مصفوفـة جماعـــــة بوستـون
BCG MATRIX

أثر الحصة السوقية للشركة ومعدل نمو السوق
 على اختيار البديــــــــــــــــــــــل الاستراتيجي المناسب

إعداد الطــــالب : محمــــد عبيــــد
إشراف الدكتور : سامر المصطفى

هيكل البحث

* مقدمة
* منهجية البحث العلمي ، وتتضمن :
- أهمية البحث
- أسئلة البحث
- فروض البحث
* البدائل الإستراتيجية
* مصفوفة BCG واختيار البديل الاستراتيجي المناسب
* علاقة مصفوفة BCG بنموذج دورة حياة السلعة
* الانتقادات التي وُجِّهت لمصفوفة جماعة بوستون

مقدمة

بعد تحديد رؤية المنظمة وبيان رسالتها ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية ، بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ويبين لها نواحي القوة أوالضعف التي تتسم بها ، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل بدائل الاستراتيجيات التي يمكنها الاختيار من بينها .

ومن أهم النماذج التي تم التحدث فيها طويلاً واستخدمها أيضاً : نموذج جماعة بوستون ،أو مصفوفة BCG
تعتبر مصفوفة جماعة بوستون الاستشارية من أول النماذج التي تم وضعها لمساعدة المدراء الاستراتيجية ومدراء التسويق في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بين مجموعة من الخيارات ، وذلك لكل وحدة من وحدات الأعمال لدى الشركة أو لكل منتج من منتجاتها ، وذلك بناء على مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية في بيئة المنظمة ، وبالتالي تنبع الأهمية الكبيرة لهذا الأسلوب من قدرته على ارشاد المنظمات على تكوين المحافظ الاستثمارية المختلفة ، أي توزيع موارد الشركة وإمكاناتها وقدراتها على الأسواق والمجالات المختلفة المطروحة أمامها

المعايير التي اعتمدت عليها هذه المصفوفة هي معيار الحصة السوقية للشركة أو لمنتجاتها أو وحدات أعمالها ،أو القطاعات التي تعمل بها من جهة و معدل نمو سوق هذا القطاع أو المنتج من جهة أخرى .

تعبر الحصة السوقية للشركة على الإمكانات الخاصة بالشركة أي بقدراتها وقوتها ودرجة سيطرتها على السوق و مركزها التنافسي، في حين يعبر معدل نمو السوق عن درجة الجاذبية التي يبديها السوق للشركة .



أهمية البحث :

تنبع أهمية موضوع البحث من ضرورة وجود أداة تخطيطية علمية وعملية ، تساعد إدارة المنظمة على اختيار البديل الاستراتيجي الرئيسي والاستراتيجيات الفرعية المناسبة .

وتعتبر مصفوفة BCG من أهم الأساليب المستخدمة في تكوين المحافظ الاستثمارية ، تساعد المدراء الاستراتيجيين على اختيار الأسلوب الاستراتيجي الأنسب بالنسبة لكل نشاط من النشاطات التي تمارسها الشركة، أو لكل مجال أو سوق تعمل فيه، أو لكل منتج تقوم بإنتاجه، وذلك بالاعتماد على تحليل موضوعي لسوق النشاط الذي تمارسه الشركة، وإمكانات الشركة في هذا السوق.

أهداف البحث :

1- معرفة الأوضاع الإستراتيجية التي تطبق بها من البدائل الإستراتيجية الثلاثة المتاحة أمام الشركة .

2- تحديد الإستراتيجية المناسبة لكل سوق من الأسواق التي تعمل بها الشركة وذلك حسب متغيرين رئيسيين وهما: الحصة السوقية للشركة ومعدل نمو سوق النشاط موضع الدراسة.

3- التعرف على إيجابيات وسلبيات أسلوب مصفوفة الBCG .

أسئلة البحث

1- هل يتعلق اختيار الشركة لأحد الاستراتيجيات الرئيسية بوضعها بالنسبة للسوق ( حصتها السوقية ) ، وبوضع السوق نفسه ( معدل نمو السوق ) ؟

2- هل يعتبر بديل استراتيجي معين أكثر فعالية فيما إذا تم تطبيقه في ظل ظروف ومتغيرات معينة؟

3- هل هنالك تشابه أو تقابل بين المربعات الرئيسية الأربعة لمصفوفة ال BCG وبين مراحل دورة حياة السلعة الأربع ؟

فرضيات البحث :

1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحصة السوقية للشركة في سوق نشاط معين على فعالية الإستراتيجية المطبقة.

2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمو سوق نشاط معين تعمل فيه الشركة على فعالية الإستراتيجية المطبقة.

3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للحصة السوقية للشركة في سوق نشاط معين ومعدل نمو هذا السوق ،على فعالية الإستراتيجية المطبقة .
 ويحتوي هذا الفرض على الفرضيات الفرعية التالية :

* تعتبر إستراتيجية التركيز أكثر فعالية عندما تكون الشركة ذات حصة سوقية منخفضة في سوق معين ويكون معدل نمو هذا السوق مرتفعاً.
* تعتبر إستراتيجية التنويع الغير مرتبط أكثر فعالية عندما تكون الشركة ذات حصة سوقية مرتفعة في سوق معين ويكون معدل نمو هذا السوق منخفضاً .
* تعتبر استراتيجيات الانكماش بأنواعها أكثر فعالية عندما تكون الشركة ذات حصة سوقية منخفضة ويكون معدل نمو السوق منخفضاَ.

البدائل الاستراتيجية الأساسية

يمكن تقسيم البدائل الاستراتيجية الأساسية التي تملكها الشركة على النحو التالي كما في الشكل :

أولاً : استراتيجية البقاء على الوضع الحالي

تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، فمزيج المنتجات ، قنوات التوزيع والأسواق والعمبلاء هذا إلى جانب الأهداف التسويقية تبقى نسبياً بلا تغيير وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً يكون عند مستوياته السابقة .

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي :

1- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة والناجحة في نفس الوقت في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقديير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية في تلك المنشآت .

2- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات

3- تجنب المخاظر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة .

4- تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الإستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.

5- قصور الإمكانات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عمالياتها .

6- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال

7- القيود البيئية والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية ، من أهم هذه القيود :
السكان ومعدلات نموهم البطيئة أو المتناقصة ، أو توقع انخفاض في معدلات استخدامهم لسلع المنظمة
الموارد الطبيعية وذلك عندما تكون نادرة أو من الصعب الحصول عليها
التكنلوجيا : وذلك عندما تكون قيداً على التوسع في المنظمات التي لا تستطيع الحصول عليها بسبب تكاليفها الباهظة

أما أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات من جراء استخدامها لهذه الاستراتيجية فهي :

1- التغير في الظروف والعوامل الطبيعية : مما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق ، فهنالك العديد من التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنلوجية وغيرها من العوامل التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها .

2- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية التي لا تتوفر لها فرص النمو والترقي

 ثانياً - استراتيجيات النمو والتوسع

قبل التحدث أن أنواع النمو والتوسع الذي تقوم به المنظمة وقبل الخوض في تقسيماته لابد من استعراض سريع للصيغتين اللتان يتم بهما نمو المنظمات .

***النمو السريع والنمو البطيء:***

النمو البطيء : ويسمى أيضاً بالنمو الطبيعي .
وفقاً لهذه الصيغة من صيغ النمو ، المشروع ينمو كما ينمو الإنسان بصورة بطيءة نسبية وطبيعية وعليه فالمشروع ينمو دون تغيرات حادة في طريقة التمويل وعادة مايتم هذا النو استناداً على الزيادة الطبيعية لعدد السكان والمستهلكين ، أو في تمتع المشروع بمواد فنية ومالية وبشرية تزيد بسبب الخبرة والهدف الأساسي من النمو هو زيادة حجم رقم أعمال المشروع وزيادة حصة السوق أو توسيع رقعته وعادة ما يكون ذلك من خلال مجهودات ذاتية من حيث تطوير الأنشطة الداخلية وعتغيير بعض فنون الإنتاج والتمويل ذاتياً من خلال إعادة استثمار الأرباح وتكوين احتياطيات يمكن استثمارها في النمو الطبيعي للمشروع .

النمو السريع :
إذا حاولت المنظمات اتباع هذه الاستراتيجية أو هذه الصيغة فعليها اجراء إضافات جوهرية وحادة على المشروع ، كالدخول في أسواق جديدة أو التعامل في سلعة جديدة وتقديم أنواع وتشكيلات جديدة منها ، أو إضافة وحدات انتاجية جديدة على المشروع وعادة ما يكون التمويل غير ذاتي كالاعتماد على القورض طويل الأجل أو زيادة رأس المال زيادة كبيرة دفعة ً واحدة ، ولن تستطيع أن تنمو بسرعة مالم تكن ذات إمكانياتكبيرة في التعرف على نفسها وعلى المنافسين ، وفي دراسة البيئة والأداء الداخلي للشركة وفي توجيه الضربات القاضية للمنافسين وفي سبق الأخرين في الأفكار الإبتكارية وفي الحصول على براءات الأختبراع الجديدة وفي الإرتباط بعقود طويلة مع الموزعين والموردين والحكومة وفي السيطرة على موارد معينة وغيرها من التصرفات القوية التي تضمن للمشروع تحركاً سريعاً وحاسماً .

***مزايا استراتجيات النمو والتوسع***

يمكن تعداد أهم مزايا استراتيجيات النمو والتوسع :

1- قدر أكبر من الأرباح
2- مكانة أقوى للمنظمة
3- سمعة أفضل للمديرين والعاملين
4- الاستفادة من اقتصاديات الحجم
5- السيطرة والنجاح على المدى الطويل
6- الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين أذواق واحتياجات العملاء والاستفادة من اختلافات خصائص المناطق الجغرافية المتنوعة

7- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها

***تقسيم استراتيجيات النمو والتوسع***

إستراتيجية التخصص والتركيز :

تشير هذه الاستراتيجية إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه ، فتنتج نوع واحد من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين وهكذا ويوضح الجدول التالي أهم أبعاد إستراتيجية التركيز .

|  |
| --- |
| التركيز على العملاء الحاليين وتتضمن :* زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء
* تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها
* توسيع خط المنتجات ( الأحجام / البدائل / الأنواع ) لنفس السلعة
 |
| جذب عملاء المنافسين وتتضمن :* زيادة الجهود الترويجية
* الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار
 |
| جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج وتتضمن:* الإعلان عن استخدامات جديدة
* تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة
* زيادة فرص إتاحة المنتج لمناطق جغرافية جديدة
 |
| التركيز على المنتجات وتتضمن :* تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين
* تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج
* تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج
 |
| التركيز على التكنلوجيا وتتضمن :* تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة
* تحسين جودة المنتجات
* تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج
 |

مزايا إستراتيجية التخصص والتركيز :

1- الاستفادة من مزايا التخصص : وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف واتقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء وغيرها

2- القدرة على التجديد والتطوير : غالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها

3- اكتساب المزايا التنافسية العالية : نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات

أما عن أهم المساويء فهي :

1- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة ، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريغية أم ممكن مما قد يكون لها أثر على الطلب على منتجات الشركة

2- ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المالات التي تركز عليها الشركة ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل

3- التطور التكنلوجي : وقد يمثل قيداً على الشركة التي تتبع إستراتيجية التركيز لوحدها ، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنلوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة

4- الاتجاه إلى اشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعملهم مع المنظمة .

5- عدم القدرة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات مختلفة مما يزيد من احتمال تعرض الشركة للخسائر.

6- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة الموارد

7- عدم الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

إستراتيجية التنويع

يمكن تقسيمها إلى مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية كما في الشكل :

تستخدم إستراتيجية التنويع بأقسامها من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو وحدات أعمال أو مراحل إنتاج جديدة ، إن الغرض من التنويع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي . وعلى سبيل المثال عندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنويع المرتبط وإذا لم تكن هناك علاقة بين عملاتها الجديدة ومثيلاتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنويع الغير مرتبط.

**أنواع التنويع :**

التنويع المرتبط والغير مرتبط

في التنويع المرتبط يمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرات والإمكانات والفن التكنلوجي والاستفادة من مزايا التنويع بصورة عامة إلا أنها يعاب عليها عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان ـ، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنلوجيا المتاحة
في حين يحدث التنويع الغير مرتبط عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ، وكما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ومقيدة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة أو بالبحث في مناطق جديدة تماماً ،

ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنويع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة مما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة ، ويعاب على هذا الأسلوب التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة .

التنويع الداخلي والتنويع الخارجي

التنويع الداخلي:

تمثل هذه الاستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة ، ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية :

* دخول أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية
* جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية
* تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية
* تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة

التنويع الخارجي :

ويأخذ أحد الشكلين التاليين :
- الإندماج : ويمثل شكلاً جوهرياً من أشكال التنويع الخارجي ويتمثل في إنضمام شركتين أو أكثر ومزج أعمالهما لتكوين منظمة واحدة ، ربما بإسم جديدة أو بإسم أحدهما وعادة تكون تلك الشركات ذات حجم صغير .
- شراء شركة أخرى : يتمثل هذا الشكل من التنويع بشراء شركة أصغر أو متعثرة بحيث تفقد الشركة المشتراة كيانها وتذوب تماماً في الشركة المشترية .

وأهم دواعي التنويع الخارجي :

* زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع
* الاطمئنان إلى توفير الموارد
* تدعيم الموقف المالي للشركة
* العمل على استقرار مبيعات الشركة
* العمل عى توازن خطوط الإنتاج بالشركة
* تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة
* تقليل المنافسة بشراء الشركة المنافسة ذاتها

التنويع الأفقي والتنويع الرأسي

التنويع الأفقي :
يمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة سواء كانت مرتبطة أو غير مرتبطة مستفيدة ً من مركزها ومواردها الحالية ويمكن أن يكون التنويع الأفقي داخلياً إذا اعتمدت الشركة على امكاناتها الخاصة بالتنويع ويكون خارجياً إذا قامت بشراء شركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية

التنويع الرأسي أو الشاقولي
تتعدد الخوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام وحتى وصوله للمستهلك النهائي ومن ثم فعندما تنوع الشكرة عملياتها وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك النهائي في تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي نحو الأمام .

ويمكن أن يكون التنويع الرأسي مرتبط عندما تتوسع باتجاه الحصول على مواد خام متعلقة بمنتجاتها الحالية وقد يكون غير مرتبط إذا توسعت نحو مواد أولية أو قنوات توزيع ليس لها علاقة كبيرة بمنتجاتها الحالية .

ثالثاً - إستراتيجية الانكماش

تعد استراتيجيات الانكماش البديل الاستراتيجي الثالث ، فالشركات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ويمكن أن تأخذ هذه الأستراتيجية أحد الأشكال التالية :

تخفيض حجم المبيعات

تقوم الشكرة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تقلل من معدلات إنتاج الوحدات الحالية . وتقوم بها في أحد الظروف التالية :

* تدهور الظروف الإقتصادية السائدة بما يشير إلى وجود كساد وانخفاض واضح في الطلب
* ضعف الإمكانات المالية المتاحة بما قد يؤدي إلى تخفيض الأجور والاستغناء عن العمال
* ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة
* الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين كبار جداً

الاستسلام لشركة أخرى

تحدث عندما تقوم الشركة ببعية معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها وعادة ما يعطي ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات ، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها ، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات .

ومن أهم مبررات استخدام هذه الاستراتيجية :

* ضمان بيع المنتجات وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين.
* تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين
* المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو
* ضمان عمليات التمويل

التحول الكلي لنشاط آخر

تشير هذه الاستراتيجية من استراتيجيات الإنكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصة وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تواجه الشركة انخفاض في عائد عملياتها الحالية بصورة ملحوظة ، وعندما تكون هنالك فرصة كبيرة في نشاط آخر ، وفي الظروف التي تتقادم فيها منتجاتها الحالية .

التصفية وبيع الأصول

تشير هذه الاستراتيجية إلى إنتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها وتصفي أعمالها وتبيع أصولها وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير الذي تلجأ إليه الشركات عادة ًوذلك عندما تعاني من خسائر متتالية وضعف إداراتها وارتباك العمليات التنظيمية فيها، وعندما ينسحب شريك هام أو أكثر أو عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها أو استمرارها .

أخيراً : لابد من الملاحظة أنه يمكن للشركة أن تتبع أكثر من استراتيجية في نفس الوقت ، إذ يمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع إستراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها ، كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من إستراتيجية حسب دورات حياة منتجاتها أو أسواقها ، وسنتحدث عن ذلك بالتفصيل .

مصفوفة جماعة بوستون الاستشارية BCG

تعتبر واحدة من أهم النماذج المقبولة والمتفق عليها بغرض صنع القرار والاختيار الاستراتيجي والذي يتعلق بمنتج أو مجموعة معينة من المنتجات أو بسوق أو خط إنتاج أو وحدة أعمال أو قطاع .

متغيرات نموذج بوستون

يمكن بناء مصفوفة بوستون طالما توفرت البيانات والمعلومات عن متغيريين أساسيين :
- بالمتغير الأول : المركز التنافسي للشركة والذي تقيسه المصفوفة بحصة الشركة في السوق ويقع هذا المتغير على المحور الأفقي

* المتغير الثاني : وهو معدل نمو في نشاط ما أو في السوق وذلك فيما يتعلق بالصناعة أو بسوق المنتج الذي تقوم الشركة بإنتاجه ويقع هذا المتغير على المحور الشاقولي .

إن هذا النموذج يأخذ في عين الاعتبار العوام التي تتعلق بالبيئة الخارجية حيث يتم الكشف عن الفرص والمخاطر التي تحيط بالمنظمة ، كما يأخذ نواحي القوة والضعف الداخلي في المنظمة مما يساعدها على بيان مركزها التنافسي في السوق ويوضح حصتها التسويقية ، والشكل التالي يوضح المصفوفة



في الشكل على اليمين يتضح أنه بإمكان المنظمة أن تستخدم النموذج لكافة وحدات الأعمال التي لديها أو لكافة المنتجات بحيث كل منتج أو وحدة أعمال أو قطاع له مكانه على المصفوفة في أحد مربعاتها. والمربعات الأربعة الخاصة بالمصفوفة هي :

***المربع الأول ( النجوم )*** : وهذا المربع يقع عند حصة سوقية عالية من ناحية ومعدل نمو نشاط عالية ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنظمة ومعدل نمو متزايد في سوق النشاط مما يعني كبر حصة المنظمة في السوق عند مقارنتها بمنافسيها بل قد يكون لها مركز الريادة والقيادة

وبناءً عليه يمكن إيضاح أهم مميزات هذا المربع :

* منتجات الشركة تتمتع بدرجة عالية من القبول في السوق
* تزداد مبيعاتها بصورة ملحوظة
* تتسم المنظمات التي تحظى بهذا المربع بمكانة طيبة وسمعة

ماهي الاستراتيجية المناسبة في هذا المربع ؟

يجب أن تعمل المنظمة في مثل هذه الظروف على اتباع إستراتيجية النمو واتلوسع فالمنظمة لكي تحافظ على الريادة يجب أن تستثمر أكثر وتنمو مع السوق ، إذ أنها إذا توقفت مع استمرار النمو في السوق ستفقد مركزها التنافسي القوي ، رغم التدفق النقدي الكبير ، لهذا يجب أن يكون هناك مزيد من الاستثمارات ، فالإنفاق على البحوث والتطوير واستمرار الإعلان والتوسع في التوزيع ومحاولات تخفيض التكاليف وغيرها كلها أمور يجب ألا تغفل عنها قيادات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن الاستراتيجية المناسبة في هذا المربع هي النمو والتوسع بكافة أشكالها التي تم طرحها سابقاً ويفضل على وجه التحديد التنويع المترابط والتنويع الرأسي

***المربع الثاني (البقرة الحلوب) :*** حصة سوقية عالية / درجة نمو في النشاط منخفضة.
يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي من ناحية في حين يتسم معدل نمو النشاط بالإنخفاض والتدهور من ناحية أخرى ، بمعنى آخر فإن المنظمة في هذه الحالة يظل لها مركز الريادة ولكن النمو في النشاط آخذ في التدهور والإنحدار وتعتبر أنشطة الشركة أو منتجاتها الموجودة في هذا المربع أنشطة مهددة ومعرضة للمخاطر الخارجية.

من أهم ميزات هذا المربع :
- كبر حجم التدفق النقدي
- غالباً ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذا الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج
- لا ترتبط الرحية باستمرار قيادة السوق فقط ، بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابي وبقوة.

ماهي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة في هذا المربع ؟

تعتمد الاستراتيجية التي يجب على المنظمة اتباعها في هذه الظروف على ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة ومتنوعة ، كاستراتيجية التنويع وتحديداً الغير مرتبط أو المشاركة في مشروع جديد مع شركة أخرى .

***المربع الثالث ( علامة الإستفهام ):*** درجة نمو في النشاط عالية / حصة سوقية منخفضة
يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض ، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع مما يعني ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس مجالها وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو وبالتالي فإن أهم مميزات هذا المربع تتمثل في :

* انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط
* تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات
* اقبال العملاء على المنتجات المنافسة
* عدم استقرار سمعة منتجات المنظمة الموجودة في هذا المربع .

ماهي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة في هذا المربع ؟

تحاول المنظمة في هذه الظروف تدعيم موقفها بما يؤدي لل"إنتقال بنشاطها إلى المربع الأول وهو النجوم وإلا فقد تنزل أكثر وتخرج من السوق بشكل نهائي .

الاستراتيجية المثلى لمثل هذه الحالات هي إستراتيجية التركيز بما يساعدها على تخطي موقف الانخفاض في حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق وأخيراً قد لا تتيح لها إمكاناتها إلى اتباع أحد استراتيجيات الانكماش

***المربع الرابع ( الكلاب )*** : حصة سوقية منخفضة / معدل نمو السوق منخفض
يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض كذا معدل نمو سوق منخفض أيضاً ففي هذه الحالة لا تكون المنظمة واحدة من الرواد ، هذا إلى جانب انخفاض معدل النمو في السوق بما يمثل موقفاً لا تحسد عليه المنظمة فهي تعاني من المخاطر المزدوجة الداخلية والخارجية مما يحملها الكثير من التكاليف الإضافية

وأهم مميزات هذا المربع :

* انخفاض المبيعات إلى أقل الحدود
* تناقص الأرباح بل قد تحقق الخسائر
* عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة
* تقادم المنتجات وعد تحقيقها للمنافع المرجوة

ماهي الاستراتيجية المناسبة لهذا المربع ؟

حتماً هي استراتيجيات الإنكماش بأي من أشكالها حسب الظرف ، فقد تلجأ للأستسلام لشركة أخرى رائدة في مجالها وقد تتحول الشركة لنشاط آخر هو في طور النمو الآن تاركة المجال الحالي برمته ، وقد تجد الشركة نفسها مضطرة أخيراً للصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار .



مراحل تطبيق نموذج جماعة بوستون BCG Matrix

يمكن إيجاز أهم المراحل التي تتم فيها عملية استخدام المصفوفة بما يلي:

1- تحديد المجالات والنشاطات والأسواق والقطاعات السوقية والمنتجات التي تعمل فيها المنظمة .

2- تحديد موقف كل قطاع أو كل منتج على محوري المصفوفة ( الحصة السوقية للمنتج ، ومعدل نمو سوق هذا المنتج)

3- اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل من هذه المنتجات أو القطاعات أو الصناعات.

العلاقة بين نموذج جماعة بوستون وبين دورة حياة المنتج

إن المتفحص لنموذج بوستون ليجد تدريجاً آخذاً شكل التقدم والتطور منطقياً فيما يتعلق بمنتجات الشركة ، هذا التدرج ناجماً عن دورة حياة المنتج ، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الثالث عند علامة الاستفهام ثم ينتقل المنتج للمربع الأول ثم بعده للمربع الثاني وأخيراً ينتهي في الرابع الذي يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذي يشير إلى علامة الخطر .

إن المنتج في مرحلة التقديم غالباً ما يرتبط بمعدل نمو السوق يتسم بالإرتفاع وإن كان المركز التنافسي للشركة لازال ضعيفاً حيث مازالت الشكرة تتحسس خطواتها الأولى في السوق ولديها آمالها وطموحاتها وأهدافها التي تسوقها إلى تحقيق مزيد من التطور والنمو

في الغالب يتحرك المنتج نحو المربع الأول إذا ما اجتمعت الظروف وساعدته على ذلك وإذا تمكنت المنظمة تحديداً من وضع قدم لها في السوق وزيادة حصتها السوقية ومركزها التنافسي .
حيث يزداد معدل النمو في السوق وتنمو حصة الشكرة هنا ، وعادة تكون هذه سمات مرحة النمو من مراحل دورة حياة المنتج والتي تتسم فيها منتجات الشركة بالانتشار تعاظم الاستثمارات وتزايد المبيعات وارتفاع الربحية .

وبعد مرحلة النضوج تنتقل المنتجات غالباً إلى مرحلة الاستقرار حيث معدل نمو السوق يؤول للانخفاض ومع ذلك يمكن للشركة أن تحافظ على حصة سوقية كبيرة لها في سوق كبير الحجم وناضج ومستقر إلى حدٍ ما لفترة زمنية .

تعد هذه المرحة حساسة وحرجة للغاية إذ تسبقها مرحلة النمو، ولهذا تأثير كبير على وضع الشركة في مرحلة النضوج وتلحقها مرحلة خطيرة وهي الانسحاب عند تدهور وهبوط السوق وحصة الشركة معاً .

في مرحلة الهبوط من دورة الحياة تتسم المبيعات الخاصة بالشركة بالتدهورة والانخفاض وتنتقل منتجاته إلى المربع الرابع من المصفوفة ويعني ذلك أن معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعة ككل ينخفض إلى جانب انخفاض حصة الشركة وتدهور مركزها التنافسي ، ولهذا فليس أسوأ على الشركة من وجودها في هذا الموقف الذي قد يحتم عليها إستراتيجية الانسحاب الكامل .



ويمكن تمثيل العلاقة بالشكل التالي :

أهم مشاكل ومعوقات نموذج جماعة بوستون :

واجهة مصفوفة جماعة بوستون الإستشارية مجموعة من الإنتقادات لاحقاً مما قيد استخدمها وأحاطها بكثير من المعوقات في مجال تطبيقها يمكن إجمالها بما يلي:





3- استخدام أسلوب بسيط جداً للتعامل مع مواقف معقدة جداً : حيث هنالك عدة مشاكل : كقياس الحصة السوقية ومعدل نمو السوق مع استمرار تغير حدود السوق .

4- الإيجاز والإحكام الظاهري : فالنموذج يستخدم لوصف استراتيجيات عامة لمواقف تسويقية متنوعة ، ويهمل عدد كبير من العوامل الأخرى المتعلقة بالسوق والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة السوق ، مثل حدة المنافسة ، هيكل الطلب في السوق ، العوامل البيئية ذات التأثير طويل المدى .

5- تقوم المصفوفة على افتراضين هما : النموذج التقليدي لدورة حياة المنتج والعوائد التي تتحقق للمنظمة من الحصة السوقية ، وفي حالة عدم تحقق هذين الافتراضين تكون نتائج المصفوفة غير صحيحة .

من أهم المصفوفات المطوَّرة التي تم تصميمها لاحقاً لتلافي المشاكل التي وقعت فيها مصفوفة بوستون هي :

* مصفوفة شل
* مصفوفة جينرال اليكتريك.

النهـــــــــــــــــــــــاية

المراجع :

1 - اسماعيد محمد السيد / الإدارة الاستراتيجية / المكتب العربي الحديث / الاسكندرية / 2006

2- عبد السلام أبو قحف / أساسيات الإدارة الاستراتيجية / الاسكندرية 2005

3- ناديا العارف / الإدارة الاستراتيجية/ الدار الجامعية / الاسكندرية 2007

4- روبرت آبنس ديفيدلي / الإدارة الاستراتيجية - بناء الميزة التنافسية / ترجمة عبد الحكيم الخزامى / دار الفجر / القاهرة ،2008

5- شارلز هل - جارديت جونز / الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل / ترجمة : اسماعيل علي بيسوني - محمد سيد - أحمد عبد العال / دار المريخ 2008

6- أحمد ماهر / الإدارة الاستراتيجية / الدار الجامعية / الاسكندرية -2007

7- فريد النجار / إدارة العمليات الاستراتيجية / الدار الجامعية / الاسكندرية 2006

8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي / الإدارة الاستراتيجية / دمياط - 1998

9- يوسف ابراهيم حيدر / الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات - التحليل الاستراتيجي وأساليبه ، أدواته ونماذجه / دار الرضا / دمشق 2005

10- فيليب كوتلر / التسويق - تطوره ، مسؤولياته ، أخلاقياته واستراتيجياته / دار علاء الدين / دمشق 2002

11- مايكل إيتزل / التسويق / الناشرون / دمشق - 2006 .