


Майкл Портер

Конкурентное преимущество

Как достичь
высокого
результата
и обеспечить
его устойчивость



Классическая
работа,
посвященная
анализу
конкуренто-
способности

Майкл Портер

**Конкурентное преимущество:
Как достичь высокого
результата и обеспечить
его устойчивость**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21131427

Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер: Альпина Паблишер;

Москва; 2016

ISBN 978-5-9614-4334-9

Аннотация

Классическая работа, посвященная анализу конкурентоспособности. Как достичь конкурентного преимущества в условиях современного рынка? По мнению автора, оно достается компании не случайно, а в результате кропотливого труда и слаженности во всех возможных видах деятельности по созданию продукта. На примере конкретных компаний в книге показано, каким образом следует разрабатывать стратегии получения основных конкурентных преимуществ – минимизации затрат и дифференциации продукта, а также эффективно применять их на практике. Автор призывает

руководителей компаний уделять особое внимание деятельности в смежных отраслях, доказывая, что только таким образом можно удерживать преимущества достаточно долго. Книга адресована руководителям компаний, менеджерам-практикам, ученым-исследователям, преподавателям и студентам управленческих вузов и специальностей.

Содержание

Предисловие	7
Введение	20
1. Конкурентная стратегия: базовые понятия	27
Структурный анализ отраслей	34
Общие стратегии конкуренции	50
Обзор книги	91
Часть I. Основы конкурентного преимущества	100
2. Цепочка создания стоимости и конкурентные преимущества	100
Цепочка создания стоимости	105
Основные виды деятельности	112
Вспомогательные виды деятельности	115
Категории видов деятельности	123
Конец ознакомительного фрагмента.	134

Майкл Портер Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость

Переводчик *Е. Калинина*

Научный редактор *О. Нижельская*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Н. Барановская*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

© Michael E. Porter, 1985

© Michael E. Porter, Introduction, 1998

Впервые издано The Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2016

* * *

Предисловие

Книга «*Конкурентное преимущество*» была опубликована в 1985 году и стала важным дополнением к книге «*Конкурентная стратегия*». Если в книге «*Конкурентная стратегия*» акцент делался на отдельной отрасли, то книга «*Конкурентное преимущество*» основное внимание уделила компании. Моя задача при написании этой книги заключалась в том, чтобы представить такую концепцию фирмы, которая позволила бы заглянуть в самую суть конкурентных преимуществ и определить основы их устойчивости для компании.

Книга написана в рамках теории компании, центральным моментом которой является ее экономическая деятельность. В какой бы отрасли ни приходилось конкурировать компании, она вынуждена осуществлять широкий круг самых различных видов деятельности: обработку заказов, обслуживание клиентов, сборку продуктов, обучение сотрудников. Стоимость продукта, его ценность для покупателя создается специализированными видами деятельности, более узкими, чем те, которые обычно рассматриваются в этом отношении, – как, например, маркетинг или исследования и разработки. Именно эти специализированные виды деятельности являются базовыми составляющими конкурентных пре-

имуществ¹.

В книге «*Конкурентное преимущество*» вводится понятие цепочки создания стоимости. Оно лежит в основе методики, позволяющей стратегически осмыслить все аспекты деятельности любого бизнеса, а также оценить их относительную стоимость и роль в дифференциации компаний. Разница между ценой, которую покупатели готовы платить за тот или иной продукт или услугу, и стоимостью всех операций в процессе создания этого продукта определяет прибыль компании. Понятие цепочки создания стоимости позволяет четко и строго представить все факторы, определяющие потребительскую стоимость продукта и его цену, а также понять, почему продукт или услуга в конечном итоге заменяется другим. Стратегия – это внутренне согласованная конфигурация различных видов деятельности, которая отличает фирму от ее конкурентов.

Рассмотрение компании с точки зрения различных видов деятельности является хорошим фундаментом для того, чтобы осмысливать стратегию, исходя из возможности ведения бизнеса в нескольких отраслях. В книге «*Конкурентное*

¹ В литературе по оптимизации структуры компании и ее деятельности используется термин «*процессы*». Иногда он употребляется как синоним слова «деятельность, вид деятельности». Иногда под этим термином подразумеваются виды деятельности или их совокупности, охватывающие более чем одну производственную единицу. В любом случае смысл понятия от этого не меняется – и стратегические, и производственные вопросы лучше всего рассматривать в аспекте деятельности. – *Прим. авт.*

преимущество» исследуется роль сопутствующих продуктов или услуг в конкуренции и создании конкурентных преимуществ в некоторых отраслях². Подход на основе видов деятельности также позволяет проанализировать конкурентные преимущества и неблагоприятные стороны диверсификации. Возможности создания стоимости в ходе конкуренции сразу в нескольких отраслях бизнеса лучше всего рассматривать в рамках общих для разных компаний видов деятельности или передачи патентованных технологий от одной деятельности к другой. Это позволяет сделать смутное понятие синергии четким и конкретным. В книге помимо этих вопросов рассматриваются организационные проблемы взаимодействия различных подразделений³. Сейчас, когда повсюду идет новая волна слияний, имеющих сомнительную ценность с точки зрения конкурентных преимуществ, все эти вопросы имеют первостепенное значение.

Наконец, подход на основе видов деятельности дает мощную теоретическую базу для исследований международных стратегий фирм, что в наиболее общем виде можно назвать конкуренцией, независимой от месторасположения бизнеса.

² Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф написали захватывающую книгу, где значительно подробнее исследуется роль сопутствующих товаров и услуг (A. Brandenburger, B. Nalebuff "Co-opetition". Currency/Doubleday, New York, 1996). – Прим. авт.

³ Эти понятия получили дальнейшее развитие в работе М. Porter «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, May-June 1987. – Прим. авт.

В условиях международной конкуренции разные виды деятельности одной и той же фирмы могут быть локализованы в разных частях света (для описания этого явления я использую термин «*конфигурация*»). Успешная координация разных видов деятельности независимо от местоположения фирм в глобальной экономической сети также является потенциальным источником конкурентных преимуществ. Вопросы международной конкуренции рассматриваются мной в отдельной книге, поскольку книга «*Конкурентное преимущество*» имеет уже достаточно большой объем и уровень сложности⁴. Рассуждения на эту тему привели к тому, что я заинтересовался ролью местоположения фирмы и его значением с точки зрения создания конкурентных преимуществ. Это стало темой моей книги "*The Competitive Advantage of Nations*", которая завершает трилогию⁵.

За 13 лет, которые прошли со дня первой публикации книги «*Конкурентное преимущество*», ее основные понятия прочно вошли в научный обиход, и это наполняет меня искренним воодушевлением. Термины «конкурентное пре-

⁴ М. Porter (ed.), "*Competition in Global Industries*", Harvard Business School Press, Boston, 1986. – *Прим. авт.*

⁵ М. Porter. "*The Competitive Advantage of Nations*", The Free Press, New York, 1990. В ряде статей предлагается интегрированный взгляд на проблему международной конкуренции и конкуренции независимо от местоположения фирмы. В основе подхода лежит совместное рассмотрение вопросов местоположения фирмы и преимуществ глобальной экономической сети. См. М. Porter, "Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy" в "*Michael Porter on Competition*", Harvard Business School Press, 1998. – *Прим. авт.*

имущество» и «устойчивость конкурентных преимуществ» употребляются на каждом шагу. Понятие деятельности не только широко применялось к изучению конкуренции и стратегии, но оказалось полезным для исследования более практических проблем, таких как менеджмент в сфере услуг или роль информационных технологий в конкуренции. Подход на основе деятельности в области калькуляции издержек и стоимости производства постепенно приобретает статус нового стандарта в управленческом учете – даже при том, что потенциал данного подхода в качестве инструмента исследования стратегии еще только предстоит реализовать.

Оглядываясь назад, я понимаю, что книга *«Конкурентное преимущество»* принесла мне огромное удовлетворение как ученому. В то время как *«Конкурентная стратегия»* опиралась на богатые традиции исследований по отраслевой экономике, бесспорных предшественников у *«Конкурентного преимущества»* в литературе по менеджменту и экономике нет. Наоборот, эта книга появилась потому, что я хотел сам решить некоторую проблему, а именно: можем ли мы предложить систематическую методику для исследования основ конкурентных преимуществ? Ведь проникновение в самую суть этих основ, связанных непосредственно с издержками и дифференциацией компаний, позволяет нам без лишних сложностей выявить существенные различия между различными фирмами. Сейчас я более чем когда-либо убежден, что именно подход с точки зрения видов деятельности являет-

ся тем самым инструментарием. По мере работы над книгой я понимал, что это даже более мощный аппарат, чем я мог предположить в самом начале.

Почему это так? В настоящей книге предлагается способ выйти за пределы слишком широкого или одномерного подхода к конкурентным преимуществам. В большинстве более ранних работ в этой области содержатся указания на то, что преимущества создаются за счет масштаба компании или доли рынка. Очевидно, что это – чрезмерное упрощение: масштаб компании или доля рынка могут быть важнее, чем факторы издержек или дифференциации, лишь в некоторых сферах бизнеса. Более того, часто именно фирмы небольшого и среднего размера успешнее работают на рынке, чем крупные компании. Наконец, даже тогда, когда размер компании или доля рынка определяют ее успех, они часто оказываются лишь *следствием* конкурентных преимуществ, а вовсе не причиной.

В ряде работ делалась попытка объяснить основные моменты конкурентных преимуществ – сильные и слабые стороны деятельности компании, ключевые факторы успеха, различия в уровне профессионализма персонала – через представление фирмы как многомерной единицы, но, к сожалению, систематического и четкого объяснения причин конкурентных преимуществ в этих работах не получилось, равно как не было сделано попытки связать все эти объяснения с прибыльностью. В этой книге я исходил из того,

что конкурентные преимущества складываются из большого числа источников; затем я показал, как преимущества связаны с конкретными видами деятельности и как эти виды деятельности соотносятся друг с другом, а также с такими видами деятельности, как отношения с поставщиками или обслуживание клиентов. Особое внимание в ней уделяется глубинным источникам преимуществ, связанным с тем или иным видом деятельности: почему одним фирмам удастся сократить издержки, а другим нет и как те или иные виды деятельности создают реальную потребительскую стоимость. В книге подчеркивается тот факт, что самая прочная конкурентная позиция на рынке, как правило, складывается в результате кумуляции положительных факторов в многочисленных областях деятельности. Когда конкурентное преимущество основывается на небольшом количестве видов деятельности, такие преимущества легче распознать и повторить этот опыт в своей компании. Наконец, с точки зрения цепочки создания стоимости и видов деятельности фирма предстает как система взаимозависимых составляющих, в которой отношения этих отдельных составляющих носят последовательный, системный характер.

В более широком смысле благодаря книге *«Конкурентное преимущество»* стратегия стала более конкретной и дающей основания для принятия мер, чтобы сделать ее успешной. Разные виды повседневной деятельности фирм вполне определены, осязаемы, и ими можно управлять. Представления

о стратегии перестали носить расплывчатый характер; под ней мы понимаем определенную конфигурацию видов деятельности, которые отличают фирму от ее соперников. Стратегия лидерства в издержках, таким образом, включает один набор деятельности, а стратегия дифференциации – другой.

Понятие вида деятельности оказывается связующим между стратегией и ее реализацией. Когда стратегия определялась с точки зрения категорий позиционирования, четкое разделение стратегии и структуры было весьма значимым. «Что?» и «как?» были совершенно разными вопросами. Однако как только вы признаете, что фирма – это совокупность отдельных видов деятельности, разница между стратегией, тактикой и организацией сотрется. Стратегия оказывается множеством видов деятельности, организованных определенным образом с целью предоставления некоторого ассортимента товаров или услуг избранной группе покупателей, для которых эти товары или услуги представляют ценность. Конфигурация каждого вида деятельности подразумевает и то, как тот или иной вид деятельности реализуется на практике наряду с использованием всех типов человеческих и материальных ресурсов, а также связанными с ним организационными установками. В этом отношении уровень профессионализма фирмы перестает быть абстрактным понятием, не имеющим отношения к издержкам и потребительской стоимости, и предстает как специфическая составляющая любой деятельности.

Функции, которые часто относят к организационным, – такие как система оплаты труда, обучение сотрудников и даже общая архитектура принятия решений – тоже являются определенными видами деятельности. Я буду называть их вспомогательными, чтобы отличать от деятельности, непосредственно связанной с производством, доставкой, обслуживанием продукта и его продвижением на рынке. Вспомогательная деятельность также может стать источником конкурентных преимуществ. Конфигурация видов деятельности, ориентированная на определенную конкурентную стратегию, влияет на то, как будут складываться договорные отношения с сотрудниками и другими фирмами. Методика на основе видов деятельности позволяет адекватно очертить организационные границы.

Таким образом, различные виды деятельности делают стратегию оперативной. Иными словами, взгляд на фирму как на совокупность определенных видов деятельности позволяет четко уяснить, что каждый ее сотрудник является составляющей стратегии. Это также объясняет, почему все сотрудники должны понимать стратегию фирмы, чтобы для них стала очевидной целесообразность именно той конфигурации деятельности, в которой они участвуют, а также ее связь с другими видами деятельности.

Идеи, изложенные в книге *«Конкурентное преимущество»*, воплотить в жизнь гораздо сложнее, чем те, которые были высказаны в *«Конкурентной стратегии»*: это требу-

ет глубокого и всестороннего понимания всех аспектов деятельности фирмы. В мире, где менеджеры склонны к поиску простых рецептов, детальный анализ деятельности остается задачей сложной. Поиск примеров того, как работает цепочка создания стоимости, наталкивается на ограничения чисто практического плана. Сложность устройства компании не может быть втиснута в рамки простых примеров, при этом глубокие эмпирические исследования в этой области остаются большой редкостью: от фирмы, которая согласится участвовать в таком исследовании, потребуется обнародовать много информации о своей деятельности. При этом самые успешные компании рассматривают детальную конфигурацию всех видов деятельности как свою собственность, на которую у них есть права. И действительно, так как получение информации о конфигурации всех аспектов деятельности фирмы затруднено, это остается одной из причин того, что конкурентные преимущества могут служить компании долго.

Сегодня, когда прошло более 10 лет, как книга *«Конкурентное преимущество»* увидела свет, идеи, высказанные в ней, продолжают циркулировать в научном обиходе. В области изучения конкуренции и стратегии, где всегда существовала сильная тенденция к разделению и противопоставлению внешних (отраслевая структура и позиционирование фирмы) и внутренних (уровень квалификации, ключевые ресурсы) факторов, многие ученые продолжают утвер-

ждать, что внутренние факторы важнее. В противоположность «*Конкурентной стратегии*» отделение фактора квалификации от ключевых ресурсов не позволяет достичь цели и является в корне неверным.

Думать, что позиционирование (конкуренция на рынке продукта) и более продолжительные факторы – навыки сотрудников, репутация фирмы, производственная квалификация – можно рассматривать отдельно, означает слишком упрощенный подход. На самом деле, обе стороны в таком разделении связаны понятием деятельности. Является ли фирма совокупностью видов деятельности или множеством ресурсов и возможностей? Понятно, что фирму составляет и то и другое. Но ведь именно через виды деятельности определяются те ресурсы и возможности, которые необходимы для операций компании. Именно с понятием деятельности связано позиционирование фирмы на рынках производственных факторов и продуктов. Виды деятельности можно исследовать, они поддаются воздействию и имеют самое непосредственное отношение к издержкам и дифференциации. Именно конкретная избранная стратегия придает ресурсам и возможностям необходимую стоимость, и применение другой стратегии ее только снижает. Если отделить ресурсы и возможности от видов деятельности, стратегии и отрасли, компания становится ориентированной исключительно на саму себя. Можно многое понять, размышляя об активах фирмы, но только в том случае, если вы будете их рас-

смаатривать во взаимосвязи с другими аспектами деятельности.

В книге *«Конкурентное преимущество»* я предлагаю методику исследования и оценки различных видов стратегий, связанную с поведением компании и источниками конкурентных преимуществ. Эта методика лежит в основе более глубокого понимания деятельности фирмы. Оглядываясь назад, я отчетливо осознаю, что книга *«Конкурентное преимущество»* помогла мне выйти на новый уровень в постановке вопросов, которыми я сейчас занимаюсь: почему различия в видах деятельности фирм приводят к разным конкурентным позициям на рынке; как можно найти оптимальное соотношение позиций; почему фирме не удастся иногда скопировать деятельность других фирм; каким образом разные виды деятельности сочетаются друг с другом; благодаря чему возникают уникальные рыночные ниши?⁶

Ясно одно: нам еще многое предстоит узнать о том, почему одни компании успешнее других. Но еще больше сил следует приложить, чтобы выяснить, какие процессы и процедуры позволяют компаниям находить уникальные стратегии, применять их на практике и модифицировать в связи с изменившимися условиями. Ответы на эти вопросы получить непросто, а правильные ответы потребуют интегрированного подхода.

⁶ Впервые идеи на эту тему были выдвинуты в работе М. Porter, «What is strategy?», *Harvard Business Review*, November-December 1996. – *Прим. авт.*

Майкл Портер

Бруклин, Массачусетс

Январь 1998

Введение

Конкурентное преимущество компании лежит в основе ее успешной деятельности на рынке. Однако после десятилетий процветания и активного продвижения многие фирмы в своих стремлениях к росту и диверсификации забыли о значении конкурентных преимуществ. Вряд ли конкурентные преимущества когда-либо имели такое решающее значение, какое они имеют сейчас, когда рост компаний во всем мире замедлился, а поведение конкурентов на рынке говорит о том, что пирога на всех не хватит, даже несмотря на его постоянный рост.

Эта книга о том, как компания может добиться конкурентного преимущества и сделать его устойчивым. Книга стала результатом моих исследований и практической работы в области конкурентной стратегии в течение последнего десятилетия. Она отражает мою растущую уверенность в том, что стратегические неудачи многих компаний происходят от неспособности преобразовывать общую конкурентную стратегию в ряд последовательных специфических шагов, которые требуются для получения конкурентных преимуществ. Целью теоретических построений книги является установление связи между разработкой стратегии и ее воплощением, тогда как большинство авторов, посвятивших этой теме свои исследования, рассматривали эти два вопро-

са по отдельности.

В своей предыдущей книге – *«Конкурентная стратегия»* – я предложил методику анализа конкуренции в отрасли. В ней были также представлены три наиболее общие стратегии получения конкурентных преимуществ: лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование. Книга *«Конкурентное преимущество»* – о том, как компания в действительности может реализовать эти общие стратегии на практике. Как она сможет удерживать в течение длительного времени преимущество в издержках? Как фирма должна позиционировать свои товары и услуги, чтобы они выделялись на фоне товаров и услуг конкурентов? Когда и как фирма может добиться конкурентного преимущества, применяя в конкуренции координированную стратегию в смежных отраслях? Как обратить в свою пользу элемент неопределенности, чтобы получить конкурентные преимущества? Как фирма должна защитить свою конкурентную позицию? Это всего лишь часть вопросов, о которых пойдет речь в этой книге.

В основе конкурентных преимуществ лежит стоимость, которую компания создает для своих покупателей. Эта стоимость может принимать форму более низких цен по сравнению с теми, которые будут за аналогичные продукты предлагаться конкурентами; или это будут уникальные предложения, которые вполне достойны более высокой цены. В книге вводится понятие цепочки создания стоимости, благода-

ря которому стало возможным рассматривать отдельно покупателей, поставщиков и саму компанию в рамках совокупности, в которой они взаимодействуют, создавая стоимость. К цепочке создания стоимости я буду вновь и вновь возвращаться в этой книге, а вместе с ней – к конкретным источникам конкурентных преимуществ, а также их отношению к потребительской стоимости.

Вряд ли можно говорить, что конкурентные преимущества – тема абсолютно новая. Многие книги по проблематике бизнеса прямо или косвенно эту тему затрагивали. Вопросы контроля издержек, как и дифференциации и сегментации рынка, уже давно стали для многих актуальными. В этой книге представлен междисциплинарный подход, поскольку маркетинг, производство, управление, финансы и многие другие виды деятельности в компании играют определенную роль в получении ею конкурентного преимущества. Аналогичным образом к данному вопросу имеет непосредственное отношение и давняя традиция исследований в области деловой политики и экономики отраслей. Однако нельзя добиться истинного понимания конкурентного преимущества, не объединив эти дисциплины в рамках всестороннего и целостного рассмотрения всей фирмы. Исследуя все источники конкурентных преимуществ на основе всеобъемлющего и интегрированного подхода, я надеюсь предложить новую перспективу изучения явления, которая опирается на предыдущие работы, но не замещая и не исключая их. Невозмож-

но упомянуть всех тех, чьи изыскания в той или иной области послужили вкладом и повлияли определенным образом на формирование излагаемых здесь идей. Эта книга без них никогда не стала бы возможной.

Книга написана для менеджеров-практиков, которые отвечают за разработку стратегии фирмы, а также обязаны постоянно решать вопрос о том, как компании добиться определенных конкурентных преимуществ. Книга будет полезна и для тех, кто хочет лучше понять свою компанию и факторы, обуславливающие ее высокий результат. Любая составляющая фирмы является потенциальным источником конкурентного преимущества. Каждый отдел, филиал, предприятие и другие организационные подразделения играют свою роль, и эта роль должна быть четко определена и всем понятна. Все сотрудники, независимо от степени их участия в процессе формулирования стратегии компании, должны четко осознавать, чем они могут помочь компании в достижении конкурентных преимуществ и обеспечении их устойчивости. Те ученые, которые занимаются анализом конкуренции за рамками вопросов стратегии, также обязаны понимать, насколько их исследования должны быть связаны с более общим понятием конкурентного преимущества. Надеюсь, что всем, кого я упомянул, эта книга действительно будет полезна.

В написании книги мне помогали очень многие. Гарвардская школа бизнеса предоставила особенно благоприятную

среду для разработки этой тематики. Мне удалось в значительной степени опереться на традицию междисциплинарного подхода школы, равно как и на тесную связь между теорией и практикой, которую в ней исповедуют. Декан Джон МакАртур является не только моим другом и вдохновителем на протяжении многих лет – он щедро предоставлял в мое распоряжение необходимые ресурсы, а также давал возможность плодотворно совмещать исследования с преподавательской деятельностью. Рэймонд Коури, руководитель отдела исследований, также стал моим верным помощником, и его помощь я высоко ценю. Участие в работе гарвардской группы по деловой политике во многом сформировало мое видение предмета исследования. Я особенно благодарен К. Роланду Кристенсену за его поддержку; ему и Кеннету Эндрюсу – за то, что они делились со мной своей мудростью. Мне также очень помогла моя работа в области отраслевой экономики и постоянное интеллектуальное стимулирование со стороны Ричарда Кейвза.

Книга появилась на свет во многом благодаря творческому вкладу моих коллег и друзей, которые работали со мной в течение последних нескольких лет. Джон Р. Уэллс, доцент Гарвардской школы бизнеса, не только преподавал вместе со мной, но и помог мне сформулировать идеи, изложенные в главах 3 и 9. Собственные исследования Джона в области конкурентной стратегии также несомненно станут весомым вкладом в эту область. Панкадж Гемават, доцент Гар-

вардской школы бизнеса, также преподавал вместе со мной курс по разработке стратегии, высказывая множество полезных соображений. Он также проводит важные исследования в этой области. Марк Б. Фуллер, бывший доцент Гарвардской школы бизнеса, а теперь сотрудник компании Monitor, также был моим коллегой в течение многих лет на поприще преподавательской деятельности. Влияние его идей особенно заметно в главе 11, но присутствует оно и во всей книге. Кэтрин Хэйден, также сотрудница компании Monitor, была для меня источником постоянной моральной поддержки; ее идеи и комментарии сыграли свою роль при написании главы 4.

Джозеф Б. Фуллер был моим коллегой в проведении исследований и в разработке учебных курсов; мы также сотрудничали в области практического применения теории стратегии. Его содержательные замечания и концептуальные идеи стали для меня в процессе работы над рукописью поистине бесценными. Ричард Роулинсон, ведущий сотрудник Гарвардской школы бизнеса, работал со мной над исследованиями, а также высказывал глубокие замечания относительно книги в целом. Среди тех, кто щедро уделял мне время, высказывая ценные комментарии и внося таким образом вклад в формирование идей книги, были Марк Элбион, Роберт Эклз, Дуглас Андерсон, Илон Колберг и Ричард Мейер – все сотрудники Гарвардской школы бизнеса. Майкл Белл, Томас Крэйг, Мэри Керни и Марк Томас в ходе нашей совместной

работы сделали все возможное для реализации моих идей на практике, и сотрудничество с ними в значительной степени повлияло на осмысление высказанных в книге идей. Джейн Кенни Остин, Эрик Эванс и Поль Росетти также сделали ряд ценных комментариев; по многим важным вопросам я опирался именно на их исследования. Наконец, я хотел бы выразить свою благодарность коллегам из других школ, включая Ричарда Шмалензее и Джона Стенгревикса.

Я бы не смог выстоять под напором всех требований, предъявляемых в процессе подготовки книги, если бы не мой ассистент Кетлин Свенссон. Она не только помогала организовать мою деятельность, но также контролировала всю подготовку рукописи. Я также благодарен Роберту Уоллесу, моему редактору, а также всем сотрудникам издательства The Free Press за их терпение и поддержку: им приходилось иметь дело с автором, который проявлял порой упрямство и непокорность. Я должен поблагодарить моих многочисленных талантливых учеников – как обучающихся по программе МВА, так и аспирантов. Процесс наших обсуждений всегда был для меня источником огромной радости, а их внимание и интерес стали мощными стимулами для творческого мышления. Я хочу поблагодарить Дебору Зильберберг за ее постоянную поддержку. И наконец, я многим обязан тем многочисленным мыслящим специалистам-практикам, которые делились со мной своими тревогами и проблемами.

1. Конкурентная стратегия: базовые понятия

Конкуренция – главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности. Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, – это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли – то есть на главной арене, где сражаются соперники. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

Выбор конкурентной стратегии обусловлен двумя основными моментами. Во-первых, привлекательностью отрасли с точки зрения долгосрочной прибыльности, а также факторами, которые ее определяют. Не все отрасли обладают равными возможностями для того, чтобы оставаться прибыльными на протяжении длительного времени, поэтому внутренне присущая отрасли прибыльность является также существенной составляющей прибыльности отдельно взятой компании. Второй центральный момент в выборе стратегии кон-

курении – это факторы, определяющие относительную конкурентную позицию фирмы внутри отрасли. В большинстве отраслей одни компании могут быть намного прибыльнее, чем другие, независимо от того, каков средний показатель прибыльности в целом по отрасли.

Выбор конкурентной стратегии должен осуществляться только с учетом обоих моментов, каждого в отдельности из них недостаточно. Даже если компания работает в весьма привлекательной отрасли, ее прибыль может оказаться недостаточно высокой из-за неверно выбранной конкурентной позиции. И наоборот, если компания, занимающая исключительную позицию на рынке, работает в совершенно не доходном бизнесе, все усилия по укреплению этой позиции могут оказаться бесплодными⁷. Оба момента, определяющие выбор стратегии конкуренции, динамичны по своей природе: привлекательность отрасли и прибыльность компании могут со временем изменяться, неприбыльные отрасли и компа-

⁷ Многие теории стратегического планирования игнорировали прибыльность самой отрасли и подчеркивали необходимость борьбы за значительную долю рынка. Но это часто оказывалось рецептом пирровой победы. Если отрасль при этом является недостаточно прибыльной, победитель в борьбе за рынок все равно не получит высоких доходов, а сама борьба может негативно повлиять на структуру отрасли или подорвать основы прибыльности участвующей в борьбе компании. Согласно другим теориям планирования, «мертвые точки» – то есть ситуации, когда фирма в принципе не способна обогнать конкурентов, – обычно связаны с низкой прибылью. Но на самом деле, если прибыльна сама отрасль, то даже положение в «мертвой точке» может также оказаться вполне прибыльным. – *Прим. авт.*

нии становятся прибыльными и наоборот; то же касается и конкурентной позиции компании – она меняется, отражая непрекращающуюся борьбу соперников. Каким бы длительным ни был период стабильности на рынке, неожиданный конкурентный ход кого-нибудь из участников может разом дестабилизировать весь рынок.

Деятельность отдельно взятой компании влияет как на доходность отрасли в целом, так и на ее конкурентную позицию, и поэтому выбор конкурентной стратегии является одновременно сложной и интересной проблемой. Несмотря на то что прибыльность отрасли в некоторой степени зависит от факторов, которые мало влияют на компании, тем не менее избранная компанией стратегия может существенно сказываться на привлекательности отрасли, изменяя ее как в одну, так и в другую сторону. В то же время, выбрав ту или иную конкурентную стратегию, компания может тем самым укрепить или, наоборот, подорвать свою позицию. Таким образом, выбор конкурентной стратегии не только определяется условиями отрасли, но также и сам является попыткой повлиять на эти условия в пользу компании.

Центральное место моих исследований занимают именно эти два основных момента в выборе конкурентной стратегии. В своей книге *«Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов»*⁸ я изложил аналити-

⁸ Книга М. Портера *«Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов»* вышла в издательстве «Альпина Бизнес Букс» в 2005 г. – Прим.

ческий инструментарий, позволяющий понять состояние отрасли и позицию конкурентов, а также сформулировать общую конкурентную стратегию компании. В книге описаны пять конкурентных сил, определяющих притягательность отрасли, а также причины, которые лежат в основе действия этих сил; кроме того, показано, как направление действия этих сил меняется с течением времени и как на результат этого действия влияет выбор компанией той или иной стратегии. В книге определены три наиболее общие стратегии, позволяющие добиться конкурентного преимущества. Также рассказывается о том, как проводить анализ конкурентов, предсказывать их поведение и определенным образом влиять на него. Показано, как отслеживать движение конкурентов внутри стратегических групп и как находить наиболее выгодные позиции в отрасли. Затем выработанная на этой основе концепция применяется к ряду наиболее важных этапов развития той или иной отрасли. Я обозначил эти этапы развития термином «структурное становление» – это, к примеру, раздробленные отрасли, зарождающиеся отрасли, отрасли на стадии перехода к зрелости, отрасли в период спада, отрасли глобального масштаба. И последнее: в книге рассматриваются важные стратегические решения, которые компания вынуждена принимать «в контексте» той или иной отрасли, – этот контекст может включать вертикальную интеграцию, расширение мощностей, выходы на новые рынки.

В настоящей книге я беру за основу концепцию, предложенную в книге *«Конкурентная стратегия»*. Центральная проблема настоящей книги – это то, как компания может создать и удержать определенные конкурентные преимущества в той или иной отрасли. Иными словами, как реализовать те три наиболее общие стратегии, которые изложены в предыдущей книге. Цель, поставленная в этой книге, – связать стратегию и ее реализацию. К сожалению, в предыдущих исследованиях выбор стратегии рассматривался в отрыве от ее реализации или же проблеме реализации стратегии уделялось недостаточно внимания.

Конкурентные преимущества по сути возникают из той стоимости, которую компания способна создать для своих потребителей и которая превышает затраты по ее созданию. Стоимость – это то, что покупатели готовы оплачивать: высокая стоимость обуславливается либо более низким уровнем цены по сравнению с ценой конкурентов на аналогичный продукт, либо предоставлением уникальных выгод, оправдывающих более высокую цену. Есть два основных типа конкурентных преимуществ: лидерство в издержках и дифференциация. В книге будет рассказано о том, каким образом компания может добиться преимуществ в издержках или же дифференцировать свою деятельность. В книге также пойдет речь о том, какую роль в получении конкурентных преимуществ играет выбор сферы конкуренции, или, другими словами, круга деятельности фирмы. Наконец, предложен-

ные в книге концепции, дополненные концепциями предыдущей книги, используются для широкого применения в отношении как наступательной, так и оборонительной конкурентной стратегии; при этом учитывается влияние на выбор стратегии фактора неопределенности. В книге представлены не только конкурентные стратегии в рамках отдельно взятой отрасли, но также и корпоративные стратегии внутри диверсифицированных фирм. Если компании удастся создать взаимосвязи с бизнес-единицами, конкурирующими в смежных отраслях, это упрочивает ее конкурентные преимущества в отрасли, в которой она функционирует. Взаимосвязи между бизнес-единицами для диверсифицированных фирм являются главными факторами создания потребительной стоимости и тем самым закладывают основы самой корпоративной стратегии. Будет показано, как диагностировать наличие таких взаимосвязей и разрабатывать на этой основе корпоративную стратегию; а также как можно создать эти взаимосвязи вопреки разного рода организационным препятствиям, встречающимся практически во всех диверсифицированных фирмах.

Хотя по расстановке акцентов настоящая книга отличается от предыдущей, они несомненно дополняют друг друга. В книге *«Конкурентная стратегия»* основной акцент делается на структуре отрасли и анализе конкурентов в контексте сложившихся в отрасли условий, несмотря на то что многие выводы этой книги были бы справедливы и для тео-

рии конкурентных преимуществ. В самом начале настоящей книги представлены основные положения, касающиеся моего понимания структуры индустрии и поведения конкурентов, а также показано, каким образом на основе этого понимания достигаются реальные конкурентные преимущества. Действия компании, предпринимаемые ею в целях получения конкурентных преимуществ, часто оказывают серьезное воздействие на отраслевую структуру, а также на конкурентное поведение участников рынка, вот почему я буду часто обращаться также и к этим вопросам.

Для знакомства с этой книгой необязательно подробно изучать *«Конкурентную стратегию»*, однако если читатель не знаком с основными понятиями предыдущей книги, эта книга будет иметь гораздо менее действенный эффект как практическое пособие для разработки стратегии. В первой главе я представляю и подробно останавливаюсь на некоторых из этих базовых понятий. Обсуждение изначальных концепций понадобится также и для обеспечения теоретического инструментария и методики анализа, которые я намерен применить в этой книге. Я буду обращаться к некоторым особо важным вопросам, которые неизбежно возникают при применении базовых концепций на практике. Поэтому даже тем, кто уже знаком с моей предыдущей книгой, настоящий обзор будет весьма полезен.

Структурный анализ отраслей

Первым основополагающим фактором прибыльности компании является притягательность отрасли. Конкурентная стратегия должна разрабатываться на основе всестороннего понимания правил конкурентной борьбы, которые и определяют привлекательность или прибыльность того или иного вида бизнеса. Конечная цель конкурентной стратегии состоит в том, чтобы овладеть этими правилами, а также – в идеале – быть способными изменять их в интересах компании. В любой отрасли, будь то отрасль национального или международного масштаба, производство товаров или сфера услуг⁹, правила конкуренции заключаются в пяти движущих конкурентных силах: выход на рынок новых конкурентов, угроза со стороны субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, соперничество между действующими на рынке конкурентами (см. рис. 1.1).

Совместное действие этих пяти сил определяет способность компании получать в среднем прибыль на вложенный капитал, превышающую стоимость капитала. Суммарная мощь данных пяти сил различается в зависимости от ти-

⁹ Моя теория с одинаковым успехом может применяться как к продуктам, так и к услугам. В этой книге я буду использовать термин «продукт» в самом общем его значении – применительно как к продуктам производства, так и к услугам. – *Прим. авт.*

па отрасли и может меняться по мере ее развития. В результате разные типы отраслей далеко не одинаковы с точки зрения потенциального уровня прибыльности. Если в какой-то отрасли действие конкурентных сил благоприятствует действующим на рынке компаниям (как это, например, происходит в производстве медикаментов, безалкогольных напитков, в создании баз данных), большинство конкурирующих компаний получают высокую прибыль. Но в тех отраслях, где одна из сил действует слишком интенсивно (например, такая ситуация имеет место в производстве резины, стали, компьютерных игр), очень немногие фирмы могут рассчитывать на высокие прибыли, несмотря на все усилия руководства. Прибыльность отрасли никак не зависит от внешнего вида продукта, от того, применяются ли в его производстве новейшие технологии, – прибыльность отрасли определяется исключительно ее структурой. Некоторые вполне «скромные» отрасли, такие как производство почтовых весов или торговля зерном, являются в высшей степени прибыльными, тогда как некоторые более «роскошные», высокотехнологичные области, как, например, производство персональных компьютеров или кабельное телевидение, оказываются для многих участников далеко не самыми прибыльными.



Рис. 1.1. Пять конкурентных сил, определяющих прибыльность отрасли

Прибыльность отрасли в целом определяется действием вышеописанных пяти сил, поскольку именно они воздействуют на цены, издержки и уровень необходимых инвестиций действующих в отрасли компаний – все эти элементы являются также составляющими доходности капиталовложений. Рыночная власть покупателей самым непосредственным образом влияет на то, какие цены компания может устанавливать на свою продукцию, – точно так же влияет на цены угроза со стороны продуктов-заменителей (субститутов). Рыночная власть покупателей также определяет размеры издержек и инвестиций – «влиятельные» покупатели требу-

ют дорогостоящего обслуживания. Стоимость сырья и других материалов зависит от рыночной власти поставщиков. Интенсивность соперничества также влияет на цены, равно как и на издержки конкуренции, в таких сферах, как производство, разработка продукта, реклама и торговля. Постоянная угроза появления новых конкурентов ограничивает рост цен и определяет необходимый стартовый уровень инвестиций, что является инструментом сдерживания притока новых конкурентов.

Интенсивность действия каждой из этих сил определяет *структурой отрасли*¹⁰ или лежащими в основе экономическими и техническими особенностями отрасли. Ее важнейшие элементы представлены на рис. 1.2. Структура отрасли относительно стабильна, но может со временем изменяться по мере ее (отрасли) развития. Изменения структуры сказываются как на абсолютной, так и на относительной интенсивности каждой из пяти сил, и соответственно положительно или отрицательно влияют на прибыльность всей отрасли. Для выработки стратегии наиболее важными являются те тенденции развития отрасли, которые оказывают воздействие на структуру отрасли в целом.

Но если бы вышеописанные силы конкуренции и определяющие их структурные факторы были просто производной от внутренних характеристик отрасли, конкурентная стра-

¹⁰ Структура отрасли подробно рассматривается в книге «Конкурентная стратегия» в главе 1. – *Прим. авт.*

тегия в этом случае зависела бы исключительно от выбора «правильной» отрасли, а также от способности понять действие пяти главных сил лучше, чем это могут сделать конкуренты. Но, хотя это и является важнейшей задачей, стоящей перед любой компанией, и именно в этом состоит сущность стратегии конкуренции в ряде отраслей, компания обычно не является заложницей структуры отрасли. Применяя те или иные стратегии, компания может управлять силами конкуренции. Но если любая фирма может видоизменять структуру отрасли, это означает, что эта же фирма может фундаментально изменить и прибыльность отрасли – к лучшему или худшему. Многие компании, избрав успешную стратегию, смогли таким образом изменить правила конкурентной борьбы.

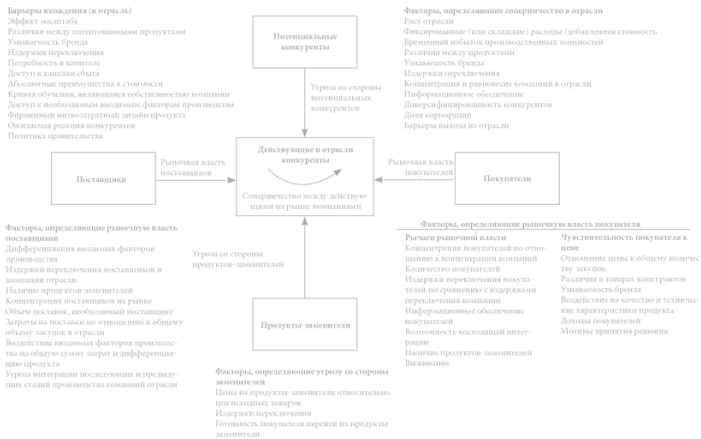


Рис. 1.2. Элементы структуры отрасли

На рис. 1.2 подробно представлены все элементы структуры отрасли, которые влияют на ход конкурентной борьбы. Разумеется, в любой отрасли каждая из этих пяти сил будет иметь разную степень значимости, разной будет и относительная важность каждого конкретного структурного фактора. Каждая отрасль – уникальное образование, также уникальной является соответственно и ее структура. Теория пяти сил позволяет выявить закономерности в этом сложном образовании и определить те факторы, которые имеют решающее значение для конкуренции в данной отрасли. Эта теория позволяет также определить стратегические инновации, которые позволили бы максимально увеличить прибыльность как отрасли, так и собственно компании. Одна-

ко теория пяти сил не отменяет необходимости творческого подхода к поиску новых путей конкурентной борьбы в той или иной отрасли. Эта теория направляет творческую энергию менеджеров на те аспекты отраслевой структуры, которые имеют особое значение для прибыльности в долгосрочной перспективе. Цель концепции конкурентных сил состоит в повышении шансов руководства в обнаружении необходимой стратегической инновации в процесса разработки стратегии.

Однако стратегия, способная изменить структуру отрасли, – это палка о двух концах: применяя определенную стратегию, фирма может воздействовать на прибыльность и структуру отрасли как положительно, так и отрицательно. Например, продукт новой разработки, снижающий барьеры вхождения на рынок или доводящий интенсивность конкурентной борьбы до критической точки, может подорвать долгосрочную прибыльность отрасли, хотя компания, вышедшая с данным продуктом на рынок, в течение некоторого времени будет получать достаточно высокую прибыль. В другом случае затянувшийся период заниженных цен может отрицательно сказаться на дифференциации. Например, в табачной индустрии немарочные сигареты, выпускаемые под маркой известных брендов, являются серьезной угрозой для всей структуры индустрии. Они могут настроить покупателей на сниженные цены, то есть повысить чувствительность покупателей к цене, что подстегнет ценовую конкуренцию.

Итогом этого процесса станет размывание барьера высоких цен на рекламу табачных изделий, который обычно сдерживал приток в табачную индустрию новых конкурентов¹¹. Вполне возможно, что таким же образом подорвать структуру алюминиевой отрасли могли совместные предприятия, в которые вступали крупные производители алюминия с целью уменьшить риски и снизить стоимость капитала. Лидеры производства алюминия фактически «пригласили» на рынок потенциально опасных новых конкурентов. Более того, они помогли им преодолеть серьезные барьеры для выхода на рынок. Но совместные предприятия могли еще и воздвигнуть барьеры на выход с рынка – ведь прежде чем завод окончательно закроется, должно быть получено согласие всех участников совместного предприятия.

Часто компания идет на тот или иной ход в реализации стратегии конкурентной борьбы, не отдавая себе отчета в том, какие последствия этот ход может иметь в долгосрочной перспективе для всей структуры отрасли. Если ход был удачным и компания заняла более благоприятную позицию в отрасли, руководство компании вряд ли будет интересоваться последствиями ответных ходов со стороны конкурентов. Но в случае, если аналогичный ход со стороны главных кон-

¹¹ Вообще, так называемые продукты-дженерики (обычно в фармацевтической отрасли – дешевые аналоги оригинального, патентованного лекарства, «воспроизведенный препарат». – *Прим. ред.*), непатентованные продукты, представляют собой такую же угрозу во многих других отраслях производства товаров широкого потребления. – *Прим. авт.*

курентов будет иметь разрушительное воздействие на структуру отрасли, проблемы будут у всех. Такими «разрушителями» индустрии чаще всего оказываются компании второго ранга, стремящиеся найти способы занять более выгодные позиции в конкурентной борьбе. Такие компании испытывают обычно серьезные трудности, что толкает их на отчаянный поиск выхода; «разрушителями» структуры отрасли могут стать и те конкуренты, которые плохо понимают собственную политику цен или строят далекие от реальности планы на будущее. Например, стратегия компании Liggett Group в табачной индустрии (одна из отстающих компаний) привела к усилению тенденции все большего появления на рынке непатентованной продукции.

Ввиду того, что на структуру отрасли может повлиять стратегия любой фирмы, на ее лидеров ложится особая ответственность. Лидеры отрасли – это обычно влиятельные крупные компании, и в сфере их влияния находятся и покупатели, и поставщики, и конкуренты, поэтому действия лидеров могут иметь очень сильное воздействие на отраслевую структуру. При этом, как правило, значительные рыночные доли лидеров, в свою очередь, гарантируют, что любые действия, затрагивающие структуру отрасли, не замедлят сказаться и на положении лидеров. Поэтому именно лидеры должны постоянно отдавать себе отчет в том, что их конкурентная позиция неизбежно отражается на здоровье отрасли в целом. Часто лидеры даже выигрывают оттого, что не

ищут конкурентных преимуществ исключительно для себя, а предпринимают действия, направленные на защиту структуры индустрии. Этому принципу, в частности, следовали такие признанные лидеры, как Coca-Cola и Campbell's Soup.

Структура отрасли и потребности покупателей

Всем известно, что именно удовлетворение потребностей покупателей лежит в основе успеха любой попытки предпринимательства. Но какое отношение это имеет к анализу структуры отрасли? Действительно, удовлетворение потребностей покупателей – необходимое условие жизнеспособности как всей отрасли, так и каждой компании, работающей в данной отрасли. Покупатель должен захотеть платить за продукт цену, превосходящую издержки на его производство, иначе вся индустрия просто погибнет. В главе 4 будет подробно рассказано о том, как компания может дифференцировать свои продукты, удовлетворяя потребности покупателей лучше, чем это делают конкуренты¹².

Удовлетворение потребностей покупателей, являясь необходимым условием прибыльности отрасли, при этом не является условием достаточным. Ее прибыльность определяется тем, получают ли работающие в этой отрасли фирмы

¹² Курс по деловой политике (Business Policy), преподаваемый в школах бизнеса, посвящен вопросам формулирования целей фирмы и выбора средств для их достижения. – *Прим. ред.*

прибыль при создании ими стоимости или в ходе конкуренции она достанется другим. Именно структура отрасли определяет в конечном итоге, кто создает ценность для потребителя и получает прибыль. Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов постоянно повышает вероятность того, что прибыль в ходе конкуренции перейдет к только что появившимся на рынке компаниям или к покупателям – в виде снижения цен в результате того же появления новых конкурентов. Прибыль может также сократиться в случае, если повысятся издержки, необходимые для успешного ведения конкуренции. У покупателей также есть определенная рыночная власть – благодаря этой власти наибольшие выгоды от создания стоимости могут перейти к покупателю, а компания-производитель получит лишь весьма скромную прибыль. На рынке постоянно существует угроза появления продуктов-субститутов – в зависимости от того, насколько они могут удовлетворить те же потребности покупателей, создается потолок цен, то есть та максимальная сумма, которую покупатель готов уплатить за товары, производимые в той или иной отрасли. Рыночная власть поставщиков определяет, в какой степени прибыль в результате создания и реализации стоимости для потребителя перейдет к поставщикам, а не к компаниям-производителям отрасли. Наконец, интенсивность соперничества влияет на распределение доходов так же, как и угроза появления новых конкурентов. От интенсивности конкурентной борьбы зависит, кто будет

наиболее прибыльным в отрасли: сами компании-производители, или покупатели за счет снижения цен, или же другие участники рынка за счет высоких издержек в ходе конкурентной борьбы.

Таким образом, именно структурой отрасли определяется то, какая доля дохода от стоимости, созданной для потребителя, перейдет к компаниям-производителям, а какая – в другие руки. Если продукт не представляет особой ценности для покупателей, компании получают лишь небольшую прибыль независимо от того, какие элементы входят в структуру индустрии. Но если продукт представляет для покупателя большой интерес, именно структура индустрии решающим образом определяет распределение дохода от созданной стоимости. В некоторых отраслях, таких как производство легковых и грузовых автомобилей, продукция пользуется у покупателей огромным спросом, однако сами компании в среднем получают небольшой процент созданной стоимости в виде прибыли. В других сферах деятельности, представленных, в частности, агентствами по определению рейтинга ценных бумаг, производством медицинского оборудования, разработкой нефтяных месторождений и производством бурильного оборудования, компании также создают высокую потребительскую стоимость, но до сих пор существенная доля созданной стоимости возвращается компаниям-производителям. Например, многие производители оборудования для нефтедобывающей промышленности благо-

даря особенностям своей продукции позволили существенно снизить цену на добычу нефти. В результате производители получили высокие прибыли, и структура отрасли этому способствовала. Однако в последнее время такая благоприятная структура во многих отраслях нефтедобывающей промышленности была разрушена, что явилось следствием снижения спроса, появления на рынке новых компаний, нивелирования дифференциации и повышенной чувствительности покупателя к ценам. Несмотря на то что продукты нефтедобывающей промышленности продолжают пользоваться большим спросом у покупателей, прибыльность всей отрасли и составляющих ее компаний значительно снизилась.

Структура отрасли и баланс спроса и предложения

Имеется и другая распространенная точка зрения на факторы прибыльности отрасли, а именно: ее прибыльность определяется балансом спроса и предложения. Если спрос превышает предложение, отрасль является высокоприбыльной. Но оказывается, что в долгосрочной перспективе баланс спроса и предложения в большой степени зависит от структуры отрасли, и последствия дисбаланса между спросом и предложением, которые сказываются на отраслевой прибыльности, также определяются ее структурой. Отсюда следует, что, даже если небольшие колебания баланса спроса

и предложения сказываются на краткосрочной прибыльности, в долгосрочной перспективе отраслевая прибыльность определяется ее структурой.

Уровни спроса и предложения постоянно меняются, приводя друг друга в соответствие. Структура отрасли определяет, насколько быстро на рынке будут появляться новые продукты. Высокие барьеры, препятствующие выходу на рынок новых конкурентов, уменьшают вероятность того, что новички собьют цены на те или иные товары. Интенсивность конкуренции также играет в этом важную роль: в зависимости от интенсивности действующие в отрасли фирмы или станут весьма активно наращивать производственные мощности, или, наоборот, попытаются поддерживать существующий уровень прибыльности. Структурой отрасли также определяется и то, насколько быстро конкуренты смогут привести к нормальному уровню избыточное предложение на рынке. Барьеры для выхода из отрасли также не позволяют компании уйти из нее, если в ней наблюдается избыток мощностей, – таким образом «затягиваются» периоды переизбыточных производственных мощностей. Например, в индустрии нефтеперевозок дополнительные барьеры для ухода с рынка создаются за счет высоко специализированного характера активов. Это, в свою очередь, ведет к тому, что на рынке чередуются резкие и короткие подъемы цен и длительные периоды их умеренного снижения. Таким образом, от структуры отрасли зависит, как складывается баланс

спроса и предложения, а также длительность периодов дисбаланса.

Последствия дисбаланса спроса и предложения для прибыльности отрасли весьма разнообразны и также определяются структурой отрасли. В некоторых отраслях даже небольшой избыток производственных мощностей становится причиной ценовых войн, в результате чего прибыльность отрасли падает. Есть отрасли, где сама их структура вынуждает конкурентов вести особо ожесточенную борьбу или наделяет покупателей значительной рыночной властью. В других отраслях периоды избытка производственных мощностей относительно слабо влияют на прибыльность за счет благоприятной структуры. Например, в производстве различного оборудования для нефтедобывающей промышленности в ходе экономического спада наблюдалось резкое падение цен. Однако в производстве бурового оборудования спада цен практически не было. Такие производители отрасли, как Hughes Tool, Smith International и Baker International (см. главу 6), успешно конкурируют здесь, поскольку сама отрасль располагает относительно благоприятной структурой. Структура отрасли определяет прибыльность и в условиях избыточного спроса. К примеру, в периоды бума благодаря оптимальной структуре отрасли компания может получить небывалые прибыли, тогда как неблагоприятная структура ограничивает возможности компании в отношении превращения этих прибылей в капитал: наличие

поставщиков, обладающих рыночной властью, или продуктов-субститутов означает, что пользоваться преимуществами ситуации рыночного бума будут другие. Таким образом, структура отрасли в основе своей определяет, как быстро придут в соответствие друг с другом спрос и предложение, а также взаимосвязь между использованием производственных мощностей и прибыльностью.

Общие стратегии конкуренции

Прибыльность отрасли – только один из факторов, определяющих выбор конкурентной стратегии. Второй центральной проблемой в выборе конкурентной стратегии является позиционирование компании в рамках той или иной отрасли. В зависимости от ее позиционирования по отношению к другим участникам рынка ее доходы будут выше или ниже среднего уровня в отрасли. Компания, занявшая благоприятную позицию, будет получать высокую прибыль, даже если отраслевая структура окажется неблагоприятной, а средние показатели прибыльности в силу этого обстоятельства будут невысоки.

Основой эффективной деятельности компании в долгосрочной перспективе является *устойчивое конкурентное преимущество*.¹³ И хотя у каждой компании по сравнению с конкурентами найдется большое количество сильных и слабых сторон, они могут обладать, как правило, только двумя видами конкурентных преимуществ: низкими издержками и дифференциацией продукта. Значимость сильной и слабой стороны компании в конечном итоге определяется ее способностью максимально (по сравнению с конкурентами) снизить издержки или добиться большей дифференциации

¹³ При отсутствии устойчивого конкурентного преимущества высокая эффективность компании обычно совпадает с периодом сбора урожая. – Прим. авт.

своего продукта по сравнению с продуктами конкурентов. Возможность минимизации издержек или дифференциации продуктов зависит, в свою очередь, от структуры отрасли. Компания может добиться этих преимуществ, только подчинив себе те пять движущих сил конкуренции, о которых я говорил выше, при условии, что конкурентам это удастся в меньшей степени.

Два основных типа конкурентных преимуществ в сочетании с той сферой деятельности, в которой компания пытается добиться этих преимуществ, позволяют ей выработать три *наиболее общих конкурентных стратегии*, с помощью которых можно добиться уровня эффективности, превышающего средние показатели в индустрии: лидерство в минимизации издержек, дифференциация и фокусирование. Стратегия фокусирования имеет две разновидности: фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации. Эти три стратегии представлены на рис. 1.3.

Каждая из общих стратегий предполагает фундаментально различные пути к получению конкурентных преимуществ, которые складываются из сочетания самого выбора определенного типа искомым преимуществ, а также масштаба стратегических целей, в рамках которого эти преимущества планируется получить. Стратегии лидерства в минимизации издержек и дифференциации обычно ориентированы на получение конкурентного преимущества в рамках широкого круга сегментов отрасли, тогда как стратегии фокуси-

рования предполагают получение преимуществ в отношении издержек или дифференциации в узких сегментах отрасли. Те конкретные действия, которые требуется предпринять для реализации каждой стратегии, варьируются в зависимости от типа индустрии, различными будут и возможности реализации той или иной общей стратегии в конкретной отрасли. Непросто выбрать общую стратегию, и еще более непросто реализовать ее на практике, однако имеются логически «выстраиваемые» способы получения конкурентных преимуществ, и эти способы можно пробовать применять в любой индустрии.

Главное, что следует понять относительно наиболее общих стратегий, – это то, что каждая из этих стратегий по сути своей ориентирована на получение определенных конкурентных преимуществ и, чтобы добиться этих преимуществ, компания должна сделать выбор, то есть решить, какого именно типа конкурентные преимущества ей необходимы и в каком масштабе компания будет добиваться этих преимуществ. Быть «все для всех» нельзя – это стратегический рецепт посредственной и малоэффективной деятельности; часто это означает, что у компании отсутствуют какие бы то ни было конкурентные преимущества.

		Минимизация издержек	Дифференциация
МАСШТАБ КОНКУРЕНЦИИ	Широкие целевые сегменты	1. Лидерство в минимизации издержек	2. Дифференциация
	Узкие целевые сегменты	3А. Фокусирование на издержках	3В. Фокусирование на дифференциации

Рис. 1.3. Общие стратегии конкуренции

Минимизация издержек

Пожалуй, из трех наиболее общих стратегий минимизация издержек является самой очевидной и понятной. В рамках этой стратегии компания ставит своей целью наладить малозатратное производство товаров отрасли. Обычно у такой компании широкая сфера деятельности: компания обслуживает несколько сегментов индустрии, при этом захватывая по возможности и смежные отрасли, – зачастую именно такая широкая сфера деятельности и позволяет компании добиться лидерства в минимизации издержек. Источники преимуществ в области издержек могут быть весьма

разнообразны, они варьируют в зависимости от типа отрасли. Это могут быть повышение эффективности за счет экономии на масштабе, собственных патентованных технологий, особых прав доступа к источникам сырья, а также многие другие факторы, о которых будет сказано подробнее в главе 3. Например, в производстве телевизоров лидерство в сокращении затрат предполагает производство кинескопов оптимального размера, недорогой дизайн, автоматическую сборку и глобальный масштаб производства, за счет которых финансируются исследования и разработки. Если компания предоставляет охранные услуги, преимущества в издержках создаются за счет низких накладных расходов, избытка дешевой рабочей силы, а также эффективных программ обучения, необходимых в силу высокой текучести кадров в этой сфере. Статус производителя малозатратного продукта предполагает не просто извлечение выгоды на основе «кривой обучения». Такие производители должны постоянно искать новые источники преимуществ в области затрат и извлекать из них максимальную выгоду.

Если компании удалось добиться безусловного лидерства в отношении сокращения издержек и удерживать это преимущество в течение долгого времени, эффективность работы такой компании намного превысит среднерыночный уровень – но при условии, что компания сможет удерживать цены на свои продукты на среднем для данной индустрии уровне или на уровне, незначительно его превышающем. Компа-

ния – лидер в области снижения затрат благодаря этому преимуществу будет получать высокие прибыли даже при ценах, сопоставимых с ценами конкурентов, или при более низких, чем у конкурентов, ценах. Однако такая компания не должна забывать об основах дифференциации. Продукт компании должен оцениваться покупателями как сопоставимый с продуктами конкурентов или хотя бы вполне приемлемый, в противном случае компания, даже будучи лидером в минимизации издержек, будет вынуждена значительно снизить цены на товары, чтобы продажи достигли необходимых показателей. А это может свести на нет все выгоды, получаемые за счет благоприятной для сокращения издержек позиции. К примеру, в эту ловушку попали компании Texas Instruments (производство часов) и Northwest Airlines (воздушные перевозки): обеим компаниям удалось существенно минимизировать свои издержки. Но затем компания Texas Instruments не смогла решить проблем, связанных с дифференциацией продуктов, и ей пришлось покинуть рынок. Фирма Northwest Airlines вовремя обнаружила проблему, и руководство приложило определенные усилия, направленные на улучшение маркетинга, обслуживания пассажиров и услуг по продаже билетов, чтобы продукты компании ничем не уступали продуктам конкурентов.

Таким образом, как бы компания ни полагалась на конкурентные преимущества в виде сокращения издержек, она все равно должна добиваться *равенства* или хотя бы *прибли-*

жненного равенства в основах дифференциации своих продуктов по отношению к продуктам конкурентов – только в этом случае компания сможет выйти на показатели эффективности, превышающие среднерыночный уровень. Равенство в основах дифференциации позволяет компании – лидеру в минимизации издержек непосредственно переводить свое преимущество в низких затратах в высокие прибыли – причем более высокие, чем у конкурентов¹⁴. Но даже при приближенном равенстве базисов дифференциации низкие цены, необходимые для получения контроля над нужной долей рынка, никак не затрагивают преимуществ лидера в минимизации издержек, в силу чего лидер получает более высокие доходы, чем в среднем по рынку.

Логика стратегии лидерства в минимизации издержек обычно требует, чтобы компания стала *единственным* лидером, а не просто вошла бы в группу тех, кто стремится занять эту позицию¹⁵. Многие компании, отказавшиеся при-

¹⁴ Равенство предполагает либо идентичность продуктов конкурентов, либо определенную комбинацию характеристик продукта, которая вызывает у покупателей такой же интерес, как и продукты конкурента. – *Прим. авт.*

¹⁵ Компания – лидер в минимизации издержек несомненно будет получать самые высокие на рынке прибыли, но ей совершенно необязательно становиться единственным лидером, чтобы в течение долгого времени поддерживать доходы на уровне выше среднерыночного в тех отраслях, где возможности для создания эффективных производственных мощностей ограничены. Компания, сумевшая снизить издержки до определенного уровня, в такой отрасли все равно будет работать с эффективностью, превышающей среднерыночные показатели, даже не будучи лидером. В частности, подобная ситуация возникла в алюминиевой ин-

знать этот факт, допустили тем самым серьезную стратегическую ошибку. Когда на позицию лидера в минимизации издержек имеется несколько кандидатов, соперничество между ними становится особенно ожесточенным – ведь каждый, даже самый небольшой, фрагмент рынка начинает иметь решающее значение. И пока одна из компаний не займет позицию лидера, «убедив» тем самым остальных конкурентов сменить стратегию, последствия этой борьбы для прибыльности (а также и для структуры индустрии в долгосрочной перспективе) могут стать весьма пагубными, и именно так обстояло дело с несколькими предприятиями нефтехимической промышленности. Таким образом, стратегия лидерства в минимизации издержек в основном базируется на приоритетном праве обладания определенным преимуществом – и компания вынуждена отказаться от этого права, если только в какой то момент она не получит возможности радикально изменить свое положение в отношении издержек благодаря крупным технологическим достижениям.

Дифференциация

Второй из наиболее общих стратегий конкуренции является стратегия дифференциации, которая состоит в том,

дустрии, где возможности развития малозатратного производства ограничены – требуется доступ к дешевой энергии и бокситовому сырью, а также создание малозатратной инфраструктуры. – *Прим. авт.*

что компания пытается занять уникальное положение в той или иной индустрии, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей. Таких характеристик или атрибутов может быть один или несколько – главное, чтобы они были действительно важны для покупателей. В этом случае компания, чьи продукты благодаря этим атрибутам удовлетворяют определенные потребности покупателей, позиционирует себя некоторым уникальным образом, и наградой за эту уникальность становится готовность покупателей платить высокие цены за продукцию компании.

Способы дифференциации различаются от отрасли к отрасли. В основе дифференциации могут лежать уникальные свойства самого продукта, особенности реализации, особые маркетинговые подходы, а также самые разнообразные прочие факторы. Например, в производстве строительного оборудования дифференциация продукции компании Caterpillar базируется на долгом сроке службы машин, техническом обслуживании, доступности запчастей и отличной дилерской сети. В парфюмерно-косметической промышленности основой дифференциации чаще всего бывает имидж продукта и его размещение на прилавках универмагов. В главе 4 будет более подробно рассказано о том, как компания может дифференцировать свою продукцию и поддерживать выбранное направление дифференциации.

Компания, которая сможет определенным образом диф-

ференцировать продукцию и поддерживать выбранное направление в течение длительного периода, будет работать более эффективно, чем в среднем компании данной отрасли – но только в том случае, если наценки на товары компании превосходят дополнительные издержки на дифференциацию, то есть на то, чтобы сделать продукт уникальным. Компания, выбирающая стратегию дифференциации, должна, таким образом, постоянно искать новые способы дифференциации – такие, с помощью которых можно получать прибыли, превосходящие расходы на саму дифференциацию. Но компания, идущая по пути дифференциации, не должна забывать и об издержках: любые, даже самые высокие наценки не приведут ни к чему, если компания будет занимать не выгодную по издержкам позицию. Таким образом, если компания выбирает в качестве стратегии дифференциацию, она должна стремиться к *равенству* или *приближенному равенству* издержек относительно своих конкурентов, сокращая расходы во всех областях, не имеющих прямого отношения к избранному направлению дифференциации.

Логика стратегии дифференциации требует, чтобы компания в основу дифференциации закладывала такие атрибуты продукта, которые бы *отличали* его от продукта компаний-конкурентов. Если компания хочет, чтобы за ее товары платили высокую цену, она должна быть действительно уникальной или восприниматься покупателями как уникальная. Но в отличие от стратегии лидерства в издержках реализа-

ция стратегии дифференциации не требует наличия в отрасли только одного лидера – в этом случае здесь может быть несколько компаний, успешно реализующих стратегию дифференциации, но при условии, что товары в данной отрасли имеют несколько параметров, которые особо ценятся покупателями.

Фокусирование

Третья общая стратегия конкуренции – это стратегия фокусирования. Данная стратегия отличается от остальных: она основана на выборе узкой сферы конкуренции в рамках той или иной отрасли. Компания, избравшая стратегию фокусирования, выбирает определенный сегмент или группу сегментов отрасли и направляет свою деятельность на обслуживание исключительно данного сегмента или сегментов. Оптимизируя свою стратегию в соответствии с целевыми сегментами, компания пытается получить определенные конкурентные преимущества именно в этих сегментах, хотя общих конкурентных преимуществ в рамках всей отрасли у нее может не быть.

Стратегия фокусирования существует в двух разновидностях. *Фокусирование на издержках* – это стратегия, при которой компания, работая в своем целевом сегменте, пытается получить преимущество за счет низких затрат. При *фокусировании на дифференциации* компания осуществля-

ет дифференциацию в своем целевом сегменте. Оба варианта стратегии основаны на тех признаках, которые *отличают* избранный целевой сегмент от прочих сегментов данной отрасли. Целевой сегмент, скорее всего, объединяет как клиентов с особыми потребностями, так и системы производства и реализации, удовлетворяющие их наилучшим образом и отличающиеся на этом основании от принятых в отрасли стандартов. При фокусировании на издержках компания обращает в свою пользу различия в их структуре в различных секторах отрасли, тогда как при фокусировании на дифференциации компания получает выгоду за счет того, что в определенных сегментах рынка существуют особые группы покупателей с особыми потребностями. Существование таких различий в структуре издержек и потребительского спроса предполагает, что данные сегменты плохо обслуживаются конкурентами, имеющими широкую специализацию, – такие компании обслуживают эти особые сегменты на равных основаниях со всеми остальными. В этом случае компания, избравшая стратегию фокусирования, получает конкурентные преимущества, полностью сосредоточив свою работу на данном сегменте. Неважно, будет это узкий или широкий сегмент: сущность стратегии фокусирования состоит в том, что компания получает доход за счет тех особенностей данного сегмента, которые отличают его от прочих секторов индустрии.¹⁶ Узкая специализация сама по себе

¹⁶ На практике стратегию дифференциации часто путают со стратегией фоку-

недостаточна для того, чтобы компания добилась показателей эффективности, которые будут выше среднерыночных.

Рассмотрим пример компании Hammermill Paper. Работа этой компании служит прекрасным образцом реализации стратегии фокусирования: компания избрала стратегию, базирующуюся на различиях в производственном процессе, а затем оптимизировала свое производство в соответствии с избранным целевым сегментом. Фирма Hammermill все больше и больше двигается в сторону выпуска относительно небольших партий высококачественной бумаги для специфических целей, тогда как крупные компании, чье оборудование настроено на выпуск крупных партий, понесли бы значительные убытки, выпуская такой продукт. Оборудование Hammermill больше подходит для выпуска небольших партий товара и частой перенастройки под определенные параметры продукта.

Компания, избравшая фокусирование в качестве конкурентной стратегии, имеет существенное преимущество перед конкурентами с широкой специализацией, а именно:

сирования на дифференциации. Но между ними есть одно существенное отличие: компания, избравшая в качестве стратегии дифференциацию, будет строить ее на базе тех характеристик продукта, которые представляют ценность для всех покупателей (например, это стратегия компании IBM в производстве компьютеров). Наоборот, компания, выбравшая фокусирование на дифференциации, будет искать такие сегменты, где у покупателей имеются вполне специфические потребности, и будет пытаться удовлетворять потребности именно таких покупателей (например, в компьютерной индустрии это стратегия компании Cray Research). – *Прим. авт.*

такая компания может выбирать направление оптимизации – дифференциацию или сокращение издержек. Например, возможно, что конкуренты недостаточно хорошо обслуживают тот или иной сегмент рынка, не удовлетворяя потребностей покупателей в данном секторе, и тогда перед компанией открываются прекрасные возможности для фокусирования на дифференциации. С другой стороны, конкуренты с широкой специализацией, скорее всего, затрачивают слишком много средств и усилий на обслуживание этого сегмента, а это означает, что их затраты на удовлетворение потребностей покупателей в данном сегменте слишком высоки. В этом случае у компании есть вариант избрать фокусирование на издержках – ведь можно сократить затраты, расходуя средства исключительно на удовлетворение потребностей покупателей в данном сегменте, и ничего более.

Если выбранный компанией целевой сегмент ничем не отличается от прочих сегментов, стратегия фокусирования не принесет желаемых результатов. Например, в индустрии безалкогольных напитков компании Coca-Cola и Pepsi выпускают широкий ассортимент продуктов с различным составом и вкусовыми качествами, тогда как фирма Royal Crown решила специализироваться на производстве только напитка кола. Выбранный компанией сегмент уже хорошо обслуживается компаниями Coke и Pepsi – при том, что эти компании обслуживают еще и другие сегменты. Поэтому у компаний Coke и Pepsi имеется несомненное преимущество перед

Royal Crown в сегменте рынка, представленном коласодержащими напитками, – и все благодаря тому, что они производят более широкий ассортимент продуктов¹⁷.

Показатели эффективности работы компании, избравшей стратегию фокусирования, будут выше средних по отрасли в том случае, если а) компания сможет добиться в своем сегменте устойчивого лидерства в минимизации издержек (фокусирование на издержках) или максимально дифференцировать в этом сегменте свой продукт (фокусирование на дифференциации); б) при этом сегмент окажется привлекательным с точки зрения его структуры. Структурная привлекательность сегмента является необходимым условием, так как некоторые сегменты в отрасли будут заведомо менее прибыльными, чем другие. Часто индустрия предоставляет возможности для успешной реализации нескольких долгосрочных стратегий фокусирования, но только в том случае, если выбирающие данную стратегию компании проводят ее в различных сегментах. В большинстве отраслей можно выделить несколько разных сегментов, предполагающих специфические потребности покупателей или особую систему производства и доставки, в силу чего такие сегменты будут прекрасными полигонами для реализации стратегии фокусирования. В главе 7 будет подробно рассказано о том, как определить отраслевой сегмент, а также как разработать стратегию фокусирования и пользоваться ее преимуществами.

¹⁷ Этот пример более подробно обсуждается в главе 9. – *Прим. авт.*

ми в течение длительного времени.

«Застрявшие на середине»

Компания, которая безуспешно пытается реализовать все три стратегии, неминуемо окажется «застрявшей» посередине между лидерами и отстающими. Эта стратегическая позиция – верный признак низкой эффективности работы компании, а также путь к тому, чтобы не получить ни одного из конкурентных преимуществ. «Забуксовавшая» компания всегда будет в крайне невыгодной с точки зрения конкуренции позиции – в любом сегменте рынка все выгодные позиции будут заняты либо лидерами в минимизации издержек, либо компаниями, избравшими дифференциацию или фокусирование. Даже если «застрявшая» компания удачным образом обнаружит прибыльный продукт или перспективную группу покупателей, конкуренты, имеющие преимущества и знающие, как удержать эти преимущества, быстро приберут к рукам все выгодные находки. В большинстве отраслей всегда есть несколько «буксующих» компаний.

Если вдруг компания попадает в число «застрявших», она будет получать существенные прибыли только в том случае, если этому в высокой степени благоприятствует структура индустрии или же если компании повезет настолько, что ее конкурентами также окажутся «застрявшие» фирмы. Однако обычно такие компании получают гораздо меньшую при-

быль, чем те, кто последовательно реализует одну из общих стратегий конкуренции. Когда отрасль в процессе развития достигает стадии зрелости, это делает разницу в эффективности работы между «буксующими» компаниями и компаниями, реализующими одну из общих стратегий, более заметной, более явной. Ведь таким образом становится ясно, что стратегия компании была неверной с самого начала, но быстрый рост отрасли не позволял заметить недостатки стратегии на первых порах.

Когда компания начинает «буксовать», это часто означает, что ее руководство в свое время не пошло на *сознательный выбор* стратегии. Такая компания всеми силами пытается получить конкурентные преимущества, но, как правило, безрезультатно – когда вы пытаетесь добиться разных типов конкурентных преимуществ одновременно, это делает ваши действия непоследовательными. «Застрясть» могут даже вполне успешные компании: те, которые ради роста или престижа компании в ходе реализации одной из общих стратегий конкуренции решили пойти на компромиссы. Классическим примером такого рода является компания Laker Airways, которая начинала свою деятельность на Северо-Атлантическом рынке с четко очерченной стратегией фокусирования на издержках: деятельность компании была ориентирована на тот сегмент рынка авиаперевозок, где для клиентов самым важным были цены на билеты, поэтому компания предлагала только самые базовые услуги. Однако со

временем компания стала предлагать новые услуги и новые маршруты, добавив, таким образом, в свой сервис элемент роскоши. Это отрицательно повлияло на имидж компании и подорвало ее сервис и систему поставок. Последствия были трагичными: компания в конце концов обанкротилась.

Искушение отойти от планомерной реализации одной из общих стратегий (что неизбежно ведет к «застреванию») особенно велико для тех компаний, которые, избрав стратегию фокусирования, доминируют в своем рыночном сегменте. Специализация требует, чтобы компания намеренно ограничивала потенциальные объемы продаж. Успех часто ослепляет, и компания, реализующая стратегию фокусирования, забывает о том, что привело ее к успеху, и ради дальнейшего роста идет на компромисс, отходя от выбранной стратегии. Но вместо того, чтобы жертвовать исходной стратегией, компании скорее стоит находить новые, перспективные в отношении роста отрасли, где компания сможет также реализовать одну из общих стратегий конкуренции или использовать в своих интересах существующие в этой отрасли взаимосвязи.

Можно ли одновременно реализовать более одной стратегии?

Любая из наиболее общих стратегий конкуренции представляет собой фундаментально особый подход к получению

конкурентных преимуществ и к тому, как удержать их в течение длительного периода времени. Каждая такая стратегия совмещает определенный тип конкурентных преимуществ, которого фирма пытается добиться, а также масштаб стратегической цели. Обычно компания должна выбрать для себя конкретный тип и того и другого – иначе ее ждет судьба «застрявшей» между лидерами и отстающими. Если же компания пытается одновременно обслуживать большое количество разнообразных сегментов рынка, выбирая фокусирование на издержках или дифференциации, она теряет те преимущества, которые могла бы получить, оптимизируя свою стратегию с расчетом на конкретный целевой сегмент (фокусирование). Иногда компании удается создать две совершенно независимые бизнес-единицы в рамках одной корпорации, и каждая из этих единиц реализует свою стратегию. Хорошим примером такого рода является британская гостиничная фирма Trusthouse Forte: компания создала пять отдельных гостиничных сетей, каждая из которых ориентирована на определенный сегмент рынка. Однако такая компания должна жестко отделить друг от друга единицы, ориентированные на реализацию различных стратегий, – иначе ни одна из этих единиц не добьется тех конкурентных преимуществ, которые предполагается получить в результате реализации избранной руководством стратегия. Тот подход к конкуренции, при котором руководство допускает передачу корпоративной культуры от одной бизнес-единицы к другой,

а также не имеет четко обозначенной политики в отношении каждой бизнес-единицы, подрывает конкурентную стратегию как каждой бизнес-единицы, так и всей корпорации, и ведет к тому, что компания попадает в число «забуксовавших».

Обычно лидерство в минимизации издержек и дифференциации несовместимы друг с другом – дифференциация, как правило, обходится довольно дорого. Чтобы сделать компанию уникальной и тем самым заставить покупателей платить за ее продукцию самые высокие цены, руководство вынуждено увеличивать издержки – такова цена дифференциации. В частности, в индустрии строительного оборудования именно так поступило руководство компании Caterpillar. Наоборот, сокращение издержек часто требует компромиссов в дифференциации – сокращение накладных расходов и других трат неизбежно ведет к стандартизации продукта.

Однако сокращение издержек не всегда требует уступок в области дифференциации продукта. Многим компаниям удалось найти способ сократить издержки, сделав при этом свои товары еще более дифференцированными за счет использования эффективных организационных приемов или принципиально отличных технологий. Иногда таким путем можно добиться радикального сокращения без ущерба для дифференциации – если, конечно, компания до этого не была жестко ориентирована на сокращение издержек. Но простое сокращение издержек следует отличать от сознательно-

го достижения минимизации издержек как определенного конкурентного преимущества. Когда компания конкурирует с сильными соперниками, которые также борются за лидерство в минимизации издержек, в конце концов неизменно наступает такой этап, когда дальнейшего сокращения невозможно добиться, не идя на компромисс в дифференциации продукта. Именно в этот момент стратегия компании может стать непоследовательной, и компания вынуждена делать выбор.

Если фирме удастся добиться лидерства в минимизации издержек, оставшись при этом производителем дифференцированного продукта, она будет щедро вознаграждена за свои усилия: дифференциация предполагает высокую цену на продукт, а лидерство в области издержек – низкие затраты. Таким образом, преимущества суммируются. Примером компании, которой удалось добиться одновременно лидерства в минимизации издержек и реализации стратегии дифференциации, является Crown Cork & Seal – компания – производитель металлической тары. Компания специализируется на выпуске тары для жидких продуктов – пива, безалкогольных напитков, аэрозолей. Продукция компании сделана из стали – в отличие от продукции других компаний, которые выпускают как стальные, так и алюминиевые контейнеры. В своих целевых сегментах компания дифференцирует свой продукт за счет особого сервиса и технологической поддержки, а также предлагая полный ассортимент

стальных герметичных банок, металлических крышек и оборудования для закатывания банок. Дифференциации такого типа было бы труднее добиться в других секторах индустрии, где у клиентов другие потребности. В то же время компания Crown ориентирует свое производство на выпуск только тех типов контейнеров, которые требуются покупателям в целевых секторах, и активно инвестирует в современную технологию производства герметичной баночной упаковки, производимой из двух деталей. В итоге Crown, скорее всего, уже получила также статус малозатратного производителя в своих рыночных сегментах.

Фирма может одновременно реализовать стратегию дифференциации и добиться лидерства в издержках в том случае, если будут выполнены следующие три условия:

Конкуренты компании «застряли». Когда конкуренты компании «застревают», никакие их действия не могут привести к тому, что компания окажется в такой позиции, где несовместимы лидерство в минимизации издержек и дифференциация. Именно такой случай имел место в ситуации с Crown Cork. Самые серьезные конкуренты компании не вкладывали денег в низкзатратную технологию производства стальных контейнеров, поэтому компании удалось добиться снижения издержек, не жертвуя при этом дифференциацией своего продукта. Но если бы конкуренты компании избрали стратегию лидерства в минимизации издержек,

попытка компании Crown стать низкозатратным производителем дифференцированного продукта была бы обречена: компания оказалась бы в числе «застрявших». Ведь в этом случае все возможности сокращения издержек без ущерба для дифференциации были бы уже задействованы конкурентами компании Crown.

Тем не менее ситуация, когда конкуренты «буксуют», а сама компания благодаря этому добивается преимуществ одновременно в области издержек и в области дифференциации, часто носит временный характер. В конце концов, кто-нибудь из конкурентов начнет реализацию одной из общих стратегий конкуренции и тоже прекрасно преуспеет в нахождении баланса между издержками и дифференциацией. То есть компания все-таки должна выбирать определенный тип конкурентных преимуществ, на который она ориентирована и который она будет пытаться удерживать в течение длительного периода времени. Слабые конкуренты тоже опасны: в этих условиях компания пытается добиться одновременно дифференциации и минимизации издержек, пытаясь совместить эти два направления стратегии, но в результате такая компания окажется незащищенной, если на рынке появится новый мощный конкурент.

Уровень затрат находится под воздействием доли рынка и отраслевых взаимосвязей. Добиться одновременно лидерства в минимизации затрат и дифференциации можно в том

случае, если уровень затрат определяется объемом рынка, причем в большей степени, чем дизайном продукта, технологичностью, уровнем сервиса и прочими факторами. Если компания добивается преимуществ, обладая значительной долей рынка, преимущества в издержках позволяют компании не потерять лидирующей позиции в себестоимости даже в том случае, если компания пойдет на дополнительные расходы в других областях. В другом случае при определенной доле рынка компании можно снизить стоимость затрат на дифференциацию до уровня ниже, чем у конкурентов (см. главу 4). Таким же образом можно добиться одновременно снижения затрат и дифференциации в тех областях, где имеются такие взаимосвязи между отраслями, которые могут быть выгодно использованы только определенными компаниями, но не их конкурентами (см. главу 9). Такие уникальные взаимосвязи могут помочь снизить затраты на дифференциацию или хотя бы уравновесить высокие затраты на нее. И все-таки попытка добиться одновременно лидерства в минимизации издержек затрат и высокой степени дифференциации продукта всегда делает компанию уязвимой и незащищенной перед лицом таких конкурентов, которые будут активно инвестировать в реализацию одной из общих стратегий, соотнося свою стратегию либо с определенной долей рынка, либо с существующими в отрасли взаимосвязями.

Фирма становится пионером в области крупных инноваций. Внедрение в отрасли крупной технологической инновации позволяет компании одновременно снизить затраты и серьезно продвинуться в отношении дифференциации продукта, добившись таким образом успеха в реализации обеих стратегий. Такой эффект может иметь введение новых автоматизированных производственных технологий, равно как и использование новых информационных технологий в логистике или компьютерном дизайне продукта. Этого же эффекта можно добиться путем использования новаторских организационных приемов, не связанных с технологиями. Например, в главе 3 будет рассказано о том, как отношения кооперации с поставщиками способствует снижению расходов и одновременно – повышению уровня качества продуктов.

Однако возможность добиться статуса производителя дифференцированного низкозатратного продукта напрямую зависит от того, насколько компания может стать единственным обладателем прав на инновацию. Как только инновация начинает использоваться кем-либо из конкурентов, компания вынуждена снова выбирать между снижением затрат и дифференциацией, оказываясь, к примеру, перед дилеммой следующего типа: является ли информационная система компании по сравнению с такой же системой конкурента более приспособленной для минимизации затрат или для дифференциации? Компания-пионер может даже оказаться

в невыгодном положении, если в погоне за минимизацией затрат и дифференциацией одновременно ее руководство не сумело предвидеть возможности воспроизведения инновации конкурентами. Как только инновация становится достоянием конкурентов, избравших одну из общих стратегий, компания-пионер не сможет добиться ни одного из преимуществ.

Компания всегда должна активно использовать такие возможности минимизации затрат, которые не требуют компромиссов в области дифференциации. В то же время компания должна использовать и все возможности дифференциации, не требующие высоких затрат. Однако если компании не удастся найти точку пересечения возможностей и того, и другого рода, руководство компании должно быть готово к выбору определенного типа конкурентных преимуществ, чтобы соответствующим образом скорректировать баланс издержек и дифференциации.

устойчивость конкурентных преимуществ

Ни одна из общих стратегий сама по себе не ведет к высоким показателям эффективной работы – успех приходит только в том случае, если компания выберет отличную от конкурентов стратегию и будет последовательно прилагать усилия для ее реализации (хотя при этом любые действия конкурентов, которые положительно влияют на структуру

индустрии, могут повысить уровень ее прибыльности даже в том случае, если конкуренты будут имитировать действия друг друга). Для последовательной реализации избранной стратегии (одной из трех) необходимо обеспечивать защиту конкурентных преимуществ компании от воздействия конкурентов и негативных последствий эволюции индустрии. Каждая из трех стратегий связана с рисками определенного рода – эти риски представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Риски, связанные с каждой из общих стратегий конкуренции

Риски стратегии лидерства в минимизации затрат	Риски дифференциации	Риски фокусирования
<p>Сохранение устойчивой стратегии лидерства в минимизации затрат становится невозможным, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> • конкуренты имитируют действия компании • изменяется технология, • разрушаются и другие основания для снижения затрат 	<p>Реализация стратегии дифференцирования становится невозможной, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> • конкуренты имитируют действия компании • основание для дифференциации теряет свою ценность для покупателей 	<p>Стратегию фокусирования легко имитировать. Целевой сегмент становится непривлекательным с точки зрения его структуры, когда:</p> <ul style="list-style-type: none"> • структура разрушается • падает спрос
<p>Появляются серьезные расхождения между конкурентами в дифференцировании продуктов</p>	<p>Появляются серьезные расхождения между конкурентами в области издержек</p>	<p>Конкуренты с более широкой специализацией наводняют целевой сегмент рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стираются отличия данного сегмента от остальных • укрепляются позиции неспециализированных продуктов
<p>Конкуренты, избравшие стратегию фокусирования на издержках, добиваются более низких затрат в своих целевых сегментах</p>	<p>Конкуренты, избравшие стратегию фокусирования на дифференциации, добиваются более высокого уровня дифференциации в своих целевых сегментах</p>	<p>Новые конкуренты, избравшие стратегию фокусирования, по-новому сегментируют рынок, выделяя более узкие сегменты</p>

Последовательная реализация любой из общих стратегий конкуренции требует, чтобы фирма создавала определенные

барьеры, затрудняющие имитацию стратегии конкурентами. Поскольку создать абсолютно непреодолимые барьеры такого рода вряд ли возможно, компания должна стать «подвижной мишенью» для конкурентов, пытаясь постоянно продвигаться на все более выгодные позиции и инвестируя в те меры, которые этому способствуют. Потенциальная угроза для компании исходит и от конкурентов, которые реализуют стратегию, отличную от стратегии данной компании. К примеру, как показано в табл. 1.1, компании, реализующие стратегию фокусирования, должны всегда держать под контролем действия конкурентов с широкой сферой деятельности и наоборот. В главах 3, 4 и 7 будут более подробно обсуждаться те факторы, которые способствуют последовательной реализации каждой из стратегий.

Таблица 1.1 показывает, какие методы необходимо использовать для атаки на конкурентов, избравших определенную стратегию. К примеру, если компания выбирает только дифференциацию, ей может с успехом противостоять другая компания, которая резко снизит цены и уровень дифференциации продуктов, что в конечном итоге приведет к сдвигу интересов покупателей к другим параметрам дифференцирования; атаковать компанию, избравшую дифференцирование, можно и другим способом – через фокусирование. Каждая из общих конкурентных стратегий уязвима для разного рода атак – об этом мы будем говорить в главе 15.

В некоторых отраслях сама структура индустрии или дис-

позиции конкурентов таковы, что использование какой-то из общих стратегий для получения конкурентных преимуществ просто исключается. Например, компания не может добиться реального серьезного преимущества в издержках из-за того, что ряд конкурентов занимают аналогичную позицию в отношении экономии на масштабе доступа к сырьевым ресурсам, а также другим источникам, способствующим сокращению затрат. Аналогично отрасль, в которой наличествует всего несколько сегментов или различия между сегментами недостаточно явно выражены (к примеру, таковой является производство полиэтилена низкой плотности), не является благоприятной почвой для реализации стратегии фокусирования. Это означает, что возможности использования каждой стратегии различны в зависимости от типа индустрии.

Однако при этом во многих отраслях все три общие стратегии конкуренции могут выгодным образом сосуществовать, но только при условии, что различные компании выбирают различные стратегии или различные основания для дифференциации и фокусирования. Особенно прибыльными являются такие отрасли, где несколько сильных компаний идут по пути дифференциации, но стратегия каждой из них основана на различных источниках создания потребительской стоимости. Данная ситуация обычно способствует улучшению структуры отрасли и ведет к стабильной диспозиции конкурентов в ней. Но если вдруг две или более ком-

паний выбирают один и тот же тип общей стратегии или одно и то же основание для дифференциации и фокусирования, результатом становится затяжная и невыгодная ни для одной из сторон война. Наихудший вариант развития ситуации – это борьба сразу нескольких компаний за лидерство в издержках. Выбор стратегии, таким образом, зависит еще и от того, какие именно стратегии выбираются конкурентами, а также от того, как дорого обойдется компании смена ее позиции в отрасли.

Концепция наиболее общих стратегий основывается на предположении о том, что существуют определенные способы получения конкурентных преимуществ, и эти способы определяются структурой индустрии. Если бы все фирмы, работающие в той или иной отрасли, строили свою деятельность на принципах конкурентной стратегии, все выбирали бы разные источники конкурентных преимуществ. Конечно, далеко не все добились бы при этом успеха, но в любом случае три общие стратегии – это три разных пути к наиболее эффективной работе компании. Некоторые из прежних теорий стратегического планирования были слишком узкими: в их основе лежал, как правило, только один способ получения конкурентного преимущества – минимизация издержек. Такие теории не могут объяснить успех многих компаний – более того, их практическое применение ведет к тому, что все фирмы отрасли будут стремиться к одному и тому же типу конкурентных преимуществ, пытаясь добиться этих

преимуществ одним и тем же способом. Надо ли говорить о том, что результаты этого процесса вполне предсказуемы и носят разрушительный характер.

Общие стратегии конкуренции и эволюция отрасли

Изменения в структуре отрасли могут затронуть основы применения в ней любой из общих стратегий, изменив в итоге баланс между стратегиями. Например, появление электронных систем контроля и новых систем создания изображения сильно подорвало позиции сервиса как основы дифференциации в сфере фотокопирования. Именно структурные изменения создают риски, перечисленные в табл. 1.1¹⁸.

Структурные изменения могут нарушить относительный баланс между общими стратегиями в отрасли – ведь эти изменения влияют на возможность последовательной реализации той или иной стратегии в долгосрочной перспективе и на масштаб конкурентных преимуществ, получаемых за счет той или иной стратегии. Иллюстрацией этого служит ситуация в автомобильной промышленности. В самом начале ведущие компании этой отрасли производили дорогие легкие автомобили для туризма, выбирая при этом стратегии дифференциации. Благодаря технологическим изменениям

¹⁸ Процессы, ведущие к изменениям структуры отрасли, описаны в книге «Конкурентная стратегия» в главе 8. – Прим. авт.

и развитию рынка был создан тот потенциал, который позволил Генри Форду изменить правила конкуренции: компания General Motors, приняв классическую стратегию абсолютно-го лидерства в издержках, начала низкозатратное производство стандартных моделей, продаваемых по низким ценам. Вскоре автомобили марки «Форд» стали лидерами рынка во всем мире. Однако к концу 1920-х годов ситуация изменилась: экономический рост, постепенное освоение автомобиля человеком и технический прогресс снова создали необходимые условия для того, чтобы компания General Motors в очередной раз изменила правила игры на рынке: она выбрала стратегию дифференциации, основанную на широком ассортименте продукции, особых параметрах автомобиля и высоких ценах. Но в ходе этой эволюции конкуренты, применяющие стратегию фокусирования, также добивались определенного успеха.

Другим примером долгосрочной битвы стратегий стала розничная торговля. К Mart и другие магазины, торгующие по сниженным ценам, вышли на рынок, используя стратегию минимизации издержек, и атаковали обычные универмаги, в частности Sears. Магазины сниженных цен уменьшили накладные расходы, торгуя товарами национальных марок. Однако сейчас сеть К Mart конкурирует с магазинами низких цен, более ориентированными на дифференциацию и торгующими модной одеждой, – это, к примеру, Wal-Mart. В то же время дисконтные магазины, избравшие стратегию фокуси-

рования, вышли на рынок, специализируясь на спортивных товарах (Herman's), косметике и парфюмерии (CVS), книгах (Barnes and Noble). Компании, торгующие по каталогам, также специализируются – например, в области бытовой техники и ювелирных изделий, – используя в данных сегментах стратегии низких затрат. Таким образом, основа конкурентных преимуществ компании K Mart была подорвана, и компании сейчас очень трудно выйти на такие показатели эффективности, которые превысили бы средние показатели в отрасли.

Другим более недавним примером маневрирования на основе общих стратегий конкуренции является ситуация в водочной индустрии. Компания Smirnoff уже давно является производителем дифференцированных продуктов, так как с самого начала позиционировала свою марку как продукт высокого класса, поддерживая такое позиционирование активной рекламой. По мере того как рост в этой индустрии замедлился и конкуренция обострилась, производители водки торговых и недорогих марок активно атакуют позиции Smirnoff. В то же время водка Stolichnaya компании PepsiCo занимает сейчас более дифференцированную позицию, чем Smirnoff, – и все это благодаря стратегии фокусирования. Компания Smirnoff оказалась зажатой между разными производителями, что непосредственно угрожает ее позиции лидера, которую компания занимает уже давно. Но в ответ компания выпустила на рынок несколько новых марок,

включая дорожную марку, которая позиционируется как конкурент водки Stolichnaya.

Общие стратегии конкуренции и организационная структура

Каждая из общих стратегий предполагает различные условия реализации и различные требования, которые необходимо соблюдать, чтобы добиться успеха, что, в свою очередь, определяет различия в организационной структуре и культуре. К примеру, лидерство в минимизации издержек обычно требует жесткой системы контроля, сокращения накладных расходов, экономии на масштабе и планомерного применения «кривой обучения». Однако все это приведет к совсем другому результату в случае, если компания выберет стратегию дифференциации, которая предполагает постоянную разработку новых креативных продуктов¹⁹.

Каждая из общих стратегий конкуренции подразумевает определенные различия в организации работы компании. Следствием этого является то, что попытка реализовать более одной общей стратегии ведет к непоследовательности в экономическом и организационном плане: это может закончиться нежелательной для компании ситуацией, когда ком-

¹⁹ Более подробный обзор требований, предполагаемых в рамках стратегии каждого типа, дается в книге *«Конкурентная стратегия»* в главе 2, с. 40–41. – Прим. авт.

пания будет применять не совместимые на практике приемы. Сейчас стало модным увязывать выбор исполнительного директора методов стимулирования сотрудников с «миссией» бизнес-единицы, которая обычно формулируется в терминах создания определенной доли рынка, ее защиты от конкурентов и получения в ее рамках значительных прибылей. Но столь же – если не более – важно привести в соответствие выбор исполнительного директора и методов стимуляции с той общей стратегией, которой компания намерена следовать.

Теория общих конкурентных стратегий также связана с определением роли корпоративной культуры для успешной конкуренции. Культура, которая определяется как совокупность норм и установок, способствующих формированию единства организации, часто рассматривается как важная составляющая успеха компании. Однако для разных стратегий подходят разные типы культур. Стратегию дифференцирования легче реализовать в условиях такой культуры, которая благоприятствует инновациям, индивидуализму и риску (такая культура характерна, например, для компании Hewlett-Packard). Наоборот, минимизация издержек возможна лишь в условиях экономии, дисциплины, внимания к деталям (в качестве примера можно привести компанию Emerson Electric). Культура может обеспечить мощную поддержку в случае, если компания добивается тех конкурентных преимуществ, на которые была рассчитана выбранная стратегия, – но только в том случае, если эта культу-

ра подходит для данного типа конкурентных преимуществ. Культура сама по себе не может быть ни плохой, ни хорошей. Культура – это средство получения необходимых конкурентных преимуществ, а не самоцель.

Связь между выбором общей стратегии и организацией работы компании также имеет значение и для диверсифицированных фирм. В рамках недавно возникшей тенденции диверсифицированные фирмы стали требовать от всех своих бизнес-единиц следования одной и той же конкурентной стратегии, так как вся организация работы корпорации и система информационного обеспечения специально разрабатываются с расчетом на определенный подход к получению конкурентных преимуществ. Более того, часто высшее руководство имеет опыт работы именно с одним конкретным типом стратегии. Например, широко известен пример компании Emerson Electric: многие из бизнес-единиц компании целенаправленно следуют стратегии лидерства в минимизации издержек; одной из таких бизнес-единиц является, например, H. J. Heinz.

Использование одной и той же стратегии в разных бизнес-единицах – один из способов, позволяющих увеличить стоимость этих бизнес-единиц, о чем пойдет речь в главе 9, посвященной взаимосвязям между бизнес-единицами. Однако использование одной и той же стратегии влечет определенные риски, о которых нельзя здесь не сказать. Например, очевидный риск имеет место тогда, когда диверсифи-

цированная компания требует следования заданной стратегии от бизнес-единицы, работающей в отрасли, несовместимой с применением данной стратегии; возможно также, что стартовое положение данной бизнес-единицы также не благоприятствует реализации данной стратегии. Есть и менее очевидный риск, заключающийся в неверной оценке работы бизнес-единицы из-за того, что ситуация в отрасли, где работает это подразделение, будет несовместима с избранной корпоративной стратегией. Хуже того: собственные стратегии таких бизнес-единиц могут оказаться безнадежно загубленными высшим руководством. Поскольку каждая из общих стратегий конкуренции предполагает свою схему инвестиций, а также определенные типы исполнительного руководства и корпоративной культуры, всегда существует опасность того, что бизнес-единица, выбивающаяся из общего ряда, будет вынуждена жить по таким корпоративным правилам и в соответствии с такими корпоративными целями, которые совсем для нее не подходят. Например, для всеобщего сокращения издержек необходимы определенные правила поведения персонала, которые должны распространяться на всю компанию; но такие правила могут принести вред той бизнес-единице, которая ориентирована на дифференциацию по таким параметрам, как качество и обслуживание. Аналогичным образом корпоративная политика, направленная на дифференциацию и предполагающая повышенные накладные расходы, может отрицательно сказаться на работе

бизнес-единицы, стремящейся получить статус низкокзатратного производителя.

Общие стратегии конкуренции и процесс стратегического планирования

Поскольку конкурентные преимущества играют центральную роль в том, что компания добивается высоких показателей эффективности, ядром стратегического плана компании должна стать одна из общих стратегий конкуренции. Общая стратегия конкуренции определяет фундаментальный подход к тем конкурентным преимуществам, которые фирма пытается получить; она же является основой для понимания того, какие действия необходимо предпринять в рамках этого подхода в каждой функциональной сфере. В то же время на практике многие стратегические планы представляют собой лишь списки определенных действий без четких указаний того, каких конкурентных преимуществ компания пытается добиться и каким образом. В таких планах упускается из виду базовая цель конкурентной стратегии – и это происходит уже на этапе создания плана. Таким же образом, многие планы построены на основе предсказаний будущих цен и затрат, а такие предсказания практически неизменно оказываются неверными. План должен быть основан на фундаментальной концепции отраслевой структуры и конкурентных преимуществ, которые в конечном итоге

и будут определять прибыльность независимо от реальных цен и затрат.

Многие диверсифицированные фирмы в процессе стратегического планирования делят свои бизнес-единицы на категории в зависимости от особенностей работы с сегментом рынка: как создается этот сегмент, как он защищается от конкурентов и как компания получает в нем прибыли. Именно такие классификации часто используются при разработке стратегии бизнес-единицы. Конечно, такая категоризация может оказаться вполне полезной для процесса распределения ресурсов диверсифицированной фирмы, но тем не менее она не заменяет собой стратегию, и подмена стратегии такой категоризацией может увести компанию в неверном направлении. Стратегия бизнес-единицы – это ее путь к получению определенных конкурентных преимуществ, которые и будут определять эффективность работы данной компании. Создание конкурентного преимущества, удержание его или сбор урожая – все это результаты применения общей стратегии или признание невозможности добиться поставленной цели с помощью одной из стратегий, откуда проистекает необходимость сбора урожая. Аналогичным образом приобретение новых бизнес-единиц и вертикальная интеграция не являются стратегиями сами по себе – это всего лишь действия, предпринимаемые в рамках той или иной стратегии.

Другой распространенной практикой в стратегическом

планировании является использование для описания конкурентной позиции той или иной бизнес-единицы такого показателя, как доля рынка. Более того, некоторые компании даже ставят перед своими подразделениями задачу абсолютного лидерства в своей отрасли (первое или второе место). Этот подход к стратегическому планированию обманчив именно в силу своей простоты и поэтому опасен. Конечно, доля рынка связана с конкурентной позицией (например, в силу эффекта масштаба), но лидерство в той или иной отрасли является *не причиной, а следствием получения определенных конкурентных преимуществ*. Сама по себе доля рынка не важна с точки зрения конкуренции; важны лишь конкурентные преимущества. В стратегическом отношении надо требовать от бизнес-единиц одного: добиваться конкурентных преимуществ. Погоня за лидерством ради лидерства – это скорее гарантия того, что компания никогда не добьется преимуществ в конкуренции или даже растеряет то, что у нее есть. Цель лидерства ради лидерства также втягивает руководителей в бесконечные дебаты по поводу того, как следует определять отрасль, чтобы правильно рассчитывать долю рынка, что делает более сложным путь к получению конкурентных преимуществ, – а ведь именно они лежат в основе любой стратегии.

В некоторых отраслях лидеры рынка являются далеко не первыми по эффективности работы, так как сама структура отрасли делает порой несовместимым лидерство и высо-

кие прибыли. Примером из недавнего прошлого является компания Continental Illinois Bank. Руководство банка с самого начала поставило перед компанией задачу – добиться лидерства на рынке крупных кредитов. Компания добилась поставленной цели, но лидерство не давало никаких конкурентных преимуществ. Более того, стремление к лидерству для компании кончилось тем, что компания была вынуждена предоставлять такие кредиты, с которыми отказывались работать другие банки; лидерство также привело к увеличению затрат. Банку пришлось иметь дело с крупными корпорациями, а они являются влиятельными потребителями кредитов, будучи одновременно крайне заинтересованными в низких ценах. Еще несколько лет банку Continental Illinois придется расплачиваться за позицию лидера. Для многих других компаний, таких, например, как Burlington Industries (производство тканей) и Texas Instruments (электроника), стремление к лидерству ради самого лидерства стало причиной того, что внимание руководства было отвлечено от получения конкурентных преимуществ и их удерживания в течение определенного периода.

Обзор книги

В книге *«Конкурентное преимущество»* будет сказано о том, как выбрать конкурентную стратегию и реализовать ее на практике с тем, чтобы компания могла добиться определенных конкурентных преимуществ и удерживать их в течение продолжительного периода времени. В книге обсуждается вопрос взаимодействия между основными типами конкурентных преимуществ – минимизацией издержек и дифференциацией – и сферой деятельности фирмы. Базовым теоретическим понятием для анализа конкурентных преимуществ и способов их получения является понятие *цепочки создания стоимости*, в соответствии с которой в составе компании можно выделить сектора, ответственные за определенные этапы разработки, производства, маркетинга и распространения товаров. Сфера деятельности фирмы, которую я в дальнейшем буду называть сферой конкуренции, играет очень важную роль в плане получения конкурентных преимуществ, так как она имеет непосредственное влияние на состав и функционирование цепочки создания стоимости. Я покажу, как узкая область специализации может служить источником конкурентных преимуществ, если цепочка создания стоимости будет соответствующим образом организована; я также покажу, как широкая область специализации может способствовать получению конкурентных пре-

имуществ, если компания сможет правильно использовать взаимосвязи между участками цепочки, которые обслуживают различные сегменты, отрасли и даже географические районы. И хотя основной темой этой книги являются конкурентные преимущества, она знакомит с основами практического анализа отрасли и конкурентов; тем самым она может служить дополнением к моей первой книге.

Книга состоит из четырех частей. В первой части описываются различные типы конкурентных преимуществ и то, как компания может их добиться. Во второй части обсуждаются сферы конкуренции в рамках определенной отрасли и их влияние на получение конкурентных преимуществ. В третьей части речь пойдет о сферах конкуренции в смежных отраслях или о том, как корпоративная стратегия может способствовать получению конкурентных преимуществ для бизнес-единиц корпорации. В четвертой части излагаются общие рекомендации по реализации стратегии конкуренции, включая способы работы в условиях неизвестности, а также методы защиты своих позиций в конкурентной борьбе и завоевания более выгодных позиций.

В главе 2 вводится понятие цепочки создания стоимости и показывается, как это понятие можно использовать для фундаментального анализа конкурентных преимуществ. В этой главе будет рассказано о том, как выделить в составе фирмы те виды деятельности, которые лежат в основе конкурентных преимуществ, и выявить те связи между этими видами дея-

тельности, которые составляют ядро конкурентных преимуществ. В этой главе я также объясняю значение сферы конкуренции и ее влияние на цепочку стоимости и рассказываю о том, как путем создания коалиции с другими компаниями можно найти замену некоторым видам деятельности, которые до этого осуществлялись бизнес-единицами в составе корпорации. В главе 2 будет кратко сказано об использовании понятия цепочки создания стоимости при разработке организационной структуры.

В главе 3 речь идет о том, как получить преимущество в области сокращения издержек и удержать его в течение длительного периода. Я также покажу, как можно использовать понятие цепочки создания стоимости для анализа динамики издержек в отрасли с целью оптимизации стратегии фирмы соответствующим образом. Понимание динамики издержек важно не только для того, чтобы компания могла укрепить свои позиции в этой области, но и для того, чтобы лучше понимать затраты на дифференциацию.

В главе 4 объясняется, как компания может дифференцировать свой продукт относительно продуктов конкурентов. Понятие цепочки создания стоимости помогает обнаружить возможные параметры дифференцирования, а также выявить фундаментальные факторы, лежащие в его основе. Ключевым понятием анализа самих основ дифференцирования является цепь создания стоимости для потребителя, то есть создание стоимости для потребителя путем снижения

цены или улучшения характеристик продукта. Дифференциация складывается в результате создания действительно уникального продукта для потребителя, а также благодаря умению компании убедить покупателя в том, что ему необходим именно этот продукт.

В главе 5 исследуется связь между технологией и конкурентными преимуществами. Технология проникает во все звенья цепочки создания стоимости и играет важную роль в создании конкурентного преимущества как в издержках, так и при дифференциации. В главе 5 я покажу, как технологические изменения влияют на конкурентные преимущества и на структуру отрасли. В этой главе будут также описаны все факторы, которые определяют ход технологических изменений в отрасли. Затем я расскажу о том, как фирма может выбирать определенную стратегию в отношении технологии, чтобы усилить свои конкурентные преимущества, – например, поставить себе целью лидерство в использовании технологий или стратегически использовать лицензирование технологий. В этой главе также разрабатывается идея *преимуществ и недостатков «первого хода»*: будут сформулированы потенциальные риски и выгодные стороны «первого хода» для тех, кто является пионером в осуществлении любых изменений конкурентного поведения.

Глава 6 посвящена выбору конкурентов или, иными словами, роли конкурентов в получении конкурентных преимуществ и их значении для структуры отрасли. Будет показано,

как наличие правильно выбранных конкурентов может даже укрепить позиции фирмы в конкурентной борьбе. Я также покажу, как выявить «правильных» конкурентов и как оказывать влияние на всех соперников по конкуренции. В этой главе будет рассказано также о том, как компания может рассчитать необходимый ей объем рынка: это очень важный вопрос, так как слишком большая доля рынка редко является оптимальной.

Главой 7 открывается вторая часть книги. Темой этой главы является сегментирование отрасли или рынка. Глава 7 опирается на вопросы, рассматриваемые в главах 3 и 4: ведь сегментирование основано на различиях между отраслями во всем, что касается потребностей покупателей и предполагаемых затрат. Сегментирование – это центральный вопрос в выборе стратегий фокусирования, равно как и проблема оценки рисков для фирм с широкой специализацией. В этой главе речь пойдет о том, как разработать выгодные для компании стратегии фокусирования, которые при этом можно будет защитить от конкурентов.

В главе 8 описаны факторы, обуславливающие процесс появления на рынке продуктов-заменителей (субститутов). Предметом обсуждения этой главы станет то, как компания может заменить один продукт другим или, наоборот, защитить свой продукт от угрозы вытеснения со стороны продуктов конкурентов. Замещение – это одна из пяти движущих сил конкуренции, основа процесса замещения – взаи-

действие относительной стоимости замещающего продукта, затрат на его производство, издержек переключения, а также того, каким образом покупатели оценивают экономические выгоды от процесса переключения. Анализ процесса замещения имеет огромное значение: с его помощью можно расширить границы отрасли, выявив при этом такие сегменты, где риск замещения гораздо ниже, чем в других сегментах; с помощью такого анализа можно также разработать стратегии, продвигающие продукт-заместитель или, наоборот, стратегии защиты от угрозы замещения. Ясно, что понимание процесса замещения важно как при расширении, так и при сужении сферы деятельности компании. Анализ замещения опирается на материал, излагаемый в главах 3 и 7.

Глава 9 открывает третью часть книги. Это первая из четырех глав, посвященных корпоративной стратегии диверсифицированных фирм. Центральная задача корпоративной стратегии – это использование взаимосвязей между бизнес-единицами с целью получения конкурентных преимуществ. В главе 9 объясняется стратегическая логика таких взаимосвязей. Я выделяю три типа взаимоотношений между различными видами отраслей, а также показываю, почему значение этих взаимоотношений со временем возрастает. Затем я продемонстрирую, как оценить значение взаимосвязей для получения конкурентных преимуществ в конкретном случае.

Глава 10 посвящена значению взаимосвязей для *горизон-*

тальной стратегии — стратегии, охватывающей несколько различных бизнес-единиц. Компания, состоящая из нескольких бизнес-единиц, работающих в смежных отраслях, должна разрабатывать стратегию на уровне групп, секторов и всей корпорации: корпоративные стратегии в этом случае координируют стратегии отдельных бизнес-единиц. В этой главе речь идет о принципах разработки корпоративных стратегий и о том, как взаимосвязи в той или иной отрасли влияют на диверсификацию в новых отраслях.

Глава 11 посвящена созданию взаимосвязей между бизнес-единицами. Этому есть немало препятствий организационного характера, начиная от защиты сферы влияния и заканчивая ошибочными побудительными мотивами. В главе 11 подробно рассматриваются все виды таких препятствий; показывается, как их можно преодолеть с помощью того, что я называю *горизонтальной организацией*. Компании, конкурирующие в смежных отраслях, должны обладать горизонтальным типом организации: в такой организации бизнес-единицы взаимосвязаны, и это поддерживает иерархическую организацию, позволяющую контролировать их и управлять ими, но не замещает ее.

В главе 12 рассматривается особый, но при этом очень важный случай взаимосвязей между отраслями: случай, когда продукт данной отрасли используется или приобретается вместе с дополняющими продуктами. Выявляются обстоятельства, при которых компания должна сама занимать-

ся такими дополняющими продуктами, не доверяя их поставки другим компаниям. В этой главе рассматривается также стратегия *товарного ассортимента (узла)* – продажи нескольких отдельных видов продуктов в составе одного пакета – и ситуации, в которых данная стратегия будет уместной. В этой главе также анализируется перекрестное субсидирование, в рамках которого цена дополняющих продуктов устанавливается некоторым взаимосвязанным образом, а не отдельно для каждого вида продукта.

Четвертая часть книги написана исходя из концепций книги «*Конкурентная стратегия*» и всех предшествующих глав настоящей книги. В ней в общем виде разрабатываются принципы оборонительной и наступательной стратегий. В главе 13 обсуждается проблема формулирования конкурентной стратегии в условиях значительной неопределенности. В этой главе также вводится понятие сценария в той или иной отрасли и показывается, как разработка таких сценариев может помочь в выявлении возможных направлений развития структуры отрасли. Далее в главе предлагаются альтернативные методы, с помощью которых компания может преодолеть фактор неопределенности при выборе стратегии. Стратегия конкуренции будет более эффективной, если эксплицитно рассмотреть множество возможных сценариев развития в той или иной отрасли, а также установить, насколько та или иная стратегия в условиях определенного сценария будет последовательной или непоследовательной.

Книга «*Конкурентное преимущество*» завершается анализом оборонительных и наступательных стратегий. В главах 14 и 15 сводятся воедино идеи, высказанные во всех предшествующих главах. Глава 14 посвящена оборонительной стратегии. В ней говорится о том, какие процессы представляют собой угрозу позиции фирмы в отрасли и какие виды защитной тактики существуют для того, чтобы задержать или блокировать наступление конкурентов. Далее в главе 14 рассматриваются следствия этого анализа для оборонительной стратегии. В главе 15 говорится о том, как вести атаку на лидеров отрасли. Я излагаю условия, которые должны быть соблюдены, чтобы бросить вызов лидеру, и описываю существующие методы изменения правил конкурентной игры в свою пользу. Те же принципы, которые используются для атаки на лидеров, могут быть применены в наступательной стратегии, направленной против любых конкурентов.

Часть I. Основы конкурентного преимущества

2. Цепочка создания стоимости и конкурентные преимущества

Природу конкурентного преимущества нельзя понять, рассматривая фирму просто как некое целое. Конкурентное преимущество складывается как результат осуществления множества отдельных видов деятельности, входящих в состав процессов разработки, производства, маркетинга, доставки и обслуживания каждого продукта компании. Каждый из этих видов деятельности может способствовать установлению конкурентной позиции фирмы в отношении издержек и создать основу для дифференциации. К примеру, у компании может быть несколько разных источников преимущества в минимизации издержек: низкозатратная система дистрибуции, высокоэффективные процессы сборки или максимальное использование возможностей торгового персонала. Дифференциация может также стать результатом действия столь же различных факторов, включающих, к примеру, закупку высококачественного сырья, гибкую систему обработки заказов или высококласный дизайн продукта.

Чтобы проанализировать природу конкурентных преимуществ, необходимо исследовать все осуществляемые компанией виды деятельности и разобраться в их взаимодействии. В этой главе я ввожу концепцию цепочки создания стоимости; это понятие и станет основным инструментом моего анализа. Применяя понятие цепочки создания стоимости, можно выделить в деятельности фирмы стратегически важные виды деятельности и таким образом понять картину издержек и выделить потенциальные источники дифференциации. Конкурентные преимущества получает та компания, которая осуществляет стратегически важные виды деятельности с меньшими затратами или более эффективно, чем конкуренты.

Цепочка создания стоимости у каждой компании складывается из обширного множества различных видов деятельности, которое я называю *системой создания стоимости* (см. схему на рис. 2.1). У каждого из поставщиков компании также есть цепочка создания стоимости (*входной уровень создания стоимости*), где производятся и доставляются продукты, приобретаемые компанией для своей стоимостной цепочки. Поставщики не просто предоставляют необходимые продукты; они оказывают самое непосредственное влияние на работу фирмы, причем разными способами. Кроме того, многие продукты на своем пути к потребителю проходят всю цепочку создания стоимости, соответствующую каналам дистрибуции (*стоимость, создаваемая каналом*).

Каналы дистрибуции предоставляют дополнительные виды деятельности, которые непосредственно касаются покупателя, но при этом также влияют на деятельность фирмы. Продукт компании в конце концов становится частью *цепочки стоимости, создаваемой для потребителя*. Именно от самой компании и роли ее продуктов в стоимостной цепи для потребителя зависит возможность создания прочной основы для дифференциации товаров компании. Чтобы добиться конкурентных преимуществ и удерживать их, надо хорошо понимать как устройство цепи создания стоимости компании, так и положение компании в общей стоимостной системе.

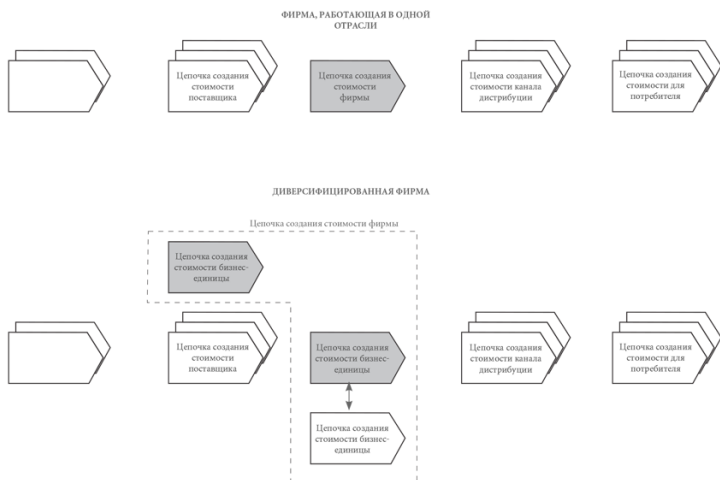


Рис. 2.1. Система создания стоимости

Даже если компании работают в одной отрасли, цепочки создания ими стоимости тем не менее, как правило, различаются. Эти различия обусловлены историей каждой компании, ее стратегией, а также успешностью ее реализации. Одним из существенных различий между компаниями, а также их цепочками создания стоимости является *масштаб конкуренции*, который также представляет собой потенциальный источник конкурентных преимуществ. Если компания обслуживает один конкретный сегмент отрасли, она может приспособить свою цепочку создания стоимости к этому сегменту, результатом чего будет сокращение издержек или дифференциация в обслуживании данного сегмента по сравнению с конкурентами. Расширение или сужение географии рынков, на которых функционирует компания, может также влиять на конкурентные преимущества; верно это и в отношении степени интеграции в определенных видах деятельности. Наконец, конкуренция в смежных отраслях, где цепочки создания стоимости определенным образом скоординированы, может привести к получению конкурентных преимуществ через взаимосвязи. Компания может пользоваться преимуществами масштаба деятельности сама или формируя с этой целью коалицию с другими фирмами. Такие коалиции – это длительные союзы нескольких фирм, построенные не на основе полного слияния, а на базе совместных предприятий, лицензирования и соглашений о поставках.

Фирмы, участвующие в коалиции, обычно обладают скоординированными цепочками создания стоимости; цепочки создания стоимости компаний – участниц коалиции также могут частично пересекаться или перекрываться, что значительно увеличивает масштабы деятельности каждой компании.

В этой главе я расскажу о фундаментальной роли цепочки создания стоимости для определения источников конкурентных преимуществ. Вначале я опишу цепочку в целом и ее компоненты в частности. Цепочка создания стоимости каждой компании состоит из 9 категорий видов деятельности, которые в работе каждой компании особым образом связаны друг с другом. Я опишу устройство цепочки в общем и целом: таким образом я покажу, из чего состоит цепочка создания стоимости каждой фирмы и как в ней отражаются различные специфические виды деятельности компании. Я также покажу, как виды деятельности компании, входящие в цепочку создания стоимости, связаны друг с другом и с деятельностью поставщиков, каналами дистрибьюторов и в какой мере характер этих связей способствует получению конкурентных преимуществ. Я исследую влияние масштаба деятельности компании на характер конкурентных преимуществ: это влияние опосредовано структурой цепи создания стоимости. В последующих главах я собираюсь подробно продемонстрировать, как понятие цепочки создания стоимости может быть использовано для анализа конкурент-

ной позиции компании с точки зрения издержек и дифференциации, а также роли масштаба конкуренции в получении конкурентных преимуществ.

Цепочка создания стоимости

Каждая компания может быть представлена как совокупность различных видов деятельности, направленных на разработку, производство, маркетинг, доставку и обслуживание своих продуктов. Все эти виды деятельности объединяются в цепочку создания стоимости, которая схематически изображена на рис. 2.2. Цепочка создания стоимости компании и то, как компания выполняет определенные виды деятельности, является в совокупности отражением ее истории, стратегии, ее подходов к реализации своей стратегии, а также хозяйственной деятельности внутренних подразделений²⁰.

²⁰ В основе концепции бизнес-системы, разработанной компанией McKinsey, лежит идея о том, что каждая компания представляет собой серию функций (таких, к примеру, как, исследование и развитие, производство, маркетинг, каналы реализации). Это позволяет проводить анализ того, как компания выполняет каждую из своих функций по сравнению с конкурентами, помогает выявить существенные моменты в ее работе. McKinsey также подчеркивает, насколько мощным фактором получения конкурентных преимуществ может быть переопределение бизнес-системы. Понятие бизнес-системы ориентировано не на виды деятельности, а на более широкие функции; в рамках этого понятия не различаются отдельные виды деятельности и не выявляется их соотношение. Данное понятие не связано также каким-либо особым образом с конкурентными преимуществами или сферой конкуренции. Наиболее полное описание понятия бизнес-системы можно найти в работах Gluck (1980) и Bauron (1981). См. также Bower (1973). –

Относительным уровнем выстраивания цепочки стоимости является деятельность компании в определенной отрасли (или бизнес-единицы). Цепочка создания стоимости, охватывающая всю отрасль или какой-то ее сектор, является слишком широким понятием: рассмотрение такой цепочки не проявляет, а, наоборот, затемняет источники конкурентных преимуществ. И хотя компании в одной отрасли могут обладать схожими цепочками создания стоимости, стоимостные цепочки конкурентов чаще всего различаются. К примеру, компании People Express и United Airlines конкурируют в сфере авиаперевозок, но их цепочки стоимости неодинаковы: между компаниями существуют значительные различия в сфере регулирования выхода на посадку, правилах поведения экипажа и управлении самолетами. Различия в цепочке создания стоимости у конкурентов являются источником конкурентных преимуществ. Цепочка создания стоимости компании, работающей в определенной индустрии, может до некоторой степени варьировать в зависимости от видов и серий продуктов, покупательских групп, географических районов и каналов реализации. Однако цепочки создания стоимости для таких субкомпонентов компании очень тесно связаны друг с другом и могут изучаться только в контексте цепочки создания стоимости всей бизнес-единицы²¹.

Прим. авт.

²¹ Понятие стратегической бизнес-единицы как центрального момента в про-

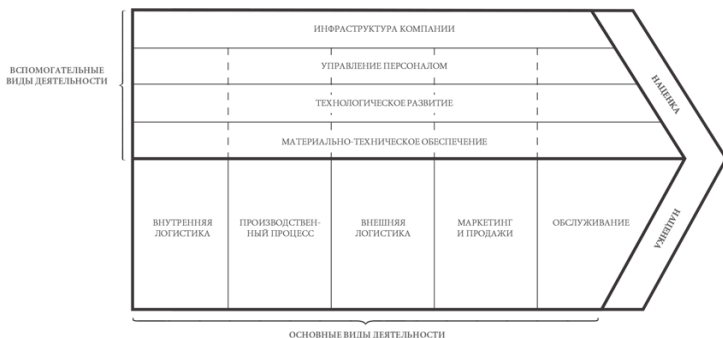


Рис. 2.2. Цепочка создания стоимости в общем виде

Если говорить в контексте конкуренции, созданная для потребителя стоимость – это та сумма, которую покупатели готовы заплатить за предлагаемый компанией продукт. Ценность продукта для покупателей измеряется валовым объемом поступлений, отражаемым как рыночную стоимость товаров компании, так и объем продукции, который компания в состоянии продать. Компания является прибыльной, если рыночная стоимость ее продуктов превышает расходы на производство этих продуктов. Создание продуктов, чья

цессе выработки стратегии принимается многими учеными; оно является результатом работы большого числа аналитиков и консультантов. Бизнес-единицы однако часто получают весьма неудачные определения – эта проблема выявляется в ходе анализа с применением понятия цепочки создания стоимости. К этому вопросу я еще вернусь в ходе дальнейшего изложения. – *Прим. авт.*

потребительная стоимость превышает производственные затраты, является целью всех трех общих стратегий. В анализе конкурентоспособности компании надо использовать именно понятие цены, а не издержек – ведь многие компании намеренно идут на увеличение издержек, связанных с дифференциацией, чтобы покупатели были готовы платить за эти дифференцированные продукты еще более высокую цену.

Цепочка создания стоимости позволяет увидеть, из чего складывается стоимость; она состоит из *видов деятельности по созданию стоимости и прибыли или наценки*. Виды деятельности, непосредственно создающие стоимость, являются различными с физической и технологической точек зрения операциями, выполняемыми фирмой. Это своего рода строительные блоки, с помощью которых фирма создает продукты, представляющие ценность для покупателей. Маржа (наценка), от которой проистекает прибыль, – это разница между общей стоимостью, ценой продукта и суммированными издержками на выполнение операций по созданию стоимости. Наценку (а значит, и прибыль) можно измерить самыми разными способами. Цепочки создания стоимости поставщиков и каналов реализации компании также имеют в своем составе наценку, но для того, чтобы понять источники конкурентоспособности компании в отношении издержек, важно исключить данные виды прибыли из рассмотрения, так как прибыли поставщиков и каналов реализации являются частью суммарных издержек, оплачиваемых покупа-

телем.

Каждый вид деятельности по созданию стоимости включает *приобретаемые ресурсы, человеческие ресурсы* (трудовые и управленческие) и некоторую форму *технологии*, с помощью которой осуществляется данный вид деятельности. Каждый вид деятельности по созданию стоимости также использует и создает информацию – такую как информация о покупателях (база данных заказов), параметры технических характеристик (тестирование), а также статистика некачественных продуктов. В ходе осуществления различных видов деятельности по созданию стоимости могут также создаваться финансовые активы – такие как товарно-материальные запасы или счета к получению, а с другой стороны – задолженности, как, например, счета к оплате.

Деятельность по созданию стоимости делится на два основных типа: основные и вспомогательные виды деятельности. Основные виды деятельности, перечисленные внизу на рис. 2.2, – это те, которые имеют непосредственное отношение к физическому созданию продукта, продажам и движению продукта по направлению к покупателю, а также к обслуживанию и технической поддержке товаров после приобретения. Основные виды деятельности любой фирмы распадутся на пять широких категорий – эти категории изображены на рис. 2.2. Вспомогательные виды деятельности направлены на поддержку основных видов деятельности; существуют также вспомогательные виды деятельности, под-

держивающие другие вспомогательные виды деятельности. К вспомогательным видам деятельности относятся закупки и поставки, технологии, человеческие ресурсы и другие различные функции, охватывающие фирму в целом. Пунктирная линия отражает тот факт, что закупки, технологическое развитие и управление человеческими ресурсами может быть связано с конкретными видами основной деятельности, а может поддерживать всю цепочку создания стоимости в целом. Инфраструктура фирмы связана не столько с какими-либо основными видами деятельности, сколько поддерживает всю цепочку.

Таким образом, различные виды деятельности по созданию стоимости представляют собой отдельные строительные блоки, из которых складывается общая картина конкурентных преимуществ. Является ли компания низко- или, наоборот, – высокозатратным производителем по сравнению с конкурентами, определяется тем, как осуществляется каждый из этих видов деятельности и из чего состоит хозяйственная деятельность каждого из подразделений компании. Этим же определяется и вклад каждого вида деятельности в удовлетворение потребностей покупателей и тем самым – в дифференциацию. Сравнение цепочек создания стоимости у компаний-конкурентов помогает выявить различия, которые лежат в основе конкурентных преимуществ²².

²² Экономисты часто характеризуют фирму как субъект реализации некоторой производственной функции, которая определяет, каким образом затраты обра-

Анализ всей цепочки создания стоимости, а не только добавленной стоимости – это более адекватный способ рассмотрения конкурентных преимуществ. Добавленная стоимость (рыночная цена продукта минус стоимость сырья, потраченного на производство продукта) часто использовалась как центральный пункт анализа издержек, потому что именно добавленная стоимость представлялась той самой точкой, в которой сосредоточен контроль за издержками компании. Однако добавленная стоимость не является надежной основой анализа издержек, потому что при вычислении этого показателя придается чрезмерное значение затратам на сырье и недооцениваются многие другие виды затрат в ходе операций фирмы. В той же степени картина издержек по каждому виду деятельности не может быть адекватно описана без одновременного анализа затрат на ресурсы, приобретаемые для осуществления этих видов деятельности. Более того, понятие добавленной стоимости ни в коей мере не помогает выявить те связи между компанией и ее поставщиками, которые могут способствовать сокращению издержек или диф-

щаются в конечный продукт на выходе. Цепочка создания стоимости – это теория фирмы, которая рассматривает ее как совокупность дискретных, но связанных производственных функций, если определять эти функции как виды деятельности. Тогда описание цепочки создания стоимости будет сосредоточено на том, как эти виды деятельности создают стоимость и от чего зависят издержки каждого из них. В этом случае компания получает значительную свободу и самостоятельность в отношении определения возможностей комбинирования всех видов деятельности друг с другом, в результате чего образуются различные конфигурации. – *Прим. авт.*

ференциации.

Виды деятельности по созданию стоимости

Определение различных видов деятельности по созданию стоимости требует отдельного рассмотрения тех из них, которые считаются различными как с технологической, так и со стратегической точек зрения. Виды деятельности, полученные в результате применения этой процедуры разделения, редко совпадают с теми, которые присутствуют в классификации бухгалтерского учета. Согласно последней (в терминах налогов, накладных расходов, оплаты труда), виды деятельности часто группируются в единое целое независимо от разницы применяемых технологий и в то же время разделяются по разным категориям исходя из разницы издержек, даже если они связаны с одним и тем же видом деятельности.

Основные виды деятельности

В работе компании любой отрасли в первую очередь можно выделить пять общих категорий основных видов деятельности – они изображены на рис. 2.2. В каждой категории выделяется несколько различных видов деятельности, количество и характер которых зависят от типа отрасли и стратегии фирмы.

• *Внутренняя логистика*. Данная категория включает виды деятельности, связанные с получением, хранением и распространением всего, что идет на изготовление продукта: сюда относятся погрузочно-разгрузочные работы, складские помещения, контроль за материально-товарными запасами, организация расписания транспорта, выплаты поставщикам.

• *Производственный процесс*. Включает виды деятельности, связанные с превращением исходных материалов в конечный продукт. Это, к примеру, работа технического оборудования, упаковка, сборка, текущий ремонт оборудования, тестирование, работа заводов и производственных центров.

• *Внешняя логистика*. В эту категорию входят виды деятельности, связанные со сбором, хранением и реальной доставкой продуктов покупателям. Это хранение на складах готовых товаров, погрузочно-разгрузочные работы, работа транспорта, доставляющего продукты покупателям, обработка заказов и определение времени их выполнения.

• *Маркетинг и розничная торговля*. В эту категорию входят виды деятельности, направленные на то, чтобы покупатели могли приобрести продукт и, более того, захотели его приобрести. Сюда входит реклама, продвижение продуктов на рынке, работа торгового персонала, квотирование, выбор канала реализации, отношения с ним, ценовая политика.

• *Обслуживание*. Виды деятельности в этой категории связаны с предоставлением услуг по поддержанию или даже

увеличению стоимости продукта: установка, ремонт, обучение использованию продукта, поставка запчастей и настройка продукта в соответствии с нуждами конкретного потребителя.

В зависимости от типа отрасли роль каждой из этих категорий в получении конкурентных преимуществ будет различной. Для компании-дистрибьютора особое значение будет иметь внутренняя и внешняя логистика. Если компания предоставляет услуги на своей территории, например, в ресторане или магазине розничной торговли, внешняя логистика практически не имеет какого-либо значения, тогда как жизненно важной становится категория производственного процесса. Для банка, занимающегося корпоративными займами, решающим фактором получения конкурентных преимуществ будут маркетинг и реализация: преимущества достигаются за счет эффективной работы секретарей, а также удачной рекламы займов и политики ценообразования. Компания, производящая высокоскоростные копировальные аппараты, должна обращать особое внимание на техническое обслуживание, которое и будет в этом случае ключевым фактором успеха. Тем не менее в работе любой фирмы в той или иной степени присутствуют все категории основных видов деятельности, и все они играют определенную роль в получении компанией конкурентных преимуществ.

Вспомогательные виды деятельности

Вспомогательные виды деятельности по созданию стоимости также являются частью процесса конкуренции в каждой отрасли; вспомогательные виды деятельности включают четыре широкие категории, изображенные на рис. 2.2. Как и в случае с основными видами деятельности, каждая из этих четырех категорий подразделяется на несколько конкретных видов деятельности по созданию стоимости; они различны для каждой отрасли. К примеру, в технологическом развитии выделяются такие дискретные виды деятельности, как разработка компонентов, разработка технических характеристик, тестирование, технологическая разработка процессов, выбор технологии. Аналогичным образом деятельность по материально-техническому обеспечению можно также разделить на несколько конкретных видов, таких как оценка новых поставщиков, закупка различных видов необходимых материалов, постоянный контроль за работой поставщиков.

Материально-техническое обеспечение. Это вид деятельности по обеспечению компании материалами, используемыми ею на всех этапах создания стоимости; но это не относится к самим приобретаемым вводимым факторам производства. Они обычно включают сырье, поставки, расход-

ные материалы, а кроме того, и активы – такие как производственное оборудование, лабораторная аппаратура, офисное оборудование, здания. И хотя вводимые факторы производства обычно необходимы для осуществления основных видов деятельности, в действительности они присутствуют в любом виде деятельности по созданию стоимости, включая вспомогательные виды деятельности. Например, лабораторные материалы и услуги независимых служб тестирования часто приобретаются в ходе работ по технологическому развитию, тогда как услуги фирм аудита и бухгалтерского учета, как правило, являются составным компонентом инфраструктуры компании. Как и все прочие виды деятельности по созданию стоимости, деятельность по материально-техническому обеспечению использует некоторые «технологии», такие, например, как процедуры контактов с производителями, правила оценки, информационные системы.

Материально-техническое обеспечение пронизывает все отделы фирмы. Некоторые ресурсы, такие как сырье, традиционно приобретаются отделом закупок, тогда как прочие виды ресурсов закупаются менеджерами заводов (например, приобретение станков и оборудования), офисными менеджерами (наем временных рабочих), торговым персоналом (например, питание и жилье для командированных сотрудников) и даже самим исполнительным директором (например, услуги по стратегическому консультированию). Я использую термин «обеспечение» вместо термина «закупки», так как

обычно слово «закупки» связано в сознании менеджеров с более узкими видами деятельности. Рассредоточение деятельности по обеспечению по многочисленным подразделениям часто ведет к тому, что реальный масштаб закупок становится не виден, а качество приобретаемых ресурсов проходит недостаточный контроль.

Каждый конкретный вид деятельности по обеспечению компании необходимыми ресурсами обычно связан с определенным видом деятельности по созданию стоимости (или несколькими видами деятельности), хотя зачастую отдел закупок обслуживает несколько видов деятельности по созданию стоимости, а определенные правила закупок охватывают всю фирму. Издержки на саму деятельность по обеспечению часто представляют собой небольшую, а иногда весьма незначительную часть всех издержек компании, но именно эти издержки чаще всего оказывают значительное влияние на всю систему затрат компании и на дифференциацию ее продукта. Усовершенствование в области закупок может серьезно влиять на качество и стоимость закупаемых материалов: такой же эффект обычно имеют усовершенствования и в других областях деятельности, связанных с получением и использованием ресурсов, в частности, в сфере взаимодействия с поставщиками. К примеру, в производстве шоколада самым важным фактором, определяющим конкурентоспособность фирмы в отношении издержек, является закупка какао-бобов; в электроэнергетике – закупка топлива.

Технологическое развитие. Каждый вид деятельности по созданию стоимости основан на некоторой технологии, будь то определенные умения и навыки, организационные процедуры или технологии, реализованные в оборудовании. Диапазон технологий, используемых различными компаниями, очень широк: от используемых при подготовке документов и доставке товаров до технологий производства самого конечного продукта. Более того, технологии, задействованные в большинстве видов деятельности по созданию стоимости, сочетают в себе несколько разных подтехнологий, относящихся к различным научно-техническим областям. Работа станков, к примеру, связана с металлургией, электроникой и механикой.

Деятельность по технологическому развитию состоит из целого ряда конкретных видов деятельности, которые можно разбить на два основных класса: совершенствование продукта и совершенствование производственного процесса. Я объединяю эти группы под термином «технологическое развитие», не используя при этом термин «исследование и развитие», потому что последний большинством менеджеров понимается слишком узко. Технологическое развитие обычно ассоциируется с инженерно-техническим подразделением или с группой по развитию производства. Однако, как правило, этим занимаются и многие другие отделы компании, хотя это и не всегда признается явно. Деятельность по

развитию технологий может быть направлена на любую из всех многочисленных технологий, применяемых в разных видах деятельности по созданию стоимости, включая технологии телекоммуникаций, используемые в системе обработки заказов, или специальное программное обеспечение для автоматизации работы бухгалтерии. Термин «технологическое развитие» включает не только те технологии, которые самым непосредственным образом связаны с конечным продуктом. Технологическое развитие принимает разные формы: от базовых исследований и дизайна продуктов до исследований прессы, разработки производственного оборудования и процедур обслуживания. Та деятельность по развитию технологий, которая имеет непосредственное отношение к продукту и его техническим характеристикам, затрагивает всю цепочку создания стоимости, тогда как развитие других технологий связывается обычно с определенными видами деятельности – основными или вспомогательными.

Технологическое развитие важно для получения конкурентных преимуществ в любой отрасли, но в некоторых отраслях именно это будет ключевым фактором. Например, в сталелитейной промышленности производственные технологии компании – самая главная составляющая конкурентных преимуществ. Зависимость конкурентоспособности компании от диапазона используемых в цепочке создания стоимости технологий будет рассмотрена в главе 5.

Управление кадрами. Управление кадрами состоит из таких видов деятельности, как набор персонала, прием на работу, обучение, повышение квалификации персонала и выплата заработной платы. Деятельность по управлению кадрами направлена на поддержку как отдельных видов основной и вспомогательной деятельности (к примеру, прием на работу инженеров), так и всей цепочки создания стоимости (например, переговоры с персоналом об условиях труда). Различные виды деятельности по управлению персоналом, равно как и другие вспомогательные виды деятельности, осуществляются обычно многими подразделениями компании; такой разброс разных видов деятельности по подразделениям может иметь и негативные последствия, например непоследовательность кадровой политики. Более того, руководство редко хорошо себе представляет, из чего складываются суммарные затраты на управление кадрами, – то же самое касается баланса и компромиссов в отношении различных видов издержек, связанных с управлением персоналом: в частности, соотношение размера зарплаты со стоимостью набора и обучения новых сотрудников вследствие текучести кадров.

Управление кадрами всегда влияет на возможности получения конкурентных преимуществ – благодаря той роли, которую в деятельности компании играют умения и навыки сотрудников, наличие стимулов для персонала, затраты на набор и обучение новых сотрудников. Но в некоторых

отраслях именно управление кадрами будет решающим для получения этих преимуществ. Например, компания Arthur Andersen, мировой лидер в области бухгалтерского учета, добилась серьезных конкурентных преимуществ как раз благодаря своему подходу к набору и обучению сотрудников, а их в компании десятки тысяч, и все они – профессионалы высокого класса. Компания приобрела бывший кампус колледжа недалеко от Чикаго и вложила значительные средства в разработку и письменное закрепление своих принципов работы, а затем стала регулярно набирать сотрудников со всего мира и обучать их своей методологии. Действительно, когда у компании есть определенная методика и методология работы, глубоко усвоенная всеми сотрудниками, это не только делает работу каждого из них более эффективной, но и значительно облегчает обслуживание клиентов – как в своей стране, так и за рубежом.

Инфраструктура компании. Инфраструктура компании включает такие виды деятельности, как общее управление, планирование, финансы и бухгалтерский учет, юридическое обеспечение, взаимоотношения с государством, управление качеством. В отличие от других вспомогательных видов деятельности инфраструктура обычно поддерживает всю цепь создания стоимости, а не какие-то отдельные виды деятельности. В зависимости от того, является фирма диверсифицированной или нет, ее инфраструктура может быть замкнутой

или распределенной между дочерней бизнес-единицей и материнской корпорацией²³. В диверсифицированных компаниях виды деятельности из разряда инфраструктуры обычно распределены между бизнес-единицей и корпоративным уровнем, тогда как управление качеством обычно осуществляется на уровне бизнес-единицы. Однако многие виды деятельности по поддержке инфраструктуры осуществляются одновременно на уровне корпорации и бизнес-единицы.

Часто инфраструктуру фирмы рассматривают всего лишь как «накладные расходы», но именно она может стать мощным источником конкурентных преимуществ. К примеру, если компания занимается телефонией, переговоры и поддержание отношений с органами регулирования будут одним из самых важных видов ее деятельности – такими, которые обеспечивают ей конкурентные преимущества. Правильно организованные системы управления информацией могут внести существенный вклад в укрепление конкурентоспособности фирмы в издержках, а в некоторых отраслях действия высшего руководства играют самую непосредственную роль в том, как будут складываться отношения с покупателем.

²³ Некоторые виды деятельности, входящие в категорию инфраструктуры, могут осуществляться также на уровне сектора или группы. – *Прим. авт.*

Категории видов деятельности

Внутри основной и вспомогательной деятельности компании выделяется еще три категории видов деятельности, роль которых в создании конкурентных преимуществ различна.

- *Виды деятельности, непосредственно создающие стоимость для потребителя.* Это сборка, производство компонентов, торговые операции, реклама, дизайн продукта, набор персонала и пр.

- *Виды деятельности, имеющие опосредованное отношение к созданию стоимости.* Это те виды деятельности, назначение которых состоит в обеспечении возможности осуществления деятельности, непосредственно создающей стоимость: текущий ремонт зданий и оборудования, организация рабочего времени, обеспечение деятельности офисов и производственных объектов, управление персоналом по продажам, управление исследованиями, учет операций с производителями и пр.

- *Контроль качества.* Виды деятельности этой категории обеспечивают качественное выполнение других видов деятельности: мониторинга, инспекции, тестирования, рецензирования, проверки, переработки, поправок. Данный вид деятельности – не то же самое, что управление качеством: ведь качество продукции получают в результате многочисленных видов деятельности по созданию стоимости, что будет об-

суждаться в главе 4.

Деятельность каждой компании по созданию потребительной стоимости включает и непосредственно, и опосредованно создание стоимости и проверку качества. Эти три категории существуют не только среди основных, но и среди вспомогательных видов деятельности. К примеру, в технологическое развитие входит непосредственная деятельность по созданию стоимости: работа в исследовательской лаборатории, а также деятельность, имеющая опосредованное отношение к созданию стоимости, как, например, управление исследовательской деятельностью.

Роль непосредственной деятельности по созданию стоимости и деятельности по проверке качества часто понимается не вполне верно, вот почему противопоставление вышеописанных трех категорий видов деятельности является очень важным для выявления конкурентных преимуществ. Во многих отраслях опосредованная деятельность по созданию стоимости составляет значительную и постоянно растущую долю издержек и может играть существенную роль в дифференциации, сильно влияя на непосредственное создание стоимости. Несмотря на это, менеджеры, описывая устройство своей компании, часто объединяют непосредственную деятельность по созданию стоимости и опосредованную, хотя эти две категории видов деятельности сильно различаются с точки зрения экономики. Можно

наблюдать порой определенное компромиссное соотношение между непосредственным и опосредованным созданием стоимости, например, повышение затрат на текущий ремонт оборудования снижает стоимость машинного производства. Различные виды опосредованной деятельности по созданию стоимости также часто группируются вместе под категорией «накладных» счетов, что затрудняет понимание структуры издержек этих видов деятельности и их вклад в дифференциацию.

Различные виды деятельности по контролю качества также широко представлены почти в каждом подразделении компании, хотя они редко распознаются как таковые. Тестирование и инспекция связаны со многими основными видами деятельности. Контроль качества вне производственной сферы часто совсем не очевиден, хотя в этой области он представлен так же широко, как и на производстве. Кумулятивные затраты на проверку качества могут быть весьма значительными, что и было продемонстрировано в многочисленных недавних исследованиях, посвященных затратам на обеспечение качества, – сейчас это очень популярная тема. Деятельность по контролю качества часто влияет на стоимость или эффективность других видов деятельности, а то, как эти виды деятельности осуществляются, в свою очередь, влияет на потребность в определенных видах деятельности по контролю качества. Возможность упрощения деятельности по оценке качества или исключения ее из реестра

необходимых видов деятельности за счет повсеместных усовершенствований и лежит в основе представления о том, что «за качество можно не платить».

Определение цепочки создания стоимости

Чтобы обнаружить потенциальные источники конкурентных преимуществ, необходимо в первую очередь описать структуру цепочки создания стоимости компании, конкурирующей в той или иной отрасли. Начинать надо с цепочки в общем виде, выделяя в работе компании отдельные виды деятельности по созданию стоимости. Каждая из общих категорий видов деятельности может быть поделена на дискретные виды – для одной из общих категорий такое деление иллюстрируется на рис. 2.3. Пример полной цепочки создания стоимости приведен на рис. 2.4. Это цепочка создания стоимости компании, производящей копировальные аппараты.

Процедура выделения дискретных видов деятельности по созданию стоимости состоит в том, что отдельно выделяют те виды деятельности, которые различаются экономикой и технологиями. Более широкие функции, такие как производство или маркетинг, должны быть поделены на более мелкие. В этом может помочь анализ потока продукции, потока заказов или документооборота. Деление на виды деятельности может идти до самых глубоких уровней, когда выделяется огромное количество наиболее узких видов деятельности,

пока они дискретны. Так, каждый станок на фабрике можно рассматривать как отдельный вид деятельности. В результате потенциально число видов деятельности стремится к бесконечности.

Как же подобрать подходящий уровень анализа, чтобы количество выделяемых видов деятельности было оптимальным? Это зависит от экономики того или иного вида деятельности и от того, для каких целей строится цепочка создания стоимости. И хотя я еще вернусь к этому вопросу в ходе дальнейшего изложения, сейчас можно сформулировать основные принципы декомпозиции: в качестве дискретных надо выделять такие виды деятельности, которые 1) имеют разное устройство экономики; 2) имеют большой потенциал влияния на дифференциацию; 3) составляют существенную или растущую долю издержек компании. По мере того как ваш анализ выявляет различия, существенные для конкурентных преимуществ, некоторые виды деятельности в цепочке создания стоимости будут подвергаться более мелкому делению. Другие виды деятельности, наоборот, будут объединяться в крупные категории: они окажутся несущественными для конкурентных преимуществ или их хозяйственная деятельность будет достаточно похожей на других.

Выбор подходящей категории для того, чтобы поместить в нее тот или иной род деятельности, сам требует анализа и может многое объяснить. К примеру, обработку заказов можно классифицировать как часть внешней логистики или

как один из видов маркетинговой деятельности. У компании-дистрибьютора обработка заказов будет скорее одним из видов маркетинга. Аналогично персонал по продажам часто участвует в операциях по обслуживанию. Виды деятельности по созданию стоимости должны заноситься в такие категории, которые наилучшим образом представляют их вклад в получение компанией конкурентных преимуществ. Если обработка заказов – это один из важных видов взаимодействия компании с покупателями, тогда она попадает в маркетинг. Аналогично, если внутренние и внешние погрузочно-разгрузочные операции осуществляются с помощью одной и той же техники и одного и того же персонала, они, скорее всего, должны быть объединены в один вид деятельности по созданию стоимости и попасть в ту категорию, где данная функция имеет максимальный положительный эффект для конкуренции. Компания зачастую может добиться конкурентных преимуществ, переопределив традиционные роли тех или иных видов деятельности: к примеру, компания Vetco, поставщик нефтедобывающего оборудования, использует обучение клиентов работе с оборудованием как маркетинговый прием и хороший способ создания для клиентов угрозы издержек переключения, если они захотят перейти на оборудование других компаний.

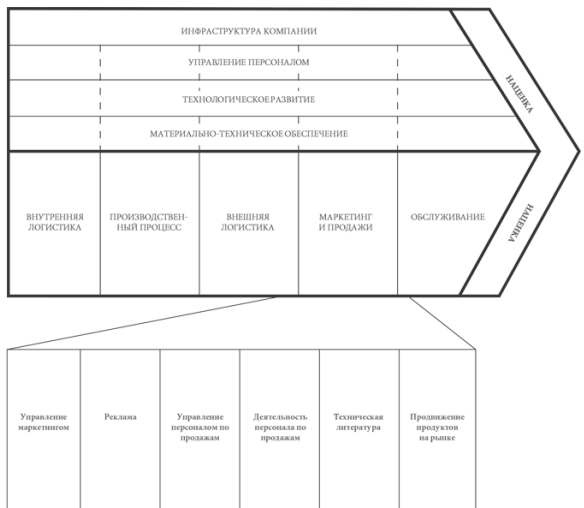


Рис. 2.3. Подразделения цепочки создания стоимости

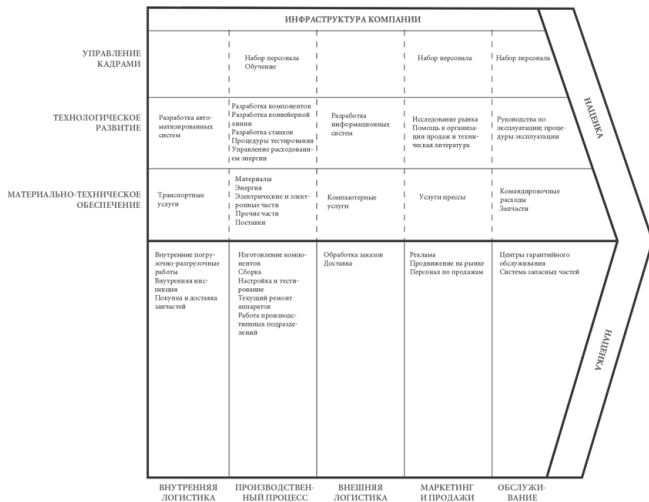


Рис. 2.4. Общая цепочка создания стоимости компании по производству копировальной техники

Все, что делает фирма, должно попасть в одну из категорий – либо в основные, либо во вспомогательные виды деятельности. «Ярлыки» для обозначения видов деятельности по созданию стоимости являются произвольными и должны выбираться таким образом, чтобы получить максимально ясное представление об устройстве бизнеса компании. Часто выбор обозначений видов деятельности компаний в сфере обслуживания может ввести в заблуждение, так как производственный процесс, маркетинг и гарантийное обслуживание в таких компаниях очень тесно связаны между собой. Упорядочение видов деятельности между собой должно в общем виде соответствовать устройству производственного

процесса, но это также можно сделать неоднозначно. Часто компания осуществляет параллельно несколько видов деятельности одновременно, и их упорядочение должно производиться таким образом, чтобы полученная репрезентация соответствовала интуитивному пониманию менеджеров и помогала им более ясно представлять себе ее устройство.

Взаимосвязи в цепочке создания стоимости

Хотя отдельные виды деятельности по созданию стоимости являются теми блоками, из которых в конечном итоге составляется цепочка, ее нельзя рассматривать как простую совокупность независимых видов деятельности. В цепочке все виды деятельности определенным образом связаны между собой. Эти связи, или сцепления, возникают тогда, когда способ осуществления того или иного вида деятельности по созданию стоимости влияет на затраты или эффективность других видов деятельности. Например, приобретение высококачественных готовых стальных листов может упростить производственный процесс и сократить процент брака. В сети ресторанов быстрого питания своевременное проведение рекламных акций влияет на эффективное использование помещений и оборудования. Конкурентные преимущества часто являются результатом правильного использования взаимосвязей между отдельными видами деятельности – в той же мере, в какой эти преимущества могут быть результатом

эффективного выполнения самих видов деятельности.

Связи в цепочке создания стоимости могут стать основной конкурентных преимуществ двумя способами: через оптимизацию и координацию. Наличие «сцеплений» часто говорит о том, что для достижения определенного результата требуется компромисс между различными видами деятельности. Например, более дорогостоящий дизайн продукта, более строгие спецификации материалов или усиленная инспекция производственного процесса могут существенно сократить затраты на гарантийное обслуживание. Чтобы добиться конкурентных преимуществ, компания должна оптимизировать такие сцепления в соответствии с избранной стратегией.

Наличие «сцеплений» также свидетельствует о необходимости координации отдельных видов деятельности. К примеру, своевременная доставка может потребовать координации таких видов деятельности, как производство, внешняя логистика и обслуживание (в частности, установка продукта). Успешная координация «сцеплений» часто позволяет сократить издержки или усилить дифференциацию. Например, хорошая координация различных видов деятельности может сократить потребность компании в товарно-материальных запасах. Наличие «сцеплений» в цепочке требует обратить внимание на тот факт, что издержки компании или дифференциация ее продуктов не являются простой суммой усилий по сокращению издержек или по повышению эффек-

тивности каждого отдельно взятого вида деятельности. В последнее время главные изменения в философии производства и качества произошли благодаря признанию наличия таких «сцеплений» — во многом вследствие влияния японской традиции в этой области.

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.