

بررسی و ارزیابی ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) ۱ در برنامه ریزی

استراتژیک

احسان زهره بجنوردی^۲

چکیده

در این مقاله با معرفی ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) سعی شده است، ابزار سودمند و کارایی در برنامه ریزی استراتژیک معرفی شود. این ماتریس با در نظر گرفتن دو فاکتور رشد (جذابیت) صنعت و سهم نسبی در صنعت، وضعیت هر شرکت را در صنعت مربوط به خود مشخص کرده و پیش بینی چگونگی تخصیص منابع مالی و گردش نقدی را برای سودآوری بیشتر و بقاء در آن کسب و کار مشخص می کند. در این مقاله مزایا و معایب این مدل از دیدگاه صاحب نظران مختلف بیان شده است. همچنین منحنی تجربه و فاکتورهای موثر بر جذابیت صنعت از جمله مباحث مرتبط با این مقاله است.

واژگان کلیدی: ماتریس گروه مشاوران بوستون، برنامه ریزی استراتژیک، ماتریس سهم - رشد، جذابیت صنعت.

مقدمه

رقابتی تر شدن فضای کسب و کار در سطح جهانی همراه با داشتن مزایای متعدد، پیچیدگی های فراوانی را به همراه دارد، در محیط پیچیده کنونی که عوامل متعددی بر روی فرآیند کسب و کار اثر گذاشته و این عوامل به شدت تغییر می کنند، داشتن نقشه راه می توانند به تعیین موقعیت کنونی، اهداف کوتاه مدت و بلند مدت یاری رسانند. [6]

1. Boston Consulting Group Matrix

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

در حقیقت مدیر استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چند گانه است که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد.[4]

استراتژی ها باعث می شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر گذارد و به پایگاه مورد نظر (در آینده) دست یابد مگر اینکه ناگهان با وضعی ناگوار روبرو شود. در فرآیند تدوین و انتخاب استراتژی مدل ها و روش های مختلف مانند ماتریس تهدیدات، فرصت ها ، نقاط ضعف و قدرت .^۱ (TOWS) ، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک .^۲ (SPACE) ، ماتریس گروه مشاوران بوستون .^۳ ، ماتریس عوامل داخلی و خارجی .^۴ و ماتریس استراتژی اصلی .^۵ می توان استفاده کرد.[1]

به دلیل کاربرد فراوان سادگی و مفید بودن ماتریس بوستون به بررسی این ابزار استراتژیک می پردازیم.

ماتریس گروه بوستون

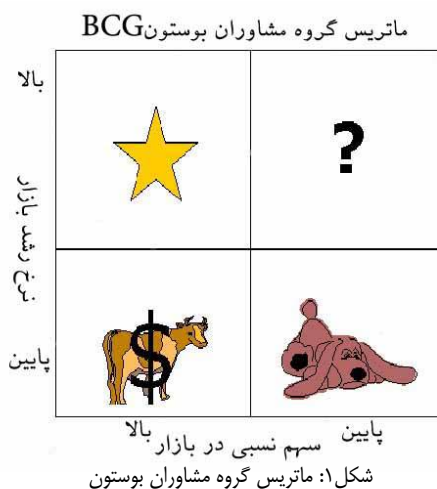
در اواخر دهه ۱۹۶۰ گروه مشاور بوستون، روش جدیدی را برای بررسی فعالیتهای برنامه ریزی استراتژیک پیشنهاد داد. این ماتریس به وسیله بروس هندرسون .^۶ مدیر گروه مشاور بوستون ارائه و توسعه داده شد.[11] هندرسون در ابتدا به وسیله مفهوم جدیدی به نام منحنی تجربه ای که نسبت به منحنی یادگیری تفاوت های عمده ای داشت، شناخته شد. منحنی یادگیری مفهومی بود که سالیان پیش فرمول بندی شده بود و به این موضوع اشاره می کرد که بهره وری یک کارمند به نسبت تعداد دفعات انجام یک وظیفه خاص، افزایش می یابد.[5]

-
- 1.Threats-opportunities-Weakness-Strenghts Matrix
 - 2.Strategic position and Action Evaluation Matrix
 - 3.Boston Consulting Group Matrix
 - 4.Internal-External Matrix
 - 5.Grand Strategy Matrix
 - 6.Bruce Henderson

منحنی تجربی بیان می کند که هنگامی که یک وظیفه مشخص ، مشابه سازی شود، هزینه انجام در بار دوم ۲۰ درصد نسبت به بار اول کاهش می یابد. پس با دوبرابر کردن نیروی فروش، هزینه های فروش مشتری ۲۰ درصد کاهش خواهد یافت. چنین مفهومی می تواند در تولید و سایر فعالیت ها صادق باشد. [7]

دیگر مفهوم مهم ماتریس BCG سهم نسبی بازار بوده که نسبت به بزرگترین رقیب در آن بازار یا صنعت سنجیده می شود. [4]

منحنی تجربی با سهم نسبی بازار و منحنی چرخه عمر ترکیب شده و ماتریس معروف بوستون را به وجود می آورد. "سگها" ، "گربه های وحشی" یا "علامت سوال" ، "ستاره" و "گاو شیرده" شیرده" این نشانه ها هستند که هر یک معرف یک وضعیت خاص در این ماتریس می باشد.



در رویکرد ماتریس بوستون ، یک شرکت می تواند به راحتی موقعیت هر یک از واحدهای کسب و کار خود را مشاهده کند و با توجه به موقعیت هر یک اقدام استراتژیک متناسب با آن را در جهت رشد و سودآوری آن واحد به کار بندد.

-
1. Dogs
 2. Wild Cats
 3. Question Mark
 4. Star
 5. Cash Flow

در محور افقی سهم بازار هر واحد کسب و کار نسبت به بزرگتری رقیب موجود در آن صنعت
سنجیده می شود. در حقیقت به این وسیله می توان به قدرت یک واحد کسب و کار در آن صنعت
پی برد.

محور عمودی نشان دهنده درصد رشد بازار در طی سالیان اخیر می باشد. در حقیقت میزان
جذابیت یک صنعت بدین ترتیب معرفی می شود. [1]

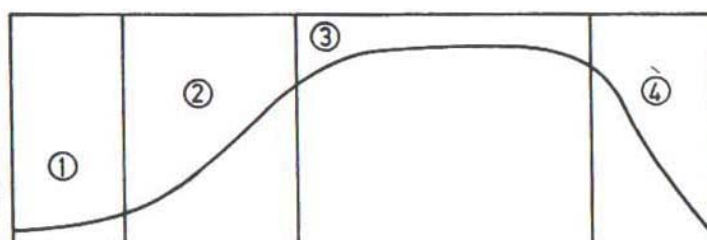
اندازه گیری جذابیت بازار

نرخ رشد بازار که در محور عمودی ماتریس BCG نشان داده می شود به وسیله داده های قبل
مشخص می شود. برای مثال در پایان سال ۸۸ رشد بازار این گونه اندازه گیری می شود:

$$\text{نرخ رشد در سال ۱۳۸۸} = \frac{\left[\text{مجموع بازار در سال ۱۳۸۸} \right] - \left[\text{مجموع بازار در سال ۱۳۸۷} \right]}{\left[\text{مجموع بازار در سال ۱۳۸۸} \right]} * 100$$

این شاخص ها میزان جذابیت صنعت را بدون توجه به موقعیت شرکت مشخص می کنند. این
معیار بر مبنای مفهوم چرخه عمر بنا شده است. چرخه عمر بیان می کند که یک کسب و کار از
یک فرآیند تحول در چهار مرحله ایجاد، رشد، بلوغ و افول تبعیت می کند. (شکل ۲) [9]

مفهوم چرخه عمر کسب و کار کاربردهای فراوانی در برنامه ریزی استراتژیک دارد. به عنوان مثال
وقتی که منحنی در حال رشد باشد، یک شرکت می تواند به صنعت نفوذ کرده و سهم خود را در
بازار بالا ببرد، بدون اینکه لزوماً از سهم رقبای خود بکاهد. [6]



شکل ۲: منحنی چرخه عمر کسب و کار

اما در یک بازار که به مرحله بلوغ رسیده است ، افزایش سهم بازار بدون کاهش سهم دیگر رقبا امکان پذیر نمی باشد.

برای موقعیت یابی یک صنعت یا کسب و کار در ماتریس پرتفولیو¹ رشد، باید ابتدای نقطه متوسط و یا مرجع انتخاب شود. میانگین رشد در یک صنعت تعیین کننده این نقطه می باشد. صنایعی که در بالاتر از این نقطه قرار دارند ، از رشد بالایی برخوردار بوده و در حال رشد می باشند. اما صنایع و کسب و کارهایی که در پایین تر از این نقطه قرار داشته در مرحله بلوغ خود می باشند.[3]

منحنی تجربه دارای منابع متعددی می باشد :

- **بازدهی نیروی کار.** هنگامی که کارگران یک وظیفه مشخص را تکرار کنند ، ماهرتر شده و آن کار را در مدت زمان کمتری انجام می دهند و از بازده بالاتری برخوردار می شوند.
- **تخصصی شدن شغل و روشهای بهبود.** تخصصی کردن مشاغل موجب افزایش کارایی کارگر می شود. به گونه ای که با به کار گیری روشهای مختلف بهبود انجام کار ، مدت زمان انجام کار کاهش و بهره وری افزایش می یابد.
- **فرآیندهای تولید جدید.** خلاقیت در فرآیند و بهبود آن می تواند یک منبع مهم کاهش هزینه ، به خصوص در صنایع سرمایه بر باشد.
- **بدست آوردن عملکرد بهتر از تجهیزات تولید.** با کسب عملکرد بهتر از تجهیزات تولید ، می توان به کاهش هزینه ها ، کاهش زمان ساخت و افزایش کارایی کمک کرد.
- **استاندارد سازی محصول.** استاندارد سازی این امکان را فراهم می آورد تا دوباره کاری ها کاهش یافته و انتظارات از محصول در استاندارد گنجانده شود و به این وسیله زمان تولید محصول کاهش یابد.[7]

فاکتورها	جذابیت صنعت شما	قدرت کسب و کار شما
----------	-----------------	--------------------

در همین ارتباط ویلیام ای. روث شیلد^۱ (۱۹۷۶)، متخصص برنامه ریزی استراتژیک در شرکت جنرال الکتریک^۲ (GE)، گروهی از فاکتورهای مختلف را در قالب پنج دسته عمده مطرح کرد:

بازار، رقابت، مالی و اقتصادی، تکنولوژیکی و سیاسی - اجتماعی.

به جای تعریف یک لیست از فاکتورهای غیر قابل کنترل برای توصیف مشخصات محیطی و یک مجموعه از عوامل قابل کنترل برای اندازه گیری قدرت داخلی، وی مطرح کرد که می توان با استفاده از یک لیست عمومی منحصر به فرد برای ارزیابی هم جذابیت صنعت و هم قدرت رقابتی به این مهم در یک کسب و کار دست یافت. این رویه ممکن است منجر به یک موقعیت یابی قابل قبول کسب و کار در ماتریس شود. [5]

1, William E. Rothschild
2, General Electric

<ul style="list-style-type: none"> - سهم - سهم اجزاء کلیدی - نرخ رشد سالانه خودتان: برای تمام شرکت برای اجزاء شرکت - مشارکت شما - تاثیر گذاری شما در صنعت - شکاف یا راهنما بودن در فروش - بررسی این موضوع که فروش شما موجب وفاداری می شود 	<ul style="list-style-type: none"> - اندازه (میزان درآمد، تولید یا هردو) - اندازه اجزاء کلیدی - نرخ رشد در سال: برای کل صنعت یا برای اجزاء صنعت - تنوع بازار - حساسیت به قیمت ، خدمات و دیگر فاکتورهای خارجی - دوره ای بودن - فصلی بودن - مشتریان وفادار 	<p>فاکتورهای بازار</p>
<ul style="list-style-type: none"> - در کجا قرار دارید و چگونه مقایسه می کنید - بخشهایی که شما وارد یا خارج شده اید - تغییر سهم نسبی شما 	<ul style="list-style-type: none"> - انواع رقبا - تغییرات در نوع و آمیخته شدن - ورودها و خروجها - تغییر وضعیت در سهم 	<p>فاکتورهای رقابتی</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عملکرد سودده شما - وجه نقد - هرگونه مزیت رقابتی که دارید - مشکلاتی که در ورود یا خروج دارید 	<ul style="list-style-type: none"> - سود دهی - وجه نقد - فاکتورهای استقرایمانند اقتصاد و اندازه - محدودیت های ورود و خروج 	<p>فاکتورهای مالی و اقتصادی</p>
<ul style="list-style-type: none"> - انواع مهارت های شما - وضعیت شما - منابع شما 	<ul style="list-style-type: none"> - تمایز - قانون اختراع و کپی - نیازهای تکنولوژیکی 	<p>فاکتورهای تکنولوژیکی</p>
<ul style="list-style-type: none"> - پاسخ دهی و انعطاف شرکت شما - توانایی شرکت شما در رویارویی - رشد شرکت شما - روابط شرکت شما 	<ul style="list-style-type: none"> - ویژگی های اجتماعی و روندها - قوانین - تاثیر گذاری با گروههای فشار - فاکتورهای انسانی 	<p>فاکتورهای سیاسی - اجتماعی</p>

جدول ۱: تعیین جذابیت صنعت و قدرت کسب و کار (روث شیلد ۱۹۷۶)

اندازه گیری قدرت داخلی یک کسب و کار

در نگاه اول به نظر می رسد که سهم بازار یک روش منطقی برای توصیف قدرت یک کسب و کار در محیط رقابتی باشد ، اما باید به این سوال پاسخ داد که چگونه می توان قدرت یک شرکت را در یک کسب و کار که با سهم ۱۰ درصدی کنترل می شود توصیف کرد؟ این سوال بستگی به آن دارد که یک صنعت از چه بخش هایی تشکیل شده است.

$$\text{سهام بازار در سال ۱۳۸۸} = \frac{\left[\begin{array}{c} \text{فروش در سال ۱۳۸۸} \\ \text{فروش بزرگترین} \\ \text{رقیب در سال ۱۳۸۸} \end{array} \right]}{\left[\begin{array}{c} \text{فروش بزرگترین} \\ \text{رقیب در سال ۱۳۸۸} \end{array} \right]}$$

سهام نسبی بازار به صورت درصد بیان نمی شود. این نسبت میزان فروش شرکت را در مقابل بزرگترین رقیب موجود در آن صنعت بدست می دهد. به عنوان مثال عدد ۰/۵ حاصل از این نسبت بیانگر این است که فروش شرکت نسبت به بزرگترین رقیب در صنعت، نصف می باشد.

ماتریس سهم - رشد نیازمند یک نقطه جداکننده می باشد که می تواند کسب و کارها را با توجه به قدرت داخلی بالاتر و پایین تر از یکدیگر جدا سازد. به همین منظور BCG عدد یک را به عنوان این نقطه انتخاب کردند. رهبران بازار در این ماتریس اعداد بیشتر از یک را به خود اختصاص می دهند. در مثال ما این نقطه ۱/۵ در نظر گرفته شده است. [9]

علاوه بر موقعیت یابی کسب و کارها به وسیله دو شاخص جذابیت صنعت و قدرت رقابتی، پارامتر سومی در این ماتریس استفاده می شود تا بتواند به مشخص شدن وضعیت پورتفولیو هرچه بیشتر یاری رساند. این مشخصه به وسیله دایره هایی که با ابعاد و اندازه های مختلف که بسته به میزان فروش داشته، نمایش داده می شوند. [4]

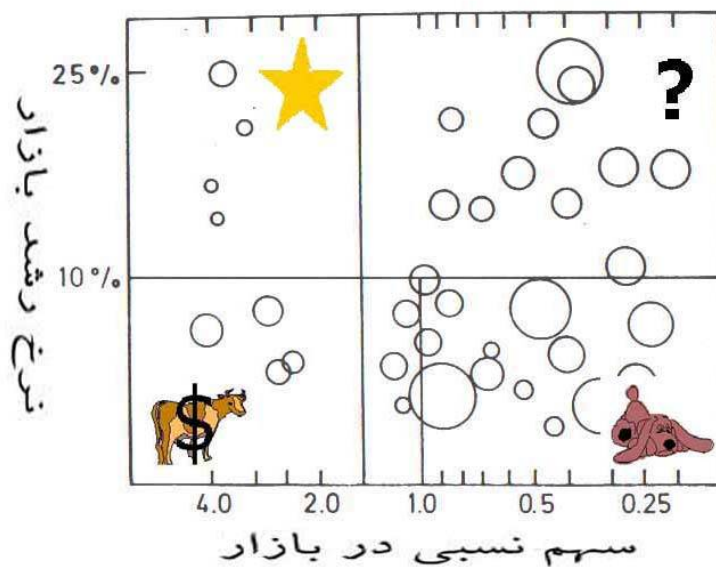
به این دلیل میزان فروش به عنوان کمک صنعت به کسب و کار در نظر گرفته شده است که می تواند مقایسه آسانی را در رابطه با میزان قدرت یا ضعف همه شرکت های رقابت کننده در صنعت بدست دهد. [2]

شاید یکی از مهمترین مشخصه های ماتریس سهم - رشد ساده بودن آن باشد. به این صورت که این ماتریس سعی می کند پیچیدگی های پورتفولیوی یک شرکت را در قالب یک نمایش گرافیکی ارائه دهد تا درک آن برای مخاطب ساده تر شود.

همانطور که قبلاً بیان شد، چهار ناحیه که در ماتریس بوستون مشخص می شوند عبارتند از:

سگ، گربه وحشی یا علامت سوال، ستاره و گاو شیرده.

علامت سوال – واحدهایی که در این خانه قرار دارند در وضعی هستند که سهم نسبی بازار آنها اندک است ولی در صنعتی که رشد بسیار بالایی دارد، به رقابت می پردازند. معمولاً این شرکت ها نیاز بسیار شدیدی به پول نقد دارند و توان آنها در تهیه پول نقد اندک است. از آن جهت این واحدها یا شرکت ها را علامت سوال می نامند که شرکت مادر باید در این باره تصمیم بگیرد که آیا از طریق اجرای استراتژی های تمرکز^۱ از رسوخ در بازار^۲، توسعه بازار^۳ یا توسعه محصول^۴ باید در صدد تقویت آنها برآید یا اینکه تصمیم به فروش آنها بگیرد.



شکل ۳: ماتریس سهم-رشد

ستاره – این خانه نمایانگر بهترین فرصت های بلند مدتی است که موجب رشد و سودآوری شرکت مادر می شوند. این واحدها دارای سهم نسبی بالایی از بازار و نرخ رشد صنعت بالا می باشند که در نتیجه شرکت مادر باید سرمایه گذاری قابل ملاحظه ای در آن بنماید و آن را تقویت

-
- 1.Intensive Strategies
 - 2.Market penetration
 - 3.Market Development
 - 4.Product Development

کند که بتوانند موضع برتر خود را حفظ کنند. شرکت مادر باید برای این واحدها استراتژی های زیر را مورد توجه قرار دهد: یکپارچگی عمودی به بالا^۱، یکپارچگی عمودی به پایین^۲، یکپارچگی افقی^۳، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و مشارکت^۴.

گاو شیرده - واحدهایی که در یک قسمت قرار می گیرند، دارای سهم نسبی بازار نسبتاً زیادی هستند، ولی در صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد به رقابت می پردازند. از آن جهت آن را گاو شیرده می نامند که می تواند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را تامین نمایند. اغلب می توان شیر آنها را دوشید. بسیاری از گاوهای شیرده امروز "ستارگان" دیروز هستند. واحدهایی که در گروه "گاوهای شیرده" قرار می گیرند باید به گونه ای اداره شوند که بتوانند موضع قوی خود را حفظ کنند. برای "گاوهای شیرده" قوی می توان از این استراتژی ها استفاده کرد: توسعه محصول یا استراتژی های همگون^۵. ولی اگر "گاوهای شیرده" ضعیف شوند باید در صدد کم کردن فعالیت ها، کاهش هزینه ها یا فروش آنها برآمد.

سگ - واحدهایی که در این خانه قرار می گیرند سهم نسبی بازار اندک دارند و در صنعتی به رقابت می پردازند که آهنگ رشد بسیار کندی دارند و یا هیچ رشدی ندارند. به سبب ضعف داخلی و خارجی که این واحدها دارند، باید آنها را منحل نمود، از حجم فعالیت آنها کاست یا با کاهش دادن هزینه ها بخش هایی از آنها را به فروش رساند. هنگامی که یک واحد برای نخستین بار به صورت یک "سگ" در می آید، بهترین استراتژی این است که مقداری از فعالیت آن را کاهش داد. تجربه نشان داده است که "سگ ها" پس از مدتی واکنش مناسب نشان می دهند و با

کاهش دادن دارایی ها و هزینه ها به صورت واحدهایی فعال و سودآور در می آیند. [1]

-
- 1.Forward Integration
 - 2.Backward Integration
 - 3.Horizontal Integration
 - 4.Joint Venture
 - 5.Concentric Strategies

پیشنهاداتی برای موقعیت استراتژیک

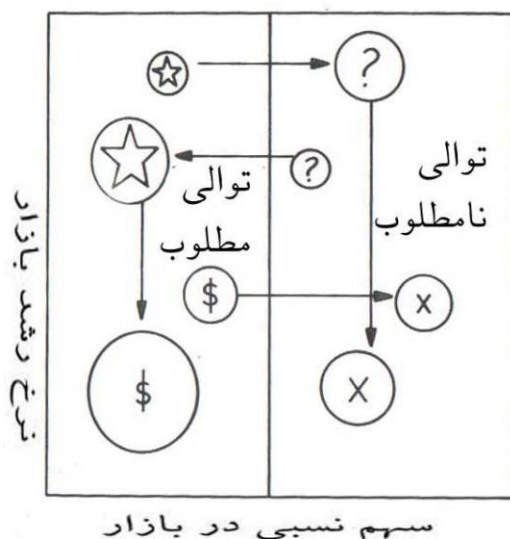
از اولیه ترین اهداف شرکت ها رشد و سودآوری می باشد. در این راستا توانایی سازمان ها در انتقال نقدینگی از واحدهایی که دارای سودآوری زیادی بوده ولی از قابلیت رشد کمی برخوردارند به دیگر واحدها که توانایی رشد بیشتری دارند در زمانی که در چندین کسب و کار مشغول هستند ، از جمله اولیه ترین امتیازات و محاسن موقعیت یابی استراتژیک می باشد. این امتیاز منجر به مدیریت یکپارچه پورتفولیو می شود.[2]

برای بدست آوردن این هم افزایی¹ ، باید تخصیص منابع بصورت متمرکز و یکپارچه انجام شده و طراحی این تخصیص به گونه ای صورت گیرد که منجر به وجود آمدن یک پورتفولیو متوازن از حیث تولید و استفاده از نقدینگی شود. دو بعدی که در این ماتریس اسفاده شده است مرتبط با تولید نقدینگی و نیاز به نقدینگی می باشند. با استفاده از منحنی تجربی و ماتریس بوستون می توان به این نتیجه رسید که کسب و کارهایی که سهم نسبی بیشتر دارند ، دارای سوددهی بالاتر بوده و متعاقبا" تولید نقدینگی بیشتری دارند. بالعکس ، کسب و کارهایی که در صنایع با رشد بالا مشغول به فعالیت هستند ، برای توسعه خود در آینده نیاز به سطوح بالاتری از نقدینگی می باشند.[7]

نوع کسب و کار	رسوخ در سهم بازار	سوددهی کسب و کار	نیاز به سرمایه گذاری	نقدینگی خالص
ستاره ها	حفظ / افزایش	بالا	بالا	در حدود صفر و یا حتی منفی
گاوهای شیرده	حفظ	بالا	پایین	بسیار مثبت
علامت سوال یا گربه	افزایش	بدون سود یا منفی	خیلی بالا	بسیار منفی
سگها	برداشت	پایین یا منفی	عدم سرمایه گذاری	مثبت

جدول ۲: کاربرد ماتریس سهم - رشد در برنامه ریزی استراتژیک

هنگاهی که بخواهیم از این تحلیل برای بیش از یک دوره استفاده کنیم، نیازمند علائم و راهنمایی هایی هستیم تا به واسطه آن حرکت های مورد انتظار و سودمند را از طریق ماتریس سهم - رشد پیش بینی کنیم. بهترین توالی این است که کسب و کار که در حالت " علامت سوال " قرار دارد، از نظر اندازه و قدرت رشد کند تا به " ستاره " در مرحله اول تبدیل شود. در مرحله دوم نیز با توجه به افول غیر قابل اجتنابی که رخ می دهد، کسب و کار به " گاو شیرده " تبدیل می شود. در توالی نامطلوب، موقعیت قوی یک شرکت به یک وضعیت ضعیف حتی با وجود رشد در فروش بازار تبدیل می شود. [4]



شکل ۳: توالی مطلوب و نامطلوب در ماتریس سهم - رشد

از دیگر مواردی که باید توجه بسیار به آن داشت، وضعیت اقتصادی و رقابتی در هر کشور است. به این معنا که شرکت هایی که در چندین کسب و کار و در چندین کشور فعالیت می کنند با مسائل پیچیده ای روبرو هستند. در این مقوله به عنوان مثال می توان گفت که ممکن است یک " ستاره " در ایالات متحده ممکن است " گاو شیرده " در کلمبیا باشد. و یا یک " سگ " در آلمان و یا " علامت سوال " در عربستان سعودی باشد. ویژگی های محیطی مختلف سبب مشکل شدن اتخاذ یک رویکرد منسجم در ارتباط با استراتژی های بین المللی شرکت ها شده است. [8]

مزایا و معایب ماتریس گروه مشاوران بوستون

فایده اصلی این ماتریس در این است که باعث می شود شرکت مادر به واحدهایی که «گاو شیرده» هستند توجه نماید و به نیازهای واحدهای گوناگون پی ببرد. [1] در حقیقت این ماتریس با تمرکز بر جریان نقدی و مشخصات سرمایه گذاری مشخص می کند که یک شرکت چگونه منابع مالی خود را در یک نگاه بلندمدت و استراتژیک به کار بندد. [3] در این منظر ماتریس BCG می تواند در انتخاب و گزینش استراتژی مناسب با توجه به چشم انداز تعریف شده برای شرکت یا کسب و کار، حرکت مناسبی انجام دهد. [7]

شرکتهایی که از بخش های متعدد نسبتاً مستقلی تشکیل شده اند (دارای چند واحد کسب و کار استراتژیک¹ هستند) از طریق این ماتریس تنظیم استراتژی می کنند. [6]

محاسن استفاده از این ماتریس زمانی آشکار می شود که یک شرکت ممکن است در صنایع متفاوتی به رقابت پردازند و نیازمند استراتژی های جداگانه ای باشند. [2]

و چه ترسیمی بودن این ماتریس سبب سهولت درک آن می شود. اگر شرکتی بتواند منحنی تجربه را به کار بندد، می تواند با تولید محصولات جدید در قیمت پایین تر و مناسب، به سرعت سهم عمده ای از بازار را گرفته و تبدیل به یک "ستاره" شود. [1]

مدل BCG برای مدیرانی که می خواهند در یورتقویوی خود توازن ایجاد کنند و از وضعیت واحدهای مختلف خود آگاه شوند می تواند موثر باشد. [10] همچنین این مدل پایه ای را برای مدیریت در جهت تصمیم گیری و آماده سازی شرکت در آینده فراهم می سازد. [9]

علیرغم بسیاری از مزایای این مدل، بسیاری از صاحب نظران اشکالات جدی و عمده ای را بر روی این مدل گرفته اند.

نادیده گرفتن اثر هم افزایی در میان واحدهای مختلف یک کسب و کار یکی از این معایب است. [8] سهم عمده از بازار به تنهایی عامل موفقیت نیست. رشد بازار نیز به تنهایی معرف جذابیت بازار نمی باشد. [6] همچنین گاهی اوقات "سگها" ممکن است پول بیشتری را نسبت به "گاوهای شیرده" بدست آورند. [3] به طور دقیق مشخص نیست که چه متغیرهایی "بازار" را تشکیل می دهد. [1] الزاماً همیشه سهم بالا از بازار منجر به سودآوری بالاتری نمی شود. [4] مدل تنها به ۲ بعد توجه می کند. این باعث می شود که مدیریت تنها به یک محصول مشخص تمرکز کند. [7] همچنین ممکن است کار با یک سهم کم از بازار، به سودآوری بالایی منجر شود. [9] همچنین این مدل رقبای کوچکی که به سرعت سهم بازار خود را افزایش می دهند، را نادیده می گیرد. [6]

بحث و نتیجه گیری

با پیچیده شدن فضای رقابتی و گستردگی رقابت در سراسر جهان، برنامه ریزی استراتژیک امری حتمی برای موفقیت یک شرکت می باشد. در این مسیر بررسی وضعیت موجود و اتخاذ تصمیم مناسب در رابطه با واحدهای مختلف یک شرکت امری حیاتی به نظر می رسد. ماتریس گروه مشاوران بوستون با فراهم آوری شرایطی مناسب برای سنجش وضعیت شرکت و یا کسب و کار، می تواند با مشخص کردن وضعیت های مختلف SBU ها ابزار مناسبی را برای اتخاذ تصمیمات مناسب به مدیریت به دست دهد. علیرغم تمامی انتقاداتی که به این مدل وارد است - انتقاداتی که گاهاً جدی می باشد - سهولت استفاده از آن و اجتناب از پیچیدگی های زاید سبب استفاده فراوان از آن گردیده است. به هر صورت این ماتریس ابزار مناسب و کارایی در پروسه برنامه ریزی استراتژیک می باشد که مسلماً استفاده از آن بسیار مفیدتر از نادیده گرفتن آن است.

منابع

[1] دیوید، فرد آر. مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش های

فرهنگی. چاپ پانزدهم. تهران: ۱۳۸۸

[2] قربانی زاده، وجه الله. خلاصه مدیریت استراتژیک. انتشارات بازتاب، تهران: ۱۳۸۵

[3] Abell, Derek (1993) "**Managing with Dual Strategies**", FREE Press

[4] Ansoff, Igor & McDannel, Edward (1990) "**Implementing Strategic management**", Prentice Hall

[5] Bowman, Cliff (1996) "**Managing Strategy**", MILLAN PRESS

[6] Chandler, Alfred (1970) "**Strategy and Structure**", M.I.T Press

[7] Dyson, Robert (1990) "**Strategy Planning: Models and Analytical Techniques**", WILEY PRESS

[8] Mintzberg, Henry & Brian Quinn, James (1996) "**The Strategy Process**", Prentice Hall

[9] Pearce, John & Binson, Richard (1988) "**Strategic Management**", Toppan Company Limited

[10] Pettinger, Richard (1996) "**Introduction to Corporate Strategy**" MAC MILLAN PRESS

[11] www.bcg.com