

# Школа Позicionирования



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Выполнила:  
Панова А.А.,  
М-817



## Три «волны» школы позиционирования:

- 1. Ранние труды о военных стратегиях*
- 2. «Консалтинговые императивы» 1970-х гг.*
- 3. Современные работы об эмпирических предположениях (1980-е гг.).*



# Первая волна: основы стратегии в военных максимах

Авторы: Сунь-Цзы и Клаузевица

- Подчеркивается важность наличия у стратега информации о войсках противника и месте сражения. Особое внимание уделяется выбору позиции: как расположить войска по отношению к горам и рекам, какую местность предпочесть для сражения, равнинную или возвышенную и т. п.
- Базируются на основе принципов армии США:



## Вторая волна: поиск консалтинговых императивов

- Каждой компании необходимы товары, которые требуют вложения в них денежных средств. Каждой компании необходимы товары, которые генерируют денежные средства. И каждый товар должен в итоге превратиться в источник денежных средств; в противном случае он ничего не стоит.







## Третья волна: развитие эмпирических утверждений





- Школа позиционирования — формирование стратегии как аналитический процесс.
- Подчеркивает значение стратегий самих по себе, а не только процесса, посредством которого они формируются.
- Школа позиционирования утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут принести желаемые результаты, т. е. ключевых стратегий.



- **Основной метод** планирования: портфельные матрицы.
- **Исходные положения** школы позиционирования:
  - стратегии представляют рыночные позиции компании, которые могут быть идентифицированы. Эти позиции обеспечивают защиту от конкурентов;
  - рыночные позиции являются экономическими и конкурентными;
  - процесс формирования стратегии — это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной генерической позиции;
  - основную роль в формировании стратегии играют аналитики, предоставляющие расчеты исполнителям и контролерам-менеджерам;
  - структура рынка активно стимулирует возникновение стратегий позиционирования, которые активно влияют на структуру организации.







- М. Портер выделяет три генерические стратегии:
  - 1) лидерство по издержкам, когда фирма стремится к минимальным затратам в отрасли за счет обретения опыта, инвестиций в крупномасштабное производство, экономии, жесткого контроля над операционными издержками;
  - 2) дифференцирование, которое предполагает выпуск уникальной продукции или услуг;
  - 3) фокусирование (концентрация внимания) на узких участках рынка (клиенты, товары, географические зоны), позволяющее сосредоточиться на развитии своих знаний и деловых компетенций.





- Критические замечания к школе позиционирования:
  - предполагается, что стратегия формулируется "в верхах" организации, а ее реализация через действия спускается вниз;
  - школа позиционирования акцентирует компании на рыночную власть и пригодна преимущественно для крупных компаний, нашедших свою нишу в зрелых отраслях: там, где массовое производство и большая доля рынка;
  - школа пригодна для стабильных внешних условий. Нестабильность разрушает рыночные барьеры и затрудняет позиционирование;
  - школа позиционирования рассматривает стратегию как позицию, т. е. фиксирует внимание на укоренившихся изученных стратегиях;
  - роль позиционирования состоит, скорее, в том, чтобы поддержать, обеспечить стратегический процесс, а не быть им. Здесь плановику, аналитику принадлежит значительная роль, а роль предпринимательского подхода снижена.



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

---

**WWW.UNECON.RU**

---