

جامعة العربي بن مهدي أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

السنة الثالثة تسويق

دروس مقياس:

# التسويق الاستراتيجي

إعداد: د. والي عمار

# أدوات التحليل الاستراتيجية

أولاً: تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن

## الاستشارية BCG

مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group)

هي مكتب استشارة تأسس سنة 1963 من طرف

Bruce Henderson أحد خريجي مدرسة هارفرد

للأعمال.

تعتبر مصفوفة BCG من أقدم وأشهر النماذج المستخدمة في تحليل محفظة الأعمال، ذلك أنها تقوم على تحليل مجموعة الأنشطة المكوّنة للمؤسسة.

تمّ تقديم هذه المصفوفة من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية في نهاية الستينات من أجل تحليل محفظة أعمال المؤسسة.

## فرضيات مصفوفة BCG

تستند مصفوفة BCG على الفرضيتين التاليتين:

❖ المنتجات ذات الحصة السوقية العالية تولد نقداً أكبر من المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة.

❖ المنتجات التي تتواجد في الأجزاء السوقية ذات معدلات النمو المرتفعة تحتاج للنقد أكثر من المنتجات التي تتواجد في الأجزاء السوقية ذات معدلات النمو المنخفضة.

تعتمد مصفوفة BCG على متغيرين هما:  
معدل نمو السوق لكل قطاع استراتيجي،  
والحصة السوقية النسبية للمؤسسة في كل  
قطاع استراتيجي.

ويتم وضع المنتجات أو وحدات العمل  
الاستراتيجية في المصفوفة على أساس معدل نمو  
السوق والحصة السوقية لوحدة العمل مقارنة  
بالحصة السوقية لأكبر منافس

حجم مبيعات السنة  $n-1$  - حجم مبيعات السنة  $n$

معدل نمو السوق =

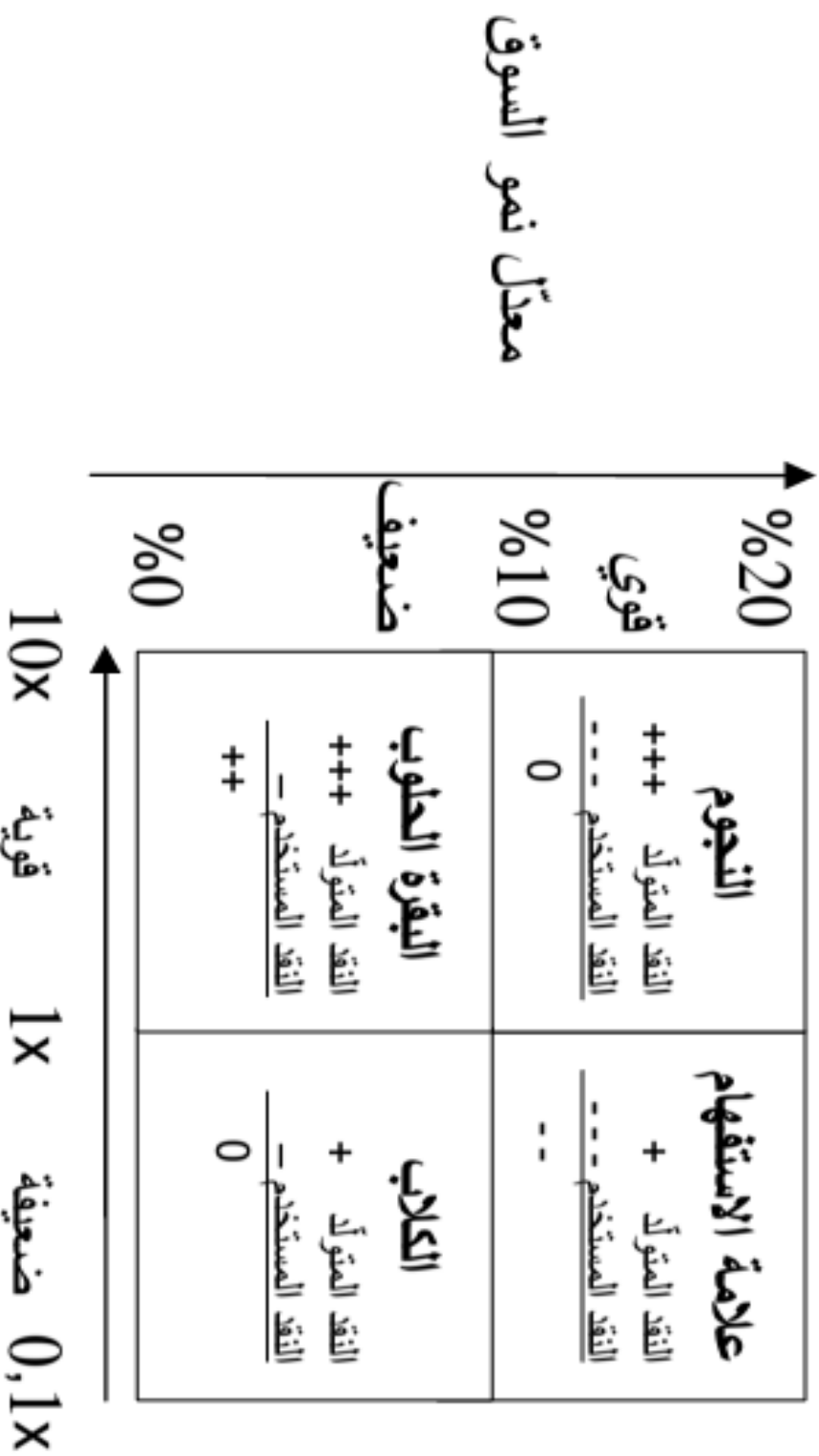
حجم مبيعات السنة  $n-1$

حجم مبيعات المنتج أو وحدة العمل الاستراتيجية للسنة  $n$

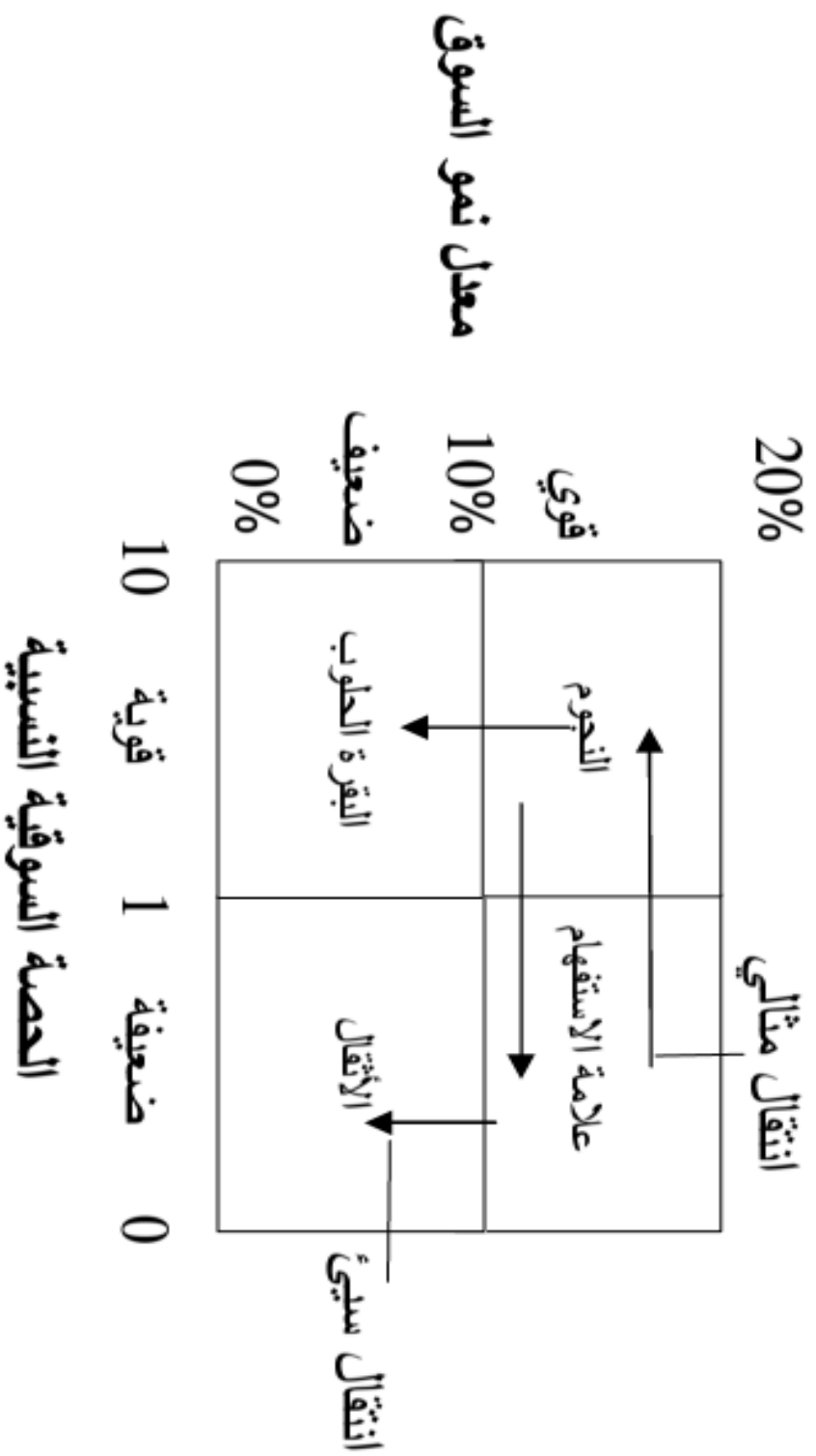
الحصة السوقية النسبية =

حجم مبيعات أكبر منافس للسنة  $n$

# مصفوفة BCG



# حركة انتقال المنتجات أو وحدات العمل الاستراتيجية بين خلايا المصفوفة



## مزايا مصفوفة BCG

- ✓ سهولة التطبيق نتيجة لاستخدامها معايير موضوعية متمثلة في الحصنة السوقية النسبية ومعدل نمو السوق.
- ✓ تخفيض خطر اختيار الاستراتيجية التسويقية انطلاقا من الحكم الذاتي عن المعطيات.

## انتقادات مصفوفة BCG

✓ استخدام المصفوفة لفرضية العلاقة الطردية بين الحصة السوقية النسبية والتدفقات النقدية يجعلها محصورة التطبيق في المنتجات ذات منحنى الخبرة، أو التي تتميز بـ وفورات الحجم.

✓ كما أنّ العلاقة بين الحصة السوقية والربحية قد تكون ضعيفة، بحيث يمكن لمنتجات حصتها السوقية جيدة ولكن الربحية ضعيفة بسبب هامش الربح المنخفض، في حين قد تكون منتجات أخرى حصتها السوقية ضعيفة ولكنها تحقق أرباحًا عالية.

✓ كما يمكن ظهور مشكل القياس سواء للحصة السوقية أو لنمو السوق، بحيث أنه إذا كانت وحدة العمل تنشط في عدة أجزاء سوقية وكذلك بعدة منتجات، فيمكن التساؤل هل قياس هذين المؤشرين يكون للسوق ككل أو للجزء السوقي فقط.

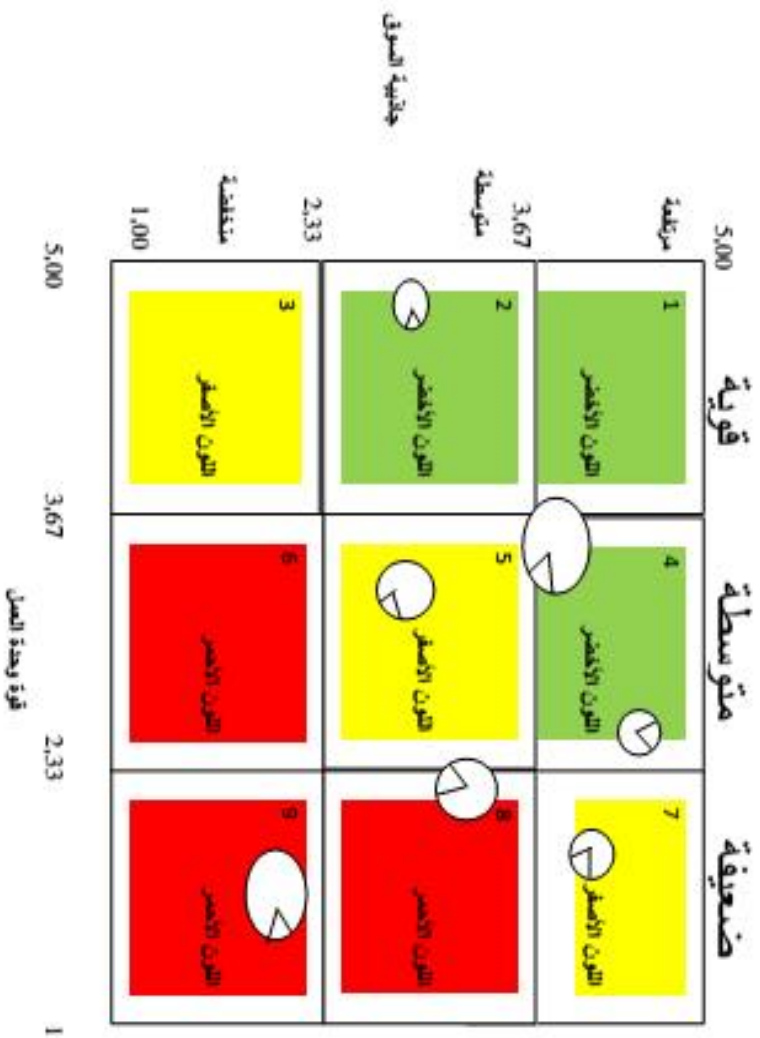
## ثانياً: مصفوفة GE/Mckinsey

تعتمد المصفوفة على بعدين، الأول متعلق بالعوامل البيئية الخارجية ويتمثل في جاذبية الصناعة أو جاذبية السوق، والآخر متعلق بالعوامل البيئية الداخلية ويتمثل في قوة وحدة العمل توجد مجموعة من العوامل التي يمكنها أن تؤثر في جاذبية الصناعة، ومجموعة من العوامل التي لها تأثير على قوة وحدة العمل.

فمن العوامل المؤثرة في جاذبية الصناعة نجد: حجم السوق، معدل نمو السوق، مدى حساسية المستهلكين المستهدفين للسعر، مدى حساسية المستهلكين المستهدفين للجودة، القدرة التفاضلية للموردين، القدرة التفاضلية للزبائن، درجة المنافسة السائدة، التطور التكنولوجي... إلخ.

ومن العوامل المؤثرة على قوة المؤسسة أو وحدة العمل الاستراتيجية نذكر: الحصبة السوقية التي تمتلكها المؤسسة أو وحدة العمل في السوق، جودة المنتج أو المنتجات المقدّمة للسوق، معدل نمو الحصبة السوقية للمؤسسة أو وحدة العمل، فعالية وظيفة البحث والتطوير، فعالية ومهارة القوة البيعية، الأماكن المادية والبشرية للمؤسسة أو وحدة العمل، فعالية وظيفة التسويق.

ويصنّف كل بعد من البعدين المستخدميين في المصفوفة إلى ثلاثة مستويات (ضعيف، متوسط، قوي)



قوة وحدة العمل = مجموع قيم العوامل المؤثرة فيها.

قيمة العامل = وزن العامل النسبي مضروب في الدرجة التقديرية للعامل.

مع الإشارة إلى أن مجموع الأوزان النسبية يساوي 100%، وأن الدرجة التقديرية مجالها من 1 إلى 5

الدرجة التقديرية للعامل تقدر من طرف  
متخذي القرار في المؤسسة أو وحدة العمل  
الاستراتيجية، وبما يتناسب مع تأثير العامل في البعد  
(جاذبية السوق أو قوة وحدة العمل)  
وفيما يخص وزن العامل النسبي فإن متخذي  
القرار في المؤسسة كذلك هم الذين يقدرون أوزاناً  
للعوامل المؤثرة، وبما يتناسب مع أهمية العامل لدى  
المؤسسة أو وحدة العمل الاستراتيجية.

- المنطقة الملونة بالأخضر: منطقة مرغوبة للاستثمار.
- المنطقة الملونة بالأصفر: الاستثمار بحذر.
- المنطقة الملونة بالأحمر: منطقة غير مرغوبة للاستثمار.

## مزايا مصفوفة GE/Mckinsey

تتمثل أحد المزايا التي تتميز بها هذه الأداة التحليلية في كونها تتيح المزيد من التصنيف، حيث تصنيف تصنيفًا آخر (متوسطًا) إلى التصنيفين الآخرين (ضعيف وقوي)

كما أن هذه المصفوفة تعتمد على بعدين يتضمنان عددًا كبيرًا من المتغيرات ذات الأوزان النسبية، بالإضافة إلى أن التحليل لموقع ومكانة المنتج أو وحدة العمل الاستراتيجية يكون أكثر دقة، كون المصفوفة تحتوي على تسع خلايا مقارنة بمصفوفة BCG التي تحتوي على أربع خلايا، كما أن هذه المصفوفة تتيح عددًا لا بأس به من الخيارات الاستراتيجية مقارنة بمصفوفة BCG

## انتقادات مصفوفة GE/Mckinsey

تتمثل أهم الانتقادات الموجبة لهذه المصفوفة في كون التقديرات التقويمية للعوامل المشكّلة للبعدين (جاذبية السوق وقوة وحدة العمل الاستراتيجية) قد تخضع لأحكام ذاتية من طرف المدراء أو متخذي القرار في المؤسسة، بالإضافة إلى كونها لا تتصوّر المنتجات الجديدة في السوق، أو وحدات العمل الاستراتيجية الجديدة في الصناعة النامية