

Базовые стратегии

Опорный конспект лекций
Гордеевой Т.Н. кафедра ГМУ и
политики ЗабГУ

Базовая стратегия - это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Базовая стратегия включает:

- - распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- - решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- - изменение структуры корпорации;
- - решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПГ (финансово-промышленные группы) или другие интеграционные структуры;
- - единую стратегическую ориентацию подразделений.

Разработка стратегии решает две главные задачи:

- должны быть отобраны и развернуты основные элементы базовой стратегии;
- необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений предприятия при осуществлении стратегии и определить способы распределения ресурсов между ними.

Матрица Ансоффа «продукт-рынок»:
сущность, стратегические
рекомендации.

Разновидностью портфельных матриц является матрица И. Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Считается, что при выборе направлений роста у фирмы есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности, товарной экспансии, развития рынка, диверсификации

Возможные стратегии роста по товарам/рынкам

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности (1)	Стратегия развития рынка (3)
Новый товар	Товарная экспансия (2)	Диверсификация (4)

1. Стратегия совершенствования деятельности

- При выборе данной стратегии фирме следует обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.
- В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации производства и сбыта (снижение себестоимости, реклама сервис, предоставление торговых скидок). Эта стратегия эффективна при растущем или ненасыщенном рынке.

альтернативы интенсивного роста:

- ***развитие первичного спроса*** путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей к использованию товара;
- ***увеличение доли рынка*** за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий – развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т.д. Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;
- ***приобретение рынков*** путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;
- ***защита своего положения на рынке*** посредством развития функционального маркетинга;
- ***рационализация рынка*** – фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

2. Товарная экспансия

Это стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж.

Предприятие может осуществить такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем.

Такая стратегия предпочтительна с точки зрения минимизации риска, т.к. предприятие действует на уже известном рынке. Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- **добавление потребительских характеристик товара** (телевизоры – видеодвойки);
- **расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции** (выпуск напитков в различные по виду и объему емкости).

3. Стратегия развития рынка, или рыночная экспансия

Данная стратегия направлена на поиск новых рынков (новых сегментов) для уже освоенных товаров.

Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его.

Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, т.к. они заняты другими фирмами.

Здесь также имеется ряд альтернатив:

- **освоение новых сегментов на том же рынке;**
- **выход на новые рынки внутри страны и в других странах.**

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

4. Стратегия диверсификации

предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия.

Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем.

Она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Причины, определяющие выбор данной стратегии:

- стремление уменьшить или перераспределить риск («не все яйца в одной корзине»);
- стремление уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях.

Главная опасность диверсификации – распыление сил и проблемы управления диверсифицированными компаниями.

Опыт показывает, что вероятность успеха отдельных стратегий роста неодинакова вследствие уменьшения синергического эффекта:

Критерии	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	(1) Вероятность успеха 50% Условные затраты 1	(3) Вероятность успеха 29% Условные затраты 8
Новый товар	(2) Вероятность успеха 33% Условные затраты 4	(4) Вероятность успеха 5% Условные затраты 12

Финансовые последствия реализации базовых стратегий (в единицах)

Критерии	(1)	(2)	(3)	(4)
Требуемые финансовые ресурсы	Умеренные 1	Умеренно-значительные 2-3	Значительные/очень значительные 3-4	Очень значительные 4
Финансовая отдача	Умеренная 1	Умеренно-значительная 2-3	Очень высокая 4	Очень высокая 4
Распределение отдачи во времени	Средне-долгосрочная 2-3	Краткосрочная 1	Долгосрочная 4	Долгосрочная 4
Уровень риска	Низкий 1	Умеренный или высокий 2-3	Высокий 3	Высокий/очень высокий 3-4