

К ВОПРОСУ КЛАССИФИКАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

В.Д. Барановская

Научный руководитель – к.э.н., доцент *А.М. Темичев*

Белорусский национальный технический университет

Майкл Портер, которого поддерживают в этом вопросе многие ученые, выделяет три основных или родовых (generic) конкурентных стратегии в своей работе [1]:

1. Стратегия лидерства по издержкам (overall cost leadership). Целью данной стратегии является достижение позиции лидера по издержкам в отрасли.

2. Стратегия дифференциации (differentiation). Целью данной стратегии является дифференциация продукта от продуктов конкурентов.

3. Стратегия фокусирования (focus). Целью данной стратегии является обслуживание какого-то сегмента рынка (например, группы потребителей, сегмента продуктовой линии, географического рынка) более эффективно, чем это делают фирмы, работающие со всем рынком (т.е. фирмы, применяющие стратегию лидерства по издержкам или стратегию дифференциации).

По мнению М. Портера, компания должна выбрать какую-то из возможных стратегий, иначе она окажется «застывшей посередине» (stuck in the middle) и будет получать меньшую доходность на инвестиции, чем конкуренты, следующие какой-либо из стратегий.

Данное представление стратегий было в дальнейшем переработано Томпсоном и Стриклендом в их работе [2]. К основным стратегиям, выделяемым М. Портером, ими была добавлена стратегия наилучшей стоимости, а стратегия фокусирования рассматривалась ими как две отдельные стратегии. Стратегия наилучшей стоимости комбинирует в себе лучшие стороны стратегии лидерства по издержкам и стратегии дифференциации. Это означает, что фирма предлагает своим потребителям товар с низкими издержками (и, соответственно, с низкой ценой) и сравнимым с конкурентами качеством.

Существует еще одна классификация стратегий, предложенная Лаймом Фаэйем (Liam Fahey) и Робертом Рэнделлом (Robert M. Randall) в главе «Управление стратегией на уровне рынка», написанной ими для работы [3]. Они выделяют три формы стратегии:

1. Инновационная стратегия предполагает создание новых продуктов, новых рынков, причем предлагаемый продукт должен приносить потребителям более высокую ощущаемую ценность. Конкуренты не могут воспользоваться этой стратегией.

2. Стратегия обновления нацелена на изменение масштабов бизнеса, его облика или целей. В рамках этой стратегии потребителям предлагаются те же базовые продукты, но на основе новых способов ведения бизнеса.

3. Стратегия постепенного совершенствования предполагает постепенное совершенствование (но не изменение) существующих методов ведения бизнеса с теми же продуктами для тех же потребителей.

Автору представляется перспективной возможность комбинации двух подходов к классификации стратегий. Такая комбинация может быть произведена с помощью матрицы, по одной оси которой можно разместить первую классификацию стратегий (классификация Портера, усовершенствованная Томпсоном и Стриклендом), а по другой оси – классификацию, предложенную Фаэйем и Рэнделлом. На пересечении получим $5 \times 3 = 15$ возможных комбинаций, некоторые из которых могут стать вполне жизнеспособными стратегиями.

Литература

1. Porter, Michael E. Competitive strategy: techniques for analysing industry and competitors. – New York: Free Press, 1980

2. А.А. Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XX, 412 с.

3. Лайм Фаэй, Роберт Рэнделл (ред.). Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.