

## • مقدمة •

خلصنا في الفصل السابق إلى أن هناك عدداً من الإستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة للاختيار من بينها ، وقد تمثلت هذه البدائل في ثلاثة أنواع رئيسية من الإستراتيجيات ، فالمنظمة قد تسير على نفس النهج الحالي ، وهي بذلك تتبع إستراتيجية الوضع الحالي وقد تتوافر للمنظمة وتساعدنا بعض الظروف فتتبع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً ، ولسوء بعض الظروف والعوامل - الداخلية أو الخارجية أو كليهما معاً - قد تتبع المنظمة إحدى إستراتيجيات الإنكماش .

ويعد هذا الفصل استكمالاً للفصل السابق ، إذ ستعرض فيه لبعض النماذج التي تساعد المنظمة على اختيار الإستراتيجية الملائمة بالنسبة لمنتج معين أو مجموعة من المنتجات - هذا إلى جانب تناول أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي .

ولتحقيق الهدف من هذا الفصل سيتم الربط بين ما تم عرضه في كل من الفصلين الخامس والسادس (تقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية) ، وما تم عرضه كذلك في الفصل السابع (بدائل الإستراتيجيات المتاحة أمام مستخذ القرار) ، وسيتم هذا الربط من خلال بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الإستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفية التي تواجه المنظمة .

وبناء على ما سبق سيتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group .

- مصفوفة جماعة شل DPM Shell .

- مصفوفة جينرال إليكتريك General Electric Matrix .

- المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي .

- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group .

تعتبر مصفوفة جماعة بوسطن واحدة من أهم النماذج المقبولة، والمتفق عليها بغرض صنع قرار الاختيار الإستراتيجي الذي يتعلق بمنتج أو مجموعات معينة من المنتجات .

ويمكننا في هذا الصدد عرض النقاط التالية :

- (1) متغيرات نموذج جماعة بوسطن
  - (2) العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج .
  - (3) الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نموذج جماعة بوسطن .
  - (4) معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن .
- وفيما يلي نبذة عن كل نقطة من النقاط السابقة :
- متغيرات نموذج جماعة بوسطن :

يمكن بناء مصفوفة جماعة بوسطن طالما توفرت البيانات والمعلومات عن المتغيرين الأساسيين التاليين :

- المتغير الأول : المركز التنافسي للشركة أو حصتها في السوق ، ويبدو ذلك على المحور الأفقي .

- المتغير الثاني : معدل النمو في النشاط وذلك فيما يتعلق بالصناعة التي تنتمي إليها الشركة ويظهر ذلك على المحور الرأسي .

وهكذا يأخذ النموذج في اعتباره العوامل التي سبق شرحها فيما يتعلق بالبيئة الخارجية حيث يتم الكشف عن الفرص والمخاطر التي تحيط بالمنظمة . كما يتم الأخذ في الاعتبار نواحي قوة المنظمة وضعفها الداخلي بما يساعد على بيان مركزها التنافسي في السوق ، ويوضح الحصة التسويقية التي تحصل عليها المنظمة ، ويوضح الشكل رقم (1/8) أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن :

شكل رقم (1/8)

أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن

مرتفع	النجوم Stars	علامات الاستفهام Question Marks
معدل النمو	درجة النمو في النشاط عالية/ حصة الشركة في السوق عالية	درجة النمو في النشاط عالية/ حصة الشركة في السوق منخفضة
فقد نشاط الصناعة	البقرة الحلوب Cash Cows	الكلاب Dogs
التحدي	حصة الشركة في السوق عالية/ درجة النمو في النشاط منخفضة	حصة الشركة في السوق منخفضة/ درجة النمو في النشاط منخفضة
تنتمى إليها المنظمة		
منخفض	مرتفع	منخفض

المركز التنافسي للمنظمة «الحصة التسويقية»

من الشكل رقم (1/8) يتضح أن البدائل المتاحة أمام المنظمة في ظل المتغيرين الأساسيين السابق بيانها - المركز التنافسي للمنظمة (الحصة التسويقية) ، ومعدل النمو في النشاط ، يمكن بيانها على النحو التالي :

• **المربع الأول :** النجوم (Stars) درجة النمو النشاط عالية / حصة الشركة في السوق عالية : ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوى للمنظمة من ناحية، ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى ، مما يعني كبر حصة المنظمة في السوق عند مقارنتها بمنافسيها بل قد يكون لها مركز الريادة والقيادة لغيرها من المنظمة . كما أن معدل النمو في النشاط بالصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتجات محل التعامل

وبناء على ذلك يمكن إيضاح أهم مميزات هذا المربع على النحو التالي :

- تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق .

— تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة .

— من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة .

— تتسم المنظمات التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة .

**إذا ماهي الاستراتيجية المناسبة في هذا الموقف ؟**

يجب أن تعمل المنظمة في مثل هذه الظروف على إتباع إستراتيجية النمو والتوسع فالمنظف لكي تحافظ على الريادة تعمل على مزيد من الاستثمارات للنمو ، إذ أنها إذا توقفت مع استمر النمو والنشاط في السوق — فلاشك ستفقد مركزها التنافسي القوي ، رغم التدفق النقدي الكبير لهذا يجب أن يكون هناك مزيد من الاستثمارات .... ، فالإنفاق على البحوث والتطوير واستمرار الإعلان ، والتوسع في التوزيع ، ومحاولات تخفيض التكاليف .. وغيرها من المجالات كلها أمور يجب ألا تغفل عنها قيادات المنظمة ، ولهذا يمكن القول أن الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الحالة تتمثل في إستراتيجية النمو والتوسع بأي من أشكالها السابق عرضها

● **المربع الثاني :** البقرة الحلوب (Cash Cows) حصة الشركة في السوق عالية / درجة النشاط منخفضة .

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناحية ، في حين يتسم معدل النمو في النشاط بالإنخفاض والتدهور من ناحية أخرى ، وبمعنى آخر ، فإن المنظمة في هذه الحالة يظل لمركز الريادة ولكن النمو في النشاط آخذ في التدهور والانحدار .

**ومن أهم مميزات هذا المربع ما يلي :**

— كبر حجم التدفق النقدي واستمراره .

— غالباً ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج .

— لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط ، بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابياً وبقوة .

**إذا ماهي الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف ؟**

تعتمد الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة في مثل هذه الظروف على ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة ، أو أخرى مساعدة ، مما يتطلب اتباع إستراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط..... أو البحث عن الإستراتيجية المناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى .

● المربع الثالث : علامات استفهام (Question Marks) درجة النمو في النشاط عالية / حصة الشركة في السوق منخفضة .

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض ، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع ، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس مجالها ، وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو .

وعلى ذلك نجد أن أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلي :

- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط .
- تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات .
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة .
- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق .

إذاً ما هي الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف؟

إن المنظمة في مثل هذه الظروف تحاول تدعيم مركزها ، بما يؤدي للانتقال بنشاطها إلى المربع الأول ، الذي يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكي تجني المنظمة مميزات هذا المربع الذي يتسم بحصة عالية في السوق متمزج بمعدل نمو مرتفع ، هذا وإلا فقد تنزل المنظمة إلى المربع الرابع الذي يشير إلى حصة منخفضة في السوق من ناحية ومعدل نمو منخفض في النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة من ناحية أخرى .

إن المنظمة يمكنها حينئذ اتباع إستراتيجية التركيز بما يساعدها على تخطي موقف الانخفاض في حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق . كما يمكنها اتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً فقد لا تتيح لها إمكاناتها إلا اتباع إستراتيجية الإنكماش .

• **المربع الرابع : الكلاب (Dogs) حصة الشركة في السوق منخفضة / درجة النمو في النشاط منخفضة :**

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض ، كذا ، معدل نمو منخفض أيضاً ، ففي هذه الحالة لا تكون المنظمة واحدة من الرواد ، هذا إلى جانب انخفاض معدل النمو في السوق بما يمثل موقفاً لا تحسد عليه المنظمة ، فهي تعاني من المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وأيضاً فهي مرتبطة بالحد الأدنى من النمو في السوق .

**وعلى ذلك نجد أن أهم مميزات هذا المربع تتمثل فيما يلي :**

- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن .
  - تناقص الأرباح ، بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر .
  - عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة .
  - تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها .
- إذا ما هي الإستراتيجية المناسبة في مثل هذه الظروف ؟**

إن المنظمة في مثل هذه الظروف ، عادة تلجأ إلى اتباع إستراتيجية الإنكماش بأي من أشكالها المتعددة ، فقد تلجأ الشركة إلى الاستسلام لشركة أخرى رائدة في مجالها ، وقد تتحول الشركة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته ، وقد تجدد الشركة أن إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق .

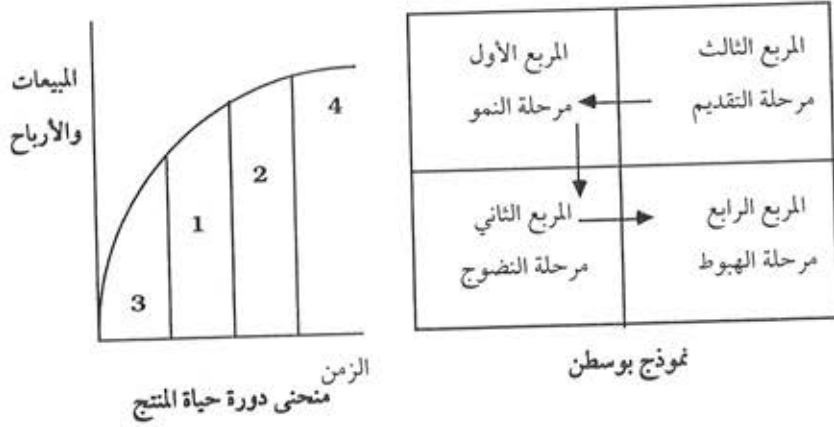
**العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج :**

إن المفحص لنموذج جماعة بوسطن ليجد تدرجاً — آخذاً شكل التقدم والتطور — منطقياً فيما يتعلق بمنتجات الشركة ، هذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج ، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الثالث ، ثم ينتقل إلى المربع الأول ، ثم ينتقل بعد ذلك إلى المربع الثاني ثم أخيراً المربع الرابع الذي يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذي يشير إلى علامة الخطر .

إن المنتج في مرحلة التقديم غالباً ما يرتبط بمعدل نمو في السوق يتسم بالارتفاع وإن كان المركز التنافسي للشركة مازال منخفضاً ، حيث مازالت الشركة تتحسس خطواتها الأولى في السوق ،

ولديها آمالها وطموحاتها وأهدافها التي تسوقها إلى تحقيق مزيد من النمو .  
وفي الغالب فإن المنتج سيتحرك إلى موقف «المربع الأول» إذا ما اجتمعت الظروف وساعدته على ذلك ، بحيث يتزايد معدل النمو في السوق ارتفاعاً ، وتنمو حصة الشركة في السوق بما يؤدي لتوطيد موقفها التنافسي ، وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج ، والتي تتسم فيها منتجات الشركة بالانتشار وتعاظم استثماراتها ، وتزيد مبيعاتها ويكثر ربحها .  
وفي مرحلة النضوج يلاحظ أن منتجات الشركة تنتقل من المربع الأول إلى المربع الثاني الذي يتسم بمعدل نمو منخفض في السوق ، ومع ذلك يستمر للشركة - نسبياً - مركز تنافسي قوي طالما تعمل الشركة على تدعيم استثماراتها لتحافظ على مركزها في السوق .  
وتعد مرحلة النضوج من المراحل الحرجة في دورة حياة المنتج، إذ يسبقها مرحلة من أهم المراحل وأكثرها ضرورة بالنسبة للشركة «وهي مرحلة النمو» ، ولهذا فإن مرحلة النضوج تتأثر في أوائها بالمرحلة السابقة فنجد أن هناك نمواً في المبيعات والأرباح ، ثم يعقب ذلك استقراراً في المبيعات عند حدود معينة ، وأخيراً ففي نهائيات هذه المرحلة إما أن تحقق الشركة أرباحاً وتحافظ على قيادتها للسوق وتمتع بالتدفق النقدي المستمر إذا هي حافظت على تطوير منتجاتها ، أو تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها أو منتجاتها في مرحلة الهبوط التي تشير إلى المربع الرابع .  
وفي مرحلة الهبوط (التدهور) التي تتسم بانخفاض المبيعات الخاصة بالشركة يلاحظ أن منتج أو منتجات الشركة تنتقل إلى المربع الأخير، ويعني ذلك انخفاض معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعة ككل إلى جانب انخفاض حصة الشركة وتدهور مركزها التنافسي ، ولهذا فليس أسوأ على الشركة من وجودها في هذا الموقف الذي قد يحتم عليها إستراتيجية معينة من إستراتيجيات الانكماش أو الانسحاب تماماً من السوق .  
وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين نموذج جماعة بوسطن ومراحل دورة حياة المنتج ، ويوضح ذلك الشكل رقم (2/8) .

شكل رقم (2/8)  
العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج



خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

يتم تطبيق نموذج جماعة بوسطن بالمراحل التالية :

(أ) تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة والتي من خلالها تحاول تسويق منتجاتها ، يجب على المنظمة أن تحدد بوضوح القطاعات السوقية التي تتعامل معها حتى يمكنها الوقوف على مركزها بين المنافسين في هذه القطاعات .

(ب) تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي ، أي تحديد كل من :  
- معدل النمو في السوق .

- الحصة السوقية للمنظمة في كل قطاع من القطاعات .

(ج) تحديد موقع قطاع سوقي على المصفوفة ، وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة .

(د) اختيار الإستراتيجية الملائمة ، يجب على المنظمة عند اختيار الإستراتيجية الملائمة مراجعة النقاط التالية :



- أن تحديد الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع أو منتج يجب أن يكون مصحوباً بتحديد مدى «علامات الاستفهام» التي تستطيع المنظمة مواجهتها في ضوء مواردها المتاحة .
- يجب التمييز بين نتيجة تساؤلات «علامات الاستفهام» التي تستطيع المنظمة التحرك منها تجاه المربع الأول «النجوم» وتلك التي قد تؤدي بها إلى مرحلة الانسحاب «المربع الرابع» .
- يجب القيام بمراجعة مستمرة للإستراتيجيات المختارة في ضوء التغيرات في البيئة العامة للمنظمة والبيئة الخاصة بها ، وذلك بالإضافة إلى الوقوف على رد فعل المنافسين على كل إستراتيجية على حده .

#### معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

#### من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

(أ) استخدام أسلوب بسيط جداً للتعامل مع مواقف معقدة جداً ، إذ توجد عدة مشكلات في سبيل التطبيق منها على سبيل المثال مشكلة قياس الحصة السوقية للسلعة أو تحديد معدل النمو السوقي مع استمرار تغير حدود السوق وفقاً لدخول سلع جديدة أو لتغير أذواق المستهلكين أو دخول مستهلكين جدد ، وذلك بالإضافة إلى صعوبة الاعتماد المطلق على المصفوفة دون مساعدة الرأي الشخصي للإدارة ، فالنموذج يعجز عن تقدير بعض المواقف الهامة مثل تحديد درجة المخاطر المرتبطة بالسلع المختلفة .. وغيرها من المواقف التي تولد مواقف معقدة .

(ب) الإيجاز والإحكام الظاهري : فالنموذج يستخدم لوصف إستراتيجيات عامة لمواقف تسويقية متنوعة في حين توجد بعض المواقف التي تتطلب دراسة مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تؤثر على اختيار الإستراتيجية ، ففي موقف التدهور طويل الأجل على سبيل المثال يتطلب الأمر دراسة المتغيرات التالية :

- درجة التأكد الخاصة بالتدهور من وجهة نظر المنافسين .

- شكل ومعدل التدهور .

- هيكل الطلب في السوق .

- مواقف الخروج من السوق بالنسبة لكل الشركات .

(ج) تقوم المصفوفة على افتراضين أساسيين هما النموذج التقليدي لدورة حياة المنتج والعوائد التي تتحقق للمنظمة من الحصة التسويقية ، وفي حالة عدم تحقيق هذين الافتراضين تكون نتائج المصفوفة غير صحيحة نسبياً .

(د) التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية والعوامل المرتبطة بها في تحديد الإستراتيجية الملائمة ، ومن ثم فإن الشركات التي تصل لمرحلة التدهور ينصح لها بالتصفية . في حين أنه قد دلت بعض التجارب أن هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة استطاعت أن تحقق أرباح ومعدلات نمو أكثر ارتفاعاً من الشركات المسيطرة في السوق ، وذلك من خلال اتباع الآتي :

— تحديد القطاعات السوقية المهملة من جانب المنافسين ، والتي تتمتع فيها الشركات الأصغر بقوة نسبية أكبر .

— الاستخدام الأفعال لعمليات تطوير بحوث السوق للوصول إلى قطاع سوقي متميز .

— تجنب الاعتماد على سياسات التنوع التي يتبعها كبار المنافسين .

### مصفوفة شل DPM Sheel :

من بين النماذج التي أقرحت للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل (DPM) The Shell Directional Policy Matrix وهي محصلة تطوير مصفوفة BCG وذلك حتى يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية ومتعددة .

وتتضمن تسعة خلايا بديلة يمكن استخدامها في تسعة مواقف يمثل المحور الرأسي المركز التنافسي للشركة والذي يقابل الحصة السوقية في مصفوفة BCG . كما يعبر المحور الأفقي عن ربحية السوق والذي يقابل معدل النمو في نشاط الصناعة في مصفوفة BCG . وتحدد درجة ربحية السوق في ضوء عدة متغيرات من أهمها : نوع السلعة — معدل نمو السوق — موقف الصناعة — الظروف البيئية .

ويمكن تقسيم ربحية السوق على المحور الأفقي إلى : جذاب - متوسط - غير جذاب .  
ويتحدد المركز التنافسي للمنمة في ضوء عدة متغيرات من أهمها : طبيعة السوق - الطاقة الإنتاجية للمنظمة - بحوث السوق والسلعة .

ويمكن تقسيم المركز التنافسي للمنظمة على المحور الرأسي إلى : قوي - متوسط - ضعيف .  
ويوضح الشكل رقم (3/8) نموذج مصفوفة السياسة الموجهة التي اقترحتها شركة شل تحت اسم DPM Shell .

شكل رقم (3/8)

مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل

ربحية السوق

غير جذاب

متوسط

جذاب

عدم الاستثمار (9)	التحرك الإنسحابي (8)	التحرك والإنطلاق (1)	قوي
التحرك الإنسحابي (7)	التقدم الحذر (6)	المحاولات الجادة (2)	متوسط
التجنب (5)	النمو (4)	القيادة (3)	ضعيف

المركز التنافسي للمنظمة

من الشكل رقم (3/8) يتضح أن هناك تسع خلايا يمكن بيان نبذة عن كل منها على النحو

التالي :

(1) التحرك والإنطلاق :

في هذا الموقف تكون فرص الربحية المرتبطة بالمستقبل كثيرة مما يسهل وضع استراتيجيات النمو والتوسع حيث تنطوي على اختيار ما بين تحقيق نمو في حجم الحصة السوقية للمنظمة أو المحافظة على استمرار الوضع الحالي .

### (2) المحاولات الجادة :

تنطوي هذه المرحلة على تكثيف الجهود الاستفادة من جاذبية أرباح السوق من خلال نتائج الاستثمار ، في مثل هذه الظروف ، قد ترغب المنظمة في توجيه فائض التدفق النقدي الذي تحققه السلعة في خدمة السلعة نفسها .

### (3) القيادة :

تهدف الإستراتيجية في هذه الحالة إلى الحفاظ على هذا الوضع ، وقد تحتاج إلى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات في الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسي ، على الرغم من أن المكاسب المحققة تكون كبيرة .

### (4) النمو :

يجب أن يسمح الاستثمار للسلعة أن تنمو مع نمو السوق ، ويلاحظ أن السلعة في هذه الحالة تحقق تدفق يكفي للتمويل الذاتي ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التي تأتي من سلع أخرى .

### (5) التجنب :

موقف المنظمة في هذه الحالة يشابه تماماً مع موقف السلعة في نهاية دورة حياتها ولذلك ينبغي إحلال السلعة بسلعة أخرى في السوق ، طالما أن لديها القدرة على تحقيق أرباح ، وينبغي اعتبار هذه الأرباح أحد مصادر التدفقات التي تستخدم للإنفاق على السلع الأخرى ، ولكن الجهود التي تبذل لزيادة الأرباح خلال هذه المرحلة تنسم بأنها قصيرة الأجل .

### (6) التقدّم الحذر :

في هذا الموقف يكون لبعض الاستثمارات ما يبررها ، ولكن معظم هذه الاستثمارات يجب أن تتم بحذر شديد ، إذ أن الموقف التنافسي للمنظمة على قدر متوسط ، كذلك فربحية السوق متوسطة الجاذبية .

### (7,8) التحرك الانسحابي :

في ظل هذا الموقف لا تتحقق تدفقات ذات قيمة ، ومن ثم فإن الإستراتيجية الملائمة تتمثل في تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها في أي مجال آخر .

## (9) عدم الاستثمار:

المنتجات التي تقع في هذا الموقف من المحتمل أن تحقق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة كل عام . ولكن إجمالي الخسائر يفوق إجمالي الأرباح خلال فترة وجودها في هذا الموقف . ومن ثم فإنه من غير المرغوب فيه أن تصل الإدارة بالسلعة إلى هذه المرحلة إلا إذا كانت إدارة غير فعالة . وتتميز مصفوفة DPM بأنها أكثر شمولاً من مصفوفة BCG حيث تعطي مواقف أكثر تنوعاً وتشمل متغيرات أكثر تعقيداً وبذلك تقترب من الواقع ، ولكنها مازالت تعاني من المشاكل المرتبطة بقياس السوق والحصة السوقية ودرجة المخاطر ، واعتمادها على دورة حياة السلعة .

•••

## مصفوفة جينرال إلكتروك :

تعد مصفوفة شركة جينرال إلكتروك Matrix-of Genral Electric التي قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي للاستشارات أكثر تعقيداً ، وهي قريبة من مصفوفة السياسة الاتجاهية التي وضعتها مؤسسة شل للبترول واستخدمت بكثرة من قبل منشآت أوروبية عديدة ، وتؤسس هذه المصفوفة على مرتكزين هما :

أ - جاذبية الصناعة على المدى البعيد .

ب - المركز التنافسي للمنظمة (قوة الأعمال) .

بتدرج هذين العاملين انخفاضاً وارتفاعاً تنتج لنا مصفوفة جينرال إلكتروك تسع خانات ، وذلك بشكل أكثر تفصيلاً عن مصفوفة جماعة بوسطن ، إذ تحتاج إلى مزيد من المعلومات في عاملها الاثنان الأساسيين وليس فقط معدل النمو في النشاط والحصة التسويقية .

وبوضح الشكل رقم (4/8) مصفوفة شركة جينرال إلكتروك .

ويتضح من الشكل أن المحور الرأسي يشير إلى جاذبية الصناعة وتدرج من المستوى المنخفض حتى المستوى المرتفع ، ويدل المحور الأفقي على المركز التنافسي للمنظمة ويتسلسل من الضعف حتى القوة بما ينتج تسع خلايا منها ثلاث خلايا تتميز بالحث على الإنطلاق والدفع للأمام نتيجة قوة المركز التنافسي وارتفاع معدل جاذبية الصناعة ، ومنها ثلاث خلايا تحذر وتطالب بالفكر

والتسهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المنظمة التنافسي بالإضافة إلى  
خلايا تزداد حدة تحذيرها لدرجة المناداة بالتوقف حيث انخفاض كبير في مستوى جاذبية ال  
وضعت المركز التنافسي معاً .

خطوات تطبيق نموذج جينرال إيكترينك ،

الخطوة الأولى : تقدير معدل جاذبية الصناعة :

1- إختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد معدل الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو ، و  
المنافسة .. وغيرها .

2- تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المنظم بحيث يكون المجموع و  
صحيح .

3- وضع تقدير للصناعة في ضوء كل من هذه المعايير على أساس أن :

(1) ليست جذابة على الإطلاق (5) جذابة جداً

4- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول  
نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة .

شكل رقم (4/8)  
مصفوفة جينرال إيكتريك

قدرات وإمكانات المنظمة
الحصة التسويقية
هامش الربح
المنافسة على السعر
معرفة السوق والعملاء
معرفة نقاط القوة والضعف
مدى المنافسين
الإمكانات التكنولوجية
فلسفة الإدارة

المؤثرات البيئية
حجم السوق ومعدل النمو
هامش أرباح الصناعة
قوة المنافسة
الموسمية
الدورات الاقتصادية
التكنولوجيا
الأثار الاجتماعية
البيئة التشريعية
الموارد البشرية

جاذبية الصناعة على المدى البعيد

المركز التنافسي للمنظمة		
قوى	متوسط	ضعيف
أ	ب	ج
د	هـ	و
ز	م	ط

مربعات تشير إلى ضرورة الإنطلاق والاستمرار والتقدم

مربعات تمثل تنبيهات للتمهل والتفكر

مربعات تدل على تحذيرات بضرورة التوقف ومراجعة الموقف

ويوضح الجدول رقم (1-8) مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

جدول رقم (1-8)

مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

نتيجة الوزن	التقدير	الوزن	معايير الجاذبية
.60	4	.15	الحجم
.36	3	.12	النمو
.15	3	.05	التسمير
.10	2	.05	تنوع السوق
.15	3	.05	هيكل المنافسة
.60	3	.20	ربحية الصناعة
.40	4	.10	الدور التكنولوجي
.10	2	.05	قابلية التضخم
.10	2	.05	الدوران
.50	5	.10	تمويل العملاء
.32	4	.08	تأثير الطاقة
-	4	-	اجتماعي
-	4	-	بيئي
-	4	-	قانوني
-	4	-	إنساني
3.38		1.00	مجموع



**الخطوة الثانية: تقدير المركز التنافسي للمنظمة :**

- 1- تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف لدى المنظمة مثل النصيب السوقي ، والمنافسة السعرية ، والتوزيع ، ومقدرة الأفراد والانطباع العام .. وغيرها .
  - 2- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المنظمة .
  - 3- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها على أساس :  
(1) مركز تنافس ضعيف جداً ، (5) مركز تنافس قوي جداً .
  - 4- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي .
- ويوضح الجدول رقم (2-8) مثال كيفية تقدير المركز التنافسي للمنظمة .

**الخطوة الثالثة: تقدير نتائج التقديرات السابقة :**

تحديد الموقع الحالي لكل عامل من العوامل الداخلية اعتماداً على نتائج التحليل السابق يمكن تحديد الموقع الفعلي لكافة وحدات الأعمال الإستراتيجية على المصفوفة بحيث تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة ، ويجب رسم نصيب المنظمة الحالي في السوق على شكل مثلث وأن تكون الدوائر مركزة على الربط بين جاذبية الصناعة ونتائج تقدير المركز التنافسي .

جدول رقم (2-8)  
مثال لكيفية تقدير المركز التنافسي للمنظمة

نتيجة الوزن	التقدير	الوزن	عوامل النجاح الأساسية
.50	5	.10	نصيب السوق
-	3	-	معدل نمو وحدة الأعمال
.20	4	.05	اتساع خط الإنتاج
.80	4	.20	فعالية مبيعات التوزيع
-	3	-	المالك وفوائد الحسابات المهمة
-	4	-	مناقسة السعر
.20	4	.05	فعالية الإعلان والدعاية
.25	5	.05	موقع وحدائق التسهيلات والإمكانات
-	3	-	القدرة والإنتاجية
.60	4	.15	تأثيرات منحني الخبرة
.20	4	.05	تكلفة المواد الخام
-	4	-	القيمة المضافة
.60	4	.15	نوعية السلعة النسبية
.20	4	.05	فوائد ومركز البحث والتطوير
.50	5	.10	التخلص من السيولة
-	4	-	مقدرة الأفراد
.25	5	.05	الإنطباع العام
4.30		1.00	المجموع

ويوضح الشكل رقم (5-8) مصفوفة جينرال إلكتروك بعد تحديد معدل جاذبية الصناعة وتقدير الموقف التنافسي للمنظمة ونصبيها في السوق .

شكل (5/8)

مصفوفة جينرال إلكتروك

المركز التنافسي للمنظمة

	قوي	متوسط	ضعيف
مرتفع	<p>علامات استفهام</p> <p>ب</p> <p>هـ</p> <p>ا</p> <p>ج</p> <p>فائزون</p>	<p>ج</p> <p>فائزون</p> <p>و</p>	<p>علامات استفهام</p>
متوسط	<p>د</p> <p>فائزون</p>	<p>متوسطة</p>	<p>خاسرون</p>
منخفض	<p>ن</p> <p>ر</p> <p>فائزون</p> <p>ي</p> <p>منتجو أرباح</p>	<p>متوسطة</p> <p>خاسرون</p>	<p>خاسرون</p>

جاذبية الصناعة على المدى البعيد

المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي

يتضمن اختيار الاستراتيجية التعرف على بدائل الإستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها ، ويكون الاختيار ميسراً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً ، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل ، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية واتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة « المناخ السياسي » ومراعاة مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله ، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن ، والموارد التنظيمية ، ومركز المنظمة في الصناعة

وبناء على ذلك يلاحظ أن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي تتمثل فيما يلي :

(1) دراسة الخبرة الماضية ، وذلك في النواحي التالية :

أ - دراسة خبرة الأفراد      ب - دراسة خبرة المنظمة

(2) اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة :

أ - دور الإدارة العليا      ب - دور الإدارة الوسطى

(3) مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله :

أ - المخاطر المحدودة      ب - المخاطر العالية

(4) عنصر الزمن « التوقيت المناسب » :

أ - الوقت المتاح للاختيار      ب - توقيت العوائد

ج - توقيت استعداد السوق .

(5) الموارد التنظيمية :

أ - الموارد المادية      ب - الموارد البشرية

ج - الموارد المالية

(6) مركز المنظمة في الصناعة :

أ - المنظمات الرائدة      ب - المنظمات التابعة

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة

(1) دراسة الخبرة الماضية :

عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما أنتهجوه فيما مضى ، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها ، ومن ثم فالبدائل التي سيتم اختيارها تحددتها الإستراتيجيات الماضية .

إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجي من شأنه تخفيض الوقت والمجهود المكرسين للبحث عن بدائل جديدة ، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية - بالرغم من أهميته - قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية .

وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

#### أ- دراسة الخبرة الماضية للأفراد :

أثبتت البحوث السابقة ارتباط الأفراد بالدورات التي مروا بها في الماضي ، خاصة عندما كانوا مسئولون عن الأداء ، سواء نجحت الإستراتيجيات التي تبناها أم فشلت .  
إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد في اختيار البديل الإستراتيجي مما يتطلب التعرف على هذه الخلفيات وإبرازها وتحليل نواحي القوة فيها للاستفادة منها ، وتحليل نواحي الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها .

#### ب - دراسة الخبرة الماضية للمنظمة :

تميل غالبية المنظمات إلى الإلتزام بإستراتيجية واحدة ثابتة، ولهذا فهي غالباً ما تقاوم التغيير ، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الإلتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقييم أي إستراتيجية ، ولهذا نجد أن الإستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الإستراتيجيات من عدة نواحي على النحو التالي :

— إن الإستراتيجيات القديمة والتي ثبت نجاحها يصبح من الصعب تغييرها عن الإستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحاً .

— أنه إذا ما بدأت الإستراتيجية فإن التقيد بخطواتها والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج مما يسمى بظاهرة الجذب/ الدفع. إذ أن متخذي القرار يدفعون الإستراتيجية القديمة للتطبيق ، ثم يأتي مديرون يجذبون نفس الإستراتيجية للتطبيق فيستمر بقاؤها .. وهكذا .

— وإذا ما بدأت الإستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فإن الإستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الإستراتيجيات القديمة .

— وعندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغيير البيئة حينئذ سيبدأ القادة بمراجعة تغيرات أكثر حدة عن الإستراتيجية الحالية .

## (2) اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة «المنافس السياسي» :

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة . نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات ، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى .

وفي هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية :

### أ - دور الإدارة العليا :

تقع الإدارة العليا في مواقع رئيسية وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم في المنافس السياسية السائد في المنظمة ، إذ بناء على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الإستراتيجية التي تحدد مراكز المسؤولية وشغل المواقع الرئيسية ، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل .. كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار إستراتيجية دون أخرى ، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول .

### ب - دور الإدارة الوسطى :

تقع الإدارة الوسطى في مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة والقاع داخل المنظمة ، فهم لكي يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى مرؤوسيهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين ، كما يجب أن يكونوا على وعي تام باحتياجات ورغبات مرؤوسيهم ، ومن ناحية أخرى فإن مديري الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات .. وغيرها ، وهم في ذلك يعتمدون على أداء مرؤوسيهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً ، إذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع مرؤوسيه وفي نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا .

## (3) مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله :

من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتحقق ، وعلى الوجه الآخر

نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطر يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية . وبناء على ذلك تؤثر اتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الإستراتيجية التي سيتم اختبارها . وفي هذا الصدد يمكننا التفرقة بين نوعين من المخاطرة :

#### أ - المخاطرة المحدودة :

إن الإدارة تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة ، وعادة ما تختار إستراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية ، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة اعتماداً كبيراً ، وفي هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها ، ولهذا فهي تستمر على إستراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئي في بعض أركانها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما نلاحظ أيضاً أن الإستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديري الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا .

#### ب - المخاطرة العالية :

إن الإدارة التي لديها استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز إستراتيجيتها بالسمة الهجومية ، وغالباً ما تتبنى مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في البيئة .

#### (4) عنصر الزمن «التوقيت المناسب» :

إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها واستمرارها أو فشلها ، فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة . هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها . لذلك يمكننا في هذا الصدد دراسة الأبعاد التالية :

#### أ - الوقت المتاح للاختيار :

كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويلاً ، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة فرصة أكبر لدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة ، وبناء على ذلك فإن التوقيتات

الدرجة - تلك التي تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة - هي التي تسهم إلى حد كبير في تحديد عدد البدائل التي يتم دراستها وكذلك كمية ونوعية المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات التقييم .

#### ب - توقيت العوائد :

يعد توقيت العوائد مهم أيضاً في اختيار الإستراتيجية المناسبة ، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة ، فهي متعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة . يلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول أدى ذلك إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى دراستها والاستعداد لها .

#### ج - توقيت استعداد السوق :

إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة ، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق .

#### (5) الموارد التنظيمية :

تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة ، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسياً ، كما قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة .

وفي هذا الصدد يجب دراسة الأبعاد التالية :

#### أ - الموارد المالية :

تعد الموارد المالية عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل ، كما أنها تساعد على تحقيق قدر كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة ، وموارد الشركة المالية على قدر توافرها فإنما تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التي تتاح أمامها .

#### ب - الموارد المادية :

تشمل التسهيلات المادية المباني والمعدات والآلات .. وتكمن قيمتها في مدى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى .



**ج - الموارد البشرية :**

الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار بديل إستراتيجي معين دون آخر ، لذا يجب تقييم الشركة بدقة الجوانب المهارية والإدارية المتوفرة لديها حتى يمكنها الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة . ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية .

**(6) مركز الشركة في الصناعة :**

غالباً ما تختار المنظمات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات التي لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل ، وعلى ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة يعد معياراً من بين المعايير الحاكمة في الاختيار الإستراتيجي للمنظمة .

وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

**أ - المنظمات الرائدة :**

هناك شركات قليلة داخل كل صناعة تسيطر على معدلات هذه الصناعة ، وتعد هذه الشركات رائدة في السوق ويكون لها حصة تسويقية أكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع .. وغيرها ، وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها في السوق مما يؤدي بها إلى تبني إستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق الكلي لهذا قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلي كما قد تتبع إستراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالي .

**ب - المنظمات التابعة :**

تسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها اتباع غيرها من المنظمات ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالي أو النمو المحدود وقد تساعدها بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو .