

محاوور البرنامج (الفصول)	المحاوور الفرعية للبرنامج (عناصر المحاضرة)
مفهوم حافظة الأنشطة الإستراتيجية والتحليل المصفوفي	تتناول المصفوفات التحليلية كأداة لتحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسة في القطاع الصناعي بالتطرق إلى النقاط التالية: 1- تعريف حافظة الأنشطة الإستراتيجية؛ 2- مبادئ تحليل حافظة الأنشطة والبحث عن التوازن؛ 3- التحليل المصفوفي وأشهر المصفوفات التحليلية،
مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية <i>BCG</i>	1- التعريف بمصفوفة <i>BCGI</i> 2- التعليمات الإستراتيجية المقدمة من قبل نموذج <i>BCGI</i> ؛ 3- شرح تطابقها مع مفهوم دورة الحياة؛ 4- القراءة المالية للمصفوفة؛ 5- حدود استخدام مصفوفة <i>BCGI</i> ؛ 6- النموذج المعدل لمصفوفة <i>BCGI</i> .
مصفوفة <i>Mc. Kinsey</i>	1- التعريف بمصفوفة <i>Mc. Kinsey</i> ؛ 2- التعليمات الإستراتيجية التي قدمها النموذج؛ 3- مطابقة مصفوفة <i>Mc. Kinsey</i> مع مصفوفة <i>BCG</i> ؛ 4- منهجية حساب ورسم بمصفوفة <i>Mc. Kinsey</i> ؛ 5- مزايا وحدود استخدام المصفوفة.
مصفوفة <i>ADL</i>	1- التعريف بمصفوفة <i>ADL</i> ؛ 2- التعليمات الإستراتيجية التي قدمها النموذج؛ 3- مطابقة مصفوفة <i>ADL</i> مع مصفوفة <i>BCG</i> ؛ 4- منهجية حساب ورسم بمصفوفة <i>ADL</i> ؛ 5- القراءة المالية لمصفوفة <i>ADL</i> ؛ 6- مزايا وحدود استخدام المصفوفة.

<p>1- التعريف مصفوفتي ADL المعدلة وأسباب تعديل النموذج المقترح سابقا من طرف مكتب الاستشارة ؛ ADL</p> <p>2- التعليمات الاستراتيجية التي قدمها النموذج المعدل؛</p> <p>3- فهم مسارات الانتقال والتحسين في المصفوفتين وفق مراحل دورة حياة الصناعة؛</p>	<p>مصفوفتي ADL المعدلة</p>
<p>1- التعريف بمصفوفة <i>Ashridge</i></p> <p>2- التعليمات الاستراتيجية المقدمة من قبل نموذج <i>Ashridge</i></p> <p>3- التعريف بمصفوفة <i>Hofer</i></p> <p>4- التعليمات الاستراتيجية المقدمة من قبل نموذج <i>Hofer</i>؛</p> <p>5- المصفوفات التكنولوجية متعددة الأبعاد.</p>	<p>مصفوفتي <i>Ashridge</i> و <i>Hofer</i> والمصفوفات التكنولوجية</p>
<p>1- نقاط التشابه؛</p> <p>2- نقاط الاختلاف؛</p> <p>3- التقييم بين المصفوفات وحدود استخدام التحليل المصفوفي؛</p>	<p>مقارنة بين المصفوفات التحليلية الشهيرة</p>

## المصفوفات التحليلية كأداة لتحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسة في القطاع الصناعي:

مباديء تحليل حافظة الأنشطة:

حافظة الأنشطة:

إن حافظة الأنشطة لمؤسسة ما يمكن تعريفها على أنها مجموع ميادينها الاستراتيجية، وتنشأ هذه الأخيرة عن عملية التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة، إذ يشير كل ميدان نشاط استراتيجي إلى مجال نشاط عادي لدى المنظمة يضم مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتجانسة والموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يتطلب معارف خاصة يمكن أن تكتسب منها المؤسسة تجربة وتوافق لتحديد عوامل النجاح.

ومن ثم فإن حافظة الأنشطة يمكن أن تشكل موضوعا للتسيير على المستوى الكلي للمنظمة، إذ يتمثل الرهان الذي تواجهه المنظمة عند هذا المستوى من التحليل هو تحقيق فعالية معتبرة، هذه الفعالية الشاملة ما هي في الأخير إلا نتيجة الفعاليات المحققة على مستوى كل ميدان نشاط استراتيجي وكذا التكاملات بين هذه الأخيرة.

وبعيدا عن التحليل الداخلي والخارجي لكل ميدان نشاط استراتيجي، فإن هدف تسيير حافظة الأنشطة هو القيام بتحليل شامل لميادين النشاط الاستراتيجية المحازة من قبل المؤسسة، وذلك من أجل تحديد الاستراتيجية المثلى عن طريق أدوات خاصة للتحليل: المصفوفات التحليلية للحافظة، حيث أن هذه المصفوفات تتيح للمؤسسة أن تموقع أنشطتها الاستراتيجية في خاناتها التي تتحدد ببعدين يختلفان حسب النموذج التحليلي المعتمد. وبالتالي فإن مصفوفات التحليل تقودنا إلى معرفة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة في الأسواق المختلفة، كما تقوم بتبسيط الانتقال من التحليل إلى الخيارات الاستراتيجية الرئيسية الممكنة أمام المؤسسة.

البحث عن التوازن:

إن تحليل الحافظة يهدف إلى تقييم نشاطات المنظمة بعبارة التوازن قصير، متوسط وطويل الأجل. ففي الأجل القصير، يتعلق الأمر باستخدام المصفوفات لتقييم مدى التناغم لحافظة الأنشطة، فالمؤسسة بذلك تحدد فيما إذا كانت الأنشطة متوازنة بعبارة الجانب المالي، إذ يجب أن تتكامل الأنشطة فيما بينها، فالأنشطة التي تحقق وفرات أو فوائض مالية تمول تلك الأنشطة التي توجد في وضعية عجز مالي.

على المدى المتوسط والطويل، فيتعلق الأمر بضمان استمرارية المؤسسة، وفي هذا الإطار فإن البحث عن التوازن يرتكز على الاعتبارات الاستراتيجية، فعلى الاستراتيجي أن يتيقظ إلى الأنشطة الجديدة التي يمكن أن تعوض الأنشطة القديمة أو الناضجة كما يصطلح عليها في أدبيات الاستراتيجية، والتي تضمن بقاء المؤسسة سواء على المدى المتوسط أو الطويل. فالمنظمة التي لا تمتلك سوى أنشطة ناضجة فإنها تكون منظمة محققة للأرباح بشكل كبير لكنها لن تستمر طويلا لأنها تواجه خطر الزوال والاختفاء من السوق على المدى المتوسط.

أخيرا، وضمن مقارنة ليقظة التنافسية، فإن المؤسسة يمكن أن تبحث عن تحليل حافظة أنشطة منافسيها من أجل تسيير خياراتهم الممكنة أو التعرف على فرص النجاح الممكنة لديهم ونقاط ضعفهم في الأسواق وذلك بعبارة الموارد.

يقوم التحليل المصفوفي على تمثيل أنشطة المؤسسة على محورين أحدهما خارجي من المحيط والآخر داخلي من المؤسسة، وفي الحقيقة يمثل كل محور مجموعة من العوامل المجمع، والتي يمكن أن تكون كمية أو كيفية أو مزيجا من الكم والكيف لتحديد الاحداثيات التي تسمح بتمثيل كل نشاط في المصفوفة.

بشكل مختصر تلخص أشهر المصفوفات حسب أبعادها في الجدول التالي:

عدد الخانات	محور العينات	محور السينات	المصفوفات
04	معدل النمو	الحصة من السوق	BCG
09	جاذبية القطاع	القدرة التنافسية	Mc.Kinsey
20	نضج الصناعة	الوضعية التنافسية	ADL

### I\_ مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) :

تستند هذه المصفوفة التي ظهرت سنة 1969 على ما يلي: « أن المؤسسة التي تعتمد التنوع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، منتجتها أو مهنتها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة »، ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما:

أ/ معدل نمو السوق: هو نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط استراتيجي ما، وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة.

ب/ الحصة النسبية من السوق: يعبر عن صورة الوضعية التنافسية للمؤسسة ليظهر مركزها بالنسبة للرائد في السوق، وعليه يحسب بالنسبة إلى حصص المنافسين الرئيسيين بالسوق.

ترسم مصفوفة BCG باتباع الخطوات التالية:

حساب معدل نمو السوق والحصة النسبية للمؤسسة في مجال النشاط الاستراتيجي المعني؛

انطلاق من الرقمين السابقين يتم تحديد إحداثيات كل DAS في المصفوفة؛

ترسم مجالات النشاط بدوائر يعكس حجمها أهمية كل DAS في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة أو المبيعات الإجمالية، يحدد قطر الدائرة بالعلاقة التالية:  $1/2$  (رقم أعمال DAS \ رقم أعمال المؤسسة)

بعد رسم جميع الأنشطة يتضح مدى توازن المؤسسة من خلال تحليل وضعية كل نشاط في المصفوفة أو بالأحرى في الخانة التي يوجد بها.

يظهر الشكل العام لمصفوفة BCG كما يلي :



و يتم شرح هذه المصفوفة كما يلي :

حصة السوق النسبية ( إنشاء السيولة )

1\_ الأنشطة "النجم": تتميز هذه الأنشطة بحصة سوق نسبية كبيرة ومعدل نمو قوي، وبالتالي بموقع قوى مقارنة مع أنشطة المنافسين. وهي تمثل المستقبل للمؤسسة إذا ما تم المحافظة عليها؛ حتى تصبح "بقرة حلوب"، وتستوجب هذه الأنشطة الرفع من القدرة الإنتاجية، الرفع من حصة السوق، ومراقبة مصادر تموين المنافسين. وبالرغم من أنها تحقق فائضا في الموارد، فهي كذلك تتطلب وتحتاج إلى موارد كبيرة؛ حتى تنضج وتتوسع.

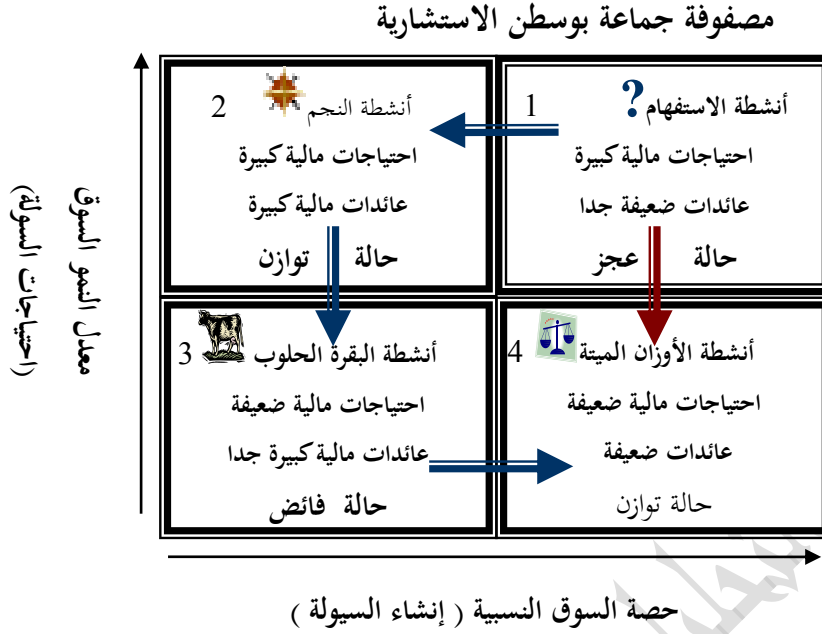
2\_ الأنشطة "البقرة الحلوب": هي الأنشطة المسيطرة دائما، ولكن تتطور في سوق ضعيفة النمو، وتمثل المنتجات الناضجة والتي تدرُّ موارد أكبر مما تستهلك، فهي مصدرا أساسيا للتمويل الذاتي، حيث تتحمل أعباء الجهود المبذولة في الأنشطة الأخرى، ويكون من مصلحة المؤسسة الإبقاء على الأنشطة في هذه الوضعية أطول وقت ممكن. وليتم ذلك، فهي تستوجب الإبقاء على حصص السوق و هوامش الربح، مراقبة قدرة المنافسين وتنظيم القطاع.

3\_ أنشطة "الاستفهام": تتميز بنمو قوي وبحصة سوق ضعيفة، وتعتبر أنشطة المستقبل، ولكن موقعها لا يسمح لها بأن تدر موارد كافية، وتفرض هذه الأنشطة حسم الاختيار (اقتحام حصص السوق بقوة أو الانسحاب). ولتوسيع حصة السوق يتطلب ذلك تمييز المنتج، تطوير براءات الاختراع وتركيز الاستثمارات.

4\_ الأنشطة "الأوزان الميئة": لا تتمتع هذه الأنشطة بنمو جيد، و لا بموقع قوى في السوق. وتمثل عموما الأنشطة الهامشية التي لم تستطع أو لم تعرف المؤسسة كيف تطورها، فهي تثقل كاهل حافظة الأنشطة ما دامت لا تقدم نموا ولا هوامش ربح. ومن ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناء لهدف إستراتيجي. وفي حال التخلي يتم إعادة توزيع مواردها على الأنشطة الأخرى.

ويتم قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية كما في الشكل الآتي، وذلك وفق الاتجاه المشار إليه بوساطة الأسهم.

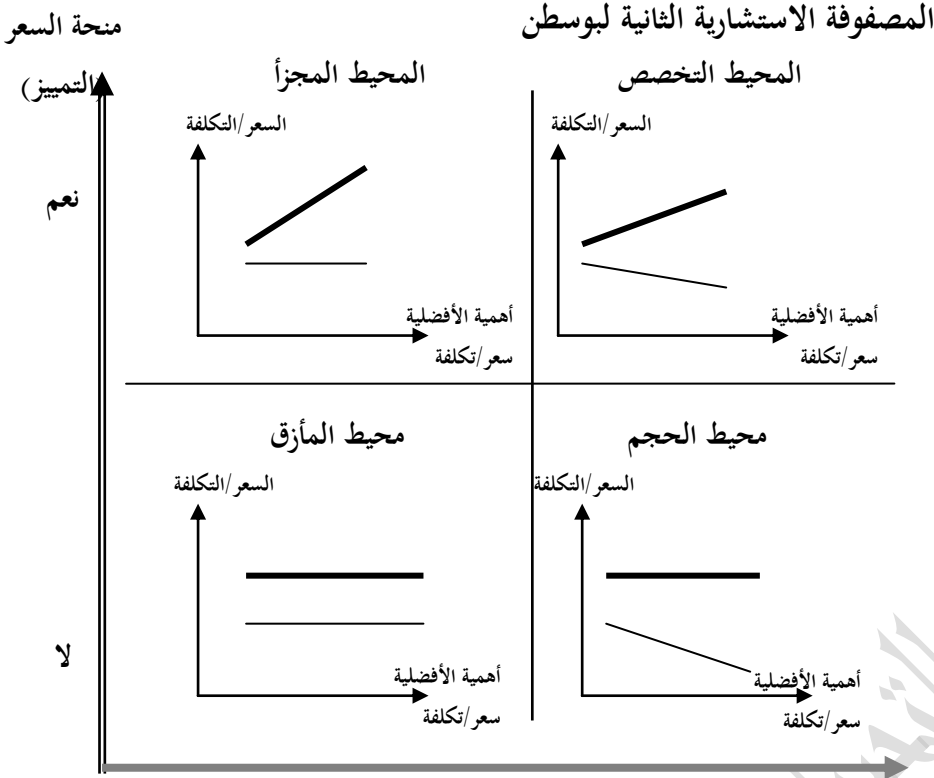
قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.



تبحث المؤسسة من خلال هذه المصفوفة إلى نقل الأنشطة من مرحلة الانطلاق، حيث تحتاج إلى سيولة أكبر حتى يتم التعريف بها، ثم نقلها إلى حالة تكون فيها احتياجات التمويل تساوي تقريبا السيولة الناجمة عن الأنشطة، وأخيرا إلى حال يكون فيها فائض في السيولة، وهنا يجب محاولة الإبقاء على هذه الوضعية أطول وقت ممكن، وهكذا بالنسبة لباقي المراحل والخانات الموجودة في المصفوفة.

بهذا الشكل عرفت المصفوفة انتشارا واسعا من قبل المؤسسات ومكاتب الدراسات لكونها عملية وسهلة التطبيق فضلا عن:

- ميزة ادماج الجوانب الاستراتيجية من نمو واستثمار وتراجع عن الاستثمار مع الجوانب المالية؛
  - القراءة الشكلية السهلة للمصفوفة بمجرد ملاحظة المحافظة ممثلة بدوائر مختلفة الأحجام مهما تنوعت الأنشطة واتسع مجال المحافظة؛
  - السمة البيداغوجية للمصفوفة التي تسهل على المسير تحليل الوضعية وتحديد خياراته الاستراتيجية الكبرى.
- لقد وجهت انتقادات عديدة لهذه المصفوفة، ومن بينها اعتماد هذه الأخيرة على المعايير الكمية؛ تجاهل عيوب دورة الحياة كأن يسوق المنتج في مناطق جديدة؛ الاعتماد الكبير على أثر التجربة رغم حدوده والعمل في محيط مستقر. وعلى ضوء ذلك الاصدار الجديد 1980، والتي يأخذ بعين الاعتبار أربعة أنواع من المحيطات، ومحاولة معرفة هل هناك ارتباط بين حصة السوق في كل نوع من المحيط ومعدل مردودية الاستثمار، ويوضح ذلك من خلال الشكل الموالي:



#### أفضلية التكاليف

- 1\_ محيط «الحجم» : يتم هنا استغلال أثر التجربة إلى حده الأقصى، و يقدم الحجم ميزة معتبرة والمتمثلة في ميزة التكلفة الأقل، و تكون العلاقة بين حصة السوق و مرد ودية الاستثمار وثيقة جدا.
- 2\_ محيط «التخصص» : يوجد عدة مصادر للتمييز تسمح بإنشاء أجزاء سوق خاصة جدا (niches)، والتي يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل. و حتى تنجح المؤسسة، يجب أن تستغل واحدة أو أكثر من هذه الأجزاء إلى أقصى حد و بشكل مختلف عن المنافس.
- 3\_ محيط «المأزق» : لا الحجم و لا التميز بمقدورهما الحياة على ميز تنافسية حاسمة، فحواجز الدخول شبه منعدمة، التكنولوجيا متاحة للجميع، و المرد ودية بالنسبة للمنافسين ضعيفة. ففي هذه الوضعية، الاستراتيجية المنتهجة تتمثل في تغيير قواعد اللعبة التنافسية بشكل يتيح الحياة على أجزاء سوق خاصة (niches) أو على آثار الحجم.
- 4\_ محيط «المجزأة»: المرد ودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق، حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا، فعوامل التميز عديدة و تتطور بسرعة. و يتمثل عنصر النجاح في القدرة على التأقلم بسرعة مع تغيرات السوق، بمعنى أن تكتسب المؤسسة مرونة كبيرة.

## II \_ مصفوفة ماك كينزي MC KINSEY

تهدف الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحاً لحقيقة المؤسسة بواسطة مصفوفة ذات بعدين، حيث يتم التعبير عنها من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات الترجيح المختلف فيما بينها. وفيما يلي شرح بعدي المصفوفة:

أ) يشير البعد العمودي إلى **الموقع التنافسي**، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بواسطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسي؛

ب) يشير البعد الأفقي إلى **جاذبية القطاع**، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات. ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استناداً إلى:

✚ قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد؛

✚ الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ

التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي.

ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي - متوسط - ضعيف، حيث تسمح بتموضع أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة

كما يوضحه الشكل الموالي:

### مصفوفة MC KINSEY

	قوية	متوسطة	ضعيفة
قوية	الفائزة	الفائزة	المهمة
متوسطة	الفائزة	المقبولة	الخاسرة
ضعيفة	الرابحة	الخاسرة	الخاسرة

إن هذه المصفوفة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جاذبية القطاع. ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية؛ قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.



ففي قطاع جاذب، وعندما يكون لدى المؤسسة مجال نشاط استراتيجي في وضعية تنافسية جيدة، تنصح مصفوفة MC KINSEY بالاستمرار في الاستثمار من أجل المحافظة على التموضع الريادي لها؛ أما في الحالة التي تكون فيها الوضعية التنافسية متوسطة لكن القطاع ذاجب جدا ، أو عندما تكون جاذبية القطاع متوسطة لكن وضعية مجال النشاط قوية، فإنه على المؤسسة أن تستثمر بانتظام وبدرجة من العقلانية.، أما بالنسبة لمجالات النشاط التي تقع على قطر المصفوفة، فإن MC KINSEY تنصح في مثل هذه الحالة بانتقاء وذلك باختيار تخصيص الاستثمار فقط على المنتجات والأجزاء من السوق الأكثر ربحية للمؤسسة.

ولمعرفة التعليمات التي جاءت بها مصفوفة جنرال الكترينك ضمن الوضعيات المختلفة لمجالات النشاط الإستراتيجية، إليك الجدول التالي:

### الخطوط الكبرى للتعليمات الاستراتيجية لنموذج MC KINSEY

ضعيفة	متوسطة	قوية	
<p><b>انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اختيار حذر لفرص النمو</li> <li>مضاعفة الوضع القائم أو الانسحاب إذا كان النمو غير مرتفع.</li> <li>تطوير الشراكة والتعاون</li> </ul>	<p><b>تطور انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع انتقائي آملين في تحسين الوضعية، التي تكون فيها مؤهلات النجاح قابلة للمحافظة عليها، وتركيز الاستثمارات في هذه القطاعات.</li> <li>تقوم القدرة الكاملة للرائد عن طرق التجزئة</li> </ul>	<p><b>تطور</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الإبقاء على وضعية الرائد ومواجهة المنافسين بشدة، عن طريق تكثيف الاستثمار.</li> <li>التمركز حول مؤهلات النجاح المملوكة.</li> <li>البحث عن التحكم في التكاليف.</li> </ul>	قوية
<p><b>تحلي انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>النمو بطريقة محدودة أو الانسحاب.</li> <li>البحث عن الأسواق الضيقة قليلة المخاطر وفي حالة عدم النجاح تستعد المؤسسة للخروج</li> <li>مضاعفة عناصر الوقاية</li> </ul>	<p><b>انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تركيز الاستثمارات وتطويرها في التجزئات ذات المردودية الجيدة والمخاطر القليلة فقط.</li> </ul>	<p><b>تطور انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المحافظة على الميزة، بعد تحديد تجزئات النمو.</li> <li>تطوير القدرة على مواجهة المنافسين</li> <li>تجنب</li> </ul>	متوسطة
<p><b>تحلي انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقليص الخسائر وتجنب الاستثمار مع تقليص التكاليف الثابتة.</li> <li>برمجة الخروج والتوقف عن الاستثمار.</li> </ul>	<p><b>تحلي انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>حصد بشدة مع تقليص الفروع الميئة.</li> <li>البحث عن تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.</li> <li>الانسحاب بطريقة انتقائية.</li> </ul>	<p><b>انتقائي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الحصد انتقائيا.</li> <li>تقليص مستوى المخاطر في العديد من التجزئات بتقليص التشكيلة.</li> <li>الحفاظ على المردودية والبحث عن تدفق صافي حتى عند خسارة حصة السوق.</li> </ul>	ضعيفة

جاذبية كل تجزئة استثمارية

مؤشرات الفرص أو مؤهلات النجاح للمؤسسة وجاذبية القطاع

مؤهلات نجاح المؤسسة في كل تجزيء (التموضع التنافسي)

مؤشرات جاذبية القطاعات	مؤشرات مؤهلات النجاح للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ حجم السوق</li> <li>◆ معدل نمو السوق</li> <li>◆ الموسمية</li> <li>◆ هيكل المنافسة</li> <li>◆ عوائق الدخول</li> <li>◆ الربحية</li> <li>◆ التكنولوجيات</li> <li>◆ التشريعات</li> <li>◆ اعتبارات اجتماعية</li> <li>◆ اعتبارات بيئية</li> <li>◆ اعتبارات سياسية</li> <li>◆ اعتبارات تشريعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ حصة السوق</li> <li>◆ قوة البيع</li> <li>◆ التسويق</li> <li>◆ البحث والتطوير</li> <li>◆ الانتاج</li> <li>◆ التوزيع</li> <li>◆ الموارد المالية</li> <li>◆ المهارات التسييرية</li> <li>◆ الوضعية التنافسية (مثل الصورة القوية للمؤسسة، اتساع نطاق التشكيلة، الجودة، خدمات ما بعد البيع)</li> </ul>

لكن وعلى الرغم من ثراء تحليل الماك كينزي، إلا أنها كغيرها من المصفوفات تعرضت لانتقادات، إذ أن الاعتماد على معايير كيفية لتحديد بعدي المصفوفة لا يصبح عمليا فيما أخذنا بعين الاعتبار تعدد المعايير وتنوعها حسب خاصية كل صناعة وكل ميدان نشاط استراتيجي.

#### حدود استخدام مصفوفة MC KINSEY:

على الرغم من ثراء تحليل المصفوفة إلا أن اعتمادها على بعدين كفيين، يصعب على المؤسسة اختيار الاستراتيجية الملائمة لكل حالة وذلك لأن بعد القدرة التنافسية والذي يقاس بمعايير ومؤشرات منها ما هو قابل للقياس (معياري كمي) ومنها ما هو غير قابل للقياس وبالتالي فإن الوزن المعطى له هو "وزن تقديري"؛ كما أن بعد جاذبية الصناعة (السوق) هو متغير خارجي لا تستطيع المؤسسة ضبطه بدقة، فشدة المنافسة ودرجة التقلب التكنولوجي هي مؤشرات خارجية متغيرة وفقا لطبيعة الصناعة وعليه فإن المؤسسة تقوم ببناء تحليلها في ظل هذه المصفوفة على بعد لا يمكنها السيطرة عليه.

إضافة إلى أننا نلاحظ أن تحليل هذه المصفوفة يشبه إلى حد ما تحليل مصفوفة .....، إذ أن المؤشر المعتمد في مصفوفة MC KINSEY للدلالة على جاذبية الصناعة يقترب كثيرا من مؤشر معدل نمو الصناعة، كما أن بعد القدرة التنافسية للمؤسسة لدى MC KINSEY يعتمد مؤشر حصة السوق للدلالة قدرة المؤسسة التنافسية في مجال النشاط الاستراتيجي المعني

وذلك من خلال الشكل التالي:

A	A	B
A	B	C
B	C	C

A: تقابل خانة النجم .

B: تقابل خانة البقرة الحلوب.

C : الأوزان الميتة.

### III- مصفوفة Arthur.D.Little:

إتعمدت مصفوفة ADL في بنائها (تحليلها) على المفهوم الكلاسيكي لدورة حياة المنتجات وقد إعتبر ADL بأن كل صناعة تمر بأربعة مراحل:

**المرحلة الأولى:** هي مرحلة الانطلاق وتتميز هذه المرحلة بظهور تكنولوجيا جديدة قادرة على تلبية حاجات لدى الزبائن وذلك بتقديم منتجات جديدة في السوق، كما تتميز أيضا بارتفاع درجة عدم التأكد للحجرات الزبائن، معطيات الصناعة (المنافسة) مدى نجاح وتقبل الزبائن للمنتجات أو التكنولوجيا الجديدة.

**المرحلة الثانية:** تليها مرحلة "النمو" والتي تعرف من خلال إرتفاع معدلات الطلب، ما تتميز بتحديد ووضوح حاجات الزبائن، كما أن الغاية من استخدام التكنولوجيا محددة.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة النضج هي المرحلة التي يستقر فيها نسبيا طلب السوق، كما تتميز المرحلة بتزايد خطر منتجات الإحلال.

**المرحلة الرابعة:** مرحلة التدهور وفي هذه المرحلة ينهار فيها مستوى الطلب في السوق، والذي يترجم من خلال انخفاض مستوى المبيعات.

وبناء على مفهوم دورة حياة الصناعة الذي يعد عاملا هاما في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة فقد قدم

R.A.Thiéart يجمع فيها بين مراحل دورة حياة المنتجات والخيارات الاستراتيجية الوظيفية للمؤسسة:

	التدهور	النضج	النمو	الانطلاق
البحث والتطوير	توقيف كل جهود البحث والتطوير للمنتج الأول	تطويرات صغرى منت أجل تغييرا كبرى (بداية ظهور المنتج الثاني)	إنطلاق النتج الثاني	تحسين تقنية استخدام المنتج الأول
الإنتاج	مناولة صناعية بسيطة جدا والاعتماد على مراقبة تسيير المخزون	تخفيض التكاليف والتصنيع بأحجام صغيرة عن طريق مراحل روتينية للتصنيع	إعادة تركيز مراحل الإنتاج لدى المؤسسة والمناولة الصناعة للنتج الثاني	تخفيض التكاليف والتصنيع بأحجام صغيرة عن طريق مراحل روتينية للتصنيع
التوزيع	تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات المقدمة للزائن ومراقبة المخزون النهائي من المنتجات النامة	تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات المقدمة للزائن ومراقبة المخزون النهائي من المنتجات النامة	تكمال نع أنظمة التوزيع والامداد للمنتج الأول	المناولة الصناعية لبعض مراحل الإنتاج
الموارد البشرية	تحويل اليد العاملة من خطوط الإنتاج للمنتج 1 لفائدة المنتج 2	تحسين الانتاجية وتنفيذ نظام يرفع من الفاعلية	تحسين المهارات الخاصة بوظيفة الإنتاج	تكوين الإطارات ومحاولة استقطاب المهارات في المؤسسة
المالية	سيولة منخفضة منخفضة نتيجة تدهور هامش الأرباح.	انخفاض في هامش الأرباح والحصول على موارد مالية معتبرة	الاستفادة من ايرادات وأرباح ضخمة للمنتج الأول تمول عجز انطلاق المنتج الثاني	خسائر كبرى في الإيرادات المالية للمؤسسة بسبب ارتفاع التكاليف

سعيًا منها لتفادي نقائص المصفوفات السابقة تقوم مصفوفة ADL على معايير نوعية تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة باقتراح البعدين التاليين:

الوضعية التنافسية ( مميزات المؤسسة)؛

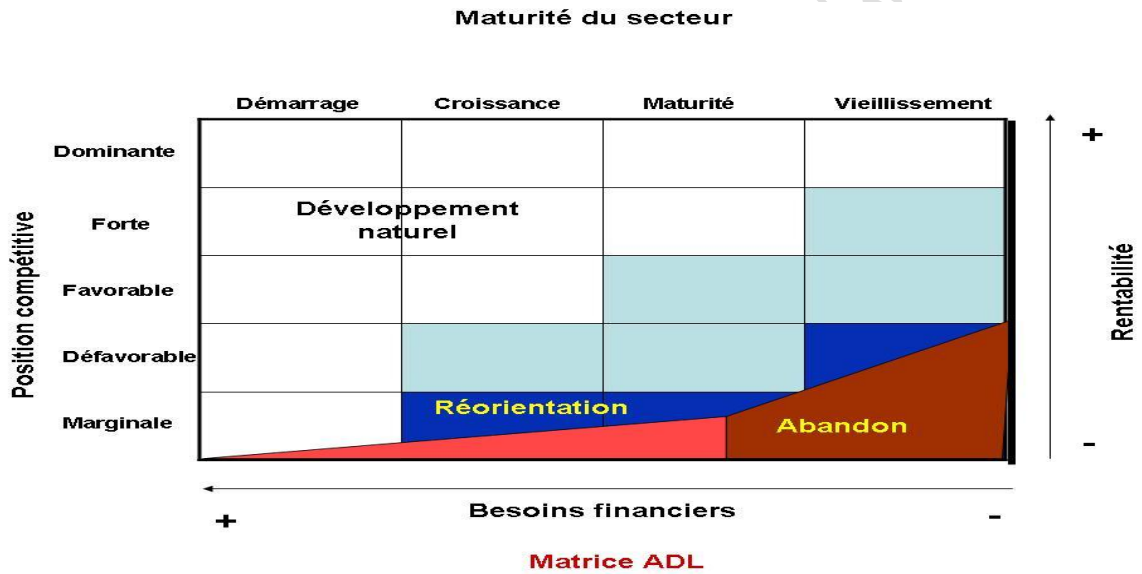
درجة نضج القطاع (جاذبية القطاع).

وقد قسم **Little** البعد الأول إلى 5 درجات:

1- مسيطرة؛ 2- قوية؛ 3- ملائمة؛ 4- غير ملائمة؛ 5- حدية أو هامشية.

إضافة إلى تقسيمه للبعد الثاني إلى 4 مراحل: إنطلاق، نمو، نضج، تدهور.

وبتقاطع المحورين تتشكل لدينا المصفوفة التالية:



من خلال هذه المصفوفة نجد بأن مجالات النشاط الاستراتيجي تتوزع على 20 خانة والتي تصنف إلى المجموعات التالية:

1- أنشطة التطوير الطبيعي: وهي التي تتطور طبيعيا بشكل عادي ولا تشكل للمؤسسة أي خطر، وإنما على المؤسسة تركها

تنمو نموًا طبيعيًا دون حاجة إلى بذل جهد إضافي.

2- أنشطة التطوير الانتقائي: وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة تتطور جميعًا بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية

انتقاء.

3- الأنشطة التي تخضع لإعادة التوجيه: وهي التي تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها.

4- الأنشطة التي يجب التخلي عنها أو اقتطاعها: وهي الأنشطة التي تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية من جهة

وفي نفس الوقت قد بلغت مرحلة الزوال وبالتالي القيام بالتراجع عن الاستثمار فيها.

➤ مصفوفة ADL القراءة المالية

		مصفوفة ADL Maturité de l'activité					
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin		
Position concurrentielle	Dominante	Bonne rentabilité FFN = 0 Risque moyen		Bonne rentabilité FFN = ++ Risque faible		Rentabilité Risque concurrence	
	Forte	Fort besoin en cash		Faible besoin en cash			
	Favorable	Faible rentabilité FFN = -- Risque fort		Faible rentabilité FFN = ++ Risque moyen			
	Faible	Fort besoin en cash		Faible besoin en cash			
Marginale							
		Besoins financiers					
		Risque sectoriel					

تقييم المصفوفة

➤ على قدر أهمية هذا الطرح إلا أن العدد المعتبر من المعلومات التي يجب أن تتوفر لدى المؤسسة لتحديد تموضع مجال النشاط الاستراتيجي على هذه المصفوفة، خاصة ذلك الذي يتعلق بالمنافسين يواجه صعوبة كبيرة عند التطبيق مما يقلل من أهميتها العملية.

كما أن المنتجات التي اعتبرتها المصفوفة واعدة ومتجهة نحو النضج فهي في الواقع لا تكون بالضرورة وفق هذا الاعتبار. وقد جدد **Arthur.D.Little** مصفوفته الشهيرة وذلك بالاعتماد على بعدين هما:

❖ الوضعية التنافسية؛

❖ الوضعية التكنولوجية.

لكن مع الإبقاء على مفهوم دورة الحياة ومن ثم اقترح مصفوفتين:

الأولى بالنسبة للصناعات في مرحلة بداية دورة الحياة والنمو؛

الوضعية التكنولوجية

		قوية	متوسطة	ضعيفة
الوضعية التنافسية	قوية	مجدد	مجدد	تابع
	متوسطة	مجدد	تابع متسع	حيازة
	ضعيفة	متسع	شراكة	عقلنة

الثانية بالنسبة للصناعات في مرحلة النضج؛

		الوضعية التكنولوجية		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
الوضعية التنافسية	قوية	مجدد	تابع	حيازة
	متوسطة	متسع	<del>تحقيق</del>	تحقيق
	ضعيفة	شراكة	تحقيق	نصفية

من خلال المصفوفتين السابقتين نستنتج ما يلي:

- ✚ تتبنى المؤسسة الخيار الاستراتيجي للتجديد عندما تكون كلا من الوضعية التنافسية والتكنولوجية قويتين وهي وضعية **الرائد** في كل مراحل دورة الحياة أما خيار **التجديد** فقد يظهر في حال كون إحدى الوضعتين قوية والأخرى متوسطة فقط في مرحلة الانطلاق والنمو؛
- ✚ كما قد تفضل المؤسسة إتباع استراتيجية التبعية والتي تكون إما في وضعية تنافسية قوية أو متوسطة مقابل وضعية ضعيفة أو متوسطة تكنولوجيا (عدم وجود التبعية في وضعية تكنولوجية تكنولوجية)؛
- ✚ كما تأخذ المؤسسة بخيار **الاتساع** عندما تكون الوضعية التنافسية إما متوسطة أو ضعيفة مقابل وضعية تكنولوجية قوية أو متوسطة.
- ✚ تتبع المؤسسة استراتيجية **الحيازة** عندما تكون الوضعية التكنولوجية ضعيفة وتنافسيا قوية أو متوسطة؛
- ✚ تتبنى المؤسسة خيار **الشراكة** عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة مقابل وضعية تكنولوجية إما قوية أو متوسطة؛
- ✚ كما قد تنتهج المؤسسة عدة خيارات بالنسبة لباقي خلايا المصفوفة على حسب الحالة.

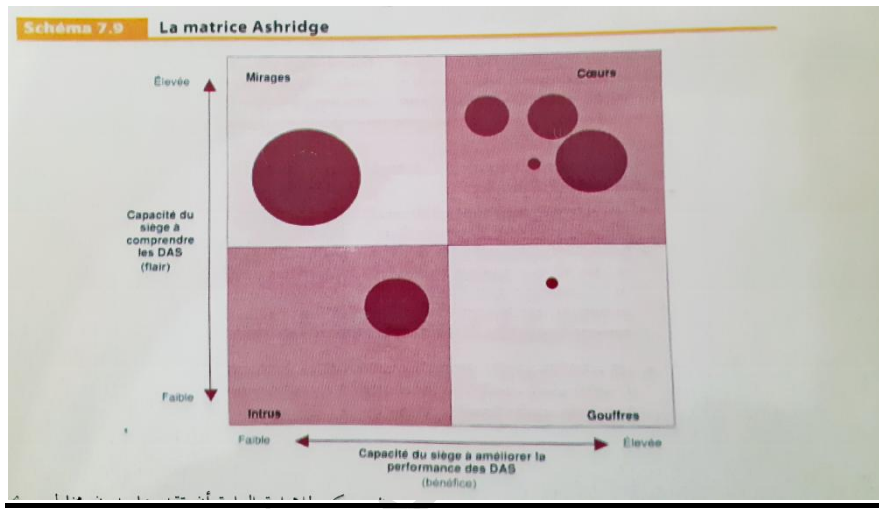
**تقييم المصفوفة:**

على قدر أهمية هذا الطرح إلا أن العدد المعبر من المعلومات التي يجب أن تتوفر لدى المؤسسة لتحديد تموضع مجال النشاط الاستراتيجي على هذه المصفوفة، خاصة ذلك الذي يتعلق بالمنافسين يواجه صعوبة كبيرة عند التطبيق مما يقلل من أهميتها العملية. كما أن المنتجات التي اعتبرت المصفوفة واعدة ومتجهة نحو النضج فهي في الواقع لا تكون بالضرورة وفق هذا الاعتبار.

## IV. مصفوفة Ashridge

أشريدج هي إحدى المكاتب الاستشارية وضعها مايكل غولد وأندرو كامبل، لكن قامت بالاعتماد على معيار جديد هو "الكفاءات"، وقد تم بناء مصفوفة أشريدج من محورين:

- التوافق بين عوامل النجاح الرئيسية التي يسيطر عليها DAS والقدرات الاستراتيجية لدى الإدارة العامة، وهي القدرة على فهم DAS الذي يشكل محفظته، ويسمى هذا البعد أحيانا (Flair).
- التوافق بين احتياجات DAS وقدرات الإدارة العامة، وهو مسألة قياس مكاسب الأداء التي من المرجح أن تولد بفضل المهارات والموارد وخصائص الإدارة العامة. يسمى هذا البعد أحيانا الريح (bénéfice).



- أنشطة (Cœur): هي الأنشطة المهمة والحساسة التي يمكن للإدارة العامة أن تقدرها بدون مخاطر، ويجب أن تكون في صميم الاستراتيجية المستقبلية.
  - أنشطة (Mirage): هي تلك التي تفهمها الإدارة العامة ولكن ليس لديها القدرة على المساعدة. ولا تستفيد هذه الأنشطة عموما من إدراجها في المنظمة وستكون فعالة بنفس القدر من الشركات المستقلة. وإذا كانت هذه الاستراتيجيات جزءا من استراتيجية مستقبلية، يجب إدارتها بطريقة تحفظ استقلاليتها.
  - أنشطة (Gouffre): هي خطيرة لأنها تبدو أنها جذابة لأن الإدارة العامة يمكنها نظريا تحسين أدائها. ومع ذلك، فإن هذا النداء مضلل، لأنه من المرجح جدا أن قرارات الإدارة التنفيذية تضر بهذه الأنشطة بدلا من أن تستفيد منها. في هذه الحالة، وصاحب القرار لديه القدرات اللازمة لتحسين أداء DAS، لكنها لا تستخدمها بحكمة. وسيتعين على الإدارة العامة اكتساب قدرات جديدة لجعل هذه الأنشطة تتطور. قد يكون من الأسهل بيعها إلى شركة أخرى أكثر قدرة على تحسين أدائها وبسعر جيد.
  - أنشطة (Intrus): هي غير مناسبة. وهي لا تتفق مع قدرات الإدارة العليا، وغير قادرة على تحسين أدائها، لأن المؤسسة لا تملك التكنولوجيا والقدرات التنافسية والحل الأفضل هنا هو عدم الاحتفاظ بها.
- من عيوب مصفوفة Ashridge عدم إمكانية قياس قدرات المؤسسة على فهم ميدان النشاط بشكل كمي وإنما تقاس بشكل كيفي.