

ملخص البحث السابع :

مصفوفة BCG

مقدمة

تتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للمؤسسة تحديد وضعية المؤسسة في مختلف مجالات نشاطها، خاصة المجال التنافسي، على اعتبار أن المؤسسات المعاصرة تنشط في بيئة تنافسية معقدة وشديدة الاضطراب بحيث تتمكن المؤسسة من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا الفرص والتهديدات المفروضة، وعلى أساس ذلك يتم تحديد الموقف الاستراتيجي (التنافسي) للمؤسسة حتى تتمكن من اختيار البديل الاستراتيجية المناسب له.

تواجه المؤسسة الاقتصادية اليوم عدة صعوبات أحول دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها، ومن بين هذه الصعوبات على وجه التحديد اختبار الاستراتيجية التي تتناسب الظروف البيئية المحيطة، فالمؤسسة يمكنها الاستعانة بواحدة أو أكثر من البدائل الاستراتيجية، فمثلا يمكنها التخفيض في حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة وفعالية لم تلجأ بعد ذلك إلى اتباع استراتيجية النمو والتوسع بأي شكل من أشكالها، كما يمكنها أن

تتبع أكثر من استراتيجية في نفس الوقت تبعا لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدى. ولكن قرار المؤسسة في اختيار واحدة من البدائل الاستراتيجية هو قرار صعب، لذا قام بعض الدارسين والباحثين بالجاد مجموعة من النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الاستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفية التي تواجه المنظمة، ومن بين أشهر وأحسن هذه النماذج تحد نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) ذلك لبساطته.

المطلب الأول : ظهور وتعريف مصفوفة BCG

نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG يعد نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG النموذج الأشهر بين نماذج التحليل الاستراتيجي بصفة عامة ونماذج تحليل محفظة الأنشطة بصفة خاصة، ومنتظر في هذا العنصر إلى مفهومه وخطوات تصميمه -13 التعريف بالنموذج قامت مجموعة بوسطن الاستشارية وهي مؤسسة لاستشارات الإدارية بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الأعمال سنة 1960، يدعى باسم مصفوفة معدل النمو والحصة السوقية النسبية، وأيضا تساهم في اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الاستراتيجي بني حمدان و ادريس (2007) إن مصفوفة BCG تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من نشاطات المؤسسة لدراستها. وهذا في إطار مصفوفة ببعدين نمو القطاع أو الصناعة وحصص السوق باعتبار أن المؤسسة لا تستطيع أن تفكر في نشاطاتها لتعددها بل يجب عليها أن تصبغ نظرة حول منتجاتها قصد تحويل موارد بين مختلف نشاطاتها.

كما يقوم هذا النموذج بعملية الفحص والتي تؤدي إلى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق وبالتالي مساعدة إدارة المؤسسة على إجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل¹.

المطلب الثاني : الأبعاد المستخدمة في مصفوفة BCG

يحدد موقع كل وحدة من الأعمال الاستراتيجية للمنظمة بالنظر الى البعدين الداخلي والخارجي للمنظمة وهما:

¹ ط د منى قاسم وفتيحة بوحرد، تحليل أنشطة المؤسسة الانتاجية باستخدام نموذج BCG دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2020، ص190.

أولاً : الحصة السوقية

وتتمثل في المحور الأفقي للمصفوفة ، وهي تعبر على حصة كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة باكبر منافس له أي :

مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي

مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس

وهنا تظهر حالتين :

- الحالة الأولى : اذا كانت المؤسسة هي المسيطرة تأخذ المنافس الذي يأتي بعدها مباشرة ، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمؤسسة (DAS) أكبر من 1.
- الحالة الثانية : هناك منافسين أكبر وأقوى من المؤسسة و بالتالي تكون الحصة السوقية أقل من 1.

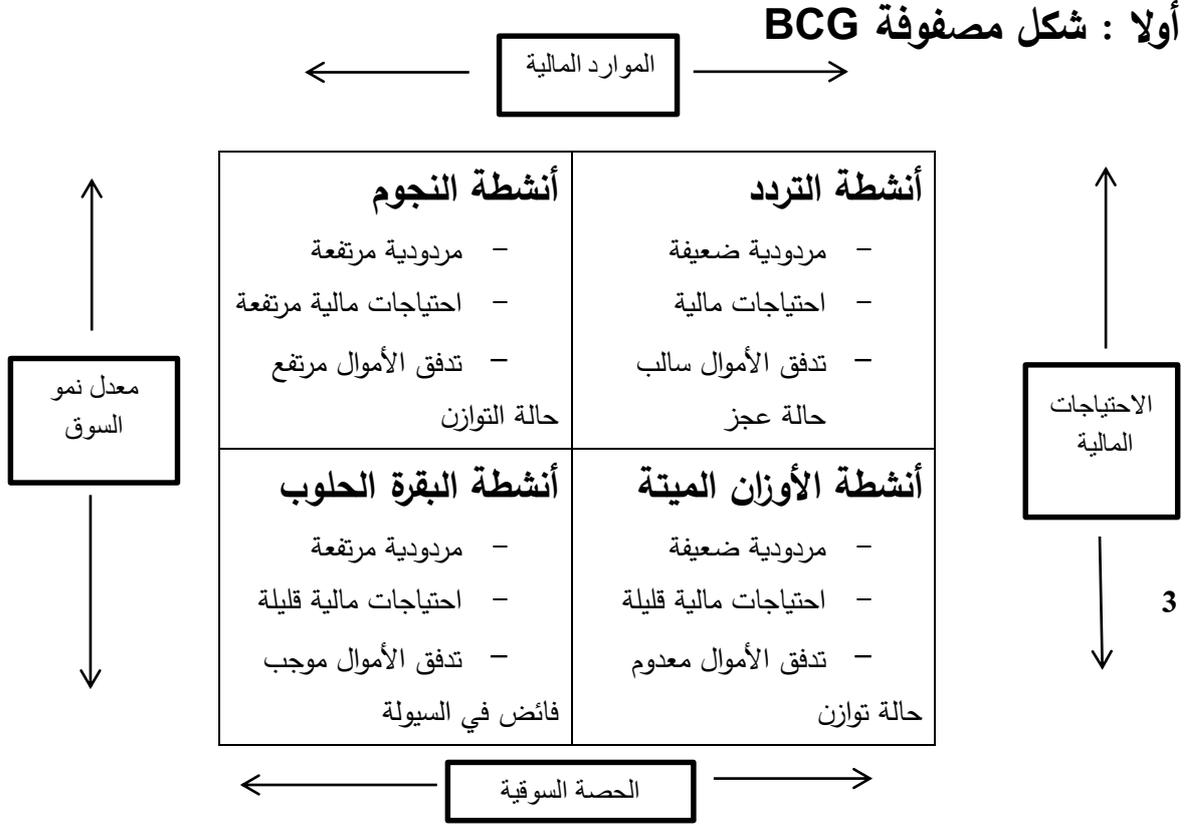
ثانياً : معدل النمو

يكون على المحور العمودي للمصفوفة وهو يعبر عن جاذبية الصناعة ويعرف بالعلاقة التالية :

اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1) - اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)

اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)²

المطلب الثالث : شكل مصفوفة BCG



ثانياً : خطوات تطبيقها : ولاستخدام المصفوفة نتبع الخطوات التالية :

• أنشطة التردد (علامة الاستفهام) :

تسمى هكذا باعتبار أن مستقبل المؤسسة غامض ومجهول، لكن هذه الوضعية لا تسمح بالحصول على الأموال بمقدار كافي، ولكي تعمل الأنشطة الموجودة بهذه الخانة على زيادة حصتها السوقية، عليها أن تتببع استراتيجية دفاعية وتعتمد على تمييز منتجاتها وتطوير براءة اختراعها، أو التخلص من هذه الأنشطة والتوقف عن إنتاج هذه المنتجات.

• أنشطة النجوم :

في الأنشطة التي حققت نجاحا في الخانة السابقة، والتي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو مرتفع، مما يجعلها تتميز بتموقع قوي، وهي بذلك تكسب المؤسسة وضعية تنافسية مستقبلية وهنا تتبع المؤسسة استراتيجية هجومية ، وزيادة طاقة الانتاج ، و انماء الحصة السوقية ومراقبة مصادر التمويل .

• أنشطة البقرة الحلوب (البقرة الحلوب):

بعد فترة النمو الكبير نتجه الأنشطة (النجوم) إلى الاستقرار حيث تسيطر على حصة سوقية كبيرة مع معدل نمو السوق منخفض، وهي المنتجات التي بلغت مرحلة النضج فهناك الكثير من الموارد غير المستهلكة، التي تنشأ المصادر الأساسية للتمويل الذاتي، وبذلك تسعى المؤسسة للمحافظة على حصص السوق وعلى الهوامش ومراقبة قدرات المنافسة.

• أنشطة الأوزان الميتة (الكلاب):

تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة ومعدل نمو منخفض، ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل الأنشطة الهامشية للمؤسسة والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب وعلامة الاستفهام والتي بلغت مرحلة التخلي إلى غاية الزوال.⁴

المبحث الثاني : الخيارات المستخدمة في مصفوفة BCG

المطلب الأول : الخيارات المستخدمة في مصفوفة BCG⁵

إن كل من الخلايا الأربعة التي تتكون منها مصفوفة تعبر عن المركز الاستراتيجي للمنتج، وحيث أن لكل مركز استراتيجي خيارا استراتيجيا يجب على المؤسسة أن تتبناه وفق المركز المنتج في المصفوفة الخطوة المهمة هي أن نحدد الخيار الاستراتيجي الذي يتلاءم مع الهدف الذي ينبغي تحقيقه لكل منتج من المنتجات ويجب أن يكون هذا الخيار متوازن ويحقق رسالة المؤسسة وفيها لا يمكن تحديد أي خيار

⁴ فنور نبيلة ووزارة عزيزة، دور التحليل المصفوفي في اختيار الاستراتيجية التمويلية للمؤسسة دراسة حالة وحدة سوناريك فرجيوه الفترة الممتدة (2014-2016)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير، ادارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-، الجزائر، 2018، ص30-31.

استراتيجي ما لم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة، بشكل عام هناك أربع بدائل إستراتيجية وكل بديل استراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة .

- **1 استراتيجية البناء:** وهي استراتيجيات النمو وتهدف إلى بناء وتقدير الحصة السوقية للمنتج وتصليح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الأولى، وكذلك المنتجات التي وصلت إلى مركز النجوم وبعض منتجات أبقار النقد التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع، إن اعتماد إستراتيجية البناء يؤدي في الغالب إلى إلحاق الضرر بالربحية على المدى القصير، ولكن الضرر على ذلك إذا كان يتم تعويضهم مستقبلا.

- **2 استراتيجية الاحتفاظ والتراجع :** وهي إحدى استراتيجيات الاستقرار فبموجب هذه الاستراتيجية الدفاعية فإنه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة وتتبع هذه الاستراتيجية لصد هجمات المنافسين، وكذلك المحافظة على اهتمامات المستهلك وولائه، وهذا الخيار الاستراتيجي مناسب لمنتجات أبقار النقد التي تدر تدفقات نقدية كبيرة وهنا يفضل تخصيص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة السوق.

- **3 استراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية):** وهي إحدى استراتيجيات الانكماش وتهدف التدفقات النقدية للأمد القصير مع إهمال أثر ذلك على الأمد الطويل وهذه الاستراتيجية تتناسب مع منتجات أبقار النقد الضعيفة ذات المستقبل غير الواعد وبعض علامات الاستفهام وكذلك بعض منتجات خلية الكلاب، إن استراتيجية الحصاد تعود في النهاية إلى الخروج من السوق أن يتم حصاد ما يمكن حصاده، إن هدف الاستراتيجية يتصف بعدم الوضوح الدقيق مثلا لا يمكن تحقيق هدف استراتيجية الحصاد في الاستحواذ على 30% من سوق ما بل يكون الهدف تحصيل ما يمكن تحصيله، إن نجاح استراتيجية الحصاد يعتمد بعكس استراتيجية الانكماش على إطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول ما يمكن .

- **4 استراتيجية الحذف (التصفية الجزئية) :** وهي احدي استراتيجيات الانكماش أيضا وهذه الاستراتيجية تلجأ إليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات العمل المتعددة حيث تقوم المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات في ظرف يتميز بالفشل في تحقيق الأهداف أو عدم توفر الإمكانيات للاستمرار بمجموع المنتجات إن هذه الاستراتيجية قد يتم استغلالها لتحقيق أهداف النمو وذلك لاستثمار الأموال في

مجالات أخرى بعد الحذف وفي حالة عدم البناء فإن هذه الاستراتيجية تؤدي الى تقليص أعمال المؤسسة وتستخدم استراتيجية الحذف كخيار استراتيجي لبعض المنتجات.⁶

المطلب الثاني : ايجابيات مصفوفة BCG

النموذج BCG جمل من الإيجابيات نذكر منها: (خبير، (2014)

أن تتيح الفرصة بشكل سريع ودقيق للمؤسسة في أن تحدد مواقع المنتجات التي تتعامل بها وتأشير موقفها التنافسي.

تساعد هذه المصفوفة إدارة التسويق والمؤسسة على اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق وعلى ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق (الصناعة).

ج تركز الانتباه حول ضرورة الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية كالترويج، التوزيع التسعير، البحث والتطوير، ومدى إسهام كل نشاط في دعم المنتج في الخلية المعينة. أو بالعكس تقليل ذلك النشاط لتحقيق الوفورات المناسبة وتوجيهها نحو منتجات في خلايا أخرى.

د. تمكن إدارة التسويق والمؤسسة من تحديد فاعلية استراتيجيات النمو السوق المنتج وكل استراتيجية بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به، فضلا عن إمكانية اعتماد استراتيجية التنوع لتوسيع أنشطتها في مجالات مضافة للعمل.⁷

المطلب الثالث : سلبيات مصفوفة BCG

توجد بعض النقائص أو بعض مظاهر القصور في مصفوفة BCG مثلها مثل أي أسلوب تحليلي آخر تذكر فيما يلي جملة من هذه النقائص (armstrong و: (2010 kotler .

أ. النظر إلى كل نشاط باعتباره نجما أو بقرة حلوب أو كلب أو علامة استفهام يعد تبسيطا مبالغا فيه لأن هناك كثيرا من الوحدات تقع في منتصف مصفوفة بوسطن وبالتالي ليس من السهل تصنيفها.

⁶ فنور نبيلة وزرارة عزيزة، دور التحليل المصفوفي في اختيار الاستراتيجية التمويلية للمؤسسة دراسة حالة وحدة سوناريك فرجية الفترة الممتدة (2014-2016)، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁷ ط د منى قاسم وفتيحة بوحرد، تحليل أنشطة المؤسسة الانتاجية باستخدام نموذج BCG دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مرجع سبق ذكره، ص 196.

ب. هذه المصفوفة لا تعكس حركة نمو الوحدات المختلفة أو الصناعات المتعددة على مر الزمن، أي أن المصفوفة بمثابة صورة للمؤسسة في لحظة زمنية معينة.

ج. هناك متغيرات أخرى زيادة على حصة السوق النسبية ومعدل نمو المبيعات في الصناعة مثل حجم السوق والمزايا التنافسية الذي ينبغي أن تلعب دورا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

د. بالإضافة الى ذلك تقوم المصفوفة على افتراض ضمني بأن التكاليف تتناقص مع زيادة الخبرة حيث الأعمال التي تخص بمصاريف عالية اليوم تكون اقل تكلفة في المستقبل وهذا يصح في السوق الشاب سريع النمو ، لكن الانخفاض في التكلفة نتيجة للخبرة لا يحدث كثيرا في الأسواق الناضجة وبطيئة النمو .

هـ. اهمال طبيعة المنتج فالمنتجات الفاخرة مثلا لا تمثل حصة سوقية كبيرة ومعدل النمو فيها ضعيف ولكنها تدر ارباحا كبيرة للمؤسسة .⁸

خاتمة :

وفي الأخير يمكن القول أن نموذج BCG يقدم صورة واضحة ، عن موقع كل مجال نشاط استراتيجي ، وبالتالي سهولة معرفة الاستراتيجية المناسبة لكل منها ، سواء الاستثمار أو التدعيم أو التخلي وبالتالي الحصول على معلومات تعتبر كمرجع لاتخاذ القرارات المناسبة .