

محاضرات
الإدارة الإستراتيجية
Strategic Management

8

المحاضرة

8

الفصل

الإستراتيجية متعددة الأعمال
Multibusiness Strategy

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

■ تقديم الفصل

□ مقارنة حقيقية الأعمال

- تعاريف

- أهم المناهج المستخدمة في حقيقية الأعمال

(1) نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group

- المنتجات المثيرة للاستفهام

- المنتجات الساطعة

- المنتجات المدرة للسيولة

- المنتجات المثيرة للقلق

(2) نموذج جنرال إلكتريك/ شل The General Electric/Shell

- توصيف عام

- المتغيرات المعتمدة في هذا النموذج

-العوامل المؤثرة على جاذبية السوق وقوة النشاط

- تطبيق مصفوفة ماكينزي/ شل

□ التآزر (التعاقد)

- آليات التنسيق على المستوى المؤسسي

- التآزر في الأنشطة المترابطة

- التآزر في الأنشطة غير المترابطة

□ رعاية المؤسسة الأم

- المصادر العشرة لرعاية المؤسسة الأم للفرص

□ الترميم (الترقيع)

- تعريف الترميم

- إعادة الهيكلة

1

2

3

تقديم الفصل

● إن التطورات الأخيرة للتحليل الإستراتيجي والخيارات امتدت من مفهوم “الكفاءة الأساسية” **core competency** إلى التركيز على سلسلة من التساؤلات الجوهرية التي تطرحها المؤسسات متعددة الأنشطة (الأعمال) بشأن تنويع أنشطتها.

● تجسدت هذه التساؤلات بمقاربات عدة:

● **حقيبة الأعمال The Portfolio Approach** ، على الرغم من تطبيق هذه المقاربة منذ زمن بعيد، إلا أن معدلات التغيير المتسارعة في الأسواق الكونية وصعوبات الشروط الإقتصادية، فرضت على المؤسسات متعددة الأنشطة (الأعمال) مقاربات متطورة أخرى، أهمها:

● **التآزر (التعاقد) the synergy approach**

● **دور المؤسسة الأم the parent company** في التحليل والخيارات الإستراتيجية.

● **الترميم (الترقيع) “patching”** وذلك لرسم وإعادة رسم خارطة جديدة لوحدات أعمال المؤسسات تساعد في الاستفادة من الفرص الجديدة في الأسواق.

تقديم الفصل

● ما يمكن تعلمه من هذا الفصل وتطبيقه، في التحليل الإستراتيجي وخيارات المؤسسات متعددة الأنشطة (الأعمال)، هو عبارة عن منهجيات نقتصر على أربعة منها:

● **حقيبة الأعمال (البورتفوليو) The Portfolio Approach وأشكالها المختلفة**

● **التآزر (التعاقد) the synergy approach**

● **دور المؤسسة الأم the parent company**

● **الترميم (الترقيع) "patching"**

مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

- تعريف حقيبة الأعمال:
هي مجموعة من الأعمال والمنتجات/ الخدمات التي تتكون منها المؤسسة.
- حقيبة الأعمال المثلى:
هي تلك التي تتيح التكامل بين أنشطة المؤسسة وتسخير قدراتها للاستفادة من أفضل الفرص المتاحة.
- الخطوات الواجب القيام بها:
 - تحليل حقيبة الأعمال الراهنة
 - اتخاذ قرار توزيع الاستثمار على الأعمال
 - تطوير استراتيجية نمو لإضافة منتجات وأعمال جديدة لحقيبة المؤسسة
- مناهج حقيبة الأعمال:
هي أدوات تحليلية لتقييم أعمال المؤسسات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة والمنتشرة في أسواق مختلفة، وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق، وحشد وتوجيه وإدارة موارد المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

□ أهم المناهج المستخدمة في حقيبة الأعمال:

1) نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group

2) نموذج جنرال إلكتريك/ شل The General Electric/Shell

□ يتم في المرحلة الأولى لكلا المنهجين تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBU) Strategic Business Units

■ تتصف هذه الوحدات بأن لكل منها رسالة وأهداف مستقلة ويكون لها خطط مستقلة عن الأعمال الأخرى

■ تأخذ هذه الوحدات أشكالاً مختلفة في تنظيم المؤسسة مثل:

○ قسم في المؤسسة

○ خط انتاج

○ أو التميز من خلال علامة تجارية خاصة بها.

مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

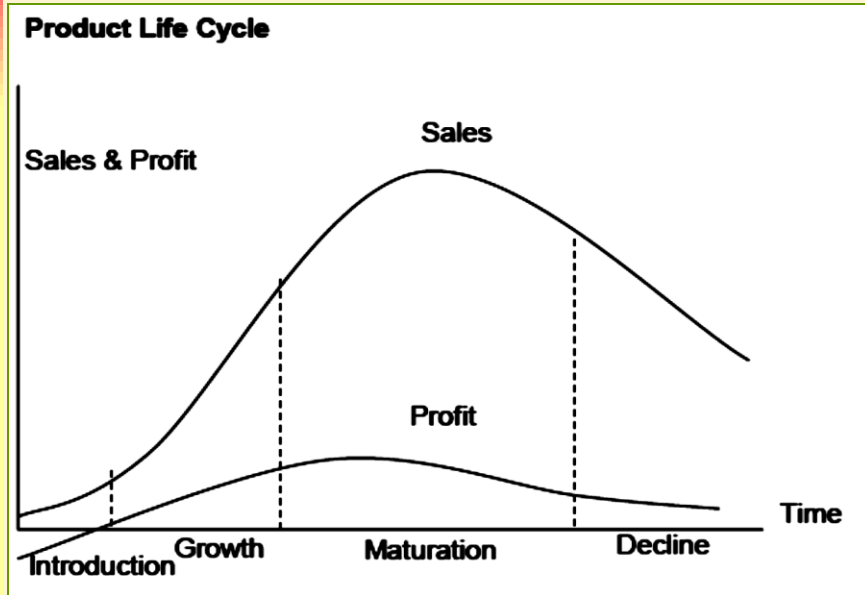
(1) نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group

- يشكل مصفوفة تفيد في تقييم:
 - أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات
 - تخصيص الموارد عبر الوحدات المختلفة للأعمال في المؤسسة متعددة الأنشطة.

- يشكل مصفوفة وظيفتها:

- تحقيق توازن السيولة النقدية بين مختلف وحدات الأعمال

- تحقيق توازن بين مختلف دورات حياة المنتج
product life-cycle (PLC)



مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

(1) نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group
- يتم ذلك في ضوء متغيرين هما:

- معدل نمو السوق : يقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات، ويقدم مؤشراً على جاذبية السوق المعني. ويقصد به استخدام السيولة
- حصة المنتج في السوق: يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوماً على حصة أكبر منافس في السوق. ويقصد به توليد السيولة.

مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

(1) نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group



مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

(1) نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) **أقسام مصفوفة بوسطن**: تتكون مصفوفة بوسطن من أربعة أقسام هي :

(1) **المنتجات المثيرة للاستفهام QUESTION MARKS**: تمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة.

- يلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق لم تتبدد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع
- في ذات الوقت، يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال
- لمعالجة هذا الوضع، تحتاج المؤسسة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق
- قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل .

(2) **المنتجات الساطعة STARS**: تمثل المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال .

- المؤسسات التي تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين .

- هذه المنتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو
- وفي نفس الوقت، تحمل المؤسسة تكاليف عالية أحيانا للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق .

مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

(1) نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group (يتبع)

(3) المنتجات المدرة للسيولة CASH COW : منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ونمو منخفض في السوق

- تقدم هذه المنتجات للمؤسسة عائداً على الاستثمار لان السوق يكون عادة اقل تنافسا
- كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية ،
- إن التدفق النقدي الذي تجلبه هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة .

(4) المنتجات المثيرة للقلق DOGS: تمثل هذه المنتجات حصة منخفضة ونمو منخفض في السوق

- تؤدي هذه المنتجات، في معظم الأحيان، إلى استنزاف موارد المؤسسة
- وبالتالي تنتهي إلى التصفية دون التخلي عن هدف انجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفترة قصيرة الأجل .

مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

المسارات الثلاثة المؤدية لنجاح المؤسسة

Cash Generation (Market Share)

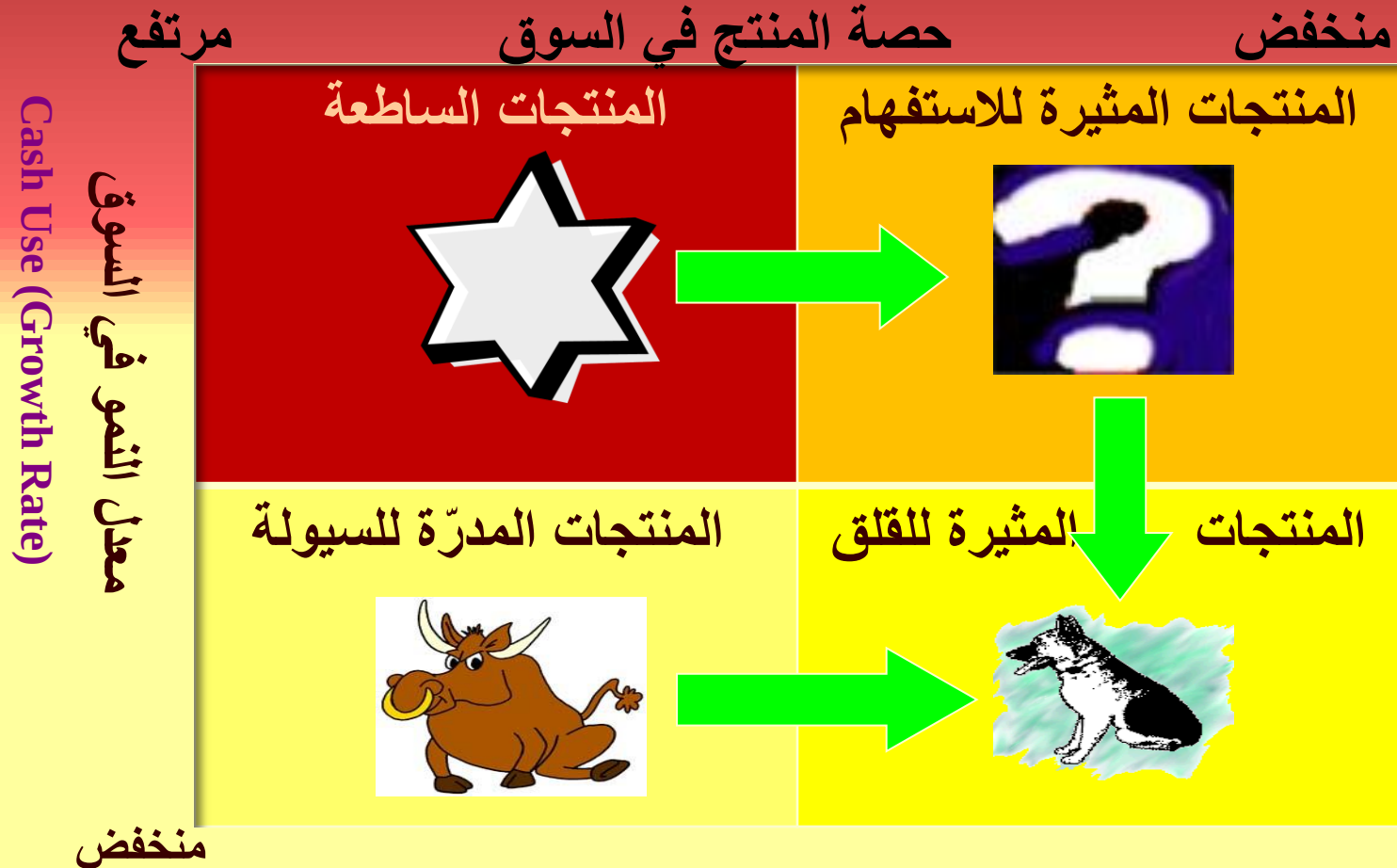


مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

المسارات الثلاثة المؤدية لإخفاق المؤسسة

Cash Generation (Market Share)



مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

(2) نموذج جنرال إلكتريك/ شل The General Electric/Shell - توصيف عام:

- طور McKinsey هذا النموذج في سبعينيات القرن الماضي بالتعاون مع شركة General Electric التي كان لديها في ذلك الوقت أكثر من 150 وحدة أعمال.
- هذا النموذج هو صورة مطوّرة وموسّعة عن BCG
- غرض هذا النموذج تحسين أداء تحليل حقيبة الأعمال في وحدات الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Units (SBU)

مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

(2) نموذج جنرال إلكتريك/ شل The General Electric/Shell

- المتغيرات المعتمدة في هذا النموذج :

➤ **جاذبية (استقطاب) الصناعة *Industry Attractiveness*:**

➤ تقييم ذاتي مبني على خيارات ممكنة وواسعة للفرص والتحديات الخارجية.

➤ **قوة نشاط الأعمال *Business Strength***

➤ تقييم ذاتي حول كيفية توليد مزايا تنافسية قوية مستمدة من التحليل الداخلي لنقاط قوة وضعف المؤسسة.

مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

BCG

GE

Market Growth
معدل نمو السوق

Industry (Market) Attractiveness
جاذبية (استقطاب) الصناعة

Market share
حصة المنتج في السوق

Market strength
قوة نشاط الأعمال

4 cell
أربع خلايا

9 cell
تسع خلايا

Multi Business Units
وحدات متعددة الأعمال

Multi Business Units
وحدات متعددة الأعمال

Primary tools
أدوات أولية

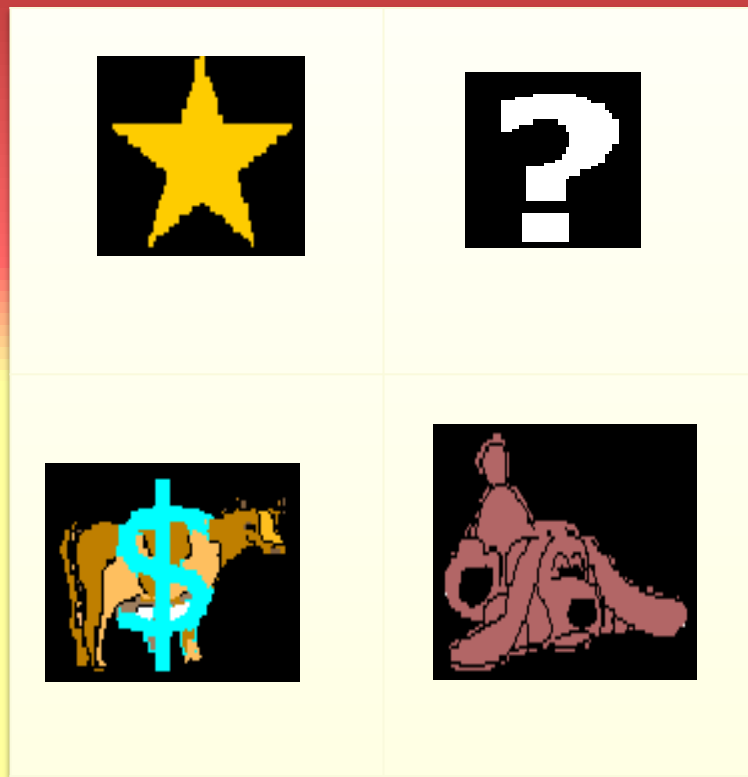
Secondary tools
أدوات ثانوية

مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

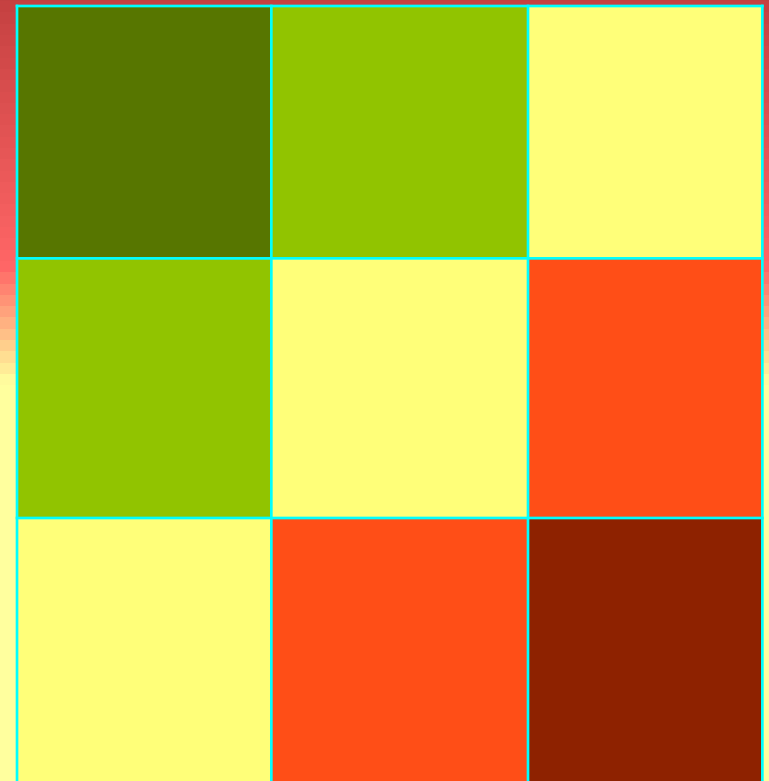
Relative Position
(Market Share)

Market Growth



Business Strength

Industry Attractiveness



مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

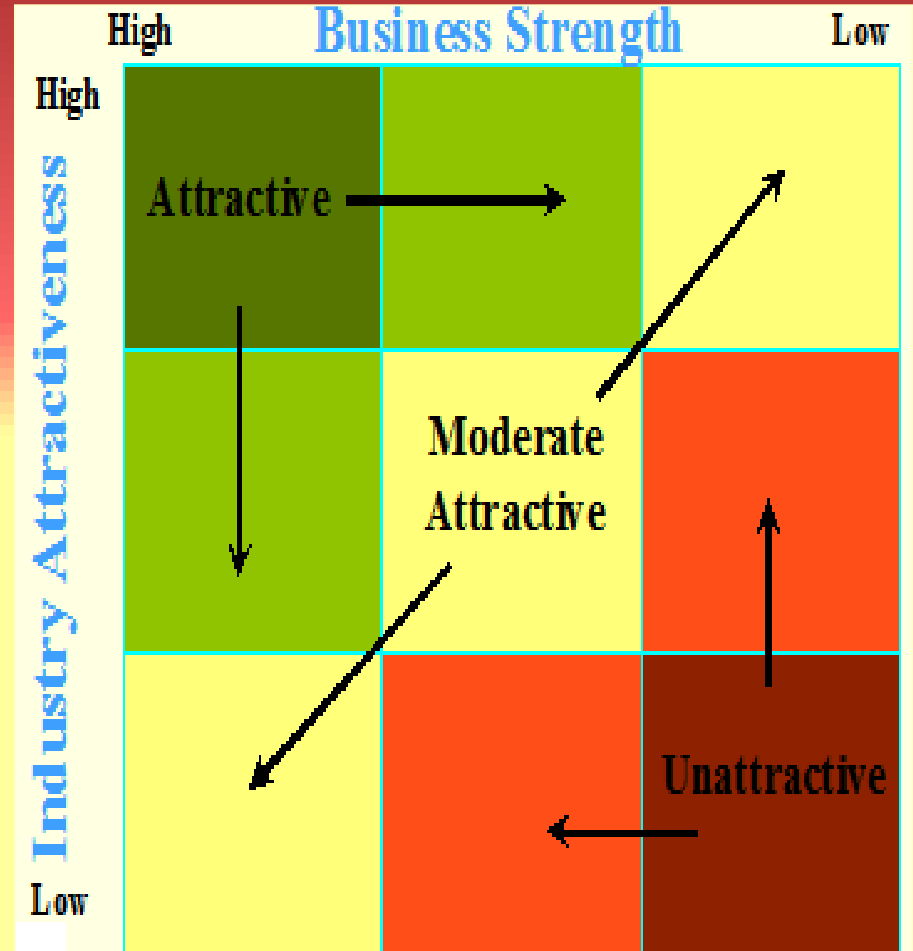
- العوامل المؤثرة على جاذبية السوق وقوة النشاط

العناصر الخارجية المؤثرة على جاذبية الصناعة

- طبيعة التنافس
- القوة التفاوضية للموردين / المستهلكين
- تحديات المنتجات البديلة / الداخلين الجدد
- العناصر الاقتصادية
- المعايير المالية
- الاعتبارات السياسية والاجتماعية

العناصر الداخلية المؤثرة على قوة النشاط

- وضعية الكلفة
- مستوى التمايز
- الاستجابة الزمنية
- تقويم إنساني
- تقبل الجمهور



مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

- تطبيق مصفوفة ماكينزي / شل

يجب اتباع ستة مراحل لتطبيق نموذج تحليل حقيبة الأعمال باستخدام GE /

McKinsey Matrix

1. تحديد موجّهات كل متغير من المتغيرين الأساسيين وذلك بتحديد المؤسسة للعوامل الهامة لإستراتيجيتها
2. تثقيل الموجّهات باعطاء وزن لكل عامل من العوامل المؤثرة
3. اعطاء تقدير لكل وحدة نشاط إستراتيجي ضمن الموجّه الذي تتبع له
4. اجراء عملية ضرب الوزن بالتقدير لكل وحدة نشاط إستراتيجي
5. النظر إلى الرسومات المستخلصة وشرحها
6. اجراء عملية إعادة نظر وتصحيح.

مقاربة حقيقية الأعمال

The Portfolio Approach

مثال تطبيقي على مصفوفة ماكينزي / شل

العوامل	الوزن	التقدير (5-1)	القيمة = (الوزن X التقدير)
طبيعة التنافس	0.20	2.5	0.5
قوة مساومة الموردين/المستهلكين			
تحديات المنتجات البديلة / الداخلين الجدد			

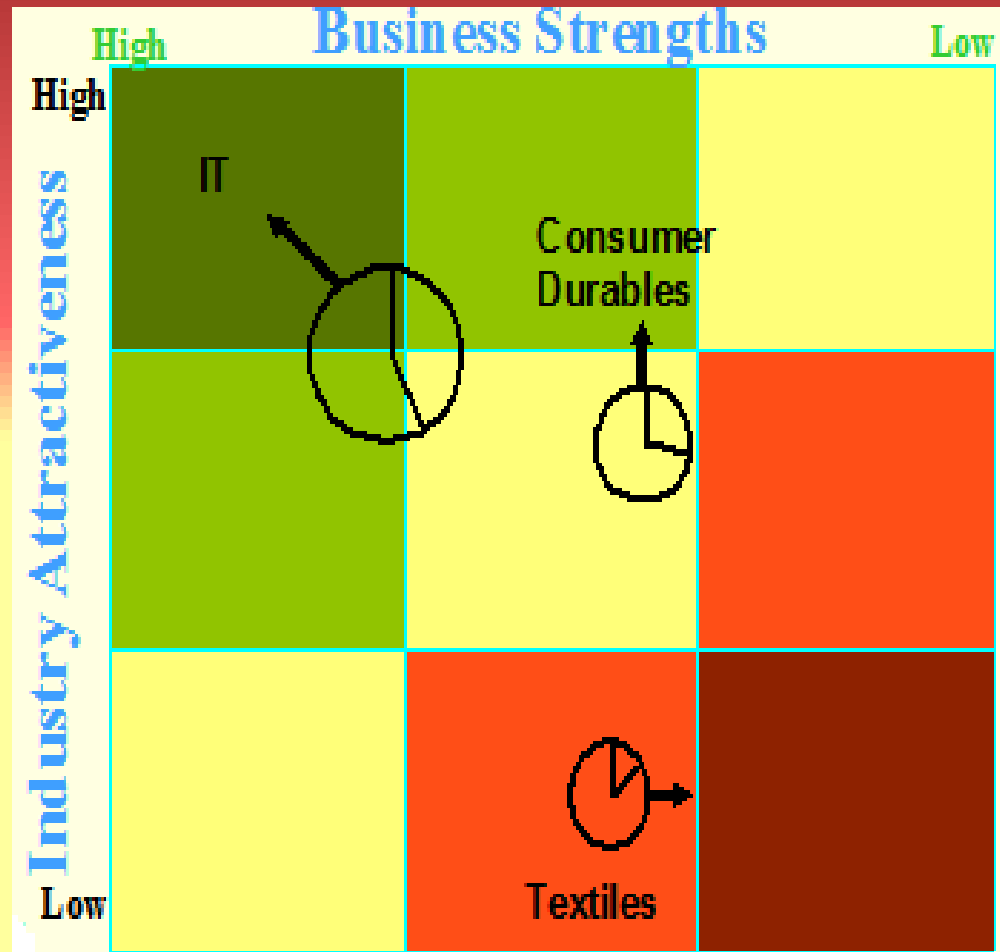
العوامل	الوزن	التقدير (5-1)	القيمة = (الوزن X التقدير)
وضعية الكلفة	0.15	5	0.75
مستوى التمايز			
الاستجابة الزمنية			

مقاربة حقيبة الأعمال

The Portfolio Approach

مثال تطبيقي على مصفوفة ماكينزي / شل

- عادة ما ترسم وحدات النشاط الإستراتيجي كحلقات بحيث:
- يعبر قياس الحلقة عن حجم السوق
- ويعبر قياس القطعة داخل الحلقة عن حصة السوق للوحدة
- بينما يعبر اتجاه السهم عن حركة الوحدة في المستقبل.



التآزر (التعاضد) Synergy

التآزر Synergy : $2+2=5$

كيف يمكن تحقيق ذلك؟

من خلال عدة مناهج، أهمها:

(1) **حقيقية الأعمال - Portfolio Approaches:**

- تساعد في تحقيق التآزر المالي والسيولة النقدية من خلال حقيقية متوازنة لوحدات الأعمال. أهم مقارباتها:

● مصفوفات تقاسم النمو وغيرها Growth Share and other

Matrices

● أعظمة السيولة النقدية Cash Flow Optimisation

● مقاربات دورة حياة المنتج Life Cycle Approaches

التآزر (التعاضد) Synergy

التآزر Synergy: $2+2=5$ (يتبع)

(2) الربط The Linkage Approach

- تهدف إلى توليد تآزر من خلال أنشطة مشتركة و/أو نقل مهارات بين وحدات الأعمال سلاسل القيمة Value Chains

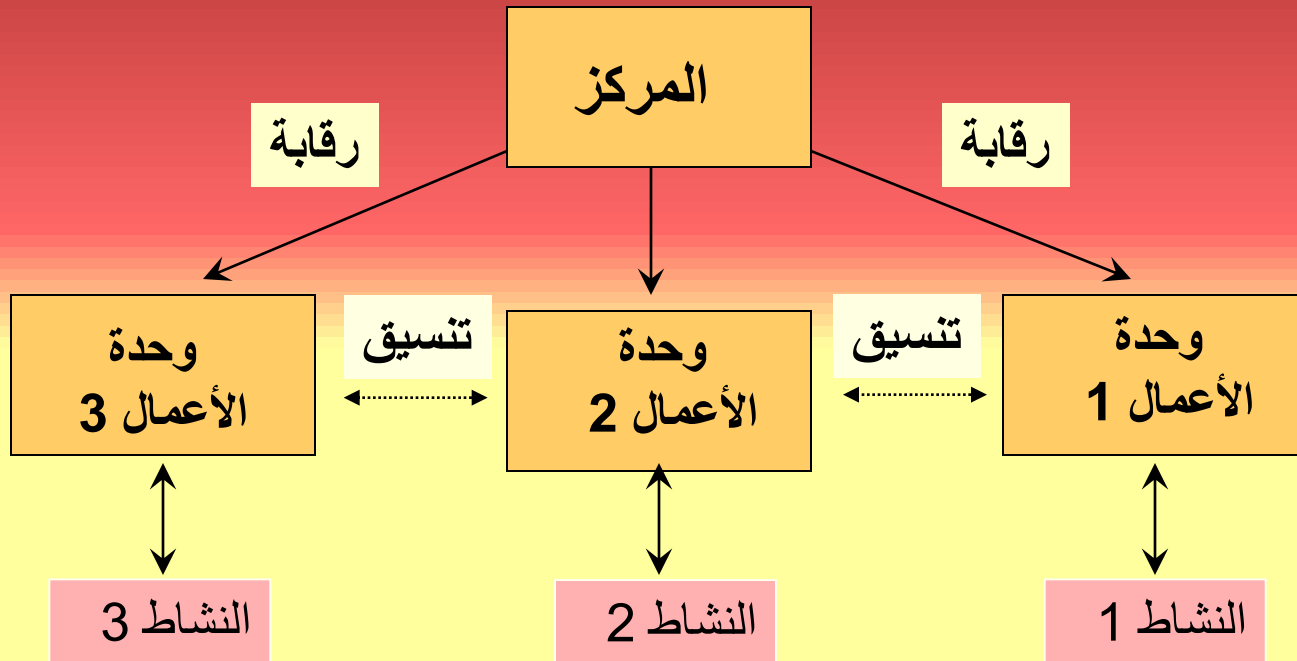
(3) الكفاءة الأساسية Core Competence Approach

- تبحث المؤسسة من خلال مقارنة الكفاءة الأساسية في توليد التآزر والاستفادة منه

التعلم الجماعي Collective learning

التآزر (التعاضد) Synergy

آليات التنسيق على المستوى المؤسسي



التآزر (التعاقد) Synergy

- التآزر في الأنشطة المترابطة Related businesses (العلاقات الأفقية):
- تقاسم الموارد الملموسة Sharing tangible resources
- تقاسم الموارد غير الملموسة Sharing intangible resources

تسهيلات التصنيع

المهارات المتخصصة

البراءات ، النسخ، ...

تسهيلات الإنتاج

قنوات التوزيع

السمعة الطيبة

النشاط 2

النشاط 1

التآزر (التعاضد) Synergy

- التآزر في الأنشطة غير المترابطة Unrelated businesses (علاقات هرمية):
 - توليد قيمة نابغة من إدارة المؤسسة
 - أنشطة داعمة

إدارة الموارد البشرية

البنية التحتية للمؤسسة

النشاط
2

تنمية تقنية

المشتريات

نظم المعلومات

النشاط
1

Parenting رعاية المؤسسة الأم

المؤسسة
الأم

➤ يكون دور المؤسسة الأم بناء تعاون بين وحداتها من خلال تقاسم (مشاطرة) الموارد
➤ توليد قيمة فيما بين وحدات الأنشطة business units
• خبرة Experience المؤسسة الأم
• دعم Support المؤسسة الأم

- الخطط Plans
- الموازنات Budgets
- المشتريات Procurement
- الوظائف القانونية Legal functions
- الوظائف المالية Financial functions
- إدارة الموارد البشرية Human resource management

Business
unit1

Business
unit2

Business
unit3

رعاية المؤسسة الأم Parenting

المصادر العشرة لرعاية المؤسسة الأم للفرص

- الخبرة المتخصصة Specialized Expertise
- العلاقات الخارجية External Relations
- القرارات الكبرى Major Decisions
- التغييرات الكبرى Major Changes

- الحجم والقدم Size & Age
- الإدارة Management
- تحديد النشاط Business Definition
- استباق الأخطاء Predictable Errors
- الروابط Linkages
- القدرات المشتركة Common Capabilities

الترميم (الترقيع) “patching”

- تعريف الترميم (الترقيع) “patching”:
يقصد به الإجراءات التي تقوم من خلالها المؤسسة بإعادة هيكلة أعمالها لمجاراة التغيرات السريعة الحاصلة في سوق الفرص.
- يأخذ الترميم أشكال عدة مثل:
 - الإضافة
 - التقسيم
 - النقل (التحويل)
 - الخروج من الأسواق أو الدمج.

الترميم (الترقيع) “patching”

المؤسسة الأم

إعادة هيكلة المؤسسة
Corporate Restructuring

- بيع أقسام من المؤسسة Sell off parts
- خفض مدفوعات الأجور Reduce payroll
- إستراتيجيات التغيير Change strategies
- إدارة التغيير Change management
- ضخ تقانات جديدة Infuse new technologies
- خفض الإنفاقات غير الضرورية Reduce unnecessary expenses

Business
unit1

Business
unit2

Business
unit3