

Матрица

Arthur D. Little

Работу выполнили:

Калинина К.,

Лукьянчук В.

35 УП

- Модель ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл. Ее исходное предназначение состояло в том, чтобы обеспечить менеджеров оригинальной методикой стратегического анализа и планирования, дать им по возможности мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой организации, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне хозяйственных звеньев.



- Модель ADL / LC — это эффективный подход к динамическому анализу бизнес-развития. Она была создана консалтинговой фирмой Arthur D. Little из Бостона в 1970 году.



В отличие от матрицы BCG рассматриваемая модель построена всего на 2 переменных:

- **Зрелость сектора.** Данный параметр характеризует этапы модификации рынка, которые соответствуют стадиям жизненного цикла товара/отрасли. Зрелость сектора дает возможность анализировать временные изменения ситуации на рынке, выявляя определенные финансовые характеристики, формы конкуренции и другие факторы стратегического поведения поэтапно.
- **Положение относительно конкурентов.** Для выявления этой переменной задействуют показатели конкурентной борьбы, рыночной доли и конкурентоспособности.

Задачи ADL матрицы

- Подход предназначен для оценки портфельных стратегий, определяющих диверсификацию многоотраслевой компании.
- Вся матрица АДЛ включает в себя 20 ячеек и образует за счет союза 2 параметров: стадий жизненного цикла и конкурентных позиций. Разработка Arthur D. Little применяется на уровне корпоративного и малого бизнеса. За несколько минут матрица АДЛ может определить верное направление стратегического управления компании.



Стадия жизненного цикла продукта	Ведущее	Сильное	Заметное	Прочное	Слабое
			Естественное развитие 		
Избирательное развитие					
				Доказывать жизнеспособность 	
100	Относительное положение на рынке				0

- Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа:
- «простой (естественный) выбор» – стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL и охватывает несколько ячеек;
- в рамках каждого «естественного выбора» сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора»;
- выбор уточненной стратегии. По существу, выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор так называемых уточненных стратегий, соответствующих каждому "специфическому выбору". Уточненные стратегии сформулированы в терминах 24 хозяйственных операций

Особенности бизнес-портфеля организации:

- виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла;
- поток денежной наличности положителен или, по крайней мере, таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса;
- средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (Return On Net Assets – RONA) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям организации;
- чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (замечное) положение, тем лучше бизнес-портфель организации.

- Модель Артур Д. Литтл предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля. Этот граф опирается на два параметра – показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций.
- По оси Y в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси X – конкурентное положение вида бизнеса.



ЖЦ включает в себя несколько стандартных фаз:

- **Зарождение.** Здесь имеется в виду активный период становления отрасли, в ходе которого несколько брендов стремятся к флагманскому положению, конкурируя между собой.
- **Ускорение роста.** В данный период выдерживавшие конкуренцию компании получают первые достойные результаты своей деятельности. Во время этой фазы спрос чаще всего опережает предложение.
- **Замедление роста.** На этом этапе предложение начинает опережать спрос.
- **Зрелость.** Начинают появляться избыточные мощности из-за насыщения спроса.
- **Затухание.** Радикальное или полное снижение спроса по ряду демографических и экономических причин, а также в силу устаревания и уменьшения потребности в предлагаемом продукте.

Конкурентные позиции

- Ведущая;
- Сильная;
- Заметная;
- Прочная;
- Слабая;
- Нежизнеспособная.



Матрица выполняет несколько функций. Помимо отображения положения всех видов бизнеса организации, каждой клетке матрицы соответствуют определенные значения:

- Каждая клетка ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности.
- Каждая клетка подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций.

- Каждая клетка входит в определенную область «естественного выбора», которая в свою очередь указывает возможности «специфического выбора», а также на ряд «уточненных стратегий», которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса:
- A >> Обратная интеграция
- B >> Развитие бизнеса за рубежом
- C >> Развитие производственных мощностей за рубежом
- D >> Рационализация системы сбыта
- E >> Нарращивание производственных мощностей
- F >> Экспорт той же продукции
- G >> Прямая интеграция
- H >> Неуверенность
- I >> Начальная стадия развития рынка
- J >> Лицензирование за рубежом

- К >> Полная рационализация
- L >> Проникновение на рынок
- M >> Национализация рынка
- N >> Методы и функции эффективности
- O >> Новые продукты/новые рынки
- P >> Новые продукты/те же рынки
- Q >> Рационализация продукции
- R >> Рационализация ассортимента продукции
- S >> Чистое выживание
- T >> Те же продукты/новые рынки
- U >> Те же продукты/те же рынки
- V >> Эффективная технология
- W >> Традиционная эффективность снижения стоимости
- X >> Отказ от производства

- Матрица ADL обладает некоторыми недостатками и ограничениями. И самый главный минус этого метода в том, что разработка Arthur D. Little подразумевает жестко детерминированный выбор стратегии, который абсолютно не гибкий и может на практике вызвать негативные последствия для бизнеса. В целом, АДЛ подход актуален для высокотехнологических сфер, где жизненный цикл продукта очень короткий.

