



Книга Конкурентная стратегия

Методика анализа отраслей и конкурентов

Майкл Портер
Альпина Паблицер, 2011
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта классическая книга адресована всем, кто имеет отношение к миру бизнеса. Идеи Майкла Портера о природе рыночной конкуренции сегодня остаются такими же актуальными, какими они были при первой публикации книги в 1980 году. За это время портеровская теория конкуренции настолько глубоко проникла в повседневные реалии бизнеса, что читателю, который откроет Портера впервые, будет казаться, что он не изучает новый материал, а закрепляет уже пройденный. Хотя авторский стиль отличается некоторой тяжеловесностью, язык книги совершенно понятен любому человеку. Более того, ясность изложения выгодно отличает книгу Портера от множества заумных писаний по теории бизнеса; при этом автор то и дело находит повод ненавязчиво напомнить, что повторенье – мать ученья. Эту первоклассную книгу *BooksInShort* не может не порекомендовать всем деловым людям независимо от их специальности.

Основные идеи

- Удачный выбор компанией своей конкурентной стратегии требует отличного знания ситуации на рынке.
- Разные рынки могут иметь сходные структурные характеристики.
- Конкуренция ведет к снижению доходности капитала с учетом рисков.
- Высокую прибыль компании обеспечивают сильный бренд, низкие издержки и специализация (например, освоение рыночной ниши).
- Конкурентная стратегия зависит от поставщиков, конкурентов, потребителей, наличия товаров-заменителей и степени интенсивности конкуренции.
- Компания должна читать сигналы рынка и распознавать те из них, которые посылаются с целью дезинформации.
- Участникам отдельного рынка в условиях олигополии приходится играть в “дилемму заключенного”.
- Не все клиенты выгодны компании – выбирать их следует осторожно.
- Рынок может быть глобальным, развиваться или распасться на фрагменты, находиться на стадии зарождения или спада. Конкурентная стратегия компании должна учитывать этап развития рынка.
- Компании можно сгруппировать по их конкурентным преимуществам.

Краткое содержание

Конкурентные силы

Конкурентная стратегия компании зависит от особенностей деловой среды, в которой та ведет бизнес, – в частности, от особенностей рынка этой компании. Специфику конкуренции на рынке определяют пять основных факторов: 1) Влияние поставщиков; 2) Угроза появления новых участников рынка; 3) Влияние покупателей; 4) Угроза появления продуктов-заменителей; 5) Интенсивность конкуренции на рынке.

“Сущность формулирования конкурентной стратегии состоит в сопоставлении компании и ее окружения”.

Одно из следствий конкуренции состоит в том, что доходность капитала корректируется с учетом потенциальных рисков. Характер рыночной

конкуренции определяются всеми этими факторами, однако в зависимости от особенностей рынка конкретная степень влияния каждого из них бывает разной. Конкурентная стратегия компании позволяет ей не только занять прочную позицию на рынке, но и успешно защищаться от неблагоприятного воздействия со стороны пяти обозначенных факторов.

Как укрепить конкурентную позицию

Чтобы получить преимущество перед конкурентами, компания должна следовать одному из трех базовых сценариев.

1. Сокращение издержек и наращивание производительности.
2. Создание сильного бренда и оригинального дизайна продукции, забота о качестве обслуживания клиентов, построение эффективной сети распространения.
3. Специализация компании на продукте, рыночном сегменте, географическом регионе, приобретение уникального опыта работы.

“Эволюция отрасли имеет важное стратегическое значение, поскольку она, безусловно, несет с собой изменения в структурных характеристиках конкуренции”.

Компания может рассчитывать на победу в конкурентной борьбе, если выберет в качестве стратегии бизнеса один из этих сценариев. Каждый из них чреват определенными рисками. Например, если компания будет уделять все внимание сокращению издержек, она может не заметить изменений в рыночном спросе. Если условия на рынке изменятся, конкурентное преимущество компании может исчезнуть. Например, ее смогут обогнать компании, выбравшие еще более узкий целевой рынок или занявшие нишу внутри уже существующей ниши.

Анализ конкурентной ситуации

При анализе конкурентной позиции компании следует обратить внимание на такие факторы, как цели и задачи ее конкурентов, ее конкурентные преимущества, рыночную репутацию, перспективы развития рынка, а также сильные и слабые стороны ее бизнеса.

“Важность понимания процессов эволюции отрасли и способности прогнозировать изменения определяется тем фактом, что издержки ответных стратегических действий, как правило, увеличиваются при возрастании необходимости изменений”.

Учитывая эти факторы, вы сможете предсказать реакцию конкурента на действия компании по укреплению своей рыночной позиции и ответить на следующие вопросы:

1. Доволен ли конкурент своим положением на рынке?
2. Что конкурент предпримет, почувствовав угрозу своей позиции на рынке?
3. Каковы слабые стороны конкурента?
4. Что может спровоцировать конкурента на агрессивные действия?

“Сигналы рынка могут выполнять две разные по сути функции: они могут быть либо правдивым указанием на мотивы, намерения или цели конкурента, либо блефом”.

Конкуренты посылают на рынок сигналы о своих намерениях и готовящихся действиях. Порой такие сигналы оказываются чистым блефом, порой – предупреждающим выстрелом, а порой сообщают о тщательно продуманном шаге конкурента. Эти сигналы не поддаются однозначному прочтению – компании очень важно научиться их ловить и истолковывать, чтобы вовремя понять, почему конкурент ведет себя так, а не иначе.

“Появление новой отрасли почти всегда угрожает тому или иному экономическому субъекту”.

Сигналы конкурента можно подразделить на следующие типы:

- **Предварительное заявление.** Когда конкурент публично заявляет о своих планах и намерениях, он это делает для того, чтобы опередить или напугать других, прозондировать почву или разъяснить свою позицию. Например, когда компания пытается избежать обвинений в развязывании ценовой войны посредством снижения цен на продукцию, она может ознакомить всех заинтересованных с аргументацией в пользу своего решения. Целевой аудиторией данного заявления при этом могут быть вовсе не конкуренты, а финансисты и инвесторы.
- **Заявление постфактум.** Иногда компания сообщает о каком-либо событии (например, об увеличении объема продаж) после того, как оно произошло. Такого рода заявления требуют тщательного анализа, поскольку нередко они делаются лишь для того, чтобы дезинформировать участников рынка и повлиять на их планы.
- **Обсуждение ситуации в отрасли.** Порой конкуренты высказывают мнение о состоянии дел в отрасли на каком-нибудь форуме, семинаре или конференции. Информация о взглядах конкурента помогает предугадать его дальнейшие действия.
- **Реакция на новый продукт.** Отсутствие реакции конкурента на новые продукты, запускаемые компанией на рынок, свидетельствует о том, что он не рассматривает их в качестве угрозы. И наоборот, если уже через пару недель после запуска он предлагает три аналогичных продукта по более низкой цене, это является убедительным подтверждением его готовности оборонять свою позицию на рынке.
- **Неожиданный шаг.** Если компания вдруг начинает маркетинговую кампанию в совершенно новом географическом регионе или на определенном рынке резко снижает цены на товары, которые обычно нигде не продаются со скидкой, эти действия могут сообщить о многом.
- **Парирование.** Если компания А пытается выйти на рынок компании Б, то компания Б может продемонстрировать готовность защищаться, предприняв в ответ попытку освоить рынок компании А.
- **Борьба с конкурирующим брендом.** Coca-Cola вывела на рынок похожий на Dr. Pepper прохладительный напиток Mr. Pibb в тот момент, когда Dr. Pepper уверенно завоевывал рынок. Maxwell House представила сорт кофе Horizon, который напоминал кофе Folgers, в тех регионах, где Folgers пытался захватить рынок.

- **Судебные иски.** Обращение в суд с антимонопольным иском может быть как сравнительно безобидным ходом конкурента, так и серьезной попыткой заставить ответчика, располагающего ограниченными ресурсами, тратить свои средства на оплату услуг адвокатов, а не на укрепление рыночной позиции.

Дилемма конкурента

Компаниям часто приходится попадать в ситуации, которые напоминают известную “дилемму заключенного”. Суть этой дилеммы такова. Если ни один из двоих заключенных не выдаст полиции другого, оба они выходят на свободу. Если они выдают друг друга, то оба попадают на виселицу. Если выдает другого только один из них, то предатель выходит на свободу и оказывается в выигрыше, а преданный попадает на виселицу. Так происходит и в мире бизнеса. Компании могут сообща предпринимать действия, приносящие положительные результаты для всех, а могут преследовать свои личные интересы, рискуя ухудшить как свое положение, так и ситуацию на всем рынке. Если конкурентная борьба на рынке острая, каждой компании необходимо постоянно пытаться предугадать действия других игроков. Этот прогноз должен быть основан на знании вариантов выбора, стоящих перед конкурентами, а также факторов, препятствующих реализации этих вариантов. Хорошая информированность в этом случае крайне важна, поэтому сообщение рынку информации о себе должно быть тщательно продуманным шагом. В частности, следует обращать особое внимание на сведения, присутствующие в годовых отчетах и других официальных документах компании. Решение о том, какую информацию и в каком объеме следует обнародовать, должно быть взвешенным. При этом надо всегда помнить о том, что этой информацией могут воспользоваться конкуренты.

Отношения с поставщиками и клиентами

Компания должна очень внимательно подходить к выбору поставщиков и клиентов. Далеко не любому клиенту нужно радоваться. Чрезмерно требовательный или слишком влиятельный покупатель, обслуживание которого оказывается слишком дорогостоящим, может принести компании убытки вместо прибыли. При выборе покупателей продукта необходимо обратить внимание на следующие факторы.

- Соответствие запросов покупателя возможностям компании.
- Вероятность увеличения объема заказов от покупателя.
- Степень сговорчивости покупателя.
- Стоимость удовлетворения потребностей покупателя.

“В сравнении с конкуренцией на внутреннем рынке конкуренция в глобальных отраслях представляет ряд уникальных проблем”.

Аналогичными принципами следует руководствоваться и при выборе поставщиков, а кроме этого помнить о следующем.

- **Нельзя полагаться на единственного поставщика.** Производите закупки из разных источников, чтобы уменьшить зависимость от отдельного поставщика и предотвратить рост его влияния на ваш бизнес. Возможно, закупки у разных поставщиков приведут к росту издержек, но конечная выгода от этого часто оправдывает затраты.
- **Не допускайте привязки к одному поставщику.** Если смена поставщика сопряжена с высокими издержками, то найти альтернативу становится непросто и компания может оказаться в ловушке.
- **Оказывайте поддержку потенциальным поставщикам.** Компании следует помогать потенциальным поставщикам в выполнении требуемых ею стандартов. Наличие многочисленных, хорошо мотивированных поставщиков – в интересах покупателя.
- **Стимулируйте стандартизацию.** Благодаря стандартизации возможно массовое производство продукции – цены на нее падают, а издержки, связанные со сменой поставщика, исчезают.
- **Периодически грозите поставщику обратной интеграцией.** Поставщик должен опасаться того, что закупаемый у него продукт вы сможете производить самостоятельно. Эта угроза делает его более сговорчивым и внимательным к вашим потребностям. Обратная интеграция бывает полной и частичной.

Конкуренция на отдельном рынке

Как правило, на отдельно взятом рынке действуют многочисленные игроки, имеющие собственные приемы конкурентной борьбы. Среди самых распространенных вариантов конкурентной стратегии можно выделить следующие.

- **Специализация.** Насколько специализирована ваша компания?
- **Бренд.** Опора на бренд, а не на цену продукции или иные ее характеристики.
- **Целевая аудитория.** Нацелен ли бренд компании на взаимодействие с конечными потребителями или с каналами дистрибуции?
- **Стратегия дистрибуции.** Прибегает ли компания к услугам дилеров или розничных магазинов, пытается ли она связаться с потребителем напрямую через интернет-магазины или выбирает иные стратегии дистрибуции?
- **Качество.** Делает ли компания ставку на высокое качество своей продукции?
- **Технологические инновации.** Позиционирует ли себя компания как бизнес, внедряющий новейшие технологии?
- **Интеграция.** Удастся ли компании успешно конкурировать за счет вертикальной интеграции, то есть наличия в собственности не только производственных мощностей, но и каналов дистрибуции?
- **Издержки.** Делает ли компания ставку на низкий уровень издержек?
- **Обслуживание клиентов.** Стремится ли компания получить преимущество благодаря исключительно высокому уровню обслуживания своих клиентов?
- **Цена.** Проводит ли компания уникальную ценовую политику, выгодно отличающую ее от конкурентов?
- **Соотношение заемных и собственных средств.** Превышает ли доля заемных средств компании средние по отрасли показатели? Если это так, то почему?

- **Отношения с головной компанией.** Отношения участника рынка с головной компанией, как правило, влияют на его рыночную и инвестиционную стратегии.
- **Отношения с органами государственного регулирования.** В некоторых случаях связи с чиновниками могут облегчить компании доступ к заемному капиталу, инвестициям, контрактам, а также помочь проникнуть на определенные рынки.

“Выбор покупателей с учетом их структурных характеристик является особенно важным компонентом стратегии в отраслях зрелых, а также тех, где трудно поддерживать барьеры для вхождения, созданные на основе дифференциации продукта или технологических инноваций”.

Чтобы выделить стратегические категории внутри отрасли, сгруппируйте всех участников рынка в соответствии с выбранными ими конкурентными стратегиями. Как правило, далеко не все компании на рынке следуют одной и той же стратегии. Барьеры для входа на рынок имеют свои особенности в зависимости от того, в какую стратегическую группу пытается проникнуть новый участник, а также от того, является он представителем другой отрасли или всего лишь другой стратегической группы в той же отрасли.

“Таким образом, сущность решения об увеличении мощности состоит не просто в расчете будущего денежного потока, а в учете тех числовых параметров, которые его определяют, включая вероятностные оценки будущего”.

При выборе конкурентной стратегии важно учитывать особенности развития конкретного рынка, поскольку рынки постоянно меняются. На разных этапах своего развития рынок имеет разную привлекательность для инвесторов и компаний. Когда он переходит в стадию зрелости, входные барьеры, как правило, повышаются. Эти барьеры чаще всего связаны с технологическими требованиями, наличием сети распространения, продуктами-заменителями, системой поддержки клиентов и источниками финансирования. Представленный выше структурный анализ – отправная точка для понимания специфики развития рынка. Для того, чтобы непрерывно следить за этим развитием, помимо анализа воздействия пяти факторов конкурентной борьбы следует внимательно изучать, что именно изменяется на рынке и как эти изменения воздействуют на его участников. Как правило, ответ на этот вопрос зависит от специфики рынка – является ли он глобальным, фрагментированным или развивающимся, находится он на переходном этапе или на стадии спада.

Об авторе

Майкл Портер – профессор делового администрирования, стипендиат Роланда Кристенсена в Гарвардской школе бизнеса. Обладатель многочисленных профессиональных наград – премии Уэллса по экономике, премии Адама Смита, трех премий McKinsey и многих других. Почетный профессор и старший преподаватель в Школе менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте.
