

Стратегический менеджмент



Лекция 5. Стратегии предприятий в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла

● Стратегии предприятий в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла

- ✱ 5.1. Модель жизненного цикла отрасли.
- ✱ 5.2. Сценарное планирование.
- ✱ 5.3. Стратегии инновационных отраслей.
- ✱ 5.4. Стратегии предприятий зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях.
- ✱ 5.5. Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.

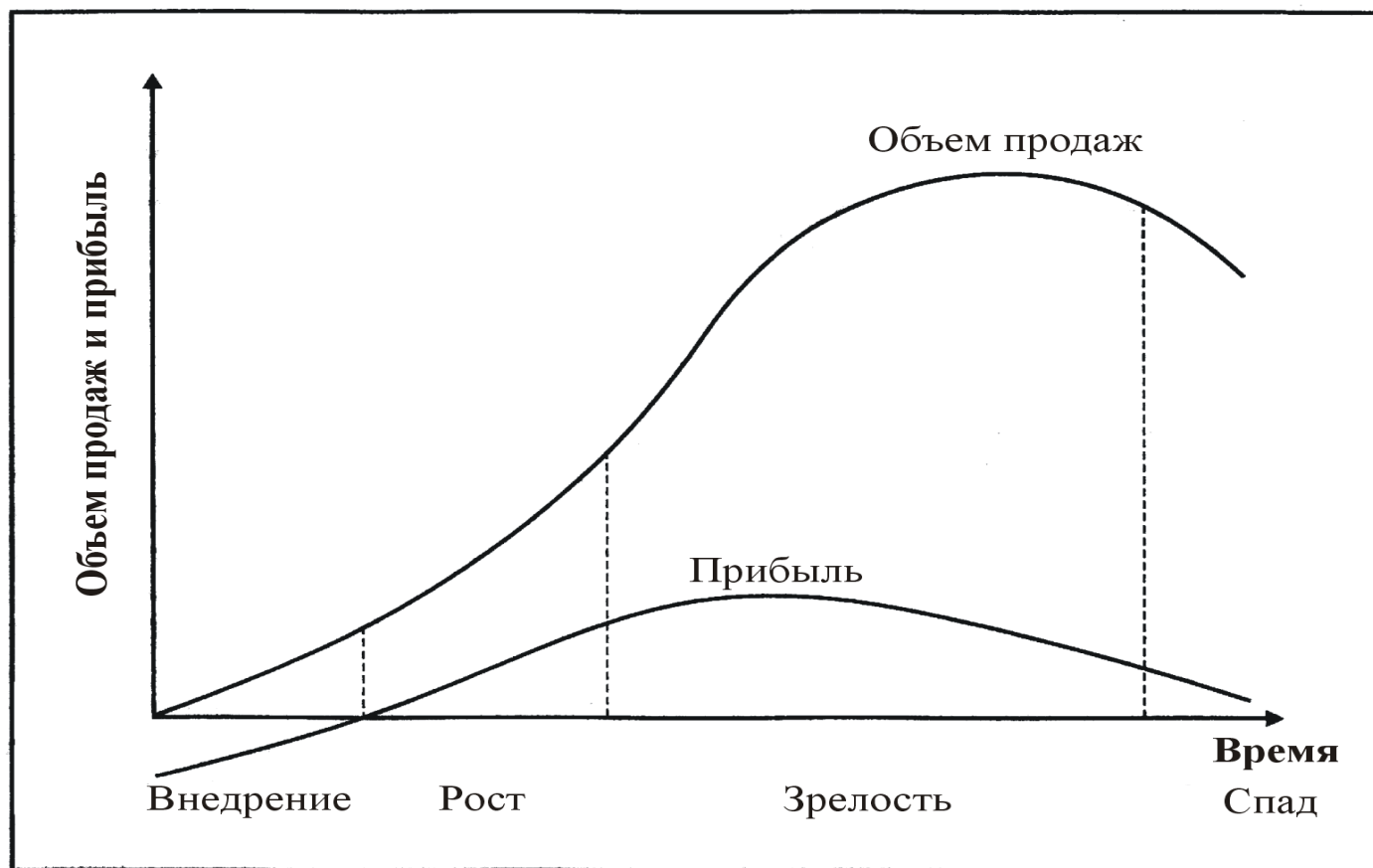
5.1. Модель жизненного цикла отрасли.



Стадии жизненного цикла:

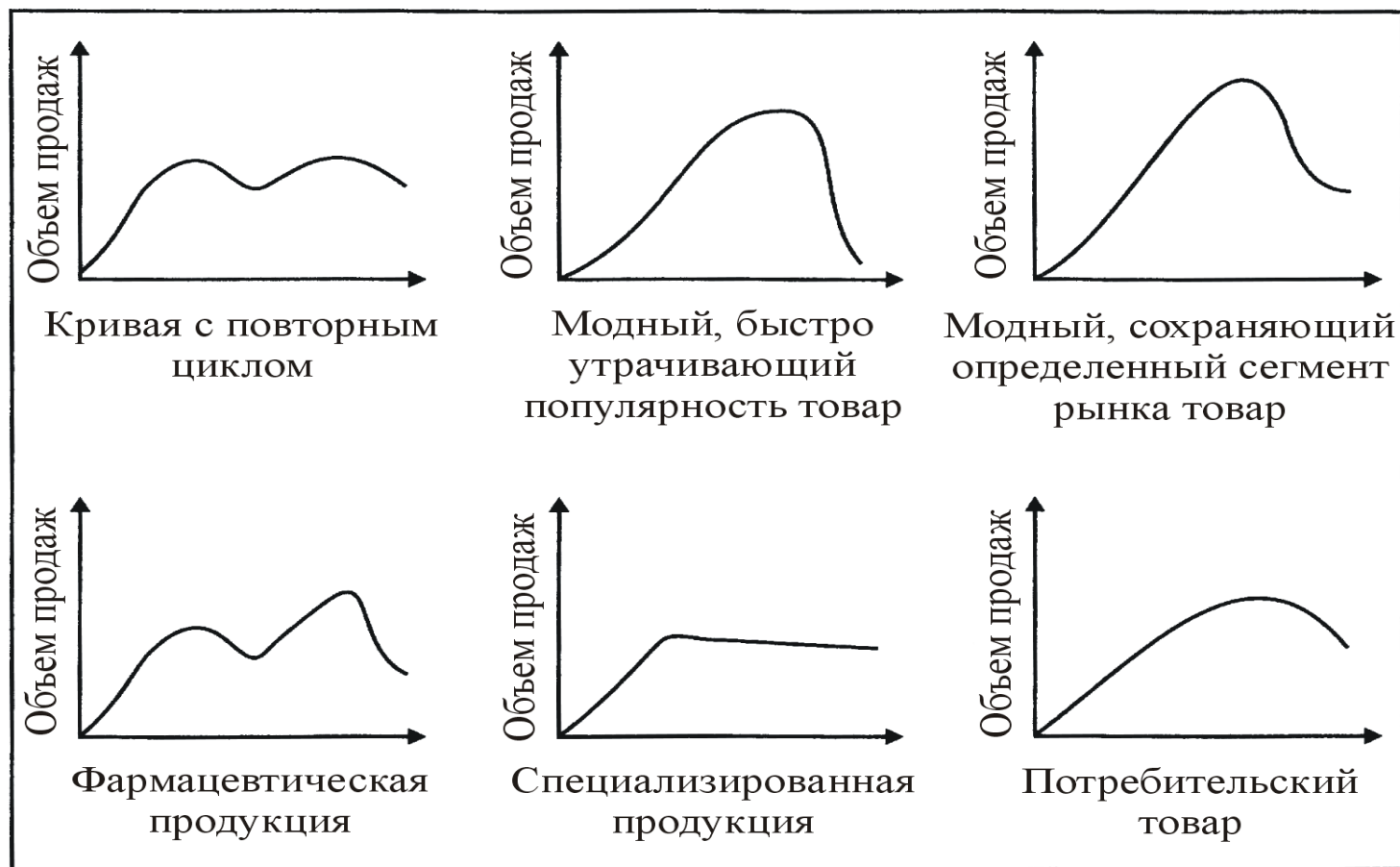
- ☀ Зарождения отрасли
- ☀ Роста
- ☀ Зрелости
- ☀ Спада

5.1 Модель жизненного цикла отрасли. Стадии жизненного цикла товара (по Дойлю, 1999)



5.1 Модель жизненного цикла отрасли.

Различные виды кривых ЖЦ товара (по Дойлю, 1999)



5.1 Модель жизненного цикла отрасли.

Стратегии для продуктов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла.

Показатели	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
1	2	3	4	5
Объем продаж	Небольшой	Быстрорастущий	Достигает пика	Уменьшающийся
Издержки	Большие в расчете на одного потребителя	Средние в расчете на одного потребителя	Низкие в расчете на одного потребителя	Низкие в расчете на одного потребителя
Прибыль	Отсутствует	Растущая	Высокая	Уменьшающаяся
Потребители	Любители всего нового	Потребители, первыми признавшие товар	Массовый рынок	Инертные
Число конкурентов	Незначительное	Постоянно растущее	Стабильное, начинающее уменьшаться	Убывающее

5.1 Модель жизненного цикла отрасли.

Стратегии для продуктов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла.

Продолжение таблицы

ЦЕЛИ МАРКЕТИНГА				
1	2	3	4	5
	Информирование потребителей о товаре	Максимизация доли рынка	Максимизация прибыли и защита доли рынка	Уменьшение расходов и поддержание уровня сбыта

5.1 Модель жизненного цикла отрасли.

Стратегии для продуктов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла.

Продолжение таблицы

СТРАТЕГИИ				
1	2	3	4	5
Товар	Предложение основного товара	Предложение расширенного семейства продуктов, услуг, гарантий	Диверсификация марок и моделей	Исключение «слабых»
Цена	Стоимость плюс наценка	Цена с целью проникнуть на рынок	Цена, соответствующая ценам конкурентов	Уменьшенная
Распределение	Выборочное	Интенсивное	Более интенсивное	Избирательное закрытие убыточных торговых точек

5.1 Модель жизненного цикла отрасли.

Стратегии для продуктов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла.

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5
Реклама	Создание осведомленности о товаре среди первых покупателей и дилеров	Создание осведомленности о товаре на массовом рынке	Акцент на особенности марок и их преимущества	Уменьшение интенсивности до необходимого уровня, чтобы удержать ярых приверженцев
Стимулирование сбыта	Усиленное стимулирование сбыта с целью опробовать и оценить товар	Умеренное с целью воспользоваться преимуществами высокого потребительского спроса	Усиленное для поощрения переключения на другие марки	Уменьшение до минимального уровня

5.2. Сценарное планирование.

- ✦ Один из наиболее эффективных инструментов стратегического управления.
- ✦ Инструмент корпоративной стратегии.
- ✦ Позволяет получать значимую и качественную информацию для принятия ключевых решений по стратегии развития организации.

5.2. Сценарное планирование.



- ☀ **Шаг 1.** Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов.
- ☀ **Шаг 2.** Установление ключевых факторов ближней внешней среды (микросреды).
- ☀ **Шаг 3.** Установление ключевых факторов дальней внешней среды (макросреды).
- ☀ **Шаг 4.** Ранжирование по важности и степени неопределенности.
- ☀ **Шаг 5.** Выявление логики каждого сценария.
- ☀ **Шаг 6.** «Очистка» сценариев.
- ☀ **Шаг 7.** Выводы.
- ☀ **Шаг 8.** Определение характерных индикаторов.

5.3. Стратегии инновационных отраслей.

✦ Характерные черты:

- ✦ Низкие барьеры для входа в отрасль
- ✦ Снижающиеся издержки по мере роста объема производства
- ✦ Отсутствие достоверной информации о конкурентах
- ✦ Осторожная покупка продукции первого поколения
- ✦ Трудности компаний с достаточным обеспечением сырьем, финансированием НИОКР

5.3. Стратегии инновационных отраслей.

Цели предприятий в зарождающихся отраслях:

-  Завоевать раннее конкурентное преимущество
-  Довести до совершенства технологию
-  Найти новые потребительские группы
-  Имиджевая реклама
-  Снижение цен для привлечения следующей группы чувствительных к цене покупателей

5.3. Стратегии инновационных отраслей.

✱ Цель фирмы лидера – сохранить лидирующее положение

усиливать преимущества

- поиск новых потребителей
- расширение сферы применения товара
- увеличение частоты использования товара

защищаться от нападающих

- защита своего рынка
- противодействие конкурентам

5.3. Стратегии инновационных отраслей.

Матрица И.Ансоффа. Возможные стратегии роста по товарам/ рынкам.



Существующие
рынки

Проникновение
на рынок

Развитие товара

Новые рынки

Развитие рынка

Диверсификация

5.3. Стратегии инновационных отраслей.

Основные направления развития компании.

Направления возможностей роста компании		
Интенсивный	Интеграционный	Диверсификационный
1. Более глубокое внедрение со старым товаром на старый рынок	1. Регрессивная интеграция путем ужесточения политики с поставщиками	1. Концентрическая диверсификация путем пополнения рынка аналогичными своим товарами или услугами
2. Расширение границ рынка со старым товаром	2. Прогрессивная интеграция путем ужесточения политики распределения товаров	2. Горизонтальная диверсификация путем пополнения своего ассортимента новыми товарами
3. Совершенствование товаров для старых рынков	3. Горизонтальная интеграция путем ужесточения политики с конкурентами	3. Освоение совершенно новых товаров или услуг

5.4. Стратегии предприятий зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях.

✱ Характерные черты:

- ✱ Обострение конкуренции
- ✱ Повторная продажа товаров опытным покупателям
- ✱ Внимательное отношение к уровню издержек и обслуживанию потребителей
- ✱ Отрасль проходит высшую точку роста численности персонала и производственных мощностей
- ✱ Подвергаются изменениям методы исследований
- ✱ Усиление международной конкуренции
- ✱ Падение отраслевой прибыли
- ✱ Уменьшение дилерских скидок, но увеличение их влияния на взаимоотношения дилера и производителя

5.4. Стратегии предприятий зрелых отраслей.



Базовые стратегии

Стратегия низких издержек

Стратегия фокусирования

Перспективы развития:

1. Поиск новых сфер использования старых или модифицированных продуктов.
2. Использование новых форм и каналов сбыта, новой рекламы, новой ценовой политики.
3. Помощь правительства:
 - 1) Снижение налогов
 - 2) Изменение норм амортизации
 - 3) Введение высоких таможенных тарифов

5.4. Стратегии предприятий зрелых отраслей.

Источники конкурентных преимуществ:

Преимущество в издержках → стратегия низких издержек

Изменение рыночного сегмента → увеличение прибыли → стратегия расширения рынка

Снижение расходов на исследования и разработки, рекламу → стратегия стабилизации прибыли

5.4. Стратегии предприятий зрелых отраслей.

Меры по оживлению кризисного производства:

-  Изменение структуры управления и степени самостоятельности подразделения
-  Усиление финансового контроля
-  Сосредоточение на новых товарах и новых рынках
-  Активное проникновение на экспортные рынки
-  Улучшение качества выпускаемой продукции, услуг
-  Улучшение маркетинговой работы
-  Снижение себестоимости
-  Приобретение других предприятий или слияние

5.5. Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.

Анализ пяти составляющих влияет на выбор стратегии при спаде в развитии отрасли:

1. Перспективы рынка: 1) предсказуемость темпов спада, 2) причины спада
3) имеются ли ниши, где спрос не уменьшился

2. Интенсивность конкуренции: 1) наличие в отрасли доминирующих конкурентов с уникальными активами и сферами деятельности, 2) многие ли конкуренты намерены продолжать бизнес, 3) наличие приверженности покупателей к торговой марке, 4) наличие ценового давления

3. Позиции фирмы: 1) прибыльность бизнеса, 2) доля рынка у фирмы,
3) наличие уникальных конкурентных преимуществ для захвата ключевых
рыночных сегментов

5.3. Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.

↓

4. Барьеры выхода из отрасли: 1) какие есть барьеры выхода из отрасли, 2) возможность фирмы управлять инвестиционными альтернативами

↓

5. Взаимосвязи с другими направлениями бизнеса: 1) наличие синергетического эффекта, 2) возможность фирмы поддерживать необходимый для бизнеса денежный поток

5.3. Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.

☛ Стратегии для бизнеса, переживающего спад:

☛ **Лидерство**

☛ **Ниша** – необходимо найти сегмент, в котором спрос будет стабильным

☛ **Сбор урожая** – управляемое сокращение инвестиций с целью максимизации доходов.

☛ **Быстрое избавление**

Стратегии для различных стадий развития отрасли

Стадия развития отрасли	Зарождение и быстрый рост	Зрелость	Спад
1	2	3	4
Характеристика:	▪ Неопределенность характера и ситуации на новом рынке ▪ Большое разнообразие применяемых технологий к производству продукции, маркетингу и распределению ▪ Барьеры для входа на рынок относительно низки ▪ Проблемы финансирования деятельности компании на начальном этапе ▪ Неопределенность требований потребителей к новой продукции, ▪ Нет отлаженной системы работы с поставщиками и посредниками	▪ Замедление роста покупательского спроса и обострение конкуренции на рынке ▪ Преобладание опытных потребителей на рынке ▪ Больше внимания уделяется уровню издержек и уровню обслуживания потребителей ▪ Отрасль проходит пик своего развития по численности персонала и использованию производственных мощностей ▪ Усиление международной конкуренции ▪ Снижение отраслевой прибыли ▪ Поглощение более слабых конкурентов более сильными	▪ Падение уровня спроса ▪ Жесткая конкуренция как внутри отрасли, так и со стороны товаров заменителей ▪ У потребителей уже выработалась четкая приверженность к определенной марке товара, изменить которую крайне сложно ▪ На рынке действуют один или несколько фирм-лидеров отрасли, обслуживающих значительные доли рынка и защищающие свои позиции, ▪ Начинается уход слабых конкурентов из отрасли

Стратегии для различных стадий развития отрасли

Продолжение таблицы

1	2	3	4
Применяемые стратегии:	■ базовые стратегии конкуренции: стратегия дифференциации и лидерства по минимизации издержек ■ заключение стратегических альянсов ■ стратегия инноваций ■ стратегии роста И. Ансоффа ■ наступательные стратегии	■ базовые стратегии конкуренции ■ стратегия развития рынка ■ стратегия развития продукта ■ стратегия стабилизации прибыли наступательные стратегии (в том числе и выход на международный рынок) ■ оборонительные стратегии ■ стратегия поглощения слабых конкурентов	■ стратегия лидерства, при условии ухода из отрасли других компаний ■ стратегия занятия ниши ■ стратегия «сбора урожая» ■ стратегия сокращения ■ стратегия ликвидации

Стратегии для лидеров, последователей и слабых бизнесов

на различных стадиях жизненного цикла отрасли

Этап развития отрасли/ позиция фирмы	Зарождение/ Рост	Зрелость	Спад
1	2	3	4
Лидер	▪ Стратегия лидерства на основе минимизации издержек ▪ Стратегия дифференциации ▪ Стратегия захвата рынка ▪ Стратегия развития рынка ▪ Стратегия развития продукта ▪ Стратегия вертикальной интеграции (прямой и обратной) ▪ Стратегия инноваций ▪ Стратегия расширения глобального спроса ▪ Наступательные стратегии	▪ Стратегия диверсификации (связанной и несвязанной) ▪ Наступательные стратегии (в т. ч. и выход на международный рынок) ▪ Стратегии стимулирования догоняющих конкурентов ▪ Оборонительные стратегии ▪ Стратегия поглощения слабых конкурентов	▪ Стратегия лидерства ▪ Стратегия стабилизации прибыли ▪ Стратегия диверсификации

Стратегии для лидеров, последователей и слабых бизнесов на различных стадиях жизненного цикла отрасли

Продолжение таблицы

1	2	3	4
Последователь	▪Стратегия фокусирования на нише ▪Стратегия лидерства на основе минимизации издержек ▪Стратегия дифференциации ▪Наступательная стратегия («партизанская война») ▪Стратегия роста за счет приобретений ▪Стратегия индивидуального имиджа	▪Стратегия следования за лидером ▪Оборонительная стратегия ▪Стратегия развития продукта ▪Стратегия развития рынка ▪Стратегия фокусирования на нише ▪Стратегия дифференциации ▪Стратегия лидерства на основе минимизации издержек	▪Стратегия занятия ниши

Стратегии для лидеров, последователей и слабых бизнесов на различных стадиях жизненного цикла отрасли

Продолжение таблицы

1	2	3	4
Слабый бизнес	▪ Стратегия лидерства на основе минимизации издержек ▪ Стратегия дифференциации ▪ Стратегия обороны своих позиций ▪ Стратегия «снятия сливок» ▪ Стратегия сокращения ▪ Стратегия ликвидации ▪ Стратегия полного обновления	▪ Стратегия «снятия сливок» ▪ Стратегия сокращения ▪ Стратегия ликвидации	▪ Стратегия сокращения - Стратегия ликвидации