

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

موضوع:

آشنایی با ماتریس ADL در

مدیریت استراتژیک



شرکت پتروشیمی (سهامی خاص)



این ماتریس :

- ابزاری برای مدیریت استراتژیک پورتفولیو
- توسط شرکت مشاوره ایی **Arthur D. Little** ایجاد شده است و برگرفته از همین نام است.
- در سطح استراتژی **corporate** می باشد.
- جهت تعیین موقعیت **SBU** به وسیله جدولی دارای ابعاد  $4*5$  می باشد که بر اساس آن یک استراتژی سرمایه گذاری توصیه می شود.

که دو بعد جدول :

- ۱- موقعیت رقابتی - موقعیت استراتژیک شما چقدر قوی است ؟
- ۲- بلوغ صنعت - صنعت در چه مرحله ای از چرخه عمر خود قرار دارد؟

بلوغ صنعت بسیار شبیه به چرخه عمر محصول (PLC) است و می تواند آن را تقریبا به "چرخه زندگی صنعت" تغییر نام داد.

# ماتریس ADL

این مدل مبتنی بر پارادایم تجویزی، رویکرد محتوایی مبتنی بر چرخه‌ی عمر محصول بوده و قابلیت به‌کارگیری در سطح:

- یک شاخه از صنعت
- محصولات مختلف یک شرکت
- SBUها

را دارد.



ماتریس **ADL** دارای ویژگی‌های مشابه ماتریس‌های **BSG** و **GE** می‌باشد،  
یعنی تصویری از موسسه در فضایی دو بعدی ایجاد می‌شود.

✓ ماتریس ADL توزیع بخش شرکت ها از طریق مراحل مختلف چرخه عمر صنعت را نشان می دهد.

✓ مفهوم مرحله چرخه عمر صنعت، به عنوان یک مقوله مهم است که تا حدی در دو ماتریس BCG و ماتریس GE شناخته است.

✓ ماتریس ADL به موقعیت مرکزی به عنوان یک متغیر کلیدی در فرایند مدیریت استراتژیک اشاره می کند.

✓ در طول فرایند طراحی، مدیران شرکت و تحلیلگر باید تمام استراتژی های ممکن را در نظر بگیرند.

# مزایای ماتریس ADL

✓ ماتریس **ADL** دسترسی و امکان شکل دادن به فرآیند طراحی پورتفولیو آینده را جهت انجام اقدامات استراتژیک برای دستیابی به هدف پورتفولیو و / یا تعادل موجود فراهم می کند.

✓ ماتریس پورتفولیو **ADL** یک ابزار تشخیصی خوب از تجزیه و تحلیل استراتژیک است.

✓ فرآیند ایجاد آن بر یک فرآیند تحلیلی جامع و ساخت یافته منطبق است که در تصمیم گیری های استراتژیک شرکت کمک می کند.



نقطه ضعف اصلی ماتریس پورتفولیو **ADL** می تواند در تکمیل نبودن آن باشد. با تکامل صنعتی که بتوان تاثیرات غیر قابل کنترل در تصمیم گیری شرکت را تعیین نمود ، عامل کافی نیست.

# معرفی جدول مراحل چرخه زندگی

## ۱- جنینی **Embryonic**:

همانطور که از نام نشان می دهد، آن یک مرحله اولیه مقدماتی است. این مرحله معمولاً با رشد سریع و سطوح پایین رقابت مشخص می شود. قیمت محصولات به طور کلی در این مرحله بالا است.

## ۲- رشد **Growth**:

در مرحله بعدی رشد ادامه می یابد و افزایش فروش بازیکنان بیشتری را به رقابت می کشد.

# معرفی جدول مراحل چرخه زندگی

## ۳- بلوغ **Maturity**:

این مرحله با رکود از نظر فروش کلی صنعت برجسته شده است. در حالی که صنعت از پایگاه مشتری که به خوبی تثبیت شده برخوردار است، رشد بیشتر هم دیده نمی شود. رقبا فراوانی وجود دارد و رقابت شدید است.

## ۴- سالمندی **Ageing**:

مرحله پیری با کاهش عمده در تقاضا مشخص می شود. تحکیم و یا ترک تنها گزینه های باقی مانده برای کسب و کار است هنگامی که صنعت در شروع به مرگ می باشد.

# معرفی جدول موقعیت رقابتی

## ۱- غالب (Dominant):

یک موقعیت رقابتی غالب به این معنی است که شما با هر سختی رهبر بازار با رقبایی هستید. برای بسیاری از کسب و کارها این سطح از تسلط یا نادر است و یا بیش از حد کوتاه مدت است. اگر محصولی با نام تجاری جدید راه اندازی کرده ایم، قادر به لذت بردن از تسلط در بازار خواهیم بود تا زمانی که رقیب دیگری در بازار وجود نداشته باشد. از سوی دیگر برای اینکه به عنوان یک بازیکن غالب برای یک مدت طولانی باقی بمانیم، نیاز به ساخت یک شهرت قوی در بازار داریم.



# معرفی جدول موقعیت رقابتی

## ۲- قوی (Strong):

به معنای داشتن یک سهم بازار قوی و ثابت در موقعیت بازار است، صرف نظر از حضور رقبا. این گروه معمولاً رهبران بازار و موقعیت پایدارشان هستند که با هر آنچه رقبایشان انجام می دهند تحت تاثیر قرار نمی گیرند.

## ۳- مطلوب (Favorable):

کسب و کار از مزیت رقابتی در برخی از بخش های بازار برخوردار است. کسب و کار به طور مداوم باید مزیت رقابتی خود را تا زمانی که رقبای فراوانی به همان اندازه قوی در بازار وجود دارد حفظ کند.

## معرفی جدول موقعیت رقابتی

### ۴- قابل دفاع (Tenable):

کسب و کار ، سهم بازار بسیار کوچک و رقبای قوی تری که در حال سبقت گرفتن برای سهم بازار خود هستند دارد.

### ۵- ضعیف (Weak):

هنگامی که یک کسب و کار به طور مداوم در حال از دست دادن سهم بازار خود و سهم بازار در حال کاهش آن ، سودآور ماندن را دشوار می سازد.

## با استفاده از جدول

- موقعیت استراتژیک یک سازمان می تواند ایجاد شود.
- مدیران پس از آن نیاز به تصمیم گیری برای تعیین بهترین مسیر استراتژیک برای کسب و کار دارند.
- به عنوان مثال آنها ممکن است از تجزیه و تحلیل **Gap** استفاده کنند.

		Stages of Industry Maturity			
		Embryonic	Growth	Maturity	Ageing
Company's Competitive Position	Dominant				
	Strong				
	Favourable				
	Tenable				
	Weak				

A D Little Competitive Position/Industry Maturity Matrix

[www.marketingteacher.com](http://www.marketingteacher.com)



# مراحل منسجم برای دستیابی به این ماتریس

۱- تعیین **SBU** های شرکت (تقسیم بندی استراتژیک انجام شده توسط روش های به روشنی تعریف شده)

۲- شناسایی مراحل بلوغ صنعتی برای هر **SBU** این باید برای هر کسب و کار در تمام **SBU** ها انجام شود)

۳. تعیین موقعیت رقابتی **SBU** ها (رقابت شرکت در صنعت خاص و تعریف شده به صورت دقیق)

۴. تعیین اندازه و موقعیت **SBU** ها در ماتریس **ADL**

در ماتریس ،روابط بین اندازه تمام صنایع که در آن شرکت فعال است دیده می شود.

تحلیلگر و کارشناسان باید به طور مداوم تعیین مرحله در چرخه زندگی این صنعت را برای هر شرکت استراتژیک مرکزی بررسی نمایند. در ماتریس **ADL** صنایع رقابتی باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند و در صنعت خاص با استفاده از ساختار مدل صنعتی پورتر مقایسه شوند.

# نکات مهم

- مقایسه باید بسیار دقیق و باید شامل هر دو مقایسه واحدهای کسب و کار و محصولات قابل مقایسه باشد.
- تجزیه و تحلیل شرکت و مدیریت پرسنل باید بسیار دقیق باشید .
- بیشتر محصولات / صنایع با بزرگترین سهم در منطقه از رشد و یا در مرحله بلوغ است که این شرکت ها می توانند سود و درآمد قابل توجه داشته باشند.

# شناسش مقوله کلی از استراتژی های ADL

توسط هر یک از **SBU** ها می تواند اتخاذ شود :

- استراتژی های بازار ✓
- استراتژی های محصول ✓
- استراتژی های مدیریت و سیستم ها ✓
- استراتژی های فناوری ✓
- استراتژی تجدید بنا کردن ✓
- استراتژی عملیات ✓



# استراتژی های پیشنهادی برای هر تقاطع

## استراتژی-۱ (غالب، جنینی):

در این مرحله کسب و کار شما تنها و یا بازیکن اصلی در بازار است، بنابراین کسب و کار باید به افزایش و تقویت پایه مصرف کننده خود کمک نماید. کنترل بیشتر بر مبنای مشتری خود، آسان تر از آن خواهد بود که از ورود رقبا به بازی جلوگیری نمود.

# استراتژی های پیشنهادی برایش هر تقاطع

استراتژی-۲ (غالب، رشد):

کسب و کار باید بر استراتژی خود در جهت حفظ سهم بازار خود به خوبی موقعیت بازار خود تمرکز نماید.

استراتژی ۳ (غالب، بالغ):

دوره ایده آل در این مقطع حفظ موقعیت در بازار و رشد سهم بازار خواهد بود.

استراتژی-۴ (غالب، سالمندی):

در اینجا یک کسب و کار باید بر ماندن بر روی موقعیت بازار خود تمرکز کند.

استراتژی-۵ (قوی، جنینی):

این ترکیب نیاز به تلاش تهاجمی برای بهبود موقعیت رقابتی به خوبی افزایش سهم بازار دارد.

# استراتژی های پیشنهادی برای هر تقاطع

استراتژی -۶ (قوی، رشد):

در اینجا، استراتژی کاملاً مشابه مورد فوق می باشد، به جز که باید کمی بیشتر بر بهبود موقعیت رقابتی تمرکز نماید.

استراتژی -۷ (قوی، بالغ):

از آنجا که صنعت در این نقطه در حال بلوغ است، نیاز به حفاظت از موقعیت در باز می باشد. در همان زمان تلاش برای رشد سهم بازار، حفظ متناسب آن با سهم رو به رشد بازار صنعت.

# استراتژی های پیشنهادی برای هر تقاطع

استراتژی ۸- (قوی، سالمندی):

در اینجا با دو گزینه روبه رو هستیم یا قاطعانه بر روی موقعیت بازار خود بمانیم و یا کاهش در هزینه تا سود بیشتر کسب نماییم.

استراتژی ۹- (مطلوب، جنینی):

کسب و کار باید راه هایی برای بهبود موقعیت بازار خود پیدا کرده و آن را باید برای افزایش سهم بازار حفظ نمود.

استراتژی ۱۰- (مطلوب، رشد):

در این وضعیت کسب و کار باید با سرمایه گذاری به تقویت موقعیت بازار خود بپردازد و در نتیجه سهم بازار خود را افزایش دهد.

# استراتژی های پیشنهادی برای هر تقاطع

استراتژی-۱۱ (مطلوب، بالغ):

در این مرحله، استراتژی باید در شناسایی یک بازار **Niche** کمک نماید، برای محافظت از موقعیت بازار کسب و کار و به رشد سهم بازار خود.

استراتژی-۱۲ (مطلوب، سالمندی):

با نزدیک شدن به نقطه خروج، استراتژی ایده آل در اینجا قطع کردن هزینه، شروع به برداشت سود و توسعه یک طرح خروج از مرحله.



## Niche Market

یک فرصت جذاب در دسترس، برای کسب و کارهای کوچک مجبور به رقابت با رقبای بزرگتر می باشد.

# استراتژی های پیشنهادی برای هر تقاطع

استراتژی-۱۳ (قابل دفاع ، جنینی):

تنها چیزی که باید در کانون توجه باقی بماند موقعیت بازار است و تمام تلاش های که باید در جهت بهبود وضعیت بازار باشد.

استراتژی-۱۴ (قابل دفاع ، رشد):

کسب و کار با چنین شانسی نمی تواند زنده بماند تا زمانی که یک بازار نیچه برای خود پیدا نماید یا می تواند یک عامل قوی متفاوت سازی که مصرف کنندگان را جذب نماید پیدا و سهم بازار خود را افزایش دهد.

استراتژی-۱۵ (قابل دفاع ، بالغ):

همانطور که با استراتژی فوق، در اینجا هم نیاز به پیدا کردن یک بازار **Niche** است و در صورتی که آن امکان پذیر نباشد، ترک صنعت بهتر است.

# استراتژی های پیشنهادی برای هر تقاطع

استراتژی-۱۶ (قابل دفاع ، سالمندی):

احتمالا این وضعیت سود قابل توجهی را به همراه نمی آورد، در نتیجه کسب و کار باید در پی خروج از مرحله و یا رها کردن صنعت باشد.

استراتژی-۱۷ (ضعیف، جنینی):

این یک وضعیت بد است، و کسب و کار نیاز به اندازه گیری پاداش ماندن در صنعت در مقابل هزینه ها را دارد. اگر آن یک موقعیت سود آور نباشد، بهتر است که از بازار خارج شود.

# استراتژی های پیشنهادی برای هر تقاطع

استراتژی ۱۸ (ضعیف، رشد):

در هر صورت می توان بر روی راه هایی برای بهبود هم سهم بازار و هم موقعیت بازار کار کرد.

استراتژی ۱۹- (ضعیف، بالغ):

باز هم، یا می توان بر راه برگرد به موقعیت رقابتی و سهم بازار کار کرد، و یا به سادگی طرح خروج از رده.

استراتژی ۲۰- (ضعیف، سالمندی):

تنها انتخاب یک کسب و کار در این وضعیت شدید دست کشیدن است.

## به عنوان یک نتیجه

با توسعه در بازار جهانی مانند:

- افزایش مداوم تعداد رقبا
- افزایش قیمت مواد اولیه و نیروی کار
- به ویژه رکود اقتصاد جهانی

روش های مدیریت پورتفولیو روز به روز مهم می شوند.

با آینده نامشخص بسیاری از شرکت ها به دنبال یک امکان برای کاهش هزینه ها، که رقابتی تر و اساسی تر باشد- به منظور زنده ماندن هستند.

ماتریس **ADL** به عنوان یک روش قدرتمند خلاقیت در تصمیم گیری برای کسب و کار را افزایش می دهد و باعث کاهش عدم اطمینان در فرایند تصمیم گیری می شود.



- [http://www.mbabrief.com/what is adl matrix.asp](http://www.mbabrief.com/what%20is%20adl%20matrix.asp)
- <http://mbaworld.blogfa.com/post/14>
- <http://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/4113-adl-matrix-arthur-d-little.html>
- [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_88.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_88.htm)
- <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/123084.aspx>
- <http://www.privatewriting.com/adl-matrix-gap-analysis-directional-policy-matrix>
- <http://www.thefreelibrary.com/Application+of+ADL+matrix+in+developed+industrial+companies.-a0224712530>
- <http://www.marketingteacher.com/the-arthur-d-little-adl-strategic-condition-matrix-2/>

# باتشکر از توجه شما

