

الفصل الحادي عشر

أدوات تحليلية أخرى

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة 
- 1- تحليل العملاء. 
- 2- تحليل الشركات المنافسة. 
- 3- تحليل الموارد المتاحة. 
- 4- تحليل الموارد في مقابل النتائج. 
- 5- تحليل مستقبل السوق. 
- 6- تحليل معوقات الدخول إلى السوق. 
- 7- تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة. 
- 8- تحليل المنتجات أو الخدمات. 
- 9- تحليل المخاطر. 
- 10- تحليل السيناريوهات المحتملة. 

الفصل الحادي عشر

أدوات تحليلية أخرى

مقدمة:

هناك أدوات تحليلية عديدة يمكن الاستفادة منها في تيسير عملية التفكير الإستراتيجي ووضع الخطط الإستراتيجية، ولقد شرحنا آنفاً لنموذج PEST ونموذج التحليل الرباعي SWOT، وفي الفصل الحالي سوف نقدم أدوات تحليلية أخرى يمكن أن تساعدك على:

- 1- تلخيص البيانات القائمة عن الشركة وتحويلها إلى معلومات مفيدة.
- 2- تدعيم عملية اتخاذ القرارات.
- 3- تصميم برنامج التغيير.

ويمكن رصد أهم هذه الأدوات كالتالي (*):

- 1- تحليل العملاء.
- 2- تحليل الشركات المنافسة.
- 3- تحليل الموارد المتاحة.
- 4- تحليل الموارد في مقابل النتائج.

(* المصدر: نيفيل ليك (2008).

- 5- تحليل مستقبل السوق.
- 6- تحليل معوقات الدخول إلى السوق.
- 7- تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة.
- 8- تحليل المنتجات أو الخدمات.
- 9- تحليل المخاطر.
- 10- تحليل السيناريوهات المحتملة.

وفي كتاب هام عن المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي لمؤلفه نيفيل ليك
Neville lake (2006) وترجمة هدى فؤاد (2008)، تم شرح هذه الأدوات كالتالي:

1- تحليل العملاء Clients Analysis :

العملاء هم أعظم ما تمتلكه من أصول وربما تكون قد رأيت بعض اللافتات التي تقول إن موظفيك، أو حاملي أسهم شركتك أو حقوق الملكية الفكرية التي تمتلكها هي أعظم أصولك، ولكن هذا غير حقيقي فهذا كله يبدأ وينتهي بالعملاء.

أطلب من العاملين في إحدى المؤسسات أن يصفوا لك عملاءهم وستجدهم يتحدثون عن «العملاء الذين يصعب إرضائهم»، «كبار العملاء»، «العملاء المهمين» وهكذا. وربما يقولون لك أشياء قد لا يستطيع الخصم المهذب أن يكتبها. كانوا سيتحدثون عن العملاء الذين يشترون الكثير من السلع أو الخدمات وينفقون في ذلك مبالغ طائلة، وهؤلاء الذين يحظون بقدر أكبر من الاهتمام لأسباب أخرى. وهذه كلها طرق طريفة للتفكير في العملاء. ولكنها قد لا تكون مفيدة في عملية اتخاذ القرارات.

ولكي تقوم بتحليل العملاء ينبغي عليك أن تميز بين العملاء الموجودين حالياً (والذين سوف يشملهم هذا التحليل) والعملاء المحتملين. وبعد أن يصبح هذا الفرق واضحاً، يمكن أن ننتقل إلى دراسة العملاء الحاليين بطريقتين؛ الأولى أن

تدرسهم من وجهة نظرك أنت، والثانية أن تدرسهم من وجهة نظرهم (وجهة نظر العملاء أنفسهم).

العملاء من وجهة نظرك أنت:

العميل من وجهة نظرك هو مصدر المال الذي يجعل شركتك تستمر في العمل. وهناك طرق عديدة لتحليل العملاء، ولكن أكثر هذه الطرق فاعلية هو أن نطرح الأسئلة الثلاثة التالية:

- هل تكسب أموالاً من هذا العميل؟
- ما مقدار ما نكسبه منه (ونقوم بحساب إجمالي الأموال التي نحصل عليها، والأرباح التي نحصل عليها من كل عميل كل عام كنسبة من المنتج أو الخدمة التي يشتريها
- هل سيقدم لنا هذا العميل عملاً مستمراً في المستقبل؟

وهناك طريقتان يجب أن تستخدمهما في عرض هذه المعلومات؛ الأولى أن تعرضها في ترتيب منتظم يشمل كل العملاء، والثانية أن تعرضها في ترتيب منظم يشمل القطاعات المختلفة للعملاء.

ولكي نقوم بتحليل العملاء من وجهة نظرك، فإن الخطوة الأولى هي أن تقوم بإعداد قائمة بجميع عملائك توضح فيها المبالغ الإجمالية التي تحصل عليها من كل عميل بالجنهات، أي إجمالي مبيعاتك بالجنهات. رتب هذه القائمة بحيث تضع العميل الذي تبيع له أكبر قدر من منتجاتك أو خدماتك على رأس القائمة، والعميل الذي يليه في حجم المشتريات بعده في القائمة، وهكذا. وهذه المعلومات يجب أن تكون موجودة في دفاتر حساباتك، ومبيعاتك وفواتيرك.

ألق نظرة على هذه القائمة، ربما تكون لديك مجموعة معقولة من العملاء المعتادين على قمة هذه القائمة، وتجد عدداً أكبر من العملاء الذين أنفقوا مقداراً صغيراً من المال في شركتك خلال الأثني عشر شهراً الماضية في ذيل القائمة. ويجب

أن تذكر أيضاً إن كان من المجدي لك أن تقوم بإجراء أية تحليلات إضافية أخرى على هذا «الذيل» أم لا. وعادة ما يتركز العملاء الذين يجب، بل وينبغي أن تستمر علاقتك بهم في المستقبل في الثلث الأول من القائمة أو أكبر قليلاً من ذلك، أما الباقون فهم في الغالب عملاء ستوقف علاقتك معهم أو سيكونون مجرد عملاء مزعجين لا يزيد مجموع ما يقدمونه للشركة على عشرة بالمائة من إجمالي دخلك.

ومن المنطقي جداً في هذه المرحلة أن تضيق نطاق تركيزك، أي أن تركز على العملاء المهمين فقط (ولكن إذا قررت أن تقطع هذا الذيل فلا تلق هذه القائمة في سلة المهملات، فسوف نعيد النظر فيها مرة أخرى عندما نأتي إلى مرحلة تحليل التكاليف). وبدلاً من أن تقطع هذا الذيل، فكر بشيء من الحكمة: فإذا كنت تعتقد أن الكثيرين من هؤلاء العملاء الذين يحققون لك فائدة محدودة اليوم يمكن أن يصبحوا عملاء مهمين لك في المستقبل، فإن من الحكمة أن تحتفظ ببعض هؤلاء العملاء أو تحتفظ بهم كلهم.

والآن حلل حجم النمو المتوقع خلال الأثني عشر شهراً القادمة لكل عميل في هذه القائمة. فمن المحتمل أن تصبح هذه المعلومات جزءاً من التوقعات الخاصة بحركة المبيعات، ولكن إذا لم تكن هذه المعلومات مدونة فعليك أن تلجأ لسؤال موظفي المبيعات الذين يحرصون على تقديم التوقعات الواقعية (أي التي تتسم بالحرص والتحفظ).

عبر عن هذا النمو في صورة نسبية مئوية، أي أنه إذا كان حجم تجارتك اليوم مائة ألف جنيه إسترليني، وتوقع أن يزداد حجمها إلى مائة وأربعين ألف جنيه إسترليني خلال الأثني عشر شهراً القادمة؛ فهذا يعني أن نسبة الزيادة تبلغ أربعين بالمائة وتكتب هكذا (+40٪) أما إذا كان حجم تجارتك اليوم مائة ألف جنيه إسترليني وتوقع أن تنكمش إلى ستين ألف جنيه إسترليني خلال الأثني عشر شهراً القادمة فتكتب الخسارة هكذا (-40٪).

وبعد ذلك عليك أن تكمل تمريناً مماثلاً، ولكن بدلاً من أن تنظر إلى الأثني عشر شهراً القادمة، حلل أو خمن ما سيكون عليه حال شركتك خلال السنوات الثلاث القادمة في ضوء مستويات العمل اليوم. أي أنه إذا كان حجم تجارتك في الوقت الحالي إن عملاءك ينظرون إلى شركتك من زاوية مختلفة تماماً، فهم لا يهتمهم على الإطلاق أن يسهموا في زيادة أرباحك. وكل ما يهتمهم هو أن تظل قادراً على تقديم ما يكفر من المنتجات أو الخدمات لكي تظل في السوق (فهم لم يكلفوا أنفسهم عناء اتخاذ قرار بمساعدتك إذا كنت على شفا الإفلاس)، كما أنهم لم يترددوا في اتخاذ ما يعرفونه من معلومات عنك في الضغط عليك للحصول على أكبر نسبة ممكنة من الخصم من شركتك؟

وكلما استطعت أن تفهم عملاءك من وجهة نظرهم هم أصبحت أكثر قدرة على تحقيق هامش الربح الذي تريده مع الاحتفاظ بعملائك في آن واحد. وكلما أصبحت إستراتيجية شركتك قادرة على تلبية احتياجاتك واحتياجات عملائك، أصبحت قادراً على تحقيق مستقبل مشرق لك ولهم.

وإليك فيما يلي قائمة بالمعلومات الرئيسية التي سوف تحتاج إليها:

- لماذا يقبل العميل على شراء منتجك أو خدمتك؟
- لماذا يفضل العميل منتجك أو خدمتك على منتجات أو خدمات الشركات المنافسة لك؟
- ما مدى رضا العملاء عن منتجاتك أو خدماتك؟
- من الذي يتخذ قرار الشراء ويستمر في شراء منتجاتك أو خدماتك؟ وما هي المعايير التي يستخدمها هذا العميل لاتخاذ قرار الشراء؟

هذه المعايير من البيانات توضح مواطن الضعف في شركتك والتي يمكن أن تؤثر

على أرباحها في المستقبل، كما تلقي الضوء أيضاً على المشكلات التي تواجه العملاء، وتوضح مواطن القوة التي ينبغي أن تركز عليها وتعززها في شركتك. وسوف أعرض عليك فيما يلي المعلومات التي تقدمها لك كل نقطة من هذه النقاط، ثم أوضح لك الطريقة التي يمكن أن تستخدمها في جمع هذه البيانات في القسم التالي الخاص بدراسة العملاء من خلال وجهات نظرهم.

2- تحليل الشركات المنافسة Competitors Analysis

إن كل منظمة لديها منافس من نوع ما، حتى شركات القطاع العام لها منافسين. وجددير بالذكر أن قوة المنافسة ليست موزعة بالتساوي. وجددير بالذكر أن قوة المنافسة ليست موزعة بالتساوي على الشركات. وعندما تفكر في منافسك، حدد نوع علاقتك
٠٣٦

وغالباً ما نجد أن الشركات المختلفة لها علاقات مختلفة مع منافسيها. وكلما زاد ارتباطك بمنافسك احتجت إلى بذل المزيد من الجهد لفهم توجهاتهم وما ينوون فعله. فهؤلاء المنافسون لديهم أهداف للنمو لا يمكن أن تتحقق إلا إذا أخذوا جزءاً من نصيبك في السوق، مثلما تهدف الخطط التوسعية التي يضعها الرئيس التنفيذي لشركتك إلى أخذ جزء من نصيبهم في السوق.

ولكي تكون قادراً على كسب عيشك في سوق مزدحمة ينبغي أن يكون لديك معرفة كافية بمكانتك وعلاقتك بمنافسك. وهناك العديد من التساؤلات التي ينبغي أن تكون قادراً على الإجابة عنها. وكلما قل عدد المنافسين، كان من السهل الحصول على المعلومات عنهم، لأن جميع اللاعبين في السوق يشغلون مساحة كبيرة وأخبارهم تملأ الصحف، وهم أيضاً موجودون في جميع المؤتمرات، وإعلاناتهم في كل مكان ومن السهل الحصول على البيانات الإحصائية الخاصة بهم، وكلما زاد عدد المنافسين،

تطلب الأمر بذل المزيد من الجهد لجمع المعلومات عنهم ومعرفة خطواتهم. وأيضاً كلما كانت شركتك مقسمة بين أنشطة عديدة، وكان لديك قطاعات عديدة من العملاء تقدم خدماتك ومنتجاتك لهم، كنت في حاجة إلى استثمار المزيد من الوقت في جمع البيانات التي تحتاج إليها.

وينبغي عليك أن تجيب عن الأسئلة الآتية:

- من هم منافسوك؟
- ما هي منتجاتهم أو خدماتهم؟
- ما مقدار نصيبهم من السوق المتاحة؟
- ما هي نقاط قوتهم؟
- ما الذي يعطيهم ميزة تنافسية في أسعارهم.
- ما هو موقفهم المالي؟
- ما هي خطواتهم التالية المتوقعة؟

وينبغي عليك أن تفكر في المنافسين المحتملين الذين قد يظهرون لك:

- من هم المنافسون المحتملون؟
- ما مدى احتمال دخولهم إلى هذا السوق؟
- ما هي الخطوات التي قد يتخذونها لجذب عملائك الحاليين؟
- ما مدى التهديد الذي يشكلونه لشركتك؟

وللإجابة عن الأسئلة السبعة الأولى عليك أن تنشئ جدولاً من سبعة أعمدة (أنظر الشكل التالي). استخدم هنا الجدول لتسجيل إجابتك عن الأسئلة الهامة.

المستقبل المحتمل	المركز المالي	الميزة السعرية	نقاط قوتهم وعوامل جذب العملاء	نصيب الشركة من السوق	المنتجات أو الخدمات	المنافسون

شكل رقم (16)
تحليل المنافسون

3- تحليل الموارد المتاحة Availability Analysis:

تحتاج بعض الشركات إلى امتلاك مجموعة خاصة من المعدات أو المنشآت أو كليهما معاً، وقد تحتاج بعض الشركات الأخرى إلى موقع معين تقام فيه (فالمحلات المتخصصة مثلاً ربما ينبغي أن تبحث عن مكان لنفسها في مراكز التسوق). وهناك شركات أخرى قد تحتاج للحصول على إمدادات منتظمة من المواد الخام. وهذه الخصائص المتمثلة في الاحتياج إلى توافر بعض الموارد أو الإمكانيات بشكل عام قد تكون من القيود التي تحكم نشاط الشركة وتوثر فيه.

ويمكن أن تمثل هذه الخصائص حواجز تعوق إمكانية دخول بعض الشركات إلى مجال نشاط معين أو أسواق معينة، وقد تكون عائقاً أمام عمليات التطوير، ولهذا فقد يكون من المفيد أن نتناول كل منها على حدى.

والتحليل التالي الذي ينبغي أن تقوم بإجرائه يعتبر تحليلاً مباشراً تستطيع أن تنتهي منه في وقت قصير نسبياً. أرسم جدولاً مكوناً من ثلاثة أعمدة.

في العمود الأول أكتب كل ما تحتاج إليه من مواد وإمكانات مثل الموقع، والمعدات، والمواد الخام وغير ذلك. تحدث مع الأشخاص المسؤولين عن عمليات الشراء وسائر التسهيلات الأخرى (وخاصة توفير المساحة اللازمة). وفي العمود الثاني الشراء وسائر التسهيلات الأخرى (خاصة توفير المساحة اللازمة). وفي العمود الثاني أكتب الأشياء التي يمكن أن تهدد إمدادات هذه الموارد. وربما تكون في حاجة إلى إلقاء نظرة على الطلب العالمي على المواد الخام. أو قد تحتاج إلى إلقاء نظرة على مدى توافر هذه الموارد على المستوى المحلي.

وفي العمود الثالث ضع تقديرات لمدى احتمالية وقوع هذه التهديدات خلال السنوات الثلاث القادمة. وهذه التقديرات تكون في شكل درجات من واحد إلى خمسة. ورقم واحد يعني أن من المحتمل جداً أن يتحول التهديد إلى حقيقة، ورقم ثلاثة يعني أن من الممكن أن يحدث ذلك، ولكنه ليس هو الاحتمال الأرجح، ورقم خمسة يعني أن التهديد بعيد جداً.

م	المتطلبات	التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها هذه المتطلبات	احتمالات تحول هذه التهديدات إلى حقيقة
1			
2			
3			
4			
5			

شكل رقم (17)

تحليل الموارد المتاحة

مصادر المعلومات؛

ربما تضطر إلى البحث عما تحتاجه من معلومات في أماكن مختلفة، ومن بين الأماكن التي يمكن أن تجد فيها ما تحتاج إليه من معلومات أقسام المشتريات، وإدارة الأملاك والتمويل والمبيعات.

والآن بعد أن جمعت الكثير من المعلومات حول ما يحدث خارج شركتك، أنظر إلى ما جمعتة نظرة عامة من مسافة بعيدة إلى حد ما وحاول أن تستخلص منه أهم الرسائل المفيدة لك على ألا يزيد عددها على أربع رسائل أو خمس على الأكثر، لقد بدأت تسير قدماً في العملية الإستراتيجية، وقد اتضح لك الآن أشياء ربما لم تكن تعرفها عن مؤسستك من قبل.

والآن حان الوقت لكشف الغطاء عما يحدث داخل مؤسستك.

4- تحليل الموارد في مقابل النتائج Resources Versus Outcomes Analysis؛

في معظم المؤسسات هناك مشروعات، أو أنشطة أو منتجات أو خدمات يستثمر فيها وقت وموارد دون أن تعطي عائداً يوازي هذه الاستثمارات. وهذه المشروعات أو الأنشطة أو غيرها ربما كانت ذات أهمية في الماضي ولم تعد مناسبة للوقت الحاضر، وربما كانت مجرد محاولة جيدة لم تحقق نتائجها المرجوة، أو ربما كانت مجرد تعبير عن الأنا المتضخمة لأحد كبار المديرين ولإرضاء غروره، وهذه الاستثمارات تستنزف موارد شركتك، كما أنها تصرف العاملين عن القيام بأعمال أكثر أهمية وفائدة.

وأفضل طريقة للكشف عن هذه الفخاخ الموجودة في المؤسسة هي أن تعد قائمة بالمشروعات، والأنشطة التدريسية والمنتجات والخدمات التي تستهلك قدراً كبيراً من الوقت والمواد. ضع هذه القائمة في العمود الأول من جدول مكون من ثلاث أعمدة كالتالي:

م	المشروعات/ الأنشطة المنتجات/ الخدمات	التكاليف	التائج
1			
2			
3			
4			
5			

شكل رقم (18)
تحليل الموارد في مقابل النفقات

دون في العمود الثاني كل التكاليف المتعلقة بالأنشطة التي وضعتها في هذه القائمة، وهذه التكاليف ينبغي أن تتضمن الوقت، والمواد، والمعدات، والإيجار، والوقت الذي تستثمره الإدارة - وكل شيء. أحسب الجنيئات التي تم إنفاقها خلال الإثني عشر شهراً الماضية.

وفي العمود الثالث أكتب جميع الأرباح الناتجة عن هذه الاستثمارات خلال الإثني عشر شهراً الماضية. ويجب أن يتضمن ذلك عائدات المبيعات، والتكاليف التي تم توفيرها، والفرص التي أصبحت متاحة، ولا ينبغي أن تضع هنا أرباح المبيعات التي يمكن أن تحققها في المستقبل لأنها لم تتم بعد. فهنا لا يجب أن تكتب إلا المكاسب التي تحققت بالفعل.

والآن يمكنك أن تنقل هذه المعلومات إلى مصفوفة مكونة من أربعة أقسام توضح البنود ذات التكلفة المنخفضة + العائد المرتفع، والبنود ذات التكلفة المنخفضة + العائد المنخفض، والبنود ذات التكلفة المرتفعة + العائد المرتفع، والبنود ذات التكلفة المرتفعة والعائد المنخفض.

		العائد	
		منخفض	مرتفع
التكلفة	منخفضة		
	مرتفعة		

شكل رقم (19)
تحليل التكلفة في مقابل العائد

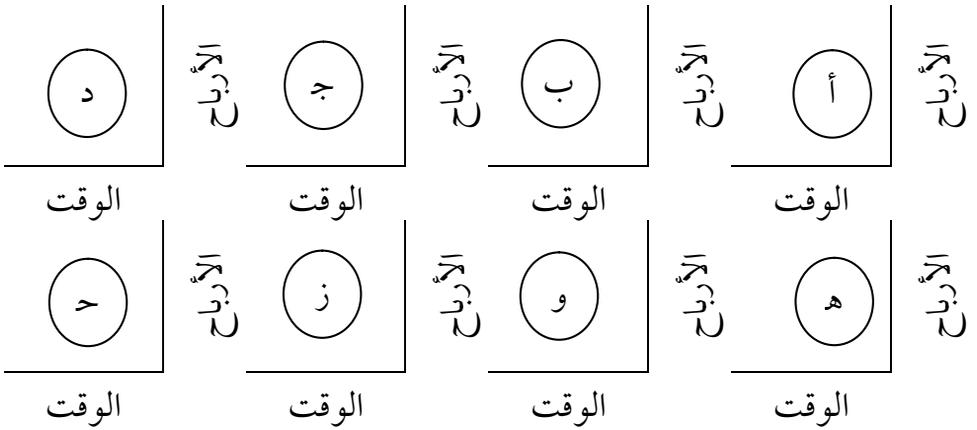
والبنود التي تتطلب تكلفة عالية وتعطي عائداً منخفضاً سوف تتطلب اهتماماً خاصاً في العملية الإستراتيجية فيما بعد.

مصادر المعلومات:

إذا كان لديك نوع من أنظمة حساب تكلفة الأنشطة فلا بد أن هناك كوداً (رمزاً) لكل جزء من أجزاء العمل المحددة، وكل ما عليك هو أن تحصل على التقارير الخاصة بذلك. وإذا لم يكن هناك نظام لحساب تكلفة الأنشطة المختلفة فسيكون من الصعب على شخص واحد أن يجمع كل هذه البيانات. وأفضل طريقة هي أن تطلب من كل مدير مسئول عن أحد البنود التي دوتها في القائمة أن يحدد لك تكلفتها والعائد منها ويقوم بإجراء جميع الحسابات المتعلقة بها. فهم الأقدر على الوصول لهذه المعلومات وربما تكون لديهم بعض السجلات التي تجد فيها ما تحتاج إليه.

5- تحليل مستقبل السوق Market Future Analysis :

هذا التحليل عبارة عن تصوير بياني لما يحتمل أن يحدث في الأسواق الرئيسية التي تعمل فيها شركتك، وهو يحول المعلومات إلى «لوحة» توضح ما يمكن أن يحدث في المستقبل.



شكل رقم (20)
تحليل الأسواق الرئيسية

كيفية استخدام هذا التحليل :

- أعد قائمة بالأسواق الرئيسية التي تعمل فيها شركتك، ويوجد بها أي عميل من كبار العملاء.
- ارسم رسماً المحور الأفقي فيه يمثل الوقت والمحور الرأسي يمثل الأرباح.
- وضح الأرباح (أو المبيعات إذا لم تكن تستطيع تحديد الأرباح) التي حصلت عليها شركتك من كل سوق أو من كل عميل كبير خلال العامين الماضيين.

- ارسم خطأً على كل رسم بياني يمثل الماضي والمستقبل المتوقع.
- ضع هذه الرسوم البيانية كلها جنباً إلى جنب.

ماذا يوضح هذا التحليل؟

- اتجاه الخطوط هو المفتاح الذي نستطيع أن نتنبأ من خلاله بما يمكن أن يحدث.
- إذا كانت جميع الخطوط تشير نحو الجنوب (إلى أسفل) فمعنى ذلك أن أرباحك سوف تتعرض للمشكلات.
- وإذا وجدت أن أرباحك في بعض الأسواق قد بدأت تنكمش فعليك أن تعيد النظر في مسألة استمرارك في هذه الأسواق.
- إذا كانت هناك فرص جيدة في بعض الأسواق فيجب أن تفكر في بذل المزيد من الجهد بنصيب أكبر منها.

6- تحليل معوقات الدخول إلى السوق Barriers to Entry Analysis

بعض الشركات تضطر إلى استثمار مبالغ مالية كبيرة في التكنولوجيا، والمعدات والمباني والمنشآت قبل أن تتمكن من البدء في تقديم منتجاتها أو خدماتها، وهذه الاستثمارات قد تكون باهظة لدرجة أنها قد تردع جميع المنافسين الذين لا يستطيعون الانتظار لعدة سنوات قبل الحصول على عائد، أو ليسوا مستعدين لذلك.

والشركات الموجودة في السوق بالفعل لديها القدرة لا على تقديم المنتجات فحسب، وإنما أيضاً على السيطرة على قنوات التوزيع، فهم يكبلون العملاء الحاليين من خلال العقود، ويؤمنون مستقبل شركاتهم من خلال الأنظمة المتكاملة، أو يمنعون المنافسين من الدخول إلى السوق من خلال بعض الوسائل الأخرى (مثل

شروط الضمان) بحيث يتكبد العميل تكاليف باهظة إذا أراد أن يحول تعامله إلى شركة أخرى. وهذه هي معوقات الدخول إلى السوق. وهناك معوقات أخرى مثل الحصول على التراخيص، وقوة اسم الماركة وشبكة العلاقات.

وينبغي عليك أن تتأكد بوضوح من مدى قوة وفعالية الحواجز التي تحمي شركتك وتجعل من الصعب على منافسيك أن يأخذوا عملاءك. فإذا كان هناك عدد قليل وغير كاف من الحواجز فسوف تكون شركتك معرضة لخطر تمكن الشركات المنافسة من اجتباب أفضل عملائك، لذلك ينبغي عليك أن تعمل جاهداً على تقوية وتدعيم علاقتك بالعملاء بكل الطرق والوسائل الممكنة.

اكتب قائمة بحواجز الدخول التي تحمي شركتك، ثم ضع محتويات هذه القائمة في العمود الأول من جدول مكون من ثلاثة أعمدة كالتالي:

م	الحواجز التي تحمي شركتك	تكلفة اختراق الشركات المنافسة لهذه الحواجز	احتمالات إقدام أحد المنافسين على الاستثمار في نفس نشاطك
1			
2			
3			
4			
5			

شكل رقم (21)

الحواجز التي تحمي شركتك

وفي العمود الثاني أكتب التكلفة التي سيتكلفتها أحد المنافسين لكسر أحد هذه الحواجز ومنافستك. ضع في اعتبارك التغيرات التي سيكونون في حاجة إلى إدخالها على عملياتهم، ومنتجاتهم أو خدماتهم والموظفين العاملين لديهم، بالإضافة إلى حقوق الملكية الفكرية التي ينبغي عليهم الحصول عليها أو تنميتها وساعات البيع التي سيحتاجون إليها في البداية، والرقم الذي ستحصل عليه لن يكون محددًا، فكل ما تحتاج إليه هو تقدير تقريبي.

وفي العمود الثالث أكتب ملاحظتك حول مدى استعداد الشركات المنافسة لتحمل هذه التكلفة. قم بإنشاء قائمة منفصلة تضم الشركات المنافسة التي ستقدم على القيام بهذا الاستثمار (إذا كان هذا ممكناً). وفي العمود الثالث أكتب المبلغ المتوافر لديك الذي يمكن أن تستثمره إذا كانت شركتك هي التي تنوي الإقدام على هذه المنافسة (وهذا الرقم يمكن أن تحصل عليه من تحليل العملاء المحتملين).

والآن، رتب هذا القوائم بأن تضع في بدايتها الحواجز الحماية الأكثر تكلفة بالنسبة لشركتك والتي تقلل للغاية احتمالات إقدام الشركات المنافسة على اختراقها.

ولكي تكتمل الصورة عليك أن تلقي نظرة على الحواجز الحماية لدى الشركات المنافسة والتي يستخدمونها لمنع شركتك من اجتذاب العملاء المحتملين (أنظر إلى تحليلاتك السابقة). إن معظم البيانات التي تبحث عنها متوفرة في تحليل العملاء المحتملين الذين قمت بإجرائه من قبل، ويمكنك ببساطة أن تضع هذه البيانات في الجدول التالي من ثلاثة أعمدة.

م	الحواجز التي تحمي شركتك	تكلفة اختراق الشركات المنافسة لهذه الحواجز	احتمالات إقدام أحد المنافسين على الاستثمار في نفس نشاطك
1			
2			
3			
4			
5			

شكل رقم (22)

الحواجز التي تحمي الشركات المنافسة

وعندما تضع هذين النوعين من المعلومات جنباً إلى جنب تستطيع أن تتبين الحواجز الفعالة التي تؤدي دورها في حماية مؤسستك والحواجز الأكثر قوة. وإذا كان عدد الحواجز التي تحمي مؤسستك محدوداً فقد تكون في حاجة إلى بناء علاقات أقوى مع عملائك لكي تضمن استمرار تعاملهم مع شركتك في المستقبل.

7- تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة Life Cycle Analysis؛

كل منتج أو خدمة له دورة حياة. فالمنتج أو الخدمة مثل الإنسان عندما يولد يكون مبشراً بالنجاح ويستهلك قدراً كبيراً من الوقت والموارد. ثم تأتي طفرة النمو في مرحلة المراهقة ويبدو وكأنه لا يقهر، ولا تنطبق عليه القواعد، ويكون هناك إحساس بأن الأوقات الجيدة سوف تدون، وتلي ذلك فترة نضج المنتج أو الخدمة وهنا يجب مراعاة الاقتصاد في التكلفة، وتبطئ سرعة النمو وتكون فترة الازدهار قد

ولت. وأخيراً تأتي فترة تدهور المنتج أو الخدمة ثم اختفائه. ولكن السلع أو الخدمات يمكن أن تولد مرة أخرى، على خلاف البشر، ويحدث ذلك في صناعة الأزياء بالذات.

وتختلف توقعات الأرباح بالنسبة للمنتجات أو الخدمات حسب المراحل المختلفة في دورة حياته، وهذا يتطلب أساليب مختلفة من الإدارة، فالمرحلة الأولى تتطلب التمويل والدعم، ومرحلة النمو تتطلب تخصيص أفضل العاملين وإتاحة الفرصة للتجريب والمبادرة وسنوات النضج تتطلب الانضباط، ودمج العمليات وإتباع الطرق الرسمية في اتخاذ القرارات، ومراعاة الميزانية بكل دقة والسعي نحو تحقيق الأهداف.

أما مرحلة التدهور فلا بد من اكتشافها عند بدايتها، بحيث يتم سحب الموارد المخصصة بسرعة قبل أن تأتي خسائر هذه المرحلة على المكاسب التي تحققت في المراحل السابقة.

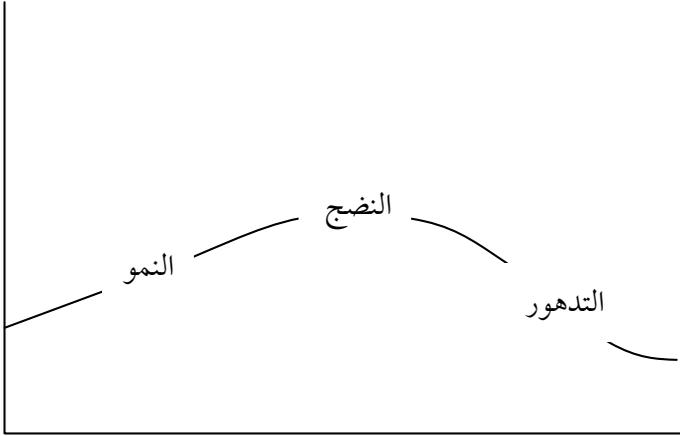
وتحديد المرحلة العمرية لمنتجاتك وخدماتك يساعدك على أن تحسب مقدراً القيمة المتبقية، وتتنبأ بما يحتمل أن يحدث بعد ذلك، وهذا التحليل يساعدك في الإجابة عن ثلاثة أسئلة هي:

- ما هي المنتجات أو الخدمات التي تنطوي على أكبر الإمكانيات المبشرة؟
- ما هي المنتجات أو الخدمات التي يجب أن تدار بطريقة مختلفة لكي تحقق المكاسب؟
- ما هي المنتجات أو الخدمات التي ينبغي إعادة النظر فيها؟

وبنفس الطريقة التي يوضح بها تحليل السوق المستقبلية ما يحدث خارج شركتك، فإن هذا التحليل يوضح لك ما يحدث للمنتجات والخدمات في الداخل.

كيف تستخدم هذا التحليل مع مجموعة؟

ارسم صورة دورة الحياة الأساسية على السبورة:



شكل رقم (23)

تحليل دور الحياة

أشرح مفهوم دورة الحياة، ووضح أنك تنظر الآن إلى المنتجات أو الخدمات، وليس إلى الأسواق أو العملاء. وإذا كان لديك عدد ضخم من المنتجات أو الخدمات ولا تستطيع تحليلها كلها في الوقت الحاضر، فاختر عشرين بالمائة من أهم هذه المنتجات. أطلب من المجموعة أن تقوم باستخلاص البيانات المطلوبة من تحليل العملاء، وتحليل الشركات المنافسة وتحليل الأداء المالي وتحليل البيانات النسبية. ويمكنك أن تستعين أيضاً بتحليل السوق المستقبلية الذي انتهت منه مؤخراً. أطلب منهم أن يعدوا قائمة بالمنتجات أو الخدمات التي تنتج حالياً والتي من المتوقع البدء في إنتاجها في المستقبل والتي ينبغي تحليل دورة حياتها في هذه الورشة.

قسّم مجموعة التنفيذيين إلى مجموعات صغيرة، وزع المنتجات أو الخدمات بالتساوي على المجموعات وأطلب من كل مجموعة أن ترسم صورة منحنى الجرس الذي يمثل دورة حياة كل منتج على ورقة وأطلب منهم أن يحددوا وضع كل منتج أو خدمة من المنتجات أو الخدمات العامة على هذا المنحنى. ومرة أخرى حدد موضع المنتجات أو الخدمات التي من المتوقع البدء في إنتاجها فيما يعد باللون الأحمر، والمنتجات الأخرى باللون الأزرق، ألصق كل هذه الرسومات واحداً تلو الآخر على الحائط.

وإذا وجدت أن لديك الكثير من المنتجات في مرحلة النضج أو التدهور فأنت في مؤسسة ربما تعتمد على مجدها القديم بدلاً من محاولة ابتكار منتجات جديدة للمستقبل، وإذا وجدت أن لديك عدد قليل للغاية من المنتجات في مرحلة النضج أو التدهور، فإما أنك في شركة قوية لها سوق تزداد اتساعاً يوماً بعد يوم، أو أنك في شركة حديثة نسبياً وتحتاج إلى وضع القواعد والضوابط التي سوف تساعدك على خفض نفقاتك لكي تستطيع الاحتفاظ بهامش ربحك.

وقد أصبحت تعرف الآن ما هي المنتجات أو الخدمات التي ينبغي أن تقدمها لكي تحقق النجاح في المستقبل، وقد عرفت من التحليل السابق ما هي أفضل الأسواق أو أفضل العملاء الذين يمكن أن تقدم إليه منتجاتك أو خدماتك. إن بعض القرارات التي سوف تتخذها أصبحت واضحة بعض الشيء، ولكن الوقت لم يحن بعد لاتخاذها.

8- تحليل المنتجات أو الخدمات Portfolio Analysis

من المهم للغاية أن تفهم ما هي الأشياء التي تحقق لك النتائج التي تريدها في شركتك، وما هي الخسائر التي تحدث مصاحبة لها، وتحليل المنتجات أو الخدمات يساعدك على تنظيم أفكارك بحيث تستطيع أن تحقق ذلك. وهذا التحليل يُعد أداة

ذهبية في عالم الأدوات الإستراتيجية. وبالرغم من أن بعض الأكاديميين ينتظرون باستعلاء إلى هذا التحليل، إلا أنه في الحقيقية من الأساليب الرائعة لتصنيف منتجاتك أو خدماتك كما أنه يستند إلى تحليل دورة الحياة وإلى تحليل السوق المستقبلية.

ويتضمن تحليل المنتجات والخدمات تحديد مجموعة الصفات التي تنطبق أكثر من غيرها على منتج أو عميل من بين أربع مجموعات من الصفات المختلفة، وهكذا فإنك تستطيع أن تضع نتائج هذا التحليل في مربع مقسم إلى أربعة أقسام كالتالي:

1- الأبقار التي تدر الأموال **Cash Cows**: هي المنتجات أو الخدمات الجيدة التي يعتمد عليها في تحقيق الأرباح. وهذه المنتجات يتوقع أن توفر للمؤسسة الأموال التي يمكن أن تستخدم في تغطية النفقات الحالية، وتمويل الاستشارات المستقبلية.

2- النجوم **Stars**: ليس من المنتظر أن تستثمر الأبقار التي تدر الأموال في تحقيق الأرباح إلى ما لا نهاية. ولهذا فأنت في حاجة إلى حصيلة من المنتجات الجديدة التي ستتمو وتتحول إلى أبقار تدر المال في المستقبل، وهذه المنتجات هي النجوم.

3- الكلاب **Dogs**: هي المنتجات أو الخدمات التي تستهلك وقتاً وجهداً أكثر مما تستحق. وربما تكون هذه المنتجات هي الأبقار التي كانت تدر المال في الماضي ولكنها لم تعد تحقق أرباحاً جيدة، أو ربما كانت في الماضي نجوماً ولكنها فشلت في الوصول إلى مرحلة النضج وتحقيق الأرباح، أو ربما كانت مجرد نوع من «الهوايات» لأحد كبار المديرين.

4- الأشياء غير المعروفة **Unknown**: هذا العنوان يشير إلى المنتجات أو الخدمات التي لا يعرف أحد معلومات كافية عنها أو يفهمها بشكل جيد بحيث يمكن تصنيفها في إحدى الفئات السابقة. وهي تستهلك الوقت والموارد، وقد تدر دخلاً أو لا تدر دخلاً على الإطلاق.

النجوم	الأبقار التي تدر المال
الأشياء غير المعروفة	الكلاب

شكل رقم (24)
مصنوفة تحليل المنتجات والخدمات

كيف يستخدم هذا التحليل؟

صنف المنتجات أو الخدمات التي تقدمها شركتك إلى التصنيفات الأربعة التي أشرنا إليها باستخدام البيانات المتاحة. رتب المنتجات الموجودة في كل فئة، بدءاً من أقربها إلى تعريف الفئة التي تندرج تحتها نزولاً إلى أبعداها عن هذا التعريف.

ما الذي يظهره هذا التحليل؟

- إذا كان لديك عدد قليل جداً من الأبقار التي تدر المال فمن المحتمل أنك تعاني نقصاً في السيولة، وأنت في حاجة إلى تطوير بعض النجوم وتحويلها إلى أبقار مدرة للمال في أسرع وقت.
- وإذا كان لديك عدد قليل جداً من النجوم، فمعنى ذلك أنك لم تستثمر بالقدر الكافي في المستقبل - وهذا سيعرضك لمتاعب كثيرة فيما بعد.
- وإذا كان لديك أية كلاب، فعليك أن تتخلص منها.
- أما الأشياء غير المعروفة فينبغي دراستها بشكل جيد ومتأن لتحديد الفئة التي تنتمي إليها عندما تتوافر لديك المزيد من البيانات عنها.

9- تحليل المخاطر Risk Analysis

هناك صناعة كاملة قائمة حول تحليل المخاطر، خاصة المخاطر التأمينية والمخاطر القانونية. وتحليل المخاطر الذي تحتاج في عملية التخطيط الإستراتيجي يعتبر أكثر تواضعاً من تحليل المخاطر الذي قد تتطلبه جوانب أخرى في عملك، وهو يركز على التأثيرات المحتملة للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركة في المستقبل، فكر في الأسئلة التالية:

- ما هي أكبر المخاطر التي واجهتها مع عملائك؟
- ما هي المخاطر التي سوف تؤثر على عملياتك بدرجة خطيرة؟
- ما هي الأشياء التي يمكن أن يفعلها منافسوك وتلحق بك أكبر الضرر؟
- ما هي المخاطر التي يمكن أن تواجهها مع العاملين معك؟
- ما هي المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها منشآتك ومعداتك؟

قم بإنشاء جدول مكون من أربعة أعمدة كالتالي، لكل نوع من أنواع المخاطر التي أشرنا إليها:

م	المخاطر	أثرها	الخسائر المتوقعة بالجنهيات	احتمال حدوثها
1				
2				
3				
4				
5				

شكل رقم (25)

تحليل المخاطر

في العمود الأول أكتب المخاطر التي تواجهها، وهذه المخاطر يجب أن تكون مخاطر محتملة الحدوث، وليست مجرد شطحات خيال من قبيل «أن يصطدم مذنب بالأرض». فهي ليست أشياء مستبعدة الحدوث فحسب (مشيئة الله)، بل إنه من الصعب أيضاً التخطيط لمواجهةها، وهذه المخاطر يجب أن تكون على درجة كافية من الخطورة بحيث يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ على شركتك، وأن يكون حدوثها محتملاً خلال العام أو العاملين القادمين.

10- تحليل السيناريوهات المحتملة Scenario Options Analysis

إن معظم المعلومات التي جمعتها حتى الآن توضح لك ما حدث في الماضي، وأن تعرف الآن أنه كانت هناك فرصة ضائعة في السوق، كان السبب فيها هو أن مستوى أداء مؤسستك كان أقل من المستوى الأمثل، وكانت التكلفة التي ستحملها تفوق الأرباح التي يمكن أن تجنيها.

ولكن، قبل أن تقوم بإعداد خطة للمستقبل يجب أن تضع أولاً بعض الفروض والتصورات عما سيكون عليه هذا المستقبل، وأنت في حاجة إلى تقييم إلى أي مدى قد تحتاج مؤسستك لأن تتغير خلال الفترة القادمة والتي تتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات وما هو الاتجاه الذي تسير فيه، وذلك لكي تضمن أن التغيرات التي ستقوم بإدخالها سوف تدعم مسيرتك نحو أفضل مستقبل ممكن.

وهنا يأتي دور تحليل السيناريوهات المحتملة، فهو يساعدك على الإجابة عن السؤال: «ماذا يمكن أن يحدث بعد ذلك؟»، وليس هذا تدریباً على وضع تخطيط لسيناريو مستقبلي كامل - فمثل هذا السيناريو يحتاج إلى أيام عديدة من وقت كبار المديرين ويتطلب نوعيات مختلفة من التحليل. ولكن ما تقدمه هنا هو مجرد فحص عملي سريع لكي ترى إن كانت هناك مفاجآت غير سارة يمكن أن تظهر فجأة وتعوق العمل.

كيف تستخدم هذا التحليل؟

ذكر أحد الحاضرين في ورشة العمل أنك سوف تناقش الحقائق، لا الافتراضات، أطلب منهم أن يقرؤوا تحليل البيئة، وتحليل العملاء، وتحليل الشركات المنافسة، وتحليل مؤشرات النجاح، والتحليل المالي، وتحليل المخاطر، وتحليل الوزن المطلق وتحليل الوزن النسبي، وإذا كنت طلبت من بعض المديرين أن يدرسوا أي موضوع بشكل جيد، فأطلب منهم أن يلخصوا ما فهموه من هذا الموضوع، وبعد أن تنتهي المجموعة من تغطية النقاط الهامة، وتأكد من أنهم قد استوعبوا محتوى هذه التحليلات جيداً، تكون قد أصبحت جاهزاً للبدء.

وهذا ليس تمريناً بسيطاً يمكن الانتهاء منه بسهولة، لأن المجموعة يمكن أن تضيع الوقت في نقاشات خارجة عن الموضوع، ودورك هو أن تجعل الأسئلة محددة وواضحة وتحرص على ألا تخرج المناقشة عن الموضوع، وعليك أن تنظم أسئلتك كالتالي:

«إذا كان في إمكانكم أن تذهبوا بعقولكم إلى المستقبل إلى ثلاث سنوات أو خمس سنوات قادمة، فما مدى احتمال أن تظل مؤسستنا كما هي اليوم تماماً؟» والإجابة على هذا السؤال واضحة بالطبع، فهذا السؤال يجعل كل شخص يعرف أنك تنوي إدخال بعض التغيرات على المؤسسة.

وإذا نظرتكم إلى البيانات الموجودة لديكم، فما هو أكبر تغير سوف تمرّون به ويغيركم فعلاً، سوف تكون هناك مجموعة متنوعة من الإجابات المختلفة، أكتب على السبورة الأنواع المختلفة من التغيرات التي يذكرها الحاضرون، ومن أمثلة هذه التغيرات، الارتفاع أو الانخفاض في السعر، تطور المنتجات أو اختفائها، التغير في العملاء أو المنافسين، التطورات السياسية أو الاجتماعية وهكذا.

بالنظر إلى عدد التغيرات التي يمكن حدوثها (أكتب عدد التغيرات التي ذكرها الحاضرون)، هذا بالإضافة إلى احتمال حدوث عدد من هذه التغيرات معاً في آن

- واحد، ما هي التغييرات التي يحتمل حدوثها أكثر من غيرها. أكتب قائمة بالتغييرات التي تريد احتمالات حدوثها عم غيرها. وإذا كان عددها يزيد على ستة، فأطلب من المجموعة ترتيبها بحيث تستطيع أن تتعرف على التغييرات الستة المحتملة الحدوث أكثر من غيرها. كون ست مجموعات صغيرة وأعط لكل مجموعة خياراً، أطلب من كل مجموعة أن تعد قائمة بما يلي:
- 1- التغييرات التي سوف تحدث.
 - 2- الخطوات التي ينبغي على المؤسسة اتخاذها تفاعلاً مع هذه المتغيرات.
 - 3- ما ستصبح عليه المؤسسة في حالة اتخاذ هذه الخطوات.

أطلب من الفريق أن يتكر عنواناً معبراً لوصف السيناريو، أطلب من الفريق أيضاً أن يسجل العلامات التحذيرية المبكرة التي تنبهك إلى أن هذه الأشياء المحتملة الحدوث في المستقبل قد بدأت تحدث بالفعل، سجل هذه العلامات على ملصقات ورقية يمكن قلبها ثم ثبتها على الحائط، وأطلب من المجموعات كلها أن تجتمع مرة أخرى.

ثم قل أمامكم هنا الأحداث المستقبلية المحتملة الحدوث أكثر من غيرها. هل هناك أي دليل يشير إلى أن هناك واحداً أو أكثر منها قد بدأ يتحقق بالفعل. وإذا كان هذا ما يحدث بالفعل، فاكتب المؤشرات التي تنبئ بحدوث ذلك تحت عنوان «الإنذارات المبكرة». ومن المحتمل أن يكون هناك سيناريو أو اثنين من السيناريوهات المستقبلية المحتملة بهما علامات إنذار مبكرة.

والآن أصبحت لديك مجموعة من النقاط المرجعية التي تستطيع أن تستخدمها لاختيار القرارات التي سوف تتخذها خلال ورشة العمل.

وهذا اختيار جيد يصلح كبدائية، لأنه يجعل الجميع يفكرون في المستقبل، ويعددهم لتقبل فكرة أنهم بصدد اتخاذ قرارات سوف يكون لها أثر كبير على المؤسسة، كما أنه يدفعهم أيضاً لقراءة المعلومات التي قمت بإعدادها والتفكير فيها والتعامل معها.