



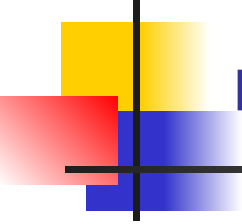
Стратегии на зрелых и сокращающихся рынках

Тема 8



Тема 8. Стратегии на зрелых и сокращающихся рынках

1. **Рост на основе оживления промышленности**
2. **Стратегия прибыльного существования**
3. **Стратегия «поддержки положения»**
4. **Стратегия «дойки» или «сбор урожая»**
5. **Стратегия «изъятия средств» или ликвидации**
6. **Выбор оптимальной стратегии на сокращающихся рынках**



Для предприятий действующих на **насыщенных рынках** рекомендуется применять следующий спектр стратегий:

- Рост на основе оживления промышленности;
- Стратегия прибыльного существования;
- Стратегия поддержки положения;
- Стратегия «дойки» или «сбора урожая»;
- Стратегия «изъятия средств» или ликвидации.



1 Рост на основе оживления промышленности

- применяется на рынках, которые **исчерпали свой потенциал и не имеют перспектив роста.**



Способы оживления продаж:

- 1) **Выход на новые рынки,** которые ранее были не готовы к товару или цена была слишком недоступной, либо ни одно предприятие не обращало на этот рынок внимания;



Способы оживления продаж:

- 2) Иногда **производство нового товара делает устаревшим ранее установленное оборудование и требует его замены, тем самым, оживляя рынок оборудования;**



Способы оживления продаж:

- **3) Новое применение существующего товара.** Например, детское питание по своим питательным свойствам, консистенции может быть рекомендовано спортсменам или престарелым и ослабленным людям;



Способы оживления продаж:

- **4) Оживление маркетинга**
достигается изменением каналов
распределения, ценовой структуры,
свежей рекламой;



Способы оживления продаж:

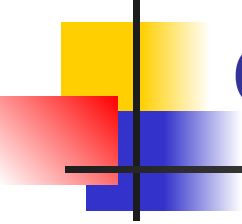
- **5) Стимулирование роста со стороны государства.** Правила игры на рынке определяет законодательство, которое устанавливает налоговые ставки, таможенные пошлины, условия экспорта и импорта, требования к безопасности и т.п. Манипулируя этим механизмом, государство может создавать льготные условия для товаропроизводителей, что стимулирует продажи, или ужесточить условия ведения бизнеса, что приводит к сдерживанию роста рынка;



Способы оживления продаж:

- **6) Поиск растущих субрынков** предполагает выявление ниши или субрынка на зрелом или сокращающемся рынке.

2. Стратегия прибыльного существования



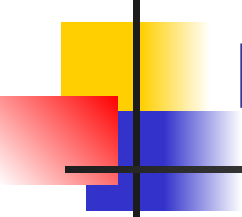
- **Стратегия прибыльного существования** – агрессивная стратегия, основанная на усилении лидирующего положения на рынке посредством «выживания» конкурентов.

Способы «выживания»

конкурентов:

- Продемонстрировать лидерство в отрасли;
- Демпинговая атака;
- Усиление системы продвижения товара;
- Затруднить конкуренту поиск прибыльной ниши введением новых товаров на рынок или открытием новых сегментов;
- Расширить сеть предприятий по всей стране;
- Снизить выходные барьеры бизнеса;
- Купить долю рынка у конкурента.

3. Стратегия «поддержки положения»

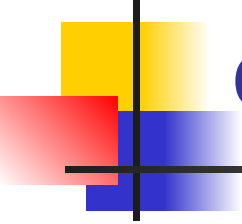


- **Поддержка положения – это стратегия, применяемая на насыщенных рынках, которая связана с вложением средств достаточных для поддержания качества товара, уровня производственных мощностей и приверженности потребителей.**

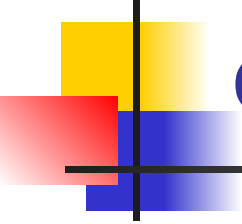
Условия применения стратегии поддержки:

- Объем продаж сокращается равномерно;
- Существуют ниши устойчивого спроса;
- Ценовое давление со стороны конкурентов и потребителей не существенно;
- Предприятие обладает необходимым опытом и мастерством;
- Данное производство генерирует денежную наличность в размерах, позволяющих инвестировать другие производства, НИОКР.

Стратегия поддержки положения **актуальна в том случае,**

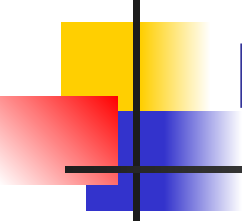


- если потенциал роста исчерпан полностью, а для реализации стратегии прибыльного существования у предприятия недостаточно средств, кроме того, это может вызвать активное сопротивление конкурентов.



Риски, связанные с применением стратегии поддержки:

- Резкое сокращение рынка;
- Демпинговая атака со стороны сильного конкурента;
- Потеря ниши в результате давления конкурента или изменений на рынке;
- Потеря доли рынка.



4. Стратегия «дойки» или «сбор урожая»

- Стратегия «дойки» или «сбор урожая» применяется **на зрелых рынках.**
- **Цель стратегии** – получение средств, которые затем можно вложить в другие производства.



Суть стратегии «сбор урожая»

- СОСТОИТ В **быстром возмещении денег и увеличении денежных притоков посредством сокращения капиталовложений и производственных затрат.**
- При этом допускается уменьшение объема продаж и доли рынка, даже если это приведет к потере бизнеса.

Различают два вида стратегии «сбор урожая»





Быстрый «сбор урожая»

- отказ в долгосрочных капиталовложениях в НИОКР, производственное оборудование, маркетинг;
- резкое сокращение производственных затрат;
- возможен рост цен для максимизации в краткосрочном периоде денежного потока и минимизации возможных дополнительных вложений;
- риск резкого снижения объема продаж




Медленный «сбор урожая»

- резкое сокращение долгосрочных вложений в производство, оборудование, НИОКР;
- постепенное снижение затрат на маркетинг и сервис;
- максимизация денежного потока осуществляется за счет постепенного сокращения капиталовложений, производственных затрат и издержек на реализацию

Условия принятия решения о применении стратегии «сбор урожая»:



- известен темп снижения рынка и отсутствует вероятность его резкого изменения;
- рынок имеет ниши устойчивого спроса, которые страхуют от внезапного резкого ускорения темпов снижения спроса;
- ценовая структура стабильно держится на уровне позволяющем получать прибыль;
- положение предприятия слабое, но приверженность потребителя в рыночной нише достаточна для поддержки объема продаж и рентабельности продукции;
- данное производство не является основным для предприятия;
- если «сбором урожая» можно успешно управлять.



Риски, связанные с применением стратегии «сбор урожая»:

- **снижение трудовой морали** у работников предприятия, т.к. граница между «сбором урожая» и ликвидацией очень тонкая;
- **потеря доверия** к предприятию со стороны покупателей;
- у большинства менеджеров **отсутствует подготовка и навыки** для успешного проведения стратегии «сбор урожая»;
- **затруднена мотивация менеджеров**;
- **неверно определены предпосылки**, на которых основан выбор стратегии (ошибочная информация о перспективах рынка, о действиях конкурентов, о ценовых тенденциях).

3. Стратегия «Изъятия средств» или ликвидации



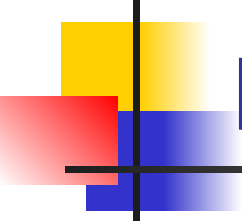
- Решение о ликвидации бизнеса принимается в случае, **если окружающая среда предприятия и его положение одновременно неблагоприятны.**

Условия принятия решения о ликвидации:



- Темп снижения рынка быстрый и со временем ускоряется, отсутствует ниша устойчивого спроса;
- Ожидается чрезмерное ценовое давление со стороны конкурентов, недостаточная приверженность потребителей или высокие выходные барьеры;
- Положение предприятия слабое, отсутствует один или несколько конкурентов с сильными конкурентными преимуществами;
- Миссия предприятия изменяется, поэтому производство становится нежелательным;
- Можно преодолеть барьеры выхода из дела.

6. Выбор оптимальной стратегии на сокращающихся рынках



| | | | |
|--------------|-----------------|--|--|
| Среда | Благоприятная | Прибыльное существование или Поддержка | «Сбор урожая» или Ликвидация |
| | Неблагоприятная | «Сбор урожая» или Ликвидация | Ликвидация |
| | | Сильное | Слабое |

Положение предприятия на рынке

Рисунок 3 - Матрица выбора стратегии на сокращающемся рынке