

Содержание

Введение.....	7
Предисловие.....	19
Введение к первому изданию.....	23

I. ОБЩИЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

1. Структурный анализ отраслей.....	37
2. Базовые варианты конкурентной стратегии.....	85
3. Методика анализа конкурента.....	105
4. Сигналы рынка.....	147
5. Конкурентные действия.....	165
6. Стратегия в отношении покупателей и поставщиков ...	197
7. Внутриотраслевой структурный анализ.....	225
8. Эволюция отрасли.....	269

II. БАЗОВЫЕ УСЛОВИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ

9. Конкурентная стратегия в отраслях с низким уровнем концентрации.....	319
10. Конкурентная стратегия в новых отраслях.....	355
11. Переход к зрелости.....	387
12. Конкурентная стратегия в отраслях в период спада	413
13. Конкуренция в глобальных отраслях.....	445

III. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

14. Стратегический анализ вертикальной интеграции.....	483
15. Нарращивание производственных мощностей.....	519
16. Вхождение в новый бизнес.....	543

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Портфельные методы анализа конкурентов.....	573
---	-----

Приложение Б

Как проводить анализ отрасли.....	583
-----------------------------------	-----

Список основных источников.....	603
--	------------

Введение

Когда восемнадцать лет назад вышло первое издание «*Конкурентной стратегии*», я надеялся, что книга вызовет определенный интерес. Для этого были основания, поскольку она явилась итогом масштабного исследования, получившего одобрение коллег, а предварительные варианты глав тщательно разбирались моими студентами, обучавшимися по программам МВА, а также на курсах для высшего управленческого персонала.

Однако отклик на книгу и роль, которую она сыграла в открытии новой области исследований, превзошли мои самые оптимистичные ожидания. С идеями книги ознакомились большинство студентов школ бизнеса во всем мире в программах основных курсов по политике или стратегии, специализированных факультативных курсов по конкурентной стратегии, а также те, кто обучался таким специальностям, как экономика, маркетинг, управление технологией и информационные системы. И насколько я могу судить по многочисленным письмам, личному общению, а теперь и по электронной почте, эти идеи освоили профессионалы как крупных, так и мелких компаний. Они нашли признание у большинства консультантов по стратегии, возникли фирмы, помогающие компаниям в практическом применении этих идей. Финансовым аналитикам следует прочесть эту книгу, прежде чем получить соответствующую сертификацию.

Конкурентная стратегия и лежащие в ее основе концепции отраслевого анализа, анализа конкурентов и стратегического позиционирования являются сегодня общепринятой составной частью практики менеджмента. Многие мыслящие профессионалы восприняли книгу как руководство

к действию, и это означает исполнение моего желания, которое я испытывал на протяжении всей карьеры, — желания повлиять на то, что происходит в реальном мире.

Конкурентная стратегия стала также предметом академических исследований. В настоящее время эта область привлекает многих специалистов по проблемам управления, выдвигающих широкий круг собственных идей. Она пользуется большим вниманием среди исследователей-экономистов. Огромное удовлетворение вызывают объем и содержание публикаций, так или иначе инициированных книгой. Ряд выдающихся ученых, занятых в этой области, со многими из которых я имел честь общаться в процессе обучения, консультирования или совместной работы, реализовали мое главное стремление — внести вклад в накопление и распространение знаний.

Переиздание *«Конкурентной стратегии»* заставило меня задуматься о причинах резонанса, вызванного книгой. Теперь, по прошествии времени, они более ясны для меня. Конкуренция всегда была центральным пунктом повестки дня компаний, но, разумеется, не последнюю роль сыграло и то обстоятельство, что книга вышла в момент, когда компании во всем мире пытались справиться с растущим соперничеством. Конкуренция, захватывая все новые и новые страны, безусловно, превратилась в постоянную тему нашего времени. Ее интенсивность возрастает и сегодня. В 1980-е годы невозможно было представить себе перевод книги в Китае (который был осуществлен в 1997 г.), как невозможно было представить ее издание на чешском, словацком, венгерском, польском или украинском языках.

Книга восполнила пробел в представлениях о менеджменте. Роль генеральных директоров, укрепляясь на протяжении нескольких десятилетий, становилась более определенной по отношению к специалистам. Стратегическое планирование как разработка долгосрочного направления развития предприятия стало общепринятой важнейшей

задачей. Как я отмечал во введении к первому изданию *«Конкурентной стратегии»*, первые исследователи в этой области, такие как Кеннет Эндрюс и Роланд Кристенсен, поставили ряд важных вопросов, связанных с разработкой стратегии. Однако еще отсутствовали систематические и точные инструменты для получения ответов на эти вопросы — методы оценки отрасли, в которой действует компания, ее конкурентов, а также выбора конкурентной позиции. Ряд созданных для стратегического консалтинга фирм пытались решить эти проблемы, однако в основе их идей, как, например, кривой опыта или обучения, лежали единая концепция конкуренции и единый тип стратегии.

В *«Конкурентной стратегии»* был предложен конструктивный анализ основополагающих факторов конкуренции в отраслях, сформулированных как «пять сил». Такой подход позволяет обнаруживать важнейшие различия между отраслями и пути их эволюции, помогает компаниям найти свою уникальную позицию. Книга предоставила инструменты для рассмотрения всего разнообразия и неоднородности отраслей и компаний, обеспечив строгую методологию их исследования. В ней структурирована концепция конкурентного преимущества, выраженного через показатели затрат и дифференциации и связанного непосредственно с прибыльностью. Книга, обладающая практической ценностью, была быстро воспринята менеджерами, которым нужны конкретные пути решения сложных вопросов стратегического планирования.

Книга также дала толчок новому направлению экономической мысли. В то время экономическая теория конкуренции носила весьма условный характер. Экономисты сосредоточивали свое внимание прежде всего на отраслях; предполагалось, что компании либо не имеют различий, либо различаются в основном по размеру или уровню эффективности. В основном в проблематику отраслевой структуры входили вопросы, связанные с концентрацией

производства и причинами возникновения барьеров вхождения на рынок. Экономические модели не включали менеджеров и практически игнорировали их роль в конкуренции. Экономистов интересовали в основном различные варианты отраслевой структуры и модели конкуренции в рамках определенной социально-экономической государственной политики. Целью было снижение «сверхприбыли». Вопросы о том, как характер конкуренции воздействует на поведение компаний или как повысить прибыли, экономистами практически не рассматривались. Кроме того, экономисты не располагали средствами моделирования конкуренции среди небольшого числа фирм, поведение которых оказывает влияние на другие компании. *«Конкурентная стратегия»* определила круг явлений, которые впервые подверглись математическому исследованию экономистов, вооруженных новыми методами теории игр.

В процессе моей учебы и работы, сначала в программах МВА, затем в качестве доктора экономики и далее в применявшемся в Гарвардской школе бизнеса уникальном ситуационном методе обучения профессионалов-практиков, обнаружился разрыв между реальной конкуренцией и условными моделями. Возникла необходимость разработки методов, позволяющих принимать решения в реальных рыночных условиях. Проводя неоднократно ситуационный анализ и получив на этой основе обширные знания отраслей и компаний, я смог предложить более детализированный подход к отраслевой конкуренции и внести определенную систематизацию в вопрос о том, каким образом фирма может достичь лучших показателей по сравнению с соперниками. Отраслевая структура определяется не двумя, а пятью силами. Конкурентные позиции могут рассматриваться с точки зрения затрат, дифференциации и масштаба. Согласно моей теории менеджеры имеют существенные возможности для воздействия на отраслевую

структуру и позиционирования компании по отношению к другим.

Рыночные сигналы, издержки переключения, барьеры для выхода из отрасли, выбор между снижением затрат и дифференциацией, между широкой стратегией и стратегией фокусирования — таковы лишь некоторые из новых концепций, рассмотренных в книге и открывших дополнительные пути для дальнейших исследований, в том числе с использованием теории игр. Мой подход способствовал открытию новой области экономических исследований и предложил экономистам, работавшим в школах бизнеса, выйти за рамки обучения стандартным экономическим теориям и моделям. «Конкурентная стратегия» не только широко использовалась в процессе обучения, но также послужила стимулом и отправным пунктом для новых усилий в сближении экономической теории и практики*.

Что изменилось с момента публикации книги? В определенной степени изменилось все. Появились новые технологии, методы управления, растущие отрасли и направления государственной политики. Однако, с другой стороны, не изменилось ничего. В книге представлена основополагающая методика изучения конкуренции, которая не ограничивается рамками отраслей, конкретных технологий или управленческих подходов. Она применима как к высокотехнологичным отраслям, так и к отраслям с низким уровнем технологий, а также к сфере услуг. Появление Интернета способно, например, видоизменить барьеры вхождения в отрасль, придать новую форму власти покупателя или вызвать к жизни новые формы замещения — тем не менее

* Среди примеров, заслуживающих внимания: S. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Second Edition, Oxford University Press, 1994; A. Dixit and B. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*, W. W. Norton & Company, New York, 1991; and D. Besanko, D. Dranove; and M. Shanley, *The Economics of Strategy*, Northwestern University, 1996. — Прим. авт.

главные факторы отраслевой конкуренции остаются прежними. Изменения, происходящие в отраслях, придают идеям книги еще большую значимость, поскольку вызывают потребность переосмыслить структуру и границы отраслей. Компании 1990-х годов могут значительно отличаться от компаний 1980-х и 1970-х годов, но более высокая прибыльность в рамках отрасли по-прежнему базируется на относительном уровне затрат и дифференциации. Можно полагать, что ускорение инновационного цикла или управление качеством являются ключевыми решениями конкуренции, но главная проблема состоит в том, как эти методы воздействуют на соперничество внутри отрасли, на относительный уровень затрат компании или на ее способность индивидуализировать свою деятельность или пользоваться ценовой надбавкой.

Идеи книги выдержали испытание временем по той простой причине, что они затрагивают самые основы конкуренции и не зависят от конкретных способов ведения конкурентной борьбы. Другие книги, посвященные конкуренции, приходили и уходили, так как в них рассматривались по существу конкретные случаи или изучались не принципы конкурентной стратегии, а ее конкретные методы. Это не означает, что *«Конкурентная стратегия»* является последним словом в этих вопросах. Напротив, существует множество достижений научной мысли, обогащающих знание в данной области, за ними последуют и другие. Тем не менее *«Конкурентная стратегия»* остается проверенной основой для исследования отраслевой конкуренции и отраслевого позиционирования, открытой для новых идей и интеграции с ними.

Что бы я сегодня изменил или модифицировал? Это сложный вопрос для любого автора, если отвечать на него объективно. Ясно, что *«Конкурентная стратегия»* может быть обогащена новыми примерами, взятыми как из старых, так и из новых отраслей. Ее концепции убедительны

как для сферы производства товаров, так и для сферы услуг, примеры из которой также могли бы ее дополнить. Методы анализа применялись практически во всех ведущих странах, поэтому примеры из международной практики также были бы весьма полезны. Несмотря на то что отрасли, компании и страны меняются, действенность этой методики сохраняется.

Что касается идей, могу честно сказать, что среди них нет таких, от которых я был бы вынужден отказаться. Это не означает, что мы не продолжаем углублять свои знания. Различные элементы системы были проверены, протестированы, углублены и существенным образом расширены другими исследователями. То, что «*Конкурентная стратегия*» часто служила контрастным фоном для других авторов, является источником гордости и в то же время некоторого дискомфорта. Здесь не место для оценки литературы, предлагающей многочисленные новые взгляды. Например, дополнен анализ компаний-поставщиков, а также теоретических основ барьеров вхождения в отрасль. Показано, что, поскольку фирмы неизбежно вступают в переговорные отношения с поставщиками и покупателями, они могут увеличить совокупную стоимость, распределяемую между ними, путем совместной работы с покупателями, поставщиками и производителями дополнительных товаров. Эти вопросы рассмотрены в моей более поздней книге «*Конкурентные преимущества*»* и в других публикациях**. Наконец, многие выводы «*Конкурентной стратегии*» были подтверждены эмпирическими исследованиями.

Конечно, «*Конкурентная стратегия*» не могла не вызвать полемики. Отчасти это связано с некоторым непониманием

* Майкл Е. Портер. «*Конкурентные преимущества*» / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — *Прим. ред.*

** Наиболее важным вкладом явилась работа А. Brandenburger and В. Nalebuff, *Co-opetition*, Currency/Doubleday, New York, 1996. — *Прим. авт.*

и указывает на те места, где изложение могло быть более четким. Так, некоторые критиковали книгу за статичность схемы, применяемой к быстро меняющемуся миру. Однако в ней не предполагается никакой статичности. В каждом элементе системы — анализе отрасли, анализе конкурентов, конкурентном позиционировании — подчеркивается изменяющийся характер условий. В действительности, система позволяет вскрыть *масштабы* изменений, которые будут играть наиболее существенную роль. Значительная часть книги посвящена тому, как понимать изменения и как действовать в меняющихся условиях, в том числе как решать проблемы эволюции отраслей (глава 8), возникновения отраслей (глава 10), зрелости отраслей (глава 11), упадка отраслей (глава 12) и глобализации (глава 13). Компании никоим образом не должны прекращать изучения своей отрасли, своих конкурентов, путей улучшения или корректировки собственной конкурентной позиции.

Другой пример непонимания связан с необходимостью выбора между стратегией низких затрат и дифференциацией. Моя позиция состоит в том, что вряд ли возможно совместить *самые низкие* затраты, подлинную дифференциацию и предложение более высокой цены. Успешные варианты стратегии требуют выбора, в противном случае они доступны для копирования. Введенное мной выражение «застревание на середине» означает верный путь к катастрофе. В отдельных случаях компании, подобные Microsoft, уходят вперед настолько, что могут обойтись без стратегического выбора, но, в конечном счете, это превращается в фактор уязвимости.

Это отнюдь не означает, что компании могут не принимать во внимание затраты, проводя политику дифференциации, или игнорировать дифференциацию, стремясь снизить затраты. Но таким же образом компаниям не следует отказываться от улучшений какого-либо из параметров, если это не ведет к ухудшению другого. В конце концов,

любая позиция, основана ли она на стратегии низких затрат или дифференцирования, стратегии широкой или целенаправленной, — требует постоянного совершенствования. Стратегическая позиция — это путь, а не фиксированное состояние. В более поздней публикации я уточнил различие между практической эффективностью и стратегической позицией, помогающее устранить некоторые неясности в этом вопросе*.

Однако другие разногласия по поводу книги отражают реальные различия во мнениях. Возникло теоретическое направление, согласно которому стратегия не связана с отраслью, поскольку, как утверждается, отраслевые структура и границы быстро меняются, а прибыльность определяется главным образом индивидуальной позицией фирмы. Я постоянно подчеркивал, что важны оба фактора — отрасль и позиция и что игнорирование любого из них подвергает фирму опасности. Различия в среднем уровне прибыльности между отраслями значительны и устойчивы. Свежие статистические данные подтверждают значимость отрасли как фактора прибыльности фирмы и ее показателей на фондовом рынке, свидетельствуя о стабильности отраслевых различий даже на протяжении 1990-х годов*. Это также демонстрирует важность отраслевых характеристик для объяснения разброса в уровне прибыльности компаний

.....

* При оценке статистических данных важно также отметить, что относительное влияние отрасли на прибыльность занижается вследствие чрезмерно широкой классификации отраслей согласно SIC (Стандартной промышленной классификации) и широкого определения сферы бизнеса в финансовой отчетности, а также вследствие того факта, что декомпозиция при методе дисперсионного анализа искусственно снижает измеряемое влияние отрасли. См. A. McGahan and M. E. Porter, "What Do We Know About Variance in Accounting Profitability?", Harvard Business School manuscript, August 1997. — *Прим. авт.*

внутри отрасли*. Трудно представить себе логику, согласно которой природа арены, на которой соперничают фирмы, не оказывала бы влияния на итоги их хозяйственной деятельности.

Структура отрасли, воплощенная в пяти конкурентных силах, дает основу для анализа того, как стоимость создается и распределяется между действующими и потенциальными участниками отрасли. Тем самым подчеркивается тот факт, что конкуренция есть нечто большее, чем просто соперничество между существующими конкурентами. Хотя возможна неопределенность относительно того, где проводить границы отрасли, одна из пяти сил всегда отражает существенные проблемы распределения стоимости. Некоторые доказывают необходимость включения шестой силы, в качестве которой наиболее часто выдвигается государство или технология. Я убежден в том, что роль государства или технологии не может быть понята изолированно и их влияние возможно только через посредство пяти сил.

Сторонники другого теоретического направления утверждают, что ведущая роль в определении результатов деятельности фирм принадлежит рынку факторов производства (исходных ресурсов). Опять-таки нет никаких эмпирических данных, которые можно было бы противопоставить значительным свидетельствам о роли отрасли,

.....

* См. также A. McGahan and M. E. Porter, "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, July 1997, pp. 15–30; A. McGahan and M. E. Porter, "The Persistence of Shocks to Profitability," Harvard Business School working paper, January 1997; A. McGahan and M. E. Porter, "The Emergence and Sustainability of Abnormal Profits", Harvard Business School working paper, May 1997; A. McGahan, "The Influence of Competitive Positioning on Corporate Performance", Harvard Business School working paper, May 1997; and J. V. Rivkin, "Reconcilable Differences: The Relationship Between Industry Conditions and Firm Effects", unpublished working paper, Harvard Business School, 1997. — *Прим. авт.*

а состояние компаний-поставщиков является элементом структуры отрасли. Поскольку ресурсы, мощности и другие атрибуты рынка факторов производства существенны для понимания динамики конкуренции, попытка игнорирования их связи с отраслевой конкуренцией и специфическими позициями фирм по отношению к соперникам чревата опасностью. Стоимость ресурсов и мощностей опосредованно связана со стратегией. Вне зависимости от объема наших знаний о том, что делается внутри фирм, знание отраслей и конкурентов останется важным фактором, направляющим их деятельность.

Наконец, в последние годы появилось мнение, отрицающее в целом необходимость выбора фирмами конкурентных позиций. Согласно этой точке зрения, фирмы должны концентрироваться на поддержании гибкости, освоении новых идей или формировании предельного уровня ресурсов или необходимого обеспечения, которые якобы независимы от конкурентной позиции.

Позволю себе не согласиться. Постоянная гибкость в стратегии превращает конкурентное преимущество в практическую недостижимость. Перескакивая с одной стратегии на другую, невозможно достичь успеха в применении ни одной из них. Постоянное освоение новых идей важно для поддержания производственной эффективности, но это может не соответствовать устойчивой стратегической позиции.

Концентрация лишь на ресурсах/компетенциях и игнорирование конкурентной позиции означает риск превращения в смотрящего внутрь себя. Ресурсы или компетенции наиболее ценны не сами по себе, а с точки зрения определенной позиции или способа ведения конкуренции. Подход, основанный на ресурсах/компетенциях, может быть полезным, но он не устраняет ключевой задачи каждого предприятия, состоящей в понимании структуры отрасли и конкурентной позиции. Опять-таки потребность

во взаимосвязи конкурентных целей (позиции компании на рынке) и средств (факторов, позволяющих занять эту позицию) играет не только важную, но и решающую роль.

«*Конкурентная стратегия*» была написана в другое время и не только нашла последователей, но и породила противоположные точки зрения. Однако удивительным образом именно сегодня все больше признается важность стратегии. Повышенное внимание к внутренним проблемам компаний, господствовавшее последние десять лет, имеет недостатки, которые становятся очевидными, и поэтому вновь возникает интерес к стратегии. Обладая более широкими взглядами и меньшим энтузиазмом, чем в молодости, я надеюсь, что теперь мы сможем яснее, чем когда-либо, видеть место конкурентной стратегии в общем арсенале менеджмента и заново оценить комплексный подход к конкуренции.

*Майкл Портер,
Бруклин, Массачусетс,
январь 1998 г.*

Предисловие

Эта книга, означающая важный этап интеллектуального пути, по которому я шел на протяжении значительной части моей профессиональной карьеры, стала результатом исследовательской и преподавательской деятельности в области экономики промышленного предприятия и конкурентной стратегии. Конкурентная стратегия, являющаяся сферой первостепенного внимания менеджеров, в решающей мере зависит от тонкого понимания характера отраслей и конкурентов. В то же время в этой области нет необходимого набора аналитических методов для достижения такого понимания, а имеющиеся методы не обладают достаточно широким и всеобъемлющим характером. С другой стороны, отраслевая структура уже длительное время является объектом исследований экономистов, главным образом в аспекте государственной политики, однако экономические исследования не были направлены на удовлетворение потребностей управления бизнесом.

Моя преподавательская и исследовательская работа в Гарвардской школе бизнеса по проблемам стратегии бизнеса и экономики промышленности, которую я вел на протяжении последнего десятилетия, послужила основой для восполнения этого пробела. Эта книга появилась благодаря моим исследованиям в экономике промышленности, начало которым положила докторская диссертация и которые продолжают до сих пор. Фактическое рождение книги произошло в результате подготовки материалов для курса по деловой политике* в 1975 г., а также при

.....

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

подготовке и проведении курса МВА и обучения высших руководителей по программе «Промышленность и конкурентный анализ», которым я занимался последние семь лет. Я использовал не только традиционные научные исследования, основанные на статистике, но и анализ сотен отраслей, явившийся результатом подготовки учебных материалов, собственных усилий, руководства многочисленными работами студентов, а также моего сотрудничества с компаниями США и других стран.

Эта книга написана для профессионалов, решающих задачу разработки стратегии конкретного предприятия, и для исследователей, работающих над проблемой конкуренции. Она предназначена также для всех, кто стремится понять свою отрасль и своих конкурентов. Конкурентный анализ важен не только применительно к формулированию стратегии бизнеса, но и в управлении корпоративными финансами, маркетингом, безопасностью и другими видами бизнеса. Надеюсь, что книга послужит ценным руководством для практиков различных сфер деятельности, а также для различных организационных уровней управления.

Надеюсь также, что книга внесет вклад в разработку действенной государственной политики в отношении конкуренции. В «*Конкурентной стратегии*» рассматриваются пути повышения эффективности конкуренции и укрепления рыночной позиции фирмы. Какой бы ни была эта стратегия, она должна осуществляться в контексте правил игры, соответствующих желательному с социальной точки зрения конкурентному поведению и устанавливаемых на основе этических норм и государственной политики. Правила игры не могут иметь ожидаемого эффекта, если они должным образом не учитывают стратегическую реакцию предприятий на конкурентные угрозы и возможности.

При создании этой книги мне была оказана существенная помощь и поддержка. Гарвардская школа бизнеса создала уникальную обстановку для проведения исследования.

Ее деканы Лоуренс Фоурейкер и Джон Макартур предоставили ценные замечания, организационную поддержку и, самое важное, полное одобрение с самого начала. Отдел исследований школы обеспечил финансовую поддержку исследования, что дополнило помощь, предоставленную фондом корпорации General Electric. Ричард Розенблум, директор отдела исследований, не только проявил себя как терпеливый инвестор, но и стал источником ценных замечаний и советов.

Данное исследование было бы невозможно без участия группы талантливых и энергичных ассистентов, работавших со мной в течение пяти лет в рамках программы промышленных исследований и собиравших материалы по конкретным ситуациям. Джесси Бурнеф, Стивен Дж. Рот, Маргарет Лоуренс и Нил Бхадкамкар — все выпускники Гарварда по программе МВА — работали со мной не менее года, занимаясь исключительно данным исследованием.

Большую пользу принесли также исследования моих аспирантов по тематике конкурентной стратегии. Диссертация Кэтрин Хэрриген по отраслям, переживающим упадок, послужила важным вкладом в главу 12. Джозеф Д'Круз, Нитин Мета, Питер Пэтч и Джордж Йип проделали работу, которая также обогатила мое понимание важных проблем, рассмотренных в книге.

Мои коллеги по Гарварду и партнеры в фирмах сыграли главную роль в создании книги. Важнейшим интеллектуальным вкладом в ее подготовку послужила работа, которую я написал в соавторстве с глубокоуважаемым другом и коллегой Ричардом Кейвсом, сделавшим, кроме того, ценные замечания по всей рукописи. Сотрудники факультета политики бизнеса, в особенности Малколм Салтер и Джозеф Боуер, помогли мне уточнить ряд положений и оказали всестороннюю помощь. Кэтрин Хайден, вице-президент Strategic Planning Associates, Inc., не только предоставила комментарии по всей рукописи, но и была постоянным

генератором идей. Совместная исследовательская работа и бесчисленные дискуссии с Майклом Спенсом расширили мое понимание стратегии. Ричард Мейер вместе со мной вел курс по отраслевому и конкурентному анализу и способствовал решению многих проблем. Марк Фуллер оказал помощь в проработке конкретных ситуаций и проведении исследования различных отраслей. Томас Хоут, Эйлин Радден и Эрик Вогт, сотрудники Boston Consulting Group, участвовали в написании главы 13. Среди тех, кто поощрял мою работу и предоставлял полезные замечания по рукописи на различных этапах ее подготовки, — профессора Джон Линтнер, К. Роланд Кристенсен, Кеннет Эндрюс, Роберт Баззелл и Норман Берг, а также Джон Нильс Хэнсон (Gould Corporation), Джон Форбус (McKinsey and Company) и мой редактор Роберт Уоллес.

Я также весьма обязан Эмили Фьюдо и Шейле Бэрри за помощь в создании рукописи и за обеспечение моего душевного спокойствия и продуктивности при работе над ней. Наконец, я хочу выразить благодарность моим студентам, обучавшимся на курсах отраслевого и конкурентного анализа, деловой политики, а также на практических занятиях по отраслевому анализу, за их терпение в качестве «подопытной» аудитории при апробации положений данной книги и в еще большей степени за их энтузиазм при обсуждении и формулировании ее идей.

Введение к первому изданию

Любая фирма, функционирующая в той или иной отрасли, имеет конкурентную стратегию, сформулированную или стихийную. Эта стратегия может быть разработана на плановой основе или возникнуть стихийно в процессе деятельности различных функциональных подразделений фирмы. Решая собственные задачи, каждое подразделение будет неизбежно применять подходы, продиктованные его профессиональной спецификой и побудительными мотивами тех, кто за них отвечает. Однако сумма этих отдельно взятых узкоспециализированных подходов вряд ли представляет наилучшую стратегию.

То внимание, которое сегодня уделяется стратегическому планированию в фирмах США и других стран, строится на предположении, что *тщательное* формулирование стратегии приносит значительный экономический эффект хотя бы в силу координации политики (если не действий) подразделений фирмы и ориентирования ее на достижение некоторой общей совокупности целей. В результате возросшего интереса к формальному стратегическому планированию на первый план вновь вышли вопросы, которые давно стоят перед менеджерами. Какие силы определяют конкуренцию в моей отрасли или в отраслях, куда я намереваюсь войти? Какие действия могут предпринять конкуренты и как лучше всего на них ответить? Каково дальнейшее направление развития моей отрасли? Как наилучшим образом позиционировать фирму, чтобы в течение многих лет успешно конкурировать в отрасли?

Однако основное внимание в процессах формального стратегического планирования уделялось организованной и отлаженной постановке этих вопросов, а не получению

ответов на них. Те методы, которые были предложены, в том числе консалтинговыми фирмами, чтобы найти эти ответы, либо были обращены к диверсифицированной компании, а не отраслевой перспективе, либо учитывали какой-либо единственный аспект отраслевой структуры, как, например, динамика издержек, которая никак не может отразить все богатство и сложность конкуренции в отрасли.

В книге представлена комплексная система аналитических методов, помогающих фирме провести анализ отрасли как единого целого и сделать прогноз ее развития, понять всех конкурентов отрасли и их позицию, а также преобразовать этот анализ в конкурентную стратегию конкретного бизнеса. Книга состоит из трех частей. Часть I представляет общую методику анализа отраслевой структуры и функционирующих в отрасли конкурентов. Концептуальную основу этой методики составляет анализ пяти конкурентных сил, действующих в отрасли, и их стратегических предпосылок. В ней излагаются методы анализа конкурентов, покупателей и поставщиков; методы восприятия сигналов рынка; элементы теории игр, используемые для конкурентных действий и ответов на них; графический анализ стратегических групп в отрасли и исследование различий в результатах их деятельности; а также метод прогнозирования возможных направлений развития отрасли.

Часть II показывает, как методика анализа, описанная в части I, может быть использована для разработки конкурентной стратегии в конкретных условиях важнейших промышленных отраслей. Эти условия отражают основные различия в концентрации, степени зрелости отрасли, а также в какой степени отрасль подвержена влиянию международной конкуренции. Различие условий играет решающую роль для определения стратегического контекста, в котором соревнуются предприятия, возможных стратегических альтернатив, а также общих стратегических

ошибок. В части II рассматриваются отрасли промышленности, слабо концентрированные или состоящие из мелких предприятий, новые отрасли, переход отрасли на более высокий уровень развития, отрасли в условиях спада и глобализация отраслей.

Часть III завершает методику анализа путем систематизированного исследования важнейших типов стратегических решений, принимаемых фирмами в процессе конкуренции внутри отдельной отрасли: вертикальной интеграции, расширения основных мощностей и вхождения в новый бизнес. (Изъятие капиталовложений детально рассмотрено в главе 12 части II.) Анализ каждого стратегического решения базируется как на применении общих аналитических инструментов, представленных в части I, так и на других направлениях экономической теории, а также на управленческих аспектах и факторах мотивации в организационной структуре. Задача части III состоит не только в том, чтобы помочь компании в принятии ключевых решений, но и в том, чтобы научить понимать, какие из этих решений могут быть приняты ее конкурентами, потребителями, поставщиками и потенциальными участниками отрасли/рынка.

Чтобы провести анализ конкурентной стратегии конкретного предприятия, читатель может использовать материал книги несколькими способами. Во-первых, можно применить общие аналитические инструменты, представленные в части I. Во-вторых, главы из части II, в которых рассматриваются ключевые параметры отрасли, могут служить более конкретным руководством для формулирования стратегии предприятия в определенных условиях отрасли. Наконец, если предприятие стоит перед выбором важного внутриотраслевого решения, читатель может обратиться к соответствующей главе части III. Если же принятие конкретного решения необязательно, часть III в большинстве случаев будет полезной с точки зрения анализа принятых

ранее решений, а также прошлых и текущих решений конкурентов.

Какие бы конкретные детали ни являлись предметом особого интереса для читателя, намного полезнее для него будет понимание системы в целом, то есть отправного момента решения любой конкретной стратегической проблемы. Согласно замыслу, части этой книги должны дополнять и усиливать друг друга. Разделы, которые кажутся не столь важными для определения позиции фирмы, могут быть ключевыми для понимания конкурентов. Кроме того, общее положение дел в отрасли или стратегические решения, стоящие в повестке дня в данный момент, могут меняться. Чтение всей книги может показаться трудным, но эти усилия впоследствии будут вознаграждены быстротой и четкостью анализа стратегической ситуации и выработки конкурентной стратегии.

Из книги быстро становится ясно, что всесторонний анализ отрасли и действующих в ней конкурентов требует большого объема данных, получение которых является зачастую весьма тонким и сложным делом. Цель книги — научить читателя самостоятельно решать, какая информация является наиболее важной и как на ее основе провести необходимый анализ. Учитывая практическую сложность последнего, в приложении Б представлен систематизированный подход к проведению отраслевого анализа, приведены источники получения информации на местах и в печати, а также рекомендации по интервьюированию.

Книга ориентирована на *практиков*, то есть менеджеров, стремящихся улучшить результаты хозяйственной деятельности своих предприятий, консультантов менеджеров, преподавателей менеджмента, финансовых аналитиков, других исследователей и экспертов по прогнозированию бизнеса, а также государственных чиновников, старающихся понять конкуренцию для выработки государственной политики. В книге использованы мои исследования

по экономике промышленности и деловой стратегии, мой преподавательский опыт, полученный в Гарвардской школе бизнеса на курсах подготовки магистров делового администрирования (МВА) и высшего управленческого персонала. В ней использованы результаты тщательного изучения сотен отраслей во всем многообразии их структур и уровней развития. Книга не носит характера академического исследования, тем не менее есть надежда, что ее концептуальный подход, связь с теорией промышленной организации и множество конкретных примеров заинтересуют также и ученых-исследователей.

КЛАССИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМУЛИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ

Разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей. В этом разделе представлен классический подход к формулированию стратегии*, ставший стандартом в данной области и означающий для читателя общий исходный пункт, прежде чем он углубится в подробности рассматриваемой в книге методики анализа. Рисунки 1 и 2 иллюстрируют этот классический подход.

.....

- * В этом разделе использованы работы Эндрюса, Кристенсена и других специалистов Методической группы Гарвардской школы бизнеса. Более полное изложение концепции стратегии см. в исследовании Эндрюса (1971) и в более поздней книге Кристенсена, Эндрюса и Боуэра (1977). В этих классических работах рассматриваются также причины необходимости разработки формальной стратегии для компании, а также взаимосвязь между формулированием стратегии и общими функциями высшего менеджмента, которые вовсе не ограничиваются планированием стратегии. — *Прим. авт.*

Рисунок 1 представляет конкурентную стратегию в виде комбинации *целей* (результатов), преследуемых фирмой, и *средств* (методов), с помощью которых она намерена их достичь. Разные фирмы применяют различную терминологию для обозначения некоторых из указанных понятий. Например, некоторые компании используют такие термины, как «миссия» или «задача», вместо «цель», другие говорят о «тактике» вместо «текущих операций» или «производственной деятельности». Однако, по сути, представление о стратегии выражено в разграничении целей и средств.



Рис. 1. Колесо конкурентной стратегии

Рисунок 1, который может быть назван «Колесом конкурентной стратегии», служит в качестве средства наиболее сжатого отображения ключевых аспектов конкурентной стратегии фирмы. Осью колеса являются цели фирмы, то есть общее определение ее конкурентных намерений и конкретных экономических и неэкономических задач. Спицы колеса — ключевые направления деловой политики фирмы, с помощью которых она стремится реализовать свои цели. Под каждым пунктом схемы должно быть сформулировано краткое определение ключевых моментов деловой политики в соответствии со сферой производства и деятельности компании. В зависимости от характера бизнеса формулировки ключевых направлений деловой политики могут быть более или менее специфичны; будучи сформулированными, они составляют концепцию стратегии, которая может применяться в качестве руководства, определяющего все поведение фирмы. Как и в колесе, спицы (методы) должны исходить из центра (целей) и быть связанными друг с другом, иначе колесо не будет катиться.

Рисунок 2 иллюстрирует то обстоятельство, что в общем виде формулирование конкурентной стратегии связано с рассмотрением четырех ключевых факторов, определяющих границы возможностей успешных компаний. Преимущества и слабости компании заключаются в структуре ее активов и компетенций по сравнению с конкурентами, в том числе в финансовых ресурсах, технологическом состоянии, узнаваемости брендов и т. д. Индивидуальные ценности организации представляют собой мотивации и запросы топ-менеджеров и других работников, на которых лежит задача реализации выбранной стратегии. Преимущества и слабости в сочетании с индивидуальными ценностями определяют внутренние (по отношению к компании) ограничения, накладываемые на возможности выбора успешно реализуемой стратегии.



Рис. 2. Контекст формулирования конкурентной стратегии

Внешние ограничения компании определяются ее отраслью и более широким окружением. Возможности и угрозы, существующие в отрасли, характеризуют конкурентную среду, свойственные ей риски и потенциальные выгоды. Социальные ожидания отражают влияние на компанию таких факторов, как государственная политика, социальные отношения, общественные нравы и многое другое. Эти четыре элемента должны обязательно учитываться при разработке реалистичной и легко осуществимой совокупности целей и средств.

Адекватность конкурентной стратегии может быть определена путем тестирования предлагаемых целей и средств на согласованность.

Тесты на согласованность*

Внутренняя согласованность

Являются ли цели взаимно достижимыми?

Направлены ли ключевые методы ведения операций на достижение целей?

Усиливают ли ключевые методы ведения операций друг друга?

Соответствие внешней среде

Направлены ли цели и средства на использование возможностей, имеющихся в отрасли?

Учитывают ли цели и средства те угрозы, которые существуют в отрасли (включая риск конкурентного ответа), в той степени, в какой позволяют имеющиеся ресурсы?

Отражает ли временной порядок целей и средств способность внешней среды абсорбировать соответствующие действия?

В какой мере цели и средства реагируют на широкие социальные проблемы?

Соответствие ресурсам

Соответствуют ли цели и средства ресурсам, имеющимся в распоряжении компании, в сравнении с конкурентами?

Отражает ли временное распределение целей и средств способность организации к изменению?

Коммуникация и реализация

Хорошо ли понимают цели ключевые исполнители?

Имеется ли достаточная согласованность целей и средств с ценностными установками ключевых исполнителей,

.....

* Эти вопросы являются измененной версией перечня, разработанного в исследовании Эндрюса (1971).

которая необходима для обеспечения вовлеченности их в работу?

Имеется ли достаточный управленческий потенциал для эффективной реализации?

Эти общие соображения относительно эффективной конкурентной стратегии могут быть преобразованы в обобщенный подход к формулированию стратегии. Примерный перечень вопросов, приведенный ниже, демонстрирует такой подход к разработке оптимальной конкурентной стратегии.

Процесс формулирования конкурентной стратегии

А. Что делает предприятие в настоящее время?

1. Идентификация

Какова явная или скрытая текущая стратегия?

2. Подразумеваемые положения*

Какие положения относительно сравнительной позиции компании, ее преимуществ и слабостей, конкурентов и тенденций в отрасли должны быть приняты, чтобы придать смысл текущей стратегии?

Б. Что происходит во внешнем окружении?

1. Анализ отрасли

Каковы ключевые факторы конкурентного успеха, а также существенные отраслевые возможности и угрозы?

.....

* Предположив, что менеджеры добросовестно стремятся оптимизировать функционирование своих предприятий, текущая стратегия, реализуемая предприятием, должна отражать некоторые положения, принимаемые менеджерами относительно отрасли и сравнительной позиции, занимаемой в ней предприятием. Понимание и воздействие на эти подразумеваемые положения могут играть важную роль при стратегическом консультировании. Как правило, изменение этих положений требует предоставления помощи, массы доказательной информации и концентрации значительных усилий. Одной логики стратегического выбора недостаточно — необходим учет положений, принятых менеджментом. — *Прим. авт.*

2 Анализ конкурентов

Каковы возможности и ограничения действующих и потенциальных конкурентов, а также их вероятные будущие действия?

3. Анализ социальных факторов

Какие существенные экономические, социальные и политические факторы будут представлять возможности или угрозы?

4. Преимущества и слабые стороны

С учетом проделанного анализа отрасли и конкурентов каковы преимущества и слабые стороны компании *в сравнении с нынешними и будущими конкурентами?*

В. Что следует делать предприятию?

1. Тестирование принятых положений и стратегии

Как положения, воплощенные в текущей стратегии, соотносятся с проделанным выше анализом (пункт Б)? В какой мере стратегия отвечает тестам на согласованность (см. с. 31)?

2. Стратегические альтернативы

Каковы осуществимые стратегические альтернативы с учетом проделанного выше анализа? (Является ли текущая стратегия одной из них?)

3. Стратегический выбор

Какая из альтернативных стратегий наилучшим образом соотносится с положением компании в зависимости от внешних возможностей и угроз?

Несмотря на то что интуитивно процесс, показанный в вышеприведенном перечне, кажется понятным, для получения ответов на эти вопросы необходим глубокий и всесторонний анализ. Именно это и является целью данной книги.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Общие аналитические методы

Часть I закладывает аналитический фундамент разработки конкурентной стратегии, строящийся на анализе структуры отрасли и конкурентов. В главе 1 представлена концепция структурного анализа в виде методики исследования пяти основополагающих конкурентных сил, действующих в отрасли. Эта методика является отправным моментом для значительной части последующего содержания книги. В главе 2 структурный анализ применяется в самом широком плане для определения трех специфических конкурентных стратегий, которые могли бы быть жизнеспособны на протяжении многих лет.

Главы 3, 4 и 5 посвящены другому ключевому аспекту формулирования конкурентной стратегии: анализу конкурентов. В главе 3 представлена методика анализа конкурентов, позволяющая выявить возможные действия конкурентов и их способность к ответной реакции. В главе приводится детальный список вопросов, помогающих аналитику оценить конкретного конкурента. В главе 4 показано, как использовать различные типы рыночных сигналов в результате поведения компаний для дальнейшего анализа конкурентов и формирования базы для принятия стратегических решений. В главе 5 изложены элементарные основы