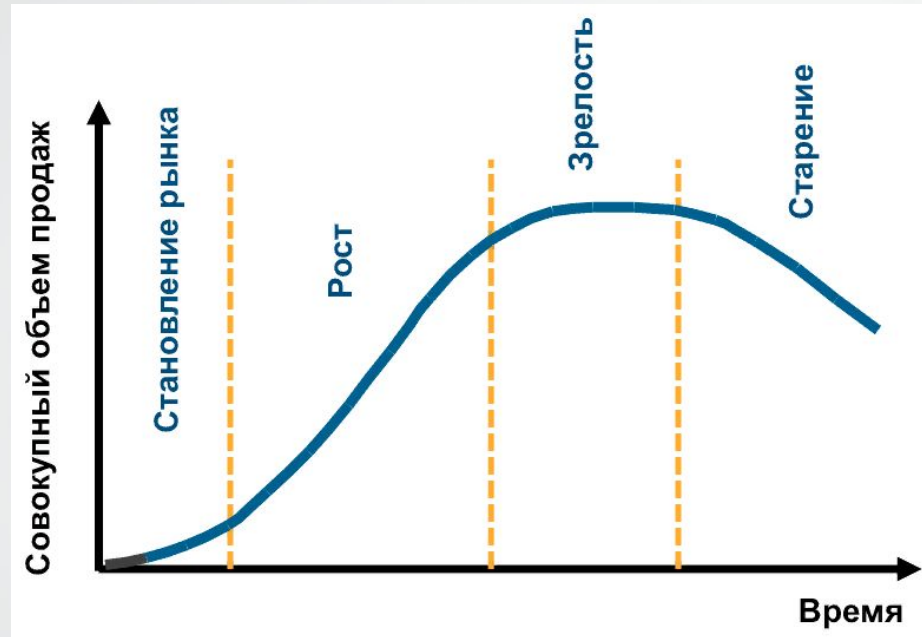


Модель ADL-LC

Модель ADL-LC

- Модель ADL-LC (ADL — аббревиатура названия известной консалтинговой фирмы Arthur D. Little, а LC — сокращение от Life Cycle — жизненный цикл), или матрица ADL, — это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического управления, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов организаций.

Жизненный цикл отрасли

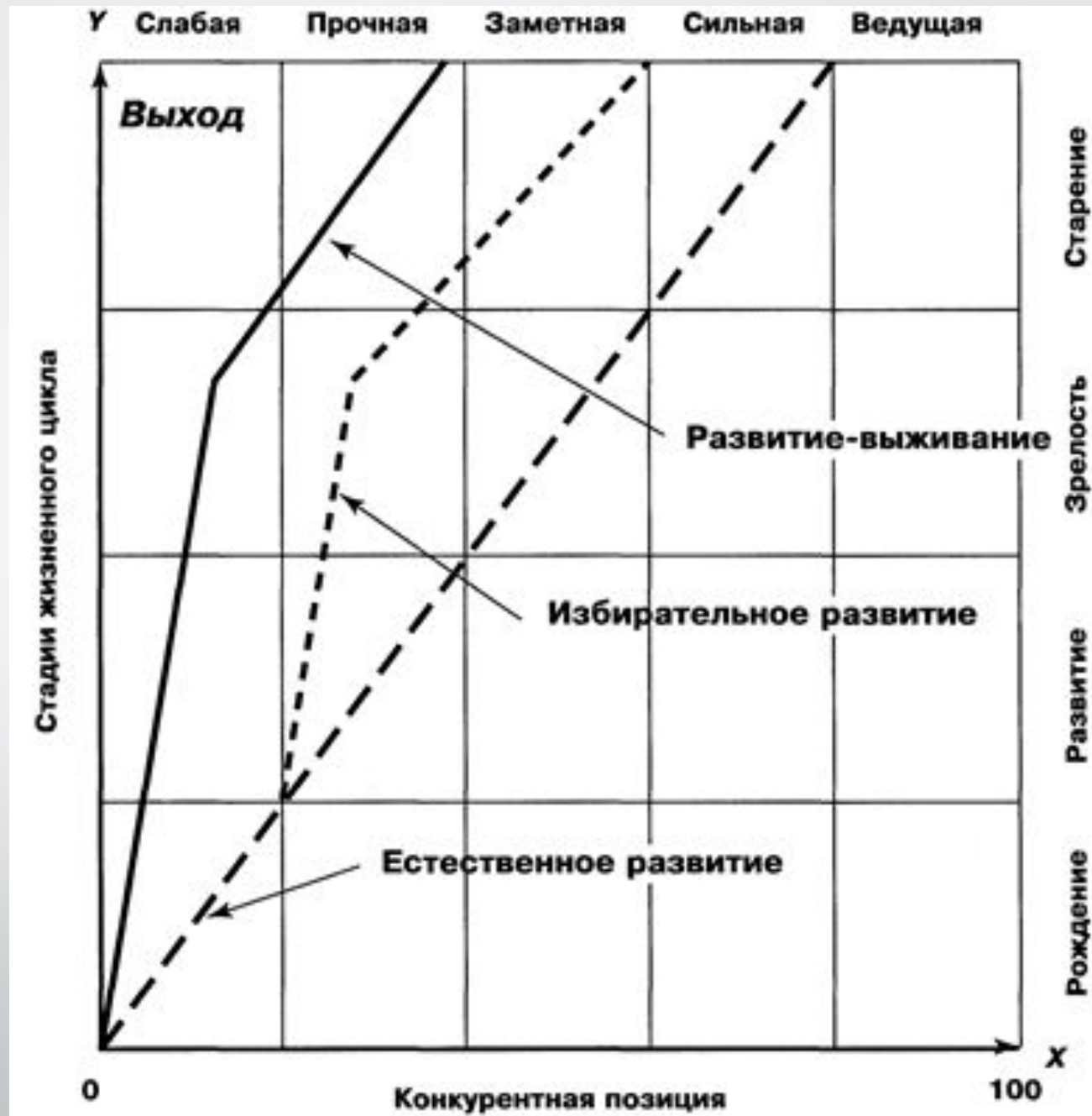


- Согласно концепции жизненного цикла отрасли, в своем развитии она проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Отсюда и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией

Матрица модели ADL-LC

- Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую.

Матрица модели ADL-LC — это матрица размерности 5x4, в которой все отдельные бизнесы компании расположены в одной из двадцати клеток — согласно пяти значениям конкурентной позиции и четырем стадиям жизненного цикла




Особенности стадий жизненного цикла по модели ADL-LC.

- **Рождение:** изменения в технологии; фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке и энергичный поиск потребителей; быстрый рост продаж, но практически без прибыли, потому что все поглощают инвестиции; поток денежной наличности отрицательный, так как он поглощается на развитие рынка.
- **Развитие (рост):** быстрый рост продаж; появляется и быстро растет прибыль, но поток денежной наличности еще может оставаться отрицательным.
- **Зрелость:** объем продаж становится максимальным; прибыль тоже достигает максимального уровня; поток денежной наличности становится положительным и постепенно нарастает.
- **Старение:** объем продаж падает; прибыль снижается; поток денежной наличности снижается, но медленнее, чем прибыль.


Особенности конкурентных позиций бизнеса по модели ADL-LC.

- **Слабая:** у бизнеса есть ряд критически слабых сторон; в данной позиции бизнес самостоятельно выжить не может.
- **Прочная:** бизнес дает прибыль; бизнес специализируется в своей нише рынка и имеет в ней достаточную прочность; у бизнеса минимальные самостоятельные возможности выхода из данной позиции.
- **Заметная:** у бизнеса есть заметные особенности и преимущества; весьма прочные позиции в своих специализированных нишах; у бизнеса есть значимый потенциал для улучшения конкурентной позиции.
- **Сильная:** для бизнеса характерны сильные конкурентные преимущества; возможна самостоятельная бизнес-стратегия без учета поведения главных конкурентов; позиция бизнеса сильна, но не абсолютна.
- **Ведущая:** данную позицию на рынке может занимать только один бизнес; он устанавливает на рынке свой стандарт и контролирует другие бизнесы; конкурентное преимущество практически абсолютное; бизнес-стратегия полностью самостоятельная.



Каждая клетка матрицы ADL характеризует бизнес с разных сторон, но при этом четыре аспекта являются ведущими:

1. каждый бизнес имеет свою конкретную позицию в общем бизнес-пространстве компании в координатах модели ADL–LC;
2. для каждой клетки характерна своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности;
3. каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трем вопросам: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции;
4. для каждой клетки характерны свои стратегические маршруты по линиям: «естественное развитие», «избирательное развитие», «развитие — выживание», «выход», а также свой набор так называемых типовых стратегических уточнений — ТСУ



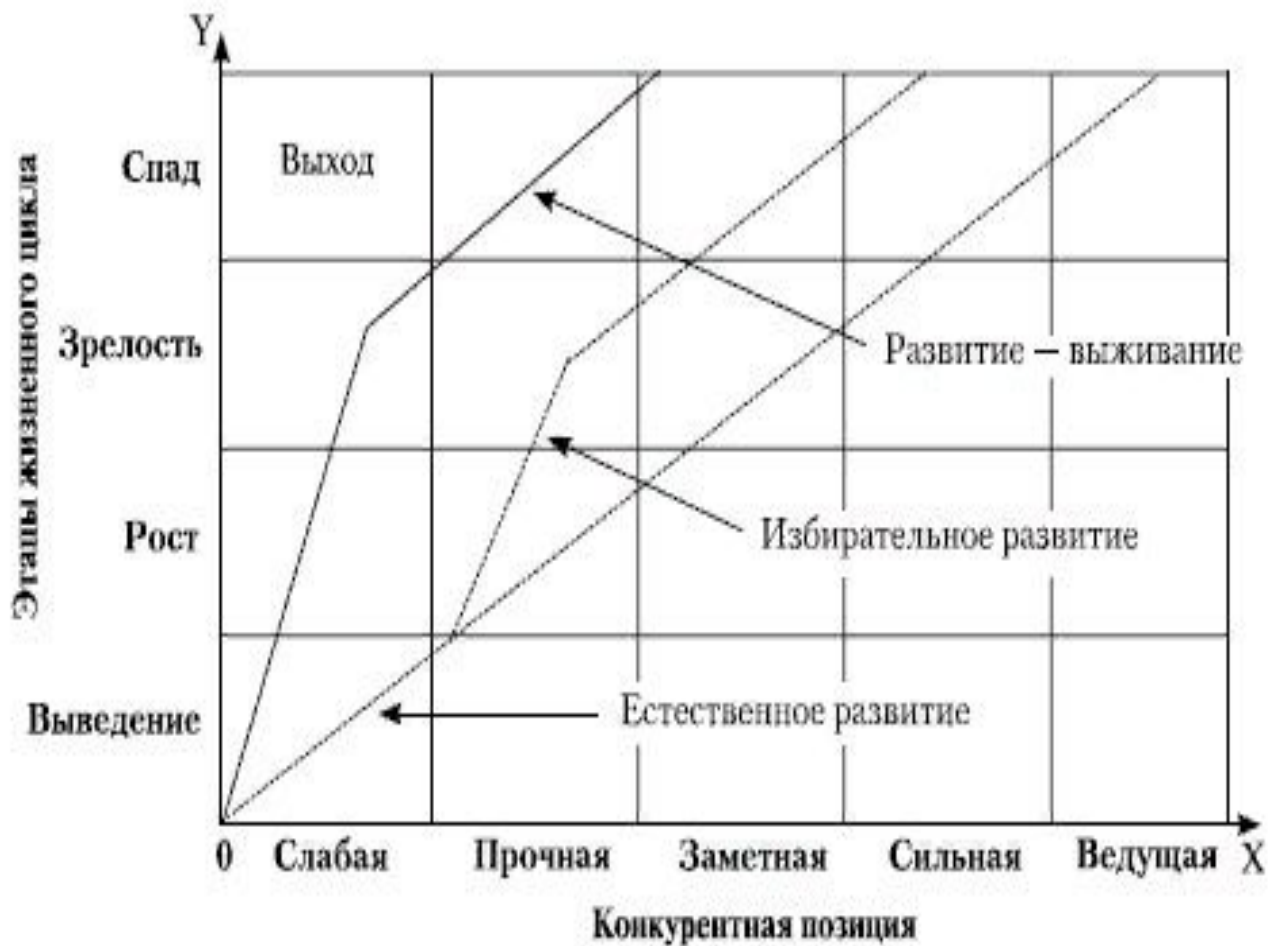
Основные моменты стратегического анализа и разработки стратегий с помощью модели ADL–LC сводятся к следующим действиям.

- В соответствии с указанными оценочными показателями осей матрицы ADL проводится целевой анализ каждого конкретного бизнеса организации, по результатам которого все бизнесы заносятся в конкретные клетки и точки матрицы.
- По бизнесам, которые попали в определенные клетки матрицы из возможных вариантов, делается выбор одного конкретного стратегического маршрута, в рамках которого из набора ТСУ формируется типовая стратегия
- Посредством специальных процедур и аналитических инструментов производится стратегическая балансировка всего бизнес-портфеля организации.

Типовые
стратегические
уточнения по модели
ADL–LC

№ п/п	Наименование уточнения
1.	Прямая интеграция
2.	Обратная интеграция
3.	Вхождение в рынок
4.	Первичное развитие рынка
5.	Увеличение производственных мощностей
6.	Рационализация дистрибьюторской системы
7.	Развитие производства за рубежом
8.	Развитие бизнеса за рубежом
9.	Экспорт традиционного продукта
10.	Лицензирование за рубежом
11.	Осторожные действия
12.	Новые продукты /традиционные рынки — разработка товара
13.	Новые продукты /новые рынки — диверсификация
14.	Системное повышение эффективности
15.	Действия при национализации рынка
16.	Полная рационализация бизнеса
17.	Улучшение ассортимента продукта
18.	Совершенствование продукта
19.	Традиционные продукты /новые рынки — расширение границ рынка
20.	Традиционные продукты /более глубокое проникновение на рынок
21.	Переход на эффективную технологию
22.	Традиционное снижение стоимости
23.	Обеспечение выживания
24.	Отказ от бизнеса

Характеристики позиций по модели ADL-LC



3	Слабая— Зрелость	<i>Позиция неприбыльная.</i> Поток денежной наличности кредитуется или генерируется. Инвестирование избирательное или отказ от инвестиций. Возможны стратегические маршруты: <ul style="list-style-type: none"> • по линии «развитие-выживание» с ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22 или 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20; • выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22
4	Слабая— Спад	<i>Позиция неприбыльная.</i> Отказ от инвестиций. Возможен один стратегический маршрут: выход из бизнеса с ТСУ: 24

17	Ведущая— Выведение	<i>Позиция, видимо, прибыльная.</i> Поток денежной наличности, вероятно, кредитуется. Инвестирование интенсивное. Возможны стратегические маршруты: <ul style="list-style-type: none"> • по линии «естественное развитие» с ТСУ: 3, 4, 5 или 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21
18	Ведущая— Рост	<i>Позиция прибыльная.</i> Поток денежной наличности, вероятно, генерируется. Инвестирование интенсивное. Возможен один стратегический маршрут: по линии «естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22

12	Заметная— Спад	<i>Позиция умеренно прибыльная.</i> Поток денежной наличности сбалансирован. Инвестирование минимальное или отказ от инвестиций. Возможны стратегические маршруты: <ul style="list-style-type: none"> • по линии «избирательное развитие» с ТСУ: 3, 7, 8, 12, 14, 19, 20, 21 или 6, 7, 14, 18, 20; • выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22
13	Сильная— Выведение	<i>Позиция может быть неприбыльной.</i> Поток денежной наличности кредитуется. Инвестирование интенсивное. Возможен один стратегический маршрут: по линии «естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21

Положение на рынке	Стадии зрелости			
	Эмбриональная	Растущая	Зрепая	Стареющая
Доминирующее	Инвестируйте быстрее требований рынка	Удерживайте позиции. Удерживайте долю	Удерживайте позиции. Развивайтесь вместе с отраслью	Удерживайте позиции
Сильное	Инвестируйте со скоростью, диктуемой рынком	Попытайтесь улучшить положение. Увеличивайте долю	Удерживайте позиции. Развивайтесь вместе с отраслью	Удерживайте позиции или подводите итоги
Благоприятное	Избирательно или целиком увеличивайте долю. Все силы на увеличение рыночной доли	Попытайтесь улучшить положение. Избирательное увеличение доли	Выжидание или стабилизация. Найдите нишу и пытайтесь защищаться	Подводите итоги или постепенно уходите
Неустойчивое	Избирательно подходите к завоеванию позиций	Найдите свою нишу и обороняйтесь	Найдите нишу и удерживайте ее или постепенно уходите	Уходите постепенно или сразу
Слабое	Вверх или вон	Перестраивайтесь или уходите совсем	Перестраивайтесь или постепенно уходите	Уходите сразу