

## المحور الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي .

يعد استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي جوهر الادارة الاستراتيجية حيث يهدف استخدامها إلى زيادة تركيز التحليل وضمان اتباع خطوات منهجية متوازنة، والعمل على التأكد من وجود اتساق ومستوى مناسب من الدقة أثناء تطبيق التحليل الاستراتيجي، وتعد الأدوات الاستراتيجية هامة، ولا غنى عنها لكونها تعمل على تحليل الأعمال والتحليل التنافسي للمؤسسة، كما أنها تقدم المعلومات بطرق مختلفة مما يساعد في زيادة الوعي لدى المدراء وبالتالي الحد من المخاطر التي ينطوي عليها اتخاذ القرار.

### أولاً: التحليل البيئي الاستراتيجي :

تتعدد أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وتختلف حسب طبيعة البيئة التسويقية للمؤسسة، حيث تستخدم في تحليل البيئة الاستراتيجية الخارجية (تحليل بيستل، تحليل ريجلو، نموذج بورتر للقوى الخمسة، استراتيجية المحيط الأزرق...)، ويستخدم في تحليل البيئة الداخلية (تحليل سلسلة القيمة...)، وأخرى أدوات تكملية مزدوجة لتحليل البيئة الاستراتيجية الداخلية والخارجية (كتحليل سوات، ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية والخارجية).

وقبل التعرف على بعض هذه الأدوات نتعرف على البيئة التسويقية للمؤسسة.

1. **البيئة التسويقية للمؤسسة:** تقسم البيئة التسويقية للمؤسسة إلى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، كما يلي :

➤ **البيئة الداخلية :** يقصد بها مجموع ما تتوفر عليه المؤسسة من موارد بشرية ومالية ومادية، وجميع العوامل التي للمؤسسة أن تتحكم فيها بشكل مباشر، حيث تقوم المؤسسة بدراستها بهدف استخراج نقاط القوة والضعف الكامنة والسائدة فيها، وتتمثل هذه العوامل في :

- العوامل غير التسويقية: وتتمثل في المؤسسة وموقعها، الطاقة الانتاجية، كفاءة الأفراد، القدرة على الاختراع والتجديد، سمعة المؤسسة.
- العوامل التسويقية: وتتمثل في عناصر المزيج التسويقي والمتمثلة في الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، الدليل المادي، العمليات، الأفراد.

➤ **البيئة الخارجية :** وهي تلك البيئة التي توجد خارج المؤسسة والتي لا تستطيع أن تسيطر وتتحكم في عناصرها، وتشكل عوامل البيئة الخارجية الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة والتي تنبغي عليها التكيف معها، وتقسّم البيئة الخارجية للتسويق إلى قسمين هما:

- **البيئة الخارجية الجزئية :** وتتكون من العملاء، المنافسون، الموزعون، الجمهور العام.
- **البيئة الخارجية الكلية :** وتتكون من العوامل الطبيعية، العوامل السياسية، العوامل القانونية والتشريعية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل الديمغرافية، العوامل التكنولوجية.

2. أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي : من بين أهم أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي نذكر:  
➤ تحليل سلسلة القيمة :

أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطارا لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيمة من خلال أنشطتها المختلفة، ويمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها " أسلوب يسمح بالتحليل الداخلي للمؤسسة بهدف التعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها وتحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة ".  
إن الفكرة الأساسية في نموذج سلسلة القيمة تكمن في فهم واكتساب ميزة تنافسية، ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في هذا النموذج، فالهامش هو " القيمة المدركة من جانب زبائن المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف " .  
وتصنف الأنشطة التي تساهم في تقديم القيمة إلى مجموعتين، وهما: الأنشطة الأساسية، والأنشطة الداعمة.

1. الأنشطة الرئيسية: تتولى الأنشطة الرئيسية عملية التكوين المادي للسلعة أو الخدمة وبيعه للزبون وكذلك خدمات ما بعد البيع، وتوصف هذه النشاطات بالنشاطات المنشأة للقيمة و تتمثل في :

● الإمدادات الداخلية: والتي تظم كافة النشاطات المتعلقة بحركة تدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل : استلام، تخزين، مناولة المواد لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.

● العمليات الإنتاجية: وهي النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات.

● الإمدادات الخارجية: وتشمل كافة النشاطات اللوجستية المتعلقة بالمخرجات من سلع وخدمات من حيث نقلها، تخزينها، وتسليمها وذلك وفقا لجدول محددة.

● التسويق والمبيعات: وهي الأنشطة التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من استراتيجيات ووظائف تسويقية فهي تكفل بتقديم وسائل تمكن الزبون من شراء منتجات أو خدمات المؤسسة.

● الخدمة : وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة الزبون ويتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع.

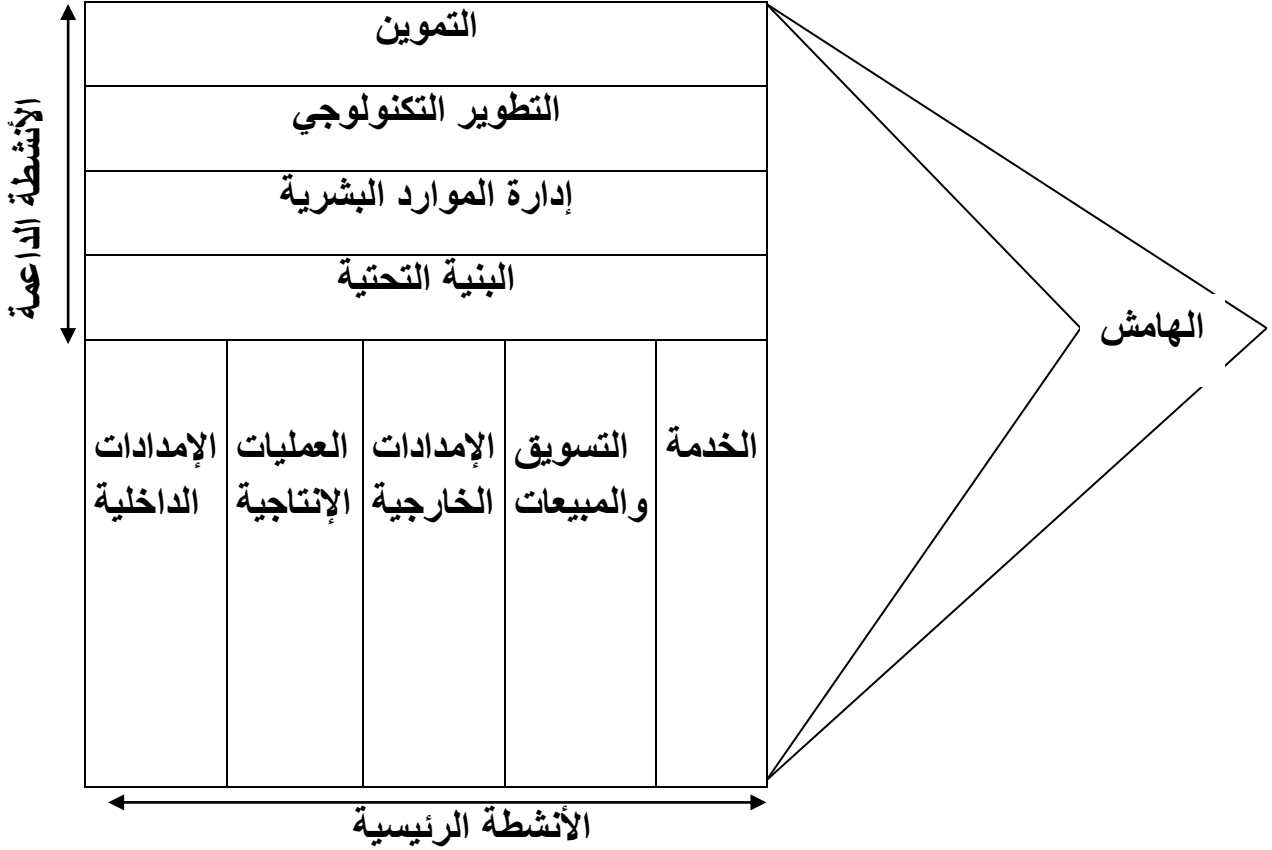
2. الأنشطة الداعمة: وهي جميع الأنشطة الأخرى التي تدعم الأنشطة الأساسية بما يسمح لها بتقديم أداء ذو كفاءة وفاعلية أكبر، وتتمثل في :

● التمويل: والذي يتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة.

● التطوير التكنولوجي: يهدف إلى تحسين المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءا بالأبحاث الأولية، وتصميم المنتج/الخدمة وانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات.

● إدارة الموارد البشرية: تركز على الأنشطة اللازمة للتطوير والحفاظ على القوى العاملة.

- **البنية التحتية:** يقصد بها الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة بحيث تنقسم إلى جملة من النشاطات المتعلقة بالإدارة العليا، المالية، المحاسبة.
- نموذج سلسلة القيمة**



- **نموذج بورتر للقوى الخمسة:** تتمثل القوى الخمسة لبورتر فيما يلي :
- 1- تهديدات الداخلين الجدد :** لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة اعتبارات أهمها الحجم وعوائق الدخول إلى السوق، وينعكس تهديدهم في الضغط الحاصل على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار اللازم للمنافسة، وكلما كانت الحواجز أمام الداخلين في المنافسة مرتفعة، كلما كان تهديد الوافدين الجدد منخفض.
  - 2- شدة المنافسة في السوق :** تأخذ المزاحمة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون.

وتتجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، وبطء نمو قطاع النشاط، والتكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرفع من الطاقة

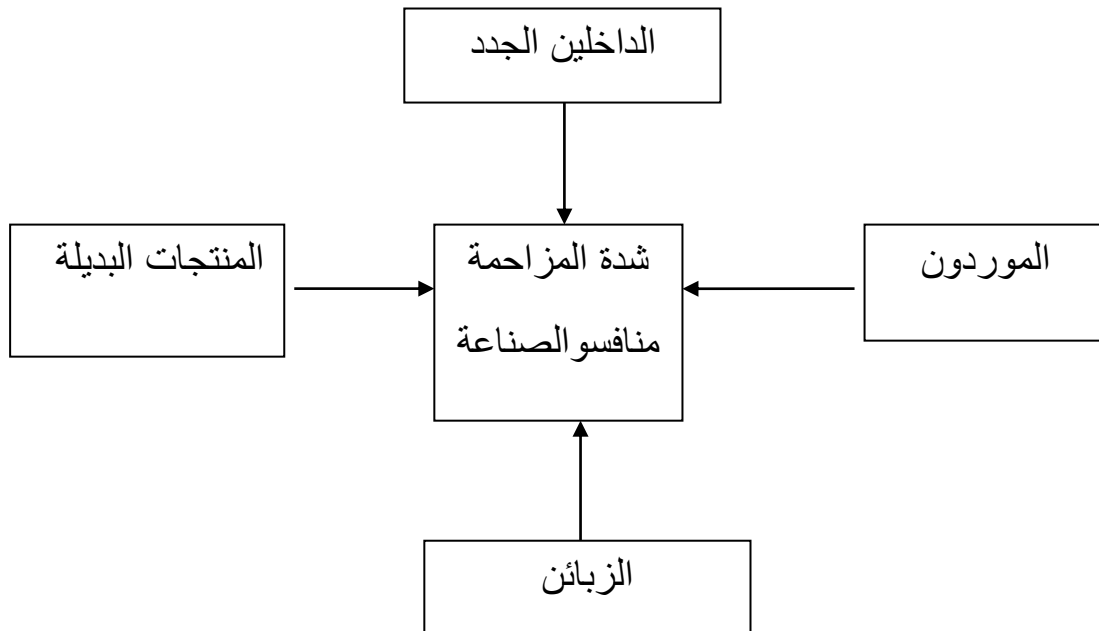
الإنتاجية، منافسون مختلفون في التصور، حواجز الخروج. حيث أن التنافس العالي يحد من ربحية المؤسسة.

**3- التهديد من المنتجات البديلة :** يؤدي المنتج البديل نفس وظيفة المنتج الصناعي الذي تم التعود عليه بوسائل مختلفة، وعندما يكون خطر التعويض مرتفعاً فإن ربحية المؤسسة ستكون منخفضة، لأن هذا التهديد يمكن أن يضع سقفا للأسعار، وإذا لم تستطع المؤسسة إيجاد بدائلها في تطوير أداء المنتج أو التسويق أو غير ذلك من الوسائل فإنها ستعاني بالتأكد من حيث الربح والنمو.

**4- قوة تفاوض العملاء:** يجتهد الزبائن لتخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع حيث يضطر موردو المنتج للتنافس بشكل أكثر قوة ضد بعضهم البعض. وترتبط قوة الزبائن بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم كأن تشكل مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع...

**5- قوة تفاوض الموردين:** إذا كان هناك عدد محدود من الموردين لعدد أكبر من العملاء مع عدد قليل من البدائل المتاحة، فإن قوة الموردين تكون كبيرة، حيث يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين، من خلال تهديدهم برفع الأسعار، أو خفض جودة المنتجات، وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين، يمكن أن يساعدوا في تقليص أرباح تلك المؤسسة إذا لم يكن لديها المقدرة على الاسترداد والزيادة في التكلفة من الزبائن المباشرين.

### نموذج بورتر للقوى الخمسة



## ➤ مصفوفة سوات (SWOT) :

يهتم تحليل "SWOT" بتقييم جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة والفرص والتحديات ذات الصلة ببيئة المؤسسة الخارجية، مؤكداً على التلائم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الإستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي: نقاط القوة (Streugths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunités)، والتحديات (Treats).

### مضامين عناصر مصفوفة SWOT

عناصر القوة	عناصر الضعف
استخدام تكنولوجيا جديدة، اتفاقات وعقود طويلة، موارد وفيرة ومتميزة، كادر بشري ذو مهارة متميزة، علامات تجارية قوية، عوامل أخرى.	محدودية الموارد التمويلية، نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحنى الخبرة، تموقع ضعيف، ضعف تخصيص الموارد، عوامل أخرى.
عناصر الفرص	عناصر التحديات
تسهيلات حكومية، منافذ جديدة للاستيراد والتصدير، تسهيلات جمركية، معدل نمو عالي للسوق، ظهور تكنولوجيا جديدة، عوامل أخرى.	قيود حكومية إضافية، ركود اقتصادي، تغيرات كبيرة في الثقافة الاستهلاكية للأفراد، دخول منافسين جدد، فرض معايير صناعية جديدة، عوامل أخرى.

إن لجميع هذه العناصر الأربعة علاقة تفاعلية فيما بينها، بحيث كل عنصر يؤثر ويتأثر ببقية العناصر، فمثلاً عناصر القوة تلعب دوراً أساسياً في تقليل تأثير مكامن الضعف والتحديات أو العكس عندما يكون للتحديات تأثير أكبر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة.

وعلى هذا الأساس تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لها على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية من قوة وضعف وما تتيحه البيئة الخارجية من فرص وتحديات، وذلك وفق ما يلي:

## الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
(3) استراتيجية علاجية	(1) استراتيجية هجومية	الفرص
(4) استراتيجية انكماش/انسحاب	(2) استراتيجية دفاعية	التهديدات

**الخلية الأولى :** تعد أكثر الأوضاع ملاءمة، وذلك لكون وجود فرص بيئية عديدة وتوفر نقاط قوة عديدة تمكنها من السعي نحو تلك الفرص. مما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو.

**الخلية الثانية:** في هذه الخانة تتوفر نقاط قوة عديدة ولكن في ذات الوقت يلاحظ أن المنظمة تواجه بيئة غير مناسبة من حيث وجود تهديدات رئيسية، وهنا يتوجب على المنظمة رسم استراتيجية تمكنها من استخدام نقاط القوة الحالية من أجل خلق فرص طويلة الأجل في أسواق أخرى.

**الخلية الثالثة:** المنظمة هنا تواجه فرصا سوقية كبيرة إلا أن نقاط الضعف الداخلي تقيد المنظمة من اقتناص تلك الفرص. ويجب على الإستراتيجية هنا أن تركز على معالجة نقاط الضعف الداخلي، وذلك لكي تزيد من كفاءة المنظمة في الاستفادة من الفرص السانحة.

**الخلية الرابعة:** فهي تعد أكثر الأوضاع سوءا، وذلك نظرا لوجود تهديدات بيئية عديدة ووجود نقاط ضعف تقيد مواجهة تلك التهديدات. وإذا لم تستطع المؤسسة معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات تنسحب من السوق.

### ثانيا : تحليل محفظة الأنشطة .

إن تحليل حافظة الأنشطة يهدف إلى إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط، حيث تعرف محفظة الأنشطة <<بأنها مجموعة من مجالات النشاط الاستراتيجي التي تضمها المنظمة، والموجهة إلى نفس العملاء وبنفس التكنولوجيا وتواجه نفس المنافسة>>. وتعد المصفوفات أهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة، حيث أنها تدعم اتخاذ القرارات المصيرية، من خلال تشخيص وضعية كل مجال نشاط، وما يمكن أن يكون عليه في المستقبل، ومن أشهر هذه النماذج نذكر: نموذج MC KINZEY ، ADL ، BCG.

### 1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية: (- BCG- boston consulte group).

وتسمى أيضاً مصفوفة النمو، وتعتبر من أقدم وأبسط المصفوفات المستخدمة في تحليل محفظة الأنشطة، تشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية تعتمد هذه المصفوفة في تحليلها لأعمالها الاستراتيجية.

• تتمثل هذه المصفوفة في العلاقة بين إحدائيتين هما:

1. **حصة السوق النسبية:** وتمثل الحصة السوقية النسبية لوحدات الأعمال الاستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة الشركة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة.

وهي تمثل المحور الأفقي في المصفوفة، وتحسب من خلال:

**حصة السوق النسبية (نسبة الحصة السوقية) = مبيعات وحدات الأعمال الخاصة بالمؤسسة / مبيعات أكبر منافس في السوق.**

2. **معدل نمو السوق:** ويسمى معدل نمو الصناعة، ويعطي مؤشراً للنمو الحاصل في السوق (الصناعة)، كلما ازدادت النسبة دل ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به (سوق جذاب وطلب كبير)، والعكس صحيح.

يمثل بالمحور العمودي للمصفوفة، ويحسب من خلال :

**معدل نمو السوق (الصناعة) = [مبيعات وحدات الأعمال للمؤسسة في السوق للفترة (ن) - مبيعات وحدات الأعمال للمؤسسة في السوق للفترة (ن-1)] / مبيعات وحدات الأعمال للمؤسسة في السوق للفترة (ن-1).**

وتمثل وحدات الأعمال الخاصة بالمؤسسة من خلال دوائر تتوزع على جميع خانات المصفوفة والتي تمثل حجم مبيعات الصناعة ككل، ثم داخل الدائرة زوايا (قطاعات) يتناسب حجمها مع حجم مبيعات المؤسسة والتي تمثل حصتها السوقية. وذلك وفق مايلي:

**قطر الدائرة يساوي واحد على اثنان  $\times$  الجذر التربيعي (n)**  
**(n : مبيعات وحدات الأعمال على مبيعات المؤسسة).**

$$d = \frac{1\sqrt{n}}{2}$$

## نموذج مصفوفة BCG



1- **خلية علامات الاستفهام** : تتسم المنتجات التي تقع في هذه الخانة بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو عالي للسوق، وهي تمثل علامات استفهام لأن المؤسسة لا تعرف ما إذا كان من الأفضل التخلص من هذه الأنشطة والتوقف عن إنتاجها أو تقويتها وذلك باتباع ما يلي :

- إنفاق المؤسسة مبالغ كبيرة على الافراد العاملين لديها، وكذا المعدات والتجهيزات والأبنية، للإسراع في تحقيق النمو في السوق، ولتصبح قائدة في السوق.  
 - استثمار أموالاً كثيرة على المنتجات أو وحدات الأعمال لنقلها إلى خلية أفضل وهي خلية النجوم .

- ومن أبرز الاستراتيجيات المعتمدة، **استراتيجيات النمو** (التغلغل، تطوير المنتج، تطوير السوق)، لأنها تتيح لها فرصة التقدم إلى حصة أفضل في السوق.

2- **خلية النجوم** : تتسم منتجاتها بالقوة، والارتقاء على المنافسين، وفرص نجاحها عالية، معدل نمو عال في السوق وحصة سوقية مرتفعة. منتجات هذه الخلية تحقق للمؤسسة أرباح عالية لذا تقوم المؤسسة بما يلي :

- **تكثيف في أنشطة البحث والتطوير** لتمييز منتجاتها، والمحافظة على الميزة التنافسية، والحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين.

- **مواجهة المنافسين والوسيلة**: تخفيض الأسعار (إما من خلال هامش الربح وزيادة عدد الوحدات المباعة، أو من خلال تخفيض التكاليف للإرتقاء بمستوى منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين).

- **تعزيز نشاط الترويج** بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين الجدد للسوق بالإضافة لاعتماد سياسات التنويع في **عمليات التوزيع**، واختيار منافذ توزيعية أكثر فاعلية.



**3- خلية البقرة الحلوب:** وتسمى الوحدات المدرة للنقد، فهي تحقق عوائد نقدية كبيرة للمنظمة لأنها تتمتع بحصة سوقية كبيرة، على الرغم من كون معدل نمو السوق فيها منخفض.

تقوم المنظمة ضمن استراتيجية أعمالها بما يلي:

- **تقليص الإنفاق المالي في أنشطة الترويج**، لأنها القائمة في السوق، وبالتالي توفر هذا التخفيض نحو زيادة هامش الربح.

- **استخدام العوائد المالية المتحققة** من منتجات هذه الخلية لدعم منتجات الخلايا الأخرى، ومساعدتها على الانتقال إلى مستوى تنافسي أفضل.

- **تسعى إلى إبقاء منتجاتها ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة** طالما أنها تحقق عائد نقدي، وكى لا تنتقل إلى خلية الكلاب والتي تعني احتمالية الانسحاب من السوق.

**4- خلية الكلاب (الأوزان الميئة):** وتسمى خلية الوضع المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول، وقد ينتهي بالانسحاب أو الخسارة، تتسم بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض.

المؤسسة تُبقي تعاملها في منتجات هذه الخلية:

- إما على احتمال أن تحقق واحدة أو أكثر نجاحات محتملة نتيجة نشاطات إدارة التسويق.

- أو أن المنتج ذو شهرة وسمعة سابقة وتسعى المؤسسة لإبقائه كي يساعد على إثارة الاهتمام بمنتجات أخرى تتعامل بها.

إلا أنه على الأغلب مصير منتجات هذه الخلية الانسحاب والخروج من السوق لأن كلفتها تكون أكثر من العوائد التي تحققها.

تمثل هذه الوضعيات المختلفة لوحدات الأعمال مختلف المراحل التي تمر بها دورة حياة المنتج : التقديم (علامات الاستفهام)، النمو (النجوم)، النضج (البقرة الحلوب)، التدهور (الأوزان الميئة).

● بناء على ماسبق فإن المنظمة يمكن أن تتبع أحد أربع استراتيجيات لوحدات الأعمال التابعة لها:

1. **البناء Build Share** : يمكن للمنظمة أن تستثمر لزيادة حصتها السوقية (مثال: التحول من علامة استفهام إلى نجوم).

2. **الابقاء (الانتظار) Hold**: في هذه الحالة تستثمر المنظمة ما يكفي للحفاظ على وحدة الأعمال الاستراتيجية في وضعها الحالي (مثال: مناسبة لخلية البقرة الحلوب إن بقي وضعها على ما هو عليه).

3. **الحصاد Harvest**: هنا المنظمة تقلل من حجم الاستثمارات من أجل تحقيق أقصى قدر من التدفقات النقدية والأرباح على المدى القصير الناتجة من وحدة الأعمال

الاستراتيجية. (مثال: كتحول وحدات الأعمال النجوم إلى البقرة الحلوب، ويمكن استخدامها في وحدات الأعمال التي تكون في خلايا علامات الاستفهام والكلاب).

4. **التصفية Divest** : يمكن للمنظمة أن تصفي وحدة الأعمال الاستراتيجية من خلال بيعها أو تحويلها إلى سيولة من أجل استخدام الموارد في مكان آخر (على سبيل المثال تصفية الأعمال التي في خلية الكلاب والاستثمار في وحدات الأعمال التي تقع في خلية علامات الاستفهام والتي تكون واعدة).

### تقييم مصفوفة BCG :

#### إيجابياتها :

1. تمكّن المؤسسة من تحديد مواقع المنتجات التي تتعامل بها ومعرفة موقفها التنافسي.
2. تساعد على اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة لمواجهة كل حالة على حدة، على ضوء الحصة السوقية ومعدل نمو السوق (الصناعة).
3. تركز الإنتباه حول ضرورة الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية ومدى إسهام كل نشاط في دعم المنتج في الخلية المعنية، أو بالعكس التقليل منها وتحويلها لمنتجات أخرى (كما في خلية البقرة الحلوب )
4. تمكن إدارة التسويق والمؤسسة من تحديد فاعلية استراتيجيات النمو (السوق – المنتج)، وكل استراتيجية بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به، بالإضافة إلى إمكانية اعتماد استراتيجية التنويع وتوسيع أنشطتها في مجالات مضافة للعمل.

#### سلبياتها :

1. صعوبة تحديد وتعريف السوق بدقة.
2. حصة السوق المرتفعة ليست بالضرورة العامل الوحيد للحكم على المركز التنافسي للمنظمة ولا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق ربح عالي.
3. حصر العوامل الإستراتيجية في عاملين كميين فقط (النصيب النسبي من السوق، معدل نمو السوق).
4. الاعتماد على التكاليف فقط في البعد الداخلي، وحصر المنافسة في السعر فقط أكثر من الجودة، بالتالي الاعتماد على أثر التجربة فقط كميزة تنافسية.
5. حصر معدلات النمو في مجال محدد.
6. صعوبة الحصول على معلومات عن حصة السوق ونمو السوق.
7. الاعتماد على نموذج دورة الحياة رغم بعض الانتقادات الموجهة إليه.

### 2- مصفوفة MC KINZEY :

حاولت مصفوفة ماكنزي الموازنة بين الجانبين الكمي والنوعي، من خلال تغطية جميع العوامل وتغطية النقص الموجود في الـ BCG، فتأخذ عوامل كثيرة تحاول ترجمتها إلى قيم كمية بدل عاملين فقط، ثم تنطلق منها في رسم جدول عدد خاناته 9 بدل 4 تختلف في قراءتها، تسمى هذه المصفوفة أيضا بمصفوفة General Electric ، تتمحور حول تمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية بالنظر إلى :

- جاذبية السوق -الصناعة ( تشخيص خارجي).
- وقوة نشاط الأعمال أو الوضعية التنافسية (تشخيص داخلي).
- ثم يتم تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة وقوة النشاط، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى، من بين هذه العوامل نذكر:
- بالنسبة لقوة نشاط الأعمال: تتمثل بعض هذه العوامل فيما يلي:
- حصة المنظمة من السوق.
- درجة الموسمية في مبيعات المنظمة.
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين.
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الانتاجية المتاحة.
- المهارات التقنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.
- صورة المنظمة وعلامتها التجارية.
- بالنسبة لدرجة جاذبية الصناعة: تتمثل بعض هذه العوامل فيما يلي:
- حجم السوق.
- معدل النمو في السوق.
- درجة شدة وتركز المنافسة.
- درجة المتطلبات التكنولوجية.
- العوامل السياسية والقانونية.
- بعد تحديد هذه العوامل يتم تقييم كل من بعدي (قوة النشاط وجاذبية الصناعة) وتوزيعها على المصفوفة وفق ما يلي :
- يتم إعطاء وزن لكل عامل بحيث يعكس هذا الوزن الأهمية النسبية له مقارنة بباقي العوامل بحيث يكون مجموع جميع العوامل ضمن البعد الواحد تساوي الواحد.
- يتم إعطاء نقطة لكل عامل تتراوح من [1 إلى 5] وهذا يختلف من منظمة إلى أخرى داخل نفس الصناعة حيث يؤشر الواحد إلى الضعف والخمسة إلى القوي جدا.
- يتم حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد.
- يتم توزيع وحدات الأعمال على خانات المصفوفة بناءا على المجموع المحصل في كل بعد، ويتم تحديد وضعية كل وحدة أعمال في المصفوفة وتمثيلها حسب وزنها في مبيعات المنظمة أي بدوائر وبنفس الطريقة المعتمدة في مصفوفة BCG .
- بعد عملية التقييم تظهر ثلاثة مستويات أساسية في كل بعد هي: قوي، متوسط، ضعيف .

## نموذج مصفوفة MC KINZEY

جاذبية الصناعة	<b>A</b> حماية المركز 1	<b>A</b> الاستثمار للبناء 4	<b>B</b> استراتيجية البناء الانتقائي 7	قوي
	<b>A</b> الاستثمار الانتقائي 2	<b>B</b> الانتقاء وتحقيق العوائد 5	<b>استراتيجية التوسع المحدودة أو الحصاد</b> C 8	متوسط
	<b>B</b> الحماية وإعادة التركيز 3	<b>C</b> الادارة نحو تحقيق العوائد 6	<b>C</b> استراتيجية التصفية 9	ضعيف
	ضعيف	متوسط	قوي	
قوة نشاط الأعمال				

نجد مصفوفة Mac Kinsey مكونة من ثلاثة خانات وكل منها يحمل توجيهات معينة حسب المصفوفة أعلاه :

**المنطقة الأولى A:** نجد تموضع الأنشطة الجاذبة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، فتصح المؤسسة بأن تزيد من حجم الإنفاق و الاستثمار في هذه الأنشطة و تعد الاستراتيجيات التي تناسب مع هذا القطاع هي تلك الاستراتيجيات المناسبة لقطاع الوحدات أو الأنشطة الساطعة في مصفوفة BCG السابقة و منها استراتيجيات النمو والتوسع المختلفة.

**المنطقة الثالثة C :** نجدها تضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في واحد من الأبعاد ودرجة متوسطة في البعد الثاني فلا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق عليها ومثل هذه الأنشطة والوحدات تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع الوحدات المتغيرة للمنتجات الضعيفة أو التي توجد في مرحلة متأخرة من مربع الوحدات المولدة للنقديات في مصفوفة BCG، عادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق، و من بين هذه الاستراتيجيات استراتيجيه إبقاء الوضع على ما هو عليه ثم التحول إلى استراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة، أو استراتيجية التصفية عند ما تزداد درجة ضعف أداء النشاط أو الوحدة.

**المنطقة الثانية B :** تضم الأنشطة و الوحدات التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة اتجاهها موقف الحذر. فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تنفقها على تنمية وتطوير بعض

الوحدات الواقعة بها، والواقع أن هذه الأنشطة هي التي توجد في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة BCG ، و إذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الوحدات أو الأنشطة فإن المؤسسة تأخذ بعض الاستراتيجيات الانكماشية اتجاهها، والذي يؤدي بتحولها إلى مجموعة الوحدات أو الأنشطة التي تقع في المنطقة الثانية، وقد تكون هذه الاستراتيجيات إما استراتيجية التخلّص أو استراتيجية التصفية.

**تقييم المصفوفة :**

- المزايا المتحققة من استخدام هذه المصفوفة :
- رغم أنها تشترك مع المصفوفة السابقة في بعدين فقط، إلا أنها تتضمن عدد غير قليل من المتغيرات ذات الأوزان النسبية التي تعطي مؤشر دقيق لتحديد قيمة ومكانة المنتج في خلايا المصفوفة.
- يمكن من خلال خلايا المصفوفة المتعددة تحديد الفروقات في مكان وموقع المنتج في الخلية المعنية.
- التنوع والتعدد الواضح في اعتماد الاستراتيجيات المتاحة في هذه المصفوفة من قبل المنظمة قياسا بمحدوديتها في ظل المصفوفة السابقة.

• الانتقادات الموجهة لهذا لتحليل المصفوفي :

1. اختزال أبعاد الإستراتيجية في بعدين فقط .
2. العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي .
3. إغفال العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية .
4. التقييم الشخصي للعوامل والتأثر بشخصية المحلل .
5. كثرة العوامل في المصفوفة .

**3- مصفوفة ADL:**

تعتبر من أدوات التحليل الإستراتيجي المعروفة والتي ظهرت في سنوات السبعينات. وهي أداة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين :

✓ **نضج الصناعة** : وهو يشبه مفهوم دورة حياة المنتج، فيمر نضج الصناعة بأربعة مراحل وهي (الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار).

✓ **الوضعية التنافسية** : وتتشكل من خلال عدة عوامل نجاح رئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي، وتصنف الوضعية التنافسية إلى خمس وضعيات تنافسية (مسيطرة، قوية، مقبولة، ضعيفة، حدية) .

ويمكن توضيح خصائص كل وضعية تنافسية كما يلي :

- 1- **مسيطرة** : - القدرة على مراقبة سلوك المنافسين (أداءً و استراتيجياً).
- وضع عدة خيارات استراتيجية مستقلة عن المنافسين (تميز).
- 2- **قوية** : - القدرة على وضع السياسات بدون خطر على وضعيتها في الأجل الطويلة .
- 3- **مقبولة** : - رفع قدرات الاستغلال للمؤسسة من أجل قيادة بعض الاستراتيجيات .

- امتلاك حظوظ كبيرة للحفاظ على الوضعية التنافسية في الأجل الطويلة .
- 4- ضعيفة :** - أداءات غير مرضية لتبرير مواصلة أنشطتها .
- حظوظ متوسطة (أو أقل من المتوسط) في الحفاظ على الوضعية التنافسية .
- 5- حدية:** - أداءات غير مرضية حالياً وهناك احتمال تحسين الوضعية.
- أقل بقاء في الأجل القصيرة، لكن مطلوب تحسينها للوضعية لزيادة حظوظ البقاء في الأجل الطويلة.
- لوضع كل قطاع إستراتيجي في هذه المصفوفة نتبع الطريقة التالية :
- تعريف وتحديد درجة نضج الصناعة.
- إحصاء قائمة المتغيرات والتي تسمح لنا بإعطاء الوضعية التنافسية.
- إعطاء كل من متغيرات الوضعية التنافسية حجم نسبي أو معامل نسبي من 1 إلى 3 .
- إعطاء تنقيط للمؤسسة لدرجة تحكمها لهذه المتغيرات مقارنة بالمنافسين من
- [ - 2 ، 1- 0، 1، 2 ] .
- الحصول على متوسط النقاط- بعد تطبيق إعطاء الحجم النسبي- والتي تسمح بوضع القطاع الاستراتيجي على المحور العمودي (الوضعية التنافسية).

## نموذج مصفوفة ADL وتوجهاتها الاستراتيجية

تدهور	نضج	نمو	انطلاق	نضج الصناعة الوضعية التنافسية
الدفاع عن الوضعية، التجديد والابتكار، النمو مع الصناعة	الدفاع عن الوضعية، النمو السريع، قيادة التكلفة	قيادة التكلفة، الدفاع عن الوضعية	توسع لزيادة الحصة السوقية والحفاظ على الوضعية التنافسية	مسيطر
الإمغلي عن بعض الأنشطة، النمو مع الصناعة، الحصاد	قيادة التكاليف، التركيز و التمييز، النمو مع الصناعة	النمو السريع، قيادة التكاليف، التمييز	النمو السريع و التوسع تماما للحفاظ على الحصة السوقية	قوي
التحول، تخفيض التكلفة	الحصاد، الدفاع عن الحصة اليعرفية و إيجاد موقع ملائم للابتكار، التمييز التركيز، النمو مع الصناعة أو التحول	التركيز ثم التمييز اللاحق، النمو مع الصناعة	التمييز، التركيز، النمو السريع	ملائم
الانكماش، تخفيض التكلفة	الحصاد، التخلي عن بعض الأنشطة. إيجاد موقع ملائم، تخفيض التكلفة.	اللحاق بالحصاد، إيجاد موقع ملائم النمو مع الصناعة، التركيز، التخلي على بعض الأنشطة	نمو مع الصناعة، التركيز، التوسع لتحسين الوضعية التنافسية	مقبول
الانسحاب و التخلي	الانسحاب، التحول، التخلي عن بعض الأنشطة.	التحول، التخلي عن بعض الأنشطة، تخفيض التكاليف، الانكماش	إيجاد بيئة ملائمة، النمو مع الصناعة	هامشي/حدي

وبناء على ما سبق يمكن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مجالات :

- **المجال الأول: خانة النمو الطبيعي:** حيث تتمتع المؤسسة بأحسن القدرات التنافسية ويرشدنا النموذج هنا إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها.
- **المجال الثاني: خانة النمو الاختياري:** تنافسية المؤسسة هي الأفضل و تطور السوق ممكن التنبؤ به . أخطار المؤسسة جد متدنية و هنا ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة و المربحة.
- **المجال الثالث: خانة إعادة التقييم والتوجيه:** تتمتع المؤسسة هنا بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية و خاصة ذات النمو الضعيف و التي هي أقل من المنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، و ضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو .

• **المجال الرابع: خانة التخلي:** فالمؤسسة لا تتمتع بتنافسية والقطاع ليس جذابا مع امتلاك المؤسسة لحصص سوقية، ذات خطر، تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة، و هنا ضرورة التخلي و الانسحاب من هذه الحصص.