

## Wzorce bazowych strategii - Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie

1. **RYNKI I PRODUKTY:** gdzie: wybór rynku to głównie wybór odbiorców i wybór konkurencji, firmy inteligentnie budując strategię wybierają swoich konkurentów i sposób radzenia sobie z nimi

4 opcje wyboru i radzenia sobie z konkurencją to: konfrontacja konkurencyjna, budowanie niszy, unikanie, kooperacja:

**konfrontacja konkurencyjna**- firma decyduje się na taką obsługę rynku, która prowadzi do bezpośredniej konkurencji z dostawcami identycznych lub podobnych usług, stworzenie widocznej dla konsumenta przewagi swojej oferty, ptk. wyjścia jest ocena sytuacji po obu stronach barykady: dostawców i odbiorców i wybór instrumentów walki konkurencyjnej (cena skutek : zmniejszenie strumienia dochodów, obniżka cen wymaga odpowiedniej reklamy- informacji, strategia ryzykowna, bo inni mogą jeszcze naszą cenę przebić- wojna cenowa;

**budowa niszy rynkowej**- koncentracja na parametrach istotnych dla odbiorców: jakość, obsługa; to w czym firma chce być najlepsza, często specjalizacja rynkowa lub produktowa; zawężenie konkurencji tylko do tych firm, które też posługują się tymi parametrami a nie ceną;

**unikanie konkurencji**- unikanie każdej konkurencji: bezpośredniej, substytucyjnej, potencjalnej; łączy jakość, obsługę z wyraźną segmentacją rynku; zbudowanie unikatowego obrazu firmy w oczach klientów- reputacja czasem współpraca z potencjalnymi konkurentami za pomocą porozumień;

**kooperacja**- ochrona własnej pozycji poprzez kooperację i wspólne przedsięwzięcia z potencjalnymi konkurentami, tzw. strategiczne alianse, porozumienia mają charakter kapitałowy, licencyjny, wymiany informacji, wspólnych przedsięwzięć rozwojowych, produkcyjnych i marketingowych, uzgodnień rynkowych; k. prowadzi do ograniczenia konkurencji w wybranych dziedzinach, rozłożenia ryzyka i zaangażowania kapitałowego (farmacja, samochody)

2. **CENA I JAKOŚĆ:** najważniejszy problem należy zastanowić się nad ceną i jakością w por do konkurencji

		<b>cena</b>	
		niska	wysoka
<b>jakość</b>	Niska	Okazja rynkowa	Uderz i znikaj
	wysoka	Penetracja rynku	Oferta luksusu lub wysokiej wartości

**Okazja rynkowa**- strategia bubla rynkowego- oferowanie po niskiej cenie wyrobu przeciętnej lub niskiej jakości: duża sprzedaż (czatowanie na klientów, którzy wolą zaoszczędzić), niska rentowność (bo koszty wcale nie są niskie) i słaby wizerunek firmy na rynku, opłacalna na krótką metę;

**Penetracja rynku**- zdobywanie pozycji i udziału w rynku, długookresowo ma sens, gdy firma ma niskie koszty, tanie źródła finansowania swojej ekspansji i sprawny marketing;

**Oferta luksusu lub wysokiej wartości**- przyciąganie klientów wyrobami o wysokiej jakości i cenie, zapewnia duże zyski i wyrabia dobrą renomę, ale świadome ograniczenie udziału w rynku;

**Uderz i znikaj**- odbieranie klienta ze skóry- zdzierstwo: oznacza szybkie przenoszenie się z produktem po segmentach rynku lub regionach, nieetyczna ale b skuteczna w krótkim okresie, umożliwia osiągnięcie dużych zysków, najlepszy klient to klient jednorazowy, który nie ma okazji sprawdzić towaru przed zakupem

3. **GDZIE I JAK KONKUROWAĆ:** sposób konkurowania i zakres rynku

Mnim kosztów	Zróźnicowanie
Koncentracja kosztowa	Koncentracja i zróźnicowanie

**Mnim kosztów**- utrzymanie przeciętnej poziomu kosztów poniżej kosztów konkurencji daje firmie wyższe zyski pod warunkiem porównywalnych jakościowo produktów, niskie koszty powodują, że firma jest odporna na konkurencję i może bronić się przed naciskami dostawców i odbiorców: np. minim, zapasów, duża skala produkcji, technologia, skrócenie cyklu produkcyjnych (ekonomia skali);

**Zróźnicowanie**- oferowanie produktu, który jest szczególnie pod jakimś względem, wyraźnie się odróżnia, ostatecznym celem jest zbudowanie marki i związanie z nią klienta, lojalni klienci są mniej wrażliwi na ceny, co umożliwia firmie utrzymywanie wysokich cen i osiąganie wysokich zysków pod warunkiem ścisłej kontroli kosztów (niskie)

**Koncentracja kosztowa**- zawężenie swojego działania do wybranej niszy rynkowej regionalnej (małopolska – gazety) lub segmentalnej (młodzi dobrze zarabiający mężczyźni)- dwie wersje: NISKICH KOSZTÓW lub ZRÓŹNICOWANIA; dzięki koncentracji firma jest w stanie sprawnej i skutecznej obsłużyć dany rynek, w opcji niskich kosztów szybko można zbudować markę i elastyczność

4. **LIDERZY RYNKU**- dążenie firmy do zdobycia pozycji lidera (udział w rynku):

główne założenia: firmy muszą spełniać oczekiwania odbiorców, że ceny będą spadać; standardem jest doskonała obsługa; to co wczoraj było dobrem luksusowym dziś jest normalnością; rynek oczekuje: jakości, innowacji i niskiej ceny; **główne strategie:**

**operacyjnej doskonałości:** jeden produkt i jego warianty; koncentracja na doskonaleniu, koncentracja na jednym dużym kliencie

**przywództwa produktowego:** koncentracja na tworzeniu prawdziwych innowacji ich szybkim wprowadzeniu na rynek; stawiają na kreatywnych pracowników, nowe wyroby nie mają szansy, jeśli nie są inteligentne i nie są z pewnym rozmachem wprowadzone na rynek- reklama przedsprzedazowa

5. **ANALIZA PRODUKTÓW** – metody portfelowe: typowe narzędzia konsultantów ds. organizacji, służą do oceny atrakcyjności i konkurencyjności produktów, możliwości wzrostu sprzedaży i zdolności do generowania zysków, oceniają przyszłość

**Macierz Boston Consulting Group:** zdolność linii produktów do generowania zysków zależy od tempa wzrostu danego rynku i udziału danego produktu w rynku

		<b>Udział w rynku</b>	
		Duży	mały
<b>Tempo wzrostu rynku</b>	Duże	Gwiazdy	Znaki zapytania (trudne dzieci)
	małe	Dojne krowy	Psy (zdechłe psy)

Wskaźniki:

Tempo wzrostu rynku % = (Sprzedaż w bieżącym roku – sprzedaż w poprzednim)/Sprzedaż rynku w poprzednim

Udział w rynku % = Wielkość sprzedaży/Wielkość sprzedaży lidera

Trzeba oszacować każdy z wyrobów i dla każdego z osobna proponowana jest marketingowa koncepcja działania, są to:

- 1 dążenie do wzrostu udziału w rynku
- 2 utrzymanie udziału w rynku
- 3 żniwa- eksploatacja z przygotowaniem opcji wycofania się
- 4 rezygnacja z rynku

6. **ANALIZA SIŁ I SŁABOŚCI, SZANS I ZAGROŻEŃ – TOWS-SWOT:** Wzmacniaj silne strony, wykorzystując szanse i jednocześnie eliminuj słabe strony, omijając zagrożenia, strategie:

	szanse	zagrożenia
Siły	<b>Strategia agresywna</b>	<b>Strategia konserwatywna</b>
Słabości	<b>Strategia konkurencyjna</b>	<b>Strategia defensywna</b>

**Agresywna- maxi- maxi-** max wykorzystanie szans i sił: silna ekspansja i zdywersyfikowany rozwój: aktywne wykorzystanie pojawiających się szans, wzmacnianie pozycji na rynku, przejmowanie pozycji na rynku, przejmowanie pozycji o tym samym profilu, koncentracji zasobów na konkurencyjnych produktach

**Konserwatywna- maxi- mini-** nim negatywnego wpływu otoczenia przez max potencjału tkwiącego w organizacji: selekcja produktów, segmentacja rynku, redukcja kosztów, ulepszanie produktów konkurencyjnych, rozwój rynków, rozwój produktów, wchodzenie z nowymi produktami na nowe rynki

**Konkurencyjna- mini- maxi-** eliminowanie słabych stron i budowaniu siły jej konkurencyjnej przez max wykorzystanie szans sprzyjających rozwojowi: powiększenie zasobów finansowych i handlowych, ulepszanie linii produktów, zwiększanie produktywności, redukcja kosztów, usprawnianie organizacji, inwestowanie w utrzymanie przewagi konkurencyjnej

**Defensywna- mini- mini-** zapewnienie przetrwania przez mini wpływu słabości i zagrożeń otoczenia: wyciągnięcie max korzyści przed zlikwidowaniem firmy: redukcja kosztów, zmniejszenie zdolności produkcyjnych, zatrzymanie procesu inwestowania