



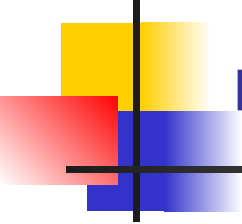
Стратегии на зрелых и сокращающихся рынках

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:

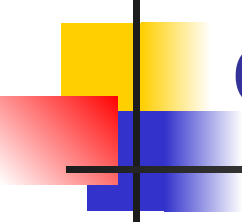
- **5) Стимулирование роста со стороны государства.** Правила игры на рынке определяет законодательство, которое устанавливает налоговые ставки, таможенные пошлины, условия экспорта и импорта, требования к безопасности и т.п. Манипулируя этим механизмом, государство может создавать льготные условия для 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



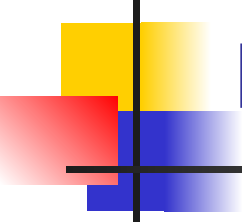
- **Стратегия прибыльного существования** – агрессивная стратегия, основанная на усилении лидирующего положения на рынке посредством «выживания» конкурентов.

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»

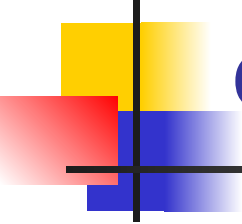


- **Поддержка положения – это стратегия, применяемая на насыщенных рынках, которая связана с вложением средств достаточных для поддержания качества товара, уровня производственных мощностей и приверженности потребителей.**

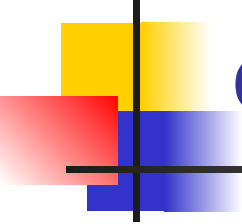
Условия применения стратегии поддержки:

- 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,**

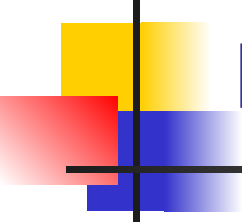


- если потенциал роста исчерпан полностью, а для реализации стратегии прибыльного существования у предприятия недостаточно средств, кроме того, это может вызвать активное сопротивление конкурентов.



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