

المحور الثالث : أدوات التحليل الاستراتيجي

تمهيد

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 استخداما في مجال الاعمال، حيث سنتعرض الى الأدوات التالية :

1- تحليل SWOT

2- مصفوفة Ansoff؛

3- مصفوفة BCG؛

4- مصفوفة جنيرال الكترك ماكينزي GE/ Mc Kinsey؛

5- مصفوفة ADL

6- مصفوفة Shell؛

أولا: 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 ايجابي	عامل سلبي	
قائمة أو مجموعة نقاط القوة (S)	قائمة أو مجموعة نقاط الضعف (W)	عامل داخلي
قائمة أو مجموعة الفرص (O)	قائمة أو مجموعة التهديدات (T)	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 التقاطع بين العوامل الداخلية والخارجية يتم تحديد الاستراتيجية في الغالب كما يلي:

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

ثانيا : 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 أيضا مصفوفة النمو.

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

تشكل مصفوفة انسوف من معلمين وهما:

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

- على محور الترتيب: يوجد خانتين وهما: أسواق حالية، أسواق جديدة؛

وتقدم هذه المصفوفة على الشكل التالي:

شكل : مصفوفة النمو لـ ANSOFF

سوق حالية	تنمية (2)	اختراق السوق (1)
سوق جديدة	تنوع المنتجات (4)	تنمية السوق (3)
	منتجات جديدة	منتجات حالية

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

1- استراتيجية اختراق السوق: تعتمد هذه الاستراتيجية على زيادة مبيعات المنتجات الحالية أو الموجودة في أسواقها الحالية أو الموجودة، أي لا تتطلب منتجات جديدة لطرحها أو 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 توسعة مزيج أو 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 الى سوق في دول اجنبية، او إيجاد استعمالات جديدة للمنتج؛

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

ثالثا : مصفوفة BCG

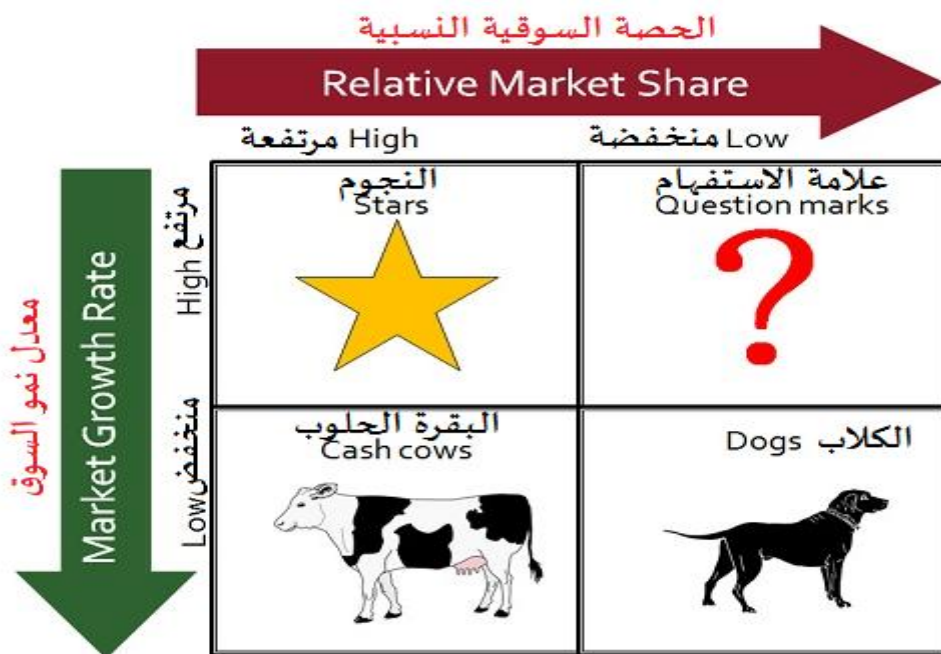
تعد مصفوفة BCG من اهم أدوات التحليل شهرة على الاطلاق، حيث تعد واحدة من اهم الأدوات المستخدمة لتحليل حافظة الاعمال او منتجات المؤسسة، ويرجع تأسيس هذه الاداة الى مجموعة بوستن الاستشارية (Boston Consulting Group) والتي تستمد منها اسمها وشهرتها .

تشتغل هذه المصفوفة على محورين وهما :

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 خانتين، تمثل الأولى حصة سوقية عالية، والثانية حصة سوقية منخفضة؛

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

وشكل مصفوفة BCG يكون كالتالي :



تبين مصفوفة BCG أربعة مواضع أو مراكز استراتيجية وهي :

1- علامات الاستفهام: وهو الموضع الذي تكون فيه المؤسسة أمام حصة سوقية نسبية منخفضة ومعدل نمو للسوق مرتفع، أي أن المنتجات أمام وضع تنافسي ضعيف مع وجود فرصة كبيرة والمتمثلة في معدل نمو السوق المرتفع، وتسمى هذه المرحلة أيضا بأطفال المشاكل Problem Child أو القطعة البرية Wild Cat، حيث أن التوجهات غير واضحة وما عليها سوى البحث عن فرصة التحول إلى نجوم بزيادة الاستثمار، أو التحول إلى 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 تلتحق بمرحلة البقرة الحلوب في المستقبل ولا تراجع إلى مرحلة الكلاب.

3- البقرة الحلوب: يتميز هذا الوضع بالمثالية 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، وتتمثل 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 الحلوب؛

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

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

رابعاً: مصفوفة جنيرال الكترك ماكينزي GE/ McKinsey

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

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 رئيسيين 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 الاوزان يساوي الواحد الصحيح)، وكذا يتم إعطاء تقدير معين لمعدل جاذبية الصناعة لكل متغير والذي يتراوح بين (1-5) كأن 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 ونتحصل على النتيجة والتي اذا كانت في المجال 1-2.33 معناها الصناعة ذات جاذبية ضعيفة، واذا كانت في المجال 2.34-3.66 معناها متوسطة، واذا جاءت في المجال 3.67-5 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 الاوزان يساوي الواحد، يتم تقدير كل متغير من 1 الى 5، ونتيجة التقييم تضرب في الوزن، ثم تجمع النتائج وتقارن مع المجالات الموضحة سابقا وبنفس الطريقة تكون قوة النشاط ضعيفة اذا كانت النتيجة ضمن المجال 1-2.33، متوسطة اذا كانت ضمن المجال 2.34-3.66، وقوية في المجال 3.67-5.

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

شكل واستراتيجيات مصفوفة GE/McKinsey

		جاذبية الصناعة		
		عالية	متوسطة	منخفضة
قوة	عالي	استثمار	استثمار	إدارة واختيار المنتجات

النشاط	متوسط	استثمار	إدارة واختيار المنتجات	الحصاد أو التجريد
	منخفض	إدارة واختيار 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 مكانتها التنافسية وزيادة نشاطها، وهذا اذا توافقت 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 واختيار 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 تصفية 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

خامسا: 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 وتتألف من بعدين رئيسيين وهما:

1-درجة نضج أنشطة المؤسسة: أي دورة حياة المنتج او السوق أو 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 (4×5=20) والتي تم عرضها كما يلي:

درجة نضج أنشطة المؤسسة					الموقع التنافسي للمؤسسة
الانطلاق	النمو	النضج	الشيخوخة		
الاحتفاظ بالمركز وتحسين الحصّة	الاحتفاظ بالمركز والحصّة	الاحتفاظ بالمركز مع التوسع في الصناعة	الاحتفاظ بالمركز	المهيمن	
تحسين المركز مع تعظيم الحصّة	تحسين المركز وتحسين الحصّة	الاحتفاظ بالمركز مع التوسع في الصناعة	الاحتفاظ بالمركز أو الحصاد	القوي	
تحسين المركز بانتقائية	تحسين المركز والحصّة	إيجاد البيئة الملائمة أو حراسة الحصّة	الحصاد أو الخروج انسحابا	المفضل	
الاختيار الانتقائي لدفع المركز	إيجاد البيئة الملائمة أو حراسة الحصّة	إيجاد البيئة الملائمة والتمسك بها أو الخروج	الانسحاب أو التخلي والخروج	المهيمن	
خروج أو تحسين	أخذ الوقت الكافي أو التخلي	أخذ الوقت الكافي أو الخروج انسحابا	التخلي	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 التصفوي ؛
- التصحيح؛
- الانسحاب

والشكل التالي يوضح مختلف مراحل هذه الاستراتيجيات :

الموقع في النضج	الانطلاق	النمو	النضج	الشيخوخة
المهيمن				
القوي				
المفضل				
المهيمن				
الضعيف				

خامسا: مصفوفة شل Shell

كأدوات التحليل الاستراتيجية لوحدة الأعمال الاستراتيجية أو حافظة الأعمال، تعد مصفوفة شل بدورها واحدة من أهم 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- الإمكانيات التنافسية للمنظمة: 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 التنافسية للمؤسسة	ضعيفة	1 عدم الاستثمار	2 الانسحاب التدريجي أو النمو بحذر	3 الإنعاش والانتفاع أو التخلص من النشاط
	متوسطة	4 الانسحاب التدريجي	5 النمو بحذر أو النمو	6 تطوير إمكانيات المؤسسة التنافسية
	قوية	7 إدارة ما يمكن ادارته	8 النمو والتوجه للقيادة	9 التوجه للقيادة والحفاظ على المركز التنافسي

تهدف مصفوفة شل بشكل أساسي تحديد القطاعات الأكثر ربحية والخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، كما نلاحظ ان المصفوفة تحتوي تسعة مواقع 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 محاسنها 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 الهواتف الذكية، السماعات، الأجهزة اللوحية والساعات الذكية، بيانات المؤسسة جاءت كالتالي :

المنتج	حصة الشركة	حصة أكبر منافس	معدل نمو السوق
الهواتف الذكية	40%	25%	15%
السماعات اللاسلكية	50%	30%	3%

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

أعلى من 1 → حصة قوية جدًا

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:

- الهواتف: 15% → مرتفع

- الساعات: 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
الساعات 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