

مصفوفة BCG كأحد طرق الرقابة على الاستراتيجية

التعريف بنموذج (BCG)

وهو أكثر النماذج شهرة وبساطة في تطبيقه، يركز على بعدين أساسيين⁽¹⁾:

- الحصة النسبية للمؤسسة في السوق (المكانة التنافسية)،

- معدل نمو السوق.

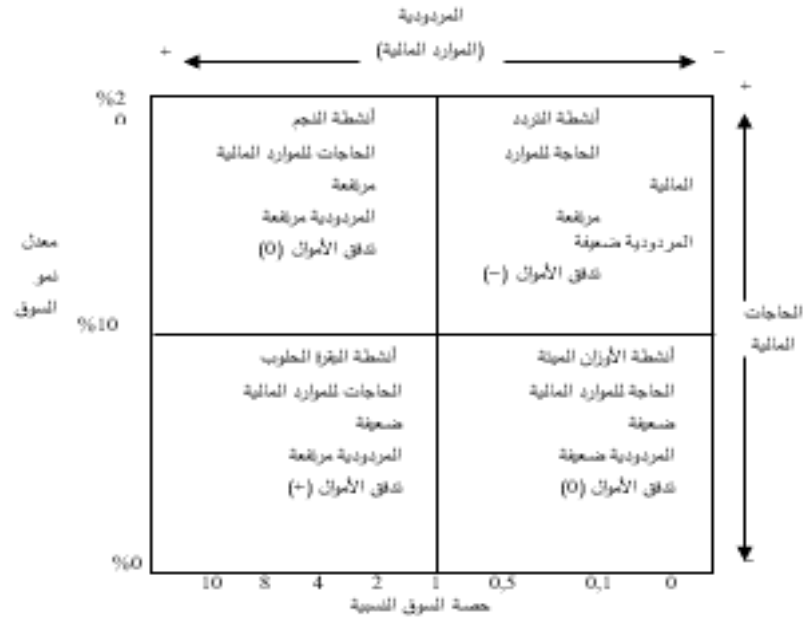
أما وحدة التحليل فهي: مركز الأنشطة الإستراتيجية (CAS)، أو ميدان النشاط الإستراتيجي (DAS) ويوضح الشكل التالي ما يلي⁽²⁾:

1 - تتوزع مصفوفة BCG على محورين أساسيين هما معدل النمو وحصة السوق، وقد تم تقسيم كل بعد منهما إلى مستوى عالي وآخر منخفض؛

2 - يمثل المحور الرأسي (العمودي) معدل النمو والذي يعبر عن نسبة نمو المبيعات (احتياجات السيولة)؛

3 - ويمثل المحور الأفقي نسبة حصة السوق للمنافسين (المردودية).

الشكل رقم (19): مصفوفة BCG



Source: Stratégor. Op. Cit. P 10.

ويتم حساب الحصة النسبية للمؤسسة عن طريق النسب التالية:

1 - حصة المؤسسة في السوق / حصة المنافسين في السوق :

⁽¹⁾ Stratégor. Op. Cit. P 105.

⁽²⁾ فلاح حسن الحسيني. مرجع سابق. ص 124.

2- حصة المؤسسة في السوق / حصة المنافسين الأساسيين في السوق.

العديد من المحللين يعتبرون الحصة المطلقة في السوق لها أهمية ثانوية (النسبة 1) ويفضلون استعمال حصة

أكبر منافسين في السوق (نسبة 2) (1).

وقد أدرج "Martinet" مثالا عن كيفية حساب الحصة النسبية للمؤسسة (2)، نوضحه أدناه.

لدينا 5 متنافسين في المجال (الميدان) ومعدلات النمو كما يلي:

$$\left. \begin{array}{l} A: +10 \% \\ B: +18 \% \\ C: +12 \% \\ D: +20 \% \\ E: +16 \% \end{array} \right\} \Rightarrow \bar{Y} = 15.2 \%$$

وحصة السوق لكل منافس هي:

$$\begin{array}{l} A: 18\% \\ B: 25\% \\ C: 40\% \\ D: 12\% \\ E: 5\% \\ \hline = 100\% \end{array}$$

الحصة النسبية للمؤسسة في السوق = حصة المؤسسة في السوق / حصة المنافسين الأساسيين في السوق.

نقوم بحساب المتوسط الحسابي لمعرفة حصة المنافسين الأساسيين في السوق والتي تساوي

$$\frac{5+12+40+25}{4}$$

إلى:

$$0,87 = \frac{18}{20,5} = \text{الحصة النسبية للمؤسسة (A) في السوق}$$

وعند تقاطع معدل النمو وحصة المؤسسة (النسبية) نقوم برسم دائرة داخل المصفوفة تمثل نصيب

مبيعات المؤسسة في نشاط معين من المبيعات الكلية للمؤسسة.

نفترض بأن للمؤسسة ثلاث ميادين نشاط، والذي يعيننا هو النشاط الذي يمثل 35% من رقم أعمالها.

ومن أجل توضيح حجم دائرة النشاط في المصفوفة نقوم بحساب القيمة d

$$d = \frac{1}{2} \sqrt{X}$$

d : تمثل قطر الدائرة.

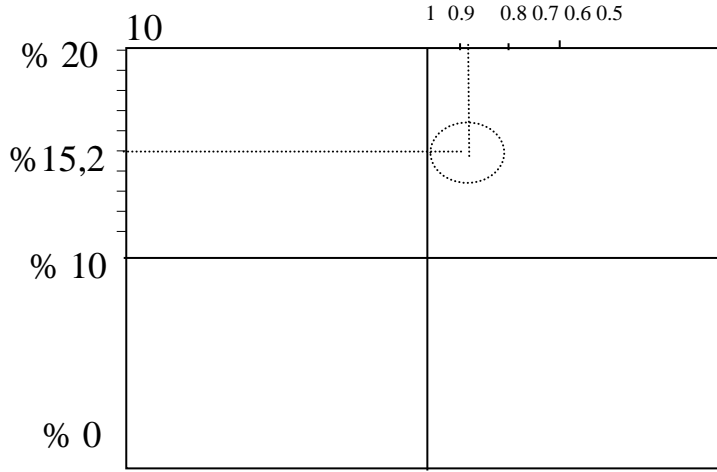
$$X: \text{نسبة ميادين النشاط الإستراتيجي من رقم الأعمال، وعليه: } d = \frac{1}{2} \sqrt{\frac{35}{100}} = 0,29$$

وسنوضح هذا المثال من خلال الرسم (الشكل الموالي)

(1) Bengt Carlof. Op. Cit. P 183.

(2) A. Ch. Martinet. Stratégie. Op. Cit. PP 94 - 95.

الشكل رقم(20): مثال حول نموذج الBCG



A. Ch. Martinet. Stratégie. Op. Cit. P 96.:Source

II – التوجهات الإستراتيجية لنموذج (BCG)

إن بعدي المصفوفة بالإضافة إلى تحديد احتياجات التمويل والمردودية يحددان خصائص كل وضع من الأوضاع الإستراتيجية الأربعة التي تعرضها المصفوفة⁽¹⁾:

أ - أنشطة التردد (المربع الأول): وتكون الحصة السوقية منخفضة، معدل النمو عالي، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها والحاجة إلى التمويل، وتتميز الأنشطة الموجودة في هذا المربع بـ⁽²⁾:

1 - انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بمنافسيها؛

2 - ومن ثم تناقص الأرباح؛

3 - اقبال العملاء على منتجات المنافسين.

ب - أنشطة النجم (المربع الثاني): وتكون فيه درجة نمو النشاط عالية وحصة المؤسسة عالية، لكنه على الرغم من حجم المبيعات الذي تحققه هذه الأنشطة إلا أنها لا تحقق ربحاً عالياً للمؤسسة ويرجع ذلك إلى الإنفاق الكبير أو تخفيض الأسعار من أجل المحافظة على حصة المؤسسة أو زيادتها ومنع دخول المنافسين.

ج- أنشطة البقرة الحلوب (المربع الثالث): وتتميز بحصة كبيرة للمؤسسة ومعدل نمو منخفض، تشير هذه الأنشطة إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة في حين أن معدل نمو السوق منخفض أي أنه لا حاجة للاستثمار لأن هذه الأنشطة أصبحت معروفة وذات مردودية عالية ويجب على المؤسسة أن تحافظ على هذه الأنشطة لتجني ثمار الاستثمار لأطول فترة زمنية

⁽¹⁾ Précis de gestion d'entreprise. Nathan. Paris 1997. P 24.

⁽²⁾ نادية العارف. مرجع سابق. ص 216.

ممكنة(1).

كما ينصح بأن تستثمر هذه الأموال في الأنشطة التي تحتاج إلى تمويل مالي مثل: أنشطة النجم وأنشطة التردد.

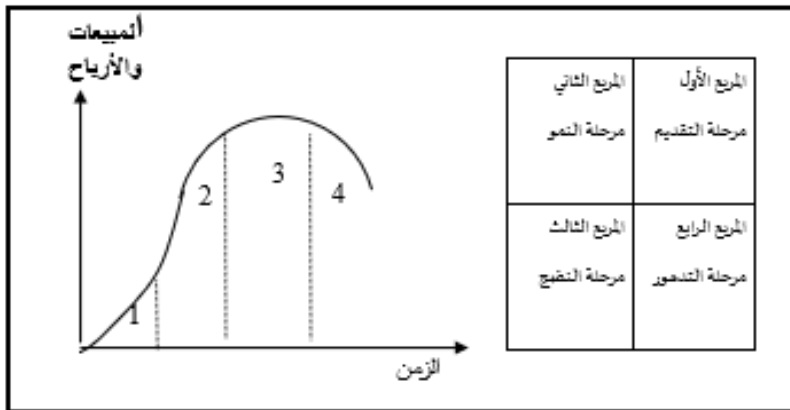
د - أنشطة الأوزان الميتة (المربع الرابع): حصة المؤسسة في السوق منخفضة، معدل نمو السوق منخفض، عادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها وبدأت تكاليفها في الزيادة، وقد يكون من الأفضل تصفية هذه الأنشطة أو التخلص منها.

من خلال دراستنا لنموذج " BCG " لاحظنا بأن هناك تدرج منطقي لمنتجات المؤسسة وهذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، فالبدية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الأول، فالمربع الثاني ثم الثالث وأخيرا الرابع. فالمنتج في مرحلة التقديم (المربع الأول) يرتبط بمعدل نمو مرتفع في السوق، ومبيعات منخفضة لأنه غير معروف ويتطلب استثمارات كبيرة في مجال الإعلان، البيع، وبعد فترة ينتقل المنتج إلى مرحلة النمو (المربع الثاني) لكنه رغم نمو مبيعاته إلا أنه مازال يتطلب استثمارات كبيرة (حاجة التمويل) لتقوية مكانته. ثم ينتقل لمرحلة النضج (المربع الثالث) حيث تتميز المنتجات في هذه المرحلة بأنها أصبحت معروفة وأكثر انتشارا مما يجعل لها مردودية عالية لأنها تمتلك حصة كبيرة في السوق لكن نمو مبيعاتها يبدأ في الانخفاض ومن أجل ضمان تدفق الموارد المالية لفترة طويلة يجب أن تقوم بتطوير المنتج. وإلا فإنها ستدخل في المرحلة الرابعة وهي مرحلة الانحطاط أو التدهور (المربع الرابع) نظرا لانخفاض معدل نمو سوق الصناعة إلى جانب انخفاض حصة المؤسسة وتدهور مركزها التنافسي.

وبناء على ما سبق نلاحظ بأن هناك علاقة وثيقة وإسقاط لمراحل دورة حياة المنتج على مصفوفة " BCG "

والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (21): العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. مرجع سابق. ص 188.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. مرجع سابق. ص 184.

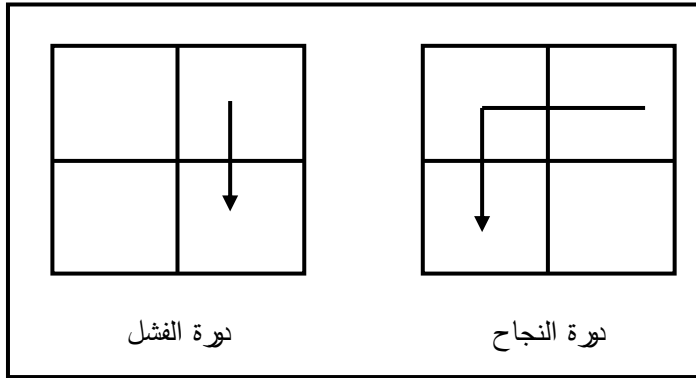
ومما سبق نستطيع تحديد دورة النجاح ودورة الفشل لمصفوفة BCG على النحو التالي⁽¹⁾:

دورة النجاح: تنطلق من المربع الأول إلى الثاني فالثالث؛

دورة الفشل: تنطلق من المربع الأول إلى المربع الرابع.

ويمكن عرض هاتين الدورتين في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): دورة حياة النشاط الإستراتيجي



Source : Tarondeau. Op. Cit. P 30 .

III - هيكل توازن الحافظة

هناك ثلاثة أشكال لحافظة الأنشطة⁽¹⁾:

أ - الحافظة المتوازنة

وهو المستوى الذي ترغب المؤسسات دائما بلوغه، تضم هذه الحافظة أنشطة في مستويات مختلفة (منتشرة على المصفوفة). والقاعدة العامة التي ينصح "BCG" باتباعها هو أن المؤسسة يجب أن تعمل دائما للحصول على حافظة أنشطة متوازنة ونامية (رقم الأعمال، السيولة) ومن أجل ذلك يجب أن تمول البقرة الحلوب أنشطة التردد وتنتقلها إلى أنشطة النجم كما أن الأنشطة الموجودة في المربع الأول (أنشطة التردد) تعوض الأنشطة الموجودة في مرحلة التدهور، والشكل التالي يوضح هذه القاعدة.

⁽¹⁾ Jean- Claude Tarondeau. **Stratégie Industrielle**. 2^{eme} éd. Vuibert. Paris 1993. P 29.

⁽¹⁾ A. Ch. Martinet. **Diagnostic stratégique**. Vuibert. Paris 1988. P 80.

ب - من جوانب الضعف:

1 - استخدام النموذج لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة في حين أن تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة يتطلب تحليلاً أكثر شمولية، كالتغيرات التي تحدث في ذوق المستهلك التطورات التكنولوجية والتي قد تؤثر على جاذبية الصناعة بصورة أكبر؛

2 - استخدام حصة المؤسسة في السوق كمؤشر وحيد لربحيتها هو مؤشر تقريبي يتصف بالمخاطرة الشديدة، حيث أن الربح الذي يحققه النشاط يختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته، كذلك التطور التكنولوجي يمكن أن يؤثر على حصة المؤسسة؛

3 - اعتماد هذا النموذج على اقتصاديات الحجم، إذ يمكن لمؤسسات لا تنتج بأحجام كبيرة أن تحقق تخفيض التكلفة بفاعلية؛

4 - اعتماد هذا النموذج على قوة وضعف الأنشطة فقط رغم أن هناك أنشطة متوسطة الأداء.