

محاضرة، استراتيجية المؤسسة (SWOT+BCG)

السنة الثانية قسم العلوم الاقتصادية

مقياس: اقتصاد المؤسسة - السادس الرابع-

1) ماهية واطراف نموذج SWOT للتشخيص البيئي:

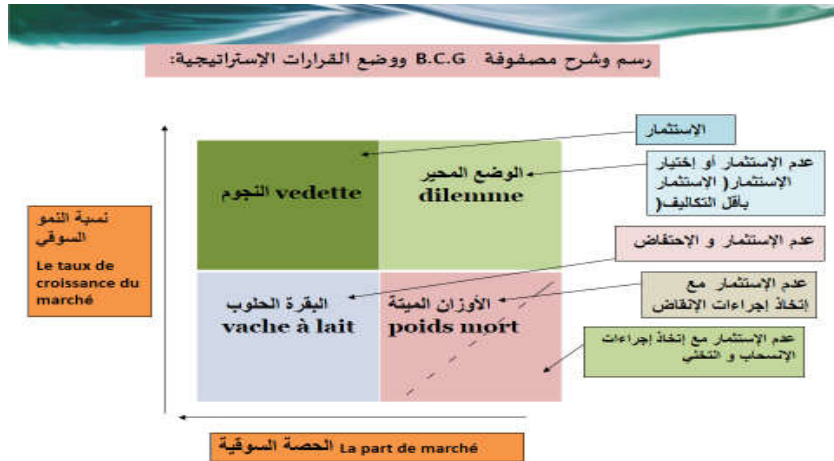
لغرض الاستفادة عمليا من معطيات تشخيص البيئتين (الداخلية و الخارجية) فإنه من الواجب صياغة نتائج هذا التحليل في صورة تمكن من اتخاذ القرارات، و يتكفل بذلك نموذج SWOT، أو ما يعرف بالنموذج الثنائي للتحليل البيئي الذي يهدف للوصول إلى توافق عبر الحالات الأربعة التالية:

W	ضعف	S	قوة
Maxi-Mini	استراتيجية التدوير (التحول)	Maxi-Maxi	استراتيجية هجومية
Mini-Mini	استراتيجية دفاعية	Mini-Maxi	استراتيجية التنويع
			T

2- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG :

نموذج BCG يأخذ في الاعتبار كامل نشاطات المؤسسة، و تعتبر هذه المصفوفة من أهم النماذج المقبولة و المتفق عليها في صنع قرار الاختيار الإستراتيجي الذي يتعلق بوحدة أو مجموعة من وحدات الأعمال (DAS) الإستراتيجية للمؤسسة. تشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية تعتمد هذه المصفوفة في تحليلها لأعمالها الإستراتيجية.

يستخدم هذا النموذج بعدين أساسين في عملية التقييم هما معدل النمو في القطاع و الحصة السوقية.



نسبة النمو السوقى: ويتضح بالـ **المحور العمودي**، 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، والعكس صحيح.

الحصة السوقية: تتضح بالـ **المحور الأفقي**، ويمثل الحصة السوقية **PM** لوحدة الأعمال الإستراتيجية، أو الحصة السوقية النسبية **PMR** قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة.

تكون حصة المؤسسة في السوق، مطلقة (إذا كان عدد المنافسين محدود) أو نسبية (إذا كان عدد المنافسين كثير)، حسب نوع السوق الذي تنشط فيه.

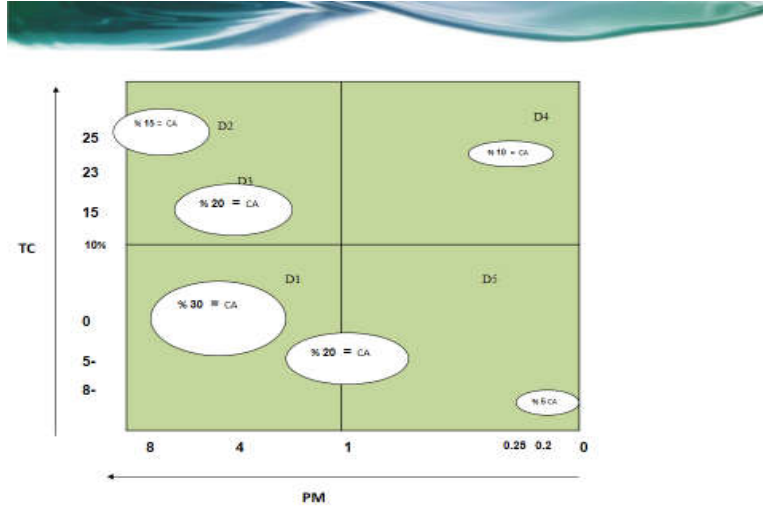
دراسة حالة: إليك معطيات مؤسسة تملك 6 وحدات أعمال

DAS	Part de marché	Taux de croissance du marché	Chiffre d'affaires
DAS1	4	%0	%30
DAS2	8	%25	%15
DAS3	4	%15	%20
DAS4	0.25	%23	%10
DAS5	1	%-5	%20
DAS6	0.2	%-8	%5
TOTAL	-----	-----	%100

المطلوب: - باستخدام مصفوفة BCG قيم حقيقية أعمال المؤسسة؟

- هل حقيقية (محفظة) أعمال المؤسسة متوازنة؟
- ما هي القرارات أو الخيارات الإستراتيجية المناسبة لوحدات أعمال المؤسسة؟

الحل:



1- حقيقية أعمال المؤسسة متوازنة لأن لديها وحدتي أعمال أو المنتجين 2 و 3 في خانة النجوم وحدة واحدة بقرة حلوب، وحدة واحدة بحيرة، ووحدة واحدة في خانة الكلاب أو الوزن الميت، ووحدة واحدة حصتها السوقية معتدلة ولكن نمو السوق سيئ و هي أقرب لخانة البقرة الحلوب نظرا لرقم أعمالها المرتفع.

2- القرارات أو الخيارات الإستراتيجية المناسبة لوحدات أعمال المؤسسة: DAS1: عدم الإستثمار و الإحتفاض؛

DAS2 : الإستثمار؛ DAS3 : الإستثمار؛

DAS4 : عدم الإستثمار أو إختيار الإستثمار (الإستثمار بأقل التكاليف)؛

DAS5 : عدم الإستثمار مع إتخاذ إجراءات الإنقراض؛

DAS6 : عدم الإستثمار مع إتخاذ إجراءات الإنسحاب و التخلي.

مزاي نموذج BCG:

1. واضحة وسهلة الاستعمال و غير مكلفة مقارنة بأدوات إستراتيجية أخرى؛
2. تمكن المؤسسة من تحديد مواقع المنتجات التي تتعامل بها ومعرفة موقفها التنافسي؛
3. تساعد على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة لمواجهة كل حالة على حدة، على ضوء الحصة السوقية ومعدل نمو السوق (الصناعة)؛
4. تركز الانتباه حول ضرورة الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية ومدى إسهام كل نشاط في دعم المنتج في الخلية المعنية.

عيوب نموذج BCG:

1. أن العلاقة بين الحصة السوقية والربحية ليس بالضرورة علاقة قوية، حيث أن المنتج الذي له حصة سوقية منخفضة قد يكون مربحا أيضا؛
2. تجاهل المنافسين الصغار والتركيز فقط على المنافس الأكبر؛
3. أكثر شيئا تنقد عليه المصفوفة هو أنها تعتمد على الكم فقط في تحليلها لوحدة أعمال المؤسسات (عدد الوحدات المباعة PM ونمو السوق TC) ، و إهمال الجانب النوعي، أي عدم الخوض في المتغيرات التي تؤثر في الحصة السوقية كجودة المنتج و تنافسية السعر،.... أو المتغيرات التي تؤثر في نمو السوق، كحجم السوق إستقرار العملاء مردودية القطاع،....

محاضرة: تطور المؤسسة الجزائرية