

## **المحور الثالث : أدوات التحليل الاستراتيجي**

### **تمرين**

اعد وطور الباحثون والشاغلون في ميدان التحليل الاستراتيجي والتحليل البيئي عديد الأدوات التي بإمكانها تحليل المكانة التنافسية للمؤسسة وكذا تحليل بيئتها التنافسية، من خلال هذه المحاضرة القيمة سنحاول عرض اهم أدوات التحليل الاستراتيجية وأكثرها استخداماً في مجال الاعمال، حيث سنتعرض الى الأدوات التالية :

1- تحليل SWOT

2- مصفوفة Ansoff:

3- مصفوفة BCG:

4- مصفوفة جنرال الكتريك ماكينزي GE/ Mc Kinsey:

5- مصفوفة ADL

6- مصفوفة Shell:

**أولاً: تحليل SWOT**

يعد تحليل SWOT من أدوات التحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية، وهي كلمة مختصرة من اللغة الإنجليزية وتعني:

نقاط القوة : Strengths

نقاط الضعف : Weaknesses

الفرص : Opportunities

التهديدات : Threats

يتم من خلال تحليل SWOT تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، ومعرفة الفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية؛ حيث ان نقاط القوة يتم معرفتها لاستغلالها، ونقاط الضعف لتقويتها، اما الفرص يتم تحديدها لاقتناصها والتهديدات لتجنبها.

ويعمل تحليل SWOT من خلال تحليله للبيئتين الداخلية والخارجية على تحديد وصياغة الاستراتيجية المناسبة من خلال القيام بالتحليل التالي:

| عامل سلبي                      | عامل ايجابي                    |            |
|--------------------------------|--------------------------------|------------|
| قائمة أو مجموعة نقاط الضعف (W) | قائمة أو مجموعة نقاط القوة (S) | عامل داخلي |
| قائمة أو مجموعة التهديدات (T)  | قائمة أو مجموعة الفرص (O)      | عامل خارجي |

بعد القيام بتحديد قوائم كل من نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالبيئة والوسط الداخلي للمؤسسة، وتحديد قوائم الفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية يتم تحديد الاستراتيجية المناسبة وفق كل نقطة وفي حالة التقاء بين العوامل الداخلية والخارجية يتم تحديد استراتيجية في الغالب كما يلي:

| نقاط الضعف                  | نقاط القوة                |           |
|-----------------------------|---------------------------|-----------|
| استراتيجية الحفاظ على الوضع | استخدام استراتيجية هجومية | الفرص     |
| استراتيجية إعادة التموقع    | استخدام استراتيجية دفاعية | التهديدات |

### ثانياً: مصفوفة Ansoff

هاري ايغور انسوف Harry Igor Ansoff (1918-2002) عالم ولد في روسيا من ام روسية واب امريكي، من ابرز رواد الفكر الاستراتيجي، يعد اول من استخدم مصطلح استراتيجية في ميدان إدارة الاعمال، له عدة اسهامات في هذا المجال والتي يعد من أهمها المصفوفة التي اطلق عليها اسمه والتي يطلق عليها أيضاً مصفوفة النمو.

تعد هذه المصفوفة واحدة من أدوات التخطيط الاستراتيجي وأدوات التحليلي البيئي وكذا أدوات تحليل حافظة نشاط المؤسسة، وهي تقترح أربعة استراتيجيات لتنمية اعمال المؤسسة (تسمى أيضاً بمصفوفة النمو التكاملية) والتي سنأتي على شرحها.

تشكل مصفوفة انسوف من معلمين وهما:

- على محور الفواصل: يوجد خاتمين وهما: منتجات حالية، منتجات جديدة؛

- على محور التراتيب: يوجد خاتمتين وهما: أسواق حالية، أسواق جديدة؛

وتقديم هذه المصفوفة على الشكل التالي:

## شکار : مصفوفة النمو لـ ANSOFF

|                  |                   |           |
|------------------|-------------------|-----------|
| اختراع السوق (1) | تنمية (2)         | سوق حالية |
| تنمية السوق (3)  | تنوع المنتجات (4) | سوق جديدة |

مصفوفة Ansoff كما وضمنا تقدم أربعة بدائل، أو أربع استراتيجيات، وفيما يلي، شرح مبسط لكل منها:

١- استراتيجية اختراق السوق: تعتمد هذه الاستراتيجية على زيادة مبيعات المنتجات الحالية او الموجودة في أسواقها الحالية او الموجودة، اي لا تتطلب منتجات جديدة لطرحها او أسواق جديدة لدخولها؛

2-استراتيجية تنمية المنتجات: من المصفوفة السابقة نلاحظ ان هذه الاستراتيجية تعتمد على تقديم او طرح منتجات جديدة في الأسواق الحالية للمؤسسة، والمؤسسات التي تعتمد هذه الاستراتيجية هي غالبا المؤسسات التي تطمح الى توسيعة مزيج او تشكيلة منتجاتها، أي طرح منتجات جديدة في أسواق هي في الواقع متواجدة فيها وهذه المنتجات تزيد في الواقع من حصتها السوقية داخل هذه السوق:

3-استراتيجية تنمية السوق: على عكس الاستراتيجية السابقة فهذه الاستراتيجية تسعى لتقديم المنتجات الحالية لكن في أسواق جديدة، أي هي اختراق أسواق جديدة بواسطة المنتجات الحالية كدخول المؤسسة إلى سوق في دول أجنبية، أو إيجاد استعمالات جديدة للمنتج؛

4-استراتيجية تنوع المنتجات: تعد هذه الاستراتيجية ابتكارية وثورية بامتياز، حيث تقدم او تطرح المؤسسة منتجات جديدة وفي أسواق جديدة؛ أي تدخل اسواقاً جديدة ومنتجات جديدة؛

ثالثاً : مصروفات BCG

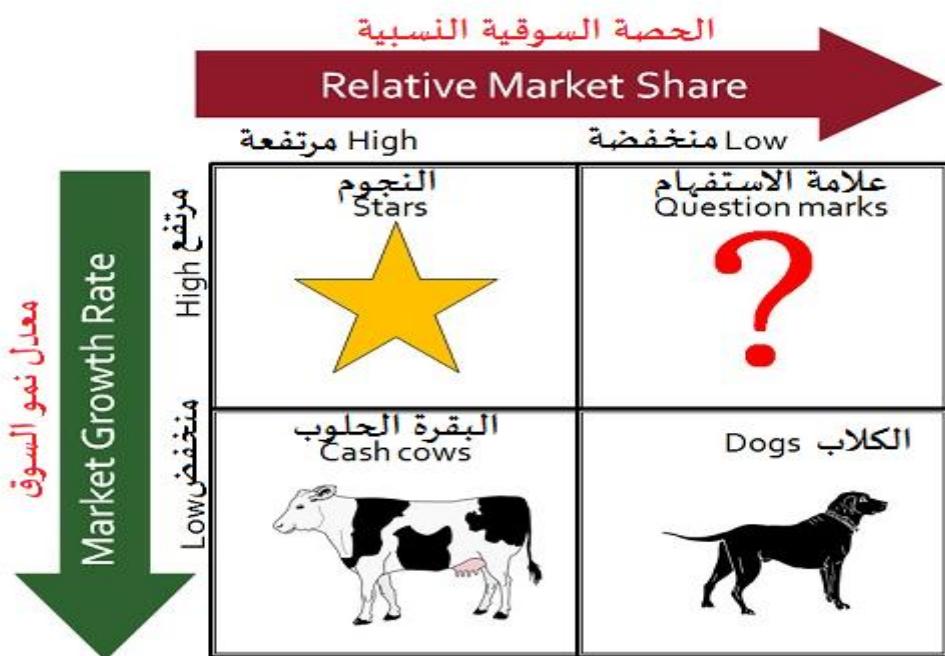
تعتبر مصفوفة BCG من اهم أدوات التحليل شهرة على الاطلاق، حيث تعد واحدة من اهم الأدوات المستخدمة لتحليل حافظة الاعمال او منتجات المؤسسة، ويرجع تأسيس هذه الاداة الى مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group) والتي تستمد منها اسمها وشهرتها.

تشتغل هذه المصرفوفة على محو زين وهم:

1- الحصة السوقية: على محور الفواصل نجد مقياس الحصة السوقية، ومن خلاله نستنتج مكانة وقوة المؤسسة مقارنة مع المنافسين، حيث يتم في هذا المحور تحديد الحصة السوقية مقارنة مع الحصة السوقية للقائد (أكبر المنافسين)، ونجد في هذه المصفوفة على هذا المحور خاتمين، تمثل الأولى حصة سوقية عالية، والثانية حصة سوقية منخفضة؛

2- نمو السوق : على محور التراتيبي نجد مقياس نمو السوق، حيث يتم من خلاله تحديد المرحلة التي يكون عليها دورة حياة السوق أو المنتج، والتي بدورها يتم تمثيلها في المصفوفة بخاتمين وهما: نمو السوق عالي، ونمو السوق منخفض.

وشكل مصفوفة BCG يكون كالتالي :



تبين مصفوفة BCG أربعة مواضع او مراكز استراتيجية وهي :

1- علامات الاستفهام: وهو الموضع الذي تكون فيه المؤسسة امام حصة سوقية نسبية منخفضة ومعدل نمو للسوق مرتفع، أي ان المنتجات امام وضع تنافسي ضعيف مع وجود فرصة كبيرة والمتمثلة في معدل نمو السوق المرتفع، وتسمى هذه المرحلة أيضاً بـأطفال المشاكل Child او القطة البرية Wild Cat، حيث ان التوجهات غير واضحة وما عليها سوى البحث عن فرصة التحول الى نجوم بزيادة الاستثمار، او التحول الى الكلاب باعتماد استراتيجية التجريد .

2- النجوم: هذا الوضع يتميز بمعدل نمو السوق المرتفع وكذلك الحصة السوقية العالية، مما يعبر عن مركز تنافسي جيد، والاستراتيجية الواجبة في هذه الحالة هي مواصلة التقدم بضخ استثمارات أكثر خاصة في الترويج حتى تتحقق بمرحلة البقرة الحلوة في المستقبل ولا تراجعت إلى مرحلة الكلاب.

3- البقرة الحلوة: يتميز هذا الوضع بالمتاللة حيث تتمتع المؤسسة بحصة سوقية عالية مع معدل نمو للسوق منخفض، فمركزها التنافسي يكون قوي مما يجعل هذه المرحلة مناسبة للتدفقات النقدية العالية، لكن يجب على المؤسسة الحذر والمحافظة على وضعها الحالي، واستغلال الأرباح والتدفقات النقدية لدعم مراكز المنتجات الأخرى .

4- الكلاب: هذا الوضع يتميز بحصة سوقية ضعيفة، ومعدل نمو للسوق ضعيف، والمنتجات التي تكون في هذا الوضع غالب ما يخطط لسحبها أو الاعتماد عليها في جني ما يمكن جنيه ثم سحبها، وعلى المؤسسة ترشيد النفقات على المنتجات في هذه المرحلة.

اما عن الاستراتيجيات التي تتوافق مع مصفوفة BCG، فهي اربع استراتيجيات كل واحدة تتوافق مع وضع من الأوضاع السابقة للمصفوفة، وتمثل هذه الاستراتيجيات في:

1- استراتيجية البناء: تصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات في وضع النجوم أو علامة الاستفهام، وبعض المنتجات التي بدأت في التراجع عن وضع البقرة الحلوة؛

2- استراتيجية الحفاظ على الوضع القائم: وهي استراتيجية دفاعية تسعى المؤسسة من خلالها على الحفظ على مكاسبها، وهي خاصة أساساً بوضعية البقرة الحلوة؛

3- استراتيجية الانكماس: وهي استراتيجية تصلح للمنتجات في وضع الكلاب، ويمكن ان تتم بطريقتين، الأولى تتمثل في استراتيجية الحصاد أو ما يعرف بالتصفيية التدريجية، حيث تعمد المؤسسة الى تحصيل ما يمكن تحصيله، اما الاستراتيجية الثانية فهي استراتيجية الحذف، حيث تقوم المؤسسة بحذف المنتجات المتعثرة بشكل نهائي .

#### رابعاً: مصفوفة جنيرال الكتريك ماكينزي GE/ McKinsey

تعد مصفوفة GE/McKinsey أيضاً من أدوات التحليل الاستراتيجي، تم اعدادها من طرف المكتب الاستشاري McKinsey ومؤسسة جنيرال الكتريك GE، وقد حاولوا فيها تجاوز بعض النقائص الموجودة في أدوات التحليل الأخرى وعلى رأسها BCG، خاصة وإن هذه الأخيرة تعتمد على متغيرين فقط كما سبق وإن

وضحنا، الا أن مصفوفة GE/McKinsey ورغم اعتمادها على بعدين فقط كما سنوضح، غير ان هذين البعدين يتم في اعدادهما الاعتماد على عدة متغيرات.

تتضمن مصفوفة GE/McKinsey بعدين رئيسين وهما:

**1-جاذبية الصناعة:** ويقسم هذا البعد الى ثلاثة مستويات لجاذبية الصناعة وهي: منخفض، متوسط، عالي. ولقياس جاذبية الصناعة يتم الاعتماد على عدة متغيرات والتي من أهمها: هيكل الصناعة، حجم السوق ونموه وتنوعه، المنافسة...الخ، ويتم تحديد وزن لكل عامل حسب درجة أهميته (مجموع الأوزان يساوي الواحد الصحيح)، وكذا يتم إعطاء تقييم معين لمعدل جاذبية الصناعة لكل متغير والذي يتراوح بين (1-5) لأن يعطى التقييم 1 الى جاذبية ضعيفة، 3 الى جاذبية متوسطة، 5 جاذبية مرتفعة.

بعد الانتهاء من إعطاء تقييم كل عنصر يتم ضرب هذا العنصر في وزنه ثم تجمع النتائج وتحصل على النتيجة والتي اذا كانت في المجال 1-2.33 معناها الصناعة ذات جاذبية ضعيفة، واذا كانت في المجال 2-3.66 معناها متوسطة، واذا جاءت في المجال 3.67 معناها عالية او قوية

**2-قوة نشاط الاعمال:** يقسم هذا البعد كذلك الى ثلاثة مستويات وهي : منخفض، متوسط، عالي، ولقياس قوة نشاط الاعمال يتم الاعتماد أيضا على عدة متغيرات والتي من أهمها: الحصة السوقية، هوامش الأرباح، المركز التكنولوجي، حجم النشاط ونموه، نقاط القوة والضعف...الخ، وبنفس الطريقة التي تعتمد لقياس جاذبية الصناعة يتم قياس قوة الاعمال، أي إعطاء وزن لكل متغير حسب أهميته، ومجموع الأوزان يساوي الواحد، يتم تقييم كل متغير من 1 الى 5، ونتيجة التقييم تضرب في الوزن، ثم تجمع النتائج وتقارن مع الحالات الموضحة سابقا وبنفس الطريقة تكون قوة النشاط ضعيفة اذا كانت النتيجة ضمن المجال 1-2.33، متوسطة اذا كانت ضمن المجال 2-3.66، وقوية في المجال 3.67.

فيما يلي نوضح شكل مصفوفة GE/McKinsey ومختلف الاستراتيجيات المنتهجة من مستويات التقاءع بين بعدي جاذبية الصناعة وقوة نشاط الاعمال.

### شكل واستراتيجيات مصفوفة GE/McKinsey

|     |       | جاذبية الصناعة |         |                         |
|-----|-------|----------------|---------|-------------------------|
|     |       | عالية          | متوسطة  | منخفضة                  |
| قوة | عالية | استثمار        | استثمار | ادارة و اختيار المنتجات |
|     |       |                |         |                         |

|        |       |                         |                         |                   |
|--------|-------|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| النشاط | متوسط | استثمار                 | ادارة و اختيار المنتجات | الحصاد أو التجريد |
|        | منخفض | ادارة و اختيار المنتجات | الحصاد والتجريد         | الحصاد أو التجريد |

من الشكل او الجدول السابق نلاحظ ان هذه المصفوفة تقدم ثلاثة استراتيجيات وهي :

1- استراتيجية الاستثمار: هذه الاستراتيجية الغرض منها بذل المؤسسة المزيد من الاستثمارات لتعزيز مكانها التنافسية وزيادة نشاطها، وهذا اذا توافق قوة نشاطها العالي مع جاذبية الصناعة العالية، او قوة نشاطها العالي مع جاذبية الصناعة المتوسطة، وكذلك قوة نشاطها المتوسط مع جاذبية الصناعة العالية.

2- استراتيجية إدارة و اختيار المنتجات : تسعى هذه الاستراتيجية الى الحفاظ على مكاسب المؤسسة، وإدارة المنتجات بطريقة تضمن استمرار تدفق الأرباح، وهذه الاستراتيجية يتم اللجوء اليها في الحالات التي يكون فيها قوة النشاط مرتفعة وجاذبية الصناعة منخفضة، او العكس بالعكس، او في حالة كلا البعدين على درجة متوسطة.

3- الحصاد أو التجريد : تلجأ المؤسسة الى الحصاد أو التجريد أي تصفيه المنتج أو حذفه وسحبه في الحالات التي تكون فيه جاذبية الصناعة منخفضة وقوة النشاط كذلك، أو جاذبية الصناعة متوسطة وقوة النشاط منخفضة، او جاذبية الصناعة متوسطة وقوة النشاط منخفضة

#### خامساً: مصفوفة ADL (Arthur.D. Little)

قدمت مجموعة Arthur.D. Little الاستشارية أيضا بدورها أداة تحليلية للبيئة التنافسية للمؤسسة، وهي مزيج من مصفوفة BCG ومصفوفة GE/Mckinsey، حيث تعتمد على عدة عوامل وتألف من بعدين رئيسيين وهما:

1- درجة نضج أنشطة المؤسسة: أي دورة حياة المنتج او السوق او الصناعة، ويتضمن المراحل التالية

- مرحلة الانطلاق أو البدائي او المرحلة الجنينية ؛
- النمو؛
- النضج؛
- الشيخوخة

2- الموقع التنافسي للمؤسسة: ويتضمن بدوره خمسة مراكز وهي :

- المهيمن؛
- القوي؛
- المفضل؛

- يمكن الدفاع عنه؛

- ضعيف؛

من درجات البعدين نلاحظ ان هذه المصفوفة تحوي 20 خانة ( $4 \times 5 = 20$ ) والتي تم عرضها كما يلي:

| درجة نضج أنشطة المؤسسة     |   |                                      |                                |         | الموقع التنافسي للمؤسسة |
|----------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------|---------|-------------------------|
| الشيخوخة                   | النضج                                       | النمو                                | الانطلاق                       |         |                         |
| الاحتفاظ بالمركز           | الاحتفاظ بالمركز مع التوسيع في الصناعة      | الاحتفاظ بالمركز والحصة              | الاحتفاظ بالمركز وتحسين الحصة  | المهيمن |                         |
| الاحتفاظ بالمركز أو الحصاد | الاحتفاظ بالمركز مع التوسيع في الصناعة      | تحسين المركز وتحسين الحصة            | تحسين المركز مع تعظيم الحصة    | القوى   |                         |
| الحصاد أو الخروج انسحابا   | إيجاد البيئة الملائمة أو حراسة الحصة        | تحسين المركز والحصة                  | تحسين المركز بانتقائية         | المفضل  |                         |
| الانسحاب أو التخلي والخروج | إيجاد البيئة الملائمة والتمسك بها أو الخروج | إيجاد البيئة الملائمة أو حراسة الحصة | الاختيار الانتقائي لدفع المركز | المهيمن |                         |
| التخلي                     | أخذ الوقت الكافي أو الخروج انسحابا          | أخذ الوقت الكافي أو التخلي           | خروج أو تحسين                  | الضعيف  |                         |

تعرض المصفوفة السابقة مختلف الاستراتيجيات أو التكتيكات الواجب اتخاذها عند التقاطعات المختلفة بين درجة نضج أنشطة المؤسسة والموقع التنافسي لها ، حيث تبرز لنا ثلاثة استراتيجيات وهي:

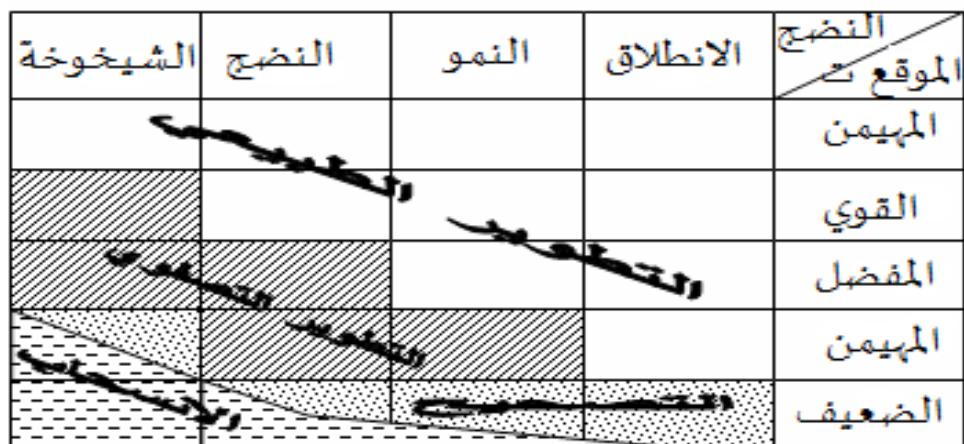
- التطور الطبيعي:

- التطور التصفيوي :

- التصحيف:

- الانسحاب

والشكل التالي يوضح مختلف مراحل هذه الاستراتيجيات :



#### خامساً: مصفوفة شل Shell

كأدوات التحليل الاستراتيجية لوحدات الاعمال الاستراتيجية أو حافظة الاعمال، تعد مصفوفة شل بدورها واحدة من اهم هذه الأدوات، وهي بدورها تعتمد في التحليل على بعدين وهما:

1-ربحية القطاع المتوقعة: أي الأرباح المتوقعة والتي تكون على ثلاثة مستويات وهي: جذابة، متوسطة، غير جذابة.

2-إمكانيات التنافسية للمنضمة: أي قوة المؤسسة ومنتجاتها التنافسية النسبية ومقارنة مع باقي المنافسين، ويقسم هذا البعد أيضا إلى ثلاثة مستويات وهي : إمكانيات قوية، إمكانيات متوسطة، إمكانيات ضعيفة.

وعليه فمصفوفة Shell تأخذ الشكل التالي :

|                                    |        | ربحية القطاع المتوقعة     |   |  |
|------------------------------------|--------|---------------------------|---|--|
|                                    |        | غير جذابة                 | متوسطة                                  | جذابة  |
| الإمكانيات<br>التنافسية<br>للمؤسسة | ضعيفة  | 1<br>عدم الاستثمار        | 2<br>الانسحاب التدريجي<br>أو النمو بحذر | 3<br>الإنعاش والانتفاع أو<br>التخلص من النشاط      |
|                                    | متوسطة | 4<br>الانسحاب التدريجي    | 5<br>النمو بحذر أو النمو                | 6<br>تطوير إمكانيات المؤسسة<br>التنافسية           |
|                                    | قوية   | 7<br>ادارة ما يمكن ادارته | 8<br>النمو والتوجه للقيادة              | 9<br>التوجه للقيادة والحفاظ<br>على المركز التنافسي |

تهدف مصفوفة شل بشكل أساسى تحديد القطاعات الأكثرب ربحية والخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، كما نلاحظ ان المصفوفة تحتوي تسعه موقع لكل موقع استراتيجيته الخاصة به التي تتراوح بين عدم الاستثمار اذا كانت ربحية القطاع غير جذابة وامكانيات المؤسسة ضعيفة، والتوجه الى القيادة والحفاظ على المركز التنافسي اذا كانت ربحية القطاع جذابة وإمكانات المؤسسة التنافسية قوية.

#### خلاصة

إضافة الى أدوات التحليل التي تعرضنا لها والتي تعد الأهم والأكثر استخداما هناك أدوات أخرى غير ان لكل منها محسنه وعيوبها، حيث ان كل أداة تحليل جاءت لتسد النقائص في أدوات التحليل الأخرى.

#### مثال عملي لتطبيق مصفوفة : BCG

لدينا مؤسسة تكنولوجيا تمتلك اربع منتجات وهي الهاتف الذكي، السماعات، الأجهزة اللوحية وال ساعات الذكية، بيانات المؤسسة جاءت كالتالي :

| الم المنتج         | حصة الشركة | حصة أكبر منافس | معدل نمو السوق |
|--------------------|------------|----------------|----------------|
| الهاتف الذكي       | 40%        | 25%            | 15%            |
| السماعات اللاسلكية | 50%        | 30%            | 3%             |

| الم المنتج      | حصة الشركة | حصة أكبر منافس | معدل نمو السوق |
|-----------------|------------|----------------|----------------|
| الأجهزة اللوحية | 10%        | 35%            | 18%            |
| الساعات الذكية  | 5%         | 10%            | 1%             |

## 1 حساب الحصة السوقية النسبية

أ) الهواتف الذكية: الحصة السوقية النسبية =  $1.6 = 25/40$

أعلى من 1 → حصة قوية

ب) السماعات اللاسلكية: الحصة السوقية النسبية =  $1.67 = 30/50$

أعلى من 1 → قوية جداً

ج) الأجهزة اللوحية: الحصة السوقية النسبية =  $0.29 = 35/10$

أقل من 1 → حصة ضعيفة

د) الساعات الذكية: الحصة السوقية النسبية =  $0.5 = 10/5$

أقل من 1 → ضعيفة

## 2 - تحديد معدل النمو

- نعتبر أعلى من 10% = مرتفع

- أقل من 10% = منخفض

: وبالتالي

- الهاتف: 15% → مرتفع

- السماعات: 3% → منخفض

- اللوحية: 18% → مرتفع

- الساعات: 1% → منخفض

## 3-تصنيف المنتجات في مصفوفة BCG

| المنتج             | معدل النمو | الحصة النسبية | التصنيف                                |
|--------------------|------------|---------------|--|
| الهواتف الذكية     | مرتفع      | 1.6           | <input type="checkbox"/> Star          |
| السماعات اللاسلكية | منخفض      | 1.67          | <input type="checkbox"/> Cash Cow      |
| الأجهزة اللوحية    | مرتفع      | 0.29          | <input type="checkbox"/> Question Mark |
| الساعات الذكية     | منخفض      | 0.5           | <input type="checkbox"/> Dog           |

#### 4- الاستراتيجيات

1- الهواتف الذكية : الاستثمار لتوسيع السوق

2 الساعات: الحفاظ على المنتج وجني الأرباح

3- الأجهزة اللوحية : تحتاج استثمار لرفع الحصة السوقية، او الانسحاب

4- الساعات : تقليل الاستثمار والتخلص التدريجي