

## محاضرة 04

### أدوات التحليل الاستراتيجي

#### مفهوم التجزئة الإستراتيجية والتجزئة السوقية:

التجزئة الإستراتيجية هي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، باستخدام تحليل المحفظة حيث يتم تجزئة الأنشطة إلى مجموعات متجانسة يطلق عليها اسم مجال النشاط الاستراتيجي DAS حيث يمثل كل زوج ( منتج/سوق )، أي مجموعة المنتجات أو الخدمات المتجانسة، والموجهة لسوق معين به منافسة معينة، يمكن أن تكون له إستراتيجية معينة .

كما يمكن تعريف مجال النشاط الاستراتيجي بأنه مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمنشأة، والتي لها نفس عوامل النجاح وعليه، فمجال النشاط الاستراتيجي DAS هو وحدة التحليل الاستراتيجي، والمتمثلة في الثنائية (منتج/سوق)، وموجهة لسوق معين، في محيط تنافسي وتكنولوجي معين .

ولهذا تعتبر التجزئة(التقسيم)الإستراتيجية خطوة أساسية وهامة في عملية التحليل الاستراتيجي، حيث تمكن المنشأة من معرفة وحدة التحليل، وبالتالي تحديد محفظة أنشطتها، وهناك العديد من المعايير التي تستخدم كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية تم جمعها في ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية(منتج/سوق)، وهي موضحة كالتالي:

#### معايير تحديد الثنائية منتج/سوق(DAS) حسب نموذج ABELL

**المعيار الأول: الزبون** وهنا يجب التمييز بين نوعين من الزبائن، إن كان الزبون مؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار الصناعة التي يعمل فيها من حيث حجمها و أهمية طلبياته و استقراره المالي و مؤهلاته التكنولوجية أما إن كان الزبون نهائي، فيحدد عن طريق المنطقة الجغرافية، العمر، الجنس، الطبقة الاجتماعية .

**المعيار الثاني : الحاجات التي ترغب المنشأة في تلبيتها** حيث تختلف هذه الحاجات طبقاً للاستخدام فمثلاً جهاز الكمبيوتر يمكن أن يكون له دور وظيفي متمثل في متطلبات الإدارة ، أو له وظيفة تسلية يستخدم في اللعب، أو يكون كوسيلة علمية إدارية .

**المعيار الثالث: التكنولوجيا** وهي تلعب دوراً هاماً في عملية التجزئة الإستراتيجية، حيث يمكن أن تفصل بين قسمين استراتيجيين، فمثلاً صناعة الساعات يكون لها ثلاثة خيارات :إما تكنولوجيا ميكانيكية أو إلكترونية أو رقمية، وكل واحدة تمثل مجال نشاط استراتيجي وعليه، فالجزء الاستراتيجي يحدد وفقاً لثلاثة معايير وهي :الوظيفة التي يشبعها المنتج، التكنولوجيا والزبون.

#### (أ)- مراحل التجزئة الاستراتيجية :

**المرحلة الأولى:** تحديد مجمل أنشطة المنشأة من حيث نوع الزبائن، ووظيفة المنتج، قناة التوزيع والتكنولوجيا المستعملة.

**المرحلة الثانية:** تحديد عوامل النجاح الخاصة بكل نشاط.

**المرحلة الثالثة :** تجميع الأنشطة في عدد من القطاعات المتجانسة من حيث عوامل النجاح الخاصة.

**المرحلة الرابعة :** تجميع القطاعات السابقة في قطاعات أخرى، أو أقسام متماثلة من حيث الموارد والمهارات والتأهيل. الفرق بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة السوقية:

التجزئة الاستراتيجية	التجزئة السوقية
-تعني بنشاطات المؤسسة كمجموعة. -تقوم بتقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات متشابهة من حيث السوق والمنافسة والتكنولوجيا. -تقوم بتحديد فرص خلق نشاطات جديدة أو تطوير أو التخلي عن النشاطات الحالية. -تحدث تغييرات على المدى الطويل والمتوسط.	-تعني بقطاع نشاط في المؤسسة. -تقوم بتقسيم المستهلكين إلى مجموعات تختص بنفس الحاجيات ولها نفس عادات الشراء. -تسعى إلى ملائمة السلع للمستهلكين من خلال تشكيل المزيج التسويقي. -تحدث تغييرات على المدى المتوسط والقصير.

#### 1. تجزئة السوق:

لكي يتمكن رجل التسويق من اختيار السوق الذي ينوي الدخول إليه، فإنه يحتاج أولاً إلى توصيف هذا السوق و ذلك بتحديد تلك الخصائص التي يتسم بها الأفراد الذين يكونون أو يشكلون هذا السوق و هذا ما يطلق عليه تقسيم

السوق، و ثانيا فإنه يحتاج إلى قياس الطلب المرتقب للتأكد من كفايته لتوليد حجم مقبول من الأرباح، و هذا ما يطلق عليه اسم التنبؤ بالمبيعات.

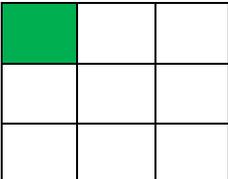
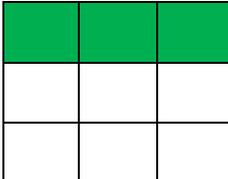
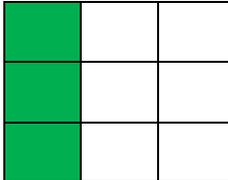
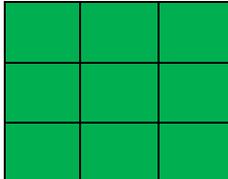
## 2. الإستهداف :

بعد التجزئة السوقية يجب على المؤسسة اختيار الجزء أو الأجزاء من السوق التي ترغب في دخولها، بحيث تقوم في البداية بدراسة جاذبية كل تقسيم حسب معايير الملائمة كالحجم، المردودية، مستوى المخاطرة، أهداف و موارد المؤسسة، بمعنى أن تكون التقسيمات المختارة موافقة لأهداف المؤسسة و لها إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة و مدى إمكانية المؤسسة من تلبية حاجات المستهلكين و تحقيق مردودية ملائمة، و عليه فالإستهداف هو "اختيار من بين العديد من التقسيمات لأسواق المستهلكين ما هو السوق المناسب لممارسة المؤسسة لنشاطها و من ثم تحديد الفئة أو الفئات المستهدفة لوضع و صياغة قرارات إستراتيجية يكون الأساس منها تنمية المنتج في ذهن المستهلك".

### إستراتيجيات الإستهداف

الإستراتيجية	أهم عناصرها
التركيز على الثنائي (سوق/منتج)	- التركيز على العوائق المتعلقة بالزوج (منتج/سوق). - كسب المؤسسة مركز قوة في القطاع المختار. - اكتساب معدل مردودية مرتفع للمشتريات من خلال الاختيار الدقيق للفئة. - احتمال دخول منافسين جدد للقطاع أو فشله.
التخصص في المنتج	- التركيز على نوع واحد من المنتجات. - كسب سمعة وخبرة من طرف المؤسسة. - احتمال تراجع مردودية المؤسسة.
التخصص في السوق	- التركيز على عدة أنواع من المنتجات. - التخصص القطاعي و تلبية حاجات و رغبات الزبائن المختارين بكفاءة. - احتمال ضعف جاذبية هذا القطاع.
التخصص الانتقائي	- استهداف مجموعة من الأسواق الفرعية و المنسجمة. - تخصيص مزيج تسويقي لكل قطاع. - إمكانية تقليص المخاطر المرتبطة بالمنتج أو السوق.
التغطية الشاملة	- التركيز على استهداف كامل للسوق. - التطبيق من خلال نوعين من التسويق: 1- التسويق الموحد: - تقليص الفروقات الموجودة بين القطاعات. - اعتبار أن الأفراد لهم نفس الخصائص. 2- التسويق غير الموحد: - استغلال على الأقل قطاعين. - توجيه منتج وبرنامج عمل خاص بكل قطاع.

### إستراتيجيات الإستهداف

p1 p2 p3	p1 p2 p3	p1 p2 p3	p1 p2 p3
			
	M1		
	M2		

P1 p2 p3


M1

M2

M3

التخصص الانتقائي

**3. التموقع:**

كما عرف فيليب كوتلر التموقع بأنه "إعطاء تموقع لمنتوج يعني تصميمه وترويجه بطريقة ليكتسب من خلالها قيمة أو ميزة تفرقه عن المنتجات المنافسة له في السوق المستهدفة ، ومنه يمكن القول بأن التموقع يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق كما أنه يلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء من طرف المستهلكين كما أنه يعمل على وضع مختلف عناصر المزيج التسويقي و تحقيق الانسجام بينها، من خلال الاستراتيجيات التسويقية.