

Передмова

Книжка «Конкурентна перевага» була вперше надрукована в 1985 році як доповнення до іншої книжки — «Конкурентна стратегія». Фокус останньої — на окремій галузі промисловості. У «Конкурентній перевазі» здебільшого йдеться про діяльність компаній. Пишучи книжку, я хотів знайти концепцію компанії, яка б розкрила основні засади конкурентних переваг та їхньої стійкості.

Головною темою книжки є теорія діяльності компанії, ядром якої є економічна діяльність. Щоб конкурувати в будь-якій галузі, вона має виконувати широкий спектр окремих дій, серед яких обробка замовлень, телефонні дзвінки клієнтам, монтаж продукції, навчання персоналу. Діяльність, яка генерує вартість продукції і створює цінність для покупця, дещо вужча — як-от маркетинг або дослідження ринку і розробка продукції. Саме вони є базовими елементами конкурентної переваги*.

У цій книжці я вводжу поняття ланцюжка створення вартості, яке є основою для стратегічного осмислення діяльності, що відбувається в будь-якому бізнесі, а також для оцінки відносної вартості і ролі спеціалізації компанії. Різниця між ціною, яку покупці готові заплатити за продукт чи послугу, і вартістю виробничої діяльності для їх створення визначає рівень доходу компанії. Поняття ланцюжка створення вартості дає змогу точно зрозуміти фактори, що визначають вартість продукції для споживача, впливають на формування ціни, вищої за номінальну, а також виявити причини, чому з часом одні продукти і послуги заміню-

* У літературі з реструктуризації вживається термін «процеси». Іноді це слово використовується як синонім до слова «діяльність», а іноді означає конкретний вид або декілька видів діяльності, характерних для підрозділів організації. Хай там як, суть однакова — питання стратегії компанії, як і її функціонування, найкраще розглядати і розуміти на рівні діяльності. — Тут і далі — прим. авт.

ють інші. Стратегія — це внутрішньо узгоджена, послідовна комбінація різних видів діяльності, яка відрізняє певну компанію від конкурентів.

Погляд на компанію з точки зору її діяльності дає основу для осмислення стратегії бізнесу в декількох галузях. У «Конкурентній перевазі» я досліджую вплив додаткової продукції або послуг на конкурентоспроможність та роль конкурентних переваг у деяких галузях*. Підхід, що враховує різновиди діяльності, також дає змогу вивчити конкурентні переваги або недоліки диверсифікації. Як створюється додаткова вартість через конкуренцію в декількох галузях, можна зрозуміти, розглядаючи спільні для кількох компаній види діяльності або передачу патентованих навичок між різними видами діяльності. Таким чином, невловиме поняття синергії стає конкретним і відчутним. У книжці досліджуються також організаційні проблеми міжгалузевої співпраці**. Сьогодні вони знову виходять на перший план, оскільки ми спостерігаємо, як відбувається нова хвиля злиття компаній із сумнівною конкурентною цінністю.

І, нарешті, погляд, що спирається на різновиди діяльності компанії, пропонує потужну теоретичну базу для вивчення і оцінки міжнародних стратегій або, загальніше, конкурентної боротьби в різних локаціях. При міжнародній конкуренції компанія може розподілити різні види своєї діяльності по різних частинах світу (я описую це терміном «конфігурація») і отримувати потенційні конкурентні переваги від координації діяльності локацій у глобальній мережі. Питання міжнародної конкуренції я вивчаю в окремій книжці, оскільки «Конкурентна перевага» вже й так доволі довга і складна***. Ці міркування підіграли мій інтерес до ролі розташування компанії, і саме це питання розглядається у третій книжці трилогії — «Конкурентна перевага націй»****.

* Адам Бранденбургер і Баррі Нейлбафф написали захопливу книжку «Співпраця» (Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, *Co-opetition*, Currency/Doubleday York, 1996), де глибше досліджують роль додаткової продукції.

** Ці поняття розглядаються в іншій книжці Майкла Портера «Від конкурентної переваги до конкурентної стратегії» (*From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, Harvard Business Review, May-June 1987).

*** М.Е. Портер (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

**** М.Е. Портер, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990. У низці статей пропонується інтегрований погляд на проблему міжнародної конкуренції і конкуренції незалежно від місця розташування фірми. В основі підходу лежить спільний розгляд питань розташування фірми і переваг глобальної економічної мережі. Див. М. Портер, «Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy» у: «Michael Porter on Competition», Harvard Business School Press, 1998.

Вступ

Конкурентна перевага лежить в основі діяльності компанії на конкурентних ринках. Проте після кількох десятиліть енергійного розширення та процвітання багато компаній втратили орієнтир конкурентної переваги через постійну боротьбу за зростання і прагнення диверсифікації. Сьогодні годі переоцінити важливість конкурентних переваг. По всьому світу зростання компаній уповільнилось, і конкуренти, що грають на глобальній ринковій арені, почали розуміти, що всім місця не вистачить.

У цій книжці йдеться про те, як компанія може створити і підтримувати свої конкурентні переваги. Вона стала результатом десятиліть моїх досліджень і практики в царині конкурентної стратегії. Вона відображає мої глибокі переконання про те, що причина більшості провальних стратегій кориниться в нездатності компаній утілити широку конкурентну стратегію в конкретних кроках, необхідних для отримання конкурентних переваг. Концепції, викладені тут, спрямовані на встановлення зв'язку між розробкою та реалізацією стратегії — я не розглядаю ці два питання окремо, як автори більшості робіт у цій галузі.

У своїй попередній книжці «Конкурентна стратегія» я розглядав основні принципи аналізу промисловості та конкурентів. Ще там описані три базові стратегії досягнення конкурентних переваг: лідерство у витратах, диференціація та спеціалізація. Книжка «Конкурентна перевага» розповідає про те, як компанія може втілювати базові стратегії в життя. Як вона може підтримувати стійку перевагу у витратах? Як саме і чим вона може виділитися серед конкурентів? Як саме компанії варто обирати ринковий сегмент, щоб стратегія спеціалізації надавала додаткових конкурентних переваг? Коли і як вона може здобути конкурентну перевагу, застосовуючи конкурентну скоординовану стратегію в суміжних галузях? Як у процесі досягнення конкурентної переваги

з'являється елемент невизначеності? Як компанія може захистити свою конкурентну позицію? Це лише частина питань, про які тут ідеться.

Конкурентна перевага залежить від вартості, яку компанія може створити для свого клієнта. Це може бути нижча, ніж у конкурентів, ціна за ті самі продукти або унікальна якість, яка виправдовує ціну, вищу за номінальну. У книжці описано інструмент, який я називаю ланцюжком створення вартості. Він дає можливість розділити різні, але взаємопов'язані види діяльності клієнтів, постачальників і самої компанії, які є ґрунтом для виникнення вартості. Ланцюжок створення вартості є однією з головних тем цієї книжки, а разом з ним я обговорюватиму й конкретні джерела конкурентних переваг та їхній зв'язок із цінностями клієнтів.

Навряд чи конкурентну перевагу можна вважати новою темою. Так чи інакше її торкаються автори багатьох робіт про ведення бізнесу. Питання контролю витрат, а також диференціації і сегментування не втрачають своєї актуальності. У цій книжці описується функціонування багатьох дисциплін, оскільки маркетинг, виробництво, управління, фінанси та багато інших видів діяльності компанії відіграють важливу роль у створенні конкурентної переваги. Із цими питаннями пов'язана й давня традиція досліджень у сфері бізнес-політики та економіки промисловості. Однак конкурентну перевагу не можна по-справжньому зрозуміти, не об'єднавши всі ці дисципліни в межах глобального, цілісного підходу до діяльності компанії. За допомогою такого підходу до вивчення джерел конкурентної переваги я сподіваюся запропонувати нову точку зору на це явище, яка б доповнила попередні дослідження і дані, а не замінила їх. Навряд чи вдасться згадати всіх, хто зробив свій внесок у різноманітні царини, які в той чи інший спосіб вплинули на ідеї, представлені в цій книжці. Однак без них вона навряд чи могла б з'явитися.

Я написав її як для практиків, котрі несуть відповідальність за стратегічний розвиток компанії і вирішують, як саме створювати конкурентну перевагу й підвищувати продуктивність, так і для тих, хто намагається зрозуміти механізми функціонування бізнес-організації і покращення її продуктивності. Потенційне джерело конкурентної переваги можна знайти на будь-якій ланці функціонування компанії. Кожен департамент, відділ, філія і взагалі будь-яка структурна одиниця відіграє свою роль, яку необхідно чітко окреслити і зрозуміти. Усі працівники, незалежно від того, наскільки далеко їхня сфера діяльності від процесу створення стратегії, повинні усвідомлювати свою роль у досягненні компанією сталої конкурентної переваги. Дослідники, які вивчають механізми конкуренції поза колом питань стратегії, також повинні побачити зв'я-

1 Конкурентна стратегія: базові поняття

Конкуренція лежить в основі успіху або невдачі компаній. Конкуренція визначає доцільність видів діяльності компанії, які можуть сприяти її ефективності, — інновацій, корпоративної культури або якісної реалізації. Конкурентна стратегія — це пошук сприятливої конкурентної позиції в галузі, тобто на головній арені, де відбуватиметься конкуренція. Конкурентна стратегія має на меті встановлення вигідної стійкої позиції проти сил, що визначають галузеву конкуренцію.

В основі вибору конкурентної стратегії лежать два основні моменти. По-перше, це привабливість галузей з погляду довгострокової прибутковості та фактори, які її визначають. Не всі галузі мають рівні можливості для сталої прибутковості, а отже, внутрішньосистемна прибутковість певної галузі також є одним з найважливіших компонентів у визначенні прибутковості компанії. Другим головним питанням у виборі конкурентної стратегії є визначні фактори відносної конкурентної позиції компанії в галузі. У більшості галузей одні компанії більш успішні, ніж інші, незалежно від рівня середньої прибутковості загалом по галузі.

Жодного з цих пунктів окремо не вистачить для вибору конкурентної стратегії. Навіть якщо компанія обрала для діяльності галузь із дуже привабливим рівнем прибутків, вона все одно може отримувати низькі прибутки через погану конкурентну позицію.

І навпаки: навіть за відмінної конкурентної позиції в не надто прибутковій галузі всі подальші зусилля компанії з посилення своїх позицій будуть малоефективними. Обидва питання вибору стратегії — як привабливість галузі, так і зміна конкурентних позицій — динамічні за своєю природою. Галузі з часом змінюють привабливість, конкурентна позиція так само змінюється, відображаючи нескінченну боротьбу

серед конкурентів*. Навіть тривалі періоди стабільності можуть різко завершитися конкурентними зрушеннями.

Діяльність однієї компанії може вплинути як на привабливість галузі, так і на її власну конкурентну позицію, й саме тому вибір та розробка конкурентної стратегії є складним і цікавим завданням. Хоча привабливість галузі частково залежить від чинників, на які певна компанія не має особливого впливу, конкурентна стратегія — потужна сила, здатна впливати на цю привабливість. Водночас завдяки вибору певної конкурентної стратегії компанія може як серйозно посилити свої позиції в галузі, так і сильно підірвати їх. Отже, конкурентна стратегія не лише реагує на зміни середовища, але й певним чином формує це середовище на користь компанії.

Саме ці два моменти конкурентної стратегії і лягли в основу моїх досліджень. Моя книжка «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкуренції» представляє аналітичні принципи розуміння механізмів функціонування бізнесу і конкуренції, а також формування і розробки типової цілісної конкурентної стратегії. У ній описуються п'ять конкурентних сил, що визначають привабливість галузі, та їхні основні рушійні фактори, а також показано, як ці сили змінюються з часом і як саме на них впливає вибір тієї чи іншої стратегії. Книжка дає визначення трьох найбільш типових стратегій для досягнення конкурентної переваги. Вона також показує, як проводити аналіз стратегій конкурентів, передбачати їхню поведінку й певним чином на неї впливати, як розподіляти конкурентів за стратегічними групами і оцінювати найпривабливіші позиції галузі. Потім я пояснюю, як розроблену базу застосовувати в низці найважливіших етапів розвитку бізнесу, які я називаю *структурним становленням*. Сюди входять роздроблені галузі, нові галузі, галузі в перехідний період, галузі в період занепаду і глобальні галузі. Нарешті, у книжці розглядаються важливі стратегічні рішення, прийняті в контексті певної галузі, — скажімо, в контексті вертикальної інтеграції, розширення потужностей і виходу на нові ринки.

* Багато теорій стратегічного планування ігнорували прибутковість самої галузі і наголошували на необхідності боротьби за значну частку ринку. Але це часто виявлялося рецептом піррової перемоги. Якщо галузь недостатньо прибуткова, перемажець у боротьбі за ринок усе одно не отримає високих доходів, а сама боротьба може негативно вплинути на структуру галузі або підірвати основи прибутковості компанії-переможця. Згідно з іншими теоріями планування, «мертві точки» — ситуації, коли фірма в принципі не здатна обійти конкурентів, — зазвичай пов'язані з низьким прибутком. Але насправді, якщо прибуткова сама галузь, навіть становище в «мертвій точці» може виявитися цілком прибутковим.

2 Ланцюжок створення вартості й конкурентна перевага

Зрозуміти, що таке конкурентна перевага, розглядаючи компанію як ціле, неможливо. Це пов'язано з тим, що компанія являє собою набір окремих видів діяльності з розробки, виробництва, маркетингу, постачання та обслуговування свого продукту. Кожен із цих видів діяльності робить свій внесок у конкурентне позиціонування компанії і створює основу для диференціації. Наприклад, у компанії може бути декілька джерел для переваги за витратами: це і низьковитратна система реалізації продукції, і високоефективний процес монтажу, і залучення кваліфікованих спеціалістів з продажів. Диференціацію також зумовлюють дуже різні чинники, до яких входить і закупівля високоякісної сировини, і гнучка система реєстрації замовлень, і новітній дизайн продукції.

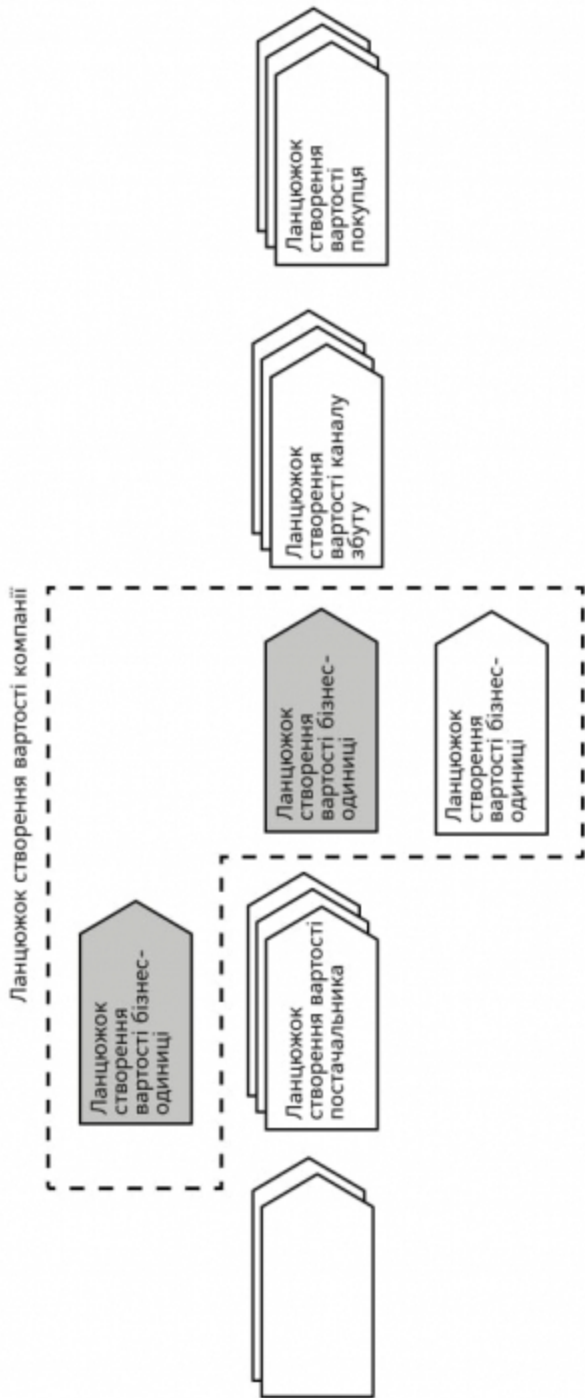
Для глибокого аналізу джерел конкурентної переваги необхідний систематичний підхід до вивчення всіх видів діяльності компанії та їхніх взаємозв'язків. У цьому розділі основним інструментом такого аналізу буде поняття *ланцюжок створення вартості*. За допомогою цього інструменту я виділю стратегічно важливі види діяльності компанії, щоб зрозуміти поведінку витрат і виділити потенційні джерела диференціації. Конкурентна перевага буде на боці тієї компанії, яка впроваджуватиме стратегічні види діяльності з меншими витратами і якісніше за конкурентів.

Ланцюжок створення вартості кожної компанії складається з багатьох різних видів діяльності, які я називаю *системою створення вартості* (див. мал. 2.1). Постачальники мають власні ланцюжки створення вартості (*вхідна вартість*), де створюються і постачаються продукти, придбані компанією для ланцюжка створення вартості. Постачальники не просто постачають матеріали, вони можуть різними способами впливати на продуктивність компанії. Крім того, на шляху до споживача

Компанія, яка працює в одній галузі



Диверсифікована компанія



Мал. 2.1. Система створення вартості

3 Перевага за витратами*

Перевага за витратами — один із двох типів конкурентних переваг, які може мати компанія. Витрати прямо стосуються стратегій диференціації, оскільки компанія з такою стратегією повинна весь час тримати ціни на свої товари не значно вищими, ніж ціни конкурентів. Компанія-диференціатор може досягти високих показників ефективності виробництва, лише коли підвищені ціни перекриватимуть витрати на диференціацію. Динаміка витрат також надзвичайно впливає на загальну структуру галузі.

Керівництво компаній давно визнало важливість витрат, і в багатьох стратегічних планах лідерство за витратами або скорочення витрат встановлюється як мета. Однак мало хто з керівників глибоко розуміє поведінку витрат. Серед них часто існують великі розбіжності в розумінні хоча б приблизної позиції компанії за витратами та її причин. Дослідження цього чинника, як правило, зосереджені на виробничих витратах і не враховують вплив маркетингу, обслуговування та інфраструктури. До того ж витрати на ведення окремих видів діяльності аналізують, не беручи до уваги зв'язків між різними видами діяльності, які можуть мати на них значний вплив. І нарешті, найважче оцінити витратну позицію конкурентів — важливе підґрунтя для власного позиціонування. Керівники компаній часто вдаються до спрощених порівнянь своїх ставок оплати праці та витрат на сировину зі ставками конкурентів.

Причиною цих проблем переважно стає відсутність системного підходу до аналізу витрат. У більшості досліджень проблему витрат розглянуто надто вузько і лише на короткострокову перспективу. При аналізі витрат часто неадекватно використовуються такі популярні

* Інформація цього розділу спирається на результати спільної роботи з Джоном Веллсом.

інструменти, як крива досвіду. Крива досвіду може служити відправною точкою аналізу, але вона не враховує багатьох важливих чинників поведінки витрат, а також взаємовпливу цих чинників. Аналіз витрат також значною мірою залежить від наявних систем бухгалтерського обліку. І хоча в бухгалтерських системах можна знайти багато корисної інформації для аналізу витрат, загалом вони навіть шкодять. Системи обліку класифікують витрати за певними категоріями (прямі трудові витрати, непрямі трудові витрати, накладні витрати), які заважають побачити базові види діяльності компанії. Це призводить до об'єднання витрат на види діяльності з дуже різними економічними механізмами, а також до штучного поділу праці, матеріальних і накладних витрат, пов'язаних з однією і тією ж діяльністю.

У цьому розділі я розглядаю методику аналізу поведінки витрат, перелічую чинники, що впливають на відносну конкурентну позицію компанії за витратами, а також рекомендую, як компанія може отримати стабільні переваги за витратами або звести до мінімуму дію негативних факторів і скорегувати свою позицію. Ця методика дає можливість визначити рівень витрат на диференціацію, а також виокремити сфери, де можна скоротити витрати без шкоди для неї. Ті самі інструменти можна використовувати для аналізу поведінки витрат постачальників і споживачів, що важливо як для скорочення витрат, так і для диференціації.

Ланцюжок створення вартості є основним інструментом аналізу витрат. Почнемо з того, як визначити його для аналізу витрат і як розподілити витрати та активи між різними видами діяльності зі створення вартості. Потім розглянемо, як саме потрібно аналізувати динаміку витрат, спираючись на концепцію *чинників, що визначають витрати*. Ці чинники є структурними детермінантами вартості того чи іншого виду діяльності, й компанія їх по-різному контролює. Вони визначають поведінку витрат у межах певної діяльності й відображають будь-які зчеплення або відносини, які впливають на неї. Показники ефективності витрат компанії за кожним із її основних видів діяльності складаються і визначають відносну позицію компанії за витратами.

Визначивши базис для аналізу поведінки витрат, ми розглянемо, яким чином компанія може оцінити відносну позицію конкурентів за витратами і досягти стійкої конкурентної переваги. Потім я опишу деякі серйозні пастки аналізу позиції компанії за витратами і завершу обговоренням конкретних кроків у стратегічному аналізі витрат. Методику, викладену в цьому розділі, не можна вважати заміною детального аналізу витрат, необхідного для керування виробництвом і ціноутворення; так