

الفصل الحادي

عشر

---

# التحليل والموائمة بين البدائل الاستراتيجية

---

## 11 / 1 إطار عام لتحليل صياغة الإستراتيجية :

إن الأساليب التحليلية لصياغة الإستراتيجية، يمكن أن تتكامل فى إطار ذى ثلاث مراحل لإتخاذ القرارات ، كما يوضحه شكل (1/11) وفى بقية هذا الفصل سوف نحاول بإذن الله وصف وشرح وتبسيط الأدوات التى يمكن أن تستخدم فى صياغة الإستراتيجية . وهذه الأدوات على إختلافها قابلة للتطبيق فى سائر المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها. وإن كانت هناك بعض الأدوات قد لاتجد من المعلومات مايكفى لإستخدامها فى بعض المواقف. فليس من الضرورى أن تستخدم جميع هذه الأدوات فى جميع المواقف. وبصفة عامة سوف يعتبر هذا الإطار مفيدا فى التعرف على الإستراتيجيات وتقويمها لإختيار أفضلها .

وكما هو واضح من شكل 1/11

### فإن المرحلة الأولى تتكون من

مصفوفة تحليل العوامل الخارجية ، ومصفوفة العوامل التنافسية . وتسمى هذه المرحلة بمرحلة المدخلات ، حيث تلخص الأدوات الثلاث معلومات المدخلات الأساسية المطلوبة لإيجاد بدائل إستراتيجية ملموسة .

### أما المرحلة الثانية فإنها تركز بالفعل على

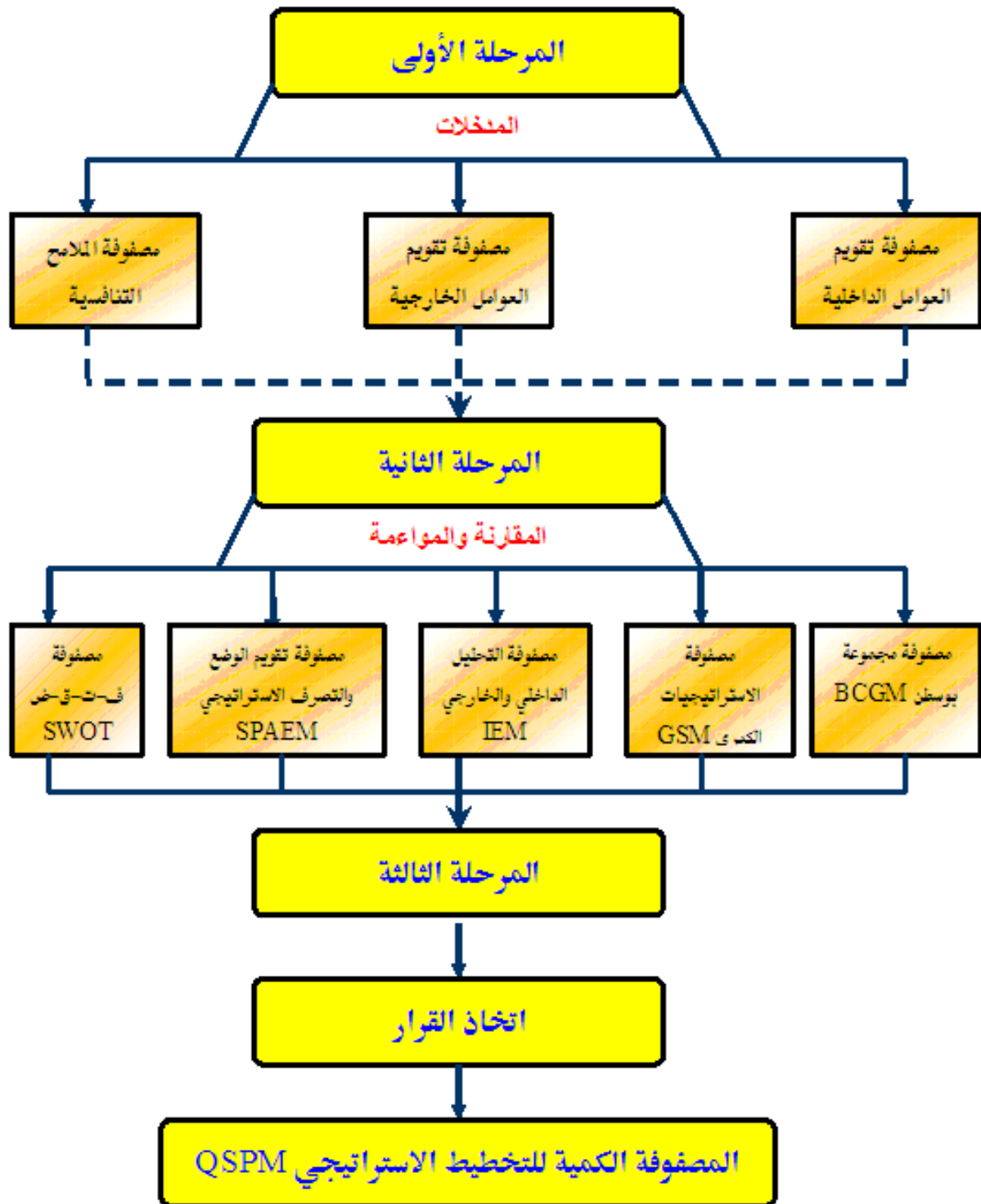
إيجاد البدائل الإستراتيجية الملموسة ، وتسمى بمرحلة المواءمة "Matching" وذلك لأنه يتم عمل مواءمة بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية الرئيسية . وتتكون من خمسة أساليب تحليلية كما يوضحها شكل (1/11)

### أما المرحلة الثالثة فهي

مرحلة إتخاذ القرار، وتتكون من أسلوب واحد فقط هو مصفوفة التخطيط الإستراتيجى الكمي (QSPM) وتستخدم هذه المصفوفة المعلومات المتدفقة إليها من المرحلة الأولى

لتعمل على تقويم الإستراتيجيات البديلة التي طرحتها المرحلة الثانية . ولذلك فإن هذه المصفوفة توضح الجاذبية النسبية لكل بديل من هذه البدائل الإستراتيجية المطروحة ، ومن ثم فإنها توفر - إلى حد كبير - أساسا موضوعيا لإختيار الإستراتيجيات المحددة التي سوف تتبناها المنظمة.

وقبل أن نمضى فى تفاصيل دراسة هذه الخطوات نود أن نشير إلى أننا يجب أن ننظر إلى جميع هذه الأدوات ونضعها فى موضعها الصحيح دون مغالاة أو تهوين . فالنتائج التى يمكن الحصول عليها من الأساليب الكمية تتوقف قيمتها وجدواها على قدر الحكم الشخصى التقديرى الذى يكملها ويسد جوانب النقص التى بها ، فهى ليست نهائية ولامنزهة من أى عيب أو نقص ، ومن هنا فعلىنا أن نأخذ نتائج هذه الأدوات بحذر ولايعنى هذا أنها غير مفيدة ، ولكن بالعكس فهى أدوات مهمة وضرورية لصياغة الإستراتيجية إذا ماتصافر معها التقدير السليم.



**11 / 2** مرحلة المدخلات المتدفقة من دراسة البيئة الداخلية والخارجية:

وتتكون الأدوات الكمية التي تلخص المعلومات المتعلقة بدراسة وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية من ثلاث أدوات رئيسية وهي:

- مصفوفة تقويم العوامل الداخلية.
- مصفوفة تقويم العوامل الخارجية.
- مصفوفة الملامح التنافسية.

ونظراً لأننا تناولنا هذه المصفوفات الثلاث بالشرح والإيضاح أثناء تناول دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية في فصول سابقة، فإننا لن نعيد التعرض لها مرة ثانية وسوف نمضي مع باقي المراحل وخاصة المرحلة الثانية التي سوف نركز على دراستها في هذا الفصل، ثم نتبع ذلك بدراسة المرحلة الثانية في الفصل التالي مباشرة.

**11 / 3** المرحلة الثانية : مرحلة الموازنة . Matching

إن مرحلة الموازنة هي مرحلة من مراحل الإطار التحليلي لصياغة الإستراتيجية والتي تشمل خمس أدوات كما يوضحها شكل 3-6 وتعتمد هذه الأدوات في إعدادها على المعلومات المشتقة من المصفوفات الثلاث التي إنتهينا من إعدادها في مرحلة المدخلات . وسوف نعرض لكل من هذه الأدوات بدرجة أكبر من التفصيل في الصفحات التالية

**11 / 3 / 1** مصفوفة الموازنة بين العوامل الداخلية ، والخارجية Swot

وتعنى الموازنة أن توازن بين عنصر داخلي وعنصر خارجي لنصل إلى الإستراتيجيات البديلة المختلفة ، كما يتضح ذلك في جدول 5-6 على سبيل المثال . وعلى جميع المنظمات حتى تضمن النجاح والتفوق سواء كانت تجارية ، أو صناعية ، أو هندسية ، أو خدمية ، أو سلعية ، مدنية أو عسكرية ، حكومية أو أهلية

، أوحى دينية أن تقوم لعمل جاد لبناء وإختيار إستراتيجيتها . وتنفيذها .  
فالإستراتيجية الهجومية الجيدة دون إستراتيجية دفاعية جيدة أيضا ، أو العكس ،  
سيؤدى غالبا إلى الفشل أو الهزيمة .

## جدول 1 / 11

المواءمة بين عوامل داخلية وأخرى خارجية لصياغة الإستراتيجيات البديلة .

العوامل الداخلية الأساسية	العوامل الخارجية الأساسية	الاستراتيجيات الناتجة
× وفرة رأس المال العامل (نقطة قوة داخلية)	معدل النمو السنوي في صناعة الطيران يبلغ 40% (فرصة خارجية)	العمل على تملك شركة الطيران
+ ضعف إنتاجية غير كافية (نقطة ضعف داخلية)	خروج اثنين من أكبر المنافسين الخارجيين من الصناعة (فرصة خارجية)	التكامل الأفقي بشراء تسهيلات المنافسين
+ خبراء أكفاء في البحوث والتطوير (نقطة قوة داخلية)	انخفاض عدد الشباب (تهديد خارجي)	تطوير منتجات جديدة لكبار السن
+ انخفاض الروح المعنوية للعاملين (نقطة ضعف داخلية)	نشاط قوي لاتحاد العمال	العمل على توفير مجموعة من المزايا للعاملين

Source: Ibid. P. 205

إن أى شركة لها بعض نواحي القوة وبعض نواحي الضعف الداخلية ، كما أنها تواجه بعض الفرص وأيضا بعض القيود . وإن كان ذلك يختلف تركيبه ونسبته من وقت لآخر ، ومن شركة لأخرى .  
إلا أن الشركة التى لها إدارة إستراتيجية جيدة سوف تعمل دائما على الإستفادة من نقاط القوة لديها لإستغلال الفرص المتاحة ، والتغلب على القيود والتهديدات المحيطة .

كما يمكن لمثل هذه الشركة أيضا أن تتبع إستراتيجية دفاعية فى موقف آخر بهدف التغلب على نقاط الضعف لديها وتجنب التهديدات المحيطة بها .  
ويمكن أن تصبح التهديدات الخارجية مدمرة للشركة التى تعانى أيضا من ضعف داخلى كبير .

فيمكن لشركة تعانى من ضعف داخلى أن تتبع إستراتيجيات تعالج هذا الضعف من خلال الإستفادة من الفرص الخارجية المتاحة .

ومن الأمور التى نود أن نؤكد عليها أن عملية الموازنة هذه بين العوامل الداخلية والخارجية تعتبر فنا أكثر منها علما..! فالتحليل والإختيار الإستراتيجى يتضمن الكثير من الأحكام الشخصية التى تعتمد على معلومات موضوعية .  
وتعتبر مصفوفة الموازنة بين العوامل الداخلية والخارج SWOT أداة مهمة لهذه الموازنة والتى ينتج عنها أربعة أنواع من الإستراتيجيات هى :

- إستراتيجيات القوة والفرص SO . ق ف

- إستراتيجيات الضعف والفرص WO . ض ف

- إستراتيجيات القوة والتهديدات ST . ق ت

- إستراتيجيات الضعف والتهديدات WT . ض ت

وتتمنى أية منظمة - بالطبع - أن تكون فى الحالة الأولى حيث يمكنها أن تستخدم ما تتمتع به من جوانب قوة لإستغلال ما يحيط بها من فرص خارجية ، فمثل هذه المنظمة تبدأ من عناصر القوة التى تميزها وتستفيد بمواردها المتاحة لإستغلال الفرص التسويقية التى تعود على ما تنتجه من سلع أو خدمات .

و على سبيل المثال فإن شركة مرسيدس بنز ، بما تتمتع به من معرفة فنية عالية، و سمعة طيبة لجودة سياراتها ( و هذه تمثل عناصر قوة داخلية ) ، يمكنها أن تستفيد من الطلب المتزايد على السيارات الفخمة ( فرصة خارجية ) و ذلك من خلال التوسع فى الإنتاج .

و بصفة عامة فإن أية شركة فى موقف آخر سوف تعمل جاهدة للتحويل إلى موقف القوة / و الفرص .

فحينما تواجه إحدى الشركات نقاط ضعف كبيرة فإنها سوف تحاول أن تتجنبها و تتفادها حتى تستطيع أن تركز على الفرص بدرجة أكبر .

### \* أما استراتيجيات الضعف / و الفرص ( ض ف ) :

فإنها تهدف إلى تحسين حالات الضعف الداخلى بالإستفادة من الفرص الخارجية المتاحة .

و أحيانا قد تكون هناك فرص خارجية كبيرة و لكن جوانب الضعف التى تعترى الشركة تحول بينها وبين الإستفادة من هذه الفرص و حسن استغلالها .

و على سبيل المثال فإن هناك طلبا متزايدا على الأجهزة الإلكترونية التى تتحكم فى كمية الوقود التى تحقن إلى محرك السيارة و توقيته (فرصة خارجية) و لكن قد لا يتوافر لدى أحد المنتجين التكنولوجيا التى تمكنه من صنع مثل هذا الجهاز الإلكتروني . و لذلك لا يستطيع الإستفادة من هذه الفرصة .

و يكون أمامه حينئذ أحد بديلين استراتيجيين .

الأول : أن يمتلك هذه التكنولوجيا من خلال عمل مشروع مشترك مع شركة تملك هذه الكفاءة الفنية فى هذا المجال .

الثانى : أن يعمل على تشغيل و تدريب عاملين لديهم القدرات الفنية المطلوبة لذلك.

### \* و فى حالات القوة والتهديد ( ق . ت ) :

فإن الإستراتيجيات سوف تركز هنا على استخدام جوانب القوة التى تتمتع بها المنشأة لتجنب أو تقليل أثر التهديدات الخارجية .

ولا يعنى ذلك أن الشركة القوية يجب أن تواجه دائما التهديدات الخارجية و تناطحها .

و هذا ما اكتشفته شركة جنرال موتورز فى الستينات من هذا القرن عندما شن عليها رالف نادر حملة شديدة لما تسببه إحدى سياراتها من مخاطر على سلامة و أمن

المواطنين. وبدلاً من أن تستجيب و تستفيد من هذه الحملة فإن شركة جنرال موتورز استخدمت نفوذها و قوتها للضغط و التأثير على نادر، ولكن المواجهة المباشرة أدت إلى مشاكل كثيرة لم تكن متوقعة، و لم تكن استراتيجية المواجهة هذه التي اتبعتها شركة جنرال موتورز موفقة على الإطلاق في هذا الوقت .

### \* وفي حالة الضعف / و التهديدات ( ض ت ) :

فإن الإستراتيجيات توجه للتغلب على نقاط الضعف وتجنب التهديدات البيئية . فالمحاولة الأساسية هنا هي الوصول بكل من نقاط الضعف والتهديدات إلى أقل ما يمكن. و تعتبر الإستراتيجيات المتعلقة بهذه الحالة استراتيجيات دفاعية .  
وأي شركة تواجه تهديدات خارجية متعددة و جوانب ضعف داخلية سوف تكون في موقف صعب لا تحسد عليه . و مثل هذه الشركة سوف تضطر أن تقاتل بقوة من أجل البقاء ، فقد تتلاشى في غيرها (اندماج) أو قد تعلن إفلاسها، أو تقوم بتصفية نشاطها .

ويمكن تلخيص كل ما سبق في مصفوفة ( ق ض ف ت ) كما يوضحها شكل 2/11 و كما هو مبين في الشكل فإنك سوف تجد تسع خلايا ، أربع منها تمثل العناصر الأساسية، و أربع للإستراتيجيات و واحدة في أقصى اليمين الأعلى تترك بيضاء .  
و سوف نسمى خلايا العوامل بالرموز ( ق = قوة )، ( ض = ضعف ) ( ف = فرصة )، ( ت = تهديدات ) أما خلايا الإستراتيجيات الأربع و التي سوف تستكمل بعد استكمال الأربع الأول فإنها سوف تسمى أيضا بـ ( ق ف ) ، ( ق ت )، ( ض ف ) ، ( ض ت ) .

(ق) قوة	(ض) ضعف	
حالة ق.ف	حالة ض.ف	فرص (ف)
- استغل القوة للاستفادة من الفرص	- التغلب على جوانب الضعف بالاستفادة من الفرص	
حالة ق.ت	حالة ض.ت	تهديدات (ت)
- استخدم جوانب القوة لتجنب التهديدات	- قلل جوانب الضعف وتجنب التهديدات	

شكل 2/11

مصفوفة المواءمة بين العوامل الداخلية و الخارجية ( ق ض ف ت )

Source: F. David, op. cit., P.207.

### خطوات إعداد مصفوفة ( ق ض ف ت ) :

حتى يمكن إتمام بناء مصفوفة ( ق ض ف ت ) يمكن اتباع الخطوات الآتية :

- 1- حدد أهم جوانب القوة الداخلية للشركة .
- 2- و حدد نقاط الضعف الداخلية الأساسية لها .
- 3- حدد أهم الفرص الخارجية .
- 4- و كذلك أهم التهديدات الخارجية .

5- وائم بين جوانب القوة الداخلية و الفرص الخارجية و سجل الإستراتيجيات الناتجة عن ذلك (ق ف).

6- وائم بين جوانب الضعف الداخلية و الفرص الخارجية و سجل الإستراتيجيات الناتجة (ض ف).

7- وائم بين جوانب القوة و التهديدات و سجل الإستراتيجيات الناتجة (ق ت) .

8- وائم بين نواحي الضعف و التهديدات و سجل الإستراتيجيات الناتجة (ض ت).

و تعتبر عملية الموازنة هذه بين العوامل الداخلية و العوامل الخارجية هي أكثر الأجزاء صعوبة في إعداد هذه المصفوفة ، فهذه العملية تحتاج إلى حكم و تقدير جيد و لا توجد إجابة تعتبر هي الأفضل . و لقد أوضحنا قبل ذلك أمثلة لهذه البدائل الإستراتيجية الأربعة كما يوضحها شكل 4/11 ،

**و فيما يلي سوف نوضح أمثلة أخرى توضح كيف يمكن إجراء هذه الموازنة و اقتراح الإستراتيجيات المناسبة :**

1- موقف مالي قوى + سوق خارجي لم يتشبع بعد = اقتراح تنمية السوق كنوع من الإستراتيجيات المناسبة لحالة ( ق ف ) .

2- نقص الخبرات الفنية + طلب قوى على خدمات الكمبيوتر = اقتراح استراتيجية تملك شركة كمبيوتر متقدمة تكنولوجيا ( ض ف).

3- نظام توزيع قوى+ قيود حكومية مكثفة = اقتراح استراتيجية التنوع المركز (ق ت)

4- انخفاض مستوى جودة المنتج + موردين لا يعتمد عليهم = استراتيجية التكامل الرأس للخلف قد تكون أنسب في هذا الموقف (ض ت)

ومما نود أن نؤكد عليه أن جميع أدوات الموازنة في هذه المرحلة تهدف إلى التوصل إلى بدائل إستراتيجية واضحة ، وليس إختيار أو تحديد الإستراتيجية الأفضل ، فهي مجرد مقترحات لبدائل إستراتيجية يمكن الإختيار من بينها .ولذلك ليست كل الإستراتيجيات التي يتم إقتراحها في هذه المرحلة يتم بالضرورة إختيارها وتنفيذها .

ضعف	قوة	
1- انخفاض ولاء العميل 2- انخفاض مبيعات التجزئة 3- غلق 9 مصانع منذ 1982	1- تمتلك فائضاً من رأس المال العامل 2- كفاءة غعلانية ممتازة 3- علاقة تجارية ناجحة	
<b>ض ف</b>	<b>ق ف</b>	فرص 1- توجه المستهلكين للاهتمام بلبس الجينز. 2- استحواذ على 43% من سوق الجينز 3- عديد من محلات التجزئة لم تعد تباع الجينز
<b>ض ت</b>	<b>ق ت</b>	تهديدات 1- زيادة حصة المنافسين 2- تحول بعض العملاء 3- غضب الموزعين التقليديين لاتجاهها لمحلات التجزئة الكبرى 4- تمثل فترة 80- 1982 مشاكل مالية للشركة.

مثال لمصفوفة (ق ض ف ت) لـ Levistravss & Inc.

Source: I bid., P. 209

شكل 3/11

ويلاحظ من مصفوفة شركة ستر اوس شكل 4/11 مايتى :

- 1- ليس بالضرورة أن يتم إقتراح إستراتيجيات لجميع الخلايا .
- 2- يمكن الجمع بين أكثر من عنصر داخلى ومواءمتهم مع أكثر من عنصر خارجى لإقتراح الإستراتيجيات البديلة المناسبة .
- 3- أن كل إستراتيجية مقترحة تعالج عوامل داخلية أو خارجية محددة أو تمت فى ضوئها .

## 11 / 3 / 2 مصفوفة تقويم الموقف الإستراتيجي SPACE

وتعتبر هذه المصفوفة هي الأداة الثانية المهمة في مرحلة المواءمة . ويوضح شكل 4/11 شكل هذه المصفوفة والذي يبين انها تتكون من إطار ذي أربعة إتجاهات والذي يقترح الإستراتيجيات المناسبة لمنظمة معينة ، هل تكون هجومية أم محافظة، او دفاعية ، تنافسية . وتمثل محاور هذه المصفوفة :

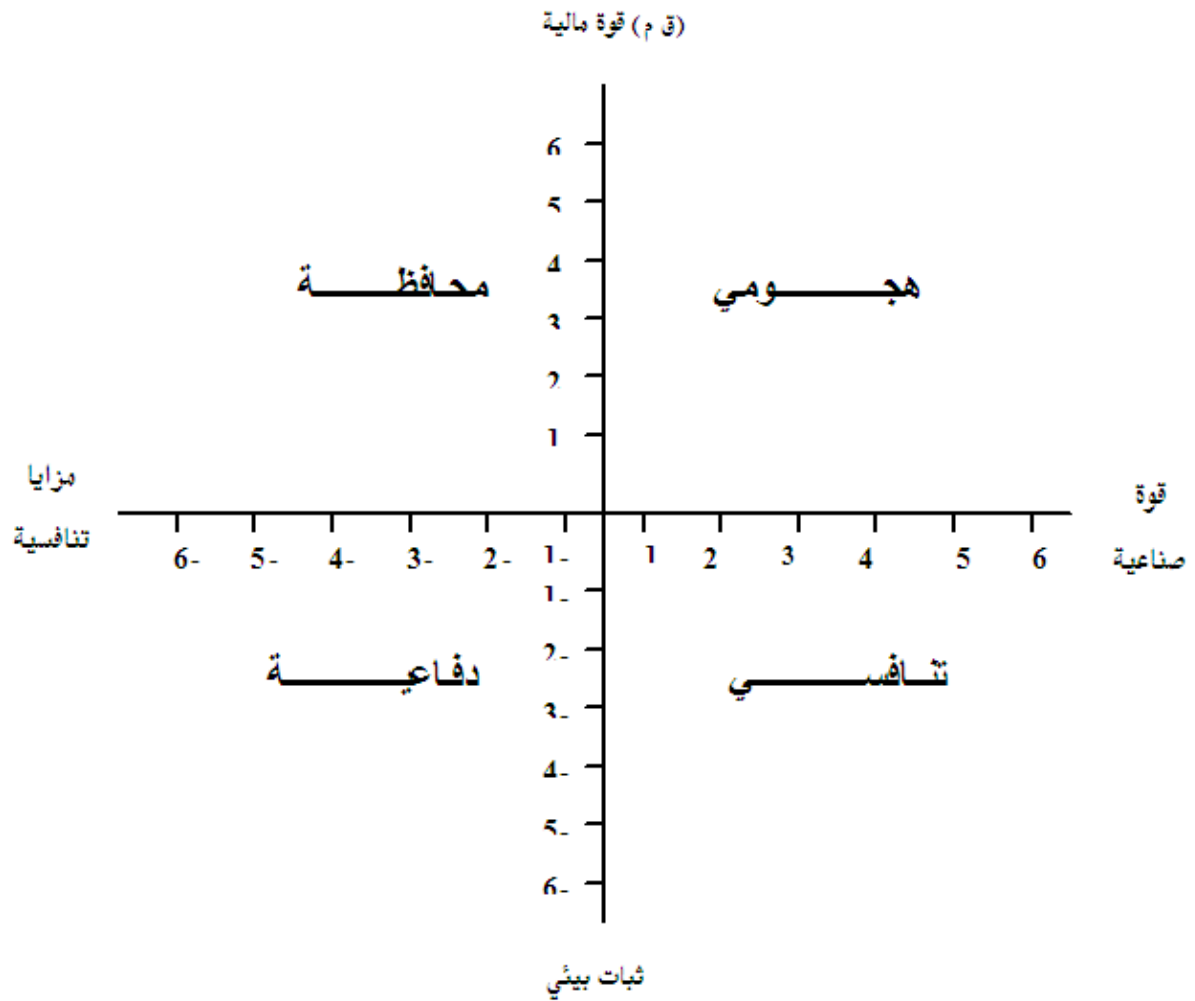
- القوة المالية ق م

- المزايا التنافسية م ت

- الثبات البيئي ث ب

- قوة الصناعة ق ص

حيث يعتبر الأول والثاني عاملين داخليين ، بينما يعتبر الثالث والرابع عاملين خارجيين ، وتعتبر هذه العوامل أكثر المحددات تأثيرا في الوضع الإستراتيجي الشامل للمنشأة .



#### شكل 4/11

#### مصفوفة تقويم الوضع الإستراتيجي

وهناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن يتكون منها كل محور من المحاور الأربعة في هذه المصفوفة .

وفي جدول 2/11 يمكن أن نستعرض أمثلة لهذه المتغيرات مع ملاحظة أن الإختيار من بينها يعتمد على نوع وظروف كل منظمة .

فهي مثل مصفوفة تحليل العوامل الداخلية والخارجية ( ق ض ف ت ) يجب أن تفصل لحالة بعينها بناء على دراسة سابقة تعتمد على معلومات حقيقية إلى أقصى درجة ممكنة .

الخطوات المطلوبة لإعداد مصفوفة تحليل الوضع الإستراتيجي:

(SPACE)

1- بالنسبة للقوة المالية ، وقوة الصناعة حدد قيما رقمية تبدأ من (1+) وهو الأسوأ وتنتهي ب (6+) وهو الأفضل ، وذلك لكل متغير يتعلق بهذين البعدين .

2- بالنسبة للثبات البيئي والمزايا التنافسية حدد لكل متغير يحددهما قيما رقمية تبدأ من (1-) وهذا هو الأفضل وتنتهي ب (6-) وهو الأسوأ.

3- إحسب متوسط درجة كل من هذه الأبعاد الأربعة (وذلك بجمع درجات العوامل المكونة لكل عنصر وقسمتها على عدد العناصر)

4- ضع متوسط الدرجة المحسوب على المحور المناسب في المصفوفة.

5- حدد نقط التقاطع بين كل محورين .

6- إرسم خط اتجاه من النقطة المحورية إلى نقطة التقاطع .

وسوف يكشف هذا الإتجاه عن الإستراتيجية الأكثر تناسبا لوضع الشركة؛ هل هي هجومية ، أم دفاعية ، أم تنافسية ، أم تحفظية .

ويمكن أن نوضح هذه الخطوات في مثال واقعي لشركة Uniroyal, Inc. كما يوضحه جدول 7/6 و شكل 7/6 وهي شركة تقوم بصناعة البلاستيك والكيماويات والإطارات في الولايات المتحدة الأمريكية وتصل مبيعاتها إلى 2 بليون دولارا . ولقد بدأت الشركة في إستعادة موقفها في عام 1983 بعد أن تعرضت لأزمات في عامي 1980، 1981 .

ويشير محور الإتجاه (2+ ، 1+) إلى أن الشركة يجب أن تواصل نوعا من الإستراتيجيات الهجومية . ولقد إتضحت هذه الإستراتيجية بالفعل عام 1985 حينما قامت الشركة بشراء شركة أخرى منافسة بمبلغ 836 مليون دولارا.

## جدول 2/11

أمثلة لبعض المتغيرات التي تكون مصفوفة تحليل الموقف الاستراتيجي (SPACE)

الوضع الإستراتيجي الداخلي	الوضع الإستراتيجي العملي
<p><b>القوة المالية : ( ق م ) (FS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل العائد على الإستثمار .</li> <li>- نسبة التغطية .</li> <li>- السيولة .</li> <li>- رأس المال العامل .</li> <li>- التدفق النقدي .</li> <li>- سهولة الخروج من السوق .</li> <li>- مخاطر الأعمال .</li> </ul>	<p><b>الثبات البيئي : ( ث ب )</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغير التكنولوجي .</li> <li>- معدل التضخم .</li> <li>- تغير الطلب .</li> <li>- سلسلة أسعار المنتجات المنافسة</li> <li>- موانع دخول الأسواق .</li> <li>- الضغط التنافسي .</li> <li>- مرونة الطلب للسعر .</li> </ul>
<p><b>المزايا التنافسية : ( م ت ) (CA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- النصيب في السوق .</li> <li>- جودة المنتجات .</li> <li>- ولاء العميل .</li> <li>- دورة حياة السلعة .</li> <li>- درجة الإستفادة من الطاقة التنافسية</li> <li>- معرفة الأسرار التكنولوجية .</li> <li>- السيطرة على الموردين والموزعين.</li> </ul>	<p><b>قوة الصناعة : ( ق ص ) (I S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو المرتقب .</li> <li>- الربح المرتقب .</li> <li>- الإستقرار المالي .</li> <li>- معرفة الأسرار التكنولوجية .</li> <li>- الإستفادة بالموارد .</li> <li>- سهولة دخول السوق .</li> <li>- إستغلال الطاقة والإنتاجية .</li> </ul>

**Source:** H. Rowe et al., Strategic management & Business policy (Reading, Mass: Addison - Wesley Inc. 1982). 155-156

## جدول 3/11

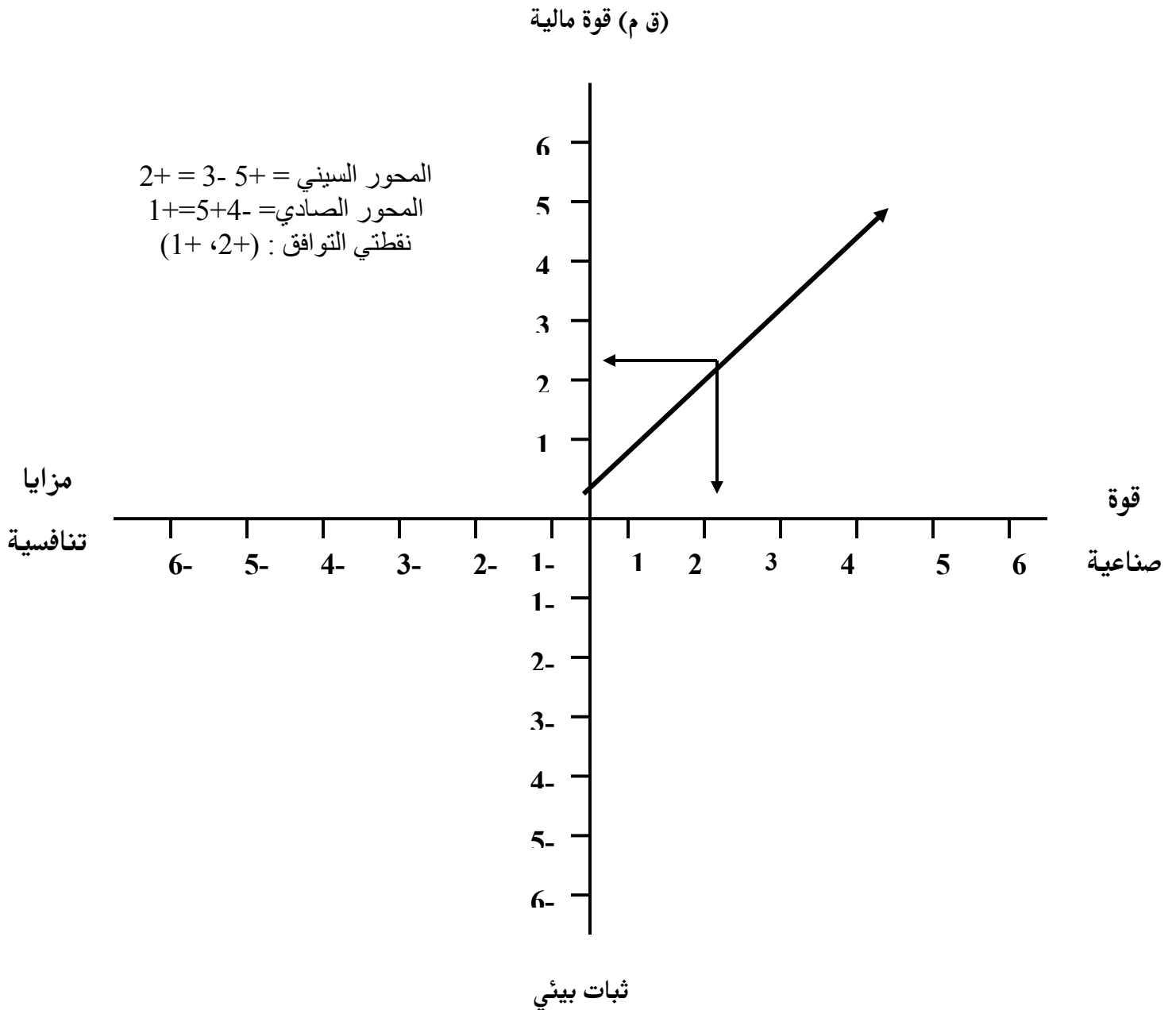
## تحليل الموقف الإستراتيجي لشركة ينرويال

الدرجة	الوضع الاستراتيجي الخارجي	الدرجة	الوضع الاستراتيجي الداخلي
5 - 3-	<b>الثبات السيئ : ث ب</b> - تعتمد مبيعات الشركة بدرجة كبيرة على مبيعات السيارات . - صناعة الكيماويات تعتبر غير مستقرة تكنولوجيا	5 + 5 +	<b>القوة المالية : ق م</b> - نسبة الديون لحق الملكية انخفضت من 1.54 فى عام 1980 إلى 0.75 : 1 عام 1983 . - تضاعف صافى الدخل بعد الضرائب ثلاث مرات من 1982 إلى 1983
4-	متوسط درجة ث ب	5+	متوسط ق م
4+ 6+	<b>قوة الصناعة : ق ص</b> - نمو سوق الإطارات مستمر - ازدهار صناعة الخدمات الزراعية	1- 5-	<b>المزايا التنافسية : م ت</b> - تعتبر الثانية بعد شركة Good year فى المبيعات الكلية من المطاط والاطارات على مستوى الصناعة . - تسيطر فقط على 7% من سوق استبدال الاطارات الضخم
5+	متوسط درجة ق ص	3-	متوسط م ت
1+	صافى الوضع الخارجي	2+	صافى الوضع الداخلي

**Source:** F. David, op. Cit., P. 214  
\_EMBED McGraw \\* merge format\_\_

## شكل 5/11

## مصفوفة تحليل الوضع التنافسي (SPACE) لشركة بينيرويال



**Source:** Ibid. P. 214 .

## 11 / 3 / 3 مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية (BCG)

حينما تقوم شركة بالمنافسة في أكثر من مجال سلعي أو خدمي ، فإنها تحتاج إلى إعداد إستراتيجية مستقلة لكل مجال من مجالات الأعمال المختلفة . وتساعد في تحقيق ذلك كل من مصفوفة مجموعة بوسطن ، والأداة التالية لها وهي مصفوفة الداخلي والخارجي .

وتعمل مصفوفة مجموعة بوسطن (BCG) أساسا على التمييز بين الأقسام أو المنتجات المختلفة على أساس عاملين:

– الحصة السوقية النسبية **Relative Market Share**

– معدل نمو الصناعة

وتعتبر من الأدوات المهمة للمرحلة الثانية من الإطار التحليلي لصياغة الإستراتيجية . حيث تسمح للمنظمات متعددة الأقسام من أن تدير " محفظة أعمالها (Portfolio of Bus)" وذلك بتحديد الحصة السوقية النسبية ، ومعدل نمو الصناعة لكل قسم بالنسبة لباقي الأقسام .

(أ) طريقة إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن :

(2) ويمثل المحور السيني للمصفوفة الموقف التنافسي النسبي وأعله يعتبر واحد صحيح ، ومتوسطه 5 ، ، وأقصى المنخفض صفر .

(3) بالنسبة لمعدل نمو الصناعة لسلعة معينة ، فهو غالبا ما يكون محسوبا على مستوى الصناعة ككل في دولة معينة ويمثل على المحور الصادي ويتراوح ما بين - 20 ، +20 ويعتبر الصفر هو نقطة الوسط .

(ب) الخلايا الأربع لمصفوفة مجموعة بوسطن :

تتكون مصفوفة مجموعة بوسطن من أربع خلايا وهي كما يوضحها شكل 8/6 كالآتي :

### علامات الإستفهام Question Marks

ويتميز هذا القسم بحصة سوقية نسبية منخفضة ، إلا أنه ينافس في صناعة ذات معدل نمو مرتفع.

ولذلك يمكن القول بصفة عامة أن مثل هذه الشركة تكون لديها قدرة قليلة لتوليد وتوفير النقدية ، بينما تكون حاجتها للنقدية عالية جدا. ويكون أمام مثل هذه الشركة أحد بديلين إستراتيجيين يمثل كل منهما علامة إستفهام كبيرة (وهذا هو سبب التسمية ) وهما :

- إما أن تتبع إستراتيجية توسع مكثف من خلال تخصيص موارد أكثر لذلك للعمل على النفاذ للسوق ، أو تنمية المنتج .

- أو تصفى هذا القسم أو المنتج تماما .

وعلى أى شركة فى مثل هذا الموقف أن تقرر إختيار أحد هذين البديلين .

### النجوم: Stars

وهى الخلية الثانية والتي تمثل أفضل الفرص للمنشأة فى المدى البعيد فى كل من النمو والربحية .

والقسم الذى يكون فى مثل هذه الحالة يجب أن يتلقى المزيد من الإستثمارات للمحافظة على وضعه هذا أو زيادة سيطرته على السوق . وتعتبر إستراتيجيات التكامل الرأسى للأمام أو للخلف ، والتكامل الأفقى ، وتنمية السوق ، والنفاذ للسوق ، كلها إستراتيجيات مناسبة فى هذه الحالة .

### المدرة للنقدية Cash Cows

وهى تلك التى تتميز بموقف تنافس نسبي كبير ولكنها تنافس فى صناعة ذات معدل نمو منخفض . وكثير منها كان بالأمس من النجوم.

ونظرا لهذا الوضع المسيطر وحاجاتها الدنيا لموارد إضافية ، فإنها تحقق فائضا من النقدية يزيد عن حاجتها إليها.

وفى مثل هذه الحالة يجب أن تعمل الإدارة على المحافظة على وضعها هذا أكبر وقت ممكن . ومن الإستراتيجيات المناسبة لها إستراتيجية تطوير المنتجات أو التنويع المركز ، بالنسبة للقوى منها. أما الضعيف منها فإن الأكثر مناسبة هو التخلص منها عاجلا أو آجلا فإن الأبقار المدرة للنقدية اليوم ستصبح كلاب الغد فى الغالب .

### المشاكل Dogs

وهذه الخلية تعتبر ذات موقف تنافس نسبي منخفض ومعدل نمو منخفض أيضا أو منعدم .

وبسبب هذا الموقف الضعيف داخليا وخارجيا فإن مثل هذه الأقسام تصفى أو يتم التخلص منها بالبيع لغيرها ، أو تتركها تتهاوى وتستفيد بأقصى ما يمكن الإستفادة به منها دون أية نفقات إضافية حيث يمكن أن تخرج من السوق كثير من الأقسام التى تكون فى مثل هذه الحالة مما قد يعود بالفائدة عليه . وهذا ما حدث لشركة AMF الأمريكية بالنسبة لقسم منتجات الملاحة حيث إعتبر مشكلة فى عام 1982 عندما حقق خسائر تقدر ب 5 مليون دولارا ، ومع ذلك وبعد فقدان 50% من رأس المال إلا أنها عاودت تحقيق الأرباح مرة أخرى حيث بلغت 2مليون دولارا فى عام 1983 مما جعلها هدفا لأكبر المستثمرين لشراء حصة كبيرة من أسهمها فى عام 1985 .

مثال تطبيقي على مصفوفة مجموعة بوسطن

تمثل الأرقام الآتية بيانات عن خمسة أقسام لإحدى الشركات والمطلوب :

- 1- استخدام هذه الأرقام لإعداد مصفوفة مجموعة بوسطن بالنسبة لهذه الأقسام .
- 2- ابداء رأيك وتعليقك على ما توصلت إليه .

3- ما هي أوجه النقص التي تعاني منها هذه الأداه في التحليل الإستراتيجي .

### جدول 4/11

بيانات عن موقف المبيعات والارباح ومعدل النمو (الارقام بالجنيهات)

معدل النمو	مبيعات أكبر المنافسين	مبيعات الصناعة	الأرباح	المبيعات	القيمة
15+%	75000	15000	10000	60000	1
10+%	100000	400000	5000	40000	2
1%	400000	800000	2000	40000	3
20-%	33300	100000	8000	20000	4
10-%	100000	200000	500	5000	5
			25500	165000	المجموع

الحل

أولا اعداد جدول تحليلي لموقف كل قسم

الأرقام بالجنيه

معدل النمو	المركز التنافسي النسبي	حصة أكبر منافس	الحصة السوقية لكل قسم	%	الأرباح	%	المبيعات	القيمة
15+	0.80%	50%	40%	39	10000	37	60000	1
10+	0.40%	10%	10%	20	5000	24	40000	2
1	0.10%	50%	5%	8	2000	24	40000	3
20-	0.60%	33.3%	20%	31	8000	12	20000	4
10-	0.05%	50%	2.5%	2	500	3	5000	5
					25500		165000	المجموع

تم حساب القسم الأول على سبيل المثال كالآتي :

### رقم الحصة السوقية لكل قسم

$$40\% = 100 \times \frac{60000}{150000} = \frac{100 \times \text{مبيعات القسم}}{\text{مبيعات الصناعة}}$$

### رقم الحصة السوقية لأكبر منافس

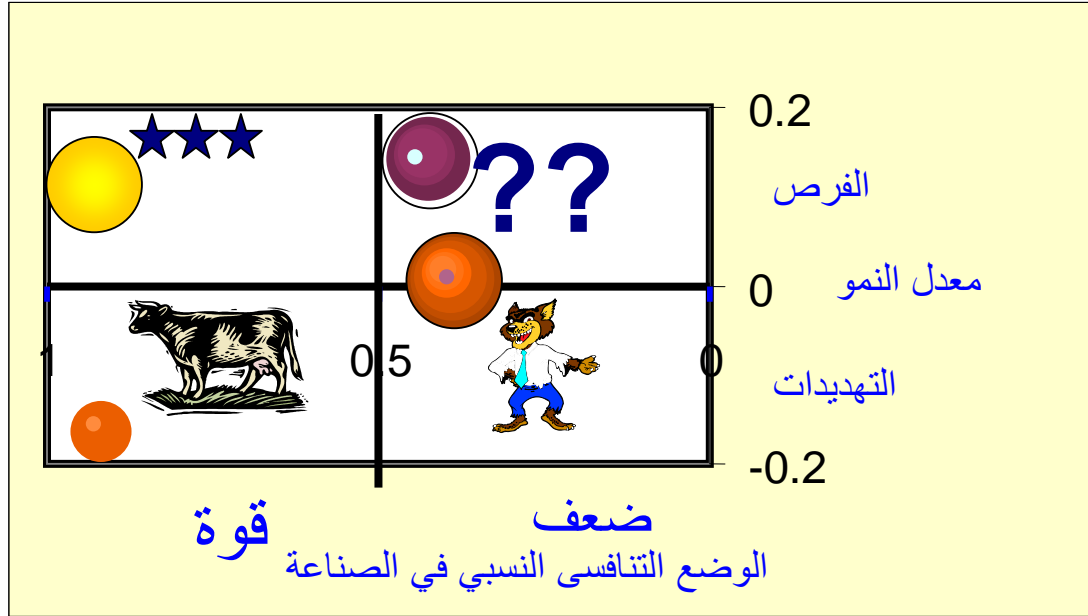
$$50\% = 100 \times \frac{75000}{150000} = \frac{100 \times \text{مبيعات هذا المنافس}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة}}$$

### رقم المركز التنافسي النسبي لكل قسم

$$0.8 = \frac{40}{50} = \frac{\text{الحصة السوقية للقسم}}{\text{حصة أكبر منافس}}$$

رقم معدل نمو الصناعة يحسب على مستوى الصناعة ككل سنويا . (معطى)

ثانيا اعداد مصفوفة مجموعة بوسطن لتقويم وضع الشركة المعطاة (\*)



شكل 6/11

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية موزعاً عليها أقسام إحدى الشركات

- يتم تحديد حجم كل دائرة ليتناسب مع نسبة حجم مبيعاته إلى المبيعات الكلية للشركة.

- يمثل الجزء المظلل في الدائرة نسبة الأرباح في القسم إلى اجمالي أرباح الشركة .

**ملاحظات على المصفوفة :**

يلاحظ في المصفوفة الآتي :

أولاً: يحتل القسم الأول (1) أفضل وضع تنافسي حيث جاء موقعه في خلية النجوم ، وذلك لما يتمتع به من مركز تنافسي نسبي مرتفع حيث يبلغ 0.8 وكذلك لأنه يعمل في ظل صناعة تتميز بمعدل نمو مرتفع + 15% ومما يدعم موقف هذه الشركة أن هذا القسم يمثل أكبر نسبة أرباح 39%، وهو من الأقسام التي يجب على الشركة أن

توجه إليها قدرا متزايدا من الموارد لزيادة الإستثمارات فيه نظرا لما يتمتع به من فرص نمو سوقية متزايدة .

**ثانيا:** أما القسم الثانى ، والقسم الثالث فإنهما يقعان فى خلية علامات الإستفهام فعلى الرغم من منافستهما فى سوق يتميز بالنمو النسبى 10% ، 1% على التوالى إلا أن الموقف التنافسى النسبى لكل منهما يعانى من إنخفاض واضح 0.40 ، 0.10 على التوالى وهذا يدل على البيئة التنافسية الشديدة التى يعمل فيها القسمان . وهذا الأمر يحتاج إلى توجيه المزيد من الإستثمارات لتدعيم موقف هذه الأقسام أو إلغاؤها .

ولكن يلاحظ أنهما معا يمثلان 48% من مبيعات الشركة ككل ، أى حوالى نصف المبيعات يأتى منهما . ومع ذلك إساهمهما فى تحقيق أرباح الشركة يعتبر متدنيا للغاية بالنسبة لحجمهما المذكور، حيث يبلغ 28% لكليهما 20% للثانى، 8% فقط للثالث ، ولذلك فإن وضع القسم الثالث يمثل بحق علامة إستفهام كبيرة. فهو أقلها من حيث نسبة الربح للمبيعات (5% فقط ) ولا تمثل أكثر من 8% من إجمالى أرباح الشركة رغم أن حجم مبيعاته يمثل ربع مبيعات الشركة ، ولذلك إذا فكرت الشركة ، بجدية فى إلغاء أحدهما فسوف يكون القسم الثالث هو الأولى بذلك .

**ثالثا:** أما القسم الرابع (4) فإنه قد جاء فى خلية " المدرة للنقدية " التى تتميز كما سبق أن عرفنا بمركز تنافسى نسبى كبير (هنا 0.60) ولكنها تعمل فى صناعة قد وصلت إلى النضج أو التشبع وأصبحت إحتمالات النمو فيها منخفضة أو سلبية والقسم الرابع يمثل - بحق - موردا أساسيا للنقدية بالشركة ، فبالرغم من أن مبيعاته لا تمثل أكثر من 12% من مبيعات الشركة أى نصف مبيعات القسم الثالث، إلا أنه يحقق حوالى ثلث الأرباح التى تحققها الشركة (31% ) أى حوالى أربعة أمثال ما يحققه القسم الثالث والذى يحتل ربع مبيعات الشركة . وهذا يدل على أهمية مثل

هذا القسم للشركة . وعليها أن تبحث عن الإستراتيجيات البديلة التي تفتح أمامه آفاقا جديدة للنمو ، حتى يمكنها أن تنتقل به إلى خلية النجوم .

**رابعاً:** أما القسم الخامس (5) فإنه يقع فى أسوأ الخلايا وهي التي تمثل مشكلة كبيرة أمام أية شركة حيث تعاني من معدل نمو منخفض ومركز تنافسى نسبي منخفض أيضا . والقسم الخامس قد وصل إلى أدنى مستوى فى الإثنين تقريبا (معدل نمو -10% ، مركز تنافسى نسبي 0.05 ) ، ومن حسن حظ الشركة أيضا أن هذا القسم لا يمثل أكثر من 3% من المبيعات ، 2% من الأرباح بالشركة ، ولعل الشركة قد بدأت منذ فترة تعمل على تخفيض الإستثمارات الموجهة إليه وتركه حتى تستفيد به أقصى إستفادة ممكنة على أمل إسقاطه فيما بعد من بين أقسامها ، أو أن يخرج بعض المنافسين فيتركوا أمامه فرصة ثانية من الإنتعاش . ولكن الإتجاه الأغلب لمثل هذا القسم فى مثل هذه الحالة هو إسقاطه فورا أو بالتدريج .

**خامساً:** يلاحظ بصفة عامة أن القسم الأول والقسم الرابع يسهمان بـ 70% من إجمالي الأرباح رغم أنهما لا يمثلان أكثر من 49% من المبيعات ، والضمان ما ذكرنا آفا - يقع أولهما فى خلية النجوم والآخر فى المدرة للنقدية وهذا وضع يعتبر جيدا بصفة عامة لموقف الشركة .

**سادساً:** أما أرباح الأقسام الثلاثة الأخرى والتي تقع فى كل من خانتي علامات الاستفهام ، والمشكلة فإنها لا تزيد عن 30% رغم أن مبيعاتها مجتمعة تمثل 51% من إجمالي مبيعات الشركة ، ولكن يراعى أن 48% منها فى خلية علامات الاستفهام ، 3% فقط فى خلية المشكلة . وهذا يعتبر أيضا بصفة عامة وضعاً لا بأس به بالنسبة لمثل هذه الشركة والتي يجب أن تتحرك لتحسينه فى ضوء هذا التحليل .

#### **(د) استخدام مصفوفه بوسطن وأهم نواحي القصور بها :**

يمكن أن تستخدم هذه المصفوفة للتحليل الاستراتيجى فى أكثر من مجال واتجاه .  
- فيمكن استخدامها لتقويم موقف المزيج السلعى لإحدى الشركات .

- وكذلك يمكن إستخدامها لتقويم موقف الأقسام المختلفة لإحدى الشركات ذات الأقسام.
- ومع ذلك فإن هذه الأداة - كغيرها من الأدوات المستخدمة فى هذا الفصل - لا تخلو من أوجه نقص متعددة .
- فهى مثلا تنظر إلى الأقسام بإعتبارها - بالضرورة أحد الخلايا الأربع المذكورة وبالطبع فإن هذا يعتبر تبسيطا مبالغا فيه لطبيعة الأمور. فليست هذه بالضرورة حدودا فاصلة .
- كما أنها لا تعطى صورة حقيقية تعكس ما إذا كان القسم ينمو أم لا مع الوقت، فهى تمثل الشركة فى لحظة معينة أو حالة سكون .
- أيضا من أوجه القصور الأخرى أنها تقتصر على عاملين فقط وهما الأهمية النسبية للحصة السوقية ومعدل النمو، وتهمل عناصر أخرى رغم أهميتها مثل: حجم السوق، المزايا التنافسية والتي تعتبر ذات أهمية بالغة لصنع القرارات الاستراتيجية فهى تساعد متخذ القرار الاستراتيجي وترشده لإتخاذ قرار مناسب بالاستعانة بالأدوات الأخرى، والحكم الشخصى الجيد .

### 11 / 3 / 4 مصفوفة (جنرال اليكتريك) الداخلي والخارجي ( IE Matrix )

تعمل هذه المصفوفة على وضع الأقسام المختلفة للمنظمة في شكل يتكون من تسع خلايا . وهي تشبه في كثير من الأوجه مصفوفة مجموعة بوسطن أولهما:

أن كلا منهما يتضمن وضع أقسام تنظيمية في شكل منتظم ، ولذلك فإنهما يسميان مصفوفات المحفظة (البرتفوليو) .

الثاني :

أن حجم كل دائرة يمثل نسبة القسم من المبيعات وكذلك الجزء الممثل نسبة الربح إلى إجمالي أرباح المنشأة .

### وفي نفس الوقت هناك أيضا أوجه خلاف بينهما

أولهما : أن المحاور مختلفة ، فهذه المصفوفة تتطلب معلومات حول القسم أكثر من مصفوفة بوسطن .

ثانيهما : أن التطبيق الإستراتيجي لكل منهما مختلف ومن هنا فإن الإدارة الإستراتيجية في الشركات متعددة الأقسام غالبا ماتستخدم كليهما في عملية تكوين الإستراتيجية .

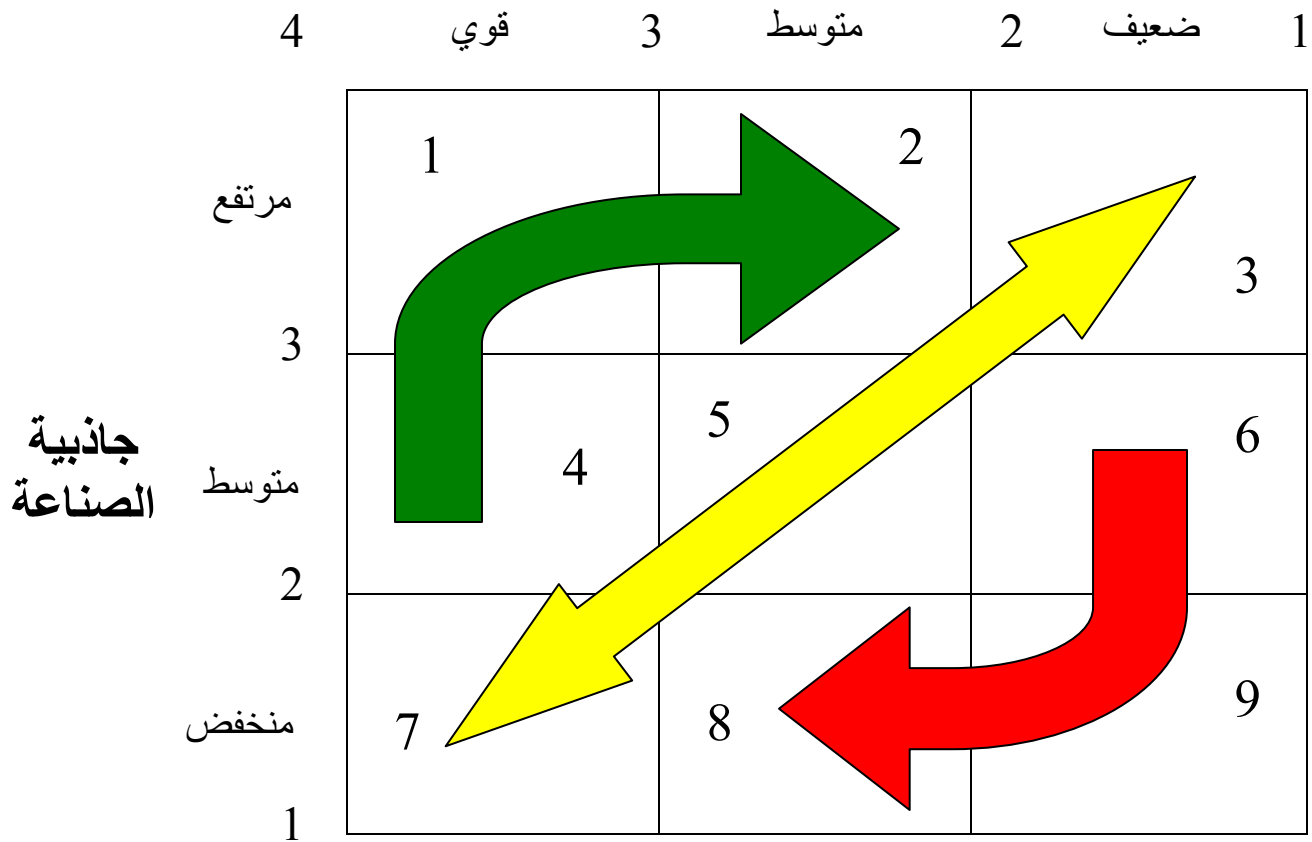
### وتقوم مصفوفة (IE) على بعدين أساسيين هما.

**البعد الأول:** الدرجة المرجحة الكلية للعناصر الداخلية والتي تؤخذ من مصفوفة تقويم العوامل الداخلية والتي سبق أن قمنا بإعدادها معاً في الفصل الخامس . وتوضع هذه الدرجة على المحور السيني .

**البعد الثاني:** الدرجة المرجحة الكلية لتقويم العناصر الخارجية وتوضع على المحور الصادي .

وهي أيضا تؤخذ من مصفوفة تقويم العناصر الخارجية والتي سبق أن أعدناها معا في الفصل الرابع . ومن الدرجات المرجحة الكلية لجميع الأقسام يتم بناء مصفوفة الداخلي والخارجي (IEM). كما يوضحها شكل (7/11)

### المزايا التنافسية



شكل 7/11

مصفوفة جنرال اليكتريك (الداخلي والخارجي)

حيث يمثل البعد الأول ثلاث درجات وهى :

- وضع داخلى ضعيف وذلك من درجة مرجحة كلية = 1 حتى 1.99
  - وضع داخلى متوسط من درجة مرجحة كلية = 2 إلى 2.99
  - وضع داخلى قوى من درجة مرجحة كلية = 3 إلى 4
- وبالمثل على المحور الصادى يوجد أيضا ثلاث درجات.

ويمكن تقسيم هذه المصفوفة إلى ثلاثة أقسام رئيسية لكل منها تطبيقات إستراتيجية مختلفة:

### القسم الأول : يشمل الخلايا 1 ، 2 ، 4

والإستراتيجية الأكثر مناسبة هنا هى : " النمو والبناء " وذلك من خلال :

التكثيف ؛ بإختراق السوق ، أو تنمية السوق أو تنمية المنتج .  
أو التكامل : الرأسى للأمام ، أو للخلف ، أو الأفقى .

### القسم الثانى : والذي يقع فيه الخلايا رقم 3، 5، 7

والتي يمكن أن يدار بأفضل مايمكن من خلال إستراتيجيات التمسك والصيانة " Hold & Maintain " ويستفاد هنا أيضا بإستراتيجية النفاذ إلى السوق وتنمية المنتج .

### القسم الثالث : والذي يقع فيه خلايا 6 ، 8 ، 9

والأكثر مناسبة هنا هو إستراتيجية " الجنى أو الرمى " (Harvest or Divest) .  
وبصفة عامة فإن المنظمات الناجحة هى تلك التى تحقق وضعاً لأقسامها يقع فى  
خلية رقم (1) أو حولها فى (2) أو (4) فى هذه المصفوفة .

**مثال:**

إذا علمت أن شركة الغد للأجهزة المنزلية والكهربية بها خمسة أقسام رئيسية وأن آخر البيانات التي تم الحصول عليها عن الأقسام الخمسة في عام 1993 كانت كالآتي:

- بلغت مبيعات الأقسام الخمسة 200.000 ، 400.000 ، 100.000 ، 100.000 ، 200.000 جنيها على التوالي  
- كما بلغت أرباح كل قسم 25.000 ، 13.000 ، 7.000 ، 2.000 ، 3.000 جنيها على التوالي.

- ولقد بلغت الدرجة المرجحة الكلية لتقويم العوامل الداخلية (IFE) لكل قسم 3.6 ، 2.1 ، 3.1 ، 1.8 ، 2.5 على التوالي .

- أما الدرجة المرجحة الكلية لتقويم العوامل الخارجية (EFE) فقد بلغت 3.2 ، 3.5 ، 2.1 ، 2.5 ، 1.5 لكل قسم على التوالي .

**المطلوب:**

- 1- إعداد مصفوفة الداخلي والخارجي (IEM)
- 2- توزيع هذه الأقسام على خلايا هذه المصفوفة
- 3- تحديد الإستراتيجيات المناسبة التي تقترحها لكل قسم .
- 4- إبداء رأيك وتعليقك على النتائج التي حصلت عليها وإلى أى درجة يمكن الإعتماد على نتائج هذه المصفوفة فقط .

**الحل**

أولاً نبدأ بإعداد جدول تمهيدي لإعداد المصفوفة كما هو موضح بجدول 5/11

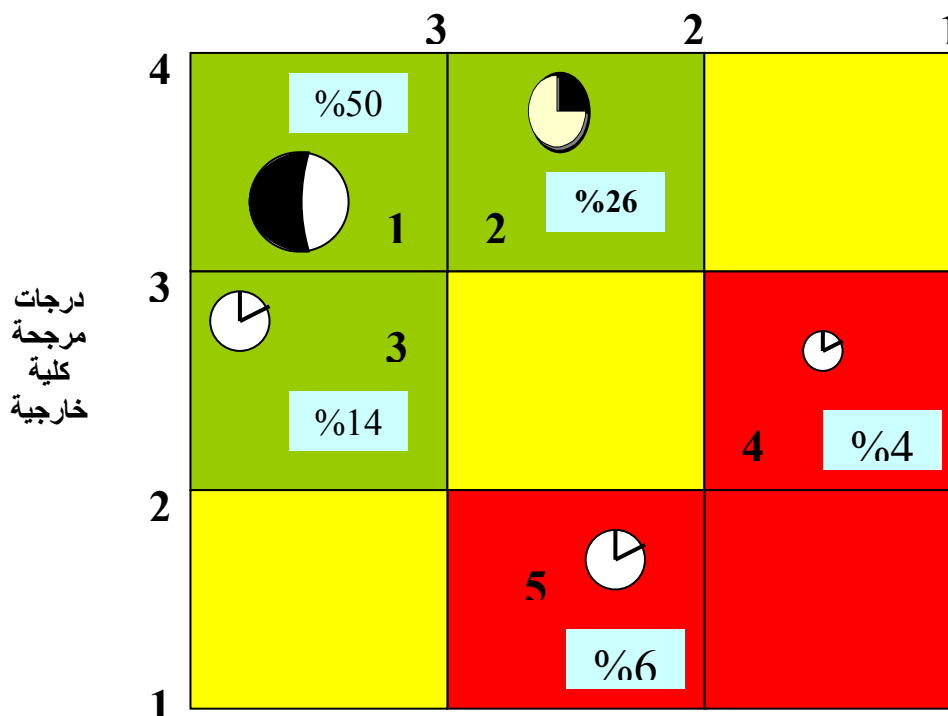
### جدول 5/11

البيانات التمهيديّة لإعداد مصفوفة الداخلي والخارجي

القسم	المبيعات	%	الأرباح	%	IFE Scores	EFE Scores
1	20000	20	25000	50	3.6	3.2
2	400000	40	13000	26	2.1	3.5
3	100000	10	7000	14	3.1	2.1
4	100000	10	2000	4	1.8	2.5
5	200000	20	3000	6	2.5	1.5
المجموع	1000000	100	50000	100		

ثانياً : نقوم بإعداد مصفوفة الداخلي والخارجي .

الدرجات المرجحة الكلية IFE الداخلية



شكل 8/11

مصفوفة الداخلي والخارجي IEM لشركة الغد

**وبلاحظ على هذه المصفوفة ما يأتي :**

1- أن القسم الأول والقسم الثاني، والثالث قد جاءوا في المنطقة المفضلة خلية رقم (1)، وحولها 4، 2، وهذه المنطقة هي التي يناسبها بصفة عامة إستراتيجيات " النمو والبناء " مثال :

**النفاذ إلى السوق ، تنمية السوق ، تنمية المنتج، التكامل الرأسى أو التكامل الأفقى**

ومما يجدر الإشارة إليه أن الأقسام الثلاثة تمثل 70% من حجم المبيعات، وتدر 90% من الأرباح .

وهذا مما يدعم موقف الشركة فليست العبرة بعدد الأقسام أوالمنتجات التى توجد فى هذه المنطقة ولكن الأهم هو ماتساهم به من مبيعات وأرباح الشركة ككل.

2- أما كل من القسم الرابع والخامس فإنهما مرشحان لإستراتيجية "الجنى أو الرمى" وخاصة أنهما يمثلان ثلث المبيعات تقريبا 30% ولكن لايساهمان إلا ب 10% فقط من إجمالى الأرباح بالشركة.

3- تعتبر هذه المصفوفة مؤشرا عاما يسترشد به صانع القرار، ولكنها لاتغنى عن الأدوات الأخرى ، ولاعن الحكم والتقدير الشخصى .

**11 / 3 / 5 مصفوفة الإستراتيجيات الكبرى : The Grand Strategy Matrix**

وتعتبر هذه المصفوفة من الأدوات التى أصبحت شائعة الإستخدام فى صياغة إستراتيجية المنشأة مع الأدوات الأربع السابق مدارستها .

وتقوم هذه المصفوفة على بعدين للتقويم وهما :

الأول : الوضع التنافسى (من مصفوفة ( SPACE ) )

الثانى : نمو السوق . (من مصفوفة مجموعة بوسطن )



**Source:** Roland Christensen, et., al., Policy Formulation and Administration, (Homewood: Richard D . Irwin, 1976), PP. 16- 18 .

## ( مع بعض التصرف )

### الخلية الأولى :

والمنشآت التي تكون في هذه الخلية تعتبر ذات وضع إستراتيجي ممتاز. فيمكنها أن تتبع إستراتيجية النفاذ للسوق ، أو تنمية السوق ، أو تنمية المنتج . و لا يفضل لمثل هذه المنظمة أن تتحول عن هذه الميزة التنافسية التي تتمتع بها . وعندما يكون لدى المنظمة التي تتمتع بهذا الوضع موارد فائضة فإنها يمكنها اتباع واحدة أو أكثر من استراتيجيات التكامل الأفقي أو التكامل الرأسى للأمام أو التكامل الرأسى للخلف .

و عندما تكون مثل هذه المنظمة ذات منتج واحد فإن اتباع إستراتيجية التنوع المركزى سوف يقلل من مخاطر الإعتماد على خط ضيق للمنتجات .

### الخلية الثانية :

أما الشركات التي تقع في هذه الخلية فإنها تحتاج إلى أن تراجع بجدية و اهتمام مدخلها الراهن إلى التوغل في السوق . فعلى الرغم من أن الصناعة التي تنتمي إليها تعتبر نامية فإن مثل هذه الشركات لا تستطيع أن تتنافس بكفاءة و فعالية فهناك حاجة ماسة إلى تحديد السبب في عدم كفاءة المدخل الراهن و كيف للشركة أن تغيره لتحسين وضعها التنافسى .

و كما هو واضح في شكل (9/11) فإن أمام الشركات التي تقع في هذه الخلية المفاضلة بين الإستراتيجيات البديلة المناسبة لها مثل :

- النفاذ للسوق .
- تنمية السوق .
- تنمية المنتج .
- التكامل الأفقى .

ونظرا لأن الشركات فى هذه الخلية تعمل فى سوق نامية، فإنه من الأنسب لها اتباع استراتيجيات التكتيف باعتبارها الخيار الأول والمفضل بدلا من اتباع استراتيجيات التكامل أو التتويج، و مع ذلك فلو كان ينقص الشركة كفاءة فنية أو مزايا تنافسية معينة فإنه قد يكون من الأفضل لها فى هذه الحالة تعويضها من خلال استراتيجية التكامل الأفقى.

و كبديل أخير فإنه يمكن أيضا دراسة استراتيجية التشذيب أو التصفية .  
و عملية التشذيب هذه تساعد فى توفير المال اللازم لتمويل أنشطة أخرى .  
أما عملية التصفية فإنها تكون بمثابة اعتراف من الشركة على فشلها، ولكن غالبا ما تكون هذه الإستراتيجية بديلا لا مفر منه حتى لا تتعرض الشركة لإشهار إفلاسها ، فإنه يكون بمثابة الطلاق ،أبغض الحلال إلى الله ، و لكنه رغم ذلك يكون فى بعض الحالات هو أفضل بديل ...

#### الخلية الثالثة :

أما المنظمات التى تقع فى هذه الخلية فإنها تكون فى حالة لا تحسد عليها، و ذلك لأنها تعمل فى ظل معدل نمو بطئ جدا ، و وضع تنافسى ضعيف وتمدنى.  
ولهذا تعتبر أسوأ الحالات الأربع .

و يجب على هذه الشركات إجراء تغييرات جوهرية و سريعة لتجنب تحمل المزيد من الخسائر و الأعباء .  
و أول ما يجب اتباعه هنا هو تقليص الأصول ، و النفقات الإستثمارية التى تهدف إلى التوسع ( التشذيب ) .

و البديل الثاني هو نقل الموارد من العمل الذى يعانى إلى مناطق أخرى للأعمال الأكثر جاذبية . فإذا فشل كل ذلك ، فإن الحل الأخير هو اتباع استراتيجية التجريد و التعرية أو استراتيجية التصفية .

#### الخلية الرابعة :

و الشركات التى تقع فى هذه الخلية تتمتع بمركز تنافسى قوى ، إلا أنها تعاني من صناعة ذات معدل نمو بطئ و منخفض .  
و تملك هذه الشركات من القوة ما يمكنها من الدخول ببرامج متنوعة فى المناطق النامية الواعدة .  
ومثل هذه الشركات تتمتع بتدفق نقدى داخل كبير، فى مقابل احتياجات نمو داخلية محدودة .  
و غالباً ما يمكنها أن تتبع بنجاح استراتيجيات التنوع الأفقى، والمركزي، و السلعى .  
ومن البدائل الأخرى المناسبة لمثل هذه الحالة اتباع استراتيجية المشروعات المشتركة .

وبصفة عامة تعتبر مصفوفة الإستراتيجيات الكبرى مفيدة كأداة لصياغة الإستراتيجية لأية منظمة .  
ومن الجدير بالذكر أن مبتكر هذه الأداة لم يقم بوضع تدرج رقمى لكل من **محورى س، ص** .

ومن الأمور المسلم بها أنه ليس هناك حل واحد يعتبر هو الأفضل رقمياً على هذه المصفوفة .  
ولذلك من الأمور المطلوبة والمهمة جداً الحكم والتقدير الشخصى الجيد .  
وأما القيم الرقمية المناسبة فإنها قد تختلف من منظمة لأخرى حسب حجمها أو نوعها أو غير ذلك . ومع ذلك فإننا حاولنا إعطاء قيم رقمية للمصفوفة كما يأتى :

## \* المحور السيني : الموقف التنافسي :

يقاس هذا المحور على محور المزايا التنافسية (CA) والذي سبق أن شرحنا تفصيلا في مصفوفة (SPACE) تقويم الوضع والعمل الإستراتيجي . حيث يمكننا استخدام تدرج من صفر : -6 على أن يكون:

صفر = موقف تنافسي قوى

-3 تمثل موقف تنافسي متوسط

أما -6 فتتمثل موقف تنافسي ضعيف

وتعتبر -3 هي نقطة التقاطع مع المحور الصادي .

## \* المحور الصادي : نمو السوق :

ويعتبر هذا المحور مقاس على محور نمو مبيعات الصناعة في مصفوفة مجموعة بوسطن .

حيث تمتد من -20 إلى +20 والذي تم شرحه بالتفصيل سابقا عند تعرضنا لمصفوفة مجموعة بوسطن .

ويعتبر +20 معدل نمو متزايد وسريعا للسوق.

أما صفر فإنها تمثل نقطة التقاطع مع المحور السيني ، وتعتبر الوضع المتوسط لمعدل النمو .

تم في هذا الفصل مناقشة أهم الأدوات التي يمكن الاستعانة بها لتقويم وتحليل البدائل الاستراتيجية المختلفة في ضوء التحليل السابق للعوامل الداخلية والخارجية حيث تعرضنا إلى الأدوات الآتية وهي:

- مصفوفة SWOT
  - مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG
  - مصفوفة تقويم الوضع الاستراتيجي SPACE
  - مصفوفة الداخلي والخارجية (جنرال اليكتريك) IE
  - مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى GS
- وذلك يعتبر تمهيداً لإتخاذ قرار باختيار الاستراتيجية المناسبة وهو ما سوف نتعرف عليه في المرحلة الثالثة التي سوف نتعرض لها في الفصل التالي مباشرة.