

## ГЛАВА 2

---

# Пять сил конкуренции — *борьба за прибыль*

**В**ПРЕДЫДУЩЕЙ ГЛАВЕ РЕЧЬ ШЛА ОБ ИДЕЕ, что только положение «лучшего» в отрасли может принести успех, — одно из наиболее распространенных ложных представлений о конкуренции. В настоящей главе мы рассмотрим еще одно общепринятое заблуждение. Большинство людей думают о конкуренции как о прямом соревновании между соперниками. Это стандартное определение, которое при желании легко найти в нужном источнике и любой поисковой системе. Компания Apple продает вам iPhone. Компания Research In Motion продвигает на рынке устройство BlackBerry. Два конкурента вступили в состязание, чтобы продать вам смартфоны. Подобным образом Yamaha, стремясь продать вам пианино, начинает конкурентную борьбу со Steinway. Компании BMW и Audi соперничают друг с другом за продажу автомобилей, а Hyatt и Westin борются за ваше внимание к своим гостиничным номерам.

Довольно узкое понимание задачи. Не разгром соперников и не победа в битвах за продажи составляют суть конкуренции. Получение прибыли — вот в чем высший смысл конкуренции. И такой подход делает проблему намного сложнее. Поскольку в борьбу за присвоение созданной отраслью

стоимости вовлечены не только конкуренты, но и другие многочисленные игроки. Безусловно, в гонке за прибылью компании становятся соперниками. Однако каждая компания борется за прибыль на многих фронтах. Есть потребители, вечно мечтающие платить меньше и получать больше. Есть поставщики, всегда желающие получать больше, а отдавать меньше. Есть производители, подражающие вашей продукции, и в любой момент их более дешевые копии могут появиться на рынке. Наконец, есть потенциальные конкуренты — даже сама угроза появления компаний-новичков налагает ограничения на цены, которые можно запрашивать с потребителей.

---

Не разгром соперников и не победа в битвах за продажи  
составляют суть конкуренции.  
Получение прибыли —  
вот в чем высший смысл конкуренции

---

Таким образом, *структура* отрасли определяется следующими пятью факторами — интенсивность уровня соперничества среди присутствующих на рынке конкурентов; рыночная власть потребителей (постоянные клиенты отрасли); рыночная власть поставщиков; угроза появления на рынке товаров-заменителей; угроза появления на рынке новых игроков, то есть компаний, вступающих в отрасль. Важнейшая концепция «Анализ пяти сил», возможно, выглядит несколько формально, но это не так (см. рис. 2-1). Возьмем, например, здание — любое строение, будь то жилой дом, церковь или склад, — рассмотрев его конструкцию, вы сразу получаете необходимую информацию: как оно используется; как «функционирует»; как в нем организовано пространство; служит ли оно надежным кровом. Его структура определена элементами, общими для всех зданий, — фундамент, стены, кровля. Аналогичным образом вы узнаёте всю нужную информацию об отрасли, взглянув на ее структуру. Детальная схема пяти сил конкуренции, предложенная Портером, непосредственно показывает, как «работает» отрасль, как она создает и делит стоимость. Структура отрасли помогает понять отраслевую прибыльность.

РИСУНОК 2-1

**Структура отрасли — пять сил**

Рисунок взят из статьи: *Michael E. Porter. The Five Competitive Forces That Shape Strategy // Harvard Business Review, January 2008, p. 78–93.* © Harvard Business Publishing.

В своих исследованиях Портер выявил связи между структурой отрасли и ее возможностью приносить прибыль и тем самым доказал ошибочность сразу нескольких распространенных постулатов. Рассмотрим выводы, сделанные Портером.

- Во-первых, во всех отраслях — какими разными ни казались бы они, по поверхностному суждению многих, — в сущности действуют одни и те же факторы. К любому виду экономической деятельности, начиная с рекламного бизнеса и заканчивая производством застежек-молний, применим единый принцип пяти сил. Однако, в зависимости от характера отрасли, соотношение этих сил и значимость каждой из них могут быть различными.

- Во-вторых, вопреки оценкам многих специалистов, только структура отрасли определяет отраслевую прибыльность. никакие прочие характеристики отрасли: ни потенциал экономического роста (высокий или низкий); ни наукоемкость или использование устаревших технологий; ни стабильность или неустойчивость; ни формы деятельности (производство товаров или оказание услуг) — на прибыльность не влияют. Такая категория, как структура отрасли, намного важнее всех прочих, имеющих более «стихийную» природу.
- В-третьих, несмотря на бытоущее мнение, будто перемены в бизнесе происходят с невероятной скоростью, отраслевая структура на удивление неэластична, то есть и меняется, и реагирует на обстановку крайне медленно. Портер обнаружил, что структура отрасли — после того как отрасль выходит из стадии становления, когда ее структура только начинает формироваться, — имеет тенденцию к высокой стабильности во времени. Появляются и исчезают новые продукты. Приходят и уходят новые технологии. Многое меняется постоянно. Но структурные перемены — а следовательно и изменения средней прибыльности отрасли — обычно тянутся долгое время.

## Анализ структуры отрасли — мощный инструмент

Стратегия пяти сил является той точкой отсчета, с которой следует начинать любой организации, пытающейся сформулировать или оценить свою стратегию. Следует помнить, что данная методика объясняет, каким образом организация достигнет преимущества в условиях конкуренции. Стратегия пяти сил, нацеленная на конкурентную борьбу, дает вам исходный уровень для измерения высшей эффективности. С помощью этой методики вы выясните среднеотраслевые цены и расходы, а следовательно, и среднеотраслевую прибыльность — показатель, кото-

рый вы пытаетесь превзойти. Прежде чем понять и оценить результаты вашей текущей деятельности и возможную эффективность, вам необходимо понять фундаментальные принципы отраслевой экономики.

---

С помощью стратегии пяти сил вы выясните  
среднеотраслевые цены и расходы,  
а следовательно, и среднеотраслевую прибыльность —  
показатель, который вы пытаетесь превзойти

---

Анализ пяти сил дает ответы на главные вопросы. Что происходит в вашей отрасли? На чем самом важном из всего происходящего в отрасли сосредоточить силы для конкурентной борьбы? Что заслуживает вашего внимания? До Портера господствовавшим методом оценки факторов и явлений, влияющих на деловую среду, был анализ сильных и слабых сторон, возможностей и риска, или SWOT-анализ<sup>1</sup>. Задача, поставленная перед SWOT-анализом, была совершенно правильной: выявить внешние явления окружающей среды и соотнести их с внутренними факторами, определяющими компанию, — но как аналитический инструмент этот метод оказался слабым. Если кто-либо пользовался SWOT-анализом, тот понимает, о чем идет речь. Метод не содержит согласованных принципов, опирающихся на экономические категории, поэтому, как правило, в каждую из четырех рассматриваемых рубрик вносится случайный набор тем. Результаты зависят исключительно от состава группы, проводящей исследование, и от характера вопросов, волнующих людей в данный момент.

Метод SWOT-анализа, на мой взгляд, страдает сильной тенденциозностью и ограниченностью, но тем не менее отдельные руководители к нему еще прибегают. Скорее всего, его применяют с целью подтвердить свои застарелые догмы и пристрастия; причем неважно, исходит ли решение из здравых принципов экономики или из сиюминутных личных интересов.

---

<sup>1</sup> Аббревиатура SWOT означает четыре указанные категории: *Strengths* — сильные стороны; *Weaknesses* — слабые стороны; *Opportunities* — возможности; *Threats* — угрозы. — Примеч. ред.

сов. (Например, рассматривается вопрос о крупном слиянии. Этот фактор могли внести в перечень «возможности» на основании того, что директор когда-то работал в компании, которая стала объектом поглощения, и теперь он готовит для нее час расплаты. Или потому, что проведение данной сделки сулит ему большие премиальные в конце года. Подобные тенденциозные решения встречаются на практике слишком часто.)

Анализ отраслевой структуры — намного более мощный и объективный инструмент понимания динамики конкуренции. Во-первых, эта методика базируется на системном подходе, поэтому при ее использовании снижается вероятность упустить что-то важное. Во-вторых, анализ основан на фактах и исследованиях (по крайней мере, должен быть таким), а не просто на перечислении проблем и вопросов. Следовательно, методика пяти структур вряд ли приведет к простой перелицовке старых планов; напротив, увидев результаты, руководители смогут узнать для себя что-то новое. Анализ выстраивается на фундаментальных принципах экономики и проводится таким образом, что прежде всего выделяются ключевые факторы: как внешние силы могут ограничить или создать стратегические возможности для вашей компании.

## Пять сил — характеристика каждой силы

Каждая из пяти сил имеет ясное, прямое и предсказуемое отношение к прибыльности отрасли. Общее правило таково: чем мощнее сила, тем большее влияние она оказывает на цены или издержки (или и на то и на другое вместе) — следовательно, тем менее привлекательна будет конкретная отрасль для тех, кто ведет в ней бизнес. (Напоминаю, что структуру отрасли всегда анализируют с точки зрения компаний, уже действующих на отраслевом рынке. Потенциальным новичкам всегда приходится преодолевать барьеры для доступа в отрасль — этим объясняется, почему отрасль может быть привлекательной для компаний, уже работающих на данном рынке, и непривлекательной для новых игроков).

## Базовое уравнение: прибыль равна цене за вычетом расходов

По сути конкуренция в бизнесе — это борьба за прибыль, упорная и постоянная борьба за то, кто присвоит созданную в отрасли стоимость. Хотя конкуренция обычно сложна и многомерна, математика прибыльности проста. Портер напоминает о необходимости всегда держать в виду конечную цель, то есть прибыль, и две ее составляющие — цену и затраты.

**Чистая прибыль равна цене за вычетом затрат.**

Затраты включают все ресурсы, использованные в процессе конкуренции, в том числе затраты на капитал. Эти ресурсы отрасль превращает в создаваемую стоимость. Цены отражают то, как потребители оценивают предложения, которые делает отрасль, и сколько они, взвесив все альтернативы, готовы платить.

Обратите внимание: если отрасль не создает особой стоимости для своих потребителей, цены будут едва-едва покрывать издержки производства. Когда отрасль создает большую стоимость, структура становится принципиально важной для понимания того, кто присвоит созданную отраслью стоимость. Отрасли могут производить — и часто действительно производят — высокую стоимость для своих клиентов или поставщиков, хотя компании, действующие на рынке, получают от своих усилий очень мало.

В рамках отдельной отрасли потенциал отраслевой прибыли определяется относительной мощью пяти сил и их конкретной конфигурацией, поскольку именно они непосредственно влияют на цены отрасли и на ее издержки. Каждая сила действует следующим образом.

<u>СИЛА</u>	<u>ВОЗДЕЙСТВИЕ</u>		<u>ПРИЧИНА</u>	
Угроза появления новых игроков	↑	прибыльность ↓	потому что	цены ↓ издержки ↑
Рыночная власть поставщиков	↑	прибыльность ↓	потому что	издержки ↑
Рыночная власть клиентов	↑	прибыльность ↓	потому что	цены ↓ издержки ↑
Товары-заменители	↑	прибыльность ↓	потому что	цены ↓ издержки ↑
Конкуренция	↑	прибыльность ↓	потому что	цены ↓ издержки ↑

После описания каждой силы будет указан способ определения ее мощи. Многие приводимые мной примеры одновременно иллюстрируют силу и дают представление, как конкретные компании реагируют на действие сил, наиболее важных для отраслей, в которых они действуют. Люди постоянно спрашивают: «Как компании используют эту модель?» Все успешные компании выгодным образом позиционируют себя по отношению к силам, имеющим наибольшее значение в их отраслях. Но позвольте подчеркнуть: одна из главных особенностей подхода Портера — причем дисциплинирующих мышление — состоит в том, чтобы заставить вас четко понять структуру отрасли, в которой вы ведете бизнес. С этого и начинайте. Затем можно сосредоточить внимание на относительном положении, которое в отрасли занимаете вы и ваши конкуренты.

## *Покупатели*

Если у вас есть могущественные покупатели (то есть потребители), они используют свое положение, чтобы сбить цены. Они могут потребовать от вас придать большую стоимость продукту или услуге. В другом случае прибыльность отрасли будет ниже, потому что потребители присвоят больше стоимости.

---

Могущественные покупатели либо сбывают цены,  
либо потребуют от вас придать большую стоимость продукту,  
присваивая, таким образом, большую часть стоимости

---

Рассмотрим это положение на примере цементной промышленности. В США довольно большая доля продаж цемента приходится на крупные и могущественные строительные компании, которые используют такое положение, чтобы сбивать цены на цемент, тем самым ослабляя потенциал прибыльности цементной промышленности. А теперь пересечем границу с Мексикой, где цементная промышленность получает 85% своих доходов от мелких индивидуальных потребителей, получивших название «муравьи». Горстка крупных производителей обслуживает тысячи «муравьев».

Таким образом теряется способность отстаивать свои интересы и нарушается баланс между мелкими сегментированными потребителями и несколькими крупными производителями и продавцами — это фактор, определяющий структуру мексиканской цементной промышленности. Рыночная мощь позволяет производителям взимать с покупателей более высокие цены и получать более высокие прибыли.

Поэтому нет ничего удивительного, что ведущий производитель цемента в США и Мексике компания CEMEX получает более высокие доходы и прибыли в Мексике — но не потому, что создает большую стоимость на внутреннем рынке. Фактически CEMEX конкурирует в двух разных отраслях, каждая из которых имеет свою собственную структуру (см. пример «Стандартные этапы исследования отрасли», в котором рассматривается стратегическая важность определения границ предприятия).

Если вы оцениваете рыночную мощь покупателя, следует учитывать, что каналы поставки продукции могут быть столь же важными, как и конечные пользователи. Это особенно справедливо, когда каналы поставки влияют на принимаемые конечными пользователями-потребителями решения о покупках. Например, консультанты по инвестиционным вопросам обладают огромной властью и получают сопряженные с этой властью высокие доходы и прибыли. Появление могущественных предприятий розничной торговли вроде сетей Home Depot и Lowe's оказывает огромное давление на производителей бытовых товаров.

В рамках отрасли могут существовать сегменты покупателей, обладающие большей или меньшей рыночной силой и разной степенью чувствительности к ценам. Покупатели скорее используют свои возможности оказывать давление на переговорах в тех случаях, когда они чувствительны к ценам. И промышленные, и индивидуальные потребители обладают свойством быть более чувствительными к ценам, если продукт, который они покупают:

- недифференцированный;
- дорогой по отношению к другим расходам потребителей или к их доходам;
- не имеющий последствий для собственной деятельности потребителей.

Приведем пример противоположного свойства, включающий все три приведенных выше условия, — нечувствительность к ценам, которую проявляют производители кинофильмов при приобретении или аренде необходимого оборудования. Например, кинокамера представляет собой исключительно дифференцированный вид оборудования. По сравнению с другими издержками производства ее цена мала, но технические возможности и эффективность оборудования имеют огромное значение для успеха кинофильма. В данном случае качество побивает цену.

## *Поставщики*

Если вы имеете дело с могущественными поставщиками, будьте уверены — на переговорах они воспользуются своими преимуществами, чтобы взыскивать более высокие цены за свою продукцию или настаивать на более выгодных условиях поставок. В любом случае прибыльность промышленности будет ниже, поскольку поставщики присвоят значительную часть стоимости. Производители персональных компьютеров ведут затяжную борьбу с корпорациями Microsoft и Intel, которые обладают рыночной силой. В Intel в результате маркетинговой кампании «Узнай, что внутри» (Intel Inside) торговым знаком защитили все, что без такой защиты стало бы просто компонентами товара.

---

Могущественные поставщики будут взыскивать  
более высокие цены или настаивать  
на более выгодных условиях поставок,  
присваивая, таким образом, большую часть стоимости

---

При анализе рыночной силы поставщиков убедитесь, что вы включили в стоимость продукта или услуги все вводимые в производство ресурсы, закупаемые у них, в том числе стоимость рабочей силы (то есть стоимость рабочей силы ваших наемных сотрудников). Например, развитие авиастроения вечно тормозит сила, проявляемая мощными профсоюза-

ми на переговорах с работодателями. Такие правила работы, как «принять и отправить груз», допускают только лицензированные механизмы транспортировки самолетов к воротам аэропортов или из аэропортов на предприятие, несмотря на то, что эту работу способны выполнить получающие меньшие заработные платы работники багажных служб или других наземных служб аэропортов. Ремонтные работы выполняли в основном в ночную смену, но это правило означало, что механикам, выполнившим ремонт, нужно было бы трудиться круглосуточно по семь дней в неделю, и авиакомпаниям пришлось бы нанимать больше механиков, чем это необходимо для технического обслуживания и ремонта самолетов. Это правило, ныне отмененное, в сущности представляло собой программу создания рабочих мест для высокооплачиваемых механиков, а для авиастроительной отрасли — отток прибыли.

Как оценивать рыночную мощь и поставщиков, и покупателей? Обе группы следует определять с помощью одинакового набора условий, поэтому ниже я привожу не два, а один список.

- Крупные поставщики и покупатели сконцентрированы в одной фрагментированной отрасли (представьте себе битву Голиафа с огромным количеством давидов). Какой процент закупок и/или продаж отрасли приходится на конкретного поставщика и/или покупателя? Обратитесь к данным и, нанеся их на график, определите тенденцию. Насколько болезненной была бы потеря данного поставщика и/или покупателя? Отрасли с фиксированными, неизменными издержками (например производство телекоммуникационного оборудования или бурение на морском шельфе) особенно уязвимы в отношениях с крупными покупателями.
- Отрасль нуждается в поставщиках и покупателях больше, чем они нуждаются в ней. В некоторых случаях возможно, что других поставщиков нет, по крайней мере в краткосрочной перспективе. Приведу два примера: врачи и пилоты гражданской авиации издавна пользуются огромной рыночной властью, поскольку их навыки крайне необходимы, а предложение весьма ограничено. Китай поставляет корпорации Toyota 95% мирового произ-

водства неодима, редкоземельного металла, который необходим Toyota и другим автомобилестроительным компаниям для производства электродвигателей. За один 2010 год цены на неодим выросли вчетверо, так как Китай ограничил поставки этого металла. Дабы положить конец зависимости от редкоземельных металлов, корпорации Toyota пришлось упорно и срочно разрабатывать новый двигатель.

- Поставщики или покупатели могут перераспределять издержки труда в свою пользу. У поставщиков такое случается, когда отрасль к ним целиком привязана. Например, производство персональных компьютеров зависит от корпорации Microsoft, являющейся главным и основным поставщиком операционных систем и программного обеспечения. Перенос издержек труда, выгодный покупателям, происходит, когда покупатель может легко отказаться от одного продавца и перейти к другому. Легкость, с которой покупатели могут переключаться с услуг одной авиакомпании на услуги другой при перелетах по популярным маршрутам, затрудняет авиакомпаниям повышение цен или снижение уровня услуг. Предоставляемые часто летающим пассажирам льготные программы (например скидки на авиабилеты) были задуманы как способ увеличения издержек, связанных с таким переключением на другие авиакомпании. Однако они оказались неэффективными.
- На обе группы работает дифференциация. Если покупатели сталкиваются с малой дифференциацией производимых отраслью продуктов, у них появляется способность стравливать продавцов. По мере того как персональные компьютеры превращаются в зурядный товар массового спроса, власть покупателей возрастает. Но поставщики отрасли, производящей персональные компьютеры, Microsoft и Intel, отличаются высокой степенью дифференциации. Производители персональных компьютеров оказываются зажатыми между могущественными поставщиками и могущественными покупателями.

- Поставщики и/или покупатели могут реально угрожать тем, что, вертикально интегрируясь, станут сами производить продукт, который производит отрасль. Производители пива и безалкогольных напитков используют эту тактику для жесткого ограничения цен на контейнеры для своих товаров.

## *Субституты*

Субституты — продукты или услуги, удовлетворяющие те же основные потребности, что и продукты, производимые отраслью, но делающие это иначе, — ставят предел прибыльности отрасли. Например, программное обеспечение для подготовки налоговой документации и исчисления суммы налогов — это субститут услуг, оказываемых фирмой H & R Block, ведущего поставщика консультационных услуг по налогообложению. Субституты ставят потолок ценам, которые могут выдержать предприятия без ущерба для своего сбыта. На протяжении десятилетий Организация стран — экспортёров нефти (ОПЕК) предотвращает появление субститутов нефти, тщательно управляя ценой на этот энергоноситель так, чтобы отбивать охоту к инвестированию в альтернативные источники энергии. Вот почему защитники окружающей среды выступают за повышение налогов на бензин.

---

Субституты — продукты или услуги,  
удовлетворяющие те же основные потребности,  
что и продукты, производимые отраслью,  
но делающие это иначе, —  
ставят предел прибыльности отрасли

---

Именно потому, что субституты не являются прямыми соперниками товарам, производимым какой-либо отраслью, они часто приходят оттуда, откуда их никто не ждет. Это затрудняет прогнозирование субститутов и даже их обнаружение, когда они уже появились на рынке.

Угроза субститутов особенно велика, если они появляются сразу во многих видах. Например, при жизни следующего поколения электромобили смогут (или нет) стать важным субститутом автомобилей с двигателями внутреннего сгорания. Если это произойдет, возникнет эффект водопада, который вызовет появление субститутов многих частей автомобиля. Например, аккумуляторы существенно увеличивают вес транспортных средств. Поэтому BMW ведет поиски более легкого материала, чем сталь, из которой штампуют корпуса автомобилей. Компании, производящие или обслуживающие трансмиссии и системы выхлопа, в XXI веке вполне могут стать производителями антенн для автомобилей.

Как оценивать угрозу появления субститутов? За ответом на этот вопрос обратимся к экономике и сформулируем наш вопрос конкретнее: является ли субститут привлекательным в плане соотношения цены и эффективности повышением одних характеристик товара за счет других? Компания Coinstar's Redbox, сеть пунктов видеопроката, выдает диски за один доллар — конечно, она стала ощутимой угрозой Голливуду, продающему диски со своей продукцией по цене, которая в 20–40 раз выше. Деятельность Redbox — *субститут* приобретения видеопродукции и *прямой конкурент* местных салонов видеопроката, которые не могут сравниться с торговыми точками Redbox ни по удобству, ни по дешевизне. (Примерно через месяц после того, как я закончила эту главу, компания Blockbuster, некогда бывшая ведущим оператором видеосалонов, объявила о своем банкротстве и попросила защиты от кредиторов.) Хотя прокат дисков по сути давно превратился в субститут их непосредственного приобретения, предложенная Redbox комбинация твердой минимальной цены и удобства явно стала для клиентов настоящим лакомым куском.

Лакомые куски привлекательны не только своей дешевизной. Экспресс «Мадрид–Барселона» — альтернатива перелету по этому маршруту, но обладающая более высокой стоимостью. Энергетические напитки — субститут кофе, но более дорогой. И кофе, и энергетические напитки — «системы поставки» в организм кофеина, но некоторые потребители заплатят больше за субститут, оказывающий более сильный стимулирующий эффект.

Издержки переключения играют важную роль в появлении на рынке субститутов, которые получают распространение, когда такие издержки для покупателей низки. Например, диски с фильмами, о которых шла речь выше, или в случае перехода от патентованных лекарств к лекарствам-аналогам. Учитывая глубокие корни привычки пить кофе, неудивительно, что молодежь с большой охотой переходит на «энергетики».

## *Новые игроки*

Барьеры для доступа в отрасль защищают от новичков, так и норовящих завоевать долю рынка и увеличить отраслевую мощность. Угроза проникновения на отраслевой рынок новых игроков подрывает прибыльность: с одной стороны, приход новых компаний ставит предел росту цен; с другой стороны, более высокие цены на продукцию отрасли лишь усиливают возникающий у новичков соблазн войти в нее. В то же время компаниям, уже работающим в отрасли, обычно приходится нести большие расходы, дабы удовлетворить своих потребителей. Это отбивает у новичков охоту к вхождению в отрасль, поднимает для них планку, которую надо преодолеть, чтобы конкурировать с уже работающими в отрасли производителями. Например, в розничной торговле качественными сортами кофе входные барьеры довольно низкие, и компании Starbucks приходится постоянно инвестировать в обновление своих запасов и ассортимента. Если Starbucks ослабит усилия, то практически она сама распахнет двери перед новым соперником, который не замедлит вступить в схватку.

---

Барьеры для доступа в отрасль защищают от новичков,  
так и норовящих завоевать долю рынка  
и увеличить отраслевую мощность

---

Как определить масштаб угрозы появления новых игроков? Если вы уже присутствуете в отрасли, то как надо поступать, чтобы усложнить входные барьеры? А если вы только подумываете о выходе на новый ры-

нок, как преодолеть стоящие на пути барьеры? Барьера для доступа в отрасль много. Ниже приводится ряд вопросов и условий, которые помогут вам обнаружить и оценить эти препятствия.

- Приводит ли производство в больших объемах к снижению издержек в расчете на единицу продукции? Существует ли *эффект масштаба производства* и при каких объемах производства этот эффект проявляется? Качественные показатели имеют значение. Откуда берется этот эффект? Из распределения неизменных издержек на больший объем производства? Не является ли он результатом применения более успешных технологий, внедрение которых зависит от масштабов производства? Или этот эффект возникает вследствие силы, проявляемой при переговорах с поставщиками? На разработку новой операционной системы для персонального компьютера требуется затратить около миллиарда долларов, и если ваша компания по размерам сопоставима с Microsoft, то расходы окупятся за несколько недель.
- Понесут ли покупатели какие-либо издержки переключения при переходе от одного поставщика к другому? Переход от Macintosh к персональному компьютеру любого другого производителя (и наоборот) потребует многих часов, которые уйдут на настройку и переобучение. Поскольку компания Apple является мелким игроком, владеющим небольшой долей рынка, она может извлечь намного больше из переманивания клиентов у Microsoft. Соответственно, Apple инвестирует значительные средства в снижение издержек переключения, с которыми столкнутся люди, прежде работавшие на персональных компьютерах других компаний.
- Повышается ли потребительная стоимость товара, уже купленного клиентом, по мере того, как этим продуктом начинают пользоваться все больше людей, то есть когда вступает в силу *сетевой эффект*? Как в случае с эффектом масштабов производства у поставщиков, постарайтесь понять, откуда возникает стоимость и какова она. Иногда видимая стабильность или репутация ком-

пании делают ее «надежным» выбором, а иногда стоимость может возникать из масштабов сети, как это происходит с Facebook.

- Какова цена вхождения компании в новый вид деятельности? Насколько велики *инвестиции капитала*? Кто может захотеть сделать такие инвестиции? Кто делает их? Фармацевтическая отрасль всегда нуждается в огромных капиталовложениях в научно-исследовательскую деятельность и маркетинг. Поэтому фармацевтические компании не слишком обеспокоены угрозой появления новых конкурентов и свободно поднимают цены.
- Обладают ли уже работающие в отрасли компании не зависящими от их размеров преимуществами, недостижимыми для новых игроков? В числе примеров таких преимуществ — уникальные, защищенные правом собственности технологии, хорошо известные бренды, удачное местоположение компаний и доступ к каналам распределения. Так, каналы распределения могут оказаться труднопреодолимым барьером, особенно если они ограничены и перекрыты компаниями, уже давно присутствующими на отраслевом рынке. Это обстоятельство может заставить новых игроков создать собственные каналы распределения. Например, новым бюджетным авиакомпаниям приходилось продавать билеты через интернет, так как агентства, продающие билеты на авиарейсы, отдавали предпочтение старым игрокам.
- Может ли политика правительства ограничивать появление новых игроков или даже мешать им? В штате Массачусетс, где я живу, очень трудно получить лицензии на торговлю вином, что резко ограничивает число новых компаний в этом бизнесе. Правила, нормативы, патенты и субсидии также могут оказывать косвенное воздействие на появление новых игроков, поднимая или понижая входные барьеры.
- Какого ответного удара следует ожидать потенциальному новому игроку, если он решится выйти на отраслевой рынок? Существует ли в отрасли традиция сурового отношения к новичкам? Обла-

дает ли отрасль ресурсами, необходимыми для агрессивной конкуренции? Если отрасль развивается медленно, если ее издержки постоянно высокие, то компании, уже работающие в отрасли, обычно энергично бьются за сохранение своей доли рынка.

## *Соперничество*

Если между работающими в отрасли компаниями возникает острое соперничество, то прибыльность снижается. По ходу борьбы компании просто расточают создаваемую ими стоимость, передавая ее покупателям в форме снижения цен или растративая ее на растущие издержки конкуренции. Соперничество может принимать разные формы, выливаясь и в ценовую конкуренцию, и в рекламу, и во внедрение новых продуктов, и в совершенствование обслуживания клиентов. Например, у фармацевтических компаний долгая история ожесточенной конкуренции в научных исследованиях и маркетинге, но они избегают ценовой конкуренции.

---

Если конкуренция острая, компании расточают  
создаваемую ими стоимость,  
передавая ее покупателям в виде снижения цен  
или растративая ее на растущие издержки конкуренции

---

Как оценить остроту конкуренции? Приведем ряд условий, при которых, как отмечает Порттер, конкуренция будет максимально суровой.

- Отрасль состоит из многих конкурентов или конкуренты примерно равны по размерам и мощи. Зачастую лидер отрасли обладает способностью навязывать методы и приемы, которые полезны всей отрасли.
- Медленные темпы роста провоцируют схватки за доли рынка.
- Высокие барьеры для доступа в отрасль мешают компаниям уходить из нее. Например, такое происходит, когда компании влож-

жили средства в специализированные активы и их невозможно продать. Избыточные мощности обычно негативно сказываются на прибыльности отрасли.

- Соперники иррационально привержены бизнесу. То есть финансовые показатели не являются для них главной целью. Например, государственное предприятие может получать поддержку, которую предоставляют из соображений национальной гордости или потому что это предприятие дает рабочие места. Другой случай — когда корпорация считает, что ее имидж требует полной линейки продуктов.

Портер предупреждает, что ценовая конкуренция — самая пагубная форма соперничества. Чем сильнее конкуренция основана на цене, тем больше ведущие ее компании втягиваются в борьбу за право быть лучшими. Приведем ряд условий, при которых такая конкуренция наиболее вероятна.

- Предложения одного конкурента трудно отличить от предложений другого (проблема сближения конкурентов, рассмотренная в главе 1), и издержки переключения для потребителей незначительны. Такая ситуация заставляет конкурентов снижать цены для привлечения покупателей, что и происходит в течение многих лет в компаниях, занимающихся пассажирскими авиаперевозками.
- У конкурентов высокие фиксированные и низкие переменные издержки, что создает тенденцию к снижению цен, в результате чего любой новый покупатель будет «вносить свой вклад в покрытие накладных расходов». Вспомним опять пассажирские авиаперевозки.
- Мощности надо наращивать крупными партиями, что не только разрушает существующий в отрасли баланс предложения и спроса, но и приводит к снижению цен, необходимому для полной загрузки мощностей.

- Продукция подвержена разрушению (речь идет не только о фруктах и модной одежде): широкий круг продуктов и услуг быстро устаревают или теряют свою потребительскую стоимость. Остающиеся незанятыми номер в отеле, место в самолете или столик в ресторане — тоже «разрушаются».

## Почему ТОЛЬКО пять сил?

Модель пяти сил приложима ко всем отраслям, поскольку она охватывает отношения, фундаментальные для любой коммерческой деятельности: между покупателями и продавцами; между продавцами и поставщиками; между конкурирующими продавцами; между предложением и спросом. Над этим стоит задуматься. Модель Портера охватывает все основы. Анализ пяти сил — универсальная и основополагающая методика.

---

Модель пяти сил приложима ко всем отраслям,  
поскольку она охватывает отношения,  
фундаментальные для любой коммерческой деятельности

---

Когда я провожу беседы о стратегии с управляющими, то обычно спрашиваю, известна ли им модель пяти сил Портера. Большинству она известна. Но затем происходит нечто любопытное. Разговор превращается в соревнование, кто сможет точнее перечислить все пять сил. Обычно люди вспоминают только три или четыре. Кто-нибудь, абсолютно уверенный в своей правоте, обязательно упомянет какой-либо фактор, не являющийся одной из пяти сил. Как правило, такие казусы происходят по той простой причине, что в *их* отрасли это конкретное явление имеет огромное значение для успеха.

Итак, позвольте мне подчеркнуть главную мысль. Запоминание пяти сил не делает вас более совершенным знатоком законов бизнеса; правда, иногда оно помогает выглядеть лучше. Важно понять более глубокий

смысл: количество *структурных* сил, действующих в каждой отрасли и систематическидвигающих прибыльность в *предсказуемом направлении*, ограничено.

### Спрос и предложение

В какой-то момент обучения каждый усваивает представление о важности спроса и предложения в определении цен. На совершенных, идеальных рынках приспособление спроса и предложения очень чувствительно: если предложение увеличивается, цены немедленно падают до уровня нового равновесия. При совершенной конкуренции прибыли не существует, поскольку цена всегда стремится к переменным издержкам производства. Однако на практике «совершенными» являются очень немногие рынки. Предложенная Портером методика анализа пяти сил дает способ системно размышлять о несовершенных рынках. Например, если на входе в отрасль есть барьеры, новое предложение просто не может выйти на рынок и удовлетворить спрос. Таким образом, рыночная власть поставщиков и покупателей прямо скажется на ценах. И так далее.

Могут быть важны и другие факторы, но они не структурны. Рассмотрим четыре фактора, которые привлекают наибольшее внимание.

- *Государственное регулирование* оказывает существенное воздействие на конкуренцию, если оно меняет структуру отрасли, влияя на одну или несколько из пяти сил.
- То же самое следует сказать о *технологиях*. Если, скажем, интернет облегчает отраслевым потребителям делать покупки по лучшей цене, то отраслевая прибыльность снизится, так как в данном случае интернет изменил структуру отрасли, усилив рыночную власть покупателей.
- Управляющие часто (и ошибочно) полагают, что *быстрорастущая отрасль* будет привлекательна. Но темп развития вовсе не является гарантией отраслевой прибыльности. Рост может вы-

двинуть в первые ряды поставщиков. Или, в сочетании с низкими входными барьерами, он привлечет новых конкурентов. Рост сам по себе ничего не сообщает о рыночной власти покупателей или о наличии субститутов. Портер предупреждает: непроверенное и даже ошибочное предположение, что быстроразвивающаяся отрасль — это и есть «хорошая» отрасль, часто приводит к плохим стратегическим решениям.

- Иногда в качестве «шестой силы» называют *дополнения* — продукты и услуги, используемые вместе с продукцией отрасли. Например, компьютерное оборудование и программные продукты. Дополнения могут влиять на спрос (купили бы вы электромобиль, если его негде подзаряжать?). Однако, как и другие рассматриваемые здесь факторы (рост, государственное вмешательство, технологии), дополнения влияют на прибыльность отрасли благодаря своему воздействию на пять сил.

Таким образом, в зависимости от отрасли, в которой работает ваша компания, понимание роли дополнительных факторов и управление ими могут быть важны для достижения успеха. Однако воздействие, оказываемое на отраслевую прибыльность каким-либо дополнительным фактором, не относящимся к пяти силам, в отличие, скажем, от «усилений» рыночной власти покупателей, уже не будет ни системным, ни предсказуемым. Например, одни технологии могут увеличивать издержки и понижать цены, а следовательно, и прибыльность; другие — оказывать противоположное воздействие; третьи — вовсе его не оказывать. То же самое относится и к остальным рассмотренным выше дополнительным факторам. Любая из пяти сил структурна по своей природе. Всегда можно предсказать, что ее «увеличение» скажется на ценах или издержках и двинет их в известном направлении. Увеличение рыночной власти покупателей всегда приводит к снижению, а не к росту цен. Увеличение рыночной власти поставщиков всегда ведет к увеличению издержек, а не к их снижению. Преобладающее воздействие каждой из пяти сил на прибыльность представлено на рисунке 2-2.

РИСУНОК 2-2

### Как пять сил воздействуют на прибыльность



## Значение для стратегии

Совокупная мощь пяти сил важна, поскольку она оказывается на ценах, издержках и инвестициях, необходимых для соперничества. Структура отрасли определяет, как делится создаваемая в отрасли экономическая стоимость: какая ее часть достается работающим компаниям, а какая — покупателям, поставщикам, дистрибуторам или приходится на субституты и потенциальных новых игроков. Структуру промышленности можно напрямую связать с отчетами о прибылях и убытках и с балансовыми отчетами любой работающей в отрасли компании. Глубокое понимание, полученное в результате такого анализа, неизбежно приводит к обоснованным решениям, где и как конкурировать.

Каким образом можно использовать методику анализа отрасли? Рассмотрим первый типичный вопрос: обещает ли отрасль возможность по-

лучения привлекательных доходов? Компания IBM в 2005 году продала свои персональные компьютеры компании Lenovo. Анализ пяти сил помогает понять, почему отрасль стала настолько непривлекательной, что даже один из ее выдающихся представителей решил признать собственное поражение. Два поставщика, обладающие подавляющей рыночной силой, — Microsoft и Intel — присваивали почти всю стоимость, созданную в отрасли. Наконец, отрасль обрела зрелость, персональные компьютеры стали товаром массового потребления, что увеличило рыночную силу покупателей. Поскольку один персональный компьютер хорош так же, как и другой, покупатели могли легко переключаться с одних брендов на другие, чтобы делать покупки по устраивающей их цене. Конкуренция среди производителей персональных компьютеров обострялась, причем все большее давление на цены оказывали новые производители, появлявшиеся в Азии. Этот процесс завершило появление потенциальных субститутов нового поколения: разнообразных мобильных устройств, в той или иной степени обладающих тем же набором функций.

### Стандартные этапы исследования отрасли

**1. Определить границы отрасли по ассортименту производимой продукции и географическим рамкам.** Какие ресурсы использует отрасль для производства продукции? Какую продукцию она производит? Уделите этому этапу особое внимание, поскольку он сложнее, чем думает большинство людей. Пять сил помогут вам избежать общей ошибки: слишком узкого или слишком расширенного определения границ отрасли. Имеет ли ваша компания дело с одними и теми же потребителями и поставщиками, сталкивается ли она с одними и теми же входными барьерами? Портер предлагает пользоваться простым эмпирическим правилом: если существуют различия более чем в одной из пяти сил или различия одной силы слишком велики, то вы имеете дело с разными отраслями, каждая из которых требует особой стратегии. Рассмотрим это положение на примерах.

- **Ассортимент продукции.** Является ли производство моторного смазочного масла для легковых автомобилей частью той же отрасли, которая выпускает моторное смазочное масло для

грузовиков и стационарных электрогенераторов? Сама по себе нефть в обоих случаях одинакова. Но масло для легковых автомобилей продают с помощью рекламы сегментированным покупателям и используют для этого мощные каналы. Кроме того, масло производят на местных предприятиях, что позволяет нейтрализовать высокие издержки, связанные с логистикой малых упаковок. В производстве моторного масла для грузовиков и электрогенераторов существует иная структура отрасли: другие покупатели, другие каналы сбыта, другие цепочки поставщиков. С точки зрения стратегии, это две разные отрасли.

- **Географические рамки.** Является ли производство цемента общемировым или национальным бизнесом? Вспомните приведенный выше пример компании CEMEX. Хотя некоторые элементы одинаковы, но потребители в США и Мексике разительно отличаются друг от друга. Географические рамки национальны, а не глобальны, и компании CEMEX необходимо проводить разные стратегии с учетом двух рынков.

2. **Определить игроков**, образующих каждую из пяти сил, а там, где это уместно, сегментировать их по группам. На какой основе возникают эти сегменты?

3. **Оценить внутренние факторы, движущие каждой из пяти сил.** Какие из этих факторов сильные, какие слабые? Почему? Чем строже вы проведете анализ, тем более ценными окажутся полученные результаты.

4. **Оценить общую структуру отрасли.** Какие силы управляют прибыльностью? Не все силы одинаково важны, поэтому следует глубоко проанализировать самые важные именно для вашей отрасли. Соответствуют ли полученные вами результаты сегодняшнему и долгосрочному уровням прибыльности? Можно ли говорить, что компании, приносящие большую прибыль, лучше позиционированы по отношению к пяти силам?

5. **Проанализировать недавние и ожидаемые изменения каждой силы.** Есть ли у выявленных изменений какая-либо тенденция? Загляните в будущее и скажите, как конкуренты, нынешние и потенциальные, могут повлиять на структуру отрасли?

6. **Позиционировать компанию по отношению к пяти силам.** Можно ли найти позицию, где эти силы будут действовать слабее всего? Может ли компания использовать изменения, происходящие в отрасли? Можно ли изменить структуру в пользу компании?

Анализ пяти сил чаще всего используют, чтобы определить «привлекательность» отрасли, и это абсолютно необходимо компаниям и инвесторам, решающим, входить ли им в отрасль, выходить ли из нее и инвестировать ли в нее. Но применять методику исключительно ради одного этого фактора: привлекательна или нет ваша отрасль — значит использовать возможности такого анализа не в полной мере. Однобокое применение анализа пяти сил не даст ответов на чрезвычайно важные вопросы.

- Почему сегодняшняя отраслевая прибыльность именно такая? Что определяет ее?
- Что меняется? Какова тенденция изменения отраслевой прибыльности?
- Какие лимитирующие факторы необходимо преодолеть, чтобы получить большую часть создаваемой вашей компанией стоимости?

Другими словами, правильно проведенный анализ пяти сил позволяет понять сложность конкуренции и открывает путь ко многим возможным действиям по повышению эффективности. Каким бы непривлекательным ни было производство персональных компьютеров для большинства компаний, входящих в этот бизнес, Apple, по-видимому, нашла способ получать прибыль. Создав собственную операционную систему, Apple никогда не подчинялась и не подчиняется рыночной мощи, которой обладает и пользуется Microsoft. Создавая уникальные продукты, Apple ограничила рыночную власть потребителей. Преданные Apple покупатели готовы платить за ее продукцию больше, но не переключаться на продукты других фирм.

Теперь можно перейти ко второму типичному вопросу: можно ли позиционировать компанию так, чтобы действие сил было минимальным? Рассмотрим стратегию, разработанную производителем тяжелых грузовиков компанией Paccar. Производство грузовиков — еще одна отрасль с весьма непривлекательной структурой.

- Существует много крупных и мощных потребителей, эксплуатирующих большие парки грузовиков. Эти покупатели очень чув-

ствительны к ценам, поскольку стоимость грузовиков составляет существенную долю их затрат.

- Конкуренция основана на цене, поскольку а) данная отрасль капиталоемкая и подвержена циклическим спадам, и б) сборка большинства грузовиков регламентирована стандартами, и потому грузовые автомобили выглядят одинаковыми.
- Если говорить о поставщиках грузовиков, то следует отметить значительную рыночную власть профсоюзов, а также крупных поставщиков двигателей и компонентов автопоездов.
- У покупателей есть альтернативы (можно, например, воспользоваться услугами железнодорожного транспорта), что ставит жесткий предел росту цен на грузовики.

В период с 1993 по 2007 год средняя норма прибыли на инвестиированный капитал была равна 10,5%. Однако за то же время прибыльность у Paccar — компании, контролирующей около 20% североамериканского рынка грузовиков, — составляла 31,6%. В этой сложной отрасли Paccar заняла особую позицию, сведя до минимума действие пяти сил. Покупатели, на которых ориентируется компания, — индивидуальные собственники грузовиков, чаще всего это парни, для кого грузовик стал домом на колесах. Они будут платить больше за статус: за принадлежащие Paccar бренды Kenworth и Peterbuilt; за возможность пользоваться множеством бытовых удобств вроде роскошной кабины, где можно спать, за сиденья из кожи особой выделки. Грузовики, производимые Paccar на заказ, поставляют водителям — наряду с сопутствующими услугами — шансы на больший успех. Например, развернутая Paccar программа помощи на дорогах сокращает времяостояния, а это важный фактор в экономике собственников грузовиков. В отрасли, где господствует ценовая конкуренция, Paccar взимает с покупателей премию в размере 10% цены.

Компания Paccar не конкурирует за право быть «лучшим» производителем грузовиков в отрасли. Делай она это, то ориентировалась бы на тех же покупателей, что и другие компании отрасли, и предлагала своим

клиентам те же продукты, что и другие компании. В этом случае Paccar была бы втянута в характерную для отрасли ценовую конкуренцию, что усилило бы соперничество, которое в свою очередь вызвало бы еще большее ухудшение структуры отрасли. Пример компании Paccar важен для многих компаний, работающих в разных отраслях: избрав неправильный способ конкуренции, можно легко усугубить и без того плохую ситуацию.

Конкурируя за уникальность, удовлетворяя широкий круг потребностей и обслуживая особых покупателей, Paccar ведет свою индивидуальную гонку. Силы, влияющие на цены и издержки компаний, более благоприятны. «Стратегию можно рассматривать как возведение сооружений, защищающих от сил конкуренции, или как нахождение в отрасли положения, при котором воздействие сил минимально», — пишет Порттер. Как показывает пример Paccar, оптимальные стратегии подобны убежищам, в которых укрываются при ураганах. А методика анализа пяти сил предоставит вам прогноз погоды.

## Динамичная структура

Со временем некоторые из пяти сил или все они вместе могут менять направление, и вслед за этими сдвигами меняется и отраслевая прибыльность. Структура отрасли динамична — Порттеру приходится довольно часто повторять это положение, поскольку существует удивительно устойчивое ошибочное представление, что структура отрасли и ее позиционирование статичны и потому не представляют важности в быстро меняющемся мире. Для людей, получивших знания идей Порттера из вторых рук (о чем уже говорилось в предисловии), я еще раз подчеркиваю: структура отрасли динамична, а не статична. Когда вы проводите ее анализ, то получаете моментальный снимок: какова она есть в конкретные момент, — но одновременно и оцениваете тенденции пяти сил.

Со временем рыночная власть покупателей или поставщиков может возрасти или уменьшиться. Технологические или управленические инновации могут увеличить или сократить вероятность появления новых

конкурентов и субститутов. Остроту конкуренции могут изменить решения, принимаемые управляющими, или изменения государственного регулирования. Компания Walmart вряд ли была сколько-нибудь заметна в 1970 году. Сегодня Walmart, будучи самым могущественным закупщиком в мире, завоевывает отрасль за отраслью. Должность начальника отдела закупок в компании называют «вице-президент, ответственный за средства воздействия, используемые при международных закупках» — это самое откровенное определение из всех, какие я когда-либо встречала. Для любого, кто отслеживает действие пяти сил, превращение Walmart в мирового гиганта, торгующего по минимальным ценам, не стало внезапным камнепадом, случившимся за одну ночь. Многим компаниям-поставщикам стратегия Walmart на мировых рынках напоминала скорее крушение их поезда, которое им приходилось просматривать вновь и вновь на мутильно медленной скорости. Времени, чтобы подготовиться, принять нужные решения и осуществить их, было предостаточно.

В любой отрасли всегда происходит движение вперед. Чем лучше вы понимаете структуру отрасли, тем выше вероятность, что вы обнаружите новые стратегические возможности, сможете воспользоваться ими и предпринять меры, меняющие отраслевую структуру в выгодном для вас направлении. Действительно стратегические перемены влияют на все пять сил.

### Пять сил — конкуренция за прибыль

- В действительности соперничество ведется за прибыль, а не за вытеснение соперников из бизнеса. Суть деловой конкуренции — борьба за прибыль, постоянная борьба за то, кто присвоит создаваемую отраслью стоимость.
- Компании конкурируют за прибыль непосредственно с соперниками, но также с покупателями, поставщиками, потенциальными новыми конкурентами и субститутами.
- Совокупная мощь пяти сил определяет среднеотраслевую прибыльность, влияя на цены, издержки и инвестиции, нужные для ведения конкуренции. Оптимальная стратегия дает отчеты о прибылях и убытках, которые лучше среднеотраслевых показателей.

- Применение анализа пяти сил только для определения привлекательности или непривлекательности отрасли отражает неспособность использовать этот инструмент на полную мощность. Структура отрасли может «объяснить» отчеты о доходах и балансовые ведомости любой компании, работающей в отрасли, поэтому открытия, сделанные в ходе анализа, должны напрямую вывести вас на решения, где и как конкурировать.
- Структура отрасли динамична, а не статична. Анализ пяти сил может помочь предвидеть и использовать структурные изменения.

Почему некоторые компании более прибыльны, чем другие? Мы только что в этой главе частично разобрали ответ на поставленный вопрос: структура отрасли объясняет некоторые различия в отраслевой прибыльности. Теперь можно переходить ко второй части ответа. В следующей главе будет рассмотрена *относительная позиция* компаний в отрасли — показатель, объясняющий еще одну группу различий.