

ADL матрица является удобным инструментом при разработке стратегии, она позволяет планировать стратегию компании, товара или услуги в соответствии со **стадией жизненного цикла отрасли** и **уровнем конкурентоспособности компании в отрасли**.

Матрицу ADL также можно использовать для выработки стратегии к отдельным ассортиментным линиям продуктов или для одного товара.

### 20 стратегий ADL матрицы

В ее основу были включены 2 показателя: степень зрелости рынка и конкурентная позиция компании в отрасли. Правильно определив значение данных показателей, вы можете выбрать соответствующую стратегию развития своего продукта.

В модели ADL предусмотрено 20 различных стратегий, которые формируются на основе разного сочетания зрелости отрасли и конкурентной позиции компании в отрасли.

		Зрелость рынка			
		Зарождение	Рост	Зрелость	Спад
К о н к у р в е н т о с п о с о б н о с т ь к о м п а н и и	Доминирующая				
	Сильная				
	Благоприятная				
	Неустойчивая				
	Слабая				

### Интерпретация показателей: зрелость рынка

Существуют 4 стадии зрелости рынка, по другому могут называться стадиями зрелости рынка.

#### Стадия становления отрасли

Характеризуется высокими темпами роста рынка, низким количеством игроков, использованием новых технологий, высоким уровнем инвестиций в отрасль и высоким уровнем цен. На стадии становления отрасли пенетрация (% потребления) товара или услуги среди населения мала. Потенциал роста рынка высок.

#### Стадия роста отрасли

Характеризуется укреплением рынка, который продолжает расти, показывая высокие темпы увеличения продаж и прибыли. Конкуренция на стадии роста еще невелика, поэтому компании, оперирующие в отрасли, «пожинают плоды» своих инвестиций. Уровень цен стабилен. Но новые игроки, постепенно заимствуя технологию, начинают входить на рынок. К концу стадии роста пенетрация товара или услуги достигает своего максимума. Потенциал роста рынка высок.

#### Стадия зрелости отрасли

На данном этапе жизненного цикла отрасли рынок стабилизируется, темпы роста замедляются. Конкуренция растет за счет увеличения количества игроков. Начинается период развития дифференциации между



многочисленными товарами. Уровень цен снижается. Пенетрация товара или услуги среди населения максимальна, растет частота использования.

#### **Стадия старения**

Динамика продаж и спрос на рынке снижается. Компании начинают уходить с рынка или начинаются процессы консолидации. За рыночную долю сохраняют борьбу только сильные игроки.

### **Интерпретация показателей: конкурентная позиция компании в отрасли**

В матрице ADL выделено 5 возможных ситуаций конкурентоспособности продукта\* компании на рынке. Рассмотрим каждую из них более подробно.

#### **Доминирующая**

Существует редко и, как правило, такая позиция ограничена во времени. Означает преобладание компании в отрасли. Компания «задает тон» категории, определяет уровень цен и ключевые свойства товара, имеет масштабное покрытие по всему рынку. Является top of mind среди потребителей рынка. Обладает высоким уровнем знания и высокой репутацией и доверием со стороны потребителя. Очень часто владеет уникальной технологией, которая позволяет ее сохранять монополистическую позицию. Доля рынка доминирующей компании более 50% рынка.

#### **Сильная**

Означает стабильное положение компании в отрасли. Компания растет с рынком или быстрее него. Компания обладает высокой долей лояльных потребителей (не переключающихся на конкурентов даже в условиях снижения цен). Обычно компания имеет устойчивое конкурентное преимущество и постепенно захватывает рыночную позицию. Положение компании остается стабильным, независимо от того, какие действия предпринимают конкуренты.

#### **Благоприятная**

Компания с такой позицией имеет конкурентные преимущества в определенных сегментах рынка. Тем не менее, у компании существует много конкурентов, на которых могут переключиться потребители или к которым могут уйти клиенты в случае, например, снижения цен. Компания вынуждена постоянно поддерживать свою актуальность и много усилий прилагать к сохранению конкурентных позиций, чтобы поддерживать и растить свою рыночную долю.

#### **Неустойчивая**

Компания имеет небольшую долю рынка, которая основана на присутствии в определенной рыночной нише и удовлетворении узкого числа потребителей. Компания может обладать конкурентными преимуществами, обеспечивающими ей стабильное положение в рыночной нише – преимущество географического положения или дифференциации товара. Крупные игроки способны легко нарушить стабильное положение компании, если войдут в сегмент со своим товаром.

#### **Слабая**

Компания постоянно теряет долю рынка. Объем продаж слишком мал, чтобы сохранять прибыльность в долгосрочной перспективе.

### **\* Классификация критериев конкурентоспособности товара**

Факторы, определяющие конкурентоспособность продукции, должны иметь 3 характеристики:

- повышать привлекательность товара компании для целевой аудитории
- повышать уровень прибыли компании от продажи товара
- положительно влиять на удовлетворенность товаром целевого рынка

### **Все параметры конкурентоспособности товара можно разделить на 3 уровня:**

**Товарные факторы:** товарные критерии конкурентоспособности предприятия — это свойства и функциональные характеристики продукта компании, повышающие привлекательность и удовлетворенность товаром среди целевой аудитории:

- вкус, запах, цвет товара

- широта ассортиментной линейки
- уникальность свойств продукта или услуги
- критерии, означающие эффективность продукта для целевой аудитории
- критерии, отвечающие за качество продукта
- критерии, повышающие доверие к продукту
- срок службы продукта
- условия продажи и после продажное обслуживание
- уровень цены на товар
- дистрибуция и качество выкладки товара
- уровень знание торговой марки

**Рыночные факторы:** рыночные параметры конкурентоспособности продукции определяются конъюнктурой рынка и говорят о том, насколько товар компании может быть успешным в отрасли в сложившихся конкурентной ситуации и политических условиях:

- наличие товаров заменителей
- сила входных барьеров на рынок
- количество игроков
- уровень разнообразия товаров и дифференциации на рынке
- ограничения со стороны государства

**Ресурсные факторы:** ресурсные показатели конкурентоспособности предприятия определяются внутренней средой компании и говорят о том, какие имеющиеся ресурсы компании позволят ей выиграть в конкурентной борьбе, обеспечат привлекательность товара и более выгодное положение в отрасли:

- квалификация персонала
- наличие свободных оборотных средств
- возможности в рекламе товара
- существование экономии на масштабе
- владение патентами или особыми технологиями
- скорость принятия решения
- скорость реакции на рыночные изменения

		Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
		Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Конкурентная позиция компании в отрасли	Доминирующая	Стратегия на агрессивный захват доли рынка. Цели по росту продаж: выше роста рынка Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка.	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации Уровень инвестиций: соответствует росту компании, только на поддержание темпа роста	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне Уровень инвестиций: сокращать, только на удержание доли рынка	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение. Инвестировать только при сокращении продаж.
	Сильная	Стратегия на агрессивный захват доли рынка. Цели по росту продаж: выше роста рынка Конкурентные преимущества: укрепить существующие качества товара или услуги Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка. Высокое внимание уделить инвестициям в укрепление конкурентных преимуществ.	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка Конкурентные преимущества: укрепить существующие качества товара или услуги Средний уровень инвестиций; сохранять только те инвестиции, которые напрямую приведут к росту рынка (в кратко-среднесрочном периоде)	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне Инвестировать только при сокращении продаж.	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение. Сокращение затрат для максимизации прибыли. По возможности отказаться от реинвестиций.
	Благоприятная	Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка. Цели по росту продаж: выше и равный росту рынка Конкурентные преимущества: укрепить существующие качества товара или услуги Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.	Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка. Цели по росту продаж: равный росту рынка Конкурентные преимущества: укрепить существующие качества товара или услуги Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. Цели по росту продаж: равный росту рынка Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне Сократить инвестиции до минимально необходимого уровня.	Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка. Инвестиции минимальны, либо отсутствуют
	Неустойчивая	Стратегия выживания и сохранения доли рынка. Цели по росту продаж: равный росту рынка Конкурентные преимущества: укрепить существующие качества товара или услуги Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. Цели по росту продаж: равный росту рынка Конкурентные преимущества: укрепить существующие качества товара или услуги Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли. Более аккуратно с инвестициями, возрастает риск низкой окупаемости.	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. При невозможности выход с рынка Цели по росту продаж: равный росту рынка Конкурентные преимущества: сохранить на существующем уровне. Инвестиции минимальны, либо отсутствуют	Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка. Инвестиции отсутствуют
	Слабая	Стратегии: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Стратегии: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Стратегии: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Выход с рынка, закрытие бизнеса с минимальными затратами

**Выводы и шаблон для разработки TUT**