

# المحور الثامن

## أساليب تحليل المحافظة Portfolio Analysis Technologie

### الأهداف التعليمية :

بعد دراسة هذا المحور يجب أن يكون الطالب قادرا على الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما المقصود بأساليب تحليل المحافظة Portfolio Analysis Technologie ؟
- ما هو أسلوب جماعة بوسطن الاستشارية ؟
- ما هي المواقع الاستراتيجية ضمن هذا النموذج ؟

## أساليب تحليل المحافظة: Portfolio Analysis Technologie

تستخدم أساليب تحليل المحافظة في تطوير البدائل التسويقية الاستراتيجية في الشركات ذات المنتجات أو وحدات العمل الاستراتيجية المتعددة، وتستند على تحليل متغيرين أساسيين هما: <sup>(1)</sup>

تحليل عناصر البيئة الخارجية لكل منتج من المنتجات، وتحديد مدى إمكانية كل منتج من هذه المنتجات في تحقيق أهداف الشركة كوحدة متكاملة في المستقبل، وإنَّ كل من هذين المتغيرين يمكن قياسه كمياً، فالمتغير الأول (البيئة الخارجية) يمكن تمثيله بمعدل نمو السوق (معدل نمو المبيعات الوحدة أو المنتج) أو جاذبية السوق، في حين يمكن التعبير عن المتغير الثاني بمستوى الحصة السوقية النسبية (مواطن القوة) للوحدة أو المنتج ذاته، وفيما يلي أهم أساليب تحليل المحافظة:

### 2-1- أسلوب جماعة بوسطن الاستشارية<sup>(2)</sup>

تم تطوير هذا الأسلوب من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية في العام 1970، وأطلقت عليه تسمية مصفوفة النمو - الحصة (Growth-Share Matrix)، ويستخدم في هذه المصفوفة محورين أساسيين، حيث يمثل المحور العمودي معدل النمو في السوق الذي تنافس فيه الشركة، والذي يقاس بمعدل نمو المبيعات السنوي.

ويتراوح معدل النمو في السوق ما بين (0-20%)، فإذا كان هذا المعدل يزيد على 20% فإنه يعتبر معدل نمو عالٍ، والعكس صحيح، مع الإشارة إلى أنَّ معدل نمو السوق يحظى بأهمية كبيرة في وضع وتطوير الاستراتيجية كون السوق ذو معدل النمو العالي يوفر فرصة لاستثمار الموارد المتاحة للشركة، ويحسب بالمعادلة:

$$\text{معدل نمو السوق} = (\text{إجمالي مبيعات الصناعة في العام الحالي} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق}) / \text{إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق} \times 100.$$

من جهة ثانية يمثل المحور الأفقي الحصة السوقية النسبية، والتي تعرف بأنها نسبة مبيعات الشركة من المنتج إلى مبيعات المنافسين القيادين في السوق.<sup>(\*)</sup>

(1) الصميدعي محمد جاسم، استراتيجية التسويق، ط1، دار حامد، عمان، 2000، ص 74-87.

(2) Ales.L, Fill, H, What Is 2x2 Thinking. [www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moudle=htm](http://www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moudle=htm)

-العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص 257-262.

(\*) في بعض المراجع حصة أو مبيعات أكبر منافس في السوق.

ويقاس معدل الحصة السوقية النسبية على المقياس اللوغارتمي في المصفوفة، وتتراوح درجاته ما بين (0-10%) فإذا كان المعدل أقل من 1% فإنه يعتبر منخفضًا، وإذا كان أكثر من 1% فإنه يعتبر معدلًا عاليًا. ونشير هنا إلى أنه تستطيع الشركة ذات الحصة العالية من السوق أن تحقق هامش ربحٍ عالٍ من مبيعاتها، ومن ثمَّ تتمكن من الحصول على تدفق نقديٍ على نتيجة لتأثير منحني الخبرة والعكس صحيح<sup>(4)</sup>.

وفي ضوء معدل النمو في السوق ومعدل الحصة السوقية النسبية يمكن للإدارة أن تصنف المنتجات التي تتعامل بها الشركة في الوقت الحاضر في أربع مجموعات رئيسية هي: علامات الاستفهام، النجوم، الكلاب، البقرات الحلوب، وكما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم 27: مصفوفة النمو

| معدل الحصة السوقية |               | معدل نمو مبيعات المنتج (معدل نمو السوق) |
|--------------------|---------------|-----------------------------------------|
| منخفض              | عالي          |                                         |
| علامة استفهام<br>؟ | النجوم<br>*   | عالي                                    |
| الكلاب             | البقرة الحلوب | منخفض                                   |

أ-علامات الاستفهام Question Mark:

تصنف المنتجات ذات الحصص السوقية النسبية المنخفضة والمتواجدة في الأجزاء السوقية ذات معدلات النمو العالية ضمن فئة علامات الاستفهام، وتصنف أغلب المنتجات الجديدة ضمن هذه الفئة كونه من الأفضل

<sup>(4)</sup> Wajerly, R.G, (1994), "1 tool for developing a competitive strategy", Long range planning, June, p95.

للشركة تسويق هذه المنتجات ولأول مرة على نطاق واسع في أجزاء السوق ذات معدلات النمو العالية. ونظرًا لانخفاض معدل الحصة السوقية النسبية فإن مبيعات المنتج لا تحقق أية أرباح أو انها قليلة، وبالتالي فإن حجم النقد المتولد منها يكون منخفضًا، وفي الوقت ذاته وبسبب ارتفاع معدل النمو في السوق فإن هذه المنتجات تحتاج إلى مقدار كبير من النقد من أجل بناء حصتها السوقية.

#### ب-النجوم Stars:

في حال لاقت المنتجات الموجودة ضمن فئة علامات الاستفهام قبول المستهلكين ونجاح تسويقها في السوق، فإنها تتحول إلى فئة النجوم، حيث تشير النجوم إلى المنتجات التي تتصف بارتفاع حصصها السوقية النسبية، والتي تتواجد في أسواق ذات معدلات نمو عالية، وتعتبر هذه المنتجات من أكثر المنتجات التي تسوقها الشركة تحقيقًا للأرباح.

#### ج-البقرات الحلوب Cash Cows:

عندما ينخفض معدل نمو السوق دون 10% سنويًا تتحول المنتجات الواقعة ضمن فئة النجوم إلى فئة البقرات الحلوب، مع احتفاظها بموقعها القيادي في السوق، وتتمتع هذه المنتجات بمزايا اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق وتحقق مبيعاتها هامش ربح عالي، لذلك تحصل الشركة على فائض ربح نقدي كبير يمكن استخدامه في تمويل العمليات الإنتاجية والتسويقية للمنتجات التي تقع ضمن الفئات الأخرى.

#### د-الكلاب Dogs:

عند انخفاض الحصة السوقية النسبية للمنتجات الواقعة ضمن فئة البقرات الحلوب، فإنها تصبح ضمن فئة الكلاب، وهي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة لا تحقق الشركة أية أرباح من تسويقها، ويكون أمام الإدارة أحد البدائل الاستراتيجيين التاليين:

- البديل الأول: الاستمرار في إنتاج وتسويق المنتج أملاً في حصول مفاجئ في معدل النمو السنوي للسوق مستقبلاً، ومن ثمَّ زيادة مستوى الحصة السوقية. ويتطلب تنفيذ هذا الخيار توظيف مقدار كبير من النقد الذي حصلت عليه من تسويق منتجات أخرى كالبقرة الحلوب.

- البديل الثاني: التوقف عن إنتاج وتسويق المنتج وسحبه نهائيًا من السوق.

تطبيق مضمون محفظة النمو-الحصة في وضع الاستراتيجية التسويقية المستقبلية:

يمكن للشركة الاستفادة من تحليل محفظة النمو-الحصة التي تستند وبشكل أساسي على تصنيف المنتجات الحالية للشركة، في وضع تطوير الاستراتيجية التسويقية التي تغطي فترة زمنية مستقبلية، ويتم ذلك من خلال ربط محفظة المنتجات بمفهوم دورة حياة المنتج، حيث أنَّ مرحلة التقديم في دروة حياة المنتج تنعكس في فئة

علامات الاستفهام من المنتجات في المحفظة، وتبدأ مرحلة النمو من نهاية الفئة الأولى من المنتجات وتستمر في فئة النجوم، وعند تحول المنتجات من فئة النجوم إلى فئة البقرات الحلوب تبدأ مرحلة النضج في دورة الحياة، ويمكن تحديد موقع مرحلة الاضمحلال في فئة الكلاب.

وحيث أنَّ دورة الحياة ذات طبيعة ديناميكية، فإنَّ تحديد موقع المنتج الحالي في أيٍّ من فئات المنتجات في المحفظة سوف لا يبقى في هذه الفئة مستقبلاً، بل إنَّه سوف يتحول إلى فئة أخرى مع مرور الزمن.

ويعني ذلك أنَّه إذا تم تصنيف المنتج الحالي ضمن فئة علامات الاستفهام في المحفظة فإنَّه مستقبلاً سوف يتحول إلى فئة النجوم، وفي الوقت ذاته فإنَّ المنتج الواقع في فئة النجوم سوف يتحول إلى فئة البقرات الحلوب.. وهكذا. وفي ضوء التحول المستقبلي للمنتجات من فئة إلى أخرى يمحفظة المنتجات تقوم الإدارة بتطوير البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع إمكانية كل فئة من المنتجات وظروفها السوقية المختلفة.

بناءً على ذلك، عند تسويق الشركة للمنتج الجديد -الذي يطلق عليه اسم علامات الاستفهام- لأول مرة في الأسواق، فإنَّها تتبنَّى استراتيجية بناء الحصة السوقية مستقبلاً، وعند وصول المنتج إلى فئة النجوم فإنَّها تفضل استراتيجية الدفاع عن حصتها السوقية مستقبلاً، وتطبق استراتيجية الحصاد عندما يكون المنتج ضمن فئة البقرات الحلوب، وتحاول البقاء في هذه الفئة لحين دخول المنتج مرحلة الاضمحلال من دورة حياته مستقبلاً، وعندها ينبغي عليها اختيار الوقت المناسب لسحب المنتج من السوق.

ونظراً للعلاقة الطردية بين هدف الحصة السوقية والعائد على رأس المال المستثمر، فإنَّ الزيادة في مستوى الحصة السوقية لفئة علامة الاستفهام سوف يؤدِّي إلى زيادة العائد على رأس المال المستثمر للشركة في المستقبل. ونورد فيما يلي مثلاً لاستخدام هذا الأسلوب في مجال الملابس، حيث يتم رسم موقع الشركة على هذين المحورين بدائرة يتناسب قطرها مع حجم المبيعات لكل شريحة.

هذا الأسلوب يؤدِّي إلى وقوع الشريحة في واحدة من أربع مربعات، وكما هو في الشكل رقم (٠).

الشكل رقم 28: مصفوفة النمو - الحصة للملابس

|       |                                                                                     |                                                                                     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| عالي  |  |  |
| منخفض |                                                                                     |  |

حجم المبيعات

شريحة ملابس أطفال

شريحة ملابس الرجال

شريحة ملابس النساء



المصدر: من إعداد الباحث