

## المحاضرة السادسة: التحليل الاستراتيجي المصفوفي

ظهر التحليل الاستراتيجي باستخدام المصفوفات، كإضافة متقدمة على تحليل SWOT الذي يركز على العوامل الداخلية والخارجية بشكل عام. هذه المصفوفات جاءت لتوفير أدوات أكثر تخصصًا وعمقًا لتقييم محفظة الأعمال واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

### 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 (سووت).

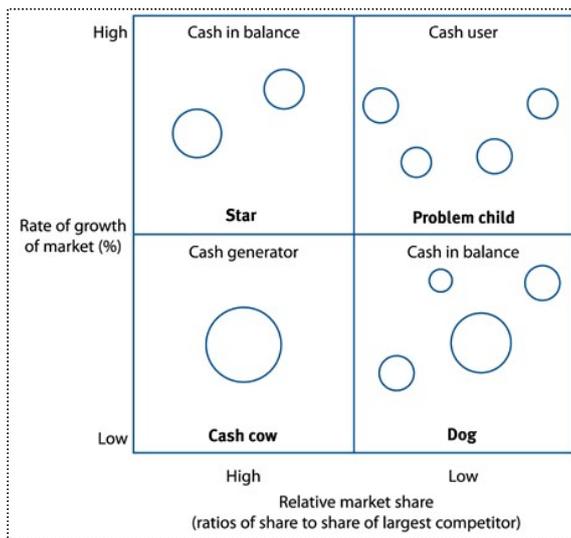
2- المصفوفات: هي رسم بياني يتم فيه تمثيل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة بأشكال معينة تعطي صورة على توزيع SBUs وتوجهاتها بشكل يسهل دراستها ومعرفة اتجاهاتها، وما هي الاختيارات الإستراتيجية الأنسب للمحفظة ككل أو لكل SBU على حده، ومن ثم يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.

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 خزانة 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:

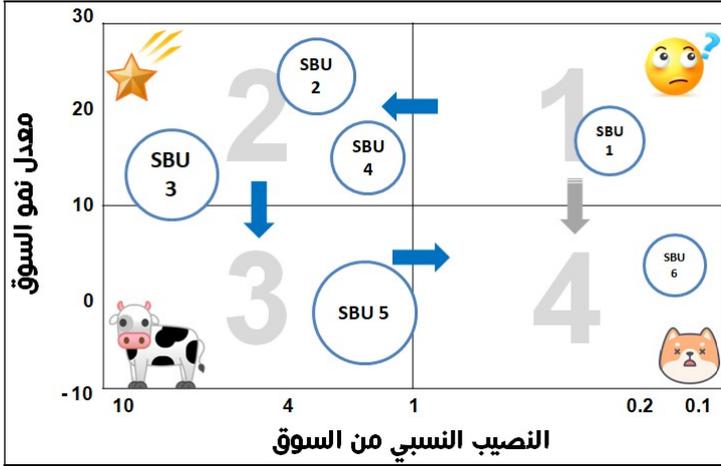
\* البعد الخارجي: يعبر عنه بمعدل نمو السوق ويقسم الخط فيه حسب تطور هذه المعدلات التي تمثل نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط استراتيجي ما.

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

\* 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.

$$\text{النصيب النسبي من السوق} = \frac{\text{مبيعات SBU للمؤسسة}}{\text{مبيعات SBU لأكبر منافس (أو المنافسين الثلاثة أو الخمسة الأوائل)}}$$

## 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:

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

- 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.



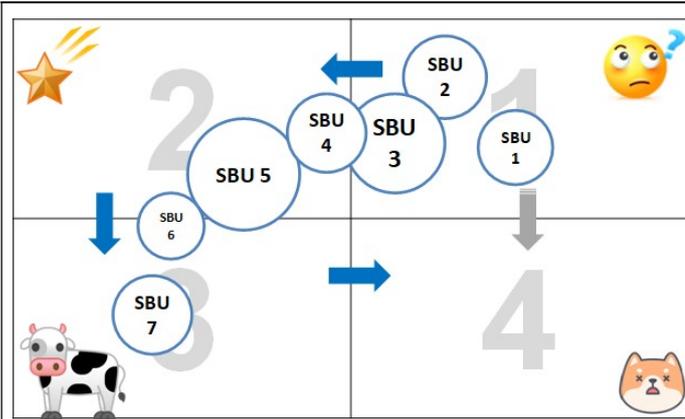
1- خانة علامة الاستفهام: يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق، هنا يكون النصيب النسبي للمؤسسة ضعيف جداً أي أقل من 1، والسؤال المطروح هنا هل سينجح المنتج أم لا؟ لأنه قد تبذل فيه المؤسسة مجهودات كبيرة أو يفشل المنتج. الخانة حسب الـ BCG سميت بخانة أنشطة التردد أو علامة الاستفهام لأن مستقبل الـ SBU غير واضح.

2- خانة أنشطة النجم: إذا قررت المؤسسة الاستمرار في SBU ستستثمر فيه، فيبدأ النصيب السوقي بالارتفاع والتحسين بحكم أثر التجربة الذي يخفض 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 عائدات كبيرة مثل البقرة الحلوب.

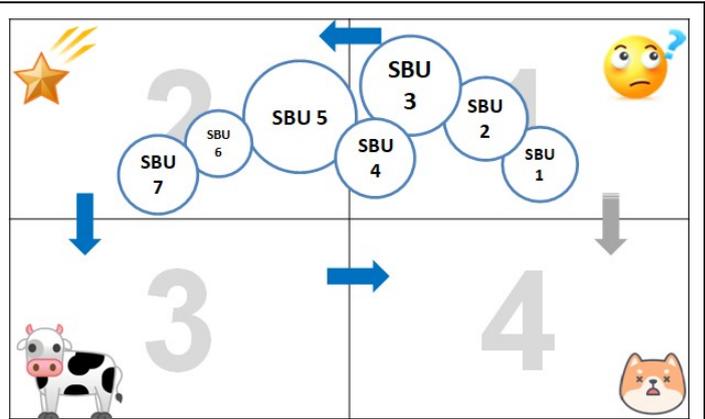
4- خانة الكلاب الميتة (العرجاء): تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة علامة الاستفهام، وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار. بعد مدة من الاستقرار سينتقل المنتج للخانة رقم 4 التي يرمز لها بالخطر لأن المنتج يتجه نحو الموت، إذا معدل النمو سيتجه نحو القيم السالبة والنصيب النسبي من السوق يتراجع لأن المؤسسة تتوقف عن الاستثمار في المنتج.

## 4- وضعيات مصفوفة BCG: لما نرسم المصفوفات يمكن أن تكون لدينا هذه الأشكال:



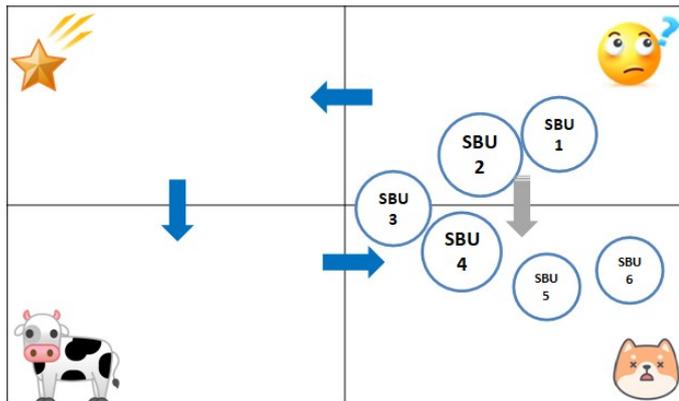
## حافطة أنشطة مؤسسة بالغة

هي مؤسسة تعرف مجالات نشاطها الإستراتيجي توزيعا ذا توازن أكثر من المؤسسة الشابة، ذلك لأن المؤسسة البالغة عرفت كيف تصل إلى تكوين بقر حلوب تستفيد منه لتمويل نشاطات المستقبل (تردد، نجم).



## حافطة أنشطة مؤسسة شابة

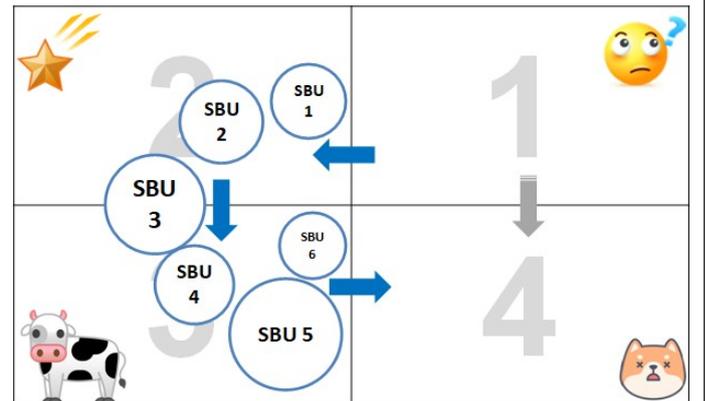
هي مؤسسة تتمركز مجالات نشاطها في الترددات والنجم تكون حاجتها إلى التمويل كبيرة من أجل دفع بعض المجالات التي قد تتحول إلى بقر حلوب ولكن إيراداتها ضعيفة، فالوضعية الخاصة لهذا النوع من المؤسسات يجعلها مرغوبة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة أو القديمة التي تفتقد إلى مجالات للمستقبل.



## حافطة أنشطة مؤسسة فاقدة للحياة

هي المؤسسة التي ليس لها بقر حلوب ولا نجم ضمن مجالات نشاطها الإستراتيجي. فكل مجالاتها الإستراتيجية متمركزة بين التردد والأوزان الميتة وهذا له تفسيران:

- إما أن المؤسسة لم تستطع دفع الترددات إلى وضع النجم، وهذا يعود إلى ضعف المدير أو إلى ظروف البيئة وشدة المنافسة.
- إما أن يعود السبب إلى مجالات النشاط في حد ذاتها وفي هذه الحالة يرجع الإخفاق للمدير الذي كان من المفروض أن يتخل عن هذه المجالات وأن يغير الاتجاه نحو مجالات أخرى.



## حافطة أنشطة مؤسسة بدنية

تكون المؤسسة بدنية إذا توزعت مجالات نشاطها الإستراتيجي بكيفية تضمن لها الإيرادات الكثيرة دون أن تكون لها الحاجة إلى إنفاقها. فتكون محفظة نشاطها محتوية على النجم والبقر الحلوب دون التردد، ولهذا تضطر المؤسسة من هذا النوع إلى شراء مؤسسات شابة أو مؤسسات أخرى بشرط أن يكون لها مجالات نشاط في خانة التردد حتى تستطيع ضمان مستقبلها.

## 5- الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG:

- حصر العوامل الإستراتيجية في عاملين كمييين فقط (النصيب النسبي من السوق، معدل نمو السوق).
- الاعتماد على أدوات تحليل لها محدوديتها، كالاعتماد على التكاليف فقط في البعد الداخلي، وحصر المنافسة في السعر أكثر من التمييز، بالتالي الاعتماد على أثر التجربة فقط كميزة تنافسية، و الاعتماد أيضا على نموذج دورة الحياة رغم الانتقادات الموجهة إليه.
- حصر معدلات النمو في مجال محدد، إغفال العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية.

**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 فأخذت عوامل كثيرة حاولت ترجمتها إلى قيم كمية بدل عاملين فقط، ثم انطلقت 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 بعدي:

\* جاذبية السوق (تشخيص خارجي)

\* قوة التنافسية أو الوضعية التنافسية (تشخيص داخلي)

حيث تسمح للمؤسسات بتحسين تحليلها الاستراتيجي من خلال محاولة تمثيل محفظة أعمالها وفقاً لمعيار القوة التنافسية الذي يسمح لاحقاً للمؤسسة بتخصيص مواردها على النحو الأمثل تجاه الأسواق الجذابة الأكثر احتمالاً أن تكون مربحة.

وتمثل مصفوفة ماكزني أداة مهمة في التحليل الاستراتيجي لمحفظة نشاط المؤسسة مثلها مثل مصفوفة BCG، بحيث تمثل كل خانة من خاناتها حالة معينة أو وضعاً معيناً لوحدة الأعمال الاستراتيجية SBU، يحدد على أساسها طريقة التصرف معها حسب توزيعها في المصفوفة.

2- خطوات رسم المصفوفة: ترسم مصفوفة ماكزني وفق الخطوات التالية:

أ- وضع معايير لتقييم البعدين:

- تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية.

ويقصد بجاذبية السوق كل ما يجذب المؤسسة في السوق من فرص وإغراءات وعوامل مواتية، إضافة إلى أهمية السوق نفسها وقيمتها بالنسبة للمؤسسة، لذا هناك من يرى أن المعايير التي يجب أن تعتمد في جاذبية السوق يجب أن تحدد بواسطة نموذج PESTEL ونموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر.

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 والبحث والتطوير
عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	نصيب كل SBU في رقم الأعمال. النصيب من السوق لكل SBU

- ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية عن طريق وضع معامل لكل معيار حسب أهميته في التحليل، بحيث يكون مجموع المعاملات لكل بعد = 1.

- تقييم كل معيار من المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 1 إلى 5.

- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد من البعدين، وهي التي ستكون إحداثيات SBU في المصفوفة.

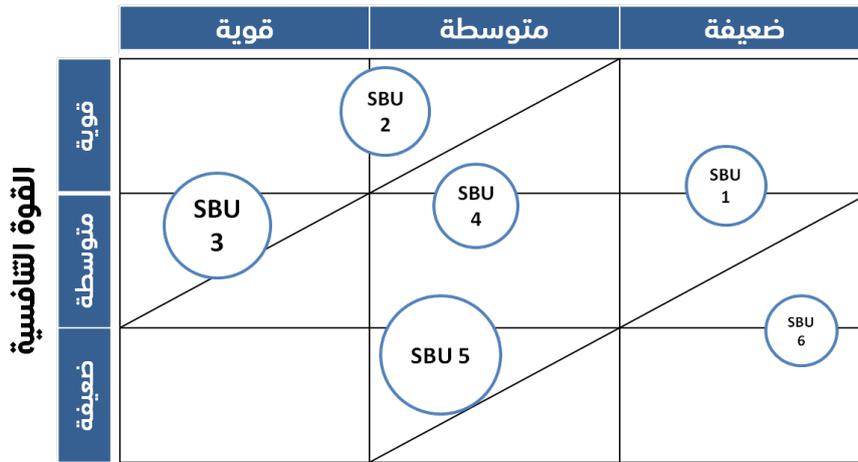
- يتم إعداد جدول لكل SBU بشكل مستقل، حيث يظهر بالشكل التالي:

جاذبية السوق	الترجيح	القيمة	النتيجة	قوة التنافسية	الترجيح	القيمة	النتيجة
حجم السوق	0.30	3	0.9	النصيب من السوق	0.1	4	0.4
معدل النمو	0.20	2	0.4	معدل النمو	0.3	5	1.5
استقرار وتوزيع المنافسين	0.05	1	0.05	نوعية المنتج	0.05	5	0.25
مستوى الأسعار	0.20	5	1	تشكيلة المنتجات	0.08	5	0.4
عائد القطاع	0.15	2	0.3	صورة العلامة	0.1	2	0.2
الضغوط البيئية	0	0	0	تنافسية الأسعار	0.2	4	0.8
العوائق القانونية	0	0	0	نوعية الأفراد	0.07	3	0.21
المناخ الاجتماعي	0	0	0	الإبداع و البحث و التطوير	0.05	1	0.05
عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	0.1	2	0.2	نصيب كل SBU في رقم الأعمال. النصيب من السوق لكل SBU	0.05	1	0.05
<b>المجموع</b>	<b>1</b>		<b>2.85</b>	<b>المجموع</b>	<b>1</b>		<b>3.5</b>

ب- توزيع وتمثيل وحدات SBU في المصفوفة:

- 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، حيث يمثل كل مجال SBU بدائرة نصف قطرها يساوي:  $(\text{مبيعات المؤسسة} / \text{مبيعات SBU})^{1/2}$

### جاذبية السوق



ج- تقديم الاقتراحات الإستراتيجية:

- بعد عملية التقييم تظهر ثلاثة مستويات أساسية في كل بعد هي: قوي، متوسط، ضعيف، حيث يمكن تحليل المصفوفة على أساسها وتقديم الاقتراحات الاستراتيجية ضمنها كما يلي:

		جاذبية السوق		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
قوة التنافسية	قوية	مكانة رائدة يجب الحفاظ عليها مهما كان الثمن	الحفاظ على هذه المكانة والاستمرار في التطوير	الاستفادة من البقرة الحلوب
	متوسطة	مجهود إضافي	الاستفادة مع الحذر	الانسحاب الإنتقائي
	ضعيفة	تكثيف الجهود أو التخلي	إنسحاب تدريجي وانتقائي	التخلي (التراجع عن الإستثمار)

- يمكن أيضا قراءة مصفوفة ماكنزي من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مناطق هي: منطقة التطوير، منطقة الحفاظ، ومنطقة التخلي، ثم تقديم الاقتراحات الاستراتيجية كما يوضح الشكل الموالي:

		جاذبية السوق		
		قوي	متوسط	ضعيف
قوة التنافسية	قوي	التطوير A		
	متوسط	الحفاظ B		
	ضعيف	التخلي C		

\* وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تقع في منطقة التطوير A: يجب على المؤسسة أن تحرص على تطويرها وترقيتها والاستثمار للدفاع عن مركزها، نظرا لما تختص به من مكانة تنافسية كبيرة في سوق لها جاذبيتها.

\* وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تقع في منطقة الحفاظ B: يجب على المؤسسة محاولة الحفاظ عليها إما لقيمة سوقها أو كبر مكانتها التنافسية من خلال تحقيق ربح في مجالات القيم و التوقعات المتوسطة، كما يجب التمهّل والتفكر في عدم مناسبة الظروف المحيطة بالسوق أو القوة التنافسية للمؤسسة، فعندما يكون المركز التنافسي للمؤسسة ضعيفا في سوق جذابة، إما الالتزام باستثمارات كبيرة أو التخلي.

\* وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تقع في منطقة التخلي C: يجب على المؤسسة أن تتخلى عنها كليا أو جزئيا لأن سوقها ضعيف الجاذبية، ومكانتها التنافسية ضعيفة لا تسمح لها بالبقاء في هذا السوق.

### 3- إيجابيات مصفوفة ماكنزي McKinsey:

- التمكين من الملاحظة السريعة لمحفظة نشاط المؤسسة.
- السماح بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- المعرفة السريعة لوضع كل وحدة أعمال استراتيجية في المؤسسة.
- كل بعد في هذه المصفوفة مركب من عدة معايير، وهو ما يعطي النموذج قوة ودقة ومصداقية مقارنة بمصفوفة BCG.

### 4- الانتقادات الموجهة لمصفوفة ماكنزي McKinsey:

- اختزال أبعاد الإستراتيجية في بعدين فقط.
- العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي.
- التقييم الشخصي للعوامل والتأثر بشخصية بشخصية المحلل.
- كثرة العوامل في المصفوفة.