تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG

دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف

ANALISYS OF PORTFOLIO ACTIVITIS CASE OF IRIS ELECTRONICS SETIF USING BCG MODEL

ط.د. منى قاستل [1] MOUNA GASTEL د. فتيحة بوحرود [2] FATIHA BOUHROUD
جامعة فرحات عباس سطيف01
mounagastel@yahoo.fr bouhroudfatiha@yahoo.fr

تاريخ الاستلام:2019/10/01 تاريخ القبول:2020/02/06

الملخص:

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى التعرف على مختلف المفاهيم الفكرية والنظرية التي تؤسس لنموذج BCG؛ توضيح كيفية تطبيقه على أرض الواقع؛ إبراز أهمية استخدامه في التحليل الاستراتيجي لمختلف ميادين نشاط المؤسسة وتمكين المؤسسة محل الدراسة من استغلال نتائج التحليل باستخدام نموذج BCG في بناء استراتيجياتها، كل هذا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي

وقد توصلنا من خلال عرض مختصر للمفاهيم ودراسة حالة مؤسسة IRIS إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تزايد الحصة السوقية للمؤسسة بشكل مستمر وتطور رقم أعمالها في مختلف ميادين نشاطها، يعكس مستوى أداء مهم وتموقعها الاستراتيجي في السوق الجزائرية؛ مثلا مجال صناعة التلفاز وصناعة المنتجات البيضاء فيتموضعان في مربع بين البقرة الحلوب وموضع النجوم على التوالي، ولذا يجب أن تحرص المؤسسة عل استدامة هذا التميز.

الكلمات المفتاحية:BCG ، محفظة الأنشطة الاستراتيجية، أدوات التحليل الاستراتيجي، IRIS

Abstract:

In this research, we aim to identify the different theoretical concepts of the BCG model; to explain how it is applied on the companies.

In a brief overview of the concepts and the IRIS case study, we obtained a number of results. The most important of these results is that the increasing market share of the company and the development of its number in its various fields of activity reflects an important level of performance and its strategic position in the Algerian market. The field of the TV industry and the white products industry are located in the square between the cow and the star position respectively, so the company must ensure sustainability.

Keywords: BCG, Portfolio Strategic Activities, Strategic Analysis Tools, IRIS.

مقدمة:

تتضمن عملية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة تحديد وضعية المؤسسة في مختلف مجآلات نشاطها، خاصة المجال التنافسي، على اعتبار أن المؤسسات المعاصرة تنشط في بيئة تنافسية معقدة وشديدة الاضطراب، بحيث تتمكن المؤسسة من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا الفرص والتهديدات المفروضة، وعلى أساس ذلك يتم تحديد الموقف الاستراتيجي (التنافسي) للمؤسسة حتى تتمكن من اختيار البديل الإستراتيجية المناسب له.

وفي هذا الإطار، توجد مجموعة من النماذج الإستراتيجية المعتمدة في هذا عملية التحليل تلك، ومنها النماذج المعروفة بـ: أدوات تحليل محفظة الأنشطة والمتمثلة في نموذج بوسطن BCG ونموذج ADL ونموذج جينيرال الكتريك GE.

ويعد نموذج BCG الأكثر شيوعا في الدراسات النظرية التي تناولت هذه الأدوات، لكنه يلقى إهمالا كبيرا من طرف مسؤولي المؤسسات كأداة لتحليل الوضعية، لذا اخترناه لتطبيقه على أرض الواقع على مؤسسة IRIS للصناعات الكهرو منزلية بالجزائر.

أ. اشكالية الدراسة:

ومنه يمكن طرح السؤال آلاتي:

كيف يتم تحليل محفظة نشاطات مؤسسة IRIS للإلكترونيات بالاعتماد نموذج BCG؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، نلخصها في التالي:

- هل يمكن استعمال نموذج في تحليل BCGفي تحليل محفظة الأنشطة لمؤسسة IRIS للإلكترونيات ؟

- كيف يتم تطبيق النموذج على واقع المؤسسة؟
- فيما تتمثل أهمية استخدام النموذج للمؤسسة محل الدراسة؟

وللإجابة على هذا السؤال، نضع الفرضية التالية:

يمكن تطبيق نموذج BCGلتحليل محفظة الأنشطة لمؤسسة IRIS للإلكترونيات.

ب. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة الى:

-التعرف على مختلف المفاهيم الفكرية والنظرية التي تؤسس لنموذجBCG ؛

-توضيح كيفية تطبيق نموذج BCG على أرض الواقع؛

-إبراز أهمية استخدام نموذج BCG في التحليل الاستراتيجي لمختلف ميادين نشاط المؤسسة؛

-تمكين المؤسسة محل الدراسة من استغلال نتائج التحليل باستخدام نموذج BCG في بناء استراتيجياتها.

ت. منهج البحث:

وفي سبيل إتمام الجانبين النظري والميداني للورقة البحثية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، وعرضها وتحليلها بالشكل المناسب للموضوع، كما اعتمدنا على المقابلة والدراسة التشخيصية لوثائق المؤسسة بغرض الوقوف على نتائج الدراسة المبينة في آخر الورقة البحثية.

ث. عناصر البحث:

قسم مضمون هذه الورقة البحثية إلى العناصر التالية:

1. مفهوم التحليل الاستراتيجي للمؤسسة.
2. التعريف بنماذج تحليل محفظة الأنشطة

3. الإطار المفاهيمي والتطبيقي لنموذج BCG

4. تطبيق نموذج BCG في مؤسسة IRIS لصناعة الالكترونيات بسطيف

1- **مفهوم التحليل الاستراتيجي للمؤسسة:** يساعد التحليل الاستراتيجي على دراسة بيئة المؤسسة الاقتصادية الداخلية والخارجية، وللتمكن من الاستفادة مما يتيحه، ينبغي أولا معرفة مفهوم التحليل الاستراتيجي وأهم أدواته.

1.1- مفهوم التحليل الاستراتيجي:

ترد عدة تعاريف للتحليل الاستراتيجي وفقا للمراجع المتعددة، ونورد فيما يلي أهمها:

- **التعريف الأول:** عرف (Pearce & Robinson) التحليل الاستراتيجي بأنه "تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى القيادة الاستراتيجية أن تعمل على إيجاد التوافق الأفضل فيما بينهما" (العيساوي، العارضي، و العابدي، 2012)

- **التعريف الثاني:** عرفه (Johson & Scholes) بأنه "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي". (الغالبي و ادريس، 2007)

- **التعريف الثالث:** عرفه (الزعبي) بأنه "أداة استراتيجية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية التنافسية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التنافسية مما يعطي المؤسسة رؤية استراتيجية في صياغتها استراتيجيتها". (العيساوي، العارضي، و العابدي، 2012)

من التعاريف السابقة، يمكن أن نخلص إلى أن التحليل الاستراتيجي هو:

مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة الاقتصادية، وتحديد تأثيراتها ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات.

ويتضمن مجموعة الأدوات التي تستخدم لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في المؤسسة الاقتصادية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والاستراتيجية المطلوبة.

2-تحليل محفظة الأنشطة:

قبل التطرق الى كيفية تحليل محفظة أنشطة المؤسسة، علينا التطرق أولا الى مفهوم محفظة الأنشطة ثم التطرق الى أهم الأدوات التي تحللها.

1.2- مفهوم محفظة الأنشطة:

تتعدد تعاريف محفظة الأنشطة، وفيما يلي نعرض أهمها:

- **التعريف الأول:** محفظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج منتج/سوق التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائما للبحث عن تعظيم محفظة متنوعة ومتوازنة. (mortain, 2000)

- **التعريف الثاني:** محفظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج منتج/سوق، والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المؤسسة. وتسمى عملية تحديد الازواج منتج/سوق بعملية التجزئة الاستراتيجية. (aléne, 2008)

من التعاريف السابقة لمحفظة الأنشطة يتضح لنا بأنها مجموعة ميادين الأنشطة الاستراتيجية DAS (Domaine d'Activité Stratégique)التي تستهدفها المؤسسة والتي تشترك في نفس الصفات الخاصة بـ زوج منتج/ سوق. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مجموعة من وحدات النشاط الاستراتيجي تكون محفظة الأنشطة للمؤسسة.

2.2- أدوات تحليل محفظة الأنشطة:

يتمثل الهدف من تحليل محفظة الأنشطة في إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال بعدين وهما: جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمؤسسة لكل منتج/سوق.

توجد مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل المحفظة، وأهمها الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم أبعادا مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي، والجدول التالي يوضح أهم النماذج (المصفوفات العامة).

الجدول 1: أهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة

	معيار المحيط	معيار المؤسسة
مصفوفة BCG	نمو القطاع	حصة سوقية نسبية
مصفوفة ADL	نمو القطاع	وضعية تنافسية
Mc . Kensey	جاذبية الصناعة	تقييم مؤهلات النجاح

المصدر: براهيمي حياة، **مساهمة في تطبيق أسلوب محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR للالكترونيات بولاية برج بوعريريج**، مذكرة ماجستير، 2007، ص58.

يمثل الجدول أعلاه أهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة للمؤسسات، حيث تختلف معايير هذه الأدوات فنجد أن معيار نمو السوق معيار مشترك بين كل من مصفوفة (نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية أو group (Boston consultation) BCGو ADL (Arthur D. Little) بينما ترتكز مصفوفة Mc.Kensey على مؤشري جاذبية الصناعة

وتقييم مؤهلات نجاح المؤسسة في السوق، أما دراستنا فتتمحور حول أداة BCG وكيفية تطبيقها على المؤسسة محل الدراسة.

3-نموذج جماعة بوستون الاستشارية BCG:

يعد نموذج جماعة بوستون الاستشارية BCG النموذج الأشهر بين نماذج التحليل الاستراتيجي بصفة عامة ونماذج تحليل محفظة الأنشطة بصفة خاصة. ونتطرق في هذا العنصر إلى مفهومه وخطوات تصميمه.

1.3- التعريف بالنموذج:

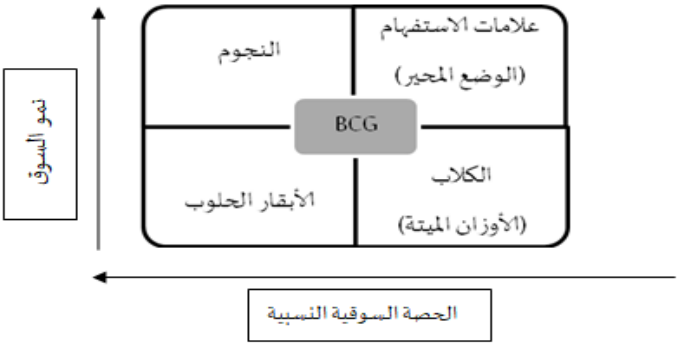
قامت مجموعة بوسطن الاستشارية وهي مؤسسة لاستشارات الإدارية بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الأعمال سنة 1960، يدعى باسم مصفوفة معدل النمو والحصة السوقية النسبية، وأيضا تساهم في اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الاستراتيجي. (بني حمدان و ادريس، 2007)

إن مصفوفة BCG تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من نشاطات المؤسسة لدراستها، وهذا في إطار مصفوفة ببعدين نمو القطاع أو الصناعة وحصص السوق باعتبار أن المؤسسة لا تستطيع أن تفكر في نشاطاتها لتعددها بل يجب عليها أن تصيغ نظرة حول منتجاتها قصد تحويل موارد بين مختلف نشاطاتها.

كما يقوم هذا النموذج بعملية الفحص والتي تؤدي إلى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق وبالتالي مساعدة إدارة المؤسسة على إجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل. (عودة، 2013)

ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما: المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، والمحور العمودي وهو نمو السوق، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل 3: مصفوفة BCG



Source : Gerry Johnson et autres, stratégique, Pearson édition, 2008, paris, p 339.

انطلاقا من الشكل السابق والذي يوضح بنية مصفوفة BCG، تتضح لنا الوضعيات المختلفة التي يمكن أن تكون عليها ميادين النشاط الاستراتجية للمؤسسة. (البكري، 2008)

ويمثل المحور السيني (الأفقي) للمصفوفة المركز التنافسي النسبي، وأعلاه يعتبر واحد صحيح، ومتوسطه 0.50 وأقله صفر. وأما المحور الرأسي (الصادي) فيمثل معدل نمو الصناعة، ويتراوح ما بين 20- و +20 ويعتبر الصفر هو نقطة الوسط)الخطاب(2018 ,

1. الحصة السوقية النسبية: والتي تتضح بالإحداثيات الأفقية والذي يمثل الحصة السوقية لميادين النشاط الاستراتيجية قياسا بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة.

2. معدل نمو السوق: هو معدل النمو المتوقع للمبيعات في السوق التي تخدمها المؤسسة وذلك من خلال أعمالها الخاصة (علي غباش، 2016)، وتسمى هذه الإحداثية العمودية أيضا بمعدل نمو الصناعة والذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق (الصناعة). فكلما ازدادت النسبة كلما أشار ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا

ما كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العاملة فيه.

تنقسم هذه المصفوفة إلى أربعة خلايا وكل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المؤسسة وتعاملها ضمن هذه الخلية، وهذه الخلايا هي: (البكري، 2008)

أ. علامة الاستفهام:

يطلق 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 إن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو مرحلة التقديم في منحنى دورة الإنتاج.

ب. 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.

ت. الأبقار الحلوب:

وهي تمثل منتجات ذات حصة سوقية عالية أي أن مركزها التنافسي قوي ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، هذه المنتجات مربحة لتوليدها تدفقات نقدية أكثر

ما تحتاجه للإنتاج والتسويق، إن هذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لتوليد مجآلات ذات فرص عالية (نجمة أو علامات الاستفهام).

يجب أن تصمم الإستراتيجيات لهذه المنتجات للمحافظة على حصة السوق بدلا من توسيعها وهي تمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج.

ث. الكلاب (الأوزان الميتة):

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 لاتكون 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.

2.3- خطوات تنفيذ مصفوفة BCG :

لتنفيذ مصفوفة BCG في المؤسسة يجب تطبيق المراحل التالية:

أ. حساب معدل نمو السوق بالنسبة لكل ميدان نشاط كما يلي:

نورد فيما يلي القانون الخاص بحساب معدل نمو السوق

$$\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1)} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}$$

ب. حساب الحصة السوقية بالنسبة لكل ميدان نشاط كما يلي:

نورد فيما يلي القانون الخاص بحساب الحصة السوقية النسبية لمختلف ميادين النشاط الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة

$$\frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي}}{\text{مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس}}$$

ت. تحديد نسبة مبيعات المؤسسة.

ث. حساب قطر كل دائرة تقابل ميدان نشاط معين بالاعتماد على القاعدة الثلاثية.

ج. رسم موقع كل ميدان نشاط استراتيجي على مخطط المصفوفة باستخدام إحداثيات معدل النمو السوق والحصة السوقية.

3.3- مصفوفة BCG ومنحنى الخبرة:

قدمت فكرة منحنى الخبرة بواسطة المجموعة الاستشارية ببوسطن في منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر ويشتق منحنى الخبرة من الفكرة التي تنادي بأنه كلما زادت الخبرة بشأن المنتج من خلال زيادة الإنتاج حيث تنخفض تكاليف العمالة المباشرة للوحدة.

وتقوم نظرية الخبرة على الفرض التالي: تنخفض تكاليف إنتاج منتج معين وتكاليف التسويق بين 20% و30% كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة.

وقد أوردت المجموعة الاستشارية بوسطن أربعة أسباب لانخفاض التكلفة: (armstrong & kotler, 2010)

أ. **أثر منحنى الخبرة القديم:** ومعنى ذلك أن العمال يصبحون أكثر إنتاجية كلما تعلموا مهمة معينة من خلال التكرار.

ب. **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.

ت. **الاستثمار:** إن المؤسسات التي تستثمر لزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف سوف تتحرك هبوطا وبشكل أسرع في منحنى الخبرة.

ث. **الحجم:** بمعنى انخفاض التكاليف الرأسمالية للوحدة الإضافية كلما زاد الحجم ومن بين الشروط التي تسهم في تحقيق آثار منحنى الخبرة نجد ما يلي:

- كلما زادت العمليات التي تؤدى 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.

خلاصة القول: إن 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 تعادل التكلفة مع المؤسسة الرائدة في السوق، وكذلك تحديد الفترة التي تستغرقها أي مؤسسة جديدة في السوق حتى تلحق بها.

4.3- تقييم نموذج BCG :

كأي نموذج تحليل، فإن نموذج BCG له إيجابيات العمل به كما لا يخلو من النقائص أو السلبيات التي نحاول طرحها فيما يلي:

1.4.3- إيجابيات النموذج:

لنموذج BCGجمل من الإيجابيات نذكر منها: (خبير، 2014)

أ. تتيح الفرصة بشكل سريع ودقيق للمؤسسة في أن تحدد مواقع المنتجات التي تتعامل بها وتأشير موقفها التنافسي.

ب. تساعد هذه المصفوفة إدارة التسويق والمؤسسة على اختيار الاستراتجية التسويقية المناسبة لمواجهة الحآلات التي يكون بها المنتج في السوق وعلى ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق (الصناعة).

ج. تركز الانتباه حول ضرورة الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية كالترويج، التوزيع، التسعير، البحث والتطوير، ومدى إسهام كل نشاط في دعم المنتج في الخلية المعينة. أو بالعكس تقليل ذلك النشاط لتحقيق الوفورات المناسبة وتوجيهها نحو منتجات في خلايا أخرى.

د. تمكن إدارة التسويق والمؤسسة، من تحديد فاعلية استراتيجيات النمو (السوق/ المنتج) وكل استراتيجية بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به، فضلا عن إمكانية اعتماد استراتيجية التنويع لتوسيع أنشطتها في مجالات مضافة للعمل.

2.4.3- سلبيات النموذج:

توجد بعض النقائص أو بعض مظاهر القصور في مصفوفة BCG مثلها مثل أي أسلوب تحليلي آخر نذكر فيما يلي جملة من هذه النقائص: (armstrong و kotler، 2010)

أ. النظر إلى كل نشاط باعتباره نجما أو بقرة حلوب أو كلب أو علامة استفهام يعد تبسيطا مبالغا فيه لأن هناك كثيرا من الوحدات تقع في منتصف مصفوفة بوسطن وبالتالي ليس من السهل تصنيفها.

ب. هذه المصفوفة لا تعكس حركة نمو الوحدات المختلفة أو الصناعات المتعددة، على مر الزمن، أي أن المصفوفة بمثابة صورة للمؤسسة في لحظة زمنية معينة.

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

د. بالإضافة إلى ذلك تقوم المصفوفة على افتراض ضمني بان 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 الانخفاض في التكلفة نتيجة للخبرة لا يحدث كثيرا في الأسواق الناضجة وبطيئة النمو.

هـ. إهمال طبيعة المنتج، فالمنتجات الفاخرة مثلا لا تمثل حصة سوقية كبيرة ومعدل النمو فيها ضعيف ولكنها تدر أرباحا كبيرة للمؤسسة.

4- تطبيق نموذج BCG على مؤسسة IRIS للصناعات الكهرومنزلية وتحليل النتائج.

قبل تطبيق نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية على مؤسسة IRISللصناعات الكهرو منزلية، يجب أولا التطرق الى نبذة عن نشأة المؤسسة وأهم المنتجات التي تنتجها.

1.4- تقديم مؤسسة IRIS للصناعات الالكترونية:

أنشئت IRIS كعلامة تجارية تابعة لـ saterexسنة 2004، وهي مؤسسة متخصصة في صناعة المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية والهواتف النقالة، شكلها القانوني SPA شركة ذات أسهم، برأسمال يقدر بـ 2.560.000.00 دج مقرها الرئيسي في سطيف.

منذ إنشائها منذ ما يقارب 14 سنة، أصبحت IRIS مؤسسة رائدة في مجال صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، توظف المؤسسة أكثر من 2500 بين إطارات وعمال ورشات، موزعين عبر 6 مواقع إنتاج.

*نقلا عن التقرير المالي لمؤسسة irisلسنة 2017.

2.4- ميادين نشاط المؤسسة: تنشط المؤسسة في أربع قطاعات سوقية تتمثل في جملة من خطوط الإنتاج:

- **خط إنتاج التلفاز:** حيث تنتج المؤسسة على خط واسع من المنتجات أبرزها وأحدثها:

(4K Utra HD / Anderoid TV HD/Full HD / Oled/ Curved)

- **خط إنتاج المنتجات البيضاء:** حيث تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات المتمثلة في الثلاجات، المكيفات الهوائية، الأفران وآلات الغسيل.
- **خط إنتاج آلات المطبخ الصغيرة:** حيث تنتج المؤسسة عدة آلات مطبخية تتمثل في مكواة، آلات الطحن بالأحجام، العصارات الكهربائية.
- **خط إنتاج الهواتف النقال:** حيث تنتج المؤسسة تشكيلة واسعة من الأجهزة النقالة، كالهواتف النقالة العادية والذكية، الالواح الالكترونية.

3.4- تطور رقم أعمال المؤسسة بين فترة 2010 و2017: تشهد المؤسسة تطورا كبيرا في رقم أعمالها وهذا ما يبينة الشكل والجدول التاليين:

الجدول 2: تطور مبيعات مؤسسة iris للالكترونيات (عدد الوحدات المباعة) بين 2010 و2017.

DAS السنة	2010	2014	2016	2017
التلفزيونات	86000	120000	310000	430000
المنتجات البيضاء	74000	153000	300000	390000
الهواتف والألواح الذكية	/	83000	130000	189000
آلات المطبخ الصغيرة	/	/	100000	220000

المصدر: قسم التسويق بالمؤسسة

نلاحظ من الجدول السابق النمو الملحوظ في إنتاج المؤسسة وفي التوسعات التي تقوم بها لتنويع خطوط إنتاجها عبر السنوات.

الجدول 3 : تطور رقم الأعمال لكل (DAS) للسنتين 2017/2016

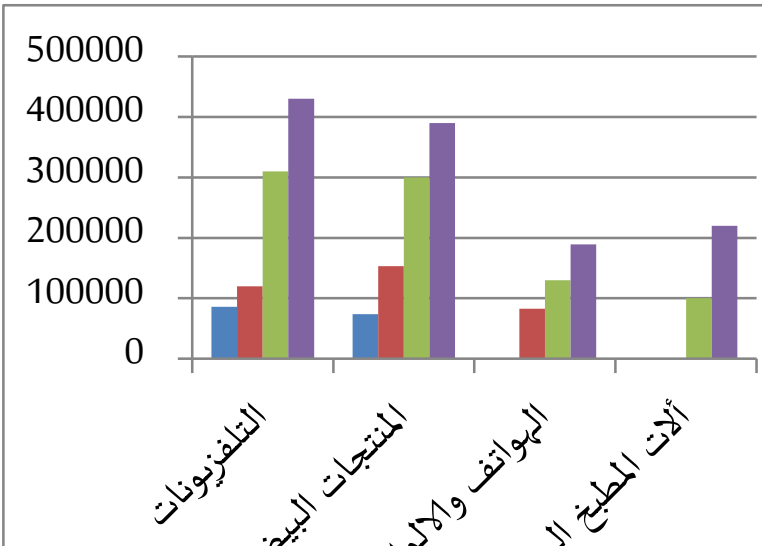
السنة	2016 (مليون دينار)	2017
التلفزيونات	9300	12900
المنتجات البيضاء	6000	7800

الهواتف والألواح الذكية	1300	1890
آلات المطبخ الصغيرة	400	880

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على التقرير المالي للمؤسسة لسنتي 2017/2016.

يمكن تمثيل تطور رقم المبيعات بين 2017/2010 في الأعمدة البيانية التالية.

الشكل 04 تطور مبيعات مؤسسة IRIS حسب ميادين النشاط



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

من خلال التمثيل البياني السابق يتبين لنا بأن المؤسسة في سنة 2010 كانت في بداية نشاطها الفعلي وهذا ما يعكسه رقم الأعمال الصغير في نشاطي التلفاز والمنتجات البيضاء أما كل من آلات المطبخ الصغيرة والهواتف فلم تبدأ النشاط بها بعد.

كما نلاحظ ارتفاع رقم الأعمال في شتى النشاطات، والمبدأ الفعلي لنشاط صناعة الهواتف سنة 2014 وآلات المطبخ سنة 2016 التي نرى تطورها من خلال الأعمدة الممثلة.

4.4- تحليل القوى التنافسية الخمس لـ porter بالنسبة لمؤسسة IRIS

يتعين على المؤسسة تحليل العناصر الخمسة لمعرفة صاحب أكبر حصة سوقية وأكبر منافس لها، وكذا لتفادي تهديدات المنافسين والمنتجات البديلة والتكيف مع القوى التفاوضية للموردين والزبائن وهذا ما سنسقطه على مؤسسة IRIS قبل اقتراح نموذج BCG فيما يلي:

أ. المنافسون: تواجه مؤسسة IRIS منافسة قوية من المؤسسة الرائدة CONDOR صاحبة أكبر حصة سوقية، وتعتبر مؤسسة IRIS اللاحق بالنسبة للمؤسسة المنافسة لها، لهذا فتخطط المؤسسة لزيادة حصتها السوقية بنسبة 10 بالمئة على مدى 10 سنوات القادمة.

ب. الموردون: لا تلاقي المؤسسة أي صعوبة في توريد المادة الأولية المتمثلة في قطع الغيار، الشرائح والبطاقة الأم، حيث تستوردها من الصين بالتحديد من شركة GEONI .

ت. الزبائن: تسعى المؤسسة إلى توطيد علاقتها بزبائنها وكذا استقطاب زبائن جدد وذلك من خلال تحقيق زوج (جودة/ سعر) بالنسبة للزبون، كذا تحرص على التوزيع الجيد لمنتجاتها بمختلف أنواعها لكسب رضا الزبون، وتسعى لتوفير نقاط بيع لتوفير خدمات ما بعد البيع لمنتجاتها.

ث. الوافدون الجدد: بما أن سوق الالكترونيات في الجزائر سوق غير مشبع، يشكل تهديد دخول منافسين جدد للمؤسسة وارد على المدى المتوسط والبعيد لذا تسعى المؤسسة الى تنويع خطوط إنتاجها لمواجهة المنافسة.

ج. المنتجات البديلة: يشكل المنتج البديل للمؤسسة خطرا كالمنتجات المزودة بتقنيات اللمس أو تقنية التحكم عن بعد.

5.4- تطبيق نموذج BCG على مؤسسة IRIS:

لتطبيق نموذج BCG على المؤسسة علينا اتباع المراحل التالية:

أ. حساب الحصة السوقية لكل ميدان نشاط.

ب. حساب معدل النمو في الصناعة التابعة لكل ميدان نشاط.

جـ. حساب مقدار زوايا الحصص السوقية لكل حصة سوقية لتمثيلها في دوائر خاصة بكل ميدان نشاط في النموذج.

1.5.4- حساب الحصة السوقية لكل ميدان نشاط لمؤسسة IRIS:

كما سبق التطرق إلى كيفية حساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة سوف نحسب كل حصة سوقية على حدى بالرجوع إلى الحصة السوقية الأكبر للمنافس الرائد في السوق:

الحصة السوقية الاجمالية لكامل القطاعات السوقية لمؤسسة IRIS هي 15%، حسب معطيات التقرير المالي للمؤسسة.

$$\frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي}}{\text{مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس}}$$

بعد إجراء العمليات الحسابية بالقانون أعلاه الخاصة بكيفية حساب الحصة السوقية مقارنة بالرائد صاحب أكبر حصة سوقية condor والذي يملك 35% من سوق الالكترونيات بالجزائر في حين تتحصل مؤسسة IRIS للإلكترونيات على نسبة 15% من سوق الالكترونيات. على هذا الأساس تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول 04: الحصة السوقية النسبية لكل ميدان نشاط لمؤسسة IRIS لسنة 2017.

DAS / المؤسسة	الحصة السوقية لـ condor	الحصة السوقية لـ iris	الحصة السوقية النسبية لـ iris
التلفاز	%35	%20	0.57 =35 /20
المنتجات البيضاء	%35	%18	0.51
آلات المطبخ الصغيرة	%15	%10	0.66
الهاتف	%20	%8	0.4
متوسط الحصة السوقية الاجمالية	%35	%15	/

للسوق			

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

2.5.4- حساب معدل نمو الصناعة:

بعد حساب الحصة السوقية النسبية لميادين نشاط المؤسسة، نحسب معدل نمو الصناعة انطلاقا من معدل النمو لكل نمو نشاط بالقانون التالي:

$$\frac{\text{اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1) – اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}{\text{اجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)}}$$

تحصلنا على النتيجة التالية المبينة في الجدول التالي:

الجدول 05: معدل نمو الصناعة والحصة السوقية النسبية لمؤسسة IRIS لسنة 2017

	معدل نمو الصناعة	الحصة السوقية النسبية
التلفاز	0.38	0.57
المنتجات البيضاء	0.3	0.51
الهاتف	0.45	0.66
آلات المطبخ الصغيرة	1.2	0.4

المصدر: من إعدد الباحثتين بالاعتماد على العمليات الحسابية من معطيات المؤسسة

بعد حساب كل من معدل نمو الصناعة والحصة السوقية النسبية لكل ميدان نشاط للمؤسسة، نحسب الآن قطر الدوائر التي سنمثل بها النموذج.

3.5.4- حساب قطر الدوائر وقيس زوايا ميادين نشاط مؤسسة IRIS

باستعمال الطريقة الثلاثية لحساب قيس الزاوية الممثلة للحصة السوقية وقطر الدائرة الممثلة لميدان النشاط بالطريقة التالية نتحصل على الجدول أدناه.

الطريقة: مثال أكبر حصة سوقية للمؤسسة هي التلفاز بـ 20% فإن قيس الزاوية الممثلة له يحسب بالطريقة التالية:

قيس الزاوية الممثلة للحصة السوقية الخاصة بالتلفاز = $\frac{360° \times 20\%}{100}$ = 72° ومنة الزاوية الممثلة للتلفاز تقدر بـ 72°

أما قطر الدائرة فنستخدم الطريقة الثلاثية للحساب حسب المثال التالي:

بافتراض أن قطر الدائرة الممثلة لأكبر حصة سوقية = 4 سم*، ونحسب باقي أقطار الدوائر بالطريقة التالية:

*في تمثيلنا للدوائر الخاصة بمنتجات المؤسسة محل الدراسة في المصفوفة ولضرورة احترام حجم الشكل فان أقطار الدوائر ستظهر أصغر من حجمها الحقيقي.

4سم	←	12900 (م.د)**
X	←	7800 (م.د)

** الوحدة هي مليون دينار جزائري

باستخدام الطريقتين السابقتين نتحصل على النتائج التالية مفصلة في الجدول التالي:

الجدول 06: نتائج حساب قطر الدائرة وقيس الزاوية للتمثيل في نموذج BCG

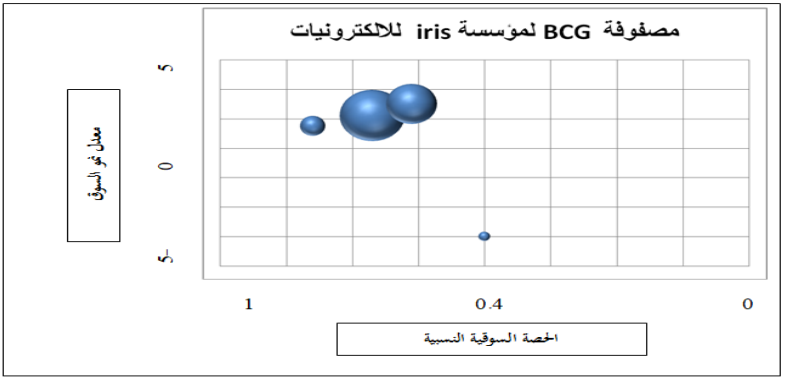
	قطر الدائرة (سم)	قيس الزاوية (°)
التلفاز	4	72
المنتجات البيضاء	2.4	64.8
الهاتف	0.58	36
آلات المطبخ الصغيرة	0.12	28.8

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

1. تمثيل نموذج BCG

من المعطيات السابقة التي حسبناها والتي تتمثل في الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو الصناعة يمكن تمثيل النموذج كآلاتي:

الشكل 05: نموذج BCGمؤسسة IRIS للإلكترونيات



المصدر: من إعداد الباحثتين انطلاقا من الحسابات أعلاه بالاعتماد على برنامج.Excel

مفتاح الشكل: قبل التطرق الى قراءة الشكل علينا أولا توضيحه، حيث أن الكرات يتباين حجمها بين الأكبر والأصغر حسب أقطار الدوائر التي حسبت سابقا للمنتجات وكل دائرة تتموضع في فضاء المصفوفة حسب تقاطع حصتها السوقية النسبية مع معدل نموها في السوق، كذلك عند قراءة المصفوفة علينا تحديد الاحداثيات التي تتموضع بها المنتج في المصفوفة كما تم التطرق لها في الجانب النظري للمصفوفة.

انطلاقا من تطبيق نموذج BCG على .... نلاحظ بأن توزيع ميادين النشاط على الشكل يعطي صورة واضحة على وضعية المؤسسة في السوق، حيث يمثل كل من ميدان صناعة التلفاز وميدان إنتاج المنتجات البيضاء في وضعية محفزة للاستثمار (النجوم)، بينما ميدان صناعة الهواتف في الوضع محير كون الميدان يخضع لمنافسة شرسة من طرف المنتجات المستوردة والمتمثلة في علامتي SAMSUNG و APPEL بالإضافة إلى العلامات الأخرى الأجنبية منها والمحلية، في حين يأخذ مجال صناعة أجهزة المطبخ الصغيرة محل محفز لتوسيع الاستثمار كون معدل النمو في الصناعة مرتفع وهذا ما ننصح المؤسسة لإعادة النظر في حجم الاستثمار الموجه لهذا النشاط.

بعد تحليلنا لنتائج تطبيق نموذج BCG على مؤسسة IRIS للصناعات الالكترونية بسطيف، نستنتج أنه يمكن تطبيق النموذج على المؤسسة والوصول إلى نتائج تحديد

وضعيات مختلف ميادين نشاط المؤسسة على المصفوفة وهذا ما **يؤكد** فرضية الدراسة.

الخاتمة:

إن تطبيق نموذج BCG مؤسسة IRIS للإلكترونيات يتيح لها الفرصة للاستفادة منه في عدة مجالات، أبرزها اعتماده كأداة كمية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بمجالات نشاطها المتنوعة، وقد تم التوصل من الاستنتاجات المرتبة بتطبيق هذا النموذج، وهي كما يلي:

- تعتبر سوق الالكترونيات في الجزائر سوق غير مشبعة بالكامل وهذا يجعلها بيئة محفزة على الاستثمار ويفتح أمام مؤسسة IRISمجالا للتوسع في حصتها السوقية، خاصة إذا تمكنت هذه المؤسسة من تحديد حاجات وتوقعات الزبون الجزائري والتعرف على نمط استهلاكه للمنتجات الالكترونية؛
- إن تواجد مؤسسة IRISفي السوق الجزائرية للإلكترونيات منذ حوالي 14 سنة، مكنها من دخول عدة مجالات نشاط وانعكس ذلك في تنوع منتجاتا وخطوط إنتاجها بمحفظة نشاطات ثرية، تسمح لها بالمحافظة على زبائنها الحاليين وتشجع على استقطاب زبائن آخرين؛
- تزايد الحصة السوقية للمؤسسة محل الدراسة بشكل مستمر حسب التقرير المالي للمؤسسة وتطور رقم أعمالها في مختلف ميادين نشاطها، يعكس مستوى أداء مهم وتموقعها الاستراتيجي في السوق الجزائرية؛
- إضافة إلى ماسبق؛ فمعدل النمو في الصناعة لمخلف مجالات نشاط المؤسسة في تصاعد مستمر وهذا مؤشر جيد، وعامل يعكس فرص استمرارية وتوسع المؤسسة مستقبلا؛

- أما فيما يخص ميدان صناعة آلات المطبخ الصغيرة وصناعة الهاتف النقال فيمكن القول إن المؤسسة حديثة العهد بهذين المجالين، وهذا ما يعكسه تموضعهما في نموذج BCG في مربع البقرة الحلوب، ولكن مع الإشارة إلى إمكانية النجاح أكثر فيهما خاصة إذا تمكنت المؤسسة من التحديد الدقيق لمتطلبات الزبائن وقدرتها على تحقيق هذه المتطلبات بشكل متميز مقارنة بالمنافسين في السوق الجزائرية؛

- تعتبر المؤسسة متميزة في مجال صناعة التلفاز وصناعة المنتجات البيضاء -نوعا ما -وهذا ما يعكسه تموضعهما في المصفوفة في مربع بين موضع النجوم، ولذا يجب أن تحرص المؤسسة عل استدامة هذا التميز والمحافظة عليه في الأجل الطويل؛

- إن محاولة تطبيق هذا النموذج على المؤسسة محل الدراسة كانت مقيدة بعامل رئيسي وهو عدم معرفة الإدارة بمضمون أدوات التحليل الاستراتيجي وعدم إدراكها لأهميتها التطبيقية في توضيح وفهم مجالات نشاط المؤسسة، خاصة من حيث إعادة النظر في النشاطات الأقل فعالية والاهتمام بالميادين الأكثر نمو والأكبر من ناحية الحصة السوقية، وعلى المؤسسة الاهتمام بتدريب الهيئة الإدارية لديها على استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في تشخيص وتحليل وضعية المؤسسة في مجال نشاطها؛

- للإشارة؛ فالمؤسسة أعطت أهمية للموضوع وتعاملت بكل جدية لتسهيل إجراء الدراسة الميدانية وأبدت اهتماما كبيرا بالنتائج التي تم التوصل إليها.

المراجع:

1. francois aléne .(2008) .*concept métier et DAS* .paris :édition pearson.
2. gary armstrong و philip kotler ،(2010) .*principe de marketing* .paris :édition pearson.

3. marie-agnés mortain .(2000) .*dictionnaire du management stratégique* .paris: edition belin sup.

4. ثامر البكري. (2008). استراتيجيات التسويق. الاردن: دالر اليازوري للنشر.

5. خالد محمد بني حمدان، و وائل محمد صبحي ادريس. (2007). الاستراتجية والتخطيط الاستراتيجي. الاردن: دار اليازوري للنشر.

6. خبير. (26 12, 2014). تقييم تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تم الاسترداد من المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية: https://hrdiscussion.com/hr95408.html

7. طاهر محسن الغالبي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2007). الادارة الاستراتجية منظور منهجي متكامل. الاردن: دار وائل للنشر.

8. محمد الخطاب. (27 02, 2018). شرح مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية مع مثال. تم الاسترداد من :business4
https://www.business4lions.com/2018/07/Boston-Consulting-Group-Matrix.html

9. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، و هاشم فوزي العابدي. (2012). الادارة الاستراتجية المستدامة. الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.

10. محمد علي غباش. (2016). تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة BCG . مجلة الادارة والاقتصاد، صفحة 224.

11. هيفاء عبد الغني عودة. (2013). استخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال BCG في تقييم موقف الشركة التنافسي: دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق النتجات الغذائية بالبصرة. مجلة بابل للعلوم الانسانية، صفحة 374.