



# Книга Конкурентное преимущество

## Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость

Майкл Портер

Free Press, 1998

Также есть на следующих языках: Английский

---

### Рецензия BooksInShort

Это классическое исследование рыночной конкуренции – яркое свидетельство того, насколько весомым был вклад Майкла Портера в теорию менеджмента. Сегодня эта книга остается не менее актуальной, чем она была при первой публикации более четверти века назад. Портер – профессор Гарвардской школы бизнеса, автор 16 книг и признанный эксперт в вопросах рыночной конкуренции и экономического развития. После прочтения книги становится понятно, почему идеи Портера оказывают такое влияние на мировую экономику: в этом ясном и грамотно составленном практическом пособии по разработке и реализации конкурентной стратегии компании рассмотрены такие фундаментальные для бизнеса понятия, как цепочка создания стоимости, затраты, дифференциация, инновации, синергия и многие другие. *BooksInShort* считает, что эту книгу необходимо регулярно перечитывать любому руководителю.

### Основные идеи

- Чтобы выжить на рынке, компании нужна грамотная конкурентная стратегия.
- Конкурентное преимущество создают низкие затраты, дифференциация продукции и фокусирование на отдельных потребительских сегментах.
- Не выбрав стратегию, компания проиграет конкуренту с более низкими затратами или уникальным продуктом.
- Несколько подразделений компании, взаимодействуя, могут создавать дополнительную ценность благодаря эффекту синергии.
- Для сокращения затрат нужен анализ цепочки создания стоимости.
- Компании не стоит бороться с конкурентом, присутствие которого может принести выгоду.
- Продажа дополняющих друг друга продуктов должна вестись с учетом конкурентной стратегии компании.
- Прибыльность рынка зависит от поставщиков, потребителей, наличия товаров-заменителей, количества новых игроков и старых конкурентов.
- На любом рынке есть риск ухода потребителя к продукту-заменителю.
- Нельзя нападать на лидера рынка напрямую: его позиции прочны, а ответные действия болезненны.

### Краткое содержание

#### Типы конкурентных стратегий

В процессе своей деятельности компания несет расходы на создание потребительской стоимости. Конкурентоспособность и прибыльность ее бизнеса зависят от специфики действий по созданию этой стоимости. Внимательный анализ цепочки создания стоимости подсказывает, какими должны быть продукты компании, чтобы они пользовались наибольшим спросом у потребителя. Компания получает преимущество, сумев правильно выбрать, что, как и где ей необходимо сделать для создания стоимости. Задача по выбору конкурентной стратегии сводится к определению этих действий.

“Рассматривая конкурентов исключительно с негативной точки зрения, вы рискуете не только снизить конкурентоспособность

компании, но и получить искаженное представление о структуре рынка”.

Компания, решившая получить конкурентное преимущество благодаря сокращению затрат, будет действовать иначе, чем компания, сделавшая ставку на дифференциацию своей продукции. Задача руководства – найти оптимальный путь реализации конкурентной стратегии на практике. Действенность конкурентного преимущества зависит от того, насколько эффективно компания умеет создавать стоимость в рамках выбранной стратегии. Существует три общие стратегии для получения конкурентного преимущества.

- **Лидерство по снижению затрат.** Победа над конкурентами достигается за счет выведения затрат на минимальный уровень. Сокращения затрат можно достичь несколькими путями в зависимости от отрасли – за счет крупносерийного производства, технологических инноваций, новых источников сырья и других факторов. Если компания сумеет резко снизить затраты, при этом продавая продукцию по обычной цене, ее прибыль окажется выше, чем у конкурентов. При снижении затрат не следует забывать о дифференциации продукции. В глазах потребителя продукт компании должен быть не менее привлекательным, чем продукты конкурентов. В противном случае потребитель будет настаивать на дальнейшем снижении цен. Стать лидером рынка по снижению затрат сложнее, если такую же цель ставят перед собой конкуренты. Соревнование по снижению затрат чревато не только убытками для отдельной компании, но и подрывом всей структуры отрасли.
- **Дифференциация.** Компания, выбравшая стратегию дифференциации, стремится победить конкурентов за счет высокой потребительской ценности своего товара или услуги. Для эффективной борьбы с конкурентами перед компанией стоит задача добиться того, чтобы потребитель платил дополнительную цену за уникальность ее продукции. Дополнительная цена должна не только покрывать затраты, но и обеспечивать прибыль. Это значит, что общие затраты компании и ее конкурентов должны быть примерно одинаковыми. Сокращать затраты следует только в тех областях, которые никак не связаны с уникальными характеристиками продукции, выгодно отличающими ее от конкурентов. Как правило, на отдельном рынке есть только один лидер по снижению затрат, в то время как стратегии дифференциации могут следовать сразу несколько компаний.
- **Фокусирование.** Стратегия фокусирования предполагает, что компания нацеливает усилия на определенные сегменты рынка, игнорируя все остальные. Потребители в этих сегментах должны предъявлять настолько специфические требования к продукции, что способность удовлетворять эти требования становится настоящим конкурентным преимуществом. Выбор этой стратегии оправдан в ситуации, когда конкуренты не в состоянии удовлетворять спрос в отдельных сегментах рынка.

“Шаги, нацеленные на создание стоимости, являются теми кирпичиками, из которых строится конкурентное преимущество. При этом цепочку создания стоимости надо рассматривать не как систему независимых событий, а как совокупность взаимосвязанных действий”.

Как правило, осуществлять сразу несколько конкурентных стратегий непросто – за исключением случаев, когда этим стратегиям следуют разные подразделения одного и того же бизнеса. Тем не менее лидерство по затратам удается сочетать со стратегией дифференциации в следующих ситуациях.

- Конкуренты не смогли принять окончательного решения о своей стратегии.
- Затраты зависят от размеров доли рынка и взаимоотношений с его участниками.
- Компания внедряет у себя уникальные и чрезвычайно эффективные инновации.

“Конкурентное преимущество компании произрастает из ценности ее товара или услуги для потребителя”.

Следует учитывать и пять факторов, определяющих прибыльность той или иной отрасли – это влияние поставщиков, покупателей, товаров-заменителей, новых игроков и существующих конкурентов. Конкурентоспособность компании могут ослабить и структурные изменения в отрасли. Например, K-mart успешно удалось обойти Sears по затратам, однако компанию в свою очередь тут же атаковали дискаунтеры, выбравшие стратегии дифференциации и фокусирования. Лидеры рынка по затратам теряют свое преимущество, когда конкуренты также достигают успехов в сокращении затрат. Трудно придется и компаниям, выбравшим дифференциацию, если потребители вдруг утратят интерес к уникальным качествам их продукции. Компании, выбравшие стратегию фокусирования, могут лишиться рыночной ниши под натиском более энергичного конкурента.

## Цепочка создания стоимости

Цепочка создания стоимости состоит из звеньев двух типов: первичные действия (например, производство и продажи) и вторичные действия (например, подбор кадров). Каждое первичное или вторичное действие в свою очередь можно разбить на прямые и косвенные этапы, а также этапы, связанные с контролем качества. Часто несколько действий оказываются взаимосвязанными – например, дизайн продукта и стоимость его обслуживания. Умело используя эти взаимосвязи, компания может получить конкурентное преимущество. Цепочка создания стоимости у производителя влияет на цепочку создания стоимости у потребителя. Эта зависимость может лечь в основу дифференциации продукции. Особенности цепочки создания стоимости определяются конкурентным охватом; им же определяется размер рыночного сегмента, степень вертикальной интеграции, география бизнеса и позиции компании на рынке.

## Низкие затраты как конкурентное преимущество

Представление обо всех звеньях цепочки создания стоимости – необходимое условие для точной оценки затрат. Прежде всего компания должна составить описание своей цепочки создания стоимости, затем оценить затраты на каждом ее этапе. На затраты оказывают влияние следующие десять факторов.

1. **Масштабы производства.** Рост масштаба может как увеличить расходы (например, на закупку сырья), так и уменьшить их за счет снижения затрат на производство одной единицы продукции.

2. **Обучение.** По мере освоения эффективных методов работы затраты падают.
3. **Использование ресурсов.** В зависимости от того, насколько эффективно в компании используются навыки сотрудников, бюджеты, материалы, рабочая сила и транспорт, затраты могут расти или падать.
4. **Связки внутри цепочки создания стоимости.** Одни действия могут увеличивать или уменьшать затраты, связанные с другими действиями.
5. **Отношения на рынке.** Особенности отношений с другими компаниями (например, при совместном использовании сервисных центров) отражаются на затратах.
6. **Интеграция.** Вертикальная интеграция и аутсорсинг открывают дополнительные возможности для сокращения затрат.
7. **Время прихода на рынок.** Первопроходцы на рынке получают ценный опыт, а их бренд – известность. Компании, позже вступившие в конкуренцию, могут использовать опыт первопроходцев или создавать собственные инновации.
8. **Корпоративная политика.** Компания в соответствии со своей политикой принимает сказывающиеся на затратах решения об услугах, доставке, рынках и кадрах.
9. **Местоположение.** Компания может разместить свое производство или офис в регионе с низкими налогами, ценами на недвижимость, рабочую силу и сырье.
10. **Отношения с официальными органами.** Законодательные и налоговые органы, профсоюзы и другие организации также могут повлиять на уровень затрат.

## Дифференциация как конкурентное преимущество

Стратегия дифференциации предполагает, что продукция компании должна иметь уникальные характеристики, не связанные с низкой ценой. Следующие факторы облегчают дифференциацию.

- **Корпоративная политика.** Особенности оказываемых услуг, технологические инновации, материалы, качество продукции и ее уникальность, кадровые ресурсы и информационная поддержка вносят вклад в дифференциацию.
- **Связки внутри цепочки создания стоимости.** На некоторых этапах цепочки создания стоимости одно действие может оказывать влияние на результаты других действий. Например, ускорив обработку заказа, можно сократить срок доставки товара.
- **Время прихода на рынок.** Преимущества компании-первопроходца и компании, пришедшей на рынок последней, актуальны и для дифференциации.
- **Местоположение.** Дополнительную ценность можно извлечь из продуманного расположения торговых точек и филиалов компании.
- **Отношения на рынке.** Разные подразделения компании могут пользоваться одним и тем же центром обслуживания или продаж – это позволит им удовлетворять более широкий спектр потребностей потребителей.
- **Масштабы производства.** Расширение этих масштабов по-разному отражается на потребителях в разных отраслях. Возможность взять у Hertz машину напрокат и вернуть ее в любом филиале компании на территории США – это преимущество масштабности. Однако в некоторых отраслях рост масштабов бизнеса может затруднить удовлетворение спроса на нишевых рынках.
- **Отношения с официальными органами.** На осуществление компанией стратегии дифференциации могут оказать влияние профсоюзы и другие организации.

## Технологические инновации

Благодаря технологическим инновациям конкурентоспособность компании может вырасти. Однако новая технология имеет ценность лишь в том случае, когда она является источником конкурентного преимущества для компании или стимулирует структурные перемены в отрасли. Благодаря внедрению новых технологий снижаются затраты и открываются возможности для дифференциации, что в свою очередь позволяет закрепить конкурентное преимущество. Если технология внедряется во всех компаниях отрасли, это ведет к корректировке структуры всего рынка. Хотя в этом случае новая технология, возможно, не принесет выгоды отдельной компании, зато у всех участников рынка снизятся затраты и вырастет прибыль.

## Конкуренты

Наличие конкурентов укрепляет конкурентоспособность компании. Добросовестные конкуренты часто помогают компании ориентироваться в обстановке и оптимально использовать свои ресурсы при колебаниях спроса. По отношению к продукции конкурентов компания выстраивает стратегию дифференциации своей продукции. Порой конкуренты берут на себя обслуживание малопривлекательных сегментов рынка, которые компании пришлось бы обслуживать самой. Благодаря конкуренции производитель с низкими затратами может поднимать цены на продукцию до тех пор, пока они остаются ниже цен конкурентов. Наконец, добросовестные конкуренты поддерживают структуру отрасли, стимулируют развитие рынка и создают барьеры для выхода на него новых участников. Компании не стоит нападать на добросовестных конкурентов, пытаясь отвоевать у них долю рынка. Атаковать нужно только недобросовестных конкурентов.

## Сегменты отрасли

Компании отрасли можно подразделить на группы на основе их потребностей и приоритетов. Чтобы следовать стратегии фокусирования, надо выделить отдельные сегменты отрасли, в том числе рынки, потребителей и продукты. Обслуживание некоторых из сегментов может наделить компанию конкурентным преимуществом, положительно сказываясь на затратах, дифференциации и конфигурации цепочки создания стоимости.

## Продукты-заменители и эффект синергии

С угрозой со стороны продуктов-заменителей необходимо считаться в любой отрасли. Потребитель перейдет к новому продукту, только если конечная выгода оправдает связанные с этим переходом расходы и неудобства. Конкуренты, возможно, начнут подталкивать потребителя к такому

переходу, а компания-поставщик, наоборот, будет стремиться сделать все, чтобы этого не произошло.

“Потенциальные источники конкурентного преимущества находятся в компании повсюду. Роль, которую играет каждый отдел, филиал и подразделение компании, нужно понять и умело использовать”.

Эффект синергии состоит в извлечении дополнительной ценности из взаимодействия нескольких подразделений компании. Этот эффект следует учитывать при разработке стратегий “горизонтального” управления компанией. Например, несколько отделов организации могут сократить затраты за счет совместного ведения исследований, управления перевозками, снабжением и маркетингом. Для разработки “горизонтальной” стратегии управления необходимо проанализировать отношения подразделений внутри компании и самой компании с другими участниками рынка, чтобы понять, как эти отношения отражаются на конкурентоспособности. Особое внимание стоит обратить на дополняющие продукты (например, такие как компьютер и программное обеспечение). Отношения с производителями дополняющих продуктов обычно строятся по моделям полного контроля, объединения в пакетные продукты и перекрестного субсидирования. Преимущества, которые могут дать такие взаимоотношения, часто остаются нереализованными из-за трудностей организационного характера.

## Бизнес в условиях неопределенности спроса

Практически любой компании рано или поздно приходится действовать в условиях неопределенности рыночного спроса. Для подготовки к такому развитию событий требуются регулярная оценка сценариев будущего и выбор подходящих стратегий. Тем не менее, какую бы стратегию ни выбрала ваша компания (оборонительную или наступательную), не стоит атаковать лидера рынка, копируя выбранную им стратегию.

## Об авторе

**Майкл Портер** – профессор, лауреат стипендии имени епископа Уильяма Лоренса в Институте стратегии и конкурентоспособности при Гарвардской школе бизнеса. Всемирно известный эксперт по вопросам стратегии и экономического развития, автор 16 книг и более сотни научных статей.

---

---