

## المحاضرة الرابعة: أدوات التحليل الإستراتيجي لحفظة الأعمال

إنّ دراسة مدى توازن حافطة الأعمال لوحداث النشاط الإستراتيجية تمثل أساس تحليل التموّج التنافسي باعتباره ينقل صورة عن واقع المؤسسة ويرسم معالم التوجهات المستقبلية لها بتحديد الأنشطة التي ستحظى بالاهتمام أكثر من تلك التي سيتم التخلي عنها. فحافطة الأعمال لأي مؤسسة تضم مجالات متفاوتة الأهمية والآفاق ونتيجة التوفيق الجيد بينها تتجلى قوة تمّوج المؤسسة.

وتقوم حفظة الأعمال ببيان ما إذا كانت ملائمة كما هو متّوج في المدى الطويل وما مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

### I- التحليل المصفوفي والمصفوفات:

وقد عرف في هذا السياق التحليل المصفوفي انتشارا واسعا كأسلوب لدراسة وتحليل حافطة الأنشطة الإستراتيجية من أجل الوصول إلى الخيار الأمثل (منتج - سوق) الأوفر حظا في المنافسة والأضمن استمرارا لتنافسية المؤسسة.

والمصفوفات هي رسم بياني يتم فيه تمثيل حفظة الأعمال الإستراتيجية تعكس توزيع وحدات النشاط الإستراتيجي (SBUs) بشكل يسهل تقييم كل منها ومعرفة اتجاهاتها والاختيارات الإستراتيجية الأنسب واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة. وتتمثل أهم هذه النماذج فيما يلي:

I. مصفوفة BCG: (Boston Consulting group) أداة تحليلية تستخدم لتقييم حفظة الأعمال وتساعد في بناء القرارات الإستراتيجية حول توزيع موارد المؤسسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى استثمارات أكبر أو أقل، وتعتمد في ذلك على بعدين يمثلهما محوري المصفوفة.

- معدّل نمو السوق: يمثله المحور العمودي ويشير إلى نمو السوق الذي يوجد فيه المنتج. يقاس كنسبة مئوية من الزيادة السنوية في السوق.

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{حجم السوق في السنة } n - \text{حجم السوق في السنة } n-1}{\text{حجم السوق في السنة } n-1} \times 100$$

- الحصة السوقية النسبية: حصة المؤسسة من السوق مقارنة بأكبر منافس في هذا السوق وتعكس قوة الشركة مقارنة بمنافسيها ويحسب كالتالي:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{الحصة السوقية للمؤسسة}}{\text{الحصة السوقية لأكبر منافس}} \left( \text{تقارن ب 1} \right)$$

وبناء على تقاطع المحورين يتم تصنيف أعمال المؤسسة إلى أربع فئات كالتالي:

|                |       |                                    |
|----------------|-------|------------------------------------|
| معدل نمو السوق | قوي   | علامات الاستفهام<br>(أنشطة التردد) |
|                | ضعيفة | الأوزان (الكلاب)<br>الميتة         |
| معدل نمو السوق | قوي   | أنشطة النجوم                       |
| ضعيف           | ضعيفة | البقرة الحلوب                      |

### 1. علامات الاستفهام: وتعرف بأنشطة التردد.

- منتجات أو أعمال في أسواق ذات معدل نمو عالي تكون عادة في بدايتها وتتميز بحصة سوقية منخفضة.
- تحتاج إلى استثمارات كبيرة.
- قد تتحول إلى "نجوم" في حالة النجاح وتحسين الوضعية، وقد تفشل وتتحول إلى خانة الأوزان الميتة (إستراتيجية التخلي).

### 2. النجوم:

- منتجات تتميز أسواقها بمعدل نمو مرتفع وحصتها السوقية عالية.
- تحتاج إلى استثمارات كبيرة من أجل استمرارية النمو.
- تختار المؤسسة قرار الاستثمار وقد تتحول الأنشطة إلى "البقرة الحلوب" في حالة النمو.

### 3. البقرة الحلوب:

- منتجات ذات حصة سوقية كبيرة (المهيمن في السوق).
- معدل نمو بطيء للسوق حيث يصل إلى قدراته الاستيعابية.
- تدفقات نقدية (عوائد) عالية والحاجة إلى الاستثمارات أقل.

### 4. الأوزان (الكلاب) الميتة:

- سوق ذات معدل نمو منخفض وحصة سوقية منخفضة.
- إيرادات منخفضة قد لا تكون مربحة.
- تأتي من خانة "البقرة الحلوب" بعد فترة من الاستقرار أو من خانة "علامات الاستفهام" بعد خيار التخلي والتراجع.

■ يفضل التخلص منها بتقليص الاستثمارات.

تساعد مصفوفة BCG المنظمات في تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لكل وحدة نشاط بناءا على موقعها في المصفوفة فتختار إما الاستثمار أو التوسع أو التخلي والانسحاب أو الاستقرار.

## II. مصفوفة MC kinsey

تسمى أيضا مصفوفة (G.E Matrix : General Electric) وهي أداة تحليلية تستخدم لتحليل محفظة الأعمال جاءت مكتملة لمصفوفة BCG، تساعد نتائجها المنظمات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لكل وحدة نشاط، تضم بعدين ينتج عنهما 9 خانات.

**البعد الأول: جاذبية السوق:** يمثل على المحور الأفقي

يتضمن عدة عوامل: (حجم السوق، معدل نمو السوق، هامش الربح، الاستقرار الاقتصادي، المنافسة، خصائص الزبائن، الضغوط البيئية، القوانين....)

**البعد الثاني: القوة (القدرة) التنافسية:**

✓ يعكس قدرة المنتج أو وحدة النشاط على المنافسة في السوق.

✓ يبنى على عدة عوامل: (الحصة السوقية، نوعية المنتج، قوة العلامة التجارية، تنافسية الأسعار، الكفاءة التشغيلية، قوى الإبداع والابتكار...)

**التحليل باستخدام المصفوفة:**

يضم كل محور من المصفوفة ثلاث مستويات (منخفض، متوسط، عالي) ويؤدي التداخل بينها إلى 9 خانات تعكس حالات أو خيارات إستراتيجية مختلفة كما يوضح الشكل:

|                 |        | جاذبية السوق                                           |                                |                            |
|-----------------|--------|--------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
|                 |        | عالي                                                   | متوسط                          | ضعيف                       |
| القوة التنافسية | قوية   | مكانة رائدة<br>إستراتيجية الحفاظ<br>(الاستثمار والنمو) | الحفاظ مع الاستمرار في التطوير | الاستفادة من البقرة الحلوب |
|                 | متوسطة | مجهود إضافي (المراقبة)                                 | الاستفادة مع الحذر (المراقبة)  | انسحاب انتقائي             |
|                 | ضعيفة  | استثمار كبير (تكثيف الجهود) أو التخلي                  | انسحاب انتقائي وتدرجي          | التخلي أو التراجع          |

بناء على الخيارات الإستراتيجية المشار إليها، فإن مصفوفة MC kinsey تضم ثلاث مناطق رئيسية كالتالي:

|                 |        | جاذبية السوق      |       |                  |
|-----------------|--------|-------------------|-------|------------------|
|                 |        | عالي              | متوسط | ضعيف             |
| القوة التنافسية | قوية   | منطقة التطوير (A) |       |                  |
|                 | متوسطة |                   |       | منطقة الحفاظ (B) |
|                 | ضعيفة  |                   |       | منطقة التخلى (C) |

الانتقادات الموجهة للتحليل المصفوفي:

- على الرغم من أهمية المصفوفات (BCG, MC Kinsey) وغيرها في التحليل الإستراتيجي لمحظة الأعمال إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات أهمها:
- ❖ اختزال التحليل الإستراتيجي في بعدين فقط.
- ❖ استعمال المتغيرات الكمية وتكميم العوامل النوعية.
- ❖ التقييم الشخصي للعوامل وإمكانية الانحياز والتأثر بشخصية المحلل.
- ❖ تجاهل الارتباط العلائقي بين مجالات النشاط الإستراتيجي.
- ❖ تعتمد بدرجة كبيرة على فكرة دورة حياة المنتج.
- ❖ اعتمدت بدرجة كبيرة على منحنى الخبرة ودور الخبرة في خفض التكاليف

## II- أدوات Porter

ساهم Porter في إثراء التحليل الإستراتيجي في الفترة التي عرفت فيها الأدوات التقليدية (المصفوفات) جملة من الانتقادات حيث قدم نماذج اشتملت على البعدين الداخلي والخارجي.

**البعد الخارجي:** يرى Porter أن المنافسة لا تتوقف على المواجهة المباشرة بين المنتجات المتجانسة التي تتنافس على نفس الفئة المستهدفة وإنما تمتد إلى عناصر أخرى قد تؤثر على هيكلية العلاقات التنافسية فتحدث عن خطر الداخلين الجدد، المنتجات البديلة (الإحلال) القوة التفاوضية للزبائن، قوة مساومة الموردين.

ومن حيث العلاقات فإن الإستراتيجيات تختلف بين المؤسسات وإن كانت تنشط في نفس الصناعة بناءً على موارد وقدرات كل منها وعلى أهدافها وتنافسياتها، وبتصنيف المؤسسات حسب تصرفاتها الإستراتيجية تتضح الخارطة التنافسية للقطاع ويظهر ما يسمى بالمجموعات الإستراتيجية وتتضح بذلك الأبعاد التي يركز عليها المنافسون والتموقعات التي يتبنونها كما تنشأ علاقات تنافسية بين المجموعات وداخل المجموعات.

**البعد الداخلي:** طور Porter نموذج الشهير "سلسلة القيمة" للإلمام بتحليل متغيرات البيئة الداخلية وتحديد مصادر الميزة التنافسية حيث قسم نشاطات المؤسسة إلى نوعين أساسيين: أنشطة رئيسية أو قاعدية أساسية تقوم على خلق القيمة وأنشطة ثانوية داعمة للأنشطة الرئيسية وتتجلى أفضلية المؤسسة تنافسيا من خلال تحديد موقع سلسلتها مقارنة مع سلاسل المنافسين وقدرتها على خلق قيمة أكبر للزبائن مقارنة بالتكاليف، وتوظف سلسلة القيمة في التحليل لتحديد الموضع التنافسي وللكشف عن الميزة التنافسية من خلال:

➤ تحليل مختلف حلقات السلسلة للكشف عن التوطن الجيد للموارد على مستوى كل مرحلة (وظيفة).

➤ دراسة الارتباط بين مختلف الوظائف ووحدات المؤسسة.

➤ تحليل التنسيق بين الوحدات في خلق القيمة أو المقارنة بين مختلف الوحدات من خلال قدرتها على خلق القيمة.