

الفصل الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي

أدوات تحليل حافظة الأنشطة

1. مفاهيم أساسية:

1.1. مجال النشاط الاستراتيجي: هو كل ثنائية (منتج/ سوق) أي هو مجموعة المنتجات والخدمات المتجانسة، والموجهة لسوق معين به منافسة معينة. ويمكن أن تكون له إستراتيجية معينة. كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة وهو وحدة التحليل التي يعتمد عليها التفكير الإستراتيجي، ويرمز له:

Strategic Business Unit (SBU)

Domaine d'Activité Stratégique (DAS)

2.1. محفظة الأنشطة: هي مجموعة الثنائيات (منتج/سوق) في المؤسسة.

يساعد أسلوب تحليل المحفظة على تحديد مركز كل مجال نشاط استراتيجي على شبكة ذات أبعاد محددة تسمى المصفوفات، وبالتالي تسهيل عملية المقارنة بين هذه الوحدات وفق هذه الأبعاد، ثم اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد، واختيار الإستراتيجية المناسبة

2. مبدأ التحليل المصفوفي:

• يقوم على تمثيل أنشطة المنظمة في محورين بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي:

• البعد الداخلي

• البعد الخارجي

• المصفوفة هي تمثيل لوحدة الأعمال الاستراتيجية للمنظمة بشكل بياني بسيط يعكس توزيعها في المحفظة ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.

• من بين المصفوفات سنتطرق إلى مصفوفة: BCG ، ADL ، McKinsey

1.2. مصفوفة BCG:

• أخذت تسمية BCG من الحروف الأولى من مجموعة بوسطن الاستشارية Boston consulting group

التي قدمتها سنة 1969

• يحدد موقع كل وحدة بالنظر إلى البعدين الداخلي والخارجي للمنظمة وهما:

معدل نمو السوق: هو نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما. وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة حياة المنتج. حيث أن:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{مجموع مبيعات DAS في السوق للفترة } n - \text{مجموع مبيعات DAS للفترة } (n-1)}{\text{مجموع مبيعات DAS في السوق للفترة } (n-1)} \times 100$$

النصيب النسبي من السوق: يعبر كمياً عن صورة الوضعية التنافسية للمنظمة ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق. وعليه يحسب بالنسبة إلى حصص المنافسين الرئيسيين بالسوق، ويحسب كما يلي:

$$\text{النصيب النسبي من السوق} = \frac{\text{مبيعات DAS للمنظمة}}{\text{متوسط مبيعات DAS المنافسين الثلاثة الأوائل}}$$

$$\text{أو النسب النسبي من السوق} = \frac{\text{مبيعات DAS للمنظمة}}{\text{أكبر منافس في السوق}}$$

• تتوزع وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة في شكل دوائر.

• وبالتالي تكون المصفوفة كما هو موضح بالشكل التالي:

معدل نمو السوق



تحليل المصفوفة:

علامة الاستفهام: يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق. وقد وصفت بالاستفهام لان هذه الأنشطة قد تنجح وتنمو بسرعة كما قد تفشل فتزول. وتوافق مرحلة الانطلاق في دورة حياة المنتج.

أنشطة النجم: الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة تنتقل إلى هذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني علمها المؤسسة نجاحها المستقبلي

البقرة الحلوب: بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة.

الأوزان الميئة (الكلاب): تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة علامة الاستفهام. وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار

المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG يلخصها الجدول التالي:

| تصنيف نشاط الأعمال | إستراتيجية حصة السوق | ربحية النشاط | الاستثمارات المطلوبة | صافي التدفق النقدي |
|--------------------|--------------------------------|--------------|----------------------|-----------------------|
| النجوم | الاحتفاظ بالحصة أو زيادة الحصة | مرتفعة | كبيرة | قريب من الصفر أو سالب |
| البقرة الحلوب | الاحتفاظ بالحصة | مرتفعة | صغيرة | موجب بدرجة عالية |
| علامات الاستفهام | زيادة الحصة | مرتفعة | كبيرة جداً | سالب جداً |
| | الانحسار/الاستبعاد | منخفضة | لا توجد | موجب |
| الكلاب | انحسار/استبعاد | منخفضة | لا توجد | موجب |

2.2. مصفوفة McKinsey

• هذه الطريقة طورت من قبل مكتب استشارة آخر، ألا وهو مكتب McKinsey مع شركة General Electric لذا تسمى هذه المصفوفة أيضا بمصفوفة General Electric وتتمحور حول تمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية بالنظر إلى:

- جاذبية السوق (تشخيص خارجي)
- قوة التنافسية أو الوضعية التنافسية (تشخيص داخلي)
- الخطوات التي تقترحها لرسم المصفوفة و المتمثلة في ما يلي:
 - تحديد معايير تقييم جاذبية السوق والقوة التنافسية
 - ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد = 1
 - تقييم كل DAS حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 1 إلى 5
 - حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد
 - تحديد وضعية كل DAS في المصفوفة.
 - تمثل مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة حسب وزنها في مبيعات الشركة أي بدوائر وبنفس الطريقة المعتمدة BCG.

ويكون شكل المصفوفة كما يلي:

| | | | |
|--------|-------------------|----------------|-------|
| | مرتفعة | متوسطة | ضعيفة |
| قوية | A | A | B |
| متوسطة | A | B | C |
| ضعيفة | B | C | C |
| | الوضعية التنافسية | جاذبية الصناعة | |

المضامين الاستراتيجية لمصفوفة ماكيزني:

| | | | | |
|------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------|-----------------|
| القوة التنافسية | | | | |
| ضعيف | متوسط | قوي | | |
| B استغلال المردودية | A الحفاظ على وضعية التابع | A الحفاظ على القيادة | قوي | جاذبية السوق |
| C الانسحاب | B القبول والاستغلال | A الاستثمار أكثر | متوسط | |
| C التوقف | C الانسحاب | B المضاعفة أو التخلي | ضعيف | |

3.2. نموذج مصفوفة ADL

وهو نموذج للتحليل الإستراتيجي تسمى أيضًا مصفوفة تطور السوق/ المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما:

1. درجة نضج أنشطة المؤسسة (دورة حياة المنتج): تصنف الصناعة على أنها في إحدى المراحل التالية: انطلاق، نمو، نضج، شيخوخة (تدهور)
2. الموقع التنافسي للمؤسسة في مجالات وأنشطة معينة (موقعها ومكانتها في السوق)، تم تصنيف المركز التنافسي على النحو التالي:

- مهيمن: رائد في السوق، مركز قوي ، وهناك منافسة قليلة

- قوي: حصة سوقية جيدة ، ربما يكون القائد أو رقم 2 ، قد تكون المنافسة موجودة ولكنها ليست مصدر قلق كبير.
 - ملائم: الحصة السوقية منخفضة ولكن قد يكون هناك العديد من المنافسين الذين لديهم حصص متساوية أو متشابهة ، ويكون من الصعب جداً التميز
 - يمكن الدفاع عنه: سوق متخصص أو صغير ، ربما جغرافياً أو محددًا بالمنتج والخدمة نفسها.
 - ضعيف: النشاط غير مربح ، أو خسر حصة في السوق.
- عند الجمع بين هذين المتغيرين ، تتوفر لنا 20 خانة كما يلي:

| | انطلاق | نمو | نضج | تدهور |
|-----------------|--------|-----------|-------------|-------|
| مهيمن | | | | |
| قوي | | نمو طبيعي | | |
| ملائم | | | نمو اختياري | |
| يمكن الدفاع عنه | | | | |
| ضعيف | | | الانسحاب | |

الوضعية الاولى: نمو طبيعي: أي انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة، أهم مميزاتهما:

- مردودية جيدة ؛
- مخاطر سوقية ضعيفة؛
- حاجة ضعيفة للموارد المالية؛
- صافي العوائد المالية مرتفع جداً وإيجابي.

الوضعية الثانية: أهم مميزاتهما:

- مردودية جيدة؛
- مخاطر سوقية متوسطة؛
- حاجة قوية للموارد المالية؛
- صافي العوائد المالية = 0.

الوضعية الثالثة : أهم مميزات:

- مردودية منخفضة؛
- مخاطر سوقية مرتفعة؛
- حاجة قوية للموارد المالية؛
- صافي العوائد المالية منخفض وسلبي.

الخيارات الإستراتيجية في مصفوفة ADL

| انطلاق | نمو | نضج | تدهور | |
|--|--|--|---|------------------|
| نمو سريع | القيادة بالتكلفة الدفاع عن المركز الحالي | الدفاع عن المركز الحالي المحافظة على القيادة بالتكلفة النمو | الدفاع عن المركز الحالي النمو مع الصناعة في السوق | مهيمنة |
| التميز النمو | النمو التميز قيادة التكلفة | التميز التركيز القيادة بالتكلفة | التخلي عن الأنشطة التي تعيق الأنشطة الأخرى - النمو مع الصناعة في السوق - الحصاد | قوية |
| التميز التركيز النمو | التميز - التركيز النمو مع الصناعة في السوق | الحصاد - الدفاع وإيجاد موقع ملائم - التجديد التحول - التميز - التركيز النمو مع الصناعة في السوق | التحول تخفيض النفقات | ملائمة |
| التركيز للحاق بنمو الصناعة في السوق | اللحاق بالحصاد إيجاد موقع ملائم التركيز | الحصاد إيجاد موقع ملائم تخفيض النفقات | التجديد - الإنكماش تخفيض النفقات | يمكن الدفاع عنها |
| إيجاد بيئة ملائمة للحاق بنمو الصناعة | التحول تخفيض النفقات الإنكماش | الإنسحاب | الإنسحاب | ضعيفة |