

المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (تابع)

ثالثاً) أدوات تحليل الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

في مجال الإدارة الاستراتيجية يُمثل مستوى وحدات الأعمال المستوى التكتيكي الذي تتفاعل فيه المؤسسة مع السوق مباشرة من خلال منتجات أو خدمات محددة، ويُعنى هذا المستوى بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية (مثل قيادة التكلفة أو التمايز أو التركيز) التي تمكن الوحدة من التفوق على منافسيها، ولتحقيق ذلك تُستخدم مجموعة من أدوات تحليل الخيارات الاستراتيجية التي تُوفر إطاراً لفهم القدرات الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، والموقع التنافسي، وصياغة البدائل الاستراتيجية، من بين أهم هذه الأدوات: مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، مصفوفة GE/McKinsey، مصفوفة اتجاهات النمو،

1) مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG

طُورت مصفوفة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group Matrix) في سبعينيات القرن العشرين، بهدف مساعدة الشركات الكبيرة التي تملك وحدات أعمال متعددة على تحليل محفظة منتجاتها أو وحداتها الاستراتيجية (SBU)، وتحديد أولويات تخصيص الموارد من خلال فهم موقع كل وحدة في السوق.

تعتمد المصفوفة على بعدين أساسيين:

أ. **معدل نمو السوق**: يمثل جاذبية السوق، السوق الذي ينمو بسرعة يُشير إلى فرص مستقبلية لكنه يتطلب استثمارات كبيرة، معدل نمو السوق يمثل النسبة المئوية لزيادة حجم السوق أو الإيرادات في فترة زمنية محددة، وغالباً ما يُحسب سنوياً (معدل نمو سنوي).

$$\text{معدل نمو السوق} = \left(\frac{\text{حجم السوق في السنة الحالية} - \text{حجم السوق في السنة السابقة}}{\text{حجم السوق في السنة السابقة}} \right) \times 100$$

يمثل حجم السوق اجمالي القيمة النقدية أو الكمية لوحدة منتج/خدمة معينة يتم بيعها داخل سوق محدد خلال فترة زمنية معينة (عادة سنة)، ببساطة: "كم يُباع في هذا السوق؟" من حيث القيمة المالية أو الكمية، الأسواق ذات معدل النمو المرتفع تُعتبر أكثر جاذبية واستراتيجية للتوسع والاستثمار، أما الأسواق ذات النمو المنخفض قد تكون أكثر ربحية واستقراراً على المدى القصير، حسب مصفوفة BCG إذا كان النمو أكبر من 10% يُعتبر مرتفعاً، وإذا كان أقل من 10% يُعتبر "منخفضاً"، في بعض الصناعات الناضجة، قد يكون 5% نمواً مرتفعاً، بينما في الصناعات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، قد يكون 20% هو المعيار.

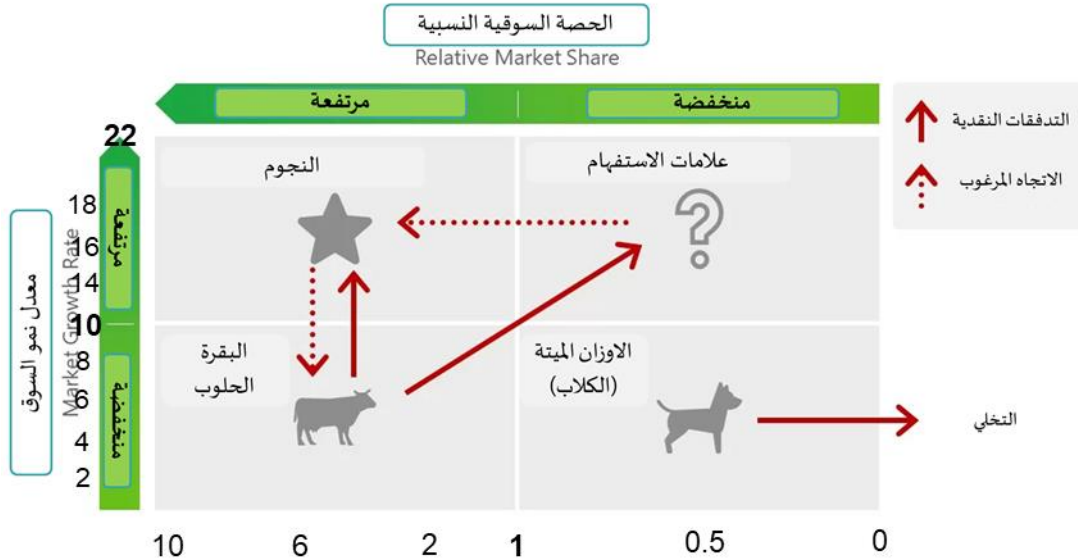
ب. الحصة السوقية النسبية: تمثل قوة الوحدة التنافسية مقارنة بأكبر منافس في السوق، كلما زادت الحصة السوقية، دل ذلك على قدرة أعلى على توليد الأرباح وقيادة السوق، ويتم حساب الحصة السوقية من خلال العلاقات التالية:

$$\frac{\text{الحصة السوقية للشركة}}{\text{الحصة السوقية لأكبر منافس}} = \text{الحصة السوقية النسبية}$$

$$\frac{\text{مبيعات الشركة من منتج معين}}{\text{اجمالي المبيعات في السوق من نفس المنتج}} = \text{الحصة السوقية للشركة}$$

$$\frac{\text{مبيعات أكبر منافس}}{\text{اجمالي المبيعات في السوق من نفس المنتج}} = \text{الحصة السوقية لأكبر منافس}$$

تُصنّف هذه الأداة منتجات الشركة و/أو خدماتها في مصفوفة ثنائية تتضمن البعدين السابقين، ينتج عنها أربعة أرباع يُصنّف كل ربع منها إلى أداء منخفض أو مرتفع، بناءً على حصة السوق النسبية ومعدل نمو السوق: يوضح الشكل التالي مصفوفة BCG:



- **علامات الاستفهام:** تُصنّف المنتجات أو الوحدات في مربع علامات الاستفهام ضمن سوق يشهد نموًا سريعًا، ولكن حصتها السوقية منخفضة، تتطلب استثمارات وموارد ضخمة لزيادة حصتها السوقية، عادةً ما تُمول الاستثمارات في علامات الاستفهام من التدفقات النقدية من مربع البقرة الحلوب، في أفضل الأحوال، ترغب الشركة في تحويل علامات الاستفهام إلى نجوم، إذا لم تنجح علامات الاستفهام في أن تصبح رائدة في السوق، فإنها ستتحول إلى خسائر فادحة عند تراجع نمو السوق.
- **النجوم:** تتواجد المنتجات في ربع النجوم في سوق يشهد نموًا سريعًا، حيث يتمتع المنتج (المنتجات) بحصة سوقية عالية، المنتجات في ربع النجوم هي منتجات رائدة في السوق، وتتطلب استثمارات كبيرة للحفاظ على مكانتها في السوق، وتعزيز نموها، والحفاظ على ميزتها التنافسية، وتستهلك النجوم مبالغ نقدية كبيرة، ولكنها تُولّد أيضًا تدفقات نقدية كبيرة على المدى البعيد، وتعتبر النجوم ممتلكات ثمينة للشركة من بين أهم أولوياتها في محفظة منتجاتها.
- **الأبقار الحلوب:** الأبقار الحلوب هي المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية عالية في قطاع بطيء النمو، عادةً ما تُدرّ هذه الوحدات التجارية سيولة نقدية تفوق ما تحتاجه لاستمرارها، ولأنها غالبًا ما تكون في أسواق أكثر نضجًا، فإنه ينبغي الاستثمار في "استغلالها" بأقل استثمار ممكن، نظرًا لأن الوقت ورأس المال والجهود الإضافية لن تُثمر الكثير في قطاع بطيء النمو.
- **الأوزان الميتة (الكلاب):** تتميز المنتجات الموجودة في هذا الربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض، وهي تمثل منتجات وحدات ضعيفة في أسواق غير جذابة، و غالبًا ما تُعتبر غير مربحة، ويُنصح بالتخلي عنها أو تقليص دورها.

(2) مصفوفة McKinsey

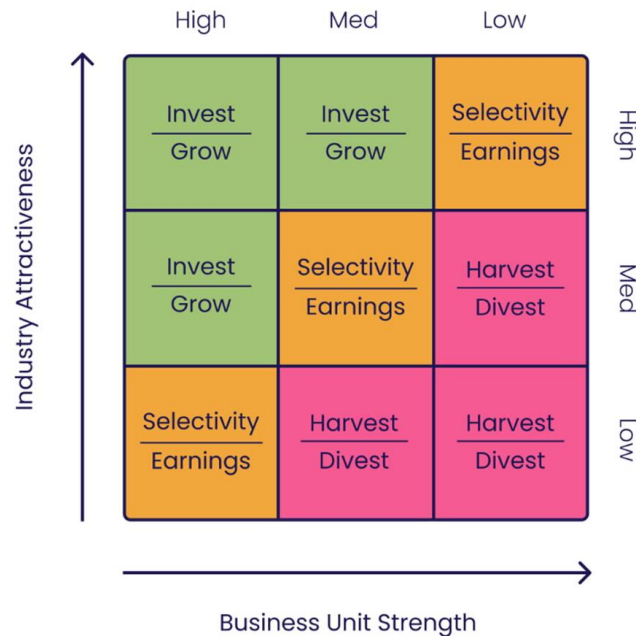
تعتبر مصفوفة McKinsey تسمى أيضا مصفوفة General Electric إطارًا استراتيجيًا يساعد الشركات متعددة الأعمال على إدارة محافظها وتحديد أولويات الاستثمارات عبر المنتجات ووحدات الأعمال الاستراتيجية (Strategic Business Units).

تناول مصفوفة جنرال إلكتريك عاملين: القوة التنافسية لوحدة الأعمال الاستراتيجية، وجاذبية السوق التي تعمل فيها، بناءً على موقع وحدة الأعمال الاستراتيجية ضمن مصفوفة جنرال إلكتريك، يستطيع مديرو المحافظ الاستثمارية الإجابة بسرعة على ثلاثة أسئلة استراتيجية:

- كيف يُوزّع رأس المال على محفظة شركات المؤسسة؟
- ما هي المنتجات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية الإضافية المطلوبة في محفظتهم الاستثمارية؟
- ما هي وحدات الأعمال الاستراتيجية التي ينبغي الخروج منها؟

المحور العمودي للمصفوفة يُقيّم جاذبية القطاع على سلم ثلاثي (سواءً كانت منخفضة أو متوسطة أو عالية) لوحدات الأعمال الاستراتيجية. كلما ارتفعت الدرجة على هذا المحور، زادت مرتبة وحدة الأعمال الاستراتيجية في مصفوفة جنرال إلكتريك، أما المحور الأفقي يقيس قوة وحدة الأعمال الاستراتيجية (SBU) على سلم ثلاثي هو الآخر إما منخفضة أو متوسطة أو عالية.

يوضح الشكل التالي مختلف الوضعيات التي يمكن أن تكون فيها وحدات الأعمال استناداً لمصفوفة ماكينزي:



ينتج عن تقاطع محوري المصفوفة حسب مختلف درجات سلم القياس تسعة خانات توضح ثلاث وضعيات يمكن أن تكون عليها وحدات الأعمال:

❖ **الاستثمار/النمو:** وهي الخانات الموضحة باللون الأخضر ، تتميز وحدات الأعمال الاستراتيجية في هذه القطاعات بأداء تجاري قوي وقطاع جاذب، وهي مهيأة للنمو، وينبغي تخصيص الموارد ورأس المال لها.

❖ **الانتقائية/الأرباح:** وهي الخانات الموضحة باللون البرتقالي ، لا تحقق وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تندرج ضمن هذه المجموعات أداءً مثاليًا، أو تعمل في قطاع غير جذاب، تتطلب هذه الوحدات نهجًا أكثر تحفظًا في استراتيجيات النمو أو الخارج.

❖ **الحصاد/التخلص:** وهي الخانات الموضحة باللون الأحمر، إذا وُضعت وحدة أعمال ضمن المربعات الحمراء، فهذا يُشير إلى ضرورة اتباع استراتيجية الحصاد/التخلص. ويعني هذا عادةً إغلاق الوحدة، أو حجب أي استثمارات إضافية، أو إدارتها نقدًا.