

المحاضرة السابعة: أدوات التحليل الاستراتيجي

تمهيد

إن الهدف من تحليل حافظة أنشطة المؤسسات بواسطة المصفوفات المختلفة يتمثل في:

- ✓ تحديد مجال النشاط الاستراتيجي الذي يجب أن يتلقى أكثر أو أقل استثمارات.
- ✓ تطوير استراتيجيات النمو من أجل إضافة منتجات أو نشاطات للحفاظ.
- ✓ تحديد أي نشاط أو منتج والذي يجب التخلي عنه.

ويقوم التحليل المصفوفي على تمثيل أنشطة المؤسسة على محورين بخلفية المقارنة بين عنصرين أحدهما خارجي من المحيط والآخر داخلي من المؤسسة. وفي الحقيقة كل محور يمثل مجموعة من العوامل مجمعة يمكن أن تكون كمية أو نوعية أو مزيجا بين الكم والنوع لتحديد الإحداثيات التي تسمح بتمثيل كمنشاط في المصفوفة. بشكل مختصر تتلخص أشهر المصفوفات حسب أبعادها في الجدول التالي:

عدد الخانات	محور العيّنات Y	محور السينات X	المصفوفات
04	معدل النمو/ معدل نمو السوق Taux de croissance	الحصة من السوق/ النصيب النسبي من السوق Part du Marché PDM	BCG نموذج كمي
20	نضج المهنة/ النشاط/ السوق Maturité du métier/ activité/ marché	الوضعية التنافسية Position concurrentielle	ADL نموذج نوعي
09	جاذبية السوق/ الصناعة Attrait du marché/ industrie	القدرة التنافسية/ المركز التنافسي/ قوة الأعمال Force competitive/ position concurrentielle	McKinsey مزيج بين الكم والنوع

Source : Préparé par l'auteur a la base de la référence : Said YAMI, Management stratégique, Cour de Master 1, ERFU/ISEM – Université de Montpellier1, disponible sur: <http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M02-5.pdf>

أولا – مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

1 - تعريفها

ويطلق على هذه النموذج مصفوفة النمو-الحصة السوقية وهي تعتمد في تحديد المراكز التنافسية أو مراكز الربح أو القطاعات بالاعتماد على مؤشرين هما نمو القطاع والحصة السوقية النسبية.

- حصة السوقية النسبية

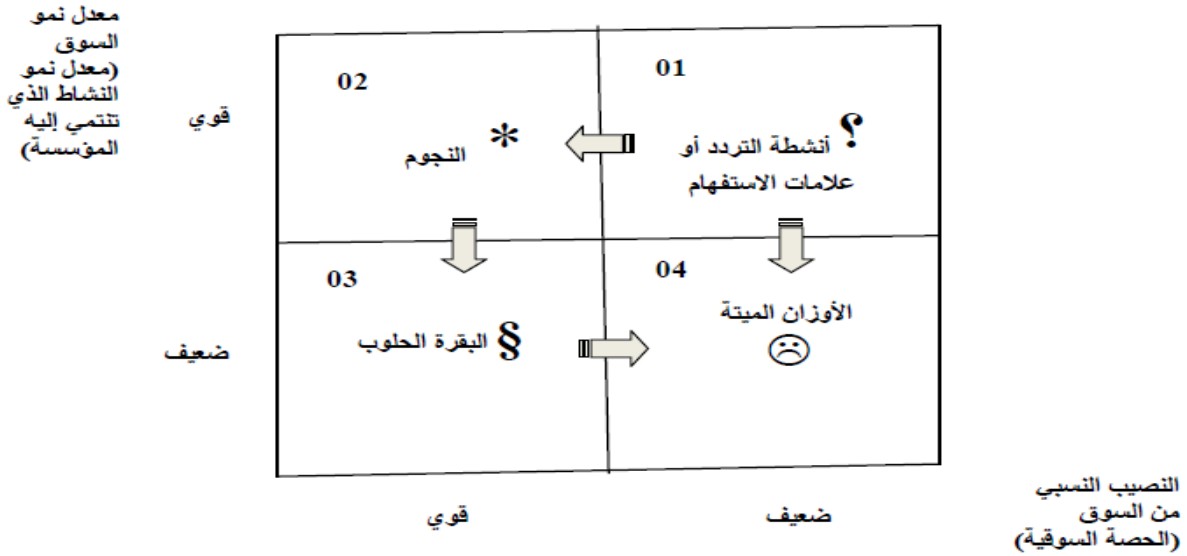
وهي تمثل مدى قوة الشركة في السوق، والتي تتمتع بحصة سوقية نسبية كبيرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية

الحصة السوقية النسبية هي حاصل قسمة الحصة السوقية للشركة على الحصة السوقية لأول منافس للشركة.

يفترض هذا النموذج أن الحصة السوقية الكبيرة تجلب للشركات عوائد نقدية عالية، ويرجع هذا إلى أن الشركة التي تنتج بكميات كبيرة تستفيد من اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة.

- معدل نمو السوق

هو نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط استراتيجي معين. وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة. إذ عندما يكون المجال في بداية ظهوره تكون معدلات النمو كبيرة جدا لتحفيز المؤسسات على الاستثمار في هذا المجال، ثم يتناقص هذا المعدل تدريجيا معبرا عن اتجاه السوق نحو النضج والاستقرار من حيث الكميات المطلوبة ومن حيث عدد المنافسين. وبذلك فهذا المؤشر يمثل **البعد الخارجي في المصفوفة**.
يظهر الشكل العام لمصفوفة BCG كما يلي:



- تجزئة محور النصيب النسبي من السوق تتم بمنطق لوغاريتمي 0.1 إلى 10 وفقا لقانون منحني التجربة. وعند القيمة 1 يقسم المحور إلى نصفين متساويين.

- تجزئة محور معدل نمو السوق تتم بين 10 - و 30 حيث يقسم المحور إلى نصفين عند المعدل 10

2- قراءة وتفسير مربعات المصفوفة

تنقسم المصفوفة إلى 04 خانات حيث تعكس كل واحدة مرحلة من دورة الحياة:

- **خانة أنشطة التردد**: يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تكون في مرحلة الانطلاق، وقد وصفت بالتردد لأن هذه الأنشطة قد تنجح وتنمو بسرعة كما قد تفشل فتزول. يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام.
- **خانة أنشطة النجوم**: الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة تنتقل إلى هذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبنى عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي.
- **خانة 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.
- **خانة الأوزان الميتة**: تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة أنشطة التردد. وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار.

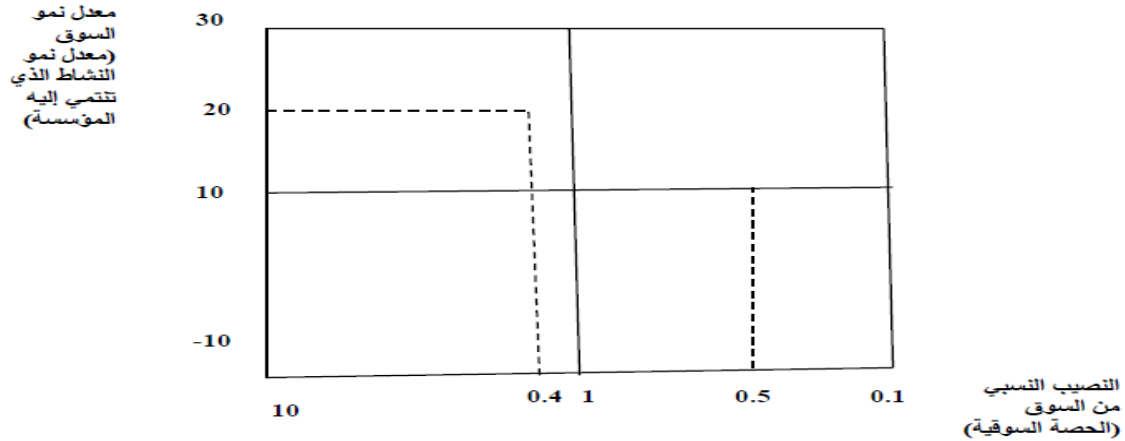
باستعمال مصفوفة BCG يمكن للشركات أن تجد محفظة أعمال متوازنة، يمكن للشركة توجيه الموارد الإضافية من أنشطة البقرة الحلوب إلى أنشطة النجوم لدعمها، و إلى أنشطة علامات الاستفهام التي سوف تولد موارد مستقبلا، كما أن التخلي عن الكلاب الضائعة ينقذ الشركة من خسائر إضافية.

إن امتلاك الشركة لعدة وحدات إستراتيجية في المرحلة الأخيرة (الكلاب الضائعة) سوف يقودها إلى الخسارة الكبيرة ويثبتها عند الرداءة المستمرة، كما أن امتلاكها لعدة وحدات إستراتيجية في المرحلة المتقدمة تحتاج إلى تمويل عالي سوف يقود الشركة إلى الخطورة. ينصح بعض الخبراء أن تكون للشركة محفظة أعمال متوازنة؛ بحيث يمكن لقطاعات إستراتيجية أن تمويل قطاعات إستراتيجية أخرى.

مثال: مثل بياننا كل من مجالات النشاط الإستراتيجي التالية:

$$DAS1 = (Y, X) = (\text{النصيب النسبي, معدل النمو}) = (0.5, 10)$$

$$DAS2 = (Y, X) = (\text{النصيب النسبي, معدل النمو}) = (1.4, 20)$$



3-مزايا وعيوب مصفوفة BCG

أ - المزايا

بهذا الشكل والمنطق عرفت مصفوفة BCG استعمالا واسعا من قبل مختلف المؤسسات ومكاتب الدراسات لكونها عملية وسهلة التطبيق فضلا عن:

- ✓ ميزة إدماج الجوانب الاستراتيجية من نمو واستثمار وتراجع عن الاستثمار مع الجوانب المالية.
- ✓ القراءة الشكلية السهلة للمصفوفة بمجرد ملاحظة الحافظة ممثلة بدوائر مختلفة الأحجام مهما تنوعت الأنشطة واتسع مجال الحافظة.
- ✓ ركزت جماعة بوسطن الإستشارية انتباهها على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال من أجل تعظيم القيمة لمحفظة أعمال المنظمة.
- ✓ تساهم مصفوفة BCG في معرفة فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى ينبغي أن تضاف إلى محفظتها الحالية.

ب - العيوب

- ✓ إن النموذج الذي قدمته مصفوفة BCG يعد مبسط لإحتوائه على بعدين فقط هما النمو في السوق وحصة المنتج في السوق، في حين أن هناك عوامل أخرى مرتبطة بتلك الأبعاد ينبغي أخذها في الحسبان.
- ✓ الاعتماد المحض على المعايير الكمية.
- ✓ اختصار الفكر الاستراتيجي في معيارين فقط.

- ✓ تجاهل عيوب دورة الحياة كأن يسوق المنتج في مناطق جديدة.
- ✓ الاعتماد الكثير على أثر التجربة رغم حدوده.
- ✓ الصفة البعدية للمصفوفة أي أنها تأتي بعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار الإستثمار في المجالات الاستراتيجية وبالتالي هي أداة رقابة بعدية وليس قبلية.
- ✓ إن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مربعات وتحديد الدرجات على تصنيف ثنائي مرتفع ومنخفض فقط يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط، وكذلك يهمل وحدات الأعمال أو المنتجات التي تكون حصتها السوقية متوسطة.
- ✓ بالرغم من أن الحصة السوقية عامل مهم لتحديد المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات، إلى أن الكثير من المنظمات قادرة على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تميز منتجاتها لخدمة احتياجات قطاعات خاصة في السوق.