

المحاضرة السادسة: أدوات التحليل الاستراتيجي على مستوى محافظة النشاطات

محافظة النشاطات هي مجموعة وحدات الاستراتيجية التي تتكون منها المؤسسة والتي تنقسم الموارد والمهارات المكونة لها.

يتمثل الهدف الرئيسي من تحليل المحافظة في إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل وحدة أعمال استراتيجية،

وذلك بغرض تحقيق أو ضمان محافظة متوازنة. حيث تستطيع المؤسسة الأم من خلال عملية التحليل الوحدات التي يجب انشاؤها، والتي يجب دعمها أو التي يجب إلغاؤها. ومن أبرز نماذج تحليل المحافظة نجد:

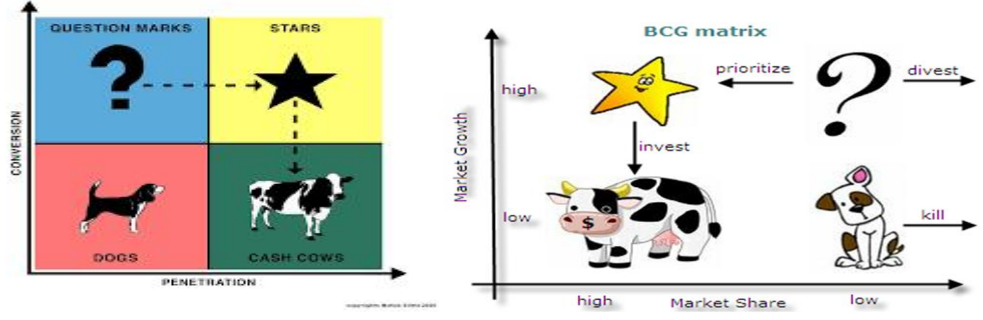
: مجموعة بوسطن الاستشارية: BCG /1 نموذج

قامت هذه المجموعة بابتكار أسلوب لإدارة وحدات الأعمال الاستراتيجية لحافظة نشاطات مؤسسة ما. وهي تقيم أهمية وحدات الأعمال الاستراتيجية على أساس معيارين: الأول معدل نمو السوق (المحور العمودي) والذي يساوي (=) إجمالي مبيعات القطاع في السنة (ن+1) - إجمالي مبيعات القطاع في السنة (ن) / إجمالي مبيعات القطاع للسنة (ن).

أما المعيار الثاني فهو الحصة السوقية النسبية (المحور الأفقي) والتي تقاس ب: حجم مبيعاتها مقارنة بمبيعات أكبر منافس / مبيعات أكبر منافس.

وانطلاقاً من هذين المعيارين يمكن تحديد وضع البيئة الخارجية، والتعرف على إمكانيات وقدرات المؤسسة.

بتحديد مختلف وحدات الأعمال التي تتكون منها بحيث توضع كل وحدة أعمال BCG تسمح مصفوفة استراتيجية في الموقع المناسب لها على المصفوفة، وتمثل بدائرة تعكس مساحتها رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة بالنسبة لهذه الوحدة من الأعمال. وتقسم المصفوفة الى أربع مجموعات كما هي موضحة في الشكل التالي:



أ - **المجموعة الحرجة (?)** : ترمز لها مجموعة بوسطن الاستشارية بعلامة استفهام(?) وهي تعبر عن الوحدات التي تعمل في سوق يتميز بمعدل نمو عالي، لكن حصتها السوقية النسبية منخفضة، واحتمالات المستقبل بالنسبة لها غامضة. لذلك تمثل هذه الوحدات مشكلة الإدارة العليا، وغالبا ما تكون هذه الوحدات هي المنتجات الوحيدة للمؤسسة. وهي تحتاج إلى سيولة عالية (كبيرة) حتى تنجح في السوق، ويمكن أن تقرر المؤسسة سحبها من حافظة نشاطاتها.

ب - **المجموعة الممتازة (★)**: ويطلق عليها اسم النجوم(★) وهي وحدات الأعمال التي تعمل في سوق يتميز بمعدل نمو عالي، ولها حصة سوقية نسبية عالية. وهي الوحدات الرائدة في السوق، تحتاج إلى تدفقات نقدية مستمرة للحفاظ على الحصة السوقية التي تحققها.

ج - **المجموعة القوية (\$)**: وترمز لها مجموعة بوسطن برمز الدولار (\$) وتسمى (البقرات الحلوب أو المدرة للنقدية) تستحوذ على حصة سوقية أكبر من منافسيها في أسواق تتميز بمعدل نمو منخفض، وبالتالي فهي تحقق حجم مبيعات كبير مع تكاليف منخفضة. حيث يمكن استغلال هذا الفائض في تقوية وتعزيز وحدات الأعمال الأخرى أو الانفاق على البحث والتطوير أو تقديم منتجات جديدة.

د - **المجموعة الضعيفة (الوزن الميت .)**: تسمى أيضا هذه المجموعة بالكلاب المسعورة، وهي تمثل الوحدات التي تستحوذ على حصة سوقية ضعيفة في سوق يتميز بالركود وعلى الرغم من كونها قد تحقق تدفقات نقدية كافية لتغطية مصاريفها. إلا أنها لا تمثل مصدر رئيسي للسيولة على مستوى المؤسسة. وهي إما وحدات حديثة الدخول للسوق أو وحدات في مرحلة التراجع، وبالتالي يجب تطويرها أو إسقاطها من محفظة النشاطات.

على ضوء هذا التحليل يمكن اقتراح 4 استراتيجيات يمكن استخدامها لهذه المجموعات:

1/ استراتيجيات البناء: يمكن استخدام هذه الاستراتيجية بالدرجة الأولى في المجموعة الحرجة من أجل تحويلها الى وحدات ممتازة من أجل تركيز و توجيه الاستثمار في جوانب معينة مثل: تحسين الجودة أو تخفيض السعر، كما تناسب هذه الاستراتيجية بدرجة أقل المجموعة الممتازة والمجموعة الضعيفة (حسب استراتيجية كل مؤسسة).

2/ استراتيجية الاحتفاظ: تستخدم في حماية وحدات الأعمال القوية أو وحدات الأعمال الممتازة للحفاظ على مراكزها المتميزة.

3/ استراتيجية الحصاد: تطبق على وحدات الأعمال القوية أو الضعيفة عن طريق تحصيل أكبر قدر ممكن من الأرباح.

4/ استراتيجية الاسقاط: تناسب وحدات الأعمال الضعيفة وبدرجة أقل وحدات الأعمال الحرجة إذا تأكد للمؤسسة عدم جدواها.

مايلي: BCG ولعل من الأخطاء التي ترتكب عند تحليل المحفظة باستخدام مصفوفة

(الموجودة في خانة الأبقار الحلوب دون الأموال الكافية DAS * إبقاء وحدات الأعمال الاستراتيجية) مما يجعلها تنمو بشكل ضعيف، أو يتم الاغلاق عليها بأموال طائلة.

(الموجودة في الوزن الميت من خلال استثمارات DAS * محاولة احياء وحدات الأعمال الاستراتيجية) هائلة.

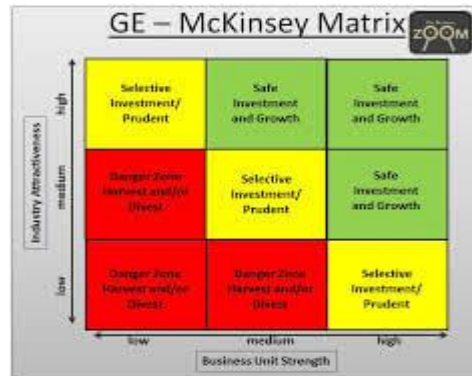
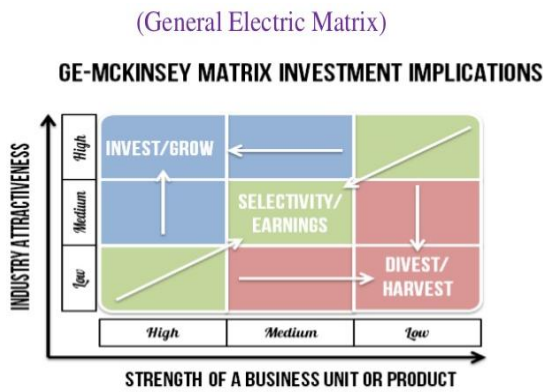
(: GE 2 - مصفوفة جنرال الكتريك)

وهذا النموذج يركز على بعدين مركبين هما: الوضعية التنافسية GE سميت هكذا لأنها طبقت في شركة حيث كل بعد يتكون من عدة أبعاد، حيث نرى أن هذه . BCG وجاذبية الصناعة على عكس مصفوفة الأبعاد لا تقاس بمتغير واحد وانما تقاس بمحصلة لعدد من الأبعاد (الأوزان) المرجحة.

* **الوضع التنافسية:** يتم تحديدها من خلال عدد من العناصر منها: الحصة السوقية، درجة ما تتمتع به المؤسسة من جوانب قوة مقارنة بالمنافسين، المهارات التقنية المتاحة و المطلوبة في الصناعة، درجة موسمية منتجات المؤسسة، استخدام المؤسسة لطاقتها المتاحة.....الخ

إن كل عنصر من هذه العناصر تتحدد أهميته النسبية من خلال استخدام مقياس ب10 درجات. حيث تقوم الإدارة العليا أو الوسطى بإعطاء كل عنصر من هذه العناصر درجة أهمية في مجال العمل. وتقوم بتقدير وضع هذه العناصر في المؤسسة. ثم تقوم بضرب درجة الأهمية في التقدير (أ*ت) من أجل الحصول على تقييم يمثل قوة النشاط.

* **درجة جاذبية الصناعة:** يتم حسابها بنفس الطريقة إلا أن الاختلاف يكون في عناصر التقييم والتي تتمثل فيما يلي: حجم السوق، شدة المنافسة، درجة التمايز التكنولوجي، معدل نمو السوق، مردودية القطاع، حواجز الدخول. وبعد الانتهاء من التقييم تنتج لنا المصفوفة التالية:



استنادا الى هذين المتغيرين يمكن تصنيف وتوزيع منتجات أو نشاطات المؤسسة على الخانات التسع. كلما اقتربت المجالات من الركن العلوي الأيسر (جاذبية عالية ومتوسطة، قوة قوية ومتوسطة) كلما كانت جيدة من حيث ربحيتها المحتملة، كلما اتجهنا نحو الجزء السفلي الأيسر، كلما كان مجال النشاط رديئا من حيث الربحية المحتملة.

المجالات المربحة ضعيفة من ناحية جاذبية السوق وقوية من ناحية القوة التنافسية.

وبناء على هذا النموذج فهناك 3 استراتيجيات مناسبة:

* **الخانات الخضراء:** والتي تتعلق بالأنشطة ذات مركز تنافسي قوي أو متوسط، في هذه الحالة يجب على المصرف أن يستمر في النشاط ويزيد من انفاقه واستثماره والتوسع في أعماله. والاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو.

* **الخانات البرتقالية:** تتعلق بالأنشطة ذات الأبعاد (ضعيف/ قوي)، (متوسط/متوسط)، (قوي/ ضعيف). وفي هذه الحالة يجب على المصرف أن يأخذ حذره وينفق بحذر على الاستثمار ويراقب الموقف باستمرار. والاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي استراتيجية الاستقرار إذا كانت أحد الظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل اتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

* **الخانات الحمراء:** في هذه الحالة يجب على البنك أن يأخذ حذره ازاء هذه الأنشطة، وأن يحاول استبدالها بأنشطة أكثر ربحية والاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي استراتيجية الانكماش.

مزايا النموذج: يتميز هذا النموذج عن مصفوفة بوسطن بخاصيتين مفيدتين:

* يسمح بتقييم مجالات النشاط الحالية للمؤسسة اضافة الى المجالات المحتملة.

* من جهة أخرى فإنه يأخذ في الحسبان عدد كبير من النماذج، فهو يعطينا صورة أدق وأوضح عن جاذبية الصناعة وأهمية وقدرة المؤسسة التنافسية.

نقاط الضعف:

* الطابع الذاتي (غير الموضوعي) لبعض جوانب التقييم التي تركز عليه وأيضا في تحديد الأوزان أو معاملات الترجيح (لماذا مجموع العوامل وليس أكثر أو أقل) حيث قد تكون النتائج متماثلة.

* مشكل تحديد الأوزان (المعاملات) بمعنى لماذا تعطى أوزان معينة لعوامل معينة وعلى أي أساس.