محاضرة: المصفوفات الحديثة

Hofer ،Ashridge

تعريفها، منهجية التحليل، التعليمات الاستراتيجية، مزايا وحدود النموذج

التعريف بمصفوفة Hofer

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن ، وماكنزي . وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من 15 مربعا . تعكس مراحل تطور المنتج / السوق . وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين ، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال ، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق .

وتتشابه مصفوفة (little) والتي يطلق عليها مصفوفة دورة الحياة او مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الى حد كبير مع مصفوفة هوفر الا ان ليتل استخدم 20 مربعا بدلا من 15 مربعا لمصفوفة هوفر .

الشكل (20):مصفوفة Hofer

		ا
ج		
	د	
	ح	ه
ز		

ضعيفة متوسطة قوية

المركز التنافسي

المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق

مقارنة وحدات الاعمال الاستراتيجية لمصفوفة هوفر : (زكريا مطلك الدوري ,2021، ص 162)

- عند النظر الى شكل مصفوفة هوفر نجد ان وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ الحرف (ا) فانها في مرحلة (النمو الاولي) من مراحل تطور المنتج /السوق والتي تتمتع بمركز تنافسي قوي . اما الوحدات او المنتجات التي تأخذ الحرف (ب) فأنها في مرحلة النمو من مراحل تطور المنتج / السوق وهي كذلك تتمتع بمركز تنافسي قوي بالرغم من ان حصتها السوقية تكون منخفضة نسبياً وتتشابه مواقع وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ حرف (ج) الا انها لا تحتل مركزا تنافسيا قوياً.

❖ اما وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ الحرف(د) فهي في مرحلة الركود الخفيف وتحتل مركز تنافسي مقبول لا استحواذها على حصة سوقية جيدة نسبيا.

اما وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ الحرف (هـ) فانها في مرحلة نضوج الصناعة وتحتل مركزا تنافسيا قويا نسبيا كما تتمتع وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ الحرف (ح) بمركز تنافسي قوي نسبيا . علما ان مل من الوحدات (هـ وح) تشبه ادرار النقدية في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) لكونهما يدرا دخلا نقديا كبيرا اما الوحدات المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فهي تقع في مرحلة الانحدار وتحتل مركزا تنافسيا ضعيفا وهي تشبه موقع (الوضع المضطرب) في مصفوفة جماعة بوسطن وموقع الخاسرين في مصفوفة ماكنزي .

المضامين الاستراتيجية لمصفوفة هوفر:(زكريا مطلك الدوري ,2021، ص 162)

1) الاهتمام بوحدات الاعمال او المنتجات التي تحمل الحرف (ا,ب) كألانفاق على تلك الوحدات او المنتجات في المستقبل واختيار استراتيجية النمو السريع الى تحقق اكبر ربحية .

2) الحرف (ج) تعاني من ضعف في المركز التنافسي فهنا لا بد من توفير الأموال للاستثمارها في هذه الواحدات وتحويلها الى مركز تنافسي قوي . وتشبه هذه موقع علامة الاستفهام لمصفوفة (BCG) وماكينزي وهنا نختار استراتيجية النمو او التجرد بغية استثمار مواردها المالية .

3) الحرف (د) تتصف بحصة سوقية **مقبولة** هو اتباع استراتيجية النمو المحدد.

4) لحرفان (د,هـ) يتمتعان بمركزا تنافسيا قويا نسبيا ,ويقعان في مراحل في دورة حياة المنتج الى استراتيجيات تتعامل مع تلك الوحدات ومن ثم استغلال فوائضها النقدية لانفاقها على الوحدات او المنتجات التي تحتل الحروف (ا,ب).

5) الحرف (ز) فامامها (المنظمة) 2من الاستراتيجيات اما الاحتفاظ بالوحدات اذا استطاعت او توقعت ان تحقق أرباحا معقولة , او استراتيجية التخلي او التصفية يكونان الأفضل في حال عدم التأكد من توقعتها.

حدود استخدام مصفوفة هوفر ونقاط قوتها : (زكريا مطلك الدوري , 2021 ، ص 163)

❖ اهم نقاط القوة:

1) تعرض توزيع وحدات الاعمال او المنتجات في المنظمة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج والمركز التنافسي لقوة الاعمال .

2) تستطيع المنظمة ومن خلال التوزيع الواسع لوحدات الاعمال او المنتجات ان تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطورها في المستقبل .

3) تزيد من تركيز انتباه الافراد العاملين في المنظمة على الاستراتيجيات لمستوى وحدات الاعمال.

❖ حدود استخدامها

1) انها لا تركز على جميع العوامل التي او المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي .

2) توجد عوامل أخرى مهمة وذات اثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق .

Thank you for listening
and participating.

و الشكر موصول الى الاستاذة رحال سلاف
المهندسة الأولى للمقياس و المحاضرات