

## المحاضرة السادسة: المصفوفات (التحليل المصفوفي)

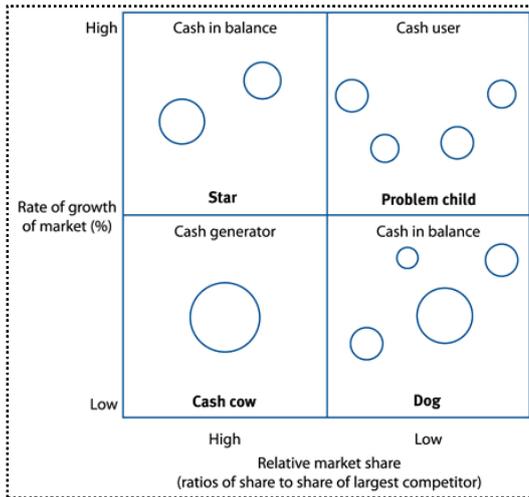
### أولاً: مفهوم التحليل المصفوفي والمصفوفات

- 1- التحليل المصفوفي: التحليل المصفوفي هو تكملة لاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي يساهم في إعداد القرار الاستراتيجي بشأن محفظة وحدة الأعمال، حيث يتم بعد التجزئة وتحديد محفظة وحدات الأعمال تكميم وتمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة وتوزيعها على جدول ثنائي المدخل يسمى بالمصفوفة، ويتقاطع فيه بعدي التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي (سوت).
  - 2- المصفوفات: هي رسم بياني يتم فيه تمثيل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة بأشكال معينة تعطي صورة على توزيع SBUs وتوجهاتها بشكل يسهل دراستها ومعرفة اتجاهاتها، وما هي الاختيارات الإستراتيجية الأنسب للمحفظة ككل أو لكل SBU على حده، ومن ثم يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.
- وقد ظهرت العديد من المصفوفات كـ BCG1, BCG2, ADL, McKinsey, Space...، وأغلبها صدر عن مكاتب الدراسات والإستشارات.

### ثانياً: مصفوفة BCG

#### 1- مفهوم وخصائص مصفوفة BCG:

\* هي أولى المصفوفات ظهوراً، أعدها Henderson مؤسس مجموعة بوسطن للاستشارات BCG سنة 1968، وقدمها سنة 1969 في



مؤسسة Mead Paper Corporation. ولأول مرة مثلت الوحدات الأعمال الإستراتيجية لهذه الشركة وفقاً لهذه المصفوفة.

\* تعتبر مصفوفة كمية تعتمد فقط على المتغيرات الكمية، وعلى عاملين أساسيين هما:

- أثر التجربة: من خلال توظيف المنطق اللوغاريتمي لأثر التجربة كعامل أساسي لتحديد قيم خط الوضعية التنافسية.

- نموذج دورة الحياة: المراحل والانتقالات التي يقوم بها المنتج من خانة لخانة في المصفوفة يتم وفقاً لمنطق نموذج دورة الحياة.

\* يحدد موقع كل SBU بالنظر إلى موقعه في البعدين الداخلي والخارجي للمؤسسة أي نقطة التقاطع بينهما، وبذلك تتوزع وحدات الأعمال الإستراتيجية على خانة المصفوفة الأربعة في شكل دوائر.

2- أبعاد مصفوفة BCG: ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما:

\* البعد الخارجي: يعبر عنه بمعدل نمو السوق ويقسم الخط فيه حسب تطور هذه المعدلات التي تمثل نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط استراتيجي ما.

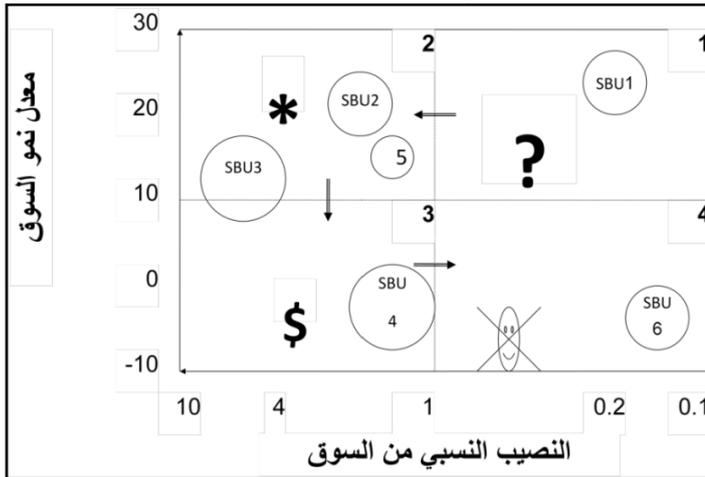
$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{مجموع مبيعات SBU في السوق للفترة ن} - \text{مجموع مبيعات SBU في السوق للفترة (ن-1)}}{\text{مبيعات SBU في السوق للفترة ن}}$$

\* البعد الداخلي: يعبر عنه بالنصيب النسبي من السوق، بمعنى أن المؤسسة يجب أن تقارن نصيبها السوق بالمنافسين الرئيسيين القائد أو الثلاثة أو الخمسة الأوائل في السوق حسب طبيعة التحليل، ليظهر مركزها ووضعيتها التنافسية بالنسبة إلى حصص المنافسين الرئيسيين بالسوق.

$$\text{النصيب النسبي من السوق} = \frac{\text{مبيعات SBU للمؤسسة}}{\text{متوسط مبيعات SBU المنافسين الثلاثة أو الخمسة الأوائل}}$$

## 3- خطوات رسم المصفوفة:

- رسم محوري النسب من السوق (أفقي) ومعدل نمو السوق (عمودي).
- يقسم محور النسب النسبي من السوق إلى وحدات وفق دالة لوجارتمية من 0 إلى 10، ثم يقسم نصفين عند النقطة 1، أي أكبر قليلا من 0 بالنسبة للمؤسسة التي نصيبها ضعيف جدا، و10 بالنسبة للمؤسسة القائدة في السوق التي قد يكون نصيبها 10 مرات ضعف المؤسسات الثلاث أو الخمسة الأولى أو الثانية التي قارنت نفسها معها.
- يقسم محور معدل النمو من السوق من -10 إلى +30%، ثم يقسم إلى نصفين عند النقطة عشرة تقسم بدورها إلى نصفين.



- تحدد إحداثيات كل مجال نشاط استراتيجي حسب معدل نمو سوقه والنسب النسبي للمؤسسة فيه، حيث يمثل كل مجال SBU بدائرة نصف قطرها يساوي:

$$1/2\sqrt{\text{مبيعات المؤسسة} / \text{مبيعات SBU}}$$

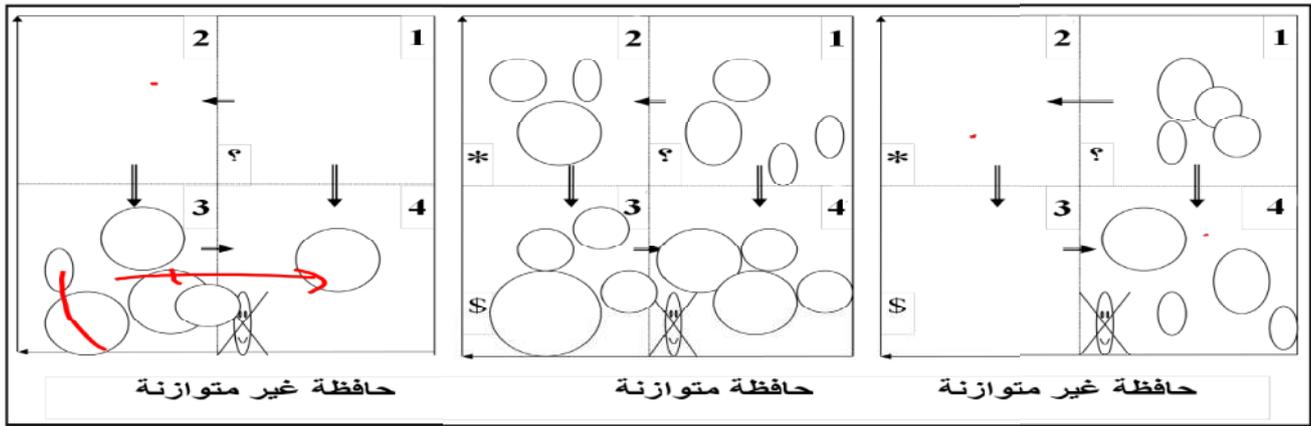
- إذا كان حجم دائرة SBU صغيرا فمعناه أن مبيعات الـ SBU ضعيفة ومحدودة، أما إذا ظهرت بشكل دائرة كبيرة فإنه يعني أن SBU ذات حجم مبيعات كبير.



- 1- خانة علامة الاستفهام: يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق، هنا يكون النسب النسبي للمؤسسة ضعيف جدا أي أقل من 1، والسؤال المطروح هنا هل سينجح المنتج أم لا؟ لأنه قد تبذل فيه المؤسسة مجهودات كبيرة أو يفشل المنتج. الخانة حسب الـ BCG سميت بخانة أنشطة التردد أو علامة الاستفهام لأن مستقبل الـ SBU غير واضح.
- 2- خانة أنشطة النجم: إذا قررت المؤسسة الاستمرار في SBU مستثمر فيه، فبدأ النسب النسبي السوقى بالارتفاع والتحسين بحكم أثر التجربة الذي يخفف التكاليف، فينتج الـ SBU في الانتقال إلى الخانة المالية ويصبح نجما بالنسبة للمؤسسة، بحيث يكون لدينا معدل نمو مرتفع ونصيب سوقى في ازدياد. هذه الخانة تسمى بخانة النجم، لأن الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة وتنتقل إلى هذه الخانة تصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي.
- 3- خانة البقرة الحلوب: بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار، وعندما يصل السوق إلى قدراته الاستيعابية تصل المبيعات إلى حدها الأقصى فبدأ معدل النمو بالتراجع، حتى يصل إلى 0 هنا يكون الـ SBU في المرحلة الثالثة، ويكون النسب النسبي مرتفع أكبر من 1، هنا المنتجات الموجودة في هذه الحالة تسمى بمنتجات البقرة الحلوب ويرمز إليها بالدولار، لأن المنتجات في هذه الحالة لا تتطلب تكاليف وتدر عائدات كبيرة مثل البقرة الحلوب.
- 4- خانة الكلاب الميتة (العرجاء): 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. بعد مدة من الاستقرار سينتقل المنتج للخانة رقم 4 التي يرمز لها بالخطر لأن المنتج يتجه نحو الموت، إذا معدل النمو سيتجه نحو القيم السالبة والنسب النسبي من السوق يتراجع لأن المؤسسة تتوقف عن الاستثمار في المنتج.

## 4- قراءة وضعيات (نتائج SBUs):

لما نرسم المصفوفات يمكن أن تكون لدينا هذه الأشكال:



## 5- الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG:

- حصر العوامل الإستراتيجية في عاملين كميين فقط (النصيب النسبي من السوق، معدل نمو السوق).
- الاعتماد على التكاليف فقط في البعد الداخلي، وحصر المنافسة في السعر فقط أكثر من الجودة، بالتالي الاعتماد على أثر التجربة فقط كميزة تنافسية.
- حصر معدلات النمو في مجال محدد.
- الاعتماد على نموذج دورة الحياة رغم بعض الانتقادات الموجهة إليه.

## ثالثاً: مصفوفة ماكزني McKinsey

1- مفهوم وخصائص مصفوفة ماكزني: حاولت مصفوفة ماكزني 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 أيضاً بمصفوفة General Electric، تتمحور حول تمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية بالنظر إلى:

\* جاذبية السوق (تشخيص خارجي) \* قوة التنافسية أو الوضعية التنافسية (تشخيص داخلي)

## 2- خطوات رسم المصفوفة:

أ- وضع معايير لتقييم البعدين:

- تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية.

جاذبية السوق	قوة التنافسية
حجم السوق	النصيب من السوق
معدل النمو	معدل النمو
استقرار وتوزيع المنافسين	نوعية المنتج
مستوى الأسعار	تشكيلة المنتجات
عائد القطاع	صورة العلامة
خصائص الزبائن (قدرتهم على السداد)	تنافسية الأسعار
الضغوط البيئية	صورة المؤسسة
العوائق القانونية	نوعية الأفراد
المناخ الاجتماعي	الإبداع و البحث و التطوير
عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	نصيب كل SBU في رقم الأعمال. النصيب من السوق لكل SBU

- ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد =1.
- إعداد جدول لكل SBU بشكل مستقل، وتقييم كل SBU حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 1 إلى 5.
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد.
- ب- توزيع وحدات SBU وتقديم الاقتراحات الإستراتيجية:
  - توزيع وحدات SBU على خانات المصفوفة بناء على المجموع المحصل في كل بعد، لتحديد وضعية كل SBU في المصفوفة.
  - تمثل وحدات SBU في المصفوفة حسب وزنها في مبيعات الشركة أي بدوائر بنفس الطريقة المعتمدة في مصفوفة BCG.
  - بعد عملية التقييم تظهر ثلاثة مستويات أساسية في كل بعد هي: قوي، متوسط، ضعيف.
  - تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

قوة التنافسية			جاذبية السوق
ضعيف	متوسط	قوي	
B	A	A	قوي
C	B	A	متوسط
C	C	B	ضعيف

- \* المربعات A: تشير إلى ضرورة الانطلاق والاستمرار والتقدم نتيجة قوة المركز التنافسي وارتفاع معدل جاذبية الصناعة.
- \* المربعات B: تمثل تنبهات للتهمل والتفكير لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المنظمة التنافسي.
- \* المربعات C: تدل على تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف نظراً لوجود انخفاض كبير في مستوى جاذبية الصناعة وضعف في المركز التنافسي أيضاً.

### 3- الانتقادات الموجهة للتحليل المصفوفي:

- اختزال أبعاد الإستراتيجية في بعدين فقط.
- العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي.
- إغفال العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية.
- التقييم الشخصي للعوامل والتأثر بشخصية بشخصية المحلل.
- كثرة العوامل في المصفوفة.
- الاعتماد على أدوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج وأثر التجربة.