

ثانياً - نموذج مصفوفة ADL

1 تقديم المصفوفة

يقترح مكتب Arthur de Little للإستشارة مصفوفة تختلف من حيث المعايير ومن حيث الشكل عن تلك التي قدمتها ال BCG ، فمصفوفة ADL ، سعيها من هنا لتفادي نقائص سابقتها، تقوم على معايير نوعية تماماً تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة وتقدم البعدين التاليين:

- الوضعية التنافسية (مميزات المؤسسة).

- درجة نضج المهنة أو النشاط (جاذبية القطاع)

تتعلق المصفوفة من مجموعة عوامل نوعية محضة لتحاول تكميمها بتقييمها في سلم محدد الدرجات لتحدد بذلك وضعية مجال النشاط الاستراتيجي في المصفوفة المكونة من 20 خانة.

أ - الوضعية التنافسية:

ترتبط بالعوامل الداخلية (الوظائف التي تحقق القيمة)، وتقيم هذه الوضعية انطلاقاً من قوى المؤسسة المحددة على ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي: تموين، إنتاج، وتسويق... الخ

عوامل التموين	عوامل الإنتاج	عوامل التسويق
التكامل القلبي	مرونة وحدات الإنتاج	صورة المؤسسة
عقود الإمتياز الطويلة المدى	إنتاجية الوحدات	نوعية ونطاق شبكة التوزيع
إمكانيات الإستدانة	مستويات التكاليف	قيمة المنتجات في نظر الزبون
تكاليف الإستدانة	براءات الإختراع	التشكيلة (المزيج)
تكاليف اليد العاملة	الموقع الجغرافي	شروط البيع
مؤهلات الأفراد	نوعية التسيير	وضعية المؤسسة (وضعية تنافسية)
إلخ.....	إلخ.....	إلخ.....

وبعد تقييم (تكميم) هذه العوامل بمؤشرات كمية ومقارنتها مع المنافسين نتوصل إلى تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة على سلم من خمس درجات هي: مسيطرة، قوية، مرضية، غير مرضية، هامشية.

ب نضج المهنة:

المهنة هي المجال أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، والسؤال المطروح في أي مرحلة من دورة الحياة توجد هذه المهنة؟ ونضج المهنة هو المؤشر الذي يعكس جاذبية القطاع وإمكانياته بتطبيق مفهوم دورة الحياة ويقاس بمؤشرات عديدة أهمها:

- معدل النمو: يبدأ بمستويات مرتفعة لتتناقص تدريجياً.

- إمكانيات النمو تكون كبيرة في المراحل الأولى من دورة الحياة.

- تشكيلة المنتجات: تبدأ ضيقة لتتسع مع التقدم في مراحل الحياة.

- عدد المنافسين :يتوقف هذا المؤشر على طبيعة التكنولوجيا.
- توزيع الحصص السوقية في السوق :تكون في البداية مجزأة ومنشقة لتركز وتنمو مع تطور المنتج.
- استقرار الحصص يكون عشوائيا في البداية ليتجه بعد ذلك نحو الانتظام.
- استقرار عدد الزبائن :يتناسب مع نمو الحصص واستقرارها.
- تسهيلات دخول القطاع :تكون إمكانيات دخول السوق صعبة مع اتجاهه نحو النضج.
- التكنولوجيا :تكون في البداية صعبة التحكم وسريعة لتنتج بدورها إلى الثبات مع اتجاه القطاع إلى النضج.

بهذه المؤشرات تتحدد المرحلة التي يمر بها مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)،
وبتحديد إحداثيات كل مجال استراتيجي ترسم على المصفوفة التي تأخذ الشكل التالي:

زوال	نضج	نمو	انطلاق	
		تطوير طبيعي		مسيطرة
				قوية
				مرضية
إعادة التوجيه				غير مرضية
تخلي		إعادة التوجيه		هامشية

- أنشطة التطوير الطبيعي : وهي التي تتطور بشكل عادي ولا تشكل للمؤسسة أي خطر وبالتالي تتركها المؤسسة تواصل مسارها بشكل طبيعي.
- أنشطة التطوير الإنتقائي :وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي وانما يجب أن تخضع لعملية الإنتقاء.
- الأنشطة إعادة التوجيه :وهي التي تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوجهة المرغوب فيها.
- أنشطة التخلي :وهي التي تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية من جهة وفي نفس الوقت تكون قد بلغت مرحلة الزوال، لذلك يجب التراجع عن الاستثمار فيها.

2 تقييم عام لمصفوفة ADL

على قدر أهمية الطرح الذي تقدمه المصفوفة خصوصا من حيث التكفل بأهم العوامل التي قد تؤثر على وضعية كل مجال نشاط استراتيجي بالمؤسسة إلا أنها بالعدد الهائل من المعلومات التي تتطلبها خصوصا عن المنافسين فهي تواجه صعوبات كبيرة عند تطبيقها مما يؤلّل من أهميتها. كما أن المصفوفة تعتبر المنتجات التي تتجه نحو النضج بالواعدة وهو ما لا يكون بالضرورة

ثالثاً - مصفوفة ماكينزي McKINSEY أو مصفوفة General Electric

1 مفهومها وشكلها:

طورت إدارة ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك GE نموذج محفظة أعمال طبقت لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك وعرفت فيما بعد بمصفوفة GE ، ولقد تفادت هذه المصفوفة نقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة بوسطن الإستشارية BCG تتضمن مصفوفة ماكينزي تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة Atrait du marché كمؤشر للتشخيص الخارجي، وقوة الأعمال (أو المركز التنافسي Force compétitive ou position concurrentielle) لمنتجات الأعمال أو المنتجات كمؤشر للتشخيص الداخلي، كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.

جاذبية الصناعة

	5	3	1	
قوي	A	A	B	DAS : A مهم
متوسط	A	B	C	DAS : B متوسط الأهمية
ضعيف	B	C	C	DAS : C ضعيف الأهمية
	5	3	1	
	قوي	متوسط	ضعيف	

القوة التنافسية

2 كيفية تقييم مؤشراتها

أ - تقييم مؤشر جاذبية الصناعة:

- تجري عملية تقويم جاذبية الصناعة في الخطوات الرئيسية التالية:
- يقوم المدراء الاستراتيجيون بتحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة، إذ تتضمن، على سبيل المثال، حجم السوق ونموه وقوى التنافس وشدة المنافسة وزيادة أس المال والربحية.
- تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون مجموع الأوزان الواحد صحيح.
- يقوم المدراء الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين (1-5) درجات إذ تشير الدرجة (01) إلى جاذبية ضعيفة جداً، والدرجة 03 جاذبية متوسطة، والدرجة 05 إلى جاذبية مرتفعة جداً.
- القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي، ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة جاذبية الصناعة في ضوء العوامل المحددة في الجدول الافتراضي التالي (المثال التطبيقي) والتي حصلت على مجموع 4,25 وهذا يشير إلى تمتع السوق أو الصناعة بجاذبية قوية جداً.

مثال تطبيقي

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن A	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي AxB
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة رأس المال	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.05	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
معدل الدوران	0.05	2	0.10
المجموع	1.00		4.25

ب تقييم قوة الأعمال/ المركز التنافسي

تمر عملية تقييم قوة الأعمال لوحدة الأعمال أو المنتجات بأربعة خطوات كالتالي اتبعت في تقييم جاذبية الصناعة، والجدول التالي يقدم مثال تطبيقي عن العملية:

عوامل النجاح الرئيسية	الوزن A	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي AxB
حصة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	1.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الإنتاجية	0.10	3	0.30
المجموع	1.00		4.35

بعد القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره لمحصل عمى نتيجة الوزن الترجيحي والتي بلغت 4,35 وهذا يدل على تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي جدا

3 نقاط قوة المصفوفة:

- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عامل معدل النمو في السوق والحصة السوقية حسبما ورد بمصفوفة .BCG

- تسمح مصفوفة ماكنزي بالتحليل الأكثر تفصيلا من مصفوفة BCG حيث قسمت الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من أربعة مواقع حددتها مصفوفة BCG والتي اتصفت بالبساطة.
- تتناسب الدوائر الممتدة لوحدة الأعمال مع بعضها كالنسبة بين حجم الطلب الكمي للسوق في كل منها، بدلا من حجم مبيعات كل منها، وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممتدة لحجم الطلب الكلي للصناعة.