

الاختيار الاستراتيجي

❖ الاختيار الاستراتيجي:

الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختبار بديل من بين البدائل الاستراتيجية. ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعه من الادوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الاكثر ملائمة وتستلزم عملية الاختيار نوعا من التفكير والتحليل الاستراتيجي وكذلك تحتاج الى عدد من الادوات التي تستخدم في تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة من اجل تضيق عدد تلك البدائل وتقليص الخيارات امام المدراء لاتخاذ البديل المناسب.

❖ ادوات التحليل الاستراتيجي:

مجموعه من الادوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صوره اوضح للمديرين عن وضعيه المنظمه ووضعيه مجالات انشطتها قدرتها الاستراتيجية والاختيارات الاستراتيجية الانسب.

● تفيد ادوات التحليل الاستراتيجي في:

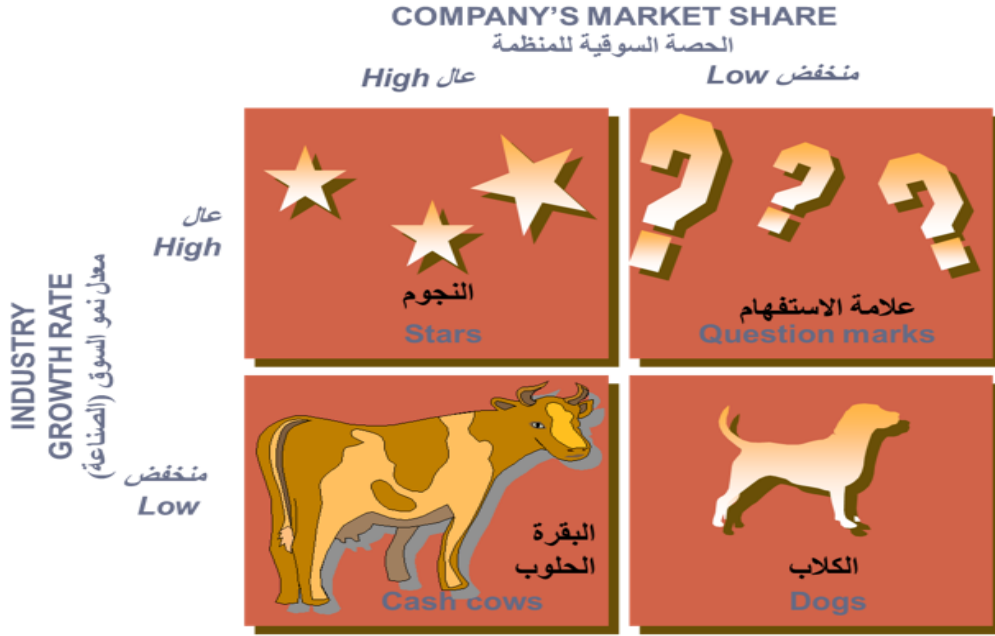
1. تحديد مسار الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في السوق وبالتالي مواجهه المنافسين
2. ابتعاد المنظمة عن اي اجتهادات شخصيه قد تقود الى قرارات ونتائج خاطئة.

❖ نموذج مجموعه بوسطن الاستشاريه:

- تعتبر مصفوفه جماعه بوسطن واحده من اهم النماذج المقبولة والمنطق عليها بغرض صنع قرار الاختيار الاستراتيجي الذي يتعلق بمنتج او مجموعه معينه من المنتجات.
- ويمكننا هذا الصدد عرض النقاط التاليه:
 1. متغيرات نموذج جماعه بوسطن.
 2. العلاقه بين نموذج جماعه بوسطن ودوره حياه المنتج.
 3. الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نموذج جماعه بوسطن.
 4. معوقات تطبيق نموذج جماعه بوسطن.

1. متغيرات نموذج جماعه بوسطن

- يمكن بناء مصفوفه جماعه بوسطن طالما توفرت البيانات والمعلومات عن المتغيرين الاساسيين التاليين:
 - ✓ المتغير الاول المركز التنافسي للشركه ويبدو ذلك على المحور الافقي.
 - ✓ المتغير الثاني معدل النمو في النشاط وذلك فيما يتعلق بالصناعه التي تنتمي اليها الشركه ويظهر لك على المحور الراسي.
- ويوضح الشكل الاتي ابعاد ومتغيرات نموذج جماعه بوسطن:



		المركز التنافسي للشركة			
		مرتفع	منخفض		
معدل النمو في الصناعة	مرتفع	(1) النجوم	(3) علامات الاستفهام	مرتفع	معدل النمو في الصناعة
	منخفض	(2) ادرار النقدي (البقرة الحلوب)	(4) الوضع المضرب (الكلاب)	منخفض	معدل النمو في الصناعة
		مرتفع	منخفض		
		المركز التنافسي للشركة			

❖ نموذج مجموعه بوسطن الاستشاريه

• من الشكل السابق يتضح ان البدائل المتاحة امام المنظمه في ظل المتغيرات الاساسيه السابقه بيانها المركز التنافسي للمنظمة (الحصة التسويقية) ومعدل النمو في النشاط يمكن بيان على النحو الاتي:

▪ المربع الاول النجوم:

- درجه النمو النشاط عالية / حصة الشركة في السوق عالية.
- ويشير هذا المربع الى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناحية ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية اخرى ما معدل النمو في الصناعة

- مميزات هذا المربع:

- تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق.
- تزداد المبيعات بصورة مستمرة.
- من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.
- تنقسم المنظمات التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانه وسمعيه طيبة.

الاستراتيجية المناسبة في هذا الموقف هي **استراتيجية النمو والتوسع**.

■ **المربع الثاني البقرة الحلوب:**

- حصة الشركة في السوق عالية / درجة النمو في النشاط منخفضة.
- يشير هذا المربع الى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناحية في حيث يتسم المنظمه في هذه الحالة يضل لها مركز الريادة ولكن النمو في النشاط اخذ في التدهور والانحدار

- مميزات هذا المربع:

- كبير حجم التدفق النقدي واستمراره.
- غالبا ماتتجمع الظروف للوصول الى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج.
- لاترتبط الربحية باستمرار قياده السوق بل يجب ان يستمر التدفق النقدي ايجابي وبقوة.

الاستراتيجية المناسبة في هذا الموقف هي **أن تكون استراتيجية التنوع المرتبط أو البحث عن الاستراتيجية المناسبة لها من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى**.

■ **المربع الثالث علامات الاستفهام:**

- درجة النمو في النشاط عالية / حصة الشركة في السوق منخفضة.
- يشير هذا المربع الى 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.

- اهم مميزات هذا المربع:

- انخفاض مبيعات المنظمه مقارنة بغيرها من المنظمات.
- تناقص الأرباح نتيجة لانخفاض المبيعات.
- اقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من اقبالهم على منتجات المنظمة.
- عدم استقرار سمعه ومكانه المنظمة في السوق.

من الممكن أيضا ان نستخدم **استراتيجية التركيز** في مثل هذا الظروف ممايساعد المنظمه على تخطي موقف الانخفاض في حصتها السوقيه ومحاولة الاستفاده من معدل النمو في النشاط بالسوق واخيرا فقد لا تتيح لها امكانيات الا اتباع استراتيجيه الانكماش

■ **المربع الرابع الكلاب:**

- حصة الشركة في السوق منخفضة / درجة النمو في النشاط منخفضة)
- يشير هذا المربع الى مركز تنافسي منخفض وكذا معدل نمو منخفض ايضا ففي هذه الحالة لا تكون المنظمة واحده من لرواد هذا الى جانب انخفاض معدل النمو في السوق بما يمثل موقفا لاتحسد عليه المنظمه فهي تعاني

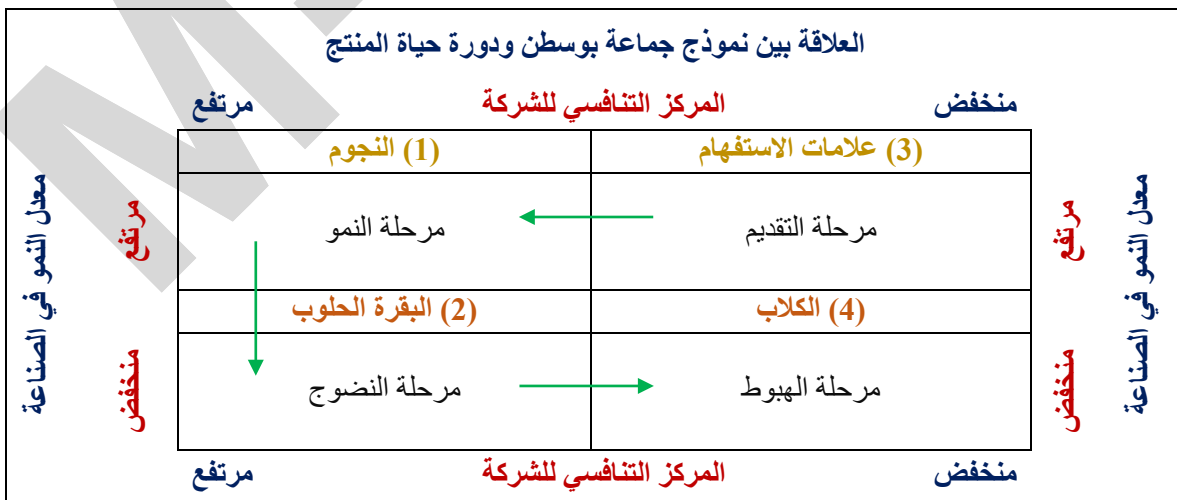
من المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عن مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وايضا فهي ترتبط بالحد الأدنى من النمو في السوق.

- وا هم مميزات هذا المربع:

- انخفاض المبيعات الى اقل قدر ممكن.
- تنافس الارباح بل قد تحقق المنظمه بعض الخسائر.
- عدم الاقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفه عامه.
- تقارم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوه منها.
- وعاده ما تلجأ المنظمات في مثل هذه الظروف الى **استراتيجية الانكماش** وقد تلجأ الشركة الى الاستسلام لشركه اخرى رائده في مجالها وقد تتحول الشركة الى نشاط اخر تاركة هذا المجال برمته وقد تجد الشركة ان استراتيجية التصفية وبيع الاصول أفضل لها من الاستمرار في السوق.

❖ العلاقة بين نموذج جماعه بوسطن ودوره حياه المنتج

- البدايه الطبيعيه للمنتج تكون في المربع الثالث ثم ينتقل الى المربع الاول ثم بعد ذلك الى المربع الثاني واخيرا الى المربع الرابع الذي يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الاحمر الذي يشير الى علامه الخطر
- ان المنتج في مرحله التقديم غالبا ما يرتبط بمعدل نمو في السوق يتسم بالارتفاع وان كان المركز التنافسي للشركه مازال منخفضا حيث مازالت الشركه تتحسس خطواتها لاولى في السوق ولديها امالها وطموحها واهدافها التي تسوقها الى تحقيق مزيد من النمو
- وفي الغالب فان المنتج سوف يتحرك الى المربع الاول وتعد مرحله النضوج هي مرحله الحرجه في دوره حياه المنتج اذ يسبقها مرحله من اهم المراحل واكثرها ضراوة بالنسبه للشركه وهي مرحله النمو ولهذا فان مرحله النضوج تتاثر في اولها بالمرحله السابقه واخيرا وفي نهايات هذه مرحله اما ان تحقق الشركه ارباحا وتحافظ على قيادتها للسوق او تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها او منتجاتها في مرحله الهبوط التي تشير الى المربع الرابع
- وفي مرحله الهبوط (التدهور) التي تتم بانخفاض المبيعات الخاصه بالشركه يلاحظ منتجات الشركه تنتقل الى المربع الاخير ويعني انخفاض معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعه ولهذا فليس اسوا على الشركه من وجودها في هذا الموقف الذي قد يحتم عليها استراتيجيه معينه من استراتيجيات الانكماش او الانسحاب تماما من السوق
- والشكل الاتي يوضح العلاقة بين نموذج بوسطن ودوره حياه المنتج.



❖ **خطوات تطبيق نموذج بوسطن:**

- يمر نموذج جماعه بوسطن بالمراحل التاليه:
 1. تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة والآتي من خلالها تحاول تسويق منتجاتها. يجب على المنظمة ان تحدد بوضوح القطاعات السوقية التي تتعامل معها حتى يمكنها الوقوف على مركزها بين المنافسين في هذه القطاعات السوقية.
 2. تحديد خصائص المصفوفه بالنسبه لكل قطاع سوقي:
 - معدل النمو
 - الحصة السوقية
 3. تحديد موقع قطاع سوقي على المصفوفة.
 4. اختيار الاستراتيجية الملائمة.
- **يجب على المنظمة عند اخيار الاستراتيجية الملائمة مراجعه النقاط التاليه:**
 - ان تحديد الاستراتيجية الملائمة لكل قطاع او منتج يجب ان يكون مصحوبة بتحديد مدى (علامات الاستفهام) التي تستطيع المنظمة مواجهتها في ضوء مواردها المتاحة.
 - يجب التمييز بين نتيجة التساؤلات (علامات الاستفهام) التي تستطيع المنظمة التحرك منها تجاه المربع الاول(النجوم) وتلك التي قد تؤدي بها الى مرحلة الانسحاب (المربع الرابع)
 - يجب القيام بمراجعته مستمره للاستراتيجيات المختاره في ضوء التغيرات في البيئه العامه للمنظمه والبيئه الخاصه بها وذلك بالاضافه الى الوقوف على رد فعل المنافسين على كل استراتيجيه على حده.

❖ **معوقات تطبيق نموذج جماعه بوسطن**

1. استخدام اسلوب بسيط جدا للتعامل مع مواقف معقده جدا؛ اذ توجد عده مشكلات في سبيل التطبيق منها على سبيل المثال مشكله قياس الحصة السوقيه للسلعه والنمو السوقي؛ فالنموذج يعجز عن تقدير بعض المواقف الهامة مثل درجه المخاطرة المرتبطه بالسلع المختلفه وغيرها من المواقف التي تولد مواقف معقده.
2. الايجاز والاحكام الظاهري: فالنموذج يستخدم لوصف استراتيجيات عامه لمواقف تسويقيه متنوعه في حين توجد بعض المواقف التي تتطلب دراسه مجموعه كبيره من المتغيرات التي تؤثر على اختيار استراتيجيه
3. تقوم المصفوفه على افتراضين اساسيين هما **النموذج التقليدي** لدوره حياه المنتج و**العوائد** التي تحقق للمنظمة من الحصة السوقيه وفي حاله عدم تحقيق هذين الافتراضين تكون نتائج المصفوفه غير صحيحه نسبيا
4. التركيز الكبير على اهميه الحصة السوقيه والعوامل المرتبطه بها في تحديد الاستراتيجية الملائمة في حين دلت بعض التجارب ان هناك شركات ذات حصة تسويقيه منخفضه استطاعت تحقيق ارباح ومعدلات نمو أكثر من الشركات المسيطرة.

إن السعادة تكمن في متعة الإنجاز ونشوة الجهود الممتع (روز فليت)