

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الأولى ماستر تخصص إدارة استراتيجية مقياس أدوات التحليل الاستراتيجي الأستاذة: سلاف رحال

محاضرة: مصفوفة ADL

تعريفها، منهجية التحليل، التعليمات الاستراتيجية،
مزايا وحدود النموذج

محتوى المحاضرة



- ◀ التعريف بمصفوفة *ADL*؛
- ◀ التعليمات الاستراتيجية التي قدمها النموذج؛
- ◀ مطابقة مصفوفة *ADL* مع مصفوفة *BCG*؛
- ◀ منهجية حساب ورسم بمصفوفة *ADL*؛
- ◀ القراءة المالية لمصفوفة *ADL*؛
- ◀ مزايا وحدود استخدام المصفوفة.

مقدمة

إن اختيار هذين المتغيرين هو نتيجة تحليل يستند أولاً وقبل كل شيء إلى الحاجة إلى فهم وتوصيف أعمال الشركة. للقيام بهذا A.D.L. للبحث وتحديد "الأنشطة الأولية المتجانسة" للشركة والتي يشار إليها باسم "مراكز الإستراتيجية". يتعلق الأمر بتصنيف "مراكز استراتيجية هذه وفقاً لدرجة النضج: للقطاع الذي ينتمون إليه ، وأخيراً تحديد المركز التنافسي الذي يشغلونه.

مقدمة

باستخدام هذين المتغيرين A.D.L. ينشئ مصفوفة تسمح له بتوصيف مراكز الإستراتيجية. ففي النشاط الذي يبدأ أو ينمو فإن الاستثمارات الضخمة ضرورية. فقط الموقف القوي أو المهيمن يسمح لهم بالتمويل الذاتي. بينما كلما كان المركز هامشياً ، زاد عجز السيولة والمخاطر.

من ناحية أخرى ، فإن الأنشطة الناضجة أو الشيخوخة تخلق المزيد من الاحتياجات. الموقف القوي يترجم إلى مخاطر منخفضة. على العكس من ذلك، مع انخفاض الربحية في المواقف الضعيفة، ينخفض التمويل الذاتي وتزداد درجة المخاطر.

أ) نضج القطاع

لتحديد مدى نضج القطاع بشكل عام، يمكننا استخدام وصف كل مرحلة باستخدام معايير موضوعية. تستخدم هذه المعايير لوصف المظهر المعتاد لكل مرحلة:

- تتميز **مرحلة الإنطلاق** بمعدل نمو مرتفع للسوق، ورغبة مستمرة في التحول من غير مستهلكين نسبيين إلى عملاء جدد، وتغييرات أو تعديلات متكررة وسريعة للتكنولوجيا وحصص سوق مجزأة تلقائيًا يحتفظ بها المنافسون الذين لم يتم تحديدهم بعد بشكل نهائي قطاعات السوق. سيتعين على أول من يشرع في هذه المرحلة مواجهة جميع المنافسين الذين يقدمون المنتج الذي يرغبون في استبداله.

- تتميز **مرحلة النمو** بمعدل نمو منخفض ولكنه لا يزال قويًا للغاية، حيث تبدأ مشاهدة استقرارًا معينًا للعملاء والمنافسين وحصص السوق، فضلاً عن التطورات التكنولوجية. هناك عدد أقل من "الوافدين" الجدد ويجدون صعوبة أكبر في الدخول. في هذه المرحلة، ستتمكن المؤسسات من جميع الأنواع، التي تعرف أفضل طريقة لتعبئة مواردها، من اكتساب حصة في السوق بتكلفة أقل.

- تتميز **مرحلة النضج** بنمو منخفض، قريب بشكل عام من نمو الناتج الوطني الخام. وتقع في بيئة مستقرة أصبحت أكثر قابلية لتوقعها؛ هذا لا يمنع بأي شكل من الأشكال كثافة المنافسة. هذه هي مرحلة النزاعات من أي نوع بين المنافسين في مكانهم، وأولئك الذين يرغبون في الحصول على أسهم في القطاعات التي لم تعد تنمو، أو حتى المشاركين الذين "فاتهم المراكز الرائدة".

- تشهد **مرحلة التدهور** ركودًا أولًا ثم انخفاض في الطلب، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض في عدد المنافسين الموجودين في السوق ثم تضيق نطاق عروض المنتجات المعروضة في السوق. خلال هذه المرحلة، تهدأ الخلافات لأن لا أحد يريد لها حقًا بعد الآن.

وبناء على مفهوم دورة حياة الصناعة الذي يعد عاملاً هاماً في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة فقد قدم R.A.Thiétart يجمع فيها بين مراحل دورة حياة المنتجات والخيارات الاستراتيجية الوظيفية للمؤسسة:

مراحل دورة حياة المنتجات والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

	التدهور	النضج	النمو	الانطلاق
البحث والتطوير	توقيف كل جهود البحث والتطوير للمنتج الأول	تطويرات صغيرة منت أجل تغييرا كبرى (بداية ظهور المنتج الثاني)	إنطلاق المنتج 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 الصناعية للمنتج الثاني	تخفيض التكاليف والتصنيع بأحجام صغيرة عن طريق مراحل روتينية للتصنيع
التوزيع	تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات المقدمة للزائن ومراقبة المخزون النهائي من المنتجات التامة	تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات المقدمة للزائن ومراقبة المخزون النهائي من المنتجات التامة	تكامل 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

ب) المركز التنافسي

- المتغير الثاني الذي اختاره A.D.L هو "المركز التنافسي الذي تحتله المؤسسة لتجزية إستراتيجي؛ إنه عنصر معقد للغاية لتعريفه لأننا لا نستطيع أن نكتفي بمعيار واحد. يمكن تعريفه باستخدام العديد من المعايير من أجل توصيفه بشكل جيد بالمقارنة مع الأداء الذي حققه المنافسون، من خلال:
- عوامل العرض: التكامل الرأسي ، ووجود عقود مع مقاولين من الباطن ، وإيجار نقود ، وما إلى ذلك؛
 - عوامل الإنتاج: القدرة الإنتاجية، الإنتاجية، المرونة، والوضعية في مجال التكلفة، ومستوى التحكم التكنولوجي، والموقع الجغرافي، وما إلى ذلك؛
 - العوامل المالية: الهامش الإجمالي، والقدرة على الديون، ومستوى الاحتياطات، ومستوى التدفق النقدي، وما إلى ذلك ،
 - العوامل البشرية: جودة الإدارة ، درجة تدريب القوى العاملة ، إلخ.
 - العوامل التجارية: اتساع النطاق، حصة السوق، صورة العلامة التجارية، العلاقات مع التوزيع، وما إلى ذلك؛ وجميع المعايير الأخرى الخاصة بالقطاع الذي يتطور فيه التجزئة الاستراتيجي.

تكمّن الصعوبة في حقيقة أن بعض هذه المعايير، بحكم تعريفها من النوع النوعي، وتشكل مخاطرة كبيرة من مستوى الذاتية عند استخدامها.

وقد قسم Little البعد الأول إلى 5 درجات:

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

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

بهدف وضع كل تجزيء استراتيجي على هذا المحور، نتبع ما يلي: (- تحديد درجة نضج القطاع؛

- ذكر المعايير المختلفة المستخدمة لتحديد المركز التنافسي؛

- إعطاء كل منهم وزنا نسبيا مقارنة بالآخرين ، إذا لزم الأمر؛

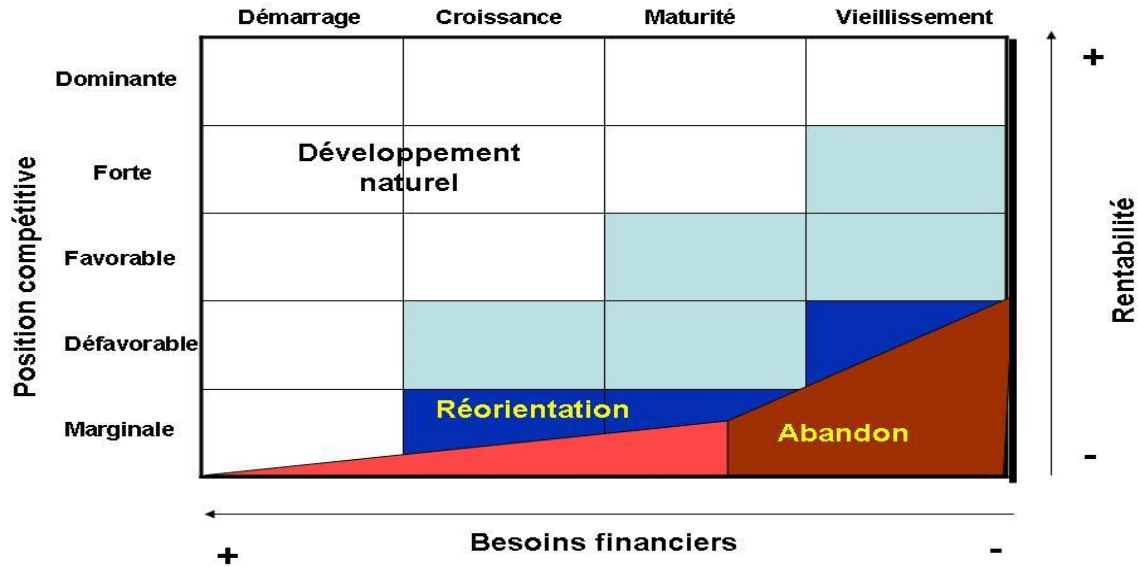
- إعطاء درجة أو علامة (نقطة) لمؤسسة فيما يتعلق بإتقانها لهذا المعيار مقارنة بمنافسيها الرئيسيين؛

- حساب متوسط الدرجات التي تم الحصول عليها، مما يسمح بوضع المقطع بالنسبة للمحور الرأسي.

وبتقاطع المحورين تتشكل لدينا المصفوفة التالية:

مصفوفة ADL

Maturité du secteur



Matrice ADL

التعليمات الاستراتيجية لمصفوفة ADL

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

أنشطة التطوير الطبيعي: تتضمن تجنيد كافة الموارد اللازمة لإتباع التطوير، يتوافق مع الأنشطة التي تتمتع المؤسسة بمكانة تنافسية جيدة من أجل التطوير، ولكنها تشمل أيضاً جميع قطاعات المستقبل (في مرحلة الانطلاق)، وهي التي تتطور طبيعياً بشكل عادي ولا تشكل للمؤسسة أي خطر، وإنما على المؤسسة تركها تنمو نمواً طبيعياً دون حاجة إلى بذل جهد إضافي.

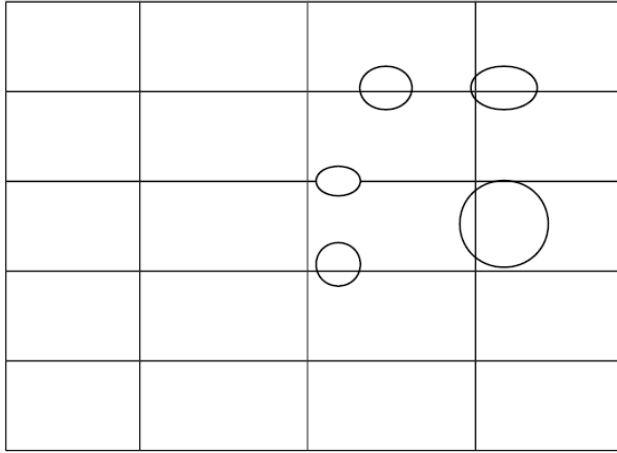
أنشطة التطوير الانتقائي: هي الأنشطة ذات المركز التنافسي المتوسط أو حتى الضعيف؛ الهدف هو تحقيق وضع تنافسي أفضل وبالتالي ربحية أفضل؛ وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة تتطور جميعاً بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية انتقاء.

التعليمات الاستراتيجية لمصفوفة ADL

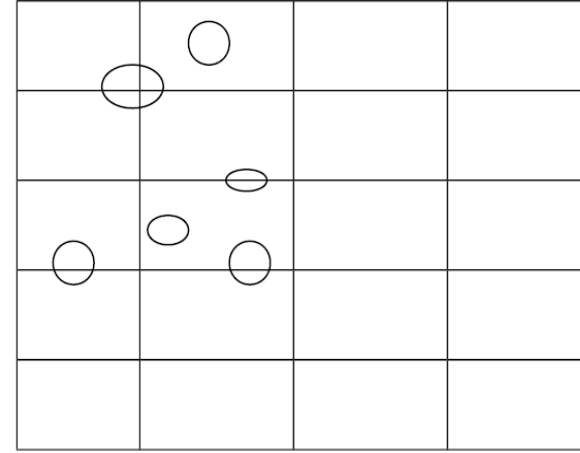
• الأنشطة التي تخضع لإعادة التوجيه: بالنسبة للأنشطة ذات المركز التنافسي الضعيف إلى حد ما، ولكنها في نهاية النضج، يفضل إعادة التوجيه نحو منطقة جديدة لتجنب مرحلة التراجع، وهي الأنشطة التي تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها.

• 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.

أمثلة عن مصفوفة ADL لحافضة أنشطة استراتيجية

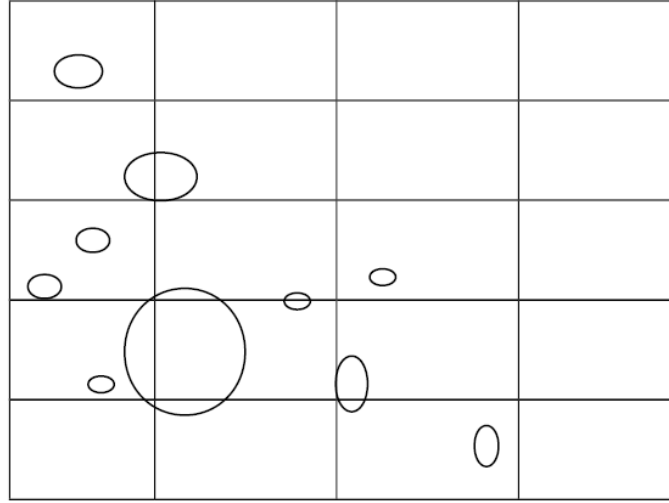


حافضة الأنشطة 2



حافضة الأنشطة 1

أمثلة عن مصفوفة ADL لحافضة أنشطة استراتيجية



حافضة الأنشطة 3

أمثلة عن مصفوفة ADL لحافظة أنشطة استراتيجية

- توفر مصفوفة ADL عرضاً تركيبياً لحافظات الأنشطة، يتم عرض ثلاثة أمثلة:
- ✓ وبالتالي ، فإن **الحافظة 1** فنية وتنافسية، وتتميز بأنشطة متنامية وربحية ممتازة بسبب التشغيل التنافسي الجيد للمجالات. يقودنا هذا المزيج إلى الاعتقاد بأن هذه الحافظة ذاتية التمويل حتى لو كانت الأنشطة الناضجة غير متوفرة حالياً.
 - ✓ **الحافظة 2** ناضجة وتنافسية، وتظهر ربحية قوية وسيولة زائدة ، لكنها لا تحمل أي آفاق للنمو.
 - ✓ أخيراً ، تشمل **الحافظة 3** العديد من مجالات النشاط الاستراتيجي في موقف حساس، وسوف نتساءل عن فرصة تصفية الأنشطة التي تقع في وضع غير موات لتعزيز مجالات النشاط الاستراتيجي التي تكون في وضع ملائم.

مصفوفة ADL القراءة المالية

نضج القطاع



مزايا وحدود استخدام مصفوفة ADL

تعتبر مصفوفة A.D.L أداة تطبيق أكثر عمومية من أداة BCG، لأنها تتكيف مع جميع المواقف التنافسية، بما في ذلك تلك الموجودة في القطاعات ذات النمو المنخفض أو حتى في القطاعات التي تشهد تراجعاً.

يمكنها أيضاً، أن تتكيف أيضاً مع القطاعات المعروفة باسم "المجزأة"، أي تقديم العديد من المصادر المحتملة للتمايز وتقديم المنافسة الأكثر تميزاً والأكثر جودة.

يمكننا اعتبار أنه يستجيب بشكل أفضل من أداة BCG للمواقف النوعية.

على العكس لما هو عليه نموذج BCG، فإن نموذج A.D.L يقيّم الوضعية التنافسية للمؤسسة بطريقة نوعية. فهو يفترض بأن المنافسة لا تبني فقط على التكاليف والأسعار، ولكن على القوة النسبية للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها.

مزايا وحدود استخدام مصفوفة ADL

◀ عن طريق مرونته و تكيفه، فإن هذا النموذج يبقى بالتالي الوسيلة الأفضل لتحليل محفظة أنشطة المؤسسات الأكثر تنوع، وبالأخص منها تلك التي تنتهج نهج التنوع غير المترابط (غير المركز) الذي يسيّر مصالح موزعة في شركات وقطاعات مختلفة؛

◀ تعتبر هذه الأداة أكثر كفاءة حيث أن المؤسسة أكثر تنوعًا وبالتالي فهي أكثر ملاءمة للمجموعات متعددة الجنسيات

مزايا وحدود استخدام مصفوفة ADL

أما فيما يخص حدود استخدام مصفوفة ADL

يأتي الحد الأول لهذه الأداة من صعوبة إعطاء قيم ذات صلة وموضوعية للمتغيرات التي اختارها A.D.L. ، لا سيما فيما يتعلق بالمركز التنافسي. وينطبق الشيء نفسه على متغير "نضج القطاع"

القطاعات الاقتصادية ، على عكس البشر ، يمكن أن تكون أصغر سناً ؛ يحدث أن الظواهر يمكن أن تعكس تطور دورة الحياة لفترة طويلة إلى حد ما ؛ وبالتالي لا يتم أخذ هذا النوع من المواقف بعين الاعتبار من خلال هذه الأداة.

بالمقارنة مع مصفوفة BCG ، يبدو أن هذه الأداة الأخيرة توفر خصائص أكثر دقة لاتخاذ القرار، ويعد الأمر صحيحاً جزئياً فقط لأن هناك عنصراً من الوهم في الاستنتاجات يمكن استخلاصه من استخدامها، وهم يرجع أساساً إلى وجود خطر معين يتمثل في نسيان عوامل عدم الدقة.

تجديد مصفوفة ADL

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:

تجديد مصفوفة ADL

مصفوفة ADL للصناعات في مرحلة بداية دورة الحياة والنمو

الوضعية التكنولوجية

قوية


متوسطة

ضعيفة

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

تجديد مصفوفة ADL

مصفوفة ADL للصناعات في مرحلة النضج

		الوضعية التكنولوجية		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
الوضعية التنافسية	قوية	مجدد	تابع	حيازة
	متوسطة	متسع		تحقيق
	ضعيفة	شراكة	تحقيق	تصفية

تجديد مصفوفة ADL

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؛

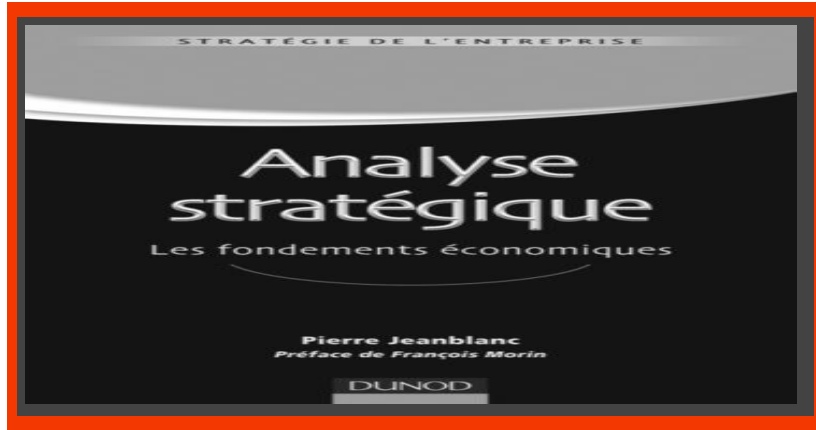
□ كما قد تفضل المؤسسة إتباع استراتيجية التبعية والتي تكون إما في وضعية تنافسية قوية أو متوسطة مقابل وضعية ضعيفة أو متوسطة تكنولوجيا (عدم وجود التبعية في وضعية تكنولوجية تكنولوجية)؛

□ كما تأخذ المؤسسة بخيار **الاتساع** عندما تكون الوضعية التنافسية إما متوسطة أو ضعيفة مقابل وضعية تكنولوجية قوية أو متوسطة.

تجديد مصفوفة ADL

- تتبع المؤسسة استراتيجية **الحياسة** 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.

Contact Info

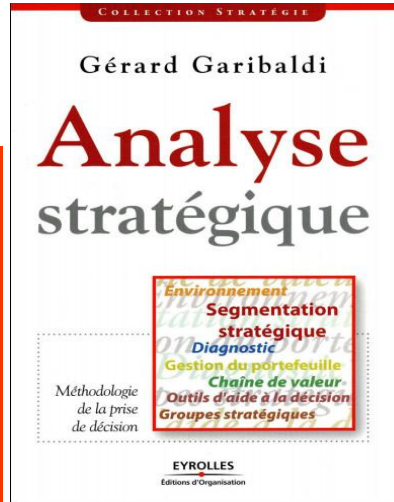


Email

soulef.rahaf@univ-biskra.dz

Phone

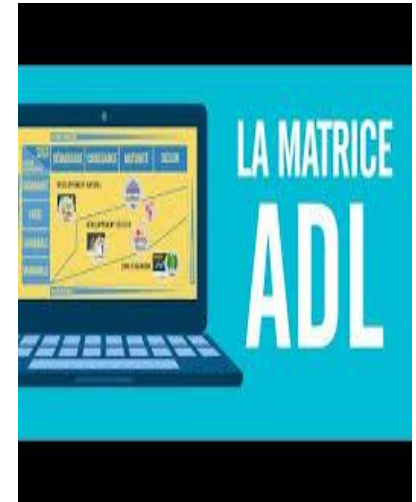
0776457125



[soulef.rahaf](https://www.facebook.com/soulef.rahaf)



[soulef.rahaf](https://www.instagram.com/soulef.rahaf)



شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم