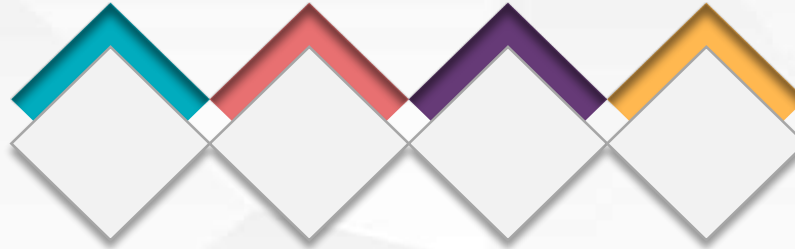


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة  
تخصص التسويق

محاضرة يوم 23 / 04 / 2024 بعنوان :

من تقديم الدكتور : معاذ ميمون



أدوات التحليل الاستراتيجي

BCG



## مقدمة

تتضمن عملية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة تحديد وضعيتها المؤسسة في مختلف مجالات 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 شيوعاً في الدراسات النظرية التي تناولت هذه الأدوات .

## مفهوم التحليل الإستراتيجي

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 (Johnson & 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)

## تعريف مصفوفة BCG

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، وأيضاً تساهم في اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الاستراتيجي. (بني حمدان و ادريس، 2007)

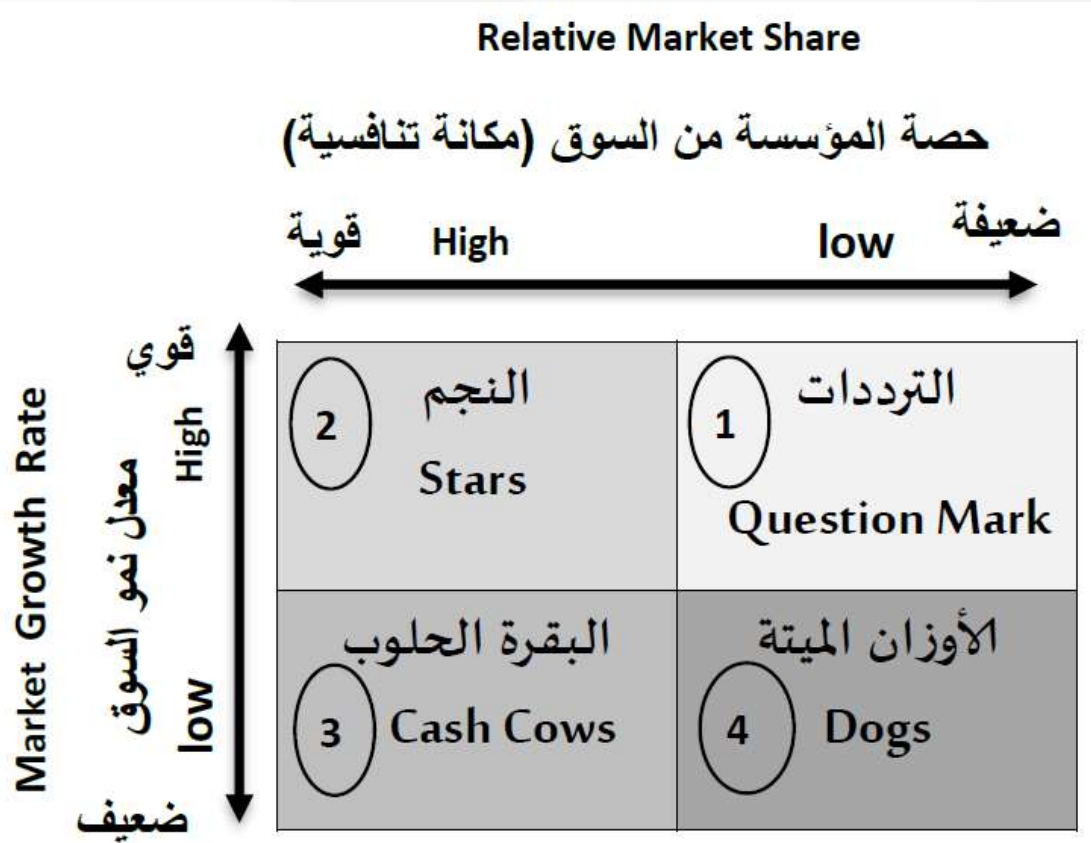
إن مصفوفة BCG تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من نشاطات المؤسسة لدراستها، وهذا في إطار مصفوفة ببعدين نمو القطاع أو الصناعة وحصص السوق باعتبار أن المؤسسة لا تستطيع أن تفكر في نشاطاتها لتعددتها بل يجب عليها أن تصيغ نظرة حول منتجاتها قصد تحويل موارد بين مختلف نشاطاتها.

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)

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:



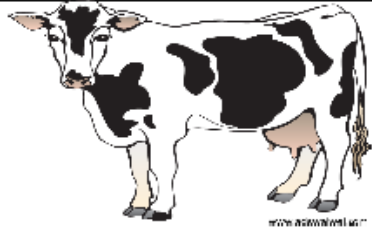

## مصفوفة الـ BCG



مصفوفة الـ BCG

خانة "النشاطات النجم"

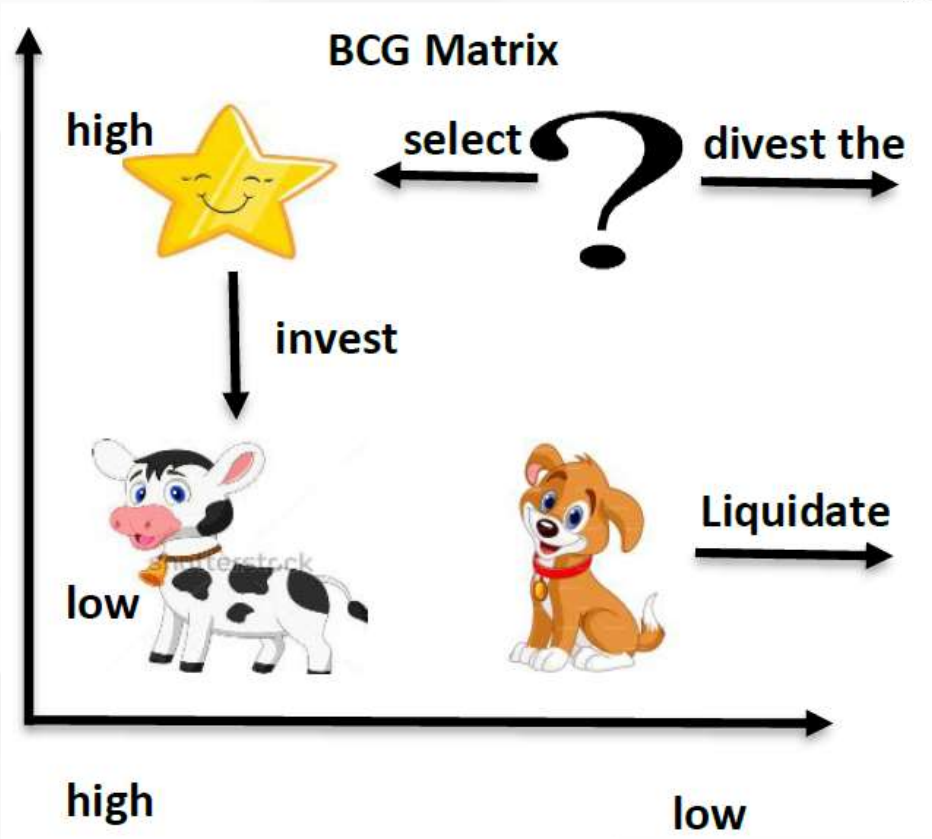
خانة "الترددات"

خانة "البقر الحلوب"

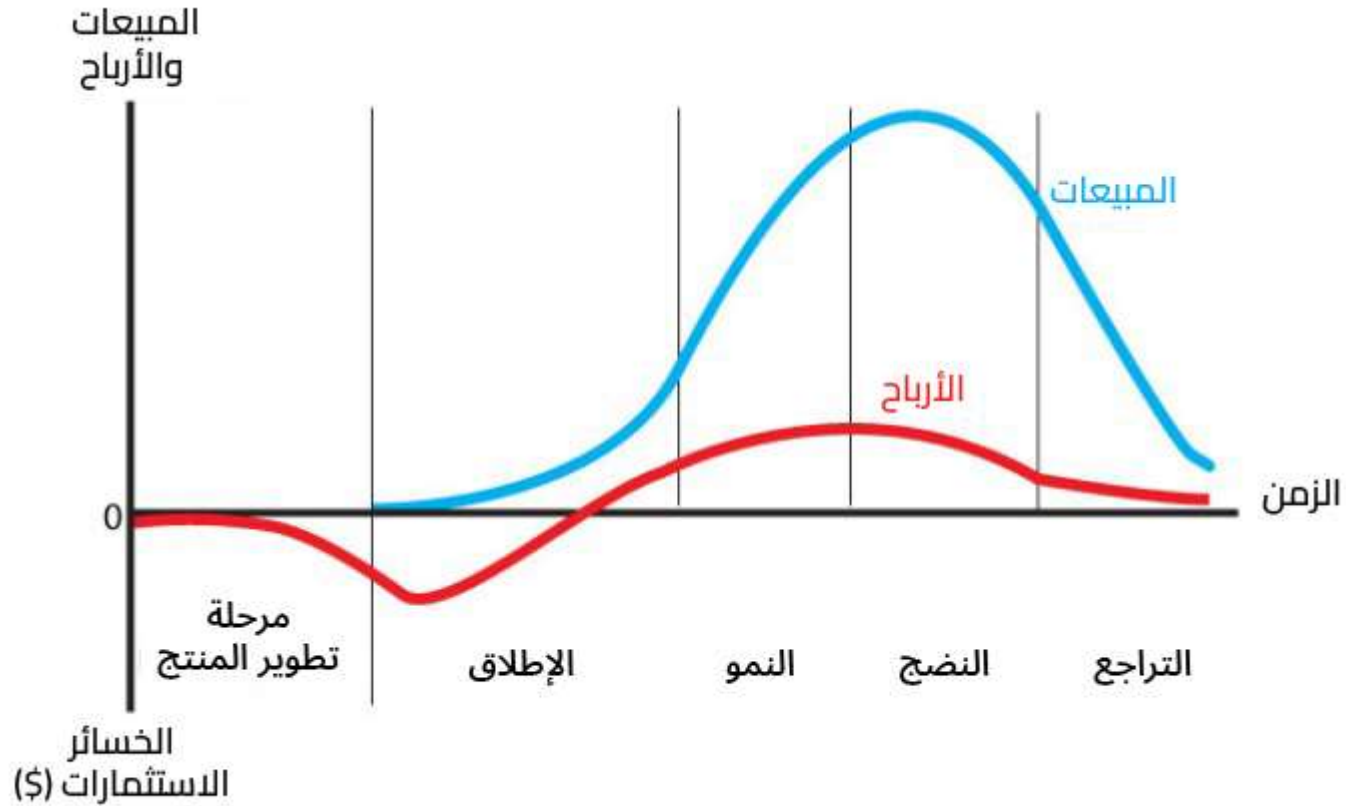
خانة "الاوزان الميتة"  
(الكلاب)

# مصفوفة الـ BCG





## دورة حياة المنتج



## مصفوفة الـ BCG

### حصة المؤسسة من السوق (مكانة تنافسية)



## وضع مجالات النشاط في المصفوفة

يتم وضع مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة برسم كل مجال في شكل دائرة بالإحداثيات المناسبة (معدل نمو السوق والمكانة التنافسية)

أما قطر الدائرة فيحسب حسب العلاقة التالية

$$d = \frac{1}{2} \sqrt{\left(\frac{pm}{100}\right)}$$

حيث يمثل pm المكانة التنافسية (أو الحصة المطلقة من السوق)

مثال:

فإذا كانت حصة مجال النشاط الاستراتيجي A هي 40% من السوق وحصة مجال النشاط B هي 20%

## مثال

مثال:

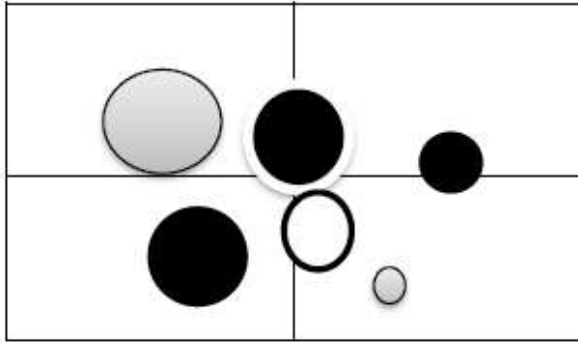
فإذا كانت حصة مجال النشاط الاستراتيجي A هي 40% من السوق وحصة مجال النشاط B هي 20%

فيكون قطر دائرة النشاط الأول:

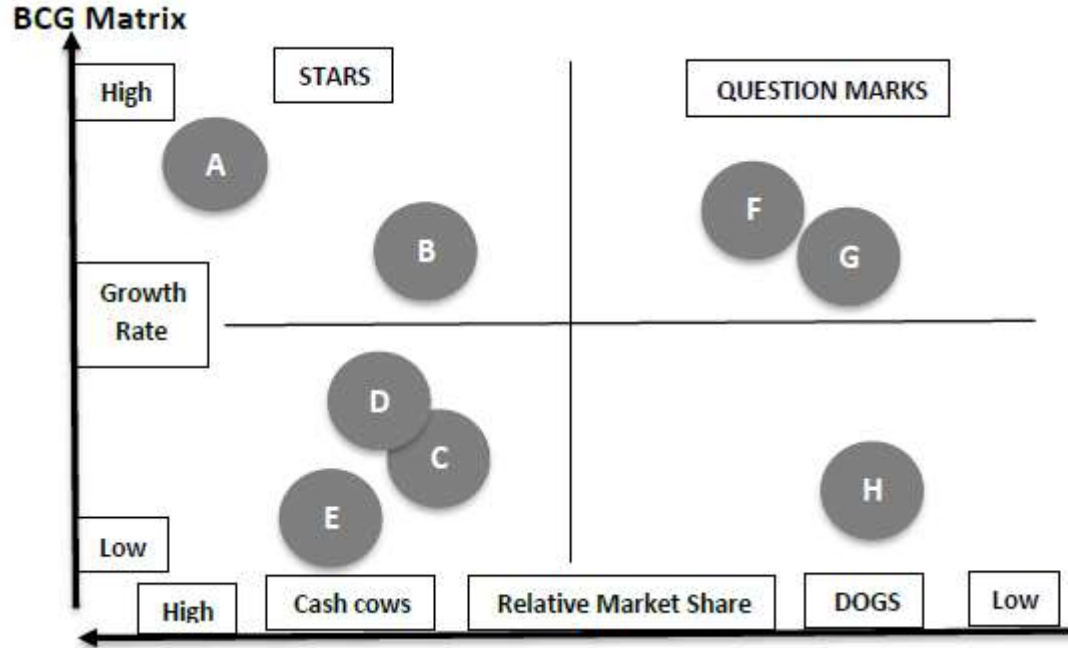
$$d1 = \frac{1}{2} \sqrt{\left(\frac{40}{100}\right)} = \frac{1}{2} \sqrt{0.4} = 0.3162$$

أما قطر دائرة النشاط الثاني فيكون:

$$d2 = \frac{1}{2} \sqrt{\left(\frac{20}{100}\right)} = \frac{1}{2} \sqrt{0.2} = 0.2236$$



## نماذج لمحافظة الأنشطة 1

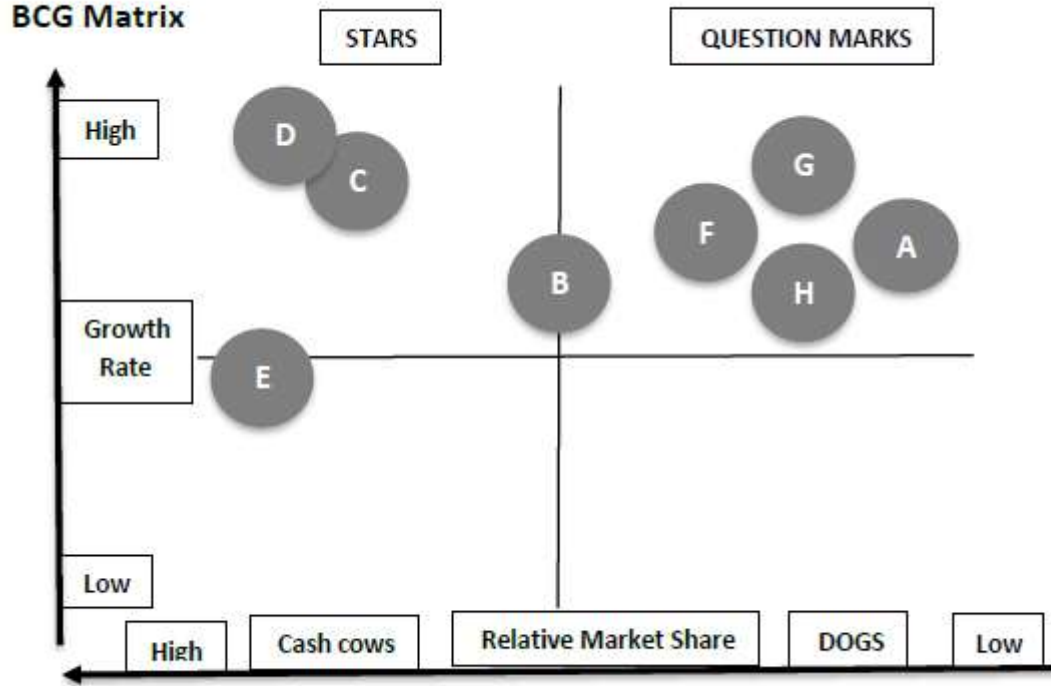


محفظة نشاط المؤسسة:  
المحفظة المثالية لنشاط المؤسسة  
هي المحفظة التي يظهر فيها توزيع وحدات  
النشاط الاستراتيجي على كل الخانات

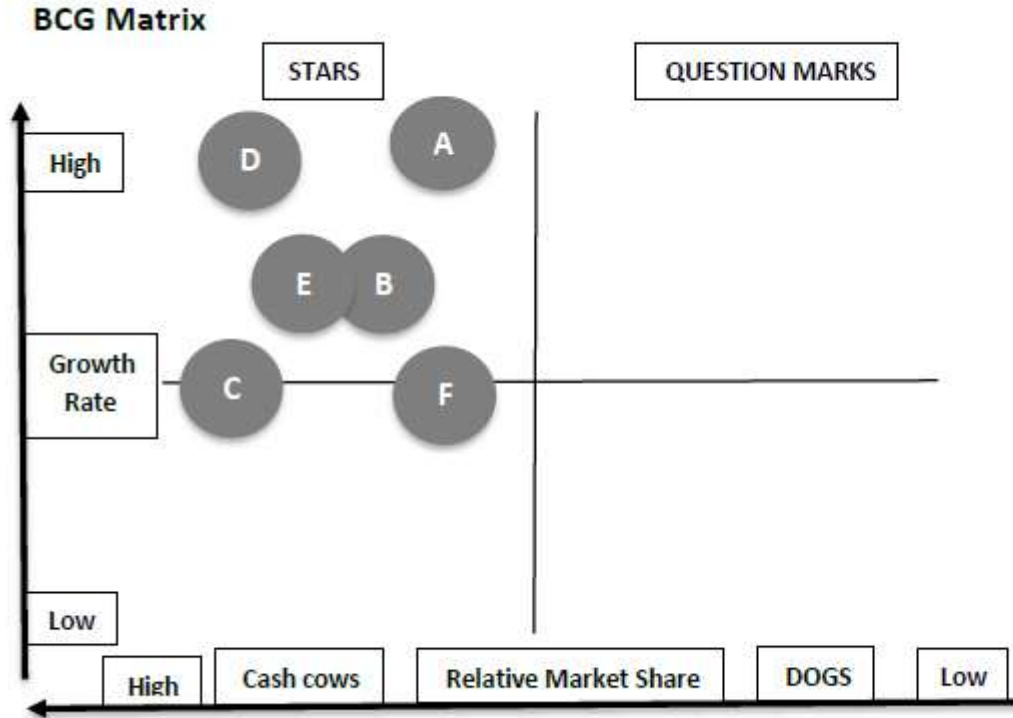
## نماذج لمحافظة الأنشطة 2

المحفظة الفقيرة لنشاط المؤسسة:

هي المحفظة التي لا تضمن عائداً للمؤسسة  
هي أيضاً محفظة المؤسسات الشابة لأنها  
لم تتمكن بعد من تكوين بقر حلوب



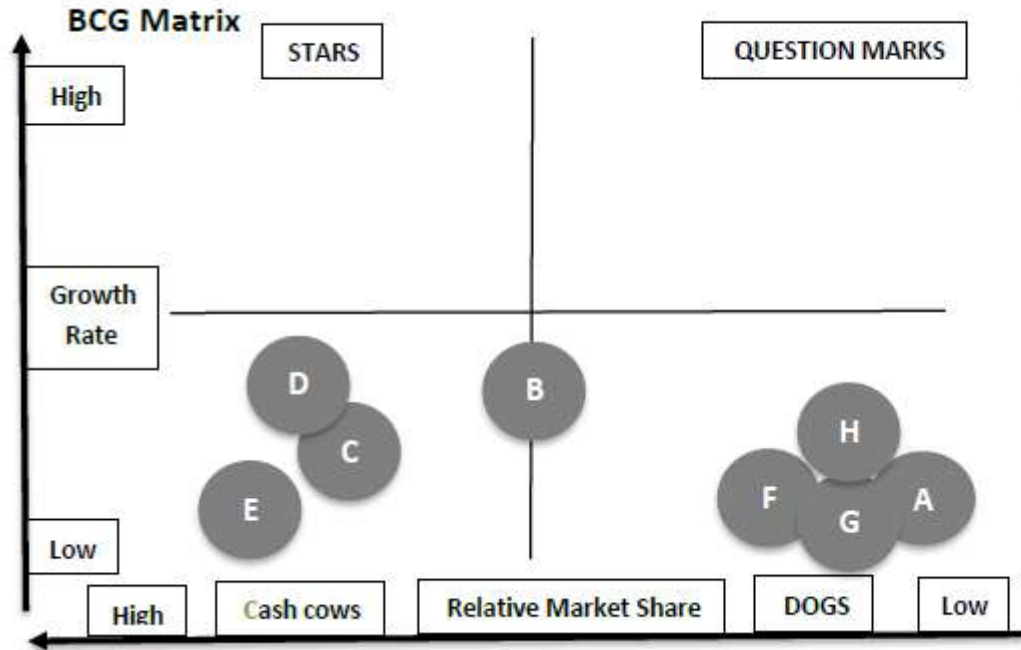
### نماذج لمحافظة الأنشطة 3



المؤسسات التي لها محفظة فقيرة  
هي أيضا مؤسسات تعيش في الحاضر  
ولها مستقبلاً

كثيراً ما تشتري هذه المؤسسات من قبل  
المؤسسات القوية  
تشتري ليجول بعض نجمها إلى أبقار حلوب

## نماذج لمحافظة الأنشطة 4



### المحفظة المحافظة:

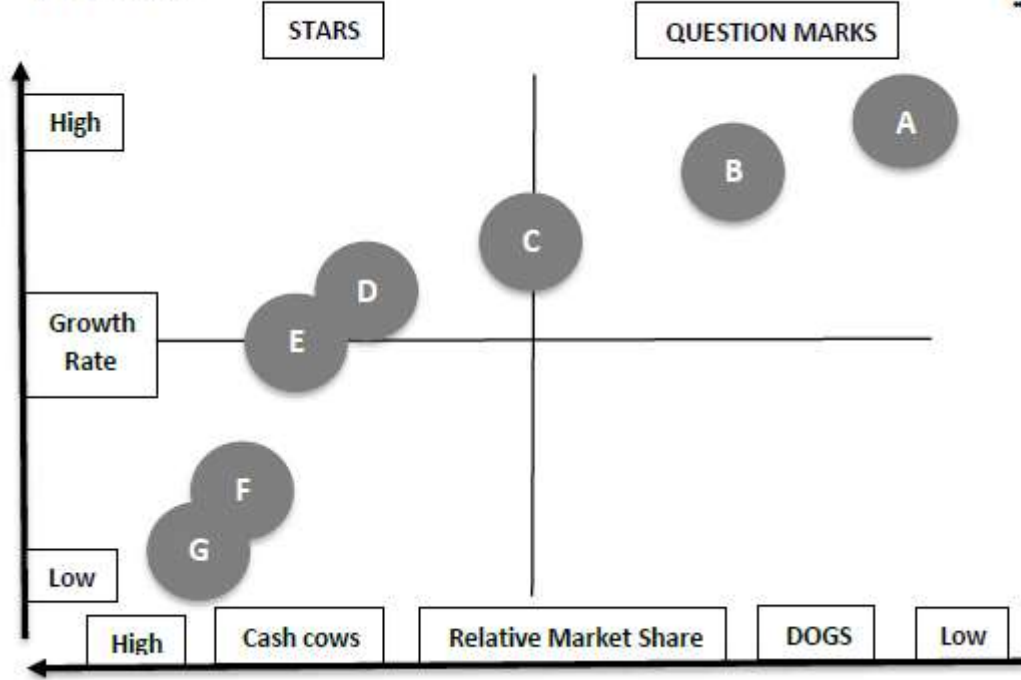
هي محفظة تلك المؤسسات التي تعيش على ما هي عليه ولا تفكر في تجديد قدراتها التنافسية من أجل المستقبل

هي محفظة المؤسسات التي لها ماضي بدون مستقبل نظراً لعدم وجود منتجات جديدة



## نماذج لمحافظة الأنشطة 5

BCG Matrix

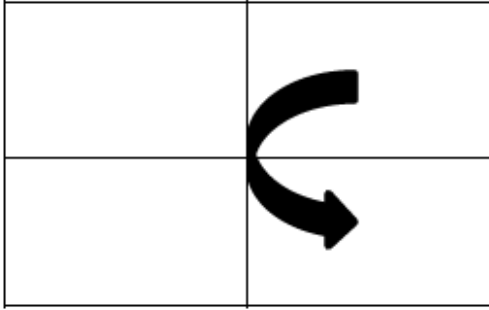


المسار الأمثل لوحدة النشاط الاستراتيجي:  
المسار الأمثل لوحدة النشاط الاستراتيجي  
أنها تتحول إلى نجم ثم إلى بقرة حلوب  
وتطول في هذا الوضع

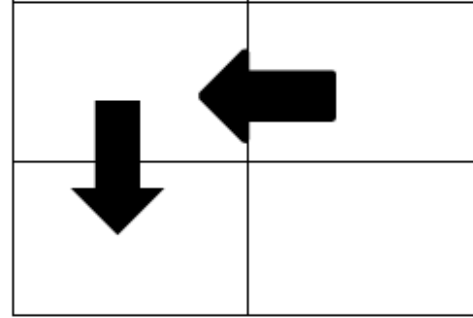
## مصفوفة الـ BCG

مسار النجاح ومسار الفشل:

مسار الفشل  
من الترددات  
الى الأوزان  
الميتة



مسار الفشل لمجالات النشاط الاستراتيجي



مسار النجاح  
من الترددات  
الى النجم ثم  
الى البقر  
الخلوب

مسار النجاح لمجالات النشاط الاستراتيجي

2024

شكرا لحضوركم

