

ТЕОРИЯ КОНКУРЕНЦИИ М. ПОРТЕРА КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ БИЗНЕСА

© 2009 Е.А. Кандрашина*

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность товара, конкурентное преимущество, местоположение, локализация.

Анализируются предложенные М. Портером концепции теории конкуренции и их современное развитие. Представлен обзор конкурентных стратегий М. Портера и их модификаций для глобально ориентированных компаний. Развитие идей, заложенных в модели ценностной цепочки М. Портера, позволяет идентифицировать природу и источник конкурентных преимуществ компаний.

Проблема конкуренции сегодня относится к числу наиболее обсуждаемых как в научном сообществе, так и среди менеджеров-практиков. Область конкуренции в последнее десятилетие расширилась от сферы конкретного бизнеса до некоммерческих организаций, от отдельных предприятий до наций или регионов.

Конкуренцию можно отнести к “вечным” темам в экономике, в то же время максимальное число новых идей в этой области было выдвинуто после жесточайшего кризиса 1970-гг. Зарождение и формирование идей стратегического менеджмента сопровождалось бурным развитием теории конкуренции.

Несмотря на всеобщее внимание и возрастающую значимость понятия “конкурентоспособность”, в теории конкуренции до сих пор существует масса “белых пятен”. Так, например, нет общепринятого определения данного понятия применительно к субъектам конкуренции - компаниям, некоммерческим организациям, регионам, нет перечня возможных источников конкурентоспособности, системы измерения и т.д.

Многие исследователи занимались и занимаются изучением и развитием теории конкуренции, но сегодня общепризнанным лидером по значимости привнесенных идей и инструментов в теорию конкуренции является один из крупнейших ученых современности - американский экономист Майкл Портер. Значимость предложенных им в течение последних 30 лет идей и выявленных закономерностей столь велика, что, по всеобщему признанию, в теории конкуренции он считается специалистом номер один. Его постула-

ты и методы анализа конкуренции вошли в учебные программы всех экономических вузов и бизнес-школ мира. Особую популярность инструментарию Портера придает его высокая прикладная способность. Применение на практике моделей указанного исследователя позволяет не только выполнить анализ поставленной проблемы, но и построить широкий спектр выводов.

Одним из первых предложенных М. Портером инструментов в области определения уровня отраслевой конкуренции стала модель пяти сил, предложенная им в 1979 г. (рис. 1)¹. Ученый первым четко заявил, что на уровень конкуренции влияют не только действия прямых конкурентов, но и характеристики внешней среды.

Степень угрозы вхождения в отрасль новых конкурентов зависит от существующих барьеров вхождения и возможной реакцией на эти действия конкурентов. К числу основных источников возникновения барьеров М. Портер относит экономию на масштабе, дифференциацию продукта, потребности в капитале, издержки переключения потребителя на аналогичный товар другого производителя, доступ производителей к оптовым и розничным каналам сбыта, стоимостные препятствия, не связанные с масштабом, государственная политика.

Давление со стороны товаров-заменителей заключается в том, что они, имея минимально возможные цены, снижают потенциальную прибыльность отрасли.

Рыночная власть покупателей определяется наличием группы покупателей, облада-

* Кандрашина Елена Александровна, доктор экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: nauka@sseu.ru.

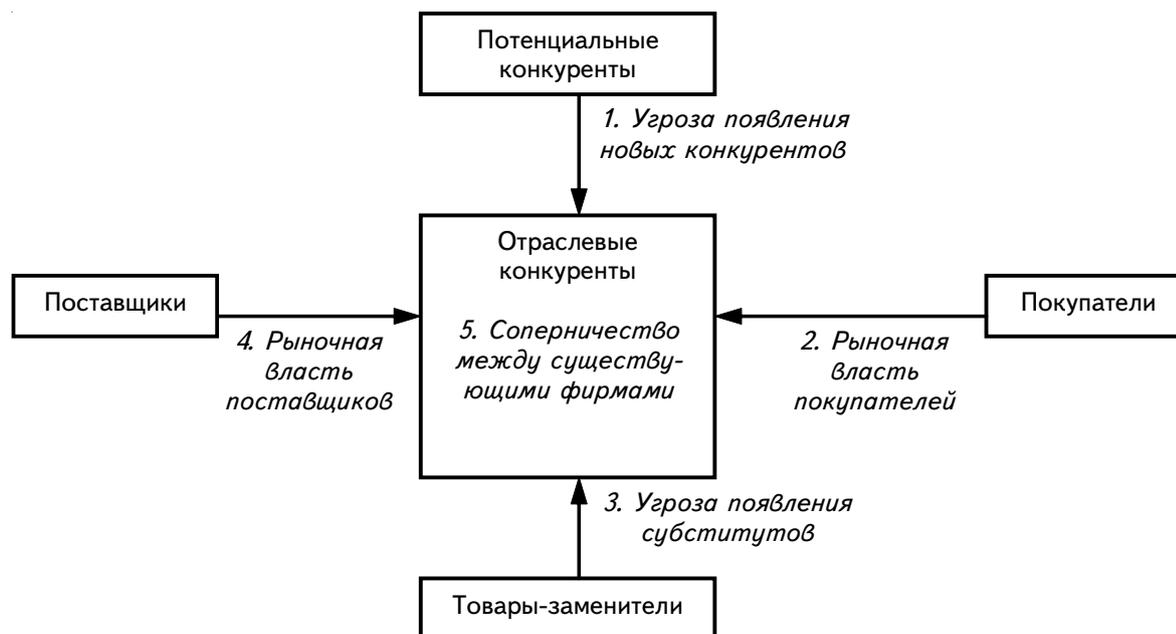


Рис. 1. Модель пяти сил М. Портера

ющих возможностями диктовать поставщикам свои условия. Предпосылками сильного давления на компанию-поставщика со стороны покупателей могут выступать: концентрация покупателей; значительная доля, которую занимают закупки товара в бюджете покупателя; стандартный характер производимых продуктов и, как следствие, отсутствие у покупателей издержек на переключение с продукции одного производителя на продукцию другого; низкий уровень прибыльности покупателя; то, что продукт отрасли не оказывает влияния на качество продукта, производимого покупателем; наличие реальной угрозы осуществления покупателями вертикальной интеграции предшествующих стадий производства².

Условия усиления рыночной власти поставщиков над участниками отрасли во многом повторяют условия для рыночной власти покупателей. В перечень условий, при которых возникает власть поставщиков, М. Портер включил следующие: имеется высокий уровень концентрации, отрасль как потребитель занимает малую долю среди других покупателей, продукт поставщика является важным ресурсом в бизнесе покупателя, группа поставщиков выдвигает реальную угрозу вертикальной интеграции последующих стадий производства.

Интенсивность конкуренции среди существующих игроков определяется следующими факторами: многочисленные или равные по

силам конкуренты, низкие темпы роста в отрасли, высокий уровень постоянных издержек, отсутствие издержек на переключение, крупные приращения производственной мощности, многообразие конкурентов, высокие ставки на достижение успеха со стороны нескольких фирм, высокие барьеры для выхода.

Методологической основой теории конкуренции М. Портера является предложенная им в 1985 г. концепция цепочки создания потребительской ценности. Он исходил из того, что потребительской ценностью товара является максимальная цена, которую потребитель готов заплатить за него. Прямым следствием этого постулата является содержательное наполнение термина «конкурентоспособность товара» как величины неоплаченной части его потребительской ценности, как превышение над ценой той суммы, которую потребитель готов был заплатить за товар. Для компании это означает, что существует несколько вариантов для повышения конкурентоспособности товара: можно либо сокращать издержки, либо повышать ценность продукта для потребителей, что позволит увеличить его цену.

Предложенные в 1980 г. М. Портером базовые конкурентные стратегии основаны на сочетании рыночных целей компании и типа конкурентоспособности, которого компания хочет достичь. Он выделил следующие категории конкурентных стратегий (рис. 2)³:

- 1) стратегия лидерства по издержкам;



Рис. 2. Основные конкурентные стратегии



Рис. 3. Цепочка ценности

- 2) стратегия дифференциации;
- 3) стратегия наилучшей стоимости;
- 4) стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек;
- 5) стратегия концентрации на узком сегменте на основе дифференциации.

М. Портер утверждал, что для любой компании важно придерживаться какой-либо одной стратегии, не пытаясь “усидеть на двух стульях”. Однако именно этот постулат вызывает наибольшее число критических замечаний, основной аргумент которых сводится к тому, что в мире существует достаточно большое число компаний, придерживающихся стратегии дифференциации и при этом занимающихся постоянным снижением издержек.

Несмотря на наличие критических замечаний в адрес подхода М. Портера к формулированию конкурентной стратегии, до сих пор ничего более убедительного и обоснованного в области разработки стратегии не предложено.

По замыслу М. Портера, цепочка создания потребительской ценности содержит

виды деятельности компании, которые могут выступать в качестве источников конкурентоспособности (рис. 3)⁴:

- ◆ первичные виды деятельности (обеспечение поставок сырья и материалов; производство, обеспечение сбыта; маркетинг и сопровождение продаж и обслуживание);

- ◆ поддерживающие виды деятельности (инфраструктура компании (финансирование, планирование, построение отношений с инвесторами, правовое обеспечение), управление человеческими ресурсами, развитие технологии, материально-техническое обеспечение (закупки материалов, оборудования, реклама и пр.)).

Конкурентное преимущество является функцией ценностной цепочки. Конкурентное преимущество на основе низких издержек основывается на том, что каждый элемент ценностной цепочки вносит свою лепту в совокупные издержки. Конкурентное преимущество на основе дифференциации поддерживается вкладом каждого вида деятельности в способность компании создавать отличительные преимущества выпускаемой продукции.

Поскольку каждый из первичных или поддерживающих видов деятельности для реально действующей компании может быть разбит на более мелкие операции и иметь отраслевые особенности, у исследователей появляются широкие возможности по идентификации и укреплению конкурентных преимуществ.

По мнению М. Портера, ценностная цепочка компании встраивается в ценностную цепочку поставщиков, потребителей и каналов распределения. Эта простая идея позволяет выстраивать целостную систему ценностей, когда в качестве источников конкурентоспособности рассматриваются также теснота связей и взаимный учет стратегической ориентации конкурентных стратегий поставщиков, потребителей и каналов распределения, что заложило основу формирования CRM-систем и целого пласта маркетинговых технологий.

После всплеска проявления эффекта глобализации в середине 1990-х гг. М. Портер развил предложенную им ранее концепцию цепочки создания стоимости, указав на то, что у каждого элемента цепочки может быть свое место локализации или размещения. Часть видов деятельности, в первую очередь, связанная с продажами и распределением продукции, при размещении будет тяготеть к месту расположения потребителя. Оставшийся перечень видов деятельности имеет большую свободу в локализации и может быть размещен в тех регионах, где компания может воспользоваться относительными преимуществами. Яркой выраженной тенденцией развития промышленности в течение последнего десятилетия стал массовый вывод производств в страны Юго-Восточной Азии. Многие компании по созданию программного обеспечения стремятся переместить свои центры по разработке новых продуктов в Индию.

В качестве источника конкурентных преимуществ М. Портер предлагает рассматривать кроме самих операций, входящих в ценностную цепочку, конфигурацию и координацию ценностной цепочки.

Процесс формирования конфигурации ценностной цепочки включает в себя не только выбор мест размещения элементов ценностной цепочки, но и определение того, сколько таких мест будет задействовано компанией. Сегодня мы видим повсеместное распро-

странение компаний, в которых разные виды деятельности распределены по разным регионам. Закупочный центр может располагаться в одном месте, основные производственные операции - в другом, сборочные операции - в третьем, а продажи - вообще по всему миру. Фактически в цепочке ценностей М. Портера добавляется пространственная составляющая, указывающая на месторасположение каждого вида деятельности ценностной цепочки.

М. Портер ввел новый параметр, описывающий конкурентное преимущество, - "локализация".

Компании, обладающие распределенными видами деятельности, могут воспользоваться не только преимуществами локальных мест размещения, но и преимуществами, основанными на их координации. Фактически речь идет о формировании глобальной сети видов деятельности.

Координация видов деятельности, размещенных в различных регионах, позволяет повышать гибкость реакции компании на изменения во внешней среде и снижает ее зависимость от уровня конкуренции в отдельно взятом регионе. Координация может усиливать конкурентное преимущество компании за счет повышения ее репутации в глазах мобильных покупателей, которые, перемещаясь по регионам, могут столкнуться с продуктами компании в разных регионах за счет более эффективного обслуживания многонациональных потребителей, за счет возможности использования преимуществ от изменения курсовой разницы и уровня цен на сырье.

М. Портер предложил модель "Бриллиант", описывающую источники происхождения конкурентных преимуществ, связанных с их определенным местоположением (рис. 4)⁵.

Конкурентные преимущества, по мнению М. Портера, заключаются в качестве среды, которую это месторасположение обеспечивает в целях достижения высокого уровня производительности в данном регионе⁶. Это положение, как следствие, приводит к признанию высокой роли правительства в деле создания такой среды в управляемом ими регионе.

Преимущества местоположения факторов производства основаны на качестве факторов и их специализации.

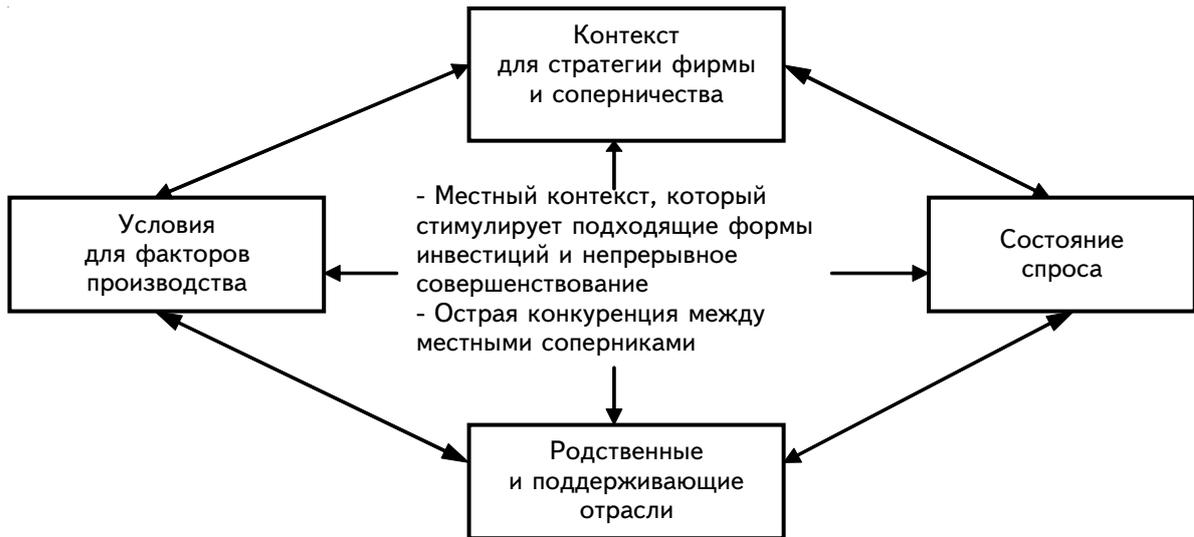


Рис. 4. Модель “Бриллиант М. Портера”

В модели “Бриллиант М. Портера” состояние спроса определяется следующими характеристиками:

- ◆ наличие искушенных потребителей;
- ◆ наличие необычного местного спроса в специализированных сегментах, который можно обслуживать глобально;
- ◆ наличие потребностей потребителей, превосходящих потребности в других регионах.

В блок “Родственные и поддерживающие отрасли” включены местные поставщики, там предполагается наличие кластера, а не отдельных изолированных отраслей.

Важнейшим постулатом теории конкуренции М. Портера является утверждение о том, что высокий уровень конкуренции в стране укрепляет ее конкурентные преимущества и является необходимым условием ее развития.

Таким образом, М. Портер в своих трудах, изданных за последние 30 лет, предложил очень стройную и полновесную теорию конкуренции. Важной особенностью предложенных им моделей и инструментов является их способность к обновлению с учетом современных тенденций, в первую очередь с учетом глобализации конкуренции.

В 2006 г. М. Портер был приглашен Правительством РФ для определения конкурентоспособности нашей страны. Он оценил уровень конкуренции в РФ как крайне низкий и отрицательно отнесся к стремлению выстраивать крупномасштабные госкомпании. Портер утверждал, что будущее за небольшими мобильными компаниями, обеспечивающими

низкие издержки, высокую гибкость и адаптацию к условиям внешней среды.

До настоящего времени большинство российских компаний не ощущало конкурентного давления в силу того, что они ориентированы только на внутренний или региональный рынок, работая в узких рыночных нишах, которые имеют либо высокие барьеры для входа, либо низкий уровень прибыльности, что делает их непривлекательными для потенциальных конкурентов. Как показало исследование, проведенное в 2006 г. Высшей школой экономики, 20% предприятий обрабатывающей промышленности вообще не ощущают конкуренции, 29,7% имеют российских конкурентов⁷. В качестве факторов конкурентных преимуществ выступают низкие цены на ресурсы - сырье, энергоносители, рабочую силу. Основным фактором конкуренции соответственно выступает цена, что оказывает дальнейшее понижающее влияние на прибыльность отрасли. Лишь конкуренция с импортом служит мотивом, побуждающим российских производителей к инновациям, направленным на повышение качества своего товарного предложения путем разработки новых видов продукции и повышения ее качества. В условиях глобализации и повышения степени открытости экономики уровень конкуренции возрастает, что должно соответствующим образом сказываться на конкурентных стратегиях российских компаний. Однако текущий экономический кризис внес в процесс развития конкурентных отношений определенные коррективы. Несмотря на за-

явленный отказ от протекционизма, практически во всех странах G20 были приняты меры, защищающие внутренний рынок. В России в конце апреля 2009 г. бюджетная комиссия правительства одобрила проект основных направлений таможенно-тарифной политики на 2010-2012 гг. Меры поддержки российских производителей увязаны с конкурентоспособностью их товаров на внутреннем рынке: чем ниже конкурентоспособность выпускаемой продукции, тем выше ввозные пошлины для зарубежных конкурентов. Наибольшую защиту получают группы товаров, признанных частично конкурентоспособными и неконкурентными. В эти категории вошли практически все потребительские товары и промышленное оборудование. Основным источником повышения интенсивности конку-

ренции на ближайшее время остается создание иностранными компаниями своего производства в России.

¹ *Портер М.Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. 2-е изд. М., 2006.

² *Портер М.Е.* Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества // Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. 3-е изд., перераб. М., 2006.

³ Там же.

⁴ *Портер М.Е.* Конкурентная стратегия...

⁵ *Портер М.Е.* Конкуренция: Учеб. пособие: Пер. с англ. М., 2001.

⁶ *Портер М.Е.* Конкурентная стратегия...

⁷ *Иванова С., Шохина Е.* Глобальный рынок не для нас // Ведомости. 2006. 26 июля.

Поступила в редакцию 02.06.2009 г.