

المؤسسات ذات الحجم الكبير والتي تضم عددا من وحدات الأعمال الإستراتيجية تهتم بمعرفة الكيفية التي تسير بها هذه الوحدات فيما يخص النمو وتطور حجم المبيعات وحصتها من السوق وذلك من اجل المقارنة بين هذه الوحدات وما تحتاجه من موارد وتطوير الاستراتيجيات في مستوى الأعمال وتمكنها من معرفة محافظ الأعمال حاضرا ومستقبلا، وتشير نتائج معظم البحوث في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية الكبرى تعتمد على نماذج تحليل المحفظة عند تقييمها للبدائل الإستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

ويمكن استخدام المنتجات أو الأسواق لتحليل أداء هذا النشاط في المؤسسات ذات المجال الواحد، فإذا كانت المؤسسة تقدم عددا من المنتجات المرتبطة بنشاط واحد فإنها يمكن أن تقارن بين مستوى الأداء لكل منتج من هذه المنتجات على بعض الأبعاد (السوق أو الربح أو الحصة السوقية....). وحتى إذا كانت المؤسسة تقوم بإنتاج وتسويق منتج واحد في عدة أسواق فإنه يمكن استخدامها لتحليل المحفظة على مستوى كل قطاع سوقي من القطاعات السوقية المختلفة التي تعمل بها.

إذا هذا الأسلوب يمكن استخدامه سواء على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة أو على مستوى نشاط الأعمال فالفرق ليس في أسلوب التقييم ولكن في المستوى الذي يستخدم الأسلوب، أو في مستوى وحدة التقييم أو في الغرض الرئيسي من وراء هذه العملية.

وهناك مجموعة من المصفوفات ونماذج تحليل محفظة الأعمال من اجل تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار الأفضل منها والتي تلائم الظروف البيئية وموقف المؤسسة وسنورد أكثر هذه الأساليب استعمالا وهي :

1. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG :

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية نموذج BOSTON (CONSULTING GROOP) وهو من أهم وأكثر النماذج قبولا وهو يساعد المؤسسة في اختيار البديل الاستراتيجي سواء تعلق الأمر بوحدات الأعمال الإستراتيجية أو بمنتج أو بمجموعة من المنتجات، ويطلق عليها أيضا (BCG) بتحليل معدل النمو / حصة السوق أو مصفوفة النمو/الحصة ويحقق هذا النموذج الاستفادة من ثلاث مفاهيم أساسية :

- دورة حياة المنتج
 - التدفقات النقدية
 - حصة السوق /العائد على الاستثمار
- وفي هذه المصفوفة يتم توزيع الأعمال الحالية أو المستقبلية للمؤسسة على مصفوفة ذات بعدين :
- البعد الأول يمثل نسبة نمو السوق ويعبر عنه بالبعد العمودي وهو يمتد من 0 إلى 20 حيث أن الجزء من 0 إلى 10 يعبر عن نسبة نمو منخفضة ، أما من 10 إلى 20 فنسبة نمو مرتفعة.

الوحدة الخامسة: نماذج تحليل محفظة الأعمال

- أما البعد الثاني فيمثل الحصة السوقية لأعمال المؤسسة ونعبر عنه بالمحور الأفقي وهو مؤشر من 0 إلى 10 فحصة المؤسسة قد تصل إلى 10% من حصة أكبر منافس لها في السوق وقد تصل إلى 10 أمثال حصة أكبر منافس لها في السوق ، ويمكن توضيح هذه المصفوفة في الشكل رقم (1 - 7) كما يلي :

شكل: مصفوفة BCG.



ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو اثر منحني الخبرة EXPERIENCE CURVE على الأداء خلال مرة من الزمن إذ يفترض انه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فان التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تبدأ بالانخفاض بنسبة تتراوح بين (30/20 %) ويتحقق ذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة من خلال ستة عوامل أساسية وهي:

- ❏ تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.
- ❏ زيادة فعاليات القوى العاملة (اثر التعلم).
- ❏ تحسين العملية الإنتاجية ذاتها.
- ❏ الوصول إلى تمييط المنتج.
- ❏ الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.
- ❏ تنمية عدد من البدائل في المنتج ذاته.

وتقسم مصفوفة BCG إلى أربعة خلايا توشر كل منها أنواع مختلفة من الأعمال وهي :

أ- **علامات الاستفهام** : ولا بد من أن نلاحظ أن هناك مؤشرات ايجابية من بينها معدلات نمو متصاعدة الطلب الحالي والمتوقع على هذا المنتج ولكن في نفس الوقت أداء غير مرضي لان المؤسسة لا تحقق أرباحا

و تحقق أرباح قليلة جدا مقارنة بتكاليف كبيرة تنفقها على التطوير و التحسين لهذا المنتج والأنشطة الترويجية المكلفة.

ب- النجم الساطع: تتصف وحدة الأعمال أو المنتج في هذا المربع بارتفاع معدل النمو وكذلك ارتفاع الحصة السوقية ويعكس هذا الموقف أن وحدة الأعمال أو المنتجات تتميز بمركز تنافسي قوي بجانب النمو العالي في السوق وبالتالي تحقق موقع الريادة والقيادة في السوق عند مقارنتها مع المنافسين الآخرين، وهذه المنتجات في واقع الأمر هي أفضل فرص الاستثمار وذلك لما تحققه من ربحية عالية ونمو مرتفع. وفي نفس الوقت فهي تتطلب تكاليف مرتفعة وذلك من أجل أن تحافظ المؤسسة على موقع منتجات النجم الساطع في السوق خاصة في الأوقات التي ترتفع فيها حدة المنافسة أو دخول منتجات عالية الجودة إلى السوق.

ج- البقرة الحلوب : في هذه المرحلة يحتل منتج المؤسسة مكانا جيدا في السوق ومعدل نمو منخفض، كما تتميز بتدفقات نقدية كبيرة مما يحقق أرباحا للمؤسسة تستعملها في تمويل وبعث منتجات جديدة، وهي تمثل منتجات ذات حصة سوقية عالية أي أن مركزها التنافسي قوي ولكن معدل نموها في السوق ضعيف هذه المنتجات مربحة لتوليدها تدفقات نقدية اكبر مما تحتاجه للإنتاج والتسويق ، فهذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم كي تمول مجالات ذات فرص عالية (النجوم أو علامات الاستفهام) والاستراتيجيات المعتمدة في هذه المرحلة يجب أن تصمم كي تحافظ على الحصة السوقية بدلا من توسيعها ، وهي تمثل مرحلة النضج في منحنى دورة حياة المنتج.

د- الكلب المسعور: تتميز هذه المرحلة بمعدل نمو منخفض في السوق وكذلك نصيب نسبي قليل من السوق وهي أنشطة وحدات في تدهور مستمر ولا فائدة ترجى من وراء هذا الاستثمار وهو وضع غير سار وبقاؤها يشبه الكلب المسعور الذي ينبح ولكن بدون جدوى ، وهذه الوحدات قد تولد نقدية لكنها لا تتطور لتصبح أبقارا حلوب فهي بالكاد تمول نفسها لأنها في بعض الأحيان تصبح عبئا على المؤسسة عندما لا تدر عوائد تبرر وجودها والإنفاق عليها لذلك فمن الأحسن التخلص منها وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة الحياة وتقابلها مرحلة الانحطاط و التدهور في منحنى دورة حياة المنتج ويمكن للمؤسسة أن تقوم بتطبيق إحدى الاستراتيجيات الآتية: إستراتيجية الحصاد ، إستراتيجية التخلص من الوحدة أو المنتج، إستراتيجية التصفية.

الخيارات الإستراتيجية لمصفوفة الحصة / النمو BCG:

إن كل خلية من الخلايا الأربعة لمصفوفة BCG تعبر عن مركز استراتيجي يبني خيارا استراتيجيا يجب أن يتلاءم مع الهدف الذي ينبغي تحقيقه لكل منتج من منتجات محفظة المنتجات ، ويجب أن يكون هذا الخيار متوازنا ويحقق رسالة المؤسسة ويكون هذا الخيار الاستراتيجي نابعا من موقع المنتج على

المصفوفة هل هو في علامة الاستفهام أم النجوم أم البقرة الحلوب أم الكلب السعران وهناك أربعة خيارات إستراتيجية بحيث أن كل خيار استراتيجي يقابل مربع من المربعات الأربع:

✚ **1-1-1 - إستراتيجية البناء:** عند اتباع إستراتيجية البناء الهدف الرئيسي يكون زيادة حصة السوق للوحدة الإستراتيجية بغرض تقوية وضعيتها في السوق و تحقيق مكاسب في الأجل القصير وهذا ما يلائم علامات الاستفهام لكي تصبح نجوما، إن تبني المؤسسة الإستراتيجية البناء يجب أن يكون مدروسا حتى لا تتحمل المؤسسة نفقات طائلة دون جدوى.

✚ **إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم :** وهي إحدى استراتيجيات الاستقرار فموجب هذه الإستراتيجية الدفاعية فإنه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، ويتبع هذه الإستراتيجية لصد هجمات المنافسين وكذلك للحفاظ على اهتمامات المستهلك. ويناسب هذا الخيار الاستراتيجي مربع البقرة الحلوب فالمؤسسة يجب أن تعالج نقاط ضعفها وتحافظ على انخفاض التكاليف كي تؤدي إلى أن تكون أسعار المنتجات مناسبة للقيمة التي يلمسها المستهلك.

✚ **إستراتيجية الحصاد :** هي إحدى استراتيجيات الانكماش فهي تهدف إلى الاستفادة من التدفقات النقدية في الأجل القصير وإهمالها في الأجل البعيد فهي تهدف إلى الخروج تدريجيا من السوق بعد حصاد يمكن حصاده ويستعمل هذا الخيار الاستراتيجي مع الأبقار الحلوب ذات المستقبل غير الواعد ومع علامات الاستفهام التي تتوقف عن النمو و تستعمل في بعض الأحيان مع مرحلة الكلب السعران.

✚ **إستراتيجية الحذف:** أو البيع أو التصفية لبعض الأعمال أو المنتجات وذلك من اجل استعمالها في مكان آخر يحتاج إلى الإمكانيات وذلك بحذف منتج أو وحدة عمل وتستعمل هذه الإستراتيجية مع الكلاب وعلامات الاستفهام التي لا تستطيع المؤسسة تمويلها.

نقاط القوة والضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG :

من الطبيعي أن كل نموذج به نقاط قوة ونقاط ضعف سنوجزها فيما يلي :

✚ **جوانب القوة:** يمكن أن نوجزها فيما يلي: ركزت جماعة بوسطن الإستراتيجية انتباهها على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال من اجل تعظيم القيمة لمحفظة أعمال المؤسسة ومن المزايا التي تحققتها (BCG) هي إنشاء علاقة واضحة بين المكانة الإستراتيجية والأداء المالي وكذلك سهولة استخدامها واعتمادها على مؤشرات موضوعية ، جاذبية السوق والوضعية التنافسية مما يحفظ خطر الذاتية، رغم هذه المزايا إلا أن لها العديد من العيوب.

✚ **جوانب الضعف:** بالنسبة لجوانب الضعف والقصور استعمال النموذج لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة، حيث إن تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة في البيئة تتطلب تحليلا أكثر شمولية وليست مجرد تحليل درجة نمو الصناعة.مثلا التغيرات التي تحدث في ذوق المستهلك أو التطور

التكنولوجي الجديد المحتمل ظهوره قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة اكبر من معدل النمو بها، كما أن تقسيم المؤسسة إلى أربعة مربعات وتحديد الدرجات على تصنيف ثنائي مرتفع ومنخفض فقط وهذا التحديد يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط وكذلك وحدات الأعمال أو المنتجات التي تكون حصتها السوقية متوسطة، كما أن العلاقة بين نصيب السوق والربحية ليست بالضرورة علاقة قوية فبعض المؤسسات التي لها حصة سوقية قليلة قد تكون مربحة أيضا.

2. مصفوفة GE-MCKINSEY :

وضعت مؤسسة جنرال إلكتريك (GE) بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات مصفوفة لتلافي عيوب (BCG) حيث تحتوي على تسعة مربعات ويقوم هذا النموذج على عنصرين أساسيين: الأول هو جاذبية الصناعة في الأجل الطويل والثاني هو قوة الأعمال (المؤسسة) /المركز التنافسي تأخذ كل منها ثلاث مستويات ويقود تفاعلها إلى إنتاج تسعة خلايا (مواقف إستراتيجية).

فمن خلال معياري قوة الأعمال ودرجة جاذبية الصناعة يمكن أن نحكم على محفظة الأعمال الخاصة بالمؤسسة، ثم وضع ثلاث درجات لكل معيار هي: قوي، متوسط، ضعيف، ونتيجة لهذين البعدين يتم تشكيل تسعة مربعات كل مربع يمثل إستراتيجية تعبر عن حالة معينة، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل:

ويتكون المعيار الأول أي قوة الأعمال من :

✍ حصّة النشاط أو الوحدة في السوق.

✍ درجة الموسمية في منتجات النشاط أو الوحدة.

✍ درجة ما تتمتع به المؤسسة من جوانب القوة بالنسبة للمنافسين.

✍ درجة استخدام المؤسسة لطاقتها الإنتاجية المتاحة.

✍ المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.

أما المعيار الثاني والمتمثل في درجة جاذبية الصناعة فيتكون من:

✍ حجم السوق في الصناعة.

✍ درجة الموسمية في نشاط الصناعة.

✍ درجة المنافسة في الصناعة.

✍ مدى استخدام الطاقة المتاحة في الصناعة.

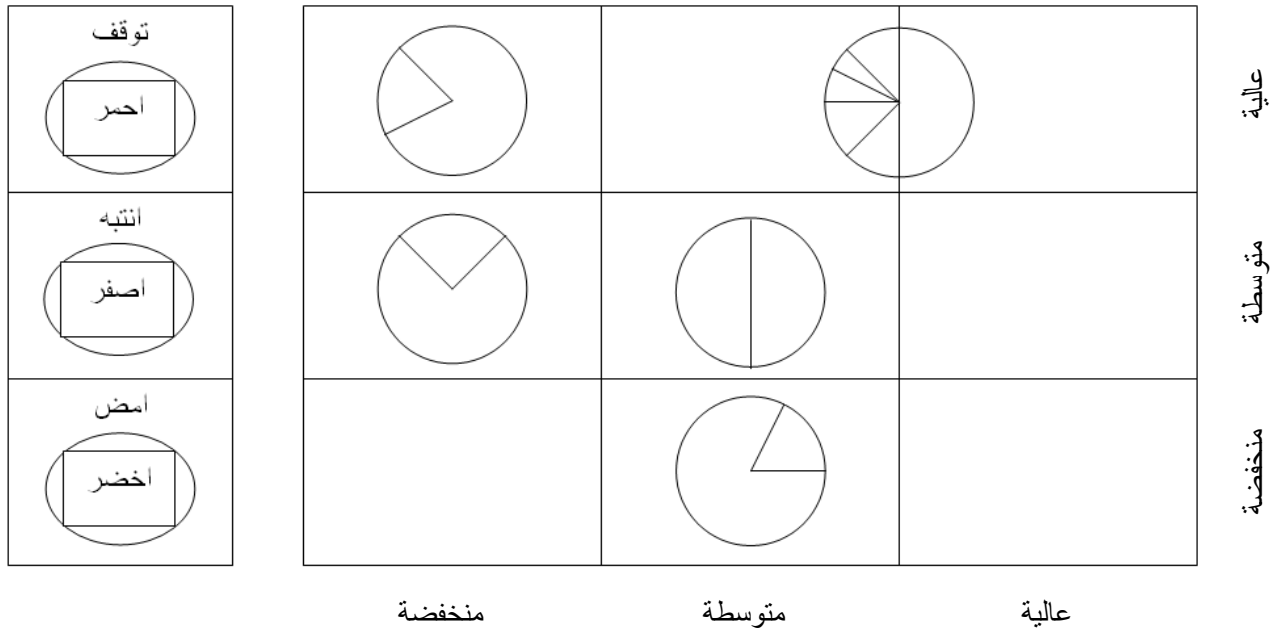
✍ المهارات الفنية والتكنولوجية على مستوى الصناعة.

ولتشكيل المصفوفة تعطى عوامل المصفوفة نقاط وفقا لأهميتها ثم يقيم كل منتج تجاه كل عامل ويعطى النقاط التي يستحقها وهكذا يتم حساب النقاط لكل منتج وتحديد موقفه في المصفوفة وان المنتج في أي خلية يتطلب إستراتيجية مختلفة عن موقعه في خلية أخرى. فمثلا في الشكل أسفله إذا كان

الوحدة الخامسة: نماذج تحليل محفظة الأعمال

موقع المنتج في المربعات العلوية الثلاثة الواقع في جانب اليمين فلا بد على المؤسسة أن تستغل وضعها التنافسي المريح بزيادة استثماراتها أما إذا وقع المنتج في المربعات الوسطى فعلى المؤسسة أن تسعى لإدارة المنتج بصفة حذرة وان تستغل بعض الفرص المتاحة أما إذا كان المنتج يقع في المربعات السفلية الثلاثة إلى اليسار فالمؤسسة تتخذ إستراتيجية انكماشية.

شكل: نموذج جنرال إلكتريك (GE) للإشارات الضوئية



تعتبر الدوائر الموجودة داخل الشكل عن حجم مبيعات الصناعة من المنتجات المختلفة وذلك بشكل يعكس نسبة مبيعات كل منتج من المبيعات الكلية للصناعة وتتناسب مساحة الدائرة مع حجم الصناعة في شكل مبيعات وتمثل القطع داخل الدائرة نصيب السوق لكل سلعة أو وحدة أعمال إستراتيجية.

لقد طرح نموذج GE من اجل تحاشي النقائص التي وقع فيها نموذج BCG حيث تعبر التحسينات التي أدخلت على BCG نقاط قوة لـ GE وهي:

- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية لمصفوفة (BCG).
- تسمح مصفوفة ماكنزي بتحليل أكثر تفصيلا من مصفوفة (BCG) حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات إلى تسعة مواقع بدلا من أربعة مواقع حددتها مصفوفة (BCG).

لكن رغم نقاط القوة التي تتمتع بها مصفوفة GE إلا أنها حملت كسابقتها في طياتها مشاكل

عديدة منها:

- قد تبدو الأحكام الصادرة عن وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات موضوعية في ظاهرها، ولكنها في واقع الأمر أحكام شخصية قد تختلف من شخص لآخر.
- لا تستطيع هذه المصفوفة توضيح فعالية مراكز أو مواقع أو سلع جديدة أو وحدات أعمال إستراتيجية في صناعة متطورة.

3. مصفوفة HOFER:

قدم HOFER مصفوفة يطلق عليها اسمه في سنة 1977م كما يطلق عليها أيضا مصفوفة تطور المنتج /السوق ، وقد اعد هذه المصفوفة لتدارك النقائص الموجودة في المصفوفتين السابقتين وهما GE و BCG حيث اعتمد هوفر في مصفوفته على مراحل تطور المنتج/السوق، وتعكس دورة حياة السلعة توضيح الأنواع المتطورة من السلع أو وحدات الأعمال الإستراتيجية والتي لا يمكن توضيحها أو رؤيتها بسهولة على مصفوفة GE. وتتكون مصفوفة HOFER من بعدين أساسيين الأول يمثل مراحل نضج الصناعة وهي المرحلة الجنينية (النشوء) ثم مرحلة النمو ثم مرحلة الركود الخفيف ثم مرحلة النضج وأخيرا مرحلة التدهور، أما المحور الأفقي والذي يبين المركز التنافسي فيقسم إلى ثلاثة درجات قوى متوسط وضعيف ويمكن أن نوضح مصفوفة هوفر من خلال الشكل أسفله حيث تقسم هذه المصفوفة إلى 15 مربعا وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمؤسسة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية أما الأجزاء المضللة داخل الدائرة وكما هي موضحة في الشكل فتعبر عن حصة المؤسسة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات.

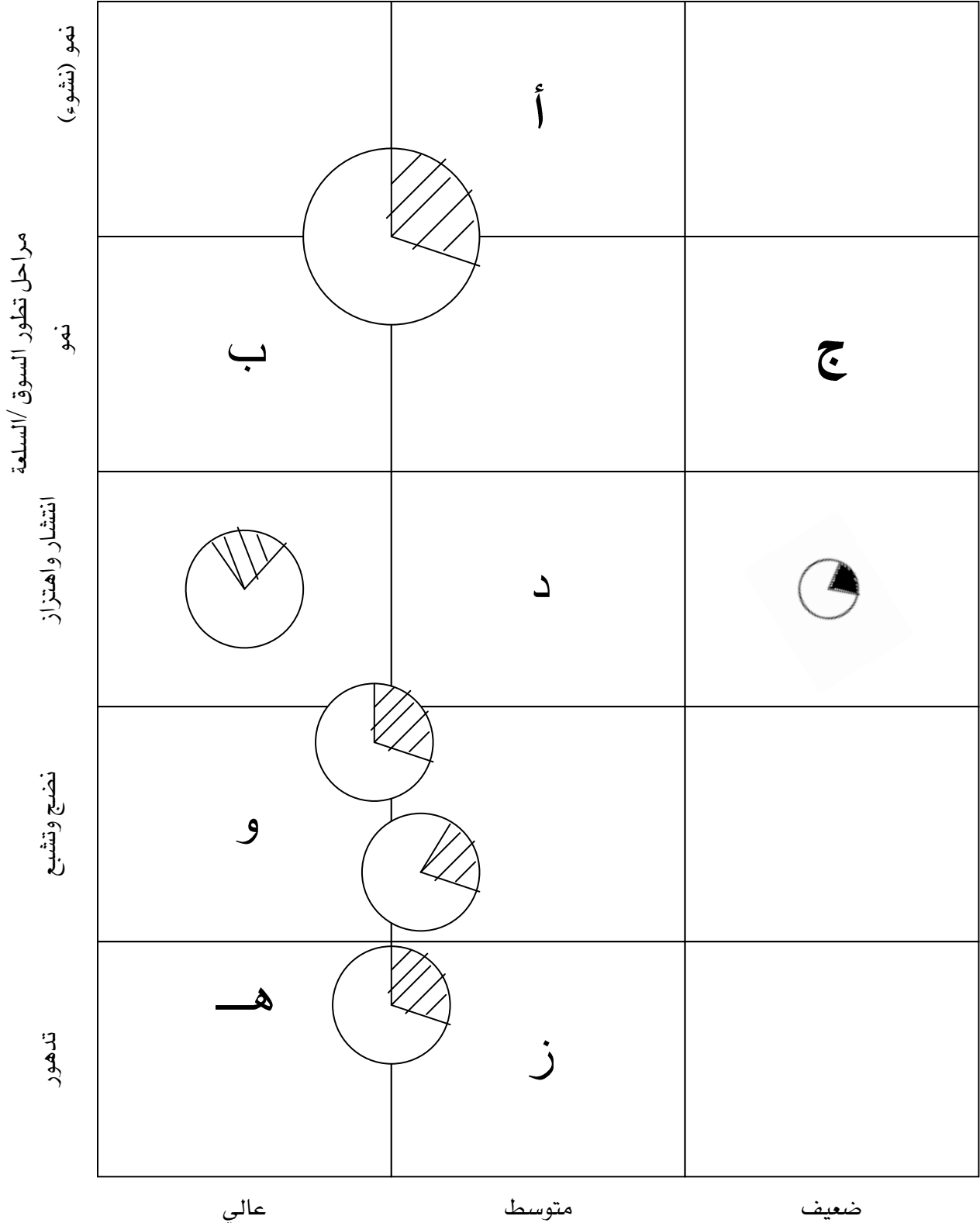
عند النظر إلى الشكل نجد أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (أ) تمثل مرحلة البداية (النشوء) من مراحل تطور المنتج السوق، والتي تتمتع بمركز تنافسي قوي أما الوحدات والأنشطة التي تأخذ الحرف (ب) فتوجد حاليا في مركز تنافسي قوي على الرغم من أن حصتها السوقية ضعيفة فعلى المؤسسة زيادة الإنفاق عليها من أجل رفع حصتها السوقية ، أما الوحدات التي تأخذ الحرف (ج) فتمثل وحدات وأنشطة يكون مركزها التنافسي ضعيف وحصتها السوقية محدودة ، حيث تحاول المؤسسة في هذه الحالة التحول إلى الوحدات والأنشطة التي تأخذ الحرف (ا) أو (ب) وذلك من خلال الإنفاق عليها ، وتقع مجموعة الوحدات والأنشطة التي تأخذ الحرف (د) في مرحلة اهتزاز السوق وفي مركز تنافسي معقول . وعليه تتبع المؤسسة إستراتيجية النمو المحدود.

وتتطلب وحدات الأعمال والأنشطة التي تأخذ الحروف (هـ. و) واللذان يتمتعان بمركز تنافسي قوي نسبيا، ويقعان في مراحل متأخرة من مراحل حياة المنتج ، إلى استراتيجيات تتعامل مع تلك الوحدات بتحويلها إلى وحدات أعمال أو منتجات تدر النقود بشكل كبير واستغلال تلك النقدية الفائضة للإنفاق على الوحدات أو المنتجات التي تقع في الحرفين (ا) و(ب). أما الوحدات والمنتجات التي تأخذ الحرف (ز)

الوحدة الخامسة: نماذج تحليل محفظة الأعمال

فهي تمثل الوحدات أو المنتجات المتعثرة، والتي تكون حصتها السوقية ضعيفة ومحدودة، وهي توجد في مرحلة تدهور السوق ويكون مركزها التنافسي ضعيف.

شكل: مصفوفة تطور المنتج / السوق لهوفر (HOFER)



4. تقييم مدخل تحليل المحفظة :

لقد وجهت بعض الانتقادات وظهرت المشاكل لكل نموذج من نماذج تحليل المحفظة كما قام

(كانز) سنة 1979 بتحديد مشكلتين أخريين لم يتم مناقشتها من قبل وهما:

- ✓ تحديد معدل النمو الحقيقي للوحدة أو للنشاط موضع التنفيذ لان المبيعات تتذبذب صعودا ونزولا
- ✓ مشكلة تتعلق بالجوانب التنظيمية أو الدفاعية حيث يصعب التخلص من بعض الأنشطة نظرا للاعتمادية الموجودة داخل المؤسسة.

ويقترح بعض المختصين في الإدارة الإستراتيجية ضرورة استخدام نماذج المحفظة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: حيث يتم استخدام (BCG) في الحصول على صورة مبدئية للمحفظة وذلك نظرا لبساطته الشديدة، ويساعد هذا النموذج في إظهار تلك الأنشطة أو الوحدات الهامة للمؤسسة، وتلك التي تحقق أداء يقل كثيرا عما كان مخططا لها.

المرحلة الثانية: القيام بتحليل أكثر عمقا بهدف التوصل إلى الاختيارات الإستراتيجية البديلة والمناسبة لكل وحدة من وحدات المؤسسة أو لكل نشاط من أنشطتها، ويفضل استخدام نموذج (GE) إذا كانت المؤسسة تتكون من وحدات أو أنشطة تتصف كل منها بتقديم عدد من المنتجات إلى عدد من الأسواق أما إذا كانت المؤسسة تتكون من وحدات أو أنشطة تتعامل كل منها مع منتج واحد أو مجموعة متشابهة من المنتجات فان نموذج (HOFER) يعد أكثر ملائمة في هذه المرحلة من التقييم.