

01	مقدمة.....
02	I. تحليل مصفوفة النمو/ الحصة (B.C.G).....
02	1.I تعريف مصفوفة النمو/الحصة (B.C.G).....
02	2.I رسم وشرح مصفوفة: B.C.G.....
05	II .الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة الحصة /النمو B.C.G.....
05	1.II استراتيجية البناء.....
05	2.II استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم
05	3.II إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية).....
05	4.II إستراتيجية الحذف (التصفية الجزئية).....
06	III . الأبعاد المستخدمة في B.C.G.....
06	1.III منحنى الخبرة
07	2.III حصة السوق:.....
07	3.III معدل النمو.....
08	4 تطبيقات على مصفوفة B.C.G.....
12	الخاتمة.....

إن عملية اختيار التوليفة المثلى من الإستراتيجيات يحتاج إلى تحليل عدد من الأساليب ، كما يتطلب وجود بعض المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة ومن بين هذه لأساليب أسلوب تحليل المحفظة ويساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء لوحدة الأعمال الإستراتيجية أو لخط المنتجات أو الأسواق ويستعمل هذا الأسلوب عند ما تكون المؤسسة كبيرة الحجم وتتكون من العديد من الوحدات فإنها تهتم بمعرفة كيف تؤدي هذه الوحدات المطلوب منها من خلال الاعتماد على عدد من الأبعاد مثل معدل النمو أو حجم المبيعات أو حصتها في السوق وبالتالي يمكن اتخاذ قرار بشأن ما يخصص لكل وحدة منها من موارد. ومن بين نماذج تحليل المحفظة نجد نموذج المجموعة الاستشارية ببوسطن (B.C.G) الذي يعطي لاختيار وفحص المركز النسبي لمنتجاتها وأسواقها بالاعتماد على المركز التنافسي لكل منتج/سوق باستخدام حصة المنتج في السوق

إذن من خلال هذا البحث سنتطرق إلى الإشكالية التالية:

• ماهو نموذج: B.C.G ؟ وماهي افتراضاته وأين تتوقف حدوده ؟

تحليل مصفوفة النمو/ الحصة (B.C.G).

يمثل نمو السوق مكانة المنتج في دورة الحياة، حيث تحتاج المنتجات في مرحلتي التقديم والنمو إلى استثمارات عالية بسبب البحث والتطوير وتكاليف التسويق الخاصة بالإعلان والبيع والتوزيع. أما حصة السوق فإنها تمثل قوة المنافسة للمؤسسة حيث تقارن الحصة نسبة إلى أكبر منافسيها في السوق. وقبل التطرق إلى تحليل مكونات مصفوفة B.C.G سنتعرض إلى مفهومها:

1.I تعريف مصفوفة النمو/ الحصة (B.C.G)

لقد حقق ما يسمى بمحفظة المنتج نجاحا كبيرا في وضع الإستراتيجيات للشركات المتعددة المنتجات حيث جرى استعماله بشكل واسع في تحليل المزيج السلعي للمؤسسة. وقد حققت عدة نماذج مختلفة لحقيبة المنتج نجاحا مقبولا وأفضل هذه النماذج وأكثرها شهرة واستخداما هو الذي جرى وضعه من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية (BOSTON CONSULTING GROUP) أي (مؤسسة الاستشارات الإدارية) كما يطاق على هذا النموذج بتحليل معدل النمو/حصة السوق، وهو يحقق الاستفادة من ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

- دورة حياة المنتج

- التدفقات النقدية

-حصة السوق/ العائد على الاستثمار

كما يستخدم نموذج B.C.G معيارين مهمين في تقديم المزيج السلعي للمؤسسة وهما:

- معدل نمو السوق النسبية

- حصة السوق من المنتج

مثل هذا الفحص يؤدي إلى تقييم مركز كل منتج في السوق الأمر الذي يساعد الإدارة على إحداث درجة من

التوازن بين منتجاتها المختلفة حتى يمكنها أن تحقق الأداء الأمثل للمؤسسة في الأجل الطويل.

2.I رسم وشرح مصفوفة: B.C.G

يقسم النموذج منتجات المؤسسة إلى أربعة مجموعات، حيث نسبة حصة السوق تحتل محور الأفق ومعدل نمو السوق يمثل المحور العمودي كما هو موضح في الشكل -1- حيث يتضح من الشكل أن تقييم المنتجات يكون حسب مكانها في المصفوفة (علامة الاستفهام، النجوم، البقرة الحلوب، الكلب)⁽¹⁾

1.2.I علامة الاستفهام:

ويطلق عليها كذلك الطفل المشاكل أو القطة البرية وهي منتجات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف ولكن معدل نمو عال وقد سميت بالأطفال المشكلة لأن توجهاتهم لحد الآن غير معلومة وعلى المؤسسة أن تكثف الاستثمار في هذه المنتجات، حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سببا في إعطائهم فرصة للتغيير ليصبحون نجوما في المستقبل، ومن المحتمل أن يصبحوا كلابا ومن ثم التوجه بإزالتهم وعليه نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو مرحلة التقديم في منحنى دورة الإنتاج.

2.2.I النجوم:

وهي المنتجات ذات معدل النمو العالي وحصة سوق عالية أي مركز تنافسي قوي وهذه المنتجات لها إمكانية تحقيق أرباح عالية وبالتالي يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل والإعلان ومركز المنتج والتوزيع وبالتالي فإنها تحتاج إلى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح كلبا وهذا المركز (النجوم) يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

3.2.I الأبقار:

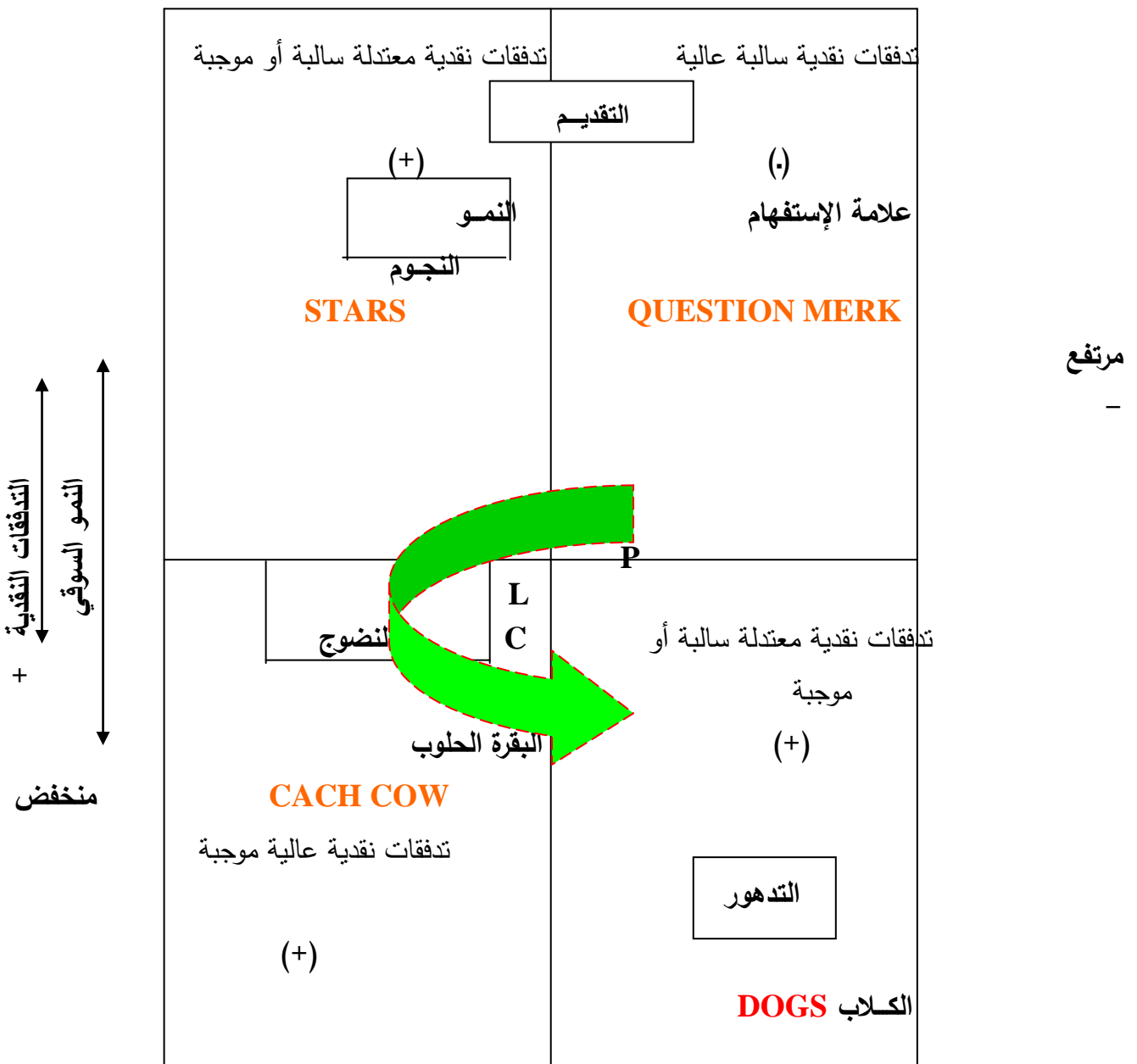
وهي تمثل منتجات ذات حصة سوقية عالية أي أن مركزها التنافسي قوي ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، هذه المنتجات مريحة لتوليدها تدفقات نقدية أكثر ما تحتاجه للإنتاج والتسويق إن هذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لتوليد مجالات ذات فرص عالية (نجمة أو علامات الاستفهام). إن الإستراتيجيات لهذه المنتجات يجب أن تصمم للمحافظة على حصة السوق بدلا من توسيعها وهي تمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج.

4.2.I الكلاب:

وهي المنتجات التي تكون في الجانب السفلي الأيمن للمصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة وفي نفس الوقت توفر تدفقات قليلة من الواضح أن هذه المنتجات يجري في الغالب شطبها، كما أن إزالة الكلاب قد لا تكون ضرورية حيث توجد هناك استراتيجيات يمكن أن تحقق الأرباح على المدى القصير حيث تقوم بإزالة الدعم أو المساعدات التسويقية والاقتصار على بيع المنتجات إلى المستهلكين ذوي الولاء العالي الذين يرغبون في شراء منتجات المؤسسة دون الحاجة إلى الإعلانات ويمكن على المدى البعيد أن تعمل المؤسسة على إزالتها وتمثل خانة (الكلاب) مرحلة التدهور على منحنى دورة الإنتاج. والشكل الموالي يوضح لنا عمل المصفوفة.

(1) محمود جاسم الصميدعي استراتيجية التسويق ص 77 دار الحامد الطبعة الاولى.

مصفوفة النمو/ الحصة (B.C.G)²



² مرجع سبق ذكره ص76

P.L.C = دورة حياة المنتج

II. الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة الحصة /النمو B.C.G

إن كل خلية من الخلايا الأربعة التي تتكون منها مصفوفة الحصة /النمو تعبر عن المركز الاستراتيجي للمنتج وحيث أن لكل مركز إستراتيجي خيارا إستراتيجيا 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 وفيما لا يمكن تحديد أي خيار استراتيجي مالم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة هل هي علامة استفهام، نجوم، بقرة طوب، كلب، بشكل عام هناك أربعة بدائل استراتيجية وكل بديل استراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة.

1.II استراتيجية البناء

وهي استراتيجيات النمو وتهدف إلى بناء وتقدير الحصة السوية للمنتج وتصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الأولى وكذلك منتجات التي وصلت إلى مركز النجومية وبعض منتجات أبقار النقد التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع إن اعتماد استراتيجية البناء يؤدي في الغالب إلى إلحاق الضرر بالربحية على المدى القصير ولكن لا ضير على ذلك إذا كان يتم تعويضهم مستقبلا إن تبني استراتيجية البناء لا بد أ، يكون مدروسا بكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المؤسسة لنفقات طائلة دون جدوى.

2.II استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم

وهي إحدى استراتيجيات الاستقرار فموجب هذه الإستراتيجية الدفاعية فإنه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة وتتبع هذه الإستراتيجية لصد هجمات المنافسين وكذلك للمحافظة على اهتمامات المستهلك وولائه. إن هذا الخيار الإستراتيجي مناسب لمنتجات أبقار النقد القوية التي تدر تدفقات نقدية كبيرة وهنا لا بد من الإشارة بأنه لا يفضل تخصيص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة أبار النقد في السوق لأن هذا يؤدي إلى تراجعها ، كذلك لا يحدب تخصيص استثمارات كبيرة جدا لأنه إذا ما تم فإنه على حساب المنتجات الأخرى التي ستحرم من التدفقات النقدية لأبقار النقد .

3.II إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية)

وهي إحدى استراتيجيات الانكماش وتهدف التدفقات النقدية للأمد القصير مع إهمال أثر ذلك على الأمد الطويل، وهذه الإستراتيجية 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 بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده. إن هدف هذه الإستراتيجية يتصف بعدم الوضوح الدقيق، مثلا لا يمكن تحقيق هدف إستراتيجية الحصاد في الاستحواذ على 30% من سوق ما بل يكون الهدف تحصيل ما يمكن تحصيله . إن نجاح إستراتيجية الحصاد يعتمد بعكس إستراتيجية الانكماش على إطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول ما يمكن.

4.II إستراتيجية الحذف (التصفية الجزئية)

وهي إحدى استراتيجيات الانكماش أيضا، وهذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية قد يتم استغلالها لتحقيق أهداف النمو وذلك لاستثمار الأموال في مجالات أخرى بعد الحذف وفي حالة عدم البناء فإن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى تقليص أعمال المؤسسة وتستخدم إستراتيجية الحذف كخيار استراتيجي لبعض منتجات علامات الاستفهام وبعض منتجات خلية الكلاب.

III. الأبعاد المستخدمة في B.C.G

تستخدم نظرية B.C.G عدة أبعاد في شرح فكرة الحصة / النمو ونجد منها :

1.III منحنى الخبرة:

قدمت فكرة منحنى الخبرة بواسطة المجموعة الاستشارية ببوسطن في منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر ويشترك منحنى الخبرة من الفكرة التي تنادي بأنه كلما زادت الخبرة بشأن المنتج من خلال مزيد ومزيد من الإنتاج حيث تنخفض تكاليف العمالة المباشرة للوحدة وتدور نظرية الخبرة على الفرض التالي: تنخفض تكاليف إنتاج منتج معين وتكاليف التسويق بين 20% و 30% كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة³. وقد أوردت المجموعة الاستشارية ببوسطن أربعة أسباب لانخفاض التكلفة⁽⁴⁾:

1- **أثر منحنى الخبرة القديم:** ومعنى ذلك أن العمال يصبحون أكثر إنتاجية كلما تعلموا مهمة معينة من خلال

التكرار

2- **التخصص:** ويشير ذلك إلى أن العمال الذين يتخصصون في مهمة واحدة بدلا من أداء كل المهام يكتسبون مهارة أعلى في هذه المهمة كلما زادت ممارستهم لها، وهذا التخصص الذي ينشأ من زيادة الحجم يأخذ أثر الخبرة أو التعلم في الحسبان.

3- **الاستثمار:** إن المؤسسات التي تستثمر لزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف سوف تتحرك هبوطا

وبشكل أسرع في منحنى الخبرة.

4- **الحجم:** بمعنى انخفاض التكاليف الرأسمالية للوحدة الإضافية كلما زاد الحجم ومن بين الشروط التي تسهم

في تحقيق آثار منحنى الخبرة نجد ما يلي⁽⁵⁾:

- كلما زادت العمليات التي تؤدي بواسطة العمال بدلا من الآلات كلما زادت درجة التعلم الناتجة

- ثبات واستقرار قوة العمالة يعتبر ضروريا وإلا فإن تكلفة تدريب عمال جدد سوف تلغي أثر التعلم.

- ابتكار العملية أو الموارد.

- إعادة تصميم المنتج بما يضمن تخفيض التكاليف والكفاءة في التصنيع.

وخلاصة القول أن منحنى الخبرة يبرز أهمية الحصول على حصة أكبر من السوق في ظل وجود سوق يتسم

بارتفاع معدل النمو، كذلك يمكن أن يساعد منحنى الخبرة في تحديد الفترة التي يستغرقها أي منافس في الوصول إلى

³ اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث مصر 1993 ص 259

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت لبنان 1996 ص 138

⁵ نفس المرجع السابق ص 138 . 139

تعادل التكلفة مع المؤسسة القائمة في السوق، وكذلك تحديد الفترة التي تستغرقها أي مؤسسة جديدة في السوق حتى تلحق بها.

2.III حصة السوق:

عندما تتمكن المؤسسة من السيطرة على السوق من تحقيقها للوفر الناشئ عن منحى الخبرة فإنها تستطيع أن تخفض من أسعارها ومثل هذا التخفيض يلعب دورا كبيرا في منع استفادة المنافسين من فوائد منحى الخبرة حيث أن المؤسسة لا تسمح بالسعر المنخفض أن يتوسع في السوق .

والواقع أن استفادة المؤسسة من فوائد منحى الخبرة (تخفيض تكلفة الوحدة) يمكن للمؤسسة من:

1. إما أن تعمل على بيع منتجاتها عند سعر مماثل لأسعار المنافسين وعليه يمكنها تحقيق هامش ربح أكبر

من ذلك الذي يحققه المنافسين

2. أن تستطيع المؤسسة أن تبيع منتجاتها عند سعر أقل من أسعار المنافسين وبالتالي يمكنها من الحصول

على حصة أكبر من السوق.

3. وعند ما تتمكن المؤسسة من تحقيق حصة سوقية كافية فإنها تستطيع تحقيق تدفقا نقديا موجبا حيث يمكن

أن يستخدم التدفق النقدي الفائض- بعد تدعيم الوحدة أو المنتج الذي يحقق هذا التدفق- في تدعيم وحدات

إستراتيجية أخرى أو منتجات أخرى والتي تظهر احتمالات جيدة في النمو.

3.III معدل النمو:

إن محور معدل النمو على مصفوفة B.C.G يمثل معدل النمو المنتج أو السوق الذي يتم تحليله وعادة ما يتم

نصح المؤسسات بأن تحاول الحصول على نصيب الأسد من السوق وذلك خلال مرحلة النمو في دورة حياة المنتج .

حيث أن البديل لذلك في المرحلة الأخرى لن تحصل المؤسسة على حصة أكبر من السوق على حساب المنافسين

لها، ومثل ذلك البديل يتطلب نفقات كبيرة على نشاط الإعلان أو قيام المؤسسة بتخفيض أسعارها.

وتقترح B.C.G أن يكون الوضع الأمثل لنشاط الأعمال محققا عند ما تكون المؤسسة أكبر مؤسسة في السوق

حتى يمكنها أن تستفيد من مزايا منحى الخبرة.

وإذا كانت مصفوفة B.C.G تفرض أن المؤسسة تستطيع أن تستفيد من مزايا منحى الخبرة إذا حققت المركز

القيادي في السوق فإن السؤال الرئيسي الذي يشغل ذهن رجال الإدارة عند تقديم منتجات جديدة هو هل يمكننا أن

نحصل على المركز القيادي في هذا السوق فإذا كانت الإجابة ب "نعم" فإن المؤسسة عليها أن تتبع إستراتيجية النمو

والتي سبق الإشارة إليها وأن تخصص جزء كبير من مواردها للاستثمار في هذه المنتجات أما إذا كانت الإجابة على

هذا السؤال ب "لا" فإنه وفقا لمنطق هذه المصفوفة يكون لزاما على هذه المؤسسة أن توقف هذه الأنشطة وأن تتخلص

من هذه الموارد التي كانت تستخدم في تقديم هذه الأنشطة أو تحويلها إلى استخدامات أخرى.

4 . تطبيقات على مصفوفة B.C.G⁽⁶⁾:

⁶ محمود جاسم الصميدعي استراتيجية التسويق ص 80 دار الحامد مصر.

تقوم مؤسسة "أ" بإنتاج مجموعة من المنتجات (أ.ب.ج.د) وكانت المبيعات السنوية لهذه المنتجات من الفترة 1998 حتى 2004 موضحة في الجدول التالي:

2004	2003	2002	2001	2000	99	98	المبيعات بألاف الوحدات
75	67	60	56	50	44	40	أ
31	31	32	32	29	30	30	ب
71	70	75	75	70	82	72	ج
30	26	23	20	16	12	10	د

علما أن معدل نمو الصناعة (معدل نمو السوق) للمنتجات الأربعة كان كالاتي:
أ 08% ب 10% ج 09% د 10%

"الجدول 1"

وكانت مبيعات أكبر المنافسين لكل منتج خلال نفس الفترة كما يلي:

2004	2003	2002	2001	2000	99	98	المبيعات بألاف الوحدات
72	65	55	50	45	42	38	أ
70	72	73	71	70	70	60	ب
50	52	50	70	60	71	61	ج
44	45	40	40	42	40	30	د

المطلوب: تحديد المراكز الإستراتيجية للمنتجات الأربعة على مصفوفة B.C.G محددًا الخيار الإستراتيجي لكل منتج.

"الجدول 2"

الحل:

أولاً: يتم استخراج الحصة السوقية لكل منتج لهذه المنتجات وتقاس على الحصة السوقية لأكبر المنافسين وذلك باستخدام معدل المبيعات وفقاً لما يلي:

$$\text{معدل مبيعات المنتج} = \frac{\text{مجموع مبيعات المنتج خلال الفترة الزمنية}}{\text{الفترة الزمنية}} \dots (1)$$

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{معدل مبيعات المنتج}}{\text{معدل مبيعات أكبر المنافسين له}} \dots (2)$$

ثانياً: النمو السوقي

هناك أكثر من طريقة لاحتساب النمو السوقي ولكن أكثر الطرق استخداماً في هذا المجال هي حساب النمو السوقي لكل السنوات وقياسه على مبيعات سنة الأساس وفقاً لما يلي:

$$\text{النمو السوقي} = \frac{\text{المعدل - مبيعات سنة الأساس}}{\text{مبيعات سنة الأساس}} \dots (3)$$

$$\text{النمو السوقي} = \frac{75+67+60+56+50+44+40}{7} - \text{X1} = 56$$

$$52.4 = \frac{72+67+55+50+45+42+38}{7} = \text{معدل مبيعات أكبر المنافسين له X1}$$

$$1.07 = \frac{56}{52.4} = x1 \text{ : الحصة السوقية للمنتج}$$

إذن الحصة السوقية للمنتج x1 هي أكبر من (1) وبالتالي تعتبر حصة سوقية مرتفعة.

$$40\% = \frac{40-56}{40} = \text{النمو السوقي للمنتج x1}$$

معدل النمو السوقي لهذه السلعة هو: 08% إذن المنتج x1 يقع ضمن خلية النجوم أما الخيار الإستراتيجي فهو إما البناء أو الإحتفاظ بالوضع القائم.

الحصة السوقية

	أقل من الواحد	أكبر من الواحد
أكبر من الصناعة	النجوم	علامة الاستفهام
أقل من الصناعة	أبقار النقد	الكلاب

نمو السوق

الشكل (2)

المنتج: X2

$$30.8 = \frac{31+31+33+32+29+30+30}{7} = \text{معدل مبيعات أالمنتج X2}$$

$$69.4 = \frac{70+72+73+71+70+70+60}{7} = \text{معدل مبيعات أكبر المنافسين له X2}$$

$$0.44 = \frac{30.8}{69.4} = x2 \text{ : الحصة السوقية للمنتج}$$

وهي حصة أقل من الواحد بذلك فهي حصة منخفضة.

$$\text{النمو السوقي للمنتج : } x2 = \frac{30 - 30.8}{30} = 2.6\%$$

ولدينا معدل النمو السوقي للصناعة هو 10%

إن المنتج X2 يقع ضمن خلية الكلاب لأنه ذا حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو سوقي أقل من الصناعة إذن الخيار الإستراتيجي إتباع أحد إستراتيجيات الانكماش إما إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية) أو إستراتيجية الحذف (التصفية الجزئية).

المنتج X3:

$$\text{معدل مبيعات أمنتج X3} = \frac{71+70+76+75+70+82+72}{7} = 73.7$$

$$\text{معدل مبيعات لأكبر المنافسين لـ X3} = \frac{50+52+50+70+60+71+61}{7} = 59.1$$

$$\text{الحصة السوقية للمنتج : } X3 = \frac{73.7}{59.1} = 1.24$$

وهي حصة أكبر من الواحد وبذلك تعتبر حصة مرتفعة.

$$\text{الحصة السوقية للمنتج : } X3 = \frac{72-73.1}{72} = 2.3\%$$

النمو السوقي للصناعة يعادل 9% إذن المنتج X3 يقع في خلية أبقار النقد فالخيار الإستراتيجي هنا هو إتباع استراتيجية الإحتفاظ بالوضع القائم.

المنتج X4

$$\text{معدل مبيعات أمنتج X4} = \frac{30+26+23+20+16+12+10}{7} = 19.6$$

$$\text{معدل مبيعات أكبر المنافسين لـ X4} = \frac{44+45+40+40+42+40+30}{7} = 40.1$$

$$\text{الحصة السوقية للمنتج : } 4X = \frac{19.6}{40.1} = 2.3\%$$

وهي حصة سوقية أقل من الواحد فهي منخفضة

$$\text{النمو السوقي للمنتج : } X4 = \frac{10-40}{10} = 30\%$$

النمو السوقي للصناعة هو 10%

إذن X4 يقع ضمن خلية علامة الاستفهام لذلك فالخيار الإستراتيجي هو إتباع إستراتيجية البناء وهي إحدى استراتيجيات النمو.

الخلاصة

تعاني مصفوفة B.C.G من بعض القصور مثلها مثل أي أسلوب تحليلي آخر فمثلاً، النظر إلى كل نشاط باعتباره نجم أو بقرة حلوب أو كلب أو علامة استفهام يعد تبسيطاً مبالغاً فيه لأن هناك كثيراً من الوحدات تقع في منتصف مصفوفة بوسطن وبالتالي ليس من السهل تصنيفها.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المصفوفة لا تعكس حركة نمو الوحدات المختلفة أو الصناعات المتعددة، على مر الزمن، أي أن المصفوفة بمثابة لقطة فوتوغرافية للمؤسسة في لحظة زمنية معينة.

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

بالإضافة إلى ذلك تقوم المصفوفة على افتراض ضمني بأن التكاليف تتناقص مع زيادة الخبرة حيث الأعمال التي تخص بمصاريف عالية اليوم تكون أقل كلفة في المستقبل وهذا يصح في السوق الشاب سريع النمو، لكن الإنخفاض في التكلفة نتيجة للخبرة لا يحدث كثيراً في السواق الناضجة وواطئة النمو.

ولقد انتقدت المصفوفة من العديد من الاستراتيجيين مثل بورتر، حيث اعترض أولئك على أن الإستراتيجية الناجحة لا تعتمد على عاملين فقط هما معدل نمو السوق والحصة السوقية وفي هذا تبسيط كبير للحقيقة حيث لابد من دراسة العديد من العوامل للأغراض الإستراتيجية وعليه نقول:

- إن مصفوفة B.C.G تتجاهل المنتجات أو الأعمال الجديد.
- إن مصفوفة B.C.G تغفل السواق ذات معدل النمو السلبي.

قائمة المراجع

- استراتيجية التسويق دار الحامد مصر
- الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية المكتب العربي الحديث مصر.
- الميزة التنافسية في مجال الاعمال الدار الجامعية بيروت لبنان