

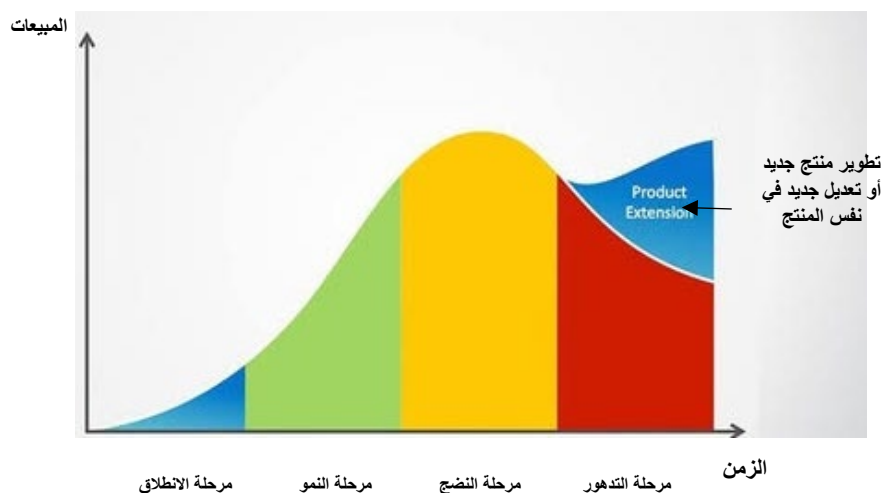
المحاضرة 11 : أدوات التحليل الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة

هناك العديد من أدوات التشخيص أو التحليل الاستراتيجي و المؤسسة تختار فيما بينها حسب الهدف و المجال من التحليل و التشخيص ، حسب مرحلة التتمو التي تمر بها المؤسسة و كذا حسب قدرة الأداة نفسها على اعطاء المعلومات المناسبة. و كنتمة للتشخيص الاستراتيجي الداخلي و الخارجي قد تستعين المؤسسة بأدوات أخرى نذكر منها .

1- **دورة حياة المنتج** : و حسب هذا التحليل يمر المنتج بأربعة مراحل أساسية منذ ابتكاره حتى اندثاره و خروجه من السوق. و تتمثل في:

- مرحلة الانطلاق (دخول السوق)
- مرحلة النمو
- مرحلة النضج
- مرحلة التدهور

شكل يوضح دورة حياة المنتج



و يمكن تقديم خصائص كل مرحلة من مراحل حياة المنتج في مايلي:

	الإنطلاق	النمو	النضج	التدهور
المبيعات	قليلة	نمو سريع	نمو بطيء	تدهور
الأرباح	قليلة أو سالبة	عالية	تراجع في النمو	منخفض
التدفق النقدي	سالب	متواضع	عالي	متناقص
الزبائن	عدد قليل	عدد كبير	سوق مستقر	عدد مناقص
المنافسون	عدد قليل	عدد متزايد	عدد كبير	عدد متناقص

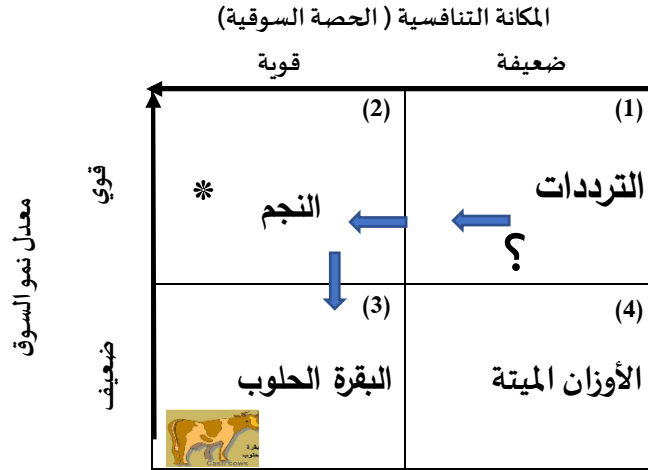
و منه نلاحظ أن للمنتج خصائص وأوضاع تختلف باختلاف المرحلة التي يوجد فيها. و عليه فإن بناء استراتيجية للمنتج يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المرحلة التي يكون فيها هذا الأخير.

2- مصفوفة مجموعة بوسطن للاستشارات BCG1:

و تقوم المصفوفة بتصنيف أنشطة المؤسسة وفق معيارين :

- المكانة السوقية كبعد أفقي، و تتحدد المكانة التنافسية مقارنة بالمنافسين أي بالنظر إلى وضعية المنتج أو النشاط مقارنة مع مثيله لدى المنافسين ، و يأخذ شكل حصة سوقية.
- معدل نمو السوق كبعد عمودي و يعبر بمؤشرات مثل معدل زيادة الطلب أو معدل زيادة المبيعات.

شكل يوضح مصفوفة BCG1



تنقسم المصفوفة الى 4 خانات

- **خانة "الترددات":** تتميز مجالات النشاط الاستراتيجية المتواجدة في خانة الترددات ب:
 - إيرادات ضعيفة أو منعدمة (ناتجة عن ضعف المكانة التنافسية)
 - حاجة كبيرة إلى رؤوس أموال (ناتجة عن قوة نمو السوق)
 - تركيز المؤسسة على تلك التي لها حظوظ في النجاح لتجعلها من النجم.
- **خانة "النشاطات النجم":** تتميز مجالات النشاطات الاستراتيجية التي توجد في خانة النشاطات النجم ب:
 - إيرادات كبيرة (ناجمة عن قوة المكانة التنافسية)
 - حاجة كبيرة إلى رؤوس الأموال (ناجمة عن قوة معدل نمو السوق)
 - تسعى المؤسسة إلى تحويلها إلى بقر حلوب عند استقرار السوق.
- **خانة "البقر الحلوب":** تتميز مجالات النشاطات الاستراتيجية المتواجدة في خانة "البقر الحلوب" ب:
 - إيرادات كبيرة (ناجمة عن قوة المكانة التنافسية)
 - قلة الحاجة إلى رؤوس الأموال (ناجمة عن ضعف نمو السوق)
 - تسعى المؤسسة أن تبقي وضع الوحدات الاستراتيجية ما استطاعت
- **خانة "الأوزان الميتة" (الكلاب):** تعرف مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتواجد في هذه الخانة:
 - إيرادات معدومة أو شبه معدومة (ضعف المكانة التنافسية)
 - عدم الحاجة إلى التمويل (ضعف نمو السوق)
 - تحاول المؤسسة التخلص منها.

تجدر الإشارة أن جزء من أنشطة الترددات تحول لى نشاط نجم و بعضها يتحول إلى الاوزان الميتة و ذلك حسب قدرة المؤسسة على تحسين مكانته التنافسية ، و كذ الأنشطة النجم هي أنشطة تتحول لأنشطة البقرة الحلوب التي تدر سيولة على المؤسسة تمول بها عملية التطوير .

3- مصفوفة Mac KINSEY

تقوم المصفوفة على المكانة التنافسية (بعد عمودي) و جاذبية الصناعة (كبعد أفقي) .

تمثل كل خانة من خانات المصفوفة حالة معينة أو وضع معين لمجال النشاط الاستراتيجي بحيث يحدد التصرف مع هذه المجالات حسب توزيعها عبر المصفوفة.

شكل يوضح مصفوفة Mac KINSEY

		جاذبية القطاع		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية	التطوير		
	متوسطة		الحفاظ	
	ضعيفة			التخلي

تقسم مصفوفة Mac Kinsey إلى 3 مناطق:

منطقة "التطوير"، ومنطقة "الحفاظ"، ومنطقة "التخلي"

فالمجالات الاستراتيجية التي تأتي في منطقة التطوير هي مجالات يجب على المؤسسة أن تحرص على تطويرها لما تختص به من مكانة تنافسية كبيرة ونظرا وترقيتها نظرا لقيمة قطاعها (سوقها).

المجالات التي تتواجد في منطقة الحفاظ فإن المؤسسة تحاول أن تحافظ عليها إما لقيمة سوقها أو لكبر مكانتها.

وأما المجالات التي تأتي في المنطقة الثالثة (التخلي)، فعلى المؤسسة أن تتخلى عنها لأن لا مكانتها التنافسية ولا قيمة قطاعها تشفع لها بالبقاء .