

تابع المحاضرة 2: أدوات التشخيص الاستراتيجي

يسمح التشخيص الاستراتيجي بتحديد المكانة التنافسية للشركة، وبالتالي حصر المجال الملائم للمنافسة، و هو يعتمد في ذلك على مجموعة من الطرق المدرجة ضمن نماذج للتحليل الاستراتيجي. أخذت نماذج التحليل الاستراتيجي في التطور بداية من النظرة الشمولية، حيث تم تبني النظرة الآلية القائمة على نماذج المصفوفات التي قدمتها مكاتب الاستشارة لتسهيل الاختيارات الاستراتيجية للشركة ذات الأنشطة المتنوعة بالإضافة الى طرق أخرى أقل تكلفة، و على أساس ذلك سيتم تصنيف أدوات التحليل الى:

- الطرق الأولية: و تشمل:

🌟 **منحنى الخبرة:** يتمثل في العلاقة بين حجم الإنتاج و التكاليف. فكل زيادة في الإنتاج يتبعها انخفاضاً في التكاليف، فعملية التحكم أكثر Le savoir-faire من خلال التجربة المكتسبة و العملية الإنتاجية تسمح بإدخال تحسينات و بالتالي تخفيض التكاليف.

🌟 **طريقة PIMS:** تم تطوير هذا النموذج بمبادرة من الشركة الأمريكية جينرال الكتريك بالتعاون مع جامعة havard في بداية السبعينات و ذلك بإجراء بحث حول عوامل النجاح و الفشل لمختلف المنتجات.

🌟 **سلسلة القيمة la chaine de valeur:** حسب M. Porter المؤسسة لا تتألف من مجموعة معزولة من الوظائف بل هي مجموعة من الأنشطة للتوزيع و التصميم، متمثلة في سلسلة القيمة التي تكسبها الميزة التنافسية، تقسم الى نوعين من الأنشطة التي تساهم في تقديم جزء من القيمة الاجمالية. و هي الأنشطة الأساسية، تلك التي تشارك في الإنتاج المستمر، التسويق، التسليم و خدمة المنتج في حين الأنشطة الداعمة هي تلك التي توفر شراء المدخلات و التكنولوجيا و الموارد البشرية أو وظائف البنية التحتية الشاملة و المبينة في الشكل الموالي:

الشكل: سلسلة القيمة لبورتر



– المصفوفات الاستراتيجية: و تتمثل في:

المصفوفات	محور السينات	محور العينات	عدد الخانات
BCG	الحصة السوقية	معدل نمو السوق	4
Mc .Kinsey	القدرة التنافسية	جاذبية القطاع	9
ADL	الوضعية التنافسية	نضج الصناعة	20

🌈 مصفوفة BCG (Boston Consulting Group) : تتكون مصفوفة بوسطن من بعدين

هما:

درجة نمو السوق: و تمثل نسبة الزيادة السنوية في حجم السوق.

الحصة السوقية: و هي حصة علامة تجارية من السوق.

تتكون من أربع خانات، كل خانة تعبر عن حالة معينة:

علامة الاستفهام: تعبر عن درجة نمو سوق مرتفعة لكن حصة سوقية منخفضة عادة المنتجات الجديدة

تكون في هذه الخانة و الخيار الاستراتيجي في هذه الحالة هو الاستثمار.

النجوم: تكون كل من درجة نمو السوق و الحصة السوقية مرتفعة و الاستراتيجية التي يجب اتباعها هنا

هو الاستثمار أكثر و أكثر حتى يستمر المنتج في هذه الخانة.

البقرة الحلوب: تكون درجة نمو السوق منخفضة لكن الحصة السوقية مرتفعة، يكون السوق وصل مرحلة

النضوج اين تحقق الشركة لأرباح كبيرة دون الحاجة للاستثمار.

النقطة الميتة(الكلاب): تكون كل من درجة نمو السوق و الحصة السوقية منخفضة، تعبر عن المنتجات

ذات النصيب المنخفض في سوق نموه بطيء. و بالتالي فهي لا تعتبر مصدرا للنقدية.

الشكل: مصفوفة BCG

مرتفع معدل نمو السوق	النجوم	الوضع المحير
	البقرة الحلوب	النقطة الميتة
منخفض	مرتفع	منخفض
	الحصة السوقية	

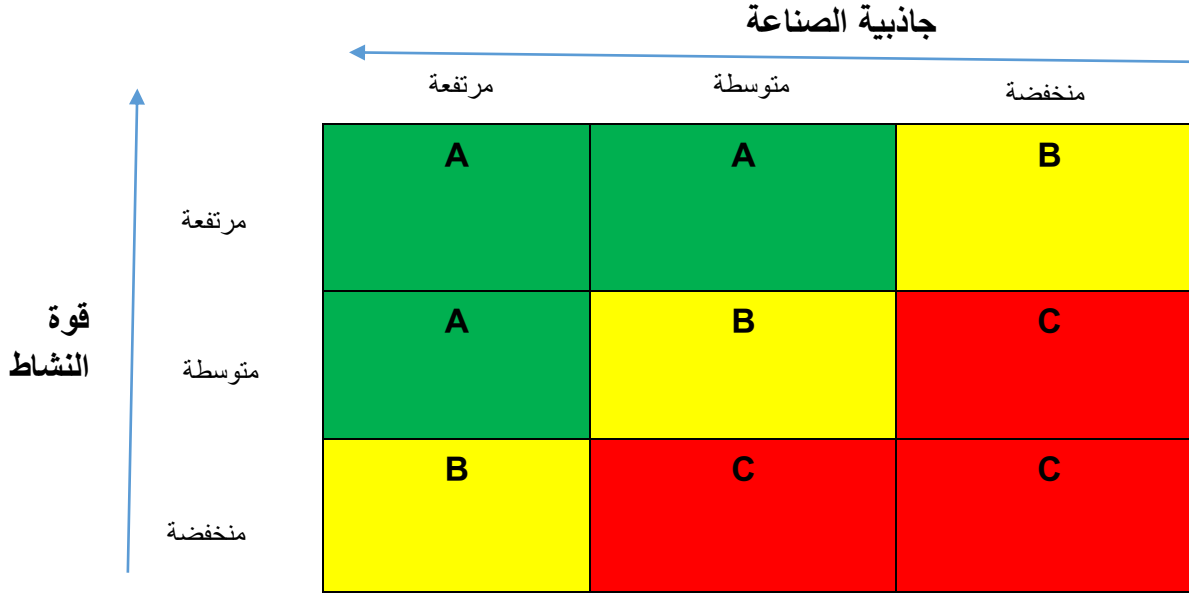
📌 **مصفوفة ماكينزي:** و تسمى أيضا مصفوفة جنرال الكتريك، و هي نموذج محفظة أعمال طورتها ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال الكتريك، و ذلك لتقادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن. و تتألف مصفوفة ماكينزي من بعدين، البعد الأول جاذبية الصناعة أما البعد الثاني فيتمثل في قوة النشاط و تشكل تسعة مربعات، تقسم الاستراتيجيات الى ثلاثة مجموعات:

اللون الأحمر (توقف): درجة منخفضة من أولوية الاستثمار

اللون الأصفر (انتبه و استعد): درجة متوسطة من أولوية الاستثمار

اللون الأخضر (امضي قدما): درجة مرتفعة من أولوية الاستثمار

الشكل: مصفوفة ماكينزي



➦ **مصفوفة ADL:** و هي مصفوفة متعددة العوامل و قد اعتمدت في بناءها على المفهوم

الكلاسيكي لدورة حياة المنتجات، سعيها منها لتقاضي نقائص المصفوفات السابقة.

تقوم المصفوفة على معايير نوعية تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية

المؤسسة باقتراح البعدين التاليين:

الوضعية التنافسية (مميزات المؤسسة)

درجة نضج القطاع (جاذبية القطاع)

نوضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل: مصفوفة ADL

