# Школа Позиционирования

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

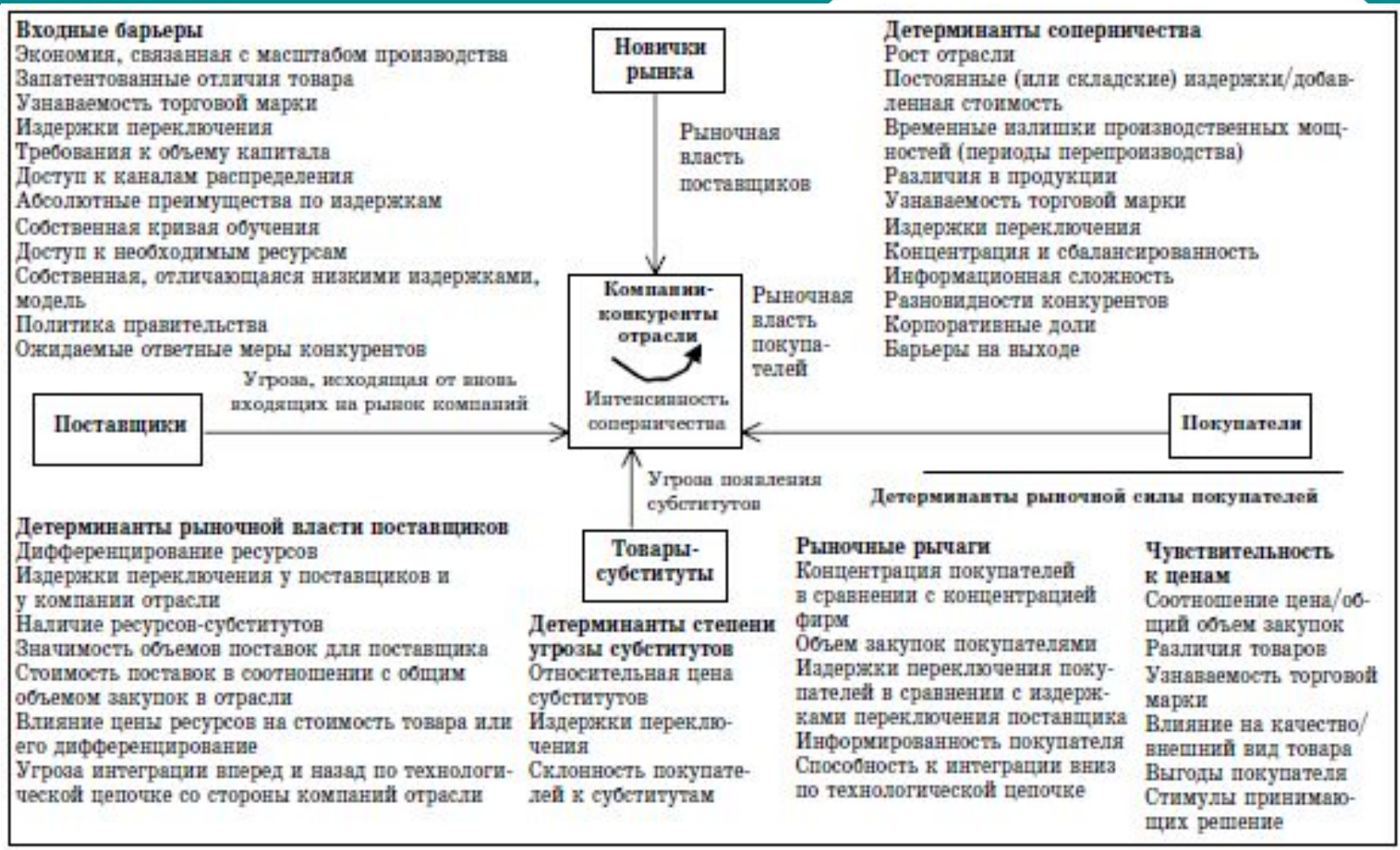
- Каждой компании необходимы товары, которые требуют вложения в них денежных средств. Каждой компании необходимы товары, которые генерируют денежные средства. И каждый товар должен в итоге превратиться в источник денежных средств; в противном случае он ничего не стоит.

Темп роста рынка
высокий
низкий
«Звёзды»
«Трудные дети»
«Дойные коровы»
«Неудачники»
высокая
низкая
Сравнительная доля рынка

# 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.


Входные барьеры
Экономия, связанная с масштабом производства
Запатентованные отличия товара
Узнаваемость торговой марки
Издержки переключения
Требования к объему капитала
Доступ к каналам распределения
Абсолютные преимущества по издержкам
Собственная кривая обучения
Доступ к необходимым ресурсам
Собственная, отличающаяся низкими издержками, модель
Политика правительства
Ожидаемые ответные меры конкурентов
Новички рынка
Рыночная власть поставщиков
Детерминанты соперничества
Рост отрасли
Постоянные (или складские) издержки/добавленная стоимость
Временные излишки производственных мощностей (периоды перепроизводства)
Различия в продукции
Узнаваемость торговой марки
Издержки переключения
Концентрация и сбалансированность
Информационная сложность
Разновидности конкурентов
Корпоративные доли
Барьеры на выходе
Компании-конкуренты отрасли
Интенсивность соперничества
Рыночная власть покупателей
Угроза, исходящая от вновь входящих на рынок компаний
Поставщики
Покупатели
Угроза появления субститутов
Детерминанты рыночной силы покупателей
Товары-субституты
Детерминанты рыночной власти поставщиков
Дифференцирование ресурсов
Издержки переключения у поставщиков и у компании отрасли
Наличие ресурсов-субститутов
Значимость объемов поставок для поставщика
Стоимость поставок в соотношении с общим объемом закупок в отрасли
Влияние цены ресурсов на стоимость товара или его дифференцирование
Угроза интеграции вперед и назад по технологической цепочке со стороны компаний отрасли
Детерминанты степени угрозы субститутов
Относительная цена субститутов
Издержки переключения
Склонность покупателей к субститутам
Рыночные рычаги
Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией фирм
Объем закупок покупателями
Издержки переключения покупателей в сравнении с издержками переключения поставщика
Информированность покупателя
Способность к интеграции вниз по технологической цепочке
Чувствительность к ценам
Соотношение цена/общий объем закупок
Различия товаров
Узнаваемость торговой марки
Влияние на качество/внешний вид товара
Выгоды покупателя
Стимулы принимающих решение

- 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