



# المحاضرة العاشرة الاختيار الاستراتيجي

## مثال تطبيقي عن مصفوفة بوسطن:

تمثل الأرقام الآتية بيانات عن خمسة أقسام لإحدى الشركات والمطلوب:

1- استخدام هذه الأرقام لإعداد مصفوفة مجموعة بوسطن بالنسبة لهذه الأقسام:

2- حدد أهم الاستراتيجيات المناسبة لكل قسم وفق مصفوفة بوسطن.

القسم	مبيعات الشركة (دولار)	مبيعات الصناعة (دولار)	مبيعات أكبر المنافسين (دولار)	معدل نمو الصناعة
1	60000	150000	75000	15%
2	40000	400000	100000	10%
3	40000	800000	400000	1%
4	20000	100000	33300	20%-
5	5000	200000	100000	10%-
المجموع	165000			

**الحل:**

**أولاً:**

إعداد مصفوفة بوسطن: لإعداد مصفوفة بوسطن يجب أن نعرف الحصة السوقية النسبية لكل

قسم، ومعدل النمو لكل صناعة يعمل بها القسم والذي هو معلوم في المسألة.

1- نقوم بحساب الحصة السوقية النسبية لكل قسم وتحسب كالاتي:

الحصة السوقية لوحدة الأعمال أو للمنتج / حصة أكبر منافس =

$$0,8 = \frac{40}{50}$$

50

الحصة السوقية لوحدة الأعمال أو للمنتج فحسبت كالاتي:

$$\text{مبيعات وحدة الأعمال أو المنتج} / \text{مبيعات الصناعة} * 100 =$$

$$60000 * 100 = 40\%$$

150000

وحصة أكبر منافس حسبت كالاتي:

$$= \text{مبيعات هذا المنافس} / \text{مبيعات الصناعة} * 100$$

$$75000 * 100 = 50\%$$

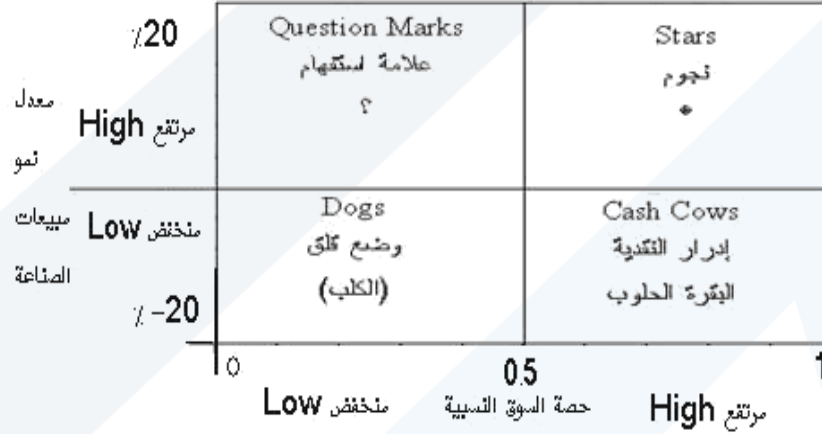
150000

أو مباشرة نقوم بقسمة مبيعات كل قسم على مبيعات أكبر منافس

وبالتالي يكون لدينا الجدول التحليلي لكل قسم:

معدل النمو	الحصة السوقية النسبية	المبيعات	القسم
15%	0,80	60000	1
10%	0,40	40000	2
1%	0,10	40000	3
20-	0,60	20000	4
10-	0.05	5000	5
		165000	المجموع

نرسم مصفوفة بوسطن:



ثانياً:

تحديد الاستراتيجيات المناسبة

القسم الأول:

يحتل القسم الأول أفضل وضع تنافسي حيث جاء موقعه في خلية النجوم، وذلك لما يتمتع به من حصة سوقية نسبية مرتفعة حيث بلغت 0,8 وكذلك لأنه يعمل في ظل صناعة تتميز بمعدل نمو مرتفع 15%.

لذلك هو من الأقسام التي يجب على الشركة أن توجه إليه قدرًا متزايدًا من الموارد لزيادة الاستثمارات فيه نظراً لما يتمتع به من فرص نمو سوقية متزايدة

ومن أهم الاستراتيجيات هنا: تنمية السوق، تنمية المنتج، اختراق السوق، التكامل الرأسي للأمام، التكامل الرأسي للخلف. (وهي بعض استراتيجيات النمو). الخ.

القسم الثاني والقسم الثالث:

فإنهما يقعان في خلية علامات الاستفهام فعلى الرغم من منافستهما في سوق يتميز بالنمو النسبي 10%، 1% على التوالي إلا أنّ الحصة السوقية النسبية لهما ضعيفة 0.4، 0.1

لذلك الأمر يحتاج إما إلى المزيد من الموارد من أجل تدعيم موقف هذه الأقسام التي قررت الشركة أنها يمكن أن تتحول إلى نجمة، ومن الاستراتيجيات الجذابة بالنسبة للأقسام التي سيتم الاحتفاظ بها: اختراق السوق، تنمية المنتج، تنمية السوق

أما الأقسام التي تتسم بالتوقعات والاحتمالات الضعيفة فنتبع إحدى استراتيجيات الانكماش

#### القسم الرابع:

- جاء في خلية البقرة الحلوب حيث كانت حصتها السوقية النسبية كبيرة (0,60)، لكنها تعمل في صناعة معدل النمو فيها سلبي (-20%).

- ونظراً لهذا الوضع المسيطر وحاجتها الدنيا إلى موارد إضافية، فإنها تحقق فائض من النقدية يزيد عن حاجتها

وفي مثل هذه الحالة يجب أن تعمل الإدارة على المحافظة على الأقسام القوية ومن الاستراتيجيات الجذابة لها: استراتيجية تنمية المنتج، واستراتيجية التنوع المرتبط

أما بالنسبة للأقسام الضعيفة: فنتبع إحدى استراتيجيات الانكماش.

#### القسم الخامس:

يقع في أسوأ الخلايا وهي التي تمثل مشكلة كبيرة أمام أية شركة حيث أنها تعاني من معدل نمو سلبي -10%، وحصة سوقية نسبية منخفضة 0.05.

عادةً ما يتم اللجوء إلى اتباع أحد 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 تغير في أساليب الإنتاج، ولكن إذا لم تجد هذه التغييرات نفعاً، ولم يتغير وضع المنافسين فلا بدّ من اللجوء إلى إحدى استراتيجيات الانكماش.

ثانياً- نموذج شاشة الأعمال أو استراتيجية إشارة المرور لشركة جنرال إلكتريك

## Business Screen or GE Stoplight Strategy

طوّرت إدارة ماكنزي للاستشارات (Mckinsey) بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال الذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك، وعرف فيما بعد بمصفوفة General Electric (GE)، وتتضمن هذه المصفوفة تسعة مربعات موزعة على بُعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة وتحدد من خلال (الدرجة المرجحة الكلية للعوامل الخارجية)، وقوة نشاط الأعمال ويحدد من خلال (الدرجة المرجحة الكلية للعوامل الداخلية).

كما يتم استخدام ثلاثة درجات لكل معيار (عالي، متوسط، منخفض) تساهم في إضفاء القوة على هذا التحليل.

الدرجة المنخفضة (من 1 حتى 1.99)

الدرجة المتوسطة (من 2 حتى 2.99)

الدرجة المرتفعة (من 3 حتى 4)

ويوضح الشكل هذه المصفوفة.

جاذبيّة الصناعة (الدرجة المرجحة الكلية للعوامل الخارجية)	عالية	Y	G	G	Green أخضر
	متوسطة	R	Y	G	Yellow أصفر
	منخفضة	R	R	Y	Red أحمر
		عالية	متوسطة	منخفضة	

قوة نشاط الأعمال

(الدرجة المرجحة الكلية للعوامل  
الداخلية)

مصنوفة شركة جنرال الكتريك GE

وفيما يلي خطوات تقييم أبعاد المصفوفة (GE):

- 1- تقييم جاذبيّة الصناعة (الدرجة المرجحة الكلية للعوامل الخارجية)
- 2- تقييم قوة نشاط الأعمال (الدرجة المرجحة الكلية للعوامل الداخلية):

ملاحظة: سبق وأن تم شرح كيفية إعداد الحصول على الدرجة المرجحة الكلية للعوامل الداخلية والخارجية وقد توصلنا إلى أن نتيجة الدرجة المرجحة الكلية للعوامل الداخلية أو الخارجية تتراوح بين 1 حتى 4

3- تحديد موقع وحدة الأعمال أو المنتج من خلال تقاطع الدرجة المرجحة الكلية الداخلية والدرجة المرجحة الكلية الخارجية

وفيما يلي بيان لمغزى الإشارات الضوئية:

-في حال وقعت وحدة الأعمال أو المنتج في المربعات ذات اللون الأخضر فإنّ على الشركة أن تمضي وتستمر في زيادة إنفاقها، واستثماراتها، وتتوسع في أعمالها.

- في حال وقعت الوحدة أو المنتج في المربعات ذات اللون الأصفر، فإنّ على الشركة أن تأخذ اتجاهها حذراً حيالها وأن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، وتعد استراتيجيات المحافظة (الاستقرار) مناسبة لمثل هذه الوحدات أو المنتجات، كما أن استراتيجية اختراق السوق، وتنمية المنتج هما استراتيجيتان شائعتان لهذه الوحدات أو المنتجات.

-في حال وقعت الوحدة أو المنتج في المربعات ذات اللون الأحمر فهنا على الشركة أن تتوقف حيث أنّ النشاط ضعيف، وينبغي عليها التخلّص منه.

### تقييم نموذج شركة جنرال الكتريك

أجرت مؤسسة ماكنزي من خلال المصفوفة التي قدمتها تحسينات كثيرة على مصفوفة بوسطن وقد تمثلت تلك التحسينات بالنقاط الآتية

- 1- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات على المحورين الأفقي والعمودي بدلاً من الاقتصار على عاملي معدّل نمو الصناعة والحصة السوقية لمصفوفة BCG.
- 2- تسمح مصفوفة GE بتحليل أكثر تفصيلاً من مصفوفة BCG، حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلاً من أربع مواقع حدّدتها مصفوفة BCG وعلى الرغم من أنّ نموذج مصفوفة ماكنزي يُمثّل تحسّناً ملحوظاً وتطويراً لنموذج مصفوفة بوسطن إلاّ أنّه واجه بعض الانتقادات وفيما يلي أهمها:

- 1- تعطي التقديرات الخاصّة ببعديّ جاذبيّة الصناعة والموقف التنافسي الانطباع بأنّ هذه الأرقام موضوعيّة، بينما في الحقيقة أنّها تعتمد أصلاً على تقديرات شخصيّة للمستخدمين.
- 2- الاستخدام الموسع لشاشة العمل يجعلها شديدة التعقيد، وبالتالي تحدّ من قدرة مستخدميها على استعمالها.



3-بصفة عامة إنّ كل أدوات تخطيط محفظة الأعمال تشوبها العيوب والنقائص، وأهمّها أنهم يتعاملون مع وحدات النشاط أو المنتجات ككيانات مستقلة، ففي حال كانت القوّة التنافسيّة لوحدة الأعمال أو المنتج تعتمد على وحدات أعمال أو منتجات أخرى، ففي هذه الحالة تصبح تلك التقنيات التي تظهر هذه المنظمة وكأنّها ذات نشاطات مستقلة عن بعضها البعض غير سليمة.

وبالرغم من كل ما سبق من عيوب في نماذج محفظة الأعمال إلا أن شركات كبيرة ومعروفة في عالم الأعمال حققت نجاحات باهرة من خلال تطبيقها، منها على سبيل المثال لا الحصر:

GE, IBM, 3M, Dupont, Sara Lee

### الخطوة الثانية من عملية الاختيار الاستراتيجي-تقييم البدائل الاستراتيجية:

يجب على منظمة الأعمال أن تقوم بتقييم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المنظمة الاستراتيجي، وتخضع عملية تقييم البدائل الاستراتيجية لمعايير عدة أهمها:

#### **1-التطابق:**

من الضروري أن تختار منظمة الأعمال البديل الاستراتيجي الذي يمكن أن يحقق تطابقاً مع رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

#### **2-تحقيق الميزة التنافسية: (Competitive Advantage)**

تسعى المنظمات جاهدةً بأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى.