



СТРАТЕГИЯ И ЕЕ ВИДЫ

Стратегия – это определение миссии, основных долгосрочных целей развития и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Это совокупность мер и подходов, которые в условиях неопределенности, воздействий факторов внутренней и внешней среды помогают организации расширить производство или бизнес в целом, сохранить стабильность, пережить трудные времена, развиваться, успешно достигать целей.





Лишь та организация, которая последовательно придерживается четкой стратегии, выстраивает в соответствии с ней систему отличительного производственного и организационного потенциала и продвигает товары и услуги, успешно развиваемые в рамках этой системы – способна уверенно обойти своих конкурентов и добиться устойчивого развития.

- Стратегия - это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. По его концепции общая стратегия компании определяет, как должны использоваться ресурсы, конкурентные преимущества.
- Стратегия - это модель достижения целей путем рационального использования всех возможных ресурсов

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ

Базисная стратегия

Фундаментальное решение по развитию организации

Конкурентная стратегия

Выбор между ориентацией на весь рынок или на его часть, а также между основным конкурентным преимуществом

Портфельная стратегия

Выбор, связанный с увязкой различных объектов управления между собой и определение места каждого объекта в ряду других

Функциональная стратегия

Выбор правил принятия решений в каждой функциональной области



БАЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ

РОСТА

СТАБИЛЬНОСТИ

СОКРАЩЕНИЕ

СТРАТЕГИИ РОСТА

- **Стратегии концентрированного роста:** *стратегии, связанные с изменением продукта и (или) рынка*
 - Стратегия усиления позиций на рынке
 - Стратегия развития рынка
 - Стратегия развития продукта
- **Стратегии интегрированного роста:** *стратегии, связанные с расширением фирмы путем добавления структур*
 - Стратегия обратной вертикальной интеграции
 - Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции
- **Стратегии диверсифицированного роста:** *стратегии, реализуемые тогда, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли*
 - Стратегия горизонтальной диверсификации
 - Стратегия конгломеративной диверсификации

СТРАТЕГИИ СТАБИЛЬНОСТИ

СТРАТЕГИЯ «ПАУЗЫ»

СТРАТЕГИЯ «ОСТОРОЖНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ»

СТРАТЕГИЯ «БЕЗ ИЗМЕНЕНИЙ»

СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ

■ Стратегия ликвидации

- осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес

■ Стратегия «сбора урожая»

- предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе

■ Стратегия отсеечения лишнего

■ Стратегия сокращения расходов

- заключается в поиске возможностей уменьшения издержек и проведении мероприятий по сокращению затрат

Стратегия сбора урожая – мера вынужденная и малоприятная, но ее успешное проведение гарантирует в дальнейшем переход к стратегиям роста

- Такую стратегию еще называют стратегией экономии, переориентации, разворота. В случае, когда руководство понимает, что невозможно сохранить все отрасли предприятия и все выпускаемые продукты на должном уровне и с прежним доходом, применяется стратегия сбора урожая.
- Предприятие закрывает нерентабельные направления, увольняет какую-то часть персонала, распродает остатки товара и лишнее оборудование. Очевидные плюсы: сокращаются расходы на заработную плату и налоги, освободившиеся средства можно инвестировать в перспективные направления или пустить на погашение долгов. Очевидные минусы: потеря влияния на определенном сегменте рынка, потеря необходимых навыков по закрытому направлению, недовольство персонала.

Стратегия отсечения лишнего

Подобную стратегию имеет смысл использовать только на стабильных рынках стандартных товаров, но ни в коем случае не там, где продукт за год может неузнаваемо измениться

- Так называемая стратегия сокращения, отсечения или отделения лишнего, а также уменьшения в размерах, означает, что предприятие отказывается не просто от убыточного направления, а от отдельной структурной единицы: магазина, фабрики, филиала. Объект либо продают, либо оформляют в самостоятельное предприятие, никак юридически не связанное с главным. В самом крайнем случае объект просто закрывают. Очевидные плюсы те же, что и при стратегии разворота: освобождаются средства. Очевидные минусы: волнения среди персонала, неизбежные траты на утилизацию и пособия по безработице, потеря ресурса, потеря репутации стабильности предприятия.

Стратегия сокращения расходов

- Сокращение расходов или же экономия может на первый взгляд показаться той же стратегией сокращения, и некоторые эксперты их не разделяют. Но стратегия сокращения расходов направлена в первую очередь на поиск возможностей снизить затраты и извлечь финансовый ресурс отовсюду, где только можно: сократив найм персонала, производство, выпуск определенной линии товара, закупки.
- Обычно это временные меры, направленные на сохранение целостности предприятия: лучше пусть пару месяцев все будут без премии и работать в дежурном режиме, но никого не придется увольнять. Говорить о переходе стратегии сокращения расходов в стратегию отсечения можно тогда, когда предприятие переходит к закрытию отделений, направлений и филиалов.
- Плюсы и минусы стратегии сокращения расходов те же, что и при применении стратегии сокращения.

Стратегия ликвидации

- Стратегия ликвидации, она же банкротство, последняя и самая крайняя из мер. Когда руководство предприятия понимает, что расходы существенно превышают доходы, долги растут, а предпринятые меры не влияют на результат или влияют слабо, лучше принять решение о закрытии предприятия самостоятельно, не дожидаясь объявления об официальном банкротстве. В таком случае можно попытаться продать предприятие по остаточной стоимости и свести потери к минимальным.
- Акционеры предприятия могут попытаться избежать ликвидации путем замены руководства, реструктуризацией, сменой направления, увеличением продаж и усиленной рекламой. Но если ничего не помогает, остается только ликвидация.
- Примеры стратегий сокращения мы наблюдаем великое множество в повседневной жизни: отмена выпуска привычных продуктов и товаров, банкротство предприятий, закрытие магазинов рядом с домом и тому подобное.

Успешное управление своей фирмой базируется на правильном и своевременном выборе стратегии развития.

Стратегии делятся на два вида – наступательные и оборонительные. Оборонительные стратегии практически никогда не дают возможность создать конкурентное преимущество. Для этого необходима наступательная стратегия.

▪ Всего существует **шесть основных типов наступательных стратегий:**

- Стратегии, которые направлены на превосходство или сбалансирование сильных сторон конкурентов;
- Стратегии, главной целью которых является использование слабых сторон конкурентов;
- Стратегии, в основе которых лежит одновременное наступление сразу по нескольким направлениям (часто такую стратегию еще называют фронтальным наступлением);
- Стратегии, которые ориентированы на поиск рынков с низкой конкуренцией и создание новых;
- Стратегия отвлечения;
- Партизанская война.

Стратегии, которые направлены на превосходство или сбалансирование сильных сторон конкурентов

- Стратегии такого типа зачастую еще называют силовыми. Смысл таких наступательных стратегий состоит в том, чтобы бороться с конкурентами в открытую, противопоставляя свои возможности возможностям противника. При таком выборе силовой стратегии следует выбирать один из вариантов: изматывание или подавление.
- В первом случае стратегия предполагает действия, главной целью которых является нивелирование превосходящих или равных по силе возможностей конкурентов. В данном случае успехом можно считать ситуацию, когда противник или противники откажутся от контрдействий и предпочтут статус-кво.
- Стратегия подавления используется в тех случаях, когда планируется захват потенциально выгодной части рынка у более слабых конкурентов. Победа в таком случае дает не только финансовое, но и моральное превосходство над соперниками.
- Но следует понимать, что применение силовых наступательных стратегий не может осуществляться длительный период времени. Ведь при таком ведении финансовой деятельности Вы можете истощить не только конкурентов, но и самих себя. А, как известно, святое место не бывает свободным и сразу же на место утративших силу противников придут новые.

Стратегии, главной целью которых является использование слабых сторон конкурентов

- Данный вид используется намного чаще, чем силовые стратегии. В их основе лежит поиск слабых мест и недочетов конкурентов и дальнейшее наступление именно в этих направлениях. Наиболее характерными разработками в этом направлении являются:
- Поиск и разработывание новых моделей предложений или услуг, которые остались незамеченными противниками, но при этом пользуются спросом у потребителей. Довольно часто такая стратегия позволяет создать новую технологическую нишу;
- Разработка тех сегментов рынка, которыми конкуренты по каким-либо причинам пренебрегают или не имеют возможности воспользоваться;
- Улучшение условий обслуживания клиентов по сравнению с прямыми конкурентами из этой области рынка;
- Улучшения качества и гарантии своих товаров и услуг по сравнению с таковыми у противников;
- Использование активной рекламы. В этом случае необходимо для клиентов создать впечатление, что они пользуются услугами второстепенной компании за большие деньги;
- Направить все свои усилия на те сегменты рынка, которые конкурент не смог охватить полностью

Стратегии, в основе которых лежит одновременное наступление сразу по нескольким направлениям

- Данная наступательная стратегия является промежуточным вариантом между предыдущими стратегиями. В основе этой стратегии лежит изучении слабых позиций и сторон конкурента и одновременная атака по этим направлениям.
- Но следует понимать, что для реализации такой тактики необходимы немалые финансовые, людские и производственные ресурсы. Ведь планируется одновременное наступление по всей ширине фронта.
- Главный расчет таких действий состоит в том, чтобы противник рассредоточил все свои силы сразу по разным направлениям и утратил при этом гибкость действий и возможность целенаправленно и планомерно наносить контрудары.

Стратегии, которые ориентированы на поиск рынков с низкой конкуренцией и создание **НОВЫХ**

- Данный вид наступательных стратегий является рискованным, ведь придется вкладывать свои ресурсы в практически малоизученные области рынка. Но и стоит заметить, что в случае успеха финансовый потенциал и выгода от таких действий намного превышает описанные выше стратегии.
- К данному типу можно отнести и инновационные стратегии. Тут также существует деление на наступательные и оборонительные стратегии. Наступательная инновационная стратегия характеризуется ориентацией на исследования в сочетании с использованием новейших технологий.

Стратегия отвлечения

- Основная идея этой наступательной стратегии состоит в том, чтобы отвлечь основные силы конкурента на защиту определенного сегмента рынка и в самый неожиданный момент нанести удар в совершенно другую часть.
- Для осуществления такой стратегии необходима хорошая информационная база о противнике, аналитический расчет его вероятных действий и правильный выбор завершающего основного удара

Партизанская война

Такая стратегия отлично подходит маленьким фирмам, которые только начинают завоевывать рынок. У таких фирм еще нет ни ресурсов, ни практики ведения широкомасштабных операций по захвату рынка конкурентов.

- Поэтому лучшим выходом для них является тактика нанесения точечного удара с последующим отходом. В этом случае фирма получает небольшое кратковременное преимущество, которое необходимо как можно быстрее использовать для получения выгоды.
- Различают несколько способов партизанской войны:
 - Атака направлена на сегмент рынка, который не представляет интереса для основных противников;
 - Атака, которая направлена на покупателей со слабой приверженностью к услугам конкурентов;
 - Атака на сегменты рынка, которые слишком обширны для противников и поэтому концентрация ресурсов конкурентов в них наиболее низкая;
 - Использование тактики разового снижения цен;
 - Тактика резкого всплеска активности, целью которого является подбор тех покупателей, которые могли бы стать клиентами противников.

Инновационная стратегия развития и ее разновидности

- Разработка инновационной стратегии должна учитывать, что каждый продукт (товар, единица техники) так же, как и человек, проходит определенный жизненный цикл от зарождения до исхода. Различают следующие стадии жизненного цикла продукта:
 - зарождение – появление еще не самого продукта, но идеи о нем;
 - рождение – собственно, само появление принципиально нового;
 - утверждение – новинка не только существует и успешно продается (реализует свои функции), но и конкурирует с более старыми продуктами (товарами);
 - стабилизация – продукт окончательно оформился и созрел, модернизировать и развивать больше нечего;
 - упрощение – появление первых сигналов о том, что продукт начинает устаревать;
 - падение – снижение уровня продаж и потребительского спроса;
 - исход – начинается снижение выпуска продукта и подготовка к переходу к чему-то новому;
 - деструктуризация – полное консервирование или отмена выпуска продукта и поиск нового.
- Как правило, предприятие выпускает одновременно несколько продуктов, все они проходят свои жизненные циклы и задача стратегического планирования верно определить, когда нужно свернуть производство одного, начать разработку другого, инвестировать средства в раскрутку третьего и так далее. Необходимо учитывать рыночные тенденции, быть в курсе новейших разработок и сроков выпуска новых продуктов от конкурирующих предприятий. В зависимости от этой информации выбирают тип инновационной стратегии.

Методы выбора инновационной стратегии

- метод структурно-морфологического анализа (фиксируются новинки внутри отрасли, появление новых разработок и на основании этого создаются рекомендации по научно-технической политике предприятия);
- метод определения характеристик публикационной активности (информационный поток рассматривается как единая система, живущая определенными циклами. Рекомендации по внедрению инновационных методов даются на основе изучения таких циклов);
- метод патентов-аналогов (при разработке инновационной стратегии учитывается общее направление запатентованных идей, которое рассматривается как перспективное с точки зрения мирового опыта);
- метод терминологического и лексического анализа (учитывается переход терминологии и лексических единиц из одной отрасли в другую, что позволяет прогнозировать развитие новой отрасли и соответственно планировать стратегию);
- метод показателей (рекомендации даются на основе изучения документации о динамике показателей мировых технических систем).

Пути разработки

инновационной стратегии

- Разработка инновационной стратегии предприятия может быть выполнена как сторонними специалистами, так и самостоятельно, без привлечения помощи извне. Второй путь с какой-то стороны предпочтительнее, потому что специфика предприятия будет полностью учтена. Здесь возможны два варианта:
 - инновационную стратегию разрабатывает предприятие и издает в виде приказа для всех структурных подразделений (путь «сверху вниз»);
 - каждое структурное подразделение подает руководству свои рекомендации по развитию бизнеса на основе опыта и анализа своей сферы, затем обобщенный план развития обсуждается и принимается на общем собрании (путь «снизу вверх»).
- Какой бы метод или путь разработки инновационной стратегии вы ни выбрали, обязательно учитывайте степень риска, результат применения предыдущего плана и временной фактор (целесообразно ли применять подобные методы и решения именно сейчас).

Стратегии интегрированного роста

- **Вперед идущая вертикальная интеграция** подразумевает сокращение числа посредников между самим предприятием и конечным потребителем. Применяя эту стратегию, вы можете перекупить фирмы-посредники, принимать новых сотрудников, которые будут заниматься посреднической деятельностью или даже открывать собственные фирменные магазины, вместо того чтобы сбывать продукцию другим структурам.
- Если предприятие организывает новые отделы снабжения и закупок, приобретает фирмы, занимающиеся поставками сырья, открывает новые конторы, которые производят не основной продукт, а, например, запчасти или сырье для него – это все называется **применение стратегии обратной вертикальной интеграции**.

Алгоритм работы над стратегией

- Выработка стратегии бизнеса для отдельной компании производится в строго заданном порядке:
- анализ внешней среды — изучение рынков: спроса, предложения, конкурентного поля;
- анализ внутренней среды компании — изучение возможностей компании, корпоративной культуры, доступа к ресурсам;
- разработка миссии и целей организации — формирование цели существования бизнеса, выделение конечных целей и тактических этапов развития;
- выбор стратегии развития — определение с набором тактик достижения конечных целей, удовлетворяющих корпоративным ценностям;
- реализация стратегий — осуществление действий, призванных реализовать тактические цели компании;
- текущий мониторинг соблюдения стратегии — выработка механизмов контроля за деятельностью компании, внедрение

Эталонные стратегии развития бизнеса

- Наиболее эффективные стратегии роста бизнеса, которые наиболее широко применяются в практике, имеющие шаблонный характер, называются эталонными.
- Эталонные стратегии бизнеса представляют четыре основных способа реализации делового потенциала компании. Процесс реализации эталонной стратегии заключается в трансформации одного из её элементов:
 - продукции;
 - рынка;
 - отрасли;
 - позиции бизнеса относительно технологий и отрасли в целом;
- В ходе реализации стратегии элементы могут, как изменяться, так и оставаться в изначальном состоянии. Комбинации изменяемых элементов и тех, которые остаются в первоначальном состоянии формируют четыре основных вида базовых бизнес-стратегий:
 1. стратегии концентрированного роста;
 2. стратегии интегрированного роста;
 3. стратегии диверсифицированного роста;
 4. стратегии сокращения;

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

- Виолентная

- Патентная

- Коммутантная

- Эксплерентная

Конкурентные стратегии

- Одним из основоположников конкурентного анализа является профессор гарвардской школы бизнеса М. Портер, модели конкурентных сил которого, наиболее часто используются в современной практике среди инструментов бизнес стратегии. Данные модели уже не единожды доказала свою эффективность на практике. Их сильная сторона ярко выражена в аспекте “снаружи внутрь”.
- Конкурентные стратегии по Портеру основываются на существовании пяти конкурентных сил, которые определяют привлекательность отрасли, а также позицию данного предприятия малого бизнеса в этой сфере и его конкурентные возможности, а именно:
 - Вход конкурентов (Entry of competitors). Насколько легко и беспрепятственно новичок может попасть в данную сферу бизнеса и начать конкурировать, а также, какие препятствия могут у него возникнуть;
 - Угроза товаров-заменителей (Threat of substitutes). Насколько быстро и просто можно заменить имеющиеся товары, работы и услуги на аналоги, а также пути к их удешевлению;
 - Рыночная власть покупателей (Bargaining power of buyers). Насколько потребитель влияет на ценовую политику и есть ли пути к увеличению объема заказов;
 - Рыночная власть поставщиков (Bargaining power of suppliers). Какие пути влияния продавца на цену продукции и, какое количество поставщиков имеется на сегодняшний день;
 - Конкуренция среди существующих игроков (Rivalry among the existing players). Присутствует ли сильная конкуренция между игроками на сегодняшний день, а также есть ли среди них доминирующие или все игроки равны между собой?

Конкурентные стратегии

- Хотя М. Портер и признает, что компании могут достичь значительных успехов в достижении цели конкуренции с использованием большого количества разных стратегий, но все же выделяет три внутренние не противоречащие друг другу стратегии. Основные типы конкурентных стратегий имеют следующий вид:
 - минимизация издержек;
 - дифференциация;
 - концентрация.

Стратегия минимизации издержек

- Стратегия минимизации издержек подразумевает уменьшение издержек на производство и реализацию продукции. Поэтому менеджерам необходимо уделить большое внимание данному вопросу и найти пути, не прибегая к ухудшению качества продукции и сырья, из которого они производятся, снизить данный показатель. Такие действия помогут уменьшить цену продукции и завоевать симпатии большего количества потребителей.
- Конечно, такая стратегия подходит не для всех, но как только предприятие сможет минимизировать издержки ему удастся поддерживать высокий уровень доходности, а также занимать лидирующие позиции на протяжении длительного времени. Лидерство в минимизации издержек не дает никаких гарантий на защиту от поражения, но может быть эффективным ответом на действия конкурентов.

Конкурентная стратегия дифференциации

- Конкурентная стратегия дифференциации подразумевает отличие производимого от ранее изготовленного продукта в сторону большей полезности для потребителя. При этом минимизация затрат на производство не является первоочередной задачей. Предприятия, которые выбирают эту стратегию, должны стремиться к созданию более уникального продукта в своей отрасли рынка.
- Дифференциация чаще всего приводит к увеличению издержек на производство. Поэтому для привлечения потребителей им необходимо использовать более дорогое и качественное сырье, вид продукции должен быть лучше, чем у конкурентов, а также инвестировать больше в разработку новых технологий. Риск данной стратегии заключается в том, что не каждый из потребителей согласен переплачивать за качество и уникальность.

Стратегия концентрации

- Стратегия концентрации заключается в принятии решения сконцентрироваться на определенном сегменте рынка или географическом регионе. При этом предприятие может использовать предыдущие модели как отдельно, так и вместе одновременно.
- Главное отличие от предыдущих конкурентных стратегий заключается в том, что предприятие будет конкурировать на узком сегменте рынка. И вместо того, чтобы заманивать покупателей ценой или уникальностью старается стать лидером и подавить или вообще вытеснить всех конкурентов. При этом субъектов малого бизнеса ожидают те же проблемы, что и тех, кто использует модели описанные выше.
- М. Портер рекомендует выбрать одну из вышеописанных моделей. Если пытаться применять все стратегии одновременно, то вместо того, чтобы добиться положительных результатов, у фирмы возникнет большое количество проблем. Кроме того, такие действия разорвут предприятие изнутри и приведут к его банкротству.
- Чтобы достичь успехов при современных рыночных условиях, необходимо ориентироваться на конкурентов. Нужно определить их сильные и слабые стороны для разработки правильной маркетинговой атаки. Предприятие может быть не самым сильным в каждой из сфер избранной деятельности, но можно сфокусироваться на том, чтобы достичь лидирующих позиций по нескольким видам, а на остальных быть на втором плане.

Конкурентные стратегии Котлера

- Конкурентные стратегии по Котлеру классифицирует в зависимости от его роли на целевом рынке. А именно:
 - Стратегии лидера рынка. Заключаются в том, чтобы увеличить уровень выпускаемой продукции; защитить занимаемый сегмент рынка, а также попытаться увеличить свою долю на рынке;
 - Стратегии претендента на лидерство. Состоят в том, чтобы увеличить свою долю рынка, а также потеснить позиции лидера;
 - Стратегии последователя. Заключаются в возможности дублирования, видоизменения и приспособления продукции лидера с ее дальнейшим изготовлением и введением на рынок;
 - Стратегии обитателя ниши (нишера). Состоят в том, что такие предприятия выбирают узкую специализацию, которая не представляет интереса для больших компаний, и занимают там монопольную позицию в связи с отсутствием конкурентов.

Современные конкурентные стратегии

- Современные конкурентные стратегии включают в себя взаимодействие трех основных факторов: позиции фирмы относительно конкурентов; целей предприятия; ситуации на рынке. Сегодня фактор цены очень часто играет решающую роль при выборе продукции потребителем. Поэтому при выборе современных конкурентных стратегий очень важно учитывать этот фактор. Давайте рассмотрим, стратегия конкурентных цен, которые используются в маркетинге.
- Стратегия конкурентного ценообразования означает, что цена на товар устанавливается соответственно ценности, которую представляет для покупателя. Есть три варианта:
 - цена товара выше его экономической стоимости;
 - цена товара ниже его экономической стоимости;
 - цена товара на уровне его экономической стоимости.
- В зависимости от этого можно применить:
 - Ценовую стратегию “Снятие сливок или премиального ценообразования”. Имеется ввиду, что предприятие устанавливает более высокую цену и за счет рентабельности продаж в узком сегменте рынка получает высокую прибыль;
 - Ценовую стратегию “Проникновение на рынок”. Суть стратегии состоит в том, что ради привлечения покупателей и завоевания рынка малые предприятия снижают цену ниже ее экономической стоимости;
 - Ценовую стратегию “Сигнализируемые ценами” Она заключается на доверии покупателя к ценовому механизму продавца, который был создан конкурентами. В данном случае более дешёвым брендом становятся товары лучшего качества, чем у конкурентов. Суть стратегии в сравнении цен и заманивание потребителя.
- Все виды ценовых стратегий тесно связаны между собой, и их использование зависит от ситуации на рынке. Цена и ценообразование являются ключевыми экономическими категориями, которые в значительной мере влияют на выбор основной конкурентной стратегии предприятия.

Международные конкурентные стратегии

- При освоении новых сегментов рынка, а также в связи с расширением предприятия, фирма вынуждена осваивать международные рынки. Это в свою очередь дает возможность не только увеличить объем производства, но и снизить затраты, а также получить доступ к источникам ресурсов других стран. Международные конкурентные стратегии являются важным моментом в формировании и выработке основной стратегии предприятия.
- Мировой рынок проявляет очень серьезные требования и высокие стандарты к своим участникам. Различия культур, обмен валютных средств при проведении операций, сложности в налогообложении, восприятие импортированной продукции иностранными жителями значительно усложняют выбор необходимой концепции. Поэтому в основе большинства стратегий лежит внедрение инноваций, усовершенствование имеющейся продукции, а также поиск источников финансирования.
 - **Проведя анализ деятельности крупнейших игроков мирового рынка можно выделить следующие конкурентные стратегии:**
- применение глобальной стратегии низких издержек при производстве;
- усиленная поддержка национального производства, поставка их продукции по имеющимся каналам, а также освоение новых;
- следование принципам глобальной дифференциации, которой состоит в поставке изготавливаемой продукции в разные страны и создание брендового имени в них;
- выбор стратегии соответственно страны, в которой будет производиться освоение рынка;
- передача прав на производство иностранным партнерам;
- создание на территории иностранных государств дочерних или совместных предприятий;

ПОРТФЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

- **Корпоративная стратегия («портфель предприятий»)**
 - решение по поводу отдельных предприятий, входящих в корпорацию
- **Бизнес стратегия (портфель бизнесов)**
 - решение по поводу отдельных видов бизнеса одной организации
- **Продуктовая стратегия («портфель продукции»)**
 - решение по поводу ассортимента и объемов реализации основных продуктов, выпускаемых (реализуемых) предприятием

Основная задача – получение сбалансированного портфеля

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

■ Производственная стратегия

- определяет, что именно предприятие производит само, а что приобретает у поставщиков или партнеров

■ Финансовая стратегия

- предполагает выбор основного источника финансовых средств: развитие за счет собственных средств или заемных

■ Стратегия управления персоналом

- решения по организации работы сотрудников

■ Маркетинговая стратегия

- решения в области эффективной организации маркетинговой деятельности.

Концепция стратегического позиционирования В. С. Ефремова

Ефремов выделил 36 типичных стратегических позиций фирмы в зависимости от:

- Положения в отрасли и на рынке;
- Соответствия внутренней и внешней среды бизнесу.



Понятие стратегического позиционирования

Стратегическое позиционирование – определение и корректировка места фирмы и ее продукта на рынке, обеспечивающие им благоприятное положение и задающие предпочтительные направления развития.

Позиционирование обеспечивает фирме и ее товару прочную конкурентную позицию, имидж, необходимую конкурентоспособность.

Агрессивные стратегические позиции:

- Лидер;
- Агрессор;
- Кандидат в мастера;
- Авторитет;
- Надежда;
- Еще не муж, но уже не мальчик;
- Коллега;
- Испытатель;
- Трудный ребенок.

Консервативные стратегические ПОЗИЦИИ:

- Консерватор;
- Скупой рыцарь;
- Свой среди чужих – чужой среди своих;
- Кулак;
- Средний класс;
- Гадкий утенок;
- Хуторянин;
- Люмпен;
- Блек Джек.

Оборонительные стратегические позиции:

- Банкрот;
- Живой труп;
- Обломов;
- Сухой лист;
- Флюгер;
- Коробочка;
- Колхозник;
- Цыган.

Конкурентные стратегические ПОЗИЦИИ:

- Баловень судьбы;
- Чичиков;
- Дон Кихот;
- Новый русский;
- Кокон;
- Трутень;
- Подрастающая смена;
- Стажер;
- Собака.

