل حجم الطلب عالي؟ هل هو في نمو أم انحدار؟ هذه الأسئلة تعطيك تصور عن هذا القطاع و بالتالي تساعدك على دراسة نقاط القوة و الضعف في المشروع. لاحظ أننا الآن ندرس هذا القطاع و ليس مشروعا بالذات. دراسة مشروعا عنا نفسه تأتي في مرحلة متأخرة بعد أن ندرس الكثير عن القطاع و المنافسين و خلافه

جاذبية القطاع	حجم الطلب	نمو الطلب	الربحية	المنافسة

نريد أن نقيم كل مؤشر من المؤشرات الأربعة بحيث نستطيع أن نعطي كل عامل تقييم (سيء - متوسط - جيد). المؤشرات الأربعة و كيفية تقييمهم كالآتي

حجم الطلب: عدد القطع المباعة - عدد العملاء

نمو الطلب: هل حجم الطلب يتزايد أم يقل؟ و هل نسبة النمو عالية؟

الربحية: نسبة الربحية إلى رأس المال - نسبة الربحية إلى عائد البيع

المنافسة: هل المنافسة شديدة نتيجة وجود عدد كبير من المنافسين - هل هناك شركة كبيرة أو شركتين يسيطران على السوق؟

مثال: نحن ندرس مشروع مطعم فول

حجم الطلب: لا شك أن حجم الطلب عالي جدا - جيد

نمو الطلب: هل عدد آكلي الفول يقل أم يزيد؟ إن كان كل السكان يأكلون الفول فهل عدد السكان يقل أم يزيد؟ هل بدأ الناس يتركون الفول ليأكلوا بيتزا؟ هل هذه نسبة عالية أم يمكن إهمالها؟ هذه أسئلة لا بد أن تبحث لها عن إجابة عن طريق: خبرتك، خبرة أصدقائك و معارفك، بائعي الفول الذين يمكن أن تتحدث معهم، إحصائيات عدد السكان، دراسات عن تأثير الوجبات الخفيفة على مبيعات الفول. في حدود المعلومات المتاحة نصل إلى تقييم لنمو الطلب. لاستكمال المثال سنفترض أن النمو متوسط نتيجة لزيادة عدد السكان البسيطة

الربحية: هل نسبة (ربحية مطعم الفول عالية إلى عائد البيع) عالية مقارنة بقطاعات أخرى؟ للإجابة على هذا السؤال قد تستخدم بعض المصادر المذكورة في دراسة نمو الطلب و قد تحاول تقديرها بنفسك. فمثلا: تقدر وزن الفول الذي يباع ب 1 جنيه و تقدر تكاليف مطعم فول من عمالة و كهرباء و مواد

(زيت و خلافة) ثم تقدر حجم المبيعات اليومي و بالتالي تستطيع حساب تكلفة علبة الفول الواحدة ز بالمقارنة بالسعر يمكن الوصول إلى تقدير الربحية و منها يمكن حساب نسبة الربحية إلى عائد البيع. كيف نقدر حجم المبيعات؟ يمكن الاستعانة بمعارف يعملون في هذا المجال مثل محل الفول الذي تتعامل معه و يمكن تقديره أثناء شرائك للفول بتقدير المبيعات في خمس دقائق في أوقات مختلفة ثم بعملية حسابية بسيطة يمكن تقدير حجم المبيعات اليومي. لاحظ أننا لا نريد رقم دقيق و إنما نريد تكوين فكرة معقولة من كون الربحية منخفضة أم عالية. لنفترض أننا وجدناها متوسطة

المنافسة: لا شك أنها عالية و لا تحتاج أي تحليل و إن وجدت إحصائيات فلا بأس. و بالتالي فالمنافسة تقيّمها سيء

يمكن استخدام الألوان للتعبير: فالأخضر يعني جيد، الأصفر يعني متوسط، و الأحمر يعني سيء

حجم الطلب	نمو الطلب	الربحية	المنافسة
جاذبية قطاع مطاعم الفول			

مثال آخر: نريد أن ندخل في مجال تصنيع لعب الأطفال

حجم الطلب: من الخبرة العامة فإن حجم الطلب عالي. يمكن تقدير حجم الطلب بعدد الأطفال أو بالإطلاع على بعض الإحصائيات

نمو الطلب: يمكن تقدير حجم نمو الطلب بنسبة الزيادة في المواليد عن السنوات السابقة و بدراسة تغير مستوى دخل الأسرة أو بالإطلاع على إحصائيات نمو المبيعات. لنفترض أننا وجدنا الزيادة في حجم الطلب عالية

الربحية: قد تحاول الحصول على بيانات رسمية من ميزانيات شركات لعب الأطفال المعلنة. لاحظ أن الشركات المتداولة في أي بورصة تحتاج للإعلان عن مكسبها و بالتالي يمكن الإطلاع على ميزانية شركات لعب أطفال متداولة في البورصة. إن لم تستطع أي من هذا فحاول التقدير بالإطلاع على مقالات تتحدث عن أرباح هذه الصناعة أو عن طريق تقدير تكلفة تصنيع لعبة مع سعر بيعها (بما أننا نريد أن نستثمر في هذا المجال فلا بد أننا درسنا أسعار المعدات والخامات وما إلى ذلك حيث أن كل هذه المعلومات ستستخدم لاحقاً في دراسة الجدوى). لنفترض أننا وجدنا أن الربحية متوسطة

المنافسة: يمكن الإطلاع على إحصائيات و عموماً نحن نعلم أن لعب الأطفال تصنع محلياً ويتم كذلك استيرادها من أي مكان في العالم و خاصة الصين و بالتالي فإن المنافسة شديدة

حجم الطلب	نمو الطلب	الربحية	المنافسة
جاذبية قطاع لعب الأطفال			

دراسة جاذبية السوق تجعلنا نتعرف بشكل تقريبي عن مميزات و عيوب هذا القطاع و بالتالي نحاول التعامل معها في خطتنا. بالطبع إن كانت معظم الجوانب السيئة فهذا شيء غير مشجع فما الذي يدفعنا لدخول مجال ربحيته قليلة و حجم الطلب فيه قليل و المنافسة فيه شديدة. و لكن قد يكون السبب هو توقع نمو غير طبيعي للطلب لسبب نعرفه. ماذا لو كانت المنافسة ضعيفة و حجم الطلب قليل و النمو فيه ضعيف؟ إننا قد نستفيد من ضعف المنافسة. من الأخطاء الشائعة أننا أحيانا نتجنب الدخول في قطاع معين نتيجة للنظر إلى مؤشر واحد مثل ضعف حجم الطلب بدون النظر إلى المؤشرات الأخرى. و كذلك أحيانا ندخل قطاع ما نظرا لعظم حجم الطلب ولا ننظر إلى شدة المنافسة أو ضعف الربحية. هذا التحليل يساعدنا على النظر إلى القطاع نظرة أكثر شمولية

من الأخطاء في استخدام هذا التحليل و غيره أن نتعلل بضعف المعلومات فلا نقوم بأي تحليل. هذا قد يكون له أحد سببين

● أننا نكره القيام بالتحاليل والتخطيط ونحب أن نعتمد على التخمين الذي لا أساس له

● أننا نعتقد أننا يجب أن يكون لدينا معلومات دقيقة للقيام بهذه الدراسات. يجب أن نحاول الوصول إلى مستوى مقبول من الصحة ولكن في حالة استحالة الوصول إلى معلومة ما فإننا نحاول تقديرها بناء على معلومات أخرى وهذا يحدث في أكبر الشركات لأن ليس من الممكن الوصول إلى كل المعلومات

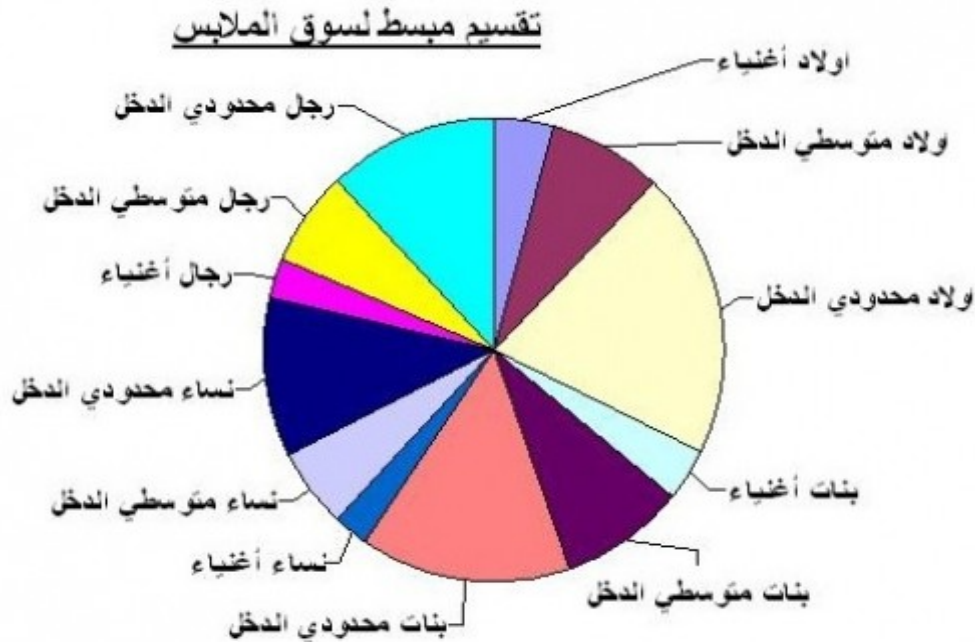
ثالثا: تجزئة السوق Market Segmentation

قبل أن نستكمل دراستنا لابد أن نحدد **المستهلكين / العملاء المستهدفين** حتى نستطيع حساب الطلب المتوقع وحتى نستطيع تلبية احتياجات هؤلاء العملاء. ونظرا لأن إرضاء جميع الناس أمر لا يمكن تحقيقه فإننا بحاجة لتقسيم العملاء إلى مجموعات مختلفة في احتياجاتها أو سلوكها (الشرائي) ثم نحاول اختيار الجزء (الأجزاء) الذي سنحاول إرضاءه (إرضاءها). فمثلا

ه لا يمكن تصميم مطعم يرضي طلبات جميع الناس لأن هناك من يريد وجبات سريعة، وهناك من يريد أن يأكل وجبات عادية، وهناك من يريد أن يجلس في جو عربي تقليدي، وهناك من يريد أن يكون المطعم له ديكورات عصرية، وهناك من يريد أن يجلس في راحة شوي الكبة، وهناك من يحب رائحة السمك. ناهيك عن الاختلاف في القدرة المالية. ما الذي يحدث عادة لحل هذه المعضلة؟ يتم تصميم المطعم والخدمة لقسم محدد من العملاء فتجد مطعم يرتاده شباب الجامعة ومطعم يرتاده العائلات متوسطة الدخل ومطعم لا يرتاده إلا ذوي الدخل المرتفعة وهكذا

ه لا يمكن تصميم لعبة أطفال تصلح لأي سن وأي أسرة فالأطفال يتفاوتون في القدرة الذهنية حسب السن والأسر تتفاوت في القدرة المالية. كذلك فإن لعب البنات تختلف عن لعب الأولاد. لذلك فإن مصنع لعب الأطفال يستهدف فئة معينة من الأطفال من جنس واحد وبن متقارب ومستوى اقتصادي معين

إن فن تقسيم السوق هو أسلوب معروف لإدارة الأعمال المختلفة. فكيف نستطيع تقسيم السوق؟ دعنا نتذكر لماذا نريد تقسيم السوق: إننا نريد أن نقسم السوق إلى أقسام بحيث يكون لكل قسم متطلباته المختلفة عن الأقسام الأخرى وبحيث يمكن تلبية طلبات هذه الأقسام. تقسيم السوق يعتمد على طبيعة السوق من حيث كونه سوق استهلاكي أو سوق تجاري. السوق الاستهلاكي يعني أن العميل هو المستهلك، أما في السوق التجاري فيكون العملاء هم المؤسسات والشركات



يمكن تقسيم **السوق الاستهلاكي** إلى أقسام باستخدام أحد أو بعض التقسيمات الآتية

هـ **جغرافية** : مصر- الجزائر - سوريا - قطر ، أو حي الحيزة - حي المهندسين - الإسكندرية - المنيا ، أو مناطق ريفية ومدن ، أو مناطق حارة ومناطق باردة ، أو مدن ساحلية ومدن غير ساحلية ، مناطق مزدحمة ومناطق غير مزدحمة

هـ **ديمجرافية (إحصائيات السكان)**: ذكور وإناث ، أطفال وشباب وكبار ، عائلات صغيرة وعائلات كبيرة (حسب عدد أفراد العائلة) ، عائلات بدون أطفال وعائلات بأطفال ، صحيح ومريض بمرض خفيف ومريض بمرض شديد ، نحيف وسمين وسمين جدا ، ذو شعر كثيف ومهدد بسقوط الشعر ويعاني من سقوط الشعر ، تقسيم حسب مستوى الدخل ، تقسيم حسب المهنة: مهندسين ومحاسبين وصيادلة ومديرين ومعاشات عاطلين وخلافه ، تقسيم حسب مستوى التعليم: تعليم متوسط وتعليم جامعي وتعليم فوق الجامعي ، وكذلك تقسيم حسب الديانة وحسب اللون - هذه التقسيمات تهدف إلى أن يكون المنتج مناسباً للعميل فمثلاً العميل شديد البياض قد يحب ألواناً تختلف عن التي تناسب الشخص الأسمر

هـ **سيكولوجية (نفسية)**: مستوى اجتماعي عالي ومنخفض ومتوسط ، أو طموح ومكافح وناجح ، أو انطوائي واجتماعي جدا

هـ **سلوكية (سلوك العميل تجاه المنتج)**: عميل سابق و عميل محتمل و عميل دائم ، حسب استخدام المنتج مثل استخدام خفيف وشديد ومتوسط ، حسب توقيت الشراء مثل عميل يشتري عادة صباحاً و عميل يشتري مساءً أو عملاء يشترون المنتج للاستخدام الدائم وآخرون يشترونه للاستخدام المؤقت أو عميل يشتري في الأعياد وآخر يشتري في المصايف ، حسب الفائدة المطلوبة من المنتج مثل الجودة والراحة والسرعة والسعر

يمكن تقسيم **السوق التجاري** إلى أقسام باستخدام أحد أو بعض التقسيمات الآتية:

هـ **ديمجرافية**: تقسيم حسب حجم الشركات مثل شركات عملاقة وكبيرة ومتوسطة وصغيرة ، تقسيم حسب الصناعة مثل صناعة الزجاج وصناعة الورق وصناعة البلاستيك ، تقسيم حسب الموقع الجغرافي مثل شركات في السعودية وشركات في قطر وشركات في الإمارات ، شركات تابعة للحكومة وشركات مساهمة وشركات محدودة وشركات ذات ملكية فردية

هـ **متغيرات التشغيل**: تقسيم حسب التكنولوجيا المستخدمة مثل التكنولوجيا المختلفة في صناعة ما ، تقسيم حسب شدة الاستخدام مثل مؤسسات ذات استخدام شديد ومتوسط وبسيط ، تقسيم حسب احتياجات العميل للخدمة مثل مؤسسات تحتاج خدمات كثيرة ومؤسسات تحتاج خدمات قليلة

هـ **أسلوب الشراء**: تقسيم حسب أسلوب اختيار المنتج مثل مؤسسات تبحث عن الجودة ومؤسسات تبحث عن الأسعار الزهيدة ومؤسسات تبحث عن خدمة ما بعد البيع ، تقسيم حسب مركزية عملية الشراء لدى العميل مثل مؤسسات مركزية في الشراء ومؤسسات لديها لامركزية في اتخاذ قرارات الشراء ، تقسيم حسب طريقة التعاقد والاختيار المفضلة لدى العميل مثل مؤسسات تفضل التأجير ومؤسسات تفضل الشراء ومؤسسات تفضل عقود الخدمة (عقود المقاولات) ، تقسيم حسب طبيعة عمل المؤسسة مثل مؤسسات تخصصها الأساسي تجاري ومؤسسات تخصصها مالي ومؤسسات تخصصها هندسي ، تقسيم حسب التكنولوجيا المستخدمة في الطلب مثل مؤسسات مستخدمة للشبكة الدولية ومؤسسات لها شبكة خاصة للشراء ومؤسسات مستخدمة للفاكس والبريد

ه **خصائص الطلب:** تقسيم حسب حجم الطلب مثل مؤسسات تطلب كميات كبيرة في أمر التوريد الواحد ومؤسسات تطلب كميات صغيرة، تقسيم حسب سرعة الطلب مثل شركات تحتاج مدة توريد قصيرة جدا وشركات تقبل مدة توريد طويلة، تقسيم حسب استخدام المنتج/الخدمة فمثلا يمكن التركيز على شركات لها استخدام محدد للمنتج أو محاولة تلبية احتياجات استخدامات عديدة

ه **سلوك العملاء:** مؤسسات لها ولاء شديد لمورديها وشركات ليس لديها ولاء لمورديها، شركات لديها عدد محدود من الموردين وشركات لديها عدد كبير من الموردين، شركات لديها استعداد للمخاطرة وشركات ليس لديها استعداد للمخاطرة

ملاحظات عامة

ه قد تستخدم بعض التقسيمات المذكورة أعلاه وقد تستخدم تقسيمات أخرى حسب طبيعة المنتج والمستهلكين وخلافه فمثلا إن كنت تريد أن تباع كتب خارجية للطلبة فقد تحتاج على تقسيمهم إلى طلبة دروس خصوصية وطلبة لا يذهبون إلى دروس خصوصية، وقد تحتاج إلى التقسيم إلى طلبة مدارس حكومية وطلبة مدارس خاصة، وكذلك طلبة مدارس لغة عربية وطلبة لغة إنجليزية وطلبة لغة فرنسية. كذلك قد تحتاج إلى تقسيم عملاء خدمة التلفون الأرضي إلى مستخدمي المحمول وغير مستخدمي المحمول

ه عملية تقسيم السوق ليس لها قواعد ثابتة سوى أننا نريد الوصول إلى مجموعات متجانسة فيما بينها في الاحتياجات ومختلفة عن المجموعات الأخرى بحيث يكون حجم المجموعة كبيرا بالقدر الذي يسمح بإنتاج منتجات تناسب احتياجاتهم بشكل مربح. وبالتالي لا بد أن نكون قادرين على تقدير حجم كل شريحة وعلى إيصال منجاتنا لهم

ه قد يستخدم أكثر من تقسيم من الأنواع المذكورة أعلاه في نفس الوقت فقد يتم التقسيم سوق الملابس إلى ذكور وإناث ثم يتم تقسيم كل منهم إلى أطفال وشباب وكبار ثم يتم تقسيم كل منهم إلى غني ومتوسط الحال ومحدود الدخل

ه يمكن لشركة ما أن تنتج مجموعة من المنتجات بحيث أن كل منتج يخدم شريحة معينة من العملاء

ه بعض المنتجات تباع للمستهلكين وللمؤسسات. في هذه الحالة قد يتم تقسيم السوق إلى قسمين رئيسيين: تجاري واستهلاكي ثم يتم تقسيم كل منهما بعد ذلك. وقد يكون هناك تشابه بين احتياجات بعض المستهلكين وبعض الشركات فيتم التقسيم حسب طبيعة الاستخدام وهكذا

ه تقسيم السوق قد يساعدك على اكتشاف قسم من المستهلكين يستخدم هذا المنتج ولكنه لا يلبي احتياجاته أو لا يستخدمه ولكن يمكن أن يستخدمه لو صمم بشكل يلبي احتياجاتهم. كثيرا ما يكون التركيز على طائفة خاصة لا تجد متطلباتها عند المنافسين مربحا لأن العملاء في هذه الحالة يكونون على استعداد لتقبل سعر أعلى مقابل تلبية احتياجاتهم

ه أقصى تقسيم للسوق هو تقسيمه إلى أقسام وأقل تقسيم هو تقسيمه إلى جزء واحد أو بمعنى آخر عدم تقسيم. عدم التقسيم أمر غير مرغوب فيه في أكثر الأحوال لأنه لا بد وأن يوجد اختلاف في احتياجات الناس أو أسلوب شرائهم وبالتالي كما أوضحت - في بداية الموضوع - لا يمكن تلبية احتياجات كل العملاء بنفس المنتج. التقسيم إلى أجزاء صغيرة جدا تجعل اقتصاديات تلبية طلبات مجموعات صغيرة

من الناس غير ناجحة فتكلفة تصنيع لعبة مختلفة لكل خمسون طفلا تكون باهظة. بالطبع توجد أمثلة لهذا التقسيم الدقيق مثل حياكة (خياطة) الملابس لشخص بعينه فهذه الملابس تصمم لهذا الشخص فقط، وكذلك تغيير تصميم السيارة لشخص معين مقابل سعر باهظ. ولكن لو نظرت إلى هذا التقسيم لوجدت أنه في أصله تقسيم للعملاء إلى أقسام منها قسم معين يرغب في هذه الخصوصية في التصميم ولديه الرغبة والقدرة على دفع مقابل مادي عالي وقسم لا يرغب في دفع هذا المقابل المادي

بعد أن قسمنا السوق إلى شرائح فإننا ندرس جاذبية كل شريحة لكي نستطيع تحديد الشريحة أو الشرائح التي سوف نحاول التركيز عليها (في حالة التخطيط الاستراتيجي). أما في حالة أننا نريد أن نبدأ مشروعاً بمنتج جديد فإننا لا بد أن نكون حددنا الشريحة المستهدفة قبل تصميم المنتج/الخدمة ولا مانع من دراسة باقي الشرائح لتحديد الخطة الاستراتيجية للشركة الوليدة. وسوف نتناول هذا الموضوع إن شاء الله

أمثلة: الأمثلة الآتية توضح أسلوب تقسيم السوق لمنتجات عديدة. لاحظ أن هذه ليست بالضرورة التقسيمات المثلى ولكنها تهدف إلى توضيح الموضوع.

تقسيم سوق المقلولات الإنشائية الصناعية

شركات خاصة	شركات مساهمة	شركات حكومية	قيمة الأعمال	التخصص
			<10,000	مدنية
			>10,000	
			<10,000	ميكانيكية
			>10,000	
			<10,000	كهربية
			>10,000	
			<10,000	مختلطة
			>10,000	

تقسيم سوق تجارة الخضار للمستهلكين

أغنياء	متوسطي الدخل	محدودي الدخل	درجة الإعداد	العميل
			غير معد	عائلات
			نصف معد	
			شبه جاهز	
			غير معد	عزاب
			نصف معد	
			شبه جاهز	

تقسيم سوق الحاسوب

الريف	المدن الرئيسية	طبيعة الاستخدام	المستخدم
		استخدام أكاديمي	أفراد
		استخدام منزلي	
		منشأة صغيرة	مؤسسات
		مؤسسة كبيرة	

تقسيم قراء المجلات العامة

أغنياء	متوسطي الدخل	محدودي الدخل	القارئ	العميل
			5-8 سنوات	سن صغير
			9-12 سنوات	
			قارئ عادي	بالغين
			قارئ متقف و مهتم	

رابعاً: دراسة جاذبية كل شريحة

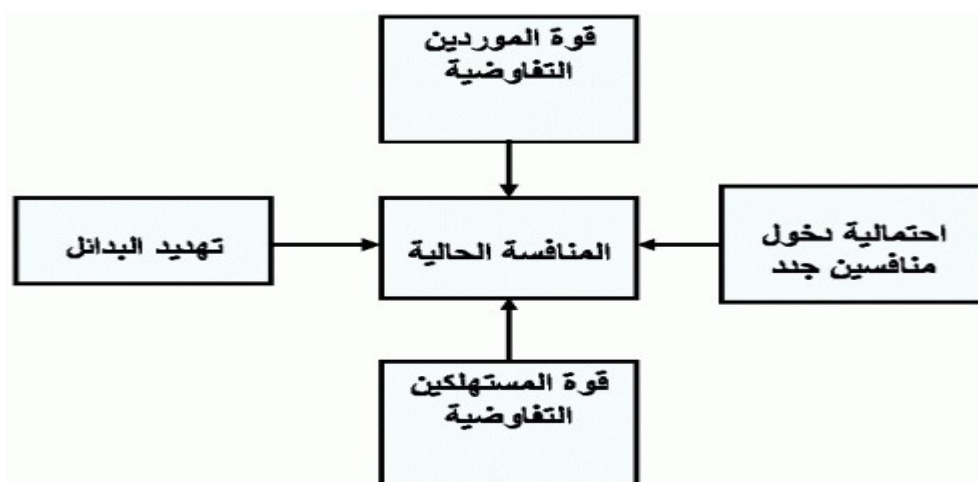
Segment Attractiveness

بعد أن قسمنا السوق علينا أن نحاول تقدير جاذبية الشرائح كلها و خاصة الشريحة أو الشرائح المستهدفة بالمشروع الجديد. دراسة الشرائح الأخرى يساعدنا على التخطيط الاستراتيجي فقد أن هناك شرائح تتميز بربحية عالية و مستوى طلب عالي فنبدأ في التخطيط لاستهدافها في المستقبل. كذلك قد نجد أنه يمكن تغيير المنتج أو الخدمة المقترحة حتى تكون مناسبة لشريحة أفضل

خامساً: استخدام تحليل القوى الخمس لبورتر

Porter's Five Forces Analysis

الآن نريد تحليل القوى المؤثرة على قطاع العمل كي نستطيع أن نتعرف على نقاط القوة والضعف ومدى شدة المنافسة. اقترح بورتر وهو أستاذ بجامعة هارفارد بالولايات المتحدة أسلوباً لدراسة هذه القوى. يمكن تلخيص هذه القوى في خمس قوى



أ- المنافسة الحالية

Industry Competitors

بعض القطاعات تتميز بمنافسة شديدة بينما الأخرى تكون المنافسة فيها أقل. هناك عدة أسباب لشدة أو ضعف المنافسة منها

تركيز المنافسين: كلما زاد عدد المنافسين كلما زادت المنافسة. عندما يكون هناك شركة واحدة أو عدد قليل من الشركات تكون المنافسة ضعيفة بمعنى أن الأسعار لا تصل إلى مستويات متدنية.

اختلاف المنتجات / الخدمات: كلما كانت الخدمة أو المنتج لا تختلف من مكان لآخر كلما زادت المنافسة. فمثلاً المطاعم تقدم خدمة مختلفة نتيجة للديكور والمختلف ونوعية الأكل المختلفة وبالتالي لا تكون المنافسة شديدة، هذا بخلاف المطعم الذي يبيع سندوتشات فول فإن المنافسة تكون شديدة لكون السندوتش لا يختلف من مكان لآخر

ارتفاع نسبة التكلفة الثابتة: عندما تشتد المنافسة ويقل الطلب فقد يختار المتنافسون تقليل ال؟إنتاج أو تقليل الأسعار. إذا كانت نسبة التكلفة الثابتة إلى التكلفة المتغيرة عالية فإن هذا يدفع المتنافسين إلى تقليل

الأسعار حتى يستطيعون تغطية التكلفة الثابتة. نفس الظاهرة تحدث عندما يكون هناك وفورات كبيرة في التكلفة نتيجة لزيادة حجم الإنتاج

صعوبة الخروج من السوق: بعض القطاعات تتميز بسهولة خروج بعض المنافسين من السوق عند حدوث كساد للمنتج ولكن في بعض الحالات الأخرى يكون الخروج صعبا. في حالة الصناعات الثقيلة والمتخصصة ربما كانت عملية الخروج أصعب من الصناعات البسيطة، كذلك قد تكون صعوبة الخروج من السوق أو تقليل الإنتاج نتيجة لوجود نظم تمنع فصل العاملين.

ب- احتمالية دخول منافسين جدد

Threat of Entry

كلما كانت ربحية القطاع عالية كلما كان ذلك حافزا للمستثمرين على إنشاء شركات جديدة تعمل في هذا القطاع مما يزيد المنافسة ومن ثم يقلل الربحية. احتمالية دخول منافسين تتوقف على سهولة الدخول ثم الخروج من هذا القطاع. هناك العديد من موانع (معوقات) دخول القطاع منها

التكلفة الرأسمالية المطلوبة: كلما قلت التكلفة المطلوبة لدخول قطاع ما كلما زادت احتمالية دخول منافسين جدد والعكس صحيح. فمثلا تكلفة إنشاء مكتبة لبيع الأدوات المكتبية أو مطعم فول تعتبر قليلة نسبيا ولذلك دائما ما تجد هناك من يدخل هذا المجال طالما كان مربحا ولا يمنع ذلك أن تجد من يخرج منه لشدة المنافسة. ولكن انظر إلى مجال النقل الجوي وصناعة الطائرات مثلا ستجد التكلفة المطلوبة عظيمة جدا وبالتالي تقل فرص دخول منافسين جدد

وفورات الحجم: عندما تقوم ربة المنزل بإعداد شيء مخبوز مثل كيك أو الكنافة فإنها بدلا من أن تعد شيئا واحدا تعد اثنين أو ثلاثة لأن تكلفة تشغيل الفرن واحدة -تقريبا- وبالتالي عندما تقسم تكلفة تشغيل الفرن على ثلاثة تكون التكلفة أقل. هناك الكثير من الخدمات التي نحصل فيها على توفير في تكلفة الوحدة من المنتج أو الخدمة نتيجة لزيادة حجم البيع. كلما كان هناك وفر كبير من زيادة حجم الإنتاج كلما قلت فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح. فمثلا لو أرادت شركة أن تستثمر في مجال صناعة السيارات فلا بد أن تكون هناك فرصة لبيع كميات كبيرة كي يكون السعر تنافسي

عوائق قانونية: أحيانا يكون من الصعب الحصول على ترخيص لإنشاء شركة في مجال معين مثل شركات المحمول وأحيانا تمنع حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع و أسرار الصناعة من دخول منافسين آخرين. كذلك قد يكون استيراد معدات معينة ممنوعا مما يمنع دخول منافسين في صناعة تستخدم هذه المعدات

الولاء للمنتجات / الخدمات الموجودة: وجود ولاء قوي لدى المستهلكين لماركة معينة أو محل أو مطعم أو فندق معين يجعل مهمة المنتج أو المطعم أو الفندق الجديد أصعب مما يجعل مصاريف الدعاية عالية. هذا العائق يختلف من سلعة إلى أخرى ومن خدمة إلى أخرى فعلى سبيل المثال (في معظم الأحيان) يوجد ولاء للمطعم والحلاق والطبيب ولا يوجد ولاء لبائع المنتجات الغذائية المعلبة ولا يوجد ولاء لمخبز الخبز وهكذا. فبعض المنتجات / الخدمات تتمتع بولاء عالي وأخرى تتمتع بولاء أقل وبالطبع هذا قد يختلف من بلد لآخر ومن فئة لأخرى. كذلك تستفيد الشركات القائمة من معرفة المستهلكين بمنتجاتهم على مدار السنين

صعوبة التوزيع: افترض أنك أنتجت عصير ينافس العصير الذي تنتجه شركة ناجحة منذ سنوات. هل تتوقع أن أصحاب الأسواق الكبرى سوف يتيحون لك مساحة في محلاتهم مثل التي يتيحونها للشركة

الأخرى؟ بالطبع سوف يكون صاحب السوق التجاري متردد في عرض منتجك وقد يزيد الأمر صعوبة أن يكون متفقا مع الشركة الأخرى على عرض منتجهم فقط

وجود ميزة اقتصادية لدى الشركات القائمة: الشركات القائمة تكون لديها القدرة على تقليل التكلفة لأنها تعدت مرحلة التعلم الأولية. كذلك قد يكون لديها ميزة اقتصادية مثل الحصول على الأرض بأسعار زهيدة. بالطبع قد يحدث العكس فقد تكون التكنولوجيا المستخدمة قديمة وتكلفت إحلالها مكلفة فيكون الالداخل الجديد له ميزة على الشركات القديمة

توقع الانتقام من الشركات القائمة: توقع أن تقوم الشركات القائمة بتخفيض أسعارها جدا لطردها من الداخل الجديد من السوق قد يجعل المستثمرين يحجمون أساسا عن الدخول للاحظ أن هذه معوقات الدخول تختلف أيضا بحسب المستثمر وإمكانياته. من وسائل منع دخول منافسين أن تقوم الشركة القائمة بتخفيض السعر بما لا يشجع المستثمرين على الدخول في هذا المجال

ت- تهديد البدائل

Threat of Substitutes

ربحية قطاع معين تتأثر بوجود منتجات بديلة وبأسعار وأداء المنتجات البديلة. فمثلا انظر كيف قل الطلب على طوابع البريد وخدمة نقل البريد نتيجة لوجود البريد الإلكتروني، وكيف أثر السيراميك على سوق البلاط. هذه البدائل ينبغي دراستها بعناية من حيث تقبل المستهلك لها، وفارق السعر واختلاف مستوى الأداء، والتكلفة التي يتحملها العميل نتيجة لاستبدال المنتج / الخدمة بالمنتج / الخدمة البديلة. كذلك قد يكون البديل للخدمة أو المنتج أن يقوم العميل بالخدمة بنفسه أو يصنع المنتج بنفسه. أمثلة

البنزين والغاز الطبيعي كوقود للسيارات: بعض مالكي السيارات استخدموا البديل وهو الغاز الطبيعي لأنه أقل سعرا والبعض لم يفعل نظرا لأن استخدام الغاز يعني شغل جزء من صندوق السيارة بتانك الغاز

الشراء من السوق والشراء عن طريق الشبكة الدولية: في بعض البلدان يستخدم الناس خدمة الشراء عن طريق الشبكة الدولية كبديل للذهاب إلى السوق وبالتالي ظهر بائعين على الشبكة مثل أمازون في مجال بيع الكتب مما أثر على مبيعات بعض المحلات، ومع ذلك فإنه في مصر ودول عربية أخرى يتخوف الناس من فكرة الشراء عن طريق الشبكة الدولية ويرفض بعضهم استخراج كارت ائتمان.

الفيديو و دي.في.دي. (مشغل الأسطوانات الرقمية) : على الرغم من تفوق الأخير فإن تكلفة شراء جهاز جديد تجعل البعض يستمر في استخدام الفيديو تجارة أشرطة الفيديو والفضائيات: الفضائيات قضت تقريبا على تأجير أشرطة الفيديو وأثرت على بيع شرائط الفيديو وأشرطة التسجيل (الكاسيت) والسي دي: أثر السي دي على سوق أشرطة التسجيل الفارغة

إذن فلابد من دراسة البدائل المتاحة والممكنة والتأثير المتوقع لها

ث- قوة العملاء التفاوضية

Buyers Bargaining Power

قوة العملاء التفاوضية تزيد إذا

كان حجم شراء العميل كبيرا

كان عدد الموردين كبيراً

كان المنتج أو الخدمة لا تختلف كثيراً من منتج لآخر

كانت المعلومات التي يعرفها العميل عن تكلفة الإنتاج كبيرة

كانت تكلفة التغيير من منتج إلى منتج قليلة

كانت أهمية المنتج أو الخدمة لجودة المنتج النهائي للعميل قليلة

كان حجم طلبات العميل بالنسبة لحجم مبيعاتنا كبيراً

كان العميل في حاجة ماسة لتقليل تكلفة الشراء

كان العميل قادر على الاستغناء عن خدماتنا أو منتجاتنا عن طريق تصنيعها بنفسه

ج- قوة الموردين التفاوضية

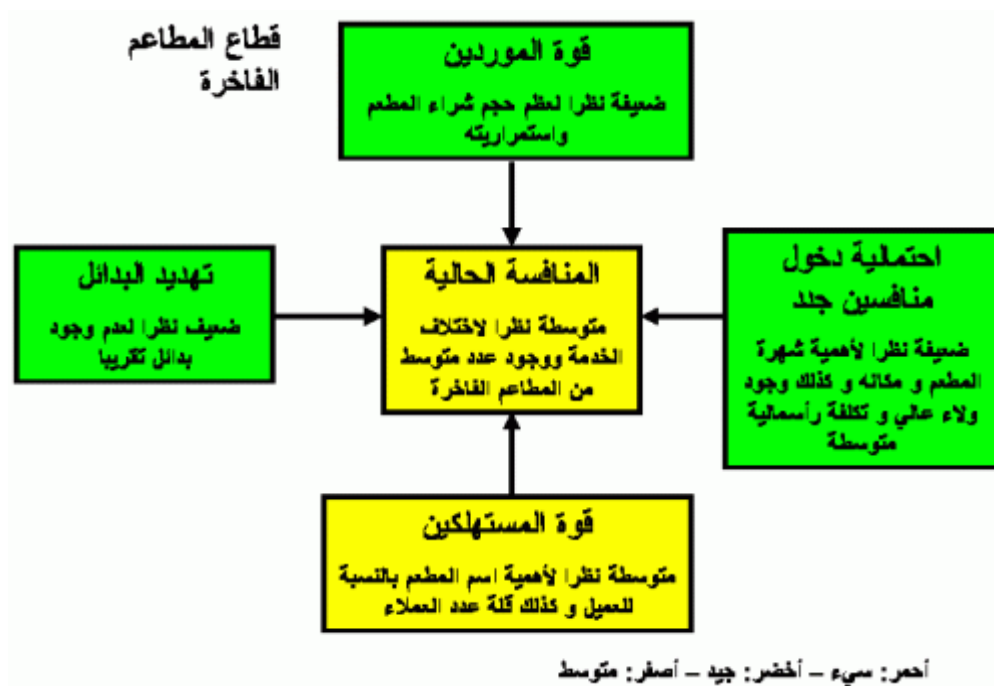
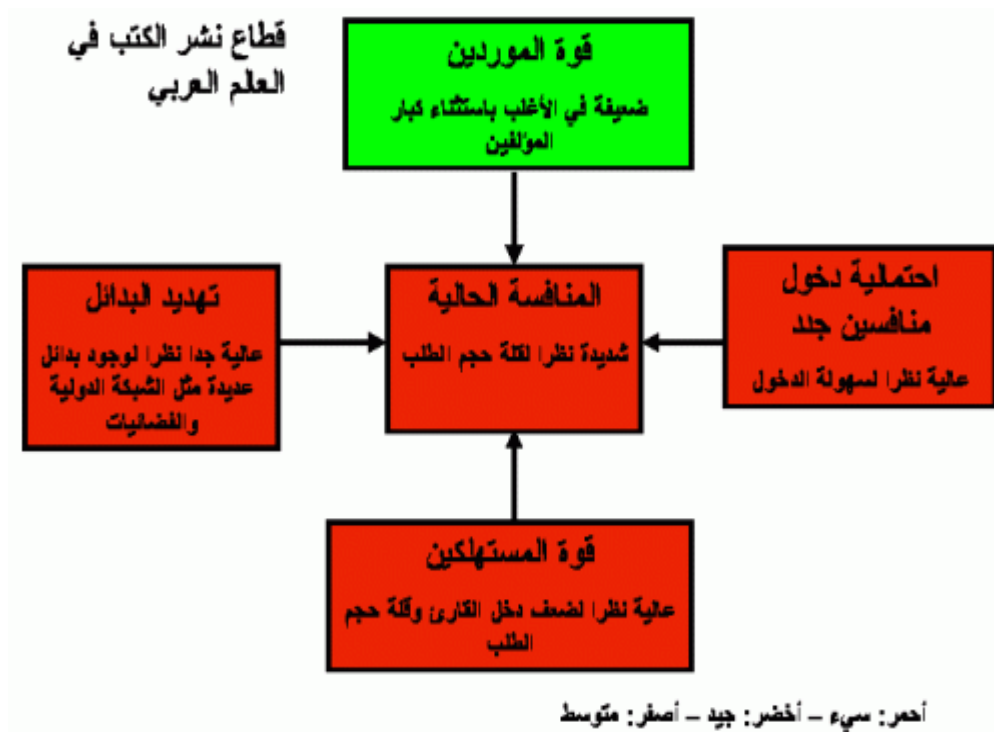
Suppliers Bargaining Power

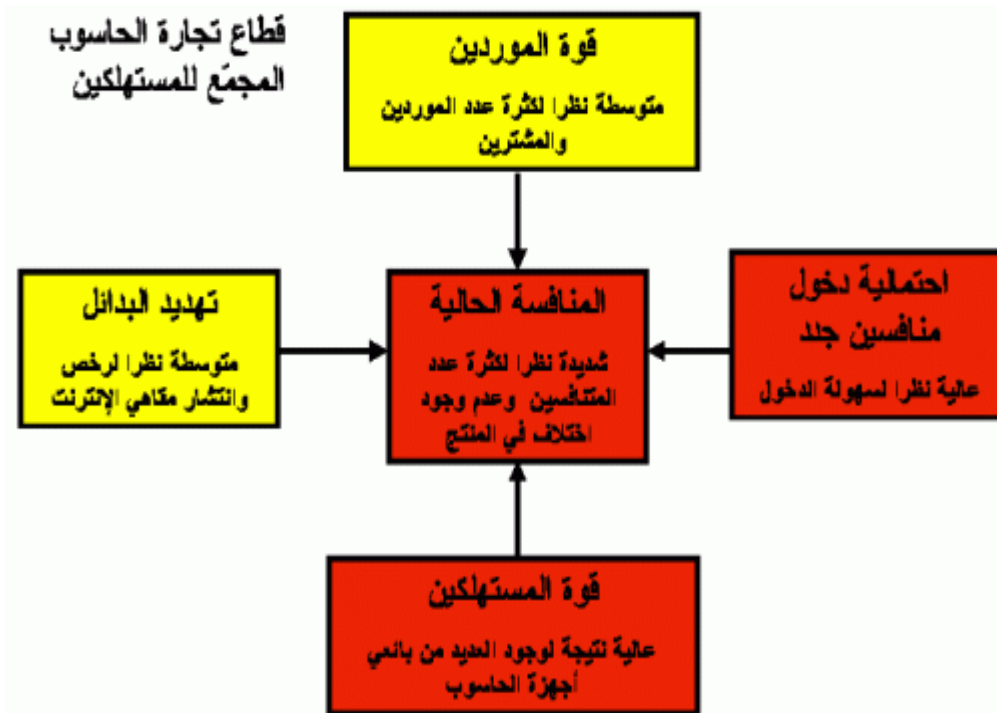
تحليل قوة الموردين التفاوضية يشبه تحليل قوة العملاء التفاوضية حيث أننا عملاء لهؤلاء الموردين. إن كان هناك العديد من الموردين وكلهم يستطيعون تقديم نفس الخدمة فإن قوة الموردين التفاوضية تضعف. أما إذا كان الخدمة التي نحصل عليها من المورد لا يمكن أن نحصل عليه من غيره أو يمكن الحصول عليها من عدد قليل من الموردين فإن الموردين في هذه الحالة تكون لهم قوة تفاوضية عالية. حجم طلباتنا من المورد بالنسبة لحجم مبيعاته يعتبر أحد العوامل المحددة للقوة التفاوضية فمثلاً عندما تكون طلباتنا السنوية تمثل ما يزيد عن ربع إنتاج المورد السنوي فإن قوة المورد التنافسية تكون ضعيفة والعكس بالعكس

بالإضافة إلى هذه القوى الخمسة التي اقترحها بورتر فيرى آخرون أن هناك قوة سادسة وهي القطاعات (الصناعات) التكميلية. فمثلاً وجود شركات تنتج برامج الحاسوب يؤثر بالإيجاب على أرباح شركات الحاسوب. كذلك فإن شركة المقاولات المحلية التي تستطيع تنفيذ مشروعات ميكانيكية عملاقة تستفيد من وجود شركة أخرى محلية تستطيع تنفيذ الأعمال الإلكترونية لهذه المشروعات لأن الشركة مالكة المشروع إن لم تجد القدرة على تنفيذ الأعمال الإلكترونية فقد تلجأ إلى تنفيذ المشروع بالكامل عن طريق شركة أجنبية

هذه القوى الخمس تؤثر على ربحية القطاع. فكلما قلت البدائل وضعفت فرصة دخول شركات جديدة وضعفت قوة الموردين والعملاء التفاوضية وضعفت المنافسة الحالية كلما زادت فرص الربحية. هذا التحليل يجعلنا نكتشف مزايا وعيوب هذا القطاع أو الشريحة. هذا التحليل ينبغي أن نقوم به لكل شرائح السوق تحت الدراسة

فيما يلي بعض الأمثلة التوضيحية على استخدام هذا التحليل. هذه الأمثلة ليست بناء على تحليل دقيق للسوق ولكنها تهدف لتوضيح الفكرة فقط



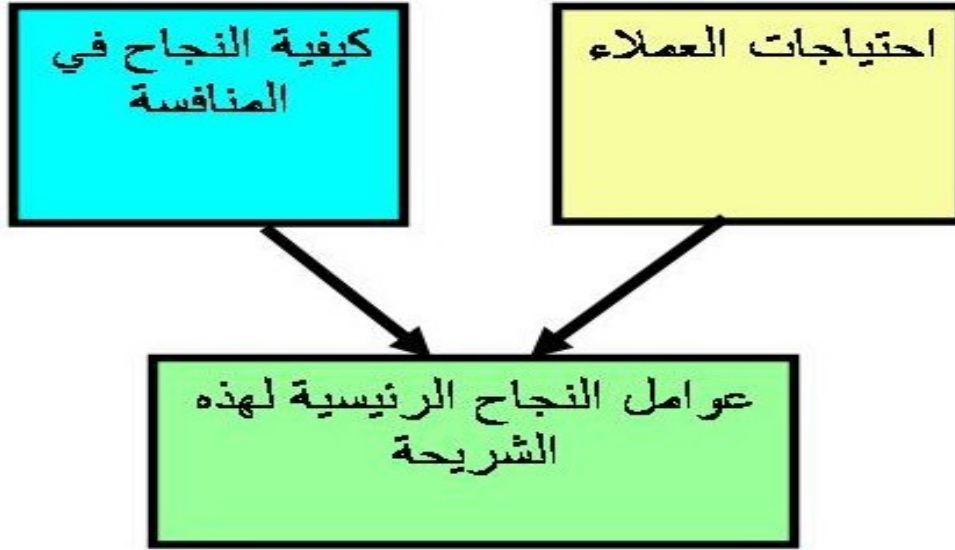


سادسا: تحديد العوامل الأساسية للنجاح في كل شريحة Identifying Key Success Factors

بعد أن قسّمنا السوق و درسنا القوى المؤثرة على المنافسة فإنه لا بد من تحديد عوامل النجاح الرئيسية في كل شريحة حتى نتمكن بعد ذلك من تحديد الشرائح التي يمكننا أن ننجح فيها وما يلزمنا فعله للنجاح في الشريحة المستهدفة. عوامل النجاح الرئيسية هي مجموعة العوامل التي غالبا ما تحدد النجاح أو الفشل في كل شريحة فمثلا يمكن أن نقول أن عوامل النجاح الرئيسية لمطعم فاخر هي جودة الطبخ والمستوى الراقي للديكور والأثاث ومستوى الخدمة الراقي وسمعة المطعم كمطعم فاخر، بينما عوامل النجاح في مطعم عادي هي قلة السعر وجودة الطبخ والمكان المناسب الذي يكون به كثير من الموظفين أو المارة

كيف نحدد عوامل النجاح الرئيسية لكل شريحة؟ علينا أن نجيب على سؤالين

- ما هي احتياجات العملاء في هذه الشريحة
- ما الذي يجب أن تفعله المؤسسة أو الشركة لتتمكن من المنافسة في هذه الشريحة



احتياجات العميل يمكن التعرف عليها بسؤال العملاء وبملاحظة طريقة استخدامهم للمنتج أو الخدمة وتحليل طبيعة ظروفهم. فيمكن عمل استقصاء للعملاء للشريحة موضع الدراسة لسؤالهم عن العوامل المؤثرة في اختيارهم للمنتج أو الخدمة وعن كيفية اختيارهم للمنتج أو الخدمة مثل

ه كيف تقرر الاختيار بين المنتجات المعروضة رتب العوامل الآتية تنازليا حسب أهمية كل عامل بالنسبة إليك: الجودة، السعر، الحجم، الماركة، مكان البيع هل الذي تحب أن تجده في هذا المنتج ما هي المنتجات التي تستخدمها ولماذا تختاره؟ ولماذا لا تستخدم المنتجات الأخرى

هذه أمثلة لبعض الأسئلة العامة وقد يكون هناك أسئلة خاصة بكل منتج أو خدمة فمثلا لو أحببنا أن نسأل عن متطلبات البنات من سن السابعة إلى العاشرة عن الأشياء التي يحبونها في المجالات التي يقرؤونها

ه كيف تختارين المجالات التي تقرئينها

ه لماذا تقرئين هذه المجالات

ه لماذا لا تقرئين المجالات الأخرى

ه هل تحبين قراءة قصص روائية في المجالات

ه هل تهتمين بفخامة الورق أم بسعر المجلة

ه من الذي يختار المجالات التي تقرئينها ما هي اللغات التي تعرفينها

أحيانا يكون قرار الشراء نابع من أكثر من شخص فمثلا المجالات التي تقرأها بنت صغيرة يكون قرار شرائها مشتركا بينها وبين والدها ووالدتها فربما اختارت هي مجلة ما ولكن والدها يرفض أن يشتريها لها لأن سعرها عالي أو محتواها أكبر من سنها أو أنها غير مفيدة لتنمية مهاراتها وهكذا. في هذه الحالة يجب سؤال كل المشتركين في عملية الشراء

في بعض الحالات يمكن التعرف على احتياجات العميل من متابعة أسلوب استخدامه فمثلا متابعة حركات الشخص المسن عند دخوله للسيارة توضح الاحتياجات الخاصة في شكل الباب وحركته. يمكننا كذلك التعرف على بعض هذه الاحتياجات من الخبرة السابقة في التعامل مع هذه الشريحة وردود فعل العملاء على منتجاتنا ومنتجات غيرنا – هذا إن كنا نعمل في هذه الشريحة منذ سنوات

من الأخطاء الفادحة أن تعتبر أن العملاء يفكرون مثلك – أنت لست العميل حتى وإن كنت من مستخدمي هذا المنتج أو الخدمة وتنتمي لنفس الشريحة موضع الدراسة فأنت في هذه الحالة تمثل عميل واحد. الرجوع إلى العملاء أمر هام جدا لأنك قد تفترض افتراضات ليس لها أي قيمة عند العملاء. فمثلا عندما تكون أنت شخصا ثريا وتريد أن تستثمر في مطاعم سندوتشات الفول فإنك ستتصور أن المطعم لابد أن يكون له ديكور فاخر وأن تكون الإضاءة مميزة وأن يكون المطعم مكيفا، ولو سألت العميل ففي الغالب ستجد أنك كنت ستنشئ مطعما لنفسك وعائلتك وليس للعميل الذي يريد أن يحصل على سندوتش رخيص الثمن. أحد أصدقائي تصور أنه يمكنه أن يعمل في مجال تأجير شاشات البلازما للاجتماعات والندوات نظرا لكونه أفضل من البروجيكتور (داتا شو) وافترض أن هناك شركات تحتاج هذه الخدمة ولكنه قرر أن يختبر السوق فوجد أن الطلب على هذه الخدمة في بلدته يكاد يكون معدوم وأن الكثيرين لا يعرفون أساسا ما هي شاشات البلازما

بالطبع يوجد لديك اعتراض على عملية سؤال العميل نظرا لصعوبتها أحيانا. إن كان المشروع صغير جدا والعملاء موجودين في كل مكان مثل طلبة المدارس فيمكن أن تعد استقصاء صغير وواضح ولا يحتاج وقتا طويلا للإجابة عليه ثم تعطيه لبعض الأصدقاء ليعطوه لأولادهم أو أقاربهم من الطلبة وكذلك يمكن أن تضعه في بعض المنتديات (على الشبكة الدولية) وتطلب من أعضاء المنتدى الإجابة عليه أو الحصول على إجابة من العملاء. كذلك يمكنك سؤال آخرين يعملون في نفس المجال من معارفك وأقاربك وأصدقائهم وكذلك من أناس لا تربطك بهم صلة فكثير من الناس يحب أن يتعاون إذا علم أنك جاد وتحتاج المساعدة. أما في حالة المشاريع الكبيرة فقد يكون بإمكانك الوصول إلى العملاء كذلك وقد يكون من الضروري اللجوء إلى مكاتب متخصصة في دراسة السوق لتقوم بهذا الأمر عنك. يمكنك كذلك أن تطلب من العملاء أن يجيبوا على استفساراتك مقابل أن تمنحهم تخفيض أو ما شابه

أما عن المنافسة في هذه الشريحة فقد تعرفنا عليه من خلال تحليل القوى الخمس لبورتر. من معرفتنا باحتياجات العملاء وبطبيعة القوى المؤثرة على المنافسة يمكننا أن نتعرف على عوامل النجاح الرئيسية في كل شريحة. فعلى سبيل المثال إذا كانت فرص دخول منافسين عالية وكان العميل يهتم بجودة المنتج فإن من عوامل النجاح الرئيسية تمييز المنتج عن غيره بصفات يرغب يحتاجها العميل. في بعض القطاعات يكون عدم تغيير المنتج أو الخدمة شيئا محببا للعملاء وفي هذه الحالة لا تكون القدرة التكنولوجية على التطوير عامل أساسي من عوامل النجاح. أحيانا يكون عدد الموردين قليلا وبالتالي يكون من عوامل النجاح الرئيسية عمل تحالف مع أحد الموردين

لننظر إلى بعض الأمثلة التوضيحية. هذه الأمثلة لا تمثل تحليلا دقيقا للسوق وإنما تهدف لتوضيح الموضوع.

المجلات العامة

شريحة القراء

عوامل النجاح الرئيسية

مجلات عامة – بالغ – قارئ عادي – متوسط الدخل	التكلفة المنخفضة – القدرة على تنوع الموضوعات – التوزيع المنتشر – القدرة على الاستمرارية – تقديم مقالات مثيرة – تقديم مواضيع لها اتصال بالمشاكل الناس
مجلات عامة – بالغ – قارئ مثقف – متوسط الدخل	تقديم مواضيع محددة و ذات عمق – وجود كتب لهم سمعة و مكانة مميزة – جودة الطباعة – إمكانية تقديم مقالات مترجمة – تكلفة متوسطة
مجلات عامة – بالغ – قارئ عادي – عالي الدخل	طباعة فاخرة – غلاف فاخر – تقديم أخبار عن المشاهير و نجوم المجتمع – وجود موضوعات تتعلق بالموضة و الديكور و الأطعمة الفاخرة

تجارة الحاسوب

شريحة السوق

عوامل النجاح الرئيسية

تجارة الحاسوب – أفراد – استخدام أكاديمي – مدن	الإمكانيات العالية – القدرة على توفير نوعيات مختلفة – وجود البائع الخبير في مجال الحاسوب – توفير مكونات
تجارة الحاسوب – أفراد – استخدام منزلي – ريف	التكلفة المنخفضة – القدرة على الحصول على حواسيب مستخدمة – القدرة على إقناع العميل بأهمية الحاسوب – خدمة التدريب و إصلاح الأجهزة
تجارة الحاسوب – مؤسسات كبيرة	القدرة على توريد حواسيب أصلية حديثة – القدرة على التعامل مع نظام الشراء في الشركات الكبرى – خدمة ما بعد البيع – القدرة على توريد أنظمة متكاملة

أعمال المقاولات الإنشائية الصناعية

شريحة الأعمال

أعمال مقاولات -
ميكانيكية - كبيرة -
شركات خاصة

عوامل النجاح الرئيسية

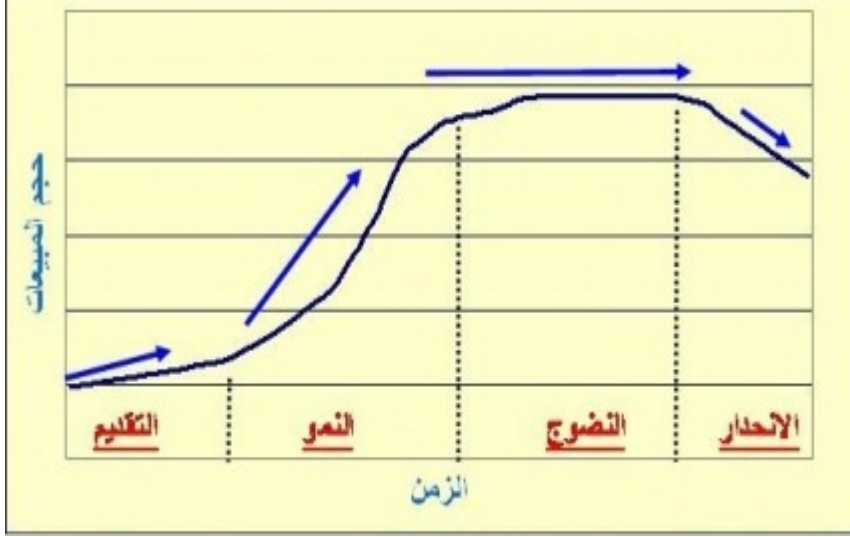
القدرة على سرعة الاستجابة لمتطلبات العميل و
المرونة - الجودة العالية - القدرة على الالتزام
بالمواعيد الزمنية - القدرة على الحصول على
عقود لتعويض التكلفة الثابتة العالية - القدرة
على استئجار عمالة مؤقتة - خبرات إدارية و
تنظيمية عالية - وجود اتصالات

أعمال مقاولات -
ميكانيكية - كبيرة -
شركات حكومية

الدراية بالأنظمة الإدارية الحكومية - سابقة
خبرات - القدرة على التعامل مع الجهات
الإشرافية المختلفة - التكلفة المنخفضة -
القدرة على تحمل معوقات التنفيذ - القدرة على
الحصول على عقود لتعويض التكلفة الثابتة
العالية - القدرة على استئجار عمالة مؤقتة -
خبرات إدارية و تنظيمية عالية - وجود اتصالات

سابعا: تحديد موقعنا في دورة حياة القطاع Industry Life Cycle Analysis

لكل منتج دورة حياة تبدأ بتطوير المنتج ثم دخوله للسوق وتعرف العملاء عليه ثم مرحلة النمو وفيها تحدث زيادة في حجم المبيعات ثم مرحلة النضوج وفيها يكون حجم المبيعات ثابت تقريبا ثم مرحلة الانحدار. لكل صناعة كذلك دورة حياة ولكنها تكون أطول من دورة حياة كل منتج من منتجات هذه الصناعة. عند إعداد دراسة الجدوى أو خطة استراتيجية فإنه يهتما أن نعرف هل القطاع الذي سنستثمر فيه في مرحلة نمو أم انحدار. كذلك فإنه يمكننا تحديد موقعنا في دورة حياة المنتج تحت الدراسة و توقع شكل هذا المنحنى بمعنى توقع طول المراحل التي لم تنته بعد. مراحل دورة الحياة هي



٥ مرحلة التطوير Development

وفيها يتم تطوير المنتج ودراسة جدوى المشروع و إعداد الدراسات التسويقية. بالطبع هذه المرحلة لا يحدث فيها أي مبيعات ولا يكون هناك أي عائد بينما يتم الصرف على عملية التطوير و الدراسات. هذه المرحلة غير مبينة في الرسم أعلاه

٥ مرحلة التقديم Introduction

في هذه المرحلة يتم تقديم المنتج للسوق و تبدأ عملية البيع التي تنمو بشكل بطيء وتكون المصاريف التسويقية عالية للتعريف بالمنتج وتكلفة المنتج عالية نظرا لحجم المبيعات الصغير

٥ مرحلة النمو Growth

وفيها يحدث نمو عالي في المبيعات نظرا لمعرفة البعض بالمنتج وتبدأ تكلفة الوحدة في الانخفاض و تظهر الأرباح و تزداد مما قد يشجع آخرين على إنتاج نفس المنتجات أو منتجات شبيهة

٥ مرحلة النضوج Maturity

وفيها تزداد المنافسة و يزداد معدل نمو المبيعات حتى تكاد تكون ثابتة و تقل مصاريف التعريف بالمنتج

٥ مرحلة الانحدار أو الاضمحلال Decline

وفيها يقل الطلب على المنتج وتقل المبيعات و تقل الأرباح

دورة حياة القطاع ما هي إلا تجميع لدورات حياة منتجات القطاع و بالتالي فإنها تكون أطول ولكنها تمر بنفس المراحل. طول فترة حياة القطاع أو المنتج تختلف من منتج لآخر ومن قطاع لآخر. فبعض المنتجات تتميز بدورة حياة طويلة جدا مثل المنتجات الغذائية، والبعض الآخر يتميز بدورة قصيرة مثل

المنتجات المرتبطة بموضة معينة أو المنتجات التي يظهر لها بدائل بشكل سريع. بعض المنتجات تكون موسمية و لكنها تظل تخضع على المدى البعيد لمراحل دورة الحياة فمثلا المنتجات التي تباع في المصايف تصل إلى قمة المبيعات في الصيف وربما لا توجد مبيعات في الشتاء و لكن كلاً من هذه المنتجات قد مر بمرحلة التقديم و النمو يوما ما و قد يحدث أن يصل يوما ما إلى مرحلة الانحدار فتقل المبيعات في الصيف عن الأعوام السابقة

لتحديد الموقع على المنحنى فإنه يلزمنا معرفة المبيعات في السنوات السابقة وهذه قد نحصل عليها من ميزانيات الشركات المعلنة أو من الإحصائيات المنشورة على الشبكة الدولية أو تلك التي يمكن الحصول عليها من جهات إحصائية أو مكاتب متخصصة. في حالة تعذر الحصول على البيانات الدقيقة فيمكننا سؤال العاملين في هذا المجال عن تطور المبيعات و ربما أمكننا معرفة معلومات عن طريق مقالات الجرائد و المجالات و التحليلات الاقتصادية. تذكر أننا نريد معرفة المرحلة التي نحن فيها الآن فإن كنا في مرحلة النضوج فإنه لا يهمن تحديد طول مرحلة التقديم بشكل دقيق و إنما يهمننا تقدير طول مرحلة النضوج أو الزمن الذي عنده نبدأ في الدخول في مرحلة الانحدار. تحديد بداية الانحدار – على افتراض أنها لم تبدأ- يتطلب معرفة بالسوق و بدائل المنتج أو الصناعة و الأسباب التي ستعجل أو تبطل من الدخول في مرحلة الانحدار. هذه عملية تقديرية و لا نههدف منه لأن نقول أننا نتوقع الدخول في مرحلة الانحدار خلال سبع سنوات و خمسة أشهر و اثنا عشر يوما، و لكننا نههدف أن نتوصل إلى أن –على سبيل المثال- مرحلة الانحدار يتوقع أن تبدأ بعد ما لا يقل عن عشر سنوات أو –في حالة أخرى- خلال عامين أو ثلاث و هكذا. من الهام جدا في دراسة الجدوى تقدير قرب بداية فترة الانحدار أو النمو أو النضوج فالمشروع الذي يتوقع وصوله إلى الانحدار في خلال عامين لابد و أن يكون الربح المتوقع خلال عامين أو ثلاثة يغطي المصاريف و يدر ربحا مناسباً أما المشاريع التي لا يتوقع لها الوصول إلى فترة الانحدار خلال الأعوام القادمة فلا يشترط أن تكون مربحة خلال عامين فقط من بداية الإنتاج

لماذا نزعج أنفسنا بذلك؟ لأننا نحتاج لتقدير حجم الطلب و لا يمكننا تقدير حجم الطلب إذا لم نكن على دراية بمعدل تغير الطلب العام في السوق. فإن كنا في مرحلة النمو فإنه يمكننا أن نتوقع زيادة كبيرة في حجم الطلب سنويا نتيجة لزيادة المعرفة بمنتجاتنا (خدماتنا) الجديدة و كذلك للزيادة الطبيعية في السوق عموما. أم إن كنا في مرحلة النضوج فلا يمكننا توقع زيادة في الطلب في القطاع و هكذا. بالطبع تحديد دورة حياة المنتج أو الخدمة تخدم أهدافا أخرى مثل استراتيجيات التشغيل و التسويق ففي المراحل الأولى للصناعة يكون التركيز على التطوير و الإبداع في المنتج أهم من تطوير العملية الإنتاجية، ويحدث العكس عند الوصول إلى مرحلة النضوج. كذلك فإن عملية التسويق في مرحلة التقديم يكون لها طابع يختلف عن مرحلة النضوج

دورة حياة المنتج وخصائص المراحل تختلف من بلد إلى آخر فقد يبدأ المنتج في الظهور في بلد ما و بعدما يدخل في مرحلة النضوج يبدأ في الظهور في دولة أخرى. في هذه الحالة تكون دورة حياة المنتج في الدولة الأولى سابقة لتلك في الدولة الثانية. كذلك قد يبدأ المنتج أو القطاع في الانحدار في بلد و لا يحدث هذا في بلد آخر. فمثلا مازال في بعض الدول العربية استخدام عربات يجرها حمار بينما في دول أخرى اندثرت هذه العربات. خصائص المراحل تختلف في الدول المنتجة للتكنولوجيا عن الدول المستوردة لها فبينما تتميز مرحلة التقديم في الدول المنتجة للتكنولوجيا بتطوير المنتج و بالتكلفة العالية، لا يحدث هذا في الدول المستوردة للتكنولوجيا لأنها تستورد التكنولوجيا بعد أن تكون الدول المنتجة قد طورت المنتج و توصلت إلى أفضل الطرق لتقليل تكلفة الإنتاج و لكن ربما كانت الحاجة في الدول المستوردة للتكنولوجيا لموائمة بعض الأشياء الطفيفة مع ذوق و ثقافة البلد. كتب الإدارة عادة تتحدث عن

دورة حياة المنتج باعتبار البلد المبتكر للمنتج و لم أر لأي دراسة عن هذه الدورة في الدول المستوردة للتكنولوجيا و لكن كما أوضحت فإنها قد تختلف في بعض الخصائص ولكنها ستكون من نفس المراحل

أمثلة: ماهو موقعنا في دورة حياة القطاعات التالية و متى تبدأ المرحلة التالية - هذه الأمثلة لتوضيح الموضوع و التمثل تحليلا دقيقا للسوق

بيع سندوتشات الفول: مرحلة النضوج – الاستهلاك شبه ثابت أو يزيد زيادة طفيفة مع زيادة الإنتاج. لا يبدو أن فترة الانحدار متوقعة خلال سنوات عديدة

تأجير خطوط التلفزيونات المحمولة في مصر: مرحلة النمو حيث نضاعف -تقريبا- عدد مستخدمي المحمول في مصر خلال عام بزيادة تصل إلى 7 مليون. فترة النضوج قد تبدأ خلال ثلاث سنوات لأن عدد السكان أقل من 10 سنوات هو حوالي 20 مليون ويوجد أكثر من 14 مليونا يستخدمون المحمول حتى آخر عام 2005 وإجمالي عدد السكان حوالي 70 مليون و بالتالي فيوجد حوالي 36 مليون أكبر من 10 سنوات ولا يستخدمون المحمول. من المؤكد أنه يوجد نسبة من هؤلاء لن تستخدم المحمول يوما ما منهم كبار السن أو فقراء أو متواجدين في مناطق نائية لا يهتمهم استخدام التلفون المحمول و نفترض أن هؤلاء يمثلون 6 مليون. بمعدل الزيادة في استخدام المحمول عام 2005 وهو 7 مليون فإنه خلال عامين سيزيد عدد المستخدمين بزيادة قدرها 14 مليونا فيتوقع أن ال 16 مليونا الباقين سيبدؤون في استخدام المحمول على مدار سنوات أطول. وبالتالي فيكفينا أن نقول أن مرحلة النضوج ستبدأ خلال عامين أو ثلاث

بيع الكاميرات ذات الأفلام: الانحدار – بدأ الكثيرين في استخدام الكاميرات الرقمية بدل الكاميرات التقليدية

بيع تلفزيونات البلازما في مصر: مرحلة التقديم – مازال المبيعات قليلة و السعر مرتفع ومعرفة الناس به قليلة. لمعرفة بداية مرحلة النمو لابد من معرفة التطور التكنولوجي المتوقع و الذي قد يؤدي إلى انخفاض سعر الشاشات

ثامنا: تحليل المنافسين Competitors' Analysis

أحد الخطوات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي هي تحليل المنافسين الرئيسيين. كذلك في حالة دراسة الجدوى فإننا نهتم بالتعرّف على إمكانيات المنافسين وأهدافهم لأن ذلك يؤثر على حسابات دراسة الجدوى فقد يكون مشروعنا رائعا و تبني حساباتنا على حجم طلب ما مُعتقدين أن لن يقوم أحد بمنافستنا بينما يوجد منافس لديه إمكانيات وأهداف تجعله قادرا على منافستنا و بالتالي فإن حجم الطلب سيكون موزعا بيننا وبين ذلك المنافس.

ماذا نريد أن نعرف عن المنافس؟

أولاً: استراتيجيته: هل المنافس يهدف إلى تقديم جودة عالية أم سعر منخفض؟ هل هو يهدف إلى التوسع؟

ثانياً: أهدافه: هل هو يهدف إلى تحقيق ربحية سريعة أم إلى الربحية الكبيرة على المدى البعيد؟ هل هو يهدف إلى الربح أم أن المنافس شركة مملوكة للدولة تهدف إلى زيادة الإنتاج و المبيعات بالدرجة الأولى؟ هل هو مؤسسة عائلية تهدف إلى استغلال الوقت في العمل و لا تهتم كثيراً بتحقيق ربح عالي؟ هل يهدف إلى تحقيق تقدم تكنولوجي على كل المنافسين؟

ثالثاً: تصوره للقطاع (افتراضاته أو معتقداته عن القطاع): قد يكون المنافس يعتقد أنه لا يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في هذا القطاع؟ قد يكون يعتقد أن نوعية معينة من المنتجات لا يمكن أن تكون مربحة؟ قد يكون المنافس يعتقد أن السوق في حالة الانحدار؟

رابعاً: موارده وقدراته:

ما مدى حدود موارده المالية؟
ما هي موارده البشرية (عدد- الكفاءة - المستوى التعليمي - الخبرة - السن - الولاء - التدريب)؟
ما هي موارده الفيزيائية (المعدات - الأدوات - المحلات - الموقع - المخازن)؟
هل يمتلك اسم تجاري كبير؟ ما مدى ولاء الناس لمنتجاته أو خدماته؟
ما هي قدراته في التصنيع؟ هل هو ناجح في تقليل التكلفة؟ هل عنده مرونة في تغيير مواصفات المنتج هل لديه قدرته على التطوير؟ هل لديه قدرات بحثية؟
ما هي قدراته في التوزيع والبيع؟ ما مدى سرعته في الاستجابة للعملاء؟ ما هو مستوى خدمته للعملاء؟
ما هي قدراته التسويقية؟ ما هي ردود أفعاله على تغييرات السوق؟
ما هي قدراته الإدارية؟ ما مدى المرونة في مؤسسته؟

من هو المنافس؟

المنافس هو أي مؤسسة أو شخص يتنافس معك أو قد يتنافس معك. بالطبع يصعب -أحياناً- دراسة كل المنافسين و بالتالي يتم التركيز على أهمهم من ناحية التنافس على نفس الشريحة أو نفس المنطقة الجغرافية وبالتالي ندرس عدد من المنافسين الرئيسيين. هناك بعض المنافسين المحتملين مثل شركة تعمل في دول أخرى و لديها رغبة في التوسع فقد تقرر أن تستثمر في بلدك. لا بد من دراسة المنافسين المحتملين الرئيسيين.

ما هو مصدر المعلومات؟

مصادر المعلومات عديدة منها: الصحف و المجالات العامة و المتخصصة، الشبكة الدولية، موقع المنافس على الشبكة الدولية، انطباعات العملاء، الميزانية المعلنه، تجربتك الشخصية مثل استخدامك لمنتجه أو خدمته، إعلاناته التجارية، المعارض التجارية التي يشارك فيها، كتالوجه، التحليلات الاقتصادية، تقارير حكومية معلنه، الندوات و المؤتمرات التي يشارك فيها، سياساته التسعيرية، المناقصات التي يطرحها في الجرائد أو في موقعه على الشبكة الدولية، سياساته في التوسع و شراء مؤسسات أخرى، إعلاناته التوظيفية، مقابلات تلفزيونية أو صحفية مع مديري الشركة

قد نعرف عن منافس أكثر من منافس آخر و قد نعجز عن معرفة كل ما نتمناه و لكن هذا لا يمنعنا من بذل الجهد في تحليل ما لدينا من معلومات للوصول إلى أفضل تصور عن المنافسين

مثال: أنت تريد أن تفتتح مطعما صغيرا في منطقة بها الكثير من السكان والمارة. ما الذي تريد أن تعرفه عن المنافسين وما الذي تستفيده من ذلك؟

من المهم أن تعرف مستوى الخدمة لديهم، مستوى الأسعار، نوعية العملاء، نوعية الأطعمة، هل لديهم قدرة ورغبة في التوسع وإن كان فهل يمكن أن يتوسعوا في نفس المكان أم في مناطق أخرى، هل هذا المطعم يمتلكه شخص أم مجموعة، ما هو طموح المالك أو المدير، هل هذا المطعم يمتلكه أسرة وتعيش من عائدته في أضيق الحدود أم يمتلكه الدولة أم يمتلكه مستثمر يهتم بالربح ما هي موارد هذا المطعم وعلاقاته بموردين الأطعمة وحصته السوقية.....

كيف نستفيد من هذه المعلومات؟

مستوى الخدمة والأسعار: قد نجد ان هناك عشرة مطاعم مثلا ولكنهم كلهم أو أكثرهم يقدمون خدمة متميزة وباهظة الثمن أو نجد أن معظمهم يقدم خدمة متواضعة وبتكلفة منخفضة. هذا يساعدنا على معرفة فرصنا في الاستثمار في المشاريع الجديدة فيمكننا أن نعمل في المستوى الذين لا يعمل فيه معظم المطاعم. هذا بالطبع يتوقف على وجود عملاء لهذا المستوى من المطاعم في تلك المنطقة. الأمر الثاني هو أن نعمل من هم المنافسون الحقيقيون لنا وهم الذين يقدمون نفس المستوى من الخدمة والأسعار

نوعية الأطعمة: قد نجد ان هناك نوعا ما من الأطعمة لا يقدم في المطاعم الموجودة أو لا يقدم في أكثرها أو لا يقدم بشكل جيد. هذا يفتح لنا مجالا للتخصص في هذا النوع من الطعام أو تقديمه بشكل جيد مع غيره من الأطعمة. هذا بافتراض أن هذا النوع من الطعام مقبول لدى العملاء. كذلك فإننا بمعرفة نوعية الأطعمة المقدمة في كل مطعم يمكننا معرفة المنافسون لنا وهم الذين يقدمون نفس نوعية الطعام. بالطبع توجد منافسة بين المطاعم التي تقدم نوعية مختلفة من الطعام ولكنها تكون أكثر تأثيرا بين من يقدمون نفس النوعية

هل لديهم قدرة وطموح للتوسع؟: هذا يساعدنا على معرفة فرصنا في المنافسة فإن كانت لديهم رغبة قوية في التوسع في نفس المكان وكانت خدمتهم مقاربة لنا فإن توسعهم يعني استيعابهم لعدد أكبر من العملاء وربما مكانا أرحب للجلوس وهذا يؤثر علينا

طبيعة المالك: إن كان المالك شخص متواضع يعيش من هذا المطعم ويمضي وقته فيه فإن منافسته بتقليل الأسعار تكون قاتلة إذ أنه سيستمر في المنافسة إلى أن يموت لأنه يرضى بأقل ربح ويكفيه أن يجد ما يشغل به وقته في هذا المطعم. ولكنه قد لا يكون لديه القدرة الإدارية على تقديم خدمة متميزة ومتجددة وكذلك قد لا يكون لديه قدرة على التوسع

الموارد: كلما كانت موارد المنافس المالية والفيزيائية كبيرة كلما كانت قدرته على المنافسة كبيرة وهذا يجعلنا نفكر في الاختلاف عنه في نوعية الخدمة لتجنب المنافسة المباشرة

العلاقة بمُوردي الأطعمة: قد نجد أن هناك علاقة قوية جدا بين المنافسين الحاليين وموردين الأطعمة لدرجة نَعجز معها على الحصول على توريدات الأطعمة بالشكل المطلوب. وقد نجد أنهم لم يستثمروا كثيرا في بناء علاقة مع الموردين فنجد نحن فرصة لبناء علاقة قوية مع الموردين والحصول على أسلوب توريد يحقق لما وفورات ومميزات لم يحصل عليها المنافسون

الحصة السوقية: كلما كانت حصة المنافس أكبر كلما كانت له الكلمة الأعلى في تحديد الأسعار والتأثير في السوق. وبالتالي فيكون لزاما أن نقوم بتحليل هذا المنافس بشكل أدق

تُتَّضح فائدة تحليل المنافسين بشكل أكبر عند ربطها بباقي خطوات دراسة الجدوى أو التخطيط الاستراتيجي مثل عوامل النجاح الأساسية لكل شريحة وتحليل قدراتنا ومواردنا ودراسة كل شريحة على حدة.

تحليل موارد و قدرات المؤسسة

يونيو 19, 2006 في 5:17 ص .

بعد أن قمنا بتحليل البيئة الخارجية نقوم بتحليل البيئة الداخلية و بالأخص مواردنا و قدراتنا وذلك حتى تكون الاستراتيجية متناسبة مع مواردنا و قدراتنا. في حالة المؤسسة القائمة فإننا ندرس موارد و قدرات المؤسسة. أما في حالة المشاريع الجديدة فإننا ندرس أيضا مواردنا و قدراتنا مثل القدرة على تقديم منتجات جديدة و الموارد المالية والخبرات وخلافه. تحليل موارد و قدرات المؤسسة يشبه إلى حد ما تحليل موارد و قدرات المنافسين والتي ناقشناها سابقا

أولاً: تحليل الموارد Resources Analysis

يمكن تقسيم الموارد إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة و موارد بشرية

هـ الموارد الملموسة Tangible Resources

هـ الموارد المالية مثل السيولة و مصادر التمويل

هـ الأصول الفيزيائية مثل المعدات و المحلات و المخازن و الأدوات و مخزون الخامات والموقع و مرونة استخدام المعدات في منتجات مختلفة

هـ الموارد غير الملموسة Intangible Resources

هـ السمعة: السمعة والاسم التجاري

هـ موارد تكنولوجية أو فكرية: براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات الشركة مع الموردين

هـ **الموارد البشرية Human Resources** وتشمل كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي و ولائهم و مستوى التدريب ومعدلات الغياب و ترك الخدمة

ثانياً تحليل قدرات المؤسسة Capabilities Analysis

القدرات هي نتيجة الاستخدام الجيد لمورد أو موارد متعددة فمثلا قد يكون لدى الشركة موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة و العلم وباستخدام هذا المورد و تدعيمه بالموارد المالية و الإدارية يكون لدينا قدرة على تطوير المنتجات. و كذلك قد يكون لدينا موارد بشرية وليس لدينا قدرة على تطوير المنتجات

قدرات المؤسسة تشمل القدرة على التصنيع أو تقديم الخدمات، القدرة على الابتكار والتطوير، القدرة على التوزيع، القدرة على شراء المواد الخام، القدرة على تقليل تكلفة المنتج، القدرة على زيادة الإنتاج، القدرات الإدارية، القدرة على التخطيط والتنسيق، القدرة على إدارة الموارد المالية، القدرة على التوسع، القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة

ما هي قدرات و موارد شركة أو منشأة جديدة وصغيرة؟ المنشآت الصغيرة تتميز بالمرونة و سرعة اتخاذ القرار بعكس المنشآت الكبيرة و التي تتطلب وقتا طويلا لاتخاذ القرارات. المشاريع الجديدة قد يكون لديها موارد تكنولوجية وفكرية مثل أفكار جديدة أو تكنولوجية حديثة. غالبا ما تكون الموارد المالية لمشروع صغير أقل من تلك المتاحة لمشروع مماثل بحجم كبير

بعد تحليل قدراتنا و مواردنا فإننا نحتاج لمقارنة هذه الموارد و القدرات بالشركات المنافسة في ظل عوامل النجاح الأساسية لكل شريحة. كذلك فإننا نحتاج لدراسة كيفية خلق ميزة تنافسية بناء على هذه الموارد والقدرات. وهذا ما سوف نناقشه بمشيئة الله في المقالات اللاحقة

تحليل مالي للمؤسسة

يونيو 28, 2006 في 6:28 ص .

أحد العناصر الأساسية لتحليل موارد وقدرات المؤسسة هو التحليل المالي و مقارنته بالمنافسين. هذا التحليل يفيدنا في معرفة قدراتنا بالنسبة للمنافسين و قدرتنا على الدخول في أسواق تتطلب استثمارات ضخمة و قدرتنا على استثمار رأس المال.

بالنسبة للمشاريع الجديدة فإن هذا التحليل يكون مقتصرًا على مواردنا المالية المتوقعة و المتاحة مع تحليل الموارد المالية للمنافسين. بالنسبة للشركات القائمة بالفعل فإن التحليل يشتمل على تحليل للقوائم المالية ومقارنتها بالقوائم المالية للمنافسين إن كانت متاحة. من المؤشرات الأساسية في هذا التحليل هو النسب المالية مثل نسبة الربح إلى عائد البيع، نسبة الربح إلى حقوق المساهمين، نسبة العائد إلى الأصول، نسبة التداول... إلخ. كذلك فإننا ندرس إلى التدفق النقدي وصافي الربح والديون. تحليل القوائم المالية يعطينا فكرة جيدة عن نقاط القوة و الضعف لدينا و لدى المنافسين.

التحليل المالي يتطلب دراية بمبادئ المحاسبة و لذلك فسوف أشرحه شرحا مفصلا منفصلا بعد أن نستعرض في باقي خطوات التخطيط الاستراتيجي و دراسة الجدوى

تم إضافة شرح للقوائم المالية وتحليلها ويمكنك الرجوع إليه على الرابط التالي

<http://samehar.files.wordpress.com/2008/11/financialanalysis.pdf>

الهيكل التنظيمي و الأنظمة الإدارية للمؤسسة

يونيو 20, 2006 في 6:07 ص .

الهيكل التنظيمي له تأثيره على قدرة المؤسسة على النجاح في أسواق معينة فعندما يكون الهيكل التنظيمي ميكانيكي فإنه من الصعب أن تنجح هذه المؤسسة في سوق يتطلب منتجات تتطور بسرعة لأن قدرة هذا الهيكل على التطوير السريع ضعيفة. وبالتالي فإن أحد أجزاء التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الهيكل التنظيمي الحالي و انعكاساته على قدرات الشركة. كذلك فإننا ندرس الأنظمة الإدارية في الشركة التي تمكن الإدارة من التنسيق بين كافة الأنشطة مثل أنظمة المعلومات، التخطيط الاستراتيجي، الأنظمة المالية، أنظمة إدارة الموارد البشرية. كذلك فإنه من المهم دراسة ثقافة المؤسسة وهي مجموعة القيم التي تحكم تصرفات العاملين

ناقشت من قبل الهياكل التنظيمية المختلفة وهي موجودة في المقالات الآتية

<http://samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7> الهياكل التنظيمية - الأساسيات

<http://samehar.wordpress.com/2006/05/13/c1-2> ملاحظات على الهياكل التنظيمية

الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية

يونيو 25, 2006 في 11:09 ص .

الميزة التنافسية

Competitive Advantage

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها- أمثلة

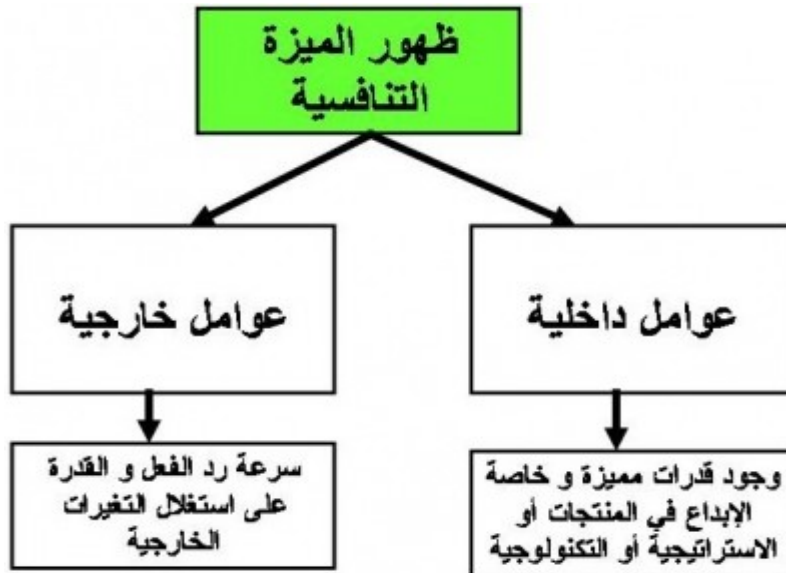
مصنع يمتلك منافذ توزيع في بلاد عديدة

مطعم يبيع آيس كريم بطعم ممتاز مقارنة بأي مطعم آخر

تاجر استورد التكنولوجيا الحديثة أسرع من غيره

مصنع يستطيع صناعة ملابس بتكلفة أقل من المصانع الأخرى التي تنتج نفس الجودة

لاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة. ما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية؟ الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية



العوامل الخارجية: تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات.

العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم مميز و محبب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم. الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة و لكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

المحافظة على الميزة التنافسية **Sustaining Competitive Advantage**

قد نتمكن من خلق ميزة تنافسية و لكن سرعان ما يقلدها المنافسون و بالتالي تزول الميزة التنافسية. الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها و يصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد و القدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية و كيفية تقليدها. فمثلا قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد و بالتالي تكون له ميزة تنافسية و لكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع أما أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات و أنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين

الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

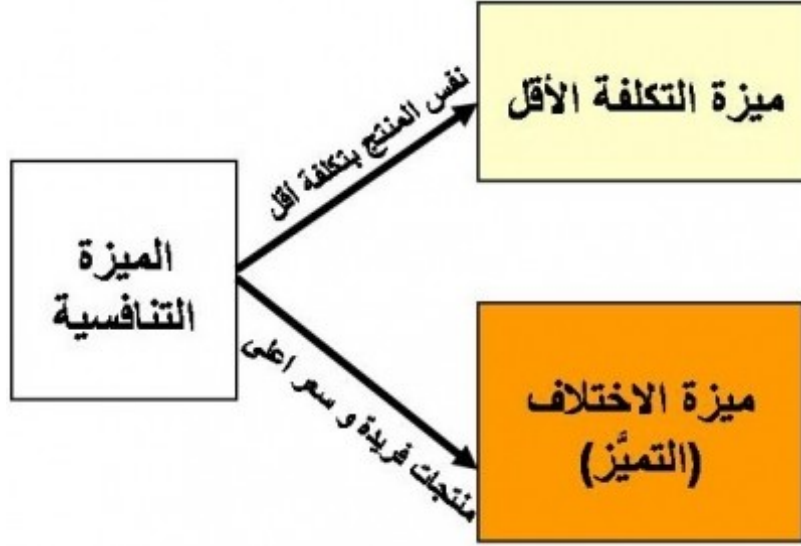
مايكل بورتر (أستاذ بجامعة هارفارد) يرى أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين

أ- التميز في التكلفة **Cost Advantage**

تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة

ب- التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز **Differentiation Advantage**

شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شئ ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين



و بالتالي فهو (بورتر) يرى أنه يوجد ثلاث استراتيجيات رئيسية

أ- استراتيجية أقل تكلفة

Cost Leadership Strategy

و فيها تكون استراتيجية الشركة تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة. مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي

هـ استراتيجية التمييز

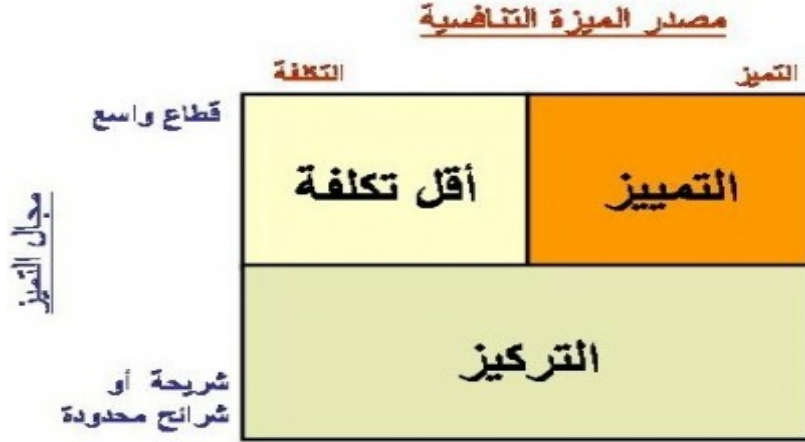
Differentiation Strategy

وفيها تكون استراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد. مثال منتجات شركة سوني

هـ استراتيجية التركيز

Focus Strategy

في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة شريحة معينة من السوق و تحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما. مثال حلاق الأطفال



هذه التقسيمات التي اقترحها بورتر لاقت اهتماما و في المقابل لاقت بعض النقد. فيرى آخرون أنه يمكن لمؤسسة أن تهدف إلى تقليل التكلفة و تقديم منتجات مميزة في آن واحد فالشركات اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل. و كذلك فقد يؤدي التميز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و الحصول على وفورات الحجم (قلة تكلفة الوحدة نتيجة إنتاج حجم أكبر). كذلك فإن أي مؤسسة لا يمكنها ان تغفل عن السعر و لا أن تغفل عن الجودة و لا عن احتياجات العملاء

على الرغم من هذه الانتقادات فإن نظرية بورتر ما زالت واسعة الانتشار. ولو كان لي أن أقدم وجهة نظري فإن نظرية بورتر تساعد على تحديد استراتيجية واضحة. فالاستراتيجية تهدف إلى وضوح الاتجاه و سير جميع العاملين في اتجاه واحد فمن الصعب أن تكون الاستراتيجية تحقيق التميز و السعر المنخفض. كذلك فإنه من المفهوم ضمنا أن من يهدف إلى التميز فإنه لن يستثمر بلا حدود و لن ينسى السعر الذي يمكن أن يقبله العميل وكذلك من يهدف إلى الوصول إلى أقل تكلفة لن ينسى الجودة المقبولة لدى العميل و قد يحاول أن يجعل المنتج متميزا بعض الشيء و لكن الأولويات في الحالتين مختلفة. و لو نظرنا إلى كثير من الحالات لوجدنا أن المفاضلة بين التكلفة و الجودة موجودا فيما عدا في حالة وجود تطور تكنولوجي أو إداري فريد مثل سياسات تقليل الفاقد التي اخترعها اليابانيون أو اختراع تكنولوجيا جديدة للإنتاج وهو ما لا يكون متوفرا لدى معظم الشركات. و يمكنني أن أصيغ الاستراتيجيات الثلاث حسب فهمي الخاص كالآتي:

ه **استراتيجية تقليل التكلفة** مع المحافظة على جودة مقبولة بالإضافة إلى تطوير المنتج بما لا يتعرض مع سياسة تقليل التكلفة

ه **استراتيجية التميز** بتقديم منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد و التميز

ه **استراتيجية التركيز** على شريحة أو شرائح محددة بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الاثنين معا

ماذا نستفيد من ذلك؟

أولا: لا بد أن نحرص على وجود ميزة تنافسية و أن نبحث في القدرات و الموارد التي نملكها أو التي يمكن أن نبنيها أو نشترها حتى نعرف كيف نوظفها للحصول على ميزة تنافسية

ثانيا: يجب أن نحرص على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة و أن نخلق ميزات أخرى
تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير

ثالثا: لا بد أن نحاول استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية أو على الأقل لمواجهة الميزة
التنافسية للآخرين

رابعا: لا بد أن نركز جهدنا على زيادة قدرتنا و مواردنا المرتبطة بالميزة التنافسية الحالية و
المستقبلية

خامسا: لا بد من تحديد الاستراتيجية التي نتبعها من الاستراتيجيات الرئيسية الثلاث كاتجاه عام حتى
نستطيع استغلال الموارد والقدرات لتحقيقه

سادسا: لا بد من معرفة الوسائل العامة التي تؤدي إلى تقليل التكلفة أو التميز و هذا ما نناقشه في
المقالات التالية

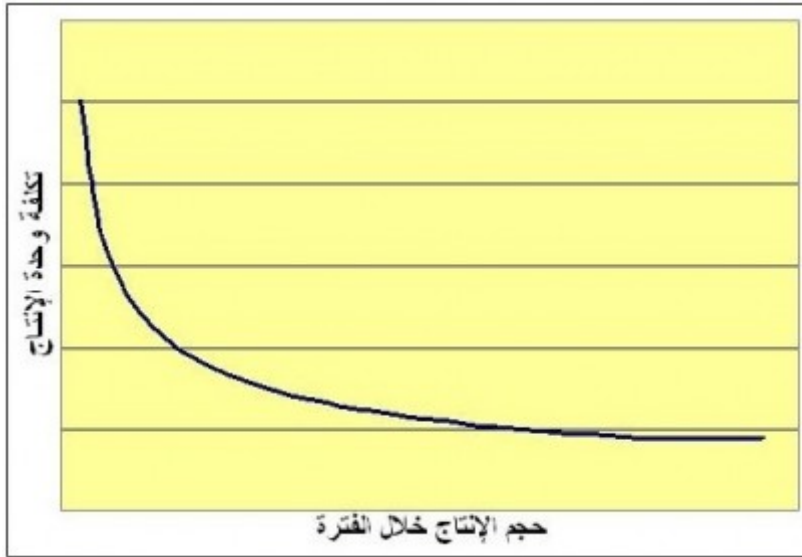
المنافسة بتخفيض التكلفة... Cost Leadership Strategy

يونيو 26, 2006 في 12:16 م

ناقشنا الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية و هي انخفاض التكلفة و تميز المنتجات. نناقش هنا وسائل الوصول إلى قلة التكلفة. قد يظن البعض أن الشركة التي تريد أن تكون أقل تكلفة من مثيلاتها فعليها أن تقلل الإنفاق والاستثمار. هذا ليس صحيحا ولكن عليها أن توجه الإنفاق والاستثمار بحيث تقل تكلفة المنتج فقد تستثمر هذه الشركة في أتمتة الإنتاج لأن هذا يؤدي إلى تقليل تكلفة وحدة المنتج. هناك أساليب عامة لتقليل التكلفة وهي

اقتصاديات (وفورات) الحجم Economies of Scale

من المعلوم أن تكلفة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج لأن التكلفة الثابتة يتم توزيعها على حجم الإنتاج وبالتالي تقل قيمة التكلفة الثابتة لوحدة المنتج. فلو كانت القيمة الكلية للتكلفة الثابتة هي 1000 جنيه فإن التكلفة الثابتة للوحدة هي 10 جنيهات في حالة إنتاج 100 وحدة، وتقل التكلفة الثابتة للوحدة إلى 5 جنيهات في حالة إنتاج 200 وحدة. بالطبع هذا لا يعني زيادة الإنتاج بغض النظر عن حجم الطلب لأن هذا سيزيد تكلفة التخزين وتكلفة المنتجات التالفة ويضعف قدرة الشركة على سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق. ولكن المؤسسة التي تحاول تبني استراتيجية التكلفة المنخفضة عليها أن تسعى إلى زيادة حصتها في السوق بما يصل بالإنتاج إلى الطاقة القصوى



للوصول إلى وفورات الحجم فإن بعض الشركات تندمج لتكوين شركة واحدة حتى يتم توزيع تكلفة تطوير منتج جديد وتكلفة التسويق على كم مبيعات أكبر وبالتالي تقل تكلفة المنتج بما يسمح بتحقيق أرباح أو زيادتها. كذلك قد تتجه بعض الشركات لعمل تحالف (اتحاد) استراتيجي مع شركة منافسة لتحقيق مصلحة مشتركة مثل شراء المواد الخام للشركتين معا لأن هذا يزيد من القدرة على التفاوض مع الموردين، أو إنشاء موقع إلكتروني كمشارك للشراء مثل الموقع الذي أنشأته الشركات الأمريكية

لصناعة السيارات (كوفيسنت). كذلك انظر إلى اتحاد ستار لشركات الطيران والذي يقلل من تكلفة الشركات المشتركة حيث لا يلزمها أن يكون لها رحلات عديدة في كل الأماكن لأن عملاءه يمكن أن يستقلوا أي رحلة من رحلات أي شركة في الاتحاد

لاحظ أن حجم الإنتاج الكبير له مساوؤه مثل الخسائر الفادحة عند انخفاض حجم الطلب لأن التكلفة الثابتة الكبيرة يتم تحميلها في هذه الحالة على عدد قليل من وحدات الإنتاج. كذلك فإن حجم الإنتاج الكبير يعني تقليل المرونة في الاستجابة إلى رغبات العميل وكذلك يجعل هناك صعوبة في إنتاج منتجات بمواصفات مختلفة. هذا مثال يوضح فائدة وجود استراتيجيه فإن كنت تنافس على أساس التكلفة المنخفضة فأنت تفضل إنتاج حجم كبير، أم إن كنت تنافس عن طريق التميز وإنتاج مواصفات مختلفة لإرضاء شرائح مختلفة فإنك تهتم بالمرونة وقد يناسبك حجم إنتاج أصغر

اقتصاديات (وفورات) المجال Economies of Scope

عندما تعمل شركة في عدة مجالات متشابهة فإنها تتمتع بوفورات المجال أي الوفورات التي تحدث بسبب اشتراك مجموعة خدمات أو منتجات في مجال واحد كمثال مقهي انترنت وكتابة رسائل وتدريب على الحاسب فإن نفس الأجهزة تستخدم لهذه الأغراض المختلفة. جدير بالذكر أن هذا قد يؤدي إلى عدم التركيز على أي من هذه المجالات وكذلك قد يؤدي ذلك إلى عدم اقتناع العميل بالخدمة المتنوعة التي تشعر بعدم التخصص. ما يعنينا هنا أن المؤسسة أن المؤسسة التي تريد أن تنافس عن طريق التكلفة المنخفضة فإن عليها أن تحاول استخدام وفورات المجال إذا كان لديها منتجات أو خدمات في نفس المجال. وهذا قد يحدث بين مجموعة شركات عن طريق الاشتراك في الدعاية وبالتالي تقليل تكلفة الدعاية لكل شركة وهذا ملاحظ في الإعلانات التلفزيونية التي تعلن عن منتجات غير متنافسين ولكن لهم علاقة ما ببعضهم مثل الإعلانات المشتركة للغسالات والمنظفات. هذا الأسلوب يفيد أيضا المؤسسات الصغيرة جدا حيث يمكنها من الوصول إلى عدد كبير من الناس بتكلفة ممكنة بالنسبة لهذه المؤسسات. كذلك قد تشترك مجموعة شركات في عملية التوزيع أو مندوبي المبيعات

اقتصاديات (وفورات) التعلم Economies of Learning

عندما نبدأ في إنتاج منتج جديد فإننا نتعلم خطوات الإنتاج قبل بدء الإنتاج ولكن التعلم لا يتوقف فإننا نكتسب مهارات ونتفهم أسباب عيوب المنتج كلما أنتجنا عدد أكبر من هذا المنتج وبالتالي فنحن نتعلم بمرور الزمن. هذا التعلم يؤدي إلى انخفاض واضح في تكلفة الوحدة. إذن فقدرة المؤسسة على التعلم المبكر تؤدي إلى قدرتها على تخفيض التكلفة وبالتالي فالشركة التي بدأت في إنتاج نفس المنتج منذ سنة تكون تكلفتها أقل من الشركة التي تبدأ هذا العام (بافتراض استخدام نفس التكنولوجيا). كذلك فإن المؤسسة التي لديها القدرة على التعلم بسرعة وعلى نقل الخبرات بين العاملين ستصل إلى تكلفة أقل أسرع من مثيلتها التي بدأت الإنتاج في نفس الوقت. كلما زاد حجم المبيعات وبالتالي حجم الإنتاج كلما أسرعنا بالتعلم لأننا سننتج وحدات أكثر في فترة أقل .

تكنولوجيا الإنتاج Production Technology

أحد وسائل تخفيض التكلفة هو الاستثمار في بناء وشراء تكنولوجيا تؤدي إلى تخفيض التكلفة. التكنولوجيا الحديثة تساعد على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وبالتالي تقليل التكلفة. قد تساعد التكنولوجيا الحديثة على تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج وبالتالي تقليل تكلفة العمالة أو قد تؤدي إلى استخدام طاقة كهربائية أقل أو تساعد في تقليل الفاقد من المواد الخام. بالطبع استخدام تكنولوجيا حديثة يتطلب من العاملين تعلم أساليب جديدة وبالتالي يستصعبه تكلفة التعلم والتي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار إذا كان التوفير من التكنولوجيا الحديثة قليلا. كذلك يجب دراسة الفائدة الحقيقية من التكنولوجيا الحديثة

وعدم التسرع باقتنائها بدون دراسة حقيقية فمثلا المصنع الذي يعمل خمس ساعات من ساعات العمل الثمان لن يوفر شيئا إذا أنتج نفس الكمية في ثلاث ساعات

تغيير التكنولوجيا قد يحتاج إلى تغييرات في المنظمة نفسها أو في الهيكل التنظيمي أو تخصصات العاملين أو مسؤولياتهم وبالتالي لابد أن ننجح في القيام بهذه التغييرات حتى نستفيد من استخدام تكنولوجيا حديثة. أحيانا يغفل المدير عن أبعاد تطبيق تكنولوجيا جديدة وضرورة الإعداد لذلك بإشراك العاملين في دراسة هذه التكنولوجيا وتدريب العاملين ودراسة المشاكل المتوقعة ودراسة الصعوبات التي واجهت الشركات التي سبقتنا في تطبيق هذه التكنولوجيا ودراسة تأثير هذه التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي وأسلوب العمل

تصميم العمل Process Design

يمكن تحقيق كفاءة أكثر للعمليات عن طريق إعادة تصميمها والذي قد يصاحب استخدام تكنولوجيا حديثة أو يكون باستخدام نفس التكنولوجيا. يوجد دائما فواقد في العمليات وهذه الفواقد يمكن تقليلها بتحليل العملية جيدا ودراسة سبل تحسينها. فمثلا قد نستطيع تقليل وقت إنتاج الوحدة بإعادة تنظيم العملية الإنتاجية وذلك قد يكون بالاستغناء عن بعض الأعمال المكررة أو دمج عمليتين في عملية واحدة أو تنظيم تدفق الخامات بشكل منتظم أو تبسيط العمل أو وضع الأدوات في مكان قريب من العامل وهكذا

أحيانا نذهب إلى ميكانيكي السيارات فتجد أنه يستغرق وقتا طويلا في البحث عن بعض الأدوات نتيجة لعدم تنظيمه أو وجودها في مكان بعيد عن متناول يده – هل يمكن إعادة تنظيم المكان بحيث يوفر هذا الميكانيكي وقته. رأيت في الولايات المتحدة الطبيب يعمل بأسلوب مختلف عن الأسلوب المعتاد لدينا فمثلا طبيب العيون يوجد لديه عدة غرف للكشف والمرضة تقوم بأعمال الكشف البسيطة مثل فحص العين وقياس ضغط العين وتكتب النتائج وتعطيها للطبيب الذي يأتي إلى المريض لعمل الدور الذي لا تستطيع الممرضة القيام به وبالتالي يأخذ وقتا قصيرا مع المريض ثم ينتقل إلى المريض في الغرفة المجاورة وهكذا. وبالتالي فهذا الطبيب يستغل معظم وقته في القيام بعمله الأساسي فهو لا ينتظر المريض حتى يجلس ويستريح ويقوم بالجلوس في مكان الكشف وربما خلع بعض ملابسه. كثير من العمليات يمكن إعادة هندستها بحيث نزيد من كفاءتها

تصميم المنتج Product Design

يمكن تصميم المنتج بحيث يحقق نفس الوظيفة ولكن بتكلفة إنتاج أقل. فمثلا يمكن محاولة توحيد كثير من الأجزاء بحيث تنتج هذه الأجزاء بحجم كبير ثم تستخدم في منتجات عديدة. كذلك يمكن تصميم المنتج بحيث يسهل تجميعه أو بحيث يمكن الاستغناء عن بعض الأجزاء أو بحيث يسهل تشغيل الأجزاء وهكذا. كذلك قد نجد مواد تؤدي نفس الوظيفة وتكون تكلفتها أقل. يمكن تصميم الخدمات كذلك بحيث تكون تكلفتها أقل فمثلا يمكن تصميم مكان الانتظار بحيث يسع عدد أكبر من العملاء (بالطبع بما لا يتسبب في شعورهم بالضيق) ويمكن أن يتم تحديد المواعيد مسبقا وجعل مكان الانتظار صغيرا جدا لأنه عادة لا ينتظر سوى شخص أو اثنين وكذلك يمكن تصميم المكان بحيث يسهل تنظيفه وحراسته وصيانته

تكلفة المواد والعمالة وخلافه Input Costs

تقليل تكلفة المواد والخامات والطاقة وخلافه هي أحد الأسباب الرئيسية لتقليل التكلفة. بينما تبدو تكلفة هذه الأشياء ثابتة فإنها تختلف من شركة لأخرى ويمكن اتباع أساليب معينة لتقليلها. فمثلا التحالف مع شركة مماثلة لشراء الخامات الرئيسية كجهة واحدة يمكننا من قدرة أفضل على التفاوض حيث أن حجم مشتريات الشركتين أفضل من حجم إنتاج شركة واحدة. كذلك فإن اختيار مكان المشروع قد يمكننا من

تقليل تكلفة نقل المواد أو الحصول على مواد أرخص أو عمالة أقل تكلفة. التحالف مع موردين لمدة طويلة يمكننا من الحصول على أسعار أفضل أو جودة أفضل أو كلاهما لأن المورد في هذه الحالة يكون حريصا على هذا التعاقد طويل المدى والذي يضمن له حجم مبيعات معين لعدة سنوات

استغلال الطاقة الإنتاجية: القدرة على استغلال الطاقة الإنتاجية يقلل تكلفة الوحدة كذلك فإن القدرة على موائمة الطاقة الإنتاجية لحجم الطلب يقلل التكلفة. عند انخفاض الطلب قد تتمكن الشركات التي تتخلص من الطاقة الإنتاجية الزائدة بسرعة من تحقيق ميزة انخفاض التكلفة عن غيرها

الكفاءة العامة للمؤسسة لتقليل التكلفة

Overall Effectiveness of the Organization

كفاءة إدارة الشركة تؤثر على نجاح تقليل التكلفة. بعض الشركات تنجح في أن تجعل تقليل التكلفة ثقافة لدى العاملين وتحفزهم على اقتراح الأفكار التي تؤدي إلى تقليل التكلفة وتكافؤهم على تقليل التكلفة

كيف يمكن تطبيق هذه الأساليب؟

يمكن توضيح هذه الخطوات باختصار كما يلي

أ- يتم دراسة تكلفة كل عملية من عمليات سلسلة القيمة (كما يسميها بورتر) : توريد الخامات والأجزاء، التخزين، البحوث والتطوير والتصميم، التصنيع، التجميع، الاختبار والفحص، تخزين المنتجات، التسويق والبيع، التوزيع، خدمة ما بعد البيع وخدمة الموزعين

ب- تحديد العمليات التي لها أكثر تكلفة فأحيانا تكون الخامات تشكل النسبة الأكبر من التكلفة وأحيانا تكون العمالة

ت- تحديد تكلفة كل عملية مقارنة بشركات مثيلة إن أمكن ذلك

ث- تحديد وسائل تقليل التكلفة لكل عملية

ج- تحديد فرص تقليل التكلفة

ح- تحديد الخطوات التنفيذية ومتابعة التنفيذ

احذر الآتي:

أ- الأخطاء في تقدير التكلفة بسبب تقارير غير دقيقة

ب- التركيز على تقليل التكلفة بما يجعل المنتج غير مقبولا لدى العميل

ت- عدم إشراك العاملين والاستماع لأفكارهم فإن العاملين يكون لديهم القدرة على الإتيان بأفكار عظيمة لتقليل التكلفة

ث- تقليل الاستثمار الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة

ج- تقليل الإنفاق بشكل يؤدي إلى أضرار أكثر على المدى البعيد مثل عدم الإنفاق على صيانة المعدات حيث يؤدي إلى انهيار المعدات على المدى البعيد

ح- إرضاء النفس بأن التكلفة تقل عن طريق تحاليل

كيف تنافس بتميز منتجك أو خدمتك

يونيو 27، 2006 في 10:47 ص .

أحد الاستراتيجيات التي اقترحها بورتر هي استراتيجية التمييز أو Differentiation Strategy بمعنى جعل منتجك أو خدمتك فريدا بشكل يجعل له قيمة خاصة عند العملاء. لا حظ أن استراتيجية التمييز تختلف عن تجزئة السوق وتلبية احتياجات شرائح مختلفة فقد نقسم السوق ونبنى استراتيجية التكلفة المنخفضة وقد نختار أيضا سياسة التمييز

من المهم أن ندرك أن معنى المنتج أو الخدمة هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها العميل عند شرائه للمنتج أو الخدمة. فمثلا مصنع الملابس يبيع ملابس فالعميل يهتم بشكل الملابس والخامة المصنوعة منها ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد ومنافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها). في حالة مطعم سمك فإن العميل يهتم بجودة الوجبة بالإضافة إلى مستوى الخدمة وديكورات المطعم والمساحة الخالية بين الكراسي والمناضد وسرعة تقديم الوجبة والأطعمة التكميلية من حلويات ومشروبات وفاكهة وسلطات ونظافة المكان وهيئة العاملين ومكان المطعم وجودة دورة المياه. فعلى ألا نحصر تفكيرنا في المنتج الرئيسي بل نفكر في كل ما له قيمة عند العميل. إذن فما هي الجوانب التي نركز عليها حتى نصل إلى هذا التميز

أولا- تحليل احتياجات العميل: تمييز المنتج أو الخدمة يهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمنتج تلبي احتياجات العميل وبالتالي يتقبل العميل أن يدفع في منتجنا سعر أعلى من المعتاد. لذلك فإنه من المهم أن نعرف ما هي احتياجات العميل والتي لا تلبىها المنتجات المعروضة في السوق وأن ندرس القيمة التي يمكن أن يدفعها العميل مقابل هذه الخدمة

هذا يتم باستخدام بحوث التسويق فمثلا يمكن عمل مقابلات شخصية فردية مع العملاء وسؤالهم عن كيفية اتخاذهم لقرار الشراء وما يحبونه ويفتقدونه في المنتجات الحالية وعن طريقة استخدامهم لهذا المنتج وعن أي احتياجات مرتبطة بهذا المنتج. ويمكن استخدام أسلوب الملاحظة بمعنى ملاحظة استخدام العملاء للمنتج فإن هذا قد يساعدنا على اكتشاف بعض الأشياء التي يمكن تحسينها في المنتج. يمكننا كذلك مناقشة الأمر مع مجموعة من العملاء في آن واحد والحصول على آرائهم. وكذلك يمكننا إرسال استقصاء لعملاء بالبريد أو تقديمه لهم عند شرائهم شيئا من منتجاتنا. يلاحظ أن العميل لابد أن يشعر بأن هذا الأمر جاد وأن له مقابل مثل كوبونات تخفيض أو ما شابه

ثانيا- قدرة عالية على تطوير المنتجات / الخدمات : القدرة على تطوير المنتجات تختلف من مؤسسة لأخرى لأنها تتطلب إدارة ناجحة لعملية التطوير. يوجد العديد من الوسائل التي تساعد على نجاح عملية التطوير وسوف أحاول الكتابة عن هذا الموضوع في مقال أو مقالات منفصلة إن شاء الله. الاتجاه الحديث لتنظيم عملية التطوير هو أن يتم تشكيل فريق من العاملين في المؤسسة في التخصصات المختلفة: التسويق، التصميم، البحوث، التصنيع، المحاسبة، المشتريات وربما تخصصات أخرى كذلك، ويشترك هؤلاء في تطوير المنتج من البداية إلى النهاية. هذا الأسلوب يتميز بأن المختص بالتصنيع سيبدى آراءه من البداية كما وأنه سيشعر باحتياجات العميل، وكذلك المختص بالتسويق سيكون لديه علم من البداية بتأثير بعض الإضافات للمنتج على التكلفة وعلى الربحية وهكذا

ثالثا- قدرة تسويقية عالية: قياس دراسة احتياجات العميل وتطوير المنتج يحتاجان قدرات تسويقية عالية. كذلك فإن الشركات التي تباع منتجات متميزة تحتاج إلى القدرة على إقناع العملاء بفائدة منتجهم وأن القيمة المضافة ستعود عليهم بفائدة تناسب سعر المنتج. كذلك فإن بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية أمر هام في حالة تبني استراتيجية التميز لأن وجود شهرة للعلامة التجارية بالجودة والأداء المرتفعين يجعل العميل على استعداد لأن يدفع مقابل مادي أعلى لأن العلامة التجارية هي شبه ضمان لجودة المنتج. تحتاج استراتيجية التميز إلى استخدام أساليب تسويقية توضح هذا التميز مثل ضمان المنتج لأن هذا يبين ثقة الشركة في منتجها

رابعا- التركيز على التطوير والإبداع: المؤسسة التي تنافس عن طريق تمييز منتجاتها/خدماتها تحتاج أن تشجع العاملين على الإبداع والتطوير. الإبداع يحتاج إلى وجود مرونة بينما تخفيض التكلفة تحتاج إلى الرقابة. شركة ثري إم والتي تشتهر بقدراتها الابتكارية العالية تسمح للعاملين في البحوث والتطوير لتخصيص 15% من وقتهم لدراسة أي مشروع يكون الموظف مقتنعا به بدون أن يحتاج إلى موافقة مديره. جوجل تعطي العاملين فيها مرونة في ساعات العمل وتجدهم **تصميم المبني الرئيسي** غير مألوف حيث يوجد به العديد من وسائل الترفيه. كثير من الشركات تغفل عن القيمة العظيمة للأفكار التي يمكن أن يقدمها العاملون في المؤسسة على كافة المستويات

خامسا- البحوث: البحوث هي الأساس الذي تعتمد عليه الشركات المتقدمة تكنولوجيا لإنتاج منتجات جديدة مثل شركات السيارات والأجهزة الكهربائية والأدوية وغيرها. مع الأسف فإن الأغلب من المشاريع في العالم العربي تعتمد على استخدام تكنولوجيا مستوردة ولا يتم عمل بحوث لتطويرها محليا وبالتالي تجد وظيفة البحوث ضعيفة جدا. بصفة عامة فإن الكثير من المؤسسات الصغيرة لا تحتاج البحوث لتطوير منتجها مثل المحلات والمطاعم والصناعات الصغيرة ومقدمي الخدمات التقليدية. ولكن تذكر أن التطوير لا يتوقف على وجود إدارة بحوث فكثير من المنتجات تتطور باستخدام تكنولوجيا موجودة بالفعل وقد تكون مستخدمة في مجال آخر أو بدون لأي تغيير تكنولوجي أو علمي

سادسا- الكفاءة العامة للمؤسسة لتقليل التكلفة: كفاءة إدارة الشركة على إدارة عمليات التطوير للمنتجات المختلفة هي أحد الدعام الأساسية لنجاح استراتيجية التميز

كيف يمكن تطبيق هذه الأساليب؟ يمكن توضيح هذه الخطوات باختصار كما يلي

- يتم دراسة كل عملية من عمليات سلسلة القيمة (كما يسميها بورتر) : توريد الخامات والأجزاء، التخزين، البحوث والتطوير والتصميم، التصنيع، التجميع، الاختبار والفحص، تخزين المنتجات، التسويق والبيع، التوزيع، خدمة ما بعد البيع وخدمة الموزعين
- تحديد طرق التميز الرئيسية لكل عملية
- يتم اختيار أساليب التميز التي تناسب المؤسسة وتناسب السوق واحتياجات العملاء وتتناسب مع بعضها
- تحديد الخطوات التنفيذية ومتابعة التنفيذ

احذر الآتي

- تطوير المنتج بدون دراسة احتياجات العملاء
- تقديم منتجات عظيمة بأسعار غير مقبولة من العملاء
- فقدان التركيز على الاستراتيجية فمثلا لا تحاول اختيار أرخص الأرضيات لمحل ملابس وأنت تريد أن تكون محل لبيع الملابس الغالية والمتميزة
- زيادة الاستثمار في التطوير بشكل لا يتناسب مع الموارد المالية المتاحة

تحليل الموارد و القدرات وتأثيرها على عوامل النجاح الأساسية

يونيو 28، 2006 في 11:25 ص .

في المرحلة الحالية نكون قد قمنا بتجزئة السوق ودراسة عوامل النجاح الأساسية لكل شريحة وكذلك درسنا قدراتنا ومواردنا وكذلك بالنسبة للمنافسين. نريد الآن أن نصل إلى صورة نلخص فيها هذه التحاليل ونربطها ببعضها بما يساعدنا على اقتراح خيارات استراتيجية أو التأكد من الخيار الذي اخترناه مسبقا (في حالة دراسة مشروع جديد محدد). نستخدم لذلك ما يشبه مصفوفة القرارات - وهي عملية يسيرة ومفيدة - كالآتي

ه في العمود الأول سنسجل الموارد والقدرات الأساسية بغض النظر عن تقييمنا في كل منها

ه في العمود الثاني نسجل وزن نسبي لكل مورد أو قدرة بحسب أهميته لعوامل النجاح الأساسية لهذه الشريحة بحيث يكون المجموع 100 فالشيء الهام يأخذ وزن أكبر والأقل أهمية يأخذ وزن أقل وهكذا. بالطبع هذا الوزن معتمد على دراستنا المسبقة للسوق واحتياجات العملاء وطبيعة القطاع. هذا الوزن النسبي يتم تقديره بناء على هذه الدراسات وهو عملية تقديرية

ه في العمود الثالث يتم تسجيل تقديرنا لمستوانا في كل مورد و قدرة بحيث يكون التقدير من 1 إلى 10 فعندما يكون لدينا موارد مالية عظيمة فإن تقدير الموارد المالية يكون 9 أو عشرة، وعندما تكون مواردنا الفيزيائية ضعيفة فإن تقديرها يكون ضعيفا وهكذا. بمعنى أن 1 تعني أقل مستوى و 10 تعني أعلى مستوى

ه في الأعمدة التالية نكرر ما فعلناه في العمود الثالث ولكن بالنسبة للمنافسين فنسجل تقديرنا لكل مورد و قدرة للمنافس الأول في العمود الرابع ثم المنافس الثاني في العمود الخامس وهكذا

ه في العمود الأخير نحسب نسبة مستوانا في كل قدرة ومورد بالنسبة لأفضل مستوى لكل المنافسين بما فيهم نحن مضروبا في 10. فمثلا إذا كانت قدراتنا على التوزيع والبيع هي 7 وأفضل مستوى لمنافس في قدرة البيع والتوزيع هي 9 فإننا نسجل 7/9 وهي تساوي 0.7777 بالضرب في عشرة تصبح 7.7. مثل آخر: افترض أن مستوانا في الموارد المالية هي 9 ومستوى أفضل منافس هو 8 فإننا نسجل 9/9 أي واحد وبالضرب في عشرة تصبح 10- لاحظ أن أفضل تقدير هو تقديرنا في هذه الحالة أي 9

ه في الصف الأخير نسجل حاصل جمع (ضرب مستوى كل قدرة ومورد في الوزن النسبي لعوامل النجاح الأساسية) وبالتالي نحصل على رقم من 1 إلى 10 يعبر عن المستوى العام لكل شركة في هذه الشريحة. الخانة الأخيرة تعبر عن مستوى شركتنا في هذه الشريحة مقارنة بالمنافسين

مثال- لنفترض أننا مؤسسة تُصدّر مجلات ونريد تحليل مواردنا وقدراتنا في الشرائح المختلفة مقارنة بالمنافسين

أولاً: شريحة المجالات العامة للقارئ العادي متوسط الدخل- في مقالة سابقا افترضنا أن عوامل النجاح لهذه الشريحة هي: التكلفة المنخفضة، القدرة على تنوع المقالات، تقديم مقالات مثيرة، التوزيع المنتشر، الاستمرارية

شريحة المجالات العامة للقارئ العادي متوسط الدخل						
الموارد والقدرات		الأهمية بالنسبة لعوامل النجاح الأساسية	شركتنا	منافس 1-	منافس 2 -	شركتنا/أفضل منافس
		الوزن %	1 - 10	1 - 10	1 - 10	1 - 10
الموارد	الكتاب	10	10	8	8	10
	صحفيين	20	7	10	8	7
	مترجمين	5	9	8	10	9
	الموارد المالية	10	8	10	7	8
	السمعة	15	10	8	9	10
القدرات	الطباعة	5	10	10	8	10
	الجودة	10	9	10	8	9
	التسويق والتوزيع	10	10	8	8	10
	انخفاض التكلفة	15	8	10	6	8
	المجموع	100	8.75	9.2	7.85	8.75
كل الموارد والقدرات						

ثانياً: شريحة المجالات للقارئ المثقف متوسط الدخل افترض أن عوامل النجاح الأساسية هي: وجود مقالات جيدة لكتاب كبار، تكلفة متوسطة، مقالات مترجمة، جودة الطباعة

شريحة المجالات للقارئ المثقف متوسط الدخل						
الموارد والقدرات		الأهمية بالنسبة لعوامل النجاح الأساسية	شركتنا	منافس 1-	منافس 2 -	شركتنا/أفضل متنافس
		الوزن %	1 - 10	1 - 10	1 - 10	1 - 10
الموارد	الكتاب	15	10	8	8	10
	صحفيين	5	7	10	8	7
	مترجمين	15	9	8	10	9
	الموارد المالية	10	8	10	7	8
	السمعة	15	10	8	9	10
القدرات	الطباعة	10	8	10	8	8
	الجودة	10	9	10	8	9
	التسويق والتوزيع	10	10	8	8	10
	انخفاض التكلفة	10	8	10	6	8
	المجموع	100	9	8.9	8.15	9
كل الموارد والقدرات						

ثالثاً المجالات للقارئ العادي متوسط عالي الدخل افترض أن عوامل النجاح الأساسية هي: طباعة فاخرة وغلاف فاخر، وجود موضوعات تتعلق بالديكور والموضة ومشاهير المجتمع

المجالات للقارئ العادي متوسط عالي الدخل						
الموارد والقدرات		الأهمية بالنسبة لعوامل النجاح الأساسية	شركتنا	منافس 1-	منافس 2 -	شركتنا/أفضل متنافس
		الوزن %	1 - 10	1 - 10	1 - 10	1 - 10
الموارد	الكتاب	10	10	8	8	10
	صحفيين	15	7	10	8	7
	مترجمين	5	9	8	10	9
	الموارد المالية	10	8	10	7	8
	السمعة	15	10	8	9	10
القدرات	الطباعة	15	10	10	8	10
	الجودة	15	9	10	8	9
	التسويق والتوزيع	10	10	8	8	10
	انخفاض التكلفة	5	8	10	6	8
	المجموع	100	9.05	8.85	9.2	9.05
كل الموارد والقدرات						

هذه الأمثلة تبين كيف أن بعض الموارد والقدرات واختلاف عوامل النجاح الرئيسية لكل شريحة تجعل مؤسسة ما في وضع تنافسي عالي في شريحة بينما هي في وضع أقل في الشريحة الأخرى

بالنسبة للشركات الجديدة تكون كثير من الموارد ضعيفة ولكن ينبغي أن نبني هذه الموارد والقدرات التي تناسب عوامل النجاح الرئيسية للشرائح التي نستهدفها

ملحوظة: هذه الأمثلة لا تمثل تحليلاً دقيقاً لسوق المجالات ولكنها تهدف لتوضيح الموضوع

ملخص لقدرات المؤسسة في كل شرائح السوق

يونيو 29, 2006 في 6:20 ص .

بعد أن قمنا بتحليل مواردنا و قدراتنا في كل شريحة مقارنة بالمنافسين مع اعتبار عوامل النجاح الأساسية لكل شريحة، نريد الآن أن نضع هذا في صورة مختصرة

نستخدم لذلك جدول نُلخّص فيه قدراتنا في كل شريحة بحيث نأخذ في الاعتبار الشرائح التي نعمل بها و تلك التي قد نُخطّط لنبدأ في العمل فيها. يمكن للتيسير أن نستخدم ثلاثة ألوان: الأحمر يعني ضعيف، الأصفر يعني متوسط، و الأخضر يعني جيد. بهذه الطريقة نستطيع أن ندرك الشرائح التي تناسبنا. بالطبع قد تكون مواردنا وقدراتنا في شريحة ضعيفة حالياً ولكننا قد نقرر الدخول فيها ولكن في هذه الحالة سيكون علينا الاستثمار في زيادة مواردنا و قدراتنا في تلك الشريحة. افترض أننا نعمل في مجال إصدار وطباعة المجلات و نحن حالياً نصدر مجلات تستهدف ثلاث شرائح وقد نفكر في إصدار مجلات مستقبلاً تستهدف شريحتين أخريين وهي شريحة الأطفال وشريحة النساء

الموارد والقدرات		الشرائح الحالية			شرائح تحت الدراسة	
		قارئ عادي	قارئ مثقف	قارئ عادي	أطفال	نساء
الموارد	الكتاب					
	صحفيين					
	مترجمين					
	الموارد المالية					
	السمعة					
القدرات	الطباعة					
	الجودة					
	التسويق والتوزيع					
	انخفاض التكلفة					
	المجموع					

كما ترى فهذا الجدول يلخص كثير من الأشياء التي قد بحثناها ويبسر عرضها. أحب أن انوه على أن بعض تفاصيل إعداد دراسة جدوى و التخطيط الاستراتيجي يمكن دمجها أو تغييره فقد نكتفي بدراسة الموارد و القدرات مع عوامل النجاح الرئيسية عن هذا الجدول أو نكتفي بتجميع مستوانا العام في كل شريحة من الجداول السابقة وهكذا. المهم أننا ندرك أن

ه هناك عوامل نجاح رئيسية مختلفة لكل شريحة

ه مواردنا وقدراتنا قد تكون مناسبة لعوامل النجاح في شريحة ما و لا تكون كذلك في شرائح أخرى

ه مستوى نجاحنا في كل شريحة يجب أن يقارن بالمنافسين

هكذا نكون قد لخصنا قدرتنا على النجاح في شرائح معينة وكنا في بداية الدراسة قد حللنا مدى جاذبية كل شريحة. قد تكون قدراتنا مناسبة لشريحة جذابة وفي هذه الحالة سنكون سعداء بالاستثمار فيها، ولكن ماذا لو كانت مواردنا وقدراتنا مناسبة لشريحة سيئة تعاني من ضعف الطلب وتناقصه وضعف الربحية وذلك مع وجود شرائح جذابة لا تناسب قدراتنا ومواردنا الحالية؟ في هذه الحالة قد يكون القرار الصائب هو الخروج من الشريحة الحالية وتحسين مواردنا وقدراتنا لتناسب الشرائح الجذابة والاستثمار فيها. هذا يشبه العامل الماهر في مهنة متجهة للاندثار بسبب التطور التكنولوجي مثلاً، فالتفكير السليم هو أن يبدأ في اتقان مهنة أخرى

ربط جاذبية الشرائح بقدرتنا التنافسية

يونيو 29, 2006 في 9:34 ص .

الخطوة التالية في التخطيط الاستراتيجي هي اختيار شرائح السوق التي سنستهدفها بمنتجاتنا أو خدماتنا. لاختيار الشرائح المناسبة نحتاج لربط قدرتنا التنافسية بجاذبية كل شريحة. توجد طريقتان لربط قدرتنا التنافسية في شريحة ما مع جاذبية الشريحة

الطريقة الأولى: طريقة بي سي جي
BCG Growth-Share Matrix
BCG: Boston Consulting Group



هذه الطريقة تعتمد على

ه نسبة الحصة السوقية في كل شريحة مقاسة ب حجم حصتنا التسويقية بالنسبة إلى حصة أكبر منافس. فلو كانت حصتنا التسويقية هي 25% وحصة أكبر منافس هي 50% تصبح حصتنا النسبية هي 0.5

ه حجم نمو الطلب لهذه الشريحة

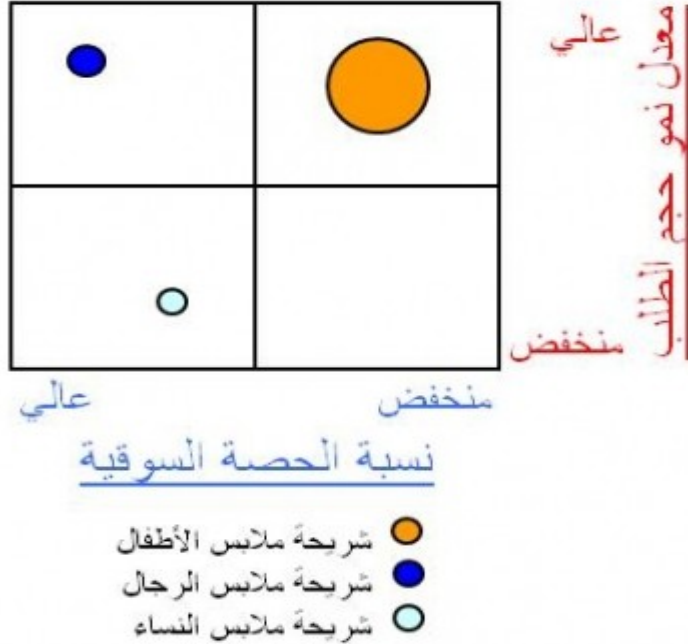
يتم رسم موقعنا على هذين المحورين بدائرة يتناسب قطرها مع حجم المبيعات لكل شريحة. هذا الأسلوب يؤدي إلى وقوع الشريحة في واحدة من أربع مربعات

ه البقرة الحلوب: هذا القسم يعبر عن الشريحة نتمتع فيها بحصة سوقية عالية و لكن حجم الطلب فيها لا يزيد وهذا أقرب إلى مرحلة “النضوج”. هذه الشريحة تعطي عائد عالي ومستقر. قد نستفيد من هذه الشرائح لتمويل مشاريع استثمارية في شرائح أخرى “النجوم”

ه الكلاب: هذا القسم يعبر عن الشرائح التي يكون نموها ضعيفا وحصتنا السوقية فيها صغيرة وبالتالي قد نفكر في أن نحاول التخلص منها

ه علامة الاستفهام: هذا القسم يعبر عن الشرائح التي لها نمو عالي ولكن حصتنا التسويقية فيها ضعيف فنتساءل هل نستطيع زيادة حصتنا التسويقية فيها أم لا

ه النجوم: هذا القسم يعبر عن شرائح نتمتع فيها بحصة تسويقية عالية ويكون معدل نموها عالي. الاستراتيجية المتوقعة هي أن نستثمر لزيادة إنتاجنا في هذه الشرائح



الطريقة الثانية: طريقة جي إي / ماكنزي

GE/McKinsey Portfolio Planning Matrix

.GE: General Electric Co

.McKinsey: Consulting Co

هذه الطريقة تختلف عن الطريقة الأولى في أنها تستخدم عدة مؤشرات لقياس الجاذبية وكذلك عدة مؤشرات لقياس القدرة التنافسية. فتقاس الجاذبية بـ

ه حجم الطلب

ه معدل نمو حجم الطلب

ه الربحية

ه شدة المنافسة

أما القدرة على المنافسة فتقاس ب

ه نسبة الحصة السوقية إلى الحصة السوقية لأكبر منافس

ه نسبة نمو الحصة السوقية

ه الميزات التنافسية المختلفة

ه العائد على المبيعات مقارنة بأفضل المنافسين

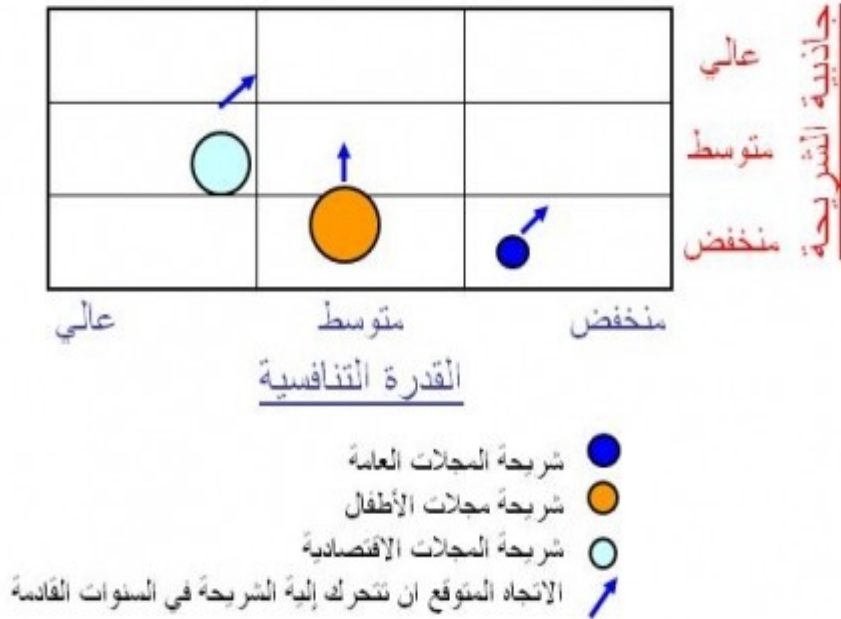


يتم تقدير العوامل المذكورة عاليه ثم يتم توقيع كل شريحة بدائرة يتناسب قطرها مع حجم المبيعات. هذا الأسلوب يؤدي إلى وقوع الشريحة في واحدة ثلاث أقسام

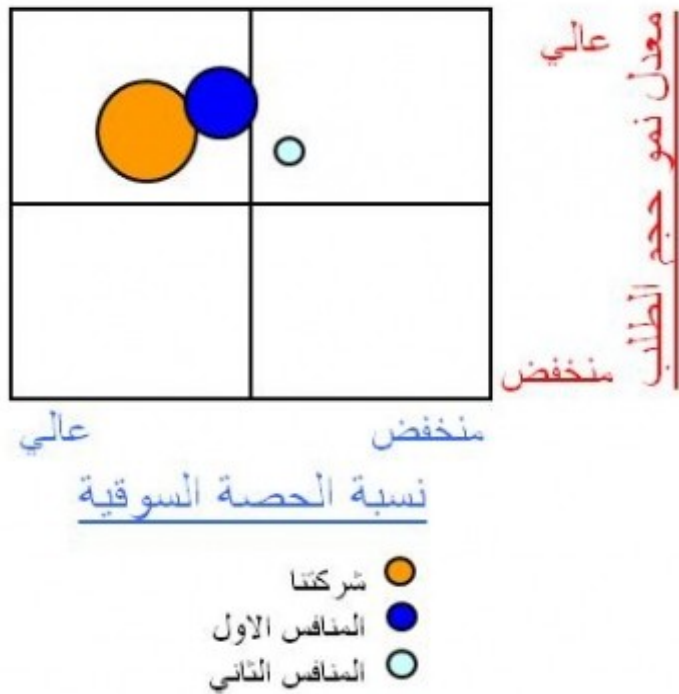
ه **الحصاد:** شرائح لها جاذبية ضعيفة وقدرتنا التنافسية فيها ضعيفة. هذه الشرائح قد نفكر في أن نتخلص منها

ه **الاستمرار:** شرائح إما نموها عالي أو قدرتنا التنافسية فيها عالية. هذه الشرائح يتوقع أن نبقى عليها

ه **الاستثمار:** شرائح نتمتع فيها بقدرة تنافسية عالية وهي كذلك لها جاذبية عالية. بالطبع يتوقع أن نستثمر في هذه الشرائح



يلاحظ أنه يمكنك أن توضح في أي من الطريقتين اتجاه حركة الشريحة المتوقع مستقبلا بسهم أو أن توضح حركتها في السنوات السابقة. كذلك يمكنك رسم دوائر توضح موقف المنافسين في كل شريحة وبهذا يكون موقفنا وموقف المنافسين موقعا على نفس الرسم كما في المثال التالي



مقارنة بين الأسلوبين: الطريقة الأولى أبسط وأيسر في الاستخدام لأنها تعتمد على مؤشرين وكلاهما كمي. الطريقة الثانية أكثر تعقيدا وتعتمد على عوامل عديدة نوعية (تعتمد على التقدير وليست مقاسة).

ولكن الطريقة الأولى تغفل كثير من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار في الطريقة الثانية. كذلك فإن الطريقة الثانية لا تهمل وقوع شريحة في منطقة الوسط.

نقد الأسلوبين: يعتمد نقد الأسلوبين على اعتبار أنها تعطي قرارات استراتيجية حاسمة حسب وقوع الشريحة في أي من الأقسام الأربعة (أو الثلاث في الحالة الثانية) لأن هذا لا ينطبق على كل الأحوال. فقد يكون السوق في نمو و لا نحتاج للاستثمار لزيادة مبيعاتنا. ما أراه أن هذه وسائل لتوضيح الوضع الحالي بطريقة مبسطة وكذلك توضح الاستراتيجيات العامة لكل شريحة ولكن علينا أن نحلل ذلك في حالتنا الخاصة. فمثلا بعض الشركات تكون في وضع تنافسي سيء جدا ثم تقوم باتخاذ إجراءات تجعل وضعها التنافسي رائعا فتكون في هذه الحالة قد نقلت شرائح من قسم "الكلاب" إلى قسم "البقرة الحلوب" أو من "علامة الاستفهام" إلى "النجوم" وهكذا. لإأرى أن هذه الوسائل جيدة جدا و لكن يجب أن تستخدم كوسيلة مساعدة فقط

ملحوظة: أعتقد أن الترجمة العربية لا بد أنت تغير المسميات فنسمي قسم "الكلاب" بقسم "البقرة الهزيلة" أو "الماعز الهزيلة" أو "الدجاجة المريضة"

من مراجع هذه الموضوعات

Principles of Marketing, Kotler and Armstrong, Eighth edition, Prentice-Hall, 1998

Contemporary Strategy Analysis, R. Grant, Blackwell, Fourth Edition, 2002

واللحديث بقية لاستكمال الخطوات الأخيرة لاختيار الاستراتيجية المناسبة بناء على كل ما سبق من خطوات.