المحور الثاني : مصفوفة BCG

أسلوب جماعة بوسطن الاستشارية[1]

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 نموٍ 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:

معدل نمو السوق=(إجمالي مبيعات الصناعة في العام الحالي-إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق)/إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق × 100.

من جهة ثانية يمثل المحور الأفقي الحصة السوقية النسبية، والتي تعرف بانها نسبة مبيعات الشركة من المنتج إلى مبيعات المنافسين القياديين في السوق.(*)

ويقاس معدل الحصة السوقية النسبية على المقياس اللوغارتمي في المصفوفة، وتتراوح درجاته ما بين (0-10%) فإذا كان المعدل أقل من 1% فإنَّه يعتبر منخفضّا، وإذا كان أكثر من 1% فإنه يعتبر معدلاً عاليًا.

ونشير هنا إلى انَّه تستطيع الشركة ذات الحصة العالية من السوق أن تحقق هامش ربحٍ عالٍ من مبيعاتها، ومن ثمَّ تتمكن من الحصول على تدفق نقدي علٍ نتيجة لتأثير منحنى الخبرة والعكس صحيح[3].

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.

([1]) Ales.L, Fill, H, What Is 2x2 Thinking. 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.

([3]) Wajerly, R.G, (1994), ‘‘1 tool for developing a competitive strategy’’, Long range planning, June, p95.

الشكل رقم 27: مصفوفة النمو

معدل نمو مبيعات المنتج (معدل نمو السوق)	معدل الحصة السوقية: عالي	معدل الحصة السوقية: منخفض
عالي	النجوم *	علامة استفهام ؟
منخفض	البقرة الحلوب	الكلاب

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 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 ارباح أو انها قليلة، وبالتالي فإنَّ حجم النقد المتولد منها يكون منخفضًا، وفي الوقت ذاته وبسبب ارتفاع معدل النمو في السوق فإنَّ هذه المنتجات تحتاج إلى مقدارٍ 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 السواق، 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 اكثر المنتجات التي تسوقها الشركة تحقيقًا للأرباح.

ج-البقرات الحلوب Cash Crows:

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، فإنَّها تصبح ضمن فئة الكلاب، وهي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة لا تحقق الشركة أية أرباح من تسويقها، ويكون أمام الإدارة احد البديلين 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 السواق.

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

يمكن للشركة الاستفادة من تحليل محفظة النمو-الحصة التي تستند وبشكلٍ 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 أيٍ من فئات المنتجات في المحفظة سوف لا يبقى في هذه الفئة مستقبلاً، بل إنَّه سوف يتحول إلى فئة أخرى مع مخرور 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 ي محفظة 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 تتبنّى 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.

ونظرًا للعلاقة الطردية بين هدف الحصة السوقية والعائد على رأس المال المستثمر، فإن الزيادة في مستوى الحصة السوقية لفئة علامة الاستفهام سوف يؤدّي إلى زيادة العائد على رأس المال المستثمر للشركة في المستقبل.

ونورد فيما يلي مثالاً لاستخدام هذا الأسلوب في مجال الملابس، حيث يتم رسم موقع الشركة على هذين المحورين بدائرة يتناسب قطرها مع حجم المبيعات لكل شريحة.

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

الشكل رقم 28: مصفوفة النمو- الحصة للملابس



المصدر: من إعداد الباحث