

В.М. Пурлик

КОНЦЕПЦИЯ РЫНОЧНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

В статье исследуются появление и развитие концепции рыночного позиционирования. Особое внимание уделено анализу барьеров, позволяющих фирмам генерировать устойчивую прибыль. Представлена интерпретация значимости операционной эффективности и стратегии фирмы.

Ключевые слова. Концепция рыночного позиционирования, конкурентное преимущество, барьеры входа, эффект масштаба, типовые стратегии, цепочка ценности, операционная эффективность, стратегия.

The article examines the premises and the development of the concept of market positioning. Special attention is devoted to the analyses of barriers to revenue generation by the company. The author emphasizes the importance of operational efficiency and strategic orientation of the company.

Key words. The concept of market positioning, competitive advantage, barriers to market entry, economy of scale, generic competitive strategies, value chain, operational efficiency, strategy.

Достижение фирмой своих стратегических целей (в том числе и максимизации стоимости в долгосрочном периоде) невозможно без наличия у нее устойчивых конкурентных преимуществ. Их формирование базируется на современных подходах (отраслевом, ресурсном и отношенческом), различающихся между собой выбором единицы анализа, источников конкурентных преимуществ и стратегий развития фирмы. В данной статье остановимся на первом из них — отраслевом подходе, или концепции рыночного позиционирования.

Концепция рыночного позиционирования¹ была долгое время преобладающей в теории и практике стратегического управления, что стало возможным благодаря работам М. Портера². Это объясняется как теоретической разработанностью концепции, так и легкостью ее операционализации. Именно М. Портер первым акцентировал вни-

Пурлик Вячеслав Михайлович — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: purlik@post.ru

¹ См.: *Пурлик В.М.* Цели фирмы сквозь призму современных теорий // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2009. № 3. С. 22.

² См.: *Портер М.* Конкуренция. М., 2000; *Портер М.Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М., 2005; *Портер М.Е.* Конкурентное преимущество. М., 2005.

вание на конкурентном преимуществе³ как стержневом понятии для стратегического управления. Теория конкурентных стратегий М. Портера, которая легла в основу школы позиционирования, сводила эффективность стратегии к выбору фирмой выгодной позиции в отрасли. Иными словами, в концепции М. Портера стратегия понимается как позиционирование бизнеса в стабильной и хорошо определенной отраслевой структуре. И если до М. Портера при обсуждении стратегий фирм анализ внешней среды не отличался строгостью, то именно М. Портер поместил изучение фирмы в отраслевой контекст. Одним словом, благодаря его подходу центр внимания исследователей переместился с фирмы на отрасль, в которой данная фирма конкурирует. Основной единицей анализа, таким образом, становится отрасль, а не фирма, и суть стратегии состоит в противодействии отраслевой конкуренции (защите фирмы от конкурентных сил и извлечении более высоких доходов). В соответствии с подходом Портера необходимо измерение пяти различных отраслевых сил (определяющих прибыльность отрасли): угроз со стороны потенциальных конкурентов; рыночной власти поставщиков; рыночной власти покупателей; угроз со стороны продуктов-заменителей; соперничества между действующими на рынке компаниями. Именно с учетом влияния этих сил компания выбирает ту или иную стратегию, позволяющую изменить их воздействие в свою пользу. Например, для того чтобы уменьшить рыночную власть поставщиков или покупателей, фирма может прибегнуть к интеграции вверх или вниз по технологической цепочке. Следует заметить, что концепция пяти конкурентных сил опирается на парадигму «Структура—поведение—результативность» Мейсона—Бейна из экономической теории отраслевых рынков⁴.

³ Встречаются следующие (наиболее распространенные) определения конкурентного преимущества на уровне фирмы: а) систематическое получение фирмой доходности выше, чем в среднем по отрасли (или в конкурентном контексте); б) генерирование фирмой более высокой доходности на вложенный капитал, чем ожидают ее владельцы. Если речь идет о преимуществе в издержках, то фирма имеет его в том случае, когда ее общие экономические издержки (равняются сумме операционных издержек и затрат на привлечение капитала) оказываются ниже, чем в среднем по отрасли.

⁴ В соответствии с данной парадигмой рыночная структура (количество поставщиков и покупателей, степень дифференциации продукта, барьеры на вход, структура затрат, степень вертикальной интеграции и т.д.) определяет поведение продавцов и покупателей (в таких вопросах, как ценовая политика, продуктовая стратегия, затраты на исследования, инвестиции, расходы на рекламу и т.д.), а поведение — результативность отдельных отраслей (эффективность производства, отношение цены к предельным затратам, уровень инноваций, разнообразие продуктов, уровень прибыли и т.д.). В числе первых, кто осознал, что причинно-следственные связи имеют обратный характер по сравнению с отраженными в парадигме Мейсона—Бейна, был Филипс. Более подробно см.: *Phillips A. Technology and Market Structure: A Study of the Aircraft Industry.* Heath Lexington Books: Lexington, 1971; *Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: Теории организации промышленности.* СПб., 1996; *Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков.* М., 1997.

В соответствии с данной парадигмой, в стратегическом управлении достаточно долго доминировал подход, неявно предполагающий, что структура отрасли (и доля компании на рынке конкретного продукта) через поведение фирмы определяет ее результаты.

В соответствии с моделями равновесия на совершенных рынках (на рынках со свободной конкуренцией) все сегменты в долгосрочном периоде должны стремиться к одинаковой прибыльности. Иными словами, на этих рынках компании не могут долгое время получать прибыль выше альтернативной стоимости привлечения инвестиций с поправкой на риск. В том случае, если в каком-то одном сегменте рынка компания получает более высокую отдачу, то это привлечет новых инвесторов и приведет, в конечном итоге, к снижению прибыльности до нормального уровня. Если же сегмент рынка является инвестиционно непривлекательным, то произойдет отток из него капитала и прибыльность снова повысится вследствие снижения уровня конкуренции. Но это в соответствии с теорией. В реальности Бейн и его коллеги наблюдали, как в отдельных сегментах рынка на протяжении длительных периодов времени сохранялся разный уровень прибыльности и не происходил переток капитала. Одним словом, прибыль выше средней, или «сверхприбыль», была реальна и устойчива. Необходимо было выявить причины подобного явления (получения сверхприбыли в долгосрочном периоде). Бейн в 1956 г. издает книгу⁵, в которой объясняет получение сверхприбыли в долгосрочном периоде несовершенствами рынка (он определяет их как барьеры к конкуренции или барьеры на пути к проникновению на рынок). В частности, структура отрасли может затруднять выход нового конкурента на конкретный рынок, тем самым позволяя функционирующим на нем фирмам получать сверхприбыль. Бейн выделяет три основных типа таких барьеров к конкуренции: 1) экономию, обусловленную ростом масштаба производства; 2) дифференциацию продукции; 3) преимущество в затратах у функционирующих на рынке фирм. Основной вывод, который вытекает из анализа Бейна, заключается в том, что угроза конкуренции со стороны новых игроков или новых продуктов (замещающих существующие) может быть более сильной, чем конкуренция со стороны уже существующих на рынке компаний. Поэтому там, где это только возможно, необходимо снижать высокие входные барьеры. Одним словом, в соответствии с основной идеей теории отраслевых рынков необходимо выявлять и устранять ситуации, которые возникают вследствие «скрытых монополий». Именно они создают условия для искусственного завышения прибыли, ограничивают действия конкурентов и наносят ущерб обществу. Понятно, что формально антимонопольное законодательство не нарушается, так как не

⁵ *Bain J. Barriers to new competition. Cambridge, 1956.*

происходит формирование классической монополии или олигополии. Другими словами, приверженцы теории отраслевых рынков считали сверхприбыль вредным явлением. Но так думали не все. Пройдет не так много времени, и Портер перевернет теорию отраслевых рынков с ног на голову (в конкурентной стратегии Портера), объясняя необходимость использования тех же самых несовершенств рынка (барьеров) для генерирования еще большей сверхприбыли⁶.

Остановимся более подробно на барьерах, существующих в современной экономике, постараемся понять, как они действуют, для того чтобы уметь их распознавать в реальных условиях⁷. Можно выделить две больших группы барьеров. Во-первых, это барьеры, не позволяющие конкурентам производить аналогичную продукцию. Во-вторых, барьеры, делающие невозможным для новых компаний производство аналогичной продукции на основе конкурентоспособных затрат.

Что касается первой группы барьеров, то она включает различные факторы, которые реально препятствуют проникновению компаний в конкретный бизнес (барьеры входа). К важнейшим из них относятся бренд, репутация, государственный контроль, сетевой эффект.

Вторая группа барьеров связана с факторами, влияющими на конкурентоспособность затрат. Возникает вопрос: каким образом конкурент может получить устойчивое конкурентное преимущество по затратам, которое не в состоянии скопировать другие компании? Например, внедрение новых технологий производства может привести к снижению производственных затрат и повышению прибыли компании. Но это явление временное. Как только другие компании внедряют у себя новое оборудование (производители оборудования постараются как можно быстрее довести информацию о его выгодах до потенциальных пользователей, так как это их бизнес), основание для устойчивого различия в расходах между компаниями исчезнет. Компании, в борьбе за долю рынка, начнут снижать цены, и прибыль снизится до прежнего уровня⁸. Следовательно, реальное конкурентное преимущество по затратам может базироваться только на уникальных особенностях, которые невозможно, или очень трудно (потому что требуются значительное время и средства), скопировать конкурентам. Именно только в этом случае компания может рассчитывать на

⁶ См.: *Портер М.Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа ... ; *Стюарт М.* Мифы о менеджменте. М., 2010.

⁷ См.: *Харилло К.* Стратегическая логика: Логическая основа для решения стратегических проблем бизнеса. Днепропетровск, 2005.

⁸ Современным трендом компании является отказ от погони за долей рынка и ориентация на рентабельность бизнеса. Однако в каждом конкретном случае необходимо искать баланс между долей рынка и прибыльностью. См.: *Саймон Г., Билстайн Ф., Луби Ф.* Доля рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании. СПб., 2008; *Министер П.* Миф о доле рынка. М., 2003.

долгосрочную прибыль. Одним словом, внедрение новой технологии производства может быть необходимой стратегией для снижения расходов, но ее явно недостаточно, чтобы обеспечить получение стабильной прибыли в долгосрочном периоде. Поэтому чтобы понять источники получения стабильной прибыли, необходимо выявить факторы, которые могут обеспечить уникальным образом снижение затрат отдельной компании или нескольких фирм. В числе первых обычно называют фактор «экономия за счет масштаба деятельности». Эта экономия появляется в связи с тем, что при увеличении объемов деятельности снижается себестоимость единицы продукции. Причины подобного явления можно обнаружить в научно-исследовательской и опытно-конструкторской работе, маркетинге, закупках, дистрибуции и в других функциональных подразделениях компании. Несомненно, что большая часть прибыли, генерируемая ведущими компаниями, функционирующими на рынке потребительских товаров, связана с известностью их брендов. Но ведь признание бренда есть результат огромных расходов на рекламу, которые у ведущих компаний значительно ниже в пересчете на рубль выручки (за счет масштабов деятельности), чем у более мелких конкурентов. Ниже в рубле выручки у ведущих компаний не только затраты на рекламу, но и транспортные расходы, затраты на сырье и материалы, потому что масштаб деятельности позволяет получать им значительные скидки. Иными словами, за счет масштаба деятельности ведущие компании имеют более низкие затраты на единицу продукции, за счет известности бренда они могут устанавливать более высокие цены.

Появление новых технологий изменяет минимальный эффективный масштаб деятельности для отдельной компании и изменяет конкурентные позиции функционирующих в отрасли фирм. Эффект масштаба определяет количество конкурентов, способных выжить в данной отрасли (емкость рынка, деленная на минимальный эффективный масштаб деятельности). Если минимальный эффективный масштаб деятельности растет более высокими темпами по сравнению с темпами роста емкости рынка, то это ведет к непрерывному сокращению максимального количества присутствующих на нем фирм. Если в отрасли имеет значение эффект масштаба, то это может привести, в конечном итоге, к образованию монополии. Эффект масштаба определяет не только количество игроков, способных функционировать на конкретном рынке, но также и выступает в качестве барьера входа для новых фирм, позволяя тем самым существующим компаниям получать стабильную прибыль. Количество конкурентов, присутствующих на рынке, будет примерно постоянным. И так будет продолжаться до тех пор, пока кто-нибудь не придумает новую технологию производства товара или оказания услуги, которая изменит минимальный эффективный масштаб деятельности.

Если компания ориентируется на определенную рыночную нишу и занимает в ней монопольное положение, то это позволяет ей получать стабильно высокую прибыль. Другие компании не заинтересованы в проникновении на данный рынок, точнее, они заинтересованы, но объем рынка рассчитан на одного игрока и не оправдывает необходимых инвестиций. Новому игроку, чтобы добиться такого же низкого уровня затрат, как у функционирующего в нише монополиста, необходимо осуществлять деятельность в объемах, намного превышающих емкость рынка. Если бы эффект масштаба в бизнесе нишевого монополиста не имел значения, то это привело бы к появлению конкурента, который начал бы разрушать прибыльность бизнеса. Одним словом, относительный размер рынка (монопольное положение) в определенных нишах, если значение имеет эффект масштаба, может так же выступать в качестве барьера входа на рынок для новых игроков. Есть и другие возможности получить стабильные преимущества по затратам. В частности, в химической промышленности компании довольно часто патентуют процесс, а не продукт. Конкуренты в этом случае обязаны покупать лицензии на использование технологии, что ведет к удорожанию их продукции. Компания может обеспечить себе преимущество по затратам за счет того, что имеет преимущественное право получения более дешевого (или качественного) сырья, или за счет использования новых методов управления, которые хотя и не патентуются, но их очень трудно скопировать конкурентам, или для этого требуется достаточно много времени. Несомненно, что готовых рецептов для получения компанией стабильной прибыли в долгосрочном периоде не существует. В каждом конкретном случае необходимо выявлять и оценивать альтернативы, позволяющие фирме стабильно зарабатывать прибыль, превышающую альтернативные издержки.

Для идентификации фирмой своей позиции в конкретной отрасли М. Портер предложил три типовые стратегии — лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования на конкретном рыночном сегменте. Несомненно, что каждая из стратегий направлена на то, чтобы обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество фирмы на конкурентном рынке, причем каждая из них предполагает для достижения этой цели использование разных способов⁹. Фирма, имеющая высокий уровень продаж (большую рыночную долю), может получить преимущество от «кривой опыта» и следование стратегиям, обеспечивающим лидерство по издержкам, может оказаться оправданным. Если же высокого уровня продаж достичь не удастся, то фирма должна выбирать либо уникальную дифференциацию,

⁹ Особенности получения конкурентного преимущества в высокотехнологичных секторах экономики отражены в работе Дж. Мура. См.: *Мур Дж.* Внутри торнадо. Стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках. СПб., 2010.

либо фокусироваться на конкретном рынке, чтобы при небольшой рыночной доле достичь высокой прибыльности. Концепция типовых стратегий имеет определенные ограничения. В связи с тем, что основное внимание она акцентирует на характеристиках продуктов, а не фирм, это затрудняет понимание источников и механизмов создания реальных конкурентных преимуществ. Поэтому в дальнейшем в концепции «цепочки создания ценности» М. Портер выдвинул идею, что наиболее успешные фирмы должны не только придерживаться правильных конкурентных стратегий, но и обеспечить комбинацию взаимосвязанных и взаимно дополняющих друг друга видов деятельности. Эта идея нашла развитие и в работах других авторов¹⁰. Если компания выполняет сходные операции в цепи ценности более эффективно, чем это делают конкуренты, то у нее возникает преимущество по издержкам (или преимущество в операционной эффективности). Различия в операционной эффективности являются источником различий в прибыльности среди компаний, функционирующих на рынке. Преимущество в дифференциации перед конкурентами является результатом лучшего выбора фирмой как направлений деятельности (а значит, и операций), так и способов ведения бизнеса. Если компания находится далеко от границы производственных возможностей, то у нее появляется возможность снижать затраты и углублять дифференциацию одновременно. В прежние времена отдельные компании довольно длительный период могли конкурировать на основе операционной эффективности. Однако сегодня, в связи с тем, что новые технологии, передовые приемы менеджмента, лучшие способы удовлетворения запросов потребителей и иные лучшие практики распространяются очень быстро, удерживать лидирующие позиции становится все труднее. Это связано с тем, что, перенимая лучшие практики, компании начинают копировать друг друга, становятся все более схожими, ведущими конкурентную борьбу идентичными способами. Конкуренция в операционной эффективности приводит к тому, что граница производственных возможностей для каждого участника рынка сдвигается все выше, операционная эффективность повышается, но прибыльность падает (прежде всего в связи с тем, что различия в операционной эффективности сглаживаются)¹¹.

¹⁰ См.: Кузин П., Ламминг Р., Лоусон Б., Сквир Б. Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения. М., 2010; Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М., 2010; Грант Р.М. Современный стратегический анализ. СПб., 2008; Уолкер-мл. О. Маркетинговая стратегия. Курс МВА. М., 2006; Гребиньяк Л. Как заставить работать вашу стратегию. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен. Днепропетровск, 2006; Кемпбелл Э., Лачс К. Стратегический синергизм. СПб., 2004.

¹¹ См.: Портер М. Конкуренция. Обновленное и расширенное издание. М., 2010. С. 61.

Иными словами, множество компаний, функционирующих на рынке в результате конкуренции в сфере лучших практик начинают делать примерно одно и то же, и причем одними и теми же способами. Инструментом конкуренции становится цена (потребители принимают свои решения на основе цены), что подрывает общую прибыльность отрасли. Чтобы этого не происходило, компания должна стремиться быть непохожей (отличной от конкурентов). И эта непохожесть должна найти отражение либо во ведении иных (по сравнению с конкурентами) видов деятельности, либо в выборе отличающихся (по сравнению с конкурентами) способов ведения аналогичной деятельности. Суть стратегии или стратегического позиционирования (по Портеру) прежде всего заключается в выборе правильной комбинации видов деятельности (что подразумевает разработку индивидуальной цепочки ценности). И чем уникальнее будет у фирмы индивидуальная цепочка ценности, тем сложнее будет конкуренту сымитировать ее стратегию. Для этого ему необходимо будет воспроизвести цепочку ценности как систему целиком¹². Простое копирование нескольких отдельных характеристик товара и/или способов выполнения отдельных видов деятельности результата не даст. Именно направления деятельности компании и способы их осуществления являются основой создания устойчивого конкурентного преимущества.

В связи с тем, что поддерживать преимущество в операционной эффективности (в выполнении сходных операций) становится все труднее, компании вынуждены больше внимания уделять стратегии (стратегическому позиционированию). Потому что если превзойти конкурента по операционной эффективности фирме не удастся, то ей следует поменять основу создания конкурентных преимуществ, для того чтобы опередить соперника в издержках или ценах. Это можно сделать с помощью стратегического позиционирования (осуществления иных, чем конкуренты, видов деятельности или выполнения схожей деятельности, но иными способами). Вследствие этого стратегическое позиционирование — это всегда проблема выбора комбинации видов деятельности и способов их выполнения. Поэтому стратегию М. Портер определяет как «оптимальный подбор видов деятельности», успех которой предопределяется не только успешным выполнением многих операций, но и уровнем их взаимосвязи. Стратегический выбор видов деятельности определяет не только уровень конкурентного преимущества компании, но и его устойчивость. И чем теснее переплетены между собой многие виды деятельности, тем сложнее ее «расшифровать» извне и скопировать конкуренту. И даже если конкуренту удастся выявить внутренние связи, их перенос в другую организацию является делом достаточно сложным, так как реализация правильной

¹² См.: Построение цепочки создания стоимости. М., 2009.

комбинации видов деятельности предопределяется скоординированными решениями и действиями многих подразделений компании, являющимися в значительной степени независимыми по отношению друг к другу. В том случае, если у компании четко не прослеживается соответствие между различными видами деятельности, это означает, что у нее отсутствует определенная стратегия и не может идти речи об устойчивости реализуемой стратегии. Низкая эффективность одной операции снижает эффективность других и цепи ценности в целом. И наоборот, повышение эффективности отдельной операции скажется на эффективности остальных и цепи ценности.

Таким образом, для достижения успеха (создания стоимости для собственников) значение имеет как операционная эффективность, так и стратегия компании. Но это разные инструменты, которые по-разному воздействуют на бизнес. Наличие у компании конкурентного преимущества (отличительного качества) означает, что фирма создает: 1) либо большую ценность для потребителей по сравнению с конкурентами при сопоставимых затратах; 2) либо сопоставимую с конкурентами ценность, но при меньших затратах; 3) либо решает обе задачи лучше, чем это делают конкуренты. Если компания создает большую ценность для потребителей в сравнении с конкурентами, то это позволяет ей продавать свою продукцию по более высоким ценам. Если фирма превосходит конкурентов в производительности (эффективности), то это позволяет ей иметь по сравнению с ними более низкие издержки и, соответственно, придерживаться более низких цен.

Чтобы достичь четко выраженного стратегического позиционирования и следовать ему, компания должна придерживаться (по Портеру) следующих фундаментальных принципов¹³: 1) формулировать цель с точки зрения максимизации прибыли на вложенный капитал в долгосрочном периоде; 2) следовать стратегии, позволяющей создавать ценностное предложение иное, чем предлагают конкуренты; 3) учитывать стратегию при проектировании цепочки создания ценности; 4) идти на компромисс для разработки надежных стратегий; 5) придерживаться стратегии, обеспечивающей взаимозависимость всех этапов цепочки создания ценности; 6) выбирать стратегию (проводить совершенствование) в соответствии со стратегическим курсом развития компании.

Следует заметить, что если речь идет о монопродуктовых компаниях (понятно, что большинство современных компаний осуществляет несколько или много видов деятельности), то стратегия фирмы и деловая стратегия (бизнес-стратегия) совпадают. Смысл деловой стратегии заключается в том (как уже отмечалось выше), чтобы создать

¹³ Портер М. Конкуренция. Обновленное и расширенное ... С. 141–143.

реальное конкурентное преимущество (устойчивое превосходство над конкурентами). Причем усилить позиции компании по сравнению с конкурентами необходимо наиболее эффективным способом. Именно для этого и разрабатываются стратегии бизнеса.

Повышение операционной эффективности приносит компании дополнительные финансовые ресурсы (в связи с повышением рентабельности), расширяя тем самым спектр возможных стратегий, которые становятся доступными в борьбе с конкурентами. Поэтому любые операционные улучшения, повышающие эффективность операционной деятельности, могут рассматриваться как часть стратегии бизнеса. Но под понятием «стратегия» принято считать в настоящее время лишь такие действия, как уже отмечалось выше, которые направлены на усиление позиций компании относительно конкурентов. В том случае, если происходит резкое ухудшение позиций компании относительно конкурентов, то по существу это означает, что контроль над эффективностью фирмы переходит к ее конкурентам, тем самым ставя под вопрос само ее существование. В такой ситуации исправить положение за счет внутренних улучшений уже, как правило, не представляется возможным. Внимание необходимо акцентировать на разработке стратегий. Причем «совершенство» стратегии оценивается по величине преимущества, которое она может обеспечить (при допустимых для фирмы затратах). К. Омае выделяет четыре основных способа, которые позволяют усилить позиции фирмы относительно позиций ее конкурентов¹⁴. Во-первых, за счет перераспределения имеющихся ресурсов компания может повысить действенность определенных операций (функций), рыночную долю и рентабельность инвестиций. Если топ-менеджмент распределяет ресурсы точно таким же способом, как это делают конкуренты, то относительная позиция фирмы не изменится. Сущность данного способа заключается в том, чтобы вначале определить ключевые факторы успеха в анализируемой отрасли (бизнесе), а затем сконцентрировать ресурсы на тех направлениях, где у фирмы есть возможность обеспечить существенное преимущество над конкурентами. Причем добиться преимущества над конкурентами фирма может даже в том случае, если располагает аналогичными, как у них, ресурсами. Это возможно, если она сконцентрирует свои ресурсы в одной критической точке. Во-вторых, за счет использования любых различий в конкурентных условиях фирмы и ее основных конкурентов. В частности, это могут быть различия в технологиях, сетях сбыта или любые иные отличия, по которым компания непосредственно не соперничает со своими прямыми конкурентами, но может добиться благодаря им (в некоторых случаях) относительного превосходства

¹⁴ Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. М., 2007. С. 39–42.

перед своими конкурентами. Причем это возможно даже в том случае, если изначальные позиции всех участвующих сторон в борьбе за ключевые факторы успеха примерно равны. В-третьих, за счет разработки и реализации нестандартных стратегий, способных подорвать ключевые факторы успеха, на которых базируется преимущество конкурента. Особо трудно бывает потеснить ключевого конкурента компании в зрелой и медленно растущей отрасли, при условии, если он занимает в ней прочные позиции. Это возможно только в том случае, если удастся пересмотреть предпосылки, на которых основан бизнес, и создать устойчивое конкурентное преимущество уже на основе новых ключевых факторов успеха. В-четвертых, в результате осуществления инноваций, позволяющих создать новые рынки или новые продукты, и добиться за счет этого успеха в конкурентной борьбе. Перечисленные выше способы должны включать действия, которые конкурентам было бы сложно повторить или нейтрализовать. Именно с помощью таких действий компания может получить относительное преимущество перед конкурентами.

Несмотря на то, что школа позиционирования значительно продвинула конкурентный анализ отраслей, она довольно мало что добавила в исследования самих фирм, сильно принижая роль внутренней организации. Концепция пяти конкурентных сил в значительной степени статична, недостаточно учитывает (или игнорирует) такие факторы, как: технологические возможности, зависимость от выбранного пути, государственное регулирование, размытость границ отрасли и т.д.

Список литературы

- Грант Р.М.* Современный стратегический анализ. СПб., 2008.
- Гребиньяк Л.* Как заставить работать вашу стратегию. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен. Днепропетровск, 2006.
- Кембелл Э., Лачс К.* Стратегический синергизм. СПб., 2004.
- Кузинс П., Ламминг Р., Лоусон Б., Сквир Б.* Стратегическое управление цепочками поставок: теория, организационные принципы и практика эффективного снабжения. М., 2010.
- Минштер Р.* Миф о доле рынка. М., 2003.
- Мур Дж.* Внутри торнадо. Стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках. СПб., 2010.
- Омае К.* Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. М., 2007.
- Портер М.* Конкуренция. М., 2000.
- Портер М.* Конкуренция. Обновленное и расширенное издание. М., 2010.
- Портер М.Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М., 2005.
- Портер М.Е.* Конкурентное преимущество. М., 2005.
- Построение цепочки создания стоимости. М., 2009.*

- Пурлик В.М.* Цели фирмы сквозь призму современных теорий // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2009. № 3.
- Саймон Г., Билстайн Ф., Луби Ф.* Доля рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании. СПб., 2008.
- Стюарт М.* Мифы о менеджменте. М., 2010.
- Тироль Ж.* Рынки и рыночная власть: Теории организации промышленности. СПб., 1996.
- Уолкер-мл. О.* Маркетинговая стратегия. Курс МВА. М., 2006.
- Харилло К.* Стратегическая логика: Логическая основа для решения стратегических проблем бизнеса. Днепропетровск, 2005.
- Шерер Ф., Росс Д.* Структура отраслевых рынков. М., 1997.
- Шерешева М.Ю.* Формы сетевого взаимодействия компаний. М., 2010.
- Bain J.* Barriers to new competition. Cambridge, 1956.
- Phillips A.* Technology and Market Structure: A Study of the Aircraft Industry. Heath Lexington Books: Lexington, 1971.