

الاختيار الاستراتيجي (1)

Strategic Choice

• نموذج جماعة بوسطن الاستشارية **Boston Consulting**

• مصفوفة جماعة شل **DPM Shell**

• مصفوفة جينرال ليكتريك **General Electric Matrix**

• المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي .

نموذج جماعة بوسطن Boston Consulting Group

متغيرات نموذج جماعة بوسطن :

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

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

BCG MATRIX

Market requirement skills



Personnel skills

أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن

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

مرتفع

المركز التنافسي للمنظمة الحصة التسويقية

منخفض

المربع الأول : النجوم (Stars) 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 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 .

المربع الثانى : البقرة الحلوب (Cash Cows) حصة الشركة فى

السوق عالية / درجة النمو فى النشاط منخفضة :

ومن أهم مميزات هذا المربع :

- كبر حجم التدفق النقدى 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 النقدى ايجابى وبقوة.

إذا ما هي الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه

الظروف؟

إتباع إستراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط ... أو البحث
عن الإستراتيجية المناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو
والتوسع الأخرى.

المربع الثالث : علامات الاستفهام (Question Marks) 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 الإرباح نتيجة انخفاض المبيعات.
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة.
- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق.

إذا ما هي الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف ؟

إتباع إستراتيجية التركيز بما يساعدها على تخطى موقف الانخفاض في حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق ، كما يمكنها إتباع أى من إستراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيراً فقد لا تتيح لها إمكاناتها إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.

المربع الرابع : الكلاب (Dogs) حصة الشركة في السوق

منخفضة / درجة النمو في النشاط منخفضة :

أن 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 الإستراتيجية المناسبة في مثل هذه الظروف ؟

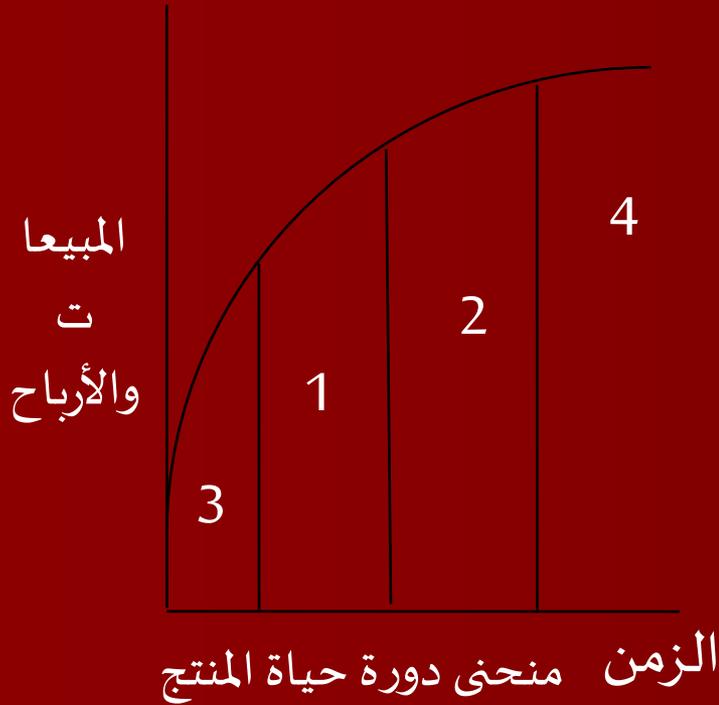
إن المنظمة في مثل هذه الظروف ، عادة تلجأ إلى إتباع إستراتيجية الانكماش بأى من أشكالها المتعددة ، فقد تلجأ الشركة إلى الاستسلام لشركة أخرى رائدة في مجالها ، وقد تتحول الشركة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته ، وقد تجد الشركة أن إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق.

العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن ودورة حياة المنتج :

إن المتفحص لنموذج جماعة بوسطن ليجد تدرجاً 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 الذى يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذى 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



المربع الأول مرحلة النمو	المربع الثالث مرحلة التقديم
المربع الثاني مرحلة النضوج	المربع الرابع مرحلة الهبوط

خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن:

أ) تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة لتسويق منتجاتها.

ب) تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقى:
- معدل النمو فى السوق.

- الحصة السوقية للمنظمة فى كل قطاع من القطاعات.

ج) تحديد موقع كل قطاع سوقى على المصفوفة.

د) اختيار الإستراتيجية الملائمة.

معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن :

- أ) استخدام أسلوب بسيط جداً للتعامل مع مواقف معقدة جداً.
- ب) 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.

(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. في حين أنه قد دلت بعض التجارب أن هناك شركات ذات حصة تسويقية منخفضة استطاعت أن تحقق أرباح من خلال إتباع الآتى :

- تحديد القطاعات السوقية المهمة من جانب المنافسين.
- الاستخدام الفعال لعمليات تطوير بحوث السوق.
- تجنب الاعتماد على سياسات التنوع التي يتبعها كبار المنافسين.