

## المحاضرة الخامسة: أدوات التحليل الاستراتيجي

**تمهيد:** من أجل تحديد الموقع الاستراتيجي للمنظمة ووحداتها الإستراتيجية واكتشاف الافضليات التنافسية، طور الباحثون وبعض المجموعات الاستشارية مجموعة من الأدوات بعضها كمي وآخر نوعي، يمكن الاعتماد عليها حتى في إطار التشخيص الاستراتيجي. وهذه الأدوات تنقسم إلى قسمين أدوات تحليل على مستوى مجال النشاط، والأخرى خاصة بمحفظة النشاط

### 1-أدوات التحليل الإستراتيجي لمجال النشاط

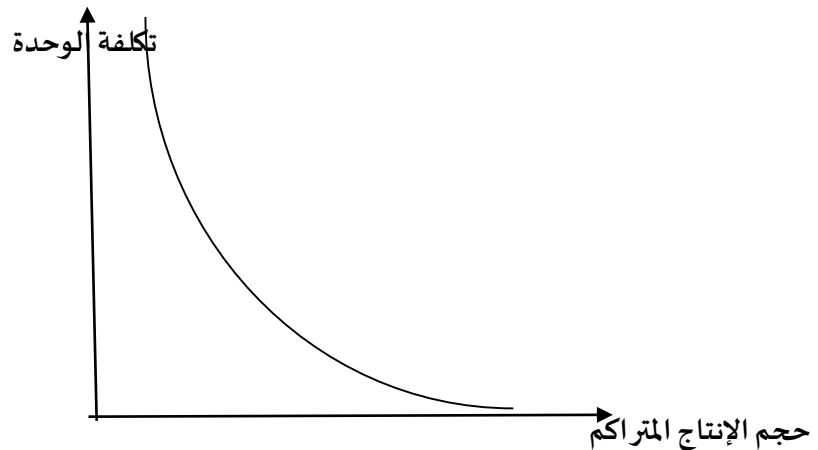
وهي أدوات تستخدمها المنظمات عندما تريد تحليل مجال نشاط معين واختيار البديل الاستراتيجي المناسب ومن أهم هذه الأدوات نجد:

1-1-منحنى الخبرة: مبدأ هذا المنحنى هو أن تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة تنخفض كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم بنسبة تتراوح بين 20-30%. وقد لوحظ هذه الظاهرة أول مرة في صناعة الطائرات بشكل خاص، ثم في صناعة السيارات والاتصالات الهاتفية وكذا صناعة الورق والبتروكيماوية.

فكلما تم تصنيع المزيد من المنتجات أصبح العمال على دراية وخبرة أكبر بأعمالهم، فالخبرة تؤدي إلى تحسين عملية التصنيع وتقليل الأخطاء، وتسريع وتيرة العمل والسيرورات. كما تحسن صورة وسمعة المنظمة لدى الزبائن وتمنحها قوة أكبر في التفاوض مع مورديها. وقد بينت مجموعة بوسطن الاستشارية في السبعينات أن مفهوم الخبرة أو التعلم مفهوم عام ويسري على مختلف نشاطات المنظمة وليس الإنتاج فقط، وقالت أن تكاليف التصنيع والتسويق والإدارة والتوزيع تتناقص بسبب ثابتة يمكن التنبؤ بها عندما تزداد حجم الإنتاج المتراكم ويتضاعف

ويمكن توضيح العلاقة بين التكلفة وحجم الإنتاج في الشكل التالي:

الشكل رقم(08): منحنى الخبرة



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي(2014): الإدارة الإستراتيجية، نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 226

وهناك عاملين أساسيين يساعدان المنظمات على تخفيض التكلفة هما:

❖ **اقتصاديات الحجم (وفورات الحجم):** ويقصد بها عمليات خفض تكلفة الوحدة المنتجة مرتبط بالإننتاج على

نطاق واسع. ويمثل أيضا القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج أحد مصادر

اقتصاديات الحجم. (التكاليف الثابتة هي التكاليف التي لا تتغير مهما كان حجم الإنتاج مثل الآلات،

التجهيزات، الإعلان، البحث والتطوير... الخ). فالقدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم يساعد المنظمة على

تقسيم العمل والتخصص الشهيء الذي يمنح العمال مهارة في تأدية مهامهم.

❖ **أثار التعلم:** تظهر أثار التعلم من خلال التطبيق العملي. فالعامل يتعلم من خلال التكرار للوصول إلى أفضل

طريقة لتنفيذ المهام. بمعنى أن إنتاجية العامل تزداد على مدار الوقت وتنخفض تكاليف الوحدة عندما يتعلم

الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة معينة. وفي المنظمات الحديثة تتعلم أيضا الإدارة الطريقة المثلى لأداء

أنشطتها. وتزداد أهمية التعلم عند تكرار مهمة معقدة تكنولوجيايا يوجد الكثير لتعلمه.

**مصادر الخبرة:** إن انخفاض التكلفة يأتي من:

-التعلم واكتساب المهارات بالممارسة (الممارسة والتكرار خير معلم)

-التخصص وتحسين أساليب العمل

-تطوير وتحديث طرق التصنيع من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة

-الوصول إلى تنميط المنتج

-تقديم بدائل أكثر للمنتج وإعادة تصميمه

-تحقيق اقتصاديات الحجم

إن المنظمة التي تملك التكلفة الأقل بإمكانها أن تتحكم في الأسعار وتضعها اقل من منافسيها، وبالتالي يزيد حجم مبيعاتها

وحصتها السوقية وتصبح القائد في السوق من خلال التكلفة المنخفضة. فالخبرة تعطي للمنظمات الفرصة لاستغلالها في

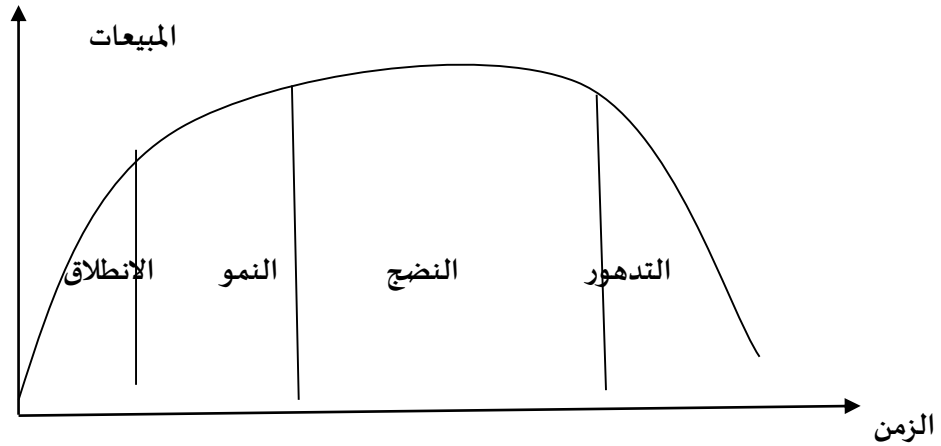
كيفية تخفيض تكاليفها تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

1-2-دورة حياة المنتج: ظهر هذا النموذج في الأربعينات من القرن الماضي وحسب هذا النموذج فإن المنتج أو مجال

النشاط يمر بأربعة مراحل أساسية هي: الانطلاق، النمو، النضج، التدهور. وهي تعبر على تطور المبيعات عبر الزمن.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

### الشكل رقم(09): دورة حياة المنتج



Source : J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni ,(2016) : **Management Stratégique**,10<sup>e</sup> éd, Vuibert, Paris, France,p168

وفي مايلي شرح لهذه المراحل :

- **مرحلة الانطلاق:** تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية: لا يوجد طلب على المنتج، الزبائن هم المتبنون الأوائل، قلة المنافسين (احتكار مطلق)، ارتفاع التكاليف، قلة الإيرادات، معدل نمو عالي، حصة سوقية منخفضة، تركيز المنظمة هنا على وظيفة البحث والتطوير وهدفها التعريف بالمنتج. والإستراتيجية المناسبة هي النمو والتوسع بالشكل الذي يتناسب وإمكانيات المنظمة.
- **مرحلة النمو:** عندما يتم قبول المنتج في السوق ويصبح معروفاً، يزداد عدد المستهلكين وبالتالي يزداد الطلب عليه. ويبدأ المنافسون في الدخول خاصة إذا كان المنتج ناجحاً. وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية: معدل نمو مرتفع وحصة سوقية مرتفعة، الأرباح تبدأ في التحسن، لأن المنظمة تكون قد استرجعت بعض تكاليف البحث والتطوير. المنظمة مازالت بحاجة إلى استثمارات في مجال الترويج والتوزيع وزيادة حجم الإنتاج. تركيزها هنا على وظيفة الإنتاج وهدفها رفع حصتها السوقية. الإستراتيجية المناسبة هي النمو والتوسع مثلاً عن طريق التنوع.
- **مرحلة النضج:** تتصف هذه المرحلة بمايلي: المبيعات تصل إلى الذروة، تصبح السوق مغلقة ويسيطر عليها إلا الأقوياء وتكون حواجز الدخول مرتفعة. معدل النمو منخفض والحصة السوقية معتبرة بالنسبة لوحدة أعمال ناجحة، الأرباح فيها فوائض، المنظمة ليست بحاجة إلى استثمارات ضخمة في هذه المرحلة، اهتمام الإدارة هنا يرتكز على وظيفة التسويق وهدفها المحافظة على الحصة السوقية وإطالة هذه المدة. الإستراتيجية المناسبة قد تكون القيادة بالتكلفة، التميز، التركيز.. الخ
- **مرحلة التدهور:** تتميز هذه المرحلة بانخفاض المبيعات، وانخفاض معدل النمو لأن المنتج الحالي يمكن أن يكون قد ظهر له منتج عوضه أو قد حدث تغير في أذواق المستهلكين. فتنخفض الحصة السوقية والإيرادات.

ويصبح اهتمام المنظمة ينصب على كيفية تمويل هذا النشاط واتخاذ القرار المناسب. والإستراتيجية المناسبة قد تكون الانكماش، التصفية، تغيير النشاط... الخ

وما يمكن ملاحظته هو أن خصائص كل مرحلة تتيح للمنظمة الفرصة لاختيار البديل الاستراتيجي المناسب. لكن ما يعاب عليه هو أن ليست كل المنتجات تمر على هذه المراحل.

3-1- مصفوفة النمو لأنسوف Ansoff: يعتمد هذا النموذج في تحديد التوجهات الإستراتيجية على بعدين أساسيين هما المنتجات والأسواق. وانطلاقاً من هذين البعدين قدم Ansoff نموذجاً المشهور حول أشكال النمو التي يمكن أن تتبناها المنظمات. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم(10): مصفوفة النمو لأنسوف (Ansoff)

الأبعاد	منتجات حالية	منتجات جديدة
أسواق حالية	اختراق أو التغلغل في السوق زيادة الحصة السوقية، زيادة معدلات الاستخدام، زيادة الحملات الترويجية	تنمية أو تطوير المنتج تعديل المنتج، توسيع الخط الإنتاجي، إنتاج منتج جديد تماماً
أسواق جديدة	تنمية أو تطوير السوق توسع جغرافي، استهداف قطاعات جديدة (مستهلكين)، استخدام منافذ توسيع جديدة	التنوع التنوع المرتبط وغير المرتبط، التكامل الراسي التكامل الأفقي

المصدر: الهام فخري طميلة(2013): استراتيجيات التسويق، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 98

ومن خلال المصفوفة يظهر لنا أربعة خيارات إستراتيجية يمكن أن تعتمد عليها المنظمات للنمو من خلال ثنائية منتج/سوق

- ✓ **التغلغل في السوق:** تعتمد المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تريد تركيز أنشطتها على زيادة وتقوية حصتها في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق الحالية. عن طريق تحسين صورة المنظمة، تحسين أساليب الترويج والتوزيع وكذا طرق البيع، تقوية علاقاتها مع الزبائن وكسب ولائهم... الخ. وهي إستراتيجية مناسبة في حالة ما إذا كان السوق مازال يستوعب المزيد من المنتجات، وموقف المنتج الحالي قوي.
- ✓ **تنمية أو تطوير المنتج:** وهي طرح منتجات جديدة في أسواقها الحالية، من خلال تطويرها أو تحسينها، إضافة خط إنتاجي جديد، أو منتج جديد تماماً. وترتكز المنظمة هنا على البحث والتطوير. وهي إستراتيجية مناسبة في حالة ما إذا كان المنتج الحالي لم يعد لديه القدرة على تلبية رغبات الزبائن، أو المنافسة شديدة.

✓ تنمية أو تطوير السوق: توسيع سوق و إيجاد أسواق جديدة للمنتجات الحالية. من خلال توسيع مسالك التوزيع (البيع عن طريق الانترنت)، مناطق جغرافية جديدة، قطاعات سوقية جديدة (زبائن جدد). وهي إستراتيجية مناسبة في حالة ما إذا كان السوق الحالي لم يعد يستوعب كميات الإنتاج، والمنتج الحالي لديه القابلية التنافسية في أسواق جديدة.

✓ التنوع: الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة، بهدف التوسع وزيادة حصتها السوقية. وهذا ما اتجهت له العديد من الشركات العالمية. وقد يكون التنوع مرتبط أو غير مرتبط. فالتنوع المرتبط يعني أن المنظمة تقدم منتج جديد لسوق جديد لكن تبقى في نفس القطاع الصناعي مثلا منظمة تنتج الحليب ومشتقاته، تدخل ميدان إنتاج الزيوت ومشتقاتها. هنا تبنت التنوع لكن في نفس الصناعة وهي الصناعة الغذائية. أما التنوع غير المرتبط فالمنظمة تدخل إلى قطاعات صناعية مختلف عن الأصلية كأن تدخل قطاع النقل وهي تشتغل في الصناعات الغذائية. وتعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة في حالة ما امتلكت المنظمة الموارد والقدرات الكافية لذلك.

فمن خلال هذا النموذج سوف تحدد المنظمة شكل النمو الذي تريد أن تعتمد للتنافس وتحسين موقعها الاستراتيجي، لكن يجب عليها دراسة وتحليل ردود أفعال المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وكذا استراتيجياتهم قبل اختيار أي بديل.

2- أدوات التحليل الاستراتيجي لمحفظة النشاط:

لقد شهدت مرحلة الستينات و السبعينات ازدهار أدوات تحليل محفظة الأنشطة (هذه الأخيرة التي نقصد بها مجموعة ووحدات الأعمال التي تنتمي لنفس مجال النشاط وتميز بها الشركات الكبيرة) من أجل الوصول إلى اختيار البدائل الإستراتيجية القادرة على المنافسة والأنسب لبقاء المنظمة وضمان توازنها المالي على المدى البعيد والقريب. و الكشف عن عوامل النجاح الأساسية. ومن أكثرها شهرة واستعمالا نجد:

1-2 مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG): ظهر هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية. وهو من أقدم وأشهر النماذج استعمالا في التحليل الاستراتيجي هو يقوم على تقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة ومعرفة وضعية كل وحدة في محفظة النشاط. وهو يعتمد في ذلك على بعدين أساسيين هما:

• معدل نمو النشاط: هو يعكس مدى زيادة الطلب على مجال نشاط معين ويعكس أيضا جاذبية السوق. وهو يعبر أيضا على مدى درجة الاحتياج المالي الذي يتطلبه قطاع النشاط. وهو يمثل جانب البيئة الخارجية. ويقاس بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة } (n+1)}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة } (n)}$$

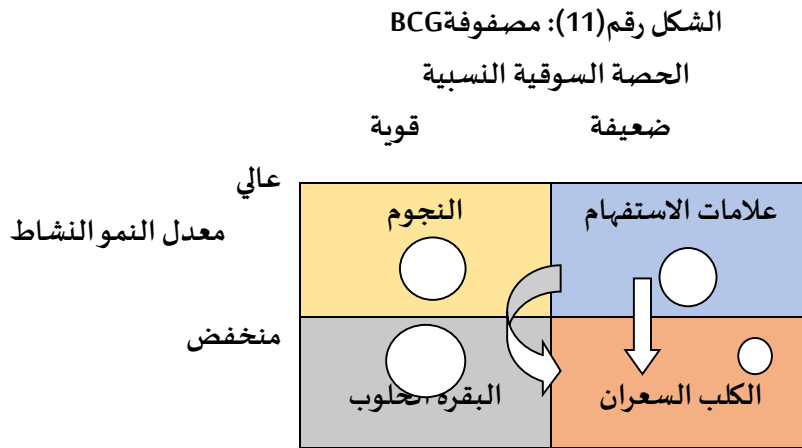
-الحصة السوقية النسبية: وهي تعبر عن الوضعية التنافسية للمنظمة، وتعكس درجة مردودية النشاط. وهي تمثل جانب البيئة الداخلية وتحسب كمايلي:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{الحصة السوقية لوحدة الأعمال}}{\text{الحصة السوقية لأكبر منافس}}$$

ترسم المصفوفة من خلال إتباع الخطوات التالية):

- حساب معدل النمو لمجال النشاط وكذا الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال، البعد الأول يمثل المحور العمودي والبعد الثاني يمثل المحور الأفقي.

-تعيين إحداثيات وحدة الأعمال انطلاقاً من الخطوة السابقة  
-تحديد نسبة المبيعات لوحدة الأعمال إلى إجمالي مبيعات المنظمة  
-رسم وحدات الأعمال على شكل دوائر ويحدد قطر الدائرة بالعلاقة التالية ( $d=1/2\sqrt{pm}$ ) حيث تمثل pm الحصة السوقية لوحدة الأعمال.  
وقد قسم كل بعد إلى درجتين لنحصل في الأخير على مصفوفة مكونة من أربعة خانات أو وضعيات. كما هي موضحة في الشكل التالي:



Source : Johnson. G, Whittington. R, Scholes. K, Fréry. F(2011) : **Stratégique**,9<sup>e</sup> éd, Pearson, Paris,P310

ويمكن توضيح مضامين هذه الخانات كمايلي:

✚ **علامات الاستفهام:(الوضع المتردد):** وحدات الأعمال الموجودة في هذه الخانة تتميز بمعدل نمو مرتفع وحصة

سوقية منخفضة، وضعيتها غامضة وفيها نوع من التردد لأنها قد تنمو وتنجح كما يمكن أن تفشل وتخرج من السوق. لكن بما أنها موجودة في سوق معدل نموه عالي ولكن وضعيتها التنافسية ضعيفة فهي بحاجة إلى استثمارات كبيرة لمواجهة نمو السوق والرفع من مبيعاتها. وعليها إتباع دورة النجاح وليس الفشل ( مسار النجاح هو الانتقال من علامات الاستفهام إلى النجوم ثم البقرة الحلوب.مسار الفشل من علامات الاستفهام إلى الكلب السعران)

✚ **النجوم:** تتميز مجالات النشاط الموجودة في هذه الخانة بحصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو عالي. أي أنها في

مركز قوة في السوق. فالسوق تنمو بوتائر عالية، واحتياجات وحدة الأعمال للاستثمارات مازال كبير وعلى المنظمة حمايتها والمحافظة عليها. من خلال زيادة الإنفاق على البحث والتطوير وكذا الترويج والتوزيع.

✚ **البقرة الحلوب:** وحدات الأعمال الموجودة بهذه الوضعية تسمى أيضا بالوحدات المدرة للنقدية. وتتميز بحصة

سوقية كبيرة ومعدل نمو منخفض. فكبر الحصة السوقية وقلة الحاجة إلى الاستثمارات بسبب انخفاض معدل النمو يجعلها تحقق إيرادات كبيرة. فهي وحدات قوية في سوق ناضجة وعلى المنظمة استغلال هذه الإيرادات لتمويل الوحدات الموجودة في علامات الاستفهام وكذا النجوم. كما عليها الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة لحصد أكبر حجم من الإيرادات قبل تراجعها.

✚ **الكلب السعران:** أو ما تسمى بوضعية الوزن الميت أو الوحدات المتعثرة. وهي وحدات ضعيفة من ناحية الحصة السوقية وكذا معدل النمو. وعادة ما تلجأ المنظمات للمحافظة على هذه الوحدات لأنها تحافظ على

التكلفة الثابتة. أو قد تلجأ إلى إستراتيجية الانكماش من خلال تقليص حجم النشاط مثل التخلي على خطوط الإنتاج الضعيفة. أو الاندماج مع شركات أخرى، وفي أسوأ الأحوال الذهاب إلى التصفية والخروج من السوق. بعد وضع كل المنتجات أو وحدات الأعمال على المصفوفة يتوضح للمنظمة وضعية محفظة أنشطتها، هل هي ضعيفة ، قوية أو متوازنة. وقد أحصى بعض الباحثين عدد من المحافظ منها:

- المحفظة الشابة أو الفتية: وهي محفظة تتركز مجالات نشاطها في خانة علامات الاستفهام والنجوم. حيث تكون حاجتها للتمويل كبيرة جدا وهذا النوع من المنظمات تكون مستهدفة و مرغوبة من طرف المنظمات الكبيرة التي تفتقد لمجالات المستقبل.
- المحفظة الناضجة: وهي محفظة تعرف مجالات نشاطها توزيعا متوازنا أكثر من المحفظة الشابة. ذلك لان المنظمة عرفت كيف تصل لتكوين بقرة حلوب تستفيد منها لتمويل أنشطة المستقبل.
- المحفظة البديئة: وهي المحفظة التي توزعت مجالات نشاطها على النجوم والبقرة الحلوب. أي أنها تملك مصدر للإيرادات دون أن تكون لديها حاجة لإنفاقها لذا تضطر لشراء منظمات شابة تملك وحدات في علامات الاستفهام.
- المحفظة الفاقدة للحيوية أو الهرمة: وهي محفظة لا يوجد فيها لا نجوم ولا بقرة حلوب، وإنما مجالات نشاطها متمركزة في علامات الاستفهام والوزن الميت. وهذا قد يرجع إلى أن المنظمة لم تستطع دفع علامات الاستفهام إلى النجوم. أو أن مجال النشاط كان يجب التخلي عنه.

الانتقادات الموجهة للمصفوفة: من بين الانتقادات التي وجهت للمصفوفة نجد الأسماء غير المناسبة

- عدم توضيح الاستراتيجيات المناسبة لكل وضعية
- تقييم النشاط الاستراتيجي على أساس الحصة السوقية ومعدل النمو غير كاف
- إعطاء درجتي قوي وضعيف يهمل وحدة الأعمال التي تمتلك وضعية متوسطة
- ليس كل مجال نشاط استراتيجي موجود في الربع الرابع هو مجال ضعيف.

وعلى اثر الانتقادات التي وجهت للمصفوفة قامت مجموعة بوسطن بتطوير هذه المصفوفة وتقديم مصفوفة BCG2 بالاعتماد على بعدين هما الميزة التنافسية التي تملكها المنظمة (وإمكانيات التميز التي تسمح للمنظمة بالحصول على الميزة التنافسية. ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(12): مصفوفة BCG2

الميزة التنافسية إمكانيات التميز	ضعيفة	قوية
كثيرة	أنشطة مشتتة	أنشطة التخصص
قليلة	أنشطة المأزق	أنشطة الحجم الكبير

Source : Ghedjghodji El Hadi(2017): *Management Stratégique, Les différentes Approches*, 2<sup>ém</sup> éd.

OPU, Alger, P 191

ومن خلال المصفوفة نلاحظ وجود أربعة حالات من الأنشطة):

- **أنشطة التخصص:** في هذه الحالة إمكانيات التميز كثيرة أمام المنظمة وحجم الميزة التنافسية قوي. فمن الناحية الإستراتيجية على المنظمة البحث عن أفضل الممارسات لاستغلال هذه الوضعية، وأفضل هذه الاستراتيجيات هي التخصص في خدمة قطاع معين من الزبائن من خلال تقديم عروض مميزة عن المنافسين عن طريق أنظمة توزيع متخصصة وأيضاً أساليب ترويجية خاصة.
  - **أنشطة التشتت:** في هذه الحالة يكون حجم الميزة التنافسية ضعيف أمام تعدد إمكانيات التمييز. وهي وضعية نجدها عامة في قطاع الخدمات، فالمنظمات لديها الإمكانيات المتعددة للتمييز لكنها لا تؤدي إلى تحقيق ميزة قوية. وعلى المنظمات التكيف مع متطلبات السوق وان تملك مرونة إستراتيجية لخلق ميزة تنافسية. وهي وضعية تنجح فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - **أنشطة الحجم الكبير:** في هذه الحالة حجم الميزة قوي لكن إمكانيات التميز قليلة. فبإمكان المنظمات هنا استغلال اثر الخبرة وتخفيض التكاليف وبالتالي السيطرة على الأسعار وتحقيق حصة سوقية كبيرة.
  - **أنشطة المأزق:** هنا يكون حجم الميزة ضعيف و إمكانيات التميز قليلة. والمنظمة تجد نفسها في وضعية حرجة أين القطاع لا يوجد فيه مردودية وأرباح كافية.
- 2-2- مصفوفة ماكزني: والتي قدمها مكتب الاستشارة ماكزني بالتعاون مع شركة جنيرال الكترين التي طبقت عليها وسميت باسمها لاحقاً (GE)، وتسمى أيضاً بمصفوفة الإشارات الضوئية. وجاءت على اثر الانتقادات التي وجهت لمصفوفة BCG. وهي مصفوفة تقوم على بعدين أيضاً هما جاذبية الصناعة، وقوة القطاع (الوضعية التنافسية). أعطيت لكل بعد ثلاثة درجات قوي، متوسط، ضعيف وكل بعد يقاس بعدة مؤشرات -جاذبية الصناعة: تقاس من خلال (معدل نمو السوق، الحجم الحالي للسوق، هامش ربح القطاع، حجم وأهمية الاستثمارات، أفاق الابتكار، شدة المنافسة، المتطلبات التكنولوجية، التأثيرات البيئية). وهي تمثل البيئة الخارجية القوة القطاع (المكانة التنافسية): فتقاس من خلال (الحصة السوقية، حجم الموارد والقدرات التي تملكها المنظمة، تكلفة الوحدة، الطاقة الإنتاجية، جودة المنتجات، صورة المنظمة وقوة علامتها، العلاقة مع الوسطاء والزبائن، المنافسة بالأسعار). وهو يعكس البيئة الداخلية.
- هذه المؤشرات سواء لبعد جاذبية الصناعة أو قوة القطاع تختلف من صناعة إلى أخرى..
- بعد تحديد المؤشرات المناسبة يتم تحديد وزن لكل مؤشر حسب أهميته في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون مجموع الأوزان يساوي واحد. ثم إعطاء تقدير لكل مؤشر (1-5) حيث 1 ضعيف جداً و5 قوي جداً. بعد ذلك يتم ضرب الوزن في التقدير للحصول على الوزن الترجيحي لكل مؤشر، تجمع الأوزان الترجيحية للحصول على النتيجة النهائية، سواء لقوة القطاع أو جاذبية الصناعة. والجدول التالي يوضح ذلك:

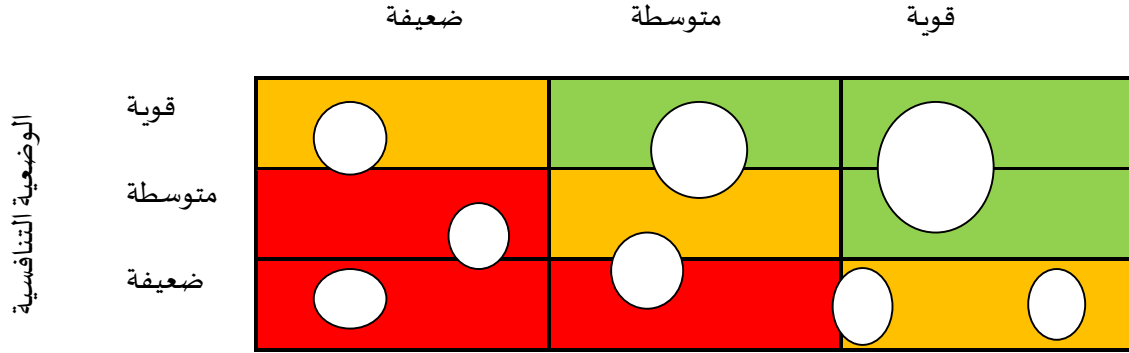
الجدول رقم (06): مؤشرات جاذبية الصناعة/قوة القطاع

مؤشرات جاذبية الصناعة	الوزن	التقدير	الوزن الترجيحي	مؤشرات قوة القطاع	الوزن	التقدير	الوزن الترجيحي
حجم الصناعة	0.15	4	0.60	الحصة السوقية	0.10	5	0.50
نمو الصناعة	0.15	3	0.45	المعرفة التكنولوجية	0.20	4	0.80



1.00	4	0.25	جودة المنتجات	0.60	5	0.20	ربحية الصناعة
0.15	3	0.05	الأسعار	0.50	5	0.10	كثافة رأس المال
0.20	4	0.05	تكاليف الإنتاج	0.40	4	0.10	الدور التكنولوجي
0.30	3	0.10	القدرة الإنتاجية	0.15	3	0.05	شدة المنافسة
0.50	5	0.10	سمعة المنظمة	0.40	4	0.10	تأثير الطاقة
0.60	4	0.15	فعالية المبيعات	0.30	2	0.15	تنوع السوق
4.05	/	1.00	المجموع	3.40	/	1.00	المجموع

المصدر: المغربي عبد الحميد عبد الفتاح(1999): الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص 196-198 بتصرف  
لننتقل في الأخير على مصفوفة تتكون من تسعة خانات. وتعتبر الدوائر الموجودة داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة لوحدة الأعمال، أو المنتج، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:  
الشكل رقم(13): مصفوفة ماكزوي  
جاذبية الصناعة



Source : Johnson. G, Whittington. R, Scholes. K, Fréry. F(2011) : **Stratégique**,9<sup>e</sup> éd, Pearson, Paris,P312

ويمكن توضيح مضامين هذه المصفوفة كمايلي:

- ❖ وحدات الأعمال الموجودة في الخانات (قوية/قوية، قوية/متوسطة من جانبيين). أعطيت لها الإشارة الضوئية الخضراء(موقع الفائزين)، أي أنها تمضي وتستمر في الاستثمار وتطوير وتقوية هذه المجالات، لأنها تملك مكانة تنافسية قوية وقوة قطاعها قوية أيضا. وعليها إتباع إستراتيجية النمو والتوسع.
- ❖ وحدات الأعمال الموجودة في الخانات(ضعيفة/ضعيفة، ضعيفة/متوسطة من جانبيين). أعطيت لها الإشارة الضوئية الحمراء(موقع الخاسرين). أي أنها في خطر وعليها التوقف والنظر في الوضعية، إما التخلي عنها أو تجد الحل المناسب للخروج من هذا المأزق. وعليها اختيار الإستراتيجية المناسبة لموقفها الحالي، إما الانكماش، التحول، التصفية.

❖ وحدات الأعمال الموجودة في القطر (متوسطة/متوسطة، قوية/ضعيفة من جانبيين). فهي في الإشارة الضوئية البرتقالية. أي أن عليها الحذر والانتباه عن طريق تكثيف مجهوداتها وتقويتها وعدم السماح لها بالذهاب إلى الإشارة الحمراء، ومحاولة دفعها إلى الإشارة الخضراء

لانتقادات الموجهة للمصفوفة: إن هذا النموذج يعتبر أكثر شمولاً ودقة من مصفوفة BCG لأنه يستعمل العديد من المؤشرات الكمية والنوعية. إلا أنهما يتشابهان في العديد من الجوانب. ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه المصفوفة: -الطابع غير الموضوعي لبعض جوانب التقييم التي تركز على تحديد الأوزان والتقدير، وفقاً لقدرات الشخص القائم بالتحليل والذي يمكن أن يكون تقديره أقل أو أعلى من الحقيقي.

-عدم توضيح طبيعة الإستراتيجية المناسبة لكل وضعية داخل المصفوفة.

-احتواء المصفوفة على تسعة خانات يتطلب مؤشرات عديدة لتقييم وحدات الأعمال مما يصعب عملية التحليل.

3-2- مصفوفة ADL (Arthur.D. Little): وهو نموذج مقدم من طرف مكتب استشارة أمريكي من طرف الباحث Arthur.D. Little ويعتمد هذا النموذج على بعدين أساسيين هما: مراحل نضج الصناعة، الوضعية أو المكانة التنافسية.

❖ مراحل نضج الصناعة (القطاع، المهنة، الحرفة): وهي نفسها مراحل دورة حياة المنتج (الانطلاق، النمو، النضج، التدهور). فحسب المرحلة التي يكون فيها القطاع، تختلف حاجاته وخصائصه. وفسلوك المنظمات في قطاع يعرف نمواً متزايداً أو معتبراً يختلف عن سلوكها في قطاع يعرف نمواً بطيئاً أو ركوداً. لهذا يعتبر محور نضج القطاع مهم من الجانب الاستراتيجي. وبطبيعة الحال تختلف القطاعات عن بعضها البعض فمنها من يتطور ببطء ومنها من يتطور بسرعة. ودرجة نضج القطاع يتم تحديدها على أساس مجموعة من العناصر أهمها: معدل نمو القطاع، قدرة القطاع على النمو، عدد المنافسين الفعليين في السوق، ودرجة تقاسم السوق بين المنافسين.

❖ المكانة أو الوضعية التنافسية: وهي تعكس مكانة المنظمة ككل أو وحدة الأعمال في الصناعة التي تنشط فيها مقارنة بمنافسيها. وهي تحدد انطلاقاً من قوى المنظمة على ضوء عوامل النجاح الرئيسية لكل مجال نشاط. وتقاس من خلال عدة معايير منها: الحصة السوقية، مستوى الأسعار، حداثة وسائل الإنتاج، قدرات البحث والتطوير، فعالية التوزيع، الجودة، قوة العلامة، التوسع الجغرافي... الخ. والتي حددها ADL بخمسة وضعيات هي: -مهيمنة (مسيطرة): في وضع المهيمن، تكون المنظمة قادرة على رقابة سلوك منافسيها وتوجيهاتهم الإستراتيجية وتوجيه نفسها بشكل استراتيجي كما تراه مناسباً. ولديها خيارات إستراتيجية أكثر اتساعاً منهم. وهذه الوضعية نجدها لدى المؤسسات العمومية.

-قوية: المنظمة قادرة على تنفيذ السياسة التي تختارها دون التأثير على مركزها التنافسي على المدى الطويل.

-ملائمة: تمتلك المنظمة الأدوات والقدرات اللازمة لتطوير إستراتيجيتها ولديها فرصة جيدة جداً للحفاظ على

مكانتها على المدى الطويل.

-غير ملائمة: أداء الشركة مُرضٍ بما يكفي لتبرير استمرار أنشطتها، ولكن فرصها أقل من المتوسط في القدرة على

الحفاظ على مركزها

-ضعيفة(هامشية): أداء الشركة ضعيف حاليًا، ولديها نقطة ضعف كبيرة تضعف فرصها في البقاء على المدى الطويل ولكن لديها فرص لتحسين وضعها.

وعلى اثر هذين البعدين نتحصل على مصفوفة تتكون من عشرين خانة. تعبر عن وضعيات مختلفة تحتلها وحدات الأعمال.وتجيب على ثلاثة أسئلة رئيسية هي:-ما هو الوضع المالي لوحدة الأعمال؟(تحديد مستوى الإيرادات والحاجة للتمويل)، -ما هو الخطر الذي تواجهه؟ (يأتي من القطاع أو المنافسة)،-ما هي الموارد التي يجب تخصيصها؟

ويمكن توضيح هذه المصفوفة في الشكل التالي:

الشكل رقم(14): مصفوفة ADL

مراحل نضج القطاع(الصناعة)

	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
المكانة التنافسية				
مهيمنة	تطوير أو نمو طبيعي	تطوير أو نمو طبيعي	تطوير أو نمو طبيعي	تطوير أو نمو طبيعي
قوية	تطوير أو نمو طبيعي	تطوير أو نمو طبيعي	تطوير أو نمو طبيعي	تطوير أو نمو طبيعي نمو أو تطوير اختياري
ملائمة	تطوير أو نمو طبيعي	تطوير أو نمو طبيعي	نمو أو تطوير اختياري	نمو أو تطوير اختياري
غير ملائمة	تطوير أو نمو طبيعي	نمو أو تطوير اختياري	إعادة التوجيه	إعادة التوجيه
الضعيفة	نمو أو تطوير اختياري	إعادة التوجيه لتخلي	التخلي	التخلي

Source: <https://www.expertinbox.com/2013/09/26/matrice-adl-jeudi-demilie/>, vu 22/12/2020

السلوكات الإستراتيجية في المصفوفة:

-منطقة التطوير الطبيعي: نلاحظ أن المنظمة تعتنى بكل الوحدات التي توجد في المنطقة العليا وتحاول تطويرها. فهي القائد في السوق وعليها الاستمرار في تطوير هذا السوق من خلال زيادة الاستثمارات.

-منطقة التطوير الانتقائي: تقوم المنظمة بانتقاء واختيار الوحدة التي تراها قادرة على الاستمرار في السوق ومواجهة المنافسة. وذلك وفقا لما تملكه من قدرات، وبالتالي فهي تركز على وحدات الأعمال التي لها مردودية.

-منطقة إعادة التوجيه: أما الوحدات الموجودة في المنطقة الثالثة فتعمل على إعادة توجيهها إلى المسار الصحيح والمناسب.

-منطقة التخلي: المنظمة في وضعية غير مرغوبة والسوق ليس جذابا في نفس الوقت، ومنتجاتها في مرحلة التدهور. لذا عليها التخلي عن الاستثمارات والانسحاب من السوق.

الانتقادات الموجهة للمصفوفة: ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه المصفوفة:

-تعقيدها لأنها تحتوي على عشرين خانة وهذا يصعب من عملية وضع مجالات النشاط وكذا عملية التحليل.

-عدم توضيحها لطبيعة ونوع الخيار الاستراتيجي الأنسب لكل منطقة.

-اعتمادها على دورة حياة القطاع لتقييم جاذبية الصناعة غير كاف.

**الخلاصة:** تعتبر أدوات التحليل الاستراتيجي مهمة جدا في عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب. فهذه الأدوات تساعد المنظمات كثيرا لتقييم وحدات أعمالها وكذا محفظة نشاطاتها. ومعرفة درجة احتياجها للاستثمارات وذلك للحكم على مجالات نشاطها أي منها يجب أن يبقى ومن يجب أن يخرج.