

تابع للمحاضرة 3: أدوات التدقيق الداخلي

2. مصفوفة BCG مجموعة بوسطن الاستشارية:

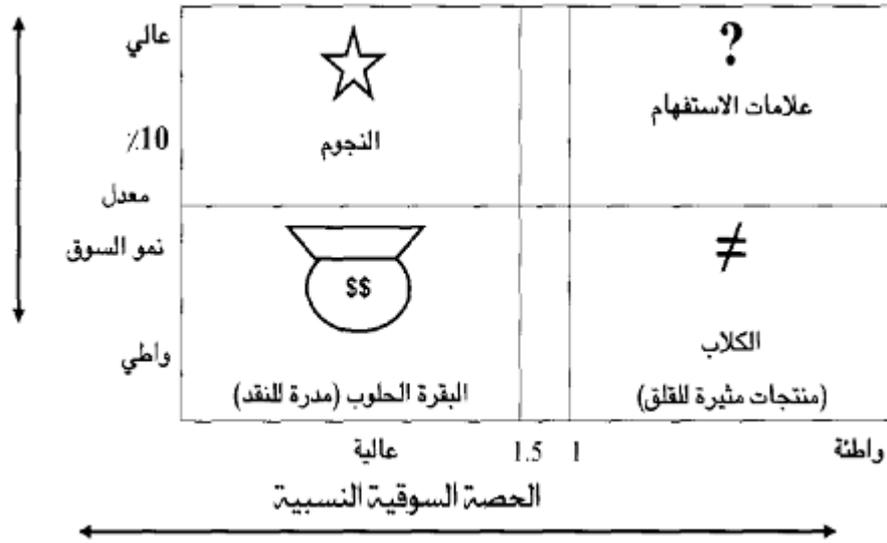
هذا هو أحد أكثر نماذج المحفظة شهرة. ويمكن استخدامها لتحليل إما وحدات الأعمال الاستراتيجية أو المنتجات. طور هذا النموذج من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية، ويعتمد في تقييمه لأنشطة المؤسسة على معيارين هما:

الحصة السوقية النسبية = الحصة السوقية لوحدة نشاط المؤسسة (المنتج أو العلامة) / الحصة السوقية لوحدة نشاط أكبر منافس في السوق (المنتج أو العلامة). والتي قد تكون قوية أو ضعيفة

معدل نمو السوق = [مبيعات القطاع للسنة (ن+1) - مبيعات القطاع للسنة ن] / مبيعات القطاع للسنة ن.

والذي قد يكون قوي أو ضعيف.

وينتج عن مقابلة الوضع الداخلي مع الوضع الخارجي لمجالات النشاط مصفوفة مكونة من أربع خانات كما هو موضح في الشكل الموالي:



- خلية علامة الاستفهام: تسمية هذه الخلية مجازاً بعلامة الاستفهام يعني بأن مستقبل وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذه الخلية يكون في الغالب مجهول ويصعب تحديده، لأنها قد تفشل أو تنجح، وتمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق ولكن بحصة سوقية منخفضة. ولذلك فإن على المؤسسة أن تستثمر الكثير من الأموال على وحدات الأعمال أو المنتجات التي تكون ضمن هذه الخلية لغرض نقلها إلى خلية أفضل وبخاصة خلية النجوم. وعادة ما يقع ضمن هذه الخانة المنتجات الجديدة، لذا فيهي تحتاج الكثير من الافاق في مجال الاشهار ومحاولة تحسينها.

- خلية النجوم: التشبيه المجازي لهذه الخلية بالنجوم يدل على أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تكون بها تتسم بالقوة والارتقاء على المنافسين وأن فرص النجاح أمامها كبيرة وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا إليها. وتمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق (الصناعة) وحصة سوقية مرتفعة، وبطبيعة الحال فإن الوحدات التي تقع في هذه الخلية لا تسعى

المؤسسة إلى جني الأرباح منها، لأنها تتفق عليها الكثير من أجل زيادة حصتها السوقية ومواجهة المنافين بقوة. ولذلك فإنها تنتهج لتحقيق ذلك الآتي :

- التكييف في أنشطة البحث والتطوير لغرض إكساب المنتج/الخدمة صفات وخصائص أكثر تميزاً ولغرض المحافظة على ميزتها التنافسية والحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين. وهذا ما يتطلب المزيد من الأموال المستثمرة في المنتجات الموجودة في هذه الخلية.

- مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار سواء كان ذلك من خلال هامش الربح والذي تستطيع ان تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة، او من خلال تخفيض التكاليف بسبب الارتقاء بمستوى منحنى البرة والتعلم لدى العاملين في أنشطتها المختلفة.

- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين او الداخلين الجدد للسوق. فضلاً عن اعتماد سياسات التنوع في عمليات التوزيع واختيار منافذ توزيعية أكثر تأثيراً في السوق.

- **خلية البقرة الحلوب:** وتسمى ايضاً بالوحدات المدرة للنقد على اعتبار ان وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة للمؤسسة لكونها تتمتع بحصة سوقية كبيرة مما يعني بأنها قائدة للسوق، على الرغم من كون معدل نمو السوق منخفض فيها. وتنتهج المؤسسة في استراتيجية اعمالها الآتي للتعامل مع هذه الخلية:

- تقليص الانفاق المالي في أنشطة الترويج إلى حد ما لكونها قائدة للسوق وبالتالي توفر هذا الفرق في التخفيض نحو زيادة هامش الربح.

- استخدام العوائد المالية المتحققة من وحدات هذه الخلية لدعم واسناد الوحدات التي تقع في الخلايا الاخرى لكي تنتقل إلى مستوى تنافسي أفضل.

- تسعى إلى إبقاء وحدات الأعمال ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة طالما كانت تحقق تدفق نقدي من جانب ولكي لا تنتقل إلى خلية الكلاب التي تعني احتمالية الانسحاب من السوق من جانب آخر.

- **خلية الكلاب:** وتسمى هذه الخلية ايضاً بخلية الوضع المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة. وهذه الخلية تمثل حصة سوقية نسبية منخفضة ويقابلها معدل نمو واطى في السوق، ولكن المنظمة تبقي تعاملها في منتجات هذه الخلية على احتمال أن تحقق إحداها أو أكثر لنجاحات محتملة تعكسها عمليات مسح السوق التي تقوم بها إدارة التسويق. أو أن المنتج ذو شهرة وسمعة سابقة وتسعى الشركة لإبقائه لكي يساعد على إثارة الاهتمام بمنتجات أخرى تتعامل بها الشركة. ولكن في الغالب المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية يكون مصيرها الانسحاب والخروج من السوق لأن كلفتها تكون أكثر من العوائد التي تحققها.

3. دورة حياة المنتج كأداة لتحليل المنتجات:

تمر دورة حياة المنتج/ الخدمة بأربع مراحل رئيسية تتمثل في:

➤ **مرحلة التقديم:** تسمى المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج مرحلة التقديم. يكون المنتج/ الخدمة في هذه المرحلة قد مر بعملية تطوير المنتج الجديد، ونجح في التحليل والاختبار، واعتبر جديراً بطرحه إلى السوق. يمثل المنتج مفهومًا جديدًا،

لذلك لا يوجد منافسون يقدمون مثله، وإذا كان المنتج فريداً، فلا توجد حتى منتجات مشابهة له في السوق. لذلك فإن أهداف المؤسسة في هذه المرحلة هي تطوير الوعي لدى العملاء المبتكرين بالمنتج وتحفيز تجربته وتبنيه. ولتحقيق هذه الأهداف، يجب على المؤسسة إجراء استثمار كبير على الرغم من أن المبيعات ستكون منخفضة في البداية وهذا ما سيؤدي إلى أرباح سلبية. يكون الاستثمار في شكل نفقات رأسمالية على المرافق والمخزونات، وعلى شكل حملة ترويجية لجذب العملاء. عادة ما يعتمد قرار التسعير على التكاليف المقدرة والطلب على المنتج لأنه لا يوجد منافسون مباشرون. ويكون توزيع المنتج/ الخدمة انتقائياً في محاولة لبناء قاعدة عملاء قبل إضافة وحدات أو موزعين جدد. فقد بدأت العديد من سلاسل الفنادق والمطاعم الكبيرة بوحدة واحدة ونمت في النهاية لتصبح سلسلة كبيرة. وعلى سبيل المثال، بدأت Holiday Inn بملكية واحدة في Tennessee بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1958 .

➤ **مرحلة النمو:** إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها في مرحلة التقديم واستطاع المنتج/ الخدمة أن يبني قاعدة عملاء مناسبة، سينتقل إلى مرحلة النمو؛ حيث تبدأ المجموعة الثانية من المستهلكين، المعروفة باسم المتبنيين الأوائل، في دخول السوق من خلال حصولهم على تعليقات العملاء المبتكرين. وتظهر مرحلة النمو من خلال الارتفاع السريع في المبيعات والأرباح، وانخفاض التكلفة الوحيدة للمنتج/الخدمة. تجذب هذه النظرة الإيجابية المنافسين المستعدين للمخاطرة بسبب إقبال العملاء وزيادة هامش الربح. في هذه المرحلة، تسمح الأرباح الناتجة عن المنتج للمؤسسة بتوسيع توزيعها عن طريق إضافة وحدات جديدة؛ إذ يساعد استخدام استراتيجية التوزيع المكثف المؤسسة على بناء قاعدة عملاء وتوسيع حصتها في السوق. غالباً ما يتم تجميع هذه الوحدات في مجموعات داخل المناطق الجغرافية. إن تطوير علامة Courtyard للفنادق من قبل شركة Marriott International هو خير مثال على ذلك. بعد فترة من اختبار التسويق والبحث والتطوير في منطقة Atlanta، تم تطوير علامة Courtyard في مجموعات داخل المدن الكبرى. تؤدي الزيادة في عدد المنافسين خلال هذه المرحلة والحاجة إلى بناء حصة في السوق إلى تخفيض السعر. ويجبر ذلك المؤسسة بأن تعمل على خلق المزيد من الوعي والاهتمام بالمنتج من خلال التركيز أكثر على أشكال أخرى من الترويج مثل البيع الشخصي والإشهار. والغرض منه هو أنه عندما تحترق المؤسسة السوق وتطور عملاء أوفياء، سيكون من الممكن تقليل تكلفة وحجم ترويج المبيعات والحصومات.

➤ **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة، تكون المؤسسة قد توسعت بالقدر الذي يسمح به السوق، ويستقر حجم إجمالي المبيعات السنوية. تجتهد المؤسسات في هذه المرحلة من دورة حياة المنتج أن السوق غالباً ما يكون مشبعاً وأن المنافسة تطرح العديد من المنتجات/الخدمات البديلة. تميل أرباح الصناعة إلى الذروة بالقرب من نهاية مرحلة النمو حيث ينتقل المنتج إلى مرحلة النضج. ومع ذلك، لا تزال هناك أرباح عالية بسبب وفورات الحجم الكبير وبداية تراجع عدد المنافسين. بعبارة أخرى، يغادر المنافسون الأضعف عندما يصل السوق إلى التوازن ويقاوم المنافسون الأقوى للحصول على حصة في السوق. تتمثل الاستراتيجية الشائعة للمؤسسات في تنميط المنتجات وإزالة بعض الخصائص الأقل قيمة. سيمكن هذا التبسيط المؤسسة من الاستفادة من وفورات الحجم وبالتالي توسيع هامش الربح. على سبيل المثال قدمت

شركة Delta Airlines وجبات الغداء التي تقدمها للركاب أثناء صعودهم إلى الطائرة. بعد ذلك بعامين، أعلنت هذه الشركة أنها لن تضع السندويشات في علب الغداء، وهي خطوة من المتوقع أن توفر عشرات الملايين من الدولارات. قد تكون هناك أيضًا تغييرات في تفضيلات العملاء حيث يتجه العميل نحو خدمات أحدث وأكثر إبداعًا. تركز الإعلانات والعروض الترويجية خلال هذه المرحلة على تمييز المنتج، على الرغم من أنه قد يكون صعبًا لأن المنتجات الأساسية تميل إلى أن تكون متشابهة جدًا. يزيد تجانس المنتج هذا من حساسية العميل للسعر ما يجبر المؤسسات على التسعير بسعر السوق. في هذه المرحلة، قد ينقسم السوق إلى المزيد من القطاعات بسبب الرغبات المختلفة وحساسية الأسعار المختلفة. لذا قد تلجأ المؤسسات لطرح أكثر من علامة تجارية في محاولة لجذب المستهلكين من مختلف قطاعات السوق. على سبيل المثال، تمتلك فنادق Holiday Inns سلسلة فنادق منها: فنادق خدمة محدودة (Holiday Inn Express)، وفنادق كاملة الخدمات (Holiday Inn و Holiday Inn Select)، وفنادق تجارية (Crowne Plaza)، وفنادق فاخرة (InterContinental).

في هذه المرحلة، يصبح توزيع المنتج أكثر كثافة لضمان راحة المستهلك وإمكانية الوصول إليه. ويتم خلال هذه المرحلة دخول معظم المستهلكين إلى السوق، مما يترك مجالًا صغيرًا للنمو في مبيعات فئة المنتج. نتيجة لذلك، لا يمكن للعلامات التجارية زيادة المبيعات إلا على حساب منافسيها، كما يمكن التوسع من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ؛ حيث قد يتم استحواذ المنافسين الأقوى الذين يرغبون في الوصول إلى أسواق جديدة على أضعف المنافسين. تشتهر صناعة الوجبات السريعة بمنافسة شرسة في الإعلانات والتسعير. شارك McDonald's و Burger King في حروب البرجر لعقود، وتستمر المعركة على حصة السوق.

➤ **مرحلة التراجع:** تنخفض مبيعات الصناعة وأرباحها بسرعة أكبر، وينخفض عدد المنافسين ويبقى فقط أولئك الذين يحتلون مواقعًا تنافسية قوية جدًا. المستهلكون الجدد الوحيدون الذين يدخلون السوق هم المتقاعدون، وغالبًا ما يتم تخفيض الأسعار أكثر من ذلك. في هذه المرحلة، تتخلص المؤسسات تدريجيًا من العلامات التجارية الأضعف وتركز أكثر على العلامات التجارية القوية. يتكون المنتج من الخدمة الجوهر والخدمات المكملة ذات القيمة الحقيقية للمستهلك فقط. التوزيع انتقائي حيث يتم إغلاق المنافذ الأضعف. تقوم مؤسسات الضيافة ببيع أو إغلاق ممتلكاتها في الأسواق التي لا تعمل بشكل جيد في محاولة لتحرير الموارد للعقارات الأكثر نجاحًا. على سبيل المثال، بدأت Planet Hollywood مرحلة التراجع بإغلاق المطاعم التي لم تكن مربحة في محاولة للبقاء، ولكن المؤسسة أفلست في النهاية وقررت التوقف عن العمل تمامًا.

الهدف الرئيسي خلال مرحلة التراجع هو تقليل نفقات التسويق الإجمالية وزيادة التدفق النقدي. يشار إلى هذه الاستراتيجية باسم "حلب العلامة التجارية" لأن المؤسسة تحاول الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح منها. يأتي الانخفاض في نفقات التسويق في شكل خدمة عملاء مخفضة، وانخفاض الجودة والتنوع، وتقليل التوزيع، وتقليل الترويج والإشهار. تعمل المؤسسات مع مجموعة من العملاء المخلصين قد يكون عددهم كاف أو لا المواصلة عملية مربحة.

من الأهمية بمكان أن تكون المؤسسات متأكدة نسبيًا من حالة المنتج في دورة حياته لأن هذه الإجراءات قد تجبر المنتج على التراجع قبل الأوان. تجد العديد من شركات الضيافة والسياحة المستقلة نفسها في مرحلة الانحدار حيث تستفيد سلاسل الامتياز الكبيرة من انخفاض تكاليفها وتنخرط في حروب أسعار تدفع المؤسسات الأضعف إلى الخروج من السوق.

تطوير استراتيجيات لدورة حياة المنتج:

يجب على الإدارة تحليل دورة حياة المنتج/ الخدمة. وذلك باتباع سبع خطوات:

- ✓ **تجميع البيانات التاريخية:** من الضروري أن تقوم مؤسسات الضيافة بتجميع بيانات المبيعات التاريخية. يتضمن النوع المحدد من البيانات المطلوبة حجم المبيعات (بالوحدات) والأسعار وإجمالي إيرادات المبيعات والتكاليف والأرباح.
- ✓ **تحديد الاتجاهات التنافسية:** يجب مراقبة الأنشطة الحديثة للمنافسين الرئيسيين عن كثب لتحديد التغييرات في الحصة السوقية والوضعية التنافسية، بالإضافة إلى التغييرات في جودة مزيج الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، يجب مراقبة العناصر الأخرى للمزيج التسويقي فيما يتعلق بالتغييرات المهمة.
- ✓ **تحديد التغييرات في مزيج خدمة المنتج:** يجب مراقبة السوق للتعرف على المنتجات والخدمات الجديدة التي تقدمها مؤسسات الضيافة الأخرى ولتوقع تأثيراتها المحتملة على عمل المؤسسة.
- ✓ **دراسة دورة حياة المنتج للمنتجات المماثلة:** من المفيد دراسة دورة حياة المنتجات أو الخدمات المماثلة لتحديد ما إذا كان النمط موجودًا. نادرًا ما يكون المنتج أو الخدمة جديدًا وغير معتاد بحيث لا يمكن مقارنته بمنتج سابق.
- ✓ **مبيعات المشروع:** بناءً على البيانات التي تم جمعها، يجب توقع المبيعات لمدة سنتين إلى ثلاث سنوات. قد يكون تطبيق التقنيات الإحصائية المحوسبة مفيدًا بشكل خاص في هذه المرحلة. تتوفر حزم برامج متخصصة تتيح لمدير التسويق توقع تطور المبيعات. ستسمح هذه البرامج بتطوير سيناريوهات متعددة. بالإضافة إلى توقع المبيعات، يجب على الإدارة فحص النسب المالية الرئيسية وغيرها من مؤشرات الأداء المالي.
- ✓ **حدد الموقع الحالي على دورة الحياة:** بناءً على البيانات التاريخية بالإضافة إلى التوقعات، سوف يكون من الممكن تحديد موقع المنتج في دورة الحياة. يستخدم هذا الموقف لتحديد استراتيجيات التسويق الأساسية الأكثر ملاءمة.
- ✓ **تطوير الاستراتيجيات:** بمجرد تحديد الموقع في دورة حياة المنتج، تبدأ صياغة الاستراتيجية. يوضح الجدول الخصائص والاستراتيجيات التي تنطبق على المراحل المختلفة في دورة حياة المنتج. لا ينبغي النظر إلى هذه الاستراتيجيات على أنها حازمة تمامًا، لكنها تمثل الأفكار الأكثر قبولًا على نطاق واسع في مجال التسويق.

خصائص مراحل دورة حياة المنتج واستراتيجياتها

مرحلة الانطلاق	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التراجع
الخصائص			
المبيعات منخفضة	ارتفاع سريع	تبلغ الذروة	التراجع
الأرباح سالبة	موجبة ومتزايدة	قصوى وتبدأ في التراجع	التراجع
التدفق النقدي ضعيل جدا	متوسط	مرتفع	منخفض
الزبائن المبتكرين وفئة ضئيلة من المبتنين الأوائل	المتبقي من المبتنين الأوائل وبعض الغالبية المتقدمة	المتبقي من الغالبية المتقدمة والغالبية المتأخرة	المتقاعدون
المنافسون قليلون	يتزايدون في العدد والخطورة	عدد كبير	انسحاب بعضهم
الاستراتيجيات			
الأهداف التسويقية	زيادة المبيعات وتعظيم الحصة السوقية	زيادة الأرباح والحفاظ على الحصة السوقية	تقليل نفقات التسويق وتعظيم الأرباح على المدى القصير
المنتج	تغييرات وإضافات طفيفة في المنتج	إضافة خصائص ذات تمايز إيجابي	الخدمة الجوهر والخدمات الأساسية فقط
التوزيع	مكثف	مكثف	انتقائي
السعر	السعر لاخترق السوق بناءً على الطلب الفعلي	أسعار منخفضة من أجل زيادة الحصة السوقية	تخفيض السعر للحفاظ على الحجم
الترويج	خلق التجربة والوعي من خلال ترويج المبيعات والإشهار التعريفي	بناء الوعي والاهتمام وتقليل ترويج المبيعات (الإشهار التنافسي)	تخفيض النفقات والتكليف والتركيز على العملاء الأوفياء