

## الفصل الرابع

### التخطيط الاستراتيجي وبعض المفاهيم ذات الصلة

#### 1/4 مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم العناصر المرتبطة به

##### أولاً: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

هو أسلوب تحليلي إداري واقتصادي الطابع يتم من خلال اختيار أحد الأدوات المنهجية المخصصة لإعداد وصياغة رؤية موضوعية قياسية تنبؤية شاملة حول بعض المفردات والعناصر والمتغيرات الخاصة بمشروع ما وذلك من أجل اتخاذ وتنفيذ أفضل القرارات والسبل الممكنة لتنفيذ أنشطة المشروع وأهدافه والتخصيص الأفضل للموارد وتوزيعها بين استخداماتها المختلفة.

##### ثانياً: أهم العناصر التي يقوم التخطيط الإستراتيجي عليها:

###### 1- الهدف Object:

فلابد أولاً من تحديد الهدف (أو الأهداف) الرئيسي الذي يمثل الأولوية الأولى من إقامة المشروع (مثلاً هدف تطوعي، هدف تكسبي وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح... الخ). وعادة ما يصلح استخدام هذا الهدف كمؤشر أيضاً للدلالة على طبيعة المشروع وتوجهه.

وبالإضافة، يتم تحديد مجموعة الأهداف الفرعية المكملة للهدف الأساسي، كما يمكن تحديد مجموعات أكثر تفرعاً وفقاً للطبيعة التشابكية أو البسيطة للمشروع محل التخطيط ولتوجهاته وللأنشطة المرتبطة به.

وكمثال: مشروع قومي يتمثل في مركز تدريبي يهدف أساساً إلى رفع كفاءة الأداء المهني - وله مجموعة أخرى مكملة من الأهداف وهي 1- التوسع في مجال التدريب التحويلي كأحد وسائل التعامل الفاعل مع بطالة العاملين نتيجة لتنفيذ سياسات الخصخصة. 2- زيادة في حجم العمالة وتحسين الدخل للعاملين. 3- زيادة معدلات الإنتاجية من أجل زيادة حجم الإنتاج القومي. 4- تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل مشاريع ذات الصلة.

ويمكن إضافة مجموعة ثانية لأهداف تحتل مكانة تالية للأهداف الفرعية لكنها مازالت تتطلب لاهتمام بتنفيذها لأهميتها غير المباشرة مثل: 1- زيادة فرص التمكين من استخدام التقنيات المستحدثة؛ 2- التوجيه الأفضل لطاقات الشباب كمورد إنتاجي بشري ذي أهمية نسبية خاصة؛ 3- زيادة معدلات الرفاهية والمنافع التي يحظى بها المجتمع المحلي.

## 2- الرسالة Mission:

تقترب كثيراً في معناها مع كلمة الهدف السابقة مع اختلافات تبرر إدراجها كعنصر مستقل في إطار المخطط الاستراتيجي.

فالرسالة هنا تعني المهمة الأساسية التي يعلن المشروع عن قيامه بها من خلال إنجازها لنشاطه المعلن. وعادة ما ترتبط كلمة رسالة بنشاط أو بعمل صالح وإيجابي ذي دور توجيهي أو إصلاحي يفيد الغير أو يتم توجيهه إليهم للغير - ففي الديانات المختلفة يقصد بكلمة الرسالة: دعوة الرسول أو النبي إلى قومه، كما يقال رسالة (المصلح) بمعنى ما يتوخاه من نشر أفكار إصلاحية - وفيما يتعلق بالمشروع فقد يقصد بالرسالة المرتبطة مسؤوليته الاجتماعية - مثلاً - تجاه العاملين لديه أو تجاه المجتمع المحيط به والمتعامل معه - وقد يقصد بالرسالة أيضاً المغزى المرغوب في توصيله للغير من ممارسة نشاط ما قبل مثل تنفيذ مشروع لرعاية المسنين - فالهدف المحدد هنا هو (رعاية المسنين)، ولكن الرسالة الإنسانية التي يتضمنها النشاط المعني هو رعاية فئة مهملة من المجتمع وكفالة العيش الكريم كنوع من الشكر لهم على ما أدوه من أدوار تجاه مجتمعهم وقت الشباب والصحة.

ومثال آخر، مدرسة تعليمية (ابتدائي - إعدادي - ثانوي)، الهدف الأساسي يمكن أن يكون تقديم الخدمات التعليمية الملائمة ومنح الشهادات العلمية المواكبة - لتلك المراحل العلمية الثلاث وقد اعتبر هدفا لأنه يمثل موضع النشاط المحدد.

ويمكن أن تعرض أهداف أخرى فرعية مثل تقديم وجبات، وإقامة رحلات ترفيهية وإقامة مسابقات علمية دورية.. كل منها يعتبر هدفا لأنه يمثل موضعا محددًا للتنفيذ.

أما الرسالة في تلك الحالة فيمكن أن تتمثل في عبارة أو في عدة عبارات مثل "إعداد النشء ليكونوا قادرين على تحمل مسؤولياتهم المستقبلية والقيام بأدوارهم المطلوبة كمواطنين صالح بالدولة"

ويمكن أن يقال "الإعداد العلمي والديني والتربوي والصحي لعقول إبداعية صحيحة قوية.."

### صياغة الرسالة Mission Statement

تتكون الرسالة من ثلاثة عناصر هي: الرؤية، والرسالة نفسها، والقيم والمبادئ ذات الصلة، ويمكن أن تتم صياغتها كل بشكل منفصل أو تصاغ معا في شكل موحد متكامل (جون مارش، 1416هـ / 1996م، ص 38). ويمكن إعادة توضيح معني كل من تلك العناصر على النحو التالي:

أ - الرؤية **Vision**: هي تصور أو تخيل يعبر عن الغاية المثلى التي ترغب المنظمة في تحقيقها ويفترض أن توضع بشكل فيه إبداع وابتكار وجديد والآن تكون روتينية التصور أو متشابهة مع الرؤى الأخرى للمشاريع الأخرى لان تلك الرؤية تمثل في حد ذاتها عنوانا مميزا للمشروع المتبني لها.

ب- الرسالة **Mission**: تمثل الطريق إلى تحقيق الغاية المستهدفة وهي تتكون من العديد من الوسائل ولكن لا يجب أن تستبعد التغييرات التكنولوجية، والسياسية، والظروف الاجتماعية.

ج- القيم والمبادئ: وهي تمثل أساس سلوك المشروع، والمرشد الموجه - أخلاقيا - لأنشطته

وهي التي تمثل مفتاح الإدارة الفعالة بحيث يراعي فيها مؤشرات ذات الصلة مثل المصداقية أو الشفافية والإتقان والعدالة والانتماء واحترام اللوائح والقوانين، والأمانة، والاتصال المفتوح، وتنمية جميع العاملين (أداء المسئولية الاجتماعية تجاههم).

ومن الأمثلة على صياغة الرسائل وفق ما تقدم (المرجع السابق ص 41، 42)

- الشركة (س) للتدريب والاستشارات:  
إن زيادة جودة الحياة ورفاهية الأفراد العاملين في الشركة (س) تتم عن طريق تشجيع المشاركة مع الآخرين، والاستثمار في التدريب والتعليم وحب المغامرة.
- قسم الجود الشاملة داخل الشركة (س):  
- خلق ثقافة ذاتية دائمة للتحسين المستمر داخل المنظمة.  
- إعداد مشاركات فعالة للجودة الشاملة مع عملاء وموردين الشركة.

### ثالثاً: أمثلة أخرى حول بعض الصياغات المرتبطة بأنشطة المشروعات

- 1- رؤية ماكدونالدز: "نكون أفضل وأسرع مطعم": ولم يقال هنا مثلاً (في إعداد البورجر) حتى تتاح الفرصة لتقديم أشياء أخرى كالبيتزا والسلطات والمثلجات.
- 2- رؤية شركة سوني: "أن تجرب متعة تطبيق التكنولوجيا لخدمة الصالح العام". وتتميز الشركة بالفعل بأنها دائماً التجديد لما تطبقه من تقنيات، ودائماً تستعين بالجديد وتستبدله بالأحدث بعد فترات وجيزة - فمثلاً بادرت بإنتاج الفلوبي ديسك الذي كان يمثل وقتها اختراعاً ثورياً، ثم قامت مؤخراً بإنتاج هواتف سوني الذكية بعد شرائها لشركة إيركسون.
- 3- رؤية شركة كوكاكولا: تتمثل في عبارة بسيطة: "إنعاش العالم" Refresh the world  
أما مهمة الشركة mission فتتمثل في توضيح كيفية توصيل وتحقيق حالة الانتعاش المرغوبة للعالم بتقديم مشروبات باردة متنوعة متميزة الطعم وعرض إعلانات تخلق الرغبة في اكتساب تلك الحالة.
- 4- رؤية شركة سيارات: "إتاحة وسائل انتقال تناسب جميع الطبقات"، ومهمة تلك

الشركة: صناعة موديلات منخفضة التكاليف سهلة الاستخدام، تتوافر إمكانيات صيانتها وقطع غيارها، مع فتح أسواق تغطي جميع المناطق بمبيعاتها وبخدماتها.

#### 2/4 آليات تحليلية للتخطيط الاستراتيجي (بعض المصنفات الأكثر شيوعاً في الاستخدام)

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها وحدها أو بعضها في تحليل وعرض البرامج والمخططات الإستراتيجية على ضوء الركائز الأساسية التي تم التنويه إليها تَوَّأ وهي أهداف المشروع، والرؤية، والرسالة، والقيم والمبادئ المعلنة، ومن تلك الأساليب التحليلية لذكر ما يلي:

#### أولاً: التحليل الرباعي (القوة، الضعف، الفرص، المخاطر) Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT)

ويمكن أن يطلق عليه (تحليل) رباعي، أو (مصنوفة) التحليل الرباعي أو (آلية) التحليل الرباعي وكلها تنتهي إلى استخدام أربعة متغيرات أساسية من أجل تقديم صورة تقسيمية كافية إلى حد كبير حول المشروع بهدف استخلاص القرارات الصائبة بشأن تحديد وضعه التنفيذي. وسوف يتم شرح هذا بالتفصيل في جزء لاحق منفرد.

#### ثانياً: التحليل الخماسي Strength, Weakness, Oportunities, Threats, Challenges (SWOTC)

وعادة ما تبدل كلمة المخاطر بكلمة التحديات بحيث تعبر عن التحليل الرباعي السابق ذكره توالررموز SWOC إشارة إلى المتغيرات: القوة، الضعف، الفرص، والتحديات. لكن بالتأمل في معني كل من الكلمتين (المخاطر) و(التحديات) تأكد لنا أنها كلمتان تختلفان في المعني ومن الخطأ استخدامها كمرادفات، ومن أجل هذا فضلنا أن نعرض مصنوفة خماسية لتأدية نفس الغرض التحليلي الاستراتيجي لكن بأداء أفضل لأخذها في الاعتبار ما تتضمنه كل من الكلمتين (المخاطر) و(التحديات) من معان ذات دلالات تختلف في كل عن الأخرى بحيث يضيف هذا قوة إلى التقرير المقدم بناء على تلك الصورة التحليلية المقترحة.

### ثالثاً: تحليل بيست Pest Analysis

وذلك التحليل يركز على دراسة بعض العناصر الخارجية التي يفترض تأثيرها على أي مشروع وهي السياسة Politics والاقتصاد Economics والمجتمع Society والتقنية أو التكنولوجيا Technology.

وفي جزء لاحق سيتم أيضاً عرض مزيد من التفاصيل المختصرة حول هذا المنهج التحليلي.

### رابعاً: تحليل أو مصفوفة حصّة أو نصيب النمو

#### Growth- Share Analysis or Matrix

ويطلق عليه أيضاً مسميات أخرى مترادفة مثل تحليل المحفظة (محفظة المنتج) ومصفوفة بوسطن وتحليل مصفوفة النمو/ الحصّة. ويقوم التحليل على فحص المركز النسبي لمنتجات المشروع محل التقسيم ومركزه التسويقي مقارنة بأقرانه ويقوم على ركزتين أساسيتين كمعايير للتقسيم هما: درجة نمو السوق (سوق السلعة المنتجة بالمشروع)، حصّة المنتج في السوق التنافسي، وذلك من خلال مصفوفة رباعية يوضح كل منها حالة ونتيجة تنموية وتسويقية محتملة لكل ما ينتج في المشروع المعني وهو ما سوف يتم توضيحه تفصيلاً فيما بعد.

### خامساً: تحليل منحنى الخبرة Experience Curve

ويقوم على فكرة وفورات الإنتاج الكبير، حيث يفترض أنه كلما زادت الخبرات والمهارات التي تدير المشروع وأنشطته، كلما زادت فرص الاستفادة بوفورات الإنتاج الكبير.

### سادساً: تحليل التنظيم الإدراكي المعرفي أو المعرفة الإدراكية

#### Cognitive- Mapping

يستخدم للمساعدة في قياس عمليات التحليل والاختيار بطريقة غير مباشرة فقط لذا يعتبر منهجاً مساعداً وليس أساسياً في عمليات التحليل الاستراتيجي المستهدفة.

### سابعا: تحليل المخاطر Risk- Analysis

يستخدم لتتبع ولتقييم مواضع التشكك بطريقة منظمة من أجل دعم عمليات قياس أداء المشروع.

### ثامنا: تحليل تطوير السيناريوهات Scenarios Development

ويستخدم أيضاً من أجل تقييم عوامل الشك وعدم التيقن لكن يعيبها عدم الدقة الكافية في طريقة التحليل واستنباط النتائج لصعوبات قياسية كثيرة.

### تاسعا: تحليل نمذجة التعاون Corporate Model وتحليل نماذج النظم المتغيرة System Dynamics

تستخدم مثل تلك التحليلات في إعداد نموذج منهجي لتحقيق العمل التعاوني والتكاتف والتواصل المهني في المشروع.

### عاشرا: تحليل تقسيم استثمار رأس المال Capital Investment Appraisal

ويتبع هذا التحليل من أجل قياس الأداء المالي للمشروع وفقا لأهدافه المالية.

### الحادي عشر: التحليل الهرمي Analytical Hierarchy

ويقوم على فكرة تحليل وتقييم الأداء كأولويات أكثر تلاؤما مع أهداف المشروع من خلال تصنيفها في شكل هرمي يتربع على قمته الأكثر أهمية، ويدون على قاعدته الأقل أهمية.

### الثاني عشر: مصفوفة التقييم Evaluation Matrix

تطبق من أجل تقسيم وقياس الأهداف ومستويات الأداء وتحليل درجات التفاوت بين المستهدف والمتحقق بالفعل.

### الثالث عشر: تحليل الموقف أو الحالة Attitude Analysis

محاولة الإجابة على السؤال: "ماذا لو؟" من خلال تتبع الأحوال المختلفة وتقييم مستويات الأداء في مواضع متباينة تساعد على استخلاص سيناريوهات تقييمية بديلة.

### 3/4 شرح موجز لبعض مصفوفات التخطيط الاستراتيجي:

في هذا الجزء يتم تناول (بعض) الآليات التي تم عرضها توأ كوسائل تقسيمية وتحليلية يشيع استخدامها في مجال التخطيط الاستراتيجي خاصة في مجال علم الإدارة، لكنها مع هذا تصلح للتطبيق كوسائل تحليلية داعمة للتحليل الاقتصادي المتخصص، على أن يتم عرض تفصيلي واف للتحليل الخماسي والشامل للتحليل (الرباعي) في فصل تالي مستقل لأهميته التطبيقية البالغة في التحليل الاقتصادي والإداري، بل وفي كل أنواع التحليلات التقييمية العلمية، حتى إن المدقق في مكوناته وفي آلية إعداده وتطبيقه سيكتشف أنه يمثل أسلوب رائع في تقييم النفس البشرية والمواقف والأحداث وفي الاسترشاد به وقت الحاجة إلى اتخاذ القرارات المصيرية الشخصية أو العائلية أو ما شابه كما سيتضح في نهاية غرض تفاصيل هذا التحليل الـ (استراتيجي) بالغ الأهمية.

وفيما يلي شرح توضيحي مختصر لأهم ما تم إدراجه من آليات سابقة وفقاً لأولويات أهميتها النسبية من وجهة نظرنا - في إمكانية تطبيقها في مجال التحليل الاقتصادي المتخصص باستثناء التحليل الخماسي الذي سيتم عرضه في فصل تال منفصل لأهميته التطبيقية المتميزة على ما عداه.

### أولاً: تحليل بيست PEST Analysis أو تحليل بيستل Pestel

ويستخدم في تحليل العوامل الخارجة والبيئة المحيطة والمناخ العام المرتبط بمواضع معينة (سياسية واجتماعية واقتصادية وتقنية على وجه التحديد) على المشروع أو النشاط محل التقييم - وذلك فيما يتعلق بالمسمي الأول من المصفوفة وهو PEST.

وباستخدام المسمي الثاني Pestel، يتم التركيز على بحث وتحليل تأثيرات ست عناصر خارجية على المشروع المستهدف، وتلك العناصر الستة هي: السياسة، والاقتصاد، والمجتمع، والتقنية، والبيئة، والقوانين، politics, Economics, society, technology, environment, Laws

وفيما يلي شرح موجز للعناصر الست وعرض بعض المتغيرات القياسية التي يمكن أن تتضمنها:

1- **العوامل السياسية Political Factors:** وفي المجال الاقتصادي يفضل التركيز على السياسات الاقتصادية المتبعة، مثل السياسات المالية والسياسات النقدية والمصرفية والسياسات الإصلاحية والسياسات الضريبية والجمركية والدعم... الخ وبطبيعة الحال فهناك الكثير مما يمكن أن تتداخل تأثيراته في ذلك المقام من أنواع أخرى من السياسات مثل الاتفاقيات الاقتصادية بين الدول، والتجارة الدولية، والقوانين والاتفاقيات والمعاهدات الدولية، وسياسات المنظمات الدولية... الخ.

2- **العوامل الاقتصادية Economic Factors:** وهي الأكثر ارتباطاً بمواضع التحليل الاقتصادي التقييمي المباشر مثل معدلات النمو (القومي أو نمو حجم المشروع أو نمو المنتج نفسه..)، أسعار الصرف (العملة الوطنية بالنسبة للعملات الأجنبية والعكس)، معدلات التضخم، مضاعف الدخل، مضاعف الاستثمار، متوسط الناتج المحلي الإجمالي، متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي... الخ. ويمكن تتبعها وتحصيل بياناتها من التقارير الاقتصادية الدورية كتقارير التنمية وتقارير الموازنة العامة، ومنشورات الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء، والنشرات الاقتصادية للبنوك، وبقية الدوريات العربية والأجنبية.

3- **العوامل الاجتماعية Social Factors:** وما يهم التحليل الاقتصادي بالدرجة الأولى في ذلك المقام التكلفة الاجتماعية والعائد الاجتماعي، والمتغيرات القياسية المتعلقة بهما مثل التصحر نتيجة للزحف العمراني على الأراضي الزراعية الخصبة، انتشار وزيادة الأمراض والأوبئة نتيجة لانتشار النفايات الصناعية وتبعثرها وعدم التخلص الآمن لها، وانتشار ظاهرة الإدمان بكل صورته بالغة التنوع وليس فقط الإدمان التقليدي المتعارف عليه وهو إدمان المخدرات وما يماثله فمن بين الأنواع الأخرى من الإدمان الناجمة عن أخطاء في تطبيق مشروعات استثمارية معينة إدمان الفيس بوك وإدمان الألعاب الإلكترونية وإدمان المشاهد الفاضحة نتيجة للمشاريع الفنية الهابطة....

الخ، ومن الآثار الاجتماعية الأخرى أيضاً انتشار الأمية الدينية نتيجة لعدم كفاءة التربية الدينية بالمؤسسات التعليمية: وليس من الضروري أن تكون كلها سلبية الطابع أو تتركز فقط على جانب التكلفة، فبكل تأكيد هناك جوانب إيجابية وعوائد اجتماعية يمكن أن تشجع على إقامة المشروع (مثل ارتفاع الوعي الثقافي والتعليمي في منطقة يستهدف إقامة قرية ذكية في محيطها) أو قد يحدث هذا كثمرة اجتماعية ناجمة عن إقامة ذلك المشروع.

4- العوامل التقنية **Technical Factors**: وغالبا ما يركز الاهتمام الاقتصادي على أسلوبيين تقنيين رئيسيين: الاستخدام كثيف رأس المال (استخدام آلات ومعدات أكثر، وعمالة بشرية أقل) والاستخدام كثيف العمالة (استخدام أكثر للعمالة البشرية، وأقل للأجهزة والمعدات) مع المفاضلة بينهما بما يتلاءم والأهداف والسياسات القومية كتفضيل تطبيق التقنية كثيفة العمالة للحد من مشكلة البطالة ولا يمنع هذا من الاهتمام بمؤشرات تقنية أخرى تتلاءم والطبيعة الاقتصادية التحليلية التي تقوم على ترشيد استخدام الموارد المحددة والتخصيص الأمثل للموارد وتدنية التكاليف وتعظيم المنافع خاصة الاجتماعية. ومن التقنيات الأخرى أيضاً التقنيات الالكترونية (مثل الحكومة الالكترونية والنشر الالكتروني...) والتقنيات التخزينية وتقنيات التصنيع مثل تدوير النفايات أو التصنيع باستخدام خامات جديدة لم تستخدم من قبل بشكل مطلق أو في تلك الصناعة.

5- العوامل البيئية **Environment Factors**: وفي المجال الاقتصادي تتركز على مواضع معينة مثل تطبيق نظرية التنمية المستدامة وحماية البيئة، وعلى الجغرافية الاقتصادية والموارد الطبيعية وآليات تخصيصها بين الاستخدامات المختلفة.

6- العوامل القانونية أو التشريعية **Legal Factors**: وهي تتركز في المجال الاقتصادي على التشريعات والقوانين الاقتصادية المنظمة للاستثمارات وللمعاملات الاقتصادية وما شابه... بالإضافة إلى القوانين الاقتصادية التي يتضمنها الفكر الاقتصادي مثل قوانين العرض والطلب والقانون الحديدي للأجور وقانون "إنجل"... الخ ومثل القوانين المرتبطة بالنظم الاقتصادية الرأسمالية والاشتراكية والمختلطة.... الخ.

### ثانياً: تحليل المحفظة BCG (أو تحليل بوسطن أو تحليل النمو/ الحصّة)

وهو من أدوات التحليل الاستراتيجي الذي يقوم على اختيار وفحص المركز (النسبي) لمنتجات المشروع محل الدراسة، ولأسواقه التي يتم تصريف منتجاته من خلالها وذلك بالاعتماد على المركز التنافسي لكل منتج/ سوق باستخدام حصة المنتج في السوق التي تتمثل في نسبة مبيعات منتج المشروع إلى إجمالي المبيعات في سوق بيع ذات المنتجات، ويتم ذلك باستخدام المؤشرات القياسية التالية:

- 1- معدل نمو مبيعات المشروع كمؤشر على درجة نمو سوق منتجات المشروع.
- 2- نسبة مبيعات المشروع إلى إجمالي مبيعات السوق كمؤشر على حصة السوق من منتجات المشروع
- 3- حركة وحجم التدفقات النقدية الداخلية إلى المشروع كمؤشر على مضاعف الدخل والإيرادات المتحققة المفيدة في زيادة الاستثمار.

وهذا التحليل يقوم على فكرة طريفة تقوم على مصفوفة تشمل على أربعة أوضاع مختلفة محتملة لأي مشروع تمت الإشارة إليها بمسميات فرنسية الأصل اللغوي، تعبر عن أحوال ذات صلة بمعاني تلك المسميات وذلك على نحو ما سوف يتم شرحه وفقاً للمصفوفة الموضحة في شكل رقم (2) حيث يتم تقييم كل مشروع ومنتج حسب مكانة في تلك المصفوفة.

### شكل (2) مصفوفة المحفظة BCG

المؤشرات المفتاحية 1- معدل الإنتاج والتسويق للمشروع 2- معدل نمو السوق الكلي 3- المركز التنافسي لمنتجات المشروع	قوي / ضعيف معدل نمو السوق ↓	Vedettes النجومية [2]	Dilemmas الوضع المحيّر [1]
	Vach البقرة الحلوب [3]	Poids morts الأوزان الميتة [4]	

الوضع الأول: 1- الوضع المحير: ويطلق عليه مسميات أخرى في الدراسات المختلفة مثل "علامة الاستفهام" و"الطفل المشاكس"، و"القطة البرية". ويتسم ذلك الوضع بانخفاض حصة السوق

- 1- تسويق منخفض (حصة منخفضة في السوق).
  - 2- ارتفاع معدل نمو السوق (تقصد هنا بالسوق الإجمالي الذي يتم تصريف المنتجات فيه)
- ∴ المشروع يعاني من ضعف المركز التنافسي في السوق الإجمالية.

ولقد سمي هذا الوضع بالطفل المشاكس أو بالوضع المحير لأنه يعاني من ضعف الإنتاج وضعف نموه ومعدلات تسويقه على الرغم من وجود سوق سريعة النمو وسهلة الاستيعاب لمنتجاته المطلوبة.

وبناء عليه، فإنه على المشروع في هذا الوضع (المحير) لكي يحافظ على بقائه في السوق أن يقوم بالتوسع والتنوع الاستثماري في توليفة منتجاته وزيادة عدد الدورات الإنتاجية (وبالمعنى الاقتصادي زيادة مضاعف الاستثمار) مما يساعد على زيادة منتجاته المعروضة في السوق، وتحويل المشروع إلى الوضع الأفضل وهو وضع النجومية (رقم 2).

أما إذا استمر المشروع على وضعه المحير واكتفي بحالة المحير هذا، فمع اتساع السوق الكلي ودخول مشروعات منافسة أخرى في السوق التي ينتمي إليها مع (ثبات المعدلات الضعيفة لإنتاجه ولتسويقه ولإرباحه)، سوف تسوء أحواله ويتقهقر وضعه إلى أسوأ الأوضاع المتمثلة في الأوزان الميتة رقم (4).

الوضع الثاني: 2- النجومية: وهو أفضل الأوضاع بالمقارنة حيث يتميز بارتفاع حصة السوق.

- 1- ارتفاع معدل الإنتاج (حصة مرتفعة في السوق).
- 2- سرعة ارتفاع معدل نمو السوق.

∴ المشروع يتميز بوضع نموذجي (نجمي) يتمثل في ارتفاع مركزه التسويقي التنافسي ومنتجاته مولدة للأرباح وللمكاسب النقدية ويتمتع بوضع توازني ممتاز.

ولقد سمي هذا الوضع بالنجوم لأن المشروع يتمتع بأرباح كبيرة وبتدفقات نقدية كبيرة داخلة إليه نتيجة لتفوقه في كلا الجانبين الإنتاجي، والتسويقي والتفوق التنافسي في هذا المجال التسويقي.

غير أن هذا الوضع إن لم يتم دعمه بالاستمرار في زيادة الاستثمار وفي زيادة الإنفاق على وسائل مستمرة ومبتكرة في مجالات الدعاية والإعلان، فقد يتقهقر إلى وضع البقرة الحلوب لأن هناك مشروعات جديدة منافسة مستمرة في عمليات الدخول إلى ذات السوق ويمكن أن تتسبب في تقهقر مكانته وتراجع خلفها.

**الوضع الثالث: 3- البقرة الحلوب:** إنتاج ضعيف، وموقف تسويقي قوي لتمييز المنتجات وليس كنتيجة لحجم المبيعات الحالي لكن التميز في نمط أو نوع الإنتاج (مثل السيارات الفاخرة).

1- معدل نمو إنتاجي ضعيف وبطيء.

2- ارتفاع حصة المنتجات المشروع في سوق سريع النمو.

∴ المشروع منتجاته مولدة للأرباح وللمكاسب النقدية لكنه يعاني من تباطؤ دوراته

الإنتاجية ومع هذا يتمتع بمركز تنافسي قوي لارتفاع حصة في السوق.

وبمزيد من التوضيح، فإن ضعف وتباطؤ معدل دوران الاستثمار ونموه في ظل ذلك الوضع، يتسبب في تراجع حجم الأرباح المتحصلة وحجم التدفقات النقدية المتدفقة إلى المشروع على الرغم من ارتفاع حصته الأصلية في السوق ومن ارتفاع وقوة مركزه التسويقي. فإن - سارع المشروع الموجود في ظل هذا الوضع إلى توليد مجالات ربحية إضافية ذات فرص عالية وزيادة معدلات النمو الاستثماري فيه يمكن أن ينتقل إلى الوضع (النجمي) الأفضل، وإن لم يسارع وينجح في اتخاذ تلك الخطوة واكتفي بحالة الراهن فسوف يخسر أيضاً مركزه التسويقي التنافسي القوي نتيجة للانخفاض التدريجي في التدفقات النقدية الداخلة للمشروع، نتيجة لضعف إنتاجه وتناقص حصته التسويقية بحيث يتقهقر إلى الوضع المحير رقم (1) تم إلى وضع الأوزان الميتة رقم (4).

**الوضع الرابع: 4- الأوزان الميتة -** وأحياناً يسمى وضع الكلب: ويشمل أسوأ الأوضاع

1- معدل نمو إنتاجي ضعيف وبطيء.

2- حصة منخفضة في السوق.

∴ المشروع منتجاته غير مولدة للأرباح، ويعاني أيضاً من تباطؤ دورته الإنتاجية كما أن حصته في السوق منخفضة وبالتالي فهو يعاني مركز تنافسي ضعيف.

وهذا الوضع خطر على بقاء المشروع من جميع النواحي ويتطلب تغييرات جذرية سريعة في استثماراته كما وكيفا وفي زيادة معدلات نموها وزيادة الحصة التسويقية لها بما يساعد على زيادة الأرباح والتدفقات النقدية إليه.

### ثالثا: تحليل الموقف أو الحالة

يقوم على التحليل للعلاقة بين السبب The Causative في حدوث وضع ما للمشروع حيث يتم استنباط جانب السبب في وضع المشروع بحالته الراهنة بمحاولة إيجاد إجابة على سؤال ماذا لو؟!، واستنباط جانب المسبب أي العوامل التي كان لها دور وتأثير ما في إحداث ذلك الوضع للمشروع وذلك من خلال الاستعانة بمصفوفات تحليلية أخرى تشمل على عوامل تقييمية قابلة للقياسي والتحليل مثل الفرص الخارجية والمخاطر وعوامل الضعف وعناصر القوة... الخ. وذلك التحليل يختلف بمدخلاته من مشروع لآخر، بل ومن مرحلة لأخرى فيما يتعلق بذات المشروع حيث تتداخل الآثار ومختلف الوقائع والأولويات والأهداف.

وما يهم في هذا التحليل إذن هو التركيز على البحث عن أهم العوامل (المؤثرة) في أحوال المشروع وموقفه المالي والإنتاجي والتسويقي (المسبب) مثل السياسات الاقتصادية ذات الصلة أو الأحداث الجارية أو تغير الأذواق... الخ - ثم محاولة استنباط أنواع تلك التأثيرات ونسب تحققها في المواضيع المختلفة والمراحل المختلفة من أنشطة المشروع وتطبيقاته.

وللأهمية الكبرى التي يحظى بها التحليل الخماسي الذي أشرنا إليه سابقا، يفضل الاكتفاء بهذا العرض التوضيحي لبعض الأمثلة على آليات وأدوات التحليل الاستراتيجي الأخرى، والانتقال إلى الفصل التالي لتقديم عرض تفصيلي واف وأكثر تركيزا حول التحليل الخماسي المذكور.