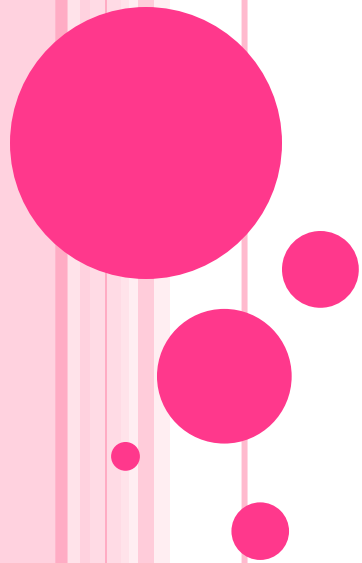
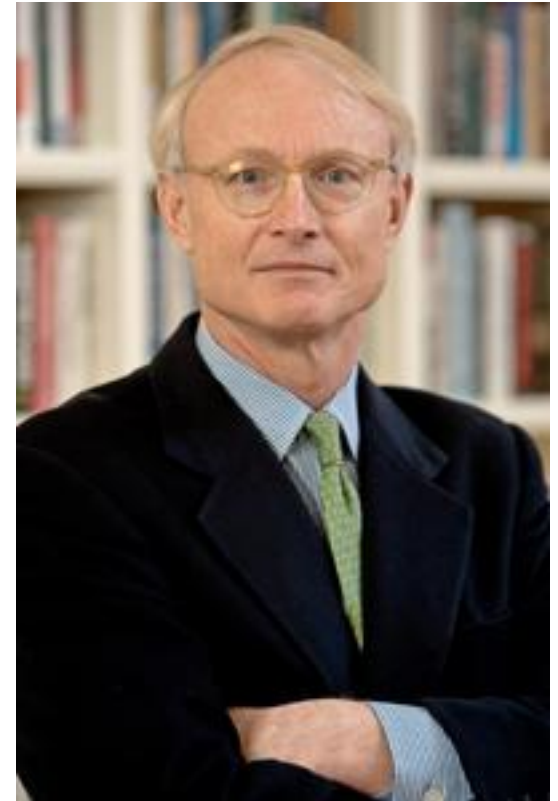


# БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ МАЙКЛА ПОРТЕРА



- Майкл Портер – профессор кафедры делового администрирования Harvard Business School; ведущий специалист в области конкурентной стратегии и конкурентной борьбы на международных рынках. Он пришел на работу в Harvard Business School в 1973 году и был самым молодым профессором за всю историю этого колледжа. Его идеи легли в основу одного из популярных курсов в колледже. Вместе с другими ведущими преподавателями Harvard Business School, профессор Портер преподает курс стратегии. Он является автором курса для высших руководителей крупных корпораций, которые недавно получили назначение и начали исполнять свои обязанности в рамках новой должности. Часто государственные организации и частные корпорации из различных стран мира приглашают М.Портера выступить по вопросам конкурентной стратегии.
- М.Портер – автор 15 книг и более чем 50 статей. Вышедшая в 1980 году, его книга "Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors" широко признана в качестве одной из передовых работ в этой области. Две его следующие книги – "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" и "The Competitive Advantage of Nations", – вышедшие соответственно в 1985 и 1990 годах, предлагают новую, разработанную им теорию конкуренции наций, государств и регионов. В своих последних исследованиях он возвращается к тому, с чего начинал, – к стратегии компании.



- В середине 70-х гг. XX столетия профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер, позднее – самый молодой из пожизненных профессоров этой школы, изучил ряд наиболее продвинутых для того времени подходов к стратегии конкурентной борьбы и остался неудовлетворенным. Он знал, что стратегия конкурентной борьбы – сфера первоочередного внимания менеджеров, поскольку она затрагивает фундаментальные вопросы, на которые приходится давать ответы всем руководителям бизнеса, например такие:
  - Что движет конкуренцией в моей отрасли или в отраслях, в которых я предполагаю развернуть деятельность?
  - Каковы вероятные действия моих конкурентов и как лучше всего реагировать на эти действия?
  - Как будет развиваться моя отрасль?
  - Какую позицию может занять моя фирма, чтобы вести долгосрочную конкуренцию?



- Несмотря на важность этих вопросов, Портер обнаружил, что крупнейшие в то время эксперты в области стратегии предлагают очень мало методов анализа конкуренции, которые могли бы использовать менеджеры для поиска ответов на подобные вопросы, либо совсем не разрабатывают их. Вместо подлинно аналитических приемов гуру рекомендовали то, что Портер считал слабыми и примитивными моделями, лишенными широты и полноты охвата. Особые сомнения у Портера вызывала ценность наиболее популярной в то время матрицы «рост/доля рынка».



	Доля рынка	
Темп роста в отрасли	Высокая	Низкая
Высокий	«Звезды»	«Вопросительные знаки»
Низкий	«Дойные коровы»	«Собаки»

Чтобы определить свою стратегию с помощью матрицы «рост/доля рынка», менеджер должен оценить позиции, занимаемые подразделениями его фирмы, по двум параметрам — темп роста отрасли и относительная доля рынка.



## «ЗВЕЗДЫ»

- владеют большой долей быстрорастущих рынков
- нуждаются в финансировании для дальнейшего развития
- поскольку они занимают сильные позиции в конкурентной борьбе, у них высокие прибыли и они генерируют значительные денежные средства.
- сами обеспечивают свои финансовые потребности
- если им требуются средства, их необходимо предоставить
- При равных условиях нельзя откачивать деньги из таких подразделений, поскольку это обязательно причинит им вред.



## «ДОЙНЫЕ КОРОВЫ»,

- занимают очень сильные конкурентные позиции
- владеют большими долями медленно развивающихся рынков
- генерируют значительные суммы денег, но сами имеют очень скромные потребности
- Из них можно выдавать деньги, чтобы направлять на помощь другим подразделениям компании или на финансирование НИОР.



## «ВОПРОСИТЕЛЬНЫЕ ЗНАКИ»

- — нуждаются в огромных средствах, поскольку им надо финансировать свой рост
- маловероятно, что эти подразделения будут генерировать большие капиталы, т.к. они стремятся завладеть долей рынка и пока не получают выгод от экономии, достигнутой благодаря производственному опыту
- создают проблемы, потому что в будущем, по мере достижения рынком зрелости, они могут стать либо «звездами», либо «собаками», вечно мучимыми денежным голодом
- модель предполагает, что многообещающим «вопросительным знакам» следует сделать кратковременную денежную накачку и посмотреть, смогут ли они превратиться в «звезды»
- если подобные предприятия становятся «собаками», за ними нужен глаз да глаз.





## «СОБАКИ»

- работают в убыток и иногда даже превращаются в финансовые капканы. К ним относятся предприятия, удерживающие малые доли медленно растущих рынков
- прибыли у них незначительны или вообще отсутствуют
- есть возможность переориентировать «собаку» на маленькую рыночную нишу и преобразовать ее в «звезду» или в «дойную корову» на измененном рынке
- маловероятно, что попытки не окажутся успешными
- их следует избегать. Согласно модели бостонских консультантов, лучше всего не кормить «собак» деньгами и дать им умереть. Еще лучше продать или ликвидировать убыточные предприятия.



# ПОЧЕМУ В РЕАЛЬНОСТИ МАТРИЦА РОСТ/ДОЛЯ РЫНКА БЕСПОЛЕЗНА?

- необходимо определить рынок, а это требует огромной аналитической работы. Модель не дает никаких инструментов для проведения такого анализа.
- модель предполагает, что доля рынка – хороший показатель вероятных денежных поступлений, а рост – столь же хороший показатель потребностей в финансовых средствах. Однако ни то ни другое не является таким надежным показателем, как это подразумевает модель.
- матрица «рост/доля рынка» не слишком полезна для определения стратегии конкретного предприятия. Упрощенные рекомендации – уморить «собаку» голодом или вырастить «звезду» из «вопросительного знака» – далеко не достаточны, чтобы служить указателями для менеджеров. Управляющим необходимо перейти к взрослому анализу конкурентной борьбы.



# Ключевая концепция №1: Основные конкурентные силы

- выявляет пять основных конкурентных сил, которые определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли.
- «Цель стратегии конкурентной борьбы для предприятия, действующего в какой-либо отрасли, состоит в том, чтобы найти в данной отрасли такую позицию, заняв которую компания сможет наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя».

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
2. Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.
3. Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.
4. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.
5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.



# УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ

- Первая из выявленных Портером сил касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в отрасли. Чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе. Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок:
- Экономия за счет масштабов деятельности.
- Дифференциация продуктов
- Потребность в капиталовложениях.
- Издержки переключения.
- Доступ к каналам распределения.
- Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности.
- Правительственная политика.



## ДАВЛЕНИЕ ЗАМЕНИТЕЛЕЙ

- Вторая выявленная Портером конкурентная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим.



# РАЗЛИЧНАЯ СПОСОБНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ ДОБИВАТЬСЯ СНИЖЕНИЯ ЦЕН

Покупатели не созданы равными. Покупатели становятся гораздо могущественными в случаях, когда они:

- совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара
- существенно заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек.
- покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание
- стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения
- имеют низкие доходы
- производят приобретаемый продукт
- крайне озабочены качеством приобретаемого продукта
- обладают полной информацией



# СПОСОБНОСТЬ ПОСТАВЩИКОВ ДОБИВАТЬСЯ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕН

Способность поставщиков добиваться повышения цен аналогична способности покупателей добиваться снижения цен. По мнению Портера, поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом, в следующих случаях.

- Когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют не сколько компаний и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отрасли покупателей.
- Когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль.
- Когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя.
- Когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями.
- Когда поставщики создают реальную угрозу «форвардной интеграции»



# СОПЕРНИЧЕСТВО МЕЖДУ НЫНЕ ДЕЙСТВУЮЩИМИ КОНКУРЕНТАМИ

конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют следующие условия:

- В отрасли конкурирует много фирм, или конкурирующие фирмы при мерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают
- Данная отрасль развивается медленно
- У фирм высокие постоянные издержки
- Фирмы несут большие расходы на хранение продукции
- Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт
- Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики
- Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками
- У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные люди и т.д.
- Ставки в конкурентной борьбе высоки
- Серьезные препятствия к уходу из отрасли.





## КЛЮЧЕВАЯ КОНЦЕПЦИЯ № 2. ТИПОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

«Стратегия конкурентной борьбы – это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций.» Превзойти другие фирмы можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий:

- Минимизация издержек.
- Дифференциация.
- Концентрация.



# МИНИМИЗАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК

- «Положение, которое занимает такая фирма по своим издержкам, обеспечивает ей защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества. Низкие издержки защищают эту фирму от могущественных покупателей, т. к. покупатели могут использовать свои возможности только для того, чтобы сбивать ее цены до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой фирмой. Низкие издержки защищают фирму от поставщиков, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы. Факторы, ведущие к низким издержкам, обычно создают и высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль – это экономия на масштабе или преимущества по затратам. Наконец, низкие издержки обычно ставят фирму в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям. Таким образом, позиция низких издержек защищает фирму от всех пяти конкурентных сил, потому что борьба за выгодные условия сделки может уменьшать ее прибыли лишь до тех пор, пока не будут уничтожены прибыли следующего за ней по эффективности конкурента. Менее эффективные фирмы в условиях обострившейся конкуренции пострадают первыми».



- Стратегия минимальных издержек подходит не каждой компании. Портер утверждал, что компании, желающие проводить такую стратегию, должны контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами или обладать иными преимуществами, к примеру, самым благоприятным доступом к сырью. Продукты нужно спроектировать так, чтобы их легко было производить; кроме того, разумно выпускать широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт.



# ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

- Фирма, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность.
- позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам, каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своего продукта.
- Дифференциация требует определенного увеличения издержек: следует иметь продукты лучшего дизайна
- надо делать большие вложения в обслуживание клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка.



## РИСКИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

1. если цена продукта у фирм, минимизировавших издержки, намного ниже, чем у фирм, проводящих стратегию дифференциации, потребители могут отдать предпочтение первым
2. то, что отличает какую-либо компанию сегодня, возможно, завтра уже не сработает. Да и вкусы покупателей изменчивы
3. конкуренты, следующие стратегии минимизации издержек, способны достаточно удачно имитировать продукты фирм, проводящих стратегию дифференциации, чтобы завлечь потребителей и переключить их на себя.



# КОНЦЕНТРАЦИЯ

- Компания, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона.
- Главное отличие данной стратегии от двух предыдущих состоит в том, что компания, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка.
- При этом она сталкивается с теми же преимуществами и потерями, что и лидеры в минимизации издержек, и компании, выпускающие уникальные продукты.



# ОПАСНОСТЬ ЗАСТРЯТЬ НА СЕРЕДИНЕ ПУТИ

- Портер предостерегает, что лучше применять только один из этих подходов. Неспособность следовать лишь одному из них оставит компанию в положении «застрявших где-то посередине» без какой-либо внятной, обоснованной стратегии.
- не будет «доли рынка, инвестиций и решимости играть в минимизацию издержек или дифференциацию в пределах отрасли, необходимую, чтобы избежать этого в более узком сегменте рынка».
- потеряет как клиентов, закупающих продукты в больших объемах и требующих низких цен, так и клиентов, предъявляющих спрос на уникальность продуктов и услуг.
- будет иметь низкие прибыли, размытую корпоративную культуру, противоречивые организационные структуры, слабую систему мотивации и т.д.



## Концепция №3: ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ

- «Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом»
- При проведении подробного стратегического анализа и выборе стратегии Портер предлагает обратиться именно к цепочке создания ценностей.
- Он идентифицирует пять первичных и четыре вторичных действия, составляющих такую цепочку в любой фирме.





# ПЯТЬ ПЕРВИЧНЫХ ДЕЙСТВИЙ

1. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия
2. Производственные процессы
3. Материально-техническое обеспечение сбыта
4. Маркетинг и продажи
5. Обслуживание.



## ЧЕТЫРЕ ВТОРИЧНЫХ ДЕЙСТВИЯ

1. Закупки
2. Развитие технологии
3. Управление людскими ресурсами
4. Поддержание инфраструктуры фирм



Каждую стандартную категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Цель такого расчленения состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий

Нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести компания, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной компании. Такой анализ должны проводить все руководители компаний, и делать это следует поэтапно. Управляющим полезно рисовать схемы, анализировать величину издержек своих компаний, а затем проводить такой же анализ в отношении фирм-конкурентов. В конечном счете возникнет совершенная стратегия.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- Главная причина, по которой идеи Портера не сработали, заключается в том, что некоторые компании попросту отказались играть по его правилам.

Многие японские и некоторые американские компании-выскочки одновременно минимизировали издержки и осуществили дифференциацию. По терминологии Портера, они застряли где-то посередине, но при этом не только выжили, но и преуспели, расцвели. Американским корпорациям стало ясно, что теория Портера более не соответствует реальности. Но, несмотря на все, Портер внёс огромный вклад в развитие экономики, за что многие говорят ему большое спасибо.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

