

ملخص البحث

1 مفهوم محفظة الأنشطة

تشير محفظة الأنشطة إلى مجموعة مجالات النشاط التي تتضمنها المؤسسة، والتي تمثل مزيجًا من الأزواج (منتج/سوق) التي تشكل خطوط الإنتاج والخدمات. الهدف من ذلك هو تنويع الأنشطة لتوزيع المخاطر وتحقيق استقرار في الأداء والتنافسية. تعتمد المؤسسات الكبرى هذا المفهوم لتحديد أولوياتها، توزيع الموارد، وصياغة استراتيجياتها وفقًا للوضع السوقي لكل نشاط.

2 أهمية المحفظة وأدوات تحليلها

تساعد المحفظة في تقييم جاذبية السوق لكل نشاط، تحديد نقاط القوة والضعف، والتعرف على الفرص والتهديدات. ومن أبرز أدوات تحليل المحفظة: التجزئة الإستراتيجية، التي تقسم المؤسسة إلى أنشطة متجانسة بحسب التكنولوجيا والسوق والمنافسين، مما يسهل التخطيط الاستراتيجي.

3 إدارة المحفظة وأهدافها

تشمل إدارة المحفظة تصنيف الأنشطة، مراقبة الأداء، واختيار الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية. تهدف الإدارة إلى تحقيق التوازن بين الأنشطة المربحة والناشئة والضعيفة، ما يسمح بإعادة توجيه الاستثمارات نحو الأنشطة ذات الآفاق المستقبلية. تسهم أيضًا في تحديد الخيارات الاستراتيجية حسب الموقع التنافسي للنشاط.

4 مزايا وعيوب محفظة الأنشطة

المزايا: توفر رؤية شاملة لوضع المؤسسة، تساعد على تخصيص الموارد، وتكشف عن إمكانيات التوسع وتقليل الأنشطة غير المجدية.
العيوب: صعوبة التطبيق بسبب التعقيد، اعتمادها على بيانات يصعب جمعها، واحتمال الوقوع في التقديرات الذاتية الخاطئة عند تحديد المواقع الاستراتيجية.

5 تسيير المحفظة وتوازنها

يتطلب تسيير المحفظة التحليل الديناميكي (من خلال دورة حياة الأنشطة: نجوم، أبقار حلوب، علامات استفهام، كلاب) والتحليل المالي (تعظيم الأرباح والتدفقات النقدية). يجب الحفاظ على توازن بين الأنشطة المولدة للنقد وتلك التي تحتاج إلى دعم، مع مراقبة الخطر المرتبط بكل نشاط استراتيجي.

6 نموذج بورتر لتحليل محفظة الأنشطة

أ. القوى التنافسية الخمس

نموذج بورتر يُستخدم لفهم البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال خمس قوى:

- تهديد دخول منافسين جدد: يتأثر بحواجز الدخول كالتكاليف، التمايز، العلاقات مع الموزعين.
- قوة الموردين: عندما يكون عددهم قليل وتكلفة الاستبدال مرتفعة.
- قوة المشترين: تزداد عند قلة عدد الزبائن أو توافر بدائل كثيرة.
- تهديد البدائل: كلما وُجدت منتجات بديلة بجودة وسعر أقل زاد التهديد.
- حدة التنافس: تتصاعد بزيادة عدد المنافسين وتقارب حجمهم وقلة تمايز منتجاتهم.

ب. تطبيق نموذج بورتر

يساعد على تحليل موقف كل نشاط من محفظة المؤسسة داخل بيئته، من خلال تقييم قوة التهديدات وفرص التفوق، وبالتالي تحديد عوامل النجاح الحرجة (FCS) مثل: الجودة، التميز، الابتكار، براءات الاختراع، كفاءة الموارد.

خاتمة

تحليل محفظة الأنشطة يمثل أداة استراتيجية فعالة تتيح للإدارة فهم واقع المؤسسة، توجيه الاستثمارات، وتحديد البدائل المناسبة لضمان النمو والاستمرارية. أما نموذج بورتر فيُعد أداة تحليلية تكملية تبرز طبيعة التهديدات في السوق وتساعد في صياغة استراتيجيات استباقية تتلاءم مع الواقع التنافسي.