المحور الثاني

I. المصفوفات التحليلية كأداة لتحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسة في القطاع الصناعي:

I. 1 مباديء تحليل حافظة الأنشطة:

تُستخدم مصطلحات "مهنة" أو "مجال نشاط" أو "تجزئ استراتيجي" بشكل تبادلي إلى حد ما لتعيين كل نشاط من الأنشطة التي تشكل مجموعة الأنشطة. ومع ذلك ، هناك فروق دقيقة في المعنى: يشير مصطلح "المهنة" إلى تجميع المهارات، و "مجال النشاط" للعرض والسوق، و "التجزئ الإستراتيجي" لعملية التجزئة الاستراتيجية.

(Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, Bernard Garrrette, Pierre Daussage et Rodolphe Durand, 2016, p 536)

نظرًا لأن مجالات النشاط هي وحدات التحليل التي يعتمد عليها التفكير الاستراتيجي، فمن المهم تحديد هذه الوحدات بأكثر الطرق الممكنة صلة. هذه العملية تسمى التجزئة الاستراتيجية.

يصعب إجراء التجزئة الاستراتيجية لأنها تعتمد على مجموعة متنوعة من المعايير. وعليه فالطريقة الجذرية لحل المشكلة هي اتخاذ وجهة نظر المحللين الماليين. في مواجهة مجموعة صناعية متنوعة، يقارن المحللون أداء المجموعة بمجموع أداء المؤسسات المتخصصة في كل من المهن التي تتواجد فيها المجموعة. لذلك، فإن المعيار الذي تقوم عليه التجزئة الاستراتيجية هو وجود منافسين متخصصين في كل مجال من المجالات التي تعمل فيها المؤسسة المعنية. يعمل هؤلاء المنافسون كمعيار يمكن من خلاله مقارنة أداء المؤسسة قيد الدراسة. لذلك فهي وجهة نظر خارجية للتجزئة الاستراتيجية.

(Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, Bernard Garrrette, Pierre Daussage et Rodolphe Durand, 2016, p 536)

على الرغم من أن وجهة النظر هذه تميل إلى السيطرة على معايير التجزئة الاستراتيجية اليوم، فمن المفيد عدم تجاهل وجهة النظر الداخلية بسرعة كبيرة، أي وجهة نظر الإدارة العامة للمؤسسة، لأن تحديد تخصيص الموارد يتطلب نهجًا أكثر تفصيلاً يعتمد على التحليل. بالاعتماد على المهارات الداخلية و عوامل النجاح الرئيسية، وليس فقط على مفهوم الصناعة. علاوة على ذلك ، يجب التأكيد على أن فكرة الصناعة يمكن أن تغطي مجموعة غير متجانسة إلى حد ما من الأنشطة، كما يتضح ذلك من وجود مجموعات إستراتيجية متميزة داخل نفس الصناعة. (Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier ,2006, p 34)

I. 2 كيفية التجزئة

عادة ما نحدد التجزيئات الاستراتيجية لمؤسسة ما انطلاقا من تحليل عوامل النجاح الرئيسية، أي المهارات والموارد المطلوبة للتنافس في نشاط معين، حيث يجب أن يتوافق كل تجزئ مع مجموعة متسقة من عوامل النجاح الرئيسية. وبالتالي، فإن الأنشطة ذات الخصائص الثلاث التالية ستنتمي إلى نفس التجزئ الاستراتيجي:

- تتوافق مع مجموعة متناسقة من عوامل النجاح الرئيسية؛
- تمتلك هيكل تكلفة مماثل؛
- تواجه نفس المنافسين.

يجب الحرص على عدم الخلط بين التجزئة الاستراتيجية وتجزئة التسويق. يتمثل الأخير في عمل تصنيف للعملاء وفقًا للاحتياجات والسلوكيات وطرق الشراء. الهدف هو تكييف المنتجات مع أهداف المستهلكين المختلفة 2. تشترط التجزئة التسويقية مكونات المزيج التسويقي: خصائص المنتج، والإعلان، والتوزيع ، وقوة المبيعات، وسياسة التسعير.

المحور الثاني

بينما تقسم التجزئة التسويقية السوق إلى قطاعات متجانسة، فإن التجزئة الاستراتيجية "يقسم" المساحة التنافسية وفقًا لمعايير عديدة (عوامل النجاح الرئيسية، المنافسون، هيكل التكلفة، التكنولوجيا، عملية الإنتاج، قنوات التوزيع، أنواع الموردين والعملاء بالطبع). لذلك تدمج التجزئة الاستراتيجية التجزئة التسويقية.

I. 3 المعايير الرئيسية للتجزئة الاستراتيجية (Laurence Lehmann et autre,, 2016, p 538)

1. المنافسة

يعد وجود منافسين مباشرين يتبعون استراتيجية مماثلة معيارًا لتحديد تجزئ استراتيجي، كما تشكل خريطة المجموعات الإستراتيجية في هذا الصدد أداة لتحقيق ذلك .

2. هيكل التكلفة

يتميز مجال النشاط بهيكل تكلفة محدد، إذ يعد فحص هيكل التكلفة طريقة جيدة لقياس الموارد المشتركة بين الأنشطة. لذلك من الممكن تحديد ما إذا كانت الأنشطة تنتمي إلى نفس التجزئ الاستراتيجي أم لا. يمكننا القيام بثلاث خطوات:

- إجراء تحليل تكلفة لكل نشاط حسب وظيفة سلسلة القيمة، من شراء المواد الخام إلى خدمة ما بعد البيع ؛
- تحديد التكاليف المشتركة بين النشاطين (على سبيل المثال تقاسم نفس شبكة التوزيع)؛
- تحديد الاختلافات في التكاليف الخاصة بكل نشاط.

تجعل الحصة النسبية للتكاليف المشتركة والتكاليف الخاصة من الممكن معرفة ما إذا كان من الممكن الجمع بين نشاطين أم لا. إذا كانت التكاليف المشتركة هي المسيطرة، فإنها تشكل حجة لتجميع النشاطين في نفس التجزئ الاستراتيجي. من ناحية أخرى، إذا كانت التكاليف الخاصة أعلى بكثير من التكاليف المشتركة، فمن المناسب النظر في مجالين مختلفين من مجالات النشاط.

3. الموارد والمهارات

يعكس كل عنصر تم تحليله في هيكل التكلفة تنفيذ مهارات محددة. إلا أن بعض المهارات غير ملموسة بدرجة أكبر ولا تظهر على هذا النحو في هيكل التكلفة على الرغم من أنها معيار سائد. هذه الموارد غير الملموسة لا تكون واضحة جدًا من حيث التكاليف، ويصعب تقليدها لأنه لا يمكن تقنينها بشكل عام، غالبًا ما تلعب هذه الموارد غير الملموسة دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسات. كذلك فإن التفكير في المهارات هو نفسه عند تحديد التكاليف الخاصة والتكاليف المشتركة، إذ يؤدي تحديد المهارات المشتركة إلى تجميع الأنشطة في نفس التجزيء الاستراتيجي.

4. نوع العملاء وقناة التوزيع

تم تضمين هذا المعيار في المعيار السابق، لكن التجربة تظهر أنه من المفيد غالبًا اعتباره على هذا النحو، لتحديد ما إذا كانت الأنشطة التي تتم مقارنتها تؤثر على قواعد العملاء المتماثلة واستخدامها أم لا، قنوات التوزيع نفسها أم لا.

على سبيل المثال ، يمكننا التمييز في حافظة أعمال Veolia ، الخدمات المخصصة لعامة الناس من تلك المباعة إلى الشركات المصنعة. وبالتالي ، يمكن تقسيم نشاط Veolia من خلال تجميع جميع الخدمات العامة (توزيع المياه، والتنظيف،

والنقل) التي يتم توفيرها للبلديات والسلطات العامة من خلال عقود الامتياز (الأعمال إلى الإدارة ، أو من B إلى A) من ناحية أخرى ، الخدمات المقدمة للعملاء الصناعيين (الأعمال إلى الأعمال، أو من B إلى B).

على الرغم من أن الخدمات المقدمة للعملاء الصناعيين تتقاسم عددًا معينًا من التكاليف والمهارات مع السلطات العمومية ، إلا أنها تتطلب استخدام تكنولوجيات مختلفة وقبل كل شيء تنفيذ نهج تجاري محدد.

5. السوق الجغرافي المتوافق

لم يعد البعد الجغرافي معيار تجزئة متوافق في بعض القطاعات المعولمة. ومع ذلك، هناك حالات تختلف فيها الظروف التنافسية اختلافًا جذريًا من بلد إلى آخر. نتيجة لذلك ، يمكن أن تكون عوامل النجاح الرئيسية مختلفة بشكل كبير عن نفس النشاط في بلدان مختلفة. في هذه الحالات، يمكن أن يؤدي الجهل بالبعد الجغرافي المؤسسات إلى التقليل من الجهود المطلوبة لدخول سوق جديد. (Laurence Lehmann et autre,, 2016, p 536)

I. 4 حافظة الأنشطة

في سبعينيات القرن الماضي، حاولت مكاتب الاستشارات الإستراتيجية الكبيرة (Arthur D.Little ، BCG ،McKinsey) ، بالتعاون مع بعض عملائها (لا سيما شل وجنرال إلكتريك لماكينزي) ، صياغة قرارات تخصيص الموارد ضمن محفظة أعمال متنوعة .

في ذلك الوقت ، كان نموذج العمل "الفائز" هو المجموعة الكبيرة والمتنوعة ، المنظمة في أقسام أو وحدات عمل إستراتيجية (SBUs) ، أي مجالات النشاط الاستراتيجي. في سياق ذلك الوقت ، قد يؤدي دخول مجموعة كبيرة مثل جنرال إلكتريك إلى نشاط جديد إلى تحسين أداء هذا النشاط فقط. لذلك ، تتكون استراتيجية الشركة من تحديد الأنشطة التي يجب تنويعها ، وكيفية تخصيص الموارد (التدفق النقدي بشكل أساسي) بين مختلف مجالات الأنشطة الموجودة في المحفظة. كان الهدف من استراتيجية الشركة هو النمو (وليس خلق قيمة للمساهمين) وكان مفتاح النجاح هو الحصول على مجموعة متوازنة من الأنشطة ، وهذا يعني التمويل الذاتي قدر الإمكان ، وتحرير الأنشطة الناضجة. موارد كافية للاستثمار في أنشطة النمو.

إن حافظة الأنشطة لمؤسسة ما يمكن تعريفها على أنها مجموع ميادينها الاستراتيجية، وتنشأ هذه الأخيرة عن عملية التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة، إذ يشير كل ميدان نشاط استراتيجي إلى مجال نشاط عادي لدى المنظمة يضم مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتجانسة والموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يتطلب معارف خاصة (Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier ,2006, p 90) يمكن أن تكتسب منها المؤسسة تجربة وتوافيق لتحديد عوامل النجاح.

ومن ثم فإن حافظة الأنشطة يمكن أن تشكل موضوعا للتسيير على المستوى الكلي للمنظمة، إذ يتمثل الرهان الذي تواجهه المنظمة عند هذا المستوى من التحليل هو تحقيق فعالية معتبرة، هذه الفعالية الشاملة ما هي في الأخير إلا نتيجة الفعاليات المحققة على مستوى كل ميدان نشاط استراتيجي وكذا التكامليات بين هذه الأخيرة.

المحور الثاني

اقترحت مكاتب الاستشارة BCG (مجموعة بوسطن الاستشارية) وMcKinsey وأخرى نماذج لتحسين تسيير مجموعة من الأنشطة. يمكن تلخيص الطريقة المشتركة بين كل هذه النماذج في أربع مراحل:

1- تقسيم المؤسسة إلى مجالات نشاط مستقلة قدر الإمكان؛

2- القيام بتقييم كل تجزيء استراتيجية مختار وفق معيارين: جاذبية التجزيء والمركز التنافسي للمؤسسة في هذا التجزيء:

- تدل جاذبية التجزيء على الإمكانات الجوهرية لمجال النشاط لتوليد الأرباح وبالتالي جذب الاستثمار ، بغض النظر عن موقع المؤسسة في هذا التجزيء. تتيح الجاذبية تقييم الأولويات من حيث تخصيص الموارد ضمن مجموعة الأنشطة. فالتجزيء الجاذب للغاية يولد احتياجات مالية كبيرة؛

- يقيس الوضع التنافسي القدرة التنافسية للمؤسسة في التجزيء الذي تم تحليله، بالنسبة إلى منافسيها الرئيسيين. يتيح لنا تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة في كل تجزيء قياس قدرتها على تحقيق ربحية أعلى من متوسط الصناعة في كل مجال من مجالات نشاطها.

3- وضع هذه التجزيئات، ممثلة بدوائر مساحة متناسبة مع حصتها في إجمالي مبيعات المؤسسة، في مصفوفة ، يتوافق كل محور منها مع الوضع التنافسي وجاذبية التجزيء. تتيح هذه الشبكة تحديد الوصفة الاستراتيجية التي يجب اتباعها (الاستثمار أو الربحية أو سحب الاستثمارات) لكل قطاع.

4- تحليل الهيكل العام للمحفظة من أجل تطوير استراتيجية تخصيص الموارد الأمثل بين مجالات النشاط.

وبعيدا عن التحليل الداخلي والخارجي لكل ميدان نشاط استراتيجي، فإن هدف تسيير حافظة الأنشطة هو القيام بتحليل شامل لميادين النشاط الاستراتيجية المحازة من قبل المؤسسة، وذلك من أجل تحديد الاستراتيجية المثلى عن طريق أدوات خاصة للتحليل: المصفوفات التحليلية للحافظة، حيث أن هذه المصفوفات تتيح للمؤسسة أن تموقع أنشطتها الاستراتيجية في خاناتها التي تتحدد ببعدين يختلفان حسب النموذج التحليلي المعتمد. وبالتالي فإن مصفوفات التحليل تقودنا إلى معرفة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة في الأسواق المختلفة، كما تقوم بتبسيط الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية الرئيسية الممكنة أمام المؤسسة.

I. 5 الغرض من تحليل محفظة الأعمال هو:

-تحديد أي مجال نشاط استراتيجي (DAS) يجب أن تتلقى استثمارات أكثر أو أقل.

-تطوير استراتيجيات النمو لإضافة منتجات أو أنشطة جديدة إلى المحفظة.

- تحديد النشاط أو المنتج الذي لا يجب الاحتفاظ به.

كما أنه يجعل من الممكن إجراء فحص لاستراتيجية الشركة ، لتسليط الضوء على الاختلالات الأساسية بين المجالات المختلفة التي تساهم في بقاء الشركة ونموها وربحها.

I. 6 البحث عن التوازن:

إن تحليل الحافظة يهدف إلى تقييم نشاطات المنظمة بعبارة التوازن قصير، متوسط وطويل الأجل. ففي الأجل القصير، يتعلق الأمر باستخدام المصفوفات لتقييم مدى التناغم لحافظة الأنشطة، فالمؤسسة بذلك تحدد فيما إذا كانت

المحور الثاني

الأنشطة متوازنة بعبارة الجانب المالي، إذ يجب أن تتكامل الأنشطة فيما بينها، فالأنشطة التي تحقق وفرات أو فوائض مالية تمول تلك الأنشطة التي توجد في وضعية عجز مالي.(Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier ,2006, p 90)

على المدى المتوسط والطويل، فيتعلق الأمر بضمان استمرارية المؤسسة، وفي هذا الإطار فإن البحث عن التوازن يرتكز على الاعتبارات الاستراتيجية، فعلى الاستراتيجي أن يتيقظ إلى الأنشطة الجديدة التي يمكن أن تعوض الأنشطة القديمة أو الناضجة كما يصطلح عليها في أدبيات الاستراتيجية، والتي تضمن بقاء المؤسسة سواء على المدى المتوسط أو الطويل. فالمنظمة التي لا تمتلك سوى أنشطة ناضجة فإنها تكون منظمة محققة للأرباح بشكل كبير لكنها لن تستمر طويلا لأنها تواجه خطر الزوال والاختفاء من السوق على المدى المتوسط.

أخيرا، وضمن مقاربة لليقظة التنافسية ، فإن المؤسسة يمكن أن تبحث عن تحليل حافظة أنشطة منافسيها من أجل تسبيق خياراتهم الممكنة أو التعرف على فرص النجاح الممكنة لديهم ونقاط ضعفهم في الأسواق وذلك بعبارة الموارد.

يقوم التحليل المصفوفي على تمثيل أنشطة المؤسسة على محورين أحدهما خارجي من المحيط والآخر داخلي من المؤسسة، وفي الحقيقة يمثل كل محور مجموعة من العوامل المجمعة، والتي يمكن أن تكون كمية أو كيفية أو مزيجا من الكم والكيف لتحديد الاحداثيات التي تسمح بتمثيل كل نشاط في المصفوفة.

بشكل مختصر تتلخص أشهر المصفوفات حسب أبعادها في الجدول التالي: