



المحاضرة التاسعة الاختيار الاستراتيجي

رابعاً: الاختيار الاستراتيجي:

يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

- 1- تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الاستراتيجي (الداخلي والخارجي) للمنظمة.
- 2- تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها. وفيما يلي شرح لهاتين المرحلتين:

1-تكوين البدائل الاستراتيجية:

يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ نتائج هذه الأدوات يجب أن تؤخذ بحذر.

وفيما يلي نستعرض أشهرها وأهمها وهي:

- 1- مصفوفة المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

T:، O: Opportunities، W: Weakness،S: Strength

- Threats

- 2_ تحليل محفظة الأعمال Business Port Folio Analysis.

وفيما يلي شرح موجز لكل منهم

مصفوفة المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات:

تعدُّ تلك المصفوفة أداة مفيدة وبسيطة لتكوين البدائل الاستراتيجية، وهي تقوم على المواءمة بين عناصر القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجيّة، وذلك للوصول إلى الاستراتيجيات البديلة المختلفة.

وفيما يلي خطوات إعداد تلك المصفوفة:

- 1- تحديد أهم جوانب القوة لمنظمة الأعمال (الحالية والمحتملة).
- 2- تحديد أهم جوانب الضعف (الحالية والمحتملة).
- 3- تحديد أهم الفرص (الحالية والمحتملة).
- 4- تحديد أهم التهديدات (الحالية والمحتملة).
- 5- الموازنة بين جوانب القوة والفرص، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستغل نقاط القوة للاستفادة من الفرص.
- 6- الموازنة بين جوانب الضعف والفرص، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية المتاحة للتغلب على نقاط الضعف.
- 7- الموازنة بين جوانب القوة والتهديدات، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات.
- 8- الموازنة بين جوانب الضعف والتهديدات، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى.

أهم نقاط الضعف (W)

أهم نقاط القوة (S)

WO	SO	أهم الفرص (O) البيئة الخارجية
استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف	استراتيجيات تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص	
WT	ST	أهم التهديدات (T) البيئة الداخلية
استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى	استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات	

مصفوفة الموازنة بين جوانب القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات المحيطة بها

يتضح من الشكل نواتج التفاعلات (4=2×2) بين كل من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف

- نماذج تحليل محفظة الأعمال Business Port Folio Analysis :

هناك مجموعة من المصفوفات أو النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها دولياً في علم الإدارة الاستراتيجية، والتي تهدف إلى توفير بعض الإرشادات والخطوط العريضة التي تساعد في عملية إدارة منظمة الأعمال، وذلك فيما يتعلق بتكوين البدائل الاستراتيجية، وتصالح نماذج تحليل المحافظ في الاستخدام على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية.

وفيما يلي نورد أكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام:

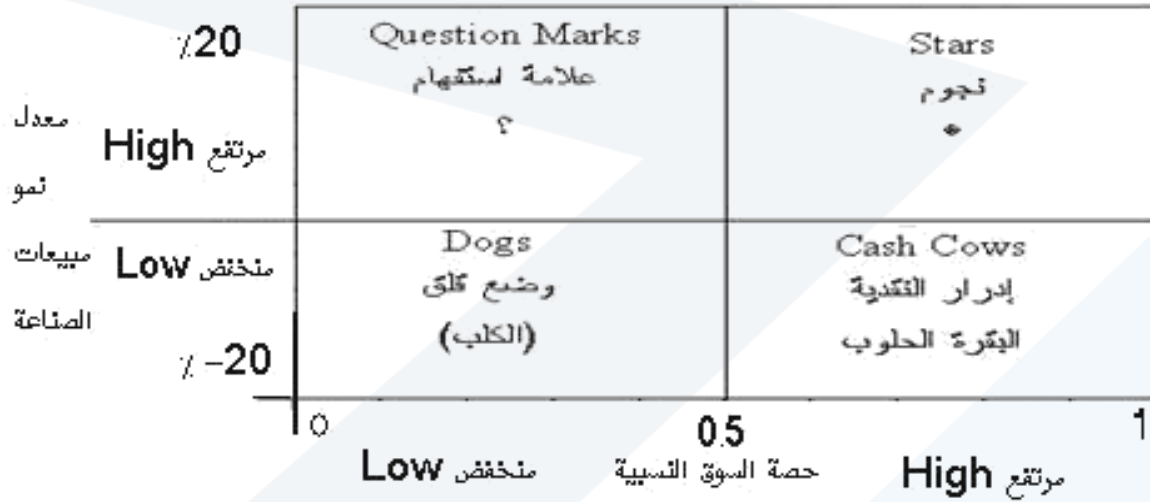
أولاً- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجاً يُعدُّ من أهم وأشهر نماذج تحليل المحفظة، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين هما:

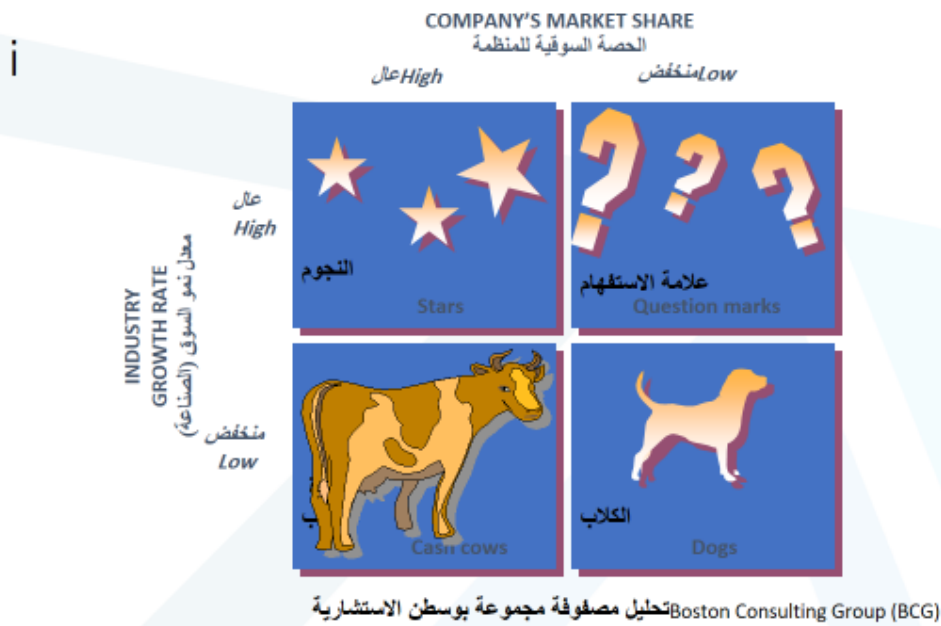
البعد الأول: هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة.

البعد الثاني: هو معدّل نمو مبيعات الصناعة أو (السوق) ويعبر عنه المحور العمودي.

وتنقسم المصفوفة إلى أربع خلايا تعكس وضع الأعمال أو المنتج داخل السوق، وهي علامة الاستفهام، النجوم، البقرة الحلوب (إدراج النقدية)، الكلب (الوضع المضطرب). . ويوضح الشكل هذه المصفوفة.



مصنوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)



وفيما يلي الخطوات الرئيسية لإعداد نموذج مجموعة بوسطن BCG:

- 1- حساب حصة السوق النسبية Relative Market Share: لوحدة الأعمال الاستراتيجية أو للمنتج ويتم حسابها كالتالي:

الحصة السوقية لوحدة الأعمال أو للمنتج

حصة السوق النسبية لوحدة الأعمال أو للمنتج =

حصة أكبر منافس

أما الحصة السوقية لوحدة الأعمال أو للمنتج فتحسب كالتالي:

مبيعات وحدة الأعمال أو المنتج × 100

الحصة السوقية لوحدة الأعمال أو للمنتج =

مبيعات الصناعة

وحصة أكبر منافس تحسب كما يلي =

مبيعات هذا المنافس × 100

حصة أكبر منافس =

مبيعات الصناعة

2- حساب معدّل النمو في مبيعات الصناعة:

ويحسب على مستوى الصناعة ككل سنوياً وذلك كالتالي:

إجمالي مبيعات الصناعة في العام الحالي - إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق

معدّل نمو السوق = $\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة في العام الحالي} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق}} \times 100$

3- دمج الخطوتين السابقتين في المصفوفة

ينتج عن هذا الدمج وقوع وحدة الأعمال أو المنتج في أحد الخلايا الأربع في مصفوفة (BCG) وفيما يلي

شرح عن هذه الخلايا:

(علامة الاستفهام) أو المشاكل الصبيانية أو القطط المتوحشة

Question Marks or Problem Children or Wild Cats

هي تُمثّل وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تتميز بالضعف النسبي فيما يتعلق بالمنافسة (حيث يستحوذون على حصة سوقية صغيرة)، ولكنها تركز على مجالات صناعة عالية النمو، وهكذا فإنها قد تساعد في تهيئة فرص لتحقيق ربحية طويلة الأمد، وكذلك إتاحة فرص النمو، ويمكن لعلامة الاستفهام أن تتحول إلى خلايا النجوم إذا ما تم تعزيزها ورعايتها بشكل مناسب، وكي تصبح علامة الاستفهام رائداً للسوق فإن ذلك يتطلب عمليات ضخ قوية للنقدية، ويتعيّن على المركز الرئيسي لمنظمة الأعمال أن يقرّر عمّا إذا كان من المحتمل بالنسبة لعلامة استفهام معينة أن تتحوّل إلى نجمة، ومن ثمّ العمل على توفير الاستثمارات المالية الضرورية لتحقيق هذا الغرض. ومن الاستراتيجيات المناسبة في هذه الحالة (استراتيجية اختراق السوق، تنمية المنتج، تنمية السوق)

أمّا علامات الاستفهام التي تتسم بالتوقعات والاحتمالات الضعيفة فيجب التخلص منها وذلك لخفض الطلب على الموارد النقدية لمنظمة الأعمال.

النجوم Stars:

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تتمتع بحصّة عالية مع سوق يتميز بنمو عالي، وبالتالي تتيح فرصاً لتحقيق أرباح كبيرة على المدى الطويل، فضلاً عن إتاحة فرص النمو وهذه الوحدات أو المنتجات تمثّل في الواقع أفضل فرص الاستثمار، وبالمقابل يجب أن تتلقى المزيد من الاستثمارات للمحافظة أو لتقوية مركزها. ومن الاستراتيجيات الجذابة في هذه الحالة (تنمية السوق، اختراق السوق، تنمية المنتج، التكامل الأفقي، التكامل الرأسي للأمام، التكامل الرأسي للخلف..)

إدارة النقدية (البقرة الحلوب) Cash Cows:

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تستحوذ على نصيب عالي من السوق في مجالات صناعية ذات معدلات نمو منخفضة، ونظراً لهذا الوضع المسيطر وحاجاتها الدنيا لموارد إضافية فإنها تحقق فائضاً من النقدية يزيد عن حاجتها إليها، وهكذا تعتبر مصدراً للتدفق النقدي. وفي مثل هذه

الحالة يجب أن تعمل الإدارة على المحافظة على الوحدات أو المنتجات القويّة، ومن أهم الاستراتيجيات في هذه الحالة: (استراتيجية تنمية المنتج، والتنوع المترابط)، وأمّا الوحدات الضعيفة منها فيجب التخلص منها عاجلاً أم آجلاً قبل أن تتحوّل إلى وضع قلق (كلاب) (Dogs).

الوضع القلق الكلاب (Dogs):

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تستحوذ على نصيب متدنٍ من السوق في مجالات صناعيّة منخفضة النمو، ونظراً لضعف موقف أنشطة ومنتجات هذه الخلية فإن مثل هذه الأقسام تصفى أو يتم التخلص منها بالبيع لغيرها، أو تترك تتهاوى ويستفيد منها بأقصى ما يمكن الاستفادة به على أساس توليد تدفقات نقدية قصيرة الأجل لتغطية احتياجات المنظمة.

وعادةً ما يتم اللجوء إلى اتباع إحدى استراتيجيات الانكماش. ولكن بعض الأبحاث توصلت إلى أنّ الإدارة الجيدة لهذه الوحدات أو المنتجات من الممكن أن تحسّن موقفها في السوق، وذلك إذا أجرت الإدارة تغييرات كأن تتغير في أساليب الإنتاج، ولكن إذا لم تجد هذه التغييرات نفعاً فلابدّ من اللجوء إلى إحدى استراتيجيات الانكماش.

تقييم نموذج مجموعة بوسطن:

إنّ أحد جوانب القوّة الرئيسيّة في مصفوفة بوسطن هي قدرة المنظمة على تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بها على خريطة واحدة، ومقارنة هذه الوحدات أو المنتجات من زاوية درجة المساهمة التي تحققها كل وحدة أو منتج للمنظمة، وهذا يمكّن المنظمة من أن تختار الاستراتيجية الملائمة لكل وحدة أو منتج، ولكن على الوجه الآخر فإنّ هذا النموذج يحتوي على عدد من جوانب القصور الهامة، ومن أهم الانتقادات الموجهة إليه ما يلي:

1- إنّ النموذج بسيط إلى حد مبالغ فيه، إذ أن التركيز في تقييم وحدة العمل الاستراتيجية أو المنتج على بعدين هما: معدّل نمو السوق، والحصّة السوقية النسبية، يُعدّ أمراً مضللاً، إذ يتعيّن أخذ عوامل أخرى ذات علاقة في الحسبان. فنمو الصناعة ليس العامل الوحيد المهم لتحديد جاذبية الصناعة فهناك عوامل أخرى مثل: حجم السوق، ربحية الصناعة، مخاطر أعمال قليلة، موانع دخول السوق، شدة

المنافسة، وليست الحصة السوقية هي العامل الوحيد المهم في تحديد المركز التنافسي للشركة فهناك عوامل أخرى مثل: القوة المالية، القدرات الإنتاجية، القدرات التسويقية، معرفة الأسرار التكنولوجية، جودة المنتجات، ولاء العميل، المنافسة السعرية، تكاليف الإنتاج...

-2- أغفلت مصفوفة بوسطن الوحدات أو المنتجات التي تقع في الوسط

3 - اقتصرت على درجتين المنخفض والمرتفع.

4- أغفلت إمكانية وجود تكامل وحدات الأعمال مع بعضها