

تحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق باستخدام المصفوفتين BCG و GE/Mckinsey : دراسة تطبيقية على مؤسسة ترافل

بوغاري فاطمة الزهرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة معسكر

ملخص :

فعلت كل المؤسسات إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام، وتنمي استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها.

إن التحليل الاستراتيجي يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إعداد استراتيجيات المؤسسة، حيث يتوقف عليه جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص، وتحديد آثارها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، ومعرفة سبل تعظيم الأولى، والحد من تأثير الثانية .

سناول من خلال هذه الورقة البحثية تطبيق مصفوفتين من مصفوفات التحليل الاستراتيجي (Ansoff, Kirsch, and Roventa, 1982) لمحافظة الأنشطة وهما BCG، GE/Mckinsey على أقسام سوق مؤسسة جزائرية متخصصة في إنتاج مشتقات الألبان، لنعرف من خلال هذا العمل مدى التطابق في تحليل محافظة الأنشطة للمؤسسة بين المصفوفتين المذكورتين .

أولا : الجانب النظري

1- مجموعة بوسطن الاستشارية :

شهدت سنوات الستينات وأوائل السبعينات ارتفاعا في عدد ممارسات الاستشارات الاستراتيجية وعلى وجه الخصوص مجموعة بوسطن الاستشارية (B.C.G.)، تأسست في عام 1963 ولها دور كبير في هذا المجال بتطبيق البحوث الكمية على المشاكل المتعلقة بالأعمال التجارية واستراتيجية الشركات .

مؤسس الـ B.C.G "Bruce Henderson" يعتقد أن وظيفة الخبير الاستشاري هي العثور على " العلاقات الكمية ذات المغزى" بين الشركة وأسواقها المختارة (Henderson, 1979)، حيث يقول "استراتيجية جيدة يجب أن تقوم أساسا على المنطق لا على التجربة المستمدة من الحدس" (Henderson, 1984).

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من الأساليب والأدوات التي تساعد المؤسسة في عملية الاختيار والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، كما تزود المسيرين بصورة عن نشاطات المؤسسة، مما يمكنهم من تحليل الوضع التنافسي لكل نشاط، واتخاذ القرار المناسب بشأن تخصيص الموارد، وتقييم الوضعية الكلية للمؤسسة .

تتنوع أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي، فمنها أسلوب تحليل الفجوات، وأساليب التحليل الشاملة، وأسلوب تحليل محافظة الأنشطة، هذا الأخير الذي يعنى بتحليل أنشطة المؤسسة، وتحديد موقف كل نشاط في السوق، والاستراتيجيات المناسبة لتسييره وتطويره، من خلال المصفوفات المتعددة التي ينطوي عليها (BCG، GE/Mckinsey، ADL، SPACE).

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تطبيق مصفوفتين من مصفوفات التحليل الاستراتيجي (Ansoff, Kirsch, and Roventa, 1982) لمحافظة الأنشطة وهما BCG، GE/Mckinsey على أقسام سوق مؤسسة جزائرية متخصصة في إنتاج مشتقات الألبان، لنعرف من خلال هذا العمل مدى التطابق في تحليل محافظة الأنشطة للمؤسسة بين المصفوفتين

الكلمات الرئيسية: التحليل الاستراتيجي ، مصفوفتي BCG و GE/Mckinsey ، مؤسسة ترافل

مقدمة :

تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية المحلية والعالمية الجديدة من ظهور التكتلات الاقتصادية، والمنافسة الدولية وما إلى ذلك، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات أن تنتهج استراتيجيات مدروسة لحجز مكان لها على خريطة العالم الاقتصادي الجديد.

أ- منحنى الخبرة :

تستند مصفوفة الـ BCG إلى المنطق الذي يرى أنه في بيئة تنافسية مستوى سعر المبيعات يتحدد بتكلفة المشاريع المنتجة الأقل كفاءة، إلا أن انتاجها ضروري للسوق لتلبية الطلب الكلي (من خلال تكاليف المؤسسة المنتجة الهامشية) (Gervais, 2003). إن النموذج يستند إلى المبدأ القائل بأن الدور الأساسي للاستراتيجية العامة هو السماح بتخصيص أمثل بين مختلف المجالات ووحدات الأعمال الاستراتيجية (Bettis and Hall, 1981) للتدفقات النقدية المتولدة عن المؤسسة، وذلك لضمان النمو الإجمالي مع الحفاظ على التوازن المالي العام (Henderson, 1973).

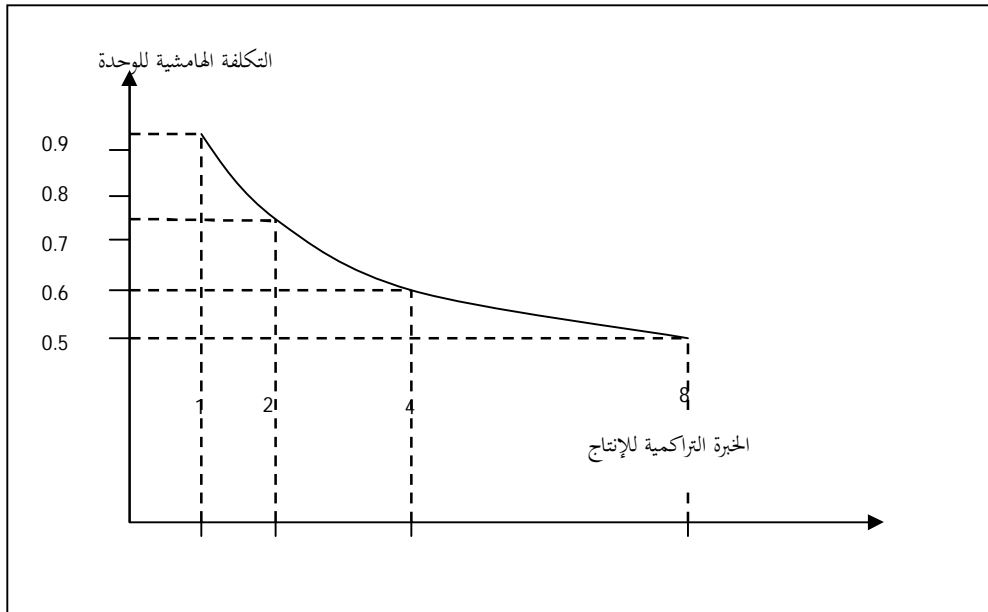
في الواقع عرف الـ BCG باسم "بوتيك الاستراتيجية" لأنه حتى اليوم أعماله التجارية كانت إلى حد كبير مباشر أو غير مباشر تقوم على أساس مفهوم واحد وهو منحنى الخبرة (Henderson, 1979). وضع Henderson منحنى التعلم والذي أسماه بمنحنى الخبرة، لشرح سياسة الأسعار والسلوك التنافسي على قطاعات السوق في مجالات النشاط الاستراتيجي التي هي في نمو قوي.

ويؤكد (Lambin, 1999) أن تحليل BCG يستند على اثنين من الفرضيات الأساسية وهما : وجود أثر منحنى الخبرة و دورة حياة المنتج (Barksdale, Harris, and Junior, 1982).

يقوم هذا المنحنى على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين 20 % إلى 30%، ومن جهة أخرى فإنه عندما تحدد المؤسسة نشاطها الاقتصادي بدقة وتكون رصيدها من الخبرة والمعرفة الفنية واليد العاملة المؤهلة يتضاعف حجم الإنتاج وتنخفض التكاليف، ويتحقق ذلك من خلال عدة مظاهر أهمها (Ahmed, 1997) :

- أثر التعلم عن طريق تكرار العمل يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت.
- اقتصاديات الحجم، وذلك من خلال تخفيض التكاليف اللاحقة مقارنة بالزيادة في حجم الإنتاج.
- اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر تكييفا وتطورا.

شكل 01 - منحنى الخبرة



Source :Garibaldi, 2001 : 267.

ب - تحليل محفظة الأنشطة :

في أوائل السبعينات أدى منحنى الخبرة إلى مفهوم آخر بواسطة الـ BCG وهو ما يسمى بـ "نمو حصة

المصفوفة" وهو أول استخدام لما أصبح يعرف باسم "تحليل
محفظة الأنشطة" (Hambrick, MacMillan, and
Day, 1982)

والفكرة هي أنه بعد رسم المنحنيات لكل وحدة من
وحدات أعمال الشركة المتنوعة، يمكن مقارنة قدرتها النسبية
كمجالات للاستثمار برسم لها على الشبكة التالية :

شكل 02 - المناطق المكونة لمصفوفة BCG

		الحصة السوقية	
		قوية	ضعيفة
نمو القطاع	قوي	2 ☆	? 1
	ضعيف	\$ 3	⊗ 4

Source :Kotler. 2000 : 43

*منطقة الاستفهام: وتسمى أيضا الهر البري Wild cats، أو
الطفل المشاغب Problemchild، أو المعضلة
Dilemmas، تتركز في هذه المنطقة المنتجات ذات الحصة
السوقية المنخفضة والتي تقع في سوق ذي معدل نمو عال،
وقد سميت بهذه التسمية لأن توجهاتها لحد الآن غير
واضحة.

*منطقة النجوم: يشير هذا الوضع إلى ارتفاع في كل من
الحصة السوقية لمنتج المؤسسة ومعدل نمو سوق المنتج.

*منطقة البقرة الحلوب: تعرف الوحدات أو المنتجات التي
تقع في المربع الثالث بالمنتجات المدرة للنقد، وتتميز بأن
حصتها السوقية النسبية مرتفعة إلا أنها تتنافس في سوق ذي
معدل نمو منخفض، ويرجع السبب وراء هذه التسمية إلى
حقيقة أنها وحدات تولد عوائد نقدية تفيض عن حاجتها.

*منطقة الكلاب: هي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة،
وتقع في سوق ذي معدل نمو منخفض، لذلك فهي تستهلك
استثمارات قليلة، وفي نفس الوقت توفر تدفقات نقدية، وغالبا
ما يتم شطب وتصفية هذه المنتجات (Christensen,)
(Cooper, and Kluyver, 1981).

2- GE/Mckinsey وتحليل وحدات الأعمال
الاستراتيجية:

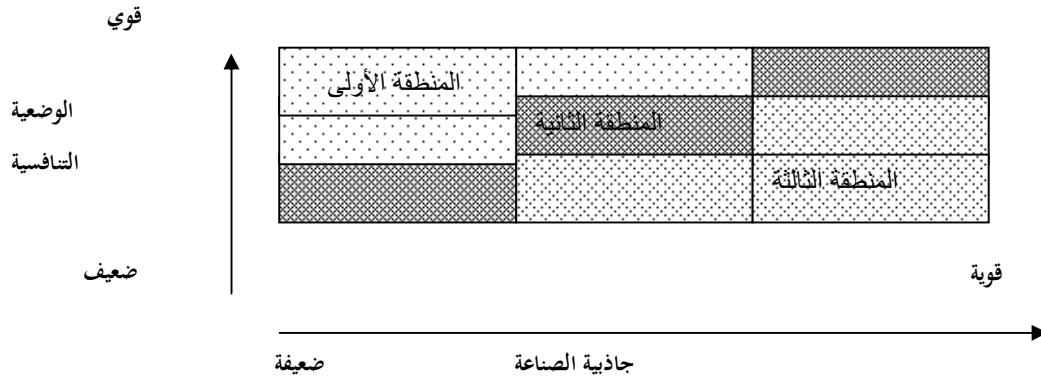
جاءت العديد من الشركات الاستشارية الأخرى مع
المصفوفات الخاصة بهم لتحليل محفظة الأنشطة في نفس
الوقت تقريبا مع (Day, 1977). BCG فقد جهدت شركة
Mckinsey على سبيل المثال في ذلك، حيث بدأت في عام
1968 عندما طلب Fred Borch الرئيس التنفيذي العام
لشركة جنرال إلكتريك من Mckinsey لدراسة هيكل شركة
GE التي تتألف من 200 مركز للرياح و 145 إدارة،
وترتيبها في حدود 10 مجموعات. وقد حددت الحدود لهذه
الوحدات وفقا لنظريات المراقبة المالية، ووجد أنه ينبغي
تنظيم الشركة على المزيد من الخطوط الاستراتيجية مع
إيلاء اهتمام أكبر للظروف الخارجية من الضوابط الداخلية،
واتباع نهج أكثر توجهها نحو المستقبل مما كان ممكنا
باستخدام مقاييس الأداء المالية السابقة.

أوصت الدراسة بنظام تخطيط استراتيجي رسمي
والذي يقسم الشركة إلى "وحدات الأعمال الطبيعية"، والتي
سماها Borch لاحقا بـ "وحدات الأعمال الاستراتيجية"
Sidney E. Schoeffler, Robert D. Buzzell and
(Donald F. Heany, 1974).

وتعتبر هذه المصفوفة أداة للتحليل الاستراتيجي متعددة المعايير (Robins, and Wiersema, 2003)، فأهم ما يميزها أنها تستخدم بعدين رئيسيين هما : جاذبية الصناعة (جاذبية السوق)، ودرجة قوة وحدة أو نشاط الأعمال (الوضعية التنافسية)، كما أن هذه المصفوفة تتميز بأنها كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، فهي تدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة حتى تسمح لنا بتكوين نظرة

حقيقية للأنشطة. وتشتمل مصفوفة GE/Mckinsey على تسعة خلايا وثلاث درجات للتصنيف، لذا تعتبر أكثر شمولاً مقارنة بمصفوفة BCG التي تشمل أربعة خلايا ودرجتين للتصنيف، لذا فهي - مصفوفة GE - أكثر دقة في التحليل والدراسة. والشكل التالي يوضح النموذج العام لمصفوفة GE/Mckinsey :

شكل 03 - النموذج العام لمصفوفة GE/Mckinsey



Source :Arnoldo C. Hax and Nicolas S. Majluf, 1984 : 156.

وكما ذكرنا في السابق يتضح من خلال الشكل أن المصفوفة مكونة من تسعة خلايا، تتجمع كل ثلاث خلايا في منطقة واحدة (Armstrong, and Brodie, 1994) :

***المنطقة الأولى:** يتموضع في هذه المنطقة الجاذبة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط لجاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، ما يدفع المؤسسة إلى الزيادة في حجم الإنفاق والاستثمار في هذه الأنشطة، وتعد هذه المنطقة مشابهة لمنطقة النجوم في مصفوفة BCG .

***المنطقة الثانية:** يتموضع فيها الأنشطة ذات الأبعاد (قوي/ضعيف) أو (متوسط/متوسط) أو (ضعيف/قوي) في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، وهذه الحالة توجب على المؤسسة أن تأخذ حذرها، وتتفق بحذر في الاستثمار، وأن تراقب الوضعية التنافسية باستمرار.

***المنطقة الثالثة:** وهي تضم الأنشطة ذات المعدل الضعيف أو المتوسط في درجة جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، وفي هذه الحالة لا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق على هذه الأنشطة أو الوحدات، وعادة ما تتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات باتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق.

ثانيا : الجانب التطبيقي

I. استخدام مصفوفة BCG لتحليل الوضعية التنافسية لأقسام سوق مؤسسة ترافل

1- **تقسيم المؤسسة إلى أقسام نشاط استراتيجية :** تنشط مؤسسة ترافل في أربع أقسام سوق رئيسية متمثلة في

: الياغورت (1)، الحليب (2)، العصير (3)، والجبن (4).

2- **تقدير كل قسم نشاط استراتيجي مقارنة بمنافسيه :** إن أكبر منافس لمؤسسة ترافل هي مؤسسة دانون. والجدول التالي يوضح تقدير كل قسم من الأقسام السابقة من حيث حصته السوقية، إيراداته السنوية، والأرباح التي يحققها من الأرباح الإجمالية للمؤسسة، كما يوضح معدل النمو لكل قسم من هذه الأقسام*.

* - بما أن مؤسسة ترافل ليست المسيطرة على السوق في مجالها بالتالي تكون الحصة السوقية لها أقل من 01، حيث يمكن حساب الحصة السوقية لها بقسمة مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي على مبيعات وحدة النشاط لأكثر منافس (دانون). أما معدل النمو فيحسب بالعلاقة :

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

الصناعة للسنة ن

إجمالي مبيعات الصناعة للسنة ن

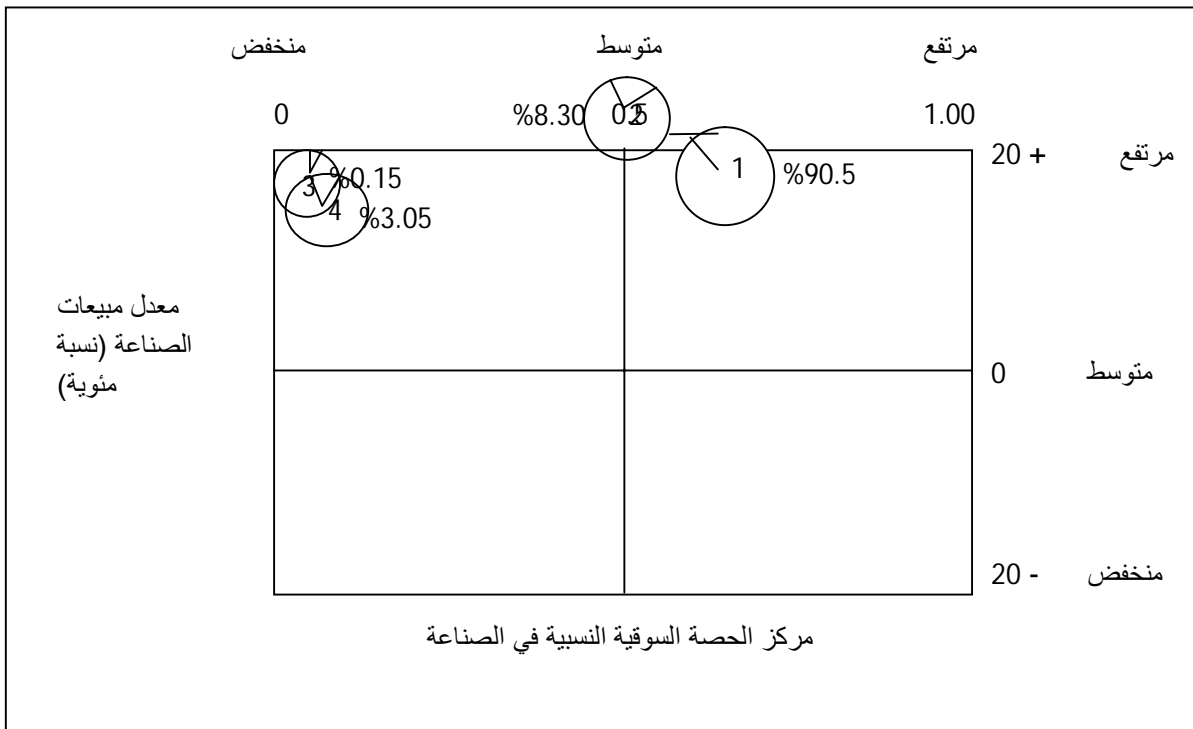
جدول رقم 1: تقدير أقسام سوق مؤسسة ترافل

وحدة النشاط (قسم السوق)	الإيرادات (دج)	الإيرادات (%)	الأرباح (دج)	الأرباح (%)	الحصة السوقية	معدل النمو
الياغورت (1)	3 911 589 579	%90.5	2 000 000 000	%88.5	%60	%10 +
الحليب (2)	325 148 393	% 7.50	189 000 000	%8.30	%50	%20 +
العصير (3)	1 284 556	%0.2	785 000	%0.15	% 5	%15 +
الجبن (4)	82 023 722	% 1.80	69 000 000	%3.05	% 15	%03+
الإجمالي	4 320 046 250	% 100	2 258 185 000	% 100		

المصدر : ملبنة ترافل، معطيات سنة 2014 .

وبناء على معطيات الجدول يمكن بناء مصفوفة BCG لمؤسسة ترافل* على النحو التالي :

شكل 04 - مصفوفة BCG لمؤسسة ترافل



* - المحور الأفقي هو محور حصة السوق النسبية، والتي تتراوح قيمتها من 0 إلى 0.5 ضعيفة، ومن 0.5 إلى 1 قوية، أما عن المحور العمودي فيمثل معدل نمو السوق ويحسب بالنسبة المئوية ويحصر عادة بين (0 و +20%) ويمثل معدل نمو مرتفع، أو بين (-20% و 0) ويمثل معدل نمو ضعيف، فتشكل الخلايا الأربعة المكونة للمصفوفة، وتمثل أقسام النشاط الاستراتيجي بتقاطع إحداثيات النقطة على المحورين، ويأخذ التمثيل شكل دوائر، يتناسب حجمها مع نسبة إيراد أو رقم أعمال قسم النشاط إلى إجمالي رقم الأعمال أو الإيرادات.

نلاحظ من خلال المصفوفة الموضحة بالشكل أن منتجات الياغورت والحليب تتموقع في منطقة النجوم، وعلى المؤسسة إتباع استراتيجية البناء والنمو، من أجل تحسين الأداء الحالي وخلق مستويات أفضل للمنتج، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين المركز التنافسي (الوضعية التنافسية) في السوق. وينطبق الأمر نفسه على منتج العصير والجبن، بسبب تموقعهما في منطقة علامات الاستفهام، فمن خلال إتباع المؤسسة لاستراتيجية البناء تدفع بهذه المنتجات نحو منطقة النجوم، وبالتالي تحقيق حصة سوقية أكبر لهذه المنتجات، ووضعية تنافسية أقوى، كما يمكن للمؤسسة إتباع استراتيجية الانكماش بخصوص هذين المنتجين، نظرا لكونهما لا يحققان إيرادات معتبرة، وبالتالي

توفير تكاليفهما للاستثمار في مجالات أخرى. بالإضافة إلى أنه يمكن لها إتباع استراتيجية الاستقرار في حالة عدم قدرتها على تحمل تكاليف التحول .

II. استخدام مصفوفة GE لتحليل الوضعية التنافسية

لأقسام سوق مؤسسة ترافل

من أجل تحليل الوضعية التنافسية لأقسام سوق مؤسسة ترافل، باستخدام مصفوفة GE/Mckinsey، نقوم بتقدير الوضعية التنافسية، ودرجة جاذبية السوق، لكل قسم نشاط على حدة، كما يلي :

1- تقدير الوضعية التنافسية :

جدول رقم 2: تقدير الوضعية التنافسية لأقسام سوق المؤسسة

نتيجة الوزن التقديري*				عوامل النجاح الأساسية
الجبن	العصير	الحليب	الياغورت	
0.06	0.06	2.0	0.65	حصة السوق
0.04	0.04	0.25	0.65	معدل نمو قسم الأعمال
0.02	0.02	0.10	1.25	اتساع خط الإنتاج
0.16	0.16	0.6	0.32	فعالية مبيعات التوزيع
0.30	0.30	0.04	0.12	مناقسة السعر
0.4	0.40	0.1	0.80	الإمكانات
0.25	0.25	0.12	0.24	القدرة الإنتاجية
-	-	0.08	0.06	تكلفة المواد الخام
-	-	0.02	-	فوائد ومركز البحث والتطوير
0.02	0.02	0.03	0.03	مقدرة الأفراد
0.5	0.25	0.34	0.06	الانطباع العام
1.7	1.5	3.68	4.19	المجموع

المصدر : ملبنة ترافل، معطيات سنة 2014 .

* - نقوم باختيار المعايير اللازمة لتحديد معدل الصناعة، مثل حجم الصناعة والنمو، وهيكل المنافسة وغيرها من المعايير، ثم تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث يكون المجموع 1 صحيح ، نضع بعد ذلك تقديرا للصناعة في ضوء هذه المعايير على أساس أنها جاذبة جدا أو العكس وفقا لسلم ليكرت بإعطاء علامات من 1 إلى 5 . نقوم بضرب وزن كل معيار في التقدير (الوزن X التقدير) للحصول على نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة (نتيجة الوزن) .

تقدير جاذبية الصناعة :

جدول رقم 3: تقدير جاذبية الصناعة لأقسام سوق المؤسسة

نتيجة الوزن التقديري*				
معايير الجاذبية	الياغورت	الحليب	العصير	الجبن
الحجم	0.12	0.5	1.5	0.8
النمو	1.00	0.8	0.28	0.28
السعر	0.25	0.5	0.32	0.32
تنوع السوق	0.30	0.04	0.08	0.08
هيكل المنافسة	0.15	0.15	0.8	0.8
ربحية الصناعة	0.60	1.55	0.2	0.2
الدور التكنولوجي	-	0.75	-	-
تمويل العملاء	0.2	0.2	0.09	0.09
تأثير الطاقة	0.2	0.08	-	-
اجتماعي	-	0.4	-	-
بيئي	-	-	-	-
قانوني	0.1	0.08	0.1	0.1
انساني	-	-	-	-
مجموع	2.92	4.49	3.37	2.67

المصدر : ملبنة ترافل، معطيات سنة 2014 .

نقوم بتجميع القيم المتحصل عليها من عملية تقييم الوضعية التنافسية وجاذبية الصناعة للأقسام وفقا لما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم 4: القيم المتحصل عليها من تقدير الوضعية التنافسية وجاذبية الصناعة لكل قسم

أقسام النشاط	محصلة الوضعية التنافسية	محصلة جاذبية الصناعة
الياغورت (1)	4.19	2.92
الحليب (2)	3.68	4.49
العصير (3)	1.5	3.37
الجبن (4)	1.7	2.67

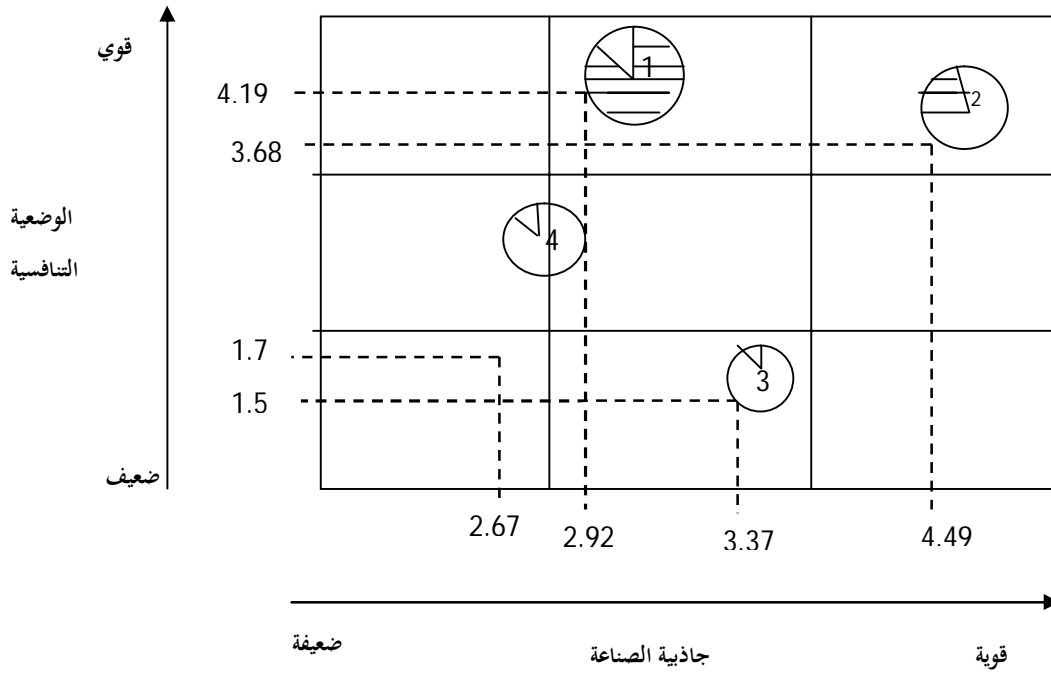
بالاعتماد على معطيات الجدول فإن مصفوفة GE لمؤسسة ترافل* تتوضح في الشكل التالي :

* - بنفس طريقة تقدير جاذبية الصناعة، نقوم بتحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف للمؤسسة، مثل الحصة السوقية، المنافسة السعرية، التوزيع، ومقدرة الأفراد، والانطباع العام، وغيرها. تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المؤسسة، ثم وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي تم تحديدها وفقا لسلم ليكرت من 1 إلى 5، ومن ثم الحصول على نتيجة الأوزان الترجيحية لكل عامل وتجميعها للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي (الوضعية التنافسية).

* - مقاطعة المحورين (جاذبية الصناعة و قوة النشاط)، حيث يمثل المحور الأفقي مجموعة درجات الجاذبية المرجحة لعوامل قوة النشاط، أما المحور العمودي فيمثل مجموعة درجات الجاذبية المرجحة لعوامل الصناعة . - تقسيم كل محور إلى ثلاثة مناطق، تعبر كل منطقة على وضعية ما، فيقسم محور السينات إلى: منطقة من 1.00 إلى 1.99 ما يقابل وضعية تنافسية ضعيفة للمؤسسة، من 2.00 إلى 2.99 وضعية تنافسية متوسطة، من

تقاطع المحورين :

شكل 05 - مصفوفة GE/Mckinsey لمؤسسة ترافل



3.00 إلى 4 وضعية تنافسية قوية، ويقسم محور العينات أيضا إلى مناطق: من 1.00 إلى 1.99 جاذبية الصناعة ضعيفة، من 2.00 إلى 2.99 جاذبية متوسطة، من 3.00 إلى 4 جاذبية مرتفعة.

قائمة المراجع :

- Christensen, H., Cooper, A., & de Kluyver, C. (1981). The "dog" business: A reexamination ,*Academy of Management Proceedings*, 26–30.
- Barksdale, H. C., & Harris, C. E., Junior (1982). Portfolio analysis and the product life cycle. *Long Range Planning*, 15(6), 74–83.
- Henderson B., (1979). *Henderson Corporate Strategy*. Cambridge: Abt Books Publisher, 6 – 7.
- Gervais M. (2003), *Stratégie de l'Entreprise*, 5^{ème} édition. Paris: Economica, 66.
- Hax A. C. & Majluf N. F. (1983). *Le planning stratégique après le BCG*. Paris: Harvard L'Expansion, Interfaces, 1-er février.
- Ahmed H. (1997), *méthodes et outils d'analyse stratégique*, alger, edition chihab, 68-69.
- Garibaldi G. (2001), *L'analyse stratégique*, 3^{ème} édition, paris, édition d'organisation, 267.
- Lambin J. J. (1999), *le marketing stratégique*, paris, 370-371.
- Bettis, R. A., & Hall, W. K. (1981). Strategic portfolio management in the multibusiness firm. *California Management Review*, 24(1), 23–38.

نلاحظ من خلال الشكل أن مصفوفة GE/Mckinsey تدعم البدائل الاستراتيجية التي قدمتها مصفوفة BCG لمؤسسة ترافل، ذلك أنها تفضل للمؤسسة إتباع استراتيجية البناء والنمو بخصوص منتج الياغورت، ولكونها أكثر دقة من مصفوفة BCG فإنها تظهر أن الاستراتيجيات المفضل إتباعها بشأن منتج الحليب هي استراتيجية الاستقرار، إلا أنه يمكن إتباع استراتيجية البناء في حالة قدرة المؤسسة على تحسين حصتها السوقية، والأمر نفسه في حالة منتج الجبن، أما فيما يخص منتج العصير فإنه وفقا للمصفوفة على المؤسسة إتباع استراتيجية الانكماش نظرا لكونها لا تحقق حصة سوقية معتبرة في هذا المجال، إلا أن معدل نمو سوق هذا القسم يسمح للمؤسسة بإتباع استراتيجية البناء في حالة قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية في هذا تتيح لها دعم وضعيتها التنافسية.

خاتمة :

من خلال دراستنا لتحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق باستخدام المصفوفتين BCG وGE/Mckinsey يمكن ان نلخص نتائج بحثنا في ثلاث النقاط التالية :

- إن التحليل الاستراتيجي للوضعية التنافسية للمؤسسة يضمن لها القدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتقوية وضعيتها التنافسية، من خلال إيضاح نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تحيط بها.
- التقسيم الاستراتيجي مرحلة مهمة وصعبة في عملية التحليل الاستراتيجي، وتكمن الصعوبة في درجة النسبية المعتمدة من طرف كل خبير استراتيجي عند اختيار المعايير الملائمة لعملية التقسيم الاستراتيجي، أما الأهمية فتكمن في أنها تضمن التسيير العقلاني والرشيد لموارد وكفاءات المنظمة .
- إن استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد الوضعية التنافسية لأقسام سوق المؤسسة، يتيح لهذه الأخيرة ضمان الاختيار الأمثل للبدائل الاستراتيجية الخاصة بكل قسم نشاط، وذلك من خلال إيضاحها لأي من النشاطات يجب إتباع استراتيجية النمو، وأي منها يجب تصفيتها.

- Henderson, B. D. (1973). The experience curve reviewed IV: The growth share matrix or the product portfolio. Perspectives, No. 135. Boston: The Boston Consulting Group.
- Hambrick D. C., MacMillan I. C., and Day D. L. (1982), Strategic attributes and performance in the BCG matrix—A PIMS-based analysis of industrial product businesses. Academy of Management Journal, 25(3), 510–531.
- Day D. (1977), Diagnosing the product portfolio. Journal of Marketing, 41, 29–38.
- Robins, J. A., & Wiersema, M. F. (2003). The measurement of corporate portfolio strategy: Analysis of the content validity of related diversification indexes. Strategic Management Journal, 24(1), 39–59.
- Ansoff, H. I., Kirsch, W., & Roventa, P. (1982). Dispersed positioning in portfolio analysis. Industrial Marketing Management, 11, 237–252.
- Armstrong, J. S., & Brodie, R. J. (1994a). Effects of portfolio planning methods on decisionmaking: Experimental results. International Journal of Research in Marketing, 11, 73–84.