

# Интервью с Майклом Портером

## Ответы на часто задаваемые вопросы

Беседы с Портером проходили в Гарвардской школе бизнеса в первые три месяца 2011 года. При подготовке к этим интервью я специально просмотрела стенограммы выступлений профессора и обращала особое внимание на вопросы, которые чаще всего задавали управляющие после выступлений. Именно их вопросами я и воспользовалась, а ответы Портера вы найдете в этом разделе книги.

### *I. Распространенные ошибки и препятствия*

Магретта. Какие стратегические ошибки, по вашему мнению, наиболее распространенные?

Портр. Прародитель всех ошибок — конкурировать за право считаться лучшим, то есть следовать тем же путем, каким идут все остальные, и думать, что каким-то образом на этом пути можно достичь самых лучших результатов. В таком соревновании трудно одержать победу. Поэтому многие управляющие путают операционную эффективность со стратегией.

Другая распространенная ошибка — смешивать маркетинговую политику со стратегией. Для стратегии естественно возникать из сосредоточенности на клиентах и их потребностях. Таким образом, во многих компаниях стратегия строится на основе предложения стои-

мости, то есть с учетом только одной стороны рынка — потребительского спроса. Но обоснованная стратегия требует адаптированной под предложение стоимости цепочки создания стоимости, то есть охватывает и предложение, и уникальную конфигурацию действий, создающих стоимость. Стратегия связывает решения, принимаемые в сфере спроса, с уникальным выбором, который принимают в отношении цепочки создания стоимости, в сфере предложения. Не учитывая оба аспекта, нельзя получить конкурентное преимущество.

Следующая распространенная ошибка — переоценка сил. Во многих организациях руководители имеют склонность сосредоточивать внимание на внутренних процессах. Тогда у них складывается впечатление, будто отличное обслуживание клиентов и есть сильная сторона деятельности организации. Именно эта сильная сторона и становится тем «преимуществом», на котором пытаются строить стратегию. Но действительное преимущество — то, которое важно в стратегических целях, — должно быть чем-то, в чем вы добиваетесь больше любого своего конкурента. А «большее» означает, что вы выполняете действия, отличающиеся от тех, что выполняют конкуренты, и что вы выбрали конфигурацию действий, отличающуюся от той, что существует у конкурентов.

Еще одна распространенная ошибка — неправильное определение бизнеса или его географических границ. Тенденция определять отрасли слишком широко возникла после работы Теодора Левитта, появившейся много десятилетий тому назад и имевшей большое влияние на умы<sup>1</sup>. Знаменитый пример, приведенный Левиттом, — железные дороги, руководители которых не смогли понять, что занимаются транспортным бизнесом, и не заметили опасности, идущей со стороны грузовых авто- и авиаперевозчиков. Впрочем, проблема определения таких видов деятельности, как транспортировка, заклю-

<sup>1</sup> Скорее всего, имеется в виду статья Теодора Левитта «Маркетинговая близорукость», см.: *Theodore Levitt. Marketing Myopia // Harvard Business Review. 1960. July–August. P. 24–47;* см. также отдельное издание: *Theodore Levitt. Marketing Myopia // Harvard Business Review. 2008. Примеч. ред.*

чается в том, что железнодорожный транспорт — определенно особая отрасль с особой экономикой и особой цепочкой создания стоимости. Любая здравая стратегия в железнодорожной отрасли должна учитывать эти отличия. И со стороны руководителей железных дорог было весьма опрометчиво приобретать авиатранспортные компании только для того, чтобы конкурировать во многих видах перевозок.

Аналогично этому существует тенденция определять отрасли как глобальные, тогда как в действительности они национальные или охватывают лишь несколько соседних стран. Компании, прислушивающиеся ко всей этой шумихе вокруг глобализации, сразу начинают объявлять себя интернациональными, не понимая истинной экономики своего бизнеса. Цепочка создания стоимости — вот главный инструмент, чтобы определить и очертить географические границы конкуренции. И уже после этого вы решаете, принадлежит ли ваш бизнес локальному или глобальному рынку. Если рынок локальный, каждый район требует полной и в основном отдельной цепочки создания стоимости. Если рынок глобальный, цепочка создания стоимости может быть распределена между всеми странами.

Однако, размышляя над собственным опытом, я должен признать, что самая худшая и наиболее распространенная ошибка заключается в полном отказе от стратегии. Большинство руководителей думают, что у них есть стратегия, тогда как на самом деле у них ее нет — по крайней мере той стратегии, которая отвечала бы любому строгому, экономически обоснованному определению.

---

**Самая худшая и наиболее распространенная ошибка  
заключается в полном отказе от стратегии.**

**Большинство руководителей думают,  
что у них есть стратегия, тогда как на самом деле у них ее нет**

---

Магретта. Почему так происходит? Почему лишь у немногих компаний есть действительно великие стратегии? Какие самые большие препятствия стоят на пути к оптимальным стратегиям?

П о р т е р. Я привык думать, что большинство проблем возникает из-за ограниченных или ошибочных данных или из-за плохого анализа отрасли и конкурентов. Говоря иначе, я полагал, что проблема заключается в неспособности понять суть конкуренции. И такое действительно происходит. Но чем больше я работаю в этой области, тем больше обращаю внимание на более тонкие и более распространенные препятствия, мешающие четкому стратегическому мышлению, и на то, как трудно компаниям проводить свои стратегии в течение долгого времени.

Существует много барьеров, которые отвлекают, отпугивают, отвращают управляющих от принятия четких стратегических решений. Некоторые из самых значительных препятствий являются следствиями множества скрытых предубеждений, укорененных во внутренних системах, организационных структурах и процессах принятия решений. Например, зачастую сложно получить информацию о расходах, а она необходима, чтобы мыслить стратегически. Или существующая система материального поощрения вознаграждает за неправильные действия. Или по природе человеческой вам трудно найти нужный компромисс и еще труднее на него пойти. Сама потребность в принятии такого рода компромиссного решения — уже огромное препятствие. Большинство управляющих ненавидят от чего-то отказываться, ненавидят какие-либо ограничения. Управляющие почти всегда пытаются угодить как можно большему количеству клиентов, предложить им как можно больше ассортимента самых разных товаров и услуг. Они свято верят — и не могут отказаться от этой веры, — что такое поведение приведет к большему росту и значительной прибыли.

Полагаю, многие компании разрушают собственные стратегии. Не посторонние это делают, а они сами. Стратегии терпят неудачи по внутренним причинам.

Во внешней среде есть множество факторов, убивающих стратегии. В их числе и так называемые отраслевые эксперты, и регулирующие органы, и финансовые аналитики. Все они имеют привычку

подталкивать руководителей к тому, что я называю «конкуренцией за право считаться лучшей компанией». В этом направлении действуют аналитики, стремящиеся, чтобы любая из компаний ничем не отличалась от сиюминутного фаворита рынка. В этом направлении действуют и консультанты, помогающие вам подгонять ваши показатели к показателям остальных работающих в отрасли компаний. В этом направлении действуют и гастролирующие светила, убеждающие вас в очередном великом учении, например, что нужно восхищать, обольщать и удерживать каждого отдельного клиента.

Рассмотрим в качестве примера эту последнюю идею. Если прислушиваться к каждому клиенту и выполнять все, что он просит, стратегия становится невозможной. Подобно многим концепциям, которые продают управляющим, в этой есть гран истины, но утрачены нюансы. Суть стратегии не в том, чтобы осчастливить каждого клиента. Когда вы отрабатываете свою стратегию, то вам требуется отобрать те группы клиентов и те потребности, которые вы будете удовлетворять. А прочие клиенты и прочие потребности — пожалуй, вам придется принять тот факт, что вы их разочаруете; пусть будет так, потому что это есть хорошо.

Кроме того, я уверен, что по мере своего развития рынки капитала становятся все более вредным фактором для стратегической политики. Целеустремленная погоня за акционерной стоимостью, исчисляемой в краткосрочном периоде, оказывает крайне разрушительное воздействие на стратегию и создание стоимости. Управляющие преследуют ложную цель.

---

Рынки капитала становятся все более вредным фактором  
для стратегической политики.

Целеустремленная погоня за акционерной стоимостью,  
исчисляемой в краткосрочном периоде, оказывает крайне  
разрушительное воздействие на стратегию и создание стоимости.

Управляющие преследуют ложную цель.

---

Я назвал лишь некоторые из препятствий. Взятые в совокупности, они имеют большую мощь. Задумывать и разрабатывать стратегию — дело весьма и весьма сложное. Но еще сложнее поддерживать свою стратегию.

Магретта. Расскажите подробнее о рынках капитала — как они воз действуют на стратегию?

Портер. Эта проблема весьма многослойная. Начнем с первого уровня: как финансовые аналитики и инвестиционное сообщество оценивают компании. Аналитикам свойственно в любой отрасли устанавливать ряд имеющих значение показателей. Скажем, если это розничная торговля, то таким показателем являются продажи одинаковых магазинов. В какой-нибудь другой отрасли таким показателем может быть доход в расчете на одного сотрудника. Конечно, попытка найти показатели, сообщающие, что происходит в компании, — дело хорошее. Но с точки зрения стратегии проблема заключается в том, что ко всем компаниям отрасли применяют одни и те же показатели. Один из важных уроков стратегии формулируется так: если вы стремитесь к иному позиционированию, для оценки своей деятельности вам нужно выбрать другие критерии. А если заставлять всех демонстрировать прогресс, измеряемый одними и теми же показателями, то таким образом поощряется консолидация конкурентов и подрывается понятие стратегической уникальности.

Второй уровень этой проблемы — желание, возникающее время от времени у игроков рынка капитала, определить фаворита. Как правило, роль победителя играет преуспевающая компания — возможно, потому что растет чуть быстрее других или ее прибыли за последние кварталы были несколько выше, чем у других. Показатели этой компании становятся для аналитиков золотым стандартом, и тогда все остальные компании отрасли подвергаются давлению: от них требуют повторять все то, что делает фаворит рынка. Предположим, фаворитом оказывается компания Pfizer и, предположим, она начинает поглощать более мелкие фирмы, но все остальные фармацевтические компании тут же оказываются под давлением, поскольку рынок при-

нуждает их к аналогичным действиям. Следуйте примеру Pfizer. Совершайте такие же сделки, что и Pfizer.

Однако случается, что назначенный фаворит в конце концов впадает в немилость — обычно не прежде, чем аналитики, пасущие стадо, не выберут очередную жертву и не погонят ее по той же дорожке к алтарю победителя. А в стратегии, разумеется, нет одной, наилучшей стези. Сущность стратегии заключается в создании собственного пути. Надо стремиться вести свою гонку для достижения отличной от всех цели — того уникального способа, с помощью которого вы создаете стоимость. Именно таким образом рынки капитала укрепляют распространенное представление о конкуренции как о борьбе за право считаться лучшим. Рынки капитала ставят себя в положение арбитра, определяющего, кто «наилучший».

Следующий уровень этой проблемы — все действия на рынках капитала тяготеют к краткосрочным, быстрым сделкам, а не к долгосрочному инвестированию. Люди быстро входят в акции и столь же быстро выходят из них, пытаясь извлечь прибыль из небольших различий в ценах и из нарушений непрерывности. Однако для стратегической политики нужен более отдаленный временной горизонт. Чтобы построить уникальную позицию на рынке, необходимо в течение продолжительного периода делать инвестиции. Каковы последствия этого несоответствия? Если на создание доходов уходят годы, а покупка этих доходов занимает всего лишь месяцы, то почему не пойти коротким путем, особенно в том случае, если можно благополучно забыть о нематериальных факторах, которые просто списывают после заключения сделки. Существует сильная тенденция к совершению подобных сделок. Таким образом, на самом широком уровне возникает несоответствие, разрыв между сосредоточенностью рынка на краткосрочной эффективности и более отдаленным времененным горизонтом, необходимым для инвестиций в строительство стратегической позиции.

Напряженное внимание к акционерной стоимости за последние два десятилетия само по себе неверно ориентирует управляющих, ко-

торые сосредоточивают внимание на ложной цели, тогда как на самом деле они должны уделять все внимание созданию устойчивой экономической стоимости на протяжении длительного времени. Рынки капитала лучше влияют на динамику операционной эффективности, лучше оказывают давление на компании, заставляя их повышать производительность и прибыльность и лучше использовать капитал, — и это все позитивное воздействие. Но я не сомневаюсь, что рынки капитала вредят стратегии, даже если их воздействие трудно уловить и по большей части оно остается незамеченным.

## *II. Рост — возможности и ловушки*

**Магретта.** Рынки капитала побуждают управляющих укрупнять свой бизнес. Но вы сказали, что это давление может оказывать на стратегию компании аномальное воздействие. Каким образом можно развивать бизнес, не подрывая своей стратегической позиции?

**Протер.** Это огромная проблема. Принуждение к росту — одна из величайших угроз для стратегии. Я говорю сейчас о росте существующего бизнеса, а не о диверсификации, которая столь же сложна. Слишком часто в компаниях думают, что любой рост — это хорошо. Возникает тенденция к избыточной деятельности: добавлять линии продуктов, усложняять сегментирование рынка или завоевывать новые рынки, — а все это нарушает нормальное функционирование системы, размывает уникальность, уменьшает согласованность и в конечном счете подрывает конкурентное преимущество.

---

**Принуждение к росту —  
одна из самых величайших угроз для стратегии**

---

Я советую сосредоточиться на углублении и укреплении стратегической позиции, а не на ее расширении, что в итоге приводит к ее ослаблению. Поделюсь некоторыми соображениями относительно

того, как развиваться и расти, получая прибыль и не разрушая своей стратегии.

Во-первых, никогда никого не копируйте. Любая компания может найти какой-то потенциал: выпускать новые продукты, предоставлять новые услуги, охватывать смежные группы клиентов. Как относиться к таким возможностям? Если у вашего конкурента есть хорошая идея, извлеките из нее уроки, продумайте, к чему может привести такая инновация, но не копируйте ее. Рассчитайте, как можно адаптировать и модифицировать эту идею, чтобы укрепить свою стратегию. Важна ли эта идея для потребностей, которые вы пытаетесь обслуживать? Не надо хвататься за любое модное веяние. Но если какая-то тенденция важна, адаптируйте ее под свою стратегию.

Во-вторых, углубляйте свою стратегическую позицию, а не расширяйте ее. Любая компания обычно может расти быстрее и приносить больше прибыли благодаря более глубокому проникновению в потребности клиентов в тех областях, где у вас есть преимущество. Итак, первая область, где надо искать возможности к росту, это углубленное проникновение в избранную группу клиентов. Существует распространенная ошибка, совершая которую компании ограничиваются пятьюдесятью процентами своего целевого сегмента, хотя могут охватить восемьдесят процентов. Можно стремиться к подлинному лидерству в тех случаях, когда целевой сегмент определен правильно, то есть не как отрасль в целом, а как комплекс клиентов и потребностей, которые ваша стратегия обслуживает оптимальным образом.

Углубление позволяет с максимальным эффектом использовать все имеющиеся у вас преимущества и повысить прибыльность. Такое углубление стратегической позиции сопряжено с усилением уникальности действий компании, укреплением согласованности действий и с лучшим сообщением стратегии тем клиентам, которые определенно извлекают выгоду из того, что вы выполняете уникальным образом. Приобретение десяти процентов другого сегмента, в котором у вас нет никакого преимущества, зачастую наносит урон прибыльности вашего предприятия.

В-третьих, расширяйте географические границы деятельности, но делайте это целенаправленно. Если вам удалось стратегически укрепить свою уникальную позицию на внутреннем рынке, то вы сможете это сделать и на мировых рынках.

М а г р е т т а. Дадите еще советы относительно внешних рынков?

П о р т е р. Если вы выходите на иностранный рынок, помните: не пытайтесь обслужить его весь целиком. Надо искать сегмент покупателей, которые *оценят* то, что вы *делаете*. Итак, если вы выходите на испанский рынок, не пытайтесь конкурировать так, как это делают работающие на этом рынке испанские компании. Ищите клиентов, которые точно вам подходят. Поначалу такие клиенты могут составлять малую часть рынка, но со временем эту долю можно увеличить. Поразительным в географической экспансии является то, что можно развиваться, проводя ту же стратегию. Ведь на внутреннем рынке, как вы уже поняли, не надо обслуживать клиентов, потребности которых вы удовлетворяете не самым лучшим образом.

Но надо сохранять настоящую целеустремленность, потому что при географической экспансии существует опасность чрезмерно увлечься дифференциацией, существующей на новом для вас рынке. Найдите сегмент, потребители которого откликаются на то, что вы делаете, и не пытайтесь адаптироваться ко всем очень разным сегментам.

Другая ключевая характеристика успешной интернационализации бизнеса — установление прямого контакта с вашими клиентами. Работать через чужие каналы дистрибуции тяжело: при такой работе никогда не поймешь потребности клиентов, никогда не сможешь провести дифференциацию и отличиться. Какую оптимальную стратегию вы сможете выработать, если ваш уникальный продукт представляет кто-то другой и кто-то другой прислушивается к вашим клиентам?

И особую осторожность следует проявлять при приобретении других предприятий и слиянии с ними. Вы покупаете испанскую компанию — и приходится все время выслушивать, как делают «это» в Испании. Экономисты, двадцать лет изучающие слияния, обнаружили, что львиную долю стоимости при слияниях получают продавцы,

а не покупатели. Предприятия, приобретенные за рубежом, необходимо репозиционировать в рамках своей стратегии, нельзя позволять старым управляющим продолжать их прежнюю стратегию (разумеется, за исключением тех случаев, когда их стратегия лучше вашей!).

Но если все делать правильно, географическая экспансия может действительно стать очень мощным способом усиления и развития вашей стратегии.

**М а г р е т т а.** Что делать, если ни один из этих подходов развития невозможен?

**П о р т е р.** Это сложный вопрос, поэтому многие управляющие его избегают. Однако в конечном счете ответ сам их находит: используя именно свою стратегию, они мало что могут сделать для быстрого и прибыльного роста. Вы заняли прочную позицию в своей отрасли, но не имеете оптимального способа для существенного развития. В таком случае огромной ошибкой было бы отрицать действительность и пытаться превратить лидерство в золото. Вместо этого следует просто сосредоточить усилия на получении хорошей прибыли на инвестированный капитал, выплачивать хорошие дивиденды или возвращать инвестированный капитал иным образом и получать удовольствие от создания стоимости и богатства.

Думаю, гораздо большему числу компаний следует выплачивать более высокие дивиденды акционерам, а не идти на огромные риски, пытаясь расти вопреки возможностям своих стратегий и производственных структур. Не настраивайтесь на неудачу. Почему-то в последние годы выплата дивидендов впала в немилость. Скорее всего, это сигнал нашему сообществу, что лидерам делового мира больше не хватает воображения. Видимо, поэтому AOL Time Warner и многие другие компании оказались охвачены гигантоманией, уничтожившей их ценность. В дивидендах хорошо то, что они соответствуют экономической стоимости. Компания не может выплачивать дивиденды — значит она не создает экономической стоимости, и это является признаком того, что руководство компании действительно сделало правильный выбор, как ей конкурировать.

### *III. Стратегия и новаторство*

Магретта. Сегодня границы отраслей, кажется, меняются слишком быстро. Сохраняет ли отрасль свое прежнее значение?

Портер. На ваш вопрос, Джоан, есть два ответа. Один из них чисто эмпирический. Когда смотришь на данные о прибыльности отрасли, они рассказывают, что относительные различия прибыльности между отраслями поразительно устойчивы. Можете просмотреть данные за пять, десять и даже пятнадцать лет — и увидите, что порядок ранжирования отраслей по их прибыльности особенно не изменился. Авиатранспорт десятилетиями занимает нижние строки рейтинга прибыльности, а производство программных продуктов занимает верхние строки рейтинга. Эти отношения совершенно стабильны. Итак, данные сообщают нам, что отраслевые различия меняются очень медленно.

Но также нам известно, что отрасли претерпевают структурные изменения, которые нарушают непрерывность и порой смещают отраслевые границы так, что эти переменыказываются на прибыльности. Сдвиги происходят, но они — исключения из правил, а не правила. И даже когда они случаются, они протекают сравнительно медленно. Интернет сыграл преобразующую роль в изменении границ и структуры отраслей, но немногих. Однако даже в веб-пространстве огромное большинство отраслей смогли освоиться с новой для них средой и продолжить свою деятельность. Даже в таких информационноемких отраслях, как техническое обслуживание, ремонт и распределение операций, где интернетоказал глубочайшее воздействие, ни конкуренты, ни фундаментальная структура не изменились.

Второй ответ на ваш вопрос, сохраняет ли значение отрасль, таков: даже в тех случаях, когда отраслевые границы меняются, для анализа величины, важности изменений используют те же самые инструменты. Поэтому пять сил по-прежнему имеют значение. Мы переживаем исторический период ослабления регулирования, глобализации и технологического прогресса. Границы некоторых отраслей размыты или смещены. Но это не меняет того факта, что у каждой от-

расли есть своя особенная структура, своя особенная конфигурация пяти сил, которая определяет природу отраслевой конкуренции.

Вы видите, что на одну (или несколько) из пяти сил оказывает существенное воздействие какой-то фактор — скажем, изменение спроса, предложения, какое-то нарушение барьеров на входе в отрасль. В любой момент применимы одни и те же инструменты. Если вы пытаетесь понять, какие общие направления станут важными в вашей отрасли, посмотрите, как данные тенденции могут изменить какой-то фундаментальный аспект отраслевой структуры.

Люди, полагающие, что структура отрасли утратила значение, скорее всего, являются теми самыми людьми, которые считают каждую новую технологию или управленческую инновацию «разрушительной». Проявляйте осмотрительность — ведь их подозрения не имеют никакого фактического подтверждения.

М а г р е т т а . Что такое разрушительная технология? Где разрушительные технологии пересекаются с вашей философией стратегии?

П о р т е р . Это действительно полезная и привлекательная идея, но ею страшно злоупотребляют, и ее неверно понимают, описывая ею любую угрозу конкуренции. Управляющим было бы намного полезнее использовать этот термин только в отношении гораздо менее распространенных ситуаций появления факторов, реально изменяющих правила игры.

Не всякая передовая технология является разрушительной. Многие новейшие технологии таковыми не являются. Не являются таковыми и крупные технологические скачки, ибо многие из них не разрушительны. Разрушительная технология обесценивает конфигурации цепочек создания стоимости и конфигурации продуктов. Как это делается? Одна компания рывком обходит другие компании, осложняя ситуацию для компаний отрасли и не позволяя сравняться с собой и отреагировать на свои действия, потому что работающие компании обременены существующими у них активами. Итак, разрушительная технология способна обесценить важные конкурентные преимущества.

В данном случае классический пример — интернет. Интернет был разрушительной технологией там, где механизм поставки информа-

ции имел основополагающее значение для продукта или услуги, где бизнес, в сущности, сводился к механизму поставки информации. Такой деятельностью занимались, скажем, туристические агентства или компании звукозаписи. Но в других случаях интернет не был разрушительной технологией, потому что явился всего лишь еще одним каналом коммуникации с клиентами или поставщиками. Компании, работающие на рынке и обладающие лучшими ассортиментами товаров и лучшими брендами, смогли просто освоить новую технологию и сделать ее своей, поскольку она не была несовместима с чем-то, что эти компании делали, и не противоречила этим действиям.

Вы поймете, имеете ли дело с разрушительной технологией или нет, поставив два вопроса. Вопрос первый: в какой мере данная технология обесценит важные традиционные преимущества? Вопрос второй: насколько компании, работающие в отрасли, могут принять данную технологию, не причиняя серьезного ущерба своему бизнесу? Если вы дадите себе передышку и осмотритесь вокруг, то поймете, что по-настоящему разрушительные технологии не так уж распространены. А если вы, скажем, рассмотрите данные за десятилетие о сотнях отраслей, составляющих экономику, то, полагаю, обнаружите, что технологии оказали разрушительное воздействие на пять, максимум десять процентов отраслей.

Однако стоит добавить: разумеется, управляющим следует быть начеку и высматривать потенциально разрушительные изменения. Обычно управляющие получают совет сосредоточить внимание на какой-то одной форме разрушения и пропускают появление более простой и менее дорогой усовершенствованной технологии, вполне способной обслуживать потребность, которую ныне обслуживает более сложная и более дорогая технология. Итак, большинство управляющих ищут угрозу, исходящую снизу, от новичков. Еще недавно они были пустым местом в отрасли, и вдруг, к ужасу управляющих, новый конкурент оказывается очень хорош для множества клиентов. Говоря в категориях предложения стоимости, «старая» технология чрезмерно обслуживает потребности клиентов. А новая

технология просто удовлетворяет эти потребности по верной цене. Разрушение снизу — пример сфокусированной стратегии. Если вы сосредоточиваете внимание на клиентах, которым не нужны всякие прибамбасы, вы можете создать плацдарм. Компания, делающая ставку на разрушительную технологию, может войти в вашу отрасль и в конце концов занять серьезную позицию. Такова история Southwest Airlines.

Но свою роль в стратегии играют и другие формы разрушения. Угроза иногда исходит сверху. Компания имеет передовую технологию или более богатый подход, который работает на высоком уровне, но может быть упрощен или рационализирован для удовлетворения менее изощренных потребностей при меньших затратах. Мы не располагаем хорошими данными о том, какая форма угрозы разрушения преобладает, но существуют обе. Понятие «разрушительная технология» привлекательно и часто воспринимается как метафора, но управляющим следует проявлять строгость при определении того, что вызывает разрушение. Как это влияет на цепочку создания стоимости? На относительную цену? На относительные расходы? Здесь явно применимы основы стратегии.

---

Понятие «разрушительная технология» привлекательно  
и часто воспринимается как метафора,  
но управляющим следует проявлять строгость  
при определении того, что вызывает разрушение

---

М а г р е т т а . Большое внимание в деловой прессе уделяют понятию «бизнес-модель», которое особенно часто используют в контексте инновационных направлений деятельности. Бизнес-модель — это тоже самое, что и стратегия?

П о р т е р . Понятием «бизнес-модель» широко пользуются, но оно не имеет точного определения. К сожалению, это понятие, как и слово *стратегия*, для разных людей означает слишком многое. Но приве-

ду пример ситуации, когда концепция бизнес-модели может, на мой взгляд, быть полезной. Вы начинаете новый бизнес и пока не уверены, будет ли новое предприятие работать. Тогда бизнес-модель помогает вам сосредоточиться на самых важных вопросах: как вы собираетесь делать деньги; какими приблизительно будут ваши расходы; откуда взять доходы; каким образом этот бизнес может стать прибыльным? Есть разные методы получения доходов и разные способы управления расходами, и изучение этих вопросов с позиции бизнес-модели поможет вам в новом деле.

Однако бизнес-модель не помощник в вопросах разработки или оценки конкурентного преимущества, которое и является целью стратегии. Стратегия выходит за рамки основного вопроса жизнеспособности, вопроса о том, *можно ли делать деньги*. Стратегия задает более сложный вопрос: можем ли мы делать денег больше, чем наши конкуренты, каким образом можно производить *более высокие доходы* и, наконец, *каким образом можно поддерживать преимущество на протяжении долгого времени*. Бизнес-модель проливает свет на отношение между *доходами компании и ее затратами*. Стратегия заходит значительно дальше. Стратегия заставляет смотреть на относительные цены и *относительные затраты*, а также на их устойчивость. То есть на то, каким образом складываются доходы и расходы вашей компании по сравнению с доходами и расходами конкурентов. А затем стратегия связывает доходы и расходы с действиями, составляющими цепочку создания стоимости в компании, и в итоге — с отчетами о прибылях и убытках и баланском компании.

Итак, пока вы обдумываете первые шаги, выживет ли ваша компания или нет, — бизнес-модель вам очень пригодится. Если вам довольно только стабильности бизнеса, остановитесь, сделав этот первый шаг. Но если вы хотите достичь оптимальной прибыльности (или избежать низкой) и оставаться жизнеспособным, тогда стратегия — в том определении, которое даю этому понятию я, — выведет вас на следующий, более высокий уровень.

Пока вы обдумываете первые шаги, выживет ли ваша компания или нет, — бизнес-модель вам очень пригодится. Если вам довольно только стабильности бизнеса, остановитесь, сделав этот первый шаг. Но если вы хотите достичь оптимальной прибыльности (или избежать низкой) и оставаться жизнеспособным, тогда стратегия выведет вас на следующий, более высокий уровень

---

М а г р е т т а . Как выполнять анализ пяти сил, если вы только начинаете новый бизнес в совершенно новом рыночном пространстве? Является ли стратегия уместной в случаях, когда соответствующей отрасли не существует или когда условия настолько подвижны, что найти какую-либо внятную структуру невозможно, а прямых конкурентов нет?

П о р т е р . Стратегия уместна в любой организации, находящейся в любой точке своего движения по траектории. Каждая организация, если она хочет быть успешной и процветать, должна отвечать на главный вопрос, как развить и сохранить конкурентное преимущество. В новых, возникающих отраслях проводят множество экспериментов. Как в конечном счете будет выглядеть продукт? На что будет походить система распространения? Породят ли контуры и масштабы продукта или услуги отдельную отрасль или новая идея станет частью более крупной уже существующей отрасли?

Модель, или форма, представляет собой вопрос менее определенный, но анализ пяти сил, в сущности, то же самое, только с одним существенным исключением: вместо анализа того, что уже существует, вы занимаетесь прогнозированием. Вероятно, вы многое знаете о всех пяти силах, кроме одного. Вам известны клиенты, которых вы хотите обслуживать. Будут ли они чувствительны к ценам? Вам известны поставщики, реальные или вероятные. Насколько могущественными они станут? Вам известны субституты, и вы можете определить барьеры на входе в бизнес. Но у вас пока нет реальных конкурентов. Вот здесь

и надо придумать модель своих конкурентов. Придут ли соперники скорее всего из смежных отраслей? Или ими станут компании, уже существующие в других странах? Или соперниками станут новые компании? Каким образом будет конкурировать каждый из них? Если вы все это продумаете, то даже когда создадите новое рыночное пространство, вы уже будете знать о пяти силах больше, чем представляете.

Проведение такого анализа важно, потому что если вы создаете нечто действительно ценное, не обольщайтесь — за вами никто не последует. Как бы красиво это ни звучало, но рынка, на котором конкуренция была бы неуместна или ее не было бы вовсе, не существует в природе. Мысль о том, что инновация позволит вам пренебречь конкуренцией, — волшебная сказка для детей. Необходимо иметь гипотезу, какую форму может принять отрасль, если она появится.

На раннем этапе существует много путей эволюции, и можно принять много решений, которые окажут сильное воздействие на степень привлекательности появляющейся отрасли. Решения, принятые вами и другими людьми в течение определенного времени, будут замыкаться на основных экономических вопросах, в результате чего структура отрасли становится менее подвижной. Таким образом, важно видеть разные пути потенциального развития отрасли и ставить главные вопросы о пяти силах, что даст возможность принимать решения, которые выведут отрасль на оптимальный путь.

#### *IV. Особые случаи — непривлекательные отрасли, развивающиеся страны, некоммерческие организации*

М а г р е т т а. Как быть, если отрасль, в которой вы работаете, непривлекательна? Пять сил связывают вас или их как-то можно обратить в свою пользу?

П о р т е р: На структуру любой отрасли очень сильное влияние оказывают некоторые фундаментальные экономические обстоятельства. В авиатранспортной отрасли настоящим убийцей прибылей является крайне необычное сочетание низких барьеров на входе в отрасль и высокие ба-

рьеры на выходе из нее. Это крайне редкая конфигурация сил. Запустить новую авиакомпанию совсем нетрудно, но если компания выходит из бизнеса, от самолетов трудно избавиться. Самолеты — это то, что мы называем взаимозаменяемыми активами, то есть их может использовать любой перевозчик, почти на любом маршруте и в любое время. Так что самолет может перейти в собственность другой авиакомпании, но до тех пор, пока самолет не развалится в самом буквальном смысле этих слов, он как производственная мощность никогда не покидает рынка. Если вы управляете авиакомпанией, как только вы закупаете самолеты, нанимаете сотрудников и устанавливаете расписание, вы несете огромные расходы на основные средства, но ваши переменные расходы малы. Отсюда невероятно сильная потребность в том, чтобы заполнить самолет пассажирами и столь же сильная необходимость делать скидки на билеты.

Эти элементы определяют фундаментальную экономику отрасли, и они находят отражение в ее структуре. Если у больших самолетов расходы в расчете на пассажира меньше, это обстоятельство подтолкнет авиаперевозчиков к эксплуатации более крупных самолетов. Таковы уж основы экономики. Но иногда они все-таки изменяются. Вообразите, что произойдет, если кто-нибудь изобретет принципиально новый двигатель для самолетов — двигатель, который изменит экономику авиаперевозок. И тогда кто-нибудь снизит издержки эксплуатации малых самолетов. Это ослабит экономические ограничения. Вот что происходит, когда появляется новая технология, которая переворачивает экономику.

Но некоторые аспекты структуры отрасли являются результатами решений, принятых лидерами отрасли и приводящими на тот или иной путь. В авиаперевозках нет ничего предопределенного и требующего, чтобы отрасль принимала управление доходами, устанавливала разные цены на одинаковые места на одних и тех же рейсах в зависимости от времени покупки билетов. Должно быть, это кажется ловким способом заполнения самолетов пассажирами, но для отрасли это, в сущности, катастрофа. Такой способ заполнения самолетов порождает постоянную ценовую конкуренцию, которая наносит мощный удар по отраслевой прибыльности. Клиент обучен покупать

билеты по минимальной цене. Появились сайты путешествий, которые помогают пассажирам летать по минимальным ценам. Отрасль породила монстра, пожирающего прибыли. Решением стало управление доходами. Оно не было неизбежным следствием экономики отрасли. Таким образом, надо выделять аспекты структуры отрасли, которые действительно внутренне ей присущи, и отделять их от тех аспектов, которые являются результатами принятых людьми решений. Эти решения могут быть модифицированы руководством.

Хочу сказать еще одну вещь. И тут довольно тонкий момент. Если вы пытаетесь изменить структуру отрасли, вы хотите вести отрасль в определенном направлении. Если вы стремитесь к конкурентному преимуществу, вы пытаетесь стать уникальным. А если вы пытаетесь изменить структуру отрасли, вы хотите, чтобы все остальные следовали за вами.

Посмотрите, как компания Sysco преобразила отрасль дистрибуции продуктов питания. В этой отрасли покупатели были сегментированы, а поставщики, часто крупные продовольственные компании с известными брендами, — очень могущественны. Барьеры на входе в отрасль были низкими. Конкуренция исстари была ценовой, поскольку дистрибуторы занимались распространением одних и тех же продуктов. Это — плохая структура. Но некоторые лидеры отрасли (например Sysco) стремились к конкуренции иного рода. Чтобы смягчить мощь поставщиков, Sysco начала использовать марки розничного торговца. Компания увеличила инвестиции в информационные технологии, которые были барьером для мелких дистрибуторов, неспособных позволить себе такие расходы. Sysco начала оказывать клиентам услуги с добавленной стоимостью (например предлагать меню и планы питания), ввела управление товарно-материальными запасами и их финансирование. В результате конкуренция сместилась в измерения, отличавшиеся от цены. И в данном случае имитация — это хорошо. Другие компании последовали за Sysco, и отрасль стала более привлекательной.

Магретта. Важна ли стратегия для компаний, работающих в развивающихся экономиках? И применимы ли в таких случаях те же основы стратегии?

П о р т е р. Обычно такие компании имеют меньшие затраты на факторы производства вроде рабочей силы, и это может позволять им какое-то время конкурировать с соперниками, работающими в других странах, даже в тех случаях, когда они отстают в оперативной эффективности, а их продукты не отличаются уникальностью. Но со временем преимущества в затратах на факторы производства имеют свойство таять, и в конечном итоге компании, работающие в развивающихся странах, будут вынуждены заняться решением обоих вопросов.

Во-первых, этим компаниям надо ликвидировать отставание в оперативной эффективности. Им следует преодолеть недостатки в квалификации рабочей силы, в технологии и управленческом потенциале. Там, где компании сталкиваются с деловой средой, в которой полным-полно препятствий вроде плохой материальной инфраструктуры или сложного государственного регулирования, достижение мировых стандартов оперативной эффективности и повышение эффективности расходов и качества становятся проблемой.

Во-вторых, этим компаниям надо начинать по-настоящему разрабатывать стратегии. В конце концов этим предприятиям придется конкурировать с транснациональными компаниями — и крайне маловероятно, что какая-то местная компания победит в этой конкуренции только благодаря оперативной эффективности. Этот урок крепко усвоила гватемальская компания Pollo Campero. Компания успешно конкурирует с гигантами вроде McDonald's, Burger King и Pizza Hut на центральноамериканском рынке быстрого питания. Pollo Campero успешно адаптирует свое предложение стоимости и цепочку создания стоимости под удовлетворение потребностей местного рынка. Pollo Campero сделала следующий шаг, начав удовлетворять потребности того растущего сегмента рынка, который составляют испаноговорящие жители США.

Компании, работающие в развивающихся странах, должны так или иначе совершить переход и из крайне реагирующих и приспособливающихся стать более стратегическими, сосредоточенными на создании уникальных позиций и на создании чего-то уникального на рынке. Это означает такое смещение, при котором компании из развивающихся

стран не полагаются только на преимущество в расходах, но и мыслят в категориях стоимости, в идеале — уникальной стоимости на рынке.

Реальная проблема — географические рамки и масштабы. Приведу лишь один пример. Если посмотреть на данные по Турции, то видно, что компании все еще остаются слишком турецкими, слишком сосредоточенными на внутреннем рынке, пусть и растущем. Будущее должно быть международным, а интернационализация часто начинается с выхода на региональный рынок. Это оказывается отличной возможностью, и местные компании, возможно, занимают уникальные позиции для обслуживания регионального рынка.

Одна из проблем, которые я вижу в развивающихся странах и новых рыночных экономиках, заключается в том, что людям свойственно слишком заострять внимание на Европе и США. При этом они действительно не видят возможности продавать продукцию на региональном рынке, часто потому, что в прошлом такой сбыт был невозможен. Регион был закрыт, каждая страна региона была окружена протекционистскими барьерами, и экспорт из передовых стран был единственной возможностью. Но ситуация меняется. Сегодня перед компаниями из развивающихся стран и стран со средним уровнем доходов открывается настоящая историческая перспектива стать международными. Им не надо проникать на рынки только передовых стран, потому что они могут проникать на региональные рынки.

Замечаю я и другую проблему: компаниям свойственно быть крайне диверсифицированными. Они продолжают конкурировать во множестве очень разных сфер деятельности. Важно понять, когда приходит время отказаться от такой модели, время, когда надо сильнее сосредоточиться на группах предприятий, в которых предприятия можно объединять, чтобы они, усиливая друг друга, повышали конкурентное преимущество, делающее ваше предложение стоимости еще более уникальным. Если компании из стран с новой рыночной экономикой надеются когда-либо в полной мере реализовать свой потенциал, для них это важный переход. Измениться должны не характеры людей, а их склад мышления, подход к аналитическому взгляду на способы создания бизнеса — короче, их представление стратегии.

Магретта. Нужна ли стратегия некоммерческим организациям?

Такие организации очень сильно сосредоточены на мобилизации средств, на своих задачах, на обслуживании клиентов. Но стратегии они уделяют немного времени. Должны ли они заниматься ею? И что такое стратегия для некоммерческой организации?

Портер. Стратегия необходима любой организации, обслуживающей клиентов или удовлетворяющей их потребности. В любой организации хорошая стратегия начинается с определения соответствующих целей. Основная цель в бизнесе — получение оптимальных доходов на инвестиции в долговременной перспективе. Показатели эффективности достижения этой цели рассказывают о том, создает компания стоимость или нет. Что касается некоммерческих организаций, то у них нет показателя, который можно было бы прямо сравнивать с указанными показателями коммерческих предприятий, поэтому его надо создать. Важной задачей любой некоммерческой организации является определение ее цели в категориях социальных выгод, которые она стремится создать. А когда цель сформулирована, необходимо разработать показатель стоимости, который сопоставлял бы достигнутые результаты с расходами на их достижение.

Как только у некоммерческой организации появляется определенный показатель того, что она пытается делать, сразу становятся применимы все прочие принципы стратегии. Какого «клиента» обслуживает некоммерческая организация? Какую уникальную стоимость дает она? Какие потребности должна удовлетворять? Каким образом существующая в организации цепочка создания стоимости адаптирована к наилучшему обслуживанию этих потребностей? Делает ли организация компромиссный выбор с учетом альтернативных подходов? Знают ли руководители организации, что их организация не будет делать?

Зачастую оказывается, что управляющим в некоммерческих организациях труднее проводить компромиссные решения. Если в организации нет четких показателей стоимости, которыми следует руководствоваться, то легко считать почти все, что организация делает, как вклад в «благо». Поскольку спонсор чаще всего не является клиентом,

возможно несовпадение финансирования и создания стоимости. Коммерческие предприятия, которым за созданную ими стоимость платят клиенты, очень сильно зависят от этой стоимости. У некоммерческих организаций такого якоря нет. Собственно говоря, главной причиной отвлечения некоммерческих организаций от выполнения их задач иногда являются спонсоры. Некоммерческие организации подвержены ползучему размыванию задач в тех случаях, когда спонсоры проявляют больше готовности финансировать новые программы и инициативы, чем обеспечивать оперативное финансирование деятельности, которую уже ведет организация. Это распространенная стратегическая проблема, с которой сталкиваются многие некоммерческие организации.

---

Зачастую оказывается, что управляющим  
в некоммерческих организациях труднее проводить  
компромиссные решения

---

## *V. Руководство организацией*

Магретта. Какие советы дадите относительно процесса стратегического планирования?

Портер. Меня часто спрашивают, есть ли разница между стратегическим мышлением и стратегическим планированием. На этот вопрос я отвечаю так: стратегическое планирование должно быть процессом реализации стратегического мышления, но часто превращается в ритуал, который пожирает много времени, но на самом деле вообще не поддерживает стратегического мышления.

---

Стратегическое планирование часто становится ритуалом,  
который пожирает много времени,  
но на самом деле вообще не поддерживает  
стратегического мышления

---

Думаю, есть пара ключей к успешному стратегическому планированию. Необходимо собрать вместе всех членов команды, отвечающих за определенную деятельность, и заставить их разработать план вместе. Нельзя делить работу на части, а потом просто стыковать эти части. Стратегия касается предприятия целиком, а не отдельных частей предприятия. И это — основополагающий принцип хорошей стратегии. Такой вещи, как хорошая маркетинговая стратегия, не существует. Хорошая маркетинговая стратегия существует только в контексте общей стратегии. Опасность отправки людей на выполнение их функциональных планов состоит в том, что при таком подходе дело заканчивается рядом разрозненных «лучших методов», а не целостной стратегией. Вот почему любой стратегический план должен предусматривать целостность, сплоченность управляемской команды, члены которой совместно размышляют об отрасли, конкурентах, возможностях, цепочке создания стоимости — и, наконец, принимают определенные решения о позиционировании и направлении деятельности. Затем команде надо выработать выводы относительно конкретных действий.

Я считаю, что иметь формальный процесс стратегического планирования выгодно, поскольку в противном случае повседневные проблемы бизнеса вытесняют стратегию. Процесс стратегического планирования необходимо запускать раз в год или в два года, а затем проводить ежеквартальные проверки выполнения планов. Но нельзя сводить процесс стратегического планирования к составлению бюджетов и построению догадок о темпах роста в следующем году. Планирование должно поддерживать мышление, а не вытеснять его.

Магретта. Каким образом заставить всех членов организации выполнять одну и ту же повестку дня?

Портр. Доведение стратегии до сведения всех членов организации действительно важно. Если стратегия секретна и никто другой в организации не знает, что такое стратегия и какова она, то все бесполезно. Цель стратегии — согласовать поведение всех членов организации и помогать им принимать хорошие решения в тех случаях, когда они действуют самостоятельно. Такие решения происходят ежедневно — например, когда ваши продавцы решают, к каким покупателям

обращаться и как «раскручивать» товар, когда люди, разрабатывающие продукты, размышляют о том, какие новые идеи искать. Люди работают и принимают самостоятельные решения ежедневно. Так что стратегию необходимо сообщать членам компании.

Как это делать? Ну, надо найти краткий и запоминающийся способ объяснения стратегии. Действительно хорошие лидеры кратко выражают предложение стоимости в какой-то сравнительно простой форме. Затем хорошие лидеры помогают отдельным подразделениям организации перевести такую формулировку в нечто имеющее смысл для каждого действия. Хорошие лидеры — мастера и профессионалы, в том смысле, что они учат азам стратегии постоянно. Они часто и много говорят о ней в ходе коротких выступлений. Каждое собрание хорошие лидеры начинают с того, что в двадцать пятый раз повторяют сущность предложения стоимости, а затем переходят к теме собрания. Беседы сотрудников всегда начинаются с вопроса: за что выступает наша компания? Что делает нас отличными от других? В чем наша уникальность? Эти вопросы определяют содержание разговоров. Надо постоянно повторять и поощрять управляющих отделами к прямому общению с персоналом, в ходе которого всем членам коллектива сообщают одно и то же. Если вы генеральный директор, важно присутствовать на некоторых собраниях, на которых подчиненные вам люди пытаются разъяснить стратегию, и отслеживать результаты докладов подчиненных, поскольку вам следует убедиться, что люди действительно понимают стратегию организации.

Я видел слишком много организаций, в которых понимание стратегии и согласие с нею поверхностны. Каждый может соглашаться со стратегией на каком-то очень высоком уровне, но когда начинаешь вдаваться в подробности, видишь, что люди фактически не понимают стратегию и не согласны с нею. Они работают, сталкиваясь друг с другом. Итак, надо создать возможность по-настоящему разбираться в том, как люди мыслят и как они решают вопросы.

Кроме того, я считаю, что стратегию организации следует сообщать клиентам, поставщикам, каналам дистрибуции и рынкам капитала. Надо помочь рынкам капитала понять, что вы намерены

добиться оптимальных результатов, показать, с помощью каких показателей, в первую очередь, инвесторы должны отслеживать достижения компании. Не думайте, что аналитики ценных бумаг сделают такую работу за вас. Обо всем этом им должны рассказать вы.

Если ваш конкурент слышит, что вы произносите речь о стратегии, тем лучше для вас. Ибо если у вас есть четкая, ясная стратегия принятия решений и выбора альтернативных целей, то тем больше конкуренты узнают о них. И тем выше вероятность того, что они будут стараться избегать лобового столкновения в конкуренции с вашей компанией в сферах, в которых они вряд ли одержат победу. В конечном счете, думаю, что осуществление коммуникации в широких масштабах — единственный способ достичь указанной цели. Теперь вам не надо обязательно сообщать конкурентам о том, какое оборудование вы собираетесь покупать, когда вы собираетесь ввести новый продукт, и все подробности, которые им нужны, чтобы осложнить вам жизнь. Но общее направление, в котором вы намереваетесь двигаться, это нечто другое. Они все равно захотят выяснить подробности, так что вы могли бы сообщить общие сведения вашими собственными словами.

И, наконец, если в компании работают люди, которые не принимают ее стратегии, просто отказываются быть членами команды, они не могут занимать в компании постоянные места. Нужно найти способ вежливо сказать им, что они должны уйти. Нельзя долго дискутировать по поводу стратегии. Просто нельзя. Осуществить это трудно, даже если команда управленцев охотно проводит стратегию компании. Я видел много случаев, когда управляющие позволяли несогласным оставаться в компании. В результате этого негативная энергия, путаница и потери времени причиняли стратегии реальный вред. Если люди не согласны, это здоровое явление, и управляющим надо дать шанс объяснить стратегию, изменить мышление, но наступает момент, когда все дискуссии должны закончиться. Речь идет не о демократии, или консенсусе, или о созидании всеобщего счастья. В сущности, дело в выборе направления и в последующем создании общего воодушевления по отношению к избранному направлению.