

التحليل الاستراتيجي والتنافسي

Strategic and competitive analysis

Pr. Khalil Chergui
University of Oum El Bouaghi

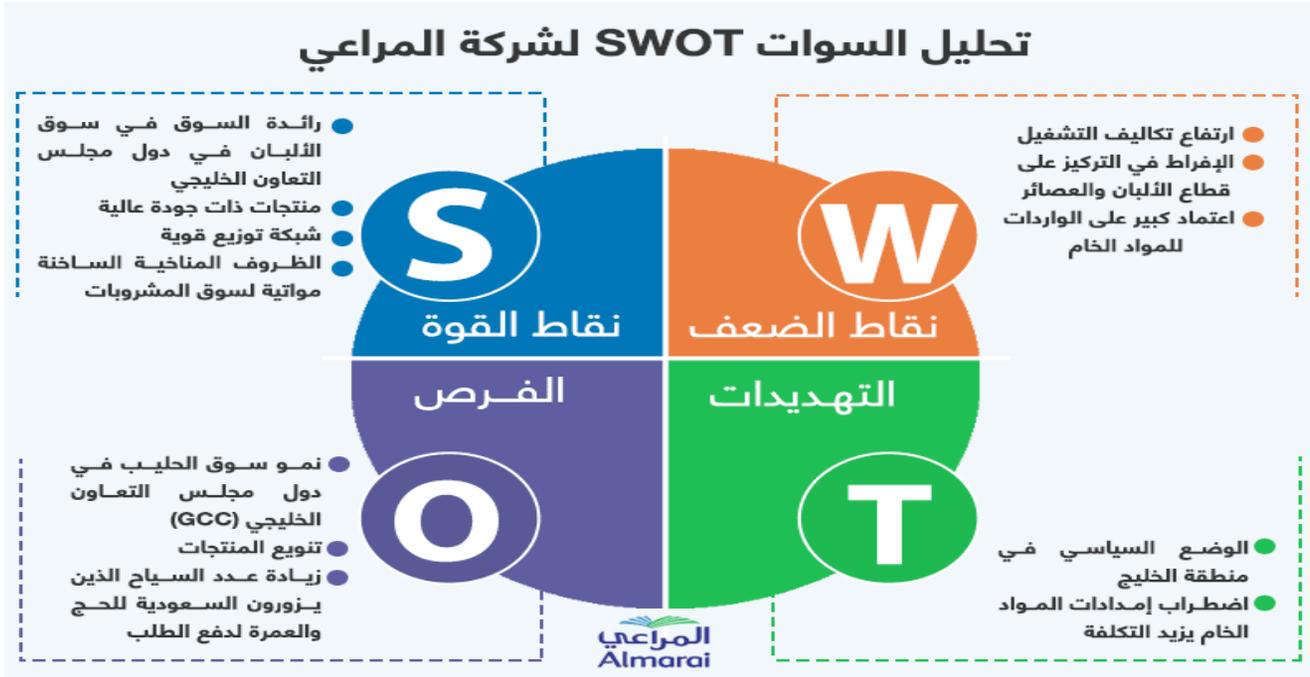
المحور 2. أدوات التحليل الاستراتيجي لحافظة الأعمال

Chapter 2. Tools for strategic analysis of the business portfolio

1. تحليل SWOT

1.1. تعريف تحليل SWOT

- التحليل الرباعي SWOT analysis: يقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية S-W-O-T إلى:
- نقاط القوة Strengths: عناصر القوة في المنظمة أو إيجابياتها والتي تميزها عن غيرها؛
 - نقاط الضعف Weaknesses: نقاط الضعف في المنظمة أو سلبياتها؛
 - الفرص Opportunities: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المنظمة وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح.
 - التهديدات Threats: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المنظمة وتسبب في اضطرابات المنظمة.



• مثال

1. تحليل SWOT

2.1. خطوات تحليل SWOT

- الخطوة الأولى: تهتم هذه الخطوة بتحليل عناصر المنظمة بصورة فعالة، (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات).
- الخطوة الثانية [تحديد الأهداف]: من الخطوة السابقة تستطيع بكل بساطة صياغة الأهداف من خلال خطوات بسيطة: وهي المحافظة على كل نقطة قوة وتنميتها وعلاج كل نقطة ضعف واستغلال كل فرصة وتجنب كل خطر، وذلك حسب أربع استراتيجيات موضحة في الشكل أدناه.
- الخطوة الثالثة [تحديد الوسائل لكل هدف]: أي نكتب الوسائل التي ستعيننا على تحقيق ذلك الهدف.
- الخطوة الرابعة [جدول الأعمال]: وذلك يشمل الهدف ووسائله والمنفذ والتكلفة المطلوبة.
- الخطوة الخامسة [الجدول الزمني]: وذلك بترتيب الأهداف تبعاً لترتيب زمني وعمل ورقة لكل شهر تتضمن الأهداف المطلوب إنجازها خلال ذلك الشهر.

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
(2) (إستراتيجية علاجية) (W/O) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	(1) (إستراتيجية هجومية) (S/O) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص الرئيسية (O)
(4) (إستراتيجية انكماشية) (W/T) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	(3) (إستراتيجية دفاعية) (S/T) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات الرئيسية (T)

2. مصفوفة BCG

1.2. مصفوفة BCG1

ما تعريف مصفوفة النمو؟

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (The BCG Matrix): يُطلق عليها أيضاً اسم "مصفوفة النمو والمشاركة"، وهي نموذج أو إطار عمل يقوم على تحليل المنتجات والخدمات من خلال تحليل دورة حياتها، ما يساعد الشركات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند تخصيص مواردها. ابتكرت هذه المصفوفة من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية عام 1970، وتحديدًا على يد الباحث "بروس هندرسون" بهدف مساعدة الشركات في تحديد أولويات استثماراتها، خاصة التي تنشط في مجالات مختلفة وتنتج منتجات متنوعة. وفق هذه المصفوفة، تُصنف المنتجات إلى أربع فئات تنتج عن تقاطع بعدين رئيسيين هما درجة نمو الأسواق، والحصة السوقية النسبية.

أصناف المنتجات وفقاً لمصفوفة النمو

يمكن حصر فئات المنتجات التي تُمثلها هذه المصفوفة فيما يلي:

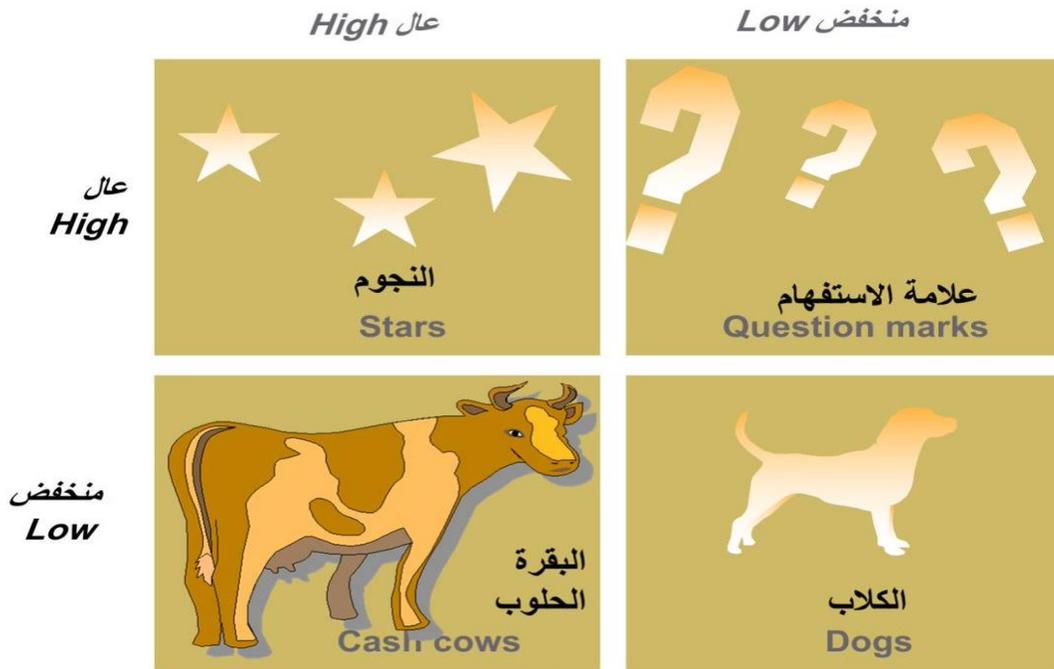
- **المنتجات المثيرة للاستفهام (Question Marks):** هي المنتجات التي تنتمي إلى سوق يتميز بمعدل نمو مرتفع لكن حصتها منه منخفضة، أي يجب تحليل هذه الفئة واتخاذ القرار الملائم (مثل الاستثمار أكثر أو الابتكار) لتحويلها لمنتجات ساطعة لأنَّ الفرصة أمامها متاحة.
- **المنتجات الساطعة أو النجوم (Stars):** المنتجات التي تتمتع بمعدل نمو مرتفع في السوق، وحصة سوقية معتبرة. هذه المنتجات تحقق الكثير من الإيرادات وبالتالي وجب الاستثمار فيها أكثر.
- **المنتجات المدرة للنقد أو البقرة الحلوب (Cash Cows):** المنتجات التي لديها معدل نمو منخفض لكن بنفس الوقت حصة سوقية كبيرة وقد تكون قائدة السوق. يمكن أن تُستخدم الإيرادات التي تحققها هذه المنتجات لتحويل فئة المنتجات المثيرة للاستفهام لمنتجات ساطعة.
- **المنتجات المثيرة للقلق (Dogs):** منتجات تتصف بمعدل نمو منخفض وحصة سوقية ضئيلة. هذه المنتجات تستهلك الكثير من الموارد المالية ولا تحقق الإيرادات المرجوة، وبالتالي يجب الخروج من هذا السوق في أسرع وقت ممكن.

عادة ما تبدأ دورة حياة المنتجات من الفئة المثيرة للاستفهام ثم فئة النجوم، وعندما يتوقف نمو السوق تصبح بقرة حلوب لينتهي بها المطاف في فئة المنتجات المثيرة للقلق.

2. مصفوفة BCG

1.2. مصفوفة BCG1

معدل نمو السوق (الصناعة) **GROWTH RATE INDUSTRY**



الحصة السوقية للمنظمة **COMPANY'S MARKET SHARE**

تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

1

2. مصفوفة BCG

1.2. مصفوفة BCG1

مراحل تطبيق مصفوفة BCG :

1. حساب الحصة السوقية لكل ميدان نشاط، حسب القانون التالي:

$$\frac{\text{الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة}}{\text{الحصة السوقية النسبية للمؤسسة}} = \frac{\text{الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة}}{\text{الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس}}$$

2. حساب معدل النمو في الصناعة التابعة لكل ميدان نشاط، حسب القانون التالي:

$$100 \times \frac{\text{اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1) - اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}{\text{اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}$$

3. حساب مقدار زوايا الحصص السوقية لكل حصة سوقية لتمثيلها في دوائر خاصة بكل ميدان نشاط في النموذج، كما يلي:

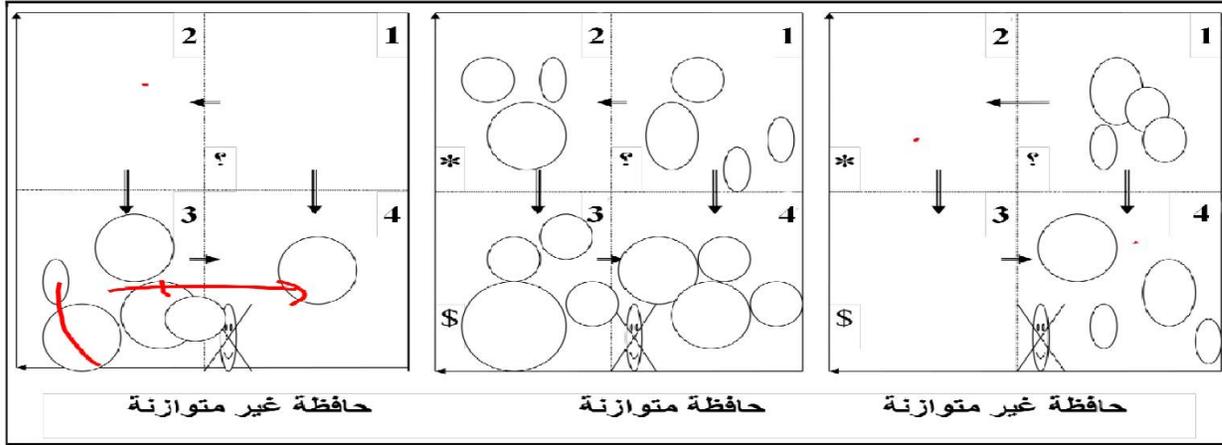
- قياس الزاوية للحصة السوقية = الحصة السوقية $\times 360^\circ / 100$
- قطر الدائرة الممثل للمبيعات = قطر أكبر وحدة النشاط (سم) \times مبيعات وحدة النشاط المعنية / مبيعات أكبر وحدة نشاط

مثال تطبيقي 1.

2. مصفوفة BCG

1.2. مصفوفة BCG1

قراءة مصفوفة BCG



عيوب مصفوفة BCG

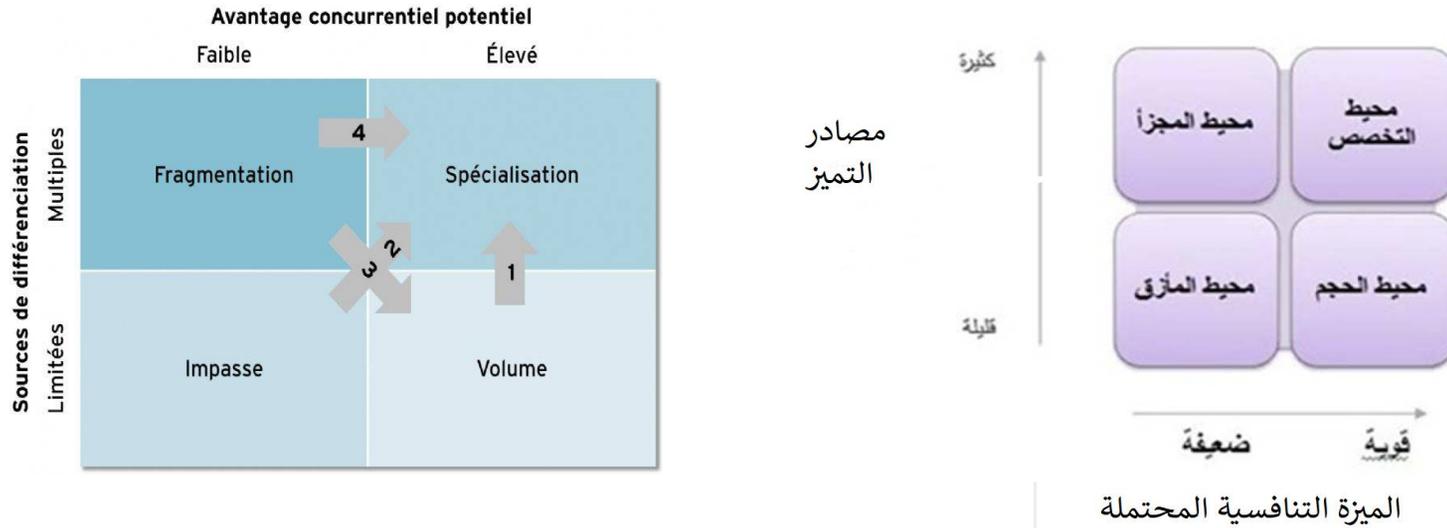
- الاعتماد على المعايير الكمية
- اختصار الفكر الاستراتيجي في معيارين فقط.
- يتجاهل عيوب تسويق المنتجات في مناطق جديدة.
- الاعتماد الكثير على أثر التجربة رغم حدوده.
- الصفة البعدية للمصفوفة أي أنها تأتي بعد اتخاذ القرارات.

2. مصفوفة BCG

2.2. مصفوفة BCG2

ونظرا للانتقادات و للقصور الملاحظ في مصفوفة ال(BCG1) ظهرت مصفوفة ال(BCG2 المطورة) فمن منطلق كون ربح المنظمة لا تتأني من عاملين رئيسيين:

- منحة السعر الإضافية التي يستعد الزبون دفعها للمنظمة لقاء امتيازات يقدرها إضافية بالمنتج مقارنة مع منتجات المنافسين الخدمة، النوعية، النمط، النموذج، العلامة.
- التحكم في التكاليف و تقديم منتج بنفس مستوى النوعية لكن بتكلفة أقل بالاستفادة من أثر التجربة أو اقتصاديات الحجم أو الحصول على موارد بتكلفة اقل اعتماد العاملين كمحوريين متقاطعين تتشكل المصفوفة وتظهرها لمحيطات الأربعة الأكثر ملاحظة في واقع المؤسسات و المتمثلة في :



2. مصفوفة BCG

2.2. مصفوفة BCG2

- 1- **محيط الحجم:** هذه الوضعية نفسها الوضعية الكلاسيكية حيث يمكن للمنظمة أن تسيطر على أساس التكاليف بالاستفادة من أثر التجربة
- 2- **محيط المآزق:** في هذا المحيط تزول الأفضليات التنافسية سواء المرتبطة بالسعر أو المرتبطة بالتنوع وهي حالة الصناعات التي لا يظهر فيها أثر التمييز بشكل جلي وتكون التكاليف جد قريبة بين المنظمات كما هو شان الصناعات الحديدية.
- 3- **المحيط المجزأ:** في هذا المحيط تسود استراتيجيات التمييز حيث تعمل المنظمات على الاستفادة من أفضليات النوعية من حيث قوة المنتج وظائفه وشكله يضم هذا المحيط أكثر المؤسسات المتوسطة أو المصغرة التي تتنافس أكثر على خصوصيات المنتج من تكلفته.
- 4- **محيط التخصص:** في هذه الوضعية تتحكم المنظمات بشكل عالي في كل من النوعية والحجم لذلك تجمع بين إستراتيجيتي التمييز والسيطرة بالتكاليف حيث تنتج المنظمة منتوجا جد متميز وبتكلفة يصعب على منافستها كما هو الشأن في مجال صناعة السيارات

3. مصفوفة GE

1.3. تعريف مصفوفة GE

تستخدم لتحليل محفظة الأعمال طورتها ماكنزي للاستشارات بالتعاون مع جنرال إلكتريك، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن (مصفوفة BCG). وتتألف مصفوفة ماكنزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين ، يمثل البعد الأفقي فيها **قوة الأعمال أو المركز التنافسي** ، بينما يمثل البعد الرأسي فيها **جاذبية الصناعة** . ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال:

A: وحدات الأعمال المهمة أو الفائزون: درجات عالية في جاذبية الصناعة وقوة المركز التنافسي --- استراتيجيات النمو والتوسع

علامات الاستفهام --- استراتيجيات النمو والدخول في استثمارات أو منتجات جديدة لتمويل هذا الموقع ليصبح في الفائزين

جاذبية الصناعة

	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
قوية	A	A	B
متوسطة	A	B	C
ضعيفة	B	C	C

متوسط: لا يمكنها توليد القوة وليست ضعيفة

C: وحدات الأعمال ضعيفة الأهمية، أو الخاسرون --- استراتيجية انكماشية.

إدارة النقدية: استراتيجية الحصاد (زيادة تدفق النقدية في الأجل القصير)

قوة الأعمال أو المركز التنافسي

3. مصفوفة GE

2.3. تقييم جاذبية الصناعة

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن A	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي AxB
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة رأس المال	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.05	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
معدل الدوران	0.05	2	0.10
المجموع	1.00		4.25

1. تحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة، إذ تتضمن على سبيل المثال، حجم السوق، نمو السوق، قوى التنافس، شدة المنافسة، زيادة رأس المال والربحية.
2. تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون مجموع الأوزان الواحد الصحيح.
3. إعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين 1 - 5 درجات، حيث تشير: 01 إلى جاذبية ضعيفة جدا، والدرجة 03 جاذبية متوسطة، والدرجة 05 إلى جاذبية مرتفعة جدا.
4. ضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي، ثم تجمع النتائج المرجحة للحصول على نتيجة جاذبية الصناعة في ضوء العوامل المحددة، في المثال الموالي، جاذبية الصناعة = 4.25 وهي جيدة جدا.

3. مصفوفة GE

3.3. تقييم قوة الأعمال أو المركز التنافسي

عوامل النجاح الرئيسية	A الوزن	B التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي AxB
حصة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	1.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الإنتاجية	0.10	3	0.30
المجموع	1.00		4.35

1. تحديد عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الأعمال أو المنتجات، مثل: حصة السوق، المعرفة التكنولوجية، نوعية المنتج الخ.
2. تحديد وزن لكل عامل في المجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون مجموع الأوزان الواحد الصحيح.
3. إعطاء تقدير لقوة الأعمال في كل محفظة الأعمال تتراوح بين 1 - 5 درجات، حيث تشير: 01 إلى مركز تنافسي ضعيف جداً، والدرجة 03 مركز تنافسي متوسط، والدرجة 05 إلى مركز تنافسي قوي جداً.
4. ضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي، ثم تجمع النتائج المرجحة للحصول على نتيجة قوة الأعمال في ضوء العوامل المحددة، في المثال الموالي، قوة الأعمال = 4.35 وهي تشير إلى تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي جداً.

3. مصفوفة GE

2.3. تقييم مصفوفة GE

1. نقاط القوة لمصفوفة ماكنزي:

- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدل من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية (BCG)؛
- تسمح مصفوفة ماكنزي بتحليل أكثر تفصيلاً من مصفوفة BCG حيث قسمت الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدل من أربعة مواقع.

2. نقاط الضعف لمصفوفة ماكنزي:

- لا توضح المصفوفة طبيعة الاستراتيجية الملائمة لوحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في كل مربع، وكذلك لم يوضح النموذج كيفية تطبيق الاستراتيجية التي يتم اختيارها؛
- احتواء النموذج على تسعة مربعات لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات، مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تساهم في تحديد الموقف الاستراتيجي لتلك الوحدات؛
- إن عملية تقييم العوامل وإعطاء درجات تمثل أهمية كل عامل، أو إعطاءه الوزن النسبي غير موضوعية لأنها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقييم؛
- لا تحتوي المصفوفة على المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار تغير البيئة أثناء عملية التقييم أو التغيير الذي قد يحصل في المستقبل.

4. مصفوفة ADL

1.4. تقديم مصفوفة ADL

تسمى مصفوفة تطور السوق/ المنتج، ويطلق عليها أيضا مصفوفة دورة الحياة، قدمت واستخدمت من قبل مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينيات حيث تتكون المصفوفة على بعدين أساسيين هما:

- **درجة (مراحل) نضج الصناعة:** وهذا البعد يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما إنطلاق، نمو، نضج وتدهور. ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل متمثلة فيما يلي: - معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، إتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، إنتشار الحصص السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.
- **الوضع (المركز) التنافسي:** هذا البعد يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلاً. حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي: مهيمنة، قوية، ملائمة، غير ملائمة، هامشية.

4. مصفوفة ADL

2.4. شكل مصفوفة ADL

درجة (مراحل) نضج الصناعة

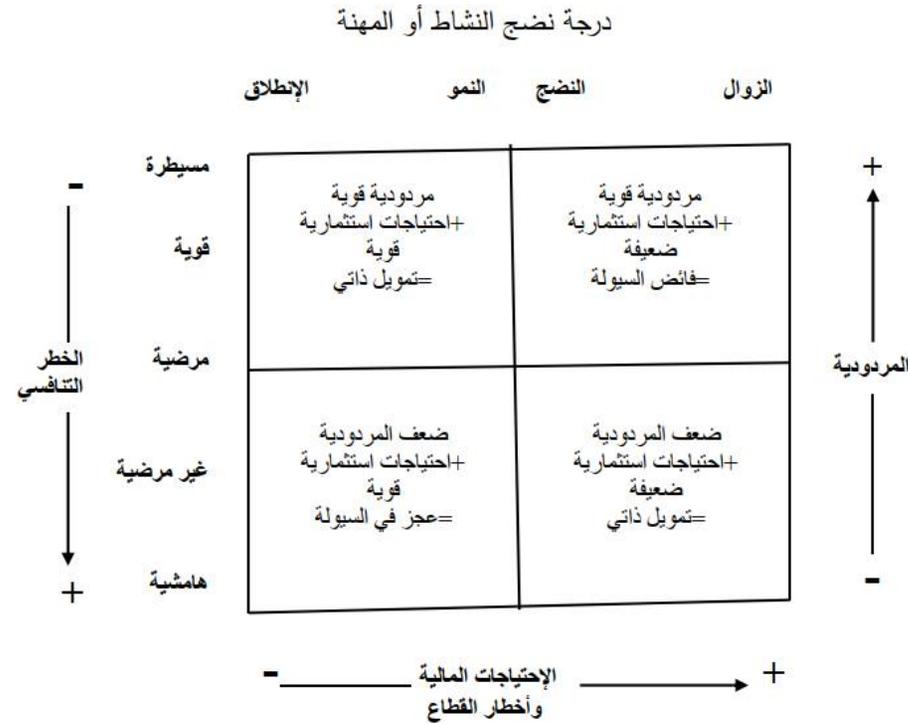
التدفق	النضج	النمو	الإطلاق	نضج القطاع الوضعي التنافسي
				مسيطر
				قوية
				ملائمة
				غير ملائمة
				هامشية

الوضع
(المركز)
التنافسي

- **النمو الطبيعي:** والتي تفترض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق النمو المناسب مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق وضع تنافسي جيد.
- **النمو الاختياري (التصفوي):** تكون بالنسبة لوحدات الاعمال التي هي في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة، ومن خلالها يتم العمل للوصول لأفضل وضعية ومنه أفضل مردودية.
- **التصحيح:** في هذه الحالة على المؤسسة العمل لحشد مواردها من أجل تصحيح وضعية أنشطتها.
- **الانسحاب:** ويعتبر أفضل اختيار للأنشطة الأقل مردودية والتي تكون من خلالها المؤسسة في وضعية تنافسية ضعيفة.

4. مصفوفة ADL

3.4. العلاقة بين المردودية والوضعية التنافسية في مصفوفة ADL



4. مصفوفة ADL

4.4. حدود مصفوفة ADL

يتمتع نموذج مصفوفة ADL وكباقي نماذج التحليل الإستراتيجي بمجموعة من النقاط التي تعبر عن مدى قوة النموذج أو ضعفه، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

نقاط القوة:

- تعرض مصفوفة ADL توزيع الأنشطة أو المنتجات في المؤسسة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، والمركز التنافسي حيث قسمت إلى 20 خانة كل خانة تمثل موقع معين يوفر جملة من الخيارات الإستراتيجية.
- تستطيع المؤسسة ومن خلال التوزيع الواسع للأنشطة والمنتجات أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد أن محفظة أعمالها متوازنة.
- تزيد من تركيز إنتباه المسيرين في المؤسسة على مختلف الإستراتيجيات، كذلك تعتبر دورة حياة المنتج هي من المحددات المهمة في الإختيار الإستراتيجي.

نقاط الضعف:

- لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي، فبالرغم من كون مراحل دورة حياة المنتج هي مهمة لكنها لا تحمل محددات جاذبية الصناعة.
- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.

The background features a smooth gradient from a light teal at the top to a dark blue at the bottom. Overlaid on this gradient is a repeating pattern of small, semi-transparent triangles in various shades of blue and teal, creating a textured, mosaic-like effect.

THANK YOU