Содержание

Предисловие 7

Введение 16

1. Конкурентная стратегия: базовые понятия 21

ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

2. Цепочка создания стоимости и конкурентные преимущества 77

3. Преимущество в издержках 127

4. Дифференциация 229

5. Технологии и конкурентные преимущества 311

6. Отбор конкурентов 379

ЧАСТЬ II. КОНКУРЕНЦИЯ В РАМКАХ ОТРАСЛИ

7. Сегментация отрасли и конкурентное преимущество 427

8. Замещение 497

ЧАСТЬ III. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

9. Взаимосвязи между бизнес-единицами 571

10. Горизонтальная стратегия 647

11. Формирование взаимосвязей 679

12. Взаимодополняющие товары и конкурентные преимущества 737

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ЧАСТЬ IV. ПРИМЕНЕНИЕ НАСТУПАТЕЛЬНОЙ И ОБОРОНИТЕЛЬНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

13. Отраслевые сценарии: конкурентная стратегия в условиях неопределенности **787**

14. Оборонительная стратегия **845**

15. Атака на лидеров отрасли **899**

Библиография **940**

Об авторе **944**

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 преимуществ*.

* 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.*

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 преимущество»* исследуется роль сопутствующих продуктов или услуг в конкуренции и создании конкурентных преимуществ в некоторых отраслях*. 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

* 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.*

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

подразделений*. 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. 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 сложности**. 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 трилогию***.

---

* Эти понятия получили дальнейшее развитие в работе M. Porter «From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May-June 1987. — *Прим. авт.*

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

*** M. 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. M. Porter, "Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy" в "*Michael Porter on Competition*", Harvard Business School Press, 1998. — *Прим. авт.*

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 преимущество» 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 является 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 удается 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 определенны, 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 требует 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 утверждать, 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 рассматривать 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 удается иногда скопировать деятельность других фирм; каким образом разные виды деятельности сочетаются друг с другом; благодаря чему возникают уникальные рыночные ниши?*

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 компании 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.

Майкл Портер
Бруклин, Массачусетс
Январь 1998

.....

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 вопроса 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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, благодаря 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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. Невозможно 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, обусловливающие 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 Гарвардской 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 Экклз, 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 MBA, 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 конкуренции — это факторы, определяющие относительную конкурентную позицию фирмы внутри отрасли. В большинстве отраслей

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 недоходном бизнесе, все усилия по укреплению этой позиции могут оказаться бесплодными*. Оба момента, определяющие выбор стратегии конкуренции, динамичны по своей природе: привлекательность отрасли и прибыльность компании могут со временем изменяться, неприбыльные отрасли и компании 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

* 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.*

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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*»* я изложил аналитический 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

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 обусловливается 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,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

или, другими словами, круга деятельности фирмы. Наконец, предложенные 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 удается 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 теории 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 услуг*, правила конкуренции заключаются в пяти движущих конкурентных

* 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.*

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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).

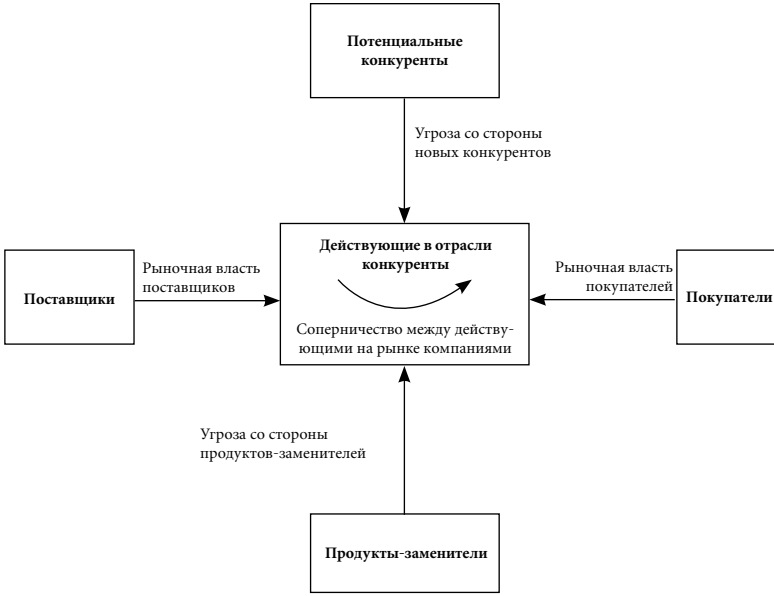

Рис. 1.1. Пять конкурентных сил, определяющих прибыльность отрасли

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 типа 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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.

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 требуют 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 определяется *структурой отрасли* или лежащими в основе экономическими

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 стратегия 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.

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

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Рис. 1.2. Элементы структуры отрасли

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. Однако 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

новых конкурентов*. 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 конкурентов 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 Ligget Group в табачной индустрии

* 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.*

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

(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 конкуренты.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

руки. Если продукт не представляет особой ценности для покупателей, компании получат 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 потребительную стоимость, но до сих пор существенная доля созданной стоимости возвращается компаниям-производителям. Например, многие производители оборудования для нефтедобывающей промышленности благодаря 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>