

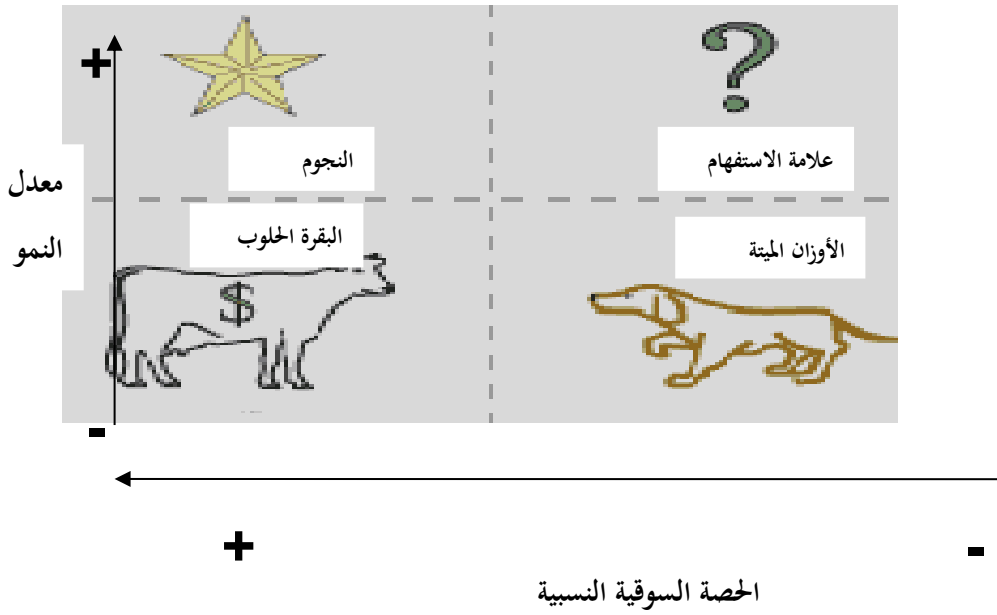
نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية BCG* نموذجاً يفيد في تحليل كل الأنشطة مرة واحدة، أو في تحليل كل منها منفرداً. ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين: البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه بالمحور الأفقي في المصفوفة، أما البعد الثاني فهو معدل نمو السوق ويعبر عنه بالمحور الرأسي.

- معدل نمو السوق: ويعبر عن نسبة نمو حصص المؤسسات مجتمعة في مجال استراتيجي ما.
- الحصة النسبية من السوق: وتعبر عن حصة المؤسسة في السوق بالمقارنة مع أكبر منافسيها.

والشكل الموالي يوضح هذه المصفوفة:

الشكل رقم (1): مصفوفة حصة السوق / معدل النمو



المصدر: ردينه عثمان يوسف، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران للنشر، عمان، 2000، ص186.

1. التوجهات الاستراتيجية لمصفوفة BCG:

وفقاً لهذه المصفوفة، يتم توزيع مجالات النشاط الرئيسية إلى أربعة مجاميع وهي:

أ. علامات السؤال (الاستفهام):

تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة ومعدل نمو سوقي عالٍ، تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجومية، حيث أن علامات السؤال تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة والهامة التي تتطلب من المسؤولين دراسة وتحليلاً مستمريين من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق

* مكتب بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية متخصص في الأعمال الاستشارية الاستراتيجية: Boston Consulting Group

والتي لم تستطع تلبية حاجات ورغبات المستهلكين ولم تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية. كما تتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يتطلب جهوداً إعلانية تعريفية وإخبارية مكثفة، ويعد إنتاج كميات كبيرة وضخها إلى الأسواق مجازفة بالنسبة للمؤسسات، لذلك يكون الإنتاج محدوداً ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة لكي يتمكن المسؤولون من متابعة سير المنتج في السوق.

ب. منطقة النجوم:

وهي ذات حصة سوقية مرتفعة نسبياً ومعدل نمو سوقي مرتفع، لأن ما تحصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا يكفي لتحقيق معدلات نمو عالية تمكنها من مواجهة المنافس، لذلك فإنها تحتاج إلى استثمار أموال كثيرة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي والوصول إلى مركز أبقار النقد - النقديات - ووفقاً لمركز النجوم، فإن المؤسسة تركز على زيادة استثمار الأموال والأرباح وعدد الزبائن وارتفاع كميات المبيعات.

ت. منطقة أبقار النقد (البقرة الحلوب):

تكون الحصة السوقية مرتفعة والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها، وأن الأرباح الإضافية والفائض من النقد يستخدمان لتدعيم المركز التنافسي، كما تمتاز بمعدل نمو سوقي منخفض، الأرباح تكون كبيرة والمنافسة كذلك شديدة وتكون دورة حياة المنتج في مرحلة النضج. فعلى الإدارة أن تكون واعية لخطورة هذه المرحلة، حيث أن المنتجات التي لا تدعم بشكل جيد في هذه المرحلة سوف تبدأ بالتراجع، لذا يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة، لأنه في حالة عدم تدعيم هذه المنتجات فإنها سوف تنتقل إلى مرحلة خطيرة وهي مرحلة المنتجات الضعيفة.

ث. الأوزان الميتة:

إن الحصة السوقية تكون منخفضة ومعدل النمو السوقي منخفض، قد تحتاج إلى كمية من الاستثمارات النقدية للمحافظة على هذه الحصة وعلى معدل النمو، حيث يعزف الزبائن عن شراء المنتج - تقابلها مرحلة الانحدار والتدهور حسب دورة حياة المنتج - وهذا لوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة السعرية أو لعدم مواكبة المنتج للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور أذواقهم. وبهذه الطريقة ستتمكن المؤسسة من النظر إلى الوضعية التي يحتلها كل نشاط، وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات.

2. البدائل الاستراتيجية لمصفوفة «BCG»:

إن كل خانة من الخانات الأربعة التي تتكون منها مصفوفة (النمو / حصة السوق) تعبر عن مركز استراتيجي للمنتج، وعليه فإن لكل مركز استراتيجي مناسبة يجب على المؤسسة اتباعها، بشرط أن تتلائم مع رسالة المؤسسة، هذه الاستراتيجيات هي:

أ. استراتيجية البناء:

هي إحدى استراتيجيات النمو حيث تهدف إلى تقرير الحصة السوقية للمنتج، وتصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة أي تقابل الخانة الأولى وكذلك للمنتجات التي وصلت إلى مركز النجوم. إن اعتماد هذه الاستراتيجية يؤدي في الغالب إلى الحاق الضرر في الربحية على المدى القصير، فعند تبني استراتيجية البناء يجب أن تكون الدراسة دقيقة حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المؤسسة لنفقات طائلة دون فائدة، وبشكل عام تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعظيم الحصة السوقية وتحسين المركز التنافسي وفتح الطريق أمام منافذ توزيعية جديدة.

ب. استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:

هي إحدى استراتيجيات الاستقرار، فبموجب هذه الاستراتيجية الدفاعية، فإنه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، وتتبع هذه الاستراتيجية لصد هجمات المنافسين كما تستعمل للمحافظة على ولاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة. إن هذه الاستراتيجية مناسبة لمنتجات الأبقار والتي تدر تدفقات نقدية كبيرة، وتجدد الإشارة هنا إلى أنه لا يجب تخصيص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة الأبقار، لأن ذلك يؤدي إلى تراجعها، كذلك لا يجذب تخصيص استثمارات كبيرة جداً لأنها تتم على حساب المنتجات الأخرى التي ستحرم من الاستفادة من التدفقات النقدية الكبيرة للأبقار.

ت. استراتيجية الحصاد:

هي إحدى استراتيجيات الاستقرار وتهدف إلى تحقيق تدفقات نقدية في الأمد القصير مع إهمال ذلك في الأمد الطويل، وتتناسب هذه الاستراتيجية مع منتجات الأبقار ذات المستقبل غير الواعد وكذلك مع بعض منتجات الكلاب (المنتجات الضعيفة)، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الخروج من السوق بعد حصاد ما يمكن حصاده، أما نجاحها فيرتبط باطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول فترة ممكنة.

ث. استراتيجية التصفية:

هي إحدى استراتيجيات الانكماش، تلجأ إليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة، حيث تقوم هذه المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات كامل من السوق، لعدم توفر الامكانيات للاستمرار بمجموع المنتجات وتستخدم هذه الاستراتيجية خاصة لمنتجات الكلاب (المنتجات الضعيفة) ولبعض منتجات علامة السؤال، حيث يتم استغلالها لتحقيق النمو وذلك عن طريق استثمار الأموال في مجالات أخرى بعد الحذف، ويجب على المؤسسة بعد تبني هذه الاستراتيجية مباشرة أن تتبنى استراتيجية البناء والا سيؤدي ذلك إلى تقليص مجال أعمالها.