



Майкл Портер

# Конкурентная стратегия

методика анализа отраслей  
и конкурентов

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:  
Конкурентная стратегия:  
методика анализа отраслей и  
конкурентов. Майкл Портер**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Майкл Портер / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Майкла Портера «Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Майкл Портер изучает природу конкуренции больше 40 лет – в сфере экономической конкуренции это один из самых признанных и влиятельных специалистов в мире. К нему обращались крупнейшие компании и многие правительства, включая правительство России. Майкл Портер провел огромную исследовательскую работу, изучив более 100 различных отраслей в разных странах, и написал два десятка книг и более сотни научных статей о природе бизнеса и конкуренции. Книга Майкла Портера «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов» – единственное в своем роде полное руководство по конкурентной борьбе. Это уникальный комплекс знаний, адаптированный для применения в конкретной рыночной ситуации – готовая инструкция, которую можно сразу использовать в своей компании. Книга пережила десятки переизданий – и осталась самым полным и глубоким «мануалом по конкуренции». Майкл Портер удивительным образом предвидел ускорение глобализации и турбулентность современной бизнес-среды и создал методологию, которая остается сегодня абсолютно актуальной. Зачем читать • чтобы получить уникальный комплекс знаний, адаптированный для применения в реальной рыночной ситуации; • чтобы начать применять единственные в своем роде инструменты бизнес-анализа: «пять сил Портера», базовые модели конкурентных стратегий, структурный анализ отраслей; • чтобы понять цели конкурентов и разработать собственную успешную стратегию с помощью удобных схем и инструкций. Об авторе Майкл Портер – американский ученый-экономист, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса, один из самых влиятельных теоретиков экономической конкуренции в

XX веке, инициатор теории конкурентных преимуществ. Советник по конкурентной стратегии крупнейших международных компаний, включая Caterpillar, Procter&Gamble, Scotts Miracle-Gro, Royal Dutch Shell, Taiwan Semiconductor, консультировал правительства Индии, Новой Зеландии, Канады, Португалии, Южной Кореи. Автор 19 книг и более 125 научных статей, один из самых цитируемых в научном сообществе авторов в сфере экономики и бизнеса.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

## Содержание

Справочник по игре без правил	7
Часть I. Общие аналитические методы	8
Глава 1. Структурный анализ отраслей	9
Глава 2. Базовые варианты конкурентной стратегии	13
Глава 3. Методика анализа конкурента	15
Глава 4. Сигналы рынка	18
Глава 5. Конкурентные действия	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# **Краткое содержание книги: Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Майкл Портер**

Оригинальное название:

**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**

Автор:

**Michael E. Porter**

Тема:

**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw

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

## **Справочник по игре без правил**

Бизнес – это великая игра с высокими ставками, максимумом азарта и минимумом правил. Иногда на кону судьбы целых компаний и их сотрудников, жизнь и смерть собственников и топ-менеджеров. В этой сложной борьбе успешная конкурентная стратегия становится той точкой сборки компании, которая позволяет ей защитить себя, добиться признания и высоких прибылей.

Созданию такой стратегии и посвящена книга Майкла Портера. Она является продолжением многолетних исследований, благодаря которым родилась знаменитая система структурного анализа отраслей и конкурентов. Популярность книги превзошла самые оптимистичные ожидания. Профессионалы восприняли ее как руководство к действию. Методология стала предметом академических исследований. Появились фирмы, дающие консультации по ее практическому применению. Финансовые аналитики изучают ее, чтобы пройти процедуру сертификации.

Книга не для одного прочтения, это справочник по менеджменту, который выдержал испытание временем. Автор предлагает не только готовые решения, но и множество инструментов, деталей, фактов, которые натолкнут читателя на новые идеи.

Книга пережила десятки переизданий, но она до сих пор остается самым полным руководством по конкурентной борьбе. Портер удивительным образом предвидел интенсивное ускорение процессов глобализации, реактивность изменений и турбулентность современной бизнес-среды, что делает его методологию актуальной по сей день.

## **Часть I. Общие аналитические методы**

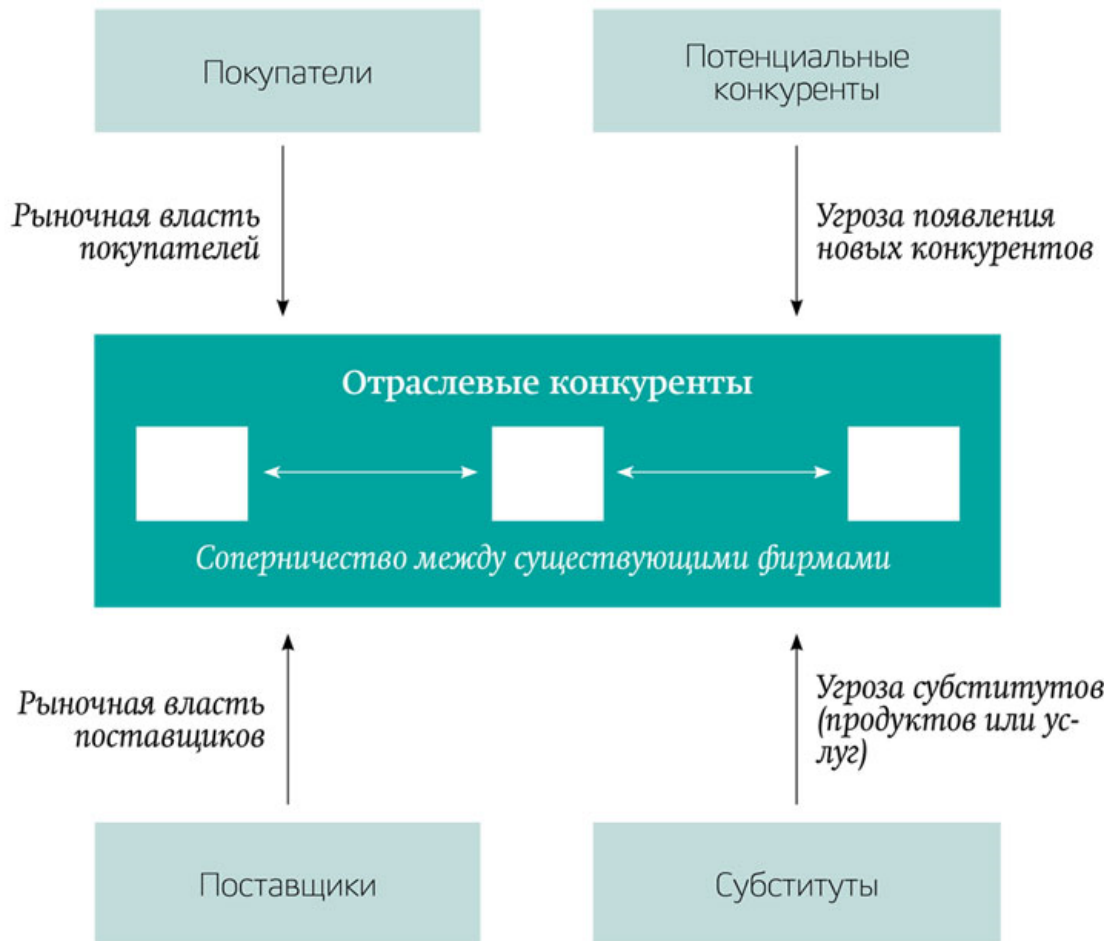
В первой части содержится методика, которая нужна для понимания большей части материалов книги. Здесь сводятся воедино ключевые аспекты анализа отрасли и конкурентов.



## Глава 1. Структурный анализ отраслей

Структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции. Пять конкурентных сил определяют интенсивность отраслевой конкуренции и прибыльность компаний. Цель структурного анализа – определить те силы, которые станут ключевыми при формировании оптимальной конкурентной стратегии.

### Структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции



Разработчики стратегии должны найти такую позицию, которая позволит компании не только защитить себя от этих сил, но и воздействовать на конкурентов с их помощью.

### Что нужно учесть при разработке бизнес-стратегии

<b>Фактор или характеристика отрасли</b>	<b>Значение</b>
<b>Барьеры входа и выхода</b>	Совокупность обязательных условий, которые надо преодолеть, чтобы войти в отрасль. Основные источники барьеров: экономия на масштабе, дифференциация продукта, потребности в капитале, издержки переключения, доступ к каналам сбыта, стоимостные препятствия (патенты, сырье и т. п.) и государственная политика
<b>Интенсивность и характер соперничества</b>	Зависят от количества конкурирующих фирм. Ценовая конкуренция, рекламные битвы, освоение новой продукции, переключение покупателей, агрессивный маркетинг — все это инструменты, с помощью которых одна компания может изменить расстановку сил во всей отрасли
<b>Ожидаемые ответные меры</b>	Определяются через изучение прецедентов противодействия в отрасли. Чтобы понять стратегию конкурентов, нужно найти информацию об объемах их средств, займах, производственных мощностях, неликвидных активах и т. п.
<b>Опыт и масштаб конкурентов</b>	Крупные компании чаще всего выигрывают за счет масштаба. Опыт и компетенции — более сложный барьер. Он защищен патентами, невозможностью переманить персонал или использовать ноу-хау конкурентов
<b>Цена предотвращения вхождения</b>	Структура цен, которая уравнивает выгоды и издержки вхождения. Ее успех зависит не от текущих, а от будущих условий, которые поможет выявить структурный анализ Портера

<b>Опасность продуктов-субститутов</b>	Они не производятся в отрасли, но могут выполнять функцию внутриотраслевой продукции. Например, переключение покупателей на приобретение утепляющих материалов при повышении цен на энергоносители
<b>Рыночная власть покупателей и поставщиков</b>	Зависит от их специфики и возможностей компаний воздействовать на них. Покупатели сталкивают конкурентов друг с другом за счет прибыльности отрасли. Поставщики реализуют свою власть за счет угрозы повышения цен, снижения качества поставок
<b>Влияние государства на отраслевую конкуренцию</b>	Определяется политическими, а не экономическими факторами. Анализу подвергаются меры регулирования. Однако отрасль и сама может оказывать влияние на государственные институты

### **Структурный анализ и конкурентная стратегия**

Преимущества и слабости позиции в отрасли обусловлены давлением каждой конкурентной силы на компанию.

### **Направления действий для улучшения позиций компании**

<b>Направление действий</b>	<b>Суть решения</b>
<b>Позиционирование</b>	Определение областей, где стоит вступать в конкурентную борьбу и где ее лучше избегать
<b>Воздействие на баланс сил</b>	Наступательная стратегия, атака на источники конкурентных сил и барьеры вхождения
<b>Использование изменений</b>	Гибкость и быстрое реагирование на структурные изменения в отрасли и действия конкурентов

<b>Диверсификация</b>	Анализ отрасли и выбор бизнес-единиц для связанной диверсификации (но их перспективность нужно выявить раньше, чем она отразится на стоимости)
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Глава 2. Базовые варианты конкурентной стратегии

### Три варианта базовой стратегии

Базовая стратегия	Суть стратегии	Кто применяет	Риски
<b>Абсолютное лидерство в издержках</b>	Целенаправленное внимание к контролю издержек, например, по таким направлениям, как производственные мощности, опыт и компетенции, мелкие операции. Минимизируются затраты на НИОКР, обслуживание, систему сбыта, маркетинг, рекламу	Black and Decker, Du Pont, Briggs and Stratton, Lincoln Electric, Emerson Electric, Texas Instruments	Вынужденный отказ от уже сделанных инвестиций и наработанного опыта, инфляция издержек
<b>Дифференциация</b>	Индивидуализация продукции, создание привлекательных для покупателей отличий от товара конкурентов. Акцент может быть сделан на престиж дизайна или бренда, уникальные технические или функциональные возможности, обслуживание потребителей	Mercedes, Coleman, Macintosh, Fieldcrest, Hyster, Jenn-Air, Crown Cork and Sea	Копирование конкурентами внедренных особенностей, неверный расчет ценности для покупателя новых потребительских свойств

<b>Фокусирование</b>	Та же дифференциация, но сфокусированная на узкой цели, например, определенной группе покупателей, продукции или сегменте рынка. Компания конкурирует только в ограниченном сегменте, привлекает не всех покупателей, а со специфическими потребностями, гарантированно удовлетворяя их лучше остальных	Illinois Tool Works, Fort Howard Paper, Porter Paint, Martin-Brower	Потеря преимуществ в издержках, появление еще более узкого сегмента внутри целевого рынка
----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

### **Застрявшие на середине**

Фирму, которая дезориентирована в плане конкурентной стратегии, можно назвать «застрявшей на середине». Это чрезвычайно неблагоприятная и неустойчивая позиция, при которой упускаются прибыльные виды бизнеса. Отсутствие целевых направлений отражается на всех бизнес-процессах. Работа компании осложнена противоречивой системой стимулов, организационными конфликтами, невнятной корпоративной культурой.

## Глава 3. Методика анализа конкурента

Понимание сути четырех диагностических компонентов позволяет спрогнозировать реакцию конкурента и скорректировать собственную стратегию. Лучший вариант – найти позицию, при которой все будут счастливы.

### ***О наглости шага и традиционной мудрости***

*Анализ стратегий конкурентов позволил Miller Breweries, новичку в отрасли, обернуть выявленные стереотипы конкурентов в свою пользу. Компания вышла на рынок с новыми марками пива по цене на 25 % выше, чем у признанного производителя высококачественного пива. Конкуренты отнеслись скептически, но были сильно удивлены, когда Miller Breweries преуспели и значительно усилили свои позиции на рынке.*

### **Компоненты анализа конкурента**

Что анализируется	Суть анализа
Будущие цели конкурента	Нужно учитывать, самостоятельна ли бизнес-единица, является ли она частью крупной материнской фирмы или входит в структуру диверсифицированной компании
Представления конкурента о себе, отрасли и других компаниях в ней	Имеет значение деловая история, психологические привязанности, культурные/национальные отличия, ценности, прогнозы, отношения с консультантами
Текущая стратегия конкурента	Может быть как явной, так и скрытой, но она всегда есть. Здесь все просто: надо рассматривать основные направления его политики в каждой функциональной сфере бизнеса, включая кадровые решения и профессиональную биографию менеджеров
Потенциальные возможности	Нужно выявить преимущества и слабые стороны конкурента. Исследуется потенциал роста, кадровые показатели, объем производственных мощностей, быстрота реакции на изменения, характер наступательных мер при угрозе доходам.

### **Анализ конкурентов и прогнозирование отрасли**

Анализ этих компонентов дает матрицу факторов, которая отражает не только явления в отрасли и внешней среде, но и вероятность ответных действий конкурента. Можно предугадать их масштаб и серьезность, найти триггер для провокации, рассчитать выигрыш. Это позволит найти сегмент рынка – то поле битвы, которое окажется заведомо проигрышным для соперника.

### ***О важности профессиональной биографии ключевых менеджеров***



*Конкурентам R. J. Reynolds удалось просчитать ее стратегию, когда стало известно, что новая команда менеджеров занималась раньше производством продовольственных товаров и туалетных принадлежностей. Они ожидаемо привнесли в бизнес характерные методы.*

*А руководству Household Finance Corporation, пришедшему из розничной торговли, пришлось покинуть свои должности, так как они пренебрегли сильными позициями компании в сфере потребительского кредита, бесполезно потратив ресурсы на диверсификацию в розничный бизнес.*

## Глава 4. Сигналы рынка

«Одни сигналы могут быть блефом, другие – предупреждением, третьи – правдивым указанием на курс действий», – пишет Майкл Портер.

В отрасли все время можно наблюдать признаки перекрестного парирования. Цели разнообразны: угрозы предпринять опасные для конкурентов меры, агрессивные предупреждения, провокационные тесты для выяснения настроения соперника, сообщения о недовольстве или, наоборот, удовлетворенности ситуацией, частные антимонопольные судебные иски.

Вся конкурентная война может вестись на основе одних лишь заявлений, без привлечения реальных ресурсов.

### ***О цене одних лишь заявлений***

*Производитель оперативной компьютерной памяти Texas Instruments спровоцировала конкурентов, сообщив о цене своего изделия за два года до его выпуска. Уже через неделю более низкую цену объявила Bowmar. Спустя три недели Motorola снизила цену еще больше. Выждав две недели Texas Instruments объявила цену вдвое ниже, чем Motorola, в результате чего конкуренты вообще отказались от производства изделия. Так Texas Instruments выиграла битву еще до крупных инвестиций в производство продукта.*

## Глава 5. Конкурентные действия

### **Нестабильность отрасли: вероятность конкурентных битв**

Условно конкурентные действия развиваются в двух направлениях: демонстрация силы или сотрудничество. Ключевым фактором является состояние отрасли, например, высокий уровень стандартизации и низкие темпы роста. Чем больше игроков в такой отрасли, тем больше агрессивной конкуренции и меньше сотрудничества.

### **Об атаках на бренд**

*Maxwell House, увидев потенциальную угрозу со стороны Folger, ввела кофейный бренд Horizon, имевший характеристики и дизайн упаковки, сходные с продукцией конкурента.*

*Coca-Cola с целью проникнуть на ключевые для Dr. Pepper рынки представила новый бренд под названием Mr. Pibb, весьма схожий по своим вкусовым качествам с популярным брендом конкурента.*

Фирма, обладающая явным преимуществом, может позволить себе подход «грубой силы», но она рискует активировать войну на истощение. В итоге все получают худший результат. Другое дело – тактика сотрудничества. Например, если все конкуренты сократят срок гарантии, то экономия затрат и повышение прибыли произойдет за счет покупателей и поставщиков.

### **Обязательство**

Обязательство ценно как средство сдерживания конкурентов, и его ценность возрастает по мере того, как последние убеждаются в его соблюдении. Обязательство обеспечивается активами, ресурсами, историей соблюдения прошлых обязательств, результатами судебных разбирательств.

## **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.