المحور الخامس : مصفوفة ADL

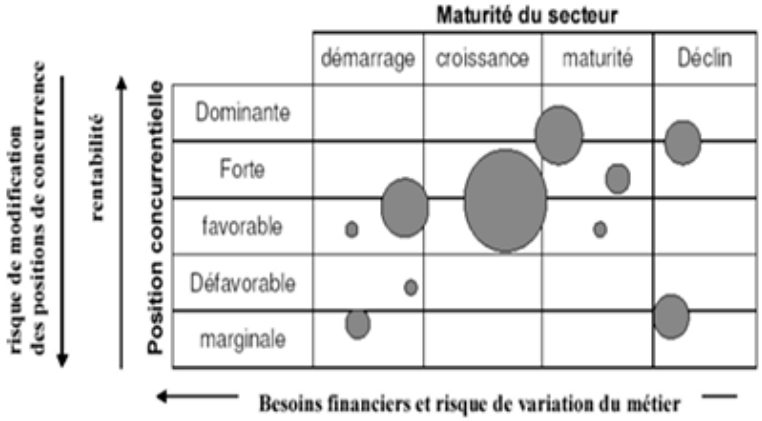
IV. مصفوفة Arthur.D.Little:

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". كانت هذه هي المرة الأولى التي يظهر فيها هذا المفهوم ، والذي كان على مايكل بورتر لاحقًا أن يقوم بتنقيحه للوصول إلى ما عرّفه بالقطاعات الإستراتيجية. يجب أن يقال أن هذا النهج قد تم نشره من قبل A.D.L. في السبعينيات ، أي قبل وقت طويل من بدء PORTER عمله. ثم يتعلق الأمر بتصنيف "مراكز استراتيجية N هذه وفقًا لدرجة النضج: للقطاع الذي ينتمون إليه ، وأخيرًا تحديد المركز التنافسي الذي يشغلونه.

باستخدام هذين المتغيرين A.D.L. ينشئ مصفوفة تسمح له بتوصيف مراكز الإستراتيجية. بالطبع ، بما أننا نستفيد الآن من نتائج عمل بورتر ، فإن القطاعات الإستراتيجية هي التي سيتم استخدامها بدلاً من هذه المراكز ، وفي النشاط الذي يبدأ أو ينمو ، فإن الاستثمارات الضخمة ضرورية. فقط الموقف القوي أو المهيمن يسمح لهم بالتمويل الذاتي. كلما كان المركز هامشيًا ، 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.

الشكل(13): مصفوفة ADL



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:(Samir Žic , Tonči Mikac, 2009, p 3)

– 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 المتنافسين في مكانهم، وأولئك الذين يرغبون في الحصول على أسهم في القطاعات التي لم تعد تنمو، أو حتى المشاركين الذين "فاتتهم المراكز الرائدة".

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

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

الجدول(17): مراحل دورة حياة المنتجات والخيارات الاستراتيجية الوظيفية للمؤسسة

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

Source :(Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, 2006, pp 96 -97)

ب) المركز التنافسي

المتغير الثاني الذي اختاره A.D.L هو "المركز التنافسي الذي تحتله المؤسسة لتجزيء إستراتيجي؛ إنه عنصر معقد للغاية لتعريفه لأننا لا نستطيع أن نكتفي بمعيار واحد ذو طابع عالمي. يمكن تعريفه باستخدام العديد من المعايير من أجل توصيفه بشكل جيد بالمقارنة مع الأداء الذي حققه المنافسون، من خلال: (MRCCE, 2016, PP 46-47)

– 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 الاحتياطيات، 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 التجزيء الاستراتيجي.

تكمن 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:

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.

بهدف وضع كل تجزيء استراتيجي على هذا المحور، نتبع ما يلي: (Samir Žic , Tonči Mikac, 2009, p 2)

– تحديد درجة نضج القطاع؛

– ذكر المعايير المختلفة المستخدمة لتحديد المركز التنافسي؛

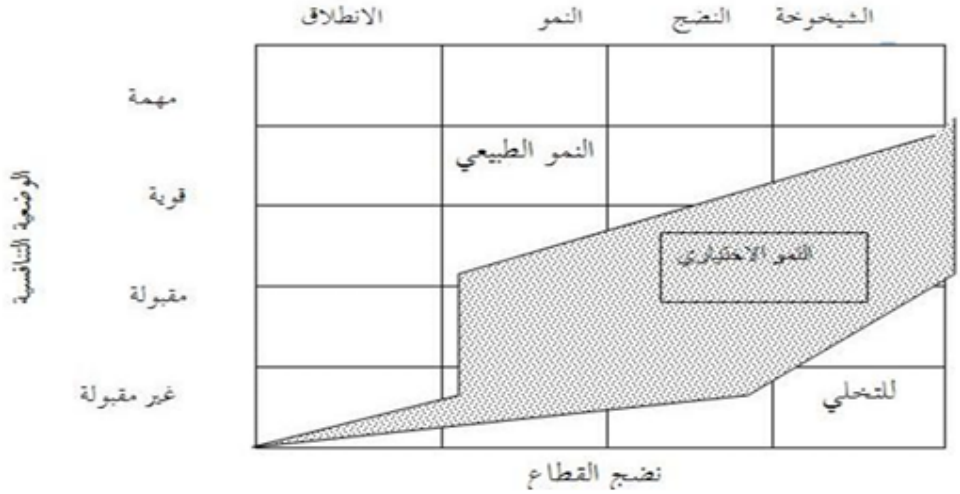
– إعطاء كل منهم وزنا نسبيا مقارنة بالآخرين ، إذا لزم الأمر؛

– 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:

الشكل(14): التعليمات الاستراتيجية لمصفوفة ADL



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

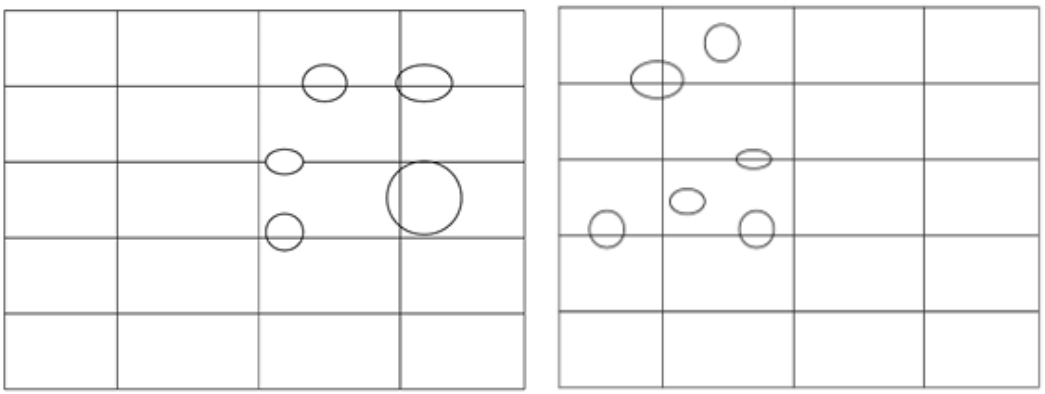
1- ***أنشطة التطوير الطبيعي:*** تتضمن تجنيد كافة الموارد اللازمة لإتباع التطوير، يتوافق مع الأنشطة التي تتمتع المؤسسة بمكانة تنافسية جيدة من أجل التطوير، ولكنها تشمل أيضًا جميع قطاعات المستقبل (في مرحلة الانطلاق)، وهي التي تتطور طبيعيا بشكل عادي ولا تشكل للمؤسسة أي خطر، وإنما على المؤسسة تركها تنمو نموا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

2- ***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 جميعا بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية انتقاء.

3- ***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.

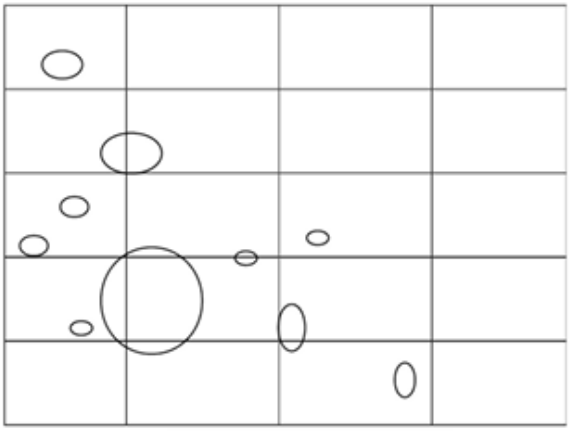
4- ***الأنشطة التي يجب التخلي عنها أو اقتطاعها:*** وهي الأنشطة التي تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية من جهة وفي نفس الوقت قد بلغت مرحلة الزوال وبالتالي القيام بالتراجع عن الاستثمار فيها.

الشكل (15): أمثلة عن مصفوفة ADL لحافظة أنشطة استراتيجية



حافظة الأنشطة 1

حافظة الأنشطة 2



حافظة الأنشطة 3

Source : (P. Helfer, M. Kalika, J. Orson, P133)

توفر مصفوفة ADL عرضًا تركيبيًا لحافظات الأنشطة، يتم عرض ثلاثة أمثلة:

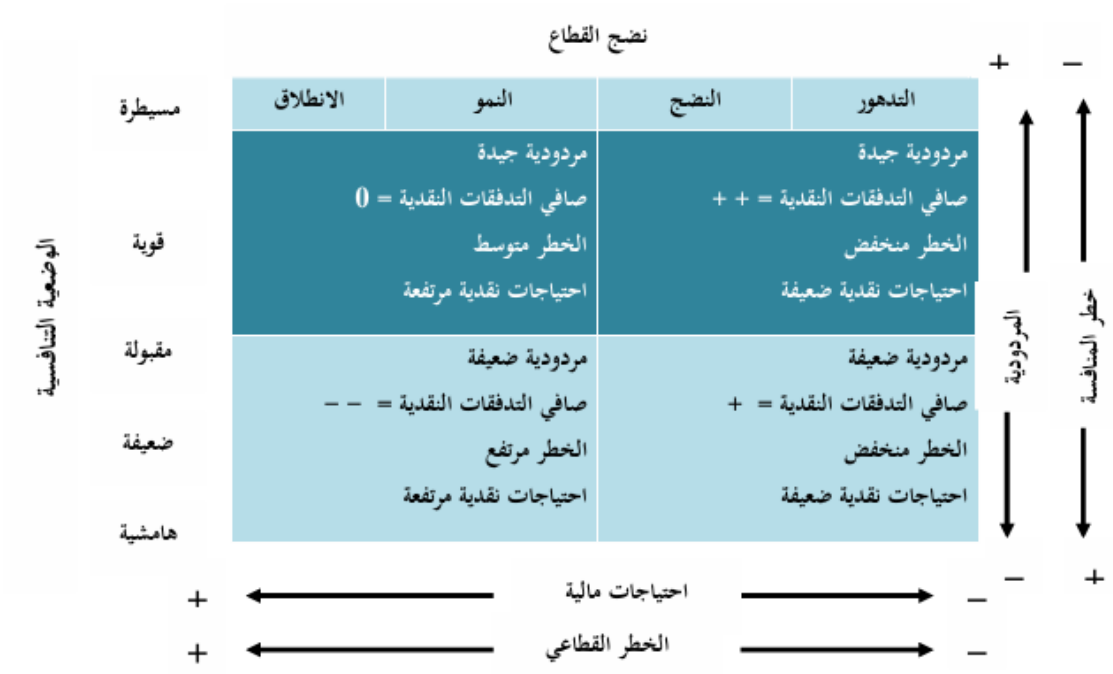
– وبالتالي ، فإن **الحافظة 1** فتية وتنافسية، وتتميز بأنشطة متنامية وربحية ممتازة بسبب التشغيل التنافسي الجيد للمجالات. يقودنا هذا المزيج إلى الاعتقاد بأن هذه الحافظة ذاتية التمويل حتى لو كانت الأنشطة الناضجة غير متوفرة حاليًا.

– **الحافظة 2** ناضجة وتنافسية، وتظهر ربحية قوية وسيولة زائدة ، لكنها لا تحمل أي آفاق للنمو.

– أخيرًا ، 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

الشكل(16): مصفوفة ADL القراءة المالية



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 تراجعا. يمكنها أيضًا، ولكن بصعوبة أكبر، أن تتكيف أيضًا مع القطاعات المعروفة باسم "المجزأة"، أي تقديم العديد من المصادر المحتملة للتمايز وتقديم المنافسة الأكثر تميزًا والأكثر جودة. وبالتالي ، في المقاربة الأولى، 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. فإجابة عن النقد السابق، فهو يفترض بأن المنافسة لا تبنى فقط على التكاليف والأسعار، ولكن على القوة النسبية للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها.

فاختيار دورة الحياة كمقياس لقطاع يدخل بعد أساسي (وهو تحديد الأنشطة) في تحليل حافظة الأوراق. فهو متغير أكثر نجاعة بالنسبة لمعدل النمو الفوري (instantané)، والذي من الممكن أن يعرف تغيرات ظرفية مهمة وأكثر ديناميكية على أساس أننا لا ننظر فقط للماض والحاضر الذي يقوم بمقارنة خصائص مالية، هياكل تنافسية ووسائل تطبيق (action) استراتيجية خاصة، فهو الوحيد الذي يسمح بالأخذ في الحسبان الديناميكية التنافسية.

إن هذا النموذج يقترح قائمة للعوامل الهامة للنجاح، إلا أن الأفراد هم الذين يحددون لكل نشاط العوامل التي، حسب رأيهم، تكون مصدر النجاح، والذين فيما بعد يقومون بترجيحها) عن طريق الإختيار و الترجيح) وذلك بإدخال الموضوعية في التحليل وإبعاد الصرامة العلمية.

فعن طريق مرونته و تكيفه، فإن هذا النموذج يبقى بالتالي الوسيلة الأفضل لتحليل محفظة أنشطة المؤسسات الأكثر تنويع، وبالأخص منها تلك التي تنتهج نهج التنويع غير المترابط (غير المركز) الذي يسّير مصالح موزعة في شركات وقطاعات مختلفة (disparates)

يأتي الحد الأول لهذه الأداة من صعوبة إعطاء قيم ذات صلة وموضوعية للمتغيرات التي اختارتها A.D.L. ، لا سيما فيما يتعلق بالمركز التنافسي. وينطبق الشيء نفسه على متغير "نضج القطاع"، حتى لو كانت الصعوبات من حيث القيمة المطلقة أقل خطورة لأن المعايير تظل أكثر قابلية للقياس وبالتالي فهي أكثر موضوعية (على الرغم من أن نظام القياس الذي سيتم وضعه ما زال غير واضح في قطاعات معينة تخضع لتغيرات معقدة مثل قطاع الطاقة).

نقطة واحدة على وجه الخصوص تستحق اهتماما خاصا: القطاعات الاقتصادية ، على عكس البشر ، يمكن أن تكون أصغر سنا ؛ 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 صحيحا جزئيًا فقط لأن هناك عنصرًا من الوهم في الاستنتاجات يمكن استخلاصه من استخدامه، وهم يرجع أساسًا إلى وجود خطر معين يتمثل في نسيان عوامل عدم الدقة. ومع ذلك ، يظل استخدامًا أكثر عمومية لأنه يمكن استخدامه في القطاعات التي لم يعد هناك نمو فيها. لكنها تظل ذات صلة أيضًا عندما يكون تأثير التجربة ضئيلًا.

من خلال هذه الأداة أصبح من الممكن تنفيذ طريقة تفكير قائمة على تطبيق طريقة "الكشف عن مراحل البحث"، تم تصميم هذه الطريقة لجعل المستخدم يطرح أسئلة جديدة، من أجل العثور على إجابات جديدة والقيام بذلك يتطلب منه الدخول في نظام تحليل البيانات (سواء كان داخليًا أو خارجيًا).

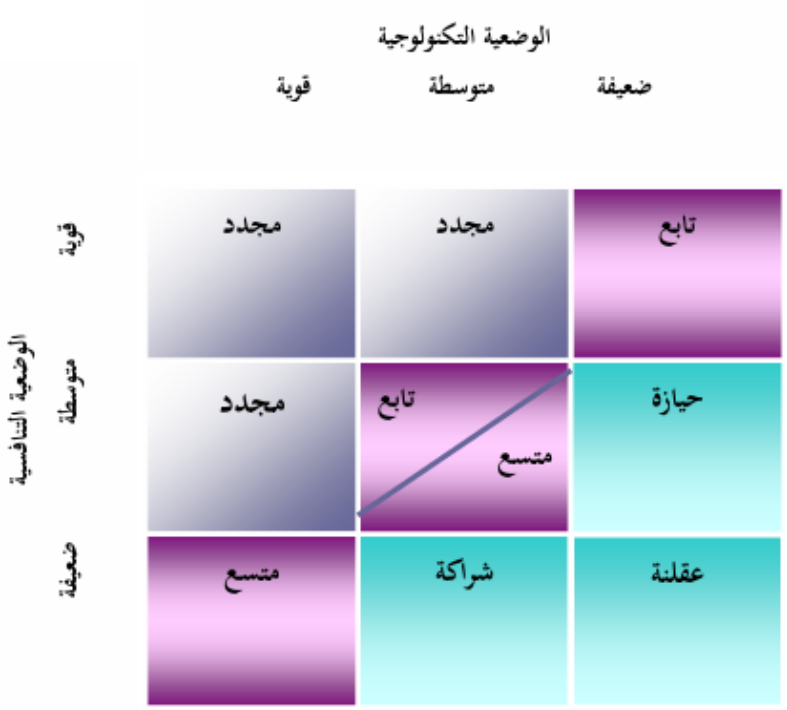
تعتبر هذه الأداة أكثر كفاءة حيث أن المؤسسة أكثر تنوعًا وبالتالي فهي أكثر ملاءمة للمجموعات متعددة الجنسيات

وقد جدد **Arthur.D.Little** مصفوفته الشهيرة وذلك بالاعتماد على بعدين هما:

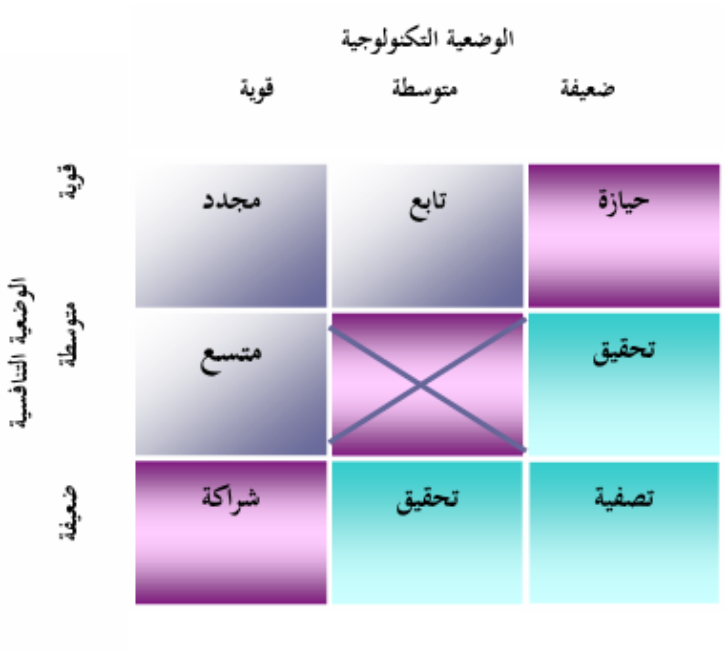
- ❖ الوضعية التنافسية؛
- ❖ الوضعية التكنولوجية.

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

الشكل (17): مصفوفة ADL للصناعات في مرحلة بداية دورة الحياة والنمو



الشكل (18): مصفوفة ADL للصناعات في مرحلة النضج



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 الوضعيتين 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 التكنولجية ضعيفة وتنافسيا قوية أو متوسطة؛
- تتبنى المؤسسة خيار **الشراكة** عندما تكون وضعيتها التنالفسية ضعيفة مقابل وضعية تكنولوجية إما قوية أو متوسطة؛
- كما قد تنتهج المؤسسة عدة خيارات بالنسبة لباقي خلايا المصفوفة على حسب الحالة.