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

السنة الأولى ماستر

تخصص : تسويق

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 وفقًا لدرجة النضج: للقطاع الذي ينتمون إليه ، وأخيرًا 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 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.

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 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:

مراحل دورة حياة المنتجات والخيارات الاستراتيجية الوظيفية للمؤسسة

	التدهور	النضج	النمو	الانطلاق
البحث والتطوير	توقيف كل جهود الحث والتطوير للمنتج الأول	تطويرات صغرى منت أجل تغييرا كبرى (بداية ظهور المنتج الثاني)	إنطلاق النتج الثاني	تحسين تقنية استخدام المنتج الأول
الانتاج	مناولة صناعية بسيطة جدا والعتماد على مراقبة تسيير الخزون	تخفيض التكاليف والتصنيع بأحجام صغيرة عن طريق مراحل روتينية للتصنيع	إعادة تركيز مراحل الانتاج لدى المؤسسة والمناولة الصناعة للنتج الثاني	تخفيض التكاليف والتصنيع بأحجام صغيرة عن طريق مراحل روتينية للتصنيع
التوزيع	تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات المقدمة للزائن ومراقبة المخزون النهائي من النتجات التامة	تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات المقدمة للزائن ومراقبة المخزون النهائي من النتجات التامة	تكامل نع أنظمة التوزيع والامداد للمنتج الأول	المناولة الصناعية لبعض مراحل الانتاج
الموارد البشرية	تحويل اليد العاملة من خطوط الانتاج للمنتج 1 لفائدة المنتج 2	تحسين الانتاجية وتنفيذ نظام يرفع من الفاعلية	تحسين الممهارات الخاصة بوظيفة الانتاج	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 ايردات وأرباح ضخمة للمنتج الأول تمول عجز انطلاق المنتج الثاني	خسائر كبرى في الايرادات المالية للمؤسسة بسبب ارتفاع التكاليف

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. 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 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 Littleالبعد 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؛

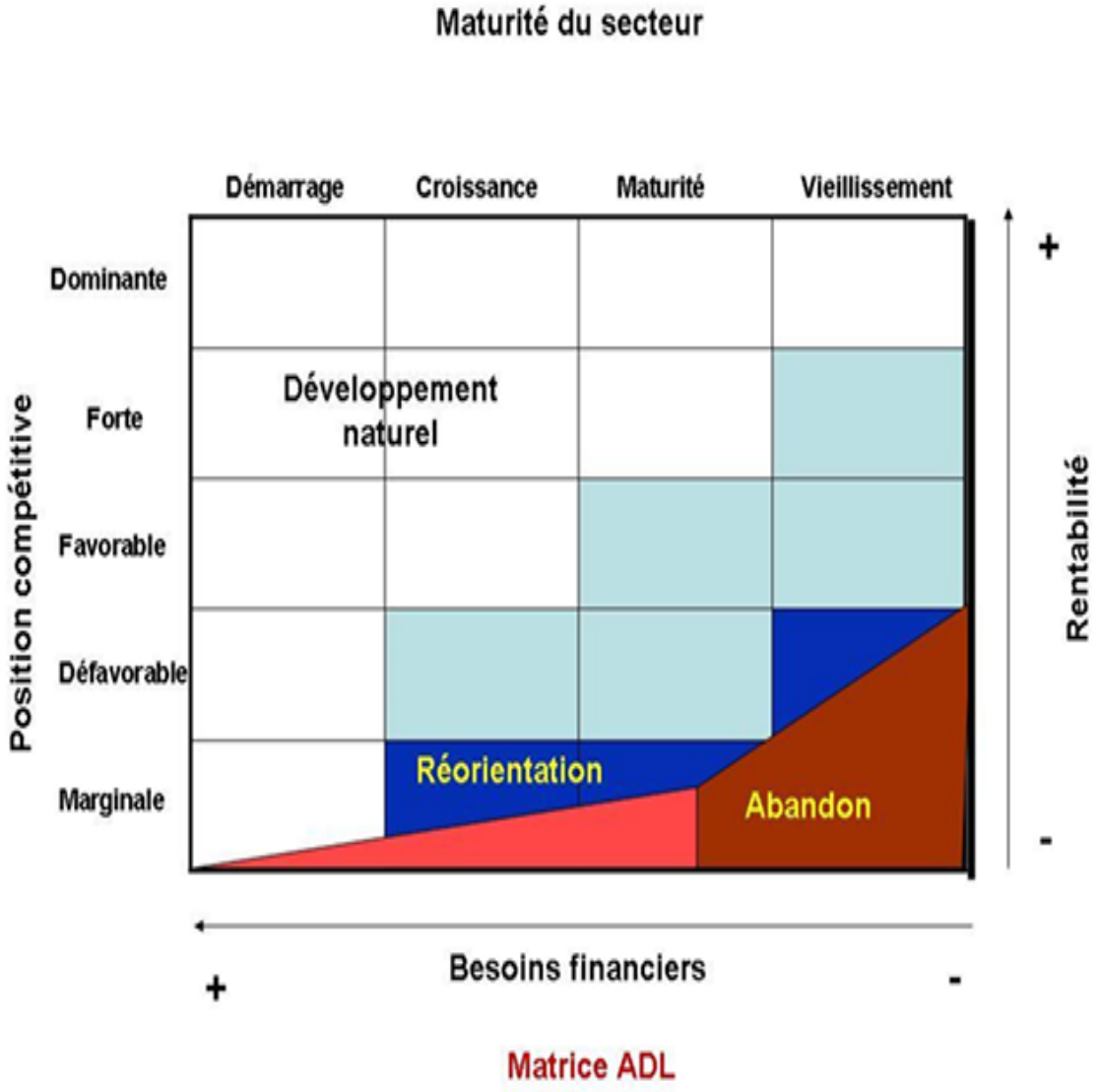
- إعطاء كل منهم وزنا نسبيا مقارنة بالآخرين ، إذا لزم الأمر؛

- 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



Matrice ADL

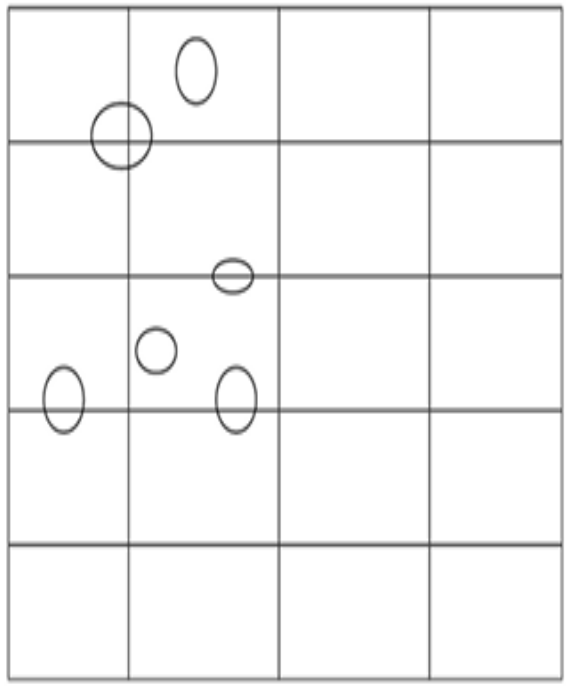
التعليمات الاستراتيجية لمصفوفة ADL

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

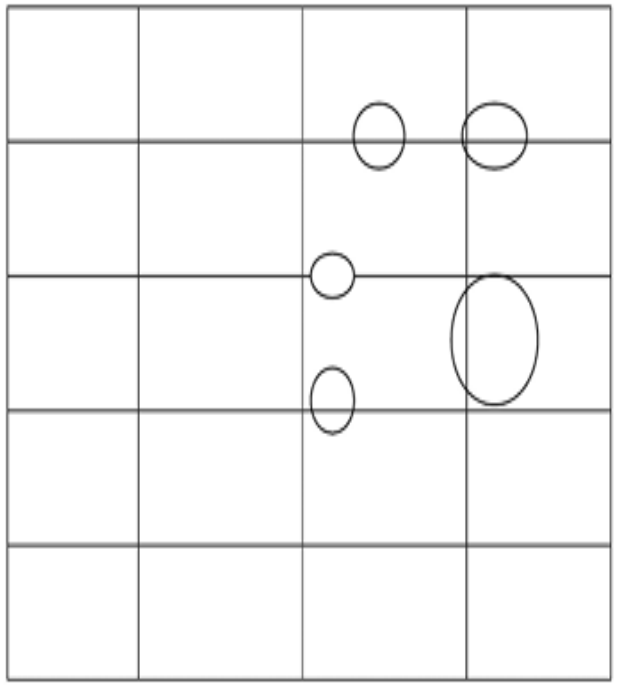
أنشطة التطوير الطبيعي: تتضمن تجنيد كافة الموارد اللازمة لإتباع التطوير، يتوافق مع الأنشطة التي تتمتع المؤسسة بمكانة تنافسية جيدة من أجل التطوير، ولكنها تشمل أيضًا جميع قطاعات المستقبل (في مرحلة الانطلاق)، وهي التي تتطور طبيعيا بشكل عادي ولا تشكل للمؤسسة أي خطر، وإنما على المؤسسة تركها تنمو نموا طبيعيا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

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.

أمثلة عن مصفوفة ADL لحافظة أنشطة استراتيجية

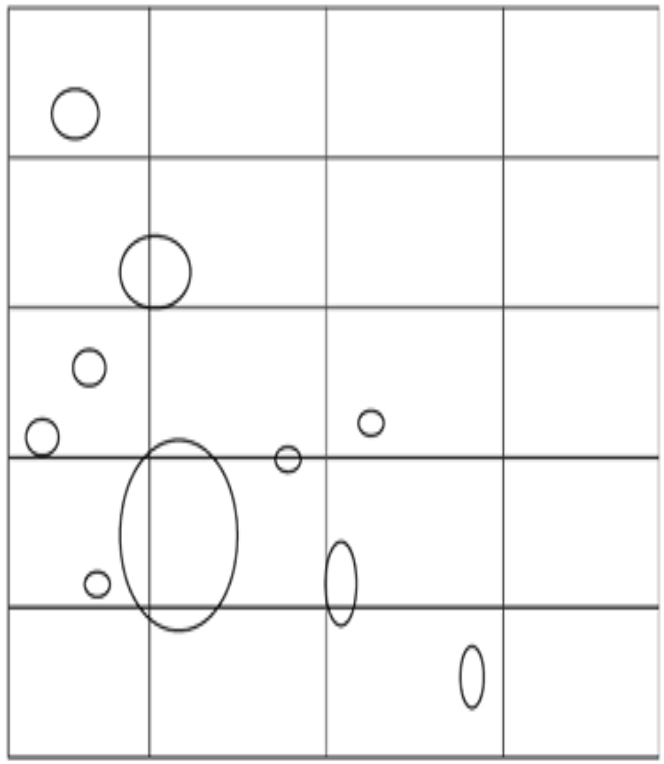


حافظة الأنشطة 1



حافظة الأنشطة 2

أمثلة عن مصفوفة ADL لحافظة أنشطة استراتيجية



حافظة الأنشطة 3

أمثلة عن مصفوفة ADL لحافظة أنشطة استراتيجية

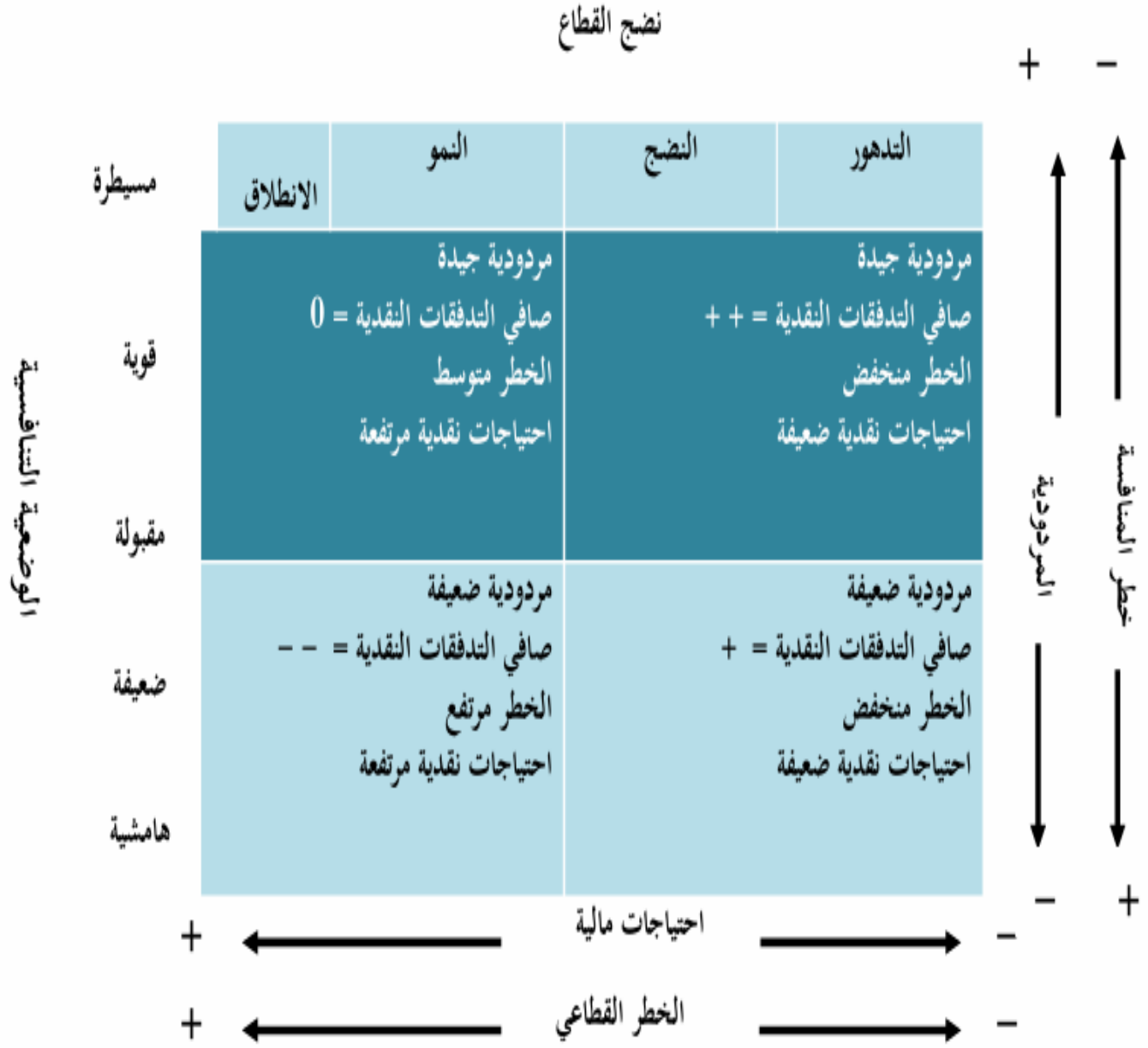
توفر مصفوفة ADL عرضًا تركيبيًا لحافظات الأنشطة، يتم عرض ثلاثة أمثلة:

✓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 ADLالقراءة المالية



شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم