

**Harvard  
Business  
Review**  
**10**  
**лучших  
статей**

# Стратегия



**альпина**  
ПАБЛИШЕР

бизнес

**Элизабет Пауэрс**  
**Орит Гэдиш**  
**Ричард Стил**  
**Роберт Стивен Каплан**  
**Марк Джонсон**  
**Harvard Business Review (HBR)**  
**Джеймс Гилберт**  
**Хеннинг Кагерманн**  
**Рене Моборн**  
**Чан Ким**  
**Марсия У. Бленко**  
**Дэвид Нортон**  
**Майкл Мэнкинс**  
**Карла Мартин**  
**Клейтон М. Кристенсен**  
**Пол Роджерс**  
**Майкл Портер**  
**Джеймс Коллинз**  
**Гэри Нилсон**  
**Джерри Поррас**

# Стратегия

## Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»

*Текст предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=19691870](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19691870)*

*Стратегия: Альпина Паблишер; Москва; 2016*  
*ISBN 978-5-9614-4262-5*

### Аннотация

Harvard Business Review – главный деловой журнал в мире. С гордостью представляем новый выпуск серии «HBR: 10 лучших статей», посвященный проблемам стратегического планирования бизнеса. Если ваша компания тратит массу энергии на стратегическое планирование, результатами которого вы недовольны, то это книга для вас. Из сотен статей HBR, посвященных планированию, мы выбрали самые полезные с практической точки зрения. Из них вы узнаете, какие конкурентные силы должны учитываться при разработке стратегии компании; какие показатели важно принимать во внимание, а какие – нет; кому стоит делегировать принятие решений. И самое главное: как претворить великолепную стратегию в блестящие результаты.

# Содержание

Что такое стратегия?	7
I. Операционная эффективность – это не стратегия	7
Операционная эффективность: необходимо, но недостаточно	9
II. Стратегия опирается на уникальные виды деятельности	23
Происхождение стратегических позиций	29
III. Устойчивая стратегическая позиция требует компромиссов	39
IV. Для стратегического преимущества и устойчивости необходима согласованность	47
Конец ознакомительного фрагмента.	48

# Harvard Business Review (HBR) Стратегия

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Корректор *Н. Витько*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2011

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2016

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя.*

*теля в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

**\* \* \***

# **Что такое стратегия?**

*Майкл Портер*

## **I. Операционная эффективность – это не стратегия**

На протяжении вот уже почти двадцати лет менеджеры учатся играть по новым правилам. Компании должны быть гибкими, чтобы быстро реагировать на изменения конкурентной и рыночной ситуации. Они должны постоянно оценивать свои показатели, чтобы добиваться лучшей производительности. Они должны агрессивно привлекать внешние ресурсы, чтобы повысить эффективность. И они должны тщательно оберегать свои основные конкурентоспособные характеристики и области специализации, чтобы опережать соперников.

Позиционирование, которое когда-то было сердцем стратегии, сейчас отвергнуто как слишком статичное понятие для современных динамичных рынков и постоянно меняющихся технологий. Новая догма гласит, что конкуренты могут очень быстро скопировать вашу рыночную позицию и любые конкурентные преимущества оказываются в лучшем случае временными.

Однако эти новые убеждения – всего лишь полуправда, причем опасная, потому что из-за них все больше и больше компаний начинают движение вниз по пути взаиморазрушительной конкуренции. Да, некоторые барьеры конкуренции действительно падают благодаря смягчению правовых норм и глобализации рынков. Да, компании, правильно направляющие энергию, становятся более бережливыми и подвижными. Однако во многих отраслях так называемая гиперконкуренция – это не неизбежный результат изменившейся парадигмы, а вечно гноящаяся язва.

Суть проблемы заключается в неспособности отличить операционную эффективность от стратегии. Погоня за продуктивностью, качеством и скоростью породила огромное количество инструментов и методов управления: общий контроль качества, бенчмаркинг, конкуренция на основе времени, аутсорсинг, партнерство, реинжиниринг, управление переменами. Часто эти подходы дают существенные операционные улучшения, однако при этом многим компаниям не удается конвертировать эти достижения в устойчивое повышение прибыли. И постепенно, почти незаметно, инструменты управления занимают место стратегии. Пытаясь добиться прогресса на всех направлениях, менеджеры все дальше отодвигают свои компании с жизнеспособных конкурентных позиций.



# **Операционная эффективность: необходимо, но недостаточно**

Как операционная эффективность, так и стратегия – это обязательные условия успешной работы, каковая, в общем-то, и есть главная цель любого предприятия. Но действуют они совершенно по-разному.

Компания может превзойти конкурентов только тогда, когда у нее имеется какая-то выгодная отличительная особенность, которую она способна сохранять. Она может предоставлять потребителю большую ценность, создавать сравнимую ценность с меньшими затратами или делать и то и другое. Далее следует арифметика наибольшей выгоды: большая потребительская ценность дает компании возможность устанавливать более высокие средние цены за единицу товара; более высокая эффективность приводит к снижению средних затрат на единицу товара.

## **Идея вкратце**

Многочисленные виды деятельности, составляющие разработку, производство, продажу и доставку продукта или услуги – строительные кирпичики конкурентного преимущества. **Операционная эффективность** – это лучшее (более дешевое, более быстрое,

с меньшим количеством дефектов) выполнение этих видов деятельности по сравнению с конкурентами. Компании могут получить огромные преимущества за счет операционной эффективности, как это было продемонстрировано в 1970–1980-х годах японскими фирмами, применявшими такие методики, как общий контроль качества и непрерывное совершенствование. Однако с точки зрения конкуренции главная проблема с операционной эффективностью заключается в том, что наиболее успешные методики легко скопировать. Когда их начинают использовать все игроки в той или иной отрасли, происходит расширение **границы продуктивности** – максимума ценности, которую компания может создать при данных затратах с применением лучших из возможных технологий, навыков и методов управления, – что приводит одновременно к снижению затрат и увеличению ценности. Такая конкуренция дает абсолютное повышение операционной эффективности, однако никто не получает относительного преимущества. И чем больше компании занимаются бенчмаркингом, тем большей **конкурентной конвергенции** они достигают, то есть тем меньше компании отличаются друг от друга.

**Стратегическое позиционирование** старается достичь устойчивого конкурентного преимущества путем сохранения выгодных отличительных особенностей компании. Это подразумевает осуществление деятельности, отличающейся

от деятельности конкурентов, или же выполнение той же деятельности иными способами.

В конечном итоге различие издержек или цен в разных компаниях зависит от множества видов деятельности, необходимых для того, чтобы разработать, произвести, продать и доставить свои товары или услуги, например от привлечения потребителя, сборки конечного продукта, обучения сотрудников и т. д. Издержки – это результат деятельности, и преимущества по издержкам по сравнению с конкурентами можно достичь, ведя определенную деятельность более эффективно, чем они. Кроме того, различия между компаниями обуславливаются как выбором видов деятельности, так и тем, как эта деятельность осуществляется. Таким образом, виды деятельности – это основные строительные «кирпичики» конкурентного преимущества. Общее преимущество или отставание компании зависит от всех видов деятельности, которые в ней осуществляются, а не только от некоторых из них<sup>1</sup>.

## **Идея на практике**

В основе стратегического позиционирования лежат

---

<sup>1</sup> Концепция видов деятельности и ее польза для понимания конкурентного преимущества впервые описана мной в книге «Конкурентное преимущество» (М.: Альпина Паблишер, 2008). Идеи этой статьи служат продолжением и расширением изложенных в книге.

три основных принципа.

**1. Стратегия – это создание уникальной и ценной позиции с помощью отличающегося от конкурентов набора видов деятельности.** Стратегическая позиция может определяться тремя разными источниками:

удовлетворение немногочисленных потребностей большой группы потребителей (Jiffy Lube производит только автомобильные смазки);

удовлетворение широких потребностей небольшой группы потребителей (услуги Bessemer Trust направлены исключительно на очень богатых клиентов);

удовлетворение широких потребностей большой группы потребителей в узком сегменте рынка (Carmike Cinema действует только в городах с населением менее 200 000 человек).

**2. Стратегия требует идти на компромиссы в конкуренции – выбирать, чего не следует делать.** Некоторые конкурентные виды деятельности несовместимы друг с другом, то есть преимуществ в одной области можно достичь только за счет другой. Например, мыло Neutrogena позиционируется в первую очередь не как очищающее средство, а как медицинский продукт. Компания говорит «нет» продажам за счет использования ароматизаторов, отказывается от крупных объемов и жертвует производственной эффективностью. И наоборот, решение Maytag расширить линию продукции

и присоединить другие бренды свидетельствует о неспособности пойти на сложный компромисс: увеличение прибыли происходит в ущерб рентабельности продаж.

**3. Стратегия требует достижения «согласованности» видов деятельности компании.** Согласованность имеет место, когда виды деятельности компании взаимодействуют между собой и подкрепляют друг друга. Например, в Vanguard Group все виды деятельности подчинены стратегии минимизации издержек; фонды распределяются напрямую по потребителям, а оборот портфеля сводится к минимуму. Согласованность способствует как конкурентному преимуществу, так и устойчивости компании: когда различные виды деятельности взаимно подкрепляют друг друга, конкуренты не могут легко скопировать их. Попытка Continental Lite симитировать лишь некоторые из видов деятельности – а не всю взаимосвязанную систему – Southwest Airlines привела к катастрофическим результатам.

Сотрудники компании должны учиться углублять стратегические позиции, а не расширять их или жертвовать ими. Учиться укреплять уникальность компании, в то же время добиваясь максимальной согласованности ее видов деятельности. Принятие решений о том, на какие целевые группы потребителей и их потребности направлять свои усилия, требует дисциплины, способности четко определять границы и прямого, открытого общения. Несомненно, стратегия

неразрывно связана с лидерством.

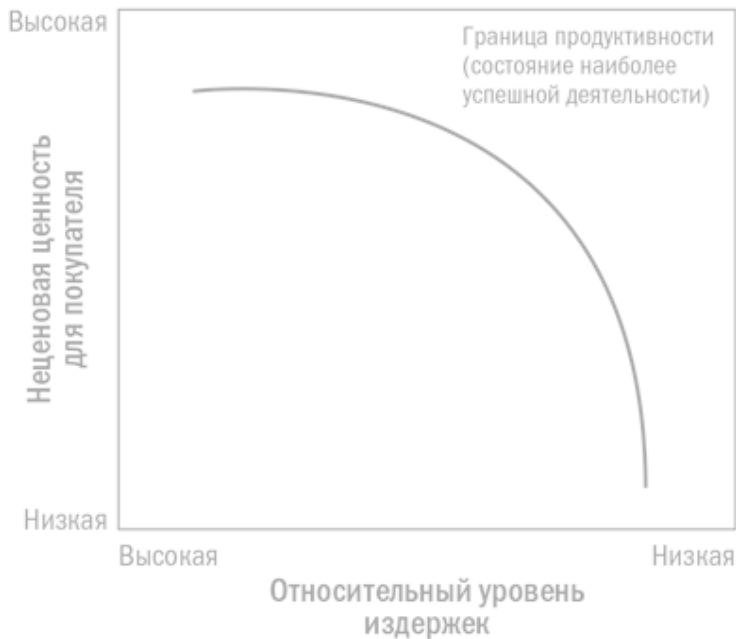
Операционная эффективность (ОЭ) – это выполнение тех или иных действий лучше, чем конкуренты. Продуктивность – лишь одна из ее составляющих. ОЭ может относиться к любому количеству видов деятельности, которые позволяют компании лучше использовать вложенные ресурсы, например снижая количество дефектов в продукции или быстрее разрабатывая новые продукты. Напротив, стратегическое позиционирование – это осуществление деятельности, отличающейся от деятельности конкурентов, или же осуществление той же деятельности иными способами.

У каждой компании своя операционная эффективность. Одни способны извлечь из вложенных ресурсов больше, чем другие, благодаря тому что не тратят усилия зря, используют более продвинутые технологии, лучше мотивируют работников или лучше понимают процессы управления теми или иными видами деятельности. Такие различия в операционной эффективности – важный источник различий в прибыльности между конкурентами, потому что они непосредственно влияют на относительный уровень издержек.

Различия в операционной эффективности стали фундаментом японского наступления на западные компании в 1980-х годах. Японцы настолько опережали конкурентов по операционной эффективности, что могли одновременно предложить и более низкую стоимость, и более высокое качество. На этом стоит остановиться подробнее, пото-

му что на этом основана немалая часть современных дискуссий о конкуренции. Представьте себе границу продуктивности, которая охватывает все наиболее успешные практики, существующие в конкретный момент времени. Это можно представить как максимальную ценность, которую компания, поставляющая товар или услугу, может создать при данных затратах, используя наилучшие из существующих технологий, умений сотрудников, методов управления и покупаемых средств производства. Понятие границы продуктивности может применяться к отдельным видам деятельности; к группам связанных между собой видов деятельности, например таких, как обработка заказов и производство, и ко всей деятельности компании в целом. Повышая свою операционную эффективность, компания приближается к границе продуктивности. Это может потребовать капиталовложений, набора новых сотрудников или просто новых методов управления.

## **Операционная эффективность и стратегическое позиционирование**



Граница продуктивности постоянно расширяется по мере возникновения новых технологий и развития управленческих подходов, а также с появлением новых доступных ресурсов. Например, ноутбуки, мобильная связь, Интернет и такие программы, как Lotus Notes, в свое время определили новое положение границы продуктивности для продаж и создали богатые возможности для увязывания продаж с такими видами деятельности, как обработка заказов



и постпродажное обслуживание. Аналогичным образом, бережливое производство, включающее целую «семью» видов деятельности, позволило существенно улучшить продуктивность и использование ресурсов.

На протяжении как минимум последних десяти лет менеджеры были заняты задачей повышения операционной эффективности. С помощью таких методик, как TQM (общий контроль качества), конкуренция, основанная на времени, и бенчмаркинг, они пытались изменить способы осуществления деятельности так, чтобы исключить неэффективность, повысить удовлетворенность потребителей и обеспечить наивысшее качество работы. Надеясь поспеть за изменениями границы продуктивности, менеджеры активно использовали процессы непрерывного совершенствования, расширение полномочий, управление переменами и принципы так называемой обучающейся организации. Популярность аутсорсинга и виртуальных корпораций отражает растущее понимание того факта, что очень сложно осуществлять все виды деятельности так же продуктивно, как это делают специалисты.

Приближаясь к границе, многим компаниям удается совершенствоваться по разным направлениям деятельности одновременно. Например, производители, взявшие на вооружение японскую практику быстрых изменений 1980-х годов, смогли одновременно снизить издержки и повысить степень отличия от конкурентов. То, что когда-то восприни-

малось как реальный вынужденный компромисс – к примеру, между количеством дефектов и затратами, – оказалось иллюзией, порожденной плохой операционной эффективностью. Менеджеры научились отказываться от таких ложных компромиссов.

Постоянное повышение операционной эффективности необходимо для достижения максимальной выгоды. Однако обычно одного этого недостаточно. Немногим компаниям удастся поддерживать долговременный успех на основании одной лишь операционной эффективности, и опережать конкурентов становится день ото дня все сложнее. Наиболее очевидная причина этого заключается в быстром распространении наиболее эффективных методов. Конкуренты могут быстро перенимать управленческие подходы, новые технологии, производственные улучшения и наиболее успешные способы удовлетворения нужд потребителей. Наиболее общие решения – те, что могут быть применены в различных ситуациях и обстоятельствах, – распространяются быстрее других. Пролиферация методов ОЭ усиливается благодаря работе различных консультантов.

Конкуренция по ОЭ сдвигает границу продуктивности, эффективно поднимая планку для всех. Но при том, что такая конкуренция дает абсолютное повышение операционной эффективности, никто не получает относительного преимущества. Возьмем, к примеру, более чем пятимиллиардную отрасль американской коммерческой печати. Основные иг-

роки – R. R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press, Big Flower Press – идут, можно сказать, «ноздря в ноздю», обслуживая все потребительские сегменты, предлагая сходные наборы технологий, вкладывая большие средства в одинаковое новое оборудование, ускоряя работу прессов и уменьшая число работников на отдельных предприятиях. Но получаемые преимущества не дают существенной выгоды. Даже у лидера отрасли Donnelley рентабельность продаж, стабильно превышавшая 7 % в 1980-х, в 1995 году упала менее чем до 4,6 %. Эти закономерности выявляются все в большем и большем числе отраслей. Даже японцы, пионеры нового этапа конкуренции, страдают от устойчиво низких прибылей. (См. врезку «У японских компаний обычно не бывает стратегии».)

Вторая причина того, что одного повышения операционной эффективности недостаточно, – конкурентная конвергенция – более тонка и коварна. Чем больше бенчмаркинга проводят компании, тем более они начинают походить одна на другую. Чем больше деятельности конкуренты передают на аутсорсинг, часто одним и тем же партнерам, тем более однотипной становится эта деятельность. По мере того как конкуренты копируют усовершенствования друг друга в областях качества, времени циклов или партнерских связей, стратегии все больше сближаются, и конкуренция превращается в серию гонок по одинаковым дорожкам, в которых никто не может победить. Конкуренция, основанная

лишь на операционной эффективности, взаимно разрушительна и ведет к войнам на износ, справиться с которыми можно, лишь ограничив конкуренцию.

## **У японских компаний обычно не бывает стратегии**

**В 1970–1980-х годах Япония совершила революцию** в области операционной эффективности, впервые приняв на вооружение такие подходы, как общий контроль качества и непрерывное совершенствование. В результате этого японские производители на протяжении многих лет наслаждались значительными преимуществами в области снижения издержек и повышения качества.

Однако японские компании редко разрабатывали конкретные стратегические позиции того рода, что мы рассматриваем в этой статье. Те, кто это делал, – например, Sony, Canon и Sega – были скорее исключением, чем правилом. Большинство японских компаний имитировали и копировали деятельность друг друга. Все конкуренты предлагали потребителям едва ли не все возможные вариации товаров, характеристик и услуг; они использовали все каналы и копировали планы заводов друг у друга.

Сейчас опасность конкуренции в японском духе становится все более очевидной. В 1980-х, когда конкуренты действовали далеко от границ

продуктивности, казалось возможным выигрывать по параметрам издержек и качества до бесконечности. Все японские компании могли расти, и оставаясь в развивающейся внутренней экономике, и проникая на внешний рынок. Казалось, ничто не может их остановить. Но по мере сужения разрыва показателей операционной эффективности японские компании стали попадать в устроенную ими же самими ловушку. Чтобы избежать взаимно разрушительных битв, угрожающих их продуктивности, японским компаниям нужно было научиться стратегии.

Для этого они должны были преодолеть жесткие культурные барьеры. Япония известна своей ориентацией на общее согласие, и компании всегда стремились сглаживать различия между индивидуумами, а не подчеркивать их. Стратегия же требует непростых решений. Кроме того, в японцах глубоко укоренилась традиция оказания услуг, следуя которой они готовы идти на очень многое ради удовлетворения любых пожеланий, выражаемых потребителями. Компании, выходящие на конкурентную арену с таким подходом, в конечном итоге потеряли свои уникальные позиции, становясь всем для всех.

Данное обсуждение особенностей японских компаний основывается на исследованиях, проведенных автором совместно с Хиротака Такеши при содействии Мариико Сакакибара.

Последняя волна консолидации путем слияний имеет

смысл в контексте конкуренции по ОЭ. Находясь под мощным давлением и не имея стратегического видения, компании за компанией не находят ничего лучшего, как покупать конкурентов. Те, кто остается на плаву, часто попросту держатся дольше других, но при этом не имеют реальных преимуществ.

После десяти лет впечатляющего повышения операционной эффективности многие компании сталкиваются с падением прибылей. Непрерывное совершенствование крепко засело в мозгах менеджеров. Но его инструменты невольно ведут компании к имитации и гомогенности.

Менеджеры постепенно позволили операционной эффективности занять место стратегии. В результате мы пришли к конкуренции с нулевой суммой, стагнации или снижению цен и давлению на издержки, что подрывает способность компаний к долгосрочным инвестициям.

## **II. Стратегия опирается на уникальные виды деятельности**

Конкурентная стратегия опирается на различия. Это означает намеренный выбор отличающихся от конкурентов видов деятельности, которые позволяют создавать и распространять уникальное сочетание ценностей. Например, Southwest Airlines Company предлагает дешевые перелеты на небольшие расстояния между городами среднего размера и второстепенными аэропортами крупных городов. Southwest избегает крупных аэропортов и не летает на большие расстояния. Среди ее клиентов – командированные, семьи и студенты. Частые рейсы и низкая стоимость билетов компании привлекают потребителей, для которых цена имеет значение и которые в противном случае были бы вынуждены путешествовать на автобусе или автомобиле, а также любящих удобства путешественников, которые на других маршрутах выбирают авиалинии с полным обслуживанием.

Большинство менеджеров, говоря о стратегическом позиционировании, определяют его с точки зрения потребителей. Например: «Southwest Airlines обслуживает путешественников, которым важна цена и удобство перелетов». Однако суть стратегии – это виды деятельности: выбор других способов их осуществления или выбор других видов деятельности по сравнению с конкурентами. В противном слу-

чае стратегия была бы не более чем маркетинговым слоганом, не способным выдержать конкуренцию.

Авиаалинии с полным обслуживанием рассчитаны на то, чтобы доставить пассажиров практически из любой точки А в любую точку Б. Чтобы иметь возможность летать в большое количество пунктов и осуществлять стыковочные рейсы, они используют систему «ступица и спицы» с центрами в крупных аэропортах. Для привлечения пассажиров, стремящихся к максимальному комфорту, они предлагают перелеты первым или бизнес-классом. Для удобства пассажиров, летящих с пересадками, они координируют графики полетов и осуществляют трансфер багажа. Так как многим людям приходится проводить в поездке много часов, компании с полным обслуживанием обеспечивают своих клиентов питанием.

Southwest же отказалась от всех этих видов деятельности в пользу дешевого и удобного обслуживания на маршрутах определенного типа. Благодаря быстрому обслуживанию пассажиров на посадке (в течение всего лишь пятнадцати минут) самолеты Southwest проводят в воздухе больше часов, чем у конкурентов, при этом достигается бóльшая частота рейсов с меньшим количеством воздушных судов. Southwest не обеспечивает пассажиров питанием, билетами с местами, не поддерживает общую с другими компаниями систему проверки багажа и не предлагает услуги премиум-класса. Автоматизированная продажа билетов прямо



при выходе на посадку дает пассажирам возможность не обращаться к транспортным агентам и не платить дополнительную комиссию. Стандартизированный воздушный флот, состоящий исключительно из «Боингов-737», повышает эффективность технического обслуживания.

Southwest заняла уникальную и ценную стратегическую позицию, основанную на особом наборе видов деятельности. На маршрутах, обслуживаемых Southwest, компании с полным обслуживанием никогда не смогут предложить такое же удобство перелетов или такие же низкие цены.

### **Поиск новых позиций: преимущество предприимчивых**

**Стратегическую конкуренцию можно представить** как процесс поиска новых товаров и услуг, которые могут заставить существующих потребителей отказаться от привычных либо привлечь на рынок новых потребителей. Например, гигантские супермаркеты, специализирующиеся на одной категории товаров и предлагающие огромный выбор в данной категории, отбирают долю рынка у универсальных магазинов, предлагающих ограниченный выбор товаров разнообразных категорий. Каталоги для заказа товаров по почте привлекают потребителей, жаждущих удобства. По сути, старые и новые игроки сталкиваются с одной

и той же проблемой поиска новых стратегических позиций. На практике преимущество часто оказывается на стороне предприимчивых новичков.

Стратегические позиции часто неочевидны, и для того, чтобы их обнаружить, требуется творческий подход и вдохновение. Новички часто открывают уникальные позиции, которые на самом деле всегда были доступны, но давно существующие конкуренты просто не обращали на них внимания. Например, IKEA обнаружила группу потребителей, которую другие продавцы игнорировали или обслуживали в недостаточной степени. Успех подразделения Circuit City Stores по продаже подержанных автомобилей, CarMax, основан на новом способе осуществления видов деятельности – капитального ремонта автомобилей, гарантии на товар, продаж по установленной цене, потребительского кредитования на месте, – которые на самом деле всегда были открыты для существующих компаний, но не использовались ими.

Новички могут добиться успеха, заняв позицию, которая когда-то принадлежала конкуренту, но была потеряна за годы имитаций и компромиссов. А новички, пришедшие из других отраслей, могут создавать новые позиции на основании особых видов деятельности, заимствованных из этих отраслей. CarMax многое позаимствовала из опыта Circuit City в области управления снабжением, кредитования и прочих видов деятельности, относящихся

к розничным продажам бытовой электроники.

Однако чаще всего новые позиции открываются благодаря переменам. Появляются новые группы потребителей или покупательские возможности, развитие общества создает новые потребности, возникают новые каналы распространения, новые технологии, новое оборудование или информационные системы. Когда происходят такие перемены, новичкам, которых не сковывает долгая история отрасли, легче увидеть потенциал новых путей конкуренции. В отличие от давних игроков, новички обладают большей гибкостью, так как им не приходится идти на компромиссы с уже существующей деятельностью.

ИКЕА, мировой розничный продавец мебели со штаб-квартирой в Швеции, также обладает четким стратегическим позиционированием. Целевым потребительским сегментом ИКЕА являются молодые покупатели, желающие создать стильную обстановку за небольшие деньги. Эта маркетинговая концепция становится стратегическим позиционированием благодаря особому набору видов деятельности, за счет которых она работает. Так же как и Southwest, ИКЕА решила работать иначе, чем ее конкуренты.

Возьмем обычный мебельный магазин. В шоу-румах представлены образцы продаваемых товаров. В одном отделе может быть 25 диванов; в другом – пять обеденных столов. Но эти предметы представляют лишь малую часть того, что предлагается покупателям. Дюжины альбомов с об-

разцами тканей, стенды с кусочками дерева или вариантами альтернативных стилей оформления предлагают потребителям тысячи возможностей, из которых они должны выбирать. Продавцы сопровождают покупателей по магазину, отвечая на вопросы и помогая сориентироваться в этом лабиринте. Когда покупатель делает выбор, заказ отправляется к стороннему производителю, и, если повезет, клиент получит свою мебель через шесть-восемь недель. Такая цепочка создания ценности максимизирует индивидуализацию и качество услуг, но за это приходится дорого платить.

ИКЕА же нацелена на покупателей, которые готовы пожертвовать обслуживанием ради низкой цены. Вместо штата продавцов, сопровождающих покупателей по магазину, ИКЕА использует модель самообслуживания, основанную на информативном показе моделей в самом магазине. Вместо того чтобы полагаться исключительно на сторонних производителей, ИКЕА разрабатывает собственную дешевую модульную, легкую в сборке мебель, соответствующую позиционированию компании. В своих огромных магазинах ИКЕА демонстрирует все свои товары в «домашней» обстановке, так что покупателям не нужен специалист-дизайнер, чтобы представить, как сочетаются предметы. Рядом с демонстрационными залами находится склад, где товары в коробках размещены на стеллажах. Покупатели сами должны заниматься выбором и перевозкой товара, и ИКЕА может даже продать или сдать вам в аренду багажник для машины,

который вы можете вернуть в следующее посещение.

Хотя бóльшая часть низких цен ИКЕА определяется самообслуживанием, компания предлагает некоторые дополнительные услуги, которых нет у конкурентов. Одна из них – детская площадка в магазине, где можно оставить ребенка под присмотром, пока вы делаете покупки. Еще одна отличительная особенность – долгие часы работы. Эти предложения уникально соответствуют потребностям потребителей ИКЕА – молодых, небогатых людей, у которых могут быть дети, но обычно нет няни и которые, днем зарабатывая на жизнь, вынуждены совершать покупки в нестандартное время.

## **Происхождение стратегических позиций**

Стратегические позиции могут возникать из трех различных источников, которые тем не менее не исключают один другого и часто пересекаются. Во-первых, позиционирование может быть основано на производстве узкого набора товаров или услуг, в целом соответствующих отрасли, в которой функционирует компания. Я называю это позиционированием, основанным на вариантах, потому что оно основано на выборе вариантов продуктов или услуг, а не потребительского сегмента. Такое позиционирование имеет экономический смысл, когда компания может выпускать лучшую, чем у конкурентов, продукцию, используя особый набор ви-

дов деятельности.

Например, Jiffy Lube International специализируется на производстве автомобильных масел и не предлагает другие услуги по ремонту или техническому обслуживанию автомобилей. Ее цепочка создания ценности обеспечивает более быстрый сервис по более низкой цене, чем в мастерских, предлагающих более широкий спектр услуг. Это сочетание оказывается столь привлекательным, что многие клиенты предпочитают производить замену масла в Jiffy Lube, а за остальными услугами обращаться к конкурентам.

Vanguard Group, лидер среди паевых фондов, – еще один пример позиционирования, основанного на вариантах. Vanguard работает с рядом инвестиционных фондов, работающих с акциями, облигациями и денежным рынком, которые обеспечивают надежный результат и крайне низкие расходы. Инвестиционный подход компании основан на том, что она не обещает исключительно высоких доходов в какой-нибудь отдельный год, зато гарантирует стабильный средний доход на протяжении многих лет. Vanguard, к примеру, знаменита своими индексными фондами. Компания не играет на процентных ставках и избегает узких групп ценных бумаг. Менеджеры фонда поддерживают низкий уровень объема торгов, чтобы снизить расходы; к тому же компания не поощряет совершение клиентами быстрых покупок и продаж, так как это ведет к повышению издержек и может заставить менеджера вступить в торги, чтобы привлечь

новый капитал и заработать наличность для совершения выплат. Vanguard также придерживается низкозатратного подхода к управлению распределением средств, обслуживанию клиентов и маркетингу. Многие инвесторы включают один или несколько фондов Vanguard в свои портфели, в то же время покупая агрессивно управляемые или специализированные фонды у конкурентов.

## **Связь с базовыми стратегиями**

**В книге «Конкурентная стратегия» я предложил концепцию базовых стратегий – лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование – для представления альтернативных стратегических позиций в отрасли. Понятие типовых стратегий вполне возможно применять и сегодня для характеристики стратегических позиций на наиболее простом и общем уровне. Так, Vanguard следует стратегии лидерства в издержках, IKEA, со своей узкой группой потребителей, служит примером фокусирования на издержках, а Neutrogena – это сфокусированный дифференциатор. Различные основания для позиционирования – варианты, потребности и доступность – переносят понимание базовых стратегий на более конкретный уровень. Например, как IKEA, так и Southwest фокусируются на издержках, однако фокус IKEA основан на потребностях определенной группы, а Southwest**

предлагает уникальный вариант обслуживания.

Принцип базовых стратегий предполагает необходимость выбора с целью избежать ловушки внутренних противоречий различных стратегий. Эти противоречия объясняются компромиссами между видами деятельности, свойственными несовместимым позициям. В качестве примера можно привести Continental Lite, которая пыталась конкурировать по двум направлениям одновременно и потерпела неудачу.

Людей, обращающихся к Vanguard или Jiffy Lube, привлекает выгодно отличающаяся от конкурентов цепочка создания ценности для особого типа услуг. Позиционирование, основанное на вариантах, может быть направлено на широкий круг потребителей, но, как правило, удовлетворяет лишь часть их нужд.

Второй источник позиционирования – удовлетворение всех или почти всех нужд определенной группы потребителей. Я называю это позиционированием, основанным на потребностях, что близко к традиционному пониманию направленности на потребительский сегмент. Такое позиционирование возникает при наличии групп с различными потребностями и при возможности удовлетворять эти потребности лучше конкурентов с помощью уникального набора видов деятельности. Некоторые группы потребителей более чувствительны к ценам на товары и услуги, чем другие, требуют разных характеристик продуктов и нуждаются в разном



уровне информации, поддержки и обслуживания. Покупатели IKEA – хороший пример такой группы. IKEA стремится удовлетворять все нужды своего целевого потребителя, а не только какую-то их часть.

Возможен еще один вариант позиционирования, основанного на потребностях, – когда у одного и того же потребителя могут возникать разные потребности в разных случаях или при разных типах транзакций. Например, один и тот же человек может требовать разного обслуживания, когда он едет по делам и когда путешествует с семьей для удовольствия. Покупатель жестяных банок – например, производитель напитков – скорее всего, будет предъявлять разные требования к своему основному поставщику и ко второму по значимости.

Большинство менеджеров интуитивно рассматривают свой бизнес с точки зрения потребностей клиентов, которые они стремятся удовлетворить. Но критически важный элемент позиционирования, основанного на потребностях, отнюдь не интуитивен и часто не получает должного внимания. Различия в потребностях сами по себе не создают удачную позицию, если не существует наилучшего набора видов деятельности, также отличающегося от других. Без этого любой конкурент может удовлетворять те же самые потребности, и в позиционировании не будет ничего уникального или ценного.

Так, например, в сфере частного банкинга Bessemer Trust

Companу ориентируется на семьи, имеющие как минимум \$5 млн в инвестируемых активах, которые хотят сохранить свой капитал и увеличить его. Bessemer обеспечивает своим клиентам индивидуализированное обслуживание, поручая одному менеджеру счетов вести дела всего 14 семей. Например, встречи обычно происходят не в офисе компании, а на ранчо или яхте клиента. Bessemer предлагает широкий спектр особых услуг, в том числе управление инвестициями и недвижимостью, контроль за инвестициями в нефтяную и газовую отрасли и учет операций, связанных с беговыми лошадьми и частными самолетами. Кредиты, основа деятельности многих частных банков, редко требуются клиентам Bessemer и составляют очень малую долю клиентских операций и дохода банка. Несмотря на весьма внушительную заработную плату и самый высокий процент по операциям, который получают менеджеры счетов, дифференциация Bessemer, направленная на определенную группу семей, дает компании едва ли не самую высокую рентабельность капитала среди конкурентов.

С другой стороны, Citibank обслуживает клиентов с минимальной суммой активов в \$250 000, которые, в отличие от клиентов Bessemer, желают иметь удобный доступ к кредитам – от особо крупных залоговых до финансирования сделок. Менеджеры счетов Citibank – это в первую очередь специалисты по займам. Если клиенту нужны другие услуги, менеджер счета направляет его к другим специалистам

банка, каждый из которых может предложить определенные готовые пакеты услуг. Система Citibank не настолько индивидуализирована, как у Bessemer, и позволяет одному менеджеру обслуживать 125 клиентов. Встречи в офисе, проходящие раз в полгода, предлагаются только самым крупным клиентам. Bessemer и Citibank организуют свою деятельность так, чтобы отвечать потребностям разных групп клиентов частного банкинга. Одна и та же цепочка создания ценности не может отвечать нуждам обеих этих групп с выгодой для компании.

Третий источник позиционирования – сегментирование потребителей по различиям доступа к ним. Хотя потребности одного сегмента могут совпадать с потребностями другого, наилучшая конфигурация деятельности для их привлечения различна. Я называю этот тип позиционированием, основанным на доступе к клиентам. Доступ может зависеть от географических, количественных или любых других факторов, которые требуют разных видов деятельности для наиболее эффективной работы с потребителем.

Сегментирование по доступу встречается реже, чем две другие основы позиционирования, и не так хорошо известно. Например, Carmike Cinema открывает свои кинотеатры исключительно в городах с населением менее 200 000 человек. Как компании удастся зарабатывать деньги на рынке, который не только ограничен по размерам, но и не поддерживает ценовую политику больших городов? Это происхо-

дит благодаря такому набору видов деятельности, который обеспечивает бережливую структуру издержек. Нужды потребителей услуг Carmike в небольших городах можно удовлетворить с помощью стандартизированных недорогих кинотеатров, где не требуется такое большое количество залов и такие сложные технологии показа, как в крупных городах. Собственная информационная система и организация управления компании не требуют наличия местных штатов сотрудников, за исключением единственного управляющего кинотеатром. Carmike также пользуется преимуществами централизованных закупок, низкой арендной платы и расходов на персонал (благодаря своему расположению) и имеет минимальный в отрасли уровень корпоративных накладных расходов – всего лишь 2 % при 5 % в среднем. Деятельность в пределах небольших жилых районов также позволяет Carmike использовать персональный подход к менеджменту, когда управляющий кинотеатром знает всех постоянных посетителей и обеспечивает посещаемость через личные контакты. Будучи основным, если не единственным, источником развлечений на своем рынке – главным конкурентом нередко оказывается школьная футбольная команда, – Carmike также имеет возможность предлагать зрителям особую подборку фильмов и заключать договора с дистрибьюторами на лучших условиях.

Обслуживание потребителей из сельской местности и крупных городов – один из примеров различия в видах де-

тельности, основанного на различии в доступе. Другие примеры – обслуживание крупных или мелких клиентов или же клиентов, размещенных плотно или редко. Во всех этих случаях наилучшие способы маркетинга, обработки заказов, логистики и постпродажного обслуживания для различных групп будут различаться.

Позиционирование – это не просто определение своей ниши. Позиция, возникающая из любого из источников, может быть широкой или узкой. Сфокусированный конкурент, такой как ИКЕА, процветает за счет потребительских групп, которым конкуренты с более широкой направленностью предлагают слишком много обслуживания (и, следовательно, слишком высокую стоимость услуг) либо, наоборот, недостаточное обслуживание. Конкуренты с более широкой направленностью – например, Vanguard или Delta Air Lines – обслуживают широкий спектр потребителей, осуществляя деятельность, направленную на удовлетворение их общих потребностей. При этом они игнорируют или лишь частично удовлетворяют уникальные потребности отдельных групп.

При любом основании – вариантах, потребностях, доступе или каком-то сочетании любых из них – позиционирование требует особого набора видов деятельности, так как оно всегда зависит от различий со стороны поставщика, то есть различий в видах деятельности. Однако позиционирование не обязательно должно определяться различиями со стороны спроса, или потребителя. Позиционирование на основе

вариантов и доступа вовсе не зависит от различий потребителей. Однако на практике различия в доступе часто оказываются связаны с различиями в потребностях. Так, например, вкусы – то есть нужды – потребителей услуг Carmike из маленьких городов больше склоняются в сторону комедий, вестернов, фильмов в жанре экшен и семейных картин. Carmike не демонстрирует фильмы с рейтингом NC-17 (на которые не допускаются дети в возрасте до 17 лет).

Теперь, определив, что такое позиционирование, мы можем начать искать ответ на вопрос, что такое стратегия. Стратегия – это создание уникальной и ценной позиции, включающей особый набор видов деятельности. Если бы существовала только одна идеальная позиция, нужды в стратегии не было бы. Компаниям бы требовалось лишь одно – первыми найти и использовать ее. Суть стратегического позиционирования состоит в выборе видов деятельности, отличающихся от деятельности конкурентов. Если бы для любых вариантов, потребностей и доступа требовался бы один и тот же набор видов деятельности, компании могли бы легко переключаться с одного на другое, и успех определялся бы только операционной эффективностью.

### **III. Устойчивая стратегическая позиция требует компромиссов**

Однако выбора уникальной позиции недостаточно для того, чтобы гарантировать устойчивое преимущество. Конкуренты неизбежно будут пытаться скопировать найденную кем-то удачную позицию одним из двух способов.

Во-первых, конкурент может поменять свою позицию, чтобы стать ближе к наиболее успешному игроку. Например, J. C. Penney репозиционировала себя, превратившись из клонна Sears в более высокочеловеческого и модного продавца товаров легкой промышленности. Второй и гораздо более часто встречающийся тип имитации – дополнение. Компании, выбравшие этот путь, дополняют существующую деятельность какими-то чертами, обеспечивающими успех конкурента, – новыми характеристиками, услугами или технологиями.

Существует мнение, что конкуренты могут скопировать любую рыночную позицию. Прекрасным примером, доказывающим обратное, может служить индустрия авиаперевозок. Может создаться впечатление, что любой перевозчик может скопировать любые виды деятельности, относящиеся к этой сфере услуг. Любая авиакомпания может покупать те же самолеты, арендовать те же полосы и предлагать то же питание, способы продажи билетов и услуги по перевозке багажа, как и другие перевозчики.

В Continental Airlines видели, как хорошо идут дела у Southwest, и решили перенять у нее часть опыта. Сохранив свою позицию как перевозчика с полным набором услуг, Continental также попыталась конкурировать с Southwest на некоторых местных маршрутах. Компания запустила новое предприятие Continental Lite. Оно исключило из набора услуг питание и обслуживание премиум-класса, увеличило частоту вылетов, снизило цены на билеты и сократило время посадки. Поскольку на других маршрутах Continental оставались авиалиниями с полным обслуживанием, компания продолжала пользоваться услугами агентов по продаже билетов, сохранила смешанный авиапарк, а также трансфер багажа и билеты с местами.

Однако стратегическая позиция не может быть устойчивой без компромиссов с другими позициями. Такие компромиссы – неизбежное следствие несовместимых видов деятельности. Говоря по-простому, если где-то что-то прибыло, то что-то где-то неизбежно убыло. Авиакомпания может решить кормить пассажиров – в результате чего повысится стоимость перелетов и время подготовки рейса – или решить не делать этого, но невозможно делать и то и другое, сохраняя эффективность работы.

Компромиссы создают необходимость выбора и защищают от имитаторов любого типа. Возьмем, к примеру, мыло Neutrogena. Основанное на вариантах позиционирование Neutrogena Corporation построено на производстве «ласко-



вого к коже» мыла без добавок со специальной формулой, поддерживающей баланс pH. Маркетинговая стратегия компании Neutrogena, привлекающей на свою сторону дерматологические исследования, больше похожа на стратегию фармацевтической фирмы, чем производителя мыла. Компания размещает рекламу в медицинских журналах, рассылает письма врачам, присутствует на медицинских конференциях и проводит собственные научные исследования в Skincare Institute. Для укрепления своей позиции Neutrogena изначально фокусировала распространение своего товара на аптеках и избегала промоакций. Компания использует медленный и более дорогостоящий процесс производства своего особенного мыла. Выбрав эту позицию, Neutrogena сказала «нет» ароматизаторам и умягчителям, которые привлекательны для многих покупателей мыла. Она пожертвовала большими объемами продаж, которые были бы возможны при распространении через супермаркеты и проведении промоакций. Ради сохранения особых свойств своего мыла компания отказалась от эффективного производства. Уникальная позиция Neutrogena потребовала целого ряда подобных компромиссов, однако это защитило компанию от имитаторов.

Компромиссы обусловлены тремя причинами. Первая – риск повредить своему имиджу или репутации. Компания, известная предоставлением определенного вида ценности, может лишиться части доверия и запутать потребителей –

или даже серьезно подорвать свою репутацию, – если вдруг станет предоставлять иные ценности или пытаться одновременно предлагать несовместимые вещи. Например, производитель мыла Ivory, позиционирующегося как простой, недорогой продукт на каждый день, столкнулся бы с серьезными проблемами, если бы попытался изменить свой имидж и скопировать особую «медицинскую» репутацию Neutrogena. Попытки создания нового имиджа обычно обходятся компаниям в десятки или даже сотни миллионов долларов, что создает существенный барьер для имитации.

Вторая, и более важная, причина возникновения компромиссов – это сами виды деятельности. Различные позиции (каждая со своим особым набором видов деятельности) требуют разной конфигурации продукта, разного оборудования, разного поведения работников, их навыков и систем менеджмента. Многие компромиссы отражают отсутствие гибкости средств производства, людей или систем. Чем больше IKEA подчиняет свою деятельность снижению затрат за счет сборки и доставки товаров силами покупателей, тем меньше она способна удовлетворить тех, кто желает более высокого уровня обслуживания.

Однако компромиссы могут возникать и на еще более фундаментальном уровне. В общих чертах ценность разрушается, если деятельность оказывается слишком сложной или слишком простой. Например, даже если продавец может обеспечить одному покупателю максимальный уровень

помощи в совершении покупки, а другому не оказать ее вообще, его талант (и часть затрат на него) будет потрачен и на второго покупателя. Более того, продуктивность может повыситься при ограничении вариантов деятельности. Постоянно обеспечивая всем покупателям высокий уровень помощи, отдельный продавец нередко может стать более эффективным в отношении обучения и масштабов (как и весь процесс продаж в целом).

И, наконец, необходимость компромисса может возникнуть из-за недостатка внутренней координации и контроля. Делая четко определенный выбор в пользу только одного пути конкуренции, руководство компании ясно обозначает ее приоритеты. Те компании, которые пытаются быть всем для всех, наоборот, рискуют запутать собственных сотрудников, которые будут пытаться принимать повседневные решения, не имея четкой схемы приоритетов.

Компромиссы позиционирования повсеместно распространены на конкурентном поле и необходимы для стратегии. Они создают необходимость выбора и намеренного ограничения предложений компании. Они мешают имитации любого типа, так как конкуренты, пытающиеся осуществить репозиционирование или дополнение своей позиции, подрывают собственные стратегии и разрушают ценность существующих видов деятельности.

Компромиссы в конечном итоге погубили Continental Lite. Авиакомпания потеряла сотни миллионов долларов, а ее ге-

неральный директор лишился своего поста. Вылет ее рейсов часто задерживался в крупных аэропортах из-за их загруженности или проблем с трансфером багажа. Такие опоздания или отмены порождали тысячи жалоб за день. Continental Lite не могла позволить себе конкурировать по ценам и продолжать платить стандартную комиссию агентам и в то же время не могла предоставлять полное обслуживание без них. Пытаясь решить эту проблему, компания пошла на снижение комиссии для всех международных рейсов Continental. Точно так же она не могла обеспечить стандартные преимущества постоянных клиентов пассажирам, пользующимся дешевыми рейсами Lite. Пришлось уменьшить все вознаграждения по программе Continental для часто летающих клиентов. Результат? Рассерженные транспортные агенты и клиенты, пользующиеся полным обслуживанием.

Continental пыталась конкурировать по двум направлениям одновременно. Она дорого заплатила за свои попытки быть недорогим перевозчиком на одних маршрутах и предоставлять полное обслуживание на других. Если бы ей не приходилось искать компромиссы между двумя позициями, она бы преуспела. Однако отсутствие компромиссов — это опасная полуправда, к которой менеджеры не должны привыкать. Качество не всегда достается бесплатно. Удобство пользования Southwest, один из показателей высокого качества, не противоречило низкой стоимости билетов, потому что частые вылеты обеспечивались целым рядом низко-

затратных практик – к примеру, быстрой подготовкой к вылету и автоматической продажей билетов. Однако другие измерения качества перелетов – билеты с местами, питание, трансфер багажа – требуют больших затрат.

В целом ложные компромиссы между ценой и качеством возникают преимущественно при избытке или бесполезной трате усилий, плохом контроле и точности или при слабой скоординированности. Одновременное совершенствование в области издержек и дифференциации возможно или в том случае, когда компания начинает свою деятельность далеко от границы продуктивности, или когда эта граница расширяется. На границе, где компании уже достигли наилучшего на данный момент функционирования, компромисс между ценой и качеством встречается крайне редко.

После того как Honda Motor Company и Toyota Motor Company на протяжении десяти лет пользовались всеми преимуществами продуктивности, они наконец достигли границы. В 1995 году, столкнувшись с растущим сопротивлением потребителей росту цен на автомобили, Honda обнаружила, что единственный способ производить более дешевые автомобили – это сэкономить на комплектации. В Соединенных Штатах она заменила у модели Civic дорогие дисковые тормоза на колодочные и стала использовать более дешевую обивку для задних сидений, надеясь, что покупатели не обратят на это внимания. Toyota в Японии попыталась продавать свою самую популярную модель Corolla с некраше-

ными бамперами и более дешевыми сиденьями. Покупатели Toyota взбунтовались, и компания быстро отказалась от нововведений.

В последние десять лет, значительно повысив операционную эффективность, менеджеры свыклись с идеей о том, что исключение компромиссов – это хорошо. Но без компромиссов ни одной компании не удалось бы достичь устойчивого преимущества. Им пришлось бы бежать все быстрее и быстрее только для того, чтобы оставаться на месте.

Возвращаясь к вопросу о том, что такое стратегия, мы видим, что компромиссы добавляют к ответу новые измерения. Стратегия – это компромиссы в конкуренции. Суть стратегии в том, чтобы выбрать, чего не следует делать. Если бы компромиссы были бы не нужны, не было бы необходимости выбирать, и, следовательно, нужды в стратегии. Любая удачная идея могла бы быть (и была бы) быстро скопирована. И тогда бы успешность деятельности зависела исключительно от операционной эффективности.

## **IV. Для стратегического преимущества и устойчивости необходима согласованность**

Выбор позиции определяет не только набор видов деятельности, которые должна осуществлять компания, и конфигурацию отдельных видов, но и то, как эти виды деятельности соотносятся друг с другом. Если операционная эффективность – это достижение совершенства в отдельных видах деятельности, то стратегия – это правильное сочетание этих видов.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.