

المحاضرة الثامنة: 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 وحدات 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 وحدات 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.

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{متوسط مبيعات SBU في السوق للفترة ن- مبيعات SBU في السوق لسنة الأساس}}{\text{مبيعات SBU في السوق لسنة الأساس}} \times 100\%$$

* 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.

$$\text{النصيب النسبي من السوق} = \frac{\text{متوسط مبيعات SBU للمؤسسة}}{\text{متوسط مبيعات SBU المنافسين الثلاثة أو الخمسة الأوائل}} \times 100\%$$

3- خطوات رسم المصفوفة:

- رسم محوري النصيب النسبي من السوق (أفقي) ومعدل نمو السوق (عمودي).

- يقسم محور النصيب النسبي من السوق إلى وحدات وفق دالة لوغاريتمية من 0 إلى 10، ثم يقسم نصفين عند النقطة 1، أي أكبر قليلاً من 0 بالنسبة للمؤسسة التي نصيبها ضعيف جداً، 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 والنصيب السوقي للمؤسسة فيه، حيث يمثل كل مجال SBU بدائرة نصف قطرها يساوي:

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

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



2- خانة أنشطة النجم: إذا قررت المؤسسة الاستمرار في SBU ستستثمر فيه، فيبدأ النصيب السوقي بالارتفاع والتحسين بحكم أثر التجربة الذي يخفف التكاليف، فينجح الـ SBU في الانتقال إلى الخانة الموالية ويصبح نجماً بالنسبة للمؤسسة، بحيث يكون لدينا معدل نمو مرتفع ونصيب سوقي 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 فيبدأ معدل النمو بالتراجع، حتى يصل إلى 0 هنا يكون الـ SBU في المرحلة الثالثة، ويكون النصيب 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 عائداً كبيرة مثل البقرة الحلوب.

1- خانة علامة الاستفهام: يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق، هنا يكون النصيب النسبي للمؤسسة ضعيف جداً 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.

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 والنصيب النسبي من السوق يتراجع لأن المؤسسة تتوقف عن الاستثمار في المنتج.

6- مثال تطبيقي عن مصفوفة BCG: إذا كانت لديك معلومات عن مؤسسة إكسترا كما يلي:

المنتجات	المبيعات (مليون)	معدل نمو السوق	النصيب النسبي من السوق
هواتف نقالة	120	25	0.8
كمبيوترات	220	15	4
تجهيزات تكييف	300	8	4.2
تلفزيونات	100	6 -	0.5
غسالات وطباخات	230	4	2.5
الكترونيات أخرى	30	25	0.3
المجموع	1000		

المطلوب: إذا علمت أن المؤسسة جزأت نشاطها إستراتيجيا على أساس المنتجات، أرسم مصفوفة الـ BCG التي تمثل أنشطة المؤسسة حسب وحدات أعمالها الإستراتيجية، ثم قدم قراءة للمصفوفة من ناحية: التوازن، أوزان SBU's وموقعها في خانات المصفوفة، الوضعية المالية.