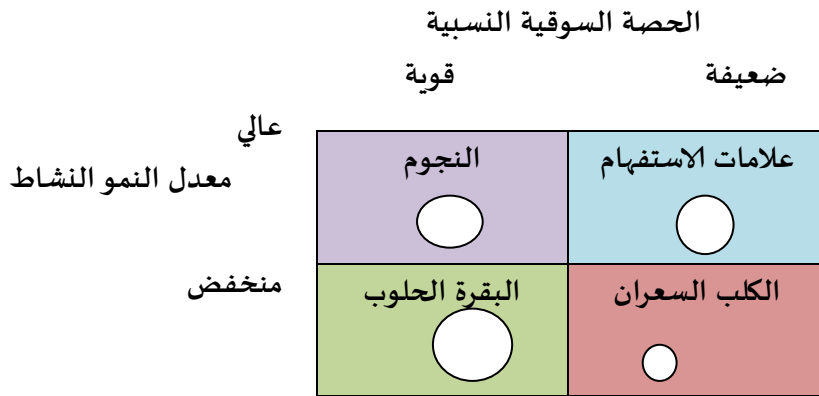


## أدوات التحليل الاستراتيجي لمحفظة النشاط

تمهيد: لقد شهدت مرحلة الستينات و السبعينات ازدهار أدوات تحليل محفظة الأنشطة (هذه الأخيرة التي نقصد بها مجموعة ووحدات الأعمال التي تنتمي لنفس مجال النشاط وتتميز بها الشركات الكبيرة) من أجل الوصول إلى اختيار البدائل الإستراتيجية القادرة على المنافسة والأنسب لبقاء المنظمة وتوازنها المالي على المدى البعيد والقريب. و الكشف عن عوامل النجاح الأساسية. ومن أكثرها شهرة واستعمالا نجد:

### 1-مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية(BCG)

الشكل رقم(01): مصفوفة BCG



ظهر هذا النموذج في الستينات من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية. وهو يقوم على بعدين أساسيين هما: -معدل نمو النشاط: هو يعكس مدى زيادة الطلب على مجال نشاط معين وجاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة.النشاط، إذ عندما يكون المجال في مرحلة الانطلاق أو النمو تكون معدلات النمو كبيرة جدا لتحفيز المنظمات على الاستثمار في هذا المجال، ثم يتناقص هذا المعدل تدريجيا معبرا عن اتجاه السوق نحو النضج والاستقرار من حيث الكميات المطلوبة ومن حيث عدد المنافسين . وهو يعبر أيضا على مدى درجة الاحتياج المالي الذي يتطلبه قطاع النشاط. وهو يمثل جانب البيئة الخارجية.

-الحصة السوقية النسبية: وهي تعبر عن الوضعية التنافسية للمنظمة، ويعكس درجة مردودية النشاط.وتحسب كمايلي: الحصة السوقية للمنظمة أو وحدة الأعمال/ الحصة السوقية لأكبر منافس. وهي تمثل الجانب البيئة الداخلية.

ترسم المصفوفة من خلال حساب معدل النمو لمجال النشاط وكذا الحصة السوقية لوحدة الأعمال وتمثل على شكل دوائر تعكس حجم الاستثمارات والرقم الأعمال. وقد قسم كل بعد إلى درجتين لنتحصل في الأخير على مصفوفة مكونة من أربعة خانات أو وضعيات. كما هي موضحة في الشكل أعلاه. وفي مايلي توضيح لكل وضعية:

- ✚ **علامات الاستفهام:(الوضع المتردد):** وحدات الأعمال الموجودة في هذه الخانة تتميز بمعدل نمو مرتفع وحصة سوقية منخفضة، وضعيتها غامضة وفيها نوع من التردد لأنها قد تنمو وتنجح كما يمكن أن تفشل وتخرج من السوق. لكن بما أنها موجودة في سوق معدل نموها عالي ولكن وضعيتها التنافسية ضعيفة فهي بحاجة إلى استثمارات كبيرة لمواجهة نمو السوق والرفع من مبيعاتها. وعليها إتباع دورة النجاح وليس الفشل.
- ✚ **النجوم:** تتميز مجالات النشاط الموجودة في هذه الخانة بحصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو عالي. أي أنها في مركز قوة في السوق. فالسوق تنمو بوتائر عالية، واحتياجات وحدة الأعمال للاستثمارات مازال كبير وعلى المنظمة حمايتها والمحافظة عليها. من خلال زيادة الإنفاق عل البحث والتطوير وكذا الترويج والتوزيع.

البقرة الحلوب: وحدات الأعمال الموجودة بهذه الوضعية تسمى أيضا بالوحدات المدرة للنقدية. وتتميز بحصة سوقية كبيرة ومعدل نمو منخفض. فكلما كانت الحصة السوقية وقلة الحاجة إلى الاستثمارات بسبب انخفاض معدل النمو يجعلها تحقق إيرادات كبيرة. فهي وحدات قوية في سوق ناضجة وعلى المنظمة استغلال هذه الإيرادات لتمويل الوحدات الموجودة في علامات الاستفهام وكذا النجوم. كما عليها الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة لحصد أكبر حجم من الإيرادات قبل تراجعها.

الكلب السعران: أو ما تسمى بوضعية الوزن الميت أو الوحدات المتعثرة. وهي وحدات ضعيفة من ناحية الحصة السوقية وكذا معدل النمو. وعادة ما تلجأ المنظمات للمحافظة على هذه الوحدات لأنها تحافظ على التكلفة الثابتة. أو قد تلجأ إلى إستراتيجية الانكماش من خلال تقليص حجم النشاط مثل التخلي على خطوط الإنتاج الضعيفة. أو الاندماج مع شركات أخرى، وفي أسوأ الأحوال الذهاب إلى التصفية والخروج من السوق.

بعد وضع كل المنتجات أو وحدات الأعمال على المصفوفة يتوضح للمنظمة وضعية محفظة أنشطتها، هل هي ضعيفة ، قوية أو متوازنة. وقد أحصى بعض الباحثين عدد من المحافظ منها:

- المحفظة الشابة أو الفتية: وهي محفظة تتمركز مجالات نشاطها في خانة علامات الاستفهام والنجوم. حيث تكون حاجتها للتمويل كبيرة جدا وهذا النوع من المنظمات تكون مستهدفة و مرغوبة من طرف المنظمات الكبيرة التي تفتقد لمجالات المستقبل.

- المحفظة الناضجة: وهي محفظة تعرف مجالات نشاطها توزيعا متوازنا أكثر من المحفظة الشابة. ذلك لان المنظمة عرفت كيف تصل لتكوين بقرة حلوب تستفيد منها لتمويل أنشطة المستقبل.
- المحفظة البدينة: وهي المحفظة التي توزعت مجالات نشاطها على النجوم والبقرة الحلوب. أي أنها تملك مصدر للإيرادات دون أن تكون لديها حاجة لإنفاقها لذا تضطر لشراء منظمات شابة تملك وحدات في علامات الاستفهام.

- المحفظة الفاقدة للحياة أو الهرمة: وهي محفظة لا يوجد فيها لا نجوم ولا بقرة حلوب، وإنما مجالات نشاطها متمركزة في علامات الاستفهام والوزن الميت. وهذا قد يرجع إلى أن المنظمة لم تستطع دفع علامات الاستفهام إلى النجوم. أو أن مجال النشاط كان يجب التخلي عنه.
- الانتقادات الموجهة للمصفوفة: من بين الانتقادات التي وجهت للمصفوفة نجد
- الأسماء غير المناسبة

- عدم توضيح الاستراتيجيات المناسبة لكل وضعية
- تقييم النشاط الاستراتيجي على أساس الحصة السوقية ومعدل النمو غير كاف
- إعطاء درجي قوي وضعيف يهمل وحدة الأعمال التي تمتلك وضعية متوسطة
- ليس كل مجال نشاط استراتيجي موجود في الربع الرابع هو مجال ضعيف.

2- مصفوفة ماكزني: والتي قدمها مكتب الاستشارة ماكزني بالتعاون مع شركة جنيرال إلكتريك التي طبقت عليها وسميت باسمها لاحقا وتسمى أيضا بمصفوفة الإشارات الضوئية. وجاءت على اثر الانتقادات التي وجهت لمصفوفة BCG. وهي مصفوفة تقوم على بعدين أيضا هما جاذبية الصناعة، وقوة القطاع (الوضعية التنافسية). وكل بعد يقاس بعدة مؤشرات.

فجاذبية الصناعة تقاس من خلال (معدل نمو السوق، الحجم الحالي للسوق، هامش ربح القطاع، حجم وأهمية الاستثمارات، أفق الابتكار، شدة المنافسة، المتطلبات التكنولوجية، التأثيرات البيئية).

أما القوة القطاع فتقاس من خلال (الحصة السوقية، حجم الموارد والقدرات التي تملكها المنظمة، تكلفة الوحدة، الطاقة الإنتاجية، جودة المنتجات، صورة المنظمة وقوة علامتها، العلاقة مع الوسطاء والزبائن، المنافسة بالأسعار).

هذه المؤشرات سواء لبعد جاذبية الصناعة أو قوة القطاع تختلف من صناعة إلى أخرى. فبعد تحديد المؤشرات المناسبة، يتم تحديد وزن لكل مؤشر حسب أهميته في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون مجموع الأوزان يساوي واحد. ثم إعطاء تقدير لكل مؤشر (1-5) حيث 1 ضعيف جدا و5 قوي جدا. بعد ذلك يتم ضرب الوزن في التقدير للحصول على الوزن الترجيحي لكل مؤشر، تجمع الأوزان الترجيحية للحصول على النتيجة النهائية، سواء لقوة القطاع أو جاذبية الصناعة.

وقد قسم البعدين إلى ثلاثة درجات، قوية، متوسطة، ضعيفة. لنتحصل في الأخير على مصفوفة تتكون من تسعة خانات.

تعبّر الدوائر الموجودة داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة لوحدة الأعمال، أو المنتج، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مصفوفة ماكزوي

|                   |        | جاذبية الصناعة                                                                      |                                                                                     |                                                                                       |
|-------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |        | ضعيفة                                                                               | متوسطة                                                                              | قوية                                                                                  |
| الوضعية التنافسية | قوية   |  |  |  |
|                   | متوسطة |  |  |  |
|                   | ضعيفة  |  |  |  |

فوحدة الأعمال الموجودة في الخانات (قوية/قوية، قوية/متوسطة من جانبيين). أعطيت لها الإشارة الضوئية الخضراء، أي أنها تمضي وتستمر في الاستثمار وتطوير وتقوية هذه المجالات، لأنها تملك مكانة تنافسية قوية وقوة قطاعها قوية أيضا. وعليها إتباع إستراتيجية النمو والتوسع. أما وحدات الأعمال الموجودة في الخانات (ضعيفة/ضعيفة، ضعيفة/متوسطة من جانبيين). أعطيت لها الإشارة الضوئية الحمراء. أي أنها في خطر وعليها التوقف والنظر في الوضعية، إما التخلي عنها أو تجد الحل المناسب للخروج من هذا المأزق. أما وحدات الأعمال الموجودة في القطر (متوسطة/متوسطة، قوية/ضعيفة من جانبيين). فهي في الإشارة الضوئية البرتقالية. أي أن عليها الحذر والانتباه عن طريق تكثيف مجهوداتها وتقويتها وعدم السماح لها بالذهاب إلى الإشارة الحمراء.

الانتقادات الموجهة للمصفوفة: إن هذا النموذج يعتبر أكثر شمولاً ودقة من مصفوفة BCG لأنه يستعمل العديد من المؤشرات الكمية النوعية. إلا أنه يتشابهان في العديد من الجوانب. ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه المصفوفة:

-الطابع غير الموضوعي لبعض جوانب التقييم التي تركز على تحديد الأوزان والتقدير، وفقاً لقدرات الشخص القائم بالتحليل، والذي يمكن أن يكون تقديره أقل أو أعلى من الحقيقي.

-عدم توضيح طبيعة الإستراتيجية المناسبة لكل وضعية داخل المصفوفة.

-احتواء المصفوفة على تسعة خانات يتطلب مؤشرات عديدة لتقييم وحدات الأعمال مما يصعب عملية التحليل.

3-مصفوفة ADL (Arthur.D .Little): وهو نموذج مقدم من طرف مكتب استشارة أمريكي من طرف الباحث Arthur.D .Little ويعتمد هذا النموذج على بعدين أساسيين هما: مراحل نضج الصناعة، الوضعية أو المكانة التنافسية.

❖ **مراحل نضج الصناعة (القطاع، المهنة، الحرفة):** وهي نفسها مراحل دورة حياة المنتج (الانطلاق، النمو، النضج، التدهور). فحسب المرحلة التي يكون فيها القطاع، تختلف حاجاته وخصائصه. وفسلوك المنظمات في قطاع يعرف نمواً متزايداً أو معتبراً يختلف عن سلوكها في قطاع يعرف نمواً بطيئاً أو ركوداً. لهذا يمثل محور نضج القطاع مهم من الجانب الاستراتيجي. وبطبيعة الحال تختلف القطاعات عن بعضها البعض فمنها من يتطور ببطء ومنها من يتطور بسرعة. ودرجة نضج القطاع يتم تحديدها على أساس مجموعة من العناصر أهمها: معدل نمو القطاع، قدرة القطاع على النمو، عدد المنافسين الفعليين في السوق، ودرجة تقاسم السوق بين المنافسين.

❖ **المكانة أو الوضعية التنافسية:** والتي حددها ADL بخمسة وضعيات هي (المهيمنة، القوية، الملائمة، يمكن الدفاع عنها، الضعيفة).

وعلى اثر هذين البعدين نتحصل على مصفوفة تتكون من عشرين خانة. تعبر عن وضعيات مختلفة تحتلها وحدات الأعمال. وتجب على ثلاثة أسئلة رئيسية هي:

ما هو الوضع المالي لوحدة الأعمال؟ (تحديد مستوى الإيرادات والحاجة للتمويل)

ما هو الخطر الذي تواجهه؟ (يأتي من القطاع أو المنافسة)

ما هي الموارد التي يجب تخصيصها؟

ويمكن توضيح هذه المصفوفة في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): مصفوفة ADL

مراحل نضج القطاع(الصناعة

|                   | التدهور              | النضج                | النمو                | الانطلاق             |
|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| المكانة التنافسية | تطوير أو نمو طبيعي   | تطوير أو نمو طبيعي   | تطوير أو نمو طبيعي   | تطوير أو نمو طبيعي   |
| المهيمنة          | تطوير أو نمو طبيعي   | تطوير أو نمو طبيعي   | تطوير أو نمو طبيعي   | تطوير أو نمو طبيعي   |
| القوية            | تطوير أو نمو طبيعي   | تطوير أو نمو طبيعي   | تطوير أو نمو طبيعي   | تطوير أو نمو طبيعي   |
| الملائمة          | نمو أو تطوير اختياري | نمو أو تطوير اختياري | تطوير أو نمو طبيعي   | تطوير أو نمو طبيعي   |
| يمكن الدفاع عنها  | إعادة التوجيه        | إعادة التوجيه        | نمو أو تطوير اختياري | تطوير أو نمو طبيعي   |
| الضعيفة           | التخلي               | التخلي               | إعادة التوجيه        | نمو أو تطوير اختياري |
| السلوكات          | التخلي               | التخلي               | لنخلي                | نمو أو تطوير اختياري |

الإستراتيجية في المصفوفة: نلاحظ أن المنظمات تعتني بكل الوحدات التي توجد في المنطقة العليا وتحاول تطويرها. أما التي تقع في المنطقة الثانية فتقوم المنظمة بانتقاء واختيار الوحدة التي تراها قادرة على الاستمرار في السوق ومواجهة المنافسة. وذلك وفقا لما تملكه من قدرات على خوض المنافسة. أما الوحدات الموجودة في المنطقة الثالثة فتعمل على إعادة توجيهها إلى المسار الصحيح والمناسب. وتتخلى عن باقي الوحدات الموجودة في المنطقة الرابعة.

ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه المصفوفة: تعقيدها لأنها تحتوي على عشرين خانة وهذا يصعب من عملية وضع مجالات النشاط وكذا عملية التحليل. بالإضافة إلى عدم توضيحها لطبيعة ونوع الخيار الاستراتيجي الأنسب لكل منطقة.

