

Майкл Портер

# Конкуренция

Ключевые  
идеи за

**30** минут



**smart reading**  
Книги в кратком изложении

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги:  
Конкуренция. Майкл Портер**  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55702257](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55702257)*

*Майкл Портер: Конкуренция. Саммары:*

**Аннотация**

**Этот текст – сокращенная версия книги Майкла Портера «Конкуренция». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.**

***О книге***

Книга Майкла Портера «Конкуренция» – это сборник научно-практических статей. Автор, профессор Гарварда, впервые заявил о себе в 1979 году статьей в научном журнале Harvard Business Review. Она называлась «Как конкурентные силы формируют стратегию» и породила революцию в стратегическом управлении. С тех пор термин «Пять сил Портера» превратился в устойчивое выражение. Под силами имеются в виду отраслевые конкуренты, потребители, поставщики, новые игроки на рынке и замещающие товары. Эти факторы определяют структуру отрасли и формируют конкурентное взаимодействие

внутри нее. Проницательность автора, его идеи сформировали целое направление академических исследований и практики менеджмента. Их суть сводится к одной из главных задач руководителя – понять механизмы конкурентной борьбы и победить в ней.

### ***Зачем читать***

- Ознакомиться с моделью пяти конкурентных сил Портера.
- Оценить эффективность работы своей компании.
- Узнать о причинах усиления конкуренции в отрасли.

### ***Об авторе***

Майкл Портер – американский аналитик, бизнес-стратег, профессор Гарвардского университета. Впервые заинтересовался проблемой конкурентной борьбы в детстве, когда начал заниматься спортом. Создатель концепции «пяти конкурентных сил», которая определила направление академических исследований на десятилетия вперед. Самый цитируемый автор в области бизнеса и экономики. Шестикратный лауреат премии McKinsey, учрежденной Harvard Business Review.

# Содержание

Основные мысли книги	7
Основной текст	8
Как конкурентные силы формируют стратегию	9
Угроза вторжения новых игроков	12
Влияние поставщиков и покупателей (возможность «торговаться»)	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# Краткое содержание книги: Конкуренция. Майкл Портер

Оригинальное название:

**Michael E. Porter on Competition**

Автор:

**Майкл Портер**

Тема:

**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма  
AllMediaLaw

[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

\* \* \*

Майкл Портер – один из ведущих экономических теоретиков, преподаватель Гарвардского университета, занимающийся изучением вопросов конкуренции уже несколько десятилетий. Имеет семь почетных докторских степеней. Многие идеи Портера перешли из экономической теории в дело-

вую практику. Их используют как лидеры бизнеса, так и государственные деятели. Книга «Конкуренция» представляет собой сборник статей, в которых вопросы конкуренции рассматриваются на многих уровнях и в различных условиях

# ОСНОВНЫЕ МЫСЛИ КНИГИ

1. Деятельность компании на любом рынке подвергается влиянию целого ряда факторов. Портер в рамках своей модели выделяет несколько основных факторов – силу конкуренции в рамках отрасли, влияние поставщиков и потребителей, появление на рынке новых игроков, наличие товаров-заменителей.

2. Необходимо проводить четкое различие между операционной эффективностью (позволяющей делать то же самое, что и другие, только лучше) и стратегическим позиционированием (позволяющим компании делать не то, что все остальные, и выделяться за счет этого).

3. Деятельность каждой компании можно представить себе в виде «цепочки ценности» – в создание ценности вносят свой вклад все подразделения, а повышение эффективности общей работы компании представляет собой результат компромисса между ними.

4. Активное развитие информационных технологий позволяет компании (при условии правильного применения) не только повысить эффективность работы, но и изменить номенклатуру товаров и ассортимент своего предложения.

# Основной текст

За последнее десятилетие конкуренция усиливается практически во всем мире и во всех отраслях. Ни одна страна и ни одна компания больше не могут позволить себе игнорировать конкуренцию, а это значит, что они должны понять и освоить искусство конкурентной борьбы.

Книга Майкла Портера «Конкуренция» посвящена всестороннему изучению этой темы. Она состоит из трех основных частей: основные концепции конкуренции и стратегии, конкурентоспособность регионов и конкурентные решения социальных проблем. Мы остановимся более детально на основных темах из первой части.

# Как конкурентные силы формируют стратегию

Уровень конкуренции в любой отрасли зависит от взаимодействия в совокупности пяти основных сил. Именно они определяют предельный потенциал прибыльности в отрасли. В некоторых отраслях, таких как производство стали, жестяных банок или автопокрышек, ни одна компания не в состоянии обеспечить большую отдачу на инвестиции (вследствие высокой интенсивности конкуренции), в других же (таких, как нефтедобыча или производство безалкогольных напитков) потенциал извлечения прибыли достаточно высок.

Вне зависимости от того, насколько развиты эти силы в отрасли или каким образом они взаимодействуют между собой, разработчик корпоративной стратегии должен найти и занять в отрасли позицию, в которой компания будет, с одной стороны, максимально защищена от влияния этих сил, а с другой – оказывать на них воздействие.

*Компания должна занять в отрасли позицию, позволяющую защититься от влияния внешних сил и одновременно воздействовать на них.*

Если компания разберется с факторами, формирующими конкурентное давление, то обеспечит себе прочный фундамент для стратегического плана действий. Компания сможет

понять, в чем заключаются ее сильные и слабые стороны, разобраться со своим позиционированием, понять, в каких областях стратегические изменения приведут к наилучшему эффекту, а также разобраться с тем, где кроются возможности или угрозы.

Что же относится к этим пяти силам?

- Текущий уровень конкуренции среди имеющихся в отрасли игроков.
- Угроза вторжения новых участников.
- Угроза появления продуктов или услуг-заменителей.
- Рыночная власть потребителей (также называемая переговорной силой потребителей).
- Рыночная власть продавцов (также называемая переговорной силой поставщиков).



В каждой отрасли влияние этих сил уникально. Скажем, в производстве океанских танкеров многое зависит от покупателей (нефтяных компаний), а в сталелитейном производстве большую роль играют товары-заменители и иностранные игроки-производители.

Теперь давайте подробнее рассмотрим каждую из пяти сил.

# Угроза вторжения новых игроков

Новые игроки, выходящие на рынок, приносят с собой новые производственные мощности, а иногда серьезный опыт и инфраструктуру из смежных областей. Иногда это может принести к серьезным потрясениям рынка. Например, компания Philip Morris после покупки пивного бренда Miller смогла использовать для его быстрой раскрутки существовавшую в своем табачном подразделении уникальную систему дистрибуции.

Серьезность угрозы со стороны новых игроков определяется тем, насколько легко им попасть на рынок (то есть тем, насколько велики барьеры для входа), и тем, как на это отреагируют существующие игроки. Для оценки серьезности барьера для входа следует оценить шесть основных факторов.

*Степень угрозы вторжения со стороны новых игроков определяется шестью основными факторами, в частности величиной входных барьеров, доступом к каналам распределения и потребностью в капитале.*

Экономия на масштабе	Существуют отрасли, в которых масштаб производства играет большую роль. Таким образом, новые игроки должны либо с самого начала заняться производством в больших объемах, либо заранее согласиться с высоким уровнем издержек (а значит, с низкой прибылью)
Дифференциация продукта	Потребители обладают определенной лояльностью к уже имеющимся на рынке маркам. Соответственно, новым игрокам придется осуществить большие инвестиции в повышение узнаваемости своей торговой марки
Потребность в капитале	При выходе на новый рынок компаниям необходимо иметь достаточно денег для организации рекламы, научно-исследовательских работ, геологических и прочих изысканий, создания запасов, кредитования потребителей и т. д.
Высокие постоянные издержки	Существующие на рынке компании могут иметь преимущества по издержкам, связанные с опытом, использованием самых передовых технологий, выгодном местоположением или доступом к лучшим источникам сырья
Доступ к каналам распределения	Каналы сбыта могут быть ограничены, а существующие игроки могут занимать в них прочное положение. Новые игроки должны либо тратить деньги на предложение каналам сбыта более выгодных условий, либо создавать собственные каналы (в обоих случаях речь идет о значительных затратах)
Политика правительства	Правительство может лицензировать или даже закрыть доступ новым игрокам с помощью механизмов лицензирования или ограничения доступа к источникам сырья. Подобный метод

Степень угрозы со стороны новых игроков постоянно меняется – к примеру, у существующих игроков может заканчиваться срок патента (позволявший удерживать доминирующее положение на рынке), или же технологии на рынке развиваются настолько активно, что становятся доступными практически каждому желающему.

# **Влияние поставщиков и покупателей (возможность «торговаться»)**

Поставщики могут оказывать влияние на участников отрасли, увеличивая цены и снижая качество предлагаемых товаров и услуг. Потребители, в свою очередь, могут оказывать давление на цены, требуя более высокого качества товаров, расширения сервиса. В итоге они заставляют производителей конкурировать друг с другом (что приводит к общему снижению прибыльности в отрасли).

Давайте рассмотрим на практическом примере (взаимодействия поставщиков упаковки и производителей продуктов питания) случаи, **когда поставщики будут обладать значительным влиянием**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.