

مناهج تحديد الخيارات الاستراتيجية

ليسانس سنة ثالثة تخصص
الاستراتيجية
جامعة الجيلالي بو نعامة -



Modern Tools For Strategic Analysis



الأستاذة: حاج نعاس كوثر

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيبيولوجرافي



مرجع عام

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-تمرين :مكتسبات قبلية
11	II-تمرين :مكتسبات قبلية
13	III-تمرين :مكتسبات قبلية
15	IV-مصفوفة بوستن الاستشارية (BCG)
15.....	أ. أبعاد مصفوفة (BCG).....
16.....	1. توصيف مصفوفة BCG.....
17.....	2. الخيارات الموجودة على مستوى مصفوفة (BCG).....
18.....	3. الانتقادات الموجهة لمصفوفة (BCG).....

19	V-تمرين :مستوى الاستيعاب و الفهم
21	VI-مصفوفة آرثر دوليتل (ADL)
21.....	أ. أبعاد مصفوفة (ADL).....
22.....	ب. الخيارات الموجودة على مستوى مصفوفة (ADL).....
22.....	ج. الانتقادات الموجهة لمصفوفة (ADL).....
23	VII-تمرين :مستوى الاستيعاب و الفهم
25	VIII-مصفوفة Mc kinsey
25.....	أ. أبعاد مصفوفة (Mc kinsey).....
26.....	ب. الخيارات الموجودة على مستوى مصفوفة (Mc kinsey).....
27	IX-تمرين :مستوى التطبيق
29	X-تمرين :مستوى التحليل
31	XI-تمرين :مستوى التقويم
33	حل التمارين
37	قاموس
39	قائمة المراجع
41	مراجع الأنترنت

وحدة

عند الانتهاء من هذا المحور ستكون قادرا على :

مستوى المعرفة و التذكر (Knowledge) : تذكر مفاهيم قلبية تتعلق بالقرارات الإدارية ومستوياتها ، تحليل بيئة المؤسسة ، الاستراتيجية وأبعاد التقسيم الاستراتيجي ، وذلك بطرح أسئلة تساعد على تذكر واسترجاع المعلومات من دروس سابقة

مستوى الاستيعاب و الفهم (Comprehension) : التعرف على الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي (BCG; ADL; GE) أبعادها و الخيارات الاستراتيجية ممكنة التطبيق .

مستوى التطبيق (Application) : التفريق بين الأبعاد التي تقوم عليها كل مصفوفة و التمييز بينها، وذلك بطرح جملة من الأسئلة تتعلق بالمقصد .

مستوى التحليل (Analysis) : قراءة مختلف الخيارات الاستراتيجية و حالات تطبيقها ، و يطلب هنا من الطالب تشخيص حالة (DAS) ميدان نشاط استراتيجي و جعله يقوم بتحليل الفروقات بين الخيارات المطروحة واختيار انسبها .

مستوى التقييم (Evaluation) : على مستوى التقييم يقدم للطلاب جملة من الأسئلة و التمارين ، يتعين عليه حلها استنادا إلى المصادر و الأدوات المتاحة له .

مقدمة



فرنسية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدراء، حيث يتوقف مقدار النجاح الذي تحقّقه أي مؤسسة في المقام الأول على قدرة و كفاءة القادة الإداريين و فهمهم للقرارات الإدارية و أساليب اتخاذها ، و بما لديهم من مفاهيم تضمن رشادة القرارات و فاعليتها، و أن تدرك أهمية ووضوحها و تعمل على متابعة تنفيذها و تقويمها حيث يتوفر أما م المؤسسة عدد كبير من البدائل الاستراتيجية لذا فكل مؤسسة ملزمة بان تعمل وفق توليفة من هذه الاستراتيجيات و التي تتلاءم مع رسالتها و أهدافها ، و بما يتناسب مع نتائج تحليل محيطها . فالقرار الجيد للاختيار بين البدائل يأخذ في الاعتبار كافة المعلومات المتاحة و يعطي اهتماما لكل البدائل المحتملة .

و قصد تحديد الوضعية الاستراتيجية لنشاطات المؤسسة ومنحها القرار الاستراتيجي الأنسب ، قدمت مدارس التفكير الاستراتيجي عدة مناهج منها ما اعتبر مناهج تشكيلية « تركز على تقديم أشكال بيانية ، تتمثل في مصفوفات مثل؛ «ADL» ; «BCG» ; «Mc kinsey» أي مصفوفات تختلف أبعادها و أهدافها و هي الأكثر رواجاً و اعتماداً، و أخرى اعتبرت مفتوحة ، « تركز على تقديم تفسيرات تحليلية مثل : «PIMC» ; «porter» .

و هي ما تعرف بأدوات التحليل الاستراتيجي التي سنتطرق إليها ضمن هذا المحور .

تمرين: مكتسبات قبلية

[33 ص 1 حل رقم]

عدد مستويات القرار الموجودة داخل المؤسسة؟

تمرين: مكتسبات قبلية

[33 ص 2 حل رقم]

عدد باختصار خطوات عملية اتخاذ القرار؟ وماهي الشروط الواجبة في القرار؟

تمرين :مكتسبات قبلية

[33 ص 3 حل رقم]

حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار الاستراتيجي الأنسب لنشاطاتها يتعين عليها بداية تحليل البيئة / المحيط الذي تنشط فيه و الذي نتج عنه معرفتها لنقاط القوة و الضعف و هي نتاج عن تحليل البيئةو العرص و التهديدات و هي الأخرى نتاج عن تحليل البيئة، و كذا يتعين عليها معرفة أبعاد التقسيم الاستراتيجي و المحصورة في فبناء عليها يمكنها تحديد ميادين النشاط و كذا محفظة النشاطات مما يسهل عليها اعتماد أدوات القرار الاستراتيجي ممثلة في المصفوفات .

مصفوفة بوستن الاستشارية (BCG)

15

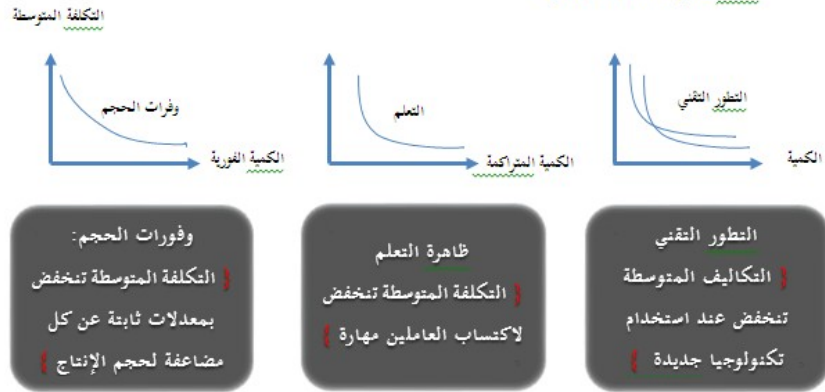
أبعاد مصفوفة (BCG)

مجموعة بوستن الاستشارية (*Boston Consulting Group*)، أو اختصارا *BCG* هي شركة استشارات إدارية عالمية تأسست على يد (Bruce Henderson) سنة 1963[1]، قامت هذه الأخيرة بوضع دراسة على كبرا المؤسسات الأمريكية و التي اتسمت بـكبر حجمها و إنتاجها النمطي / المعياري، على اثر ذلك استخلصت نظرية منحني الخبرة مفادها أن التكلفة المتوسطة تنخفض بمعدلات ثابتة عند كل مضاعفة لحجم الإنتاج بناء على 3 ظواهر أساسية (التعلم، اقتصاديات الحجم، التطور التقني)

- ظاهرة وفورات الحجم (اقتصاديات الحجم) .

- ظاهرة التعلم / التمرن .

- التطور التقني / التطور التكنولوجي .



فرنسية

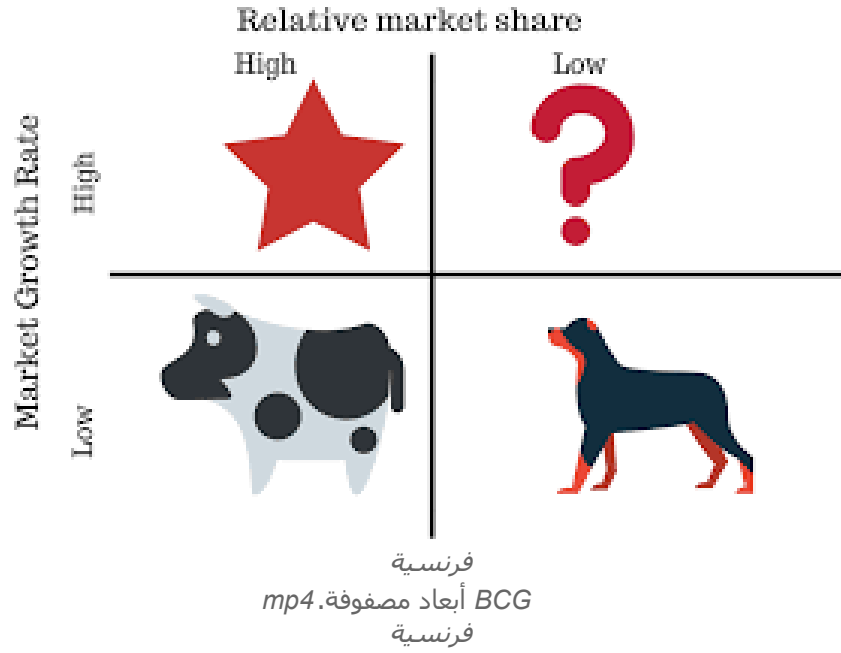
آ. أبعاد مصفوفة (BCG)

في ظل الفرضية السابقة (منحني الخبرة) استطاعت مجموعة بوستن الاستشارية وضع نموذجاً لمصفوفة (*BCG*) قصد معرفة الوضعية الاستراتيجية لكل ميدان ناشط استراتيجي (*DAS*)، وفقاً لمصفوفة *BCG* تحدد الوضعية الاستراتيجية من خلال بعدان أساسيان هما: [6]6

• الوضعية التنافسية: وتقاس بالحصّة السوقية النسبية *PMR*

• قيمة النشاط: يتم حسابها عن طريق معدل نمو رقم الأعمال

لتظهر مصفوفة بوستن الاستشارية (*BCG*) وفقاً للشكل الموضح أدناه.



أساسي: الحصة السوقية النسبية ، معدل النمو رقم الأعمال

• تعبر الحصة السوقية النسبية (PMR) : عن رقم أعمال المؤسسة / رقم أعمال أكبر المنافسين، أو على متوسط رقم أعمال الثلاث/الخمس/العشر الأوائل .

• معدل نمو رقم الأعمال: يتم حسابه على النحو التالي (رقم أعمال السنة الحالية- رقم أعمال سنة الأساس)/ رقم أعمال سنة الأساس .

بعد احتساب الحصة السوقية النسبية ، و معدل نمو رقم الأعمال لكل (DAS) يتم إسقاط الإحداثيات المتحصل عليها في مصفوفة (BCG) لتعرف على الوضعية الاستراتيجية لكل ميدان نشاط استراتيجي و تقديم الخيار الأنسب له .

$$\frac{\text{رقم أعمال الشركة (CA)}}{\text{متوسط رقم أعمال أكبر المنافسين (CA)}} = \text{الحصة السوقية النسبية}$$

$$\frac{\text{رقم أعمال السنة الحالية (CA) - رقم أعمال سنة الأساس}}{\text{رقم أعمال الشركة لسنة الأساس (CA)}} = \text{معدل نمو رقم الأعمال}$$

فرنسية

1. توصيف مصفوفة BCG

• النجوم (Stars) : تعكس هذه النشاطات مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، يشار إليها من خلال تحقيق حصة سوقية كبيرة في سوق سريع النمو. تعتبر أفضل الفرص لنمو الشركة [4]4 وهم الرواد في العمل ، لكنهم ما زالوا بحاجة إلى الكثير من الدعم. في هذه الحالة ، تقوم الشركة بإنفاق مبالغ نقدية كبيرة لدعم الحصة السوقية القوية. كما أنهم يستهلكون مبالغ نقدية كبيرة بسبب معدل نموهم المرتفع. لديهم ميل لتحقيق ربح كبير من أعمالهم. عندما تصبح الحصة السوقية كبيرة جدًا ، تنضج الصناعة وينخفض معدل نمو السوق يتحول النشاط النجم النجم الى بقرة نقدية (الحلوب) [5]5 تميل النجوم إلى امتلاك مصانع ومعدات جديدة ، واستخدام عالي السعة ، ونفقات بحث وتطوير عالية ، ومجالات واسعة ، ومبيعات عالية لكل موظف ، وقيمة مضافة عالية

• الأبقار النقدية (Cash Cows) . لديها حصة سوقية كبيرة في فترة نضج صناعة بطيئة النمو، و التي تمثل مرحلة النضج في دورة حياة المنتج ، يطلق عليها الأبقار النقدية ، لأنها تدر نفودًا زائدة عن احتياجاتهم ، غالبًا ما يتم حلبهم (حليب هذه المنتجات قدر الإمكان دون قتل البقرة) «milk these products as much as possible without killing the cow». إنهم يحتاجون إلى

القليل من الاستثمار ، ويخلقون نقودًا كبيرة لاستخدامها في الاستثمار في وحدات الأعمال الأخرى. يعتبر تطوير المنتج بمثابة استراتيجيات جذابة للأبصار النقدية القوية. بعد تحقيق الميزة التنافسية ، تتمتع الأبصار النقدية بهوامش ربح عالية وتولد الكثير من التدفق النقدي. نظرًا لأن نمو الصناعة منخفض ، فإن استثمارات الترويج والتوظيف منخفضة أيضًا. ونتيجة لذلك ، يلزم إعادة استثمار رأس المال والمناورات التنافسية للحفاظ على الحصة السوقية الحالية للأبصار النقدية. يمكن تحسين البنية التحتية لهم من خلال الاستثمار. ومن ثم يتم تطوير الكفاءة وزيادة التدفق النقدي.

• **علامات الاستفهام** ، والتي تُعرف أيضًا باسم الأطفال ذوي المشاكل (problem children) أو القطط البرية (wild cats) ، هي وحدات تجارية لها حصة سوقية صغيرة في سوق عالية النمو. إنهم لا يحاولون توليد الكثير من النقد في صناعتهم، يطلق عليها علامات الاستفهام ، نظرًا لأن المنظمة يجب أن تقرر ما إذا كانت ستبنيها من خلال ممارسة استراتيجية صارمة (الوصول إلى السوق ، أو تطوير السوق ، أو تطوير المنتجات) أو بيعها ، أي أنه من غير المعروف ما إذا كانت ستصبح نجمة أو تسقط في الكلب (مرحلة الانطلاق بالنسبة للمنتج) . لديهم طلب مرتفع وأرباح منخفضة بسبب انخفاض حصتها في السوق. يتعين عليهم إنفاق مبلغ كبير من النقود للحصول على حصة في السوق. يحاولون إنتاج سلع جديدة لجذب المشتريين. ليس لديهم استراتيجية ثابتة لإدارة أعمالهم. في الحياة الواقعية ، تبدأ معظم الأعمال التجارية كعلامات استفهام. كما في البداية ، تحاول الشركة دخول سوق عالية النمو مع حصة السوق الحالية. قد تصبح علامات الاستفهام كلاً إذا تم تجاهلها أثناء الاستثمار الضخم ، و من ناحية أخرى لديهم القدرة على أن يصبحوا نجومًا وفي النهاية بقرة مريحة عندما يتباطأ نمو السوق . تميل علامات الاستفهام إلى إنتاج مصانع ومعدات جديدة ، وقدرة منخفضة على الاستخدام ، وأعلى مستويات من الأصول الحالية ونفقات البحث والتطوير ، ونفقات التسويق والتكاليف المباشرة العالية ، لديهم أسوأ الخصائص النقدية على الإطلاق ، لأن لديهم متطلبات نقدية عالية ويولدون عوائد منخفضة بسبب انخفاض حصتهم في السوق [5]5 إذا بقيت حصتها في السوق دون تغيير ، فسوف تمتص ببساطة كميات كبيرة من النقد

• **الكلاب (Dogs)**: تمثل المرحلة لأخيرة من دورة حياة المنتج ، أي نشاطات الشركات التي لها حصص سوقية ضعيفة في النمو المنخفض ، أو عدم وجود صناعات ناشئة في السوق. لا يمكنهم توليد أو استهلاك مبلغ كبير من النقد بسبب إستراتيجية أعمالهم الضعيفة يطلق عليهم اسم كلاب ، بسبب ضعف موقعهم الداخلي والخارجي. غالبًا ما يتم تصفية أعمال الكلاب أو تجريفها أو تقليصها من خلال التخلي . تواجه وحدات الأعمال هذه عيوب التكلفة بسبب انخفاض حصتها في السوق. لديهم حصة سوقية ضعيفة بسبب التكاليف المرتفعة ، والجودة الرديئة ، والتسويق غير الفعال ، وما إلى ذلك. يجب تجنب الشركات التجارية للكلاب وتقليلها في المنظمة و ينصح هنا بتحول المدخرات لدعم أنشطة الاستفهام و تحويلها لنجوم. [2]2 ميل الكلاب إلى تحقيق كثافة رأس مال متوسطة ، ومصانع ومعدات قديمة ، ونفقات بحث وتطوير منخفضة ، ونطاقات ضيقة ، ومستويات مخزون عالية ، ونفقات تسويق معتدلة ، وقيمة مضافة منخفضة

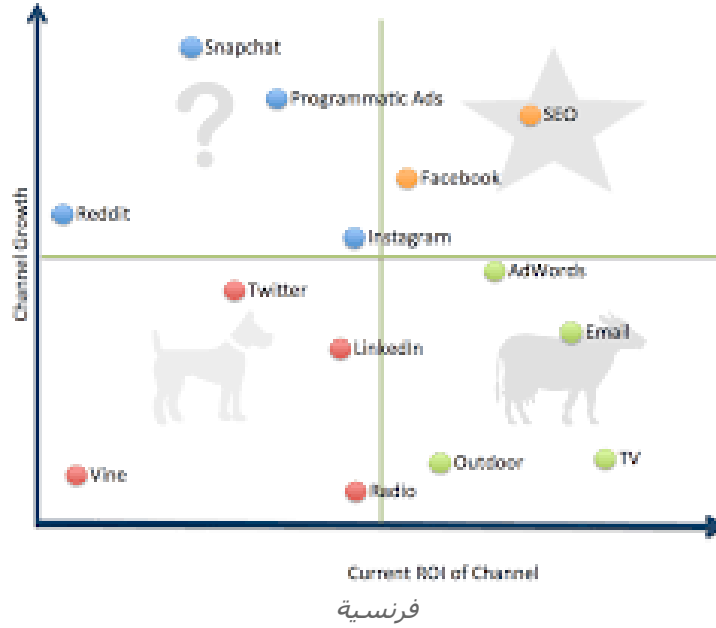
مثال



منطقة النجوم (Stars) : من أمثلة النشاط النجم نجد : (iPhone of Apple, Vitamin Water of Coca-Cola)
علامات الاستفهام : أمثلة عنها نجد (Mac Book Air of Apple, FUZE Healthy Infusions of Coca-Cola)
الكلاب (Dogs) : و من الأمثلة عنها نجد: (New Coke of Coca-Cola)

2. الخيارات الموجودة على مستوى مصفوفة (BCG)

1. منطقة الاستفهام: انسحاب ، استثمار، إعادة التقسيم
2. منطقة النجوم: المحافظة ، الاستثمار
3. منطقة البقرة الحلوب: المحافظة بدون استثمار، رفع مردودية النشاط
4. منطقة الجثة الهامدة: الانسحاب المبكر، الانسحاب المتأخر



3. الانتقادات الموجهة لمصفوفة (BCG)

- من أبرز الانتقادات التي وجهت لمصفوفة (BCG) التالي:
1. اعتمدت في قياس كل من قيمة النشاط و الوضعية التنافسية على معيار واحد فقط وهذا يحد ذاته غير منطقي لأن المعيار الواحد غير كافي ، فيمكن للمؤسسة أن يكون معدل نموها قوي إلا أن قيمة النشاط المستقبلية تواجه خطرا حقيقيا .
 2. يعتمد التحليل المعتمد في المصفوفة ديناميكي و ضعيف جدا من غير المعقول ان تمثل الوضعية الاستراتيجية بإحداثيتين كميتين ، فهو اهمال للبعد الكيفي في عملية التقييم
 3. يرتبط الانتقاد الثالث بالفرضية التي بنيت عليها المصفوفة (فرضية منحني الخبرة) [3]3 والتي تشترط كبر حجم المؤسسة و إنتاجها (اقتصاديات الحجم) و بالتالي مصفوفة (BCG) لسنوات الستينات لتستطيع ا تقييم الوضعية الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
 4. مشاكل الحصول على بيانات عن الحصة السوقية ونمو السوق [2]2.
 5. العلاقة السببية المفترضة بين الحصة السوقية والربحية قد لا تكون موجودة بالفعل.
 6. يعتبر هذا النهج رباعي الخلايا مفرط في التبسيط
 7. لا يمكن أن يساعد استخدام تحليل BCG المديرين في مراعاة أوجه التآزر التي قد تكون موجودة بين مختلف وحدات إدارة الأعمال داخل محفظة المنتج

ملاحظة

على اثر هذه الانتقادات ظهرت مكاتب استشارية أخرى قدمت مصفوفات معالجة للخلل الأنف في مصفوفة (BCG) أبرزها مصفوفة (ADL) تعتمد على بعدان هما درجة نضج القطاع و الوضعية التنافسية و مصفوفة (Mckinsey/ GE) و هي الأخرى تعتمد على بعدان هما جاذبية القطاع و الوضعية التنافسية



تمرين : مستوى الاستيعاب و الفهم

[34 ص 4 حل رقم]

يركز منحى الخبرة على :

ظاهرة التعلم

ظاهر التطور التقني

ظاهرة اقتصاديات الحجم

كل الأجوبة صحيحة

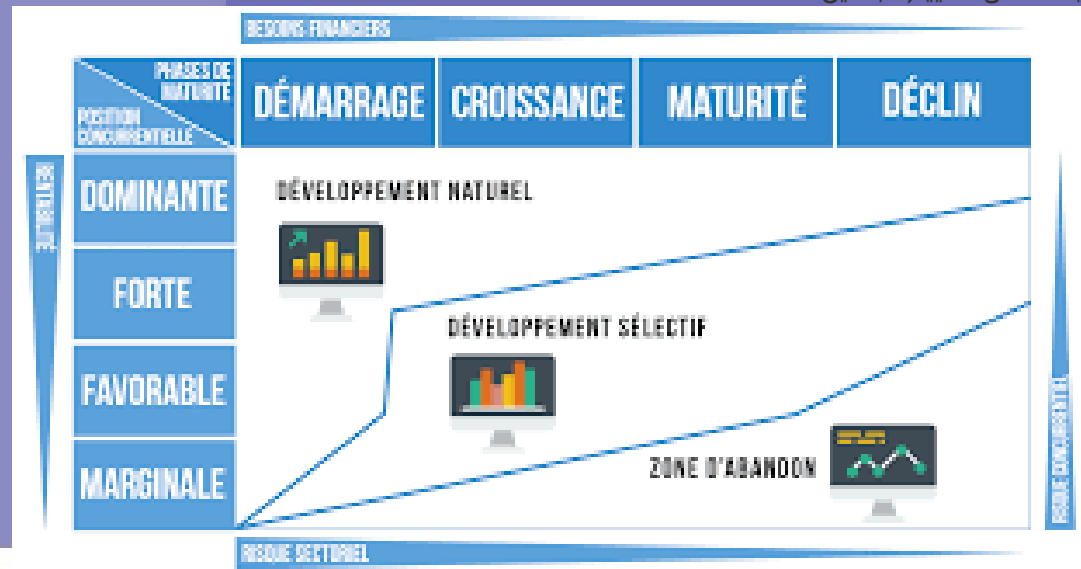
كل الأجوبة خاطئة

مصفوفة آرثر دوليتل (ADL)

التعريف بمصفوفة (ADL)

(ADL) هي شركة استشارات إدارية دولية يقع مقرها الرئيسي في بوسطن الولايات المتحدة سميت كذلك نسبة إلى (Arthur Dehon Little) وهو كيميائي بمعهد (MIT) للتكنولوجيا . لعبت الشركة أدوارًا رئيسية في تطوير إستراتيجية العمل ، وبحوث العمليات و تعد اليوم شركة استشارات إدارية متعددة الجنسيات .

من بين ابرز انجازاتها في عالم الأعمال طرحها لمصفوفة (ADL) و التي اعتمدت مفهوم دورة حياة المنتج في تقييم " قيمة النشاط" بالإضافة إلى بعد الوضعية التنافسية، وفي نفس الاتجاه والمنطلق سعت لإيجاد طريقة أفضل لتقييم البعدين .



فرنسية

آ. أبعاد مصفوفة (ADL)

تتكون مصفوفة (ADL) من بعدين أساسيين هما :

البعد الأول : يتمثل في الوضعية التنافسية تحدد هذه الأخير انطلاقا من تقييم عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي المتعلق بالتمويل، الإنتاج، التسويق، وبعد تقييم هه العوامل تتوصل المؤسسة إلى تحديد وضعيتها كالتالي: مهيمنة ، قوية، مرضية، غير مرضية، هامشية

البعد الثاني : يتمثل في نضج القطاع حيث يعكس هذا البعد تطبيق دورة حياة المنتج ، و يمكن تحديده عن طريق مجموعة من المؤشرات منها: أذواق المستهلكين، معدل نمو السوق، تسهيلات الدخول الى السوق ... إلخ



على الرغم من تشابه مصفوفة (ADL) و مصفوفة (BCG) في استخدامهما لدورة حياة المنتج في عملية التحليل الاستراتيجي إلا ان ما يميز مصفوفة (ADL) عن سابقتها هو انها اضافت الوضع التنافسي كمؤشر جديد ، إذ نجد انه كلما كانت الوضعية التنافسية قوية كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف بغض النظر عن مرحلة حياة المنتج أو النشاط .

ب. الخيارات الموجودة على مستوى مصفوفة (ADL)

تطرح مصفوفة (ADL) اربع خيارات هي على النحو التالي :

- منطقة التطوير الطبيعي: وفيها تقوم المؤسسات باعتماد تشكيلة من استراتيجيات التطوير (الإبداع التكنولوجي ، توسيع القدرات، الاندماج العمودي).
- منطقة التطوير التصوي: يكون الاتجاه نحو التراجع ، وتخفيض محفظة النشاطات بعد بلوغ ميدان النشاط مستوى من النضج المتقدم وتراجع الوضعية التنافسية، ويتم التركيز فقط على ميادين النشاط الأكثر مردودية.
- منطقة التصحيح : ويتم على هذا المستوى اعادة توجيه ميادين النشاط وتغيير الأهداف، الوسائل بما يتناسب مع متطلبات الوضعية التنافسية.
- منطقة الانسحاب : هنا تبدأ كل المؤشرات بالتراجع وما على المؤسسة إلا أن تتجه نحو خيار التصفية والانسحاب الفوري أو البطيء.

ب. الانتقادات الموجهة لمصفوفة (ADL)

وجهت لها عدة انتقادات على رأسها:

- دورة نضج القطاع ليست بالدقة التي من خلالها نستطيع الحكم على قيمة النشاط
- كما أن تعدد خانات التقييم يجعل التحليل متقارب حتى ولو وجد ميداني نشاط في خانتيين مختلفتين

تمرين : مستوى الاستيعاب و الفهم

[34 ص 5 حل رقم]

يعبر التطور التصفوي في مصفوفة (ADL) على ؟

التخلي عن ميدان النشاط الاستراتيجي لكون المؤسسة في وضعية غير مرضية أو هامشية

غربة ميادين النشاط و الاحتفاظ بما يحقق مردود مالي و توجيه البقية إلى مرحلة التصحيح لكون المؤسسة في وضعية مرضية / قوية

مصفوفة Mc kinsey

التعريف بمصفوفة (Mc kinsey)

مصفوفة McKinsey (ماكينزي) طرح هذا النموذج خلال سبعينيات القرن الماضي عن طريق مكتب ماكينزي للإستشارات والتابع لشركة جنرال إلكتريك لذلك نجده تحت تسمية (GE) وهو نموذج كيفي قائم على دمج المتغيرات الكيفية و النوعية على حدا سواء علي عكس مصفوفة (BCG) والتي تدمج متغيرات كمية تظهر المصفوفة على النحو الموضح أدناه



فرنسية

آ.أ. إعداد مصفوفة (Mc kinsey)

يمكن بناء مصفوفة (Mc kinsey) طالما توفرت البيانات و المعلومات عن بعدين أساسيين هما :
البعد الأول : الوضعية التنافسية (الموقع التنافسي) للنشاط المعني و التي يعبر عنها بواسطة الحصة السوقية، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي ، بصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية و قد قدرت بـ 16 معيار

البعد الثاني: يشير إلى جاذبية القطاع حيث تقاس للاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاق التكنولوجيا و كذا أهمية الاستثمارات و يتعلق الأمر على الخصوص بتقييم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع النشاط و قد قدرت معايره بـ 13 معيار ، و يتم قياس البعد على مستويات : قوية، متوسطة ، ضعيفة حيث يسمح بنمو موضع أنشطة مضمونة

أساسي



تعد هذه المصفوفة من أفضل و أسهل الطرق لعرض المحفظة الاستثمارية للمؤسسة ، حيث ترسم وحدات العمل الاستراتيجي أو المنتجات المختلفة بناء على وضعها فيما يتعلق بمعدل نمو الصناعة التي

تعمل فيها و الحصة السوقية التي تمتلكها في تلك الصناعة .

ب. الخيارات الموجودة على مستوى مصفوفة (Mc kinsey

بتقاطع البعدين السابقين الذكر نتحصل على مصفوفة Mc kinsey المشكلة من ستة مناطق كما تظهر في الشكل ، ويقسمها Mc kinsey الى ثلاث مناطق تناسب ثلاث خيارات استراتيجية وهي على النحو التالي:

- **منطقة التطوير:** وضمنها المؤسسة في وضعية جيدة ، وهي بذلك تمتلك أكثر من خيار استراتيجي (المحافظة على الريادة بالتطوير المستمر)، (التحدي للبقاء في حالة جذب القطاع متوسطة)، (تحمل البقاء في آخر حالة).
- **منطقة المحافظة :** المحافظة على وضعيتها كما هي أي بدون استثمار مكثف باعتبار أن المؤسسة متواجدة في منطقة متوسطة ودرجة، وهنا تتجه المؤسسة إلى (امتصاص وتعظيم المردودية ،1)، (الوضعية السابقة مع الحذر ،2)، (مضاعفة الرهانات أو الانسحاب ،3).
- **منطقة الانسحاب:** هنا يجب الاتجاه المباشر إلى خيارات الانسحاب لان المؤسسة متواجدة في منطقة التدهور ، ويكون الانسحاب بالتخفيض المتدرج أو التصفية النهائية.

تمرين : مستوى التطبيق

[34 ص 6 حل رقم]

القيود القانونية هو معيار لقياس ماذا؟ (مع تحديد المصفوفة)

قيمة النشاط

الوضعية التنافسية

جاذبية القطاع

نضج القطاع

كل الأجوبة خاطئة

كل الأجوبة صحيحة

تمرين : مستوى التحليل

[34 ص 7 حل رقم]

تقوم مؤسسة بإنتاج ثلاث منتجات هي على التوالي: A, B, C. وكانت المبيعات السنوية لهذه المنتجات من الفترة 2014-2020 موضحة كما يلي:

المبيعات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A	40	44	50	56	60	67	75
B	30	30	29	32	32	31	31
C	72	82	70	75	75	70	71

المبيعات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A	38	42	45	50	55	65	72
B	60	70	70	71	73	72	70
C	61	71	60	70	50	52	50

جدول 1 علما أن معدل نمو الصناعة للمنتجات 3 هي على التوالي : 60% ، 10% ، 10% ، و مبيعات أكبر المنافسين لكل منتج خلال نفس الفترة هي:

المطلوب: هو تحديد الوضعية الاستراتيجية لميادين نشاط هذه المؤسسة ، و الخيارات المناسبة لميدان النشاط B

تمرين : مستوى التقويم

[34 ص 8 حل رقم]

السؤال الأول

على ماذا يعبر (DAS) ؟

محفظة النشاطات الاستراتيجية

ميدان النشاط الاستراتيجي

السؤال الثاني

ماهو الفرق بين نموذجين (BCG) و (GE)

السؤال الثالث

حدد القراءة المالية الصحيحة لنشاط البقرة الحلوب؟

مردودية مالية عالية في ظل احتياج مالي عالي

مردودية مالية مرتفعة في ظل احتياج مالي ضعيف

مردودية مالية ضعيفة في ظل احتياج مالي ضعيف

مردودية مالية ضعيفة في ظل احتياج مالي عالي

السؤال الرابع

تقوم مصفوفة (BCG) على فرضية منحني الخبر و هي نتاج عن ثلاث و
و.....، و مفاد هذه الفرضية أن تنخفض عند كل مضاعفة
لحجم.....وهذا الانخفاض يكون بمقدار ثابت (20 – 30 %) تقريبا، و قد اعتبر أن المؤسسة التي
تمتلك أكبر حصة سوقية هي المؤسسة التي لديها "

حل التمارين

< 1 (ص 9)

هناك ثلاث مستويات : قرارات استراتيجية، قرارات إدارية ، قرارات تنفيذية
القرارات لاستراتيجية : تخص بالدرجة الأولى الأعمال وعلاقة المؤسسة بمحيطها، تكون على المدى الطويل والمتوسط، مثال : طرح المؤسسة منتج جديد، اختراق سوق جديد، انسحاب ...، كما أن لها طابع مركزي وغير متكررة
القرارات الإدارية/ التكتيكية : تهم المصالح، أي أنها تهدف لتسيير الموارد للحصول على أحسن النتائج، قصيرة إلى متوسطة الأجل (جزئية)، أي أن لها أثر جزئي على المؤسسة.
القرارات التنفيذية/ الوظيفية : وهي مركز الاهتمام اليومي للمسيرين (تتخذ يوميا)، وهي قصيرة المدى وذات أثر محلي يخص منصب عمل أو مهمة محددة.

< 2 (ص 11)

يقوم القرار على خطوات ثلاثة (IMC) الذكاء، النمذجة، اختيار الحل الأمثل .أما عن الشروط فيجب ان يكون القرار واضح، محدد، قابل للتنفيذ، قابل للقياس
الذكاء (Intelligence) : و يقصد به الوقوف على المشكل و جمع المعلومات المتعلقة به
النمذجة (Modélisation) : و هي المرحلة التالية اي بعد جمع المعلومات نقوم بتبويبها و تحليلها و وضع سيناريوهات للحل
الاختيار (choix) : بعد تقديم جملة من الحلول يتم اختيار الحل الأمثل.

< 3 (ص 13)

حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار الاستراتيجي الأنسب لنشاطاتها يتعين عليها بداية تحليل البيئة / المحيط الذي تنشط فيه و الذي نتج عنه معرفتها لنقاط القوة و الضعف و هي نتاج عن تحليل البيئةو الفرص و التهديدات و هي الأخرى نتاج عن تحليل البيئة و كذا يتعين عليها معرفة أبعاد التقسيم الاستراتيجي و المحصورة في فبناء عليها يمكنها تحديد ميادين النشاط و كذا محفظة النشاطات مما يسهل عليها اعتماد أدوات القرار الاستراتيجي ممثلة في المصفوفات .
حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار الاستراتيجي الأنسب لنشاطاتها يتعين عليها بداية تحليل البيئة / المحيط الذي تنشط فيه و الذي نتج عنه معرفتها لنقاط القوة و الضعف و هي نتاج عن تحليل البيئة الداخلية و الفرص و التهديدات و هي الأخرى نتاج عن تحليل البيئة الخارجية بشقيها الكلي و الجزئي (هيكل المنافسة) و كذا يتعين عليها معرفة أبعاد التقسيم الاستراتيجي و المحصورة في (المنتج/ الوظيفة ، الزبون/ السوق، التكنولوجيا) فبناء عليها يمكنها تحديد ميادين النشاط و كذا محفظة النشاطات مما يسهل عليها اعتماد أدوات القرار الاستراتيجي ممثلة في المصفوفات .

< 4 (ص 19)

ظاهرة التعلم	<input type="checkbox"/>
ظاهر التطور التقني	<input type="checkbox"/>
ظاهرة اقتصاديات الحجم	<input type="checkbox"/>
كل الأجوبة صحيحة	<input checked="" type="checkbox"/>
كل الأجوبة خاطئة	<input type="checkbox"/>

< 5 (ص 23)

التخلي عن ميدان النشاط الاستراتيجي لكون المؤسسة في وضعية غير مرضية أو هامشية	<input type="radio"/>
غربة ميادين النشاط و الاحتفاظ بما يحقق مردود مالي و توجيه البقية إلى مرحلة التصحيح لكون المؤسسة في وضعية مرضية / قوية	<input checked="" type="radio"/>

< 6 (ص 27)

قيمة النشاط	<input type="checkbox"/>
الوضعية التنافسية	<input type="checkbox"/>
جاذبية القطاع جاذبية القطاع في مصفوفة (ماكينزي)	<input checked="" type="checkbox"/>
نضج القطاع	<input type="checkbox"/>
كل الأجوبة خاطئة	<input type="checkbox"/>
كل الأجوبة صحيحة	<input type="checkbox"/>

< 7 (ص 29)

A(PRM=1.07 ; 12) B(PRM= 0.44 ; 7) C (PRM= 1.25 ; 6
الخيار الاستراتيجي الأنسب لـ (B) هو الانسحاب المبكر لكونه يقع في منطقة الكلاب وفيها يكون المردود المالي منعدم أي أن النشاط يثقل كاهل المؤسسة لذا تنصح بتخلي عنه في أقرب وقت ممكن .

< 8 (ص 31)

السؤال الأول

محفظة النشاطات الاستراتيجية



ميدان النشاط الاستراتيجي



السؤال الثاني

يختلفان من ناحية أبعاد القياس
BCG: تعتمد على معدل النمو الحصة السوقية النسبية
أما مصفوفة (ماكنزي): تعتمد على الوضعية التنافسية و التي تقاس بـ 16 معيار و جاذبية القطاع و تقاس بـ 13 معيار

السؤال الثالث

مردودية مالية عالية في ظل احتياج مالي عالي مردودية مالية مرتفعة في ظل احتياج مالي ضعيف مردودية مالية ضعيفة في ظل احتياج مالي ضعيف مردودية مالية ضعيفة في ظل احتياج مالي عالي

السؤال الرابع

تقوم مصفوفة (BCG) على فرضية منحني الخبر و هي نتاج عن ثلاث و
و..... و مفاد هذه الفرضية أن تنخفض عند كل مضاعفة لحجم.....وهذا
الانخفاض يكون بمقدار ثابت (20 - 30 %) تقريبا، و قد اعتبر أن المؤسسة التي تمتلك أكبر حصة سوقية
هي المؤسسة التي لديها

تقوم مصفوفة (BCG) على فرضية منحني الخبر و هي نتاج عن ثلاث ظواهر التعلم و التطور التقني
ووفرات الحجم ، و مفاد هذه الفرضية أن التكلفة الوحداوية تنخفض عند كل مضاعفة لحجم الإنتاج وهذا
الانخفاض يكون بمقدار ثابت (20 - 30 %) تقريبا، و قد اعتبر ان المؤسسة التي تمتلك أكبر حصة سوقية
هي المؤسسة التي لديها أدنى تكلفة "

قاموس

ADL

Arthur D. Little

BCG

Boston Consulting Group Matrix

DAS

Domaine d'activite Strategique

منتج نمطي / معياري

نمطي أي منتجات متماثلة ، اما المعياري فيقصد به اعتماد الشركة على منتج واحد فقط

قائمة المراجع

- Haradhan Kumar Mohajan;An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix ; Noble International Journal [2]
of Business and Management Research ;ISSN(e): 2520-4521 ISSN(p): 2522-6606 ; Vol. 02, No. 01, pp:
01-06, 2018 ; P 3-4
- Lu, H., & Zhao, L. (2006). Integrating GIS and BCG Model for Marketing Strategic Planning. The [3]
.11th Annual Conference of Asia Pacific Decision Sciences Institute. Hong Kong
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1995). Crafting and Implementing Strategy, Text and Readings. [4]
Oakland, USA: Irwin, Inc
- Mohajan, H. K. (2015). Present and Future of Nestlé Bangladesh Limited. American Journal of Food [5]
and Nutrition, 3(2), 34-43
- Collins, D. J., & Montgomery, C. A. (2005). Corporate Strategy: A Resource-Based Approach. New [6]
York: McGraw-Hill/Irwin

مراجع الأنترنت

https://fr.wikipedia.org/wiki/Boston_Consulting_Group [1]