

\* **البدائل الاستراتيجية**

**العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات :**

- تقسيمات البدائل الاستراتيجية.
  - نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.
- العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين الاستراتيجيات :**
- 1- الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.
  - 2- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.
  - 3- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
  - 4- قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

\* **تقسيمات البدائل الاستراتيجية**

[ استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي - استراتيجية النمو والتوسع ]

**والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية:**

- أ- استراتيجية التركيز
- ب- استراتيجيات التنوع : [ التنوع المرتبط وغير المرتبط - التنوع الرأسي و الأفقي - التنوع الداخلي والخارجي ]
- ج- استراتيجية المشاركة
- ت- استراتيجية الانكماش :

**والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية :** [ تخفيض حجم العمليات - الاستسلام لشركة أخرى - التحول الالي لنشاط - التصفية وبيع الأصول ]

**1- استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي :**

استمرار الشركة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، فمزيج المنتجات ، قنوات التوزيع ، والأسواق ، والعملاء ، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية - تبقى نسبياً - بلا تغيير.

**مبررات إتباعها:**

- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة ، والناجحة في نفس الوقت ، في النمو على مهل.
- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها.
- تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.
- الخوف من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد كافية .
- قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة.
- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية .
- القيود البيئية ، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية .

**المخاطر المترتبة على إتباعها:**

- التغير في الظروف والعوامل الطبيعية ، بما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق .
- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية ، التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي.

## 2- استراتيجيات النمو والتوسع :

### من مزاياها:

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للمنظمة.
- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.
- الاستفادة من اختلاف أنماط العملاء.
- الاستفادة من الاختلافات الجغرافية.
- الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة.

### \* الشكالات المتعددة لاستراتيجيات النمو

#### 2/1 استراتيجية التركيز:

تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه ، فنتج نوع واحد من المنتجات ، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين... وهكذا.

#### أهم الأبعاد الممكنة لاستراتيجية التركيز

- **التركيز على العملاء**
- **الاعتماد على العملاء الحاليين:**
- زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.
- تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها.
- اتساع خط المنتجات ( الأحجام / البدائل / الأنواع).
- **جذب عملاء المنافسين:**
- زيادة الجهود الترويجية.
- الاعتماد على استراتيجية قطع الأسعار.
- **جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج:**
- الإعلان عن استخدامات جديدة.
- تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة.
- زيادة فرص إتاحة المنتج ( مناطق جغرافية جديدة )
- **التركيز على المنتجات :**
- تباين واختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين.
- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج.
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.
- **التركيز على التكنولوجيا :**
- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.
- تحسين جودة المنتجات.
- تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج.

#### مزايا استراتيجية التركيز:

- أ- الاستفادة بمزايا التخصص.
- ب- القدرة على التجديد والتطوير.
- ت- اكتساب المزايا التنافسية العالية.

## محددات استراتيجية التركيز:

- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة.
- ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل.
- التطور التكنولوجي ، قد يمثل قيودا على الشركة التي تتبع استراتيجية التركيز.
- الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم.
- توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة.
- عدم التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الخام.
- الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

## 2/2 - استراتيجية التنوع:

وتتم عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة. إن الغرض من التنوع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي.

### ومن أهم الأشكال المعروفة لاستراتيجيات التنوع:

#### 2/2/1-التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط:

- التنوع المرتبط:  
إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطى لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي ، والاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة ، إلا أنه يعاب على مثل هذه الاستراتيجية ، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان ، كذلك عدم ملاءمة الأسواق ، أو التكنولوجيا المتاحة.
- التنوع غير المرتبط :

عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة ، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي ، كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة كما قد ينجم هذا التنوع الان فرص النمو في خطوط الانتاج الحالية محدودة .

#### 2/2/2-التنوع الداخلي التنوع الخارجي:

- التنوع الداخلي:  
وتمثل هذه الاستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة ،

### ويمكن ان تأخذ هذه الاستراتيجية بعض او كل الاشكال التالية:

- أ- دخول المنظمة اسواقا جديدة بنفس منتجاتها الحالية
- ب- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية
- ت- تسويق منتجات جديدة في الاسواق الحالية
- ث- تسويق منتجات جديدة في اسواق جديدة

- التنوع الخارجي :

### وقد يأخذ أحد شكلين :

- أ- الاندماج : انضمام شركتان او اكثر ومزج أعمالهما لتكون منظمة واحدة
  - ب- شراء شركة اخرى : يتمثل الشكل التالي من اشكال التنوع الخارجي في شراء شركة اخرى .
- دواعي التنوع الخارجي : تلجأ الشركات إلى الاندماج ، أو إلى شراء شركات أخرى لعدة اسباب من بينها :

- أ- زيادة معدل نمو الشركة بصورة اسرع منها عند الاعتماد على التنوع الداخلي .
- ب- الاطمئنان الى توفير الموارد المطلوبة وزيادة قيمة المخزون .
- ت- تدعيم الموقف المالي للشركة بما يرفع من أرصدها واعتماداتها
- ث- العمل على استقرار مبيعات الشركة وزيادة ارباحها
- ج- العمل على التوازن خطوط الانتاج بالشركة
- ح- تنوع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة خاصة في حالة وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور من مراحل دورة حياة المنتج .
- خ- تقليل وتحجيم المنافسة وذلك بشراء الشركة - المنافسة - ذاتها.

## الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنوع الخارجي:

- أ- تحديد الاهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة .
- ب- تحديد الارباح لكل من مساهمي الشركتين المنضمتين
- ت- تحديد نقاط القوة والضعف ومعايير الاداء الرئيسية لكل من الشركتين .
- ث- اشتراك كبار المسؤولين في كل من الشركتين في تحمل المسؤولية
- ج- خلق مناخ من الثقة المتبادلة
- ح- الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين في كل من الشركتين .

## أسباب فشل الاندماج أو الشراء :

- أ- المغالاة في الدفع للشركة المشترية
- ب- افتراض ان المنتجات ستستمر في ادائها بنفس الجودة
- ت- اتمام اجراءات الاندماج بسرعة ودون دراسة كافية لنتائجه
- ث- التوسع والتنوع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشترية
- ج- اكتساب ثقافات و اخلاقيات الشركة المشترية والذي قد يمثل تبايناً لثقافة وأخلاقيات الشركة المشترية
- ح- تحمل مشاكل الشركة المشترية وقد لا تكون في الحسبان عند اتمام عمليات التعاقد .

## 2/2/3- التنوع الافقي والرأسي:

### • التنوع الافقي:

ويمكن للشركة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة او غير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية **ولهذا تعدد أشكال التنوع الافقي على النحو التالي:**

### # تنوع افقي مرتبط :

- 1- **يتم داخلياً** : وذلك اذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية
- 2- **يتم خارجياً** : وذلك اذا قامت الشركة بشراء شركة اخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية أو شراء شركة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة .

### # تنوع افقي غير مرتبط :

- 1- **يتم داخلياً** : عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الاسواق الحالية , كما قد يأخذ صورة اخرى تتمثل في اضافة منتجات جديدة والدخول بها الى أسواق جديدة .
- 2- **يتم خارجياً** : عند الاتجاه للاندماج مع شركة اخرى تمارس نشاط مختلف ، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة اخرى تدعم موقف الشركة الاصلية وتساعد على دخول قسم جديد من اقسام السوق .

### • التنوع الرأسي:

عندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الانتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي بذلك تتبع استراتيجية التنوع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك فإنها بذلك تتبع استراتيجية التنوع الرأسي الامامي.

### # التنوع الرأسي الخلفي:

- 1- **قد يكون مرتبط** : ذلك عند رغبة الشركة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية .
- 2- **قد يكون غير مرتبط** : عند رغبة الشركة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

### # التنوع الرأسي الامامي:

- 1- **قد يكون مرتبط** : عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية
- 2- **قد يكون غير مرتبط** : عند رغبة الشركة في فتح منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

## 2/3- المشاركة :

تشير هذه الاستراتيجية الى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر لتحقيق اهداف معينة .

### مبررات اتباع استراتيجية المشاركة :

- أ- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير
- ب- توزيع تكاليف البحوث و التطوير خاصة في العمليات الكبيرة
- ج- الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية
- د- الاستفادة من مزايا كل شركة ، وتحاشي نقاط الضعف
- هـ- دخول الاسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير
- و- قد تستخدم كشكل تجريبي لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل الاندماج الفعلي
- ز- قد تستخدم لاقتحام مجال المعاملات في دول معينة .

### 3) استراتيجية الانكماش :

الشركات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة , ويمكن ان تأخذ درجة تخفيض الشركة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية :

- استراتيجية تخفيض حجم العمليات
- استراتيجية الاستسلام لشركة اخرى
- استراتيجية التحول كلية لنشاط اخر
- استراتيجية التصفية وبيع الاصول

### 3/1 - استراتيجية تخفيض حجم العمليات

تقوم الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الانتاجية أو الحد من معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات اقل .

### مبررات تبني استراتيجية التخفيض :

- أ- تدهور الظروف الاقتصادية السائدة
- ب- ضعف الامكانيات المالية المتاحة
- ت- ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة في عملياتها الصناعية
- ث- الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق
- ج- الوقوف مرحلياً للاستفادة من النجاح الذي حققته الشركة في بعض المجالات .

### (3/2)- استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى :

عندما تبني الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي ، اذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها ، وعادة ما يعطي ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة .

### مبررات إتباع هذه الاستراتيجية :

- أ- ضمان عمليات التحويل
- ب- ضمان بيع المنتجات
- ت- تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين
- ث- التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو .

### يؤخذ على هذه الاستراتيجية :

- أ- ان الشركة المستسلمة عادة ما تكون لا حول لها ولا قوة
- ب- ان الشركة المسيطرة قد تتعرض لتدهور أعمالها واهتزاز مراكزها في السوق

### 3/3- استراتيجية التحول كلية لنشاط آخر :

تشير هذه الاستراتيجية إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات .

### مبررات إتباع هذه الاستراتيجية :

- أ- انخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة
- ب- وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للشركة

- ت- تقادم المنتجات التي تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة .
- ث- تمتع الشركة بفريق إداري وفني قوي ومرن في نفس الوقت ، يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة
- ج- تيسير الحصول على تمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل .

### 3/4 - استراتيجية التصفية وبيع الاصول :

انتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها وتصفى أعمالها وتبيع أصولها , وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الاخير أمام الشركة.

**ممرات اتباع هذه الاستراتيجية :**

- أ- الخسائر المتتالية التي لحقت بالشركة
- ب- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها
- ت- انسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المنظمة
- ث- قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرارها .

**\*نموذج متكامل للبرنزل الاستراتيجي :**

|                       |      | الوضع البيئي للمنظمة   |  |
|-----------------------|------|--|--|
|                       |      | قوى  | ضعيف   |
| الوضع الداخلي للمنظمة | قوى  | (أ) الشركة المتألية<br>- التركيز<br>- التنوع الأفقي<br>- التنوع الرأسي   | (ب) الشركة المهتدة<br>- الإبقاء على الوضع الحالي<br>- التنوع المرتبط<br>- التنوع غير المرتبط<br>- التحول لنشاط آخر<br>- المشاركة |
|                       | ضعيف | (ج) الشركة المحفوظة<br>- تخفيض حجم العمليات<br>- الانسلاخ لشركة أخرى<br>- الاندماج<br>- التركيز<br>- المشاركة<br>- التصفية | (د) الشركة ذات المشاكل<br>- تخفيض حجم العمليات<br>- الانسلاخ لشركة أخرى<br>- التصفية   |

**\*الاختيار الاستراتيجي**

### • نموذج جماعة بوسطن

**متغيرات نموذج جماعة بوسطن :**

- المتغير الأول : المركز التنافسي للشركة أو حصتها في السوق
- المتغير الثاني : معدل نمو النشاط في الصناعة

**أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن**

|       |                            | معدل النمو في الصناعة                                  |  |
|-------|----------------------------|--|--|
|       |                            | مرتفع  | منخفض  |
| مرتفع | النجوم<br>Stars            | درجة النمو في النشاط عالية/ حصة الشركة في السوق عالية  | علامات الاستفهام<br>Question Marks<br>درجة النمو في النشاط عالية/ حصة الشركة في السوق منخفضة |
|       | البقرة الحلوب<br>Cash Cows | حصة الشركة في السوق عالية/ درجة النمو في النشاط منخفضة | الكلاب<br>Dogs<br>حصة الشركة في السوق منخفضة/ درجة النمو في النشاط منخفضة                    |
|       |                            | مرتفع  | منخفض  |

المركز التنافسي " الحصة التسويقية "

## المربع الأول: النجوم درجة النمو النشاط عالية / حصة الشركة في السوق عالية:

### أهم مميزات هذا المربع:

- 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 ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة في هذا الموقف؟ يجب أن تعمل المنظمة في مثل هذه الظروف على إتباع استراتيجية النمو والتوسع فيجب ان يكون هناك مزيد من الاستثمارات فالإنفاق على البحوث والتطوير واستمرار الإعلان والتوسع في التوزيع ومحاولات تخفيض التكاليف. وغيرها من المجالات كلها أمور يجب الا تغفل عنها قيادات المنظمة.

## المربع الثاني: البقرة الحلوب حصة الشركة في السوق عالية / درجة النمو في النشاط منخفضة:

### ومن اهم مميزات هذا المربع:

- كبر حجم التدفق النقدي واستمراره.
- غالبا 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 ان يستمر التدفق النقدي ايجابي وبقوة.
- # إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف؟ إتباع استراتيجية التنوع المرتبط وغير 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:

### أهم مميزات هذا المربع:

- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط.
- تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات.
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من اقبالهم على منتجات المنظمة.
- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق.
- # إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف؟ إتباع استراتيجية التركيز بما يساعدها على تخطى موقف الانخفاض في حصتها ومحاوله الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق كما يمكنها إتباع أي من استراتيجيات النمو، والتوسع وأخير فقد لا تتيح لها إمكاناتها إلا إتباع استراتيجية الانكماش.

## المربع الرابع: الكلاب حصة الشركة في السوق منخفضة / درجة النمو في النشاط منخفضة:

### ان أهم مميزات هذا المربع:

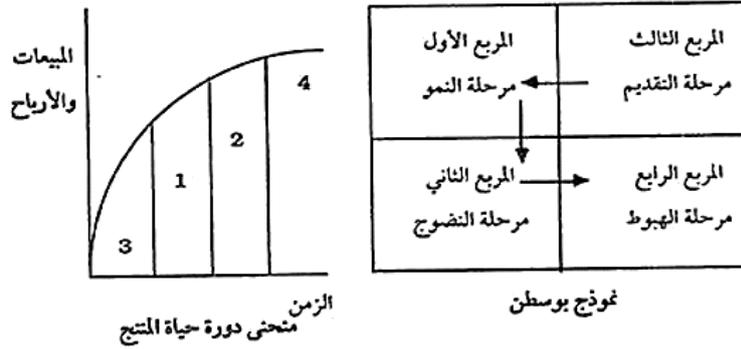
- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن.
- تناقص الأرباح بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر.
- عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة.
- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.
- # إذا ما هي الاستراتيجية المناسبة في مثل هذه الظروف؟ إن المنظمة في مثل هذه الظروف عادة تلجأ إلى إتباع، استراتيجية الانكماش بأي من أشكالها المتعددة فقد تلجأ الشركة إلى الاستسلام لشركة أخرى رائدة في مجالها وقد تتحول الشركة الى نشاط اخر تاركة هذا المجال برتمته وقد تجد الشركة أن استراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق.

## العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج:

إن المتفحص لنموذج جماعة بوسطن ليجد تدرجا منطقيا 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 أخيرا المربع الرابع الذي يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذي يشير إلى علامة الخطر.

**وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين نموذج جماعة بوسطن ومراحل دورة حياة المنتج. ويوضح ذلك الشكل :**

### العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج



### خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن:

- تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة لتسويق منتجاتها.
- تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي:
  - معدل النمو في السوق
  - الحصة السوقية للمنظمة في كل قطاع من القطاعات.
- تحديد موقع كل قطاع سوقي على المصفوفة.
- اختيار الاستراتيجية الملائمة.

### معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن:

- استخدام أسلوب بسيط جدا للتعامل مع مواقف معقدة جدا.
- الإيجاز والأحكام الظاهري مع أن الأمر يتطلب دراسة:
  - درجة التأكد الخاصة بالتدهور من وجهة نظر المنافسين.
  - شكل ومعدل التدهور.
  - هيكل الطلب في السوق.
  - مواقف الخروج من السوق بالنسبة لكل الشركات.
- 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 نسبيا.
- التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية والعوامل المرتبطة بها في تحديد الاستراتيجية الملائمة. في حين أنه قد دلت بعض التجارب أن هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة استطاعت أن تحقق أرباح من خلال اتباع الآتي:
  - تحديد القطاعات السوقية المهملة من جانب المنافسين.
  - الاستخدام الفعال لعمليات تطوير بحوث السوق.
  - تجنب الاعتماد على سياسات التنوع التي يتبعها كبار المنافسين .

## • مصفوفة شل

محصلة تطوير مصفوفة BCG 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 ر السوق في ضوء عدة متغيرات من أهمها : [ نوع السلعة - معدل نمو السوق موقف الصناعة - الظروف البيئية ] .

## مصفوفة السياسة الموجهة لشركة شل

| ربحية السوق          |                      |                      | المركز التنافسي للمنظمة |
|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
| جذاب                 | متوسط                | غير جذاب             |                         |
| التحرك والإنطلاق (1) | التحرك الإنسحابي (8) | عدم الاستثمار (9)    | قوي                     |
| المحاولات الجادة (2) | التقدم الحذر (6)     | التحرك الإنسحابي (7) | متوسط                   |
| القيادة (3)          | التسو (4)            | التجنب (5)           | ضعيف                    |

## الخلايا التسع للمصفوفة :

- 1- التحرك والإنطلاق :** فرص الربحية المستقبلية 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 :** تكثيف الجهود للاستفادة 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 :** الحفاظ على هذا الوضع . بل قد 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 يتشابه تماما مع موقف السلعة في نهاية دورة حياتها ولذلك ينبغي إحلال السلعة بسلعة أخرى في السوق ، طالما أن لديها القدرة على تحقيق أرباح .
- 6- التقدم الحذر :** في هذا الموقف يكون لبعض الاستثمارات ما يبررها . ولكن معظم هذه ، الاستثمارات يجب أن تتم بحذر شديد إذ إن الموقف التنافسي للمنظمة على قدر متوسط.
- 7-8 التحرك الإنسحابي :** في ظل هذا الموقف لا تتحقق تدفقات ذات قيمة ، ومن ثم فإن الاستراتيجية 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.

## • مصفوفة جينرال إليكتريك

قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة ماكينزي للاستشارات وهي أكثر تعقيدا وقريبة من مصفوفة مؤسسة شل للبتروول 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) .



### خطوات تطبيق نموذج جينرال إليكتريك :

#### الخطوة الأولى : تقدير معدل جاذبية الصناعة.

- 1- اختيار معايير تحديد معدل الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو ، وهيكل المنافسة... وغيرها
- 2- تحديد وزن لكل معيار .
- 3- وضع تقدير للصناعة في ضوء كل من هذه المعايير.
- 4- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار ، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدره للصناعة.

#### كيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة

| معايير الجاذبية  | الوزن | التقدير | نتيجة الوزن |
|------------------|-------|---------|-------------|
| الحجم            | . 15  | 4       | . 60        |
| النمو            | . 12  | 3       | . 36        |
| التسعير          | . 05  | 3       | . 15        |
| تنوع السوق       | . 05  | 2       | . 10        |
| هيكل المنافسة    | . 05  | 3       | . 15        |
| ربحية الصناعة    | . 20  | 3       | . 60        |
| الدور التكنولوجي | . 10  | 4       | . 40        |
| قابلية التضخم    | . 05  | 2       | . 10        |
| الدوران          | . 05  | 2       | . 10        |
| تمويل العملاء    | . 10  | 5       | . 50        |
| تأثير الطاقة     | . 08  | 4       | . 32        |
| اجتماعي          | -     | 4       | -           |
| بيئي             | -     | 4       | -           |
| قانوني           | -     | 4       | -           |
| انساني           | -     | 4       | -           |
| مجموع            | 1,00  |         | 3.38        |

## 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 في نجاح المنظمة .
- 3- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها .
- 5- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل ، وتجميع الأوزان ، الترجيحية لتقدير المركز التنافسي .

| عوامل النجاح الأساسية            | الوزن | التقدير | نتيجة الوزن |
|----------------------------------|-------|---------|-------------|
| نصيب السوق                       | . 10  | 5       | . 50        |
| معدل نمو وحدة الأعمال            | -     | 3       | -           |
| اتساع خط الانتاج                 | . 05  | 4       | . 20        |
| فعالية مبيعات التوزيع            | . 20  | 4       | . 80        |
| المالك وفوائد الحسابات المهمة    | -     | 3       | -           |
| منافسة السعر                     | -     | 4       | -           |
| فعالية الاعلان والدعاية          | . 05  | 4       | . 20        |
| موقع وحدائة التسهيلات والامكانات | . 05  | 5       | . 25        |
| القدرة والانتاجية                | -     | 3       | -           |
| تأثيرات منحى الخبرة              | . 15  | 4       | . 60        |
| تكلفة المواد الخام               | . 05  | 4       | . 20        |
| القيمة المضافة                   | -     | 4       | -           |
| نوعية السلعة النسبية             | . 15  | 4       | . 60        |
| فوائد ومركز البحث والتطوير       | . 05  | 4       | . 20        |
| التخلص من السيولة                | . 10  | 5       | . 50        |
| مقدرة الأفراد                    | -     | 4       | -           |
| الانطباع العام                   | . 05  | 5       | . 25        |
| المجموع                          | 1. 00 |         | 4. 30       |

## الخطوة الثالثة: تحديد نتائج التقديرات السابقة

تحديد الموقع الحالي لكل عامل من العوامل الداخلية اعتمادا على نتائج التحليل السابق يمكن تحديد الموقع الفعلي لكافة وحدات الأعمال الاستراتيجية 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 . ويوضح الشكل التالي مصفوفة جينرال إيكترينك بعد تحديد معدل جاذبية الصناعة وتقدير الموقف التنافسي للمنظمة ونصيبها في السوق .

### المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي :

- 1 ( دراسة الخبرة الماضية ، وذلك في النواحي التالية : [ الأفراد دراسة خبرة - المنظمة دراسة خبرة ] .
- 2 ( اتجاهات ذوى النفوذ في المنظمة : [ دور الإدارة العليا - دور الإدارة الوسطى ]
- 3 ( مستوى المخاطر الذى يمكن قبوله : [ المخاطر المحدودة - المخاطر العالية ]
- 4 ( عنصر الزمن التوقيت المناسب : [ الوقت المتاح للاختيار - توقيت العوائد - توقيت استعداد السوق ] .
- 5 ( الموارد التنظيمية : [ الموارد المادية - الموارد البشرية - الموارد المالية ]
- 6 ( مركز المنظمة في الصناعة : [ المنظمات الرائدة - المنظمات التابعة ]