

Стратегии поведения предприятий на различных этапах их жизненного цикла

Барбакова Людмила Владимировна

Преподаватель-стажер

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, Харьков, Украина

E-mail: ludok_xadi@list.ru

Современная украинская действительность уже породила немало недобрых отзывов в свой адрес, но, несмотря на это, многие предприятия продолжают развиваться и получать прибыль. В настоящее время очень остро встаёт вопрос – как хорошо применяется теория стратегий на практике. В период перехода к рыночной экономике, украинские предприятия проходят этап повторного становления.

На сегодня важной задачей, является анализ действия украинских предприятий, в условиях их жизненного цикла. Ведь существуют эталонные стратегии поведения на основных стадиях жизненного цикла отрасли, таких как зарождение, зрелость и спад. И теперь важно проследить, как в действительности теория применяется на практике.

Двумя наиболее острыми стратегическими вопросами, встающими перед фирмами в зарождающихся отраслях, являются: 1) как осуществлять финансирование на первоначальном этапе; 2) на каких рыночных сегментах работать и какие конкурентные преимущества использовать для завоевания лидирующих позиций. В связи с тем, что новая отрасль должна устанавливать свои правила игры, и входящие в нее фирмы используют разнообразные стратегические подходы, стабильная в финансовом отношении компания, имеющая жизнеспособную мощную стратегию, может определить эти правила и стать признанным лидером отрасли. Одной из наиболее важных стратегических проблем ведения бизнеса в новой отрасли является то, что постоянно приходится сталкиваться с рисками и оценивать возможности.

После истечения какого-то времени, когда темпы роста снижаются, происходит переход в стадию зрелости. Обычно он приводит к существенным изменениям в конкурентной среде отрасли. Вот основные проблемы, возникающие на этой стадии:

1. Падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке.
2. Потребители становятся более привередливыми и требуют больших выгод при осуществлении повторных покупок.
3. Конкуренция часто оказывает большое влияние на издержки и уровень обслуживания.
4. Возникновение серьезных проблем при расширении производственных мощностей.
5. Усложнение инновационного процесса и процесса поиска новых способов применения производимого товара.
6. Усиление международной конкуренции.
7. Ужесточение конкуренции порождает ряд слияний и поглощений среди бывших конкурентов, оставляет позади (вне отрасли) слабых, а в целом приводит к консолидации отрасли.

По мере того как развивается стадия зрелости, и происходят изменения в условиях конкуренции в отрасли, фирмы могут направить свои стратегические усилия на укрепление своих позиций среди конкурентов. Они могут быть выражены в виде: сокращения параметрического ряда модификаций товара, усиления внимания снижению издержек, увеличения продаж существующим потребителям, приобретение фирм-конкурентов по низкой цене, выход на международные рынки. Ошибкой, которую фирма может совершить при определении своей стратегии в стадии зрелости, является выбор чего-то среднего между низкими издержками, дифференциацией и фокусированием. Такой стратегический компромисс гарантирует, что, в конце концов, у фирмы не будет возможности завоевать конкурентное преимущество, базирующееся либо на низких издержках, либо на дифференциации; создать у покупателей благоприятное мнение о фирме; вырваться в группу лидеров отрасли. Другие стратегические ошибки заключаются в жертвовании прочными конкурентными

позициями ради сию минутной прибыли, при слишком медленном реагировании на изменение цен, в задействовании больших мощностей при замедлении темпов роста отрасли, в больших расходах на маркетинговые усилия по увеличению продаж, в невозможности достаточно быстрого обеспечения снижения издержек.

Что касается стратегий для фирм находящихся в состоянии стагнации или спада, то они должны принять суровую реальность продолжающегося застоя и направить свои усилия на формулировку целей, соответствующих существующим возможностям рынка. Показатели, характеризующие движение наличности и рентабельность инвестиций, более приемлемы, чем абсолютные показатели роста, хотя рост объема продаж и долю рынка необходимо учитывать. Сильные компании в состоянии увеличить объем продаж за счет слабых конкурентов. Возможный уход слабых фирм с рынка или их слияние с другими фирмами позволят им захватить большую долю рынка.

Компании, которые преуспели в стагнирующих отраслях, придерживаются в основном следующими стратегиями:

- 1) Ориентация на стратегию фокусирования путем выявления, создания и разработки растущих рыночных сегментов. Часто один или более сегментов растут быстрыми темпами, в то время как отрасль в целом переживает застой. Проницательный руководитель, который первый сконцентрирует свое внимание на самом выгодном сегменте, не только избежит спада в объемах продаж, но и достигнет конкурентных преимуществ на целевом сегменте;
- 2) Ориентация на дифференциацию на основе улучшения качества и инноваций. Улучшенное качество или товарные новшества могут оживить спрос путем создания новых растущих сегментов или путем завоевания большего доверия у покупателей. Удачное новшество открывает путь для неценовой конкуренции.
- 3) Работать усердно и без перебоев, чтобы снизить уровень издержек. Это возможно за счет: отказа от видов деятельности, которые могут быть выполнены для предприятия другими фирмами с меньшими затратами; планирования внутренних процессов; консолидации неиспользованных производственных мощностей; использования большего количества сбытовых каналов для достижения объема продаж, необходимого для снижения уровня издержек; отказа от мелких и дорогостоящих сбытовых точек; выделения из цепочки ценностей прибыльных видов деятельности.

В заключении хочется отметить как это ни странно прозвучит, ведь обычно принято считать, что экономический рост связан со стимулированием спроса, успешные украинские компании в своих стратегиях, как правило, следуют теории предложения. Суть ее заключается в том, что производитель нового товара или услуги не ждет появления рынка, а формирует его сам. Сначала предлагая товар в небольших объемах и на практике, доказывая его полезность для потребителя, потом проводя активную рекламную кампанию и фиксируя принадлежность этого товара к определенной торговой марке, а потом, и это самый опасный момент, за счет резкого снижения цены товар предлагается большому рынку. Очевидно, что на этом этапе компания нуждается в больших кредитах и резком снижении издержек производства. Но если последнее ей удастся, она оказывается хозяином на уже большом и стабильном рынке.

Литература

1. Біловудська О.А., Є.І. Нагорний (2006) Стратегічне маркетингове управління виведенням нового товару на ринок. // Маркетинг в Україні №3 (27), 2006.
2. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок
3. Панибратов А. (2006) Факторі успеха маркетингових стратегій МНК в Росії // Маркетинг №1 (86), 2006., с.66 – 77.
4. Панибратов А. (2006) Маркетинговые стратегии международных компаний на российском рынке // Маркетинг №4 (89), 2006., с.30 - 38.