

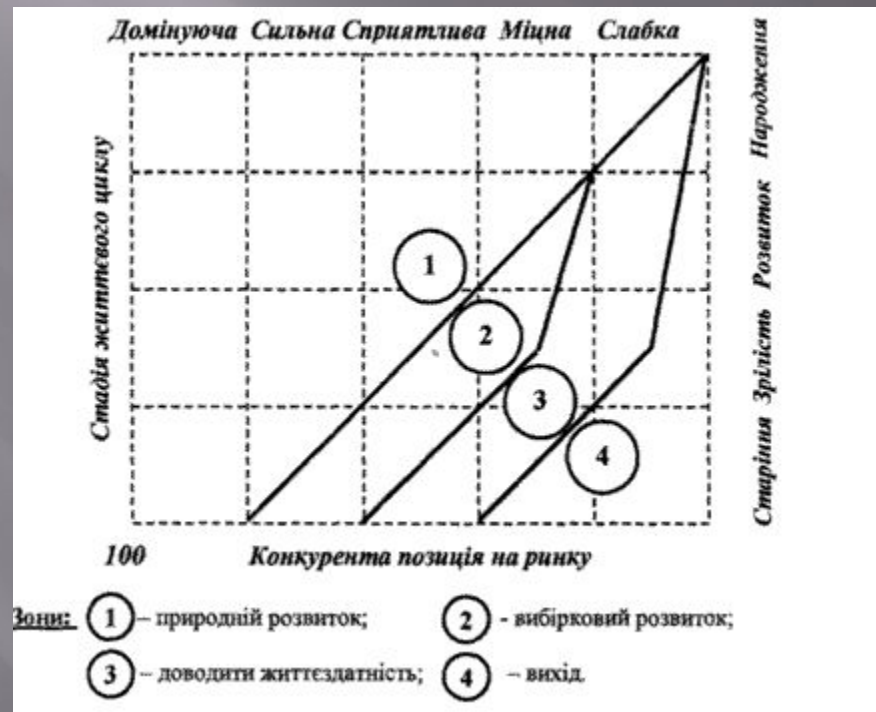
# МОДЕЛЬ ADL/LC (LIFE -CYCLE)

Стратегічний аналіз  
ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ  
бізнесу

В умовах нечітких ринкових параметрів функціонування бізнесу, застосування напрацьованих аналітичних методик стратегічного аналізу є недостатньо ефективним. Саме тому актуальною є проблема пошуку нових методичних аналітичних інструментів аналізу портфельних стратегій для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, що можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів. Відомою консалтинговою фірмою “Артур Д. Літл” розроблено модель, яка отримає назву ADI/IC

Оригінальною методикою проведення стратегічного аналізу є модель ADL/LC (Life -Cycle), розроблена фахівцями всесвітньо відомої консалтингової компанії Артур Д. Литтл . В основі її розробки покладена концепція життєвого циклу галузі, що попередньо не враховувалося у процесі діагностики стратегічної позиції підприємства.

Поєднання двох параметрів - 4 стадій життєвого циклу виробництва та 5 конкурентних позицій - складають так звану матрицю ADL, що складається з 20 клітинок.



Для того, щоб практично використати модель ADL ,  
необхідно визначити такі показники:

Показники, що характеризують відносне становище на ринку (вісь X)	Показники, що характеризують стадії життєвого циклу (вісь Y)
<p>Загальна конкурентоспроможність</p> <p>Патенти</p> <p>Ефективність виробництва</p> <p>Гарантійне обслуговування</p> <p>Вертикальна інтеграція</p> <p>Ставлення менеджерів до ризику</p>	<p>Стадія життєвого циклу</p> <p>Темпи зростання ринку</p> <p>Характеристики конкуренції</p> <p>Прихильність клієнта</p> <p>торговій марці</p> <p>Стабільність частки на ринку</p> <p>Перешкода на вході нетехнологічного плану</p> <p>Широта виробничих ліній</p> <p>Розвиток технологій</p>

**Базова концепція моделі ADL полягає в тому, що бізнес-портфель організації, який визначається стадією життєвого циклу і конкурентним становищем, повинен бути збалансованим.**

Збалансований портфель згідно концепції моделі ADL має такі особливості:

1. Види бізнесу перебувають у різних стадіях свого життєвого циклу.
2. Потік готівки позитивний або принаймні такий, що забезпечує рівність суми готівки, що генерують зрілі або занепадаючі види бізнесу, і суми, що витрачається на розвиток зароджуються і зростаючих видів бізнесу.
3. Середньозважена норма прибутку на чисті активи за всіма видами бізнесу задовольняє цілям організації.
4. Чим більше видів бізнесу, які займають провідне, сильне або сприятливе (помітне) становище, тим краще бізнес-портфель організації.

# Чотири стадії зрілості галузі

## *Народження*

Галузь, що знаходиться на цій стадії, як правило, є виникла нещодавно, як усвідомлення існування деякої незадоволеної потреби групи споживачів або шляхом розвитку ринків товарів, заснованих на нових технологіях, раніше не існували або не використовувалися, для задоволення певних потреб споживача. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів і фрагментарність пропозицій на швидко змінюється. Обсяг продажів швидко зростає, прибутки, як правило, немає, а скоріше навпаки, тільки інвестиції. Тому потік готівки тут поки ще негативний. Іде поглинання грошової готівки для розвитку галузі.

## *Зростання*

На цій стадії продукція галузі починає користуватися попитом у все більшої кількості покупців, і конкуренти починають боротися за отримання все більшої часткою "збільшується дохідного пирога". На стадії зростання покупці, частки і технології стають відомі набагато краще, і входження в галузь нових "гравців" виявляється набагато більш важкою справою. Обсяг продажів швидко збільшується, з'являється прибуток, обсяги якої швидко наростають, хоча потік готівки все ще може бути негативним.

## *Зрілість*

На даній стадії відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість потенційних покупців купують продукцію досить регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців, технологій, розподілу часток на ринку, хоча конкуренція на ринку за його перерозподіл все ще може продовжуватися. Обсяг продажів досягає гранично високого рівня, після чого настає уповільнення зростання і потім повна зупинка, прибутку досягають гранично високого рівня і залишаються на цьому рівні або починають трохи знижуватися, у той час як рух готівки стає або залишається позитивним.

## *Старість*

На даній стадії покупці поступово втрачають інтерес до продукції або тому, що нові і більш якісні її замітники починають витіснити стару продукцію, або тому, що змінюються споживчі уподобання або смаки покупців. Головними характеристиками цієї стадії є падіння попиту, зменшення числа конкурентів і, в багатьох аналогічних виробництвах, звуження асортименту товарів. Обсяг продажів різко падає, прибутки знижуються, рух готівки падає повільно; всі параметри сходяться до нуля.



# Конкурентні позиції виду бізнесу

## *Домінуюча позиція*

Тільки один представник бізнесу, якщо такий взагалі є, може займати дану позицію в галузі. Позиція часто є результатом квазімонополії або сильно захищеного технологічного лідерства. Такий представник бізнесу встановлює стандарт для галузі і контролює поведінку інших конкурентів. Ведучий бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися на власний розсуд.

## *Сильна*

Сильний вид бізнесу зазвичай сам вибирає стратегії незалежно від поведінки своїх конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1.5 рази більше, ніж для самого великого найближчого конкурента, але абсолютної переваги у такого виду бізнесу немає.

## *Сприятлива*

Цей вид бізнесу має певні особливості і переваги. Це, як правило, один з лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі конкуренти знаходяться приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує. Якщо у нього є своя ніша, то цей вид бізнесу перебуває у відносній безпеці від конкурентів, і звичайно йому вдається незабаром значно поліпшити своє конкурентне становище.

## *Міцна*

У цій позиції вид бізнесу домагається прибутку, спеціалізуючись у вузькій і відносно захищеній ніші, будь то спеціалізація на невеликій частині великого ринку або на певному підтипі продукції. Міцний бізнес може довго зберігати таке становище, але практично не має шансів поліпшити його.

## *Слабка*

Ця позиція може означати, що вид бізнесу має низку критично слабких сторін, що заважають йому в кінцевому рахунку стати центром генерації прибутку для організації. Слабкість може пояснюватися самим видом бізнесу (він може бути занадто маленьким або можуть бути відсутні важливі ресурси для його підтримки) або помилками, допущеними в минулому при його розвитку. У будь-якому випадку такий бізнес не може вижити самостійно в умовах сформованої в галузі конкуренції.



# Уточнені стратегії, що пропонуються фірмою Артур Д.Літтл

A- Зворотна інтеграція кордоном

C-Розвиток виробничих потужностей за кордоном

D- Раціоналізація системи збуту

E - Нарощування виробничих потужностей продукції

G - Пряма інтеграція

I- Початкова стадія розвитку ринку кордоном

K - Повна раціоналізація

M - Націоналізація ринку ефективності

O- Нові продукти / нові ринки ринки

Q-Раціоналізація продукції ринки

R- Раціоналізація асортименту продукції

S- «Чисте» виживання

U - Ті ж продукти / ті ж ринки

W-Традиційна ефективність і зниження собівартості

X- Відмова від виробництва

B-Розвиток бізнесу за

F- Експорт тієї ж

H- Невпевненість

J- Ліцензування за

L- Проникнення на ринок

N- Методи і функції

P- Нові продукти / ті ж

T- Ті ж продукти / нові

V-Ефективна технологія

# Домінуюча

## ■ Зародження

Це, ймовірно (але не обов'язково), прибуткова позиція. Необхідні для розвитку фінансові ресурси позичаються, звичайний розвиток реалізується з допомогою стратегії «повне зосередження на збільшенні частки ринку-швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) або через стратегію «утримання позиції – початок нового бізнесу» (E, I, L). Слід інвестувати трохи швидше, ніж цього вимагає ринок.

## ■ Розвиток

Прибуткова позиція, яка ймовірно, але не обов'язково, породжує чистий позитивний потік грошових коштів. Звичайний розвиток можна здійснити з допомогою стратегії «утримання позиції – досягнення лідерства у ціноутворенні (A, C, N, U, V, W) або «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W). Слід продовжувати інвестиції, щоб підтримати сформовані темпи росту (і попередити вплив нових та / або можливих конкурентів).

## ■ Зрілість

Прибуткова позиція, яка відіграє роль «генератора» коштів. Звичайний розвиток здійснюється з допомогою стратегії «утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом» (A, B, C, F, J, N, P, T, U) або «утримання частки ринку – захист становища» (A, C, N, U, V, W). Доцільно реінвестувати кошти в міру необхідності.

## ■ Занепад

Прибуткова позиція, яка відіграє роль «генератора» коштів. Звичайний розвиток може здійснюватись з допомогою стратегії «утримання частки ринку – захист становища» (E, C, N, U, V, W). Кошти реінвестуються в міру

# Сильна

## ■ Зародження

Може бути неприбутковою. Кошти позичаються, а звичайний розвиток можна здійснити через стратегії «спроба поліпшити становище – старт» (E, I, L) або «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку - швидке зростання (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестувати треба так швидко, як того вимагає ринок.

## ■ Розвиток

Позиція, яка з великою імовірністю є прибутковою і фінансується за рахунок зовнішніх позик. Звичайний розвиток можна здійснити через: «спроба поліпшити становище - досягнення лідерства у ціноутворенні (A, C, N, U, V, W) або «цілеспрямоване прагнення отримати частку ринку - швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестування має здійснюватися лише з метою збільшення темпів зростання.

## ■ Зрілість

Прибуткова позиція- «генератор» коштів. Звичайний розвиток (вибірковий розвиток) може бути здійснено через: «утримання частки ринку - захист становища» (A, C, N, U, V, W) або «утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом» (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Реінвестують в міру необхідності.

## ■ Занепад

Прибуткова позиція, що використовується як «генератор» коштів. Звичайний розвиток може бути здійснено через: «утримання частки ринку - захист становища (A, C, N, U, V, W) або «збирання» (D, H, K, M, Q, R, V, W). Вибірковий розвиток може бути здійснено через: «утримання – збереження ніші (C, D, N, Q, U). Доцільно здійснювати мінімальні реінвестиції для підтримки становища.

# Сприятлива

## ■ Зародження

Найімовірніше неприбуткова. Кошти для розвитку залучаються із зовнішніх джерел. Звичайний розвиток можна здійснити через: «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку - швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестуйте вибірково.

## ■ Розвиток

Мінімально прибуткова. Кошти для розвитку залучаються із зовнішніх джерел. Звичайний розвиток можна здійснити через: «спроба поліпшити становище - лідерство в ціноутворенні на найбільш важливому ринку (A, C, N, U, V, W). Доцільно вибірково інвестувати для поліпшення становища.

## ■ Зрілість

Помірковано прибуткова позиція- «генератор » коштів. Звичайний розвиток може бути здійснено через: «належна експлуатація – зростання разом з виробництвом» (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Вибіркове розвиток можна здійснити через: «Знайти свою нішу і захищати її» (A, G, I, M, R, T). Рекомендується мінімальне та вибіркоче реінвестування».

## ■ Занепад

Помірковано прибуткова. Грошові потоки збалансовані. Вибірковий розвиток можна здійснити через: «збирання - експлуатація ринкової ніші» (B, C, T, L, N, P, U, V) або «утримувати - утримати нішу» (C, D, N, Q, U) або «поетапний вихід - вихід (D, M, Q, R, W). Мінімальне інвестування в експлуатацію або відмова від інвестування.



# Міцна

## ■ Зародження

Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються іззовні. Зовнішній розвиток або вибіркового розвитку може бути здійснено через: «вибірковий пошук своєї позиції – зосередження, диференціація» (G, L, T) або шляхом доведення життєздатності. Інвестувати потрібно дуже вибірково.

## ■ Зростання

Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються іззовні або грошові потоки збалансовані. Звичайний або вибіркового розвитку може бути здійснено через: «вибірковий пошук своєї позиції - зосередження, диференціація» (G, L, T) або «швидкий пошук своєї частки - встигнути» (D, E, L, M, P, Q, R). Вибіркове інвестування.

## ■ Зрілість

Мінімально прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Вибірковий розвиток можна здійснити через: «знайти нішу і утримувати її - утримувати нішу» (C, D, N, Q, U). Якщо життєздатність не можна довести, рекомендується вихід через: «поетапний вихід - вихід» (D, M, Q, R, W). Доцільні мінімальні реінвестиції або відмова від інвестування.

## ■ Занепад

Мінімально прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Якщо життєздатність не можна довести, рекомендується: «поетапний вихід - вихід» (D, M, Q, R, W) або «відмова - відмова» (X). Доцільними є дезінвестиції або відмова від подальшого інвестування.