

## المحاضرة السادسة

### نماذج تحليل المحفظة:

تشير نتائج معظم البحوث في مجال الادارة الاستراتيجية إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية الكبرى تعتمد على نماذج تحليل المحفظة عند تقييمها للبدائل الاستراتيجية و اختيار البديل الاستراتيجي المناسب و يمكن استعمال تحليل المحفظة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية.

و سنتطرق إلى أهم النماذج المستعملة في تحليل محفظة النشاط:

#### **أولاً\_ نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG) :**

مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group) ، شركة استشارات إدارية تقوم بتقييم وحدات الأعمال الاستراتيجية جميعها في المنظمة وفقا لمصفوفة النمو / الحصة السوقية. حيث يوضح المحور العمودي معدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج و يعتبر مقياس لجاذبية السوق و هو يمتد من (0% ← 20%).

أما المحور الأفقي فيشير إلى النصيب النسبي من السوق (أي الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بأكبر منافس).

و قد تم تقسيم المحور الأفقي إلى قسمين الأول من 10% (0,01) إلى 1 و الثاني أكبر من الواحد . وبالتالي تتشكل لنا مصفوفة من اربعة خلايا هي :

**أ\_ النجوم الساطعة (stars):** (معدل نمو عال في نشاط الاعمال وحصة تسويقية عالية في السوق). وتضم وحدات تستخدم النقدية السائلة هي ضرورية لتمويل نموها السريع. وفي النهاية فان نمو هذه الوحدات يتسم بالبطء. وتتحول الى وحدات مدرة للنقدية .اي المصدر المهم والرئيسي لنقدية والمدعمة للوحدات الاخرى . والاستراتيجية الملائمة هنا هي استراتيجية النمو والتوسع كي تحافظ المنظمة على مركزها التنافسي .

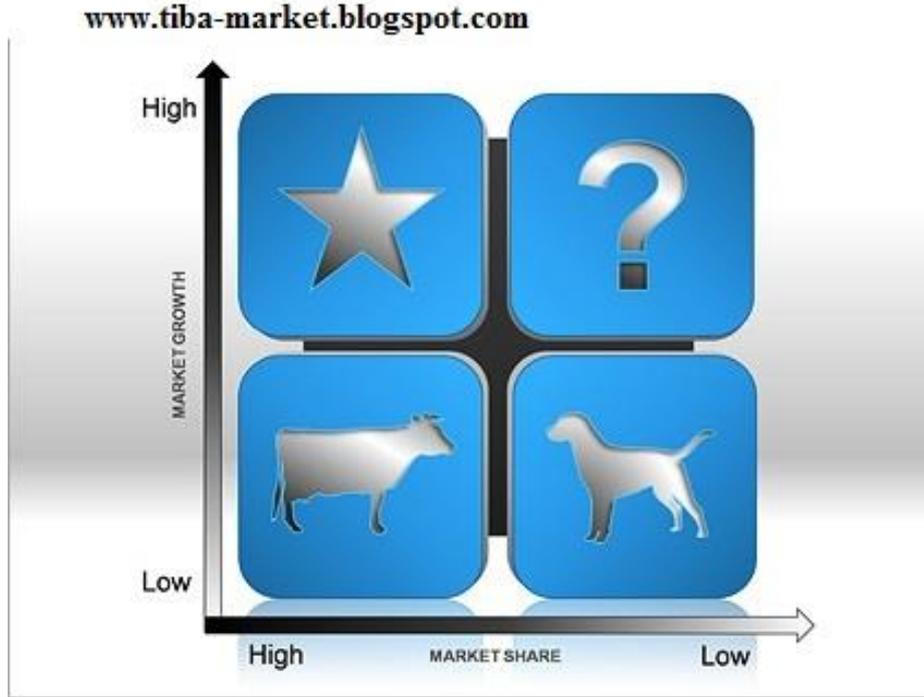
**ب\_ المنتجات المدرة النقدية (البقرة الحلوب cash cows):**(معدل نمو منخفض ونصيب سوقي عال ). وهي وحدات مدرة للنقدية الكثيرة تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها ودعم النشاطات الاقوى التي تستخدم السيولة النقدية . وافضل استراتيجية هنا هي استراتيجية الاستقرار والتركيز .

**ج\_ علامات استفهام (Question Marks):** (حصة سوقية منخفضة ونمو السوق مرتفع ) : ويطلق عليها ايضا الطفل المشاكل او القطة البرية وقد سمية كذلك لان توجيهاتهم غير معروفة .وعلى المؤسسة ان تكثف الاستثمار في هذه الوحدات . حيث ان توقعات مبيعاتها قد تكون سببا في اعطائهم فرصة للتغيير ليصبحون نجوما في المستقبل . والاستراتيجية المناسبة لهذا النوع هي استراتيجية البناء . اي العمل على زيادة نصيب وحدات الاعمال و النسبية من السوق .

ويمثل هذا النوع بوابة الدخول لأي مستثمر جديد.

د\_ **الوضع المضطرب (Dogs)** : (معدل نمو منخفض و حصة تسويقية منخفضة ) وهي أنشطة ضعيفة وفي تدهور ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار واحيانا تصبح هذه الوحدات عبئا على الشركة ولا تدر من العائدة ما يبرر وجودها والاتفاق عليها وبالتالي يجب استبعادها . وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها. والاستراتيجية المناسبة الانكماش.

الشكل: مصفوفة BCG



\_ جوانب الضعف في مصفوفة BCG :

وجهت عدة اعتقادات لمصفوفة BCG نذكر منها:

\_ ان تحديد القرص المتاحة للمنظمة في البيئة يتطلب تحليلا اكثر شمولية و ليس مجرد تحليل درجة نمو الصناعة. فمثلا التغيرات التي تحدث في ذوق الزبون أو التطور التكنولوجي الجديد المحتمل ظهوره قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصوت كبير.

\_ ان استخدام حصة المؤسسة في السوق كمؤشر أحادي لربحيته هو مؤشر تقريبي يتصف بالمخاطرة الشديدة .

\_ ان تحديد حصة المنظمة في السوق يعد أمرا صعبا (صعوبة الحصول على معلومات المنافسين).

\_ من نقاط الضعف أيضا لهذا النموذج أنه يعتقد أن المؤسسات الكبيرة فقط هي التي تستطيع تخفيض تكلفة الانتاج.

\_ إهمال الأنشطة ذات الأداء المتوسط.

\_ تعتمد على التحليل السكوني . حيث أنها لا تبين مدى نمو المؤسسة عبر مرور الوقت.

## مثال تطبيقي:

إليك المعطيات الآتية المتعلقة بخمس وحدات لإحدى الشركات:

الوحدة	المبيعات	الأرباح	مبيعات الصناعة	مبيعات أكبر منافس	معدل نمو السوق
A	60000	10000	160000	75000	8%
B	40000	5000	400000	100000	12%
C	300000	80000	800000	200000	15%
D	50000	8000	120000	33300	5%
E	5000	500	200000	100000	3%
المجموع	455000	103500			

1\_ أحسب الحصة السوقية لكل وحدة؟

2\_ احسب الحصة السوقية النسبية لكل وحدة؟

3\_ احسب نسبة مساهمة كل وحدة في مبيعات الشركة؟

4\_ احسب نسبة مساهمة أرباح كل وحدة في الأرباح الكلية للشركة؟

5\_ مثل هذه الوحدات على مصفوفة BCG؟

### الحل:

1\_ حساب الحصة السوقية لكل وحدة:

الحصة السوقية للوحدة A =

$$37,5\% = 100 \times \frac{60000}{160000} = 100 \times \frac{\text{مبيعات الوحدة A}}{\text{مبيعات الصناعة}}$$

$$10\% = 100 \times \frac{40000}{400000} = \text{B الحصة السوقية للوحدة B}$$

$$37,5\% = 100 \times \frac{300000}{800000} = \text{C الحصة السوقية C}$$

$$41,66\% = 100 \times \frac{50000}{120000} = \text{D الحصة السوقية D}$$

$$2,5\% = 100 \times \frac{5000}{200000} = \text{E الحصة السوقية E}$$

2\_ حساب الحصة السوقية النسبية لكل وحدة:

$$80\% = 100 \times \frac{60000}{75000} = 100 \times \frac{\text{الحصة السوقية للوحدة A}}{\text{الحصة السوقية لأكبر منافس}} = \text{A}$$

$$40\% = 100 \times \frac{40000}{100000} = \text{B}$$

$$150\% = 100 \times \frac{300000}{200000} = \text{C}$$

$$150,15\% = 100 \times \frac{50000}{33300} = \text{D}$$

$$5\% = 100 \times \frac{5000}{100000} = \text{E}$$

3\_ حساب نسبة مساهمة كل وحدة في مبيعات الشركة:

$$13,18\% = 100 \times \frac{60000}{455000} = 100 \times \frac{\text{مبيعات الوحدة A}}{\text{مبيعات الشركة}} = \text{A}$$

$$8,79\% = 100 \times \frac{40000}{455000} = \text{B}$$

$$65,93\% = 100 \times \frac{300000}{455000} = \text{C}$$

$$10,98\% = 100 \times \frac{50000}{455000} = \text{D}$$

$$1,09\% = 100 \times \frac{5000}{455000} = \text{E}$$

4\_ نسبة مساهمة أرباح كل وحدة في الأرباح الكلية للشركة:

$$9,66\% = \frac{10000}{103500} = 100 \times \frac{\text{أرباح الوحدة A}}{\text{أرباح الشركة}} = \text{A}$$

$$4,83\% = 100 \times \frac{5000}{103500} = \text{B}$$

$$77,29\% = 100 \times \frac{80000}{103500} = \text{C}$$

$$7,72\% = 100 \times \frac{8000}{103500} = \text{D}$$

$$0,48\% = 100 \times \frac{500}{103500} = \text{E}$$