

الفصل 3

دور التحليل الاستراتيجي كأحد عناصر التسيير الاستراتيجي في ضبط متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة.

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الجوهرية و المكوّن الأساسي لعملية التسيير الاستراتيجي، فبالرغم من أن عملية التسيير الاستراتيجي تتطوي على العديد من الأنشطة (التحليل، الاختيار، التنفيذ، الرقابة) إلا أن التحليل الاستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة ، فهو المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات البيئة التسويقية (التي رأيناها في الفصل الثاني) حيث يسعى للوصول إلى الموائمة أو التوافق بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية بالمنظمة، و ذلك في ظل التهديدات الخارجية و عناصر الضعف الداخلية [73]ص16.

ولكن السؤال الذي يتبادر الى الذهن هنا :

- كيف يقوم التحليل الإستراتيجي بضبط متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة ؟

سنقوم بالإجابة عن هذا السؤال من خلال الفصل الثالث من دراستنا هاته ، والذي قسمناه هو الآخر الى ثلاث مباحث ، يتناول المبحث الأول مراحل وخطوات التحليل الإستراتيجي، أما المبحث الثاني فسوف نخصه لدراسة الأساليب التي يتم عبرها تطبيق التحليل الاستراتيجي للمنظمة، و أخيرا في المبحث الثالث سننتقل إلى أهم أدوات التحليل الاستراتيجي و التي هي عبارة عن مصفوفات ترتبط بمجموعة من العوامل تأتي في مقدمتها طبيعة نشاط المنظمة و كذا الأهداف التي ترغب في تحقيقها إضافة إلى الإمكانيات و الموارد المتاحة لها.

1.3. مراحل و خطوات عملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة.

كما سبق و قلنا في مقدمة الفصل، فإن عملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة تتم عبر عدة مراحل و خطوات ، فأول مرحلة من مراحل التحليل الاستراتيجي هي مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية ، و هذا ما سندرسه في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني فسننتقل إلى المرحلة الثانية و هي مرحلة صياغة رسالة المنظمة أي تحديد المهمة الأساسية التي أنشأت من أجلها المنظمة، و التي ستقودنا إلى المرحلة الثالثة و هي مرحلة التجزئة الاستراتيجية و تحديد ميادين الأنشطة الاستراتيجية أو ما يعرف بـ (Les DAS).

1.1.3. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

هناك حكمة إغريقية قديمة تقول: "لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يحط رحاله فيه فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح و لن تتفعه كفاءته الشخصية، و في الغالب فإنه لن يرسوا على أي ميناء".

إن الأهداف هي " شكلا من أشكال التعهد و الالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات و هي دعوى إلى تحويل الاستراتيجيات إلى واقع ملموس" [22]ص92، و تسهم الأهداف في تحديد أولويات المنظمة كما تسهم في تحديد العلاقات بين المنتجات و السوق، و ما هي الأسواق التي يجب التركيز عليها بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية يساعد في صياغة الأهداف التشغيلية و الفرعية.

1.1.1.3. الفرق بين الغايات و الأهداف.

يشير مفهوم الغاية إلى "النتائج النهائية للمنظمة و التي ترتبط بتحديد الغرض الذي أنشأت لأجله و ما يميزها عن المنظمات المنافسة، و هي تعد بمثابة نتائج عامة وشاملة يجب تحقيقها في المدى الطويل" [10]ص122، و يتم وصفها عادة بصورة مجردة، لهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية فالغاية مثلا من إنشاء مصنع للحديد و الصلب إنما تتمثل في تلبية احتياجات السوق المحلي و العالمي في مجالات التشييد و البناء و المجال الصناعي، و كذلك الغاية من إنشاء شركات التأمين إنما تكمن في نشر الأمان و الاطمئنان على حياة الأفراد و ممتلكاتهم.

و يجب أن تتميز الغاية ببعض الخصائص أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة، و المدى الزمني الطويل، و بصفة عامة فإن الغاية الواضحة تساعد في الاستخدام الأمثل للموارد و الاستغلال الفعال لها، كما تساهم في فهم العاملين لأدوارهم و مسؤولياتهم.

هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن مفهوم الأهداف يشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة إلى واقع ملموس، و تتصف الأهداف بالتحديد و الدقة، و إمكانية القياس، و الميل إلى التفاصيل، مثلا يمثل هدف منظمة ما تحقيق معدل عائد الاستثمار 10% في العام المقبل، أو تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 5%، أو زيادة معدل المبيعات بنسبة 25% .

و خلاصة القول أن الغايات ما هي إلا أهداف عامة و شاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد، و هي تتسم بالعمومية و الشمول، أما الأهداف بمعناه المحدد و الضيق، فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة.

2.1.1.3. أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تؤدي الأهداف الاستراتيجية عدة أدوار، فهي تساعد في التوجيه و الرقابة على عملية اتخاذ القرار ، كما تزود المنظمة بالمعايير التي تتخذ القرارات في ضوءها ، بالإضافة إلى كونها أداة للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، و يساهم تحديد الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الاتصال و التنسيق رأسيا و أفقيا*، ذلك أن هناك صعوبات في تحقيق الاتصال عبر المستويات التنظيمية المختلفة ، لذلك تبرز الحاجة لدى المنظمة لممارسة الرقابة دون إعاقة روح المبادرة و التي تعتبر أساس "لامركزية التشغيل" [17]ص26، فإذا التزم كل فرد بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة تحقق التنسيق و الاتصال بدون الحاجة للرجوع للإدارة المركزية.

أخيرا فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية يمكن أن يلعب دورا تحفيزيا هاما، و لكن لا يجب أن يقلل من حماس الأفراد على اعتبار أنها فوق إمكانياتهم و طاقاتهم، بل حافزا لهم على بذل المزيد من الجهد. فشركة "IBM" تعمل صراحة على التأكد أن 80% من رجال البيع لديها يحققون كمية المبيعات المحددة لهم سلفا [10]ص124.

و يجب الإشارة هنا إلى أن نظام المكافآت يجب أن يكون موضوعي، فمثلا لا يجب مكافأة المدير العام لإحدى وحدات الأعمال ببساطة لأنه كان متشائما في تقديراته و أنها حققت مبيعات أكثر مما كان متوقعا.

3.1.1.3. نظريات تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

فيما يتصل بصياغة الأهداف الاستراتيجية توجد نظريتين مهمتين في هذا الصدد وهما نظرية ألعاب القوة لـ "H. Mintzberg" و نظرية الإدارة بالأهداف. - نظرية ألعاب القوة لـ "Mintzberg".

تقوم هذه النظرية على فكرة أن السلوك التنظيمي هو لعبة القوى التي من خلالها يسعى عدة لاعبين (يطلق عليهم اسم المؤثرين) للسيطرة على أعمال و قرارات المنظمة.

المؤثرين على نوعين، مؤثرين خارجيين و هم :

- المالكين : الذين لهم موقع رسمي في المنظمة.
- المساعدين: و هم العملاء و المشترين و الشركاء التجاريين.
- جمعيات العاملين: و تتمثل في النقابات و الاتحادات المهنية
- الرأي العام: و يتضمن الحكومة، أجهزة الدولة ، جماعات المصالح الخاصة، الإدارات المحلية.

* رأسيا أي من القاعدة إلى الإدارة العليا، و أفقيا تعني العلاقات بين المصالح ذات نفس المستوى.

- أعضاء مجلس الإدارة:
- أما النوع الثاني فهم المؤثرين الداخليين و يتشكلون من :
- رئيس مجلس الإدارة.
- العاملين.
- المدراء الذين يمثلون الإدارة الوظيفية.
- المحللين و هم المختصين بتصميم و تشغيل الأنظمة الخاصة بالتحليل.
- حيث يشكل كل من مجموع المؤثرين الخارجيين و الداخليين بما يعرف بـ:"التحالف الخارجي و التحالف الداخلي".
- و يفترض Mintzberg وجود ثلاثة أنواع من التحالفات الخارجية هي [9]ص53:
- تحالف الهيمنة : حيث يهيمن فرد واحد على التحالف الخارجي و يحاول السيطرة على التحالف الداخلي.
- التحالف الانقسامي: مجموعة قليلة من الأفراد تتقاسم القوة.
- التحالف السلبي: عدد كبير من الأفراد و المجاميع يتقاسمون القوة و التأثير لذلك يكونوا في وضع العجز عن التأثير في التحالف الداخلي.
- كما توجد خمسة أنواع من التحالفات الداخلية هي :
- تحالف أوتوقراطي: السلطة تبقى بيد الإدارة العليا و بصورة شخصية فقط.
- تحالف بيروقراطي: السلطة تبقى بيد الإدارة العليا و بعضها يفوض للمحللين.
- تحالف إيديولوجي: السلطة تبقى بيد الإدارة العليا إذا أصدرت إيديولوجية معينة.
- تحالف الجدارة : السلطة تتركز في الخبراء داخل المنظمة .
- التحالف السياسي: السلطة تستقر عند أصحاب المهارات و الطاقات السياسية.
- في ضوء هذه الأنواع من التحالفات توجد ستة تشكيلات للسلطة كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول 04 : جدول يبين تشكيلات السلطة [17]ص30.

تشكيلة السلطة	التحالف الداخلي	التحالف الخارجي
نظام آلي	بيروقراطي	مهيمن
بيروقراطية الماكنة	أوتوقراطي	مهيمن
نظام مغلق	بيروقراطي	سلبي
نظام الفرد	شخصي أوتوقراطي	سلبي
رسالي	إيديولوجي	سلبي
التقدير	الجدارة	سلبي
الوسط السياسي	سياسي	انقسامي

و على هذا الأساس يعتقد « Mintzberg » بأن تحديد الأهداف الاستراتيجية ليست إلا نتائج لألعاب القوة أو القدرة على التأثير بين التحالف الداخلي و الخارجي من جهة، و من جهة أخرى التأثير على تشكيلة السلطة.

- نظرية الإدارة بالأهداف.

من البديهي القول أنه بدون أهداف لا توجد إدارة و بالتالي لا يوجد تحليل ، أي أن تفقد الإدارة المعنى الجوهرى لها ، حيث لا يمكن لأي فرد أو مجموعة توقع إنجاز نتائج علمية محددة بصورة فعالة من دون تحديد واضح للأهداف.

إنّ مفهوم الإدارة بالأهداف "هو نظام إداري شامل يتكامل مع كل الأنشطة الإدارية الرئيسية، و بطريقة انتظامية و بخاصة إدارة التسويق بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية بصورة كفأة و فعالة" [17]ص32، و هو يقوم على أساس محاولة تكوين نظام من التغذية العكسية يبدأ من الأسفل إلى الأعلى حيث تقوم الإدارة العليا بتوجيه الأسئلة من القاعدة فما فوق بهدف المشاركة و الحوار العميق مع الإدارات الوظيفية، و هذا ما يجعله نظاما مفتوحا على البيئة الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق توازن في القوى بين المنظمة و بيئتها .

2.1.3. مرحلة صياغة رسالة المنظمة.

يرتبط وجود أية منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، و تشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة، و من المجتمع الذي تنتمي إليه، و عادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة و واضحة و لكن بمرور الزمن و مع تغير تشكيلة المنتجات التي تصنعها، و تنوع الأسواق التي تنشط فيها، فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع التغيرات التي تواجهها بيئة المنظمة [40]ص47، و الواقع أن هذه

التعديلات تأتي كنتيجة لتنوع و تغير المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها، أو لمواجهة أغراض النمو و زيادة حجم المبيعات، أو أن المدير فتر حماسه للرسالة الحالية للمنظمة.

و قد عرف كل من "Martin et Vedrine" رسالة المنظمة على أنها : " تمثل المعرفة التي تمتلكها المنظمة في ميدان معين ، بمعنى المؤهلات و القدرات التي تمتلكها و التي تمكنها من التفوق على منافسيها" [13]ص163.

و تعتبر عملية إعداد رسالة المنظمة أهم خطوة من خطوات التحليل الاستراتيجي للأسباب التالية [68]ص414:

- تعطي الرسالة تعريفا مختصرا و واضحا للغرض من وجود المنظمة و وظائفها، و السوق التي تسعى إلى إشباع حاجاته و رغباته.
 - تحدد الرسالة مجالات الأعمال التي ستدخلها المنظمة و الاستراتيجيات التي سوف تتبعها.
 - تحدد الرسالة المجالات التي سوف تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس الميدان.
 - تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة، و ما هي أنماط النمو و الاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.
- و سوف نتناول في مطلبنا هذا رسالة المنظمة بالتحليل و الدراسة من خلال التطرق إلى أسلوب إعدادها ، أهم العوامل المؤثرة في صياغتها، العلاقة بينها و بين دورة حياة المنظمة مع ذكر بعض الأمثلة.

1.2.1.3. أسلوب إعداد رسالة المنظمة.

يتطلب إعداد رسالة المنظمة الإجابة عن الأسئلة الأساسية الآتية:

أ. ما هي الوظائف التي تؤديها المنظمة ؟ [74]ص56

فعلى المنظمة أن تحدد الحاجات و الرغبات التي تسعى إلى إشباعها، و عند تحديد وظيفة المنظمة يجب أن يكون التوجه تسويقيا من الدرجة الأولى، فالمنظمة لا تنتج منتجات بل تسوق و تشبع حاجات عملائها، و بعبارة أخرى يمكن القول أن المنتجات و السلع مصيرها الزوال أو التقادم، أما العميل فهو باق، لذلك لا بد من معرفة رغباته قبل أن نقيد أنفسنا بإمكانيات إنتاج و آلات معينة، أي أننا يجب أن نتعرف على احتياجات السوق و المستهلكين ثم بعد ذلك نبحث عن السبل التي يمكن أن نشبع بها هذه الحاجات.

فعندما سئل أحد المديرين لشركة "IBM" للحاسوبات : ما هي المنتجات التي تقومون ببيعها ؟ كانت إجابته : "إن منظمتنا لا تباع منتجات و إنما حلول لمشاكل العملاء" [72]ص35.

لذلك من الأفضل أن تبدأ صياغة الرسالة بعبارة مثل :

- نحن نلبي رغبات عملائنا في
- منظمنا تشبع احتياجات المستهلكين في

ب. لمن سيتم توجيهه و أداء هذه الوظائف؟ [74]ص56

يتمثل الشطر الثاني من إعداد رسالة المنظمة في تحديد المجتمع المستهدف الذي تحاول المنظمة إشباع رغباته، فمن الصعوبة على أية منظمة مهما كان حجمها أن تشبع حاجات و رغبات كل المستهلكين المحتملين، لذا فعلى الرسالة أن تتضمن تحديد واضح للقطاع السوقي أو القطاعات السوقية المستهدفة التي ستوجه إليها المنتجات، و يطلق على هذه العملية عملية تقسيم السوق، و عادة ما تقوم المنظمة بخدمة قطاع واحد مثل المستهلكين النهائيين أو المستهلكين الصناعيين.

ج. كيف سيتم تأدية هذه الوظائف؟ [11]ص41

أما الشطر الثالث من إعداد رسالة المنظمة فيتمثل في تحديد التكنولوجيا التي ستستخدمها المنظمة لإشباع حاجات عملائها ، و تشمل التكنولوجيا الجوانب الفنية و الإنتاجية، فيمكن للمنظمة أن تحدد طريقة الإنتاج (الأسلوب الإنتاجي) المستخدم سواء بالاعتماد على درجة عالية من الآلية، أي أسلوب تكثيف رأس المال أو درجة عالية من العمالة أي أسلوب تكثيف اليد العاملة.

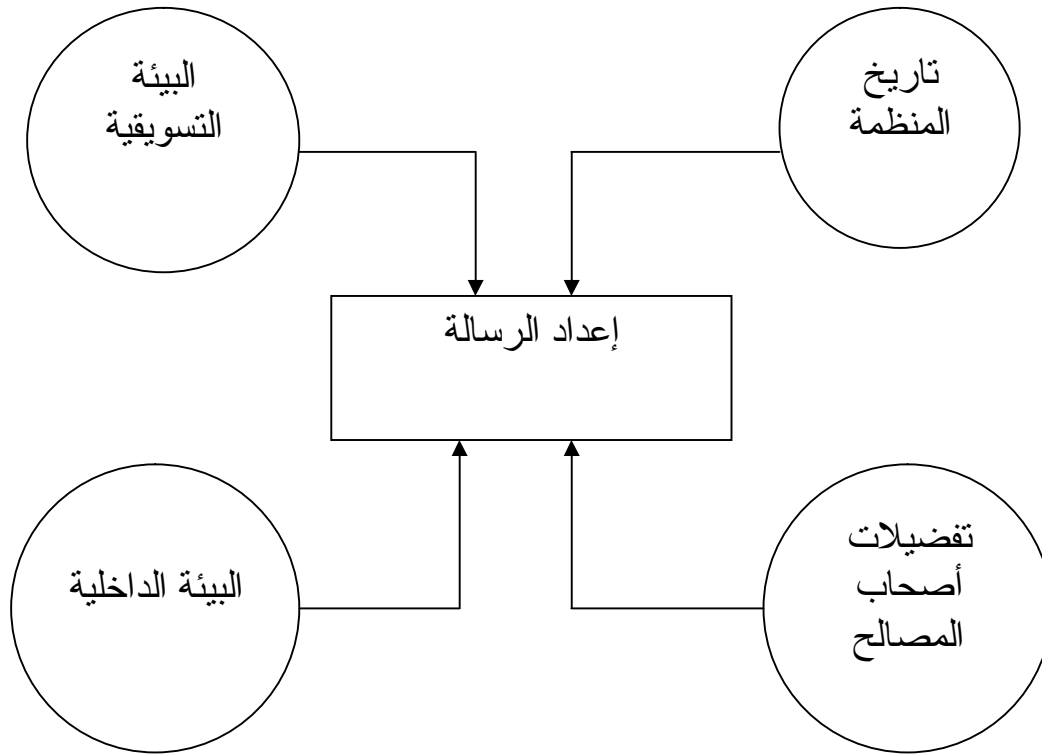
و قد يترتب على السؤال "كيف" الأخذ في الاعتبار إمكانية تملك وحدات جديدة أو الاندماج في وحدات أخرى، و بطبيعة الحال فإن تحديد المسار الذي ستتبعه المنظمة في المستقبل هو جزء لا يتجزأ من صياغة الرسالة.

د. لماذا توجد المنظمة ؟

إنّ أية منظمة يجب منذ نشأتها أن يكون لديها غرض تريد تحقيقه ، سواء أكانت هادفة للربح أو غير هادفة له ، و لهذا تسعى كل منظمة إلى أن تتضمن رسالتها فقرة عن سبب وجودها و ما تسعى إلى تحقيقه ، هذه الفقرة تستخدم في تفهم سيكولوجيا العمل داخل المنظمة و كحافز للعاملين لدفعهم للعمل و ضمان التزامهم بالأداء الفعال.

2.2.1.3. العوامل المؤثرة على إعداد رسالة المنظمة.

إن إعداد رسالة المنظمة هي عملية مستمرة لأنه لا توجد منظمة في حالة سكون لفترات طويلة ، حيث هناك العديد من العوامل التي تؤثر في إعدادها، و الشكل الموالي يبيّن أهم العوامل :



الشكل 12: العوامل المؤثرة في إعداد رسالة المنظمة.

- تاريخ المنظمة.

كل منظمة لديها تاريخ عن نشاطها و أهدافها و سياساتها و إنجازاتها ، لهذا عند صياغة الرسالة يجب أن لا تحدد بعيدا عن تاريخ المنظمة و سمعتها في السوق، فعلى سبيل المثال فإن منظمة (حمود بوعلام) المعروفة تاريخيا بإنتاجها للمشروبات الغازية في الجزائر، لا يمكنها أن تدخل في مجال إنتاج المواد الغذائية حتى و لو كان ذلك يمثل لها فرصة تسويقية.

- تفضيلات أصحاب المصالح.

لا يمكن فصل تفضيلات ملاك المنظمة عن صياغة الرسالة، لأن لديهم أهدافهم و رؤيتهم لمجال العمل الذي يمكن أن تغطيه المنظمة، بل أن شخصيات و ثقافة القائمين على إدارة المنظمة تؤثر على المجالات التي تخطط هذه الأخيرة للدخول فيها [74]ص64، فبعض المديرين يعتقد أن الابتكار هو محور النجاح ، بينما يرى البعض أنه يجب ترك المنافسين يقعون في الخطأ أولا ثم بناءا على ذلك يتم تقييم الوضع، كما أن بعض المديرين يعتقد أن كمية الإنتاج هي مؤشر النجاح، بينما يميل البعض الآخر إلى التركيز على الجودة و ليس الكمية.

- تأثير البيئة التسويقية.

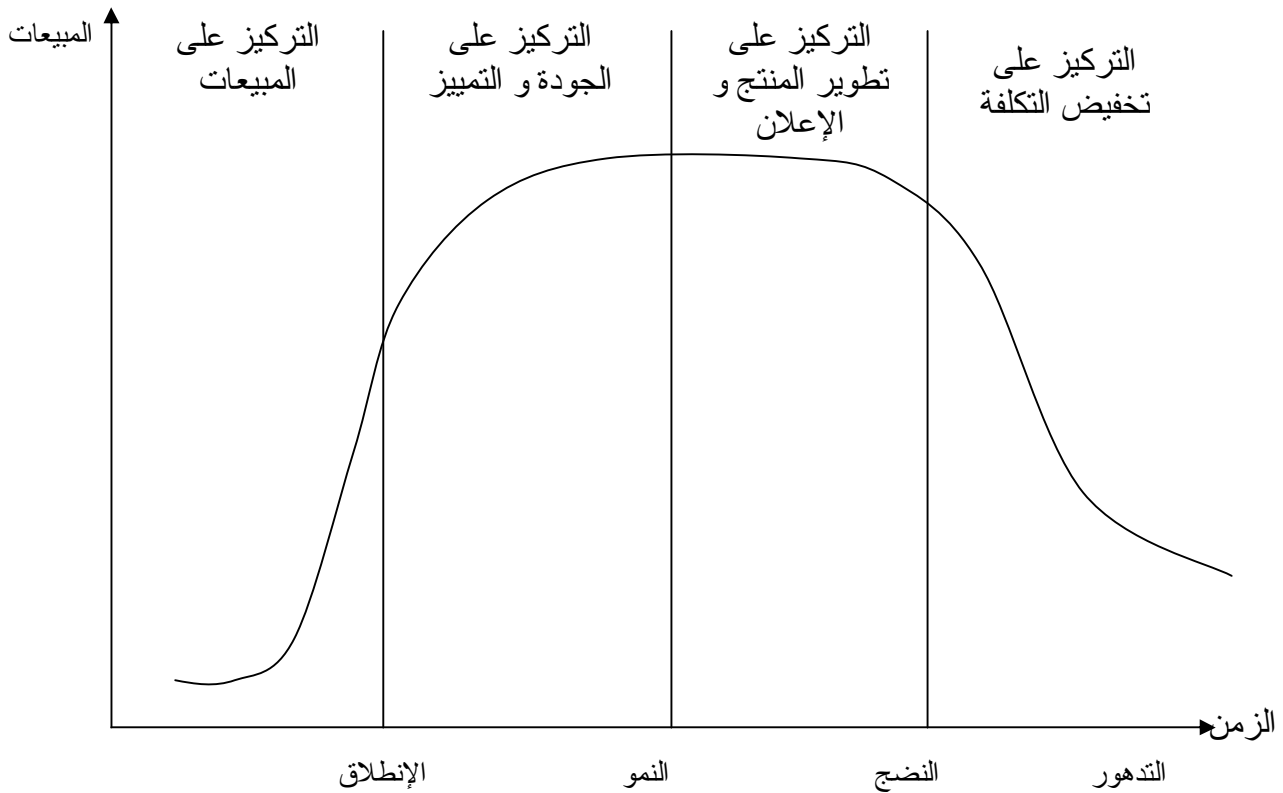
تفرض البيئة التسويقية للمنظمة و التغيرات في القوى البيئية ، فرصا و تهديدات يجب أن تأخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة، فوجود الفرص في السوق قد يعطي المنظمة مؤشرا لمجالات عمل يمكن الدخول فيها قد تكون بعيدة نسبيا عن المجال الأصلي الذي كانت تغطيه من قبل، كذلك بالنسبة للتهديدات إذ قد يجعل دخول منافس قوي المنظمة في وضع معين يجب أن يظهر في الرسالة .

- تأثير البيئة الداخلية.

لابد أن تكون الرسالة منسجمة و متوافقة مع البيئة الداخلية للمنظمة و الإمكانيات المتوفرة لها، للتعرف على نقاط القوة و الضعف و كذا مواردها المالية و البشرية، و لا بد أن ترتبط صياغة الرسالة بتحليل البيئة الداخلية حتى تكون الرسالة متناسقة مع هذا التحليل.

3.2.1.3. العلاقة بين رسالة المنظمة و دورة حياتها.

ينبغي أن تتناسب رسالة المنظمة باعتبارها أحد خطوات التحليل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية و الخارجية لها ، فلا توجد رسالة مثالية تصلح لكافة المنظمات في الصناعة الواحدة ، و لا توجد حتى رسالة مثالية تصلح للمنظمة طوال حياتها، فالمنظمة تغير رسالتها عبر مراحل حياتها المختلفة كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل 13: دورة حياة المنظمة [16] ص 50 .

نلاحظ أنه في المرحلة الأولى تكون المنظمة أكثر حرصا و تحفظا لذلك تعتمد إلى إشباع حاجات محدودة للعملاء من خلال تقديم عدد محدود من الخدمات و السلعة ذات الجودة العالية مع التركيز على خدمة أكبر عدد ممكن من المستهلكين في مكان جغرافي واحد، و عادة ما يكون ذلك على حساب عدم تحقيق أرباح عالية، و في مرحلة النمو تركز المنظمة أكثر في رسالتها على الجودة و التميز في منتجاتها، و يلي ذلك مرحلة النضج و التشبع حين تكون المنظمة في أوج عطائها لذلك تعتمد المنظمة إلى التركيز على تطوير منتجاتها و الإعلان و الترويج، و أخيرا في مرحلة التدهور تركز المنظمة على تخفيض التكلفة و هذا ما سيظهر في رسالتها.

و فيما يلي سنحدد تطور رسالة منظمة تعمل في مجال المقاولات وفق دورة حياتها:

أ. الانطلاق : "نحن نعمل في مجال المساكن المتوسطة التكلفة و نسعى لإرضاء أكبر عدد ممكن من العملاء عن طريق الالتزام بالعقود التي نبرمها مع المتعاقدين، فوسيلتنا لتحقيق الربح هي الصدق التام و الكامل باعتبار العميل شريك في الأرباح".

ب. النمو : في حالة نجاح المنظمة و تخطيها المرحلة السابقة و بلوغها مرحلة النمو يتم تعديل الرسالة لتصبح كالآتي: " نحن نعمل في مجال بناء و بيع الوحدات السكنية المتوسطة و الفاخرة ، و نسعى لإرضاء العملاء القادرين على تسديد ثمن وحداتهم في أقل فترة زمنية و الذين يفضلون الجودة على الثمن المنخفض".

ت. النضج : عادة ما تحاول المنظمات الناجحة التي تعدت مرحلة النمو و وصلت مرحلة النضج أن تحافظ على أعلى ما وصلت إليه في مرحلة النمو ، و أن تحاول تكرار تجربتها في أسواق أخرى و مع عملاء آخرين، و في هذه المرحلة يمكن أن تكون الرسالة على النحو الآتي: " نحن نسعى دائما إلى التملك و السيطرة على معظم عناصر المدخلات و المخرجات التي نستطيع إدارتها بطريقة اقتصادية أفضل مما لو اعتمدنا على الآخرين في إدارتها".

ث. التدهور: تحاول المنظمة في مرحلة التدهور المحافظة على نشاطها الرئيسي أو أكثر الأنشطة ربحية و التخلص مما عدا ذلك، و يعبر عن ذلك في رسالة المنظمة كالآتي: "يقتصر نشاط المنظمة على تلك النشاطات التي تتمتع فيها بمزايا تنافسية واضحة، و سوف يتم تقييم أنشطة المنظمة بكل صدق و شجاعة للتخلص من الأنشطة الفاشلة، و المحافظة على الأنشطة القادرة على توليد النقدية اللازمة لإنعاش الأنشطة الواعدة".

و يجب الإشارة إلى أنه بمرور الوقت يمكن للمنظمة أن تفقد رسالتها الأساسية لتنتج نحو رسائل و مهن مختلفة قد تجد صعوبة في تفسيرها، لذلك يجب عليها أن تركز على الأنشطة التي تتقنها و التي توفر لها مركز تنافسي جيد[75]ص52.

و بعد تحديد رسالة المنظمة تأتي المرحلة الثالثة لعملية التحليل الاستراتيجي و هي مرحلة التجزئة الاستراتيجية و تكوين ميادين الأنشطة الاستراتيجية.

3.1.3. التجزئة الاستراتيجية و تكوين ميادين الأنشطة الاستراتيجية.

إذا قامت المنظمة بإنتاج سلعة أو خدمة ما كان من السهل لها تسييرها ، أما إذا تعددت منتجات و نشاطات المنظمة أصبح من الضروري تجزئتها في خطوة أولى ثم إعادة تجميعها في مجموعات متجانسة (يطلق عليها اسم ميادين الأنشطة الاستراتيجية) وفقا لمعايير محددة في خطوة ثانية، هذا ما سنراه في مطلبنا هذا الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فروع، يتناول الفرع الأول تعريف التجزئة الاستراتيجية و الفرق بينها و بين التجزئة السوقية، أما الفرع الثاني فيتناول التعاريف الاصطلاحية لمفهوم "ميدان النشاط الاستراتيجي"، في حين أن الفرع الثالث يتطرق إلى المعايير أو المقاييس التي يتم اتباعها عند تشكيل ميادين الأنشطة الاستراتيجية.

1.3.1.3. التجزئة الاستراتيجية .

التجزئة في مفهومها الاصطلاحي هي : "عملية تقسيم المجمع إلى مجموعات تسمى عينات عن طريق معايير محددة بحيث أن العناصر المنتمية لنفس العينة تكون متجانسة من حيث معايير التقسيم" [76] ص 111.

مثلا التجزئة عن طريق معيار السن و الجنس تعطي أربعة عينات هي :

	نساء	رجال
شباب	(أ)	(ب)
شيوخ	(ج)	(د)

المصدر: من إعداد الطالب.

أما التجزئة الاستراتيجية فهي حسب "T. Hamer" تعني : "حصد و جرد جميع أنشطة المنظمة و منتجاتها، حتى يتسنى تجميعها في مجموعات جزئية متجانسة و يشمل بالتالي اختيار البديل الاستراتيجي الملائم" [76] ص 111.

أما "J.P Détrie" فقد عرفها بأنها : " تحديد ساحات المعركة أو التنافس الحالية و التي يجب الاستعداد ، أو المواصله ، أو الانسحاب منها" [77] ص 93.

و يجب التفرقة بينها و بين التجزئة السوقية التي يقصد بها : " تقسيم منتجات أو أنشطة المنظمة إلى مجموعات متشابهة من المنتجات سيكون السلوك الشرائي لمستهلكيها متجانسا، حتى يتسنى تصميم البرنامج التسويقي لكل مجموعة" [78] ص 162. مثلا مصنع لإنتاج الملابس يمكن تقسيم منتجاته إلى عدة منتجات جزئية على أسس مختلفة:

- حسب الفصل : صيفية، خريفية.

- حسب السن : أطفال، شباب.

- حسب الجنس : نساء، رجال.

- حسب الشكل : كلاسيكية ، رياضية.

أي أنّ التجزئة السوقية تأخذ معيار السوق أو المنتج فقط و تهمل باقي المتغيرات الأخرى، عكس التجزئة الاستراتيجية التي تستعين بالعديد من المعايير (التكنولوجية، المنافسة).

و الجدول التالي يبين أهم الفروقات الموجودة بين التجزئة الاستراتيجية و التجزئة السوقية.

الجدول 05: أهم الفروقات بين التجزئة الاستراتيجية و التجزئة السوقية [77] ص 93.

التجزئة السوقية	التجزئة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • تقسيم أنشطة المنظمة إلى مجموعات متجانسة على أساس تشابه السلوك الشرائي للمستهلكين أو حسب المناطق البيعية ...الخ. • تسمح باكتشاف حاجات جديدة أو تطوير حاجات قائمة و لكن في أنشطة حالية فقط. • توصي بتغيرات على المدى القصير فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقسيم أنشطة المنظمة إلى مجموعات جزئية على أساس الأسواق، التكنولوجيا المستعملة، المنافسة. • تسمح باكتشاف فرص و إنشاء أنشطة جديدة أو تعديل أو حذف أنشطة قائمة. • توصي بتغيرات على الأجلين المتوسط و الطويل و يتم إجرائها قبل إجراء الرؤية الاستراتيجية.

من خلال تفحص هذا الجدول يتبين لنا أهمية التجزئة الاستراتيجية و التي تتمثل في بعض النقاط

أهمها:

- تعتبر التجزئة الاستراتيجية مرحلة أولية لمعرفة الوضعية التنافسية للمنظمة، ثم

يتم بعد ذلك تحسين هذه الوضعية أو المحافظة عليها.

- تساعد التجزئة الاستراتيجية على تصميم الهيكل التنظيمي لكل ميدان نشاط استراتيجي.
- تسمح التجزئة الاستراتيجية للمنظمة بالاستغلال الرشيد و العقلاني لمواردها (المالية، التقنية و البشرية).
- تساعد التجزئة الاستراتيجية المنظمة على إنشاء منتجات جديدة قد تمتلك فيها ميزة تنافسية.

2.3.1.3. تكوين ميادين الأنشطة الاستراتيجية.

لقد ظهر مصطلح "ميدان النشاط الاستراتيجي" في الولايات المتحدة الأمريكية و ذلك في الستينات من القرن الماضي، و أول من استعمله هم مجموعة "بوستن الاستشارية" (BCG)*، و كان يسمى باللغة الإنجليزية (Strategic business unity :SBU) أما باللغة الفرنسية فقد سمي بـ: (DAS: Domaine d'activité stratégique)، و مصطلحنا هذا جاء كترجمة حرفية من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية.

و قد تعددت التعاريف حول هذا المصطلح، فعلى سبيل المثال :

تعريف "T. Atanur et Calori" : "ميادين الأنشطة الاستراتيجية هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة و التي تمتلك فيها عوامل النجاح متشابهة ، و التي تنقسم نفس الموارد و المؤهلات" [72]ص23.

تعريف "Dubois et Jolibert" : "ميدان النشاط الاستراتيجي هو مجموعة الثنائيات (منتجات / أسواق) الموجهة لخدمة نفس الشريحة من المستهلكين، و التي تستخدم نفس التكنولوجيا، و التي تواجه نفس المنافسة" [79]ص174.

من هاذين التعريفين نستنتج أن مصطلح "ميدان النشاط الاستراتيجي" يطلق على كل مجموعة منتجات تنقسم نفس الموارد و تواجه نفس المنافسة ، و موجهة لإشباع نفس الحاجة أو الرغبة لدى المستهلك، و كل ميدان نشاط استراتيجي مقسم إلى أجزاء أقل أو مجموعات جزئية تسمى بـ: "ميادين النشاط السوقية".

3.3.1.3. معايير تحديد ميادين الأنشطة الاستراتيجية .

وضعت العديد من المعايير لتحديد ميادين الأنشطة الاستراتيجية (DAS) ، و يمكن تلخيص أهمها فيما يلي [77]ص95:

* سنتعرض لهم لاحقاً.

- معيار المستهلكين المستهدفين:

يعتمد هذا المعيار على نوعية المستهلكين المستهدفين، فإن كان لمنتجات مختلفين نفس مجموعة المستهلكين فهما ينتميان إلى نفس ميدان النشاط الاستراتيجي، و عادة ما يتم تقسيم المستهلكين إلى مستهلكين وسطيين و مستهلكين نهائيين.

- معيار المنافسة:

حسب هذا المعيار فإن كل المنتجات التي تواجه نفس المنافسين، يتم إدماجها في نفس ميدان النشاط الاستراتيجي.

- معيار الاشتراك في نفس التكاليف:

حسب هذا المعيار فإن كل منتوجين يتحملان نفس التكاليف (أو تكاليف متشابهة أو متقاربة) فإنهما ينتميان إلى نفس ميدان النشاط الاستراتيجي.

مثال*:

منظمة (ن) تقوم بإنتاج ما يلي:

- المشروبات الغازية. - الأحذية.
- عصير البرتقال. - الأدوية.
- القمصان و السراويل. - العتاد الطبي.

• ما هي ميادين الأنشطة الاستراتيجية الناتجة عن هذه المنتجات ؟

بالاعتماد على المعايير السابقة الذكر يمكن تحديد ثلاث ميادين أنشطة استراتيجية لهذه المنتجات و هي:

- ميدان النشاط الاستراتيجي الأول و يضم : المشروبات الغازية، عصير البرتقال (ميدان التغذية).
- ميدان النشاط الاستراتيجي الثاني و يضم : القمصان و السراويل، الأحذية (ميدان الألبسة).
- ميدان النشاط الاستراتيجي الثالث و يضم : الأدوية ، العتاد الطبي (ميدان الصحة).

2.3. أساليب تطبيق التحليل الاستراتيجي للمنظمة.

من أهم الأسئلة المثيرة للجدل و القلق لدى المحلل الاستراتيجي ، السؤال الآتي :

* هذا المثال من إعداد الطالب.

- ما هي الأساليب المنهجية التي تمكن المحلل الاستراتيجي من تطبيق عملية تحليل و مقارنة نظامية لعناصر القوة و الضعف لدى المنظمة ؟

للإجابة على هذا السؤال، و لتحديد نوعية الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، تستخدم عدة أساليب تحليلية معروفة في الفكر الاستراتيجي و في تطبيق استراتيجية الأعمال، و هي أساليب تقوم على تقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة و التي تنشط في أسواق مختلفة، و ذلك بهدف اختيار أفضل استراتيجية ممكنة التطبيق، و لحشد موارد المنظمة بكفاءة و فعالية عالية، و لإنشاء أفضل مزيج من المنتجات او الخدمات ذات النوعية العالية و التكلفة المنخفضة و المزايا التكنولوجية و التسويقية المختلفة.

و أهم هذه الأساليب : أسلوب التحليل الثنائي (تحليل SWOT)، أسلوب تحليل الفجوات، أسلوب تحليل محفظة الأعمال (Portefeuilles) .

1.2.3. أسلوب التحليل الثنائي (تحليل S.W.O.T).

إنّ أهم أسلوب من أساليب التحليل الاستراتيجي لمنظمة و الذي يستخدم في صياغة الخطة الاستراتيجية النهائية لها يتمثل في التحليل الثنائي و يتم ذلك بعد تحليل كل من البيئة التسويقية و الداخلية لها.

و يستخدم هذا الأسلوب الذي يطلق عليه اختصارا تحليل " S.W.O.T " ليبين العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي : نقاط القوة ، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات ، و من هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية (S.W.O.T) و هو اختصار للأربع مكونات الرئيسية له و هي : نقاط القوة (Strengths) ، نقاط الضعف (Weaknesses) ، الفرص (Opportunities) ، التهديدات (Threats) .

و الشكل الآتي يمثل الإطار العام لهذا التحليل :

الجدول رقم 06 : النموذج العام للتحليل الثنائي (تحليل S.W.O.T)[74]ص134.

تقييم البيئة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استراتيجية هجومية	استراتيجية إصلاحية
التهديدات	استراتيجية دفاعية	استراتيجية انكماشية

و سنهتم في هذا المطلب بكيفية الاستفادة من تحليل البيئة التسويقية و كذا البيئة الداخلية ، حيث يتم دمجها معا في تحليل واحد يمكن أن يحدد التحرك الاستراتيجي بشكل عام، و ذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة في البيئة التسويقية و تجنب التهديدات ، و كذا تعظيم نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف.

و الجدول التالي يبين أهم عناصر البيئة الداخلية و البيئة التسويقية.

الجدول 07: أهم عناصر التحليل الثنائي (تحليل S.W.O.T).

البيئة الداخلية	
عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة و الفعالية في التسيير . - المصادر المالية متاحة. - مهارات تنافسية جيدة. - معرفة جيدة بالمشتريين . - النوعية العالية للمنتجات أو الخدمات. - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات. - ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج. - عوامل أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي - الموقف التنافسي المتدهور - تسهيلات مهمة للعملاء - نقص الموهبة و الخبرة الإدارية - المعانات من المشاكل الإدارية الداخلية. - عدم القدرة على تمويل التغييرات الضرورية - ضعف القدرة على تحقيق معدلات النمو - عوامل أخرى
البيئة التسويقية	
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أسواق جديدة. - إضافة خط منتجات جديد. - نمو أسرع للسوق. - إقامة علاقات مع المنظمات المنافسة. - تنوع تشكيلة المنتجات. - الاستقرار الأمني و السياسي. - إلغاء الحواجز الجمركية. - إجراء تخفيضات ضريبية. - أمور أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد . - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - نمو بطيء للسوق. - سياسة سعرية مناوئة. - زيادة الضغوط التنافسية. - نمو قوة المساومة للعملاء و الموردين. - تغير أذواق و حاجات المستهلكين. - تغيرات سكانية مفاجئة. - أمور أخرى.

و يقدم التحليل الثنائي (تحليل SWOT) أربعة تفاعلات بين كل من الفرص و التهديدات و نقاط القوة، و نقاط الضعف، و تتمثل هذه التفاعلات في الآتي:

1.1.2.3. الفرص x نقاط القوة.

إذا كانت المنظمة تقع في هذا المربع فهي منظمة محظوظة جداً، لأن أمامها فرص سانحة يجب أن تستغلها و لديها نقاط قوة ملموسة يجب أن تحافظ عليها، و لهذا فإن توجه المنظمة يجب أن يكون فعال، و على المنظمة في هذه الحالة أن تقوم باستراتيجية هجومية من خلال توظيف الموارد الداخلية القوية بصورة تمكنها من استغلال الفرص المحيطة بها [11]ص159.

2.1.2.3. الفرص x نقاط الضعف.

إذا صنفت المنظمة داخل هذا المربع، فيجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السانحة في البيئة التسويقية، و المشكلة هنا تكمن في أن نقاط الضعف قد تمنع المنظمة من اقتناص الفرص، فإذا كانت الفرصة هي إنتاج سلعة جديدة، و كانت نقاط الضعف متمثلة في انعدام خبرة المنظمة في هذا المجال، فقد يكون الحل عن طريق تدريب العاملين، أو التعاون مع منظمة ذات خبرة في هذا المجال ، و بواسطة معالجة المشاكل الداخلية للمنظمة يمكن استغلال الفرص المتاحة أمامها و هذا من خلال تطبيق استراتيجية إصلاحية.

3.1.2.3. نقاط القوة x التهديدات.

إذا كانت المنظمة تقع داخل هذا المربع فإن تركيزها الأساسي يجب أن ينصب حول كيفية استغلالها لنقاط قوتها إلى أقصى حد، و ذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها، فإذا كانت التهديدات مثلاً ممثلة في انخفاض قيمة الدينار الجزائري مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، فإنه من الممكن استغلال نقاط القوة الخاصة بتوظيف يد عاملة مدربة و رخيصة لتخفيض التكاليف، و هذا ما يعبر عنه بتطبيق استراتيجية دفاعية، أي استغلال نقاط القوة لتجنب التهديدات المحيطة [74]ص137.

4.1.2.3. نقاط القوة x التهديدات.

إذا كانت المنظمة تقع في هذا المربع فإنها في وضع حرج جداً لا يحسد عليه، و يجب أن تهدف هنا إلى تقليل كل من نقاط الضعف و التهديدات، و عليها أن تحارب في سبيل البقاء، و من الاستراتيجيات الانكماشية المناسبة في هذه الحالة تخفيض العمليات التي لا تدر ربحاً كافياً أو ذات التكلفة العالية، أيضاً تصفية بعض الوحدات الاستراتيجية، أو الاندماج مع منظمات أخرى أكثر نجاحاً.

مثال:

قامت منظمة (Volkswagen) لإنتاج السيارات بتحليل البيئة التسويقية بهدف الكشف عن الفرص و التهديدات التي تواجهها ، كما قامت بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على جوانب القوة و الضعف لديها، و نتيجة دمج هذين التحليلين و من خلال فحص التفاعلات الأربعة السابقة، أمكن التوصل إلى بعض الاقتراحات التي تعكس التوجه العام للمنظمة في تحركاتها المستقبلية و ذلك كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول 08: تطبيق تحليل (S.W.O.T) في منظمة (Volkswagen)[46]ص244.

العوامل الداخلية	عناصر القوة الداخلية	عناصر الضعف الداخلية
العوامل الخارجية	توافر مراكز للتطوير و البحوث و الهندسة. وجود شبكة قوية للبيع و مراكز الخدمات البيعية. فعالية و كفاءة الإنتاج و القدرات الفنية.	الاعتماد الكبير على نوع واحد من السيارات. ارتفاع تكلفة الإنتاج في ألمانيا. نقص الخبرة بالسوق الأمريكي و تأثير النقابات العمالية.
الفرص الخارجية	تنمية و إنتاج أنواع متعددة من السيارات المختلفة. بناء مصنع للتجميع و استغلال جوانب القوة المتمثلة في البحوث و الخبرة الهندسية و الآلية الكبيرة. إنتاج المحركات لشركة كريسلر و الشركات الأمريكية الأخرى.	تنمية و تقديم موديلات جديدة بمستويات مختلفة و تنافسية. لتجنب ارتفاع تكلفة الإنتاج في ألمانيا يمكن بناء مصنع في الولايات المتحدة و تشغيل المديرين الأمريكيين ذوي الخبرة في التعامل مع النقابات العمالية.
التهديدات الخارجية	بناء مصنع لتجميع السيارات في الولايات المتحدة سيؤدي إلى تقليل أثر انخفاض قيمة الأورو. مواجهة المنافسة من خلال تقديم موديلات حديثة و متميزة من السيارات تطوير السيارات بأسلوب يخفض استهلاك الوقود، و تنمية محركات تعتمد على الديزل بدلا من البنزين.	علاج جوانب الضعف من خلال تحويلها إلى جوانب قوة. الدخول في استثمارات مشتركة مع الشركات الأمريكية الأخرى لصناعة السيارات. الانسحاب من السوق الأمريكي. مواجهة تهديدات المنافسة من خلال تنمية خطوط المنتجات.

2.2.3. أسلوب تحليل الفجوات.

بالرغم من وجود بعض اللحظات الصعبة التي تواجه كل مدير في كل مرحلة من مراحل التسيير الاستراتيجي ، إلا أن تحليل الفجوات يعد بحق " لحظة الصدق " أي تلك اللحظة التي تزعج أو تحبط أي فرد مهما كانت قوة تحمله ، فبعد الانتهاء من تقييم الأوضاع في البيئة التسويقية والداخلية ومراجعة الأداء ، ينبغي التعرف على الفجوات القائمة بين أداء المنظمة في الفترة الحالية والأداء المطلوب مستقبلا ، والفجوة كما عرفها "Bamberger" هي : " الفرق بين توقعات المنظمة لتقديرات التطور الذي سيعيب إمكانات المنظمة خلال فترة الاستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها " [18]ص 241.

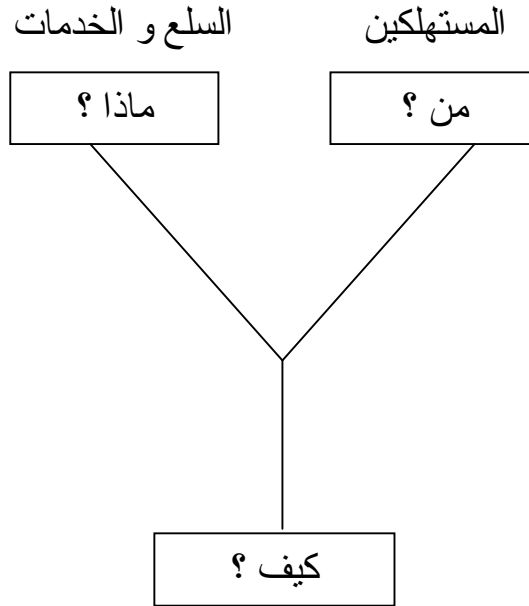
أما "Hussy" فقد عرف الفجوة على أنها " الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوقع ".
في حين أن "Hicks" يرى أن الفجوة هي : " الفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب في الوصول إليه وبين وضعها الحالي " .

لذلك يقال بأن تحليل الفجوات هو " اختبار للواقع " فهو يحتاج إلى تطبيق استراتيجيات محددة لإغلاق كل فجوة يتم اكتشافها من خلال تحديد المسافة التي تفصل بين الوضع الراهن والوضع المرغوب فيه . ويعد أسلوب تحليل الفجوات أفضل أسلوب لاتخاذ القرارات التصحيحية، فإذا كانت الفجوة بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب فيه واسعة و يتعذر إغلاقها ينبغي إعادة تعريف المستقبل المرغوب فيه مع التركيز على الجوانب التي يمكن تحقيقها.

و يتطلب ظهور أي فجوة مواجهة الموقف بصراحة، و محاولة التعرف على مدى إمكانية إغلاق هذه الفجوة، و قد يترتب على تحليل الفجوات و ما يكشفه من حقائق إمكانية عودة المحلل إلى مرحلة صياغة الرسالة، كما أن الكشف عن فجوة في مجال معين قد يؤدي إلى تعريف فجوات في بعض المجالات الأخرى، و سنتعرض لاحقا إلى أهم النماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الفجوات و هما نموذج (Y) و نموذج (Z) .

1.2.2.3. نموذج (Y) لتحليل الفجوات.

يساهم هذا النموذج في تقدير درجة المخاطرة المرتبطة بثلاث أبعاد من الأسئلة و هي (من ؟ ماذا ؟ كيف؟) لكل خط من خطوط النشاط و ذلك كما يبينه الشكل الآتي:



التكنولوجيا و أساليب البيع

الشكل 14 : نموذج (Y) لتحليل الفجوات [11] ص 139

و بعد الانتهاء من إعداد نموذج (Y) لكل خط من خطوط النشاط يجب أن يقارن كل منها بتلك التي تم وضعها خلال مرحلة صياغة الرسالة، كنوع من أنواع الاختبارات و للكشف عن الصلة القائمة بين خط النشاط و رسالة المنظمة.

إن تغير بعد واحد من النموذج (نوعية العملاء، أو المنتج، أو طريقة أداء العمل) يشمل أقل درجة من المخاطرة ، بينما ينطوي تغيير بعدين معا على درجة أكبر من المخاطرة، و لا ينصح به، أما إدخال تغييرات على الثلاث أبعاد معا فهو ضرب من الجنون ، لأنه مهما كان حجم موارد المنظمة فإنه من المستحيل أن تكتسب هذه الأخيرة معرفة عن عملاء جدد ، و سلع جديدة، و أنظمة توزيع جديدة في نفس الوقت، لذلك فتغيير الثلاثة أبعاد في نفس الوقت يعد بمثابة بدء مشروع جديد.

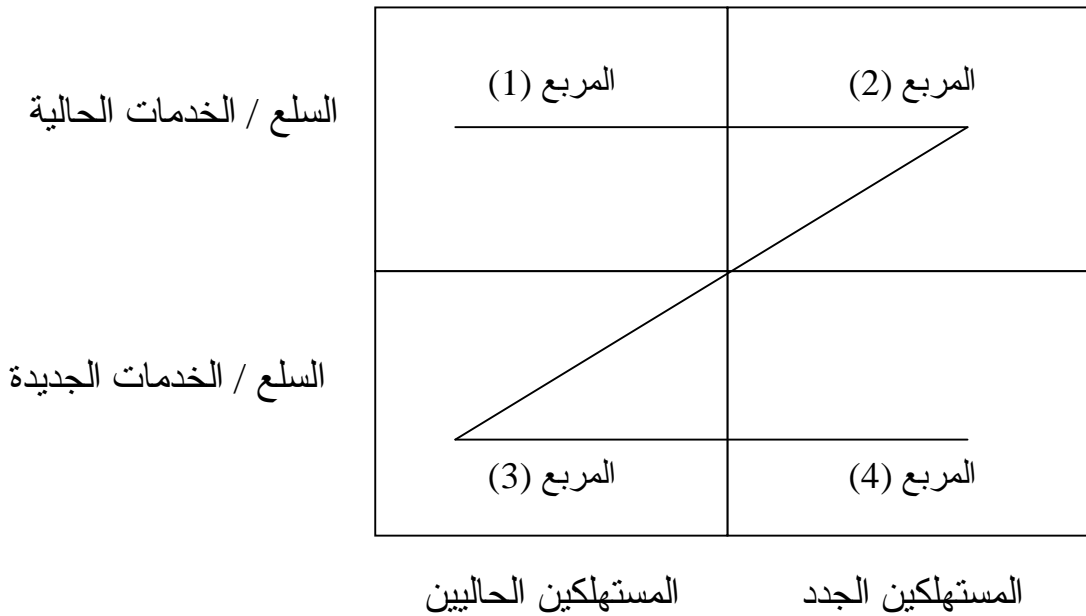
يمثل النموذج (Y) اختبار سريع للكشف عن وجود فجوة محتملة، و لكن يجب توخي الحذر عند استخدام هذا النموذج ، لأن هناك حالات يكون فيها مجرد تغيير بعد واحد فقط كارثة، بينما هناك مواقف أخرى يتم فيها إدخال تعديلات على أكثر من بعد واحد بنجاح .

أحيانا و في حالات نادرة جدا ، يكون المنتج ذو جودة عالية جدا، والسوق مستعد جدا لتقبله، و أنظمة التوزيع الجديدة تكون ملائمة للغاية بحيث أن التغيير الثلاث أبعاد معا يحمل في طياته احتمالات كبيرة للنجاح.

و قد حدث ذلك مع شركة "IBM" في السبعينات عندما قدمت منتج جديد (الكمبيوتر الشخصي) لسوق جديد (المستهلك النهائي بدلا من المنظمات) باستخدام أسلوب بيع جديد (متاجر التجزئة بدلا من مندوبي البيع) و نجحت في ذلك نجاحا باهرا.

2.2.2.3. نموذج (Z) لتحليل الفجوات.

يتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد رئيسية هي : السلع و الخدمات الحالية، السلع و الخدمات الجديدة، المستهلكين الحاليين، المستهلكين الجدد، و ذلك كما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل 15 : نموذج (Z) لتحليل الفجوات [11] ص 141.

و يوضح هذا النموذج أن تركيز الجهود في مربع (1) يتضمن مخاطرة قليلة حيث يتم بيع السلع و الخدمات الحالية للمستهلكين الحاليين ، يليها في الخطوة المربع (2) حيث يتم بيع السلع و الخدمات الحالية للمستهلكين الجدد، ثم المربع (3) أين يتم بيع السلع والخدمات الجديدة للعملاء الحاليين، و أخيرا فالمربع الأكثر خطورة هو المربع (4) أين يتم بيع سلع و خدمات جديدة لعملاء جدد.

و يرجع اسم النموذج (Z) إلى امتداد الخط عبر المربعات بما يعكس درجة المخاطرة، فكلما ازداد اتجاه المنظمة نحو الطرف الأخير في حرف (Z) كلما ارتفعت درجة المخاطرة، و يرجع فشل الكثير من منظمات الأعمال الجديدة إلى المخاطرة المرتبطة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة لعملاء جدد، لذا يجب أن تكون المنظمة مستعدة مسبقا لتحمل المخاطر و أن تملك الموارد الكافية لمساندة هذا الأسلوب.

3.2.2.3. طرق إغلاق الفجوات.

هناك طريقتان لغلق الفجوات الموجودة في النموذج الاستراتيجي، الطريقة الأولى تتمثل في تعديل أو تخفيض الأهداف الاستراتيجية و تسمى بـ:"الحل التبادلي"، أما الطريقة الثانية فتتمثل في تخفيض العوائق المسببة للفجوة، و تسمى بـ:"الحل التحولي"، و عادة ما يكون لكل منظمة تفضيل معين إما الحل التبادلي أو الحل التحولي، و لابد من التذكير في هذا الصدد انه عندما تقوم المنظمة بتحديد أهداف متفائلة كثيرا، أي أهداف يصعب تحقيقها (لأنه مبالغ فيها)، فإن العودة إلى نقطة البداية في نموذج التحليل الاستراتيجي و مراجعته يصبح أمرا لا مفر منه، و لكن المشكلة هي أن عملية العودة إلى بداية النموذج مرة ثانية قد تضغط على أعصاب المسؤولين عن التحليل الاستراتيجي، و قد ينمو عندهم شعور بعدم جدوى عملية التحليل الاستراتيجي، و لكن حقيقة الأمر أن إعادة خطوات التحليل الاستراتيجي أمر لا بد منه حتى يتم إغلاق كل الفجوات.

كما يمكن للمنظمة أن تتبع أساليب أخرى لإغلاق الفجوات من بينها:

- التوسع الداخلي عن طريق زيادة خط المنتجات.
- بداية مشروع جديد عن طريق منتجات جديدة و أسواق جدد.
- الاستحواذ أو الاندماج في منظمات أخرى.
- التكتلات الاستراتيجية مع منظمات أخرى.

3.2.3. أسلوب تحليل حقيبة الأعمال (تحليل Le Portefeuille).

عندما تقوم منظمة الأعمال بتحديد ميادين أنشطتها الاستراتيجية فإنها غالبا ما تواجه سؤالين أساسيين يبحثان عن أجوبة مقنعة و هما :

- ما هو مقدار الوقت و الأموال التي يجب إنفاقها على أفضل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أننا سوف نستمر في النجاح و تحقيق الميزة التنافسية في السوق ؟

- ما هو مقدار الوقت و الأموال التي يجب إنفاقها على تنمية المنتجات الجديدة و المكلفة، و التي معظمها سوف لا يكون ناجحا ؟

1.3.2.3. مفهوم "تحليل حقيبة الأعمال".

للإجابة على هاذين السؤالين يجب على المنظمة بعد أن تقوم بصياغة رسالتها و تحديد أهدافها الاستراتيجية و تجزئة ميادينها الاستراتيجية، أن تقارن بين ما لديها من جوانب قوة و ما تعاني منه من عوامل ضعف، و بين الفرص المتاحة و التهديدات الموجودة في البيئة التسويقية.

أي يجب عليها أولاً أن تقوم بتحليل الموقف الحالي (تشكيلة الأعمال و المنتجات) لكي تقرر ماهي تشكيلة " الأعمال / المنتجات " التي يجب أن تحصل على تركيز أكثر أو تركيز أقل، و التي سوف يخصص لها موارد أكثر أو موارد أقل.

و يجب عليها ثانيا بناء الاستراتيجيات الخاصة بالنمو و التي تهدف إلى إضافة منتجات أو أعمال جديدة إلى حقيبة الأعمال أو المنتجات الحالية [72]ص212.

إن الأسلوب الرئيسي لتحقيق ما سبق يتمثل في تحليل حقيبة الأعمال (L'analyse du Portefeuille) الذي يقوم بتحليل و تقييم الثلاثية (الأعمال / المنتجات / الأنشطة) التي تتكون منها المنظمة، هذه الأخيرة ترغب دائماً في وضع موارد أكثر و أقوى في حقيبة أعمالها، و تخفيض الموارد المخصصة لـ(الأعمال /المنتجات) الضعيفة أو تقوم بتصنيفتها، و بذلك يمكنها أن تجدد أنشطتها عن طريق إضافة أعمال أو منتجات أخرى جديدة و فعالة، أو بإسقاط أعمال أو منتجات حالية و التي يتبين ضعفها [37]ص47.

إن الهدف هنا هو إيجاد الطرق التي تمكن المنظمة من استخدام عناصر القوة لديها لاستغلال الفرص الموجودة في بيئتها التسويقية، لذلك فإن الأدوات المختلفة لتحليل حقيبة الأعمال أو المنتجات تستخدم المصفوفات لتقييم ميادين الأنشطة الاستراتيجية على ضوء عنصرين أساسيين هما :

- جاذبية أسواق (أو صناعة) هذه الوحدات.
- قوة وضع هذه الوحدات في السوق (أو الصناعة).

2.3.2.3. تحليل حقيبة الأعمال في السوق الدولية.

يمكن تطبيق تحليل حقيبة الأعمال " Le Portefeuille " في الأسواق الدولية بغرض زيادة فعالية التحليل الاستراتيجي، إذ أن مصفوفة (حقيبة الأعمال / المنتجات) تعتمد على عاملين أساسيين هما:

- جاذبية سوق الدولة المضيفة.

- القوة التنافسية للمنتج أو الخدمة.

بالنسبة لجاذبية سوق الدول المضيفة فإنه يتوقف على حجمها ، و معدل النمو فيها، و نوع و درجة القوانين و التشريعات الحكومية، و العوامل الاقتصادية و السياسية، أما القوة التنافسية للمنتج المطلوب تسويقه دولياً فإنها تستند إلى حصته السوقية، و كذا ملائمة المنتج لاحتياجات و رغبات السوق ، و هامش الربح، و حجم المبيعات. وفقاً للمكان الذي يقع فيه في المصفوفة فإنه يتم تحديد ما إذا كان هذا المنتج سوف يتم دعمه مالياً أو القيام بتصنيفته لتوفير السيولة النقدية [72]ص635.

3.3.2.3. مميزات و عيوب تحليل حقيبة الأعمال.

- صفة عامة يستخدم تحليل حقيبة الأعمال (Le Portefeuille) في التسيير الاستراتيجي خاصة في مرحلة التحليل الاستراتيجي، و ذلك لما يتصف به من مميزات أهمها ما يلي [10] ص 305:
- يشجع الإدارة العليا للمنظمة على تقييم منتجاتها أو أعمالها كل على حدى، و على وضع الأهداف و تخصيص الموارد بالنسبة لكل منها.
 - يثير قضية التدفق النقدي المتاح للاستخدام في حالات التوسع و النمو.
 - يعتبر وسيلة اتصال فعالة من خلال تصويره البياني للوضع التنافسي للمنظمة، حيث يمكن بسهولة التعرف على موقفها الحالي أو المخطط له في المستقبل.
 - و في المقابل فإن تحليل (Le portefeuille) ينطوي على بعض العيوب التي جعلت استخدامه محدودا و قاصرا على بعض المنظمات دون غيرها، و من جملة هذه العيوب ما يلي:
 - ليس من السهل تعريف الثنائية (المنتج / قطاعات السوق) .
 - يقترح استخدام هذا التحليل استراتيجيات تعكس ما يجب أن يكون، و لكن قد تفنقر إلى الجانب العملي و الواقع في بعض المواقف.
 - يقدم صورة خادعة أحيانا متمثلة في نظرة مثالية عن الأوضاع ناتجة أساسا عن أحكام شخصية و ذاتية.
 - عدم القدرة على تقديم معلومات كاذبة لإيهام المنافسين، أو لجعل السوق و الصناعة جذابة.
 - يحتاج إلى بيانات كثيرة و متنوعة يصعب الحصول على العديد منها إما بسبب عموميتها أو بسبب خصوصيتها للمنافسين.
 - يحتاج إلى عمليات حسابية و مهارات خاصة، الأمر الذي يجعله يتسم بالصعوبة و التعقيد في التطبيق العملي.

3.3. أدوات (مصفوفات) التحليل الاستراتيجي.

في المبحث السابق ناقشنا أهم الأساليب التي تساعد في عملية التحليل و اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة و ذلك في ضوء المعطيات الناتجة عن عمليات التسيير الاستراتيجي، و مع هذا يبقى هناك عدد من التساؤلات المهمة عالقة في ذهن تتصل بعملية التحليل و الاختيار الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الكبيرة، و الشركات متعددة الجنسيات او العابرة للقارات ، إذ من المؤكد أن النماذج السابقة ليست كافية لاختبار الاستراتيجية الشاملة للمنظمات متعددة الجنسيات بسبب العدد الكبير من ميادين الأنشطة

الاستراتيجية التي تتكون منها هذه المنظمات، و تنوع و تعدد حقيبة أعمالها الموجهة إلى أسواق مختلفة و متباينة من العالم.

انطلاقاً من هذا ستواجه هذه المنظمات السؤال الآتي :

• ما هي العوامل الحاسمة في ترجيح الاختيار النهائي لاستراتيجية المنظمة ؟

للإجابة على هذا السؤال، و لتحديد نوعية الاستراتيجية المناسبة للمنظمة تستخدم أدوات تحليلية ، و هي عبارة عن مصفوفات تستعمل لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة ، والتي تنشط في أسواق مختلفة، و ذلك بهدف اختيار أفضل استراتيجية ممكنة التطبيق . و سنورد في هذا المبحث أهم هذه المصفوفات حسب التسلسل التاريخي لها، و ذلك كما يلي:

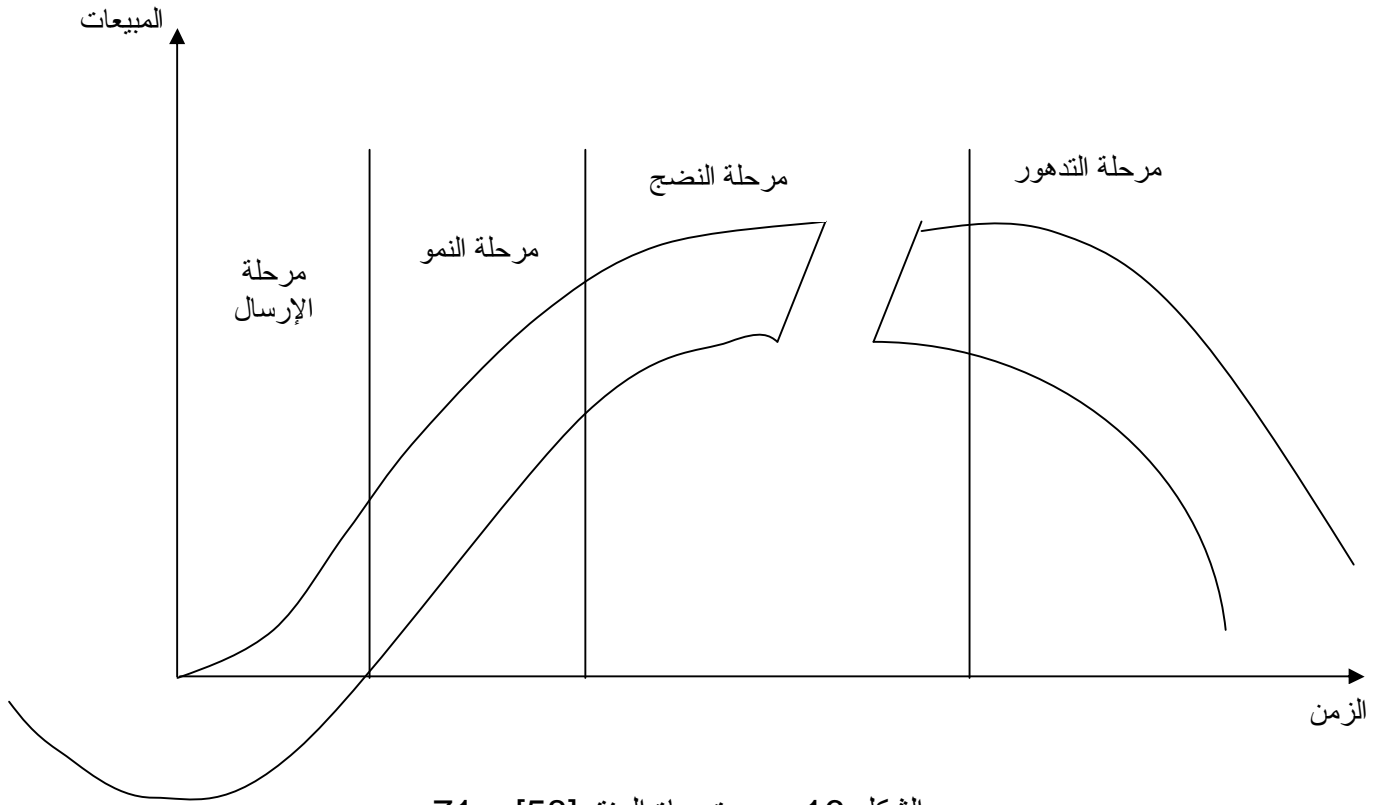
1.3.3. مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG).

هي إحدى أهم و أشهر مصفوفات التحليل الاستراتيجي، قدمت لأول مرة من قبل جماعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group) لذلك تسمى اختصاراً مصفوفة الـ(BCG) نسبة للأحرف الأولى من إسم هذه الجماعة، هذه الأخيرة هي عبارة عن شركة استشارية إدارية رائدة قامت بإنشاء أسلوب معين يمكن من خلاله لأية منظمة أن تقوم بتقييم جميع ميادين أنشطتها الاستراتيجية من خلال مصفوفة تسمى اصطلاحاً مصفوفة (النمو / حصة السوق)[72]ص37.

و لكن قبل التطرق إلى هذه المصفوفة يجب إلقاء نظرة على مفهوم "دورة حياة المنتج".

1.1.3.3. دورة حياة المنتج.

عندما يطرح المنتج لأول مرة في السوق فإنه عادة ما يمر بأربعة مراحل، لكل مرحلة صفة أو ميزة تتصف بها و تستوجب بالتالي إجراءات و أنشطة للتعامل معه، و الشكل الموالي يبين دورة حياة المنتج و هي أربعة مراحل : الإرسال، النمو، النضوج، التدهور.



الشكل 16 : دورة حياة المنتج [58]ص71.

- مرحلة الإرسال.

من صفات المنتج في هذه المرحلة هو احتمالية بطئية النمو في مستوى مبيعاته، و قد يكون العامل الأساسي في ذلك هو تعود المستهلك على المنتجات و الخدمات القديمة، و عدم خبرته بما يطرح من ألوان جديدة، و لكن إثبات وجود المنتج قد يفرض على المستهلك تغيير عاداته الشرائية، و بصفة عامة فإن هذه المرحلة تتصف بارتفاع نفقات الترويج لتعريف المستهلك بالمنتج الجديد و التشجيع على شرائه [80]ص7، إن طموح المنتجين و عدم وجود منافسة في بداية تقديم المنتج إلى السوق قد يجعل السعر مرتفعاً نوعاً ما.

- مرحلة النمو.

إذا وجدت المنتجات الجديدة قبولا و استحسانا عند المستهلك، عندئذ تبدأ مرحلة النمو، فبالنسبة للسلع الجديدة قد تبقى الأسعار على حالها، و إذا كانت مرتفعة فسيتم تخفيضها لزيادة الإقبال. المهم أنه في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في الدخول إلى السوق بعدما كانت متفرجة و تراقب نجاح أو فشل منتجها أو منتج منافسيها، بمعنى آخر أن هذه المرحلة تتميز بكثرة المنتجين و المنافسة الحادة بينهم، مما يدفعهم إلى تحسين خدماتهم أو كل عمل من شأنه أن يميز أحدهم عن الآخر [35]ص28.

- مرحلة النضوج.

عندما يشتري غالبية المستهلكين هذا المنتج و تحقق أرباح عالية نسبياً، فإن المنتج يدخل مرحلة النضوج، في هذه المرحلة يبدأ مستوى المبيعات بالانخفاض نظراً لإشباع أو إغراق السوق بهذه المنتجات، فتزداد عندئذ خيارات المستهلك و تقل حصة المنتج في السوق، فبعد أن يتعرف المستهلك على مواصفات و مزايا السلع الجديدة فإن الحملات الإعلانية قد لا تكون مؤثرة كما هو الحال في فترة النمو، لذلك قد تلجأ المنظمة إلى إدخال تعديلات معينة على المنتج بحيث تدفع المستهلك إلى شرائه و هو معدل [39] ص 375.

- مرحلة التدهور.

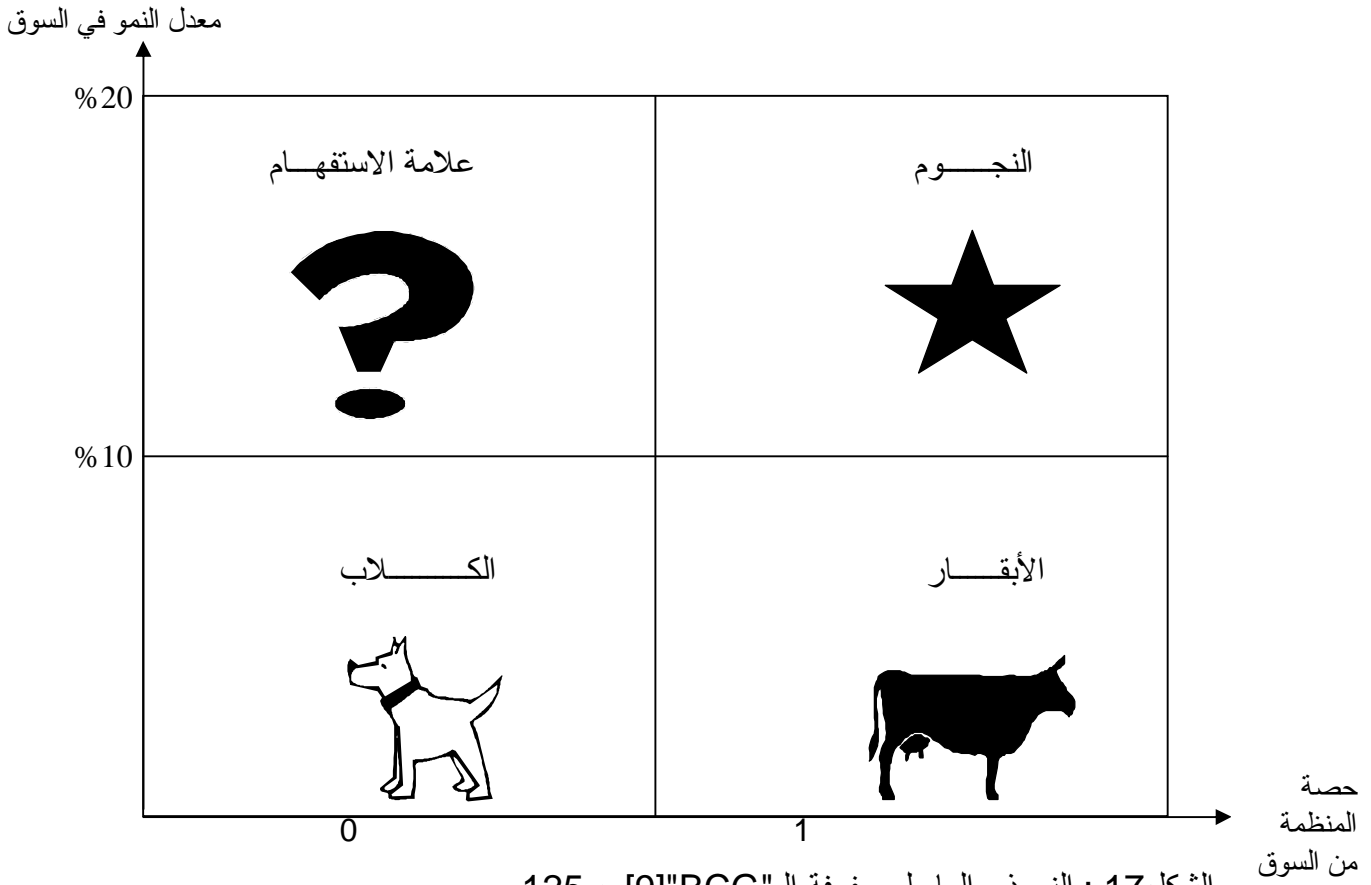
إن انخفاض نسبة المبيعات كحالة عامة يعني دخول المنتج مرحلة جديدة تسمى مرحلة التدهور، و تتميز هذه المرحلة بركود السوق و بانخفاض مصاريف الدعاية و الإعلان، و قد تحقق بعض المنظمات خسائر قد تضطر للخروج إلى السوق لاستثمار أموالها في أنشطة جديدة، و لكن عند اتخاذ قرار بإلغاء منتج أو خدمة معينة فإنه من الضروري تقديم سلعة أو خدمة أخرى جديدة بدلها لتقليل درجة المخاطرة، و ذلك بالاعتماد على عدة منتجات، و بالتالي فإن مخاطر تدهور بعض المنتجات لا يعرض المنظمة لأخطار فادحة بسبب ظاهرة التنويع في الإنتاج [67] ص 188.

إن الفترة الزمنية لكل مرحلة غير ثابتة، و ليس بالضرورة مرور المنتج بالمراحل الأربعة، فقد ينتقل المنتج من مرحلة لأخرى دون المرور بجميع المراحل، فمثلاً قد ينتقل المنتج من مرحلة التقديم مباشرة إلى مرحلة التدهور دون المرور بمرحلة النمو و النضوج.

2.1.3.3. دراسة نظرية لمصفوفة الـ (BCG).

تتكون هذه المصفوفة من محورين ، المحور العمودي يتعلق بمعدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج و يعتبر مقياس لجاذبية السوق و هو يمتد من (0% إلى 20%) و ينقسم إلى جزئين، جزء عالي و جزء منخفض و ذلك عند المستوى 10%، أما المحور الأفقي فهو يتعلق بحصة المنظمة من السوق مقارنة بحصة أكبر منافس لها في نفس السوق، و هو يمتد من (0 إلى 4) حيث أن الرقم 4 يعني أن حصة المنظمة من السوق تساوي حصة أكبر منافس و هو الآخر ينقسم إلى جزء عالي و جزء منخفض عند المستوى 1. [81] ص 65

و بتقسيم المصفوفة كما في الشكل الموالي سنجد أربعة خانات يمكن التميز بينها و هي:



الشكل 17 : النموذج العام لمصفوفة الـ "BCG" [9] ص 125.

- علامة السؤال.

و يطلق عليها أيضا إسم خانة الطفل المشاكل أو القطة البرية، و هي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف، و لكن تقع في سوق ذو معدل نمو عالي، و قد سميت بالطفل المشاكل لأن توجهاته لحد الآن غير واضحة، و على المنظمة أن تكثف الاستثمار في هذه المنتجات حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سببا لإعطائه فرصة للتغيير ليصبح نجما في المستقبل، و بخلاف ذلك فإن تعريفه هي الحل الأفضل حيث يمكن أن يصبح الطفل كلبا و من ثم التوجه نحو إزالته، هذه الخانة تمثل المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة المنتج و هي مرحلة التقديم، و في هذه الخانة تكون التدفقات النقدية سلبية عالية [85] ص 56.

- النجوم.

و هي منتجات ذات حصة سوقية عالية أي مركز تنافسي قوي و تقع في سوق ذو معدل نمو عالي أيضا، هذه المنتجات لها إمكانية تحقيق أرباح عالية، و بالتالي فإنها يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل و الإعلان، لذلك فهي تحتاج إلى أموال بقدر مناسب و ذلك لتمويل النمو السريع، و في حالة انقطاع التمويل و

الاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح كلابا، و هذا المركز يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، يذكر أنه في هذه الحالة تكون التدفقات النقدية سالبة أو موجبة.

- الأبقار.

و هي تمثل منتجات ذات حصة سوقية عالية، أي أن مركزها التنافسي قوي و لكن معدل نموها في السوق ضعيف ، هذه المنتجات مريحة لتوليدها تدفقات نقدية أكثر مما تحتاجه للإنتاج و التسويق، إن هذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لتمويل مجالات ذات فرص عالية (النجوم أو علامة السؤال)، إن الاستراتيجية المناسبة لهذه المنتجات يجب أن تصمم لتحافظ على الحصة السوقية العالية بدلا من التوسع، و هي تمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج، و في هذه الخانة تكون التدفقات النقدية موجبة و عالية جدا [58] ص 57.

- الكلاب.

هي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف و تقع في سوق ذو معدل نمو منخفض، لذلك فهي تستهلك استثمارات قليلة، و في نفس الوقت توفر تدفقات نقدية و غالبا ما يتم شطب و تصفية هذه المنتجات، كما أن إزالتها قد لا تكون دائما ضرورية حيث توجد حالات يمكن للمنظمة من خلالها أن تحقق أرباح على المدى القصير ، حيث تقوم المنظمة بإزالة المساعدات التسويقية و الجهود الترويجية و الاقتصار على بيع المنتج إلى المستهلكين الأوفياء الذين يرغبون بشراء منتجات المنظمة دون الحاجة إلى الإعلانات، و يمكن على المدى البعيد إزالة هذه المنتجات. و هي تمثل مرحلة التدهور على منحنى دورة حياة المنتج [58] ص 46 و يجب الإشارة إلى أنه في هذه الخانة تكون التدفقات النقدية موجبة أو سالبة و معتدلة.

3.1.3.3. البدائل الاستراتيجية لمصفوفة الـ "BCG".

إن كل خانة من الخانات الأربعة التي تتكون منها مصفوفة (النمو / حصة السوق) تعبّر عن مركز استراتيجي للمنتج ، وعليه فإن لكل مركز استراتيجية مناسبة يجب على المنظمة اتباعها، بشرط أن تتلائم مع رسالة المنظمة، هذه الاستراتيجيات هي [55] ص 78 :

- استراتيجية البناء.

هي إحدى استراتيجيات النمو حيث تهدف إلى تقرير الحصة السوقية للمنتج، و تصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة أي تقابل الخانة الأولى و كذلك للمنتجات التي وصلت إلى مركز النجوم، إن اعتماد هذه الاستراتيجية يؤدي في الغالب إلى إلحاق الضرر في الربحية على المدى القصير، فعند تبني استراتيجية البناء يجب أن تكون الدراسة دقيقة حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المنظمة

لنفقات طائلة دون فائدة ، و بشكل عام تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعظيم الحصة السوقية و تحسين المركز التنافسي و فتح الطريق أمام منافذ توزيعية جديدة .

- استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم.

هي إحدى استراتيجيات الاستقرار، فموجب هذه الاستراتيجية الدفاعية فإنه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة ، وتتبع هذه الاستراتيجية لصد هجمات المنافسين كما تستعمل للمحافظة على ولاء المستهلكين لمنتجات المنظمة ، إن هذه الاستراتيجية مناسبة لمنتجات الأبقار و التي تدر تدفقات نقدية كبيرة، و تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يجب تخصيص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة الأبقار لأن ذلك يؤدي إلى تراجعها، كذلك لا يحبذ تخصيص استثمارات كبيرة جداً لأنها تتم على حساب المنتجات الأخرى التي ستحرم من الاستفادة من التدفقات النقدية الكبيرة للأبقار.

- استراتيجية الحصاد.

هي إحدى استراتيجيات الانكماش و تهدف إلى تحقيق تدفقات نقدية في الأمد القصير مع إهمال ذلك في الأمد الطويل، و تتناسب هذه الاستراتيجية مع منتجات الأبقار ذات المستقبل غير الواعد و كذلك مع بعض منتجات الكلاب، و تهدف هذه الاستراتيجية إلى الخروج من السوق بعد حصاد ما يمكن حصاده ، أما نجاحها فيرتبط بإطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول فترة ممكنة.

- استراتيجية التصفية.

هي إحدى استراتيجيات الانكماش أيضا ، تلجأ إليها المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة ، حيث تقوم هذه المنظمة بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات كامل من السوق، لعدم توفر الإمكانيات للاستمرار بمجموع المنتجات و تستخدم هذه الاستراتيجية خاصة لمنتجات خلية الكلاب و لبعض منتجات علامة السؤال، حيث يتم استغلالها لتحقيق النمو و ذلك عن طريق استثمار الأموال في مجالات أخرى بعد الحذف ، و يجب على المنظمة بعد تبني هذه الاستراتيجية مباشرة أن تتبنى استراتيجية البناء و إلا سيؤدي ذلك إلى تقليص مجال أعمالها.

2.3.3. مصفوفة إشارة المرور لـ "McKinsey/GE".

هي المصفوفة الثانية الأكثر استخداما في عمليات التحليل الاستراتيجي قدمت من طرف "McKinsey" (ولد في سنة 1926 في الولايات المتحدة الأمريكية، وعمل كأستاذ محاسبة في جامعة شيكاغو، ثم أنشأ مكتب للاستشارات الإدارية عرف باسمه، وقد أصدر عدة مؤلفات أهمها "The McKinsey Quarterly" سنة 1964، "Triad Power" سنة 1985، "The war for Talent" سنة 1997، وقد قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب شركة "General Electric" وتلقى مقابل ذلك مبلغ 10.53 مليون دولار) [82] ص 05 ، لذلك فهي تعرف بمصفوفة "McKinsey/GE".

هذه المصفوفة قدمت كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة الـ"BCG"، وهي تقوم على تقييم درجة جاذبية الصناعة، وقوة نشاط الأعمال، ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة ، وكذلك فهي لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق ، وأهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم .

1.2.3.3. طريقة حساب كل من " قوة نشاط الأعمال " ، " جاذبية الصناعة " .

لقياس جاذبية الصناعة و قوة نشاط الأعمال يختار المحلل الإستراتيجي أول الأمر العوامل المؤثرة في هذا الصدد، و هي كما يلي :

قوة نشاط الأعمال :

- حصة المنظمة من السوق .
- درجة الموسمية في مبيعات المنظمة .
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين .
- درجة إستخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة .
- المهارات التقنية المتاحة و المطلوبة للعمل في الصناعة .

درجة جاذبية الصناعة :

- حجم السوق.
- معدل النمو في السوق.
- درجة شدة و تركيز المنافسة.
- درجة المتطلبات التكنولوجية.
- العوامل السياسية و القانونية.

بعد ذلك يتم تقييم كل عامل من هذه العوامل المؤثرة بإعطائه "وزن" و يعكس هذا الوزن الأهمية النسبية لكل عامل مقارنة بباقي العوامل، كما يقوم المحلل بإعطاء كل عنصر نقطة تمتد من (1-10) هذه النقطة تخص المنظمة المعنية بالتحليل. و تجدر الإشارة إلى أن " الوزن" يختلف من منظمة إلى أخرى داخل نفس الصناعة كما يتم تبديله و تغييره باستمرار حسب تغيرات البيئة التسويقية [83]ص20.

ثمّ يقوم المحلل الاستراتيجي بضرب "الوزن" أيّ درجة الأهمية للعنصر في النقطة المعطاة له من أجل الحصول على تقييم نهائي له (يقوم بذلك لجميع العناصر) ، ثم يقوم بجمع العلامات المقدمة لكل عنصر ليحصل في الأخير على تقييم عام يمثل قوة نشاط الأعمال، و نفس الشيء بالنسبة لدرجة جاذبية الصناعة [18]ص131.

و الجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 09: حساب كل من قوة نشاط الأعمال و جاذبية الصناعة للمنظمة "ن".

العنصر	الوزن(%)	النقطة (10-1)	حصول العلامة
قوة نشاط الأعمال			
حصة المنظمة من السوق	30	8	240
درجة الموسمية في مبيعات المنظمة	20	9	180
جوانب القوة للمنظمة	30	7	210
درجة استخدام المنظمة لطاقتها	10	8	80
المهارات التقنية المتاحة	10	9	90
المجموع العام			800
جاذبية الصناعة			
حجم السوق	30	9	270
معدل النمو في السوق	20	8	160
درجة شدة المنافسة	30	6	180
درجة المتطلبات التكنولوجية	10	9	90
العوامل السياسية و القانونية	10	8	80
المجموع العام			780

بالنسبة للمقياس نستطيع القول فرضا أنه إذا كان المجموع العام :

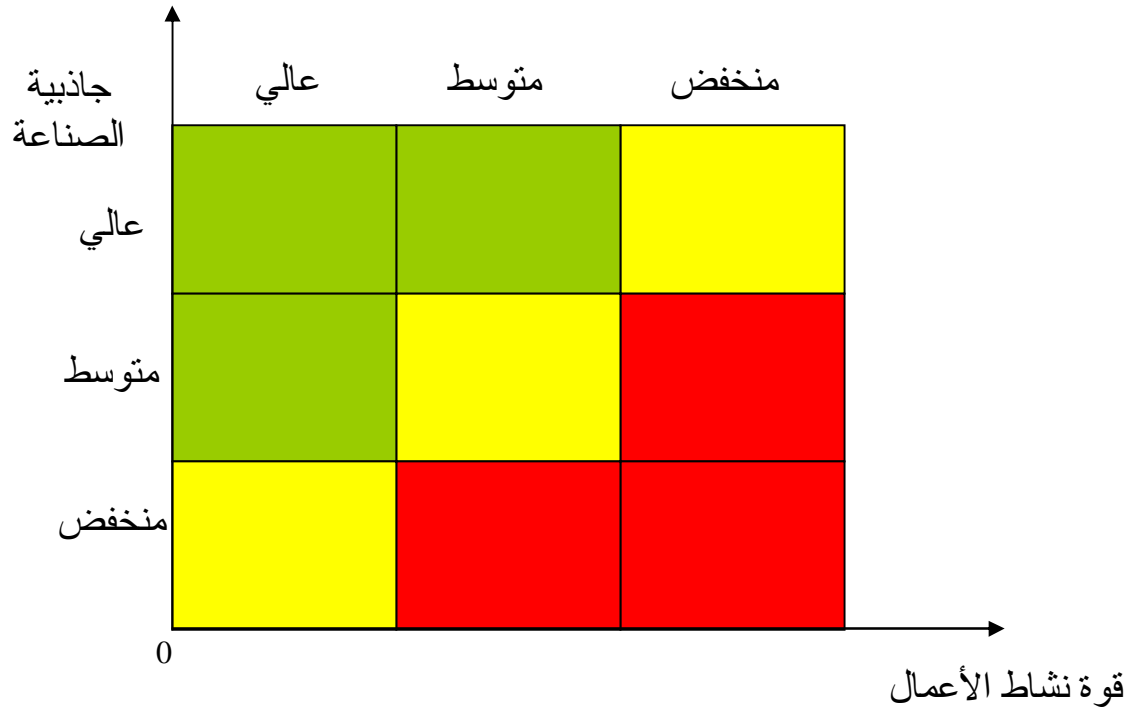
- أقل من 400 : فذلك يدل على جاذبية صناعة أو قوة نشاط منخفضة .
- من 400 إلى 700 : فذلك يدل على جاذبية صناعة أو قوة نشاط متوسطة.
- أكثر من 700: فذلك يدل على جاذبية صناعة أو قوة نشاط عالية.

2.2.3.3. تحليل مصفوفة إشارة المرور " MCKinsey / GE " نظريا.

إن مصفوفة " MCKinsey / GE " تمثل نموذج أكثر شمولاً بالمقارنة مع مصفوفة الـ "BCG" ، حيث تشمل على تسعة خلايا و ثلاث درجات للتصنيف مقابل أربعة خلايا و درجتين للتصنيف

في مصفوفة الـ "BCG"، لهذا تعتبر مصفوفة "MCKinsey / GE" أكثر دقة في التحليل و الدراسة [84] ص 93.

و الشكل الموالي يوضح النموذج العام لمصفوفة "MCKinsey / GE".



الشكل 18 : مصفوفة إشارة المرور "MCKinsey / GE" [74] ص 187

يستدل من تحليل نتائج هذه المصفوفة المضامين و الأبعاد الآتية:

- تظهر المصفوفة مقياس مكون من ثلاث قطاعات (عالي، متوسط، منخفض) لكل من جاذبية الصناعة و قوة نشاط الأعمال، و يؤدي ذلك إلى ظهور 9 خلايا أساسية.
- إن انتماء النشاط إلى خلية من هذه الخلايا ، يتوقف على مجموع النقاط التي حصل عليها النشاط محل التقييم على بعدي جاذبية الصناعة و القوة النسبية له.
- إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع (إذهب)، و هنا يجب على المنظمة أن تزيد من حجم إنفاقها و استثمارها في أنشطة هذا القطاع، و هذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة الـ "BCG".
- أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع (توقف) و هي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة الكلاب في مصفوفة الـ "BCG".

- تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع (إذهب أو توقف) من خلال استخدام استراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها ، مع درجة محدودة من الإنفاق، و من هذه الاستراتيجيات إستراتيجية البناء أو استراتيجية التصفية.
- بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية، أي الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع (إحذر) و هي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة علامة الاستفهام أو خانة الأبقار في مصفوفة الـ(BCG)، فإذا توفرت للمنظمة بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها و تحسينها، و إذا لم تتوفر للمنظمة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

3.2.3.3. جوانب الضعف في مصفوفة إشارة المرور " MCKinsey / GE "

على الرغم من أن هذه المصفوفة جاءت كبديل للقصور و العيوب الموجودة في مصفوفة الـ BCG ، إلا أن كل منهما لم يوضح طبيعة الاستراتيجية الملائمة للوحدات أو الأنشطة التي تقع في كل قطاع بدقة، و لم يوضح كذلك كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي.

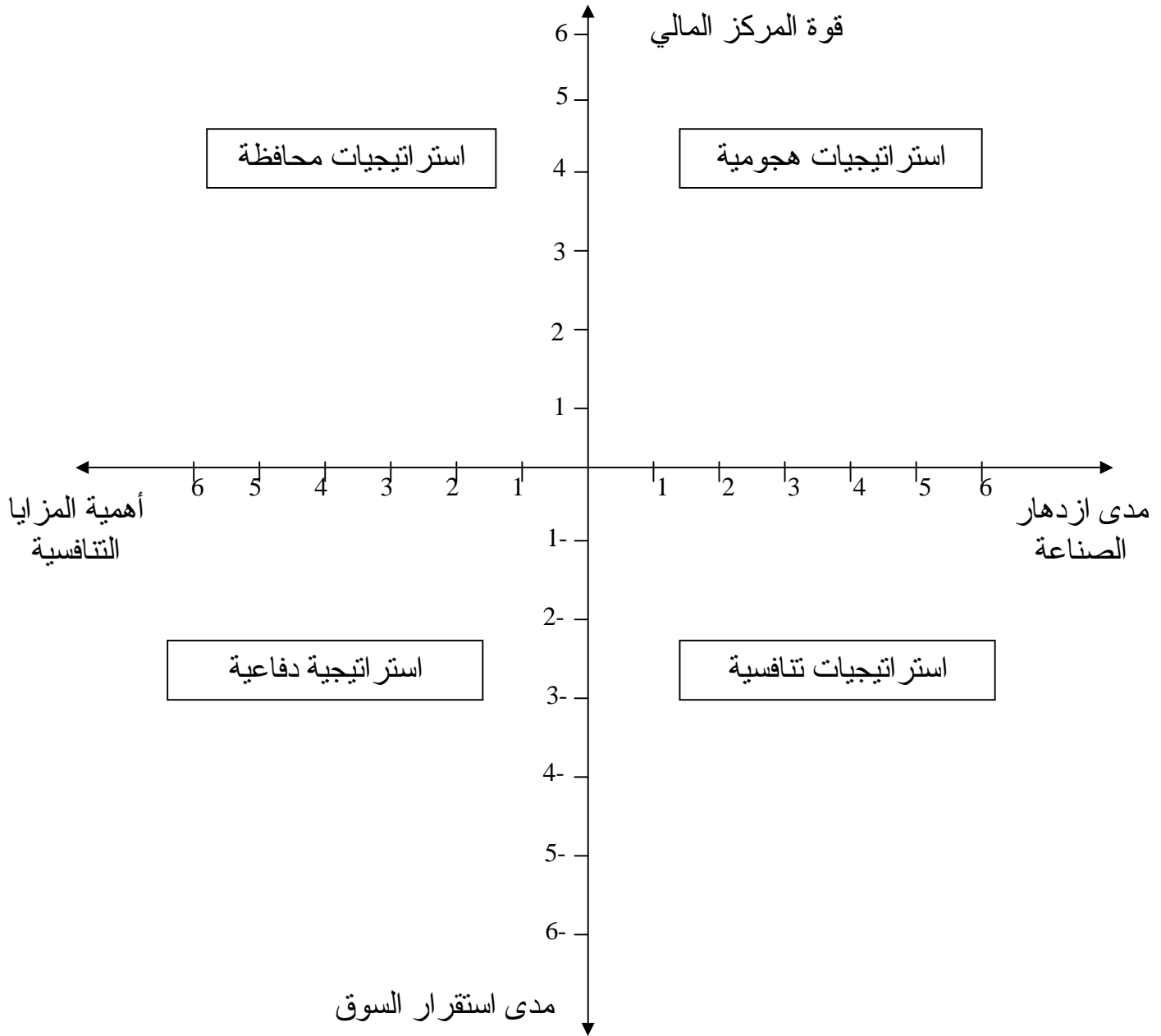
إن وضع مصفوفة " MCKinsey / GE " لتسعة خلايا لتصنيف الوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة، يعد عملية صعبة ، فعملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية كالموسمية في المبيعات، حجم السوق، شدة المنافسة، ...الخ، و من جهة أخرى فهي تتوقف على تقدير من يقوم بالتقييم، و بالتالي فإنها قد تخضع إلى حالة من عدم الموضوعية و الذاتية في التقييم.

و كلتا المصفوفتين لم تعطيا أية أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم، أي أن مصفوفة " MCKinsey / GE " لا تعبر إلا عن موضع النشاط أو الوحدة و ذلك في علاقتها بالصناعة ككل، أما التغيير الذي يحدث في البيئة أثناء عملية التقييم، أو التغيير المتوقع حدوثه بعد التقييم، فلا يؤخذ في الحسبان مما قد يؤدي إلى ظهور صورة غير صحيحة عن أنشطة المنظمة أو ميادينها الاستراتيجية لدى المحلل الاستراتيجي.

3.3.3. مصفوفة التحليل الرباعي (SPACE).

هي إحدى المصفوفات المستخدمة في عملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة، تقوم على أساس تقييم المركز التنافسي و البدائل (**Stratégic Position And Action Evaluation**) لذلك تسمى اختصاراً مصفوفة (Space) و تسمى اصطلاحاً مصفوفة التحليل الرباعي.

لتحديد هذه البدائل الاستراتيجية بناء على نتائج تحليل البيئة التسويقية، يجب عرض هذه النتائج على محورين (س،ع) حتى يمكن تحديد أربعة بدائل استراتيجية، و هي : استراتيجية هجومية، استراتيجية محافظة، استراتيجية دفاعية، استراتيجية تنافسية .
و ذلك كما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل 19: النموذج العام لمصفوفة (SPACE) [16] ص 207.

1.3.3.3. عرض نظري لمصفوفة التحليل الرباعي (SPACE).

تبين المحاور في المصفوفة إثنين من الأبعاد الداخلية هما قوة المركز المالي للمنظمة و أهمية المزايا التنافسية التي تتمتع بها، و يظهر النموذج إثنين من الأبعاد الخارجية هما مدى استقرار السوق و

مدى ازدهار الصناعة التي تعمل فيها المنظمة و هذه الأبعاد الأربعة هي المحصلة النهائية لنتائج تقييم البيئة الداخلية و التسويقية [16] ص 208، و هي المحدد الحقيقي للمركز التنافسي الشامل للمنظمة .

و بحسب نوع المنظمة و طبيعة النشاط الذي تعمل فيه يتكون كل بعد من عدة متغيرات فرعية، فعلى سبيل المثال فإن قوة المركز المالي هي المحصلة لـ: (معدل العائد على الاستثمار، معدل الرفع المالي و التشغيلي، نسبة السيولة، معدل رأس المال العامل، معدل التدفقات النقدية، إمكانية الخروج بسهولة من السوق، مدى سهولة التصفية و تحويل الأصول إلى نقدية، مدى مخاطر النشاط الذي تعمل فيه المنظمة).

أما المركز التنافسي للمنظمة فهو محصلة لـ: (حصة المنظمة من السوق، جودة المنتج، درجة ولاء العميل لمنتجات و خدمات المنظمة، مدى استغلال الطاقة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، خبرة المنظمة و علاقتها بالموردين).

في حين أن مدى استقرار السوق هو حسيطة لـ: (معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة، معدل التضخم، تقلب الطلب، تقلبات الأسعار، منتجات الصناعة، إمكانية دخول منافسين جدد). و أخيرا فإن مدى ازدهار الصناعة هو حسيطة لـ: (معدل النمو للصناعة، معدل الأرباح، الاستقرار المالي و التكنولوجي، كثافة رأس المال، سهولة الدخول في الصناعة، الإنتاجية، مدى استغلال الطاقة).

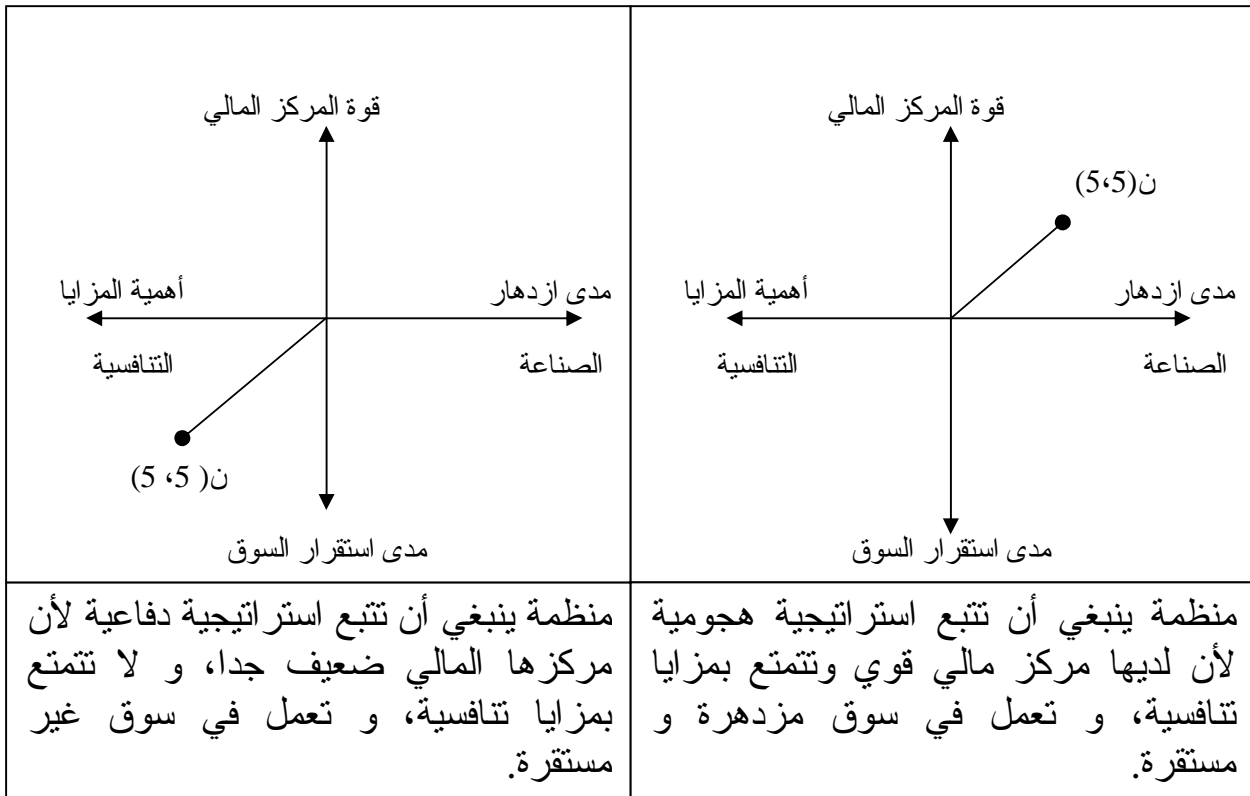
طريقة استخدام المصفوفة.

يتم استخدام المصفوفة عبر اتباع الخطوات الآتية:

1. تقييم قوة المركز المالي للمنظمة باستخدام مقياس يتدرج من (+1) لأضعف المنظمات حتى (+6) لأقوى المنظمات.
2. تقييم مدى ازدهار الصناعة باستخدام مقياس يتدرج من (+1) لأضعف الصناعات حتى (+6) لأعلى الصناعات ازدهارا.
3. تقييم أهمية المزايا التنافسية من (-1) للمنظمات التي تتمتع بأفضل المزايا التنافسية في الصناعة حتى (-6) لأقل المنظمات تمتعا بالمزايا التنافسية.
4. تقييم مدى استقرار السوق من (-1) للسوق ذو معدل التغيير المنخفض حتى (-6) للأسواق المتقلبة و غير المستقرة.
5. تحسب القيمة المجمعة لكل من القيم المعبرة عن قوة المركز المالي، و قيمة المزايا التنافسية، و القيمة المعطاة لاستقرار السوق، و مدى ازدهار الصناعة بالنسبة للمحور الأفقي و العمودي في المصفوفة، بحيث يكون هناك قيمتين واحدة على المحور الأفقي هي محصلة لقيمة (مدى ازدهار الصناعة، و الأهمية النسبية للمزايا التنافسية)، و الأخرى على المحور العمودي عن محصلة قيمة (قوة المركز المالي للمنظمة و مدى استقرار السوق).

6. تحول القيمتين (س) على المحور الأفقي و (ص) على المحور العمودي إلى نقطة واحدة ذات الإحداثيتين (س، ص).

7. إيصال خط من نقطة المبدأ (م) إلى هذه النقطة ذات الإحداثيتين (س، ص) ليحدد المركز التنافسي للمنظمة، و ما إذا كان يصلح لاستراتيجية هجومية، أو محافظة، أو دفاعية، أو تنافسية بحسب المربع الذي يقع فيه الخط. و ذلك كما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل 20: تقييم المركز التنافسي باستخدام مصفوفة (SPACE).

2.3.3.3. تطبيق عددي لمصفوفة التحليل الرباعي (SPACE).

لدينا المعلومات الآتية عن منظمة افتراضية (ن)، و سنحاول في هذا الفرع تحديد المركز التنافسي

لها باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SPACE) و ذلك كما يلي:

بيانات مالية :

البيان	قيمة التقييم
معدل العائد	5
الرفع المالي	2
السيولة	3
رأس المال العامل	5
الرافعة التشغيلية	5

بيانات عن المزايا التنافسية:

البيان	قيمة التقييم
الحصة السوقية	6
جودة المنتج	6
ولاء المستهلك	4
مدى استخدام الطاقة	3
العلاقة مع الموردين	6

بيانات عن السوق:

البيان	قيمة التقييم
معدل التغيير التكنولوجي	6
معدل التضخم	5
تقلب الأسعار	4
إمكانية دخول منافسين جدد	5
حدة المنافسة	4

بيانات عن الصناعة:

البيان	قيمة التقييم
معدل نمو الصناعة	6
معدل الربحية	4
الاستقرار الأمني	6
معدل الإنتاجية	4
مدى استغلال الطاقة	6

- حساب القيم.

أ. قيمة قوة المركز المالي = (قيمة المكونات الفرعية للمركز المالي) / (عدد المكونات

$$\text{الفرعية} = (5+5+3+2+5) / 4 = 5.4$$

ب. قيمة مدى ازدهار الصناعة = (قيمة المكونات الفرعية لمدى ازدهار الصناعة) / (عدد

$$\text{المكونات الفرعية}) = 5 / (6+4+6+4+5) = 5.$$

ت. قيمة المزايا التنافسية: ينبغي أولاً تحويل القيم الموجبة في التقييم الأصلي إلى قيم سلبية

نظراً لأن قيم المزايا التنافسية في نموذج التحليل الرباعي كلها سلبية و يتم ذلك بطرح

(-8) من القيمة الموجبة باعتبار أن (-1) تعطى للمنظمة التي تتمتع بأقصى ما يمكن

من مزايا، و بذلك تتحول القيم الفرعية للمزايا التنافسية لتصبح كالاتي (بالترتيب كما في

الجدول): (-1)، (-1)، (-3)، (-4)، (-1).

$$\text{قيمة المزايا التنافسية} = (-1) + (-1) + (-3) + (-4) + (-1) = -10.$$

ث. قيمة مدى استقرار السوق: بنفس الطريقة المستعملة في تحديد القيم الجدد للمكونات

الفرعية للمزايا التنافسية، تصبح القيم الجديدة لمدى استقرار السوق كالاتي (بالترتيب كما

في الجدول): (-1)، (-2)، (-3)، (-2)، (-2).

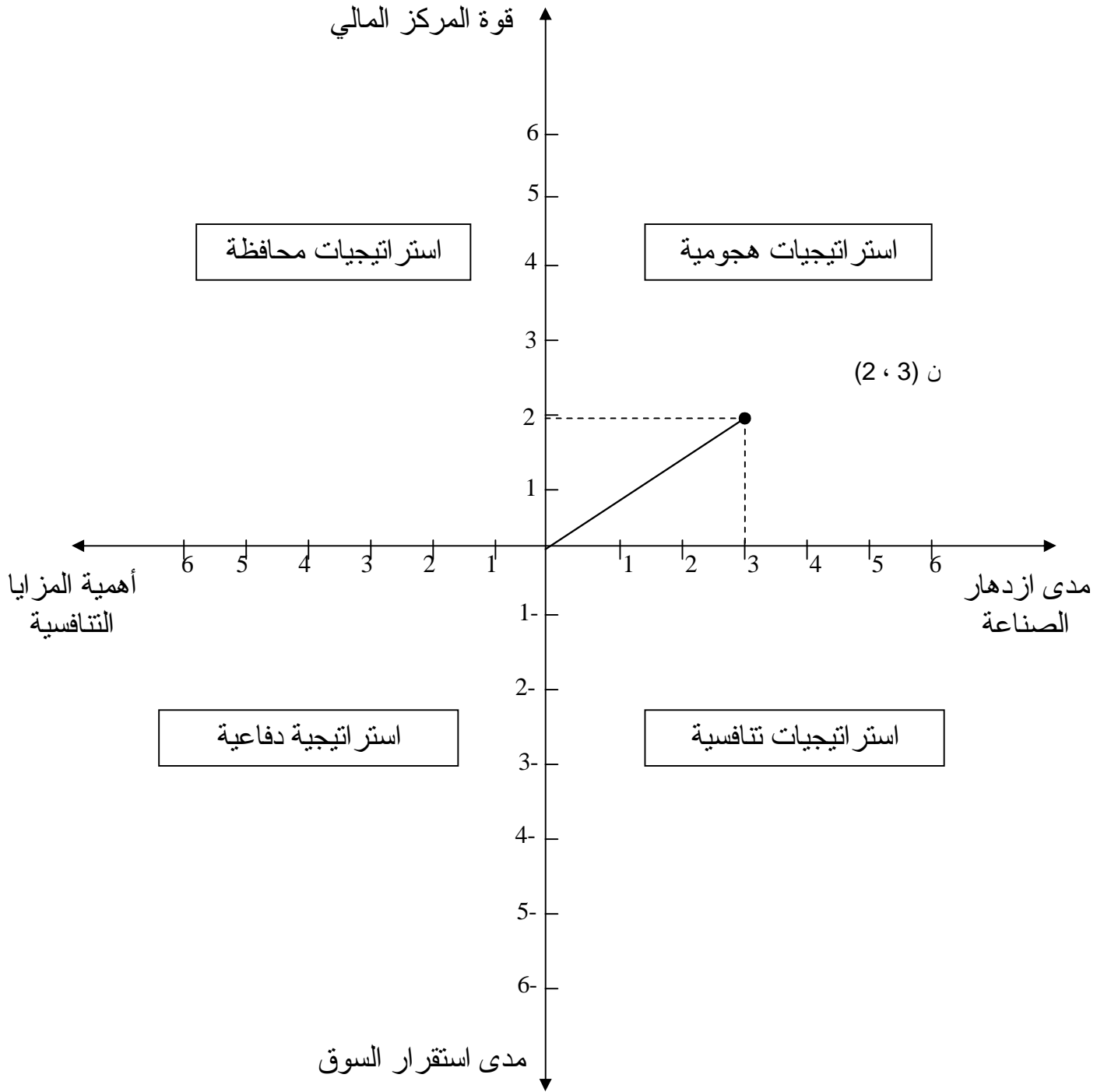
$$\text{قيمة مدى استقرار السوق} = (-1) + (-2) + (-3) + (-2) + (-2) = -10.$$

- تحديد إحداثيات النقطة ن (س، ص).

$$\text{قيمة (س)} = \text{قيمة مدى ازدهار الصناعة} + \text{قيمة المزايا التنافسية} = 5 + (-2) = 3.$$

$$\text{قيمة (ص)} = \text{قيمة قوة المركز المالي} + \text{قيمة مدى استقرار السوق} = 4 + (-2) = 2.$$

- تحديد المركز التنافسي لهذه المنظمة .



و يتبين من هذا الشكل أن المنظمة تتمتع بمركز مالي قوي نسبيا و يمكن لها أن تتبع استراتيجية هجومية.

تمكنا في خلال هذا الفصل من التعرف على الكيفية التي يقوم المحلل الإستراتيجي عن طريقها بضبط متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة، فبعد أن تعرفنا على الخطوات التي يتم عبرها تطبيق التحليل الإستراتيجي كتحديد الأهداف الإستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة وتحديد ميادين أنشطتها الإستراتيجية ،

توصلنا الى معرفة الأساليب التي يتم عبرها تطبيق التحليل الاستراتيجي ومن أهمها أسلوب التحليل الثنائي " تحليل S.W.O.T " الذي يعتمد على إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمنظمة ، وما مدى مطابقتها مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة ، بالإضافة إلى أسلوب تحليل الفجوات والذي يعتمد على إستخراج الفجوات لتحليلها عن طريق إحدى النموذجين "Y" أو "Z" ومن ثمّ غلقها ، وفي الأخير رأينا أسلوب تحليل محفظة الأعمال ، أي تحليل مجموعة النشاطات التي تقوم بها المنظمة سواء في السوق المحلية أو في الأسواق العالمية ، هذا الأسلوب بالذات يتطلب مجموعة من الأدوات لتطبيق التحليل الإستراتيجي تسمى بمصفوفات التحليل الإستراتيجي، من أهمها مصفوفة (النمو/حصة السوق) والتي تسمى أيضا مصفوفة الـ "B.C.G" نسبة إلى جماعة بوسطن الإستشارية الذين وضعوها ، وتعتمد هذه المصفوفة على عاملين أساسيين هما نسبة تطور السوق الذي تعمل فيه المنظمة ، وحصتها النسبية من هذا السوق مقارنة بحصة أكبر منافس ، المصفوفة الثانية هي مصفوفة إشارة المرور "Mckinsy/GE" والتي تعتمد هي الأخرى على عاملين أساسيين هما قوة نشاط الأعمال وجاذبية الصناعة والأذان يحسبان عن طريق مجموعة من العوامل الجزئية ، نتحصل على مصفوفة مكونة من (09) خانات بدلا من (04) خانات في مصفوفة الـ "B.C.G"، وفي الأخير رأينا مصفوفة التحليل الرباعي " تحليل S.P.A.C.E " والتي تعتمد على أربعة (04) عوامل هي : قوة المركز المالي للمنظمة ، أهمية المزايا التنافسية ، مدى إستقرار السوق ، مدى إزدهار الصناعة.