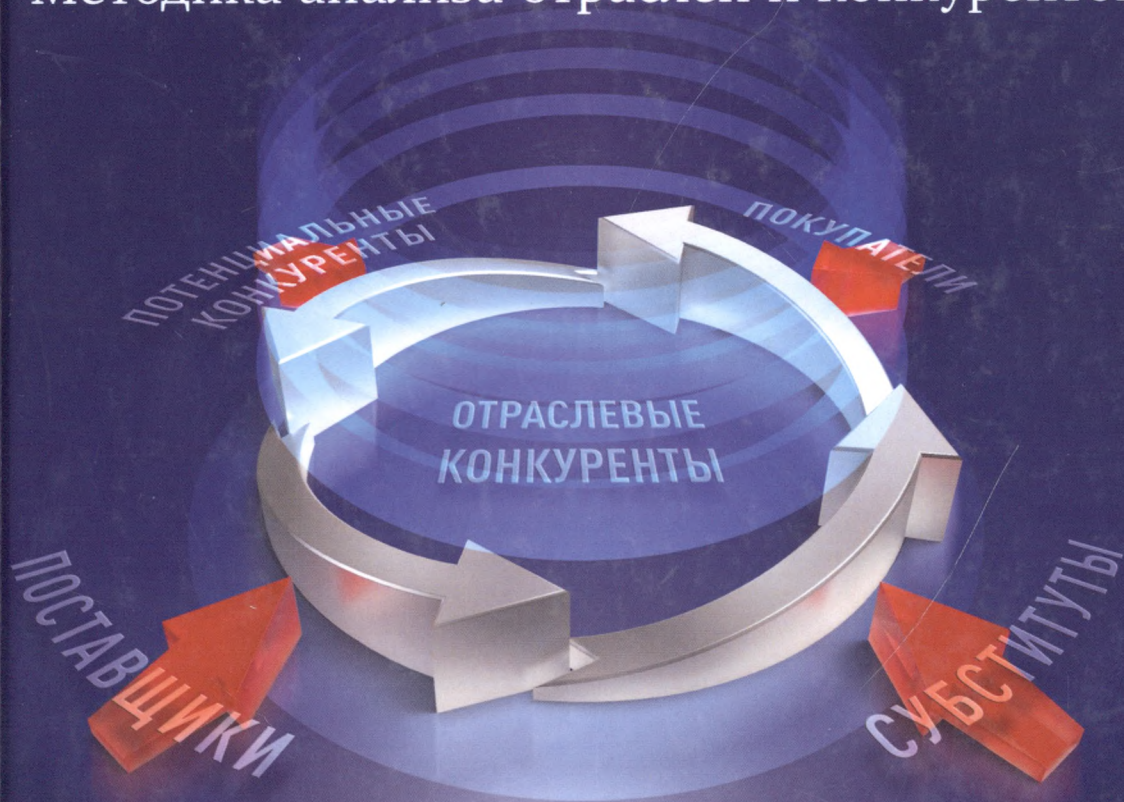


Майкл Портер

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Методика анализа отраслей и конкурентов



---

# **КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ**

---

Методика анализа  
отраслей и конкурентов

**Michael E. Porter**

# **COMPETITIVE STRATEGY**

**Techniques for Analyzing  
Industries and Competitors**

THE FREE PRESS  
New York London Toronto Sydney Singapore

**Майкл Портер**

# **КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ**

**Методика анализа  
отраслей и конкурентов**

6-е издание



**альпина  
ПАБЛИШЕР**

Москва  
2016

УДК 65.011  
ББК 65.290-2  
П60

Переводчик И. Минервин  
Научный редактор О. Нижельская

**Портер М.**

П60 Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 453 с.

ISBN 978-5-9614-5752-0

В книге представлен анализ конкурентной структуры отрасли, в основе которой лежат пять базовых рыночных сил: внутриотраслевая конкуренция, угроза со стороны потенциальных конкурентов, наличие продуктов-заменителей, рыночная сила поставщиков и потребителей. Автор подробно описывает структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции, а также особенности развития отрасли и конкурентной стратегии на различных этапах отраслевой эволюции.

На базе приведенного анализа автор предлагает модели конкурентных действий компаний и их руководителей с целью сохранения наилучших позиций их бизнеса. Ценность книги состоит в том, что она содержит не только теоретические положения, получившие распространение и признание во всем мире, но также и многочисленные практические советы относительно поведения фирмы и ее менеджеров в зависимости от конкретных рыночных условий.

Книга предназначена для руководителей компаний, ученых-исследователей, менеджеров-практиков, преподавателей и студентов управленческих вузов и специальностей, а также для широкого круга людей, интересующихся вопросами управления.

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

*Все права защищены. Никакая часть этой 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, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru).*

© The Free Press, 1998.  
All rights reserved.  
© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблишер», 2015  
Опубликовано с разрешения Free Press, a Division  
of Simon & Schuster, Inc.

ISBN 978-5-9614-5752-0 (рус.)  
ISBN 0-684-84148-7 (англ.)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	9
Предисловие.....	19
Введение к первому изданию.....	23
<b>Часть I. ОБЩИЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ</b> .....	<b>35</b>
Глава 1. СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ОТРАСЛЕЙ.....	37
Структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции.....	39
Структурный анализ и конкурентная стратегия .....	67
Структурный анализ и определение отрасли .....	70
Глава 2. БАЗОВЫЕ ВАРИАНТЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ .....	72
Три варианта базовой стратегии .....	73
Застревание на середине.....	80
Риски базовых вариантов стратегий.....	83
Глава 3. МЕТОДИКА АНАЛИЗА КОНКУРЕНТА .....	87
Компоненты анализа конкурента.....	89
Сведение воедино четырех компонентов — характеристика реакции конкурента .....	109
Анализ конкурентов и прогнозирование отрасли .....	113
Необходимость системы получения информации .....	114

Глава 4. СИГНАЛЫ РЫНКА.....	117
Типы сигналов рынка .....	118
История как дополнительное средство определения сигналов .....	129
Может ли работа над сигналами отвлекать внимание?.....	129
Глава 5. КОНКУРЕНТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ .....	131
Нестабильность отрасли: вероятность конкурентных битв .....	133
Конкурентные действия .....	134
Обязательство .....	144
Фокусные точки .....	150
Замечание относительно информации и секретности.....	151
Глава 6. СТРАТЕГИЯ В ОТНОШЕНИИ ПОКУПАТЕЛЕЙ И ПОСТАВЩИКОВ .....	153
Выбор покупателей .....	153
Стратегия закупочной деятельности .....	169
Глава 7. ВНУТРИОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ.....	173
Направления конкурентной стратегии .....	174
Стратегические группы .....	176
Стратегические группы и прибыльность фирм .....	190
Выводы для формулирования стратегии.....	197
Карта стратегических групп как аналитический инструмент.....	201
Глава 8. ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ.....	205
Основные концепции эволюции отрасли .....	206
Эволюционные процессы .....	214
Ключевые взаимосвязи в эволюции отрасли.....	236
<b>Часть II. БАЗОВЫЕ УСЛОВИЯ     ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ .....</b>	<b>241</b>
Глава 9. КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ОТРАСЛЯХ С НИЗКИМ УРОВНЕМ КОНЦЕНТРАЦИИ .....	243
Причины низкого уровня концентрации отрасли.....	248
Преодоление раздробленности.....	253
Приспособление к условиям дробной структуры.....	259
Потенциальные стратегические ловушки .....	263
Формулирование стратегии.....	266

Глава 10. КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В НОВЫХ ОТРАСЛЯХ .....	268
Структурные условия функционирования .....	269
Проблемы, ограничивающие развитие отрасли .....	274
Рынки для нового продукта на раннем и последующих этапах .....	278
Стратегический выбор.....	283
Методы прогнозирования .....	288
В какую отрасль войти.....	290
Глава 11. ПЕРЕХОД К ЗРЕЛОСТИ.....	291
Изменения отрасли в переходный период .....	292
Некоторые стратегические последствия переходного периода .....	295
Стратегические ловушки переходного этапа .....	301
Организационные последствия зрелости .....	304
Переходный этап и руководитель высшего звена.....	307
Глава 12. КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ОТРАСЛЯХ В ПЕРИОД СПАДА.....	309
Структурные факторы конкуренции на этапе спада.....	310
Стратегические альтернативы периода отраслевого спада .....	323
Выбор стратегии в фазе спада .....	327
Ловушки на этапе спада .....	330
Подготовка к фазе спада .....	331
Глава 13. КОНКУРЕНЦИЯ В ГЛОБАЛЬНЫХ ОТРАСЛЯХ.....	332
Источники и препятствия глобальной конкуренции.....	334
Эволюция и превращение отрасли в глобальную.....	345
Конкуренция в глобальных отраслях.....	350
Стратегические альтернативы в глобальных отраслях .....	353
Тенденции, воздействующие на глобальную конкуренцию .....	354
<b>Часть III. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ .....</b>	<b>359</b>
Глава 14. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ .....	361
Стратегические выгоды и издержки вертикальной интеграции.....	363
Особые проблемы стратегии интеграции последующих этапов производства.....	377

Особые проблемы стратегии интеграции предшествующих этапов производства.....	380
Долгосрочные контракты и экономия на основе интеграции.....	381
Иллюзии в отношении вертикальной интеграции.....	384
<b>Глава 15. НАРАЩИВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ .....</b>	<b>387</b>
Элементы решения о наращивании мощностей.....	388
Причины избыточных мощностей .....	391
Стратегии опережения.....	400
<b>Глава 16. ВХОЖДЕНИЕ В НОВЫЙ БИЗНЕС.....</b>	<b>404</b>
Вхождение путем внутреннего развития .....	405
Вхождение путем приобретения.....	416
Поэтапное вхождение.....	422
<b>Приложение А. ПОРТФЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ .....</b>	<b>427</b>
Матрица «рост / доля рынка» .....	428
Матрица «позиция компании / привлекательность отрасли» .....	431
<b>Приложение Б. КАК ПРОВОДИТЬ АНАЛИЗ ОТРАСЛИ .....</b>	<b>434</b>
Стратегия анализа отрасли.....	435
Анализ отрасли и конкурентов на основе публикуемых источников.....	438
Анализ отрасли на основе сбора данных на местах.....	442
Список основных источников .....	449

## ВВЕДЕНИЕ

Когда восемнадцать лет назад вышло первое издание *«Конкурентной стратегии»*, я надеялся, что книга вызовет определенный интерес. Для этого были основания, поскольку она явилась итогом масштабного исследования, получившего одобрение коллег, а предварительные варианты глав тщательно разбирались моими студентами, обучавшимися по программам МВА, а также на курсах для высшего управленческого персонала.

Однако отклик на книгу и роль, которую она сыграла в открытии новой области исследований, превзошли мои самые оптимистичные ожидания. С идеями книги ознакомилось большинство студентов школ бизнеса во всем мире в программах основных курсов по политике или стратегии, специализированных факультативных курсов по конкурентной стратегии, а также те, кто обучался таким специальностям, как экономика, маркетинг, управление технологией и информационные системы. И насколько я могу судить по многочисленным письмам, личному общению, а теперь и по электронной почте, эти идеи освоили профессионалы как крупных, так и мелких компаний. Они нашли признание у большинства консультантов по стратегии, возникли фирмы, помогающие компаниям в практическом применении этих идей. Финансовым аналитикам следует прочесть эту книгу, прежде чем получить соответствующую сертификацию.

Конкурентная стратегия и лежащие в ее основе концепции отраслевого анализа, анализа конкурентов и стратегического позиционирования являются сегодня общепринятой составной частью практики менеджмен-

та. Многие мыслящие профессионалы восприняли книгу как руководство к действию, и это означает исполнение моего желания, которое я испытывал на протяжении всей карьеры, — желания повлиять на то, что происходит в реальном мире.

Конкурентная стратегия стала также предметом академических исследований. В настоящее время эта область привлекает многих специалистов по проблемам управления, выдвигающих широкий круг собственных идей. Она пользуется большим вниманием среди исследователей-экономистов. Огромное удовлетворение вызывают объем и содержание публикаций, так или иначе инициированных книгой. Ряд выдающихся ученых, занятых в этой области, со многими из которых я имел честь общаться в процессе обучения, консультирования или совместной работы, реализовали мое главное стремление — внести вклад в накопление и распространение знаний.

Переиздание *«Конкурентной стратегии»* заставило меня задуматься о причинах резонанса, вызванного книгой. Теперь, по прошествии времени, они более ясны для меня. Конкуренция всегда была центральным пунктом повестки дня компаний, но, разумеется, не последнюю роль сыграло и то обстоятельство, что книга вышла в момент, когда компании во всем мире пытались справиться с растущим соперничеством. Конкуренция, захватывая все новые и новые страны, безусловно, превратилась в постоянную тему нашего времени. Ее интенсивность возрастает и сегодня. В 1980-е годы невозможно было представить себе перевод книги в Китае (который был осуществлен в 1997 г.), как невозможно было представить ее издание на чешском, словацком, венгерском, польском или украинском языках.

Книга восполнила пробел в представлениях о менеджменте. Роль генеральных директоров, укрепляясь на протяжении нескольких десятилетий, становилась более определенной по отношению к специалистам. Стратегическое планирование как разработка долгосрочного направления развития предприятия стало общепринятой важнейшей задачей. Как я отмечал во введении к первому изданию *«Конкурентной стратегии»*, первые исследователи в этой области, такие как Кеннет Эндрюс и Роланд Кристенсен, поставили ряд важных вопросов, связанных с разработкой стратегии. Однако еще отсутствовали систематические и точные инструменты для получения ответов на эти вопросы — методы оценки отрасли, в которой действует компания, ее конкурентов, а также выбора конкурентной позиции. Ряд созданных для стратегического консалтинга фирм пытались решить эти проблемы, однако в основе их идей, как, например, кривой опыта или обучения, лежали единая концепция конкуренции и единый тип стратегии.

В *«Конкурентной стратегии»* был предложен конструктивный анализ основополагающих факторов конкуренции в отраслях, сформулированных как «пять сил». Такой подход позволяет обнаруживать важнейшие различия между отраслями и пути их эволюции, помогает компаниям найти свою уникальную позицию. Книга предоставила инструменты для рассмотрения всего разнообразия и неоднородности отраслей и компаний, обеспечив строгую методологию их исследования. В ней структурирована концепция конкурентного преимущества, выраженного через показатели затрат и дифференциации и связанного непосредственно с прибыльностью. Книга, обладающая практической ценностью, была быстро воспринята менеджерами, которым нужны конкретные пути решения сложных вопросов стратегического планирования.

Книга также дала толчок новому направлению экономической мысли. В то время экономическая теория конкуренции носила весьма условный характер. Экономисты сосредоточивали свое внимание прежде всего на отраслях; предполагалось, что компании либо не имеют различий, либо различаются в основном по размеру или уровню эффективности. В основном в проблематику отраслевой структуры входили вопросы, связанные с концентрацией производства и причинами возникновения барьеров вхождения на рынок. Экономические модели не включали менеджеров и практически игнорировали их роль в конкуренции. Экономистов интересовали в основном различные варианты отраслевой структуры и модели конкуренции в рамках определенной социально-экономической государственной политики. Целью было снижение «сверхприбыли». Вопросы о том, как характер конкуренции воздействует на поведение компаний или как повысить прибыли, экономистами практически не рассматривались. Кроме того, экономисты не располагали средствами моделирования конкуренции среди небольшого числа фирм, поведение которых оказывает влияние на другие компании. *«Конкурентная стратегия»* определила круг явлений, которые впервые подверглись математическому исследованию экономистов, вооруженных новыми методами теории игр.

В процессе моей учебы и работы, сначала в программах MBA, затем в качестве доктора экономики и далее в применявшемся в Гарвардской школе бизнеса уникальном ситуационном методе обучения профессионалов-практиков, обнаружился разрыв между реальной конкуренцией и условными моделями. Возникла необходимость разработки методов, позволяющих принимать решения в реальных рыночных условиях. Проводя неоднократно ситуационный анализ и получив на этой основе обширные знания отраслей и компаний, я смог предложить более детализированный подход к отраслевой конкуренции и внести определенную систематизацию в вопрос о том, каким образом фирма может достичь лучших пока-

зателей по сравнению с соперниками. Отраслевая структура определяется не двумя, а пятью силами. Конкурентные позиции могут рассматриваться с точки зрения затрат, дифференциации и масштаба. Согласно моей теории менеджеры имеют существенные возможности для воздействия на отраслевую структуру и позиционирования компании по отношению к другим.

Рыночные сигналы, издержки переключения, барьеры для выхода из отрасли, выбор между снижением затрат и дифференциацией, между широкой стратегией и стратегией фокусирования — таковы лишь некоторые из новых концепций, рассмотренных в книге и открывших дополнительные пути для дальнейших исследований, в том числе с использованием теории игр. Мой подход способствовал открытию новой области экономических исследований и предложил экономистам, работавшим в школах бизнеса, выйти за рамки обучения стандартным экономическим теориям и моделям. «Конкурентная стратегия» не только широко использовалась в процессе обучения, но также послужила стимулом и отправным пунктом для новых усилий в сближении экономической теории и практики\*.

Что изменилось с момента публикации книги? В определенной степени изменилось все. Появились новые технологии, методы управления, растущие отрасли и направления государственной политики. Однако, с другой стороны, не изменилось ничего. В книге представлена основополагающая методика изучения конкуренции, которая не ограничивается рамками отраслей, конкретных технологий или управленческих подходов. Она применима как к высокотехнологичным отраслям, так и к отраслям с низким уровнем технологий, а также к сфере услуг. Появление Интернета способно, например, видоизменить барьеры вхождения в отрасль, придать новую форму власти покупателя или вызвать к жизни новые формы замещения — тем не менее главные факторы отраслевой конкуренции остаются прежними. Изменения, происходящие в отраслях, придают идеям книги еще большую значимость, поскольку вызывают потребность переосмыслить структуру и границы отраслей. Компании 1990-х годов могут значительно отличаться от компаний 1980-х и 1970-х годов, но более высокая прибыльность в рамках отрасли по-прежнему базируется на относительном уровне затрат и дифференциации. Можно полагать, что ускорение инновационного цикла или управление качеством являются ключевыми решениями конкуренции, но главная проблема состоит в том, как эти методы воздействуют на соперни-

\* Среди примеров, заслуживающих внимания: S. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Second Edition, Oxford University Press, 1994; A. Dixit and B. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*, W.W. Norton & Company, New York, 1991; and D. Besanko, D. Dranove; and M. Shanley, *The Economics of Strategy*, Northwestern University, 1996. — *Прим. авт.*

чество внутри отрасли, на относительный уровень затрат компании или на ее способность индивидуализировать свою деятельность или пользоваться ценовой надбавкой.

Идеи книги выдержали испытание временем по той простой причине, что они затрагивают самые основы конкуренции и не зависят от конкретных способов ведения конкурентной борьбы. Другие книги, посвященные конкуренции, приходили и уходили, так как в них рассматривались по существу конкретные случаи или изучались не принципы конкурентной стратегии, а ее конкретные методы. Это не означает, что «Конкурентная стратегия» является последним словом в этих вопросах. Напротив, существует множество достижений научной мысли, обогащающих знание в данной области, за ними последуют и другие. Тем не менее «Конкурентная стратегия» остается проверенной основой для исследования отраслевой конкуренции и отраслевого позиционирования, открытой для новых идей и интеграции с ними.

Что бы я сегодня изменил или модифицировал? Это сложный вопрос для любого автора, если отвечать на него объективно. Ясно, что «Конкурентная стратегия» может быть обогащена новыми примерами, взятыми как из старых, так и из новых отраслей. Ее концепции убедительны как для сферы производства товаров, так и для сферы услуг, примеры из которой также могли бы ее дополнить. Методы анализа применялись практически во всех ведущих странах, поэтому примеры из международной практики также были бы весьма полезны. Несмотря на то что отрасли, компании и страны меняются, действенность этой методике сохраняется.

Что касается идей, могу честно сказать, что среди них нет таких, от которых я был бы вынужден отказаться. Это не означает, что мы не продолжаем углублять свои знания. Различные элементы системы были проверены, протестированы, углублены и существенным образом расширены другими исследователями. То, что «Конкурентная стратегия» часто служила контрастным фоном для других авторов, является источником гордости и в то же время некоторого дискомфорта. Здесь не место для оценки литературы, предлагающей многочисленные новые взгляды. Например, дополнен анализ компаний-поставщиков, а также теоретических основ барьеров вхождения в отрасль. Показано, что, поскольку фирмы неизбежно вступают в переговорные отношения с поставщиками и покупателями, они могут увеличить совокупную стоимость, распределяемую между ними, путем совместной работы с покупателями, поставщиками и производителями до-

\* Майкл Е. Портер. «Конкурентные преимущества» / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — *Прим. ред.*

\*\* Наиболее важным вкладом явилась работа A. Brandenburger and B. Nalebuff, *Co-opetition*, Currency/Doubleday, New York, 1996. — *Прим. авт.*



полнительных товаров. Эти вопросы рассмотрены в моей более поздней книге «Конкурентные преимущества»\* и в других публикациях\*\*. Наконец, многие выводы «Конкурентной стратегии» были подтверждены эмпирическими исследованиями.

Конечно, «Конкурентная стратегия» не могла не вызвать полемики. Отчасти это связано с некоторым непониманием и указывает на те места, где изложение могло быть более четким. Так, некоторые критиковали книгу за статичность схемы, применяемой к быстро меняющемуся миру. Однако в ней не предполагается никакой статичности. В каждом элементе системы — анализе отрасли, анализе конкурентов, конкурентном позиционировании — подчеркивается изменяющийся характер условий. В действительности, система позволяет вскрыть масштабы изменений, которые будут играть наиболее существенную роль. Значительная часть книги посвящена тому, как понимать изменения и как действовать в меняющихся условиях, в том числе как решать проблемы эволюции отраслей (глава 8), возникновения отраслей (глава 10), зрелости отраслей (глава 11), упадка отраслей (глава 12) и глобализации (глава 13). Компании никоим образом не должны прекращать изучения своей отрасли, своих конкурентов, путей улучшения или корректировки собственной конкурентной позиции.

Другой пример непонимания связан с необходимостью выбора между стратегией низких затрат и дифференциацией. Моя позиция состоит в том, что вряд ли возможно совместить самые низкие затраты, подлинную дифференциацию и предложение более высокой цены. Успешные варианты стратегии требуют выбора, в противном случае они доступны для копирования. Введенное мной выражение «застревание на середине» означает верный путь к катастрофе. В отдельных случаях компании, подобные Microsoft, уходят вперед настолько, что могут обойтись без стратегического выбора, но, в конечном счете, это превращается в фактор уязвимости.

Это отнюдь не означает, что компании могут не принимать во внимание затраты, проводя политику дифференциации, или игнорировать дифференциацию, стремясь снизить затраты. Но таким же образом компаниям не следует отказываться от улучшений какого-либо из параметров, если это не ведет к ухудшению другого. В конце концов, любая позиция, основана ли она на стратегии низких затрат или дифференцирования, стратегии широкой или целенаправленной, — требует постоянного совершенствования. Стратегическая позиция — это путь, а не фиксированное состояние. В более поздней публикации я уточнил различие между практической эффективно-

\* M.E. Porter, "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November–December 1996. — Прим. авт.

стью и стратегической позицией, помогающее устранить некоторые неясности в этом вопросе\*.

Однако другие разногласия по поводу книги отражают реальные различия во мнениях. Возникло теоретическое направление, согласно которому стратегия не связана с отраслью, поскольку, как утверждается, отраслевые структура и границы быстро меняются, а прибыльность определяется главным образом индивидуальной позицией фирмы. Я постоянно подчеркивал, что важны оба фактора — отрасль и позиция и что игнорирование любого из них подвергает фирму опасности. Различия в среднем уровне прибыльности между отраслями значительны и устойчивы. Свежие статистические данные подтверждают значимость отрасли как фактора прибыльности фирмы и ее показателей на фондовом рынке, свидетельствуя о стабильности отраслевых различий даже на протяжении 1990-х годов\*. Это также демонстрирует важность отраслевых характеристик для объяснения разброса в уровне прибыльности компаний внутри отрасли\*\*. Трудно представить себе логику, согласно которой природа арены, на которой соперничают фирмы, не оказывала бы влияния на итоги их хозяйственной деятельности.

Структура отрасли, воплощенная в пяти конкурентных силах, дает основу для анализа того, как стоимость создается и распределяется между действующими и потенциальными участниками отрасли. Тем самым подчеркивается тот факт, что конкуренция есть нечто большее, чем просто соперничество между существующими конкурентами. Хотя возможна неопределенность относительно того, где проводить границы отрасли, одна из пяти сил всегда отражает существенные проблемы распределения стоимости. Некоторые доказывают необходимость включения шестой силы, в качестве которой наиболее часто выдвигается государство или технология.

\* При оценке статистических данных важно также отметить, что относительное влияние отрасли на прибыльность занижается вследствие чрезмерно широкой классификации отраслей согласно SIC (Стандартной промышленной классификации) и широкого определения сферы бизнеса в финансовой отчетности, а также вследствие того факта, что декомпозиция при методе дисперсионного анализа искусственно снижает измеряемое влияние отрасли. См. A. McGahan and M. E. Porter, "What Do We Know About Variance in Accounting Profitability?", Harvard Business School manuscript, August 1997. — Прим. авт.

\*\* См. также A. McGahan and M. E. Porter, "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, July 1997, pp. 15–30; A. McGahan and M. E. Porter, "The Persistence of Shocks to Profitability," Harvard Business School working paper, January 1997; A. McGahan and M. E. Porter, "The Emergence and Sustainability of Abnormal Profits", Harvard Business School working paper, May 1997; A. McGahan, "The Influence of Competitive Positioning on Corporate Performance", Harvard Business School working paper, May 1997; and J. V. Rivkin, "Reconcilable Differences: The Relationship Between Industry Conditions and Firm Effects", unpublished working paper, Harvard Business School, 1997. — Прим. авт.

Я убежден в том, что роль государства или технологии не может быть понята изолированно и их влияние возможно только через посредство пяти сил.

Сторонники другого теоретического направления утверждают, что ведущая роль в определении результатов деятельности фирм принадлежит рынку факторов производства (исходных ресурсов). Опять-таки нет никаких эмпирических данных, которые можно было бы противопоставить значительным свидетельствам о роли отрасли, а состояние компаний-поставщиков является элементом структуры отрасли. Поскольку ресурсы, мощности и другие атрибуты рынка факторов производства существенны для понимания динамики конкуренции, попытка игнорирования их связи с отраслевой конкуренцией и специфическими позициями фирм по отношению к соперникам чревата опасностью. Стоимость ресурсов и мощностей опосредованно связана со стратегией. Вне зависимости от объема наших знаний о том, что делается внутри фирм, знание отраслей и конкурентов останется важным фактором, направляющим их деятельность.

Наконец, в последние годы появилось мнение, отрицающее в целом необходимость выбора фирмами конкурентных позиций. Согласно этой точке зрения, фирмы должны концентрироваться на поддержании гибкости, освоении новых идей или формировании предельного уровня ресурсов или необходимого обеспечения, которые якобы независимы от конкурентной позиции.

Позволю себе не согласиться. Постоянная гибкость в стратегии превращает конкурентное преимущество в практическую недостижимость. Перекакивая с одной стратегии на другую, невозможно достичь успеха в применении ни одной из них. Постоянное освоение новых идей важно для поддержания производственной эффективности, но это может не соответствовать устойчивой стратегической позиции.

Концентрация лишь на ресурсах/компетенциях и игнорирование конкурентной позиции означает риск превращения в смотрящего внутрь себя. Ресурсы или компетенции наиболее ценны не сами по себе, а с точки зрения определенной позиции или способа ведения конкуренции. Подход, основанный на ресурсах/компетенциях, может быть полезным, но он не устраняет ключевой задачи каждого предприятия, состоящей в понимании структуры отрасли и конкурентной позиции. Опять-таки потребность во взаимосвязи конкурентных целей (позиции компании на рынке) и средств (факторов, позволяющих занять эту позицию) играет не только важную, но и решающую роль.

«Конкурентная стратегия» была написана в другое время и не только нашла последователей, но и породила противоположные точки зрения. Однако удивительным образом именно сегодня все больше признается важность стратегии. Повышенное внимание к внутренним проблемам компа-

ний, господствовавшее последние десять лет, имеет недостатки, которые становятся очевидными, и поэтому вновь возникает интерес к стратегии. Обладая более широкими взглядами и меньшим энтузиазмом, чем в молодости, я надеюсь, что теперь мы сможем яснее, чем когда-либо, видеть место конкурентной стратегии в общем арсенале менеджмента и заново оценить комплексный подход к конкуренции.

**Майкл Портер,**  
Бруклин, Массачусетс,  
январь 1998 г.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Эта книга, означающая важный этап интеллектуального пути, по которому я шел на протяжении значительной части моей профессиональной карьеры, стала результатом исследовательской и преподавательской деятельности в области экономики промышленного предприятия и конкурентной стратегии. Конкурентная стратегия, являющаяся сферой перво-степенного внимания менеджеров, в решающей мере зависит от тонкого понимания характера отраслей и конкурентов. В то же время в этой области нет необходимого набора аналитических методов для достижения такого понимания, а имеющиеся методы не обладают достаточно широким и всеобъемлющим характером. С другой стороны, отраслевая структура уже длительное время является объектом исследований экономистов, главным образом в аспекте государственной политики, однако экономические исследования не были направлены на удовлетворение потребностей управления бизнесом.

Моя преподавательская и исследовательская работа в Гарвардской школе бизнеса по проблемам стратегии бизнеса и экономики промышленности, которую я вел на протяжении последнего десятилетия, послужила основой для восполнения этого пробела. Эта книга появилась благодаря моим исследованиям в экономике промышленности, начало которым положила докторская диссертация и которые продолжаются до сих пор. Фактическое рождение книги произошло в результате подготовки материалов для курса

по деловой политике\* в 1975 г., а также при подготовке и проведении курса MBA и обучения высших руководителей по программе «Промышленность и конкурентный анализ», которым я занимался последние семь лет. Я использовал не только традиционные научные исследования, основанные на статистике, но и анализ сотен отраслей, явившийся результатом подготовки учебных материалов, собственных усилий, руководства многочисленными работами студентов, а также моего сотрудничества с компаниями США и других стран.

Эта книга написана для профессионалов, решающих задачу разработки стратегии конкретного предприятия, и для исследователей, работающих над проблемой конкуренции. Она предназначена также для всех, кто стремится понять свою отрасль и своих конкурентов. Конкурентный анализ важен не только применительно к формулированию стратегии бизнеса, но и в управлении корпоративными финансами, маркетингом, безопасностью и другими видами бизнеса. Надеюсь, что книга послужит ценным руководством для практиков различных сфер деятельности, а также для различных организационных уровней управления.

Надеюсь также, что книга внесет вклад в разработку действенной государственной политики в отношении конкуренции. В «*Конкурентной стратегии*» рассматриваются пути повышения эффективности конкуренции и укрепления рыночной позиции фирмы. Какой бы ни была эта стратегия, она должна осуществляться в контексте правил игры, соответствующих желательному с социальной точки зрения конкурентному поведению и устанавливаемым на основе этических норм и государственной политики. Правила игры не могут иметь ожидаемого эффекта, если они должным образом не учитывают стратегическую реакцию предприятий на конкурентные угрозы и возможности.

При создании этой книги мне была оказана существенная помощь и поддержка. Гарвардская школа бизнеса создала уникальную обстановку для проведения исследования. Ее деканы Лоуренс Фоурейкер и Джон Макартур предоставили ценные замечания, организационную поддержку и, самое важное, полное одобрение с самого начала. Отдел исследований школы обеспечил финансовую поддержку исследования, что дополнило помощь, предоставленную фондом корпорации General Electric. Ричард Розенблум, директор отдела исследований, не только проявил себя как терпеливый инвестор, но и стал источником ценных замечаний и советов.

\* Курс по деловой политике (Business Policy), преподаваемый в школах бизнеса, посвящен вопросам формулирования целей фирмы и выбора средств для их достижения. — Прим. ред.

Данное исследование было бы невозможно без участия группы талантливых и энергичных ассистентов, работавших со мной в течение пяти лет в рамках программы промышленных исследований и собиравших материалы по конкретным ситуациям. Джесси Бурнеф, Стивен Дж. Рот, Маргарет Лоуренс и Нил Бхадкамкар — все выпускники Гарварда по программе MBA — работали со мной не менее года, занимаясь исключительно данным исследованием.

Большую пользу принесли также исследования моих аспирантов по тематике конкурентной стратегии. Диссертация Кэтрин Хэрриген по отраслям, переживающим упадок, послужила важным вкладом в главу 12. Джозеф Д'Круз, Нитин Мета, Питер Пэтч и Джордж Йип проделали работу, которая также обогатила мое понимание важных проблем, рассмотренных в книге.

Мои коллеги по Гарварду и партнеры в фирмах сыграли главную роль в создании книги. Важнейшим интеллектуальным вкладом в ее подготовку послужила работа, которую я написал в соавторстве с глубокоуважаемым другом и коллегой Ричардом Кейвсом, сделавшим, кроме того, ценные замечания по всей рукописи. Сотрудники факультета политики бизнеса, в особенности Малколм Салтер и Джозеф Боуер, помогли мне уточнить ряд положений и оказали всестороннюю помощь. Кэтрин Хайден, вице-президент Strategic Planning Associates, Inc., не только предоставила комментарии по всей рукописи, но и была постоянным генератором идей. Совместная исследовательская работа и бесчисленные дискуссии с Майклом Спенсом расширили мое понимание стратегии. Ричард Мейер вместе со мной вел курс по отраслевому и конкурентному анализу и способствовал решению многих проблем. Марк Фуллер оказал помощь в проработке конкретных ситуаций и проведении исследования различных отраслей. Томас Хоут, Эйлин Радден и Эрик Вогт, сотрудники Boston Consulting Group, участвовали в написании главы 13. Среди тех, кто поощрял мою работу и предоставлял полезные замечания по рукописи на различных этапах ее подготовки, — профессора Джон Линтнер, К. Роланд Кристенсен, Кеннет Эндрюс, Роберт Баззелл и Норман Берг, а также Джон Нильс Хэнсон (Gould Corporation), Джон Форбус (McKinsey and Company) и мой редактор Роберт Уоллес.

Я также весьма обязан Эмили Фьюдо и Шейле Бэрри за помощь в создании рукописи и за обеспечение моего душевного спокойствия и продуктивности при работе над ней. Наконец, я хочу выразить благодарность моим студентам, обучавшимся на курсах отраслевого и конкурентного анализа, деловой политики, а также на практических занятиях по отраслевому анализу, за их терпение в качестве «подопытной» аудитории при апробации положений данной книги и в еще большей степени за их энтузиазм при обсуждении и формулировании ее идей.

## ВВЕДЕНИЕ К ПЕРВОМУ ИЗДАНИЮ

Любая фирма, функционирующая в той или иной отрасли, имеет конкурентную стратегию, сформулированную или стихийную. Эта стратегия может быть разработана на плановой основе или возникнуть стихийно в процессе деятельности различных функциональных подразделений фирмы. Решая собственные задачи, каждое подразделение будет неизбежно применять подходы, продиктованные его профессиональной спецификой и побудительными мотивами тех, кто за них отвечает. Однако сумма этих отдельно взятых узкоспециализированных подходов вряд ли представляет наилучшую стратегию.

То внимание, которое сегодня уделяется стратегическому планированию в фирмах США и других стран, строится на предположении, что *тщательное* формулирование стратегии приносит значительный экономический эффект хотя бы в силу координации политики (если не действий) подразделений фирмы и ориентирования ее на достижение некоторой общей совокупности целей. В результате возросшего интереса к формальному стратегическому планированию на первый план вновь вышли вопросы, которые давно стоят перед менеджерами. Какие силы определяют конкуренцию в моей отрасли или в отраслях, куда я намереваюсь войти? Какие действия могут предпринять конкуренты и как лучше всего на них ответить? Каково дальнейшее направление развития моей отрасли? Как наилучшим образом

позиционировать фирму, чтобы в течение многих лет успешно конкурировать в отрасли?

Однако основное внимание в процессах формального стратегического планирования уделялось организованной и отлаженной постановке этих вопросов, а не получению ответов на них. Те методы, которые были предложены, в том числе консалтинговыми фирмами, чтобы найти эти ответы, либо были обращены к диверсифицированной компании, а не отраслевой перспективе, либо учитывали какой-либо единственный аспект отраслевой структуры, как, например, динамика издержек, которая никак не может отразить все богатство и сложность конкуренции в отрасли.

В книге представлена комплексная система аналитических методов, помогающих фирме провести анализ отрасли как единого целого и сделать прогноз ее развития, понять всех конкурентов отрасли и их позицию, а также преобразовать этот анализ в конкурентную стратегию конкретного бизнеса. Книга состоит из трех частей. Часть I представляет общую методику анализа отраслевой структуры и функционирующих в отрасли конкурентов. Концептуальную основу этой методики составляет анализ пяти конкурентных сил, действующих в отрасли, и их стратегических предпосылок. В ней излагаются методы анализа конкурентов, покупателей и поставщиков; методы восприятия сигналов рынка; элементы теории игр, используемые для конкурентных действий и ответов на них; графический анализ стратегических групп в отрасли и исследование различий в результатах их деятельности; а также метод прогнозирования возможных направлений развития отрасли.

Часть II показывает, как методика анализа, описанная в части I, может быть использована для разработки конкурентной стратегии в конкретных условиях важнейших промышленных отраслей. Эти условия отражают основные различия в концентрации, степени зрелости отрасли, а также в какой степени отрасль подвержена влиянию международной конкуренции. Различие условий играет решающую роль для определения стратегического контекста, в котором соревнуются предприятия, возможных стратегических альтернатив, а также общих стратегических ошибок. В части II рассматриваются отрасли промышленности, слабо концентрированные или состоящие из мелких предприятий, новые отрасли, переход отрасли на более высокий уровень развития, отрасли в условиях спада и глобализация отраслей.

Часть III завершает методику анализа путем систематизированного исследования важнейших типов стратегических решений, принимаемых фирмами в процессе конкуренции внутри отдельной отрасли: вертикальной интеграции, расширения основных мощностей и вхождения в новый бизнес. (Изъятие капиталовложений детально рассмотрено в главе 12 части II.) Ана-

лиз каждого стратегического решения базируется как на применении общих аналитических инструментов, представленных в части I, так и на других направлениях экономической теории, а также на управленческих аспектах и факторах мотивации в организационной структуре. Задача части III состоит не только в том, чтобы помочь компании в принятии ключевых решений, но и в том, чтобы научить понимать, какие из этих решений могут быть приняты ее конкурентами, потребителями, поставщиками и потенциальными участниками отрасли/рынка.

Чтобы провести анализ конкурентной стратегии конкретного предприятия, читатель может использовать материал книги несколькими способами. Во-первых, можно применить общие аналитические инструменты, представленные в части I. Во-вторых, главы из части II, в которых рассматриваются ключевые параметры отрасли, могут служить более конкретным руководством для формулирования стратегии предприятия в определенных условиях отрасли. Наконец, если предприятие стоит перед выбором важного внутриотраслевого решения, читатель может обратиться к соответствующей главе части III. Если же принятие конкретного решения необязательно, часть III в большинстве случаев будет полезной с точки зрения анализа принятых ранее решений, а также прошлых и текущих решений конкурентов.

Какие бы конкретные детали ни являлись предметом особого интереса для читателя, намного полезнее для него будет понимание системы в целом, то есть отправного момента решения любой конкретной стратегической проблемы. Согласно замыслу, части этой книги должны дополнять и усиливать друг друга. Разделы, которые кажутся не столь важными для определения позиции фирмы, могут быть ключевыми для понимания конкурентов. Кроме того, общее положение дел в отрасли или стратегические решения, стоящие в повестке дня в данный момент, могут меняться. Чтение всей книги может показаться трудным, но эти усилия впоследствии будут вознаграждены быстротой и четкостью анализа стратегической ситуации и выработки конкурентной стратегии.

Из книги быстро становится ясно, что всесторонний анализ отрасли и действующих в ней конкурентов требует большого объема данных, получение которых является зачастую весьма тонким и сложным делом. Цель книги — научить читателя самостоятельно решать, какая информация является наиболее важной и как на ее основе провести необходимый анализ. Учитывая практическую сложность последнего, в приложении Б представлен систематизированный подход к проведению отраслевого анализа, приведены источники получения информации на местах и в печати, а также рекомендации по интервьюированию.

Книга ориентирована на *практиков*, то есть менеджеров, стремящихся улучшить результаты хозяйственной деятельности своих предприятий, консультантов менеджеров, преподавателей менеджмента, финансовых аналитиков, других исследователей и экспертов по прогнозированию бизнеса, а также государственных чиновников, старающихся понять конкуренцию для выработки государственной политики. В книге использованы мои исследования по экономике промышленности и деловой стратегии, мой преподавательский опыт, полученный в Гарвардской школе бизнеса на курсах подготовки магистров делового администрирования (МВА) и высшего управленческого персонала. В ней использованы результаты тщательного изучения сотен отраслей во всем многообразии их структур и уровней развития. Книга не носит характера академического исследования, тем не менее есть надежда, что ее концептуальный подход, связь с теорией промышленной организации и множество конкретных примеров заинтересуют также и ученых-исследователей.

## Классический подход к формулированию стратегии

Разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей. В этом разделе представлен классический подход к формулированию стратегии\*, ставший стандартом в данной области и означающий для читателя общий исходный пункт, прежде чем он углубится в подробности рассматриваемой в книге методики анализа. Рисунки 1 и 2 иллюстрируют этот классический подход.

Рисунок 1 представляет конкурентную стратегию в виде комбинации *целей* (результатов), преследуемых фирмой, и *средств* (методов), с помощью которых она намерена их достичь. Разные фирмы применяют различную терминологию для обозначения некоторых из указанных понятий. Например, некоторые компании используют такие термины, как «миссия» или «задача», вместо «цель», другие говорят о «тактике» вме-

\* В этом разделе использованы работы Эндрюса, Кристенсена и других специалистов Методической группы Гарвардской школы бизнеса. Более полное изложение концепции стратегии см. в исследовании Эндрюса (1971) и в более поздней книге Кристенсена, Эндрюса и Боуэра (1977). В этих классических работах рассматриваются также причины необходимости разработки формальной стратегии для компании, а также взаимосвязь между формулированием стратегии и общими функциями высшего менеджмента, которые вовсе не ограничиваются планированием стратегии. — *Прим. авт.*

сто «текущих операций» или «производственной деятельности». Однако, по сути, представление о стратегии выражено в разграничении целей и средств.

Рисунок 1, который может быть назван «Колесом конкурентной стратегии», служит в качестве средства наиболее сжатого отображения ключевых аспектов конкурентной стратегии фирмы. Осью колеса являются цели фирмы, то есть общее определение ее конкурентных намерений и конкретных экономических и неэкономических задач. Спицы колеса — ключевые направления деловой политики фирмы, с помощью которых она стремится реализовать свои цели. Под каждым пунктом схемы должно быть сфор-

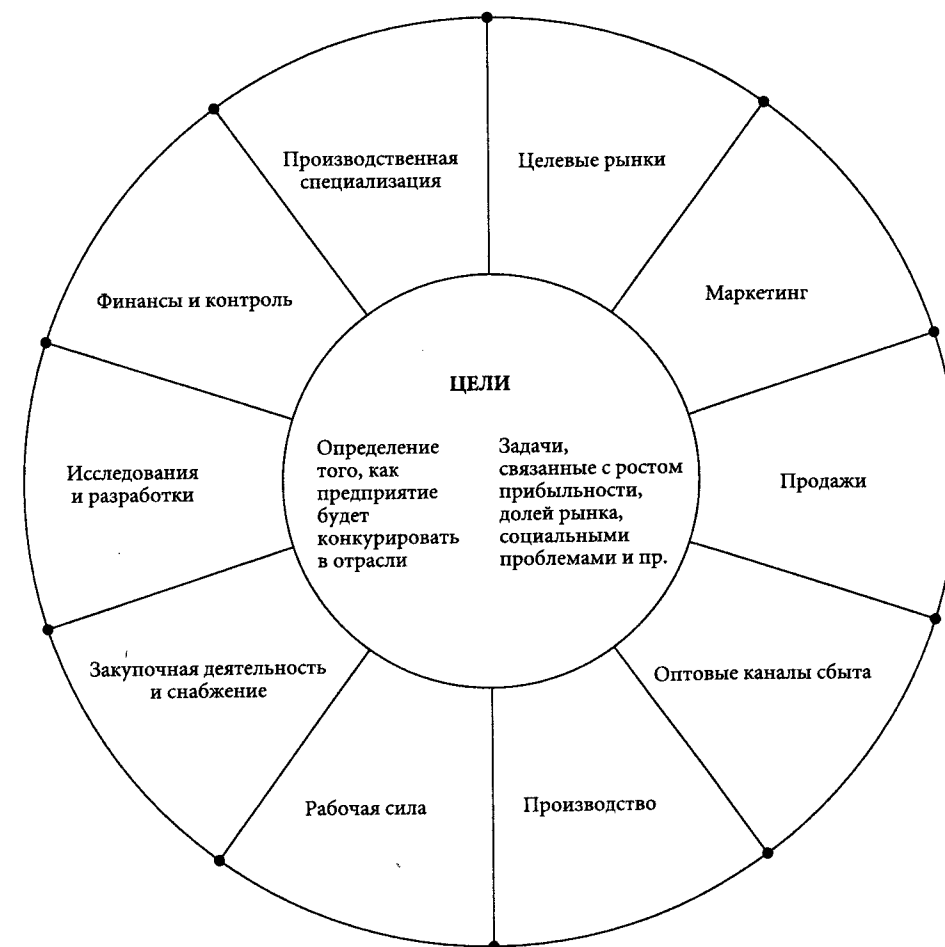


Рис. 1. Колесо конкурентной стратегии

мулировано краткое определение ключевых моментов деловой политики в соответствии со сферой производства и деятельности компании. В зависимости от характера бизнеса формулировки ключевых направлений деловой политики могут быть более или менее специфичны; будучи сформулированными, они составляют концепцию стратегии, которая может применяться в качестве руководства, определяющего все поведение фирмы. Как и в колесе, спицы (методы) должны исходить из центра (целей) и быть связанными друг с другом, иначе колесо не будет катиться.

Рисунок 2 иллюстрирует то обстоятельство, что в общем виде формулирование конкурентной стратегии связано с рассмотрением четырех ключевых факторов, определяющих границы возможностей успешных компаний. Преимущества и слабости компании заключаются в структуре ее активов и компетенций по сравнению с конкурентами, в том числе в финансовых ресурсах, технологическом состоянии, узнаваемости брендов и т.д. Индивидуальные ценности организации представляют собой мотивации и запросы



Рис. 2. Контекст формулирования конкурентной стратегии

топ-менеджеров и других работников, на которых лежит задача реализации выбранной стратегии. Преимущества и слабости в сочетании с индивидуальными ценностями определяют внутренние (по отношению к компании) ограничения, накладываемые на возможности выбора успешно реализуемой стратегии.

Внешние ограничения компании определяются ее отраслью и более широким окружением. Возможности и угрозы, существующие в отрасли, характеризуют конкурентную среду, свойственные ей риски и потенциальные выгоды. Социальные ожидания отражают влияние на компанию таких факторов, как государственная политика, социальные отношения, общественные нравы и многое другое. Эти четыре элемента должны обязательно учитываться при разработке реалистичной и легко осуществимой совокупности целей и средств.

Адекватность конкурентной стратегии может быть определена путем тестирования предлагаемых целей и средств на согласованность.

#### Тесты на согласованность\*

##### Внутренняя согласованность

- Являются ли цели взаимно достижимыми?
- Направлены ли ключевые методы ведения операций на достижение целей?
- Усиливают ли ключевые методы ведения операций друг друга?

##### Соответствие внешней среде

- Направлены ли цели и средства на использование возможностей, имеющихся в отрасли?
- Учитывают ли цели и средства те угрозы, которые существуют в отрасли (включая риск конкурентного ответа), в той степени, в какой позволяют имеющиеся ресурсы?
- Отражает ли временной порядок целей и средств способность внешней среды абсорбировать соответствующие действия?
- В какой мере цели и средства реагируют на широкие социальные проблемы?

##### Соответствие ресурсам

- Соответствуют ли цели и средства ресурсам, имеющимся в распоряжении компании, в сравнении с конкурентами?
- Отражает ли временное распределение целей и средств способность организации к изменению?

##### Коммуникация и реализация

- Хорошо ли понимают цели ключевые исполнители?
- Имеется ли достаточная согласованность целей и средств с ценностными установками ключевых исполнителей, которая необходима для обеспечения вовлеченности их в работу?



Имеется ли достаточный управленческий потенциал для эффективной реализации?

<sup>a</sup> Эти вопросы являются измененной версией перечня, разработанного в исследовании Эндрюса (1971).

Эти общие соображения относительно эффективной конкурентной стратегии могут быть преобразованы в обобщенный подход к формулированию стратегии. Примерный перечень вопросов, приведенный ниже, демонстрирует такой подход к разработке оптимальной конкурентной стратегии.

### Процесс формулирования конкурентной стратегии

#### А. Что делает предприятие в настоящее время?

##### 1. Идентификация

Какова явная или скрытая текущая стратегия?

##### 2. Подразумеваемые положения\*

Какие положения относительно сравнительной позиции компании, ее преимуществ и слабостей, конкурентов и тенденций в отрасли должны быть приняты, чтобы придать смысл текущей стратегии?

#### Б. Что происходит во внешнем окружении?

##### 1. Анализ отрасли

Каковы ключевые факторы конкурентного успеха, а также существенные отраслевые возможности и угрозы?

##### 2. Анализ конкурентов

Каковы возможности и ограничения действующих и потенциальных конкурентов, а также их вероятные будущие действия?

##### 3. Анализ социальных факторов

Какие существенные экономические, социальные и политические факторы будут представлять возможности или угрозы?

##### 4. Преимущества и слабые стороны

С учетом проделанного анализа отрасли и конкурентов каковы преимущества и слабые стороны компании в сравнении с нынешними и будущими конкурентами?

#### В. Что следует делать предприятию?

##### 1. Тестирование принятых положений и стратегии

\* Предполагая, что менеджеры добросовестно стремятся оптимизировать функционирование своих предприятий, текущая стратегия, реализуемая предприятием, должна отражать некоторые положения, принимаемые менеджерами относительно отрасли и сравнительной позиции, занимаемой в ней предприятием. Понимание и воздействие на эти подразумеваемые положения могут играть важную роль при стратегическом консультировании. Как правило, изменение этих положений требует предоставления помощи, массы доказательной информации и концентрации значительных усилий. Одной логики стратегического выбора недостаточно — необходим учет положений, принятых менеджментом. — *Прим. авт.*

Как положения, воплощенные в текущей стратегии, соотносятся с проделанным выше анализом (пункт Б)? В какой мере стратегия отвечает тестам на согласованность (см. с. 29)?

#### 2. Стратегические альтернативы

Каковы осуществимые стратегические альтернативы с учетом проделанного выше анализа? (Является ли текущая стратегия одной из них?)

#### 3. Стратегический выбор

Какая из альтернативных стратегий наилучшим образом соотносится с положением компании в зависимости от внешних возможностей и угроз?

Несмотря на то что интуитивно процесс, показанный в вышеприведенном перечне, кажется понятным, для получения ответов на эти вопросы необходим глубокий и всесторонний анализ. Именно это и является целью данной книги.

# **КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ**

# I

## Общие аналитические методы

Часть I закладывает аналитический фундамент разработки конкурентной стратегии, строящийся на анализе структуры отрасли и конкурентов. В главе 1 представлена концепция структурного анализа в виде методики исследования пяти основополагающих конкурентных сил, действующих в отрасли. Эта методика является отправным моментом для значительной части последующего содержания книги. В главе 2 структурный анализ применяется в самом широком плане для определения трех специфических конкурентных стратегий, которые могли бы быть жизнеспособны на протяжении многих лет.

Главы 3, 4 и 5 посвящены другому ключевому аспекту формулирования конкурентной стратегии: анализу конкурентов. В главе 3 представлена методика анализа конкурентов, позволяющая выявить возможные действия конкурентов и их способность к ответной реакции. В главе приводится детальный список вопросов, помогающих аналитику оценить конкретного конкурента. В главе 4

показано, как использовать различные типы рыночных сигналов в результате поведения компаний для дальнейшего анализа конкурентов и формирования базы для принятия стратегических решений. В главе 5 изложены элементарные основы осуществления конкурентных действий, воздействия и реагирования на них. В главе 6 разрабатывается концепция структурного анализа для выработки стратегии по отношению к покупателям и поставщикам.

Две заключительные главы части I сводят воедино анализ отрасли и конкурентов. В главе 7 показано, как анализировать конкуренцию *внутри* отрасли на основе концепции стратегических групп и принципа барьеров мобильности, препятствующих изменению стратегической позиции. Глава 8 завершает рассмотрение общих аналитических методов, представляя способы прогнозирования процессов развития отрасли и некоторых последствий этого развития с точки зрения конкурентной стратегии.

# 1

## СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ОТРАСЛЕЙ

Сущность формулирования конкурентной стратегии состоит в сопоставлении компании и ее окружения. Несмотря на то что релевантное окружение весьма широко и охватывает как экономические, так и социальные силы, ключевым элементом внешней среды фирмы является отрасль или отрасли, в которых она конкурирует. Структура отрасли в значительной мере определяет конкурентные правила игры, а также варианты стратегии, разрабатываемые для фирмы. Силы, действующие вне отрасли, играют в основном относительную роль; поскольку внешние факторы, как правило, влияют на все фирмы отрасли, ключ к проблеме находится в различной способности фирм взаимодействовать с этими силами.

Интенсивность конкуренции в отрасли не является ни случайностью, ни невезением. Напротив, конкуренция в отрасли возникает из ее основополагающей экономической структуры и выходит далеко за рамки поведения действующих конкурентов. Состояние конкуренции в отрасли зависит от пяти основных конкурентных сил, представленных на рис. 1.1. Совокупное воздействие этих сил определяет конечный потенциал прибыльности в отрасли, измеряемый как долгосрочный показатель прибыли на инвестированный капитал. Не все отрасли обладают одинаковым потенциалом.

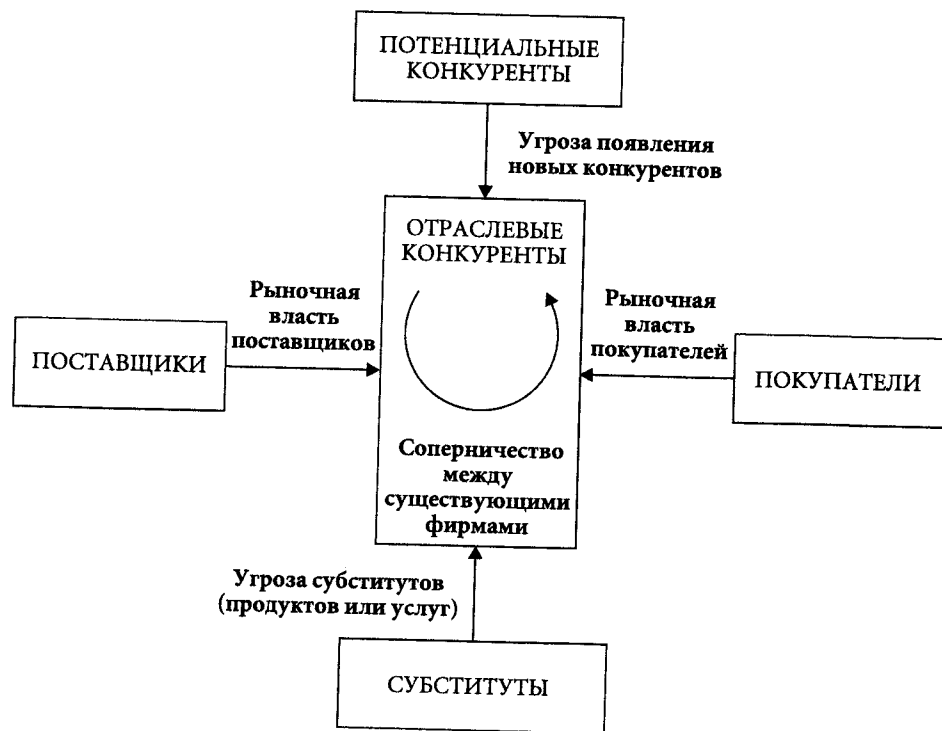


Рис. 1.1. Силы, определяющие отраслевую конкуренцию

Существенное различие по исходному потенциалу прибыльности наблюдается в них постольку, поскольку отрасли изначально отличны по совокупному воздействию указанных сил. Это воздействие может быть интенсивным, например в таких отраслях, как производство автомобильных шин, бумажная промышленность, черная металлургия, где фирмы не получают впечатляющих прибылей, и относительно умеренным в таких отраслях, как производство оборудования для нефтедобычи, косметических изделий и туалетных принадлежностей, сфера услуг, где высокие прибыли — обычное явление.

Эта глава посвящена определению ключевых *структурных* характеристик отраслей, от которых зависит интенсивность воздействия конкурентных сил и, следовательно, отраслевая прибыльность. Задача конкурентной стратегии любой бизнес-единицы состоит в том, чтобы найти такую позицию в отрасли, которая позволит ей наилучшим образом защитить себя от этих конкурентных сил или воздействовать на них с выгодой для себя. Поскольку совокупное влияние сил может быть болезненным для всех конкурентов, ключ к разработке стратегии находится в том, чтобы погрузиться в

сущность явлений, порождающих конкурентные силы, и проанализировать истоки каждой из них. Знание этих основных исходных точек конкурентного давления позволяет понять решающие преимущества и слабые стороны компании, стимулирует позиционирование в отрасли, указывает на те сферы, в которых стратегические изменения могут дать наибольший выигрыш и где отраслевые тенденции способны с наибольшей силой проявить себя в качестве возможностей или угроз. Хотя речь здесь идет прежде всего о стратегии в отдельных отраслях, понимание этих истоков также будет, безусловно, полезным при рассмотрении вопросов диверсификации. Структурный анализ представляет фундаментальную основу не только для формулирования конкурентной стратегии, но и для большинства концепций, представленных в этой книге.

Чтобы избежать ненужных повторений, продукция отрасли будет обозначаться термином «продукт», а не «продукт или услуга», поскольку представляемые принципы структурного анализа в равной мере применимы к предприятиям, производящим продукты и услуги. Структурный анализ может также использоваться для диагностирования отраслевой конкуренции в любой стране или на международном рынке, несмотря на то, что некоторые институциональные условия могут различаться\*.

## Структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции

В качестве рабочего определения отрасли примем, что это — группа компаний, которые производят продукты, являющиеся близкими субститутами. На практике определение отрасли часто вызывает существенные разногласия, связанные с вопросом о степени взаимозамещаемости по параметрам продукта, процесса или географических границ рынка. Введя основополагающую методiku структурного анализа, мы будем иметь возможность всесторонне рассматривать эти вопросы, поэтому для начала предположим, что границы отрасли уже определены.

Конкуренция в отрасли постоянно вызывает тенденцию к снижению нормы прибыли на инвестированный капитал до минимального конкурентного уровня, то есть уровня, соответствующего условиям, определяемым в экономической теории как условия «совершенной конкуренции». Этот конкурентный минимум, или прибыль «свободного рынка», приближает

\* В главе 13 рассматриваются некоторые конкретные особенности конкуренции в рамках глобальных отраслей. — Прим. авт.

ся к доходности долгосрочных государственных ценных бумаг, скорректированной в сторону повышения на риск потери капитала. Инвесторы не потерпят прибыли ниже этого уровня в течение длительного периода, поскольку располагают альтернативными возможностями инвестирования в другие отрасли, а компании, постоянно не дотягивающие до этого уровня, в конечном счете уйдут из бизнеса. Существование нормы прибыли, превышающей скорректированный уровень свободного рынка, служит стимулом для притока капитала в отрасль либо через вхождение новых участников, либо через дополнительные инвестиции действующих конкурентов. Интенсивность воздействия конкурентных сил в отрасли определяет интенсивность притока капитала и заставляет прибыль снижаться до уровня свободного рынка, стимулируя тем самым способность компаний удерживать норму прибыли выше среднего уровня.

Пять конкурентных сил — угроза вхождения на рынок новых участников, угроза появления субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами — отражают тот факт, что конкуренция в отрасли выходит далеко за рамки действующих игроков. Потребители, поставщики, субституты, потенциальные участники — все это «конкуренты» для компаний отрасли, которые могут быть более или менее влиятельными в зависимости от конкретных обстоятельств. Конкуренция в таком широком смысле может быть определена как *расширенное соперничество*.

Все пять конкурентных сил совместно определяют интенсивность отраслевой конкуренции и прибыльность, при этом наиболее мощная сила или силы приобретают решающее значение с точки зрения формулирования стратегии. Например, даже компания, занимающая сильную рыночную позицию в отрасли, где отсутствует угроза появления новых конкурентов, будет получать низкую прибыль, если она сталкивается с более совершенным и дешевым субститутом. Даже при отсутствии субститутов и блокировании вхождения в отрасль дополнительных участников интенсивное соперничество между действующими конкурентами ограничивает потенциальную прибыль. Экстремальным случаем интенсивности конкуренции является созданная учеными-экономистами идеальная модель совершенной конкуренции, в которой отсутствуют барьеры вхождения, действующие компании не обладают рыночной властью по отношению к поставщикам и потребителям и ничто не сдерживает соперничество в условиях равенства многочисленных участников и продуктов.

Разумеется, в каждой отрасли при формировании специфического характера конкуренции главенствуют различные силы. Для той части судостроительной промышленности, которая выпускает наливные танкеры,

ключевым фактором являются, вероятно, покупатели (ведущие нефтяные компании), в шинном производстве — покупатели комплектного оборудования в сочетании с жесткой конкуренцией. В сталелитейной промышленности ключевые силы представлены иностранными конкурентами и материалами-заменителями.

Основную структуру отрасли, определяющую конкурентные силы, следует отделять от множества краткосрочных факторов, которые способны временно повлиять на конкуренцию и прибыльность. Например, изменения экономических условий в процессе производственного цикла воздействуют на краткосрочную прибыльность практически всех компаний во многих отраслях: такой эффект могут производить дефицит материалов, забастовки, резкие скачки спроса и пр. Несмотря на то что эти факторы могут иметь тактическое значение, основное внимание при анализе структуры отрасли, или «структурного анализа», направлено на выявление базовых, основополагающих характеристик отрасли, коренящихся в ее экономике и технологии и обрисовывающих арену, на которой предстоит разворачиваться конкурентной стратегии. Каждая фирма, взаимодействуя со структурой отрасли, будет обладать уникальными преимуществами и слабыми сторонами. В то же время структура отрасли может изменяться и действительно постепенно меняется с течением времени. Тем не менее понимание структуры отрасли служит отправным моментом стратегического анализа.

Действие каждой конкурентной силы зависит от ряда важных экономических и технических характеристик отрасли, рассматриваемых ниже.

## УГРОЗА ВХОЖДЕНИЯ В ОТРАСЛЬ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ

Новые конкуренты, входящие в отрасль, несут с собой новые производственные мощности, стремление захватить долю рынка, а зачастую и значительные ресурсы. В результате могут снизиться цены, предлагаемые покупателями, или повыситься издержки действующих предприятий, что сокращает прибыльность. Компании, диверсифицирующие свою деятельность путем приобретения существующих в отрасли предприятий, часто используют свои ресурсы для проведения реорганизации. Так поступила, например, [табачная] фирма Philip Morris с пивоваренной компанией Miller. Таким образом, приобретение предприятия иной отрасли с намерением занять в ней рыночную позицию можно рассматривать как вхождение в отрасль, хотя в ней не возникает нового предприятия.

Степень угрозы вхождения в отрасль зависит от существующих *барьеров вхождения* в сочетании с *реакцией* конкурентов, которую может ожидать

входящий в отрасль чужак. Если барьеры высоки и/или пришелец может ожидать резких ответных действий со стороны укрепившихся конкурентов, то угроза вхождения незначительна.

### Барьеры вхождения

Существует шесть основных источников возникновения барьеров для вхождения в отрасль.

*Экономия на масштабе.* Экономия на масштабе означает сокращение удельных затрат на производство единицы продукта (или на осуществление отдельной операции или функции в общем процессе производства продукта) при росте абсолютных объемов производства за *определенный период*. Экономия на масштабе служит барьером вхождению, заставляя пришельца начинать свою деятельность либо с больших объемов, рискуя получить сильную реакцию действующих фирм, либо с малых объемов при неблагоприятном уровне издержек, что нежелательно в любом варианте. Экономия на масштабе может присутствовать почти во всех сферах бизнеса, включая производство, снабжение, исследования и разработки, маркетинг, обслуживание, систему торговли и сбыта. Например, экономия на масштабе в производстве, исследованиях, маркетинге и обслуживании может служить основным барьером для вхождения в отрасль по производству универсальных компьютеров, что испытали на себе компании Xerox и General Electric.

Экономия на масштабе может быть связана с функциональной областью в целом, как, например, в случае с системой торговли, или с отдельной операцией или видом деятельности, являющимися составной частью какой-либо функциональной сферы. Например, в производстве телевизоров экономия на масштабе наиболее значительна в изготовлении цветных кинескопов и менее существенна в изготовлении корпусов и сборке. Важно исследовать каждый компонент издержек производства с точки зрения связи между удельными затратами и объемом выпуска.

Подразделения многопрофильной фирмы могут извлекать экономию, аналогичную экономии на масштабе, за счет *совместного участия в операциях или функциях* с другими видами производства. Например, многопрофильная компания производит миниатюрные электромоторы, используемые как комплектующие изделия в производстве вентиляторов, сушилок для волос и в системах охлаждения электронного оборудования. Если экономия на масштабе возникает при объеме производства, превышающем потребности в моторах для какого-либо одного рынка, многопрофильная

фирма сможет извлекать экономию на масштабах производства моторов путем диверсификации. Таким образом, относительная диверсификация, основанная на общих операциях или функциях, может устранить ограничения, налагаемые размером данной отрасли\*. Входящий в отрасль конкурент вынужден осуществлять диверсификацию или оказаться в невыгодном положении по уровню издержек. Потенциально совместно используемые виды деятельности или функции, способные служить источником экономии на масштабе, могут включать системы торговли и сбыта продукции, снабжения и закупок и пр.

Выгоды совместного использования функций наиболее существенны при наличии *неразделяемых издержек*. Неразделяемые издержки имеют место в тех случаях, когда фирма, производящая продукт А (или операцию или функцию, являющуюся элементом производства А), должна располагать мощностью по производству продукта Б. Примером могут служить пассажирские и грузовые авиаперевозки, где по технологическим причинам пассажирский салон может занимать определенную часть самолета, оставляя место для транспортируемого полезного груза. Организация и осуществление полета требуют значительных затрат, а возможность фрахта существует независимо от количества перевозимых пассажиров. Таким образом фирма, конкурирующая в обоих направлениях, может получить существенное преимущество по отношению к фирме, конкурирующей только на одном рынке. Аналогичный эффект возникает в бизнесе, включающем производство побочных продуктов. Входящий в отрасль конкурент, не способный извлекать максимально возможный дополнительный доход из производства побочных продуктов, может оказаться в невыгодном положении по сравнению с действующими в отрасли компаниями, которые на это способны.

Обычно ситуация с неразделяемыми издержками возникает, когда подразделения предприятия совместно используют *неосязаемые* активы, например бренды и секреты производства. При создании неосязаемого актива фирма несет расходы лишь один раз, после чего актив может использоваться в другом производстве, и если при этом нужны дополнительные расходы, то

\* Чтобы этот барьер был существенным, общие операции или функции должны являться источником экономии на масштабе в том случае, если этот масштаб превышает размер одного любого рынка. В противном случае экономия издержек за счет разделения функций может быть иллюзорной. Компания может снижать издержки за счет распределения накладных расходов, но это зависит только от наличия *избыточной мощности* в данной операции или функции. Такая экономия носит краткосрочный характер, и при полной загрузке и расширении мощностей действительные издержки общих операций станут очевидными. — Прим. авт.

только для его адаптации или модификации. Поэтому совместное использование неосязаемых активов может привести к существенной экономии.

Еще один тип барьера для вхождения в отрасль, связанный с экономией на масштабе, имеет место при экономии за счет вертикальной интеграции, то есть осуществления последовательных этапов производства или распределения. В этом случае, если большинство существующих конкурентов интегрированы, новому конкуренту также придется входить в отрасль интегрированным, иначе он окажется в невыгодном положении по затратам, а также подпадет под угрозу возможного закрытия производства или рынков для своей продукции. Потери в такой ситуации обусловлены тем, что в условиях вертикальной интеграции растет объем внутреннего, внерыночного оборота (поставщики и потребители в основном являются подразделениями фирмы). Независимая же фирма сталкивается с трудностью установления сопоставимых цен и может оказаться «зажатой», если интегрированные конкуренты предлагают ей другие условия по сравнению с собственными подразделениями. Требование интеграции может оказаться для нового конкурента слишком рискованным с точки зрения ответных действий и явиться источником других барьеров для вхождения в отрасль, рассматриваемых далее.

*Дифференциация продукта.* Дифференциация продукта означает, что действующие в отрасли фирмы пользуются преимуществами узнаваемости бренда и лояльности потребителей, явившимися результатом потраченных усилий в области рекламы, обслуживания, придания продукту качественных отличий, или просто благодаря тому, что первыми начали его производство. Дифференциация создает барьер вхождению в отрасль, поскольку заставляет новых конкурентов тратить значительные средства на преодоление уже сложившихся потребительских предпочтений. Подобные усилия, как правило, на первом этапе несут с собой убытки и зачастую отнимают много времени. Инвестиции в создание брендов особенно рискованны, так как не имеют ликвидационной стоимости при неудачной попытке вхождения.

Дифференциация продукта, возможно, является наиболее существенным барьером в таких отраслях, как производство средств по уходу за детьми, патентованных лекарств, косметических средств, инвестиционно-учредительская деятельность банков, независимые бухгалтерские и аудиторские услуги. В пивоваренной промышленности дифференциация продукта в сочетании с экономией на масштабе в производстве, маркетинге и сбыте создает высокие барьеры для вхождения новых конкурентов.

*Потребности в капитале.* Необходимость инвестировать значительные финансовые ресурсы для возможности успешно конкурировать создает барьер для вхождения в отрасль, особенно если речь идет о рискованных или невозмещаемых авансовых вложениях в рекламу или научные исследования и разработки (НИОКР). Капитал может требоваться не только для создания производственных мощностей, но и для формирования оборотных средств и таких вещей, как доверие потребителей, а также для покрытия стартовых убытков. Например, компания Хегох создала мощный финансовый барьер для новых производителей копировальной техники, решив не только продавать, но и предлагать свою продукцию в аренду, что значительно увеличило потребность в оборотном капитале. Несмотря на то что сегодня крупные корпорации располагают финансовыми ресурсами, достаточными для вхождения почти в любую отрасль, в таких отраслях, как компьютерная техника и добыча полезных ископаемых, огромные потребности в капитале ограничивают число возможных пришельцев. Даже если существует возможность мобилизации ресурсов на рынках капитала, вхождение в отрасль является рискованным вложением, что неизбежно отражается на стоимости капитала (надбавке за риск) для потенциальных пришельцев и создает преимущество для действующих фирм\*.

*Издержки переключения.* Барьер для вхождения в отрасль создается присутствием *издержек переключения*, примером которых могут служить разовые затраты покупателя, которые он несет при переходе от одного поставщика товара к другому. В категорию издержек переключения могут входить расходы на переподготовку персонала; на приобретение нового вспомогательного оборудования; затраты, в том числе времени, на тестирование или проверку качества нового источника снабжения; расходы, связанные с предоставлением технической помощи со стороны продавца, с внесением изменений в конструкцию изделия, и даже психологические издержки, связанные с разрывом отношений\*\*. Если издержки переключения, характерные для отрасли, высоки, перед новыми конкурентами встанет задача предложить рынку более выгодные условия за счет снижения собственных издержек и повышения эффективности, с тем чтобы заставить покупателя переключиться с действующих в отрасли фирм на себя. Например, конку-

\* В некоторых отраслях поставщики готовы помочь финансировать вхождение в отрасль с тем, чтобы увеличить объем собственных продаж (нефтяных танкеров, лесозаготовительного оборудования), что снижает реальные финансовые барьеры. — Прим. авт.

\*\* Издержки переключения могут присутствовать также у продавца, что будет более подробно рассмотрено в главе 6. — Прим. авт.



ренты предлагают больницам различные комплекты оборудования и внутривенные растворы для капельниц, не совместимые друг с другом. В этом случае переключение с одного вида на другой вызывает сопротивление медсестер, ответственных за эту процедуру, и требует дополнительных инвестиций в оборудование.

*Доступ к оптовым и розничным каналам сбыта.* Барьер для вхождения в отрасль может возникнуть в связи с необходимостью для нового конкурента обеспечить сбыт своего продукта. Если скоро имеющиеся каналы уже обслуживают действующие компании, новой фирме-пришельцу потребуется убедить эти каналы принять свою продукцию, применив с этой целью более низкие цены, совместные рекламные акции и т.п., что снизит ее прибыль. Например, производитель нового продовольственного товара должен убедить розничного продавца выделить ему место на прилавке своего конкурентоспособного супермаркета, обещая провести солидные мероприятия по продвижению и сбыту товара или осуществить какие-либо другие меры.

Очевидно, что чем более ограничены возможности оптовых и розничных каналов и чем теснее их связи с действующими конкурентами, тем труднее будет осуществить вхождение в данную отрасль. Существующие конкуренты могут иметь прочные связи, основанные на длительных взаимоотношениях, качественном обслуживании или даже эксклюзивных отношениях, связывающих канал с конкретным производителем. Иногда этот барьер настолько высок, что для его преодоления новая фирма должна создавать совершенно новый канал сбыта, как это пришлось делать, например, компании Timex в часовой промышленности.

*Стоимостные препятствия, не связанные с масштабом.* Действующие в отрасли фирмы независимо от своих размеров и экономии на масштабе могут иметь преимущества по затратам, недоступные для потенциальных пришельцев. Факторами, определяющими наиболее существенные преимущества такого рода, являются следующие:

- Обладание патентованной технологией производства. Ноу-хау или конструктивные характеристики продукта, закрепленные в собственности с помощью патентов или секретности.
- Преимущественный доступ к сырьевым материалам. Действующие фирмы могут закрепить за собой наиболее благоприятные источники и/или заранее привязать будущие потребности к ценам, соответствующим более низкому уровню спроса. Например, такая фирма, как Texas Gulf Sulphur, много лет назад приобрела контроль над крупными и

весьма перспективными месторождениями серы, еще до того как владельцы прав на недра поняли их реальную стоимость, поднявшуюся в результате появления новой технологии добычи. Зачастую открывателями месторождений серы были разочарованные нефтяные компании, которые искали нефть и не заботились об их высокой оценке.

- Благоприятное расположение. Действующие фирмы могли обосноваться на удобных местах до того, как рыночные силы взвинтили на них цены до уровня, отражающего их реальную стоимость.
- Государственные субсидии. Льготные государственные субсидии могут служить для действующих фирм источником долгосрочного преимущества в том или ином бизнесе.
- Кривая обучения или опыта. В некоторых видах бизнеса наблюдается тенденция к снижению удельных затрат по мере накопления фирмой опыта производства. Снижение издержек объясняется тем, что работники совершенствуют свои навыки и повышают производительность (классическая кривая обучения), растет эффективность планирования производства, использования оборудования, методов измерения и контроля, разрабатываются специализированные оборудование и процессы, изменения в конструкции изделий облегчают их изготовление и т.д. Опыт в данном случае именуется определенными технологическими изменениями, которые могут происходить не только в производстве, но и в системе распределения и сбыта продукта, материально-техническом обеспечении и других функциональных сферах. Подобно экономии на масштабе, снижение издержек за счет опыта связано не со всей деятельностью фирмы, а возникает в ее отдельных составляющих операциях или функциях. Опыт может служить источником снижения издержек в сфере маркетинга, сбыта и т.д., так же как в производстве или отдельных производственных операциях, поэтому каждый компонент издержек должен быть исследован с точки зрения эффекта опыта.

Снижение издержек с накоплением опыта оказывается наиболее существенным в тех видах производства, которые характеризуются высокой трудоемкостью и выполнением сложных задач, и/или в комплексных сборочных операциях (самолетостроение, судостроение). Это снижение почти всегда наиболее заметно на начальных этапах разработки продукта и в фазе роста производства, а затем постепенно сходит на нет. Часто среди причин снижения издержек за счет опыта называют экономию на масштабе. Экономия на масштабе зависит от объема производства за определенный период, а не от кумулятивного объема, и требует иного аналитического подхода, чем

экономия на опыте, хотя оба вида экономии нередко существуют одновременно, и их довольно трудно дифференцировать. В дальнейшем мы рассмотрим ошибки тех, кто смешивает эти понятия.

Если в отрасли наблюдается снижение издержек от использования опыта и *если этот опыт может быть защищен действующими фирмами как собственность*, то это приводит к возникновению барьера для вхождения в отрасль. Вновь возникающие фирмы, не имеющие опыта, неизбежно будут иметь более высокий уровень издержек по сравнению с действующими и будут вынуждены нести значительные стартовые убытки, устанавливая цены ниже или близкие к себестоимости, с тем чтобы приобрести опыт и добиться паритета по затратам с действующими фирмами (если смогут). Действующие фирмы, особенно лидер на рынке, быстрее других накапливающий опыт, будут иметь большие обороты денежной наличности вследствие более низких издержек, что позволит им инвестировать дополнительные средства в новое оборудование и технологию. Важно осознать, что стремление сократить издержки за счет опыта (как и достичь экономии на масштабе) может потребовать значительных вложений капитала в оборудование и вызвать стартовые убытки. Если издержки продолжают снижаться даже при достижении очень больших объемов производства, новые конкуренты рискуют никогда не преодолеть свое отставание. Некоторые фирмы, например Texas Instruments, Black and Decker, Emerson Electric и другие, создали успешные стратегии, основанные на кривой опыта и обучения, за счет активных инвестиций в наращивание объемов производства на ранних стадиях развития отрасли и часто за счет установления цен, предусматривающих снижение издержек в будущем.

Эффект снижения издержек благодаря опыту может быть усилен при наличии многоотраслевых фирм, осуществляющих в различных подразделениях *совместные* операции или функции, подверженные такому снижению, либо при проведении в компании взаимосвязанных операций, ведущих к накоплению хотя и неполного, но полезного опыта. Когда деятельность, подобная производству сырьевых материалов, является общей для нескольких подразделений бизнеса, опыт явно накапливается быстрее, чем когда она удовлетворяет потребности лишь одной отрасли. Аналогичным образом, когда дочерние компании в рамках корпорации осуществляют связанные операции, они могут пользоваться выгодами опыта бесплатно или при минимальных затратах, если этот опыт выступает преимущественно в качестве неосязаемых активов. Подобная форма совместного обучения при прочих равных условиях усиливает барьер для вхождения в отрасль, воздвигаемый кривой опыта или обучения.

Опыт является настолько широко используемым фактором при разработке стратегии, что его стратегические предпосылки и влияние будут рассматриваться и в дальнейшем.

*Государственная политика.* Последним из основных барьеров для вхождения является политика государства. Государство может ограничить или даже закрыть вхождение в ту или иную отрасль с помощью таких средств, как требование лицензирования и ограничения на использование источников сырья (например, угленосных пластов или склонов гор для строительства горнолыжных трасс). Регулируемые отрасли, такие как автомобильные грузоперевозки, железнодорожный транспорт, торговля спиртными напитками, деятельность транспортных агентств, являются наглядными примерами. Более мягкие ограничения на вхождение могут быть связаны с контролем, например стандартами загрязнения водной и воздушной среды, качества и безопасности продукции. Так, требования экологического контроля могут привести к увеличению потребности в капитале и повышению необходимого технологического уровня и даже оптимального объема производственных мощностей. Стандарты тестирования продукции, обычные для пищевой промышленности и других отраслей, связанных со здоровьем человека, могут привести к значительному увеличению сроков разработки и подготовки продукции к выпуску, что не только повышает затраты капитала, но и дает действующим фирмам богатую информацию о предстоящем появлении нового конкурента, а иногда и полное представление о его продукте и возможность планирования ответных действий. Политика правительства в этих областях, безусловно, несет прямую общественную выгоду, но часто имеет и вторичные последствия с точки зрения вхождения, которые остаются незамеченными.

### Ожидаемые ответные меры

На угрозу вхождения потенциального конкурента влияют также его ожидания относительно реакции существующих конкурентов. Если есть основания предполагать, что действующие конкуренты предпримут энергичные ответные акции, направленные на то, чтобы сделать пребывание пришельца в отрасли неуютным, его приход вполне может быть остановлен. Признаки, указывающие на большую вероятность сопротивления новому конкуренту и, следовательно, изменения его решения, сводятся к следующему:

- исторические прецеденты энергичных ответных действий;

- наличие у действующих фирм значительных ресурсов для борьбы, включая излишек наличных средств и неиспользованный потенциал привлечения заемных средств, дополнительные производственные мощности, достаточные для удовлетворения всех возможных будущих потребностей, или большой потенциал каналов сбыта или связей с потребителями;
- прочно обосновавшиеся в отрасли фирмы, не намеренные менять свой профиль и имеющие большие объемы задействованных в ней неликвидных активов;
- низкие темпы роста в отрасли, ограничивающие ее способность поглощать новую фирму, не нанося при этом ущерба продажам и финансовым результатам действующих фирм.

### Цена предотвращения вхождения

Условия вхождения в отрасль могут быть обобщены с помощью важного гипотетического понятия, называемого *ценой предотвращения вхождения*, которая представляет собой такую структуру цен (и связанных с ней качества продукции и услуг), которая уравнивает потенциальные выгоды вхождения (прогнозируемые потенциальным пришельцем) с ожидаемыми издержками преодоления структурных барьеров вхождения и риска сопротивления. Если текущий уровень цен выше, чем цена предотвращения вхождения, потенциальные пришельцы будут прогнозировать превышение прибыли над средним уровнем и вхождение состоится. Естественно, что цена предотвращения вхождения зависит от ожидаемых потенциальными конкурентами будущих, а не от текущих условий.

Угроза вхождения в отрасль может быть устранена, если действующие компании-лидеры принимают решение или вынуждены под давлением конкуренции устанавливать цены ниже этой гипотетической цены предотвращения вхождения. Если же устанавливаемые ими цены выше нее, то выгоды такой политики ценообразования с точки зрения прибыльности могут быть кратковременными, так как они будут нейтрализованы расходами на борьбу или на сосуществование с новыми конкурентами.

### Свойства барьеров вхождения

Барьеры для вхождения в отрасль обладают рядом дополнительных свойств, важных с точки зрения стратегии. Во-первых, они могут и действительно меняются при изменении описанных выше условий. Например, истечение срока основного патента фирмы Polaroid на моментальную фото-

графию значительно снизило абсолютную величину барьера, выраженного в издержках вхождения и создаваемого исключительным обладанием технологией. Поэтому неудивительно, что фирма Kodak тут же ворвалась на рынок. Фактор индивидуализации продукта в сфере журнальной полиграфии фактически исчез, что снизило барьеры для вхождения в эту отрасль. В автомобилестроении, напротив, экономия на масштабе, возросшая после Второй мировой войны благодаря автоматизации и вертикальной интеграции, практически заблокировала отрасль для успешных новых вхождений.

Во-вторых, хотя барьеры могут меняться по причинам, преимущественно находящимся вне контроля фирм, их стратегические решения также способны оказать существенное влияние. Например, усилия многих американских производителей вина в 1960-е годы по продвижению новой продукции, расширению рекламы и созданию общенациональной системы сбыта увеличили размеры экономии на масштабе в отрасли, затруднили доступ к каналам сбыта и тем самым усилили барьеры для вхождения. Аналогичным образом решения о вертикальной интеграции производства деталей, принятые фирмами, производящими кемперы\*, с целью снижения издержек, существенно повысили размер экономии на масштабе и финансовые барьеры.

Наконец, некоторые фирмы имеют ресурсы и квалифицированный персонал, позволяющие им преодолевать барьеры с меньшими затратами по сравнению с большинством других фирм. Например, Gillette, располагавшая развитыми каналами сбыта бритв и лезвий, понесла более низкие расходы при освоении одноразовых зажигалок, чем большинство других фирм. Способность совместного использования затрат также предоставляет возможность для более экономного вхождения в отрасль. (В главе 16 будет более детально рассмотрено влияние подобных факторов на стратегию вхождения.)

### Опыт и масштаб как барьеры вхождения

Хотя эти два фактора часто совпадают, их свойства как барьеров вхождения сильно различаются. Наличие экономии на масштабе *всегда* дает крупной фирме (или фирме, пользующейся эффектом совместного использования операций) преимущество в затратах перед более мелкими фирмами при условии, что первая располагает самым производительным оборудованием, наиболее разветвленной системой сбыта, продуктивной организацией обслуживания и другими функциональными подразделениями, эффективность которых соответствует их масштабу\*\*. Этому преимуществу можно противо-

\* Кемпер — транспортное средство для отдыха и путешествий. — Прим. ред.

\*\* А также при условии, что крупная фирма не сводит свое преимущество к нулю, увеличивая бесконечно ассортимент своих изделий. — Прим. авт.

поставить только сравнимый масштаб или такую диверсификацию, которая даст возможность использовать эффект совместных операций и издержек. В крупной или диверсифицированной фирме постоянные издержки, обеспечивающие функционирование эффективных производственных мощностей, распределяются на большее число единиц продукции, тогда как более мелкая фирма, даже имеющая технологически эффективное производство, не сможет полностью использовать его возможности.

Далее приводятся некоторые факторы, ограничивающие эффект экономии на масштабе как барьера вхождения с точки зрения стратегии компаний-лидеров.

- Крупные размеры и, следовательно, более низкие издержки могут представлять альтернативу другим потенциально действенным барьерам, таким как дифференциация продукта (например, большие объемы выпуска могут вредить имиджу продукта или специализированному обслуживанию) или способность быстрой разработки собственной технологии.
- Технологические изменения могут поставить крупную фирму в невыгодное положение, если мощности, предназначенные для извлечения экономии на масштабе, слишком специализированы и недостаточно гибки для адаптации к новым технологиям.
- Стремление к экономии на масштабе путем использования существующей технологии может затруднить восприятие новых технологических возможностей или других способов конкуренции, менее зависящих от масштаба.

Опыт — более тонкий барьер, чем масштаб, так как само по себе наличие кривой опыта или обучения не обеспечивает барьера. Другое важное условие — его защищенность, недоступность для имеющих и потенциальных конкурентов, невозможность заимствования путем: 1) копирования; 2) найма работников конкурента; 3) приобретения современного оборудования у поставщиков или ноу-хау у консультантов или других фирм. Зачастую опыт не может оставаться собственностью, но и в тех случаях, когда он надежно защищен, другие фирмы, действующие в отрасли, способны аккумулировать опыт быстрее первопроходца, поскольку могут изучать его практику. При отсутствии надежной защиты новые конкуренты могут фактически иметь преимущество, если покупают новейшее оборудование или адаптируются к новым, не использовавшимся ранее технологиям.

Другими ограничениями опыта как барьера вхождения в отрасль являются следующие.

- Барьер может быть устранен с помощью освоения новой продукции или технологических инноваций, ведущих к появлению принципиально новой технологии и, следовательно, новой кривой опыта или обучения\*. Новые конкуренты могут обойти лидеров отрасли и «оседлать» новую кривую опыта, тогда как лидеры могут оказаться неспособными совершить такой скачок.
- Погоня за снижением издержек за счет опыта может вступить в конфликт с другими действенными барьерами, например дифференциацией продукта с помощью создания его имиджа или передовыми позициями в области технологического развития. Например, фирма Hewlett-Packard на базе технологического развития воздвигла мощные барьеры в тех отраслях, в которых другие фирмы проводят стратегию, основанную на опыте и масштабе (калькуляторы и мини-компьютеры).
- Если сразу несколько сильных компаний строят свою стратегию на опыте, последствия для одной или нескольких из них могут быть катастрофическими. К тому времени, когда эту стратегию сохранит единственный соперник, рост отрасли может остановиться и с этого момента возможность извлечения выгод за счет кривой опыта может исчезнуть.
- Агрессивное снижение издержек путем использования опыта может отвлечь внимание от явлений, происходящих на рынке отрасли в других областях, или помешать восприятию новых технологий, оставляющих прошлый опыт далеко позади.

## ИНТЕНСИВНОСТЬ СОПЕРНИЧЕСТВА МЕЖДУ ДЕЙСТВУЮЩИМИ КОНКУРЕНТАМИ

Соперничество между действующими конкурентами принимает известную форму гонки за передовыми позициями с использованием тактик, основанных на ценовой конкуренции, рекламных битвах, освоении новой продукции, расширении обслуживания потребителей и предоставлении гарантий. Конкуренция разгорается, когда один или несколько участников испытывают давление или видят возможности улучшения своих позиций. В большинстве отраслей конкурентные действия одной фирмы оказывают заметное воздействие на ее конкурентов и могут спровоцировать ответные действия. Это означает, что фирмы *взаимозависимы*. Такая модель действий и ответ-

\* Пример такого развития, заимствованный из истории автомобильной промышленности, см. в работе Abernathy and Wayne (1974), p. 109. — Прим. авт.

ной реакции может иметь различные последствия, не всегда благоприятные для фирмы-инициатора и отрасли в целом. Если происходит эскалация действий, все компании отрасли могут пострадать и ухудшить свое положение.

Некоторые формы конкуренции, прежде всего ценовая конкуренция, крайне нестабильны и вполне могут привести к ухудшению состояния всей отрасли с точки зрения прибыльности. Снижение цен находит быстрый и легкий ответ со стороны соперников и в этом случае снижает доходы всех фирм, если отраслевая эластичность спроса по цене недостаточно высока. Рекламные битвы, с другой стороны, могут увеличить спрос или повысить степень дифференциации продукта к выгоде всех фирм отрасли.

В некоторых отраслях соперничество может характеризоваться такими определениями, как «воинственное», «резкое» или «беспощадное», в других — как «вежливое» или «деликатное». Интенсивность соперничества является результатом ряда взаимодействующих структурных факторов.

*Многочисленные или равные по силам конкуренты.* Когда число фирм высоко, велика вероятность появления среди них желающих выделиться, а также рассчитывающих на то, что их действия окажутся незамеченными. Но и когда число фирм невелико, но они относительно сбалансированы по размеру и ресурсам, возможно возникновение нестабильности, поскольку к этому толкает желание борьбы и наличие ресурсов для длительного и энергичного противостояния. С другой стороны, если отрасль характеризуется высоким уровнем концентрации или доминированием одной или нескольких фирм, переоценка сил вряд ли возможна и лидер или лидеры способны поддерживать дисциплину, а также играть координирующую роль в отрасли с помощью таких средств, как лидерство в ценах.

Во многих отраслях важную роль в отраслевой конкуренции играют иностранные конкуренты — как экспортеры продукции отрасли, так и прямые инвесторы. Иностранные конкуренты, хотя и имеют некоторые отличия, рассматриваемые далее, должны учитываться в структурном анализе так же, как и отечественные конкуренты.

*Низкие темпы роста в отрасли.* Низкие темпы роста превращают конкуренцию в отрасли в погоню фирм за расширением, за долей рынка. Конкурентная борьба за долю рынка значительно более неустойчива, чем конкуренция в ситуации быстрого роста отрасли, когда фирмы могут улучшать свои результаты, просто идя в ногу с ее общим темпом, и когда все их финансовые и управленческие ресурсы могут найти применение в процессе расширения.

*Высокий уровень постоянных издержек или затрат на хранение.* При высоких постоянных издержках все фирмы испытывают сильное давление в пользу полной загрузки мощностей, что быстро взвинчивает цены, и наоборот, наличие избыточных мощностей вызывает волну их (цен) снижения. От этого страдают многие производители сырьевых материалов, например бумажная и алюминиевая отрасли. Важным параметром, характеризующим уровень затрат, является отношение постоянных издержек к добавленной стоимости, а не их (постоянных издержек) доля в общем объеме затрат. Фирмы, несущие значительные издержки в результате закупки большого количества исходных материалов (т.е. имеющие низкую долю добавленной стоимости), нередко испытывают огромную потребность в загрузке мощностей для выхода на безубыточный объем производства, несмотря на тот факт, что доля постоянных издержек может быть незначительной.

Так же как и в случае с высоким уровнем постоянных издержек, возникает ситуация, когда хранение произведенной продукции вызывает трудности или большие затраты. У фирм в этот момент также возникает искушение понизить цены, чтобы обеспечить сбыт. Эта проблема является причиной низкого уровня прибыли, например, в таких отраслях, как добыча скоропортящихся морепродуктов или производство некоторых опасных химических веществ, а также в некоторых видах услуг.

*Отсутствие дифференциации или издержки переключения.* В случаях, когда продукт или услуга воспринимаются как предмет потребления, выбор покупателя в значительной мере основан на цене и обслуживании, в результате возникает давление, вызывающее интенсивную конкуренцию цен и обслуживания. Эти формы конкуренции, как отмечалось, особенно неустойчивы. С другой стороны, дифференциация продукта создает защиту от конкурентных столкновений, поскольку покупатели имеют предпочтение и лояльность к конкретным продавцам. Издержки переключения, описанные ранее, имеют тот же эффект.

*Крупные приращения производственных мощностей.* Когда экономия на масштабе стимулирует увеличение мощностей крупными порциями, такие приращения могут постоянно нарушать равновесие отраслевого спроса и предложения, особенно в тех случаях, когда есть опасность концентрации таких приращений. Отрасль время от времени может испытывать периоды избыточного накопления мощностей и снижения цен, подобные тем, от которых страдают производства хлора, винилхлорида и аммиачных удобрений.

ний. Условия, вызывающие хронический переизбыток мощностей, рассмотрены в главе 15.

*Многообразие конкурентов.* Конкуренты различаются по своим стратегиям, происхождению, персоналиям, отношениям с материнскими компаниями, имеют различные цели, методы ведения конкуренции и могут постоянно сталкиваться друг с другом в процессе. Им бывает трудно точно определить намерения друг друга и договориться о «правилах игры» в отрасли. Стратегический выбор, правильный для одного конкурента, окажется ошибочным для других.

Иностранные конкуренты, действуя в иных условиях и зачастую имея иные цели, существенно дополняют это разнообразие. Дополнительное разнообразие в отрасли могут привносить также собственники — управляющие мелкими предприятиями промышленности или сферы услуг, которые часто удовлетворяются более низкой нормой прибыли на инвестированный капитал, не приемлемой для крупных публичных корпораций, лишь бы сохранить свою независимость. В такой отрасли состояние мелких фирм может ограничивать прибыльность более крупных предприятий. Таким же образом фирмы, рассматривающие рынок как площадку для сбыта результатов использования избыточной мощности (например, осуществляя демпинг), будут проводить политику, противоположную политике тех фирм, которые видят в рынке свою главную цель. Наконец, существенным фактором разнообразия в отрасли служат также различия в отношениях дочерних предприятий, являющихся конкурентами в отрасли, со своими корпоративными холдингами. Например, подразделение бизнеса, являющееся элементом вертикальной структуры корпоративной организации, вполне может поставить перед собой иные, и даже противоположные, цели, чем самостоятельная фирма, конкурирующая в той же отрасли. Или подразделение, являющееся «дойной коровой» среди видов бизнеса своей материнской компании, будет вести себя иначе, чем подразделение, созданное как единственный или главный источник долгосрочного роста материнской компании. (Некоторые методы выявления различий среди конкурентов будут рассмотрены в главе 3.)

*Высокие стратегические ставки.* Соперничество в отрасли становится еще более неустойчивым, если ряд фирм делают высокие ставки на достижение успеха в этой отрасли. Например, диверсифицированная фирма может придавать большое значение достижению успеха в определенной отрасли с целью продвижения общей корпоративной стратегии. Или иностранная

фирма, например Bosch, Sony или Philips, может испытывать сильную потребность в достижении прочной позиции на американском рынке с тем, чтобы приобрести глобальный престиж или доверие к своей технологии. В подобных ситуациях цели фирм могут не только существенно различаться, но и оказывать дестабилизирующее влияние, поскольку являются экспансионистскими и означают потенциальную готовность пожертвовать прибыльностью. (Некоторые методы оценки стратегических ставок будут рассмотрены в главе 3.)

*Высокие барьеры для выхода.* Барьеры для выхода из отрасли — это экономические, стратегические и психологические факторы, удерживающие компании на конкурентном поле даже при низких доходах или убыточности. Основными источниками\* барьеров для выхода являются следующие.

- Специализированные активы. Высокая специализация активов для данного бизнеса или местоположения предприятия предполагает их низкую ликвидационную стоимость, или высокие затраты на передачу другому собственнику, или конверсию.
- Постоянные издержки, связанные с выходом. Сюда включаются трудовые соглашения, затраты на перемещение, поддержание мощностей для производства запасных частей и т.п.
- Стратегические взаимосвязи. Взаимосвязи между бизнес-единицей и другими подразделениями компании с точки зрения имиджа, маркетингового потенциала, доступа к финансовым рынкам, совместного использования мощностей и пр. Эти факторы заставляют фирму придавать большое стратегическое значение своему присутствию в данном бизнесе.
- Психологические барьеры. Нежелание менеджмента принимать экономически обоснованные решения о выходе вызваны такими факторами, как идентификация с данным конкретным бизнесом, лояльность по отношению к сотрудникам, опасения прервать собственную карьеру, гордость и др.
- Государственные и социальные ограничения. Запрещение или действия со стороны правительства против выхода из отрасли/рынка обусловлены озабоченностью правительства по поводу потери рабочих

\* Более полно барьеры для выхода рассмотрены в главе 12, которая, кроме того, иллюстрирует важность диагностирования этих барьеров для разработки вариантов стратегии в отраслях, находящихся в стадии спада. — Прим. авт.

мест и отрицательного влияния на региональную экономику. Подобные явления более распространены за пределами США.

При высоких барьерах для выхода избыточные мощности не покидают отрасль, как и компании, проигравшие конкурентную битву. Они упорно сопротивляются и из-за своей слабости вынуждены обращаться к крайним мерам. В результате прибыльность всей отрасли может постоянно оставаться на низком уровне.

### Сдвиги в характере соперничества

Факторы, определяющие интенсивность конкуренции, могут меняться и фактически меняются. Самым наглядным примером служит изменение темпов роста отрасли, вызванное ее зрелостью. По мере старения отрасли темпы ее роста снижаются, что вызывает интенсификацию соперничества, снижение прибылей и (часто) вытеснение некоторых участников. В период бума производства кемперов в 1970-е годы практически все его участники процветали, однако последующее замедление роста привело к падению прибылей, не затронувшему лишь наиболее сильных конкурентов, и вынужденному уходу наиболее слабых компаний. Та же история разыгрывалась периодически то в одной отрасли, то в другой: производство снегоходов, аэрозольной упаковки, спортивного оборудования представляют лишь часть примеров.

Другим распространенным вариантом изменения характера соперничества является приход в отрасль новых действующих лиц в результате поглощения. Примерами могут служить приобретение фирмой Philip Morris фирмы Miller Beer и компанией Procter and Gamble — компании Charmin Paper Company. Кроме того, технологические инновации могут привести к росту уровня постоянных издержек производства и усилить амплитуду соперничества, как случилось, например, в 1960-х годах при переходе от пакетной к непрерывной технике обработки и печатания фотоснимков.

Компании интегрированы в экономику отрасли, поэтому им приходится мириться со многими факторами, определяющими интенсивность соперничества в ней, тем не менее они могут иметь некоторую свободу действий для улучшения ситуации с помощью стратегических сдвигов. Например, компания может попытаться повысить издержки переключения покупателей, предоставляя потребителям инженерную помощь в приспособлении изделий к их потребностям или делая их более зависимыми от технических консультаций. Фирма также может усилить дифференциацию продукта с помощью новых видов обслуживания, маркетинговых инноваций или изменений самого продукта. Смягчить воздействие отрас-

левой конкуренции можно путем концентрации усилий в области сбыта на наиболее быстрорастущих сегментах отрасли или на рынках с наиболее низким уровнем постоянных издержек. Кроме того, компания может попытаться по мере возможности избежать конфронтации с конкурентами, имеющими высокие барьеры для выхода из отрасли и, тем самым, уклониться от болезненного снижения цен, либо она может снизить собственные барьеры для выхода. (Конкурентные действия будут детально рассмотрены в главе 5.)

### Барьеры для выхода и вхождения

Хотя концептуально барьеры для выхода из отрасли и барьеры для вхождения в отрасль представляют различные понятия, общая характеристика их уровней является важным аспектом анализа отрасли. Часто эти два вида барьеров взаимосвязаны между собой. Например, значительная экономия на масштабах производства, как и патентованная технология, обычно тесно переплетены со специализацией активов.

		Барьеры для выхода	
		Низкие	Высокие
Барьеры для вхождения	Низкие	Низкая, стабильная доходность	Низкая, рискованная доходность
	Высокие	Высокая, стабильная доходность	Высокая, рискованная доходность

Рис. 1.2. Барьеры и прибыльность

Упрощенная картина, предполагающая либо высокий, либо низкий уровень барьеров, может быть представлена в следующем виде.

Наилучшим вариантом с точки зрения отраслевой прибыли является сочетание высокого уровня барьеров для вхождения и низкого уровня барьеров для выхода. В этом случае появление новых конкурентов будет затруднено, а проигравшие конкуренты покинут отрасль. Если оба барьера высоки, потенциал прибыльности значителен, но, как правило, сопровождается повышенным риском. Хотя вхождение заблокировано, неудачливые фирмы останутся в отрасли и будут продолжать бороться.

Ситуация с низким уровнем обоих видов барьеров не вызывает восторга. Но наихудшим вариантом является сочетание низких барьеров для вхождения и высоких барьеров для выхода. В этом случае возможность вхождения высока и отрасль может получить дополнительную привлекательность в результате экономического подъема или других временных подарков судьбы. Однако при ухудшении ситуации избыточная мощность не покидает отрасль и в результате множится, а прибыльность, как правило, имеет хронически низкий уровень. Например, отрасль может пребывать в такой неблагоприятной ситуации, если поставщики или кредиторы будут с готовностью финансировать вхождение, а фирмы — нести значительные постоянные издержки финансирования.

## ДАВЛЕНИЕ СО СТОРОНЫ ПРОДУКТОВ-СУБСТИТУТОВ

Конкуренция в широком смысле происходит не только в рамках отрасли, но и между всеми фирмами данной отрасли и отраслями, производящими продукты-субституты. Субституты ограничивают потенциальную прибыльность отрасли, устанавливая потолок цен для действующих в ней фирм\*. Чем более привлекательна альтернативная ценовая характеристика субститутов, тем прочнее преграда, сдерживающая отраслевые прибыли.

В недавнем прошлом этот урок получили производители ацетиленовых и вискозных тканей, испытавшие мощную конкуренцию со стороны более дешевых материалов, пригодных для тех же целей; сегодня производители сахара сталкиваются с широким коммерческим освоением заменителя сахара — фруктозы, получаемой из кукурузного сиропа. Субституты не только сдерживают прибыли при нормальной конъюнктуре, но и ограничивают тот урожай, который отрасль могла бы пожинать в период бума. В 1978 г. производители стекловолоконных изоляционных материалов испытали беспрецедентный спрос, возникший в условиях роста цен на энергоносители и суровой зимы. Однако изобилие заменителей из других изоляционных материалов (целлюлоза, минеральная вата, пенопласт и др.) тормозило повышение цен на продукцию отрасли, а затем в еще большей степени ограничило прибыльность при увеличении мощностей и удовлетворении спроса.

Определение субститутов означает нахождение продуктов, способных выполнять ту же функцию, что и продукция данной отрасли. Эта задача не всегда проста и может увести аналитика в весьма далекие от его отрасли

\* Воздействие субститутов может быть представлено в общем виде как эластичность спроса в целом по отрасли. — Прим. авт.

сферы. Например, брокеры по операциям с ценными бумагами все более сталкиваются с такими объектами индивидуального инвестирования, являющимися субститутами ценных бумаг, как недвижимость, страхование, инвестиционные фонды денежного рынка и др., роль которых возрастает в результате неблагоприятного состояния рынков акций.

Противостояние субститутам вполне может стать предметом коллективных усилий отрасли. Например, если рекламные акции одной фирмы могут оказаться недостаточными для поддержания позиции отрасли против субститута, продолжительная и массированная кампания, осуществляемая всеми участниками отрасли, вполне может улучшить ее коллективную позицию. Тот же эффект может оказать коллективный ответ в таких областях, как улучшение качества продукции, совершенствование деятельности в сфере маркетинга, представления продукции и т.д.

Наибольшее внимания заслуживают те продукты-субституты, которые: 1) характеризуются ценовой динамикой, улучшающей их позиции по отношению к традиционному продукту отрасли, или 2) производятся отраслями с высоким уровнем прибыли. В последнем случае субституты зачастую быстро вступают в игру, если те или иные явления усиливают конкуренцию в их отрасли, а также вызывают необходимость снижения цен или улучшение финансовых результатов. Анализ таких тенденций может оказаться важным для принятия решений о том, пытаться ли выстраивать стратегические барьеры для субститута или строить свою стратегию, исходя из неизбежности присутствия субститута в качестве мощного фактора. Например, в индустрии охраны и безопасности сильным субститутом являются электронные системы сигнализации. Более того, их значимость может только увеличиваться, если трудоемкие охранные функции неизбежно растут в цене, тогда как электронные системы совершенствуются и дешевеют. Адекватным ответом со стороны охранных фирм в этом случае, вероятно, является не попытка превзойти электронные системы по всем статьям, а пакетное предложение охранников и электронных систем на базе превращения сотрудников в квалифицированных операторов.

## РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Покупатели конкурируют с отраслью, вынуждая цены снижаться, требуя на рынке продуктов более высокого качества или большего количества услуг, сталкивая конкурентов друг с другом, — и все это за счет прибыльности отрасли. Власть каждой из важнейших для отрасли групп покупателей зависит от



ряда характеристик рыночной ситуации и относительной доли ее закупок продукции отрасли по сравнению с общим объемом отраслевого выпуска. Группа покупателей обладает значительной властью при наличии следующих условий.

*Группа характеризуется высокой концентрацией или покупает значительную долю продукции продавца.* Значительный объем продаж, приходящийся на долю покупателя, повышает значимость его бизнеса для продавца. Крупные покупатели представляют особенно мощную силу, если отрасли свойственны высокие постоянные издержки, заставляющие стремиться к полной загрузке мощностей, как это имеет место, например, в переработке зерна или производстве жидких химикатов.

*Закупаемая отраслевая продукция составляет значительную долю закупок или издержек покупателя.* В этом случае покупатели склонны проводить при закупке тщательный отбор и тратить ресурсы на поиск товаров по благоприятным ценам. Как правило, чувствительность покупателей к цене значительно меньше, когда их закупки у данной отрасли составляют небольшую долю их издержек.

*Покупаемые в отрасли продукты являются стандартными или недифференцированными.* Покупатели, уверенные в том, что всегда смогут найти альтернативный источник снабжения, могут заставить компании играть друг против друга, как они это делают, например, в производстве алюминиевого экструдированного профиля.

*Покупатель не несет существенных издержек переключения.* Издержки переключения, рассмотренные выше, привязывают покупателя к определенным продавцам. И наоборот, власть покупателя усиливается, если издержки переключения высоки у продавца.

*Покупатель имеет низкий уровень прибыли.* Низкая прибыль создает сильные стимулы к закупкам по более низким ценам. Например, поставщики фирмы Chrysler жаловались на давление с ее стороны в пользу установления более благоприятных условий поставок. В то же время высокоприбыльные покупатели, как правило, менее чувствительны к ценам (разумеется, если данный товар не составляет значительную долю их издержек) и склонны заботиться о долгосрочном благополучии своих поставщиков.

*Имеется реальная угроза осуществления покупателями вертикальной интеграции предшествующих стадий производства.* Если покупатели либо ча-

\* Если такая интеграция производства вызывается главным образом стремлением покупателя обеспечить стабильность снабжения или другими неценовыми факторами, это может означать, что фирмам данной отрасли следует предложить значительную уступку в цене, с тем чтобы предотвратить интеграцию. — *Прим. авт.*

стично интегрированы, либо угрожают интегрировать в свое производство его предшествующие стадии, они получают возможность добиваться ценовых уступок\*. Ведущие автомобильные фирмы General Motors и Ford хорошо известны своими угрозами освоения собственных производств как средством давления при совершении сделок. Они проводят политику *частичной интеграции*, то есть самообеспечения части своих потребностей в тех или иных компонентах и удовлетворения лишь оставшейся потребности за счет закупок. Частичное обеспечение за счет собственного производства не только придает их угрозам дальнейшей интеграции особую достоверность, но и предоставляет детальное знание об издержках этого производства, в огромной степени помогающее им при переговорах. Власть покупателя может быть частично нейтрализована, если фирмы данной отрасли выдвигают встречную угрозу вертикальной интеграции последующих стадий производства, то есть проникновения в отрасль покупателя.

*Продукт отрасли не оказывает влияния на качество продукта или услуги покупателей.* Если качество продукта покупателей сильно зависит от продукта данной отрасли, то покупатели, как правило, менее чувствительны к ценам. Такая ситуация характерна, в частности, для производства нефтедобывающего оборудования, неисправности которого могут привести к большим убыткам (о чем свидетельствуют огромные потери в результате отказа в работе противовыбросового превентора на нефтяной скважине в Мексиканском заливе), а также для производства упаковки для электронных медицинских инструментов и измерительных приборов, поскольку качество упаковки в значительной степени влияет на восприятие пользователем качества находящегося внутри предмета.

*Покупатель располагает полной информацией.* Если покупатель имеет полную информацию о спросе, фактических рыночных ценах и даже издержках поставщика, это, как правило, дает ему большую силу при ведении переговоров. Располагая полной информацией, покупатель имеет больше возможностей обеспечить наиболее благоприятные цены по сравнению с другими и опровергнуть заявления поставщиков о том, что такие цены угрожают их жизнеспособности.

Большинство этих факторов власти присущи как промышленным и коммерческим покупателям, так и покупателям потребительских товаров; необходима лишь модификация критериев. Например, частные потребители склонны к большей чувствительности к ценам, если приобретают недифференцированные продукты, также продукты, дорогостоящие в сравнении с их доходами, или такие товары, качество которых не имеет существенного значения.

Власть покупателей в сферах оптовой и розничной торговли определяется теми же правилами с одним важным дополнением. Розничные торговцы

могут приобрести значительную рыночную власть над производителями, если они способны *воздействовать на покупательские решения потребителей*, как, например, в торговле аудиоаппаратурой, ювелирными изделиями, бытовыми приборами, спортивными товарами и пр. Аналогичным образом оптовики могут приобрести рыночную власть, если смогут воздействовать на покупательские решения розничных торговцев или других фирм-клиентов, которым продают товар.

### Изменение власти покупателей

Поскольку описанные выше факторы подвержены изменениям во времени или в результате стратегических решений компании, естественно, что власть покупателей также может возрастать или уменьшаться. Например, отрасль, производящая готовую одежду, по мере развития процессов концентрации среди покупателей (по мере появления все новых универсальных магазинов и магазинов одежды) и перехода контроля в руки крупных розничных цепей, попадала под возрастающее давление и испытывала падение прибылей. Отрасль не смогла в достаточной мере обеспечить дифференциацию своей продукции или вызвать появление издержек переключения, привязывающих покупателей, чтобы нейтрализовать эти тенденции, также не помог и наплыв импорта.

Выбор компанией групп покупателей для продажи своей продукции необходимо рассматривать как важнейшее стратегическое решение. Компания может улучшить свое стратегическое положение, найдя покупателей, обладающих в наименьшей мере властью или способностью оказывать неблагоприятное воздействие, иначе говоря, применив *отбор покупателей*. Редко все группы покупателей обладают для компании-продавца одинаковой властью. Даже если компания сбывает свою продукцию предприятиям одной отрасли, как правило, в этой отрасли существуют сегменты, обладающие меньшей властью (и которые, следовательно, менее чувствительны к ценам), чем другие. Например, рынок запасных частей для большинства продуктов менее чувствителен к ценам, чем рынок комплектного оборудования. (Стратегия отбора покупателей будет рассмотрена в главе 6.)

### РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОСТАВЩИКОВ

Поставщики способны проявить рыночную власть над участниками отрасли угрозой повышения цен или снижения качества поставляемых товаров и услуг. Таким образом, располагающие властью поставщики могут выка-

чивать прибыль из отрасли, которая окажется неспособной возместить этот рост цен повышением собственных цен. Например, химические компании, повысив свои цены, способствовали снижению прибыльности производителей продуктов в аэрозольной упаковке, которые одновременно испытывали жесткую конкуренцию с аналогичными производствами, налаженными их покупателями для самообеспечения, и поэтому были весьма ограничены в возможности повышения цен.

Условия, в которых возникает власть поставщиков, имеют определенное сходство с условиями власти покупателей. Группа поставщиков обладает значительной властью при наличии следующих условий.

*В ней доминируют незначительное число компаний и уровень концентрации выше, чем в отрасли, которой она продает/поставляет.* Группа поставщиков, продающая свою продукцию более фрагментированной группе покупателей, как правило, способна оказывать значительное влияние на цены, качество и условия поставки.

*При обслуживании данной отрасли она не конкурирует с другими продуктами-субститутами.* Даже крупные и мощные поставщики могут быть ограничены в своей власти, если вынуждены конкурировать с субститутами. Например, компании, производящие различные заменители сахара, испытывают острую конкуренцию по многим направлениям использования продукции, несмотря на то, что каждая из них превышает по своим размерам компании-покупатели.

*Отрасль не играет существенной роли как потребитель продукции группы поставщиков.* Если поставщики обслуживают ряд отраслей и данная отрасль занимает незначительную долю их продаж, их возможности в проявлении власти возрастают. Если же отрасль является важным потребителем, успехи поставщиков тесно связаны с ее успехами, поэтому они будут стремиться соблюдать ее интересы не только в ценообразовании, но и оказывая поддержку в таких сферах, как исследования и разработки, а также лоббирование.

*Продукт поставщиков является важным исходным ресурсом в бизнесе покупателя.* Такой ресурс может определять эффективность производственного процесса или качество продукции покупателя, что усиливает власть поставщика. Эта ситуация особенно характерна для производства, использующего ресурсы, не способные сохраняться (быстро портящиеся) и не позволяющие покупателю создавать запасы.

*Продукция группы поставщиков дифференцирована или создает издержки переключения.* Наличие дифференциации или издержек переключения для покупателей лишает их возможности играть на смене поставщиков. Противоположные последствия возникают в случае, если с издержками переключения сталкивается поставщик.

Группа поставщиков выдвигает реальную угрозу вертикальной интеграции последующих стадий производства. Такие действия лишают участников данной отрасли возможности добиваться улучшения условий поставок.

Обычно в качестве поставщиков рассматриваются другие фирмы, однако рабочая сила также должна быть признана в качестве поставщика, обладающего к тому же значительной властью во многих отраслях. Практика предоставляет многочисленные свидетельства, как рабочая сила в условиях повышенного спроса на нее или ее высокую квалификацию, а также объединенная в сильные профсоюзы, может отвоевать существенную часть потенциальной прибыли отрасли. Принципы определения потенциальной власти рабочей силы как поставщика аналогичны тем, которые рассматривались ранее. Важнейшим дополнительным фактором оценки рабочей силы является уровень ее организованности, а также степень вероятности расширения спроса на ее ограниченные категории. При высокой организованности или ограниченности предложения рабочая сила может обладать значительной властью.

Условия, определяющие власть поставщиков, не только подвержены изменениям, но и часто находятся вне влияния фирм. Однако иногда фирма способна улучшить ситуацию с властью поставщиков, как и с властью покупателей, с помощью стратегии. Она может, например, выдвинуть угрозу интеграции предшествующих стадий производства, стремиться к устранению издержек переключения и т.п. (В главе 6 будут более подробно рассмотрены некоторые последствия власти поставщиков для стратегии закупок.)

### Государство как фактор отраслевой конкуренции

Ранее уже говорилось о возможном влиянии государства на барьеры для вхождения в отрасль. Следует отметить, что с 1970-х годов государственное управление на всех уровнях является потенциальным фактором прямого и косвенного воздействия на многие, если не на все, аспекты отраслевой структуры. Для многих отраслей государство фактически является покупателем или продавцом и способно оказывать влияние на отраслевую конкуренцию с помощью проводимой им политики. Например, государство играет ключевую роль как покупатель продукции оборонного назначения и как поставщик лесоматериалов через Агентство лесного хозяйства (Forest Service), осуществляющее контроль над богатыми лесными ресурсами западной части США. Реальным фактом является то обстоятельство, что роль правительства как поставщика или покупателя в значительно большей степени определяется политическими факторами, чем экономическими условиями. Кроме того, государственное регулирование накладывает ограничения на поведение фирм, причем как поставщиков, так и покупателей.

Государство может также воздействовать на ситуацию в отрасли в отношении субститутов с помощью норм регулирования, субсидий или других средств. Правительство США, например, содействует развитию солнечной энергетики, применяя налоговые стимулы и гранты на исследования. Отмена правительством контроля на рынке природного газа быстро прекратила использование ацетиленов в качестве сырья для химической промышленности. Стандарты безопасности и экологические стандарты оказывают влияние на относительные цены и качество продуктов-субститутов. Правительство может также воздействовать на конкурентную борьбу, регулируя с помощью различных мер темпы роста отрасли и структуру цен.

Таким образом, структурный анализ не будет полным без диагностирования влияния текущей и будущей государственной политики на всех уровнях на структурные условия функционирования отрасли. С точки зрения стратегического анализа, как правило, полезнее анализировать то, как правительство влияет на конкуренцию посредством пяти конкурентных сил, чем рассматривать его как самостоятельный фактор. В то же время стратегия вполне может включать рассмотрение государства в качестве объекта влияния.

## Структурный анализ и конкурентная стратегия

Определив силы, воздействующие на конкуренцию в отрасли, и лежащие в их основе причины, фирма получает возможность приступить к выявлению относительных преимуществ и слабостей своей позиции в отрасли. Со стратегической точки зрения решающими преимуществами и слабостями фирмы является ее положение по отношению к источникам каждой конкурентной силы. Каким образом фирма противостоит субститутам, барьерам для вхождения в отрасль? Как справляется с конкуренцией со стороны действующих компаний-соперников?

Эффективная конкурентная стратегия предполагает наступательные или оборонительные действия, предпринимаемые с целью защиты позиции от пяти конкурентных сил. В широком смысле здесь может быть применено несколько подходов:

- такое позиционирование фирмы, при котором ее потенциал обеспечивал бы наилучшую защиту от существующего набора конкурентных сил;
- воздействие на баланс сил через стратегические меры с целью улучшения относительной позиции фирмы;
- выявление изменений факторов, лежащих в основе конкурентных сил, реагирование на эти изменения и тем самым использование этого

при выработке стратегии, соответствующей новому конкурентному балансу сил, до того, как их обнаружат конкуренты.

### Позиционирование

Первый подход принимает структуру отрасли как данность и приспосабливает к ней преимущества и слабости компании. Стратегию в данном случае можно рассматривать как возведение обороны против конкурентных сил или как поиск позиций в отрасли, при которых эти силы наиболее слабы.

Знание возможностей компании и источников конкурентных сил позволит выявить те области, где компания должна вступить в конкурентную борьбу и где избегать ее. Например, если для компании характерны низкие издержки, она может избрать стратегию продаж покупателям, обладающим рыночной властью, но продавать она им будет лишь те продукты, которые не подвержены конкуренции со стороны субститутов.

### Воздействие на баланс сил

Компания может избрать наступательную стратегию, означающую не просто приспособление к действующим силам, а вмешательство в их причины.

Инновации в маркетинге помогут установить узнаваемость бренда или иным способом добиться дифференциации продукта. Крупные капиталовложения в развитие производства или в вертикальную интеграцию воздействуют на барьеры вхождения в отрасль. Баланс сил отчасти является результатом внешних факторов и отчасти находится под контролем компании. Структурный анализ может быть использован для выявления ключевых факторов конкуренции в данной отрасли и, следовательно, тех точек приложения стратегических усилий к балансу сил, где эти усилия принесут наибольшую отдачу.

### Использование изменений

Эволюция отрасли имеет важное стратегическое значение, поскольку она, безусловно, несет с собой изменения в структурных характеристиках конкуренции. Подобно хорошо известной модели жизненного цикла продукта, в процессе развития отрасли также происходят такие, например, явления, как изменения темпов роста, снижение расходов на рекламу по мере приближения к стадии зрелости, тенденция к вертикальной интеграции производства.

Эти явления не так важны сами по себе, как их воздействие на структурные факторы конкуренции. Рассмотрим вертикальную интеграцию. В от-

расли по производству мини-компьютеров, приближающейся к стадии зрелости, происходят интенсивные процессы вертикальной интеграции — как в производстве, так и в разработке программного обеспечения. Эта весьма важная тенденция способствует значительному росту экономии на масштабе, а также объема капитала, необходимого для успешной конкуренции в отрасли. Это, в свою очередь, повышает барьеры для вхождения в отрасль и по мере прекращения роста в отрасли может привести к вытеснению некоторых более мелких ее участников.

Очевидно, что наиболее приоритетными со стратегической точки зрения являются тенденции, оказывающие влияние на важнейшие источники конкуренции в отрасли и выдвигающие на передний план новые структурные факторы. Например, в производстве аэрозольной упаковки доминирует тенденция к ослаблению дифференциации продукта, которая усилила рыночную власть покупателей, снизила барьеры для вхождения и усилила конкуренцию.

Структурный анализ может применяться для прогнозирования вероятного уровня прибыли в отрасли. Задачей долгосрочного планирования является исследование каждого фактора конкуренции, оценка значимости каждой его причины и затем создание общей картины отраслевого потенциала прибыльности.

В результате этой работы может возникнуть структура отрасли, значительно отличающаяся от существующей. Например, сегодня в производстве отопительных устройств на солнечной энергии действуют десятки, возможно, сотни компаний, ни одна из которых не занимает ведущей позиции на рынке. Вхождение в отрасль свободно, и конкуренты бьются за превращение своего продукта в качественный субститут традиционных технологий обогрева.

Потенциал отрасли солнечной энергетики будет зависеть в значительной степени от характера будущих барьеров для вхождения, улучшения позиции отрасли по отношению к субститутам, последующей интенсивности конкуренции и власти, находящейся в руках покупателей и поставщиков. Эти характеристики, в свою очередь, будут зависеть от таких факторов, как вероятность возникновения распознаваемых брендов, создание в результате технологического развития существенной экономии на масштабе или кризиса опыта и обучения в производстве оборудования, окончательная величина капитальных затрат, необходимых для вхождения, и размер постоянных издержек производства. (Структурная эволюция отрасли и ее факторы будут детально изучены в главе 8.)

## Стратегия диверсификации

Метод анализа отраслевой конкуренции может быть использован при разработке стратегии диверсификации. Этот метод дает направление для поиска ответа на чрезвычайно сложный вопрос, связанный с принятием решений о диверсификации: «Каков потенциал данного бизнеса?» Применение метода может помочь компании распознать отрасль с хорошими перспективами до того, как эти перспективы отразятся в ценах потенциальных кандидатов на приобретение.

Этот метод поможет также выявить особенно ценные направления связанной диверсификации. Например, конструктивной основой для диверсификации может быть такая ее связанность, которая позволит фирме преодолеть основные барьеры вхождения с помощью совместно используемых функций или имеющихся связей с каналами распределения и сбыта. Все эти проблемы более детально рассматриваются в главе 16.

## Структурный анализ и определение отрасли

Определению релевантной отрасли как важнейшему этапу формулирования конкурентной стратегии было уделено значительное внимание. Многие авторы также подчеркивали необходимость при определении бизнеса не ограничивать анализ продуктом, а рассматривать функцию в целом, не ограничиваться национальными рамками, а учитывать потенциальную международную конкуренцию, видеть не только сегодняшние ряды конкурентов, но и тех, кто может стать ими завтра. В результате этих призывов определение отрасли или отраслей, к которым принадлежит компания, превратилось в предмет бесконечных дискуссий. Существенным мотивом этих дискуссий является опасение не заметить скрытые источники конкуренции, которые в будущем смогут угрожать отрасли.

Структурный анализ, объектом которого является конкуренция в широком смысле, не ограниченная существующими соперниками, должен уменьшить потребность в обсуждении границ отрасли. Всякое определение отрасли есть, по сути, выбор границы между действующими конкурентами и продуктами-субститутами, между существующими фирмами и потенциальными участниками, между фирмами и их поставщиками и покупателями. Проведение этих границ в действительности представляет вопрос, имеющий мало общего с выбором стратегии.

В то же время, если выявлен широкий спектр источников конкуренции и оценено их относительное влияние, то вопрос о том, где проходят эти границы, становится более или менее несущественным для выработки стратегии. Не будут упущены ни скрытые источники конкуренции, ни ключевые ее характеристики.

Определение отрасли и того, в чем фирма намерена конкурировать (т.е. ее бизнеса), — не одно и то же. Например, если отрасль определяется широко, это не означает, что фирма может или должна конкурировать столь же широко. И, как отмечалось, существенные выгоды может принести конкуренция в группе связанных отраслей. Разделение определения отрасли и определения бизнеса фирмы достаточно для того, чтобы устранить бесконечную путаницу в проведении отраслевых границ.

## Использование структурного анализа

В данной главе определены многочисленные факторы, потенциально способные воздействовать на отраслевую конкуренцию. Не все они будут значимы для какой-либо одной отрасли. Представленный метод анализа может быть применен, чтобы быстро найти те решающие структурные характеристики, которые определяют характер конкуренции в конкретной отрасли. Именно на этом направлении должно быть в основном сосредоточено внимание аналитиков и разработчиков стратегии.

## Три варианта базовой стратегии

Для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли необходимо выделить следующие три потенциально успешных базовых стратегических подхода:

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование.

В некоторых, хотя и редких, как будет отмечено далее, случаях фирма может успешно осуществлять более чем один подход. Эффективная реализация любого из этих базовых вариантов стратегии, как правило, требует всеобщих усилий и соответствующих целенаправленных организационных мер. Базовые варианты стратегии являются средством достижения более высоких результатов по сравнению с конкурентами в данной отрасли, при этом в определенной отраслевой структуре это может означать общий высокий уровень прибыльности для всех фирм, тогда как в других отраслях успех в реализации стратегии необходим для достижения лишь приемлемой прибыли в абсолютном выражении.

### АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ

Первый вариант стратегии, получивший широкое распространение в 1970-е годы благодаря концепции кривой опыта, состоит в достижении абсолютного отраслевого лидерства в издержках на основе совокупности экономических мер, направленных специально на эту цель. Чтобы обеспечить лидерство в издержках, необходимо активно создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба, энергично добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, жестко контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать затраты в таких областях, как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и т.п. Все это требует огромного внимания к контролю издержек со стороны менеджмента. Более низкие по сравнению с конкурентами затраты становятся лейтмотивом всей стратегии, хотя при этом нельзя игнорировать качество продукта и обслуживания, а также другие сферы.

# 2

## БАЗОВЫЕ ВАРИАНТЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

В главе 1 был рассмотрен подход к конкурентной стратегии как к принятию наступательных или оборонительных мер, направленных на создание прочной позиции компании в отрасли, успешное противодействие пяти конкурентным силам и на этой основе обеспечение наиболее высокой прибыли на инвестированный капитал. Фирмы находят множество различных путей к достижению этой цели, но наилучшей стратегией для конкретной фирмы, безусловно, является уникальное построение, отражающее ее конкретные условия. Тем не менее в самом широком смысле можно выделить три внутренне согласованных варианта базовой стратегии (которые могут использоваться по отдельности или в комбинации), чтобы создать устойчивую позицию на длительный срок и достичь превосходства над конкурентами в отрасли. В данной главе рассматриваются эти базовые варианты стратегии, а также некоторые условия и риски их осуществления. Задача главы — выработка определенных предварительных понятий, которые могли бы служить основой для дальнейшего анализа. В последующих главах книги особое внимание будет уделено трансформации этих общих базовых вариантов стратегий в более конкретные, предназначенные для специфических отраслевых ситуаций.

Обладание преимуществами более низких издержек приносит фирме доходы, превышающие среднеотраслевые, даже в условиях сильной конкуренции. Позиция низкого уровня издержек защищает фирму от конкурентов, поскольку этот уровень означает, что она способна зарабатывать прибыль в условиях, когда ее соперники уже утратили такую способность. Позиция низкого уровня издержек защищает фирму от мощных покупателей, поскольку последние могут употребить свою власть только для того, чтобы снизить цены до уровня менее эффективных конкурентов. Низкие издержки защищают от мощных поставщиков, обеспечивая фирме большую степень гибкости при повышении стоимости вводимых ресурсов. Факторы, обеспечивающие позицию низкого уровня издержек, как правило, возводят также высокие барьеры для вхождения, связанные с экономией на масштабе или преимуществами в издержках. Наконец, позиция низкого уровня издержек, как правило, создает для фирмы более благоприятные по сравнению с конкурентами условия по отношению к субститутам. Таким образом, позиция низкого уровня издержек защищает компанию от всех пяти конкурентных сил, поскольку рыночные факторы продолжают действовать в направлении снижения прибылей лишь до тех пор, пока не сведут к нулю прибыль конкурентов, следующих за лидером по эффективности, и поскольку менее эффективные конкуренты первыми страдают от конкурентного давления.

Достижение позиции всеобщего низкого уровня издержек часто требует относительно высокой доли рынка или наличия других преимуществ, например в отношении доступа к сырьевым материалам. Оно также может потребовать изменения самого продукта для облегчения его производства, выпуска широкой номенклатуры родственных видов продукции для распределения затрат, обслуживания всех основных групп потребителей с целью расширения объема сбыта. Осуществление стратегии низких издержек, в свою очередь, может потребовать крупных предварительных капиталовложений в новейшее оборудование, агрессивного ценообразования, стартовых убытков для завоевания необходимой доли рынка. Высокая доля рынка может, в свою очередь, способствовать эффекту экономии на масштабе в сфере снабжения и тем самым дальнейшему снижению издержек. Если позиция низкого уровня издержек достигнута, она обеспечивает высокую чистую прибыль и возможность реинвестирования в новое, современное оборудование с целью поддержания лидерства в издержках. Масштабное реинвестирование может являться необходимым условием сохранения устойчивой позиции низких издержек.

Стратегия лидерства в издержках, по всей видимости, оказалась решающим фактором успеха компании Briggs and Stratton, выпускающей мало-

мощные бензиновые двигатели и занимающей в этой области 50% мирового производства, компании Lincoln Electric — в производстве оборудования для электродуговой сварки. Среди других фирм, успешно применивших эту стратегию, — Emerson Electric, Texas Instruments, Black and Decker и Du Pont.

Стратегия лидерства в издержках способна иногда произвести революцию в отрасли, где исторически конкуренция велась по другим принципам и конкуренты не были готовы экономически и психологически к необходимым мерам по минимизации издержек. В 1979 г. фирма Harnischfeger предприняла смелые шаги подобного рода в отрасли по производству подъемных кранов. Начав с 15% рынка, фирма реконструировала краны, использовала модульные компоненты, снизила расход материалов, облегчив их производство и обслуживание. Она ввела промежуточные этапы сборки и сборочный конвейер, существенно изменив привычные для отрасли технологии. Компания закупала комплектующие изделия крупными партиями с целью экономии. Все это позволило ей выпускать качественный продукт и снизить цены на 15%. В результате доля рынка компании быстро возросла до 25% и продолжает расти. Как отметил генеральный управляющий Отделения гидравлического оборудования компании Уиллис Фишер: «Мы не намеревались создать изделие лучшего качества, но мы поставили цель разработать технику, более простую в производстве и более дешевую»\*. Конкуренты обвинили Harnischfeger в том, что фирма «купила» долю рынка за счет низких прибылей, но она отвергает это обвинение.

## ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Вторая базовая стратегия — это стратегия дифференциации продукта или услуги, предлагаемой фирмой, то есть создания такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках *всей отрасли* как уникальная. Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах: по престижу дизайна или бренда (Fieldcrest в области производства полотенец и белья, Mercedes в автомобилестроении), по технологии (Hyster в производстве автопогрузчиков, Macintosh в области стереокомпонентов, Coleman в оборудовании для кемпингов), по функциональным возможностям (Jenn-Air в производстве электроплит), по обслуживанию потребителей (Crown Cork and Seal в производстве металлической тары), по дилерской сети

\* «Harnischfeger's Dramatic Pickup in Cranes,» *Business Week*, August 13, 1979. — *Прим. авт.*

(Caterpillar Tractor в строительной технике) или по другим параметрам. В идеале фирма дифференцирует себя по нескольким направлениям. Например, Caterpillar Tractor обязана своей известностью не только дилерской сети и отличной организации снабжения запасными частями, но и высокому качеству и надежности продукции, что очень важно для тяжелого строительного оборудования, простой которого обходятся дорого. Следует подчеркнуть, что стратегия дифференциации не означает ослабления внимания к издержкам, в данном случае они лишь являются не первостепенной стратегической целью.

Стратегия дифференциации в случае успешной реализации является действенным средством достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня, так как она создает прочную позицию для противостояния пяти конкурентным силам, хотя и иным способом, чем стратегия лидерства в издержках. Дифференциация защищает от конкурентного соперничества, поскольку создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене продукта. Она ведет к росту чистой прибыли, что снижает остроту проблемы издержек. Лояльность потребителей и необходимость для конкурентов преодолевать фактор уникальности продукта создает барьер для вхождения в отрасль. Дифференциация обеспечивает более высокий уровень прибыли для противостояния власти поставщиков, а также позволяет умерять и власть покупателей, так как последние лишаются сопоставимых альтернатив и поэтому менее чувствительны к ценам. Наконец, фирма, осуществившая дифференциацию и заработавшая лояльность потребителей, располагает более благоприятной, чем ее конкуренты, позицией по отношению к субститутам.

Осуществление дифференциации может иногда препятствовать достижению высокой доли рынка, так как зачастую понятие дифференциации продукта подразумевает его эксклюзивность, что сразу исключает высокую долю рынка. Однако, как правило, дифференциация представляет альтернативу позиции низких издержек, поскольку меры, необходимые для ее достижения, требуют значительных затрат. К таким мерам можно отнести масштабные исследования и конструкторские разработки, приобретение высококачественных материалов или интенсивную работу с клиентурой. Даже если все потребители отрасли признают превосходство какой-либо фирмы, не все из них захотят или смогут покупать продукт по более высокой цене (в том числе в таких отраслях, где высокие цены сопровождаются доминирующей долей рынка, примером чему служит продукция Caterpillar). В других видах бизнеса дифференциация может быть совместима с относительно низким уровнем издержек и не препятствовать установлению цен, сравнимых с ценами конкурентов.

## ФОКУСИРОВАНИЕ

Третья базовая стратегия — фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка. Как и дифференциация, фокусирование может принимать разнообразные формы. Однако если цели стратегии низких издержек или дифференциации распространяются на отрасль в целом, то стратегия фокусирования означает сосредоточение на более узкой цели, что отражается на деятельности всех функциональных сфер бизнеса. В основе данной стратегии лежит предположение, что фирма с ее помощью способна преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве. В результате ее реализации фирма достигает либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка, либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо того и другого. Даже в том случае, если стратегия фокусирования не ведет к низким издержкам или дифференциации с точки зрения рынка в целом, она позволяет добиться одной из двух или обеих этих позиций в пространстве более узкого целевого рынка. Различия между тремя базовыми вариантами стратегии показаны на рис. 2.1.

Фирма, реализующая стратегию фокусирования, также получает потенциальную возможность зарабатывать более высокую прибыль, чем в среднем по отрасли. Ее фокусирование предполагает либо позицию низких издержек в рамках стратегической цели, либо высокую степень дифференциации, либо обе позиции. Как было показано выше при рассмотрении стратеги-

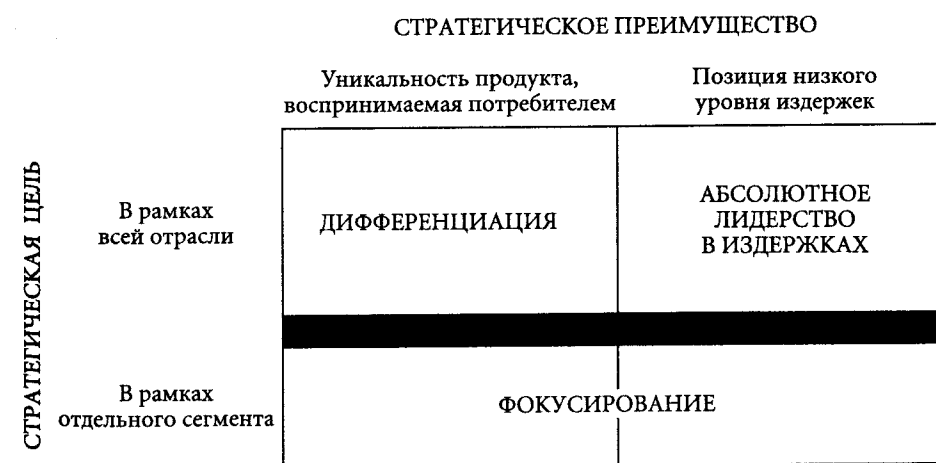


Рис. 2.1. Три базовых варианта стратегии



гий лидерства в издержках и дифференциации, эти позиции обеспечивают защиту от всех конкурентных сил. Кроме того, фокусирование может служить средством выбора целей, наименее подверженных угрозе со стороны субститутов, или тех направлений, в которых конкуренты наиболее слабы.

Например, Illinois Tool Works сосредоточена на производстве специальных крепежных материалов, что дает ей возможность разрабатывать продукты под запросы конкретных покупателей и создавать издержки переключения. Некоторые потребители заинтересованы в такой продукции, хотя она и не имеет массового спроса. Fort Howard Paper концентрируется на узком спектре бумажных изделий промышленного назначения, избегая производства потребительских товаров и связанных с ними рекламных битв, а также быстрых темпов обновления продукции. Porter Paint направила свои усилия на производство красок для профессионального применения, высококачественный подбор цветов, быстроту доставки любого, самого небольшого заказа на рабочее место и бесплатные кафе для клиентов в фирменных магазинах. Примером стратегии фокусирования, направленной на достижение позиции низких издержек на целевом рынке, может служить деятельность Martin-Brower, третьей по величине фирмы оптовой торговли продовольственными товарами в США. Фирма ограничила список своих клиентов всего восемью сетями быстрого питания. Вся ее стратегия строится на удовлетворении специализированных потребностей клиентов, складировании предназначенных только для них товаров, организации приема заказов в соответствии с их закупочным циклом, размещении товарных складов вблизи от месторасположения фирмы, а также на тщательном контроле и компьютеризации учета. При обслуживании рынка в целом Martin-Brower не располагает позицией лидера в издержках, но является таковым в рамках своего отдельного сегмента. Деятельность компании вознаграждается быстрыми темпами роста, а также прибыльностью, уровень которой превышает средний уровень в отрасли.

Стратегия фокусирования всегда связана с некоторыми ограничениями возможностей приобретения существенной доли рынка. Она неизбежно предполагает выбор между уровнем прибыльности и объемом продаж. Как и в случае со стратегией дифференциации, возникновение альтернативы позиции лидерства в издержках возможно, но не обязательно.

## ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Три базовых варианта стратегии различаются не только функциональными характеристиками, о которых говорилось ранее, но и другими параметрами. Чтобы успешно их осуществлять, требуются различные ресурсы и квалифи-

кация. Кроме того, для базовых вариантов стратегий необходимы различные организационные условия, процедуры контроля и системы стимулов. Поэтому для достижения успеха, как правило, требуется долгосрочная приверженность определенной стратегии как задаче первостепенной важности. Ниже представлены некоторые имеющие общее значение условия, связанные с реализацией базовых вариантов стратегии.

Базовая стратегия	Общие требования к ресурсам и квалификации	Общие требования к организационным условиям
<b>Абсолютное лидерство в издержках</b>	Реальные инвестиции и доступ к капиталу Навыки технологической разработки процессов Тщательный надзор и контроль за трудовыми процессами Конструирование изделий, облегчающее производство Низкозатратная система распределения и сбыта	Жесткий контроль за уровнем издержек Частые и детальные контрольные отчеты Четкая организационная структура и ответственность Стимулирование на основе четких количественных показателей
<b>Дифференциация</b>	Высокий потенциал маркетинга Конструирование изделий Творческие способности Высокий потенциал фундаментальных исследований Высокая репутация качества продукции или технологическое лидерство фирмы Значительный опыт работы в отрасли или уникальное сочетание навыков, полученных в других отраслях Тесная кооперация с каналами сбыта	Тесная функциональная координация НИОКР, конструирования изделий и маркетинга Субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей Возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы, исследователей и творческого персонала
<b>Фокусирование</b>	Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели	Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели

Базовые варианты стратегии могут также потребовать различных стилей руководства, существенно изменить корпоративную культуру и атмосферу, а также привлечь людей различного типа.

## Застревание на середине

Три базовых варианта стратегии представляют собой различные плодотворные подходы к решению проблем противостояния конкурентным силам. С другой стороны, из предыдущего анализа следует вывод, что фирма, не проводящая стратегию по крайней мере в одном из трех направлений, то есть «застревшая на середине», находится в чрезвычайно неблагоприятной стратегической ситуации. Такая фирма теряет долю рынка, инвестиции капитала, решимость проводить политику снижения издержек или альтернативную ей дифференциацию в рамках всей отрасли либо не может концентрировать свою деятельность на создании дифференциации или позиции низкого уровня издержек на более ограниченном пространстве.

Фирма, застрявшая на середине, практически гарантирует себе низкий уровень прибыльности. Она либо теряет потребителей крупных партий товара, заинтересованных в низких ценах, либо должна снижать цены, жертвуя прибылью, чтобы защитить свой бизнес от низкокзатратных конкурентов. Она упускает прибыльные виды бизнеса, уступая их фирмам, сосредоточенным на соответствующих целевых направлениях или добившимся полной дифференциации. Кроме того, фирма, застрявшая на середине, с высокой долей вероятности страдает от расплывчатой корпоративной культуры, организационных конфликтов и противоречивой системы стимулов.

Фирма Clark Equipment, производящая автопогрузчики и имеющая значительную долю рынка в США и в мире, вполне может рассматриваться как застрявшая на середине. Два японских производителя этой продукции — Toyota и Komatsu — приняли стратегию обслуживания крупных сегментов рынка, минимизации издержек производства и предельно низких цен, используя при этом преимущества низких цен на японскую сталь, которые с лихвой компенсируют транспортные расходы. Clark Equipment, имея более значительную долю рынка (18% в мире и 33% в США) и несмотря на очень широкую производственную специализацию и отсутствие ориентации на экономию затрат, не является лидером в издержках. Со своим широким ассортиментом продукции и недостаточным вниманием к технологии она не смогла обеспечить технологическую репутацию и дифференциацию продукции на уровне фирмы Hyster, деятельность которой сосредоточена на производстве мощных моделей и которая ассигнует значительные средства

на исследования и разработки. В результате у Clark Equipment — неустойчивые позиции и прибыли значительно ниже, чем у Hyster\*.

Застревшая на середине фирма стоит перед необходимостью принятия фундаментального стратегического решения. Она должна предпринять шаги, направленные либо на достижение лидерства в издержках или, по крайней мере, паритета в издержках, что, как правило, требует массивных инвестиций в модернизацию производства, а нередко и расширения доли рынка, либо она должна ориентироваться на конкретную цель (фокусирование) или на достижение некоторой уникальности продукции (дифференциация). Последние два варианта могут быть связаны с сокращением доли рынка и даже абсолютного объема продаж. Выбор какого-либо из этих вариантов неизбежно вытекает из возможностей и ограничений, характерных для фирмы. Успешное осуществление любой базовой стратегии, как отмечалось, складывается на основе особенных, присущих компании ресурсов, преимуществ, организационных условий и стиля управления. Вряд ли существует такая фирма, которая обладает возможностями, необходимыми для всех трех стратегий.

Чтобы вывести фирму, застрявшую на середине, из такой незавидной позиции, как правило, необходимы значительные усилия и время. Однако нередко фирмы, испытывающие трудности, демонстрируют колебания и повороты от одной базовой стратегии к другой. Потенциальная несовместимость условий, возникающих при реализации этих стратегий, практически всегда обрекает такой подход на неудачу.

Из рассматриваемых положений вытекают некоторые выводы о возможных взаимосвязях между долей рынка и прибылью. В ряде отраслей проблема зависания на середине выражается в том, что самыми прибыльными являются более мелкие фирмы (обладающие способностью к фокусированию или дифференциации) и крупнейшие фирмы (лидеры по издержкам), тогда как фирмы среднего масштаба наименее прибыльны. Иначе говоря, соотношение между прибылью и долей рынка выражается U-образной кривой (см. рис. 2.2). Примером такого соотношения может служить отрасль по производству маломощных электродвигателей в США. В этом производстве фирмы General Electric и Emerson обладает большей долей рынка и сильными позициями по издержкам, кроме того, General Electric имеет репутацию обладателя наиболее передовых технологий. Считается, что в обеих фирмах производство моторов приносит высокую прибыль. Фирмы Baldor и Gould проводят стратегию фокусирования: Baldor сосредоточена на каналах распределения и сбыта, а Gould ориентируется

\* См. Wertheim (1977). — Прим. авт.

на определенные сегменты потребительского рынка. Обе фирмы также считаются прибыльными. Фирма Franklin занимает промежуточную позицию, стратегия которой не является ни низкочувствительной, ни сфокусированной, что отражается и на ее финансовых результатах. Подобное U-образное соотношение, по всей видимости, также характеризует в общих чертах ситуацию в мировой автомобильной промышленности, где лидерами по прибыли являются такие фирмы, как General Motors (позиция низких издержек) и Mercedes (дифференциация). Chrysler, British Leyland и Fiat не располагают позициями ни в издержках, ни в дифференциации, ни в сфокусированности — они застряли на середине\*.

Однако U-образное соотношение, показанное на рис. 2.2, наблюдается не во всех отраслях. В некоторых отраслях отсутствуют возможности концентрирования или дифференциации и остается лишь игра на издержках. Такова ситуация в производстве ряда массовых товаров. В некоторых других отраслях издержки являются относительно мало важным фактором вследствие особенностей продуктов и покупателей. В таких отраслях чаще всего наблюдается обратное соотношение между долей рынка и прибылью. Еще в одной группе отраслей конкуренция настолько интенсивна, что добиться уровня прибыли выше среднего возможно только путем фокусирования или дифференциации. Такова, по всей видимости, ситуация в сталелитейной промышленности США. Наконец, позиция низких издержек может совмещаться с дифференциацией или фокусированием или низкий уровень издержек может быть достижим без высокой доли рынка. Примером сложной, но результативной комбинации факторов может служить фирма Hyster, второй по величине производитель автопогрузчиков, но наиболее прибыльный по сравнению с несколькими мелкими производителями этой продукции (Allis-Chalmers, Eaton), которые не располагают ни достаточной долей рынка для достижения позиции низких издержек, ни достаточной дифференциацией продукции для компенсации уровня издержек.

Единого соотношения между прибылью и долей рынка не существует, поскольку не существует однозначного определения отрасли и рынка: для одних это означает узкое понятие сфокусированных или дифференцированных фирм с высокой долей узко определяемого рынка, другие дают широкое определение, включающее фирмы-лидеры по издержкам с высокой долей широкого рынка (которую они часто не имеют на каждом узком сегменте своего рынка). Даже изменение определения отрасли не может

\* Описана ситуация на момент выхода первого издания книги (1980 г.) без учета более поздних слияний и других процессов, происходивших в мировой автомобильной промышленности. — Прим. пер.

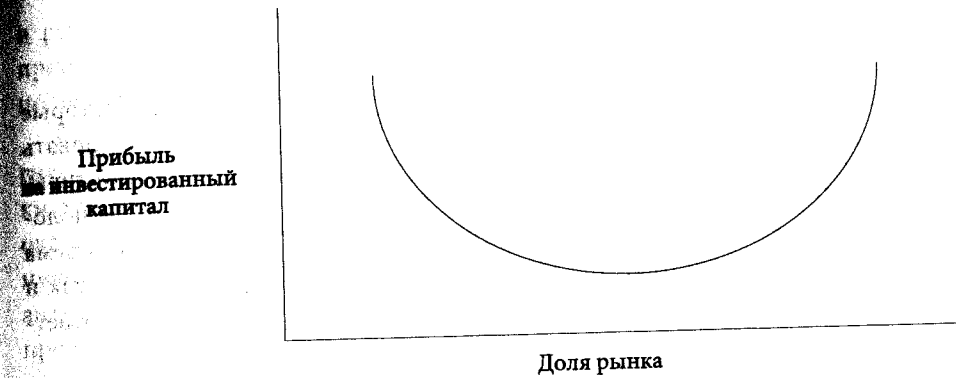


Рис. 2.2

объяснить, почему высокую прибыльность имеют фирмы, достигшие дифференциации в рамках всей отрасли и при этом располагающие долей рынка, меньшей, чем у лидера отрасли.

Однако самое важное состоит в том, что различные определения отрасли в зависимости от специфики фирм позволяют решить вопрос о том, какая из трех базовых стратегий соответствует данной фирме. Этот выбор основан на выявлении стратегии, которая наилучшим образом соответствует сильным сторонам фирмы и одновременно в наименьшей степени может быть использована конкурентами. Принципы структурного анализа должны помочь сделать правильный выбор стратегии, а также дать возможность аналитику объяснить или предсказать соотношение между долей рынка и прибылью в каждой конкретной отрасли. Рассмотрение этих проблем продолжает глава 7, в которой структурный анализ расширен и посвящен изучению особенностей позиций фирм в конкретных отраслях.

## Риски базовых вариантов стратегий

По существу реализация базовых вариантов стратегии сопровождается двумя видами рисков: во-первых, риском неудачного выбора или поддержания стратегии; во-вторых, риском разрушения конкурентного преимущества, обеспечиваемого стратегией, в результате эволюции отрасли. С более узкой точки зрения три стратегии основываются на возведении различных видов защиты от конкурентных сил, поэтому естественно, что они предполагают различные виды рисков. Важно четко видеть эти риски, чтобы сделать лучший выбор между тремя вариантами.

## РИСКИ АБСОЛЮТНОГО ЛИДЕРСТВА В ИЗДЕРЖКАХ

Лидерство в издержках накладывает на фирму ряд обязательств, которые она должна выполнять, чтобы сохранить свою позицию: реинвестировать в современное оборудование, безжалостно списывать устаревшие активы, избегать расширения специализации производства, отслеживать технологические усовершенствования. Снижение издержек с увеличением объема производства никоим образом не происходит автоматически, так же как и все виды возможной экономии на масштабе не достигаются без соответствующих усилий.

Лидерство в издержках подвержено тем же рискам, которые описаны в главе 1, а также зависит от масштаба производства или опыта как барьеров вхождения. Некоторыми из этих рисков являются:

- технологические изменения, подрывающие прошлые инвестиции или опыт;
- умение вновь пришедших в отрасль компаний или последователей снижать издержки путем копирования опыта или инвестирования в новейшее оборудование;
- неспособность фирмы реагировать на необходимые изменения в продукте или изменения рынка из-за повышенной озабоченности проблемой издержек;
- инфляция издержек, которая снижает способность фирмы поддерживать достаточную разницу в ценах, компенсирующую престиж брендов или другие преимущества конкурентов в дифференциации.

Классический пример рисков лидерства в издержках дает Ford Motor Company 1920-х годов. Ford пользовался беспорным лидерством в издержках, достигнутых благодаря ограничению количества моделей и их модификаций, активной вертикальной интеграции предшествующих стадий производства, высокой автоматизации производства и активной политике снижения издержек на основе обучения. Обучение облегчалось отсутствием изменений производимых моделей. Однако по мере того, как росли доходы и многие покупатели, уже имеющие автомобиль, стали думать о приобретении второго, рынок стал предъявлять повышенный спрос на новые модели, дизайн, комфортность, а также отдавать предпочтение автомобилям с закрытым, а не открытым кузовом. Потребители были готовы платить за это более высокую цену. General Motors, имея полный ряд моделей, оказалась готовой воспользоваться таким развитием. Ford, утративший гибкость

в результате сделанных крупных инвестиций в минимизацию издержек производства устаревшей модели, был вынужден нести огромные расходы по переориентации своей стратегии.

Другой пример рисков лидерства в издержках как единственной стратегической ориентации — фирма Sharp в производстве бытовой электроники. Sharp, длительное время проводившая стратегию лидерства в издержках, оказалась перед необходимостью начать агрессивную политику, направленную на продвижение и узнаваемость своего бренда. Рост издержек, а также антидемпинговое законодательство США сильно подорвали ее возможности продавать свою продукцию по более низким ценам, чем Sony и Panasonic, ее стратегическая позиция ухудшилась из-за концентрирования исключительно на лидерстве в издержках.

## РИСКИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

С дифференциацией также связана группа рисков:

- различие в издержках между фирмой, проводящей дифференциацию, и компанией низких издержек могут стать слишком значительными, чтобы удержать лояльность покупателей, которые предпочитают экономию исключительным особенностям продукта или услуги или имиджу дифференцированной фирмы;
- по мере накопления потребительского опыта значимость фактора дифференциации для более изощренных покупателей может снижаться;
- копирование снижает полученную дифференциацию, что обычно происходит в процессе старения отрасли.

Первый из указанных рисков весьма важен и заслуживает дополнительных пояснений. Фирма может добиться дифференциации, но при этом она должна выдержать испытание разницей в ценах. Так, если фирма, проводящая стратегию дифференциации, в результате технологических изменений или простого невнимания значительно отстает в издержках от фирмы с низкими затратами, последняя может получить значительные преимущества. Например, Kawasaki и другие японские производители мотоциклов смогли успешно атаковать таких приверженцев дифференцирования, как Harley-Davidson и Triumph, предложив покупателям существенно более низкие цены.

## РИСКИ ФОКУСИРОВАНИЯ

С фокусированием связана следующая совокупность рисков:

- увеличение различий в издержках между конкурентами, действующими в широком стратегическом плане, и фирмой, проводящей стратегию фокусирования, ведет к ликвидации преимущества последней в издержках при обслуживании узкого целевого рынка или нейтрализации дифференциации, достигнутой благодаря фокусированию;
- сужение различий между пользующимися спросом продуктами или услугами на целевом рынке и продуктами или услугами на отраслевом рынке в целом;
- ситуация, при которой конкуренты находят более узкие рыночные сегменты внутри стратегического целевого рынка и тем самым преодолевают преимущество фирмы, проводящей стратегию фокусирования.

# 3

## МЕТОДИКА АНАЛИЗА КОНКУРЕНТА

Конкурентная стратегия предполагает такое позиционирование бизнеса, которое позволит увеличить до максимума его потенциал, что отличит его от конкурентов. Отсюда следует, что центральным аспектом формулирования стратегии является всесторонний анализ конкурента. Задача такого анализа состоит в получении характеристики каждого конкурента с точки зрения изменений стратегии, которые он может предпринять, и его вероятных успехов, его возможных ответных шагов на любые стратегические действия других фирм и любые изменения, возникающие в отрасли и за ее пределами. Тщательный анализ конкурента необходим для получения ответов на следующие вопросы. Кого мы должны выбрать в качестве объекта для борьбы в отрасли и какова должна быть последовательность действий? Каково значение стратегического действия данного конкурента и насколько серьезно нам следует его воспринимать? Чего следует избегать, чтобы не вызвать эмоциональной и резкой реакции конкурента?

Несмотря на явную потребность в тщательном анализе конкурента при формулировании стратегии, такой анализ далеко не всегда проводится достаточно четко и всеохватывающе. Этому могут помешать опасные суждения о конкурентах, исходящие от менеджеров: «Систематический анализ

конкурентов невозможен», «Мы знаем все о наших конкурентах, потому что сталкиваемся с ними ежедневно». Подобные мнения, как правило, неверны. Другая трудность состоит в том, что всесторонний анализ конкурента требует значительного объема данных, большую часть которых нелегко получить, не приложив значительных усилий. Многие компании не занимаются систематическим сбором информации о конкурентах, а действуют на основе отрывочной информации, неформальных впечатлений, догадок и интуиции. Отсутствие качественной информации чрезвычайно затрудняет анализ конкурента.

Анализ конкурентов состоит из четырех диагностических компонентов (см. рис. 3.1): будущих *целей*, текущей *стратегии*, *представлений* и потенциальных *возможностей*\*. Понимание этих четырех компонентов позволяет обоснованно прогнозировать характер реакции конкурента на основе ключевых вопросов, приведенных на рис. 3.1. Большинство компаний проводят лишь частичный анализ, позволяющий получить интуитивное представление о текущих вариантах стратегии конкурентов и их преимуществах и слабых сторонах (показанных в правой части рис. 3.1). Значительно меньшее внимание, как правило, уделяется пониманию движущих сил, определяющих поведение конкурента, — его будущих целей и его представлений о собственной позиции и состоянии своей отрасли (левая часть схемы). Установить эти движущие силы значительно сложнее, чем фактическое поведение конкурента, однако именно они определяют его будущее поведение.

В данной главе представлена базовая методика анализа конкурента, расширенная и обогащенная в последующих главах. Каждый компонент анализа, присутствующий на рис. 3.1, будет рассмотрен в соответствующих разделах с помощью перечня вопросов о конкурентах. Особое внимание будет уделено диагностированию целей конкурентов и представлениям о них. В этих более тонких областях анализа важно не ограничиваться простой констатацией и предложить некоторые методы определения реальных целей и представлений о конкурентах. Обсудив компоненты анализа конкурента, мы постараемся объяснить, как с помощью этих компонентов получить ответы на вопросы, приведенные на рис. 3.1. В заключение, учитывая важную роль достоверной информации в анализе конкурента, я кратко представлю способы сбора и анализа данных о конкурентах.

Несмотря на то что обсуждаемые здесь методика и вопросы сформулированы в отношении конкурентов, те же приемы могут быть применены к

\* Хотя будущие цели обычно рассматриваются как составная часть стратегии, с аналитической точки зрения полезно при анализе конкурентов разделять цели и текущую стратегию. — *Прим. авт.*

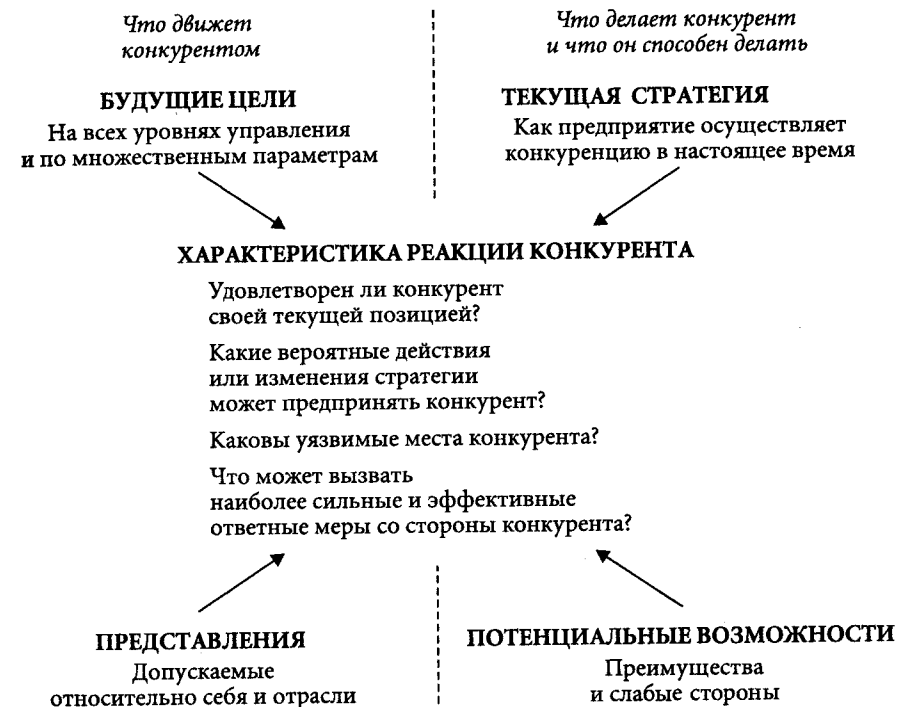


Рис. 3.1. Компоненты анализа конкурента

самоанализу. Те же подходы дают компании возможность определить собственную позицию по отношению к внешней среде. Кроме того, применение этой методики может помочь компании в понимании того, какие выводы *ее конкуренты могут сделать о ней самой*. Это также является частью глубокого анализа конкурента, поскольку выводы конкурентов влияют на их представления и поведение и играют важную роль в разработке конкурентных действий (см. главу 5).

## Компоненты анализа конкурента

Прежде чем обсуждать каждый компонент анализа, важно определить, каких именно конкурентов необходимо исследовать. Ясно, что анализу должны быть подвергнуты все важнейшие *действующие конкуренты*. Однако интерес может представить также анализ *потенциальных конкурентов*, способных появиться на сцене. Прогнозирование потенциальных конкурентов — достаточно сложная задача. Нередко их можно обнаружить среди следующих групп:

- фирм, не принадлежащих к данной отрасли, но способных преодолеть барьеры для вхождения в нее с наименьшими затратами;
- фирм, для которых вхождение в отрасль сулит очевидный синергетический эффект;
- фирм, для которых конкуренция в новой отрасли является очевидным продолжением их корпоративной стратегии;
- потребителей или поставщиков, способных осуществить вертикальную интеграцию предшествующих или последующих стадий производства.

Другим потенциально полезным приемом является попытка прогнозирования вероятных *слияний и поглощений* как среди действующих конкурентов, так и среди потенциальных участников. Слияние может моментально превратить слабого конкурента в сильного или еще более усилить мощного конкурента. Прогнозирование фирм, способных осуществить поглощение, следует той же логике, что и прогнозирование потенциальных вхождений в отрасль. Прогнозирование фирм внутри отрасли, являющихся потенциальными объектами слияния, может быть основано, в частности, на анализе складывающейся ситуации в их структуре собственности, их способности адаптироваться к явлениям, происходящим в отрасли, и потенциальной привлекательности отрасли для развертывания в ней операций.

## БУДУЩИЕ ЦЕЛИ

Первый компонент анализа — диагностирование целей конкурентов (и критериев достижения этих целей) — важен по многим причинам. Знание целей позволяет выявить степень удовлетворенности конкурентов их текущей позицией и финансовыми результатами и тем самым определить вероятность изменения ими стратегии и характер реакции на внешние события (например, динамику экономического цикла) или действия других фирм. Например, фирма, придающая большое значение стабильному росту объема продаж, может совершенно иначе отреагировать на спад деловой активности или рост доли рынка другой компании, чем фирма, ставящая на первое место окупаемость капиталовложений.

Знание целей конкурентов поможет также предвидеть их реакцию на стратегические изменения. Одни стратегические изменения будут угро-

жать конкуренту в большей степени, чем другие, в зависимости от его целей и воздействия, оказываемого на него со стороны материнской компании (контролирующего собственника). Этот масштаб угрозы будет определять вероятность противодействия. Наконец, диагностирование целей конкурента помогает интерпретировать серьезность его намерений. Стратегические действия, предпринимаемые конкурентом для достижения какой-либо из его главных целей или приведения результата в соответствие с ключевым целевым показателем, не являются случайными. Таким же образом диагностирование целей конкурента поможет определить, будет ли материнская компания оказывать серьезную поддержку инициативе какой-либо своей бизнес-единицы или ее сопротивлению действиям со стороны конкурентов.

Хотя чаще всего обращают внимание на финансовые цели, всесторонний анализ целей конкурента, как правило, должен охватывать многие другие факторы качественного характера. Среди них — цели, формулируемые в показателях рыночной позиции, технологического лидерства, социальных результатов и т.п. Диагностирование целей должно также распространяться на различные уровни управления. Существуют общекорпоративные цели, цели бизнес-единицы и даже цели, поставленные перед отдельными функциями управления и ключевыми менеджерами. Цели вышестоящих уровней играют важную роль, но не определяют полностью цели нижестоящих уровней.

Приведенные ниже диагностические вопросы помогают определить текущие и будущие цели конкурента. Мы начинаем с анализа бизнес-единицы или отделения фирмы, который в ряде случаев будет равнозначен анализу, охватывающему предприятие конкурента в целом. Затем мы рассмотрим влияние, оказываемое материнской компанией на цели подразделения в рамках многоотраслевой компании.

### Цели бизнес-единицы

1. Каковы заявленные и незаявленные *финансовые цели* конкурента? На каких основаниях конкурент делает выбор, неизбежный при постановке целей: например, определяет соотношение между долгосрочными и краткосрочными целями? Между прибыльностью и ростом оборотов? Между развитием производства и регулярной выплатой дивидендов?

2. Каково *отношение* конкурента к *принятию риска*? Коль скоро финансовые показатели включают уровень прибыльности, рыночную позицию (долю рынка), темпы роста и приемлемый уровень риска, как конкурент сможет сбалансировать эти факторы?

3. Имеет ли конкурент экономические или неэкономические организационные ценности и установки, как разделяемые большинством работников, так и присущие высшему руководству, которые оказывают существенное влияние на цели? Стремится ли он стать лидером рынка (пример Texas Instruments)? Фигурой, определяющей политику отрасли (Coca-Cola)? Независимо действующим индивидуалистом? Технологическим лидером? Имеет ли он традиции или прошлый опыт проведения определенной стратегии или политики в той или иной функциональной области, организационно оформленной в виде целей? Строгие принципы в отношении дизайна или качества продукции? Предпочтения в месторасположении?

4. Какова организационная структура конкурента (структура функциональных подразделений, наличие или отсутствие проектной организации, отдельного подразделения НИОКР и пр.)? Как в данной структуре закрепляются ответственность и полномочия по таким ключевым решениям, как размещение ресурсов, ценообразование, изменения продукции? Организационная структура конкурента дает некоторые представления об относительном статусе различных функциональных сфер, способах координации и направлениях, считающихся стратегически важными. Например, если отдел сбыта возглавляет старший вице-президент, который подчиняется непосредственно президенту фирмы, а производством руководит менеджер, подчиняющийся вице-президенту, это указывает на то, что функции сбыта придается большее значение, чем производству. Знание того, как распределяется ответственность за решения, дает ключ к прогнозированию возможных воздействий на эти решения со стороны высшего руководства.

5. Какие применяются системы контроля и стимулирования? Как определяется вознаграждение высшего управленческого персонала? Как оплачивается труд работников системы сбыта? Владеют ли менеджеры акциями? Существует ли система отсроченных компенсаций? Какие показатели деятельности отслеживаются регулярно? С какой периодичностью? Все эти сведения, как бы ни было трудно их получить, дают важные нити к пониманию того, что конкурент считает важным и как его менеджеры будут реагировать на события с учетом их стимулов.

6. Каковы применяемые система учета и учетная политика конкурента? Как проводится оценка материальных запасов? Распределяются издержки? Как учитывается инфляция? Подобные проблемы в области учета могут оказывать существенное влияние на восприятие конкурентом его результатов деятельности, уровня издержек, способов ценообразования и т.д.

7. Какие менеджеры занимают руководящие посты в исследуемой фирме, в особенности пост управляющего высшего ранга? Каковы их образование и опыт\*? Кто из более молодого поколения менеджеров выглядит перспективным по уровню вознаграждения и специалистом какой области он является? Существуют ли в привлечении работников в компанию со стороны какие-либо закономерности, указывающие на возможные направления ее развития? Например, компания Vis Rep проводит явную политику привлечения кадров из других отраслей, так как намерена перейти к нетрадиционной стратегии. Есть ли вероятность отставок и увольнений среди руководителей?

8. Существует ли очевидное единство среди менеджеров по вопросам о будущих направлениях? Существуют ли группировки менеджеров, выступающих за различные цели? Если да, то это может привести к внезапным изменениям стратегии при смене власти. Напротив, единодушие может вести к большой степени устойчивости и даже неуступчивости перед лицом неприятностей.

9. Каков состав совета директоров? Имеет ли он достаточное число внешних членов для осуществления эффективной независимой оценки? Какие именно внешние члены входят в совет, каковы их послужной список и связи с компанией? Как они управляют своими фирмами или чьи интересы представляют (банков, юридических фирм и пр.)? Состав совета директоров может нести информацию об ориентации компании, ее отношении к риску и даже о наиболее вероятных подходах к стратегии.

10. Какие контрактные обязательства могут ограничивать свободу действий компании? Имеются ли какие-либо долговые обязательства, способные оказать лимитирующее влияние на возможный выбор целей? Ограничения по условиям лицензирования или соглашений о совместных предприятиях?

11. Имеются ли какие-либо нормы регулирования, антимонопольного законодательства или другие государственные или социальные ограничения поведения фирмы в ответ на действия более мелкого конкурента или при попытке захватить более значительную долю рынка? Имел ли конкурент какие-либо проблемы с антимонопольным законодательством в прошлом? В чем они состояли? Приходилось ли ему заключать мировые соглашения? Подобные ограничения или даже просто опыт, с которым сталкивалась фирма, способны влиять на ее чувствительность в сторону воздержания от ответных действий на стратегические события до тех пор, пока не возникнет

\* Некоторые полезные вопросы относительно образования и опыта менеджеров рассматриваются далее. — Прим. авт.



существенная угроза ее бизнесу. В результате таких ограничений может возникнуть благоприятная возможность для фирмы, стремящейся отобрать у лидера отрасли некоторую незначительную долю рынка.

### Цели материнской компании и бизнес-единицы

Если конкурент является бизнес-единицей более крупной материнской компании, то эта компания, как правило, накладывает определенные ограничения или выдвигает требования к ее функционированию, которые имеют большое значение для прогнозирования поведения этой единицы. В этом случае в дополнение к приведенным ранее вопросам необходимо задать также следующие:

1. Каковы текущие *результаты хозяйственной деятельности материнской компании* (рост объема продаж, норма прибыли и т.д.)? В первом приближении это указывает цели материнской компании, которые могут быть трансформированы в целевые показатели доли рынка, ценовые решения, задания по освоению новой продукции и т.д. для производственной единицы. Подразделение, работающее хуже, чем компания в целом, обычно испытывает давление с ее стороны. Бизнес-единица, демонстрирующая длительное улучшение финансовых результатов, вряд ли станет объектом решений, способных повредить этим успехам.
2. Каковы *общие цели материнской компании*? Какие вероятные задачи могут быть возложены на бизнес-единицу с этой точки зрения?
3. Какое *стратегическое значение* придает компания данному подразделению с учетом ее общей корпоративной стратегии? Рассматривает ли компания данный бизнес как «базовый» или как периферию своих операций? Какое место занимает этот бизнес в портфеле операций компании? Рассматривается ли он как растущая сфера и одна из основ будущего компании или как зрелый и стабильный источник денежных средств? Стратегическое значение подразделения будет оказывать большое влияние на его цели (оценка стратегического значения рассматривается далее).
4. Почему материнская компания *стала заниматься этим бизнесом* (с целью загрузки избыточной мощности, из-за потребности в вертикальной интеграции, для эксплуатации каналов распределения и сбыта, усиления маркетинга)? Данный фактор даст дальнейшие указания относительно места, занимаемого данным бизнесом в компании, и возможного давления с ее стороны на его стратегические позиции и поведение.
5. Каковы *экономические связи* между данным подразделением и другими производственными единицами компании (вертикальная интеграция,

обслуживание других подразделений, общие исследования и разработки)? Какое значение имеют эти связи с точки зрения специфических требований, которые компания может выдвинуть перед подразделением, по сравнению с теми условиями, в которых оно могло бы работать, будучи самостоятельной компанией? Например, совместное использование мощностей может означать, что от подразделения требуется покрывать накладные расходы или утилизировать избыточные мощности, возникающие в других подразделениях. Или, если данное подразделение обслуживает другую единицу, компания может не ставить ему задач по прибыли. Взаимосвязи с другими подразделениями компании могут также предполагать перекрестное субсидирование в том или ином направлении.

6. Каковы *общекорпоративные ценности и установки* высших менеджеров? Стремятся ли они к технологическому лидерству всех своих подразделений? Стремятся ли они к стабильности производства и отсутствию увольнений при определении политики отношений с профсоюзами\*? Такого рода общекорпоративные ценности и установки, как правило, оказывают влияние и на бизнес-единицу.

7. Проводит ли компания какую-либо *базовую стратегию* в ряде различных подразделений и есть ли вероятность ее применения в данном подразделении? Например, Bic Pen использовала стратегию низкокзатратного и стандартизированного массового производства письменных принадлежностей, зажигалок, колготок и бритв в сочетании с массовой рекламой. Napres Corporation осваивает единую стратегию в таких различных видах бизнеса, как производство колготок, косметических товаров, мужского белья и носков.

8. Учитывая *функционирование и потребности других подразделений* компании и общую стратегию, какие задачи в области сбыта, прибыльности и ограничения на капиталовложения могут существовать для конкурирующего подразделения? Сможет ли оно успешно конкурировать с другими подразделениями в рамках своей корпорации за капиталовложения согласно поставленным ему целям? Достаточны ли фактические или потенциальные масштабы данного подразделения для привлечения внимания и поддержки материнской компании или же оно будет предоставлено самому себе? Каковы инвестиционные потребности в капитале у других подразделений компании? Какие суммы могут быть выделены данному подразделению, если

\* Например, политика, направленная против увольнений, может включать создание значительных запасов во время экономических спадов и, возможно, готовность отказать от какой-то доли рынка во время подъемов. Такая политика проводится некоторыми крупными корпорациями США. — Прим. авт.

учитывать любые доступные сведения о приоритетах компании в отношении различных ее подразделений, а также об объеме финансовых средств, остающихся после выплаты дивидендов?

9. Каковы планы материнской компании в отношении *диверсификации*? Планирует ли она диверсификацию в другие сферы, требующие капиталовложений или указывающие на перспективную значимость данного подразделения? Двигается ли компания в направлениях, способных придать импульс развитию подразделения за счет синергетического эффекта? Например, компания Reynolds недавно приобрела фирму Del Monte, развитая система сбыта которой должна способствовать расширению производства продовольственных товаров первой.

10. Какие выводы относительно статуса, позиции и целей подразделения в рамках компании можно сделать на основании его *организационной структуры*? Подчинено ли подразделение непосредственно высшему управленческому или влиятельному вице-президенту или оно является составной частью более крупного организационного подразделения? Поставлен ли во главе подразделения перспективный руководитель или менеджер предпенсионного возраста? Организационные взаимоотношения также дают нить к пониманию реальной или вероятной стратегии. Например, если несколько отделений, выпускающих электротехническую продукцию, объединены под руководством генерального директора, управляющего группой электротехнического производства, вероятность существования скоординированной стратегии значительно выше, чем при структуре независимых отделений, особенно если управляющим для них назначен влиятельный топ-менеджер. Важно отметить, что информация, извлекаемая из организационных взаимоотношений, для подтверждения ее достоверности должна сочетаться с другими индикаторами, так как эти взаимоотношения могут носить всего лишь внешний характер.

11. Как *контролируется и вознаграждается* менеджмент подразделения в рамках общей корпоративной системы? Какова периодичность оценки результатов? Каков размер премий по отношению к заработной плате? На чем основано премирование? Имеет ли место владение акциями? Эти вопросы имеют тесную связь с целями и поведением подразделения.

12. Вознаграждение каких высших руководителей подразделения определяется материнской компанией? Ответ на этот вопрос может служить указанием на типы стратегического поведения, поощряемые высшим менеджментом компании, и, следовательно, на цели, поставленные перед руководством подразделения. Какова типичная динамика перемещения менеджеров из данного подразделения в другие подразделения компании и наоборот? Ответ может дать некоторую информацию о временных гори-

зонтах подразделений и способах нахождения баланса между рискованными и безопасными стратегиями.

13. Где компания *набирает кадры*? Являются ли менеджеры подразделения выдвинутыми изнутри, что может свидетельствовать о том, что существующая стратегия будет продолжена, или они привлечены из других подразделений или со стороны? Из какой функциональной сферы пришел нынешний генеральный управляющий (указывает на стратегическое внимание со стороны высшего руководства компанией)?

14. Насколько *чувствительна компания в целом к проблемам регулирования, антимонопольной политики и социальным проблемам* и могут ли они затронуть данное подразделение?

15. Имеет ли материнская компания или конкретные топ-менеджеры какие-либо *психологические привязанности* к данному подразделению? Является ли подразделение приоритетом компании? Занимает ли сейчас кто-либо из прошлых руководителей подразделения какой-либо высший управленческий пост в компании? Принимало ли нынешнее высшее руководство решение о приобретении или развитии подразделения? Были ли начаты какие-либо программы или действия со стороны нынешнего топ-менеджмента в отношении подразделения? Подобные решения могут сигнализировать о непропорционально большом внимании и поддержке, а также указывать на наличие барьеров для выхода из отрасли\*.

### Портфельный анализ и цели конкурента

Если конкурент является частью диверсифицированной компании, анализ всех видов бизнеса материнской компании может быть полезным инструментом для получения ответов на некоторые из поставленных выше вопросов. Чтобы ответить на вопрос о том, какую роль выполняет подразделение-конкурент в деятельности материнской компании, можно использовать всю совокупность методов анализа бизнес-портфеля\*\*. Наиболее информативным методом портфельного анализа конкурента является метод, применяемый им самим.

- Если материнская компания конкурента применяет методику классификации бизнеса, то какие критерии при этом используются? Как классифицируется каждый вид бизнеса?
- Какие виды бизнеса считаются самыми доходными («дойными коровами»)?

\* Барьеры для выхода рассмотрены в главах 1 и 12. — Прим. авт.

\*\* В приложении А кратко описаны некоторые подходы, обычно применяемые сегодня компаниями для классификации своего портфеля. — Прим. авт.

- Какие виды бизнеса по их позиции в портфеле могут рассматриваться как потенциальные получатели солидных вложений или как кандидаты на изъятие капиталовложений?
- Какие виды бизнеса являются источниками стабильности, компенсирующими колебания других составных частей портфеля?
- Какие виды бизнеса представляют защитные меры, направленные на поддержку других, ведущих, направлений бизнеса?
- Какие виды бизнеса являются наиболее перспективными для компании как потенциальные объекты инвестирования ресурсов и создания рыночной позиции?
- Какие виды бизнеса в портфеле характеризуются наиболее высоким левереджем? Изменение результатов их деятельности будет оказывать существенное влияние на функционирование компании в целом с точки зрения стабильности, доходов, денежного потока, роста объема продаж или издержек. Эти виды бизнеса будут энергично поддерживаться компанией.

Портфельный анализ компании обеспечит подходы к пониманию будущих целей производственного подразделения, занятого данным бизнесом; поможет определить масштаб его усилий по поддержанию своей позиции и результатов по таким показателям, как прибыль на инвестированный капитал, доля рынка, денежный поток и т.д.; позволит оценить вероятность изменения стратегической позиции.

### Цели конкурентов и стратегическое позиционирование

Один из подходов к формулированию стратегии состоит в том, чтобы найти такую позицию на рынке, при которой фирма может реализовать собственные цели, не угрожая своим конкурентам. Когда цели конкурентов хорошо известны, можно найти место, где все будет относительно счастливы. Подобные ситуации, конечно, существуют не всегда, особенно если принять во внимание, что отрасль, в которой все действующие фирмы преуспевают, будет привлекательной для новых конкурентов. В большинстве случаев фирма стоит перед необходимостью заставить конкурентов пойти на компромисс с ее целями, чтобы достичь их. Для этого ей нужно найти стратегию, которую она сможет защитить от действующих и новых конкурентов с помощью тех или иных отличительных преимуществ.

Важность анализа целей конкурентов определяется тем, что он помогает фирме избежать стратегических действий, которые послужат угрозой для конкурентов в достижении их целей и тем самым вызовут резкое столкнове-

ние. Например, с помощью портфельного анализа можно отделить зрелый бизнес и «дойных коров» от бизнес-единиц, находящихся в стадии создания. Часто вполне реально занять позицию, направленную против «дойной коровы», если это не угрожает генерируемому ею денежному потоку, тогда как попытка ущемить интересы создаваемого материнской компанией конкурирующего бизнеса (или пользующегося ее психологической привязанностью) чревата взрывом. Аналогичным образом бизнес, на который рассчитывают как на источник стабильных продаж, может активно преследовать эту цель, даже жертвуя частью прибыли, но будет реагировать гораздо спокойнее на действия конкурента, направленные на увеличение прибыли, но не затрагивающие долю рынка. Это всего лишь некоторые примеры того, как анализ целей может служить началом ответов на поставленные и приведенные на рис. 3.1 вопросы о поведении конкурентов.

### ПРЕДСТАВЛЕНИЯ

Второй важнейший компонент анализа конкурентов — выявление представлений каждого конкурента, которые делятся на две основные категории:

- представления конкурента *о себе*;
- представления конкурента *об отрасли и других компаниях в ней*.

Каждая фирма действует исходя из тех или иных представлений о ситуации, в которой находится. Например, она может видеть себя в качестве социально ответственной организации, лидера отрасли, производителя с низким уровнем издержек, обладателя лучшей системы сбыта и т.д. Эти представления о собственной ситуации определяют поведение фирмы и ее реакцию на события. Например, если она считает себя производителем с низким уровнем издержек, она может попытаться, снизив цены на собственные товары, дисциплинировать другую фирму, продающую по сниженным ценам.

Представления конкурента о собственной ситуации могут быть верными или неверными. Если они неверны, возникает многообещающее стратегическое средство воздействия. Например, если конкурент считает, что пользуется самой большой лояльностью потребителей на рынке, что в действительности не так, то провокационное снижение цен может послужить эффективным средством укрепления позиций. Конкурент может решить не проводить ответное снижение цен, считая влияние цен на его долю рынка слабым, и убедиться в том, что теряет ее, не успев осознать ошибочность своих представлений.

Точно так же каждая фирма действует на основе представлений о своей отрасли и конкурентах. Они также могут быть верными или неверными. Например, фирма Gerber Products твердо верила в то, что рождаемость будет постоянно повышаться после 1950-х годов, тогда как коэффициент рождаемости фактически падал, а реальное изменение тенденции на противоположную произошло лишь в 1979 г. Существует множество примеров фирм, в большой степени переоценивших или недооценивших выдержку, ресурсы или квалификацию своих конкурентов.

Исследование представлений всех типов помогает выявить отклонения, или *мертвые зоны*, мешающие восприятию менеджерами их окружения. Мертвые зоны — это пространства, где конкурент либо вовсе не видит значимые явления (например, стратегические действия), либо воспринимает их неверно или слишком медленно. Обнаружение таких мертвых зон поможет фирме определить действия, которые с наименьшей вероятностью вызовут немедленную ответную реакцию противодействия или реакция на которые не будет эффективной.

Приведенные ниже вопросы направлены на выявление представлений конкурентов и областей, в которых эти представления, скорее всего, не будут полностью объективны и реалистичны.

1. Каковы видимые представления конкурента о его *сравнительной позиции* в отношении издержек, качества продукции, уровня технологии и других ключевых аспектов бизнеса, выявляемые на основе публичных заявлений, высказываний менеджеров и представителей системы сбыта, а также других указаний? Что он считает своими преимуществами и слабостями? Верны ли эти представления?

2. Имеет ли конкурент сильные *исторические или психологические привязанности* к определенным продуктам или определенной политике осуществления функций, например подходам к дизайну, качеству продукции, размещению производства, организации распределения и сбыта и пр., которых он будет строго придерживаться?

3. Имеются ли *культурные, региональные или национальные различия*, способные оказать влияние на восприятие конкурентом и придание значимости событиям? Лишь один из множества примеров: западногерманские фирмы нередко в сильной степени ориентированы на качество продукта и производства в ущерб вниманию к удельным затратам и маркетингу.

4. Имеются ли *организационные ценности или принципы*, институционально строго оформленные и способные оказать влияние на восприятие событий? Сохранились ли в действии какие-либо направления и принципы, заложенные основателем фирмы, убежденным в их необходимости?

5. Каково мнение конкурента относительно *будущего спроса* на продукцию и значимость *отраслевых тенденций*? Воздержится ли он от расширения мощностей при необоснованной неопределенности спроса или предпочтет создать чрезмерные мощности по противоположной причине? Будет ли он ошибаться в оценке значимости тех или иных тенденций? Например, считает ли он, что степень концентрации в отрасли повышается, когда на это нет явных указаний? Все это — краеугольные камни, вокруг которых может строиться стратегия.

6. Что думает конкурент о целях и возможностях своих конкурентов? Может ли он переоценить или недооценить кого-либо из них?

7. Верит ли конкурент в «*традиционную мудрость*» отрасли или исторический прагматизм и общность подходов, устаревшие в новых рыночных условиях\*? Примерами такой традиционной мудрости могут служить мнения типа «Каждый должен иметь полный отраслевой профиль производства», «Потребители пользуются преимуществом», «В этом производстве необходимо контролировать источники сырья», «Децентрализация — наиболее эффективный способ организации производства», «Нужно иметь большее число дилеров» и т.д. Выявление ситуаций, в которых традиционная мудрость не годится или может быть заменена другой, дает преимущество в своевременности и эффективности конкурентных действий.

8. На представления конкурента может влиять его *текущая стратегия*, также способная их и отражать. Конкурент может видеть новые явления, происходящие в отрасли, сквозь призму прошлых и нынешних обстоятельств, и это может явиться причиной необъективности.

### Значение восприятия мертвых зон или традиционной мудрости

Возрождение фирмы Miller Breweries дает пример выгод, полученных в результате осознания мертвых зон. Фирма, приобретенная компанией Philip Morris и не связанная традиционной мудростью, подобно многим семейным пивоваренным фирмам, вышла на рынок с новыми марками пива по цене на 25% выше, чем Michelob (ведущая американская марка высококачественного пива). Согласно прессе, большинство пивоваров смеялись над действиями Miller Breweries, однако после того, как фирма значительно усилила свои рыночные позиции, многие с трудом, но последовали ее примеру\*\*.

\* Вероятность такого явления наиболее высока в отраслях, состоящих из конкурентов, имеющих давние традиции в отрасли. — Прим. авт.

\*\* См. *Business Week*, November 8, 1976. — Прим. авт.

Другой пример плодотворного отказа от устаревшей традиционной мудрости дает резкий поворот, совершенный Paramount Pictures. Два ее новых руководителя, имевшие опыт управления сетевым телевидением, нарушили многие нормы, бытовавшие в киноиндустрии, — практику предварительной продажи фильмов, одновременный выпуск в прокат в значительном числе кинотеатров и др., — и получили значительный прирост доли рынка\*.

## ИСТОРИЯ КАК ИНДИКАТОР ЦЕЛЕЙ И ПРЕДСТАВЛЕНИЙ

Нередко полезным указанием целей и представлений конкурента может служить деловая история предприятия. Следующие вопросы дают некоторые направления для такого исследования.

1. Какова динамика текущих финансовых показателей конкурента *в сравнении* с показателями последнего времени? Ответ на этот вопрос может дать первое указание на будущие цели, особенно в том случае, если результаты недавнего прошлого конкурента в тех или иных аспектах лучше текущих и тем самым обнаруживают отставание от его потенциала. Почти всегда конкурент будет стремиться восстановить показатели недавнего прошлого.

2. Какова *историческая динамика рыночных показателей* конкурента? Где он потерпел неудачу или проиграл соревнование и, следовательно, вряд ли предпримет еще одну попытку? Память о прошлых неудачах и желание воздерживаться от дальнейших шагов в том же направлении могут сохраняться длительное время и оказывать непропорционально сильное воздействие на принятие решений. Это явление особенно сильно проявляется в успешных организациях. Например, существует мнение, что неудачная попытка организации магазинов, торгующих по сниженным ценам, удерживала Federated Department Stores от повторной попытки вхождения в эту сферу розничной торговли в течение семи лет.

3. В каких областях компания-конкурент показала *выдающиеся или успешные результаты*? В освоении новых продуктов? В инновационных методах маркетинга? В других сферах бизнеса? Там, где конкурент достиг успеха, он может чувствовать себя достаточно уверенно, чтобы снова предпринять аналогичные действия или вступить в борьбу в ответ на чьи-либо провокационные действия.

4. Как конкурент в прошлом *реагировал* на конкретные стратегические действия или явления, происходившие в отрасли? Рационально? Эмоцио-

нально? Медленно? Быстро? Какие подходы были им применены? На явления какого рода конкурент реагировал неадекватно и почему?

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ БИОГРАФИЯ МЕНЕДЖЕРОВ И ОТНОШЕНИЯ С КОНСУЛЬТАНТАМИ

Другим указанием на цели, представления и возможные в будущем действия компании-конкурента служат данные о карьере ее менеджеров, их подготовке, опыте, личных успехах и неудачах.

1. Функциональная специализация топ-менеджеров является одним из ключевых показателей ориентации, отношения к своему бизнесу и соответствующих целей. Так, лидеры, которые в течение своей карьеры специализировались на финансовом менеджменте, зачастую уделяют повышенное внимание иным стратегическим направлениям, чем те, кто имел опыт в сфере маркетинга или производства, в зависимости от того, где они чувствуют себя более уверенно. В качестве примеров можно привести склонность Эдвина Лэнда к радикальным инновациям как средству решения стратегических проблем в фирме Polaroid; стратегию экономии расходов на виды деятельности, связанные с энергетикой, проводимую Макги в фирме Gulf Oil.

2. Другим индикатором целей, представлений и вероятных будущих действий топ-менеджеров являются типы стратегий, которые были благоприятны или неблагоприятны для их персональной карьеры. Например, если высший руководитель имеет положительный опыт решения стоявших перед ним в прошлом проблем путем снижения издержек, это же средство может быть применено при возникновении проблем и в следующий раз.

3. Еще одним показателем, касающимся карьеры топ-менеджеров, который может оказаться полезным, являются *другие предприятия*, в которых они работали, свойственные этим предприятиям стратегические подходы и манера делового поведения. Например, Марк Ройтман, став в середине 1960-х годов президентом фирмы J. I. Case, применил стратегию продвижения товаров, успешно использованную им при работе с промышленным оборудованием, в области сбыта сельскохозяйственной техники. Фирма R. J. Reynolds пригласила новых менеджеров из компаний по производству продовольственных товаров и туалетных принадлежностей, которые привнесли методы управления, характерные для этих компаний. Недавно вышедшее в отставку руководство фирмы Household Finance Corporation пришло в нее из розничной торговли. В результате фирма вместо того, чтобы укреплять свои сильные позиции в сфере потребительского кредита и вос-

\* См. *Business Week*, November 27, 1978. — Прим. авт.

пользоваться бумом в этой сфере, стала тратить ресурсы, проводя диверсификацию в розничный бизнес. Новый главный управляющий, выдвинутый на этот пост из отделения потребительского кредита, резко изменил направление, вернув его в прежнее русло. Подобная тенденция использования концепций, давших положительные результаты в прошлом, часто встречается среди менеджеров, пришедших в руководство компаний из юридических и консалтинговых фирм, а также других фирм данной отрасли. В таких случаях они несут с собой видение, методы решения проблем, в той или иной степени отражающие их прошлый опыт.

4. На топ-менеджеров могут оказывать влияние *важнейшие события*, которые они переживают, например экономические спады, энергетические кризисы, масштабные убытки в результате колебаний валютных курсов и т.д. Подобные события нередко резко меняют точку зрения менеджера на широкий круг проблем и соответственно могут изменить его подходы к стратегическому выбору.

5. Указания на точки зрения топ-менеджеров могут быть получены также на основе изучения того, что они *говорят и пишут*, их *технической подготовки* или имеющейся информации о полученных ими патентах, тесных контактах с другими фирмами (например, участия в советах директоров), их деятельности вне фирмы и т.п. Перечень подобных источников ограничивается лишь воображением.

6. Важную информацию могут предоставить контакты конкурента с консалтинговыми фирмами, рекламными агентствами, инвестиционными банками и другими *консультантами*. Какие еще компании прибегают к услугам этих консультантов и каковы результаты их работы? Какими концептуальными подходами и методами известны данные консультанты? Подробная характеристика консультантов конкурента может предоставить возможность прогнозировать будущие изменения его стратегии.

## ТЕКУЩАЯ СТРАТЕГИЯ

Третьим компонентом анализа конкурентов является составление аналитических документов о текущей стратегии каждого конкурента. Стратегию конкурента наиболее целесообразно рассматривать как основные направления его политики в каждой функциональной сфере бизнеса и способы осуществления взаимосвязей этих функций. Такая стратегия может быть как явной, так и скрытой, но она всегда существует в той или иной форме. Принципы формулирования стратегии были рассмотрены во введении.

## ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Реалистичная оценка потенциальных возможностей каждого конкурента является заключительным диагностическим этапом анализа конкурентов. Цели, представления и текущая стратегия конкурента воздействуют на *вероятность, сроки, характер и интенсивность* его ответных действий. Преимущества и слабые стороны конкурента определяют его *способность* инициировать стратегические действия или отвечать на такие действия, а также реагировать на события, происходящие в отрасли и за ее пределами.

Поскольку понятия преимуществ и слабых сторон конкурента представляются достаточно ясными, я не буду подробно на них останавливаться. В общем плане преимущества и слабые стороны могут быть оценены на основе анализа позиции конкурента по отношению к пяти ключевым конкурентным силам, рассмотренным в главе 1. Их анализ будет продолжен в главе 7. Более конкретный подход к рассмотрению преимуществ и слабых сторон конкурента в каждой ключевой сфере бизнеса представлен в виде сводной схемы, приведенной ниже\*. Полезность представленного списка может быть усилена постановкой дополнительных вопросов синтетического характера.

### Области анализа преимуществ и слабых сторон конкурента

#### Продукция

Положение продуктов с точки зрения пользователей на каждом сегменте рынка

Широта и полнота отраслевого производственного профиля

#### Оптовые и розничные каналы сбыта / Дилерская сеть

Качество и полнота каналов

Эффективность взаимосвязей между каналами

Возможности обслуживания каналов

#### Маркетинг и сбыт

Квалификация по каждому элементу структуры маркетинга

Квалификация в области исследования рынка и разработки новой продукции

Подготовка и навыки персонала системы сбыта

\* О других аспектах анализа потенциальных возможностей см. Robert Buchele, "How to Evaluate a Firm", *California Management Review*, Fall 1962, pp. 5-16; "Checklist for Competitive and Competence Profiles", в H. I. Ansoff, *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965), pp. 98-99; Chapter 2 в W. H. Newman and J. P. Logan, *Strategy, Policy and Central Management*, 6<sup>th</sup> ed. (Cincinnati: South-Western Publishing, 1971); Chapter 5 в W. E. Rothschild, *Putting It All Together* (New York: AMACOM, 1979). — *Прим. авт.*

**Производственная деятельность**

Уровень и факторы издержек производства — экономия на масштабе, кривая обучения, степень обновления оборудования и т.д.

Технологический уровень производственных мощностей и оборудования

Степень гибкости производства и оборудования

Защищенное собственностью ноу-хау, уникальные патенты или преимущества в издержках производства

Квалификация в области создания дополнительных мощностей, управления качеством, оснастки и наладки и т.д.

Размещение производства, включая факторы стоимости рабочей силы и транспортных расходов

Рабочий климат на производстве; отношения с профсоюзами

Обеспеченность и стоимость сырьевых материалов

Степень вертикальной интеграции

**Исследования и инжиниринг**

Патенты и авторские права

Внутренний потенциал исследований и разработок (разработка продуктов, разработка процессов, фундаментальные исследования, конструкторские разработки, копирование достижений и т.д.)

Квалификация персонала НИОКР по показателям творческих способностей, качества, надежности и т.д.

Доступ к внешним источникам исследований и инжиниринга (например, сотрудничество с поставщиками, потребителями, подрядчиками)

**Общий уровень издержек**

Общий относительный уровень издержек

Затраты или виды деятельности, совместно используемые различными подразделениями бизнеса

Ключевые факторы, обеспечивающие уровень издержек конкурента (масштаб производства и др.), и их источники

**Финансовое положение**

Движение денежной наличности

Кратко- и долгосрочная кредитоспособность (отношение задолженности к собственному капиталу)

Способность дополнительного выпуска акций в обозримом будущем

Качество финансового менеджмента, в том числе в области ведения переговоров, мобилизации капитала, кредита, оборотного капитала и дебиторской задолженности

**Организация**

Единство ценностных установок и четкость организационных целей

Организационная выносливость с учетом выдвигаемых к ней требований

Согласованность организационных мер и стратегии

**Общий потенциал менеджмента**

Качества высшего руководителя как лидера, его способности к мотивированию сотрудников

Способности координировать различные функции или группы функций (например, производство и исследования)

Возраст, подготовка и функциональная ориентация менеджеров

Способность менеджмента решать возникающие проблемы

Гибкость и адаптивность менеджмента

**Корпоративный портфель**

Способность корпорации осуществлять плановые изменения во всех деловых подразделениях с точки зрения финансовых и других ресурсов

Способность корпорации поддерживать или развивать преимущества бизнес-подразделений

**Прочие**

Связи или особые отношения с правительственными органами

Текущее состояние кадров

**Ключевые потенциальные возможности**

- Каковы потенциальные возможности конкурента в каждой функциональной сфере? Где они наилучшие? Наихудшие?
- Каким образом конкурент достигает удовлетворительных результатов по тестам на согласованность своей стратегии (представленным во введении)?
- Существует ли вероятность каких-либо изменений потенциальных возможностей компании-конкурента по мере достижения ею стадии зрелости? Будут ли эти возможности расширяться или сокращаться?

**Потенциал роста**

- Будут ли возможности у компании-конкурента расширяться или сокращаться при ее росте? В каких областях?
- Каков потенциал роста компании-конкурента в показателях кадров, квалификации и производственных мощностей?
- Каким может быть устойчивый рост конкурента, выраженный в финансовых показателях? Могут ли темпы роста соответствовать отраслевым при расчете с использованием аналитического метода компании Du Pont («формулы Дюпона»)\*? Может ли конкурент увеличить

долю рынка? Насколько чувствителен показатель устойчивого роста к увеличению заемного капитала? По отношению к высоким краткосрочным финансовым результатам?

### Способность к быстрым ответным действиям

- Какова способность конкурента к быстрой реакции на действия других компаний или к организации немедленных наступательных мер? Это определяется такими факторами, как:
  - свободные резервы денежных средств;
  - резервная кредитоспособность;
  - резервные производственные мощности;
  - не выпущенные на рынок, но готовые к производству новые продукты.

### Способность адаптироваться к изменениям

- Каково соотношение постоянных и переменных издержек конкурента? Каковы его затраты на содержание неиспользуемых мощностей? Эти факторы будут влиять на его реакцию на изменения.
- Какова способность конкурента адаптироваться и отвечать на изменения условий в каждой функциональной сфере? Например, может ли конкурент адаптироваться:
  - к конкуренции по издержкам;
  - управлению более сложным профилем производства;
  - введению новых видов продукции;
  - конкуренции по обслуживанию;
  - активизации маркетинговой деятельности.
- Способен ли конкурент реагировать на возможные внесистемные явления, например:
  - устойчивый высокий уровень инфляции;
  - технологические изменения, ведущие к устареванию существующих мощностей;
  - экономический спад;
  - повышение ставок заработной платы;

\* Устойчивый рост = (оборотчиваемость активов) × (прибыль после уплаты налогов / объем продаж) × (активы / задолженность) × (задолженность / собственный капитал) × (доля реинвестируемой прибыли). — *Прим. авт.*

— вероятные формы государственного регулирования, воздействующие на бизнес конкурента.

- Существуют ли барьеры для выхода конкурента из отрасли, которые смогут препятствовать сокращению объемов операций или изъятию активов из бизнеса?
- Имеет ли место совместное использование конкурентом производственных мощностей, каналов сбыта или других материальных и кадровых ресурсов с другими подразделениями его материнской компании? Этот фактор может явиться препятствием для адаптации и/или для контроля издержек.

### Жизнеспособность

- Какова способность конкурента выдерживать длительную борьбу, угрожающую его доходам или движению денежных средств? Ответ будет зависеть от рассмотрения таких факторов, как:
  - резервы денежных средств;
  - единство среди менеджеров;
  - долгосрочная перспектива финансовых целей;
  - отсутствие давления со стороны фондового рынка.

## Сведение воедино четырех компонентов — характеристика реакции конкурента

Проведя анализ будущих целей, представлений, текущих стратегий и потенциальных возможностей конкурента, мы можем приступить к поиску ответов на ключевые вопросы, дающих возможность составить характеристику вероятных ответных действий конкурента.

### НАСТУПАТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Первый шаг заключается в предсказании стратегических изменений, которые может инициировать конкурент.

1. *Удовлетворенность существующей позицией.* Какова вероятность инициации конкурентом стратегических изменений, если сравнивать цели конкурента (и его материнской компании) с его текущей позицией?



2. *Вероятные действия.* Каковы наиболее вероятные стратегические изменения, которые может предпринять конкурент, если принять во внимание цели, представления и существующие возможности конкурента? Ответ зависит от представлений конкурента о будущем, о собственных преимуществах, об уязвимости тех или иных его соперников, от свойственных ему и предпочтительных направлений конкуренции, от склонностей к тем или иным действиям топ-менеджеров, а также от других факторов, рассмотренных выше.

3. *Масштаб и серьезность действий.* Анализ целей и потенциальных возможностей конкурента может быть использован для оценки ожидаемого масштаба его вероятных действий. Кроме того, важно оценить, каким может быть *выигрыш* конкурента от этих действий. Например, мера, направленная на совместное с другим подразделением использование затрат и тем самым способная резко изменить его относительную позицию по издержкам, может иметь существенно большее значение, чем мера, направленная на постепенное повышение эффективности маркетинга. Анализ вероятного выигрыша в сочетании со знанием целей конкурента поможет понять степень серьезности намерений конкурента при осуществлении того или иного мероприятия в случае противодействия со стороны соперников.

## СПОСОБНОСТЬ К ОБОРОНИТЕЛЬНЫМ ДЕЙСТВИЯМ

Следующий шаг в создании характеристики реакции конкурента состоит в выработке перечня возможных стратегических действий, доступных для фирмы, действующей в данной отрасли, и перечня вероятных изменений, которые могут произойти в отрасли и в окружающей среде. Оценить способности конкурента к оборонительным действиям можно по следующим критериям с использованием результатов описанного в предыдущих разделах анализа.

1. *Уязвимость.* Какие стратегические действия, а также меры государственной политики, макроэкономические процессы или события, происходящие в отрасли, могут представлять наибольшую опасность для конкурента? Какие действия оказывают асимметричное влияние на прибыль конкурента, иначе говоря, имеют более или же менее серьезные последствия для конкурента, чем для предпринимавшей эти действия фирмы? Какие действия потребовали бы таких крупных затрат капитала для противодействия или следования им, которыми конкурент не смог бы рисковать?

2. *Провокационность.* Какие действия или события могут спровоцировать сопротивление конкурента, даже если его ответные меры будут связа-

ны с большими затратами и приведут к ухудшению финансовых результатов? Иначе говоря, какие действия угрожают целям и позиции конкурента настолько, что он будет вынужден сопротивляться независимо от того, нравится ему это или нет? У большинства конкурентов есть своего рода *горячие точки*, или сферы бизнеса, угроза которым приведет к неадекватной реакции. Эти горячие точки отражают важные цели, психологические склонности и т.п. По возможности их следует избегать.

3. *Эффективность противодействия.* Какие действия или события вызовут быструю и/или эффективную реакцию конкурента с учетом его целей, стратегии, существующего потенциала и представлений? Какие могут быть предприняты действия, при которых попытки конкурента отвечать или соревноваться с ними не будут эффективными?

В табл. 3.1 представлена простая методика анализа способности конкурента к оборонительным действиям. В левой колонке даны возможные стратегические действия со стороны фирмы, а затем изменения в отрасли и за ее пределами, которые могут произойти (включая вероятные действия конкурентов). Эти явления могут вызвать вопросы, приведенные в следующих колонках. В результате может быть получена матрица, которая должна помочь в определении наиболее эффективной стратегии в условиях реальности, на которую будут реагировать конкуренты. Этот анализ может также способствовать быстрой реакции на явления в отрасли и внешней среде, при которой могут быть проявлены слабости конкурента. (Принципы конкурентных действий подробно рассматриваются в главе 5.)

## ВЫБОР ПОЛЯ БИТВЫ

Поскольку конкуренты будут отвечать контрмерами на действия, предпринимаемые фирмой, ее стратегия включает выбор наилучшего *поля битвы*. Оно представляет собой определенный сегмент рынка или направление стратегии, к конкуренции в которых соперники хуже подготовлены и в которых менее энергичны или более всего стеснены. Например, наилучшим выбором может быть конкуренция на основе издержек производства, которая ведется по наиболее дорогим или наиболее дешевым группам товаров, или другие направления.

Идеальный вариант состоит в том, чтобы найти стратегию, на которую конкуренты не имеют возможности ответить при их нынешнем положении. Так, инерция их прошлой и текущей стратегии может существенно повысить затраты на те или иные действия по сравнению с фирмой-инициатором, для которой они будут менее сложны и дорогостоящи. Например,

## Методика оценки способности конкурента к оборонительным действиям

Явления	Уязвимость конкурента от явления	Степень, в которой явление будет провоцировать противодействие конкурента	Эффективность противодействия конкурента явлению
<b>Возможные стратегические действия данной фирмы</b>			
Перечислите все возможные варианты, как-то:			
— расширение специализации			
— повышение качества продукции и услуг			
— снижение цен и конкуренция по издержкам			
<b>Возможные изменения внешней среды</b>			
Перечислите все изменения, как-то:			
— существенное повышение цен на сырье			
— спад объема продаж			
— повышение стремления покупателей минимизировать издержки производства			

когда фирма Folger's Coffee пошла на снижение цен, чтобы отвоевать прочные позиции, занимаемые фирмой Maxwell House в восточной части США, последняя столкнулась с тем, что для аналогичных действий ее издержки оказались слишком велики из-за большой доли рынка.

Другая ключевая концепция стратегии, вытекающая из анализа конкурентов, состоит в создании для конкурентов ситуации *противоречивых стимулов* или *целей*. Такая стратегия означает нахождение действий, сопротивление которым, даже возможное и эффективное, нанесет ущерб общей позиции конкурента. Например, если IBM поторопится отвечать на угрозу со стороны других фирм, производящих мини-компьютеры, выпуском собственного мини-компьютера, она может вызвать снижение роста своего производства больших компьютеров. Ставя конкурента в положение конфликта *целей*, можно осуществить весьма эффективный стратегический подход к атаке фирм, занимающих прочное положение на своем рынке. Мелкие фирмы и новые пришельцы в отрасль часто не имеют груза наследия прошлых стратегий и могут извлечь большие выгоды, находя стратегии, которые способны наказать конкурентов за их приверженность привычным действиям.

В реальности конкуренты будут редко полностью лишены возможности маневра или хотя бы будут разрываться между противоречивыми целями. Приведенные выше вопросы призваны помочь определить такие стратегические действия, которые обеспечат фирме-инициатору наилучшую позицию для конкурентной борьбы, когда придет ее время. Это означает, что преимущество знания целей и представлений конкурента может быть использовано для нейтрализации эффективных ответов там, где это возможно, и выбора такого поля битвы, на котором присущие фирме способности будут служить самым грозным оружием.

## Анализ конкурентов и прогнозирование отрасли

Анализ каждого значимого существующего и потенциального конкурента может быть использован как важный исходный материал для прогнозирования будущей ситуации в отрасли. С помощью сведения воедино данных, полученных на основе проведенного анализа, и моделирования вероятных действий всех конкурентов, их возможной ответной реакции на изменения и взаимодействия друг с другом можно получить ответы на следующие вопросы:

- Каковы последствия взаимодействия тех вероятных действий конкурентов, которые мы определили?

- Конвергируют ли стратегии фирм и вероятно ли их столкновение?
- Демонстрируют ли фирмы устойчивые темпы роста, соответствующие прогнозам, или возможен разрыв, создающий благоприятные условия для вхождения в отрасль?
- Возможно ли сочетание вероятных действий, ведущее к структурным изменениям отрасли?

## Необходимость системы получения информации

Поиск ответов на вопросы о конкурентах порождает огромную потребность в информации. Данные о конкурентах могут поступать из различных источников: публикуемых отчетов, речей представителей менеджмента, деловой прессы, работников системы сбыта, общих для фирмы и конкурента потребителей или поставщиков, инспекции качества продукции, оценок со стороны технического персонала фирмы, информации, собираемой у бывших менеджеров и других сотрудников конкурента, и пр. Более подробно источники информации описаны в приложении Б. Как правило, все данные, необходимые для проведения анализа конкурентов, не могут быть собраны сразу и целиком. Они обычно не приходят потоком, а накапливаются постепенно, и для сведения их воедино необходимо время, чтобы получить полную картину ситуации конкурента.

Очевидно, чтобы получить данные для всестороннего анализа, одной упорной работы недостаточно. Эффективный сбор информации требует организованного механизма — своего рода *системы* конкурентной разведки. Элементы этой системы могут изменяться в зависимости от конкретных нужд фирмы, отрасли, в которой она конкурирует, возможностей персонала, интересов и способностей менеджмента. На рис. 3.2 представлены функции, необходимые для получения данных для анализа, и некоторые варианты осуществления этих функций. В некоторых компаниях все эти функции могут эффективно осуществляться одним лицом, однако это скорее исключение, чем правило. Существует множество источников как полевых, так и публикуемых данных, многие работники компании, как правило, могут внести свой вклад в их получение. Кроме того, одному работнику, как правило, не под силу эффективная работа по сбору, регистрации, обобщению и представлению всей этой информации.

На практике приняты разнообразные способы организации этой работы в фирмах. Это может быть группа по анализу конкурентов, входящая

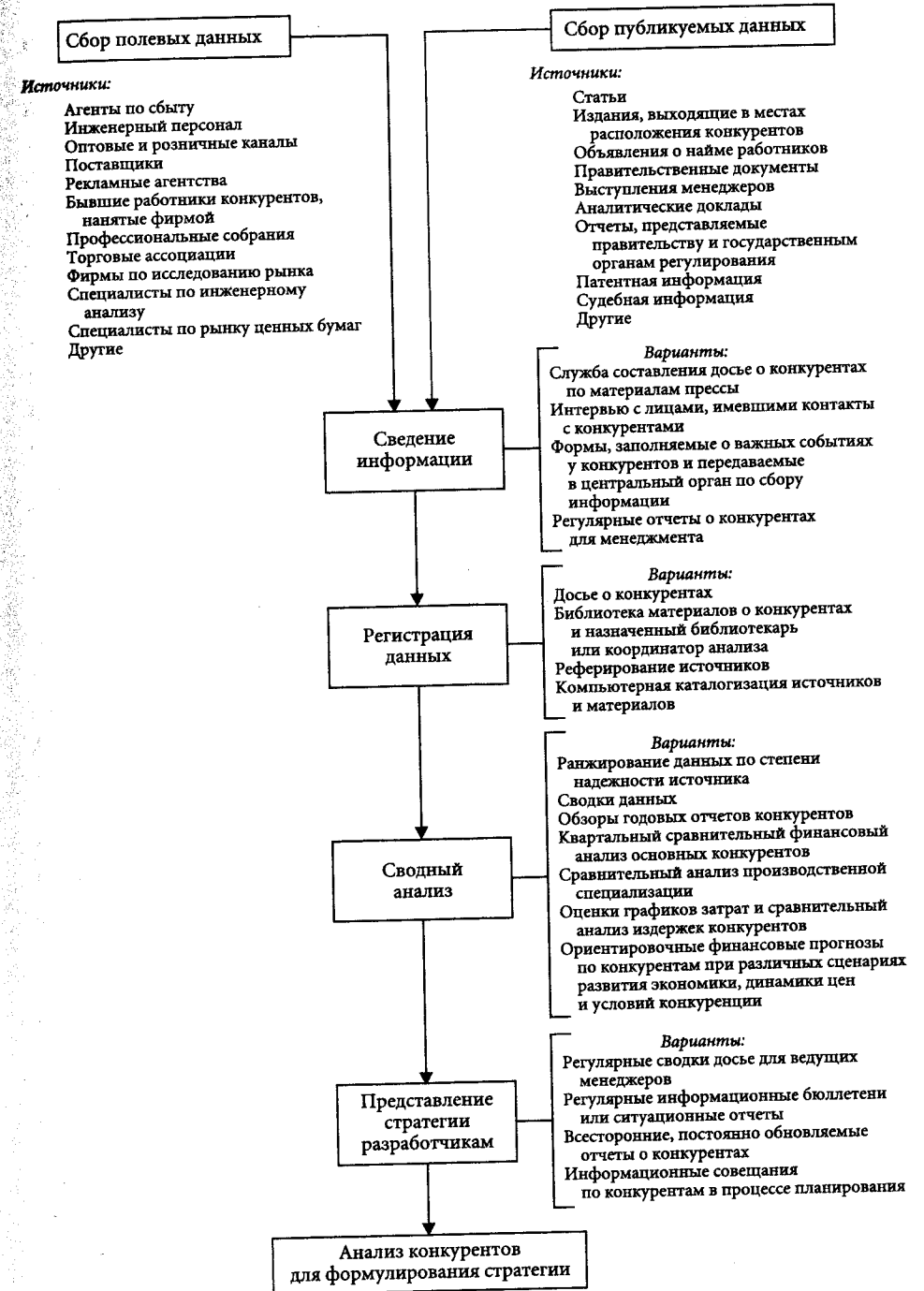


Рис. 3.2. Функции системы конкурентной информации

в состав отдела планирования и выполняющая все необходимые функции (которая в том числе обязывает других сотрудников организации собирать полевые данные); координатор конкурентной информации, выполняющий функции сбора, регистрации и представления данных; система, при которой разработчик стратегии выполняет эту работу неформальным путем. Однако слишком часто за анализ конкурентов вообще никто не отвечает. Очевидно, что нет единого рецепта для получения данных о конкуренте, но также ясно, что кто-то должен проявить активный интерес, иначе значительная часть полезной информации будет потеряна. Топ-менеджмент может многое сделать для стимулирования действий в этом направлении, требуя представления полной характеристики конкурентов в качестве элемента планирования. Необходимо, чтобы как минимум кто-либо из менеджеров был наделен ответственностью за получение информации о конкурентах, являясь центральным звеном всей системы сбора.

Как показано на рис. 3.2, каждая функция может осуществляться несколькими способами. Приведенные варианты характеризуются различной степенью сложности и полноты. Небольшая фирма может не иметь ресурсов или персонала для сложных подходов, тогда как компании, придающей большое значение изучению ключевых конкурентов, возможно, стоит использовать их все. При любом уровне сложности нельзя недооценивать важность функции представления данных. Сбор данных будет ненужной тратой времени, если они не используются при формулировании стратегии. Следует разработать эффективные способы доведения их до топ-менеджмента в концентрированной и удобной форме.

Какой бы механизм получения информации о конкурентах ни был выбран, он требует формальной организации и документации. Очень легко потерять крупницы и части информации, поэтому даже одно их сведение во едино дает бесспорные выгоды. Анализ конкурентов слишком важен, чтобы вести его бессистемно.

## 4 СИГНАЛЫ РЫНКА

Любое действие конкурента, дающее прямое или косвенное указание на его намерения, цели или внутреннюю ситуацию, является сигналом рынка. Поведение конкурентов сигнализирует бесчисленным количеством способов. Одни сигналы могут быть блефом, другие — предупреждением, третьи — правдивым указанием на курс действий\*. Сигналы рынка являются опосредованным способом коммуникации на рыночном пространстве, большинство, если не все, признаки конкурентного поведения могут содержать информацию, полезную для анализа конкурентов и формулирования стратегии.

Правильное распознавание и интерпретация сигналов рынка, таким образом, имеет большое значение для разработки конкурентной стратегии, а восприятие сигналов служит существенным дополнением к анализу конкурентов (глава 3). Знание сигналов важно также с точки зрения конкурентных действий, рассматриваемых в главе 5. Необходимым условием правильной интерпретации сигналов является проведение базисного анализа конкурентов: понимание их будущих целей, представлений о рынке

\* В литературе, посвященной исследованиям олигополий, а также конкретным описаниям конкурентного поведения, можно найти много свидетельств, указывающих на существование сигналов рынка. Интересное практическое исследование, подтверждающее важность сигналов рынка, см. в Fouraker and Siegel (1960). — *Прим. авт.*

и собственных позициях на нем, их текущих стратегий и потенциальных возможностей. Чтение сигналов рынка — конкурентный анализ второго порядка — требует тщательных оценок на основе сравнений известных аспектов ситуации, в которой находятся конкуренты, с их поведением. Как будет показано в дальнейшем, тонкости интерпретации сигналов во многих случаях связаны с постоянным сравнением поведения конкурентов с анализом, представленным в главе 3.

## Типы сигналов рынка

Сигналы рынка могут выполнять две разные по сути функции: они могут быть либо правдивым указанием на мотивы, намерения или цели конкурента, либо блефом. Сигналы-блефы предназначены для введения других фирм в заблуждение, чтобы заставить их предпринимать или не предпринимать те или иные действия к выгоде источника сигнала. Распознавание различий между блефом и правдивым сигналом нередко требует большой проницательности.

Сигналы рынка принимают различные формы в зависимости от конкретного поведения конкурента и способа передачи сигнала. При рассмотрении различных форм сигналов важно определить, каким образом они могут использоваться как блеф и как отличить блеф от правдивого сигнала.

Существенными формами сигналов рынка являются следующие.

### ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ О ДЕЙСТВИЯХ

Потенциальными сигналами могут быть форма, характер и время предварительного объявления. Предварительное объявление представляет собой формальное сообщение конкурента о том, *будет* ли он предпринимать какое-либо действие, например строить завод, изменять цены и т.д. Такое объявление не означает, что действие обязательно состоится; объявленное действие может не состояться либо по причине, что ничего не сделано, либо по причине отмены последующим объявлением. Как будет показано, это свойство объявлений повышает их ценность как сигналов.

Как правило, предварительные объявления могут выполнять различные сигнальные функции, которые не исключают друг друга. Во-первых, они могут служить средством обозначения намерений совершить действие с целью *упреждения* других конкурентов. Например, если конкурент объявляет о масштабном увеличении производственных мощностей, соответ-

ствующем ожидаемым темпам роста отрасли, это может означать, что он **пытается** предотвратить аналогичные действия других фирм, которые **привели бы** к избытку производственных мощностей. Или, что было характерно для IBM, конкурент объявляет о выпуске нового продукта задолго до его фактической рыночной готовности, стремясь тем самым заставить покупателей ждать его появления вместо того, чтобы они могли приобретать тем временем продукцию конкурентов\*. Например, фирма Berkeley предъявила антимонопольный иск фирме Kodak на том основании, что последняя продемонстрировала новую камеру задолго до начала ее производства, чтобы сбить продажи конкурирующих товаров.

Во-вторых, объявления могут служить *угрозой* мер, которые будут приняты, если конкурент будет действовать согласно своему плану. Например, если фирме А становится известно о намерении конкурента Б снизить цены на отдельные виды своей продукции (или конкурент Б объявляет о таком намерении), то фирма А может объявить о своем намерении опустить цены значительно ниже, чем Б. Это может остановить фирму Б, поскольку теперь она знает, что А готова начать ценовую войну.

В-третьих, объявления могут использоваться как *тесты настроения конкурента* с тем преимуществом, что никто не брал на себя обязанность выполнять заявленные действия. Фирма А может объявить о введении новой программы гарантий на изделия, чтобы посмотреть, как будут реагировать другие. Если они реагируют так, как ожидалось, А реализует планируемое изменение. Если же конкуренты посылают сигналы неудовольствия или объявляют о каких-либо иных программах, то А может отменить или изменить свою программу, приспособив ее к намерениям конкурентов.

Четвертая функция объявлений вытекает из их роли в качестве угрозы и приведенной ранее последовательности событий. Объявления могут быть средством *сообщения об удовлетворенности или недовольстве* конкурентной ситуацией в отрасли\*\*. Объявление о действии, совпадающем с действиями

\* См. Brock (1975). — Прим. авт.

\*\* Конкуренты могут также сообщать о своих удовлетворенности или недовольстве непосредственно в интервью, выступлениях и т.д. Однако объявление о каких-либо действиях в ответ на другие действия, как правило, является свидетельством более жесткой позиции, чем простое заявление, поскольку отказ от заявленного действия наносит больший вред доверию, чем действие, не связанное с тем, что говорилось в речи или интервью. Иногда интервью и выступления используются для подачи сигнала о недовольстве, чтобы заставить другую фирму изменить свое мнение, а если такая тактика не приносит успеха, делается объявление о том, что фирма последует сказанному. — Прим. авт.

конкурента, может указывать на удовлетворение, а объявление о контрмерах или существенно ином подходе к той же проблеме — на недовольство.

Пятая, наиболее распространенная, функция объявлений состоит в том, что они служат в качестве шагов примирения, направленных на *минимизацию провокаций*, вызывающих стратегические изменения. Объявление делается с целью избежать стратегических изменений, вызывающих волну нежелательных контрмер и столкновений. Например, фирма А может решить, что в отрасли необходима корректировка уровня цен в сторону снижения. Объявляя об этой мере заранее и обосновывая ее конкретными изменениями уровня издержек, А рассчитывает, что фирма Б не воспримет снижение цен как агрессивное средство завоевания доли рынка и не начнет осуществлять энергичные меры противодействия. Эта функция объявлений широко используется в тех случаях, когда назревшее стратегическое изменение не означает агрессию. Однако объявления такого рода могут также предназначаться для внушения конкурентам чувства безопасности, чтобы облегчить реализацию агрессивных действий. Это один из многих примеров того, как сигнал способен иметь двойственный характер.

Шестая функция объявлений заключается в том, чтобы *избежать дорогостоящих одновременных действий* в таких сферах, как производственные капиталовложения, где чрезмерное наращивание мощностей может привести к перепроизводству. Фирмы могут объявлять о своих планах расширения задолго до начала их реализации, облегчая тем самым для конкурентов выработку таких сроков вложений, которые минимизируют избыточное накопление мощностей\*.

Наконец, объявления могут служить в качестве *средства связи с финансовыми институтами* в целях стимулирования роста курса акций или повышения репутации компании. Это общепринятая практика, которая означает, что, представляя свою ситуацию в лучшем виде, фирмы руководствуются соображениями специалистов по связям с общественностью. Объявления такого типа могут причинять беспокойство, посылая недостоверные сигналы конкурентам.

Кроме того, в некоторых случаях объявления могут также выполнять роль средства обеспечения *внутренней поддержки* того или иного действия. С помощью публичного заявления о каком-либо обязательстве фирмы можно прекратить всякие внутренние разногласия по поводу его целесообразности. Объявления о финансовых целях часто служат таким средством создания единой поддержки.

\* Такой процесс нередко нарушается (см. главу 5 «Расширение мощностей»). — Прим. авт.

Из вышесказанного должно быть ясно, что вся конкурентная война может вестись на основе одних лишь заявлений, без затрат каких-либо реальных ресурсов. Иллюстрацией служит серия объявлений, сделанных производителями оперативной компьютерной памяти (ОЗУ). Texas Instruments сообщила о цене изделия за два года до его появления. Через неделю Bowmar объявила более низкую цену. Тремя неделями позже Motorola заявила еще более низкую цену. Наконец, еще через две недели Texas Instruments объявила цену, вдвое ниже, чем Motorola, в результате другие фирмы решили не производить изделие. Таким образом, Texas Instruments выиграла битву фактически еще до крупных инвестиций в производство продукта\*. Аналогичным образом объявления о различных условиях торговли могут способствовать урегулированию изменения цены или дилерской скидки без необходимости фактического осуществления какой-либо программы и ее последующей модификации или отмены, не вызывая тем самым разрушения рынка и риска ценовой войны.

Чрезвычайно важно правильно определить, является ли предварительное объявление попыткой упреждения или примирения. Начинать следует с анализа возможных долговременных выгод для конкурента в случае реализации его попытки упреждения\*\*. Если такие выгоды налицо, цель упреждения следует считать весьма вероятной. С другой стороны, если возможные выгоды упреждения незначительны или если конкурент, действуя в своих узких интересах, может добиться большего за счет внезапности действий, можно предположить мотив примирения. Объявление о намерении, значительно менее опасно для других фирм, чем можно было предположить, исходя из потенциальных возможностей конкурента, как правило, свидетельствует о примиренческой позиции. Еще одним ключом к определению мотивов конкурента является выбор времени объявления по отношению к срокам намеченного действия. Объявления, сделанные задолго до действия, имеют больше вероятности быть примиренческими при прочих равных условиях, хотя точные выводы здесь делать трудно.

Следует четко сознавать, что объявления могут быть *блефом*, поскольку не обязательны к выполнению. Как отмечалось выше, объявление может служить способом высказывания о намерении фирмы осуществить угрозу, чтобы заставить конкурента либо уступить или смягчить свои дей-

\* Чтобы добиться этого результата, Texas Instruments должна была также с помощью других действий продемонстрировать свое обязательство действительно продавать устройства по низким ценам. Без этого нельзя было предотвратить вхождение конкурентов (см. главу 5). — Прим. авт.

\*\* В главе 15 рассматриваются условия, благоприятствующие стратегии упреждения. — Прим. авт.

ствия, либо не предпринимать их вовсе. Например, фирма может объявить о строительстве крупного завода для поддержания своей доли в общей производственной мощности отрасли с тем, чтобы предотвратить заявленное конкурентами расширение их мощностей, хотя последствиями такого строительства будет создание значительной избыточной мощности. Если этот блеф не проходит, его автору нет смысла осуществлять свою угрозу. Однако факт осуществления или отказа от угрозы или другого намерения существенно повлияет на доверие к будущим намерениям и объявлениям. Экстремальным вариантом является объявление-блеф, сделанное для того, чтобы обмануть конкурентов и вынудить их тратить ресурсы для защиты от несуществующей угрозы.

Предварительные объявления делаются с помощью различных средств информации: официальных пресс-релизов, выступлений менеджеров перед биржевыми аналитиками, интервью с представителями прессы и т.д. Выбранное для объявления средство также является указанием на лежащие в его основе мотивы. Более официальная форма сообщения означает, что фирма хочет убедиться в том, что оно услышано, и довести его до более широкой аудитории. От выбора средства сообщения зависит, кто его услышит. Объявление в специализированном отраслевом журнале, скорее всего, будет замечено лишь конкурентами или другими участниками отрасли. Иное значение имеет объявление, сделанное для широкой аудитории биржевых специалистов или в национальной деловой прессе. Предварительное объявление широкой аудитории может служить признаком желания убедить общественность и конкурентов в твердости своих обязательств и невозможности отказа от них. Следовательно, это также может служить признаком целей устрашения\*.

### ОБЪЯВЛЕНИЯ О ДЕЙСТВИЯХ ИЛИ РЕЗУЛЬТАТАХ ПОСЛЕ ИХ СОВЕРШЕНИЯ

Фирмы часто сообщают (подтверждают) данные о расширении производства, объемах продаж и других результатах или действиях после того, как они завершились. Такие публичные объявления могут содержать сигналы, особенно если они предоставляют информацию, которую трудно добыть иным способом, и/или являются неожиданной акцией со стороны заявляющей фирмы. Объявления постфактум делаются для того, чтобы быть уве-

\* Значимость обязательств и устрашения для конкурентной ситуации рассматривается в главе 5. — *Прим. авт.*

ренными в том, что другие фирмы знают и принимают во внимание сообщаемую информацию и что это влияет на их поведение.

Как и любое другое, объявление постфактум может быть ложным или, что более вероятно, вводящим в заблуждение, хотя это, по всей видимости, нечастое явление. Многие подобные объявления касаются таких данных, как например, показатели доли рынка, — они не подпадают под аудиторский контроль и не являются обязательными для проверки со стороны комиссии по ценным бумагам и биржам. Фирмы иногда сообщают вводящую в заблуждение информацию, если она может служить средством упреждения или убедить в твердости намерений. Примером подобной тактики может служить включение в показатель объема продаж какой-либо категории товаров данных о смежных продуктах, не входящих в эту категорию, но позволяющих таким образом завесить долю компании на рынке. Другой пример — сообщение о проектной мощности строящегося завода вместо фактически введенной, хотя для ее достижения потребуются строительство второй очереди\*. Если компании удастся узнать или прийти к выводу о том, что фирма-конкурент предоставила неверную информацию, это будет служить важным сигналом о целях конкурента и его реальных конкурентных возможностях.

### ПУБЛИЧНЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ ОТРАСЛИ КОНКУРЕНТАМИ

Высказывание конкурентами мнений о состоянии отрасли, в том числе прогнозов спроса, цен, расширения производства, влияния внешних факторов, например роста стоимости сырья и т.д., является вполне обычным делом. Такие комментарии содержат множество сигналов, поскольку выражают представления фирм, на которых, вероятно, строится их стратегия. В этом случае подобное обсуждение может быть сознательной или неосознанной попыткой заставить другие фирмы руководствоваться в своей деятельности теми же представлениями и, таким образом, минимизировать непонимание мотивов и возможность столкновений. Такие комментарии могут также содержать скрытый призыв к соблюдению ценовой дисциплины. Примерами могут служить следующие высказывания: «Ценовая конкуренция все еще очень остра. Отрасль ведет непристойную политику перекалывания возросших издержек на потребителя»\*\*. «Проблема в данной отрасли состоит

\* Такое действие следует четко отличать от конкретного объявления действующей мощности, когда одновременно говорится о планах будущего расширения. — *Прим. авт.*

\*\* Комментарий президента Sherwin-Williams Coating Group относительно лакокрасочной промышленности в «A Thin Coating of Profit for Paint Markets», *Business Week*, August 14, 1977. — *Прим. авт.*

в том, что некоторые фирмы не осознают неблагоприятных последствий текущих цен для нашей долгосрочной перспективы роста и производства качественных товаров»\*. Обсуждение положения дел в отрасли может также содержать косвенные призывы к другим фирмам расширять производство упорядоченно, не втягивать всех в чрезмерную рекламную конкуренцию, не нарушать порядок отношений с крупными потребителями и многое другое, как, например, скрытые обещания сотрудничать, если другие будут действовать «должным образом».

Разумеется, фирма, выступающая с комментарием, может интерпретировать состояние отрасли в собственных интересах. Она может, например, предпочесть снижение цен и представить цены конкурентов как слишком высокие, тогда как для конкурентов, возможно, выгоднее удерживать цены на постоянном уровне. Это означает, что фирмы, воспринимая сигналы, содержащиеся в высказываниях своих конкурентов, должны сами проверять состояние отрасли и, подвергая сомнению намерения конкурента, определять те вопросы, в которых представленная им интерпретация фактов для него выгодна.

Помимо того, что конкуренты дают общие комментарии относительно состояния отрасли, они также иногда прямо высказываются о действиях своих соперников: «Недавнее предоставление кредита дилерам неуместно по таким-то причинам». Подобное прямое высказывание может говорить о согласии или несогласии с действием, однако его цели, как и всякого публичного заявления, могут быть интерпретированы по-разному. Оно может быть попыткой искажения намерений конкурента, преследующего собственные интересы.

Иногда фирмы дают высокую оценку отдельным конкурентам или отрасли в целом. Такой случай наблюдался, например, в сфере управления больничным обслуживанием. Высокая оценка, как правило, является жестом примирения, направленным на снижение напряженности или прекращение нежелательной практики. Чаще всего это происходит в отраслях, где все фирмы зависят от общего имиджа отрасли в глазах потребителей или финансовых институтов.

## ОБСУЖДЕНИЕ И ОБЪЯСНЕНИЕ КОНКУРЕНТАМИ СВОИХ ДЕЙСТВИЙ

Конкуренты часто обсуждают собственные действия публично или на форумах, материалы которых становятся известны другим фирмам. Распространенным примером является дискуссия о возможных шагах с крупными

\* Из выступления руководителя крупной компании по производству потребительских товаров перед специалистами рынка ценных бумаг. — *Прим. авт.*

потребителями или оптовиками, которая почти наверняка становится достоянием всех участников отрасли.

Обсуждение или объяснение фирмами своих действий может сознательно или несознательно преследовать по крайней мере три цели. Во-первых, таким путем можно попытаться дать другим фирмам представление о логике действия и побудить их последовать вашему примеру или дать знать, что предпринимаемое действие не следует считать провокацией. Во-вторых, обсуждение или объяснение действий может быть упреждающим жестом. Фирмы, выпускающие на рынок новый продукт или выходящие на новый рынок, нередко наводят прессу историями о том, каких затрат и усилий им это стоило, что по идее должно остановить другие фирмы от подобных попыток. Наконец, такие обсуждения могут сообщить о твердости намерений. Конкурент подчеркивает масштаб затраченных ресурсов и долгосрочный характер планов в данной области, убеждая соперников в том, что он не отступит и не следует пытаться его теснить.

## ТАКТИКА КОНКУРЕНТОВ В СРАВНЕНИИ С ИХ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Сравнение того, что конкурент мог бы реально сделать, с фактически выбранным уровнем цен, масштабом рекламной кампании, размером дополнительных производственных капиталовложений, принятыми характеристиками продукта и пр. несет важные сигналы о его мотивах. Если выбранные им стратегические параметры являются наихудшими из возможных с точки зрения наносимого ущерба другим фирмам, это является явным сигналом агрессии. Если он мог нанести больший вред своим конкурентам другими действиями (например, более высокой, чем это оправдано издержками, ценой), но выбрал иную, более щадящую для конкурентов, стратегию, это может указывать на примирительную позицию. Поведение конкурента, не соответствующее его узко определенным интересам, также может подразумевать сигнал примирения.

## СПОСОБ ИЗНАЧАЛЬНОГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Конкурент может вводить новый продукт первоначально на периферийном рынке или сразу начать агрессивно продавать его основным потребителям своих соперников. Изменения цен могут касаться прежде всего продукции,



являющейся основной в ассортименте конкурента, или же продуктов и сегментов рынка, не имеющих для него решающего значения. То или иное действие может быть произведено в нормальное для такого рода акций время года или в необычный момент времени. Это лишь некоторые примеры того, как способ осуществления любого стратегического изменения может помочь отличить стремление конкурента нанести удар от желания предпринять действие, благотворное для всей отрасли. Но, как правило, в таких мотивах может присутствовать риск блефа.

### ОТКЛОНЕНИЕ ОТ ПРОШЛЫХ ЦЕЛЕЙ

Если, например, конкурент в прошлом занимался производством исключительно дорогостоящих видов продукции, а теперь осваивает изделия в сегменте низких цен, это является указанием на возможность пересмотра его целей и представлений. Такое отклонение от прошлых целей в любой другой области стратегии несет аналогичный сигнал. Появление подобных отклонений может потребовать интенсивного анализа конкурента и повышенного внимания к сигналам с его стороны.

### ОТКЛОНЕНИЕ ОТ ОТРАСЛЕВЫХ ПРЕЦЕДЕНТОВ

Действие, отличающееся от свойственных отрасли норм, как правило, является сигналом об агрессии. Примерами могут служить скидки на продукты отрасли, которые никогда прежде не практиковались, строительство завода в совершенно новой географической области или стране.

### ПЕРЕКРЕСТНОЕ ПАРИРОВАНИЕ

Когда какая-либо фирма инициирует действие в одной области, а конкурент отвечает в другой области действием, способным повлиять на инициатора, это может быть названо *перекрестным парированием*. Такая ситуация встречается нередко, если фирмы конкурируют на различных географических территориях или имеют широкий и не полностью совпадающий производственный профиль. Например, фирма, действующая на восточном побережье и выходящая на рынок западного побережья, может столкнуться с западной фирмой, в свою очередь,двигающейся на восточный рынок. Примерно такая ситуация случилась в кофейной отрасли. Maxwell House

долгое время занимала сильные позиции на Востоке, а Folger — на Западе. Folger, приобретенная фирмой Procter and Gamble, решила продвигаться на восточные рынки с помощью агрессивного маркетинга. Maxwell House ответила снижением цен и повышением расходов на маркетинг на некоторых ключевых для Folger западных рынках. Другой пример можно найти в машиностроении. В конце 1950-х годов компания Deere вошла в отрасль по производству землеройной техники, проводя стратегию, аналогичную стратегии фирмы Caterpillar, и затем предприняла более серьезные шаги по проникновению на некоторые ключевые для Caterpillar рынки, после чего возникли слухи, что Caterpillar в ответ стала разрабатывать планы производства сельскохозяйственного оборудования, где Deere имела сильные позиции\*.

Реакция в виде перекрестного парирования означает решение защищающейся фирмы противостоять первоначальному действию не прямо, а косвенно. Путем косвенного ответа фирма, обороняясь, может попытаться с успехом противостоять, не вызывая деструктивных действий и контрмер на конкурентном рынке, а посылая четкие сигналы неудовольствия и угрозы дальнейших серьезных шагов.

Если перекрестное парирование направлено на один из наиболее «хлебных» рынков инициатора, это может быть расценено как серьезное предупреждение. Если же оно касается менее важных сфер рынка, то может служить предупреждающим сигналом на будущее либо сигналом надежды на возможность избежать неразрешимой ситуации или жестких контрмер со стороны инициатора. Ответные действия на второстепенном рынке могут также указывать на то, что сторона, находящаяся в обороне, оплатит в дальнейшем более серьезными мерами, если инициатор не отступит.

Перекрестное парирование может быть особенно эффективным средством дисциплинировать конкурента, если существует значительное несоответствие долей рынка. Например, если перекрестное парирование связано со снижением цен, потери при ответных мерах для фирмы с большей долей рынка могут быть гораздо значительнее, чем для фирмы, посылающей сигнал. Это обстоятельство может усилить эффект давления на первоначального инициатора, заставляя его отступить.

Значение этого анализа состоит в том, что более скромные позиции на подобных перекрестных рынках могут оказаться полезным сдерживающим фактором.

\* Слухи, так же как и реальные действия, могут служить средством перекрестного парирования. — Прим. авт.

## АКТИВНЫЙ БРЕНД

Разновидностью сигнала, относящегося к перекрестному парированию, является *активный бренд*. Фирма, испытывающая реальную или потенциальную угрозу со стороны другой фирмы, может ввести бренд, предназначенный специально или наряду с другими целями для наказания или демонстрации намерения наказать фирму, от которой изначально исходила угроза. Например, Coca-Cola в середине 1970-х годов представила новый бренд под названием Mr. Pibb, весьма схожий по своим вкусовым качествам с популярным брендом Dr. Pepper. Maxwell House ввела кофейный бренд Hotizon, имевший характеристики и дизайн упаковки, сходные с продукцией фирмы Folger, на некоторые рынки, где последняя стремилась укрепиться. Активные бренды могут восприниматься как предупреждение, средство сдерживания или ударная сила для противостояния конкурентной атаке. Они также часто применяются без серьезной поддержки до начала атаки, выполняя, таким образом, функцию предупреждения. Активные бренды могут использоваться и как наступательное средство, являясь частью более широкой кампании.

## ЧАСТНЫЕ АНТИМОНОПОЛЬНЫЕ СУДЕБНЫЕ ИСКИ

Если фирма подает частный антимонопольный иск на конкурента, это может расцениваться как сигнал недовольствия или беспокойства, а также как тактика проволок. Таким образом, частные иски можно рассматривать как средство, весьма сходное с перекрестным парированием. Поскольку частный иск может быть в любое время отозван фирмой-истцом, он потенциально является мягким сигналом недовольствия по сравнению, например, с конкурентным снижением цен. Он как бы говорит: «Вы зашли слишком далеко на этот раз и вам лучше отступить», и при этом не несет риска, связанного с прямой конфронтацией на рынке. Для более слабой компании, подающей иск на более сильную, эта форма может служить средством повышения чувствительности сильной фирмы с тем, чтобы она не предпринимала агрессивных действий, пока дело не закрыто. Если сильная фирма ощущает себя под юридическим прессом, ее рыночная власть может быть реально ограничена.

Для крупных фирм подача частных исков на более мелкие может быть слегка завуалированным средством наказания. Судебное разбирательство чревато для более слабой фирмы чрезвычайно высокими судебными издержками в течение длительного времени и, кроме того, отвлекает ее

внимание от конкуренции на рынке. Либо в соответствии с приведенным ранее аргументом иск может служить свободным от риска средством напоминания более слабой фирме, что она пытается откусить слишком большой кусок рынка. Предъявленный иск может оставаться фактически бездействующим благодаря определенным юридическим процедурам и при необходимости активизироваться, вызывая издержки слабой фирмы, если последняя демонстрирует неверное восприятие сигнала.

## История как дополнительное средство определения сигналов

Исследование истории взаимосвязей между заявлениями фирмы и ее действиями или между различными вариантами потенциальных сигналов и последующими результатами может существенно улучшить качество восприятия сигналов. Идентификация сигналов, которые конкурент мог в прошлом непреднамеренно посылать до совершения какого-либо действия, также помогает определить новые непреднамеренные сигналы, характерные для данного конкурента. Всегда ли модификации продукта предшествовали определенным действиям в системе сбыта? Всегда ли выпуск нового продукта происходил после общего совещания фирмы по организации сбыта? Всегда ли выпуск нового продукта сопровождался изменениями цен на выпускаемую продукцию? Всегда ли конкурент объявлял о расширении производственных мощностей, когда коэффициент их использования достигал определенной величины?

Безусловно, при интерпретации подобных сигналов всегда следует учитывать возможность отклонения от прошлого поведения. В идеале полный анализ конкурента позволит заранее определить экономические и организационные причины, по которым такие отклонения могут произойти.

## Может ли работа над сигналами отвлекать внимание?

Учитывая сложность интерпретации сигналов рынка, кто-то может подумать, что слишком большое внимание к ним может оказаться категорически непродуктивным. Согласно этой точке зрения, вместо отслеживания и угадывания запутанных слов и действий конкурентов, компаниям следует сосредоточить свою энергию и время на конкуренции.

Конечно, можно представить себе ситуацию, когда топ-менеджеры настолько заняты сигналами, что забывают о важных задачах управления бизнесом и создания сильной стратегической позиции, но это вряд ли оправдывает отказ от такого потенциально ценного источника информации. Формулирование стратегии по своей сути содержит явно выраженные или скрытые представления о конкурентах и мотивах их действий. Сигналы рынка служат существенным вкладом в знания фирмы о конкурентах и, таким образом, улучшают качество этих представлений. Игнорирование этих сигналов подобно игнорированию самих конкурентов.

## 5

### КОНКУРЕНТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

В большинстве отраслей центральной характеристикой конкуренции является взаимозависимость участников: фирмы испытывают на себе действия друг друга и стремятся реагировать на них. В такой ситуации, которую экономисты называют олигополией, результат конкурентного действия одной из фирм зависит, по крайней мере в некоторой степени, от ответных действий ее соперников\*. «Плохие» или «иррациональные» ответные действия конкурентов (в том числе более слабых) часто способны превратить «хорошие» стратегические действия в неудачу. Таким образом, успех может быть обеспечен лишь в том случае, если конкуренты выбирают или вынуждены выбрать ответную реакцию, не являющуюся деструктивной.

В ситуации олигополии фирма часто стоит перед дилеммой. Она может преследовать цели, соответствующие интересам (прибыльности) отрасли в целом (или некоторой подгруппы фирм), и, таким образом, не возбуждать конкурентной реакции либо действовать в собственных узких интересах с риском вызвать противодействие и эскалацию конкурентного сражения в отрасли. Эта дилемма встает потому, что выбор фирмой вариантов стра-

\* Олигополия занимает промежуточное положение между монополией, когда в отрасли действует лишь одна фирма, и совершенной конкуренцией, для которой характерны множество фирм и свободное вхождение в отрасль и при которой фирмы фактически не воздействуют друг на друга, а реагируют на общие условия рынка. — *Прим. авт.*

тегий или ответных действий, не связанных с риском сражения и благоприятных для всей отрасли (их можно назвать стратегиями *сотрудничества*), может означать ее отказ от потенциальной прибыли или доли рынка.

Ситуация аналогична классической «дилемме заключенного» в теории игр, один из вариантов которой состоит в следующем. Двое преступников, находящихся в тюрьме, могут дать показания друг против друга или хранить молчание. Если ни один из них не донесет на другого, оба будут отпущены. Если оба сознаются — будут повешены. Если один из заключенных заговорит, а другой нет, то информатор не только избежит наказания, но еще и получит вознаграждение. Для обоих преступников выгоднее, если они будут молчать, но каждый из них, действуя в собственных интересах, имеет дополнительный стимул донести на другого при условии, что другой этого не сделает. В условиях олигополии подобная ситуация означает, что, если фирмы сотрудничают, они все могут заработать разумную прибыль. Но если одна фирма предпринимает в собственных интересах стратегическое действие, на которое другие не находят эффективного ответа, она может получить более значительную прибыль. Если же ее конкуренты энергично противодействуют, все могут иметь худший результат по сравнению с ситуацией сотрудничества.

В данной главе представлены некоторые принципы конкурентных действий в подобных условиях. В ней рассматриваются как наступательные действия, направленные на улучшение позиций, так и оборонительные действия, цель которых — предотвратить нежелательные действия конкурентов. Прежде всего, на основе выводов главы 1 исследуется общая вероятность конкурентных взрывов в отрасли, создающая фон для развертывания тех или иных наступательных или оборонительных действий. Далее рассматривается ряд важных условий совершения конкурентных действий различного характера, в том числе действий, не несущих в себе угрозы или основанных на сотрудничестве, действий угрожающих, а также действий, направленных на сдерживание. На этой основе будет продемонстрирована важность принятия твердых *обязательств* в отношении действий и детально рассмотрены соответствующие подходы к этой проблеме. В заключении главы будут рассмотрены некоторые подходы к обеспечению сотрудничества и совместных действий в отрасли.

Основой для этой главы служат материалы главы 1, основные принципы анализа конкурентов, описанные в главе 3, и сигналы рынка, рассмотренные в главе 4. Очевидно, что анализ конкурентов служит предварительным шагом в изучении любого наступательного или оборонительного действия, а сигналы рынка являются инструментами, обеспечивающими как понимание конкурентов, так и практическое осуществление конкурентных действий.

## Нестабильность отрасли: вероятность конкурентных битв

Первым вопросом для фирмы при разработке наступательных или оборонительных действий является общий уровень нестабильности в отрасли или общеотраслевые условия, при которых то или иное действие способно вызвать широкомасштабное столкновение. В одних отраслях нужно действовать значительно осторожнее, чем в других. Основные черты *структуры* отрасли, рассмотренные в главе 1, определяют интенсивность конкурентной борьбы и относительную легкость или сложность нахождения путей для сотрудничества или ухода от столкновения. Чем больше число конкурентов, ближе их рыночные позиции, чем выше уровень стандартизации их продукции и уровень постоянных издержек, чем больше условия отрасли заставляют ее участников стремиться к более высокой загрузке мощностей и чем ниже темпы роста отрасли — тем больше возрастает вероятность повторения попыток фирм преследовать собственные интересы. Они будут предпринимать такие действия, как, например, предоставление скрытых уступок в цене (аналог поведения преступника, доносящего на другого), которые наверняка вызовут очередной раунд борьбы за снижение прибылей. Аналогичным образом, чем выше уровень разнообразия или асимметрии целей и перспектив конкурентов, значительнее их стратегические интересы в конкретном бизнесе и слабее сегментация рынка, тем труднее правильно интерпретировать каждое действие конкурентов и поддерживать сотрудничество между ними. В общем плане и наступательные, и оборонительные действия более рискованны, если все они способствуют интенсивному соперничеству.

Есть и другие отраслевые условия, от которых зависит вероятность вспышки соперничества. Длительная история конкурентных отношений, или *продолжительность взаимодействия* между сторонами, может благоприятствовать стабильности, поскольку содействует установлению доверия (уверенности, что конкуренты не стремятся обанкротить друг друга) и более точному прогнозированию ответной реакции конкурентов. Напротив, отсутствие длительных отношений повышает шансы на вспышки конкурентной борьбы. Длительность взаимоотношений зависит не только от стабильности состава конкурентов, но и от стабильности менеджмента этих конкурентов.

Стабильности в отрасли также способствует *множественность сфер совершения сделок*, или ситуация, при которой фирмы взаимодействуют в более чем одной области конкуренции. Например, если две фирмы конкурируют на рынках США и Европы, приобретение одной из них дополнительных

преимущества на рынке США может быть компенсировано преимуществами другой фирмы в Европе, что в противном случае было бы невозможно ни для одной из них. Множественность рынков дает возможность фирме вознаградить другую за то, что она ее не атакует\*, или, напротив, позволяет дисциплинировать отступника. *Взаимосвязи* через совместные предприятия или систему участия в акционерном капитале также могут способствовать стабильности в отрасли за счет ориентации на сотрудничество и предоставления участникам доступа к достаточно полной информации друг о друге. Полная информация, как правило, является стабилизирующим фактором, так как помогает фирмам избежать ошибочных реакций и удерживает их от попыток необоснованных стратегических инициатив.

Структура отрасли влияет на позиции конкурентов, на факторы, вынуждающие их предпринимать агрессивные действия, и на степень вероятности конфликта между их интересами. Таким образом, структура устанавливает основные параметры, в рамках которых совершаются конкурентные действия. Однако структура не является единственным определителем того, что происходит на рынке. Конкуренция зависит также от конкретных ситуаций, в которых находятся участники. Поэтому следующий шаг в оценке нестабильности отрасли и общих условий для совершения действий состоит в *анализе конкурентов*. Используя методы, описанные в главе 3, необходимо исследовать возможные действия каждого конкурента, угрозы, содержащиеся в действиях их соперников, и способности каждого конкурента к эффективной защите от таких действий. Этот анализ является предварительным условием разработки стратегий сдерживания или принятия решений о том, где и как осуществлять наступательные действия. В ходе дальнейшего исследования мы принимаем, что такой анализ уже произведен.

Завершающим этапом оценки нестабильности отрасли является определение характера движения информации между фирмами на рынке, в том числе степени их совместного знания отраслевых условий и способности сообщать о своих намерениях с помощью сигналов. Этот информационный поток является центральной проблемой данной главы.

## Конкурентные действия

Поскольку в условиях олигополии фирма в определенной мере зависит от поведения своих соперников, выбор правильного конкурентного действия означает нахождение такого действия, последствия которого легко

\* Или возможность «побочных платежей» на языке теории игр. — Прим. авт.

определить (не имеются в виду длительные и серьезные столкновения) и которое, кроме того, в наибольшей степени работает на собственные интересы фирмы. Иначе говоря, задача фирмы состоит в том, чтобы избежать дестабилизирующего и дорогостоящего столкновения, чреватого ухудшением результатов для всех участников, и в то же время добиться лучших результатов.

Один из подходов к ее решению заключается в использовании более мощных ресурсов и возможностей, чтобы, преодолевая сопротивление, *заставить* результат соответствовать интересам фирмы. Такой подход можно назвать *подходом грубой силы*, он возможен, только если фирма обладает явным преимуществом. Он обеспечивает стабильность лишь в том случае, если фирма сохраняет это преимущество и конкуренты не ошибаются в его восприятии и не пытаются изменить свою позицию неверными методами.

Некоторые компании, вероятно, видят в конкурентных действиях исключительно игру грубой силы: для атаки соперника собираются все ресурсы. Преимущества и слабые стороны фирмы (глава 3), безусловно, помогают определить возможности и угрозы, перед которыми она стоит. Однако даже полной мобилизации ресурсов может быть недостаточно для обеспечения нужного исхода, если конкуренты в ответ проявят жесткость (или, хуже того, безрассудство или иррациональность) или будут преследовать совершенно иные цели. Более того, обладание явными преимуществами на деле далеко не всегда доступно для каждой фирмы, стремящейся улучшить свою стратегическую позицию. Наконец, даже при явных преимуществах война на истощение несет издержки и для победителя, и для побежденного, и лучшим решением является отказ от нее.

Конкурентные действия — это, кроме того, игра ухищрений. Она может быть так структурирована, а действия выбраны и реализованы таким образом, чтобы добиться максимизации результата независимо от ресурсов, доступных фирме. В идеале битва ответных действий вовсе не должна начинаться. Осуществление конкурентных действий в условиях олигополии можно наилучшим образом представить как комбинацию любых грубых сил, которые фирма способна мобилизовать и применять достаточно искусно.

## ДЕЙСТВИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА СОТРУДНИЧЕСТВЕ ИЛИ НЕ СОДЕРЖАЩИЕ УГРОЗЫ

Поиск путей улучшения позиции следует начинать с действий, не несущих угрозы целям конкурентов. На основе тщательного анализа целей и

представлений конкурентов по методике, представленной в главе 3, можно найти такие действия, которые позволят фирме повысить прибыльность (или даже долю рынка) и при этом не окажут неблагоприятного воздействия на результаты значимых конкурентов и не представят серьезной угрозы их будущим целям. Можно выделить три категории таких действий:

- действия, которые одновременно улучшают позиции фирмы и конкурентов, даже если они не отвечают соответствующими действиями;
- действия, которые улучшают позицию фирмы и одновременно улучшают позиции конкурентов, только если они в большинстве своем отвечают соответствующими действиями;
- действия, которые улучшают позицию фирмы, поскольку конкуренты не будут отвечать на них соответствующими действиями.

В первом случае, если подобные варианты удастся найти, они несут наименьший риск. Правда, возможна ситуация, когда фирма ведет практику, которая не только ухудшает ее результаты, но и дает побочные эффекты, ухудшающие результаты конкурентов, например при неудачной рекламной кампании или неэффективной структуре цен, нарушающей сложившиеся в отрасли соотношения. Такие обстоятельства связаны со слабостью предшествовавшей стратегии.

Второй случай является более распространенным. В большинстве отраслей возможны действия, способные улучшить общую ситуацию, если их предпринимают все фирмы. Например, если все фирмы сократят срок гарантии с двух лет до одного года, все они сэкономят затраты и повысят прибыль, при условии, что совокупный спрос на продукцию отрасли не чувствителен к условиям предоставления гарантий. Другим примером может служить изменение издержек, вызывающее необходимость корректировки цен. Проблема такого рода действий заключается в том, что их могут выполнять не все фирмы, поскольку эти действия, хотя и благоприятны, но не оптимальны для них. Например, при сокращении сроков гарантии фирма, выпускающая изделие, отличающееся наиболее высокой надежностью, потеряет конкурентное преимущество. Другие конкуренты также могут не последовать этому, если кто-либо из участников именно здесь усмотрит свой шанс укрепить позицию при условии, что остальные будут проводить общую политику.

При выборе действия, относящегося к этой категории, ключевыми шагами являются: 1) оценка последствий действия для всех и для каждого основного конкурента; 2) оценка факторов, стимулирующих конкурента

отказаться от сотрудничества ради каких-либо выгод. Такая оценка является одной из проблем, присущих анализу конкурентов. Риск осуществления действий, успех которых обусловлен единством действий конкурентов, состоит в возможности нарушения этого единства. Этот риск невелик, если выбранное действие может без больших затрат быть прекращено либо если изменения в относительной позиции компании достаточно медленны или легко исправимы. Однако такое действие может быть весьма рискованным, если потенциал относительных позиций других фирм, не участвующих в сотрудничестве, окажется достаточно значительным и прочным.

Выявление действий, не несущих угрозы и относящихся к третьей категории — действий, в которых не будут участвовать конкуренты, — связано с тщательным исследованием возможностей, открывающихся благодаря целям и представлениям конкурентов. Здесь необходимо найти такие действия, на которые конкуренты не будут отвечать, поскольку не испытывают в этом потребности. Например, конкурент в своей экспортной политике может ориентироваться на Канаду и не придавать серьезного значения рынку стран Латинской Америки и проникновению на него за счет местных компаний.

Действия не будут восприниматься как угрожающие, если:

- конкуренты не замечают их, так как основные связанные с ними изменения происходят внутри фирмы;
- конкуренты не придадут им значения, так как руководствуются собственными представлениями об отрасли и способах ведения конкуренции в ней;
- неблагоприятное воздействие на результаты конкурентов, измеряемые их собственными критериями, будет незначительным или вовсе отсутствовать.

Примером действия, сочетающего ряд указанных особенностей, было вхождение фирмы Timex в часовую промышленность в начале 1950-х годов\*. Стратегия Timex состояла в производстве очень дешевых часов (без подшипников на камнях), которые не стоило даже ремонтировать и которые продавались не в ювелирных магазинах, а в аптеках и других необычных торговых точках. В то время в мировой часовой промышленности домини-

\* Подробнее см. в *Note on the Watch Industries in Switzerland, Japan and the United States*, Intercollegiate Case Clearinghouse 9-373-090; and *Timex (A)*, Intercollegiate Case Clearinghouse 6-373-080. — Прим. авт.

ровали швейцарские фирмы, производившие высококачественные и дорогие изделия, продаваемые через ювелирные магазины и рекламируемые как высокоточные приборы. В начале 1950-х годов промышленность Швейцарии развивалась высокими темпами. Часы Timex настолько отличались от швейцарских, что швейцарские часовщики, по-видимому, вообще не воспринимали их как конкурентную продукцию. Они не угрожали ни имиджу качества, ни их позиции как лидирующего производителя качественных и дорогих изделий. Очевидно, что часы Timex сами создали первичный спрос, не потеснив швейцарцев на рынке. Швейцарская часовая промышленность развивалась, и Timex первоначально не представляла для нее никакой угрозы. В результате Timex смогла прочно обосноваться на рынке низких цен, даже не привлекая внимания швейцарских фирм.

Для осуществления действия, улучшающего общие позиции, необходимо, чтобы конкуренты *понимали*, что оно им не угрожает. Подобные действия могут быть обычным и повторяющимся приемом адаптации к меняющимся условиям отрасли. В то же время все три категории неугрожающих действий связаны с некоторым риском их ошибочного восприятия как агрессии.

В таких ситуациях фирмы могут использовать различные средства, чтобы избежать ошибок восприятия, хотя ни одно из них не является гарантированной «защитой от дурака». Одним из таких указаний на добрые намерения является активное распространение сигналов рынка (глава 4) с помощью заявлений о проводимых изменениях, публичного обсуждения и пр. Например, тщательно подготовленная дискуссия в прессе о повышении цен и оправдывающем его росте издержек способствует распространению информации между участниками об их намерениях относительно ценовой политики. Фирма, предпринимая подобное действие, может также дисциплинировать конкурентов, не следующих ему, например, путем выборочной рекламной кампании или усилий по продвижению товара, направленных на потребителей этих конкурентов. Другой подход к смягчению риска ошибочного восприятия действия состоит в использовании поддержки традиционного лидера отрасли. В некоторых отраслях одна из фирм обычно берет на себя роль лидера при адаптации к новым условиям; другие фирмы ожидают, когда она первой начнет действовать, и затем следуют за ней. Еще одно средство облегчения проведения изменений заключается в том, чтобы связать меняющиеся цены или другие решения с каким-либо легким для восприятия показателем, например индексом цен на потребительские товары. Кроме того, в качестве механизма координации можно применить рассматриваемые далее фокусные точки.

## УГРОЖАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

В условиях, являющихся сущностью олигополии, многие действия, которые могли бы существенно улучшить позицию фирмы, несут угрозу конкурентам. Поэтому путь к успеху подобных действий состоит в предсказании возможного противодействия и влияния на него. Если противодействие будет скорым и эффективным, то действие может не дать его инициатору никаких преимуществ и даже ухудшить его положение. Если противодействие окажется очень жестким, позиция инициатора в результате может стать значительно хуже, чем в начале действия.

Ключевыми вопросами при разработке угрожающих действий являются следующие.

1. Насколько *вероятно* противодействие?
2. Как *скоро* последует противодействие?
3. Насколько *эффективным* может быть противодействие?
4. Насколько *упорным* может быть противодействие, если иметь в виду под упорностью решимость конкурента оказывать сильное противодействие любой ценой?
5. Возможно ли оказание *воздействия* на противодействие?

Поскольку методика анализа конкурентов, представленная в главе 3, охватывает часть этих вопросов, здесь мы остановимся на прогнозировании временных отставаний противодействия от наступательных действий. Многие из рассматриваемых аспектов могут быть использованы также при выработке оборонительной стратегии. Далее в главе будут рассмотрены вопросы, связанные с влиянием на противодействие.

### Временные лаги противодействия

При прочих равных условиях фирма будет стремиться предпринять такое действие, которое даст ей наибольший промежуток времени до эффективной реакции конкурентов. В случае оборонительных действий фирма постарается внушить конкурентам, что на их шаги она ответит быстро и эффективно. Временные отставания, или лаги, противодействия происходят по следующим основным причинам:

- задержка восприятия;
- промедление в организации стратегии противодействия;

- неспособность точно нацелить противодействие, отражающаяся на краткосрочных затратах;
- задержки, вызванные конфликтом целей или множественностью стимулов.

Первый ряд причин — *лаги восприятия* — объясняются задержкой в распознавании конкурентами изначального стратегического действия по той причине, что действие либо хранилось в секрете, либо проводилось скрытно от конкурентов (например, с мелкими или иностранными потребителями). В некоторых случаях секретность или отдаленность действий позволяет фирме создать для себя новые возможности до того, как конкуренты смогут оказать эффективное противодействие. Кроме того, конкуренты могут не сразу воспринять значимость действия, преследуя собственные цели, имея собственные представления о рынке и т.д. Примером здесь вновь может служить история с часами Timex. Еще долгое время после того, как эти часы начали завоевывать рынок, швейцарские и американские производители смотрели на них как на продукцию низшего качества, не стоящую внимания.

Лаги восприятия в определенной мере зависят от имеющихся у фирм механизмов мониторинга конкурентного поведения и могут быть подвержены их воздействию. Когда конкуренты зависят от внешних источников статистической информации, например торгово-промышленных ассоциаций, от которых получают базовые данные, необходимые для расчетов доли рынка, они могут не заметить изменений до публикации этих данных. В ряде случаев лаги восприятия могут быть увеличены с помощью *отвлекающего маневра*, например введения продукта или осуществления каких-либо иных действий в сфере, далекой от реализации основной инициативы. С точки зрения оборонительных действий лаги восприятия могут быть сокращены за счет организации системы мониторинга конкурентов, постоянно собирающей данные на местах с помощью сбытовой розничной и оптовой сети и т.п. Тщательный мониторинг позволяет получить предварительную информацию о действиях, поскольку конкурент должен заранее предпринять меры и выделить средства, обеспечивающие ему пространство для рекламы, поставку оборудования и т.д. Если конкурентам известно о существовании систем мониторинга, это облегчает им противодействие.

Лаги, вызываемые *промедлением в организации противодействия*, различаются в зависимости от типа исходного действия. Ответ на снижение цен может быть немедленным, но могут потребоваться годы исследований и разработок для освоения новой продукции или установки современного

оборудования, которое должно стать ответом на действия конкурента. Например, выпуск новой модели автомобиля от конструирования до выхода на рынок требует трех лет, строительство крупной современной доменной печи или комплексного целлюлозно-бумажного предприятия — от трех до пяти лет.

Эти лаги противодействия также могут быть объектом воздействия со стороны фирмы. Фирма может выбрать такие наступательные действия, эффективное противодействие которым потребует от конкурентов длительного организационного процесса, вытекающего из естественного подготовительного периода в сочетании с определенными внутренними слабостями. С точки зрения оборонительных мер лаги противодействия могут быть сокращены за счет формирования специальных целевых ресурсов, эксплуатация которых может и не наступить. Например, новый продукт может быть разработан, но держаться в резерве, оборудование может быть заказано с риском оплаты неустойки при аннулировании сделки и т.д.

Лаги, вызванные *неспособностью точно определить цель противодействия*, аналогичны проблеме полной разборки телевизионного приемника для замены одного неисправного транзистора. Меры противодействия, особенно со стороны крупных фирм на действия более мелких, могут вынужденно распространиться на всех потребителей вместо того, чтобы сконцентрироваться на потребителях или сегментах рынка, являющихся объектом борьбы. Например, в ответ на снижение цен более мелким конкурентом крупной фирме необходимо предоставить скидку всем своим потребителям, неся огромные издержки. Если фирме удастся найти действия, которые будут стоить ей значительно меньше, чем организация ответных мер ее конкурентам, она может создать временные лаги, а иногда и полностью заблокировать противодействие им.

Лаги противодействия, вызванные *конфликтом целей или множественностью стимулов*, — последний существенный тип, рассматриваемый в процессе изучения конкурентного взаимодействия. Они связаны с ситуацией, описанной в главе 3: фирма предпринимает действие, угрожающее какому-либо направлению бизнеса конкурента, но если конкурент отвечает быстро и энергично, он наносит ущерб самому себе в каком-либо другом направлении. Этот эффект потенциально создает лаг противодействия (а также снижает его эффективность) или даже полностью его блокирует. Частично задержку по времени может вызывать необходимость разрешения внутренних конфликтов.

Разработка ситуации, которая поставила бы основного конкурента или конкурентов в положение конфликтующих целей, послужила главным фактором успеха для многих компаний. Таким примером, в частности, яв-



ляется медленная реакция швейцарцев на появление часов Timex. Timex продавала свои изделия через аптеки, а не традиционные для этих товаров ювелирные магазины, делая упор на чрезвычайно низкие цены и отсутствие необходимости ремонта, а также на то обстоятельство, что часы служат не знаком престижа, а функциональным элементом одежды. В конечном счете рост продаж Timex стал угрожать финансовым и рыночным показателям роста швейцарских фирм и поставил их перед проблемой выбора непосредственного направления противодействия. Швейцарцы многое вложили в связи с ювелирными магазинами как каналом сбыта и в имидж своей продукции как изделий точного ювелирного искусства. Активное противодействие фирме Timex могло бы способствовать утверждению ее концепции, нарушить необходимое для сбыта сотрудничество с ювелирами и нанести ущерб имиджу швейцарских изделий. Поэтому швейцарские фирмы фактически так никогда и не приняли ответных мер против Timex.

Существует много других примеров того, как работает этот принцип. Аналогичную дилемму поставило перед «большой тройкой» американских автомобилестроительных гигантов, строивших свою стратегию на росте инвестиций в торговлю и частую смену моделей, начало производства фирмами Volkswagen и American Motors простой и почти не меняющейся базовой модели автомобиля. Фирма Gillette оказалась в трудном положении в результате выпуска одноразовых бритв фирмой Bic: ответные меры могли привести к снижению объема продаж других изделий из широкого ассортимента бритв, выпускаемых фирмой, тогда как у Bic такая проблема отсутствовала\*. Наконец, IBM воздержалась от производства мини-компьютеров, так как это могло повредить ее продажам больших вычислительных машин.

Поиск стратегических действий, приносящих выгоду за счет лага противодействия или максимизирующих этот лаг, является одним из ключевых принципов конкурентного взаимодействия. Однако стремление к задержке противодействия не должно стать безоговорочным принципом стратегии. Медленное, но жесткое противодействие может оставить фирму-инициатора в худшем положении, чем быстрый, но менее эффективный ответ. Таким образом, поскольку существует альтернатива между величиной временного отрезка отставания противодействия и эффективностью и упорством самого противодействия, при выборе действия фирме следует найти сбалансированный подход.

\* Подробное описание действий Bic см. в «Gillette: After the Diversification That Failed», *Business Week*, February 28, 1977. — *Прим. авт.*

## ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

До сих пор мы говорили о наступательных действиях, однако потребность в действиях, направленных на сдерживание или защиту от действий конкурентов, может быть столь же настоятельной. Проблема обороны, естественно, противоположна проблеме наступления. Прочная оборона создает ситуацию, в которой конкуренты, проделав описанный выше анализ или попытавшись предпринять реальное действие, приходят к выводу, что оно не имеет смысла. Как и в случае наступательных действий, оборона может быть обеспечена принуждением конкурентов к отступлению после битвы. Однако наиболее эффективная оборона состоит в *предотвращении самой битвы*.

Для предотвращения действия со стороны конкурентов необходимо, чтобы они были достаточно уверены в том, что встретят противодействие и что это противодействие будет эффективным. Некоторые подходы к достижению такого результата уже рассматривались ранее, другие будут рассмотрены далее в связи с общей концепцией формирования *обязательств\**.

Однако и в том случае, если действие не может быть предотвращено, существуют различные подходы к обороне.

### Дисциплина как форма обороны

Если конкурент предпринимает действие, а фирма немедленно и решительно противодействует ему, это служит дисциплинирующим фактором, дающим агрессору понять, что противодействие будет оказано всегда. Чем в большей мере фирма окажется способной направить свои ответные действия на конкретного инициатора и дать понять, что ее целью является данный инициатор, а не любая другая фирма, тем более действенным будет дисциплинирующий эффект. Например, активный бренд, копирующий конкретный продукт конкурента, более эффективен как дисциплинирующая мера, чем просто новый продукт\*\*. Напротив, если противодействие должно иметь более широкую направленность (например, снижение цен, затрагивающее всех потребителей, а не только тех, кто связан с инициатором снижения), дисциплинирующий эффект потребует больших затрат и будет менее действенным. Кроме того, если ответ на действие вынужден охватить большую часть рынка вместо того, чтобы сконцентрироваться на инициаторе столкновения,

\* Этот весьма многозначный термин (commitment — обязательство) в данном контексте имеет значение обязательности, твердости намерений, приверженности выбранному курсу. — *Прим. пер.*

\*\* Примеры активных брендов см. в главе 4. — *Прим. авт.*

такое противодействие и установление дисциплины становятся более рискованными, так как могут вызвать цепную реакцию мер и контрмер.

### Подрыв базы для достижения целей конкурента

Если конкурент уже начал осуществлять действие, он может отказаться от него, если увидит, что адекватная база для реализации его целей отсутствует и есть все основания полагать, что такое положение сохранится и в дальнейшем. Новые конкуренты, входящие в отрасль, как правило, определяют цели, выражающиеся в показателях темпов роста, доли рынка, прибыли на инвестированный капитал, и планируемый временной горизонт для их достижения. Если цели не достигаются и конкурент убеждается в том, что они будут достигнуты не скоро, он может отступить или ослабить усилия. Методы подрыва целевой базы включают жесткую конкуренцию цен, массивные инвестиции в исследования и разработки и т.п. Эффективным способом воздействия на готовность конкурента к борьбе может служить атака на новый продукт на стадии пробных продаж, которая к тому же может потребовать меньших издержек, чем ожидание фактического продвижения продукта на рынок. Еще один прием заключается в применении специальных сделок с потребителями, с тем чтобы создать у них значительные запасы, сужая тем самым рынок для продукта конкурента и повышая краткосрочные издержки его вхождения на рынок. Если рыночная позиция фирмы находится под угрозой, подрыв базы для достижения конкурентом его целей стоит того, чтобы пойти на значительные краткосрочные затраты. Однако для такой стратегии важно иметь правильные представления о целевых показателях и планах конкурента.

Примером подобной ситуации может служить отказ фирмы Gillette от производства часов с цифровой индикацией. Уже заявив, что получены хорошие результаты при пробных продажах, Gillette отступила, ссылаясь на необходимость значительных инвестиций для разработки технологии производства и более низкую доходность, чем по другим видам своего бизнеса. Возможно, что значительное влияние на это решение оказала стратегия фирмы Texas Instruments, заключавшаяся в агрессивном ценообразовании и ускоренных технологических разработках в области производства таких же часов.

### Обязательство

Обязательство, возможно, является наиболее важным понятием, связанным с планированием и проведением наступательных или оборонительных действий. Обязательство может гарантировать вероятность осуществления,

темпы и энергичность противодействия наступательным действиям и служить краеугольным камнем оборонительной стратегии. Принятые обязательства воздействуют на восприятие конкурентами своей позиции и позиции соперников. Принятие обязательств, по существу, является формой свободной коммуникации ресурсов и намерений фирмы\*. Представления конкурентов о намерениях и ресурсах друг друга весьма неопределенны. Коммуникация, то есть доведение информации об обязательствах до конкурентов, сокращает неопределенность и заставляет участников разрабатывать рациональные стратегии на основе новых представлений, что позволяет избежать столкновений. Например, если фирма в состоянии принять на себя четкое обязательство по отражению данного действия, ее конкуренты при формулировании собственных стратегий могут принять эту реакцию не как вероятную, а как вполне достоверную. В результате вероятность того, что они начнут действовать, снижается. Хитрость конкурентного взаимодействия состоит в обозначении обязательств фирмы таким образом, чтобы максимизировать ее рыночную позицию.

Существуют три основных типа обязательств в конкурентной среде, каждый из которых преследует цель сдерживания особым образом:

- обязательство, что фирма будет настойчиво реализовывать предпринятое действие;
- обязательство, что фирма будет противодействовать и продолжать оказывать противодействие, если конкурент предпримет определенные действия;
- обязательство, что фирма не будет предпринимать никаких действий или откажется от действия.

Если фирма сумеет убедить своих соперников в том, что будет четко придерживаться своего обязательства в отношении осуществляемого или планируемого стратегического действия, то ее соперники, весьма вероятно, откажутся от новой позиции и не станут тратить ресурсы на противодействие или попытки заставить фирму отступить. Таким образом, обязательство может сдерживать противодействие. Чем более крепкой и настойчивой вы-

\* Следует подчеркнуть, что термин «коммуникация» используется не в буквальном значении. Тем не менее некоторые виды сигнализирования и установления обязательств находятся под надзором антимонопольных органов США, поскольку существует опасение, что они могут вести к неформальному сговору в отраслях. Хотя такая трактовка является новой и неподтвержденной, менеджеры должны учитывать ее существование. — Прим. авт.

глядит фирма в своем намерении осуществить действие, тем более вероятен такой исход. Если конкуренты видят твердость и обязательность намерений конкурента, они убеждаются в том, что их противодействие вызовет контрмеры и так далее по нарастающей спирали.

Второй тип обязательства аналогичен первому, но соответствует реакции фирмы на возможные инициативы со стороны конкурентов. Если фирма сумеет убедить соперников в том, что будет оказывать безусловное и сильное противодействие, они могут прийти к выводу о нецелесообразности самой инициативы. Здесь обязательство выполняет прежде всего функцию *сдерживания угрожающих действий*. Чем вероятнее воспринимаемая конкурентами перспектива упорного и жесткого противодействия, ведущая, в конечном счете, к ущербу для прибыльности всех участников, тем меньше вероятность того, что они решат инициировать подобную цепь событий. Здесь есть аналогия с ситуацией, когда грабитель говорит: «Отдавай деньги!», а обезумевшая жертва отвечает: «Тогда я взорву бомбу и убью нас обоих!»

Третий тип обязательства, состоящий в непринятии угрожающего действия, может быть определен как *создание доверия*. Эта форма обязательства может иметь значение для деэскалации конкурентных конфликтов. Например, если фирма может убедить своих соперников в том, что она поддержит повышение цен и не будет пытаться подрывать его, это может способствовать прекращению войны цен.

Убедительность обязательства зависит от того, насколько оно представляется *твердым и неизменным*. Обязательство ценно как средство сдерживания, и эта его ценность возрастает по мере того, как конкурент убеждается в его соблюдении. Ирония состоит в том, что, если средство сдерживания не срабатывает, фирма может сожалеть о принятом обязательстве. Фирма оказывается перед сложной альтернативой: отказаться от своего обязательства, нанеся тем самым ущерб доверию к себе в будущем, или платить полную цену за выполнение обязательства.

Большое значение имеет как сам факт принятия обязательства, так и время его принятия. Если фирма принимает обязательство *первой*, это может ей убедить другие фирмы при планировании и оптимизации своих действий учитывать его как данность, обращая тем самым результат в свою пользу. Это может быть особенно эффективным в тех случаях, когда фирмы в принципе стремятся к стабильному результату, но расходятся в отношении его конкретной формы. Когда две фирмы имеют существенно отличные интересы и завязаны в жесткой борьбе, раннее принятие обязательства может быть менее эффективным\*.

\* Практические подтверждения этого вывода см. в Deutsch (1960). — Прим. авт.

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ ОБ ОБЯЗАТЕЛЬСТВЕ

Доведение информации об обязательстве относительно как собственного действия, так и противодействия конкурентам может осуществляться с помощью различных механизмов и сигналов. Основными элементами, обеспечивающими достоверность обязательства, являются:

- активы, ресурсы и другие механизмы, предназначенные для быстрого выполнения обязательства;
- ясность намерения выполнить обязательство, в том числе история соблюдения прошлых обязательств;
- невозможность отступления или моральная решимость не отступать;
- способность соглашаться с условиями выполнения обязательства.

Очевидно, что фирме необходимо иметь *механизмы* выполнения обязательства, чтобы доводить до конкурентов серьезность своих намерений. Если фирма выглядит непобедимой, борьба вряд ли начнется. Среди активов, предназначенных для выполнения обязательства, наиболее заметными являются избыточные резервы денежной наличности, избыточные производственные мощности\*, большой штат работников системы сбыта, мощные подразделения исследований и разработок, незначительные объемы производства в других сферах бизнеса, в которых конкуренты могут оказать противодействие, а также активные бренды. Менее заметны такие активы, как подготовленные, но не выпущенные на рынок новые продукты, предназначенные для конкуренции на ключевых рынках. Такие средства могут быть названы *дисциплинирующими механизмами*, они предназначены для наказания конкурента, если последний предпринимает нежелательные для фирмы действия. Такими дисциплинирующими механизмами могут быть многие из перечисленных активов.

Формирование активов для выполнения обязательства может играть важную роль в принятии самого обязательства. Разумеется, одного обладания активами недостаточно. Чтобы выполнять функцию сдерживания, эти активы должны быть известны конкурентам. Чтобы конкуренты знали об их существовании, можно применить такие средства, как публичные заявления, обсуждения с потребителями, содержание которых станет широко известно в отрасли, сотрудничество с деловой прессой для публикации статей с упоминанием о таких активах. Заметные ресурсы особенно ценны

\* О способности избыточной мощности создавать препятствие для вхождения в отрасль см. Spence (1977). — Прим. авт.

в качестве механизмов сдерживания, поскольку они минимизируют риск, связанный с ошибочной интерпретацией или игнорированием со стороны конкурентов.

*Ясность намерения выполнить обязательство* также должна быть очевидной и обеспечивать тем самым достоверность обязательства. Здесь одним из средств коммуникации является устойчивая и последовательная линия поведения. Для конкурентов прошлый опыт, как правило, является указанием на степень достоверности и жесткости реакции фирмы, поэтому последовательная серия таких реакций (в том числе по менее важным и даже тривиальным поводам) может служить убедительным сигналом о будущих намерениях. Ясность намерения в отношении обязательства усиливается также с помощью заметных мер, направленных на сокращение временного лага противодействия, например запущенных программ НИОКР, известных конкурентам. Средствами коммуникации служат также объявления или утечка информации о намерении выполнения обязательства, хотя они и не столь убедительны, как прошлое поведение.

Особенно эффективным средством распространения информации об обязательствах являются известные факторы, *затрудняющие и удорожающие либо делающие отступление невозможным для фирмы*. Например, разглашенный долгосрочный контракт с поставщиком или потребителем служит указанием на долгосрочную заинтересованность во вхождении и укреплении на рынке. Ту же роль выполняет приобретение оборудования вместо его лизинга, организация полностью интегрированного, а не только сборочного производства. Обязательство противодействовать акциям конкурента можно сделать необратимым путем заключения с розничной торговлей или потребителями формальных или вербальных соглашений о встречном снижении цен, гарантирования поставки аналогичного по качеству продукта, проведения совместных рекламных акций в ответ на рекламную кампанию конкурента и т.д. Официальные заявления о принятых перед участниками отрасли или финансовыми институтами обязательствах, публикация целевых показателей по доле рынка, многие другие приемы могут дать понять конкурентам, что фирма вряд ли отступит, так как будет публично опозорена. Зная об этом, конкуренты, скорее всего, не будут пытаться принуждать ее поступать таким образом.

Продолжая эту линию рассуждений, можно сказать следующее. Если конкурент считает, что фирма, имея твердое намерение выполнить обязательство, приближается к границе непоследовательного поведения, то он будет более осторожен в решении вопроса об ее атаке. Непоследовательность в конкурентной ситуации проявляется в прошлом поведении, участии в судебных процессах, публичных заявлениях. Поведение, говорящее конкурентам о серьезности намерений, может проявляться в любой сфере бизнеса. Все,

что говорится поставщикам, потребителям, представителям каналов сбыта, в публичных заявлениях, может нести информацию о степени серьезности и долгосрочности намерений в отношении данного бизнеса или обязательства.

Следует отметить, что для передачи сигнала об обязательстве не всегда нужны огромные ресурсы. Например, как отмечалось выше, фирма, имеющая большую долю рынка или широкий производственный профиль, отвечая на некоторые действия, как правило, сталкивается с конфликтующими целями. В то же время небольшая фирма, иницируя действие или отвечая на действия других, может иметь больше выгод и меньше потерь. Например, иницируемое снижение цен может иметь серьезные последствия для крупного конкурента с учетом масштабов его оборота. С другой стороны, небольшая фирма, располагающая для осуществления своих угроз меньшими ресурсами, может частично компенсировать этот недостаток упорством или рискованностью.

Наконец, *способность фирмы обнаруживать согласие* важна с точки зрения эффективности ее обязательства в отношении противодействия. Если конкурент полагает, что он может «надуть» и остаться незамеченным, он, возможно, испытает искушение так и сделать. Но если фирма способна *продемонстрировать* свои возможности немедленно узнавать, например, о любых произведенных уступках в цене, изменениях в качестве продукции или предстоящем выпуске нового товара, принятое ею обязательство противостоять этим действиям станет более убедительным. Примерами информирования о такой способности могут служить *известные* системы мониторинга продаж, опросов потребителей и оптовиков. Следует отметить, что покупатели могут быть заинтересованы в сообщениях даже о несостоявшихся снижениях цен, якобы содержащихся в секрете, с тем, чтобы их вызвать, что может подорвать стабильность рынка при условии недостаточности информации или невозможности для поставщиков проверить такие утверждения.

Интересным примером в отношении обязательств является конкурентная борьба, которую вела Baxter Travenol Laboratories, выпускающая устройства для внутривенных вливаний, контейнеры для консервации крови и другие медицинские изделия\*. Baxter (оборот 800 млн долл.), имея сильную позицию на рынке, столкнулась с вызовом со стороны отделения McGaw корпорации American Hospital Supply Corporation (оборот 1,5 млрд долл.), разработавшего новый контейнер для внутривенных растворов. Хотя Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США не утвердило применение нового конкурентного продукта (по состоянию на ноябрь 1977 г.), Baxter, как сообщается, уже начала предпринимать меры по коммуникации своего обязательства относительно

\* Подробное описание см. в «A Miracle of Sorts», *Forbes*, November 15, 1977. — *Прим. авт.*

но противодействия. Работники снабжения больниц стали сообщать о возрастающей ценовой конкуренции. Baxter предложила крупные скидки по многим видам продукции и усилила это направление после заявлений со стороны McGaw, а также выделила значительные средства на исследования и разработки и начала ожесточенный раунд снижения цен, когда на рынок вышел еще один конкурент. Очевидно, что с помощью этих приемов коммуникации упорство и решимость фирмы Baxter ответить на конкурентный вызов были явно доведены до участников рынка.

## ДОВЕРИЕ КАК ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

Приведенные рассуждения касались коммуникации обязательства в отношении решимости действовать или противодействовать. Однако возможны ситуации, в которых для фирмы желательно принять обязательство *не* осуществлять угрожающие действия или прекратить агрессию. Несмотря на то что такой курс кажется несложным, конкуренты обычно настроены осторожно по отношению к примирительным жестам, особенно если уже имели в прошлом опыт столкновений с данной фирмой. Такая осторожность может быть вызвана также тем, что, разоружившись, они дают фирме-инициатору шанс произвести атаку, которую будет трудно отразить. Как же поступают в этом случае фирмы, намеренные сообщить о примирении или установлении доверия?

Здесь имеет место широкий спектр возможностей, наблюдаемых на практике, и могут применяться описанные ранее принципы коммуникации обязательства. Убедительным способом сигнализировать о том, что фирма заслуживает доверия, являются *демонстративные* шаги в области ее деятельности, ведущие к выгоде ее конкурентов. Например, есть свидетельства того, что General Electric при циклических спадах уступала долю рынка в производстве турбогенераторов с тем, чтобы избежать резких падений цен и вернуть свою долю в период экономического подъема\*.

## Фокусные точки

В условиях олигополии проблема, ведущая к нестабильности, состоит в координации ожиданий конкурентов относительно возможных результатов состояния рынка. Если скоро ожидания конкурентов расходятся, будут продолжаться попытки перехитрить друг друга и сохраняться вероятность

\* Sultan (1974), vol. 1. — Прим. авт.

вспышек борьбы. Томас Шеллинг в своей работе по теории игр\* отмечает, что важным элементом достижения результата в таких условиях является нахождение *фокусной точки*, или некоего заметного места для передышки, в котором могут сойтись ожидания участников конкурентного процесса. Значение фокусных точек вытекает из потребности и желания конкурентов совместно достичь некоторого стабильного результата, ухода от сложных и нарушающих спокойствие действий и противодействий. Такие фокусные точки могут принимать форму обоснованного уровня цен, правил ценообразования на основе процентных надбавок на издержки производства, примерного распределения долей рынка, неформального разделения рынка по территориальному принципу или по группам потребителей и пр. Согласно теории фокусных точек, конкурентные действия, направленные на приспособление к определенным условиям, в конечном счете, сойдутся в такой точке, которая послужит им местом для передышки.

На основе концепции фокусных точек можно сделать три вывода, важных для конкурентной борьбы. Во-первых, фирмы должны стремиться к наиболее раннему выявлению желательной фокусной точки. Чем быстрее будет достигнута фокусная точка, тем меньше будут издержки ее поиска, связанные с попытками фирм перехитрить друг друга. Во-вторых, различные объекты отраслевых решений, например цены, могут быть упрощены таким образом, чтобы облегчить нахождение фокусной точки. Это может быть сделано, например, путем стандартизации продукции, устраняющей множество сложностей. В-третьих, фирма заинтересована попытаться начать игру с наиболее благоприятным для нее возможным исходом. Это может означать введение в отрасли терминологии, способствующей приходу к желаемой фокусной точке, например, когда речь идет не об абсолютных ценах, а о ценах в расчете на квадратный фут. Такой прием может иметь форму выработки *последовательности* стратегических действий, которая приведет к удовлетворительной (с точки зрения данной фирмы) фокусной точке, появление которой будет внешне выглядеть естественно.

## Замечание относительно информации и секретности

Объем предоставляемых фирмами сведений о себе значительно увеличивается благодаря возросшим требованиям открытости информации, а также росту количества деловой прессы. Некоторые из этих требований оформле-

\* Schelling (1960). — Прим. авт.

ны законодательно, однако значительная часть того, что пишется в годовых отчетах, содержится в интервью и выступлениях или публикуется в других средствах массовой информации, не является формально обязательной. Причинами дополнительного раскрытия информации могут быть соображения, связанные с фондовым рынком, чувство гордости менеджеров, бесконтрольность заявлений со стороны работников или просто недостаточное внимание к этой проблеме.

Как должно быть ясно из материалов данной главы, информация является важнейшим фактором осуществления наступательных и оборонительных конкурентных действий. Иногда выборочный сброс информации может быть весьма полезен при подаче сигналов рынка, коммуникации обязательства и т.п., однако зачастую информация о планах или намерениях фирмы значительно облегчает конкурентам формулирование их стратегии. Например, если при надвигающейся угрозе выхода на рынок нового продукта сведения о нем раскрываются в деталях, конкуренты могут сконцентрировать свои ресурсы для подготовки ответных мер. Сопоставив эту ситуацию с той, при которой о новом продукте предоставляются весьма туманные сведения, увидим, что в последнем случае конкуренты вынуждены готовиться к обороне по многим стратегическим направлениям, используя затем то из них, которое соответствует фактическим параметрам нового продукта.

*Выборочное* раскрытие информации о себе является важным ресурсом, находящимся в распоряжении фирмы при осуществлении конкурентных действий. Раскрытие любой информации должно быть исключительно составной частью конкурентной стратегии.

## 6

# СТРАТЕГИЯ В ОТНОШЕНИИ ПОКУПАТЕЛЕЙ И ПОСТАВЩИКОВ

В данной главе рассматриваются некоторые приложения структурного анализа применительно к выбору покупателей, то есть целевых потребителей или потребительских групп, а также к стратегии закупочной деятельности. В политике по отношению и к покупателям, и к поставщикам часто господствует слишком узкий подход, уделяющий основное внимание проблемам ведения операций. Однако, учитывая более широкие стратегические проблемы взаимоотношений с покупателями и поставщиками, фирма может улучшить свою конкурентную позицию и уменьшить зависимость от их рыночной власти.

## Выбор покупателей

Большинство отраслей продают свою продукцию или услуги не одному, а многим покупателям. Рыночная власть этой группы покупателей в совокупности представляет одну из основных конкурентных сил, воздействующих на потенциальную прибыльность отрасли. В главе 1 был рассмотрен ряд структурных характеристик отрасли, определяющих власть группы покупателей в целом.

Однако по своей структуре группа покупателей отрасли редко является однородной. Например, многие отрасли, выпускающие товары производственного назначения, продают их фирмам, занятым в различных видах бизнеса и использующим их по-разному. Эти фирмы могут значительно различаться по объему закупок, их значимости как исходных ресурсов, используемых в производстве, и т.п. Покупатели потребительских товаров также непохожи друг на друга по количеству покупаемых товаров, доходам, уровню образования и по многим другим характеристикам.

Покупатели отрасли неодинаковы и по своим потребительским запросам. Они предъявляют спрос на различный уровень обслуживания, качества и надежности изделий, различную информацию, сопровождающую представление товара, и т.д. Это многообразие потребностей является одной из причин различий в структуре рыночной власти покупателей.

Покупатели различаются не только по своим структурным позициям, но и по потенциалу роста, что отражается на вероятном увеличении объемов их закупок. Продажа электронных компонентов такой фирме, как Digital Equipment, действующей в быстрорастущей отрасли по производству мини-компьютеров, открывает большие перспективы для роста, чем продажа тех же изделий производителю устаревающей техники.

Наконец, по многим причинам различна стоимость обслуживания отдельных покупателей. Например, при сбыте электронных компонентов обслуживание покупателей, заказывающих небольшие партии товара, обходится значительно дороже (в процентном отношении к объему продаж), чем крупных покупателей, так как издержки исполнения заказа (главным образом оформление документации, обработка, транспортировка) носят в основном постоянный характер, не зависящий от объема заказа.

В результате этой неоднородности целевой *выбор покупателей* становится важным компонентом стратегии. В широком смысле фирме при наличии выбора следует продавать свою продукцию наиболее благоприятным из возможных покупателей. Выбор покупателей может оказать существенное влияние на темпы роста фирмы и способствовать минимизации их разрушительной рыночной власти. Выбор покупателей с учетом их структурных характеристик является особенно важным компонентом стратегии в отраслях зрелых, а также тех, где трудно поддерживать барьеры для вхождения, созданные на основе дифференциации продукта или технологических инноваций.

Далее будут представлены некоторые принципы выбора покупателей. Будут рассмотрены способы идентификации характеристик благоприятных, или «хороших», покупателей, а также возможности применения концепции выбора покупателей при разработке стратегии. Одна из таких клю-

чевых возможностей связана с тем, что фирма может не только находить хороших покупателей, но и *создавать* их.

## СХЕМА ВЫБОРА ПОКУПАТЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЯ

На основе сказанного можно выделить четыре общих критерия, определяющих качество покупателей со стратегической точки зрения:

- Потребности в закупках по отношению к возможностям компании
  - Потенциал роста покупателей
  - Структурная позиция
  - Стоимость обслуживания покупателей
- внутренне присущая рыночная власть  
 склонность к использованию этой рыночной власти, чтобы добиться низких цен

Различие потребностей покупателей в закупках имеет стратегическое значение, если у фирмы есть иные по сравнению с конкурентами возможности обслуживания этих потребностей. При прочих равных условиях фирма укрепит свое конкурентное преимущество, если направит усилия на тех покупателей, чьи конкретные потребности она может обслуживать наилучшим образом. Значение потенциала роста покупателей для формулирования стратегии очевидно. Чем выше потенциал роста покупателя, тем больше вероятность, что его спрос на продукцию фирмы будет возрастать.

Критерий структурной позиции покупателя для целей стратегического анализа полезно разделить на две части. Внутренне присущая рыночная власть — это тот рычаг, с помощью которого покупатели потенциально способны оказывать давление на продавцов с учетом их веса и имеющихся альтернативных источников предложения. В то же время такое давление может *быть* пущено или не пущено в ход, поскольку покупатели различаются в том числе и по своей склонности использовать рыночную власть для воздействия на цены продавца в сторону их снижения. Некоторые покупатели, делающие даже значительные закупки, не отличаются особенной чувствительностью к ценам либо воспринимают цену в комплексе с другими характеристиками продукта, что способствует сохранению уровня цен продавца. Как присущая покупателю рыночная власть, так и склонность к ее использованию имеют большое стратегическое значение, так как неиспользованная власть представляет потенциальную угрозу, которая может появиться

в процессе эволюции отрасли. Например, покупатели, отличавшиеся нечувствительностью к ценам, могут стать чувствительными при вступлении отрасли в фазу зрелости или при появлении продуктов-субститутов, оказывающих давление на их собственные цены.

Последней ключевой покупательской характеристикой, важной с точки зрения стратегии, являются затраты фирмы на обслуживание конкретных покупателей. Если эти затраты высоки, то «хорошие» по другим критериям покупатели могут утратить свою привлекательность, так как высокие затраты нейтрализуют преимущества более высокой прибыльности или низкого риска их обслуживания.

Указанные четыре критерия не всегда работают в одном направлении. Например, возможно сочетание высокого потенциала роста покупателя с наибольшей рыночной властью и/или наиболее жестоким ее использованием, незначительной властью и низкой чувствительности к ценам с высокими затратами на обслуживание, перевешивающими преимущества высоких цен реализации. Наконец, наиболее выгодные для обслуживания покупатели могут не пройти по всем другим критериям. Таким образом, окончательный выбор наилучших целевых покупателей часто требует взвешенного и сбалансированного подхода к оценке указанных факторов с учетом поставленных перед фирмой целей.

Оценка конкретного покупателя по четырем критериям связана с применением к соответствующим ситуациям методов структурного и конкурентного анализа. Перейдем к рассмотрению этих факторов.

## ПОТРЕБНОСТИ В ЗАКУПКАХ ПО ОТНОШЕНИЮ К ВОЗМОЖНОСТЯМ ФИРМЫ

Задача приведения конкретных потребностей покупателей в соответствие с относительными возможностями фирмы является очевидной. Такое соответствие позволит фирме достичь высшего уровня дифференциации продукта в восприятии покупателей по сравнению с продуктом конкурентов. Фирма должна также минимизировать затраты на обслуживание этих покупателей в сравнении с конкурентами. Например, если фирма располагает сильным инженерно-конструкторским потенциалом и опытом разработки продуктов, она достигнет значительного относительного преимущества при обслуживании покупателей, стремящихся получить изделия, наиболее отвечающие их индивидуальным запросам. Если же фирма имеет более эффективную, чем у конкурентов, систему логистики, источником максимизации этого преимущества будет обслуживание покупателей, для которых

наибольшее значение имеет показатель затрат или обслуживание которых требует наиболее сложной логистики.

Проблема диагностирования потребностей в закупках конкретных покупателей решается путем выявления всех факторов, определяющих их решения о закупках и условия совершения соответствующих сделок (отгрузка, доставка, обработка заказов). Затем во всей массе покупателей выделяются отдельные покупатели или их группы, которые ранжируются в соответствии с этими факторами. Собственные относительные возможности фирмы могут быть определены с помощью методов анализа конкурентов, представленных в главе 3.

## ПОТЕНЦИАЛ РОСТА ПОКУПАТЕЛЕЙ

Потенциал роста покупателя — участника отраслевого бизнеса — определяется непосредственно тремя условиями:

- темпами роста его отрасли;
- темпами роста его основного рыночного сегмента (сегментов);
- изменениями его доли рынка в отрасли в целом, а также основных ее сегментах.

Темпы роста отрасли покупателя определяются многими факторами, в том числе позицией отрасли по отношению к продуктам-субститутам, ростом группы покупателей, которым данная отрасль сбывает свою продукцию, и пр. Общие факторы, воздействующие на долгосрочные темпы роста отрасли, рассматриваются в главе 8 «Эволюция отрасли».

Отдельные сегменты рынка в рамках отрасли, как правило, развиваются быстрее других. Поэтому потенциал роста покупателя в определенной мере зависит также от того, какие основные сегменты он уже обслуживает или может и будет обслуживать в будущем. Оценка потенциала роста конкретных сегментов осуществляется с помощью тех же основных приемов анализа, что и оценка потенциала роста отрасли, но на более низком уровне агрегирования.

Третий элемент анализа потенциала роста — доля рынка покупателя в рамках отрасли и отдельных его сегментов. Как текущие показатели, так и вероятность их тенденции к повышению или понижению являются результатом конкурентной ситуации покупателя. Оценка этой ситуации требует проведения конкурентного анализа, а также диагностирования текущей и будущей структуры отрасли согласно методике, описанной в других главах.



Все эти три элемента в совокупности определяют потенциал роста покупателя. Например, если конкретный покупатель располагает сильной позицией, обещающей рост доли рынка, это открывает возможности для существенного роста даже в условиях отрасли, переживающей стадию зрелости или упадка.

Потенциал роста покупателя в секторе домашнего хозяйства также определяется группой факторов:

- демографическими характеристиками;
- объемом закупок.

Демографический фактор определяет будущий объем конкретного потребительского сегмента. Например, быстрый рост будет наблюдаться в сегменте высокообразованных покупателей в возрасте двадцати пяти лет и выше. Аналогичным образом можно провести демографический анализ с точки зрения дохода, образования, семейного положения, возрастного состава и пр.

Другой ключевой детерминантой перспективы роста конкретного потребительского сегмента является объем продуктов или услуг, который он будет приобретать. Он определяется такими факторами, как наличие субститутов, социальные тенденции, меняющиеся базовые потребности, и т.п. Основные факторы, определяющие долгосрочные тенденции спроса на промышленные и потребительские товары, будут рассмотрены в главе 8.

## ВНУТРЕННЕ ПРИСУЩАЯ РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Факторы, определяющие рыночную власть, присущую конкретным покупателям или покупательским сегментам, аналогичны факторам, определяющим власть группы покупателей отрасли в целом, описанным в главе 1, хотя и с некоторыми дополнениями. Здесь я представлю критерии, помогающие выявить тех покупателей, которые *не имеют* по сравнению с другими значительной рыночной власти, поскольку именно они являются «хорошими» с точки зрения выбора покупателей.

*Покупатели приобретают незначительную долю продукции продавцов.* Покупатели небольших партий товаров не имеют средств воздействия, чтобы требовать уступок в цене, включения транспортных издержек и других специальных условий. Объем закупок конкретного покупателя является наиболее существенным источником рыночного воздействия на продавца с высоким уровнем постоянных затрат.

*Покупатели не располагают достаточными альтернативными источниками снабжения.* Возможности воздействия покупателей ограничены, если их потребности не могут быть в достаточной мере удовлетворены другими продуктами требуемого качества. Например, если конструкция конечного продукта требует деталей высокой точности изготовления, эту потребность покупателя могут удовлетворить лишь немногие поставщики. С точки зрения этого критерия «хорошим» является покупатель, которому необходимы уникальные свойства продукта или услуги данного продавца. Альтернативные источники могут быть также ограничены в результате проведения интенсивного тестирования или полевых испытаний для проверки соответствия продукции продавца требуемым спецификациям, что, например, является обычным для телекоммуникационного оборудования.

*Покупатели несут высокие транспортные, транзакционные или переговорные издержки.* Покупатели, которые сталкиваются с особыми трудностями обеспечения дополнительных квот, ведения переговоров или осуществления транзакций, как правило, располагают меньшей рыночной властью. Они несут высокие издержки поиска новых брендов или новых поставщиков и вынуждены довольствоваться тем, что есть в наличии. Например, с такими трудностями могут сталкиваться покупатели, имеющие изолированное месторасположение.

*Покупатели не представляют реальной угрозы интеграции предшествующих стадий производства.* Покупатели, на имеющие возможности проведения интеграции предшествующих стадий производства, существенным образом теряют способность оказывать рыночное давление. По этому критерию обычно наблюдается значительное различие между покупателями. Например, среди многочисленных покупателей серной кислоты только крупные потребители — производители удобрений и нефтяные компании — обладают такой реальной возможностью, остальные не могут оказывать существенного рыночного воздействия. Факторы, определяющие необходимость интеграции предшествующих стадий производства для конкретного покупателя, описаны в главе 14 «Стратегический анализ вертикальной интеграции».

*Покупатели несут высокие постоянные издержки переключения при смене поставщиков.* Ситуация, в которой находятся некоторые покупатели, определяет особенно высокий уровень их издержек переключения. Например, характеристики их продукции могут иметь высокую степень зависимости от определенного поставщика или же покупатели должны располагать специальным знанием для использования специфического оборудования поставщика.

Основными источниками издержек переключения являются:

- затраты на модификацию продукции в целях приведения ее в соответствие с продуктом нового поставщика;
- затраты на тестирование или сертификацию продукта нового поставщика;
- затраты на переподготовку персонала;
- затраты на новое вспомогательное оборудование, необходимое для использования продукции нового поставщика (инструменты, испытательное оборудование и пр.);
- стоимость организации новой системы логистики;
- психологические издержки разрыва отношений.

Любой из этих элементов может быть у одних покупателей выше, чем у других.

Издержки переключения могут беспокоить и продавца, если у него возникают постоянные затраты при смене покупателя. Издержки переключения, возникающие у продавцов, передают рыночную власть покупателям.

## ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ К ЦЕНАМ

Отдельные покупатели также существенно различаются своей склонностью к использованию рыночной власти для снижения цен продавцов. «Хорошими» покупателями, как правило, являются те, которые не чувствительны к ценам или склонны платить достойную цену за высокие потребительские качества продукта. Условия, определяющие чувствительность к ценам отдельного покупателя, аналогичны факторам ценовой чувствительности группы покупателей в целом, описанным в главе 1, опять же с рядом дополнений.

Покупатели, не чувствительные к ценам, обычно подпадают под одну или несколько следующих категорий.

*Покупатели, для которых стоимость данного продукта представляет небольшую часть их издержек производства и/или совокупных расходов на закупки.* Если продукт составляет относительно небольшую статью расходов, возможные выгоды от переговоров о ценах будут невелики. Следует отметить, что речь идет о совокупных затратах на приобретение продукта за период, а не об удельных затратах на единицу. Удельные затраты могут быть низкими, а объем закупок значительным, что делает продукт важной статьей расходов. Внимание потребителя или агента по снабжению направ-

лено, как правило, на значительные статьи расходов. Для промышленных потребителей это часто означает, что руководители более высокого ранга и специалисты по определенным закупкам занимаются дорогостоящими позициями, а агенты общей специализации и более низкого ранга ведут все низкозатратные позиции как единую группу. Для покупателей потребительских товаров низкая цена не оправдана, если при этом высоки затраты на осуществление покупок и сравнение качества товаров, поэтому основным стимулом совершения покупки может быть ее удобство, и решения в этом случае принимаются на основе менее «объективных» критериев.

*Покупатели, для которых потери от дефекта продукта высоки по сравнению с его стоимостью.* Если продукт, отказывая в работе или не оправдывая ожиданий, причиняет тем самым значительные потери, покупатель, как правило, не будет чувствительным к цене. Он будет более заинтересован в качестве, соглашаясь платить за него большую цену, и, как правило, будет сохранять верность продуктам, доказавшим свое качество на практике. Хороший пример подобной ситуации имеется в электротехнической промышленности, где покупатели, приобретающие контрольные приборы для использования в производственном оборудовании, проявляют меньшую чувствительность к ценам, чем покупатели приборов для общего применения. Отказ прибора, установленного в дорогостоящем производственном оборудовании, может привести к простоя этого оборудования и большого числа рабочих, а иногда и всей производственной линии. Продукты, приобретаемые покупателями для использования во взаимосвязанных системах, также способны причинить значительные потери при их несостоятельности, поскольку их отказ может остановить всю систему.

*Покупатели, для которых эффективность продукта (или услуги) может дать значительную экономию или улучшение результатов.* Изменив предыдущее условие на противоположное, получим следующее. Если продукт за счет своего эффективного функционирования или улучшения работы продукта покупателя способен сэкономить покупателю время и деньги, то покупатель, как правило, не будет чувствительным к цене. Например, услуги инвестиционного банка или консалтинговой фирмы по обоснованному ценообразованию при выпуске акций, точной оценке объектов приобретения или нахождению путей решения проблем компании способны дать ей значительную экономию затрат. Покупатели, перед которыми стоят особо сложные ценовые решения или трудные и важные проблемы, будут склонны платить более высокую цену за наилучшую консультацию. Другой пример можно найти в области разведки нефти. Такие компании, как, например Schlumberger, применяют сложную электронную технику для разведки, точность которой может дать значительную экономию затрат на бурение.

Нефтяные компании, особенно те из них, которые ведут дорогостоящие буровые работы на большой глубине или на морском шельфе, готовы высоко оплачивать необходимые услуги. К экономии такого рода близок и другой вид экономии покупателя за счет своевременной доставки, быстрого обслуживания и ремонта и т.п. Некоторые покупатели готовы платить надбавки компаниям, способным эффективно функционировать в сферах такого рода. К продуктам, способным обеспечить покупателю улучшение в любой сфере деятельности, относятся, например, лекарственные препараты, отпускаемые по рецептам, и электронная аппаратура.

*Покупатели, конкурирующие на основе стратегии производства высококачественной продукции, для которой закупаемый продукт играет существенную роль.* Покупатели, конкурирующие на основе стратегии качества, часто весьма чувствительны к закупаемым исходным ресурсам. При этом, если, по их мнению, ресурсы улучшают качество их продукции или бренд ресурсов достаточно престижен, что вносит вклад в их стратегию, покупатели, как правило, становятся нечувствительны к цене ресурсов. По этой причине производители дорогостоящей техники часто готовы платить более высокие цены за электромоторы или генераторы престижных марок.

*Покупатели, которые ищут продукты, отвечающие их специфическим потребностям или носящие дифференцированный характер.* Если покупатель желает приобрести специально сконструированное изделие, он часто (хотя и не всегда) готов заплатить за него ценовую надбавку. Такая ситуация может привязать покупателя к определенному поставщику или поставщикам и заставить его платить надбавку ради упрочения связей. Покупатели могут также считать, что дополнительные усилия заслуживают вознаграждения. Хорошим примером компании, выросшей на подобной стратегии, является Illinois Tool Works, которая разрабатывает серии специальных конструкций крепежных материалов под специфические запросы потребителей. Такая политика обеспечивает ей высокие цены и одновременно лояльность потребителей.

Покупатель, обладающий сильной рыночной властью, может, однако, предъявлять спрос на уникальные или изготовленные под его заказ продукты, но при этом не желать платить за них дополнительную цену. Обслуживание таких покупателей ставит продавца в наихудшее положение, поскольку ведет к росту издержек без повышения цен.

*Покупатели, которые являются высокоприбыльными и способны легко выдержать затраты на ресурсы.* Высокоприбыльные покупатели, как правило, менее чувствительны к ценам, чем находящиеся в более сложном финансовом положении, если речь не идет о закупках продукта, являющегося основной статьей затрат. Отчасти такое отношение может объясняться тем

фактом, что высокоприбыльные покупатели подпадают под одну из вышеперечисленных категорий, а отчасти — их склонностью обеспечить продавцу справедливый доход. Это утверждение можно оспорить тем, что высокоприбыльные покупатели являются хорошими переговорщиками, но на практике, по всей видимости, их приоритеты сосредоточены не столько на агрессивных переговорах о ценах, сколько на других проблемах.

*Покупатели, которые не располагают достаточной информацией о продукте и/или при закупках не руководствуются вполне определенными спецификациями.* Покупатели, плохо информированные о стоимости исходных ресурсов, состоянии спроса или характеристиках альтернативных брендов, как правило, менее чувствительны к ценам, чем хорошо информированные покупатели. С другой стороны, если покупатели очень хорошо информированы о состоянии спроса и ценах поставщиков, они могут быть наиболее жесткими переговорщиками о ценах. Таковыми являются многие крупные закупщики потребительских товаров. Плохо информированные покупатели скорее находятся под влиянием субъективных факторов и не в состоянии сбить цену поставщика. В то же время покупатель не может быть настолько плохо информированным, чтобы не отличить конкурирующие продукты.

*Ситуация, когда мотивация лица, принимающего решения, недостаточно определена исходя из стоимости ресурсов.* Покупательская чувствительность к ценам частично зависит от мотивации лица, производящего закупки или принимающего решения в организации, причем эта мотивация может быть различной. Например, агенты по снабжению часто вознаграждаются в зависимости от экономии затрат, что усиливает их внимание к ценам, тогда как заводские менеджеры имеют долгосрочную ориентацию на производительность\*. Реальным лицом, принимающим решения, в зависимости от размера компании и многих других факторов, может быть агент по снабжению, руководитель завода или даже кто-либо из высших менеджеров компании. При покупке различных потребительских товаров принимать решение может любой член семьи. Разные потребители могут иметь разные системы мотивации. Чем меньше мотивация лица, принимающего решение, связана с минимизацией стоимости закупок, тем ниже чувствительность покупателя к цене.

Факторы ценовой нечувствительности могут действовать в совокупности. Например, большинство потребителей Letraset — системы быстрой почтовой доставки произведений изобразительного искусства — архитекторы и коммерческие художники, для которых стоимость доставки невелика

\* Этот вопрос рассмотрен в Corey (1976). — Прим. авт.

по сравнению со стоимостью их времени, а качество и оформление доставки влияет на общее впечатление от их работы. Заинтересованность в доступности, быстроте и выборе стилей оформления доставки делает покупателей услуг Letraset весьма нечувствительными к цене, что позволяет Letraset иметь высокие доходы за счет высоких цен.

Рассмотренные выше факторы означают также, что *крупные покупатели не всегда являются наиболее чувствительными к ценам*. Например, крупные покупатели строительного оборудования, интенсивно использующие технику, как правило, закупают различные ее виды, предпочитая иметь дело с одним поставщиком. Это дает им возможность пользоваться преимуществами взаимозаменяемости деталей и обслуживания одной сервисной организацией. Такие покупатели готовы платить дополнительную цену при покупке надежной линии оборудования, которая выдерживает высокую интенсивность эксплуатации и недорого в обслуживании. В то же время небольшие подрядчики, покупающие только отдельные виды оборудования и использующие его не столь интенсивно, более чувствительны к ценам закупок, поскольку стоимость оборудования для них представляет основную статью расходов.

## СТОИМОСТЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Стоимость обслуживания покупателей одного и того же продукта может значительно различаться. Как правило, виной тому одна из следующих причин:

- размер заказа;
- прямая продажа или продажа через распределительную сеть;
- время, необходимое для реализации заказа;
- равномерность поступления заказов для целей планирования и логистики;
- транспортные расходы;
- сбытовые расходы;
- потребность в приспособлении к особым запросам клиентов или модернизации.

Многие из затрат на обслуживание покупателей могут быть скрытыми, а некоторые — даже неувидимыми. Они могут скрываться в процессе распределения накладных расходов. Поскольку данные с достаточной детали-

цией обычно не входят в стандартную оперативную отчетность, для выяснения стоимости обслуживания различных типов покупателей фирма вынуждена проводить специальное исследование.

## ВЫБОР ПОКУПАТЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЯ

Тот факт, что покупатели различаются по четырем рассмотренным критериям, означает, что выбор покупателей может быть важнейшим элементом стратегии. Далеко не все фирмы пользуются такой роскошью, как выбор покупателей, и не все отрасли имеют покупателей, существенно различающихся по указанным критериям. Тем не менее во многих случаях возможность выбора существует.

Основной стратегический принцип отбора покупателей состоит в том, чтобы на основе вышеуказанных критериев *находить наиболее благоприятных покупателей и продавать им*. Как уже отмечалось, четыре критерия могут создавать противоречивую ситуацию при оценке привлекательности конкретного покупателя. Например, покупатель с наибольшим потенциалом роста может одновременно иметь большую рыночную власть и чувствительность к ценам. Таким образом, при выборе наилучшего покупателя необходимо взвешивать все четыре критерия по соответствующим возможностям фирмы в сравнении с ее конкурентами.

Различные фирмы располагают различными позициями в отношении выбора покупателей. Например, фирма с высоким уровнем дифференциации продукта сможет продавать его «хорошим» покупателям, недоступным для ее конкурентов. Рыночная власть покупателей также неоднозначна для различных фирм. Очень крупная фирма или фирма с уникальным набором продуктов может находиться под меньшим воздействием масштаба покупателя, чем более мелкая, и это лишь один из примеров. Наконец, фирмы обладают различными возможностями в отношении обслуживания конкретных потребностей покупателей. Таким образом, *то, насколько выгоден покупатель, — зависит от позиции фирмы по ряду параметров*.

Существует также целый ряд стратегических выводов, вытекающих из принципов выбора покупателей.

*Фирма, имеющая позицию на основе низких издержек, может сбывать продукцию покупателям, обладающим рыночной властью и чувствительным к ценам, и тем не менее быть успешной*. Если фирма является низкочувствительным производителем, она сможет получать прибыль выше среднеотраслевой независимо от власти или ценовой чувствительности покупателя, так как в этом случае продавец сможет выдержать ценовую конкуренцию и тем не

менее иметь прибыль выше, чем у конкурентов. Однако в некоторых случаях это положение может иметь и обратную сторону. Так, чтобы достичь преимущества в уровне издержек, продавец иногда вынужден продавать «негодным» покупателям, поскольку ему необходим определенный объем сбыта.

Фирма, не располагающая преимуществом в издержках или дифференциации, чтобы достичь показателей выше средних, должна проводить отбор покупателей. Чтобы превзойти среднеотраслевые показатели, фирма, не имеющая преимуществ в издержках, должна сосредоточить свои усилия на менее чувствительных к ценам покупателях. Это требование может означать, что такая фирма должна сознательно пожертвовать объемом продаж, чтобы поддержать такое фокусирование. Без преимущества в издержках сам по себе рост объема продаж ведет к проигрышу, поскольку вынуждает иметь дело с менее выгодными покупателями. Этот принцип подтверждает идею базовых стратегий, представленную в главе 2. Если фирма не способна добиться лидерства в уровне издержек, она должна проявить осторожность, чтобы не «застрять на середине», продавая продукцию влиятельным покупателям.

«Хороших» покупателей можно «воспитать» (или улучшить их качество) на основе стратегии. Фирма способна повлиять на некоторые характеристики покупателей, делающие их выгодными. Например, одна из возможных стратегий состоит в создании издержек переключения путем введения продукта фирмы в конструкцию продукта потребителя, разработки модификаций продукта под разнообразные потребности, организации обучения персонала покупателя работе с продукцией фирмы и т.д. Кроме того, умелая организация продаж может способствовать переходу функции принятия решений о покупке продукта от должностного лица, чувствительного к ценам, к лицу, менее чувствительному к ценам. Продукт или услуга могут быть усовершенствованы таким образом, чтобы нести потенциальную выгоду конкретным категориям покупателей. Могут быть предприняты и другие меры воздействия на характеристики покупателей с тем, чтобы улучшить их качество с точки зрения фирмы.

Из этого анализа следует, что один из возможных подходов к формулированию стратегии состоит в создании выгодных покупателей. Очевидно, что с точки зрения стратегии хорошего покупателя необходимо прочно закрепить за фирмой, а не делать его подходящим конкурентам.

База выбора покупателей может быть расширена. Расширение базы для выбора покупателей является столь важным подходом к созданию «хороших» покупателей, что заслуживает отдельного рассмотрения. В идеале потенциальный масштаб этой базы определяется не ценой покупателя, а уникальными возможностями фирмы или созданием издержек переключения.

Возможны два основных пути расширения выбора покупателей. Первый состоит в увеличении добавленной стоимости, которое обеспечивает покупателю фирма\*. Это может быть достигнуто с помощью следующей тактики:

- предоставления специализированного обслуживания покупателям;
- предоставления инженерно-технической помощи;
- предоставления кредита или быстрой доставки;
- создания новых свойств продукта.

Идея проста — увеличение добавленной стоимости является дополнением к тем характеристикам, на которых строится потенциальный выбор. Таким образом, товар, являющийся предметом широкого потребления, может быть трансформирован в продукт, отличающийся высоким уровнем дифференциации.

Другим, но связанным с первым, путем расширения базы выбора покупателей является изменение восприятия покупателем функций продукта, даже если сам по себе предлагаемый продукт (или услуга) остается неизменным. Покупателю дают понять, что для него стоимость или ценность продукта не ограничивается изначальной ценой покупки, а включает такие дополнительные факторы, как\*\*:

- стоимость перепродажи;
- эксплуатационные расходы и стоимость простоев в течение срока эксплуатации;
- издержки на топливо;
- способность генерирования дохода;
- стоимость установки или подключения.

Если можно убедить покупателя в том, что эти факторы входят в фактическую общую стоимость или ценность продукта, у фирмы появляется потенциальная возможность доказать, что ее продукт отличается более высокими качествами по этим параметрам и поэтому заслуживает надбавки к цене и лояльности покупателя. Разумеется, фирма должна оправдать свои обещания относительно превосходства своего продукта, а ее претензии —

\* Теодор Левитт назвал бы это продажей покупателю «приращенного» продукта. См. Levitt (1969). — Прим. авт.

\*\* Эта идея была тщательно разработана фирмой McKinsey and Company на основе концепции «экономической ценности для потребителя». См. Forbus and Mehta (1979). — Прим. авт.

иметь отличительные особенности по сравнению с конкурентами, иначе выгодное превышение ее цен над издержками вскоре исчезнет. Расширение базы выбора покупателей требует сочетания эффективного маркетинга в пределах этой базы с разработкой продуктов, убедительно доказывающей обоснованность претензий на качество. General Electric весьма успешно использовала эту стратегию на протяжении десятилетий в производстве крупных турбогенераторов.

*Дорогостоящие покупатели могут быть устранены.* Исключение покупателей с высокой стоимостью обслуживания из потребительской базы является распространенной стратегией повышения прибыли на инвестированный капитал. Эта мера часто бывает весьма эффективной, поскольку обычно существует тенденция к разрастанию количества маргинальных потребителей, особенно если отрасль находится в стадии роста. Исключение дорогостоящих покупателей плодотворно также потому, что затраты на обслуживание отдельных покупателей редко исследуются. Важно, однако, иметь в виду, что помимо стоимости обслуживания существуют и другие аспекты выгоды покупателей. Например, дорогостоящие покупатели могут быть весьма нечувствительными к цене и легко воспринимать повышение цен, с лихвой покрывающее реальные затраты на их обслуживание, коль скоро они установлены. В другом варианте дорогостоящие покупатели могут играть важную роль в обеспечении роста фирмы, что может быть важно, например, для достижения экономии на масштабе или других стратегических целей. Таким образом, решение об исключении дорогостоящих покупателей не должно приниматься без исследования всех четырех элементов их привлекательности.

*Качество покупателей может со временем измениться.* Изменению подвержены многие факторы, определяющие качество покупателя. Например, по мере вступления отрасли в стадию зрелости покупатели зачастую становятся более чувствительными к ценам, что объясняется уменьшением их прибылей, а также приобретением большого опыта закупочной деятельности. Поэтому со стратегической точки зрения нецелесообразно формировать стратегию на обслуживании покупателей, качество которых будет ухудшаться. Напротив, раннее выявление группы покупателей, которые могут стать выгодными, представляет важнейший стратегический шанс. Установление связей с такими покупателями будет нетрудным, если они не обременены высокими издержками переключения и конкуренты не проявляют к ним повышенного интереса. Установив эти связи, можно на основе стратегии содействовать росту издержек переключения.

*Предпринимая стратегические действия, следует учитывать издержки переключения.* Потенциальная важность издержек переключения диктует не-

обходимость учета влияния на них всех стратегических действий. Например, наличие издержек переключения означает, что покупателю будет значительно дешевле модернизировать или дополнить уже приобретенный продукт, чем заменять его другим брендом. Это означает, что фирмы, уже поставившие какое-то количество изделий потребителю, могут заработать значительную прибыль на их модернизации, при условии правильного ценообразования на эту услугу в сравнении со стоимостью новых изделий конкурентов.

## Стратегия закупочной деятельности

Помочь фирме в формулировании стратегии закупочной деятельности может анализ рыночной власти поставщиков, проделанный в главе 1, в сочетании с обратным приложением принципов отбора покупателей. Хотя многие аспекты стратегии, процедур и организации закупок выходят далеко за рамки этой книги, некоторые проблемы могут быть с пользой рассмотрены на основе концепции структуры отрасли. Со структурной точки зрения ключевыми проблемами стратегии закупок являются:

- стабильность и конкурентоспособность общего состава поставщиков;
- оптимальный уровень вертикальной интеграции;
- распределение закупок между подходящими поставщиками;
- создание максимальных рычагов воздействия на выбранных поставщиков.

Первая проблема — стабильность и конкурентоспособность поставщиков. Со стратегической точки зрения желательно делать закупки у поставщиков, которые будут поддерживать или улучшать свои конкурентные позиции в области продуктов и услуг. Этот критерий означает, что фирма будет закупать вводимые ресурсы, адекватные или превосходящие другие по качеству/стоимости. Это, в свою очередь, будет обеспечивать ее конкурентоспособность. Аналогичным образом выбор поставщиков, которые в перспективе будут способны удовлетворять потребности фирмы, ведет к минимизации издержек, связанных со сменой поставщиков. Структурный и конкурентный анализ, являющийся сквозной темой данной книги, может быть использован для того, чтобы определить, как будут выглядеть поставщики фирмы с точки зрения этих критериев.

Вторая проблема — вертикальная интеграция — будет рассмотрена в главе 14, посвященной стратегическим аспектам принятия решений о вер-

тикальной интеграции. Здесь мы исходим из предположения, что фирма уже приняла решение о закупке у внешних источников, и вопрос заключается в том, как закупать, чтобы создать для себя наилучшую структурную рыночную позицию.

При рассмотрении третьей и четвертой проблем — распределения закупок между поставщиками и создания рычагов рыночной власти — мы также можем обратиться к структурному анализу. В главе 1 были определены следующие условия, ведущие к формированию обладающих рыночной властью поставщиков того или иного вводимого ресурса:

- концентрация поставщиков;
- отсутствие зависимости от потребителя значительной части продаж;
- наличие у потребителя проблемы издержек переключения;
- уникальность или дифференциация продукта (отсутствие альтернативных источников);
- угроза интеграции последующих стадий производства.

Представленный ранее в данной главе анализ отбора покупателей добавляет еще ряд условий, при которых поставщик будет обладать властью по отношению к покупателю:

- отсутствие у покупателя реальной возможности интеграции предшествующих стадий производства;
- наличие у покупателя высоких информационных, организационных или переговорных издержек, связанных с закупкой.

Таким образом, при осуществлении закупочной деятельности встает задача найти механизмы, нейтрализующие или преодолевающие источники рыночной власти поставщиков. В некоторых случаях эта власть является неотъемлемой чертой экономики отрасли и находится вне влияния фирмы. Однако во многих случаях она может быть ослаблена с помощью стратегии.

*Распределение закупок.* Закупки определенного вида товара могут быть распределены между различными поставщиками таким образом, чтобы усилить рыночные переговорные позиции фирмы. Доля каждого отдельного поставщика должна быть достаточно большой, чтобы вызывать его заинтересованность в ее сохранении; слишком широкое распределение закупок не дает структурного рыночного преимущества. В то же время закупать все у одного поставщика означает риск предоставить этому поставщику слиш-

ком большие возможности для реализации власти или создания издержек переключения. Это соображение пересекается с возможностью для покупателя добиваться скидок при покупке крупных партий, которая отчасти зависит от рыночной власти и отчасти — от экономики поставщика. Добиваясь сбалансированности между этими факторами, покупатель должен стремиться к созданию как можно большей зависимости поставщика от своего бизнеса, к получению максимальных скидок, не подвергая себя при этом значительному риску стать жертвой издержек переключения.

*Избежание издержек переключения.* Со структурной точки зрения хорошая закупочная стратегия должна избегать создания издержек переключения. Распространенные источники издержек переключения были рассмотрены ранее, но кроме них существуют и некоторые дополнительные факторы. Избежание издержек переключения означает оказание сопротивления росту зависимости инженерно-технической поддержки от поставщика; приверженности ее работников привычным связям; противодействие созданию поставщиком разнообразия вариантов или специально разработанных изделий без соответствующей корректировки затрат, компенсирующей будущее проявление рычагов рыночной власти, и т.д. Такая политика может выражаться в сознательном использовании в течение некоторого времени продуктов альтернативных поставщиков, в воздержании от инвестиций во вспомогательное оборудование, связанное с определенным поставщиком, в отказе от продуктов поставщика, требующих специализированных методов подготовки персонала, и во многих других направлениях.

*Помощь в создании подходящих альтернативных источников.* Может возникнуть необходимость создать условия для участия в бизнесе альтернативных источников путем финансирования контрактов по разработке и закупке части необходимых товаров. Есть примеры того, как покупатели оказывали фактическую помощь в финансировании новых источников или искали эти источники за рубежом, обращаясь к иностранным фирмам с предложением участвовать в бизнесе. Также может быть целесообразна поддержка новых поставщиков в минимизации их затрат, что поможет им стать подходящим источником снабжения. Могут применяться различные методы, начиная от тщательного поиска новых поставщиков службой снабжения и заканчивая субсидированием затрат на тестирование продукции новых поставщиков.

*Содействие стандартизации.* Большую пользу всем фирмам отрасли может принести содействие стандартизации спецификаций в отраслях, являющихся их источниками снабжения. Такая политика помогает снизить уровень дифференциации продукта поставщиков и предотвращает появление издержек переключения.

Создание угрозы интеграции предшествующих стадий производства. Независимо от того, намерен ли закупщик действительно осуществлять интеграцию предшествующих стадий производства продукта, присутствие доверной угрозы укрепляет его рыночную переговорную позицию. Такая угроза может быть создана с помощью заявлений, утечки результатов внутренних исследований по внедрению интеграции, выработки ситуационных планов интеграции совместно с консалтинговыми или проектно-конструкторскими фирмами и т.д.

**Частичная интеграция.** Если объем закупок позволяет, рычаги рыночной власти могут быть значительно усилены с помощью частичной интеграции производства конкретного изделия при одновременном удовлетворении некоторой или даже основной потребности в нем путем приобретения у внешних поставщиков. Подобный процесс был кратко упомянут в главе 1 и будет подробнее рассмотрен в главе 14.

Очевидная цель всех этих подходов состоит в снижении общих затрат на закупки в долгосрочном плане. Следует учитывать, что использование некоторых из них может фактически увеличить *некоторые* элементы затрат на закупки в их узком определении. Например, поддержка альтернативных источников или борьба с издержками переключения может вызывать затраты, которых можно было бы избежать в краткосрочном плане. Однако конечная цель этих затрат — улучшение рыночной позиции фирмы и тем самым долгосрочных показателей издержек снабжения.

С этим связано еще несколько соображений. Во-первых, важно избегать ситуации, когда слишком узкая краткосрочная ориентация на снижение затрат подрывает потенциально выгодные стратегии закупочной деятельности, подобные описанным выше. Во-вторых, любые дополнительные затраты, вызванные подобными стратегиями, должны быть продуманы исходя из долгосрочных выгод, состоящих в уменьшении рыночной власти поставщиков. Наконец, поскольку стоимость закупок у различных поставщиков может быть различной, фирме следует делать закупки у поставщиков более дешевой продукции в той степени, в какой это не противоречит выгодам долгосрочной политики укрепления рыночной власти.

## 7

# ВНУТРИОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ

Структурный анализ отрасли, представленный в главе 1, основан на выявлении источников и масштабов пяти общих конкурентных сил, определяющих характер конкуренции в отрасли, а также лежащую в ее основе потенциальную прибыль. До сих пор в центре исследования находилась отрасль как целое, и анализ, проделанный на этом уровне в предшествующих главах, позволил сделать выводы, важные для конкурентной стратегии. В то же время очевидно, что отраслевой структурный анализ может быть применен на более глубоком уровне, чем уровень отрасли в целом. Во многих, если не в большинстве отраслей, можно наблюдать фирмы, которые приняли различные варианты конкурентной стратегии по таким направлениям, как производственная специализация, вертикальная интеграция и т.д., и достигли различных показателей доли рынка. Кроме того, некоторые фирмы на протяжении длительного периода превосходят другие по уровню прибыли на инвестированный капитал. Например, у IBM этот показатель был всегда выше, чем у других производителей универсальных вычислительных машин\*. General Motors в течение длительного времени превосходила Ford,

\* Показатель нормы прибыли на акционерный капитал в среднем за 1970–1975 гг. у IBM составил 19,4%, несмотря на значительный объем неиспользуемой наличности, тогда как у Burroughs этот показатель был на уровне 13,7%, у Honeywell — 9,3% и у Control Data — 4,7%. Сравнительные показатели прибыльности см. в ежегодных публикациях январского номера журнала *Forbes*. — Прим. авт.



Chrysler и AMC. В некоторых отраслях более мелкие фирмы имеют лучшие показатели, чем крупные, например Crown Cork and Seal и National Can в консервной промышленности, Estee Lauder в косметической.

Пять основных конкурентных сил создают условия, в которых конкурируют все фирмы отрасли. Однако мы должны объяснить, почему одни фирмы более прибыльны, чем другие, и как это связано с их стратегическим положением. Необходимо также понять, каким образом различающиеся квалификации в области маркетинга, снижения издержек, менеджмента, организационной деятельности и пр. связаны со стратегическим положением фирм и итогами их хозяйственной деятельности.

В данной главе концепция структурного анализа будет расширена с целью объяснения различий в итоговых показателях фирм одной отрасли, что одновременно представляет методику выбора конкурентной стратегии. Здесь также развивается идея базовых стратегий, описанная в главе 2. Структурный анализ в рамках отраслей, так же как и анализ применительно к отрасли в целом, послужит полезным аналитическим инструментом для формулирования стратегии.

## Направления конкурентной стратегии

Проводимые компаниями варианты стратегии конкурентной борьбы в отрасли могут отличаться друг от друга по многим параметрам. Тем не менее перечисленные ниже направления стратегии, как правило, охватывают возможный стратегический выбор, имеющийся у компании в данной отрасли:

- **специализация:** степень концентрации усилий компании в отношении продуктовой линии при обслуживании целевых потребительских и географических сегментов рынка;
- **узнаваемость брендов:** стремление компании к узнаваемости бренда — в отличие от преимущественно ценовой и других видов конкуренции — с помощью рекламы, работы системы сбыта и других средств;
- **сбыт через сеть или на основе прямых продаж:** направление усилий по достижению узнаваемости бренда путем непосредственного контакта с конечным потребителем или с помощью развития оптовых и розничных каналов;
- **выбор оптовых и розничных каналов сбыта:** варианты выбора каналов включают спектр от собственной системы до специализированных или универсальных торговых предприятий;

- **качество продукции:** уровень качества продукции компании включая сырье, спецификации, соблюдение нормативов и допусков, потребительских свойств и пр.;
- **технологическое лидерство:** степень стремления компании к технологическому лидерству по сравнению с заимствованием и копированием новейших технологий; важно отметить, что фирма может быть лидером в технологии, но сознательно не производить продукцию высшего качества, качество и технологическое лидерство не всегда совпадают;
- **вертикальная интеграция:** размер добавленной стоимости, отражающий уровень интеграции последующих и предшествующих стадий производства, в том числе наличие у фирмы своей системы сбыта, эксклюзивных или собственных розничных торговых предприятий, сети обслуживания и т.д.;
- **позиция по издержкам:** стремление фирмы к позиции низкого уровня производственных и сбытовых издержек на основе инвестиций в мощности и оборудование, способствующих минимизации затрат;
- **обслуживание:** уровень предоставления фирмой дополнительных услуг, сопровождающих ее продукцию, в том числе инженерно-техническая поддержка, собственная сеть обслуживания, кредит и пр.; этот аспект стратегии может рассматриваться как элемент вертикальной интеграции, но его полезно выделить для аналитических целей;
- **политика ценообразования:** относительная ценовая позиция фирмы на рынке; ценовая позиция, как правило, связана с такими параметрами, как позиция по издержкам и качество продукции, однако цена является самостоятельным стратегическим параметром и должна рассматриваться отдельно;
- **левередж:** показатели использования заемных средств и доля постоянных издержек в полных издержках;
- **отношения с материнской компанией:** требования к поведению подразделения, вытекающие из отношений между подразделением и его материнской компанией. Фирма может входить в состав диверсифицированного конгломерата, быть звеном вертикально интегрированной цепи предприятий, подразделением группы взаимосвязанных предприятий в широком секторе экономики, дочерним предприятием иностранной компании и т.д. Характер отношений с материнской компанией будет влиять на цели управления, ресурсы, которыми располагает фирма, а возможно, и определять некоторые из ее операций или функций, выполняемых совместно с другими подразделениями

(с соответствующими последствиями для уровня издержек), как отмечалось в главе 1.

- *отношения с правительствами страны базирования и принимающей страны*: в международном бизнесе — отношения, которые фирма установила или объектом которых она является; отношения с правительством своей страны, а также с правительствами иностранных государств, в которых она действует. Государство базирования может предоставлять ресурсы или другую поддержку фирме, а также регулировать ее деятельность или воздействовать на ее цели иным образом. Правительства принимающих стран часто выполняют те же функции.

Каждое из этих стратегических направлений может быть рассмотрено с точки зрения фирмы в различной степени детализации, к ним могут быть добавлены и другие направления, дополняющие анализ. Важно то, что эти характеристики создают общую картину позиции фирмы.

Пределы стратегических различий, характеризующих конкретные направления, зависят в первую очередь от отрасли. Например, в производстве аммиачных удобрений ни одна из фирм не может рассчитывать на узнаваемость бренда, а качество продукта, по существу, одинаково. Однако фирмы существенно различаются по степени интеграции предшествующих стадий производства, масштабам обслуживания, уровню последующей интеграции с системой сбыта, относительным позициям по издержкам и отношениям с материнскими компаниями.

Стратегические направления взаимосвязаны между собой. Фирма с относительно низким уровнем цен на продукцию (как, например, Texas Instruments в области полупроводников) обычно имеет позицию низкого уровня издержек и хорошее, хотя и не самое высокое, качество продукции. Средством достижения низкого уровня издержек могла послужить высокая степень вертикальной интеграции. Как показывает этот пример, стратегические направления для конкретной фирмы, как правило, формируют внутренне согласованный комплекс. Обычно в каждой отрасли имеются фирмы, для которых характерны различные, но внутренне согласованные комбинации стратегических направлений.

## Стратегические группы

Первый шаг внутриотраслевого структурного анализа состоит в характеристике вариантов стратегий всех основных конкурентов по указанным стратегическим направлениям. Эта работа позволяет затем выделить в от-

расли *стратегические группы*. Стратегическая группа представляет собой группу фирм отрасли, следующих одинаковым или сходным вариантам стратегии. В отрасли может быть только одна стратегическая группа, если все фирмы проводят в сущности одну и ту же стратегию. Другая крайность — каждая фирма может представлять самостоятельную стратегическую группу. Однако, как правило, имеется небольшое количество стратегических групп, отражающих существенные различия в стратегии между фирмами отрасли. Например, в производстве основного электрооборудования одна из стратегических групп (где General Electric является типичным представителем) характеризуется широким ассортиментом товаров, интенсивной рекламой, высоким уровнем интеграции производства, развитием систем сбыта и обслуживания. Другая группа состоит из специализированных производителей (например, Maytag), обслуживающих сегмент рынка высококачественной и дорогой продукции и имеющих специальные каналы сбыта. Третья группа (Roper и Design and Manufacturing) выпускает нерекламируемые продукты под маркой торгового предприятия. Кроме того, в этой отрасли можно выделить еще одну или две дополнительные группы.

Обратим внимание на то обстоятельство, что для определения стратегических групп в число стратегических направлений должны включаться отношения фирмы с материнской компанией. В такой, например, отрасли, как производство аммиачных удобрений, некоторые фирмы являются отделениями нефтяных компаний, некоторые — химических, некоторые входят в состав фермерских кооперативов, остальные же представляют собой самостоятельные компании. Каждый из этих типов фирм руководствуется в управлении целями, в некоторой степени отличными от целей других типов фирм. Отношения с материнской компанией зачастую трансформируются в различия других направлений стратегии. Например, все отделения нефтяных компаний, производящие азотные удобрения, имеют весьма сходные стратегии. Это объясняется тем, что отношения с материнской компанией во многом определяют доступные ресурсы и другие преимущества таких фирм, а также принципы их функционирования. Аналогичным образом складываются отношения фирм с правительствами собственной страны и/или других стран, которые также должны учитываться при определении стратегических групп.

Стратегическая группа часто, но не всегда, отличается своим подходом к продукту или маркетингу. Иногда в таких отраслях, как, например, мукомольная промышленность, производство химикатов или сахара, группы выпускают одинаковые продукты, но их подходы к производству, логистике, вертикальной интеграции различны. Фирмы могут также иметь сходные

стратегии, но различные отношения с материнскими компаниями или правительствами, по-разному влияющие на их цели. Стратегические группы не являются эквивалентом рыночных сегментов или стратегий сегментации, они определяются на основе более широкой концепции стратегического положения.

Стратегические группы формируются по многим причинам, например по изначальным преимуществам и слабым сторонам, по времени вхождения в отрасль, по историческим обстоятельствам. (Об этом будет сказано далее в данной главе.) Однако коль скоро такие группы образовались, фирмы одной стратегической группы, как правило, объединяет основное содержание стратегии. Следуя сходным стратегиям, они нередко имеют близкие показатели доли рынка, испытывают похожие воздействия и одинаково реагируют на внешние явления или конкурентные действия в отрасли. Эти характеристики позволяют составить карту стратегических групп и использовать ее в качестве аналитического инструмента.

Стратегические группы в отрасли могут быть отображены в виде карты, гипотетический пример которой показан на рис. 7.1. Очевидно, что число осей ограничено двумя параметрами печатной страницы. Это означает, что аналитик должен выбрать соответствующее число особенно важных стратегических направлений, по которым будет строить такую карту\*. Размер символов позволяет представить коллективную долю рынка фирм каждой группы, необходимую для последующего анализа.

Выделение стратегических групп представляет аналитический метод, предназначенный для проведения структурного анализа. В то же время оно служит промежуточным этапом между рассмотрением отрасли в целом и каждой фирмы по отдельности. В конечном счете каждая фирма уникальна, поэтому классификация фирм по стратегическим группам неизбежно ставит вопрос о том, какая степень различий в стратегии является существенной. Ответ на него должен вытекать из структурного анализа: чтобы определить их принадлежность к стратегической группе, необходимо выявить различие между фирмами в стратегии, если оно в значительной мере влияет на структурную позицию фирм. В дальнейшем я вернусь к этому вопросу, говоря о практическом использовании метода графического отображения стратегических групп в качестве аналитического инструмента.

В редких случаях, когда в отрасли представлена только одна стратегическая группа, эту отрасль можно проанализировать полностью, используя методологию структурного анализа, описанную в главе 1. В таком

\* Помочь в этом смогут концепции, рассматриваемые далее. — Прим. авт.

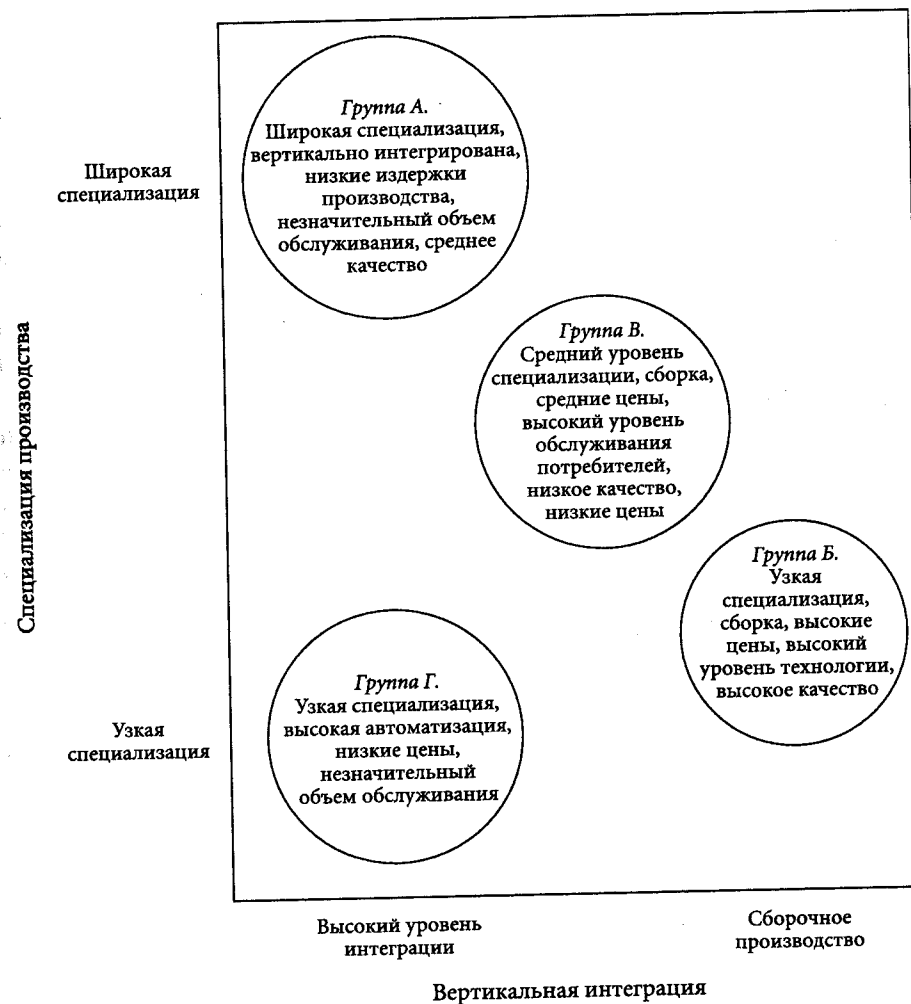


Рис. 7.1. Карта стратегических групп отрасли

случае структура отрасли обеспечивает равный потенциальный уровень устойчивой прибыльности для всех фирм, а фактическая прибыльность каждой отдельной фирмы в долгосрочном аспекте определяется способностью реализовать общую стратегию. Если же в отрасли несколько стратегических групп, анализ будет более сложным. Потенциал прибыльности фирм, принадлежащих к различным стратегическим группам, часто неодинаков, что объясняется не только их способностью к реализации стратегии, но и различным воздействием на них со стороны пяти основных конкурентных сил.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И БАРЬЕРЫ МОБИЛЬНОСТИ

Барьеры вхождения в отрасль до сих пор рассматривались как свойственные отрасли факторы, препятствующие появлению в ней новых конкурентов. В качестве основных источников этих барьеров были отмечены экономия на масштабе, дифференциация продукта, издержки переключения, преимущества в издержках, доступ к каналам сбыта, потребность в капитале и политика правительства. Однако, хотя некоторые из этих барьеров защищают все фирмы отрасли, барьеры вхождения в целом зависят от конкретной стратегической группы, в которую намерен войти новый конкурент. Например, войти в отрасль электроприборов в качестве производителя с широкой специализацией, высоким уровнем вертикальной интеграции, выпуском национальных брендов значительно труднее, чем в качестве фирмы, собирающейся заниматься сборкой изделий узкого ассортимента по небольшим частным заказам, когда изделия к тому же не имеют бренда. Различия в стратегии могут означать различия в дифференциации продукта, в достижении экономии на масштабе, в потребности в капитале, как и потенциальные различия во всех других источниках барьеров вхождения. Если, например, существуют барьеры, связанные с экономией на масштабах производства, они будут наиболее серьезной защитой для той стратегической группы, которая состоит из фирм с крупными мощностями и интенсивной вертикальной интеграцией. Если имеет место экономия на масштабе в сфере сбыта, она будет создавать барьеры для вхождения в стратегические группы, располагающие мощными сбытовыми организациями. Важные для отрасли преимущества в издержках за счет накопления опыта создают барьеры, защищающие группы, которые состоят из зрелых и ставших прибыльными фирм. И так далее по каждому источнику барьеров для вхождения в отрасль.

Различия в отношениях фирм к их материнским компаниям также могут влиять на барьеры для вхождения в отрасль. Например, стратегическая группа, которая состоит из хозяйственных единиц, имеющих с материнскими компаниями связи по линии вертикальной интеграции, обладает преимуществом в доступе к сырьевым материалам или финансовым ресурсам, что обеспечивает ей лучшие возможности для противодействия потенциальным конкурентам. Группа, объединяющая независимые фирмы, таких возможностей не имеет. Или, например, фирмы, использующие каналы сбыта совместно с другими отделениями материнской компании, могут противодействовать вхождению в отрасль, достигая такой экономии на масштабе, которая недоступна другим конкурентам.

Это положение о зависимости барьеров вхождения от целевой стратегической группы имеет еще один важный аспект. Барьеры вхождения не только защищают фирмы одной стратегической группы от внедрения в отрасль новых конкурентов, но, кроме того, создают барьеры для смены стратегической позиции и перехода из одной стратегической группы в другую. Например, упомянутая выше фирма-сборщик с узкой специализацией производства не имеющих бренда электроприборов при переходе в группу интегрированных производителей широкой номенклатуры национальных брендов столкнется со многими или даже большинством тех же трудностей, что и совершенно новый для отрасли пришелец. Факторы, создающие барьеры за счет проведения определенной стратегии, — поскольку они связаны с экономией на масштабе, дифференциацией продукта, издержками переключения, потребностями в капитале, доступом к каналам сбыта, — ведут к росту издержек, вызванных принятием этой стратегии другими фирмами. Такие издержки принятия новой стратегии могут свести к нулю выгоды, ожидаемые от самого изменения.

Те же основополагающие экономические факторы, ведущие к появлению барьеров вхождения, могут, таким образом, быть определены в целом как барьеры мобильности, или факторы, препятствующие смене фирмами стратегической позиции. При такой расширительной концепции барьеров переход фирмы из позиции вне отрасли в стратегическую группу внутри отрасли (вхождение в отрасль) является частным случаем возможных движений.

Барьеры мобильности представляют первую важную причину, объясняющую устойчивость более высокой прибыльности одних фирм в отрасли по сравнению с другими. Различные стратегические группы в зависимости от своих характеристик обладают различным уровнем барьеров мобильности, обеспечивая тем самым одним фирмам устойчивые преимущества перед другими. Фирмы, входящие в стратегические группы с высоким уровнем барьеров мобильности, будут иметь более высокий потенциал прибыльности, чем фирмы, входящие в группы с низким уровнем барьеров. Наличие барьеров, кроме того, служит объяснением, почему фирмы продолжают конкурировать на основе различных стратегий, несмотря на то что не все стратегии в равной степени успешны. Можно задать вопрос, почему успешные стратегии сразу же не копируются. Если бы не было барьеров мобильности, успешные стратегии одних фирм быстро заимствовались бы другими, а прибыльность фирм имела бы тенденцию к выравниванию, за исключением тех случаев, когда фирмы по-разному реализовывали бы лучшую стратегию в операционном плане. Не будь препятствий, такие производители компьютерной техники, как Control Data и Honeywell, воспользо-

вались бы шансом принятия стратегии IBM с ее низким уровнем издержек, высоким качеством обслуживания и развитой сбытовой сетью. Существование барьеров мобильности означает, что некоторые фирмы, подобные IBM, располагают систематическими преимуществами над другими благодаря экономии на масштабе, абсолютному лидерству в издержках и т.д., которые могут быть преодолены только за счет стратегических прорывов, ведущих к структурным сдвигам в отрасли, но не одним лишь улучшением хозяйственной деятельности. Наконец, существование барьеров мобильности означает, что показатели доли рынка фирм в некоторых стратегических группах отрасли могут быть весьма стабильными, при этом другие стратегические группы отрасли могут быть открыты для быстрого вхождения и выхода (или оборота).

Как и барьеры для вхождения, барьеры мобильности могут меняться, и когда это происходит (например, когда производственный процесс становится более капиталоемким), фирмы нередко покидают свои стратегические группы и переходят в новые, меняя тем самым саму схему стратегических групп. На барьеры мобильности может, кроме того, влиять выбор стратегии фирмы. Например, компания, действующая в отрасли, производящей недифференцированный продукт, может попытаться создать новую стратегическую группу (с более высокими барьерами мобильности) путем крупных инвестиций в рекламу и достижения тем самым узнаваемости бренда (как поступила фирма Perdue со свежим куриным мясом). Или, например, компания может попытаться ввести новый процесс производства, дающий бо́льшую экономию на масштабе (Castle & Cooke и Ralston Purina в выращивании грибов)\*. Однако инвестиции в создание барьеров мобильности, как правило, связаны с риском и в определенной степени снижением краткосрочной прибыльности ради повышения долгосрочной.

Преодоление конкретных барьеров мобильности потребует от одних фирм меньших затрат, чем от других, что будет зависеть от их существующей стратегической позиции, а также наличия опыта и ресурсов. Для диверсифицированных фирм барьеры мобильности представляют собой меньшие препятствия благодаря их возможностям совместного использования операций или функций. Влияние этих факторов на решения о вхождении в новый бизнес будет рассмотрено в главе 16.

После составления карты стратегических групп в отрасли следующим шагом внутриотраслевого структурного анализа является оценка высоты и структуры барьеров мобильности для каждой группы.

\* См. «Mushrooming Business», *Forbes*, July 15, 1977. — Прим. авт.

## БАРЬЕРЫ МОБИЛЬНОСТИ И ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП

Существует множество причин формирования и изменения стратегических групп в отрасли. Во-первых, различия в практическом опыте или ресурсах, присущие фирмам с начала существования или образующиеся впоследствии, заставляют их выбирать различные стратегии. В процессе развития отрасли передовые фирмы обгоняют другие в движении к стратегическим группам, защищенным высокими барьерами мобильности. Во-вторых, фирмы отличаются друг от друга своими целями и отношением к риску. Некоторые из них более склонны к рискованным инвестициям в создание барьеров мобильности. Хозяйственные подразделения, по-разному связанные с материнскими компаниями (например, связанные вертикальной интеграцией, несвязанные или самостоятельные), выбирают различные цели, способы их достижения и соответственно стратегии. Это же относится к международным фирмам, находящимся в иной конкурентной ситуации на различных рынках по сравнению с местными фирмами.

Еще одно объяснение различий в стратегии фирм связано с историческим развитием отрасли. В некоторых отраслях их участники с большим стажем пребывания пользуются возможностью выбора стратегий, которые для новых пришельцев становятся более дорогостоящими. Барьеры мобильности, являющиеся результатом экономии на масштабе, дифференциации продукта и пр., также могут изменяться под влиянием производимых фирмами инвестиций или экзогенных факторов. Изменение барьеров мобильности означает, что первые участники отрасли имеют возможность реализовывать существенно иные стратегии в отличие от участников, пришедших в отрасль позднее, для которых некоторые стратегии могут быть вообще недоступными. В то же время необратимость многих видов инвестиционных решений в ряде случаев не позволяет ранее пришедшим участникам принимать стратегии поздних, пользующихся преимуществом более прицельного выбора.

Отсюда также следует, что процесс эволюции отрасли создает условия отбора разных типов новых участников в различные периоды времени. Например, более поздними пришельцами в отрасль будут скорее фирмы с большими финансовыми ресурсами, которые могут себе позволить дожидаться разрешения тех или иных неопределенностей, имеющихся в отрасли. С другой стороны, фирмы, располагающие меньшими ресурсами, могли быть вынуждены осуществить более раннее вхождение, когда необходимые для этого капитальные затраты были не столь велики.

Изменения в структуре отрасли могут либо способствовать формированию новых стратегических групп, либо вести к гомогенизации групп. Например, по мере роста общего масштаба отрасли стратегии, связанные

с вертикальной интеграцией, развитием собственных каналов сбыта и системы обслуживания, могут стать более доступными для агрессивных фирм и стимулировать создание новых стратегических групп. Таким же образом технологические изменения или изменения в поведении покупателей могут менять границы отрасли, открывая путь для совершенно новых стратегических групп\*. Напротив, зрелость отрасли, ведущая к снижению требований покупателей к обслуживанию или полноте ассортимента продукции, может снизить барьеры мобильности, связанные с некоторыми стратегическими направлениями, а также сократить число стратегических групп. Вследствие всех этих факторов мы можем со временем ожидать изменений в структуре стратегических групп и показателей нормы прибыли фирм в рамках отрасли.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ

Подобно тому, как различные стратегические группы защищены различными барьерами мобильности, они испытывают и различную степень рыночной власти по отношению к поставщикам и потребителям. Если мы посмотрим на факторы наличия или отсутствия рыночной власти, о которых говорилось в главе 1, то увидим, что они в определенной степени связаны со стратегией, принятой конкретной фирмой. Приведем пример с властью по отношению к покупателям. Фирма Hewlett-Packard (HP) находится в стратегической группе производителей ЭВМ, опирающейся на высокое качество и технологическое лидерство и ориентированной на потребителя с высокими требованиями. Такая стратегия может ограничить потенциальную долю рынка, однако она предусматривает для фирмы менее чувствительных к ценам и располагающих меньшей властью покупателей по сравнению с конкурентной стратегией других фирм, основанной главным образом на производстве стандартной продукции для массового рынка, где покупатели не предъявляют к ней специальных требований. Переводя этот пример на терминологию, используемую в главе 1, можно сказать, что продукты Hewlett-Packard более дифференцированы, чем массовая продукция конкурентов, ее покупатели в большей мере ориентированы на качество, а цена изделия меньше относительно общих затрат покупателей и стоимости запрашиваемых ими услуг. Примером рыночной власти различных стратегических групп по отношению к поставщикам являются тот значительно больший объем закупок и та угроза интеграции

\* Подобные изменения могут расширять или сужать возможности для появления продуктов-субститутов, меняя тем самым соответствующие границы отрасли. — Прим. авт.

предшествующих стадий производства, которыми пользуются в качестве рычагов рыночной власти над поставщиками крупные национальные сети универмагов (например, Sears) по сравнению с локальными единичными универсальными магазинами.

Разная степень рыночной власти, которой пользуются различные стратегические группы по отношению к поставщикам и потребителям, объясняется двумя категориями причин, проиллюстрированных вышеприведенными примерами. Во-первых, стратегии групп могут определять разную степень их уязвимости перед поставщиками или покупателями, *общими* для фирм какой-либо группы. Во-вторых, их стратегии могут означать ведение дел с поставщиками и покупателями, располагающими *различной* рыночной властью. Рамки, в которых может колебаться относительная рыночная власть, зависят от отрасли; в некоторых отраслях все стратегические группы могут находиться по существу в равной позиции по отношению к поставщикам и покупателям.

Третий шаг внутриотраслевого структурного анализа состоит, таким образом, в оценке относительной рыночной власти каждой стратегической группы в отрасли по отношению к поставщикам и покупателям.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И УГРОЗА СУБСТИТУТОВ

Стратегические группы могут также испытывать различную степень угрозы конкуренции со стороны продуктов-субститутов, если они специализируются на производстве различных групп отраслевого ассортимента продукции, обслуживают различных потребителей, имеют разный уровень качества и технологии производства, уровень издержек и т.п. Эти различия могут придать стратегическим группам одной и той же отрасли большую или меньшую уязвимость перед субститутами.

Например, фирма, производящая мини-компьютеры в основном для делового применения и продающая их в комплекте с программным обеспечением, позволяющим осуществлять широкий спектр функций, будет менее уязвима перед замещением их микрокомпьютерами, чем фирма, выпускающая изделия промышленного назначения для многочисленных повторяющихся операций в управлении технологическими процессами. Или, например, добывающая компания, пользующаяся дешевым источником минерального сырья, может быть менее подвержена угрозе со стороны материала-заменителя, единственным преимуществом которого является цена, по сравнению с компанией, эксплуатирующей дорогой источник и поэтому ориентирующей свою стратегию на высокий уровень обслуживания потребителей.

Таким образом, четвертый шаг внутриотраслевого структурного анализа состоит в оценке относительной позиции каждой стратегической группы по отношению к продуктам-субститутам.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И СОПЕРНИЧЕСТВО МЕЖДУ ФИРМАМИ

Присутствие более чем одной стратегической группы в отрасли создает определенные последствия для отраслевой конкуренции по таким направлениям, как цены, реклама, обслуживание и пр. Некоторые структурные характеристики, определяющие интенсивность конкурентной борьбы (глава 1), могут быть присущи всем фирмам отрасли и, таким образом, составлять контекст, в котором взаимодействуют стратегические группы. Однако в более широком аспекте существование многих стратегических групп, как правило, означает, что конкурентные силы оказывают неодинаковое воздействие на все фирмы отрасли.

Прежде всего следует отметить, что наличие нескольких стратегических групп часто влияет на общий уровень соперничества в отрасли. Оно, как правило, усиливает соперничество, поскольку означает большее несходство или асимметрию между фирмами отрасли в смысле, определенном в главе 1. Различия в стратегии и внешних условиях ведут к различиям в предпочтениях фирм относительно принятия риска, периода планирования, уровней цен, качества и т.д. Эти различия осложняют процесс понимания фирмами намерений друг друга и выработки реакции на них и тем самым увеличивают вероятность повторяющихся всплесков конкурентной борьбы. Отрасли, описываемые сложной картой стратегических групп, в целом имеют тенденцию к более интенсивной конкуренции, чем отрасли, включающие незначительное количество групп. Недавние исследования подтвердили это положение на ряде примеров\*.

Однако не все различия в стратегии в равной степени влияют на интенсивность конкуренции в отрасли, и процесс конкурентной борьбы не является симметричным. Одни фирмы более других подвержены угрозе снижения цен и прочих форм конкуренции со стороны соперничающих стратегических групп. Интенсивность конкурентной борьбы за потребителя между стратегическими группами отрасли определяют четыре фактора:

- рыночная взаимозависимость групп или степень, в которой их целевые потребительские сегменты перекрывают друг друга;
- степень дифференциации продукта, достигнутая группами;

\* См. Hunt (1972); Newman (1978); Porter (1976, Chaps. 4, 7). — Прим. авт.

- количество стратегических групп и их относительные размеры;
- стратегическая дистанция между группами, или степень, в которой разнятся их стратегии.

Наиболее сильное влияние на соперничество между стратегическими группами оказывает их рыночная взаимозависимость, или степень, в которой различные стратегические группы борются за одних и тех же потребителей либо за потребителей различных сегментов рынка. При высокой рыночной взаимозависимости различия в стратегии будут приводить к наиболее сильным столкновениям, как, например, в производстве удобрений, где потребитель (фермер) — один для всех групп. Если стратегические группы направлены на различные сегменты, они испытывают значительно меньший интерес друг к другу и их воздействие друг на друга значительно менее серьезно. Когда различия между их потребителями становятся более отчетливыми, группы начинают конкурировать в большей мере (но не совсем), так, как если бы принадлежали к разным отраслям.

Следующий ключевой фактор, воздействующий на конкуренцию, — степень дифференциации продукта, определяемая стратегиями групп. Если различные стратегии обеспечивают различные и четко различимые предпочтения брендов со стороны потребителей, соперничество между группами будет иметь тенденцию к ослаблению по сравнению с ситуацией, когда предлагаемые продукты выглядят как взаимозаменяемые.

Чем более многочисленны и равны по величине (доли рынка) стратегические группы, тем в большей степени, при прочих равных условиях, асимметрия их стратегии, как правило, усиливает конкурентную борьбу. Многочисленность групп означает большое разнообразие между ними и высокую вероятность того, что одна из них вызовет всплеск соперничества, атакуя позиции других групп путем снижения цен или другими приемами тактики. Напротив, если стратегические группы сильно различаются по размеру, например, одна группа имеет незначительную долю рынка, а другая очень большую, их стратегические различия будут, скорее всего, оказывать слабое влияние на характер соперничества, поскольку возможности небольшой группы оказывать конкурентное воздействие на большую, как правило, ограничены.

Последний фактор — стратегическая дистанция — означает степень, в которой стратегии различных групп разнятся между собой по своим ключевым параметрам (узнаваемости брендов, позиции по издержкам, технологическому лидерству и т.д.), а также по внешним условиям (отношениям с материнскими компаниями и государством). Чем больше стратегическая дистанция между группами, тем вероятнее более энергичные столкновения между ними, при прочих равных условиях. Фирмы с существенно различ-

ными стратегическими подходами, как правило, имеют совершенно разные идеи о том, как вести конкуренцию, испытывают трудности и недостаток времени, чтобы понять поведение друг друга, а также как избежать ошибочных реакций и вспышек соперничества. Например, в производстве аммиачных удобрений все участники — нефтяные компании, химические компании, кооперативы и независимые производители — имеют весьма различные цели и ограничения. Так, налоговые льготы и специфические стимулы заставляли кооперативы расширять производство даже в периоды общего ухудшения состояния отрасли. Нефтяные компании в 1960-е годы реагировали точно так же, но по другим причинам.

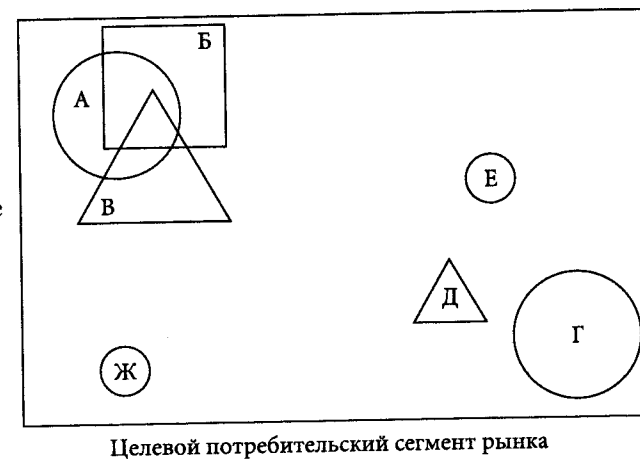
Все четыре фактора определяют характер конкурентной борьбы за потребителя между стратегическими группами отрасли во взаимодействии друг с другом. Например, наиболее неустойчивой и вызывающей интенсивную конкуренцию, очевидно, будет ситуация, когда несколько равных по силе стратегических групп, придерживающихся весьма отличных друг от друга стратегий, направляют свои усилия на одни и те же основные группы потребителей. Напротив, ситуация, скорее всего, будет более стабильной (и прибыльной), когда имеется небольшое число крупных стратегических групп, конкурирующих в разных потребительских сегментах рынка посредством реализации стратегий, отличающихся немногими направлениями.

Конкретная стратегическая группа будет испытывать конкуренцию со стороны других групп в зависимости от указанных факторов. Она будет подвержена наибольшему взрывам соперничества с другими стратегическими группами при рыночной взаимозависимости с ними. Интенсивность борьбы будет зависеть от других рассмотренных ранее условий. Наибольшая интенсивность борьбы с другими группами будет грозить конкретной группе, например, в том случае, когда они конкурируют в одних и тех же сегментах рынка, выпуская продукты, воспринимаемые как аналогичные, когда группы близки по величине и применяют различные стратегические подходы продвижения продукции на рынок (т.е. имеют большую стратегическую дистанцию). Для такой стратегической группы достижение стабильности будет особенно трудным, ее конкурентная ситуация будет характеризоваться весьма вероятными всплесками агрессивных действий. В то же время, если стратегическая группа имеет значительную совокупную долю рынка, нацеливает свои усилия на особые сегменты рынка, не обслуживаемые другими стратегическими группами, и/или достигает высокой степени дифференциации продукта, такая группа будет в большей мере защищена от межгрупповой борьбы. Эти защищенные стратегические группы будут, однако, способны поддерживать прибыльность лишь в том случае, если барьеры мобильности ограждают их от изменений стратегических позиций других фирм.

Таким образом, стратегические группы влияют на характер конкуренции внутри отрасли. Этот процесс схематически иллюстрируется с помощью карты стратегических групп, представленной на рис. 7.2, который аналогичен рис. 7.1, за тем исключением, что горизонтальная ось в данном случае соответствует показателю целевого потребительского сегмента стратегических групп, отражающему степень их рыночной взаимозависимости. Вертикальная ось представляет другую важнейшую характеристику стратегии в отрасли. Стратегические группы обозначены фигурами с буквенными символами, их размер пропорционален совокупной доле рынка фирм, входящих в группу. Различные типы фигур обозначают общую конфигурацию стратегии соответствующих групп, отображая тем самым стратегическую дистанцию между ними. Применяя описанную выше методику анализа, можно отметить, что группа Г будет значительно меньше подвержена конкурентной борьбе в отрасли, чем группа А. Группа А конкурирует с такими же крупными по величине группами Б и В, которые следуют разным стратегиям в одном и том же основном потребительском сегменте. Фирмы, входящие в эти три группы, находятся в условиях постоянного соперничества. В то же время группа Г действует в другом сегменте рынка и конкурирует здесь наиболее интенсивно с группами Д и Е, которые меньше по величине и придерживаются сходных стратегий (их можно рассматривать как «специализированных» производителей, проводящих «круговую» стратегию или близкие к ней варианты).

Таким образом, пятый шаг внутриотраслевого структурного анализа состоит в оценке характера рыночной взаимозависимости между стратегическими группами и их уязвимости в конкурентной борьбе, инициируемой другими группами.

Ключевое направление стратегии



Целевой потребительский сегмент рынка

Рис. 7.2. Карта стратегических групп и межгрупповая конкуренция



## Стратегические группы и прибыльность фирм

Мы видели, что разные стратегические группы могут находиться в различной ситуации по отношению ко всем и каждой из конкурентных сил, действующих в отрасли. Теперь появляется возможность ответить на поставленный ранее вопрос: какие факторы определяют рыночную позицию и, следовательно, потенциал прибыльности отдельных фирм в отрасли и как эти факторы соотносятся с их стратегическим выбором?

Представленные ранее концепции позволяют сделать вывод о следующих основных факторах прибыльности фирм.

### Общие характеристики отрасли

1. *Общепромышленные элементы структуры, определяющие интенсивность пяти конкурентных сил и воздействующие в равной степени на все фирмы.* К ним относятся темпы роста спроса на продукцию отрасли, общие возможности дифференциации продукта, структура отраслей — поставщиков данной отрасли, технологические характеристики и другие факторы, устанавливающие общие условия конкуренции для всех фирм отрасли.

### Характеристики стратегических групп

2. *Высота барьеров мобильности, защищающих стратегическую группу фирмы.*
3. *Рыночная власть стратегической группы фирмы по отношению к потребителям и поставщикам.*
4. *Уязвимость стратегической группы фирмы перед продуктами-субститутами.*
5. *Подверженность стратегической группы фирмы соперничеству со стороны других групп.*

### Позиция фирмы в рамках ее стратегической группы

6. *Уровень конкуренции внутри стратегической группы.*
7. *Масштаб фирмы в сравнении с другими участниками группы.*
8. *Издержки вхождения в группу.*
9. *Способность фирмы проводить или реализовывать выбранную стратегию на оперативном уровне.*

Общепромышленные характеристики рыночной структуры способствуют повышению или понижению потенциала прибыльности всех фирм от-

расли, но не все отраслевые стратегии имеют одинаковый потенциал прибыльности. Чем выше барьеры мобильности, защищающие стратегическую группу, чем сильнее рыночная позиция группы в отношении с поставщиками и потребителями, меньше угроза субститутов и соперничества других групп, тем выше средний потенциал прибыльности фирм этой группы. Таким образом, вторая важнейшая совокупность характеристик, определяющих успех фирмы и подробно рассмотренных в предыдущих разделах, связана с позицией ее стратегической группы в отрасли.

Третья, еще не представленная, категория составляющих позиции фирмы связана с положением фирмы *внутри* стратегической группы. Ряд факторов здесь имеют решающее значение. Во-первых, важен уровень конкуренции внутри группы, поскольку он может вести к снижению прибыльности. Такие последствия более вероятны в том случае, если стратегическая группа состоит из большого числа фирм.

Во-вторых, не все фирмы, следующие одинаковой стратегии, имеют равные позиции со структурной точки зрения. Так, на структурную позицию фирмы может влиять ее *масштаб* относительно других участников стратегической группы. Если в группе имеется достаточно значительная экономия на масштабе, ведущая к снижению издержек, которой пользуются все фирмы группы независимо от их доли рынка, то те фирмы, которые обладают относительно меньшей долей рынка, будут иметь более низкий потенциал прибыльности. Например, компании Ford и General Motors придерживаются достаточно сходных стратегий и могут быть причислены к одной стратегической группе, однако больший масштаб General Motors позволяет ей извлекать некоторые виды экономии, заложенные в ее стратегии, которые недоступны для компании Ford (а именно в области затрат на исследования, разработки и смену моделей). Фирмы, подобные Ford, сумели преодолеть барьеры мобильности, связанные с масштабом, и войти в соответствующую стратегическую группу, но тем не менее продолжают уступать по некоторым позициям затрат более крупной фирме группы.

Положение фирмы в стратегической группе зависит также от ее *издержек вхождения* в группу. Квалификации и ресурсы, доступные фирме при вхождении в группу, могут составить как ее преимущества, так и недостатки по сравнению с другими участниками группы. Некоторые из этих квалификаций и ресурсов возникают на основе позиции фирмы в других отраслях или ее предшествующих успехов в других стратегических группах данной отрасли. Например, фирма John Deere могла войти почти в любую стратегическую группу отрасли по производству строительного оборудования с меньшими затратами, чем большинство других фирм, благодаря сильной позиции в производстве сельскохозяйственной техники. Марка Charmin

компания Procter and Gamble смогла войти в группу общенациональных брендов туалетных принадлежностей с относительно небольшими затратами благодаря сочетанию прошлых технологических успехов фирмы с высокоразвитой системой сбыта.

Затраты на вхождение в стратегическую группу могут меняться в зависимости от *планируемого момента вхождения*. В некоторых отраслях новые пришельцы в группу могут нести более существенные затраты, необходимые для приобретения соответствующей позиции (например, из-за препятствий со стороны других фирм им может дороже обойтись установление требуемого бренда, создание эффективных каналов сбыта). Ситуация может быть противоположной, когда более ранние пришельцы получают возможность приобрести наиболее современное оборудование или использовать новую технологию. Различия во времени прихода могут также трансформироваться в различия в накопленном опыте и, следовательно, в уровне издержек. Таким образом, время вхождения может оказывать влияние на долгосрочный уровень прибыльности фирм одной стратегической группы.

Последним фактором, включаемым в анализ положения фирмы в ее стратегической группе, является ее способность реализовать стратегию. Не все фирмы, проводящие одинаковую стратегию (и, следовательно, находящиеся в одной стратегической группе), будут в одинаковой степени прибыльными, даже если все прочие из указанных условий идентичны. Одни фирмы превосходят другие по своей способности организовывать и управлять операциями, разрабатывать эффективные рекламные кампании при тех же бюджетах на рекламу, осуществлять технологические прорывы при тех же расходах на исследования и разработки и т.д. Такого рода квалификации не являются структурными преимуществами, связанными с барьерами мобильности, или другими из рассмотренных выше факторов, тем не менее они могут быть вполне устойчивыми преимуществами. Фирмы, обладающие более высокой способностью реализации стратегии, будут получать большую прибыль, чем другие фирмы данной стратегической группы.

Этот широкий спектр факторов в совокупности определяет перспективы прибыльности каждой фирмы, а также ее потенциальную долю рынка. Фирма будет наиболее прибыльной, если она действует в благоприятной отрасли, в подходящей стратегической группе отрасли и имеет сильную позицию в этой группе. Новые конкуренты не нарушают привлекательность отрасли, защищенную барьерами для вхождения; привлекательность стратегической группы защищена барьерами мобильности. Сильная позиция фирмы в группе является результатом ее исторического развития, а также квалификаций и ресурсов, которыми она располагает.

Этот анализ показывает, что *потенциально прибыльными стратегиями могут быть стратегии различного типа*. Успешные стратегии могут базироваться на широком разнообразии барьеров мобильности или подходов к конкурентным силам. Три базовые стратегии, описанные в главе 2, представляют наибольшее разнообразие подходов и содержат возможность многочисленных вариаций. В последнее время среди факторов, определяющих стратегическую позицию, большое внимание уделялось уровню издержек. Следует иметь в виду, что стратегия издержек является лишь одним из многих подходов к созданию барьеров.

С учетом взаимодействующего характера факторов прибыльности фирмы ее потенциал в значительной степени зависит от итогов конкуренции в тех стратегических группах, которые имеют высокий уровень рыночной взаимозависимости и барьеров мобильности. Стратегические группы с более высокими барьерами мобильности имеют больший потенциал прибыльности, чем менее защищенные группы, если конкуренция *внутри* них не очень велика. Однако если конкуренция внутри них по той или иной причине носит ожесточенный характер и поэтому их цены и прибыли снижаются, эта ситуация может нанести вред также прибыльности фирм во взаимозависимых группах, менее защищенных барьерами мобильности. Более низкие цены (или более высокие затраты, вызванные рекламой или другими формами неценовой конкуренции) имеют свойство распространяться через рыночную взаимозависимость, когда менее защищенные группы вынуждены предпринимать ответные действия, что ведет к снижению их прибылей. В этом состоит риск, который должен учитываться при выборе стратегической группы.

Яркий пример подобного развития событий можно наблюдать в отрасли по производству безалкогольных напитков. Когда Coke и Pepsi начинают войну цен или рекламную битву, их прибыль страдает, но не в той мере, в какой страдает прибыльность местных и региональных брендов из-за того, что их производители конкурируют за тех же потребителей. Конкуренция между Coke, Pepsi и другими ведущими брендами, защищенными высокими барьерами мобильности, снижает «зонтик прибыли» (уровень, поддерживаемый фирмой-лидером) для региональных и местных брендов, которые теряют не только прибыль, но и относительную долю рынка.

### ЯВЛЯЮТСЯ ЛИ КРУПНЫЕ ФИРМЫ БОЛЕЕ ПРИБЫЛЬНЫМИ, ЧЕМ МЕЛКИЕ?

В последнее время во многих дискуссиях, посвященных вопросам стратегии, звучало утверждение, что наиболее прибыльными будут фирмы, имеющие

наибольшую долю рынка\*. Предыдущий анализ показывает, что верность или ошибочность этого положения зависит от определенных обстоятельств. Если крупные компании отрасли действуют в стратегических группах, лучше защищенных барьерами мобильности, чем мелкие фирмы, имеют сильные позиции в отношениях с потребителями и поставщиками, в большей степени ограждены от соперничества с другими группами и т.д., тогда они действительно будут более прибыльными. Например, в таких отраслях, как пивоварение, производство туалетных принадлежностей и телевизоров, где существенная экономия на масштабе имеет место в сферах производства, сбыта и обслуживания при полном производственном профиле, а также в сфере рекламы в национальном масштабе, существует реальная вероятность более высокой прибыльности крупных фирм. В то же время, если экономия на масштабе в производстве, в сфере сбыта или в других функциональных сферах не слишком значительна, фирмы мелкого размера, проводящие стратегию специализации, способны достичь более высокой дифференциации продукта, преимущества в технологическом прогрессе или качестве обслуживания в своей рыночной нише, чем крупные. В таких отраслях мелкие фирмы вполне могут быть прибыльнее, чем крупные с широким производственным профилем (к примеру, в производстве женской одежды и ковровой промышленности).

Иногда утверждается, что более высокая прибыльность фирм, имеющих небольшую долю рынка по сравнению с доминирующими фирмами, означает ошибочность в определении отрасли. Сторонники тезиса о том, что доля рынка играет доминирующую роль в установлении уровня прибыльности, утверждают: рынок следует определять более узко, тогда «мелкие» фирмы будут преобладать в более специализированном сегменте. Однако если мы будем пользоваться узким определением рынка, то его придется распространить и на отрасли, в которых фирмы с широкой специализацией оказываются наиболее прибыльными. В этом случае часто обнаруживается, что крупные фирмы не располагают наиболее значительной долей в каждом сегменте рынка и тем не менее пользуются преимуществом общего масштаба. Объяснение более высокой прибыльности мелких специализированных фирм на основе узкоспециализированного определения рынка поднимает именно тот вопрос, на который мы ищем ответ: при каких отраслевых условиях фирма может выбрать стратегию специализации (как один из вариантов), не ставя себя под угрозу со стороны широкопрофильных фирм, пользующихся преимуществами экономии на масштабе или дифференциации продукта? Иначе говоря, при каких условиях доля всего отраслевого рынка

\* См., например, Buzzell et al. (1975). — Прим. авт.

не имеет значения? Ответ будет разным в зависимости от отрасли, барьеров мобильности и других структурных характеристик и индивидуальных особенностей фирм, отмеченных выше.

Эмпирические данные свидетельствуют о том, что соотношение между прибыльностью фирм, имеющих различную долю рынка, зависит от условий в отрасли. В табл. 7.1 представлены сравнительные показатели нормы прибыли на акционерный капитал крупнейших фирм, на долю которых приходится не менее 30% объема продаж в отрасли (лидеров), и средних по масштабам фирм той же отрасли (последователей). В этих расчетах мелкие фирмы с активами менее 500 тыс. долл. были исключены. Несмотря на то что некоторые из представленных отраслей определяются весьма широко, поразительным является тот факт, что в 15 из 38 отраслей последователи были заметно более прибыльны, чем лидеры. Норма прибыли последователей, как правило, оказывается выше в тех отраслях, где экономия на масштабе либо незначительна, либо отсутствует (одежда, обувь, посуда, мясные продукты, ковры) и/или которые характеризуются высокой степенью сегментации (оптика, медицинские и офтальмологические приборы, спиртные напитки, периодические издания, ковры, игрушки и спортивные товары). Норма прибыли лидеров, как правило, выше в отраслях с интенсивным использованием рекламы (мыло, парфюмерия, безалкогольные напитки, мукомольная промышленность, в том числе хлебные изделия, режущий инструмент) и/или с масштабными исследованиями и разработками и экономией на масштабе в производстве (радио и телевизионные приемники, фармацевтика, фотоаппаратура). Эти данные соответствуют нашим ожиданиям.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И ПОЗИЦИЯ ПО УРОВНЮ ИЗДЕРЖЕК

Другая относительно новая концепция в области формулирования конкурентной стратегии состоит в том, что единственным устойчивым фактором, на котором строится стратегия, является позиция по уровню издержек. Согласно этой точке зрения фирма с наиболее низким уровнем издержек всегда будет иметь возможность вторгаться в другие области стратегии, включая дифференциацию, технологическое лидерство или преимущество в обслуживании, на которых основывают свои стратегии другие группы.

Даже оставив в стороне тот факт, что позицию низких издержек совсем не легко поддерживать в долгосрочном плане, следует сказать, что этот взгляд в корне ошибочен. Как отмечалось в общетеоретическом плане в главе 2,

Таблица 7.1

## Относительная прибыльность лидеров отрасли и фирм-последователей\*

Норма прибыли последователей значительно выше (на 4,0 или более процентных пунктов), чем лидеров	Норма прибыли последователей выше, чем лидеров, на 0,5–4,0 процентных пункта	Норма прибыли лидеров выше, чем последователей, на 2,5–4,0 процентных пункта	Норма прибыли лидеров значительно выше (на 4,0 или более процентных пунктов), чем последователей
Мясные продукты	Сахар	Молочные продукты	Виноделие
Спиртные напитки	Табак (кроме сигарет)	Мукомольная	Безалкогольные напитки
Периодические издания	Трикотажные изделия	Промышленность	Мыловаренная
Ковры	Женская одежда	Пиво	Промышленность
Кожаные изделия	Мужская одежда	Фармацевтическая	Парфюмерные, косметические и туалетные изделия
Оптические, медицинские и офтальмологические приборы	Обувь	Промышленность	Лакокрасочная промышленность
	Посуда	Ювелирные изделия	Режущий инструмент, ручной инструмент, хозяйственные товары
	Оборудование для электроосвещения		Бытовые электроприборы
	Игрушки и спорттовары		Радио и телевизоры
			Фотоаппаратура и принадлежности

Источник: Porter (1979).

\* Включает 26 из 38 отраслей (полной выборки) по производству потребительских товаров в период 1963–1965 гг. В 12 других отраслях, не указанных в таблице, средняя норма прибыли группы лидеров, как правило, превышала, а в некоторых случаях равнялась норме прибыли группы последователей.

в большинстве отраслей существует множество способов создания барьеров мобильности или иных форм прочной структурной позиции. Эти отличающиеся друг от друга стратегии, как правило, подразумевают неодинаковые и часто конфликтующие методы осуществления разнообразных хозяйственных функций. Фирма, пытающаяся достичь высшей эффективности одной из стратегий, вряд ли способна добиться того же результата, преследуя цели, успешно реализуемые другими. Позиция низкого уровня издержек *внутри стратегической группы* вполне может быть решающим фактором, но позиция низких издержек в целом вовсе не обязательно имеет такое значение или является единственным способом конкуренции. Достижение всеохватывающей позиции низких издержек часто влечет за собой потери в других областях стратегии — дифференциации, технологии или обслуживании, на которых базируются другие стратегические группы.

Верно, однако, что стратегические группы, конкурирующие не на базе низких издержек, а с помощью иной стратегии, должны постоянно следить за разницей между их уровнем издержек и уровнем, достигнутым стратегическими группами, чья стратегия строится на всеохватывающей позиции низких издержек. Если эта разница становится слишком значительной, потребители получают стимул к переключению на группы с низкими издержками и ценами, даже невзирая на качество, обслуживание, технологическое совершенство или другие характеристики продукта. В этом смысле относительная позиция различных групп по уровню издержек является ключевым стратегическим фактором.

## Выводы для формулирования стратегии

Формулирование конкурентной стратегии в отрасли может рассматриваться как *выбор стратегической группы, где будет конкурировать фирма*. Это может быть выбор существующей группы, который предполагает поиск наилучшей альтернативы между потенциалом прибыльности и затратами на вхождение в группу, или создание совершенно новой стратегической группы. Внутриотраслевой структурный анализ указывает на факторы, которые будут определять успех фирмы в конкретном стратегическом позиционировании.

Как отмечалось во введении, наиболее общая схема формулирования стратегии состоит в согласовании преимуществ и слабых сторон фирмы, прежде всего ее специфической квалификации, с возможностями и рисками, заключенными в ее окружении. Принципы внутриотраслевого структурного анализа позволяют существенным образом конкретизировать и

уточнить, что именно представляют собой сильные и слабые стороны фирмы, ее специфические компетенции, а также отраслевые возможности и риски. Преимущества и слабые стороны фирмы могут быть представлены следующим образом.

#### Преимущества

- факторы, создающие барьеры мобильности, защищающие стратегическую группу фирмы;
- факторы, усиливающие рыночную власть группы в отношениях с покупателями и поставщиками;
- факторы, ограждающие группу от соперничества со стороны других фирм;
- значительные масштабы фирмы относительно ее стратегической группы;
- факторы, способствующие более низким издержкам при вхождении в стратегическую группу фирмы по сравнению с другими группами;
- высокая способность реализации стратегии по сравнению с конкурентами;
- ресурсы и компетенции, позволяющие фирме преодолеть барьеры мобильности и войти в желаемые стратегические группы.

#### Слабые стороны

- факторы, снижающие барьеры мобильности, защищающие стратегическую группу фирмы;
- факторы, ослабляющие рыночную власть группы в отношениях с покупателями и поставщиками;
- факторы, подвергающие группу соперничеству со стороны других фирм;
- меньшие масштабы фирмы относительно ее стратегической группы;
- факторы, вызывающие более высокие издержки при вхождении в стратегическую группу фирмы по сравнению с другими группами;
- низкая способность реализации стратегии по сравнению с конкурентами;
- недостаток ресурсов и компетенций, которые могли бы позволить фирме преодолеть барьеры мобильности и войти в желаемые стратегические группы.

Если основные барьеры мобильности, защищающие стратегическую группу фирмы, базируются, например, на ее широкой производственной специализации, патентованной технологии или абсолютном преимуществе в издержках за счет опыта, то эти источники барьеров мобильности представляют одни из главных преимуществ фирмы. Или если наиболее привлекательная стратегическая группа отрасли защищена барьерами мобильности, основанными на достижениях экономии на масштабе за счет собственной системы сбыта и обслуживания, то отсутствие этих факторов ста-

новится одной из самых слабых сторон фирмы. Структурный анализ дает нам схему систематической оценки важнейших сильных и слабых сторон фирмы по сравнению с ее конкурентами. Эти характеристики не являются застывшими, они могут меняться по мере того, как эволюция отрасли по новому выстраивает относительные позиции стратегических групп, или в результате инновационной деятельности фирм или осуществляемых ими инвестиций, направленных на изменение их структурных позиций.

Представленная схема преимуществ и слабых сторон демонстрирует два существенно различных типа характеристик: структурные и реализационные. Структурные преимущества и слабые стороны связаны с основополагающими особенностями отраслевой структуры, такими как барьеры мобильности, факторы относительной рыночной власти и т.д. Отсюда их относительная стабильность и сложность преодоления. Преимущества и слабые стороны в реализации, означающие различную способность фирм проводить в жизнь свою стратегию, зависят от человеческого и управленческого потенциала. Отсюда их возможное, хотя и не всегда, непостоянство. В любом случае при анализе стратегии важно проводить различие между этими двумя типами.

Рассматриваемые принципы также способствуют конкретизации *стратегических возможностей*, которыми располагает фирма в отрасли. Такие возможности могут быть разделены на ряд категорий:

- создание новой стратегической группы;
- переход в стратегическую группу, имеющую более благоприятную позицию;
- укрепление структурной позиции существующей группы или позиции фирмы в группе;
- переход в новую группу и укрепление структурной позиции этой группы.

Среди этих категорий наибольшую выгоду, по всей видимости, обещает создание *новой* стратегической группы. Технологические изменения или эволюция структуры отрасли нередко открывают перспективы для совершенно новых стратегических групп. Фирма, обладающая перспективным видением, даже без подобных стимулов может оказаться способной выявить потенциал благоприятной позиции новой стратегической группы, не воспринимаемый ее конкурентами. Например, фирма American Motors в середине 1950-х годов обнаружила уникальную позицию в производстве малолитражных автомобилей, которая на какое-то время помогла ей преодолеть серьезное отставание от «большой тройки» автомобильных ком-

паний США. Фирма Timex разработала концепцию производства дешевых и надежных часов, соединив впервые применяемую технологию с новым подходом к маркетингу и сбыту. Позднее фирма Hanes с помощью оригинальной стратегии создала совершенно новую группу в трикотажной промышленности. Перспективное видение — редкое качество, но структурный анализ может помочь обратить внимание на те области изменений, которые способны принести наибольший выигрыш.

Следующий вид потенциальной стратегической возможности представлен стратегическими группами отрасли с более благоприятными позициями, в которые фирма может решить перейти.

Третий тип стратегической возможности — перспектива осуществления фирмой инвестиций или усовершенствований, улучшающих структурную позицию ее стратегической группы или ее позицию в рамках группы, например с помощью усиления барьеров мобильности, укрепления позиции по отношению к продуктам-субститутам, улучшения маркетинга и т.д. Подобные инвестиции и усовершенствования можно также рассматривать как создание новой, более благоприятной стратегической группы.

Последний тип стратегической возможности — вхождение в другие стратегические группы и усиление их барьеров мобильности или улучшение их позиции с помощью иных средств. Структурная эволюция отрасли является мощным инструментом для таких изменений, а также для улучшения позиции фирмы в ее группе.

Те же основополагающие концепции могут быть применены для выявления *рисков*, каковыми являются:

- риски вхождения других фирм в стратегическую группу фирмы;
- риски факторов снижения барьеров мобильности для стратегической группы фирмы, ослабления рыночной власти в отношениях с потребителями и поставщиками, ухудшения позиции по отношению к продуктам-субститутам или увеличения соперничества;
- риски, сопровождающие инвестиции, направленные на улучшение позиции фирмы за счет усиления барьеров мобильности;
- риски, связанные с попытками преодоления барьеров мобильности для вхождения в более благоприятные или новые стратегические группы.

Первые две группы рисков можно рассматривать как угрозы существующей позиции фирмы, или риски бездействия, последние — как риски, связанные с деятельностью, направленной на использование возможностей.

Выбор фирмой стратегии, или стратегической группы, для ведения конкуренции является процессом соотнесения всех этих факторов. Многие, если не большинство, крупные стратегические прорывы произошли в результате структурных изменений. Структурный анализ показывает, как стратегическая позиция фирмы в сочетании с существующей структурой отрасли трансформируется в результаты функционирования на рынке. Если структура отрасли неизменна, то издержки преодоления барьеров мобильности для вхождения в иную стратегическую группу, уже занятую другими фирмами, вполне могут перечеркнуть выгоды такого вхождения. Однако если фирма способна добиваться совершенно новой стратегической позиции, благоприятной со структурной точки зрения, или если она способна изменить свою позицию в момент, когда эволюционные процессы в отрасли снижают издержки, связанные с этим изменением, то в итоге она может получить реальное и значительное улучшение результатов функционирования. Представленная здесь методика призвана указать на области анализа, необходимые при таком репозиционировании.

Три базовые стратегии, отмеченные в главе 2, представляют три основных содержательных подхода к успешному стратегическому позиционированию. В контексте данной главы они являются основными типами стратегических групп, успех которых зависит от экономики соответствующей отрасли. Данная глава добавляет к анализу базовых стратегий много нового. Она помогает понять, что основу базовых стратегий составляет создание (различными способами) барьеров мобильности, выгодных позиций по отношению к покупателям, поставщикам и субститутам, защиты от соперничества. Таким образом, наша расширенная концепция структурного анализа позволяет прояснить идею базовых стратегий и перевести ее в более практическую плоскость.

## Карта стратегических групп как аналитический инструмент

Теперь мы можем вернуться к обсуждению карты стратегических групп и показать возможности ее использования в качестве аналитического инструмента. Карта является полезным способом графического отображения конкуренции в отрасли, позволяющим видеть, как меняется отрасль или какие тенденции могут на нее воздействовать. Это не изображение стоимостных показателей или показателей объема, а карта «стратегического пространства».

При составлении карты стратегических групп аналитик должен выбрать основные стратегические параметры, чтобы использовать их в качестве осей координат. При этом следует руководствоваться определенными принципами. Во-первых, роль осей наилучшим образом выполняют параметры, *определяющие ключевые барьеры мобильности* в отрасли. Например, в производстве безалкогольных напитков основными барьерами являются узнаваемость брендов и каналы сбыта, которые и следует выбирать при составлении карты. Во-вторых, при картографировании групп в качестве осей координат не следует выбирать параметры, которые изменяются пропорционально друг другу. Например, если все фирмы, характеризующие высокой дифференциацией продукта, имеют также широкую производственную специализацию, оба эти параметра не должны служить в качестве осей. Следует выбирать параметры, отражающие разнообразие компонентов стратегии в отрасли. В-третьих, выбираемые параметры могут не носить характер непрерывных или монотонных переменных. Например, в отрасли по производству бензопил целевыми каналами сбыта являются дилеры, выполняющие также функции обслуживания, предприятия массовой торговли и продавцы, сбывающие продукцию под маркой торговой фирмы. Некоторые фирмы делают упор на один из каналов, другие стремятся расширить их разнообразие. С точки зрения стратегии в наибольшей степени отличается сбыт через обслуживающих дилеров и под маркой торговой фирмы, а предприятия массовой торговли занимают промежуточное положение. При составлении карты этой отрасли, возможно, наилучшую картину даст расположение фирм, представленное на рис. 7.3 и отражающее состав их каналов сбыта. Наконец, еще одним принципом является возможность неоднократного картографирования отрасли с использованием различных комбинаций стратегических параметров, что позволяет аналитику увидеть ключевые проблемы конкуренции. Задача картографирования заключается в том, чтобы помочь в диагностировании конкурентных отношений, поэтому подходы к нему могут быть различными.

Составление карты стратегических групп отрасли позволяет осуществить ряд полезных направлений анализа.

*Определение барьеров мобильности.* С помощью карты можно определить барьеры мобильности, защищающие каждую группу от атак со стороны других групп. Например, на рис. 7.3 основными барьерами, защищающими группу, для которой характерны высокое качество и ориентация на дилеров, являются технология, имидж брендов и развитая сеть обслуживающих дилеров. Для группы, реализующей продукцию под маркой торговой фирмы, основными защитными барьерами являются экономия на масштабе, опыт и в определенной мере отношения с торговыми фирмами, сбывающими ее

Репутация качественного бренда

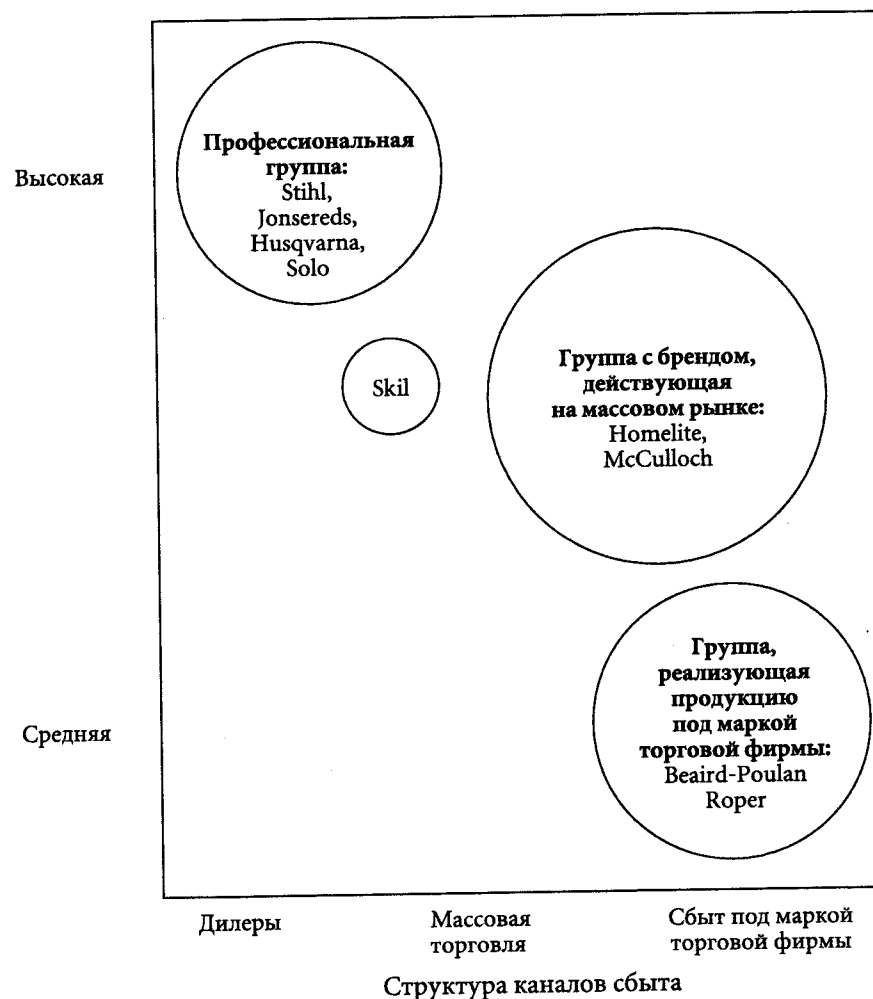


Рис. 7.3. Пример карты стратегических групп в отрасли США по производству бензопил

товар. Такая методика может быть весьма полезной при прогнозировании возможных угроз для различных групп и вероятных перемен позиций различными фирмами.

*Выявление маргинальных групп.* Посредством структурного анализа, представленного в данной главе, можно выявить группы, занимающие незначительные или маргинальные позиции. Составляющие их фирмы являются кандидатами на выход из отрасли или переход в другие группы.

*Определение направлений стратегических изменений.* Очень важно использовать карту стратегических групп для определения направлений, в

которых осуществляются и изменяются стратегии фирм в общеотраслевом аспекте. Эту задачу можно довольно легко выполнить, рисуя стрелки, исходящие из каждой стратегической группы и указывающие вероятные направления движения группы (или фирмы в группе) по стратегическому пространству. Прodelав это для всех групп, можно, например, увидеть, что фирмы движутся в самостоятельных направлениях, что может оказывать стабилизирующее влияние на конкуренцию в отрасли, особенно если при этом происходит разделение целевых рыночных сегментов, обслуживаемых фирмами, или, напротив, обнаружить конвергенцию стратегических позиций, что может привести к неустойчивой ситуации.

*Анализ тенденций.* Полезным может быть анализ влияния на карту стратегических групп различных тенденций, имеющих место в отрасли. Угрожают ли эти тенденции жизнеспособности каких-либо групп? Где возможны изменения в позиции фирм данной группы? Существует ли тенденция к усилению барьеров, защищающих те или иные группы? Существует ли тенденция, снижающая способность фирм проводить самостоятельную стратегию по тем или иным направлениям? Ответы на эти вопросы помогают прогнозировать эволюцию отрасли.

*Прогнозирование реакций.* Карта стратегических групп может использоваться для прогнозирования реакций отрасли на то или иное явление. Фирмы одной группы благодаря сходству их стратегий проявляют склонность к похожим реакциям на тревожные события или тенденции.

## 8 ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ

Структурный анализ дает нам средство для понимания действующих в отрасли конкурентных сил, что имеет решающее значение при разработке конкурентной стратегии. Однако структура отраслей подвержена изменениям, и часто весьма глубоким. Например, в пивоваренной промышленности США значительно повысились барьеры вхождения и уровень концентрации производства, компании по производству ацетилена попали в тяжелое положение в результате усиления угрозы субститутов.

Эволюция отрасли приобретает большое значение для формулирования стратегии. Она может привести к изменениям инвестиционной привлекательности отрасли и зачастую требует от участников внесения коррективов в стратегию. Важность понимания процессов эволюции отрасли и способности прогнозировать изменения определяется тем фактом, что издержки ответных стратегических действий, как правило, увеличиваются при возрастании необходимости изменений, а фирма, которая первой предпринимает верные стратегические действия, получает наибольшие выгоды. Например, в первые послевоенные годы структурные изменения в производстве сельскохозяйственной техники выдвинули на первый план необходимость создания сильной эксклюзивной дилерской сети с помощью организационной и кредитной поддержки со стороны компаний-производителей. Фирмы,



первыми осознавшие эту потребность, получили возможность выбора наиболее эффективных дилеров.

В этой главе будут рассмотрены аналитические инструменты, применяемые для прогнозирования эволюционных процессов в отрасли и оценки их значимости при формулировании конкурентной стратегии. Глава начинается с описания некоторых основных концепций анализа отраслевой эволюции. Затем будут показаны движущие силы, лежащие в основе отраслевых изменений. В заключение будут рассмотрены некоторые важные экономические аспекты эволюционного процесса и их стратегические последствия.

## Основные концепции эволюции отрасли

Отправным моментом анализа эволюции отрасли является схема структурного анализа, представленная в главе 1. Изменения, происходящие в отрасли, значимы для стратегии, если вероятно их воздействие на факторы, лежащие в основе пяти конкурентных сил; в противном случае эти изменения важны только в тактическом плане. Простейший подход к анализу эволюции состоит в постановке следующих вопросов. Происходят ли в отрасли какие-либо изменения каждого элемента ее структуры? В частности, ведет ли какая-либо тенденция в отрасли к снижению или повышению барьеров мобильности; к усилению или ослаблению относительной власти покупателей или поставщиков? Если подобные вопросы в систематизированном виде ставятся в отношении всех конкурентных сил и лежащих в их основе экономических причин — в результате будет получена картина, отражающая существенные проблемы эволюции отрасли.

Такой конкретно отраслевой подход является стартовым этапом, однако он может оказаться недостаточным, поскольку не всегда ясно, какие отраслевые тенденции имеют место в данный момент и тем более какие изменения могут произойти в будущем. Учитывая важность прогнозирования эволюции, желательно иметь определенные аналитические инструменты, которые помогут выявить модель вероятных отраслевых изменений.

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА

Ранней предшественницей методов прогнозирования вероятных направлений отраслевой эволюции является хорошо известная концепция жиз-

ненного цикла продукта. Гипотеза, согласно которой отрасль\* в своем развитии проходит ряд стадий или этапов — выход на рынок, рост, зрелость и спад, — проиллюстрирована на рис. 8.1. Эти этапы определяются моментами изменения темпов роста отраслевого объема продаж. График роста объема продаж отрасли имеет вид S-образной кривой, что объясняется процессом инноваций и распространения нового продукта\*\*. Плоская кривая, характерная для начального этапа роста отрасли, отражает трудности преодоления покупательской инерции и стимулирования пробных продаж нового продукта. Быстрый рост происходит, когда множество покупателей устремляются на рынок, если продукт успешно прошел проверку. Расширение круга потенциальных покупателей в конечном счете достигает предела, что ведет к прекращению его быстрого роста и установлению темпов на уровне, соответствующем темпам роста релевантной группы покупателей. Наконец, появляются новые продукты-субституты и рост сходит на нет.

В ходе жизненного цикла отрасли характер конкуренции в ней меняется. В табл. 8.1 представлены наиболее вероятные направления изменений отрасли в рамках жизненного цикла и их воздействие на стратегию.

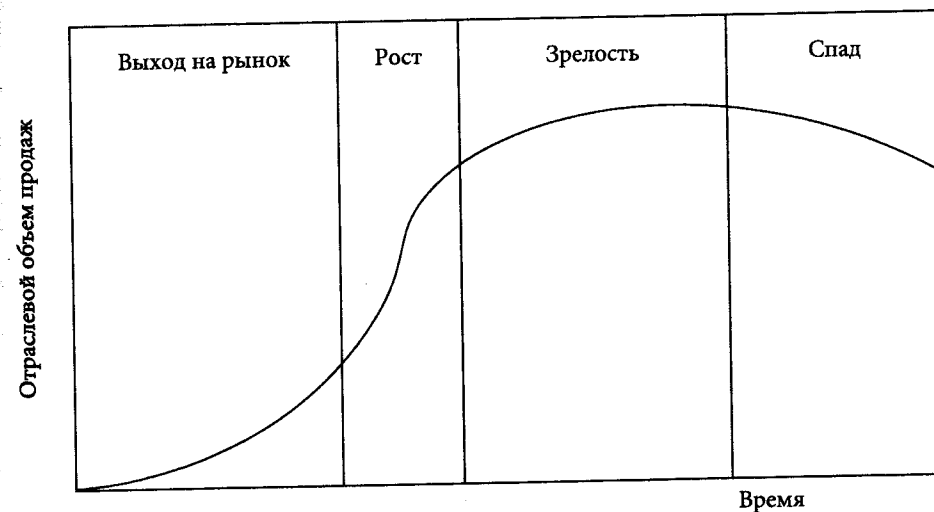


Рис. 8.1. Стадии жизненного цикла

\* До сих пор ведется дискуссия по поводу того, применима ли концепция жизненного цикла только к отдельным продуктам или к целым отраслям. Здесь представлена точка зрения, согласно которой возможность ее применения к отраслям существует. — Прим. авт.

\*\* Kotler (1972), p. 432–433; см. также Polli and Cook (1969), p. 385–387. — Прим. авт.

**Прогнозы стратегии, конкуренции и результатов деятельности  
на основе модели жизненного цикла продукта**

	<i>Стадия выхода на рынок</i>	<i>Стадия роста</i>	<i>Стадия зрелости</i>	<i>Стадия спада</i>
<i>Покупатели и их поведение</i>	Покупатели с высоким уровнем доходов <sup>1,к</sup> Покупательская инерция <sup>а</sup> Необходимость убедить покупателей опробовать продукт <sup>а,д</sup>	Расширение группы покупателей <sup>1</sup> Потребитель принимает неоднородное качество <sup>1</sup>	Массовый рынок <sup>1</sup> Насыщение рынка <sup>а</sup> Повторение покупок <sup>а,д</sup> Выбор среди брендов становится правилом	Разборчивость и искушенность потребителей продукта <sup>1</sup>
<i>Продукция и изменения в ней</i>	Низкое качество <sup>1</sup> Важность разработки и конструирования <sup>8</sup> Различные модификации продукта, отсутствие стандартизации <sup>к</sup> Частые изменения в конструкции изделия <sup>к</sup> Базовые конструктивные решения <sup>1</sup>	Дифференциация технических и качественных характеристик продукта <sup>б</sup> Приоритет надежности сложных изделий <sup>8</sup> Конкурентное соперничество в производстве продукта <sup>1</sup> Хорошее качество <sup>1</sup>	Высшее качество Снижение уровня дифференциации продукта <sup>б,д</sup> Стандартизация <sup>1,к</sup> Менее частые и масштабные изменения моделей продукта <sup>1</sup> Увеличение объема встречных продаж <sup>1</sup>	Низкий уровень дифференциации продукта <sup>б,д</sup> Неоднородное качество <sup>1</sup>

	<i>Стадия выхода на рынок</i>	<i>Стадия роста</i>	<i>Стадия зрелости</i>	<i>Стадия спада</i>
<i>Маркетинг</i>	Очень высокие относительные рекламные расходы к продажам (р/п) <sup>б</sup> Стратегия установления высоких цен <sup>к</sup> Высокие затраты на маркетинг <sup>1</sup>	Интенсивная реклама, но более низкий показатель отношения р/п <sup>б,в</sup> Интенсивное продвижение <sup>с</sup> Приоритет рекламы и сбыта для нетехнических товаров <sup>8</sup>	Сегментация рынка <sup>а,г</sup> Попытки продления жизненного цикла <sup>д</sup> Расширение ассортимента <sup>1</sup> Повышение значимости обслуживания <sup>а,д</sup> Важность упаковки <sup>а</sup> Рекламная конкуренция <sup>а</sup> Снижение показателя отношения р/п <sup>а,б</sup>	Низкий уровень р/п и других расходов на маркетинг <sup>б,г</sup>
<i>Производство и сбыт</i>	Избыточные мощности <sup>1</sup> Малые серии <sup>1,к</sup> Высокая доля квалифицированного труда <sup>1</sup> Высокие издержки производства <sup>1</sup> Специализированные каналы <sup>1</sup>	Недостаточность мощностей <sup>1</sup> Переход к массовому производству <sup>1,к</sup> Борьба за сбыт <sup>1</sup> Массовые каналы <sup>1</sup>	Некоторая избыточность мощностей <sup>а</sup> Оптимальность мощностей <sup>1</sup> Рост стабильности производственного процесса <sup>с</sup> Менее квалифицированный труд <sup>к</sup> Крупные серии <sup>1</sup> Специализация каналов сбыта с целью повышения рентабельности <sup>1</sup> Высокие материальные затраты по сбыту из-за широкого характера ассортимента <sup>1</sup> Массовые каналы <sup>1</sup>	Значительные избыточные мощности <sup>а,д</sup> Массовое производство <sup>б</sup> Специализированные каналы <sup>1</sup>

	Стадия выхода на рынок	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия спада
<b>Исследования и разработки</b>	Изменение методов производства <sup>к</sup>	Значительный экспорт <sup>к</sup>	Падение экспорта <sup>к</sup>	Отсутствие экспорта <sup>к</sup>
<b>Внешняя торговля</b>	Незначительный экспорт <sup>к</sup>	Незначительный импорт <sup>к</sup>	Значительный импорт <sup>к</sup>	Значительный импорт <sup>к</sup>
<b>Общая стратегия</b>	Наилучший период для увеличения доли рынка <sup>к</sup>	Период изменения цен и имиджа качества <sup>к</sup>	Плохой период для увеличения доли рынка <sup>к</sup>	Ключевая задача — контроль издержек <sup>к,д</sup>
	Ключевые функции — исследования, разработки, конструирование <sup>к</sup>	Ключевая функция — маркетинг <sup>к</sup>	Особенно плохой для компаний с малой долей рынка <sup>к</sup>	
<b>Конкуренция</b>	Незначительное число компаний <sup>а,б,в,г,д</sup>	Вхождение новых конкурентов <sup>а</sup>	Важность конкурентных цен <sup>г</sup>	Выход из рынка <sup>а</sup>
<b>Риск</b>	Высокий риск <sup>а</sup>	Большое число конкурентов <sup>а,б,г,д</sup>	Цикличность <sup>г</sup>	Сокращение числа конкурентов <sup>д</sup>
		Большое число сливаний и потерь <sup>г</sup>		
		Возможно принятие рисков, поскольку они покрываются ростом <sup>д</sup>		

## Стадия спада

## Стадия зрелости

## Стадия роста

## Стадия выхода на рынок

## Доходы и прибыль

Высокие цены и валовые доходы <sup>а,б</sup>	Высокие прибыли <sup>а,б,г</sup>	Снижение цен <sup>а,б</sup>	Низкие цены и прибыли <sup>а</sup>
Низкие прибыли <sup>а,г</sup>	Наиболее высокие прибыли <sup>б</sup>	Более низкие валовые и чистые прибыли <sup>а,б,г</sup>	Снижение цен <sup>а,б</sup>
Ценовая эластичность для отдельного продавца незначительна <sup>к</sup>	Достаточно высокие цены <sup>б</sup>	Более низкие прибыли дилеров <sup>б</sup>	Возможность повышения цен в заключительных фазах периода <sup>д</sup>
	Цены ниже, чем на первом этапе <sup>г</sup>	Повышение стабильности доли рынка и структуры цен <sup>г</sup>	
	Стойкость к рецессии <sup>г</sup>	Плохие условия для приобретений <sup>г</sup>	
	Высокая норма прибыли на капитал <sup>г</sup>	Наиболее низкий уровень цен и прибыли <sup>г</sup>	
	Благоприятные условия для приобретений <sup>г</sup>		

<sup>а</sup>Levitt (1965).<sup>б</sup>Buzzell (1966).<sup>в</sup>Cox (1967).<sup>г</sup>Buzzell et al. (1972).<sup>к</sup>Catry and Chevalier (1974).<sup>д</sup>Dean (1950).<sup>а</sup>Clifford (1965).<sup>б</sup>Forrester (1959).<sup>в</sup>Patton (1959).<sup>г</sup>Staudt, Taylor, and Bowersox (1976).<sup>д</sup>Wells (1972).<sup>к</sup>Smallwood (1973).

Концепция жизненного цикла продукта подверглась некоторой обоснованной критике:

1. Продолжительность стадий жизненного цикла в отраслях весьма различна, и часто не ясно, в какой именно стадии жизненного цикла находится отрасль. Этот недостаток снижает полезность концепции в качестве инструмента планирования.

2. Рост отрасли не всегда следует S-образной модели. Иногда отрасли перескакивают через этап зрелости, переходя от стадии роста сразу к стадии спада. Иногда рост отрасли возобновляется после периода спада, как это произошло, например, в производстве мотоциклов и велосипедов, а недавно и в радиовещании. Некоторые отрасли, по-видимому, успешно минуют в своем развитии стадию медленного старта при выходе на рынок.

3. Компании в состоянии *влиять* на характер кривой роста с помощью освоения новой продукции и репозиционирования, а также продлевать его различными способами\*. Если компания воспринимает жизненный цикл как неизбежность, он превращается в нежелательное пророчество, которое сбывается.

4. Характер конкуренции, присущий каждой стадии жизненного цикла, различен в разных отраслях. Например, в некоторых отраслях уровень концентрации может быть высоким с самого зарождения отрасли и сохраняться таковым впоследствии. В других отраслях, например в обслуживании клиентов через банковские автоматы, высокий уровень концентрации держится в течение определенного периода, а затем снижается. Некоторые отрасли начинают свое существование с низкого уровня концентрации; затем в одних из них происходит процесс слияний (автомобилестроение), в других нет (сбыт электронных компонентов). Столь же различные модели свойственны рекламе, расходам на исследования и разработки, интенсивности ценовой конкуренции и большинству других отраслевых характеристик. Подобные различия ставят под вопрос применимость метода жизненного цикла к решению стратегических проблем.

Реальный недостаток метода жизненного цикла продукта как средства прогнозирования эволюции отрасли состоит в том, что он описывает *единственную* модель эволюции как неизбежную. Кроме того, он практически не содержит иных оснований для изменений конкуренции в рамках жизненного цикла, за исключением темпов роста отрасли. Модель жизненного цикла, если и является обычной или даже самой распространенной моделью эволюции, не всегда адекватна, поскольку реальная эволюция отрасли

принимает многообразные формы. Ничто в этой концепции не позволяет решить, когда она будет работать, а когда нет.

## СХЕМА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ЭВОЛЮЦИИ

Очевидно, что попытки описания эволюции отраслей не столь плодотворны, как исследование реальных движущих сил происходящих в них процессов. Подобно любой другой форме эволюции, изменения в отраслях происходят в результате воздействия тех или иных сил, создающих стимулы или давление в пользу изменений, которые могут быть названы *эволюционными процессами*.

Каждая отрасль имеет определенную *изначальную структуру*, существующую на момент ее возникновения, — барьеры вхождения, рыночную власть покупателей и поставщиков и т.д. Эта структура обычно (хотя и не всегда) весьма далека от той конфигурации, которую она примет в результате своего развития. Изначальная структура отрасли определяется комбинацией ее основных экономических и технических характеристик, а также ограничениями, налагаемыми ее небольшим первоначальным масштабом, компетенциями и ресурсами первых компаний-участников. Так, даже такая отрасль, как автомобилестроение с ее огромными возможностями экономики на масштабе, начинала с трудоемкого производства небольшого числа автомобилей по специальным заказам.

Процессы эволюции двигают отрасль в направлении ее *потенциальной структуры*, которую нельзя точно знать заранее, поскольку ее формирование продолжается до тех пор, пока эволюционирует отрасль. Тем не менее базовая технология, характеристики продукта, природа существующих и потенциальных покупателей определяют ряд вероятных вариантов структуры отрасли, к которым она может прийти в зависимости от направлений и результатов осуществляемых в ней исследований и разработок, инноваций в сфере маркетинга и т.п.

Важно понимать, что эволюция отрасли в значительной степени определяется инвестиционными решениями как действующих в ней фирм, так и новых пришельцев. В ответ на давление или стимулы, создаваемые эволюционным процессом, фирмы осуществляют инвестиции, чтобы воспользоваться благоприятными возможностями применения новых маркетинговых подходов, создать новые производственные мощности и пр., что меняет барьеры вхождения, соотношение рыночной власти с поставщиками и покупателями и т.д. Выбранные фирмами-участниками отрасли направления, ресурсы, компетенции и удача могут определить черты эволюционного

\* О соответствующих методах см. в Levitt (1965). — Прим. авт.

пути, по которому фактически пойдет отрасль. Имея потенциал структурных изменений, отрасль может на деле не меняться, если, например, ни одна фирма не сможет найти новых маркетинговых подходов или возможности экономии на масштабе останутся нереализованными из-за отсутствия финансовых ресурсов для создания интегрированного производства или просто недостаточного внимания к проблемам издержек со стороны фирм. Огромную роль в эволюции играют инновации, технологические достижения, индивидуальные особенности (и ресурсы) конкретных фирм, как уже действующих в отрасли, так и собирающихся в нее войти. По этой причине отрасль может иметь различную судьбу, эволюционировать разными путями и с различной скоростью, а достоверное прогнозирование ее эволюции является сложной задачей.

## Эволюционные процессы

Изначальная структура, структурный потенциал и инвестиционные решения конкретных фирм носят специфический для каждой отрасли характер, тем не менее можно выделить в общем виде важнейшие эволюционные процессы. В каждой отрасли происходят в той или иной форме определенные предсказуемые (и взаимодействующие) динамические процессы, хотя их скорость и направления различны в зависимости от отрасли. К таким процессам относятся:

- долгосрочные изменения темпов роста;
- изменения в обслуживаемых сегментах рынка;
- накопление покупателями знаний о продукте;
- снижение уровня неопределенности;
- распространение владельческих (являющихся исключительной собственностью) знаний;
- накопление опыта (кривая обучения);
- расширение (или сокращение) масштабов;
- изменения стоимости исходных ресурсов и валютных курсов;
- освоение новой продукции;
- инновации в сфере маркетинга;
- инновации технологических процессов;
- структурные изменения в смежных отраслях;

- изменения государственной политики;
- вхождение новых и уход старых конкурентов.

Далее рассматриваются каждый из этих процессов, определяющие их факторы, их взаимосвязи с другими процессами и их значимость с точки зрения стратегии.

## ДОЛГОСРОЧНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ТЕМПОВ РОСТА

Изменения долгосрочных тенденций темпов роста отрасли являются, вероятно, наиболее распространенным явлением, ведущим к структурным изменениям. Темпы роста — основной фактор, определяющий интенсивность конкуренции в отрасли. Он задает масштабы расширения, необходимого для удержания доли рынка, и тем самым влияет на равновесие спроса и предложения и на побудительные мотивы новых конкурентов к вхождению в отрасль.

Долгосрочные изменения темпов роста отрасли объясняются пятью основными внешними причинами.

### Демографический фактор

Для отраслей, производящих *потребительские товары*, демографические изменения являются одним из ключевых определителей общего количества их покупателей и, следовательно, темпов роста спроса. Потенциальное число покупателей продукта может равняться числу домашних хозяйств, но обычно состоит из покупателей определенной возрастной группы с установившимся уровнем доходов, образовательным уровнем или географическим расположением. Изменения общих темпов роста населения, его возрастной структуры, распределения доходов и других демографических факторов непосредственно отражаются на спросе. Ярким примером подобной ситуации явилось снижение спроса на детские товары в результате падения рождаемости в США при одновременном росте спроса на товары для потребителей возрастной группы 25–35 лет, ставшем отражением бума рождаемости после Второй мировой войны. Сокращение численности возрастной группы до 20 лет как основной группы потребителей стало в этот период проблемой также для фирм грамзаписи и кондитерской промышленности.

Влияние демографических изменений частично объясняется *эластичностью спроса по доходу*, то есть изменениями покупательского спроса на

продукт при росте доходов. По некоторым продуктам (принадлежности для игры в гольф) спрос растет непропорционально доходам, по другим отстает от роста доходов или даже снижается. Со стратегической точки зрения важно определить соответствующую характеристику продукта отрасли, что необходимо для прогнозирования долгосрочного роста в зависимости от изменений общего уровня доходов покупателей как в собственной стране, так и на потенциальных международных рынках. В некоторых случаях отрасли способны сдвигать свою продукцию вверх или вниз по шкале эластичности за счет продуктовых инноваций, поэтому вывод относительно эффекта эластичности спроса по доходу нельзя считать окончательным.

Для отраслей, производящих *промышленные товары*, влияние демографических изменений на спрос проявляется через жизненный цикл потребительских отраслей. Демографические факторы воздействуют на спрос на конечную продукцию, который, в свою очередь, оказывает влияние на отрасли, поставляющие вводимые факторы производства для этой конечной продукции.

Фирмы могут проводить политику, направленную на смягчение отрицательных последствий демографических изменений, с помощью выпуска новых изделий, новых маркетинговых подходов, предоставления дополнительного обслуживания и т.д. Подобные меры могут, в свою очередь, воздействовать на структуру отрасли, увеличивая экономию на масштабе, выводя отрасль на новые группы покупателей, располагающие иной рыночной властью, и т.д.

### Тенденции изменения потребностей

Спрос на продукцию отрасли подвержен воздействиям изменений в принципах и стиле жизни, вкусах, социальных условиях покупателей, происходящих в любом обществе с течением времени. Например, в конце 1960-х и начале 1970-х годов в США происходили такие явления, как стремление быть ближе к природе, увеличение свободного времени, большее разнообразие в одежде, рост ностальгических чувств, что привело в итоге к скачку спроса на рюкзаки, джинсы и другие товары. Другой пример: движение «назад к основам» в образовании создало новый спрос на стандартные тесты по чтению и письму. Среди социальных явлений можно отметить рост преступности, изменение роли женщин в обществе, повышение заботы о здоровье. Эти тенденции повысили спрос на одни товары (велосипеды, лечебная косметика для повседневного ухода) и сократили спрос на другие.

Подобные изменения потребностей влияют не только на потребительский спрос непосредственно, но и косвенным путем на товары промышленного назначения через промежуточные отрасли. Они воздействуют как на

общеотраслевой спрос, так и на спрос в отдельных сегментах отрасли. Благодаря социальным тенденциям могут возникать новые потребности или возрастать существующие. Например, резко увеличившееся за последние десятилетия количество краж имущества значительно повысило спрос на охранные услуги, замки, сейфы и системы сигнализации. Увеличение ожидаемого объема ущерба от краж оправдывает рост расходов на их предотвращение.

Наконец, увеличить или уменьшить потребности в тех или иных продуктах могут изменения в государственном регулировании. Например, спрос на игровые автоматы и залы растет в результате принятия законов, легализующих азартные игры\*.

### Изменения относительных позиций субститутов

Спрос на продукт находится под влиянием стоимости и качества продуктов-субститутов. Относительное снижение стоимости субститутов или повышение их потребительских качеств отрицательно сказываются на развитии отрасли (и наоборот). Примерами могут служить зависимость спроса на «живые» концерты и другие сценические представления от влияния радио и телевидения; рост потребности в рекламном пространстве в магазинах при резком увеличении стоимости телевизионной рекламы и прогрессирующей ограниченности лучшего эфирного времени на телевидении; подавление спроса путем повышения цен на такие продукты, как шоколадные конфеты и безалкогольные напитки, в отличие от заменителей.

Прогнозируя долгосрочные изменения роста, фирма должна выявить все продукты-субституты, способные удовлетворять те же потребности, что и ее продукты. Затем необходимо отследить технологические и другие тенденции, которые будут определять стоимость или качество каждого из них. Их сравнение с аналогичными тенденциями в отрасли позволит предсказать будущее развитие отрасли и определить важнейшие направления, по которым субституты могут укрепить свои позиции, с тем чтобы обеспечить инициативу стратегических действий\*\*.

### Изменение позиций взаимодополняющих продуктов

Фактическая стоимость и качество многих продуктов для покупателя зависят от стоимости, качества и доступности взаимодополняющих (или ком-

\* См. *Dun's*, February 1977. — Прим. авт.

\*\* На позицию продукта по отношению к субститутам может повлиять государственная политика, причем по таким направлениям, как регулирование требований безопасности (ведущее к росту издержек), предоставление субсидий и др. — Прим. авт.

плементарных) продуктов или продуктов, используемых совместно с основными. Например, во многих регионах США жилые автофургоны (дома на колесах) размещались на территории специальных паркингов, которых постоянно не хватало, и эта нехватка ограничивала спрос на жилые автофургоны. Подобным же образом спрос на стереофонические записи зависел от доступности стереофонической аудиоаппаратуры, которая, в свою очередь, зависела от стоимости и надежности этой аппаратуры.

Определение продуктов, дополняющих продукцию отрасли, столь же важно, как и определение продуктов-субститутов. Взаимодополняющие товары необходимо рассматривать в широком плане. Например, кредит по существующим процентным ставкам при продаже товаров длительного пользования является дополнительным продуктом. Кадры специалистов являются дополняющим продуктом для многих технически сложных товаров (например, программисты — для компьютеров, горные инженеры — для добычи угля). Выявление тенденций в стоимости, доступности и качестве взаимодополняющих продуктов позволяет получать долгосрочные прогнозы развития продукции отрасли.

### Расширение группы потребителей

Высокие темпы роста отраслей в большинстве случаев являются результатом расширения группы потребителей, то есть продаж новым потребителям, а не многократных продаж старым. По существу, это означает, что отрасль должна стремиться, в конечном счете, к полному охвату потребителей. В этом случае ее темпы роста определяются спросом, обусловленным необходимостью возмещения. Периоды появления новых потребителей могут быть вызваны иногда выпуском новой продукции или маркетинговыми инновациями, которые расширяют потребительскую базу и стимулируют более быстрое замещение. Однако в любом случае период быстрых темпов роста неизбежно подходит к концу.

Как только отрасль достигла предельного расширения потребительского круга, ее продукция сбывается в основном постоянным покупателям. Между сбытом постоянным и расширенным могут существовать значительные различия, что имеет важные последствия для структуры отрасли. При продажах постоянным покупателям ключевым фактором развития отрасли является либо стимулирование быстрого возмещения продукции, либо повышение среднестатистического уровня потребления. Поскольку замещение товара на новый определяется физическим, техническим или моральным устареванием продукта в восприятии покупателя, стратегия поддержания роста после достижения предела расширения будет вращаться вокруг этих факторов.

Например, связанный с замещением спрос на одежду можно стимулировать путем ежегодных и сезонных изменений моды. Классическая история преобладания компании General Motors над компанией Ford служит примером того, как модельные изменения автомобилей стимулировали спрос после насыщения рынка базовой моделью (только черного цвета).

Если в большинстве случаев достижение предельного числа потребителей означает выравнивание спроса на продукцию отрасли, то в отношении *товаров длительного пользования* оно может вести к резкому падению спроса. Длительность пользования означает, что после приобретения продукта большинство потенциальных потребителей не будут покупать его повторно для замены старого новым в течение нескольких лет. Если предел расширения достигнут за короткий промежуток времени, за ним может последовать период весьма скудного спроса. Таким примером быстрого насыщения служат продажи снегоходов, которые упали с 425 тыс. в год в пиковый период (1970–1971 гг.) до 125–200 тыс. в 1976–1977 гг.\* Аналогичное, хотя и не столь резкое падение пережила отрасль по производству кемперов. Соотношение темпов роста до и после предела расширения будет зависеть от того, насколько быстро этот предел был достигнут, а также от среднего срока возмещения, причем это соотношение можно рассчитать.

Снижение отраслевого объема продаж товаров длительного пользования означает, что производственный и сбытовой потенциал неизбежно превысит спрос. В результате обычно происходит серьезное падение валовой прибыли, и некоторые производители могут покинуть отрасль. Другая характеристика спроса на товары длительного пользования состоит в том, что рост, питаемый расширением числа потребителей, может оказаться сильнее циклических колебаний, несмотря на чувствительность продукта к экономическому циклу. Поэтому отрасль, приближающаяся к пределу расширения потребителей, будет испытывать первую глубокую фазу цикла, которая еще более обострит проблему перепроизводства.

### Изменения продукции

Рассмотренные пять внешних факторов отраслевого развития не затрагивают изменений самого продукта, предлагаемого отраслью. Однако осуществляемые отраслью мероприятия по выпуску новых видов продукции способны открыть для нее возможности обслуживания новых потребностей, улучшить позиции по отношению к субститутам, устранить или сократить необходимость в ограниченных или дорогостоящих дополнительных про-

\* «A Smoother Trail for Snowmobile Makers», *Business Week*, December 13, 1976. — Прим. авт.

дуктах. Таким образом, изготовление новинок может улучшить отраслевую ситуацию, складывающуюся под воздействием пяти внешних факторов роста, и тем самым повысить темпы роста отрасли. Например, освоение новой продукции сыграло ведущую роль в обеспечении быстрого роста отраслей, производящих мотоциклы, велосипеды, бензопилы.

## ИЗМЕНЕНИЯ В СЕГМЕНТАХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА

Второй существенный эволюционный процесс — изменения, происходящие в сегментах потребительского спроса, обслуживаемых отраслью. Например, первые электронные калькуляторы покупались учеными и инженерами, и лишь позднее круг потребителей расширился, включив студентов и лиц, оплачивающих счета. Легкие самолеты приобретались первоначально вооруженными силами, а затем — частными и коммерческими пользователями. С этим связана возможность дополнительной сегментации *существующего* потребительского спроса в результате появления новых продуктов (в широком определении) и соответствующих методов маркетинга. Наконец, существует возможность прекращения обслуживания тех или иных групп покупателей.

Значимость новых потребительских сегментов для эволюции отрасли определяется тем фактом, что появление ранее не известных требований к обслуживанию новых групп покупателей (или ликвидация требований к обслуживанию выбывающих сегментов) может оказывать фундаментальное воздействие на структуру отрасли. Например, если продажа продукта первоначальным покупателям могла не требовать предоставления кредита или обслуживания на местах, то такие потребности могут появиться впоследствии. Если предоставление кредита и собственного обслуживания создает потенциал экономии на масштабе и повышает потребности в капитале, это ведет к значительному возрастанию барьеров для вхождения в отрасль.

Хорошим примером могут служить изменения, произошедшие в производстве оптических считывающих устройств в конце 1970-х годов. Отрасль и ее лидер, фирма Recognition Equipment, выпускали дорогие массивные оптические сканирующие устройства для считывания и распознавания символов с чеков, кредитных карт и почтовых отправлений. Каждый такой аппарат конструировался и выпускался в соответствии с запросами конкретного заказчика. Позже были разработаны миниатюрные оптические датчики, используемые в кассах предприятий розничной торговли, которые составляют обширный потенциальный рынок, поскольку пригодны для крупносерийного стандартизированного производства и могут приобретаться в

значительных количествах отдельными покупателями. Это, в свою очередь, меняет возможности достижения экономии на масштабе, потребности в капитале, методы маркетинга и многие другие аспекты структуры отрасли.

Таким образом, анализ эволюции отрасли должен включать определение всех потенциальных сегментов потребительского спроса и их характеристик.

## НАКОПЛЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯМИ ЗНАНИЙ О ПРОДУКТЕ

За счет многократных покупок потребитель накапливает знания о продукте, его использовании, а также о характеристиках конкурирующих брендов. По мере того как покупатели становятся более искушенными и руководствуются в своем выборе лучшей информацией, наблюдается тенденция *приобретения продуктами сходных потребительских свойств*. Эти естественные процессы постепенно ведут к сокращению степени дифференциации продукта отрасли. Накопление знаний о продукте может привести к росту покупательских запросов относительно предоставления гарантий, обслуживания, улучшения потребительских качеств и т.д.

Пример — производство аэрозольной упаковки, появившейся в 1950-х годах. Аэрозольный баллончик является важным элементом сбыта многих потребительских товаров и часто представляет существенную статью затрат для компании. На раннем этапе применения такой упаковки сбытовые фирмы не были знакомы с ее конструкцией, способами наполнения и наилучшими приемами маркетинга. Быстро возникла отрасль, занятая изготовлением и наполнением аэрозольной упаковки на контрактной основе, которая, кроме того, играла существенную роль, оказывая помощь фирмам по сбыту потребительских товаров в поиске новых областей применения и решении возникающих проблем. Со временем, однако, последние накопили значительные знания и стали разрабатывать собственные направления применения и программы маркетинга, которые в ряде случаев фактически послужили стимулом к интеграции предшествующих стадий производства. Фирмы-контрактники ощутили возрастающую сложность дифференциации своих услуг, их роль постепенно свелась к поставке баллончиков. В конечном счете их прибыли значительно упали и многие покинули отрасль.

Накопление знаний покупателями о разного рода продуктах происходит с различной скоростью, что зависит от важности покупки и технической компетентности покупателя. Как правило, быстрее учатся разумные и заинтересованные (если продукт имеет для них значение) покупатели.

Противодействием опыту покупателей служат изменения в продукте или способах его продажи и использования: новые свойства, ранее не из-



вестные компоненты, изменения моды, современные рекламные образы и т.п., которые нейтрализуют те или иные знания, накопленные покупателями, и тем самым увеличивают возможности для сохранения дифференциации продукта. Кроме того, такие возможности усиливаются за счет расширения потребительской базы, включения в нее покупателей, не обладающих знаниями о продукте, особенно тех, кто благодаря своим характеристикам склонен к медленному накоплению знаний.

## СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Еще одним видом получения знаний, воздействующим на структуру отрасли, является снижение уровня неопределенности. Новые отрасли в большинстве своем первоначально характеризуются значительной неопределенностью таких параметров, как потенциальная емкость рынка, оптимальная конфигурация продукта, природа потенциальных покупателей, наиболее эффективные способы сбыта, возможность преодоления технологических проблем. Эта неопределенность часто заставляет фирмы много экспериментировать, применяя различные стратегии, отражающие разного рода представления о будущем. Быстрый рост позволяет этим стратегиям сосуществовать в течение продолжительного периода времени.

Со временем, однако, постоянный процесс ведет к устранению неопределенностей. Независимо от эффективности технологий определяются покупатели, а темпы роста отрасли позволяют прогнозировать ее потенциальный объем. Параллельно снижению уровня неопределенности происходит процесс заимствования успешных и отказа от неэффективных стратегий.

Снижение уровня неопределенности может привлечь в отрасль *конкурентов нового типа*. Сокращение риска может способствовать приходу более крупных, состоявшихся фирм, менее склонных к риску, чем вновь создаваемые компании, характерные для возникающих отраслей. Когда становится ясно, что отрасль имеет значительный потенциал, а ее технологические трудности преодолимы, более крупные фирмы расценивают вхождение в отрасль как стоящий шаг, как это произошло, например, с кемперами, компьютерными играми, системами отопления на солнечной энергии, а также продукцией многих других отраслей. Разумеется, в отрасли могут появиться новые неопределенности, но их преодоление, как и накопление знаний покупателями, являются постоянными процессами, способствующими разрешению существующих сомнений.

Со стратегической точки зрения снижение уровня неопределенности и возможность заимствования стратегий означают, что фирма не может дли-

тельное время полагаться на одну лишь неопределенность как на защиту от действующих или новых конкурентов. В зависимости от барьеров мобильности имитация чужих успешных стратегий для компании может быть делом более или менее трудным. Чтобы сохранить свою позицию, фирма должна стратегически готовиться либо к защите от имитаторов и новых конкурентов, либо к корректировке своих подходов, если ее первоначальные стратегические планы оказались ошибочными.

## РАСПРОСТРАНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ, ЯВЛЯЮЩЕЙСЯ СОБСТВЕННОСТЬЮ ФИРМЫ

Технологии, разработанные фирмами (а также поставщиками или другими участниками) и воплощенные в изделия или в процессе производства, со временем выходят за рамки исключительного владения их разработчиков, постепенно становятся более распространенными и общеупотребительными. В распространении этих знаний участвуют различные механизмы. Во-первых, фирмы могут получать знания путем непосредственного изучения продуктов конкурентов, а также из информации, получаемой из различных источников, о масштабах, размещении, организации и других характеристиках операций конкурентов. Поставщики, дистрибьюторы, потребители являются проводниками такой информации и часто заинтересованы в ее распространении в собственных целях (например, в целях создания еще одного сильного поставщика). Во-вторых, собственническая информация распространяется, поскольку она заключена в средствах производства, изготовленных внешними поставщиками. Если фирмы отрасли не производят сами средства производства или не защищают информацию, которую предоставляют поставщикам, технология может быть приобретена конкурентами. В-третьих, текучесть кадров означает, что определенное число людей, обладающих такой информацией, могут стать ее непосредственным источником для других фирм. Наряду с практикой переманивания персонала обычным явлением стало создание бывшими техническими специалистами из первоначальных фирм-разработчиков самостоятельных компаний, а также передача им соответствующей технологии. Наконец, источниками неизбежно возрастающего количества экспертов по данной технологии являются консалтинговые фирмы, поставщики, потребители, высшие технические учебные заведения и пр.

Таким образом, при отсутствии патентной защиты владельческие преимущества постепенно исчерпываются, как бы ни был неприятен этот факт для некоторых фирм. Поэтому всякие барьеры мобильности, основанные на специализированной технологии, а также вызываемые нехваткой квалифициро-

ванных специалистов, со временем ослабевают. Эти изменения облегчают не только вхождение в отрасль новых конкурентов, но и вертикальную интеграцию в отрасль поставщиков или потребителей.

Возвращаясь к примеру с аэрозольной упаковкой, можно отметить, что эта новая технология стала со временем хорошо известна. Рентабельный объем производства здесь был относительно небольшим, что позволило многим крупным производителям потребительских товаров наладить собственные операции по наполнению баллонов. Распространение знаний о технологии и соответствующих кадров привело к вертикальной интеграции этих операций во многих компаниях или к ее реальной возможности, что поставило осуществлявшие их на контрактной основе фирмы в положение поставщиков, удовлетворяющих дополнительный спрос и имеющих весьма слабые рыночные позиции. Ответом с их стороны были инвестиции в совершенствование технологии и разработка новых вариантов применения с целью восстановить технологическое преимущество. Однако эта стратегия столкнулась с возрастающими трудностями, в результате их позиции продолжали ослабевать.

Темпы распространения патентованной технологии зависят от конкретных условий отрасли. Чем сложнее технология, больше потребность в специалистах, выше требуемый уровень специализации или значительнее экономия на масштабе в сфере исследований и разработок, тем медленнее темпы распространения технологии. Если заимствующая фирма сталкивается со значительными потребностями в капитале и экономией на масштабе в сфере НИОКР, собственническая технология может представлять устойчивый барьер мобильности.

Одним из средств противодействия распространению такой технологии является патентная защита. Однако эта защита ненадежна, поскольку ее можно преодолеть с помощью аналогичных изобретений. Другое средство — постоянное создание новой владельческой технологии на основе исследований и разработок. Новое знание открывает для компаний очередной период пользования исключительными преимуществами его обладания. Однако непрерывные инновации могут не окупаться, если период распространения слишком короток и лояльность покупателей к новаторам не очень сильна.

Рисунок 8.2 иллюстрирует две из многих возможных моделей динамики барьеров мобильности, основанных на исключительном владении технологией. В обеих отраслях, представленных на схеме, экономия на масштабе в сфере НИОКР сначала была на низком уровне, поскольку исходные инновации, направленные на прорыв, создавались небольшими группами специалистов. Такая ситуация довольно обычна, она встречалась в таких отраслях, как производство полупроводников, мини-компьютеров и др. В подобных отраслях собственническая технология создала довольно скромный началь-

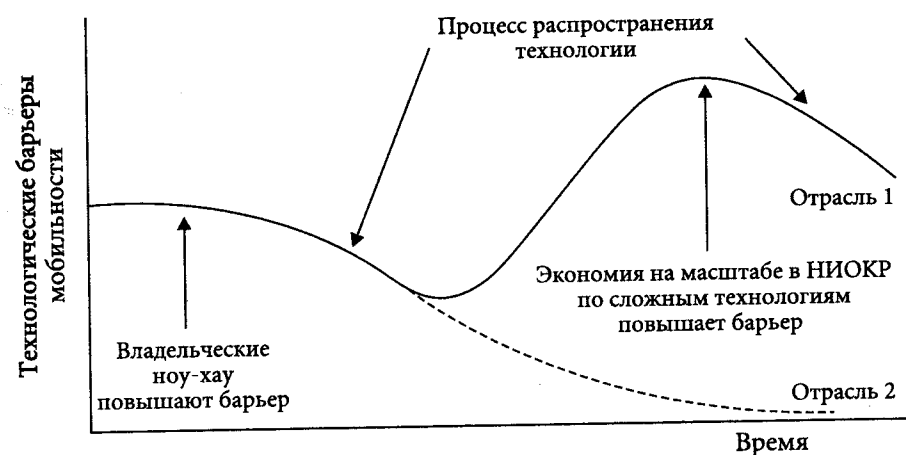


Рис. 8.2. Технологические барьеры и эволюция отрасли

ный барьер мобильности, который вскоре стал снижаться благодаря распространению технологии. В одной из отраслей на рисунке сложная технология привела к растущей экономии на масштабе в сфере НИОКР, в другой ограниченные возможности дальнейших технологических инноваций не позволили развивать исследования в значительных масштабах. Затем в первой отрасли барьеры мобильности на основе соответствующей технологии вновь быстро возросли до уровня, значительно превышающего первоначальный. В конечном счете они стали убывать по мере того, как возможности дальнейших инноваций истощались и распространение технологии взяло верх. Во второй отрасли барьеры мобильности за счет владения технологией быстро опустились до низкого уровня. Таким образом, первая отрасль будет, вероятно, иметь прибыльную стадию зрелости, тогда как вторая будет зависеть от других источников барьеров мобильности, чтобы обеспечить конкурентный уровень прибыли. В примере с аэрозольными баллонами повторный рост барьеров вхождения не произошел из-за характера технологии.

Со стратегической точки зрения явление распространения технологических знаний означает, что для поддержания конкурентной позиции необходимо: 1) защищать существующие ноу-хау и персонал специалистов, что весьма трудно осуществить на практике\*; 2) обеспечивать технологическое

\* Некоторые фирмы достигли успеха благодаря защитным инновациям и патентованию. Если фирма способна разработать и запатентовать наилучшие из возможных технологий, в том числе используемую, сложность вхождения в отрасль для чужаков значительно увеличивается. Такая стратегия была использована фирмой Bulova с часами марки Accutron и фирмой Xerox с технологией ксерокопирования. — Прим. авт.

развитие для сохранения лидерства; 3) укреплять стратегические позиции в других сферах. Планирование защиты стратегической позиции от распространения технологии приобретает особый приоритет, если существующая позиция фирмы в сильной степени зависит от технологических барьеров.

## НАКОПЛЕНИЕ ОПЫТА

В некоторых отраслях, характеристики которых описаны в главе 1, накопление опыта в производстве, распределении и сбыте продукта ведет к снижению издержек на единицу продукции. Значение кривой обучения для отраслевой конкуренции зависит от способности фирм, накопивших более значительный опыт, поддерживать существенное и устойчивое лидерство. Это лидерство будет сохраняться, если отстающие фирмы не смогут копировать методы ведущих фирм, например, покупая новое, более производительное оборудование, которое лидерами уже используется. Если же отстающие способны совершить скачок, лидеры могут оказаться в невыгодном положении, поскольку понесут как новаторы значительные расходы на проведение исследований, экспериментов, освоение новых методов и оборудования. Тенденция к распространению собственнической технологии в определенной степени работает против кривой обучения.

Если опыт может сохраняться в исключительном владении, он способен стать мощным фактором отраслевых изменений. Фирма, не являющаяся передовиком в накоплении опыта, должна либо готовить себя к стратегии быстрого заимствования опыта, либо создавать другие стратегические преимущества, не связанные с издержками. Последнее означает, что фирме следует принять базовую стратегию дифференциации или фокусирования.

## РАСШИРЕНИЕ (ИЛИ СОКРАЩЕНИЕ) МАСШТАБОВ ОТРАСЛИ

Развитие отрасли, то есть расширение ее масштабов, как правило, сопровождается абсолютным увеличением ведущих фирм, наиболее быстрые темпы которого присущи компаниям с относительно растущей долей рынка. Рост масштабов фирм и отрасли в целом имеет ряд последствий для ее структуры. Во-первых, он расширяет спектр возможных стратегий, что нередко ведет к возрастанию экономии на масштабе в различных сферах и увеличению потребности отрасли в капитале. Например, он может предоставить крупным фирмам возможности замещения труда капиталом, применения методов производства, дающих более значительную экономию на масшта-

бе, создания собственных каналов сбыта или систем обслуживания, проведения рекламных кампаний в национальных масштабах. Кроме того, рост открывает возможности для аутсайдера войти в отрасль, первым используя эти явления и получая, таким образом, конкурентные преимущества\*.

Характер влияния роста масштабов на структуру отрасли иллюстрируется явлениями, имевшими место в производстве легких самолетов в 1960-х — начале 1970-х годов. Рост отрасли позволил ее лидеру, компании Cessna, перейти от единичного производства к почти массовому, что дало ей экономию на масштабе, не доступную для конкурентов, и преимущество в издержках. Если два ее основных конкурента также смогут расширить свои масштабы и перейти к более капиталоемкому массовому производству, барьеры вхождения в эту отрасль существенно повысятся.

Другое последствие развития отрасли состоит в том, что стратегии вертикальной интеграции становятся более вероятны, а рост вертикальной интеграции усиливает барьеры вхождения. Рост масштабов отрасли, кроме того, означает увеличение совокупных объемов товаров, поставляемых для нее снабженческими фирмами икупаемых группой сбытовых компаний. Если имеет место также рост продаж и закупок индивидуальными поставщиками и покупателями, у них может возникнуть соблазн начать интеграцию в отрасль, осваивая последующие или предшествующие стадии производства. При этом независимо от того, происходит или нет фактическая вертикальная интеграция поставщиков или покупателей, их рыночная власть будет возрастать.

Значительные масштабы отрасли могут также привлекать в отрасль новых конкурентов, что может осложнить конкуренцию для действующих лидеров, особенно если новые пришельцы — крупные и авторитетные фирмы. Многие большие компании, являясь с самого возникновения отрасли ее потенциальными участниками и располагая необходимыми навыками и ресурсами, входят в рынок только после того, как он достигает значительных абсолютных масштабов (чтобы покрыть постоянные издержки вхождения и обеспечить существенный вклад в свой общий объем продаж). Например, отрасль по производству кемперов первоначально состояла из новых фирм, начинавших с нуля, и относительно небольших производителей домов на колесах, технология производства которых была аналогичной. Когда отрасль достигла определенных масштабов, в нее начали входить автомобильные компании и производители сельскохозяйственной техники, которые имели достаточно ресурсов для конкуренции в ней, но первоначальное развитие рынка и доказательство его дальнейшей жизнеспособности выпало на долю мелких фирм.

\* Сокращение масштабов отрасли имеет обратные последствия. — Прим. авт.

## ИЗМЕНЕНИЯ СТОИМОСТИ ИСХОДНЫХ РЕСУРСОВ И ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ

Каждая отрасль использует множество разнообразных исходных ресурсов в процессе производства, распределения и сбыта. Изменение стоимости и качества этих ресурсов может повлиять на структуру отрасли. Важнейшими элементами стоимости ресурсов, подверженными изменениям, являются:

- ставки заработной платы (определяющие общие затраты на оплату труда);
- стоимость материалов;
- стоимость капитала;
- стоимость коммуникаций (включая средства информации);
- транспортные расходы.

Самым непосредственным результатом изменений стоимости ресурсов является повышение или понижение стоимости (и цены) продукта, в свою очередь, влияющее на спрос. Например, за последние годы затраты на производство кинофильмов заметно возросли. Этот рост более всего ударил по независимым продюсерам в отличие от хорошо финансируемых кинокомпаний, особенно после ограничения налоговых льгот согласно налоговому законодательству, принятому в 1976 г. Все это в значительной мере сократило финансовые возможности независимых продюсеров.

Изменения ставок заработной платы или стоимости капитала могут повлиять на характер кривой издержек в отрасли, на экономию на масштабе или стимулировать замещение труда капиталом. Рост издержек на оплату труда в сфере доставки и обслуживания существенно повлиял на стратегию во многих отраслях. Изменение коммуникационных или транспортных расходов может вызвать реорганизацию производства и тем самым повлиять на барьеры вхождения. Изменение расходов на коммуникации может привести к смене средств информации в сфере сбыта на более эффективные (и тем самым к изменениям в уровне дифференциации продукта), к реорганизации системы сбыта и т.д. Кроме того, изменения транспортных расходов могут поменять географические границы рынка, что может увеличить или уменьшить фактическое число конкурентов в отрасли.

*Колебания валютных курсов* также могут оказывать глубокое влияние на отраслевую конкуренцию. Например, девальвация доллара по отношению к иене и многим европейским валютам вызвала после 1971 г. значительные изменения в позиции многих отраслей.

## ОСВОЕНИЕ НОВЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ

Важнейшим источником отраслевых структурных изменений являются технологические инновации различного типа и происхождения. Одним из основных видов таких инноваций является освоение новых видов продукции, которые могут расширить рынок и тем самым стимулировать рост отрасли и/или способствовать дифференциации продукта. Выпуск новых изделий может оказывать также косвенное воздействие. Сам процесс быстрого вывода на рынок ранее не известных продуктов и связанные с этим потребности в значительных затратах на маркетинг могут создавать барьеры мобильности. Выпуск новинок может потребовать новых методов производства, маркетинга и сбыта, меняющих экономию на масштабе или другие барьеры мобильности. Кардинальное изменение продукта может также свести к нулю опыт покупателей и тем самым повлиять на динамику покупок.

Появление новой продукции могут инициировать фирмы, находящиеся как внутри, так и вне отрасли. Пионером цветного телевидения была компания RCA, лидер в области черно-белого телевидения. Но электронные калькуляторы были выпущены электронными компаниями, а не производителями механических калькуляторов или логарифмических линеек. Поэтому прогнозирование выхода на рынок новых продуктов требует исследования возможных внешних источников. Многие инновации возникают благодаря вертикальным связям с потребителями и поставщиками, для которых отрасль является важным потребителем или источником ресурсов.

Примером влияния новой продукции на структуру отрасли может служить производство часов с цифровой индикацией, в котором экономия на масштабе больше, чем в производстве обычных моделей, а конкуренция требует крупных капиталовложений и кардинального обновления технологической базы. В результате барьеры мобильности и другие аспекты структуры часовой промышленности стали вскоре подвергаться быстрым изменениям.

## ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ МАРКЕТИНГА

Как и выпуск новых видов изделий, инновации в сфере маркетинга способны повлиять на структуру отрасли непосредственно через рост спроса. Прорывы в области использования рекламы, новых маркетинговых инструментов или каналов сбыта и пр. позволяют привлечь новых потребителей или снизить уровень чувствительности к ценам (повышая степень дифференциации продукта). Например, кинокомпании повысили спрос путем рекламирования фильмов по телевидению. Открытие новых каналов сбыта также

может расширить спрос или повысить степень дифференциации продукта. Инновации в маркетинге, повышающие его эффективность, могут снизить стоимость продукта.

Маркетинговые инновации воздействуют и на другие элементы отраслевой структуры. Новые формы маркетинга могут вести к увеличению или уменьшению экономии на масштабе, воздействуя на барьеры мобильности. Например, в винодельческой отрасли переход от неброской рекламы в магазинах к рекламе через кабельное телевидение усилил барьеры мобильности. Маркетинговые инновации могут также изменить баланс между рыночной властью покупателей и структурой издержек (соотношение между постоянными и переменными расходами), что влияет на стабильность конкуренции.

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

Последним инновационным фактором, влияющим на структуру отрасли, являются нововведения в процессах и методах производства. Эти инновации могут увеличить или уменьшить капиталоемкость производства, экономии на масштабе, соотношение постоянных и переменных издержек, степень вертикальной интеграции, повлиять на кривую обучения и т.д., и все это воздействует на структуру отрасли. Инновации, которые увеличивают экономии на масштабе или выводят процесс накопления опыта за рамки национальных рынков, могут вести к глобализации отрасли (см. главу 13).

Примером воздействия взаимосвязанных эволюционных процессов на производство являются изменения, происходившие в сфере компьютерного обслуживания в 1977 г. Бюро компьютерного обслуживания занимались предоставлением аппаратных ресурсов и программ широкому кругу пользователей, в том числе в сферах бизнеса, финансов, образования. Они функционировали как местные или региональные организации, обслуживающие преимущественно мелкий бизнес простыми компьютерными решениями в области бухгалтерского учета и заработной платы. Однако продукт-субститут — мини-компьютер — предоставил легкий и дешевый доступ к этим возможностям даже мелким организациям. В результате были приведены в действие силы, способствовавшие созданию крупных региональных и национальных бюро компьютерных услуг. Во-первых, были разработаны более совершенные программы, позволившие дифференцировать услуги бюро от пользования мини-компьютерами, что потребовало значительных инвестиций. Экономия, полученная за счет распределения этих инвестиций на большое число пользователей, стимулировала концентрацию. Во-вторых, потребность в снижении стоимости предоставляемого компьютерного

времени заставила национальные компании повышать эффективность использования оборудования, в частности, принимать во внимание разницу поясного времени для более равномерной загрузки мощностей. В-третьих, дальнейшее совершенствование и усложнение компьютерной технологии увеличивало технологические барьеры. Все эти факторы, усиливавшие процесс эволюции, привели к существенным изменениям в структуре и процессах компьютерного обслуживания.

Производственные инновации, меняющие структуру, возникают как внутри, так и вне отрасли. Например, выпуск поставщиками оборудования станков с числовым программным управлением и других элементов компьютеризированного производства ведет к росту экономии на масштабе в отрасли. В 1950-х годах инновации в производстве стекловолокна привели к более активному применению этого материала в судостроении, что значительно облегчило конструирование и строительство малых прогулочных судов. Связанное с этим фактом снижение барьеров вхождения повлекло за собой приток в отрасль большого числа новых компаний, а также катастрофическое падение прибыли и банкротства многих из них в период с 1960 по 1962 г. В отрасли, производящей металлическую тару, поставщики стали приложили большие усилия для поддержания конкурентоспособности стальных контейнеров в условиях наступления алюминиевых, предложив инновации, уменьшающие толщину листа, а также другие методы снижения издержек. Эти примеры показывают, что фирмы должны применять к анализу технологических изменений широкий подход, выходящий за рамки отрасли.

## СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СМЕЖНЫХ ОТРАСЛЯХ

Поскольку структура отраслей, к которым принадлежат поставщики и потребители, влияет на их рыночную власть по отношению к отрасли производителя, изменения их структуры играют потенциально важную роль для ее эволюции. Например, в 1960-е и 1970-е годы в розничной торговле одеждой и хозяйственными товарами происходило бурное развитие сетей однотипных магазинов, принадлежащих одной фирме. Поскольку в розничной торговле происходили структурные процессы концентрации, ее рыночная власть по отношению к отраслям-поставщикам увеличилась. Производители предметов одежды ощущали возрастающее давление со стороны торговли, которая делала заказы непосредственно перед сезоном продаж и требовала других уступок. Производители были вынуждены корректировать свою стратегию маркетинга. Массовые сдвиги в организации розничной торговли оказали аналогичное влияние и на многие другие отрасли (часо-

вую промышленность, производство мелкой бытовой техники, туалетных принадлежностей).

Наибольшее внимание привлекают изменения в уровне концентрации или вертикальной интеграции смежных отраслей, однако менее заметные изменения методов конкуренции в этих отраслях также часто могут играть столь же важную роль. Например, в 1950-х — начале 1960-х годов фирмы, торгующие грамзаписями, отказались от практики предоставления покупателям возможности прослушивать записи в магазине. Последствия для смежной отрасли производства грамзаписей оказались весьма значительными: объем продаж стал определяться тем, что передавали радиостанции. Однако поскольку рекламные тарифы в возрастающей степени зависели от размеров постоянной аудитории, радиостанции перешли на формат «Топ 40», то есть постоянно передавали только самые популярные записи. Стало почти невозможно услышать в эфире новую, неопробованную запись. Так в результате изменения в торговле появился новый мощный элемент, воздействующий на отрасль грамзаписи, — радиостанции. Это изменило стратегические условия успеха и заставило записывающие компании прибегать к единственному способу передачи новых выпусков — приобретать для этого рекламное время радиостанций, что в целом повысило барьеры для вхождения в отрасль грамзаписи.

Значимость структурных изменений в смежных отраслях — поставщиках и потребителях — указывает на необходимость диагностировать эволюцию их структуры и готовиться к ней так же, как к эволюции самой отрасли.

## ИЗМЕНЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ

Политика государства может оказывать существенное влияние на структурные изменения в отрасли, в том числе непосредственно через регулирование таких важных элементов, как вхождение в отрасль, методы ведения конкурентной борьбы, прибыльность. Например, принятие закона о национальной системе медицинского страхования предполагает переход к системе, при которой делается предварительный взнос, соответствующий размеру страховых выплат, а также взимается фиксированная комиссия за администрирование. Этот закон будет иметь серьезные последствия для потенциала прибыльности частных организаций здравоохранения. Лицензирование как форма государственного регулирования ограничивает вхождение в отрасль и тем самым создает соответствующий барьер, защищающий действующие в ней фирмы. Изменения в государственном регулировании ценообразования также могут иметь фундаментальные последствия для

структуры отрасли. Пример — переход от законодательно регулируемого размера комиссионных к договорному вознаграждению брокеров при операциях с ценными бумагами. Фиксированное комиссионное вознаграждение способствовало ценовой стабильности фирм, ведущих операции с ценными бумагами, и преобладанию в конкуренции факторов обслуживания и нововведений, а не цены. Изменение этого порядка привело к ценовой конкуренции и массовому выходу из отрасли в результате поглощений или прямого банкротства. В новых условиях резко возросли барьеры мобильности. Действия правительства могут также оказать существенное влияние на международную конкуренцию (см. главу 13).

Менее прямые формы государственного воздействия на отраслевую структуру заключаются в регулировании качества и безопасности продукции, тарифов, иностранных инвестиций, а также в экологическом регулировании. Многие новые стандарты качества продукции и состояния окружающей среды, безусловно, способствуют достижению желаемых социальных целей, но в то же время повышают потребности в капитале, увеличивают экономию на масштабе за счет требований к исследованиям и тестированию, ухудшают позиции более мелких фирм в отрасли и усиливают барьеры вхождения для новых компаний.

Пример воздействия регулирования качества можно найти в отрасли, занимающейся охранной деятельностью. Недостаточность служебной подготовки сотрудников охранных фирм ставит вопрос о законодательном регулировании обязательной подготовки в течение определенного времени. Крупным компаниям будет легко выполнить эти требования, но многие более мелкие фирмы могут испытывать значительные трудности из-за роста накладных расходов и необходимости вести борьбу за более квалифицированных работников.

## ВХОЖДЕНИЕ НОВЫХ И УХОД СТАРЫХ КОНКУРЕНТОВ

Вхождение в отрасль новых участников, безусловно, влияет на ее структуру, особенно вхождение компаний, действующих в других отраслях. Фирмы приходят в отрасль, если видят возможности для роста оборотов и прибыли, превышающие издержки вхождения (или преодоления барьеров мобильности)\*. На основе изучения конкретных ситуаций во многих отраслях можно сделать вывод, что рост отрасли является наиболее значимым сигналом для

\* Принятие решения о вхождении в новую отрасль детально рассматривается в главе 16. — Прим. авт.

аутсайдеров о наличии в ней потенциала прибыли, хотя такое предположение часто оказывается ошибочным. Вхождение происходит вслед за появлением отчетливых признаков будущего роста, таких как изменения в регулировании, освоение новой продукции и т.д. Например, энергетический кризис и предложенное сразу законодательство о предоставлении федеральных субсидий вызвали энергичный приход в промышленность по производству оборудования для отопления на базе солнечной энергии, несмотря на то, что спрос на эти системы все еще очень низок.

Вхождение в отрасль действующей фирмы (в результате приобретения или внутреннего развития нового производства) часто является основным фактором структурных изменений отрасли\*. Фирмы, утвердившиеся на других рынках, как правило, располагают навыками и ресурсами, применение которых может изменить конкуренцию в новой отрасли; фактически это часто служит основным мотивом такого их решения. Эти навыки и ресурсы очень часто отличаются от тех, что имеются у старых фирм отрасли, их применение во многих случаях меняет структуру отрасли. Кроме того, фирмы, приходящие из других отраслей, нередко способны лучше воспринимать возможности изменения структуры отрасли, чем ее участники. Они не связаны традиционными стратегиями и могут быть более тесно знакомы с технологическими изменениями, которые происходят за пределами отрасли и которые следовало бы применить, чтобы успешно в ней конкурировать.

Это может быть проиллюстрировано следующим примером. В 1960 г. винодельческая промышленность США состояла преимущественно из небольших семейных фирм, производивших высокосортные вина и продававших их на региональных рынках. Реклама и продвижение продукта практически отсутствовали, сбыт в масштабах страны осуществляли очень немногие фирмы, конкуренция сосредоточивалась в основном на качестве продукта\*\*. Прибыли в отрасли были скромными. Однако в середине 1960-х годов ряд крупных компаний по торговле потребительскими товарами (в том числе Heublein, United Brands) вошли в отрасль путем либо внутреннего развития, либо приобретения действующих виноделов и начали вкладывать значительные средства в рекламу и продвижение как элитных, так и дешевых брендов. Некоторым фирмам удалось быстро расширить сбыт в масштабах страны благодаря тому, что они производили и другие алкоголь-

\* Вхождение на отечественный рынок иностранных фирм, действующих в той же отрасли в других странах мира, также может иметь важные структурные последствия: нормы конкуренции, как и стратегические подходы, на зарубежных рынках могут иметь значительные отличия. — Прим. авт.

\*\* Единственным исключением являлась фирма Gallo, которая играла ведущую роль в отрасли. — Прим. авт.

ные напитки и имели широкий сбыт через систему винных магазинов. В отрасли распространилась практика частого появления новых брендов, причем многие из них относились к сортам низшего качества, которые старые компании, создавшие имидж американских вин, как правило, игнорировали. При этом прибыльность лидеров отрасли вышла на более высокий уровень. Таким образом, приход в винодельческую отрасль США фирм иного типа вызвал, или по крайней мере ускорил, значительные структурные изменения в отрасли, для осуществления которых старые семейные фирмы не имели ни намерений, ни ресурсов.

Выход из отрасли меняет ее структуру, сокращая количество участников и, возможно, усиливая господство лидеров. Фирмы уходят, потому что они больше не видят перспектив получения прибыли на инвестиции, которая бы превышала альтернативную стоимость капитала. Процессу выхода препятствуют барьеры (глава 1), которые ухудшают позиции остающихся, более крепких фирм и могут привести к войне цен и другим вспышкам конкурентной борьбы. Кроме того, наличие барьеров для выхода препятствует росту концентрации и прибыльности в отрасли вследствие изменения ее структуры.

Эволюционные процессы позволяют прогнозировать отраслевые изменения. Каждый эволюционный процесс является основой для важнейших стратегических задач. Например, влияние изменений в государственном регулировании на структуру отрасли в будущем означает, что компания должна спросить себя: «Возможны ли в дальнейшем какие-либо действия со стороны правительства, которые могут повлиять на элементы структуры данной отрасли? Если да, то что будут означать эти изменения для относительной стратегической позиции компании и как можно эффективно подготовиться к ним сейчас?» Аналогичные вопросы могут быть сформулированы по каждому из рассмотренных эволюционных процессов. Полученный в результате набор вопросов должен задаваться на постоянной основе, возможно даже формально в рамках процесса стратегического планирования.

Далее, каждый эволюционный процесс указывает на ряд основных стратегических сигналов или областей ключевой стратегической информации, для обнаружения которых фирма должна постоянно сканировать внешнюю среду. Так, например, вхождение фирмы, действующей в другой отрасли (важнейшее явление, связанное с продуктом-субститутотом), как и другие процессы, должно зажигать красный свет, сигнализирующий менеджерам, ответственным за эффективность стратегии, о необходимости проведения всестороннего анализа, позволяющего предвидеть значимость для отрасли наблюдаемых изменений и выработать надлежащий ответ.

Наконец, важно отметить, что накопление знаний и опыта, расширение масштабов рынка и некоторые другие рассмотренные процессы реально происходят и в том случае, если нет никаких заметных явлений, сигнализирующих об этом. Отсюда следует, что необходимо уделять постоянное внимание структурным изменениям, которые могут быть результатом скрытых процессов.

## Ключевые взаимосвязи в эволюции отрасли

Каким образом в отраслях происходят рассматриваемые изменения? Изучая их в контексте нашего анализа, следует отметить, что они не происходят обособленно, так как отрасль является *единой системой*. Изменение одного из элементов отраслевой структуры вызывает изменения в других областях. Например, инновации в маркетинге могут создать новый рыночный сегмент потребителей, а обслуживание этого нового сегмента может вызвать изменения в методах производства, увеличивая тем самым экономию на масштабе. Фирмы, первыми извлекающие эту экономию, окажутся способными начать интеграцию предшествующих стадий производства, что повлияет на рыночную власть по отношению к поставщикам, и т.д. Таким образом, одно изменение часто вызывает цепную реакцию, ведущую ко многим переменам.

Анализ, проведенный в данной главе, ясно указывает на то, что, поскольку эволюция отрасли всегда затрагивает практически каждое предприятие и требует стратегических ответных действий, единого эволюционного пути не существует. Всякая единая модель эволюции, подобная модели жизненного цикла продукта, должна быть отвергнута. Однако существуют некоторые представляющие особую важность взаимосвязи эволюционных процессов, которые и будут рассмотрены в этом разделе\*.

## БУДУТ ЛИ В ОТРАСЛИ ПРОИСХОДИТЬ ПРОЦЕССЫ КОНЦЕНТРАЦИИ И ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ?

Существование в отраслях тенденции к концентрации и централизации часто представляется общепризнанным фактом, однако как общее утверждение оно не верно. Исследование выборки отраслей промышленности США, имеющих четырехзначный индекс по американской классификации отрас-

\* Эволюция отрасли важна с точки зрения выбора оптимальных сроков вхождения в отрасль; этот вопрос обсуждается в главе 10. — Прим. авт.

лей, показало, например, что за период с 1963 по 1972 г. из 151 обследованной отрасли в 69 отраслях показатель концентрации, выраженной долей четырех крупнейших фирм, увеличился более чем на 2 процентных пункта, тогда как в 52 отраслях он уменьшился более чем на 2 процентных пункта. Вопрос о том, будут ли происходить в отрасли концентрация и централизация, затрагивает, вероятно, важнейшую взаимосвязь между элементами структуры отрасли — отношения между интенсивностью конкуренции, барьерами мобильности и барьерами для выхода из отрасли.

*Концентрация и барьеры мобильности в отрасли движутся в одном направлении.* Если барьеры мобильности высоки, и особенно если они возрастают, почти всегда возрастает и концентрация. Например, возрос уровень концентрации в винодельческой промышленности США. В рыночном сегменте продукции стандартного качества, на которую приходилась большая часть общего объема, описанные выше стратегические изменения существенно повысили барьеры мобильности (интенсивная реклама, сбыт в масштабе страны, частое обновление брендов и т.д.). В результате крупные фирмы значительно обогнали более мелкие, а новые фирмы, способные бросить им вызов, не появились.

*Концентрация и централизация не происходит, если барьеры мобильности низки или снижаются.* Когда барьеры низки, фирмы-неудачники, выходящие из отрасли, заменяются новыми фирмами. Если волна выходов происходит по причине экономического спада или других неблагоприятных общеэкономических факторов, возможен временный рост уровня отраслевой концентрации. Но при первых признаках оживления оборотов и прибылей в отрасли появятся новые пришельцы. Поэтому перестановки в отрасли к моменту достижения ею стадии зрелости не обязательно предполагают долгосрочную тенденцию к концентрации.

*Барьеры для выхода сдерживают концентрацию и централизацию.* Барьеры для выхода заставляют компании продолжать функционирование в отрасли, даже если их уровень прибыли на инвестированный капитал ниже нормального. Даже в отрасли с относительно высокими барьерами мобильности ведущие фирмы не могут рассчитывать на извлечение выгод от концентрации, если высокие барьеры для выхода удерживают фирмы с низкими показателями на рынке.

*Долгосрочный потенциал прибыльности зависит от будущей структуры.* В период быстрого роста на ранних этапах существования отрасли (особенно после того, как рынок принимает начальный продукт) уровень прибыли,



как правило, высок. Например, в конце 1960-х годов рост объема продаж лыжного оборудования превышал 20% в год и почти все фирмы отрасли имели хорошие финансовые результаты. Однако когда темпы роста снижаются, начинается период интенсификации соперничества и удаления более слабых. В этот период приспособления все фирмы отрасли могут испытывать ухудшение финансового положения. Будут ли остающиеся фирмы иметь прибыльность выше среднего уровня, зависит от барьеров мобильности и других структурных характеристик отрасли. Если барьеры мобильности высоки или увеличивались по мере достижения отраслью зрелости, остающиеся в ней фирмы могут иметь высокие финансовые результаты и в период замедленного роста. Однако если барьеры мобильности низки, замедление роста, скорее всего, означает, что период высоких прибылей в отрасли завершился. Таким образом, зрелые отрасли могут как сохранить, так и не сохранить уровень прибыльности, характерный для периода их развития.

## ИЗМЕНЕНИЯ ГРАНИЦ ОТРАСЛИ

Структурные изменения в отрасли часто сопровождаются изменениями ее границ. Как показано в главе 1, границы отрасли представляют собой оценочное суждение, которое условно изображено пунктирной линией на рис. 8.3.

Существует постоянная тенденция изменения границ в процессе эволюции отрасли. Инновации в самой отрасли или связанные с продуктами-субститутами могут фактически расширить ее границы, включив дополнительные фирмы в прямую конкуренцию. Например, снижение транспортных расходов относительно стоимости древесины превратило рынок лесоматериалов из ограниченного рамками континентов в мировой рынок. Инновации в области устройств электронного видеонаблюдения, повысившие их надежность и снизившие стоимость, превратили их в реальных конкурентов для охранных агентств. Структурные изменения, облегчающие поставщикам возможность проводить вертикальную интеграцию последующих стадий производства и входить в отрасль, также означают их фактическое превращение в конкурентов. Покупатели — торговые фирмы, приобретающие в больших объемах товары, производимые под маркой этих фирм и диктующие характеристики их дизайна, могут стать фактическими конкурентами для выпускающей их промышленности (пример — Sears, Roebuck). Таким образом, ясно, что анализ возможных последствий с точки зрения изменения границ отрасли является составным элементом анализа значения эволюции отрасли для стратегии.

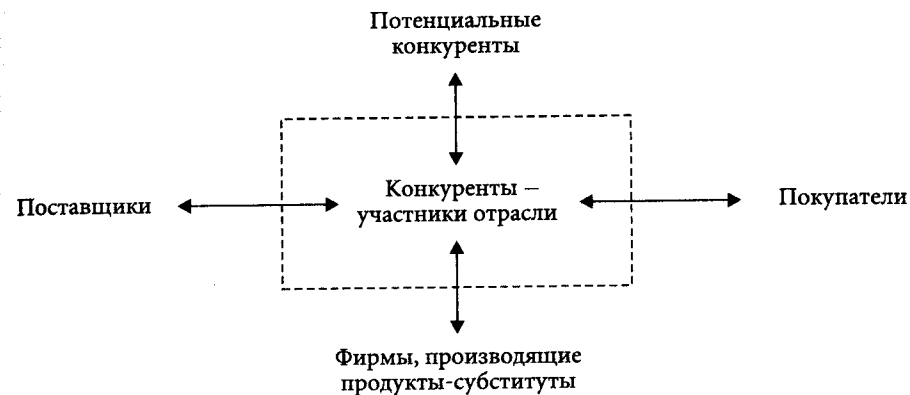


Рис. 8.3. Границы отрасли

## ФИРМЫ МОГУТ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА СТРУКТУРУ ОТРАСЛИ

Как отмечалось в главе 1 и более подробно рассматривалось в данной главе, стратегическое поведение фирм может оказывать влияние на изменения структуры отрасли. Фирма, если она понимает значение структурных изменений для ее позиции, может предпринять действия, направленные на то, чтобы эти изменения отвечали ее интересам. Ее поведение должно заключаться либо в определенной реакции на изменения стратегии конкурентов, либо в инициации каких-либо стратегических изменений.

Другой способ воздействия на структурные изменения со стороны фирмы заключается в ее высокой чувствительности по отношению к внешним факторам эволюции отрасли. Осуществив рывок на старте и получив определенное преимущество, фирма часто приобретает способность ориентировать эти силы в нужном для нее направлении. Это может выразиться, например, в оказании влияния в той или иной форме на изменения регулирования; в воздействии на распространение инноваций, возникших вне отрасли, с помощью заключения определенных форм лицензионных или иных соглашений с фирмами-новаторами; в иницировании позитивных мер, направленных на снижение затрат или улучшение снабжения дополнительными продуктами и состоящих в оказании прямой поддержки производителям, помощи в создании торгово-промышленных ассоциаций или подачи соответствующих предложений в правительство; в других действиях, затрагивающих соответствующие факторы структурных изменений. Эволюция отрасли должна восприниматься не как свершившийся факт, требующий ответной реакции, а как благоприятная возможность.

## II БАЗОВЫЕ УСЛОВИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ

Во второй части книги на основе аналитических методов, применяемых в процессе формулирования конкурентной стратегии (часть I), рассматриваются конкретные направления анализа стратегии в различных условиях функционирования отрасли. Условия функционирования отрасли с точки зрения стратегических последствий наиболее существенно различаются по ряду основных параметров. Такими параметрами являются:

- уровень концентрации;
- степень зрелости отрасли;
- интенсивность международной конкуренции.

В целях более углубленного анализа в этой части на основе указанных параметров выбраны некоторые основные типы условий функционирования отраслей, по каждому из которых определены

решающие аспекты структуры отрасли, важнейшие стратегические проблемы, характерные стратегические альтернативы и просчеты.

Для анализа выделены пять важнейших типов условий. В главе 9 рассматривается конкурентная стратегия в условиях слабо концентрированной отрасли, то есть отрасли, состоящей из мелких предприятий. Главы 10, 11 и 12 посвящены формулированию стратегии в зависимости от условий различной степени зрелости отрасли: в зарождающейся, или новой, отрасли (глава 10); в отрасли, переживающей сложный этап перехода от быстрого роста к зрелости (глава 11); в отрасли, сталкивающейся с особыми проблемами стадии спада (глава 12). Наконец, в главе 13 рассматривается формулирование стратегии в условиях глобализации отрасли, все более распространенных в настоящее время.

Все рассматриваемые типы условий основаны на выделении одного важнейшего структурного параметра отрасли, и в каждой главе представлена роль этого параметра с точки зрения конкурентной стратегии. При этом в некоторых главах рассматриваются взаимоисключающие условия (например, отрасль может быть либо новой, либо зрелой), хотя некоторые типы условий таковыми не являются. Так, глобальная отрасль может одновременно иметь низкий уровень концентрации или находиться на этапе перехода к зрелости.

Читателю следует начинать с определения условий конкретной отрасли, согласно концепции, представленной во второй части книги. В тех случаях, когда отрасль подпадает под условия более чем одного типа, проблема выработки конкурентной стратегии состоит в согласовании стратегических выводов, вытекающих из каждого аспекта отраслевой структуры.

## 9 КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ОТРАСЛЯХ С НИЗКИМ УРОВНЕМ КОНЦЕНТРАЦИИ

Низкий уровень концентрации является важной характеристикой структурных условий, в которых конкурируют многие фирмы. Он означает, что ни одна из фирм отрасли не имеет существенной доли рынка и не способна оказывать значительного влияния на итоговые результаты функционирования отрасли в целом. Как правило, отрасли с низким уровнем концентрации, или фрагментированные отрасли, состоят из большого числа компаний мелкого и среднего размера, многие из которых находятся в руках частных владельцев. Единого количественного критерия для определения фрагментированной отрасли не существует, но оно не представляется необходимым для обсуждения ее стратегических проблем. Важным моментом, создающим уникальность этих условий конкуренции, является отсутствие лидеров рынка, обладающих силой воздействия на происходящие в ней явления.

Фрагментированные отрасли существуют во многих сферах экономики как США, так и других стран. Они наиболее распространены в следующих секторах:

- услуги;
- розничная торговля;
- оптовая торговля;
- производство изделий из дерева и металла;
- сельскохозяйственное производство;
- «творческий» бизнес.

Некоторые из фрагментированных отраслей характеризуются высоким уровнем дифференциации продукта или услуги (компьютерное программное обеспечение, синдицирование телевизионных программ\*), другие — низким уровнем дифференциации (танкерные перевозки нефти, торговля электронными компонентами, производство алюминиевого профиля). Отрасли с низким уровнем концентрации также значительно отличаются друг от друга по своему технологическому уровню, включая как высокотехнологичные виды (например, производство систем отопления на базе солнечной энергии), так и сбор мусора или торговлю спиртными напитками. В табл. 9.1 перечислены отрасли промышленности США, в которых, по данным 1972 года, доля рынка четырех крупнейших фирм не превышала 40%. Несмотря на то что в этот список не включены сферы торговли, услуг и многие другие отрасли, не входящие в сектор промышленности или не включенные в перепись, он показывает, насколько широк спектр таких отраслей.

В данной главе рассматриваются специфические проблемы формулирования конкурентной стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации как в одном из базовых типов условий функционирования отраслей. Эта глава, как и другие главы второй части книги, не задумана как исчерпывающее руководство по конкуренции в той или иной фрагментированной отрасли. Чтобы получить выводы относительно конкурентной стратегии в любой конкретной отрасли, необходимо объединить концепции данной главы со всем набором аналитических методов и концепций, представленных в других частях книги.

Глава состоит из нескольких разделов. В начале рассматриваются причины низкой концентрации отраслей, понимание которых важно для формулирования стратегии. Затем будут представлены подходы к стимулированию структурных изменений, способствующие преодолению фрагментации отрасли, и, там где это невозможно, альтернативные подходы к слабо концентрированной структуре. В этой связи определяются некоторые ловушки, в которые попадают компании, конкурирующие в этих отраслях.

\* Синдицирование — возможность для продюсера в США продавать программу сразу нескольким телестанциям. — Прим. ред.

В заключение будет представлена вытекающая из предшествующего рассмотрения базовая схема анализа для формулирования конкурентной стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации.

Таблица 9.1

**Примеры отраслей промышленности США с низким уровнем концентрации по состоянию на 1972 г.**

Отрасли (по стандартной промышленной классификации США)	Совокупная доля рынка 4 крупнейших фирм (%)	Совокупная доля рынка 8 крупнейших фирм (%)
Производство мясной продукции	22	37
Колбасы и другие мясопродукты	19	26
Домашняя птица, заготовка	17	26
Домашняя птица и яйца, обработка	23	36
Сгущенное молоко	39	58
Мороженое и замороженные сладости	29	40
Жидкое молоко	18	26
Консервированные фрукты и овощи	20	31
Сухие фрукты, овощи, супы	33	51
Замороженные фрукты и овощи	29	43
Мукомольная промышленность	33	53
Хлебобулочные изделия	29	39
Кондитерская промышленность	32	42
Животные жиры и растительные масла	28	37
Свежая и мороженая рыба	20	32
Производство легких тканей	20	31
Трикотажная верхняя одежда	16	26
Хлопчатобумажное отделочное производство	27	41
Ковровые изделия	20	33
Прядильная промышленность, кроме шерстяной	21	31
Мотальные и крутильные фабрики	35	51
Кружевные изделия	34	51
Обивочные материалы	28	40
Канатные и веревочные изделия	36	56
Мужские костюмы и пальто	19	31
Мужские рубашки и белье	22	31
Мужские галстуки	26	36
Мужские брюки	29	41
Женские блузки	18	26
Женские платья	9	13

Продолжение табл. 9.1

Отрасли (по стандартной промышленной классификации США)	Совокупная доля рынка 4 крупнейших фирм (%)	Совокупная доля рынка 8 крупнейших фирм (%)
Женские костюмы и пальто	13	18
Женское и детское белье	15	23
Детские платья и блузки	17	26
Детские костюмы и пальто	18	31
Меховые изделия	7	12
Специальная одежда	24	39
Непромокаемая верхняя одежда	31	40
Кожаная одежда	19	32
Одежные пояса	21	32
Занавеси и драпировки	35	43
Полотняные изделия	23	29
Лесозаготовительная и лесопильная промышленность	18	23
Деревянные кухонные шкафы	12	19
Жилые автофургоны	26	37
Сборные деревянные дома	33	40
Мягкая домашняя мебель	14	23
Металлическая домашняя мебель	13	24
Матрацы и кроватные пружины	24	31
Деревянная офисная мебель	25	38
Складная картонная тара	23	35
Тара из гофрированного и сплошного картона	18	32
Периодическая печать	26	38
Книгоиздательство	19	31
Книгопечатание	24	36
Коммерческая высокая печать	14	19
Коммерческая печать литографическая	4	8
Типографский набор	5	8
Изготовление форм высокой печати	13	19
Лакокрасочная промышленность	22	34
Удобрения (только смешанные)	24	38
Клеи и герметики	19	31
Дорожные покрытия (смеси и плитка)	15	23
Смазочные масла	31	44
Кожевенная промышленность	17	28
Кожаные перчатки и варежки	35	50
Женские сумки и кошельки	14	23
Гидравлический цемент	26	46
Кирпич и строительная черепица	17	26
Бетонные блоки	5	8
Товарный бетон	6	10

Продолжение табл. 9.1

Отрасли (по стандартной промышленной классификации США)	Совокупная доля рынка 4 крупнейших фирм (%)	Совокупная доля рынка 8 крупнейших фирм (%)
Стальная проволока	18	30
Стальные трубы	23	40
Алюминиевое литье	23	30
Литье цветных металлов	20	28
Сантехнические фитинги и латунные изделия	26	42
Отопительное оборудование, кроме электрического	22	31
Сборные металлоконструкции	10	14
Металлические двери, рамы и накладки	12	19
Изделия из металлического листа (котлы)	29	35
Обработка листового металла	9	15
Транспортеры и средства транспортировки	22	32
Механические штамповочные станки	18	33
Специальные штампы, зажимы, приспособления и крепежные материалы	7	10
Строительные металлоконструкции	14	21
Винторезные приспособления	6	9
Болты, гайки, заклепки и шайбы	16	25
Кованые изделия из железа и стали	29	40
Нанесение покрытия и полировка	5	8
Металлические покрытия и смежные продукты	15	23
Вентили, клапаны, трубопроводная арматура	11	21
Проволочные пружины	26	38
Сборные железобетонные трубы и арматура	21	32
Приспособления для механических станков	19	30
Оборудование для пищевой промышленности	18	27
Текстильное оборудование	31	46
Оборудование бумажной промышленности	32	46
Насосы и оборудование	17	27
Воздуходувки и вентиляторы	26	37
Промышленные печи и плиты	30	43

Окончание табл. 9.1

Отрасли (по стандартной промышленной классификации США)	Совокупная доля рынка 4 крупнейших фирм (%)	Совокупная доля рынка 8 крупнейших фирм (%)
Оборудование для радио- и телевизионного вещания	19	33
Кузова для грузовиков и автобусов	26	34
Судостроение и ремонт	14	23
Инженерные и научные приборы и инструменты	22	33
Ювелирные изделия, драгоценные металлы	21	26
Куклы	22	34
Игры, игрушки и детские автомобили	35	49
Спортивные товары, не подпадающие под другую классификацию	28	37
Бижутерия	17	27
Искусственные цветы	33	44
Пуговицы	31	47
Вывески и рекламные щиты	6	10
Похоронные принадлежности	25	34

Источник: U.S. Bureau of the Census, 1972 *Census of Manufactures*, "Concentration Ratios in Manufacturing," Table 5.

## Причины низкого уровня концентрации отрасли

Низкий уровень концентрации может объясняться многими причинами, имеющими различные последствия для конкуренции. В одних отраслях он складывается в результате исторических причин — наличия ресурсов и возможностей у фирм, действующих в них, — и не имеет фундаментальных экономических оснований. Однако во многих отраслях он вызывается глубокими экономическими причинами, важнейшими из которых являются следующие.

**Низкие барьеры входа.** Почти все отрасли с низким уровнем концентрации имеют низкие барьеры входа. В противном случае они не состояли бы из столь большого числа мелких фирм. Однако низкие барьеры являются необходимым, но не достаточным условием. Низкий уровень концентрации почти всегда сопровождается одной или несколькими другими причинами, рассматриваемыми ниже.

**Отсутствие экономии на масштабе или кривой обучения.** Большинство фрагментированных отраслей характеризуются отсутствием существенной эконо-

мии на масштабе или кривых обучения во всех основных элементах бизнеса, будь то производство, сбыт, маркетинг или исследования и разработки. Во многих из этих отраслей производственные процессы характеризуются отсутствием или незначительной экономией на масштабе или экономией издержек за счет накопления опыта, поскольку представляют собой простые операции обработки или сборки (формовка изделий из стекловолокна и полиуретана), прямые оптовые операции (торговля электронными компонентами), имеют высокую трудоемкость (охранные услуги). Эти операции, как правило, связаны с оказанием персональных услуг или по своему содержанию не поддаются механизации или стандартизации. В такой, например, отрасли, как ловля лобстеров, производственной единицей является индивидуальная лодка. Наличие многих лодок не снижает производственные затраты, поскольку все они занимаются ловлей в тех же водах и имеют равные шансы на хороший улов. Поэтому имеется множество мелких операторов с примерно одинаковыми издержками. До недавнего времени выращивание грибов также не поддавалось экономии издержек при росте объемов или накоплению опыта. Грибы выращивались в подвалах многими мелкими производителями, знающими «секреты» производства. Однако в последнее время эта ситуация начала меняться, что будет рассмотрено далее.

**Высокие транспортные расходы.** Высокие транспортные расходы ограничивают эффективный размер производственной единицы, несмотря на наличие экономии на масштабе. Соотношение транспортных расходов и экономии на масштабе определяет величину территории, которую может экономически эффективно обслуживать производственная единица. Транспортные расходы велики в таких отраслях, как производство цемента, молока, высокотоксичных химических продуктов. Они также фактически велики во многих отраслях сферы услуг, поскольку услуга «производится» в месте расположения клиента или клиент должен оказаться в месте предоставления услуги.

**Высокая стоимость запасов или неустойчивые колебания сбыта.** Даже существенная экономия на масштабе в производственном процессе может быть не реализована, если высоки издержки содержания и транспортировки запасов и объем продаж неустойчив. В этом случае объем производства также неустойчив, что мешает созданию крупных капиталоемких производств и их равномерному функционированию. Ситуация аналогична, если объем продаж колеблется в значительных пределах и компания, располагающая крупными производственными мощностями, не имеет преимуществ перед более мелкой и гибкой фирмой, даже если производство в крупной компании эффективнее при полной загрузке. Небольшие, менее специализированные производственные или торговые предприятия, как правило, гибче и способны лучше

адаптироваться к колебаниям, чем более специализированные, даже если их операционные издержки выше при стабильном уровне производства.

*Отсутствие преимуществ масштаба в отношениях с покупателями или поставщиками.* В этом случае структура группы покупателей или отраслей-поставщиков такова, что крупные масштабы не дают фирме существенной рыночной власти по отношению к ним. Например, покупатели сами могут быть настолько велики, что даже крупная фирма не получит существенных преимуществ в переговорах с ними по сравнению с более мелкой. В некоторых случаях покупатели или поставщики могут обладать достаточной властью, чтобы фактически сдерживать рост компаний отрасли путем стимулирования вхождения в отрасль или освоения их производств другими фирмами.

*Отрицательный эффект масштаба в некоторых существенных элементах.* Причинами потери экономии на масштабе могут быть различные факторы. Быстрые изменения продукта или моды требуют быстрой реакции и интенсивной координации функций. Там, где частое обновление продукции или моды играет важную роль в конкуренции и требует короткого цикла разработки и освоения новых изделий, крупная фирма может быть менее эффективной, чем мелкая (как, например, в производстве женской одежды и других отраслях, где мода является основным фактором конкуренции).

Если решающим фактором успеха является *низкий уровень накладных расходов*, то он может благоприятствовать мелким фирмам, управляемым железной рукой менеджера-собственника. Кроме того, эти фирмы не отягощены пенсионными планами и другими корпоративными нагрузками. Небольшие фирмы также менее подвержены государственному регулированию, чем крупные компании.

Преимущество мелкой фирмы перед более крупной может возникать также при *разнообразии выпускаемой продукции* в сочетании с необходимостью учета запросов индивидуальных потребителей, что требует тесных контактов между производителем и потребителем по поводу мелких партий продукта. Производство деловых бланков может служить примером такого разнообразия, ведущего к низкой концентрации. На долю двух ведущих производителей деловых бланков в Северной Америке приходится только около 35% рынка.

В сферах деятельности, отличающихся *высоким содержанием творческого труда*, в очень крупных фирмах сложнее поддерживать творческую атмосферу и эффективную работу персонала, занятого этим трудом, хотя есть и

исключения. Доминирующие фирмы отсутствуют в таких отраслях, как реклама и дизайн интерьера.

Мелкие фирмы также могут иметь преимущество в тех случаях, когда успех зависит от *тщательного наблюдения и контроля* над операциями на местах. Строгий личный контроль, по всей видимости, необходим в некоторых отраслях, прежде всего в сфере услуг, или, например, в ночных клубах, ресторанах и т.п. Как правило, в этом случае находящийся где-то далеко менеджер менее эффективен, чем владелец-управляющий, осуществляющий строгий личный контроль над относительно небольшим объемом операций\*.

Мелкие фирмы часто более эффективны, когда решающим фактором бизнеса являются *персональные услуги*. Качество персонального обслуживания и его положительное восприятие клиентом часто снижаются с ростом размеров фирмы после достижения определенного порога. Этот фактор, по всей видимости, обуславливает низкую концентрацию в таких отраслях, как косметические услуги и консалтинг.

Необходимость поддержания *местного имиджа и местных контактов* как важных элементов бизнеса часто ставит крупные фирмы в невыгодное положение. В некоторых отраслях, например в изготовлении сборных алюминиевых конструкций, снабжении строительными материалами, многих видах оптовой торговли, присутствие на месте поставщика услуг является важным условием успеха. Интенсивные деловые связи и контакты, сбытовые мероприятия на местном уровне необходимы для конкуренции. В таких отраслях локальные или региональные фирмы зачастую могут превосходить по своим результатам более крупные фирмы при условии, что они не испытывают значительного отставания в уровне издержек.

*Разнообразие рыночного спроса.* В некоторых отраслях запросы покупателей отличаются большим разнообразием, различные покупатели предъявляют спрос на особые модификации продукта, предпочитая их стандартным образцам, хотя (и могут) платить за них более высокую цену. В результате спрос на отдельные модификации продукта остается небольшим, его объем недостаточен для поддержания производственных и сбытовых стратегий,

\* Сходная ситуация наблюдается, когда бизнес требует особых или чрезвычайных усилий, например, когда дилерам, снабжающим сельскохозяйственных производителей, необходимо в течение нескольких бурных недель продать значительную долю годового объема таких продуктов, как удобрения или семена. На подобные жертвы вряд ли способен кто-либо, кроме менеджера-собственника. — Прим. авт.

способных принести преимущество крупной фирме. В некоторых случаях многообразие запросов покупателей объясняется региональными или местными особенностями потребностей рынка. Пример — производство пожарных автомобилей: каждый местный орган пожарной охраны хочет иметь технику, обладающую особыми дополнительными возможностями, поэтому почти каждый проданный пожарный автомобиль по-своему уникален. Производство становится единичным и преимущественно сборочным, поэтому в нем участвуют буквально десятки производителей, ни один из которых не располагает значительной долей рынка.

*Высокий уровень дифференциации продукта, особенно если он основан на имидже.* Высокий уровень дифференциации продукта, основанный на имидже, может ограничивать размеры фирм и обеспечивать прикрытие, позволяющее выживать неэффективным фирмам. Крупные размеры могут быть несовместимыми с имиджем эксклюзивности, с желанием покупателя иметь исключительно свой бренд. Сюда же относится ситуация, в которой главные поставщики отрасли придают особое значение эксклюзивности или особому имиджу канала сбыта своей продукции или услуги. Например, артисты и музыканты могут предпочитать работать с небольшими агентствами или записывающими фирмами, имеющими желательный для них имидж.

*Барьеры для выхода.* При наличии барьеров для выхода маргинальные фирмы остаются в отрасли и тем самым тормозят концентрацию. Для отраслей с низким уровнем концентрации характерны не только экономические, но и управленческие барьеры. В них могут существовать конкуренты, имеющие цели, не ориентированные на прибыль. Некоторых конкурентов могут привлекать романтические черты или особые чувства, вызываемые каким-либо бизнесом, они будут стремиться остаться в отрасли, несмотря на низкий уровень или даже отсутствие прибыли. Этот фактор, очевидно, характерен для таких отраслей, как рыболовство, или агентств по поиску талантов.

*Местное регулирование.* Местные нормы регулирования, которые могут быть весьма жесткими или связанными с местной политической ситуацией, в некоторых случаях выступают в качестве важного основания для низкой концентрации, даже когда другие причины отсутствуют. Подобная ситуация, по всей видимости, имела место в таких отраслях, как торговля спиртными напитками, а в сфере услуг — химическая чистка и изготовление очков по индивидуальным заказам.

*Государственное запрещение концентрации.* Законодательные ограничения препятствуют концентрации в таких отраслях, как электроэнергетика, теле- и радиовещание. Ограничения на право ведения межштатных операций, содержащиеся в банковском законодательстве США (Закон Макфаддена), препятствуют концентрации в сфере банковских электронных платежных систем.

*Новизна.* Отрасль может быть фрагментированной только потому, что она нова и ни одна фирма еще не выработала навыки и ресурсы, необходимые для обладания значительной долей рынка. При этом других препятствий для ее консолидации может и не наблюдаться. В 1979 г. в таком состоянии находились, например, производство систем отопления на солнечной энергии и волоконная оптика.

Чтобы заблокировать процесс концентрации в отрасли, достаточно одного из перечисленных факторов. Если в отрасли с низким уровнем концентрации не присутствует ни один из них, это, как будет показано далее, является важным обстоятельством.

## Преодоление раздробленности

Преодоление раздробленного характера структуры отрасли может стать весьма важным направлением стратегии. Стратегия концентрирования может принести значительные выгоды, поскольку издержки вхождения в отрасль по определению низки и конкуренты, как правило, невелики и относительно слабы, чтобы оказать значительное противодействие.

Как подчеркивалось выше, отрасль следует рассматривать как взаимосвязанную систему, что относится и к фрагментированным отраслям. Низкий уровень концентрации может быть результатом лишь одного из перечисленных выше факторов, и преодоление этого основополагающего препятствия на пути к консолидации часто дает толчок процессу изменения всей структуры отрасли.

Хороший пример изменения структуры отрасли с низким уровнем концентрации дает мясное разведение крупного рогатого скота. Исторически отрасль характеризовалась большим числом мелких скотоводческих ферм с обширными пастбищами, отправлявших скот на мясокомбинаты. Существенная экономия на масштабе здесь, как правило, отсутствовала. И даже напротив, в отрасли наблюдался отрицательный эффект масштаба, связанный с уходом за большим стадом и его перегоном с места на место. Однако развитие технологий привело к широкому использованию загонов



для кормления скота как альтернативного средства для его откорма. Это оказалось значительно более дешевым способом обеспечения привеса при условии тщательного контроля над условиями содержания скота. Сооружение загонов требует значительных затрат капитала, что ведет к появлению существенной экономии на масштабе при их эксплуатации. В результате появились крупные фирмы мясного животноводства, например Iowa Beef и Monfort, и уровень концентрации в отрасли повысился. Эти фирмы выросли до размеров, позволивших им проводить вертикальную интеграцию предшествующего этапа — производства кормов и последующего этапа — заготовки, производства и сбыта мясной продукции. Это, в свою очередь, привело к появлению известных брендов. В этой отрасли фундаментальной причиной слабой концентрации служила производственная технология, применяемая для откорма скота. Как только это препятствие на пути к концентрации было устранено, начался процесс структурных изменений, охвативший многие другие элементы отраслевой структуры.

## РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КОНЦЕНТРАЦИИ И ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Развитие процессов концентрации и централизации в отрасли связано с изменениями, деблокирующими основные экономические факторы, служившие причиной фрагментарного характера ее структуры. Ниже приводятся некоторые распространенные подходы к решению этой проблемы.

*Создание экономии на масштабе или кривой обучения.* Как показывает пример с отраслью мясного скотоводства, консолидация может произойти в результате технологических изменений, ведущих к появлению экономии на масштабе или кривой обучения. Экономия на масштабе, возникающая в одном из элементов бизнеса, может перевесить отрицательный эффект масштаба в другом элементе.

Так, инновации, ведущие к механизации и росту капиталоемкости производства, вызвали концентрацию в отрасли, поставящей животных для лабораторных исследований, а также в упомянутой выше отрасли по выращиванию грибов. В первом случае Charles River Breeding Laboratories выступила пионером в создании и эксплуатации крупных животноводческих хозяйств с тщательным контролем санитарных условий и всех аспектов содержания и кормления животных, которые значительно повысили качество материала и выявили основную причину раздробленности отрасли. В грибной отрасли несколько крупных компаний, вошедших в отрасль, внедрили сложные про-

цессы контроля роста, температурного режима и другие нововведения, которые уменьшили трудоемкость и повысили урожайность. Одновременно они вызвали существенную экономию на масштабе, капитальные затраты, усложнение технологии производства, что создало основу для концентрации.

Инновации, создающие экономию на масштабе в сфере маркетинга, также могут способствовать консолидации отрасли. Например, широкое использование телевидения как средства рекламы игрушек сопровождалось значительной концентрацией в этой отрасли. В промышленности по производству землеройной техники появление эксклюзивных дилеров, предлагающих финансирование и обслуживание по всему спектру продукции, стимулировало процесс концентрации, главный выигрыш от которого получила фирма Caterpillar Tractor.

Подобные выводы можно отнести также к созданию экономии на масштабе в других функциональных сферах, в том числе в сфере сбыта, обслуживания и т.д.

*Стандартизация разнообразного рыночного спроса.* Выпуск товарных новинок или маркетинговые инновации могут вести к стандартизации запросов рынка. Например, создание нового продукта может сблизить вкусы покупателей; внесение изменений в дизайн изделия может заставить покупателей оценивать стандартный продукт выше, чем дорогостоящий эксклюзивный, и существенно снизить затраты. Модульная конструкция продукта позволяет увеличить объем производства компонентов и получить экономию на масштабе или на опыте, сохранив одновременно неоднородность конечной продукции. Конечно, возможность осуществления подобных инноваций ограничена базовыми экономическими характеристиками отрасли, однако во многих случаях в качестве факторов, ограничивающих концентрацию, выступают изобретательность и творчество в поиске путей преодоления причин ее раздробленности.

*Нейтрализация или отделение факторов, в наибольшей степени способствовавших слабой концентрации.* В некоторых случаях причины дробной структуры отрасли кроются в одной или двух областях, например в области отрицательного эффекта масштаба в производстве или сильно разнящихся вкусах покупателей. Одна из возможных стратегий состоит в отделении этих аспектов от остальных сфер бизнеса. Двумя яркими примерами могут служить кемпинги и быстрое питание. Оба эти вида бизнеса требуют строгого контроля на местах и качественного обслуживания, а также многих отдельных небольших точек размещения, поскольку всякая потенциальная экономия на масштабе сводится на нет необходимостью быть как можно ближе к потребителю, например ко многим основным магистралям и местам отды-

ха. Обе отрасли традиционно отличались низким уровнем концентрации и состояли из тысяч мелких фирм, принадлежащих частным владельцам. Тем не менее в них существует значительный потенциал экономии на масштабе в сферах маркетинга и материально-технического снабжения, особенно в случае насыщения национального рынка, позволяющего использовать общенациональные средства рекламы. В обеих отраслях раздробленность была преодолена с помощью франчайзинга — заключения льготных лицензионных соглашений с мелкими владельцами-операторами, действующими под эгидой фирмы-франчайзера. Последняя предоставляет право операторам пользоваться известным брендом, а также централизованные снабженческие и другие услуги. Тем самым обеспечиваются как обслуживание и контроль, так и выгоды от экономии на масштабе. Эта концепция породила такие гиганты, как КОА в обслуживании кемпингов, McDonald's, Pizza Nat и многие другие в отрасли быстрого питания. Еще одной отраслью, в которой франчайзинг способствует снижению раздробленности структуры, являются брокерские услуги по операциям с недвижимостью. В этой отрасли с очень низким уровнем концентрации компания Century 21 быстро расширяет свою долю рынка, заключая договоры франчайзинга с местными фирмами, что позволяет им проводить самостоятельные операции под маркой головной компании, рекламируемой в национальных масштабах.

Когда причины низкого уровня концентрации сосредоточены в процессе производства или предоставления услуг, как в приведенных выше примерах, их преодоление требует «разъединения» производства и остального бизнеса. Если покупательские сегменты многочисленны или высокий уровень дифференциации продукта обуславливает предпочтения эксклюзивности, преодоление препятствий концентрации возможно путем использования разнообразных и обладающих четкими отличительными особенностями брендов и стилей упаковки. Иная ситуация, когда артист или другой потребитель или поставщик хочет иметь дело с небольшой, персонализированной организацией, имеющей особую репутацию или имидж. В отрасли звукозаписи такое желание удовлетворяется путем использования многочисленных частных студий, а также соответствующих контрактов с последующим единым процессом тиражирования, маркетинга и сбыта, осуществляемым одной структурой. Каждая студия организована автономно, имеет свой лейбл [фирменную марку] и стремится создать характерный имидж. В то же время общая доля рынка материнской компании может достигать значительных размеров, как в случае CBS и Warner Brothers, каждая из которых имеет около 20% рынка.

Данный подход к преодолению раздробленности отрасли основан на осознании того факта, что ее коренная причина не может быть устранена.

Стратегия состоит в том, чтобы нейтрализовать раздробленные элементы бизнеса и дать возможность проявиться преимуществам концентрации в других элементах.

*Осуществление приобретений для достижения критической массы.* В некоторых отраслях, в конечном счете, возможно достижение преимуществ концентрации, но достичь значительной доли рынка постепенными мерами чрезвычайно сложно, так как этому мешают факторы раздробленности. Например, если для сбыта важны местные контракты, вторжение на территорию других фирм с целью рыночной экспансии затруднительно. Но если фирма способна достичь некоего порогового значения рыночной доли, она приобретает возможность извлекать существенные выгоды из своего масштаба. В подобных случаях принести успех может стратегия множественных приобретений местных компаний при условии, что приобретенный бизнес или фирмы могут быть интегрированы в общую структуру и управляемы.

*Раннее выявление отраслевых тенденций.* Иногда процесс концентрации происходит естественным путем по мере старения отраслей, особенно если первоначальной причиной их раздробленности была новизна. В иных случаях концентрации могут способствовать внешние факторы. Так, при появлении мини- и микрокомпьютеров бюро компьютерных услуг стали испытывать возрастающую конкуренцию со стороны новой технологии, обеспечивающей массовую компьютеризацию. Поэтому они были вынуждены перейти на обслуживание крупных компаний с подразделениями, расположенными во многих местах, предлагать более совершенное программное обеспечение и другие дополнительные услуги, что увеличило экономию на масштабе и способствовало концентрации.

В этом примере угроза со стороны продукта-субститута изменила потребительские запросы, стимулировала изменения в обслуживании, открывающие возможности для экономии на масштабе, и тем самым вызвала концентрацию. В других отраслях на причины раздробленности могут прямо или косвенно воздействовать изменения в запросах покупателей, в структуре каналов распределения и сбыта и бесчисленное число других отраслевых тенденций. Изменения государственной политики или норм регулирования могут форсировать концентрацию путем повышения стандартов продукции или технологических процессов, делая их недоступными для мелких фирм из-за эффекта масштаба. Осознание конечных результатов подобных тенденций и соответствующее позиционирование, дающее возможность воспользоваться ими, может сыграть важную роль в преодолении раздробленности отрасли.

## «ЗАСТРЯВШИЕ» ОТРАСЛИ

Ранее я останавливался на отраслях, низкий уровень концентрации которых коренится в их экономических условиях, и на способах преодоления раздробленности, воздействующих на эти причины. Однако с точки зрения выработки стратегии важно видеть, что слабая концентрация многих отраслей объясняется не фундаментальными экономическими причинами, а тем, что они «застряли» в состоянии раздробленности. Это застревание также объясняется рядом причин.

*Недостаток ресурсов или навыков у действующих в отрасли фирм.* Иногда шаги, которые следует предпринять компаниям для преодоления фрагментарности, очевидны, но действующие в отрасли фирмы не располагают ресурсами для осуществления необходимых стратегических инвестиций. Например, налицо потенциал экономии на масштабе в производстве, но у фирм нет капитала или опыта для строительства крупных производственных мощностей или средств для вложений в вертикальную интеграцию. Они могут также испытывать недостаток ресурсов или навыков для создания собственных каналов сбыта, систем обслуживания, специализированных структур логистики или сетей франчайзинга, которые могли бы способствовать концентрации.

*Недалековидность или самодовольство действующих в отрасли фирм.* Даже если фирмы имеют ресурсы, чтобы содействовать концентрации, они могут испытывать психологическую привязанность к традиционной практике, сохраняющей дробную структуру отрасли. Возможна также и неспособность воспринимать изменения. Это обстоятельство к тому же, вероятно, сопровождаемое недостатком ресурсов, может отчасти объяснить исторически сложившийся низкий уровень концентрации в винодельческой отрасли США. Ее участники долгое время ориентировались лишь на производство и не уделяли внимания развитию системы сбыта в масштабе всей страны или созданию узнаваемых брендов. В середине 1960-х годов несколько крупных компаний, выпускающих потребительские товары и спиртные напитки, вложили капитал в отрасль и изменили ее ориентацию.

*Недостаток внимания со стороны внешних по отношению к отрасли фирм.* Если присутствуют два предшествующих условия, отрасли, уже вполне созревшие для концентрации, могут оставаться раздробленными

длительное время из-за отсутствия внимания со стороны внешних фирм. Не находится аутсайдеров, видящих перспективные возможности вложения ресурсов в отрасль и активизации в ней процесса концентрации. Как правило, не пользуются вниманием (и созрели для вхождения) отрасли, действующие в малоизвестных областях (грамзапись, выращивание грибов) или не имеющие привлекательности и не вызывающие интереса (производство воздушных и масляных фильтров). Ими могут быть отрасли также слишком новые или совсем небольшие, чтобы привлечь внимание крупных действующих фирм, располагающих необходимыми ресурсами.

Способность фирмы выявить отрасль, фрагментированная структура которой не связана с экономическими факторами конкуренции, может дать ей весьма значительные стратегические шансы. Такая структура отрасли позволит войти в нее без больших затрат. Если в ней нет глубоких экономических причин слабой концентрации, не будет и инвестиционных затрат и инновационных рисков, связанных с их преодолением.

## Приспособление к условиям дробной структуры

Во многих случаях низкий уровень концентрации действительно является результатом действия основополагающих экономических факторов, которые не могут быть устранены. Фрагментированные отрасли характеризуются не только большим количеством конкурентов, но и слабостью рыночной власти по отношению к поставщикам и покупателям в целом. Отсюда — вероятность низкого уровня прибыльности. В таких условиях особое значение приобретает стратегическое *позиционирование*. Стратегическая задача фирм состоит в том, чтобы приспособиться к условиям дробной структуры и стать наиболее успешной, невзирая на скромную долю рынка.

Поскольку отрасли различаются, не существует общих методов ведения эффективной конкуренции в отраслях с низким уровнем концентрации. Однако существует ряд возможных стратегических альтернатив, которые должны быть учтены при рассмотрении всякой конкретной ситуации. В особых условиях дробной отраслевой структуры существуют специфические подходы к реализации описанных в главе 2 базовых стратегий низких издержек, дифференциации или фокусирования. Каждый из этих подходов направлен либо на лучшее согласование стратегической позиции фирмы с конкретным характером конкуренции в условиях фрагментированных отраслей, либо на нейтрализацию факторов интенсивной конкуренции, характерной для этих отраслей.

*Тщательно управляемая децентрализация.* Поскольку для функционирования во многих раздробленных отраслях характерна потребность в высоком уровне персонального обслуживания, управлении на местах, интенсивной координации и строгом контроле, эффективная альтернатива ведения конкуренции состоит в тщательно управляемой децентрализации. Вместо расширения масштабов операций в одном или нескольких местах эта стратегия направлена на сознательное сохранение отдельных небольших, по возможности автономных, оперативных подразделений и поддерживается строгим централизованным контролем и основанным на результатах вознаграждением менеджеров на местах. Такая стратегия с большим успехом применялась в Канаде фирмой Indal в изготовлении и сборке алюминиевых изделий, несколькими небольшими газетными издательствами в США, компанией Dillon в розничной торговле продовольственными товарами и многими другими. Например, стратегия Dillon состояла в приобретении ряда небольших региональных сетей гастрономических магазинов с сохранением их названий, автономности, покупательской группы и пр. Система подкреплялась централизованным контролем и политикой внутреннего должностного продвижения менеджеров. Такая стратегия позволила избежать нивелирования особенностей отдельных единиц и, следовательно, потери чувствительности к местным условиям, что бывает характерно для некоторых сетей продовольственных магазинов. К тому же она сдерживала объединение работников в профсоюз.

Важный элемент стратегии такого типа состоит в том, чтобы понимать причины низкого уровня концентрации и адаптироваться к ним, повышая уровень профессионализма в работе менеджеров на местах.

*Создание производственных единиц «по формуле».* Другая альтернатива, связанная с предыдущей, состоит в том, чтобы использовать ключевой стратегический параметр бизнеса в качестве основы для создания эффективных, низкочастотных производственных мощностей, размещаемых во многих местах. Такая стратегия включает проектирование стандартной производственной единицы — будь то завод или пункт обслуживания — и разработку процесса строительства и введения в эксплуатацию с минимальными затратами. Таким образом, фирма экономит инвестиции по сравнению с конкурентами и/или обеспечивает более привлекательное или эффективное размещение бизнеса. Такой стратегии следовали наиболее успешные производители жилых автофургонов, например Fleetwood, Inc.

*Увеличение добавленной стоимости.* Продукты или услуги многих фрагментированных отраслей, в том числе потребительские товары, с трудом

поддаются дифференциации. Например, многие предприятия оптовой торговли специализируются на идентичных группах товаров. В подобных случаях эффективная стратегия может состоять в увеличении добавленной стоимости за счет предоставления при продаже дополнительных услуг, организации операций по доводке продукта (например, обрезки до нужного размера, пробивания отверстий и т.п.) или предпродажной сборки компонентов. Такие операции могут способствовать достижению более высокой дифференциации продукта, а значит, и большей прибыли. Эта стратегия успешно применялась некоторыми оптовыми предприятиями по торговле металлом, которые позиционировали себя как «центры обслуживания по металлу», осуществляя простые операции по доводке и предоставляя консультационные услуги потребителям в сфере, бывшей традиционно чисто торговым бизнесом. Некоторые дистрибьюторы электронных компонентов также добились успеха в организации предварительной сборки соединительных устройств или комплектовании наборов.

В некоторых случаях увеличение добавленной стоимости может быть достигнуто путем вертикальной интеграции производства с последующими стадиями оптовой или розничной торговли. Такая мера может нейтрализовать рыночную власть покупателей или способствовать большей дифференциации продукта за счет усиления контроля над условиями продажи.

*Специализация по типу продукта или продуктового сегменту.* Если низкий уровень концентрации отрасли существует благодаря или наряду с широкой производственной специализацией и номенклатурой изделий, успешная стратегия может состоять в ограниченной специализации по группе продуктов. Этот подход представляет собой разновидность стратегии фокусирования, описанной в главе 2. Он может способствовать достижению фирмой определенной рыночной власти в отношении поставщиков за счет увеличения объемов поставок, а также повышению уровня дифференциации продукта в отношении потребителей за счет более высокой оценки ими квалификации и имиджа производителя как специалиста в конкретной области производства. Стратегия фокусирования позволяет фирме быть лучше информированной в данной области производства, а также потенциально улучшить осведомленность потребителей и обеспечить предоставление услуг в конкретной области. Издержками данной стратегии специализации могут быть некоторые ограничения перспектив роста фирмы.

Интересный пример продуктовой специализации в сочетании с увеличением добавленной стоимости дает фирма Ethan Allen, достигшая больших успехов в такой фрагментированной отрасли США, как мебельное произ-

водство. Фирма была новатором в специализации на продукции, позволяющей потребителю составлять мебельные комплекты из отдельных предметов по профессиональным дизайнерским проектам:

«Мы продаем то, что вы можете делать с товаром, а не сам товар. Мы предлагаем среднему классу услугу, которую могут себе позволить только богачи»\*.

Такой подход позволил Ethan Allen устанавливать цены с 20%-ной надбавкой и заняться интенсивной рекламой на телевидении. Кроме того, фирма осуществляет продажи только через специализированную сеть независимых эксклюзивных розничных магазинов, что позволяет ей повышать дифференциацию и избегать сложных отношений с универсальными магазинами и магазинами низких цен. Хотя доля рынка, занимаемая фирмой, составляет всего около 3%, ее прибыльность значительно выше средней.

*Специализация по типу потребителей.* Если низкий уровень концентрации ведет к интенсивной конкуренции в отрасли, фирма может извлечь потенциальную выгоду за счет специализации на конкретной категории потребителей. Возможна специализация, например, на немногочисленных потребителях с самым малым объемом закупок и, следовательно, с наименьшей рыночной властью; на потребителях, имеющих наименьшую чувствительность к цене\*\*, или на таких потребителях, которые наиболее нуждаются в дополнительных услугах, предоставляемых наряду с основным продуктом или услугой. Специализация на потребителе, как и специализация на продукте, способствуя более высокой прибыльности фирмы, может в то же время ограничить перспективы ее роста.

*Специализация по типу заказов.* Чтобы приспособиться к интенсивной конкуренции в отрасли с низким уровнем концентрации, фирма может независимо от типа потребителей специализироваться на конкретном виде заказов. Один из подходов состоит в обслуживании только небольших заказов, когда потребитель желает немедленной доставки и менее чувствителен к цене. При другом подходе фирма может обслуживать только эксклюзивные заказы с тем, чтобы воспользоваться меньшей чувствительностью к цене или создать издержки переключения. Опять-таки, ценой такой специализации может быть ограничение объемов операций.

\* «Nat Ancell's Unique Selling Proposition», *Forbes*, December 25, 1978. — *Прим. авт.*

\*\* Факторы, влияющие на рыночную власть покупателей и их чувствительность к цене, рассматриваются в главах 1 и 6. — *Прим. авт.*

*Географическое фокусирование.* В случаях, когда достижение существенной доли рынка в масштабах всей отрасли невозможно или когда отсутствует экономия на масштабе в рамках всей экономики страны (или даже возможен отрицательный эффект масштаба), значительная экономия может достигаться при сосредоточении на отдельном географическом районе и концентрации в нем производственных мощностей, маркетинговой и сбытовой деятельности. Такая политика может дать экономию в сфере сбыта, повысить эффективность рекламы, создать единую оптовую базу и т.д. С другой стороны, наличие разрозненных частей бизнеса в нескольких географических районах усугубляет проблемы конкуренции в отрасли с низким уровнем концентрации. Стратегия географического фокусирования показала свою эффективность в торговле продовольственными товарами, которая остается раздробленной отраслью, несмотря на присутствие нескольких крупных национальных сетей.

*Голый скелет, никаких излишеств.* В условиях интенсивной конкуренции и низкой прибыльности во многих слабо концентрированных отраслях простой, но действенной стратегической альтернативой может быть строгая приверженность к конкурентной позиции, определяемой как «голый скелет, никаких излишеств», то есть к сохранению низких накладных расходов, низкой квалификации занятых, жесткому контролю над издержками, вниманию к любым деталям. Такая политика дает фирме наилучшие позиции для ведения ценовой конкуренции и, несмотря на это, позволяет получать прибыль выше средней.

*Интеграция предшествующих стадий.* Хотя факторы низкой концентрации препятствуют достижению значительной доли рынка, выборочная вертикальная интеграция предшествующих стадий производства может снизить издержки и оказать давление на тех конкурентов, которые не способны осуществить такую интеграцию. Естественно, что решение об интеграции должно приниматься только после проведения полного анализа, описанного в главе 14.

## Потенциальные стратегические ловушки

Особенности структурных условий фрагментированных отраслей содержат ряд характерных стратегических угроз. Ниже приводятся некоторые распространенные ловушки, обнаружение которых в ходе анализа стратегических альтернатив в любой фрагментированной отрасли должно служить запрещающим сигналом.

*Поиск доминирующей позиции.* Сама структура фрагментированной отрасли делает поиск доминирующей позиции бесполезным до тех пор, пока она не подвергнется глубоким изменениям. Забывая об этом, компания, пытающаяся приобрести доминирующую долю рынка в такой отрасли, как правило, обречена на провал. Фундаментальные экономические причины низкой концентрации обычно ведут к тому, что фирма, расширяющая свою долю рынка, ставит себя под угрозу снижения эффективности, утраты дифференциации продукта, зависимости от прихотей поставщиков и потребителей. В отраслях с низкой концентрацией стремление стать всем для всех обычно чревато максимальным ростом уязвимости перед лицом конкурентных сил, хотя такая стратегия может быть весьма успешной в других отраслях, характеризующихся экономией на масштабе в производстве и других сферах бизнеса.

Примером компании, получившей суровый урок такого рода, была Prelude Corporation, провозгласившая в качестве цели стать «General Motors в области ловли лобстеров»\*. Она построила целый флот дорогостоящих, оснащенных высокой технологией промысловых судов, создала собственные ремонтные доки, осуществила вертикальную интеграцию в сферу грузовых перевозок и ресторанный бизнес. К несчастью, экономические факторы привели к тому, что ее суда не стали доставлять добычи больше, чем другие промысловики, а высокие накладные и постоянные издержки определили максимальную зависимость от неизбежных колебаний улова. Высокий уровень постоянных издержек привел, помимо прочего, к тому, что мелкие добытчики, не озабоченные в отличие от корпораций показателями нормы прибыли на инвестированный капитал, а довольствовавшиеся более низкими доходами, стали сбивать цены. Итогом стал финансовый кризис компании, а затем и прекращение операций. Стратегия Prelude никак не затрагивала причины низкой концентрации отрасли, что и привело к ее тщетности.

*Отсутствие стратегической дисциплины.* Эффективная конкуренция в отрасли со слабой концентрацией почти всегда требует исключительной стратегической дисциплины. Когда причины раздробленности не могут быть преодолены, конкурентная структура отрасли, как правило, определяет необходимость фокусирования на той или иной жесткой стратегической концепции, подобной описанной ранее. Ее осуществление, скорее всего, потребует смелости, чтобы отказаться от некоторых направлений бизнеса, а также идти против общепризнанных и привычных способов ведения дел. Лишенная дисциплины или оппортунистическая стратегия может работать в краткосрочном периоде, но в долгосрочном плане она, как правило, ставит

\* Подробное описание см. в «Prelude Corporation», Harvard Business School, ICCH #4-373-052, 1968. — Прим. авт.

фирму под максимальную угрозу интенсивного воздействия конкурентных сил, характерных для фрагментированных отраслей.

*Чрезмерная централизация.* Во многих отраслях со слабой концентрацией основу конкуренции составляют персональные услуги, местные контакты, строгий контроль над операциями, способность реагировать на колебания спроса или изменение моды и пр. В большинстве случаев централизованная организационная структура здесь контрпродуктивна, поскольку она замедляет время реакции, снижает стимулы работников на местах, может вызвать отток квалифицированных кадров, необходимых для оказания многих персональных услуг. Если централизованный контроль в отрасли со слабой концентрацией часто полезен и даже обязателен в управлении предприятиями, состоящими из нескольких единиц, то централизованная структура может привести к катастрофе.

Аналогичным образом, экономическая структура фрагментированных отраслей часто такова, что централизованная организация производства или маркетинга не дает экономии на масштабе, а напротив — чревата отрицательным эффектом. Поэтому централизация в этих сферах не усиливает, а ослабляет фирму.

*Представления, что конкуренты имеют одинаковый уровень накладных расходов и те же цели.* Особый характер фрагментированных отраслей часто означает наличие множества мелких фирм, находящихся в частной собственности. К тому же собственники-менеджеры могут оставаться в бизнесе по неэкономическим причинам. В таких условиях представление, согласно которому эти конкуренты будут иметь структуру накладных расходов или цели, близкие или идентичные расходам и целям, свойственным корпорациям, является серьезной ошибкой. Они часто работают вне помещений, используют семейный труд, не несут издержек, связанных с соблюдением норм регулирования, и не выплачивают работникам дополнительных вознаграждений. Даже если такие конкуренты «неэффективны», это не означает, что их издержки высоки в сравнении с уровнем издержек корпорации, занятой тем же бизнесом. Таким же образом эти конкуренты могут быть удовлетворены совершенно иным (более низким) уровнем прибыльности, чем корпорация. Они гораздо более заинтересованы в поддержании своих оборотов и сохранении рабочих мест для своих служащих, чем в прибыльности как таковой. Поэтому их реакция на изменения цен и другие события, происходящие в отрасли, может значительно отличаться от реакции «нормальной» компании.

*Избыточная реакция на новые продукты.* В отрасли со слабой концентрацией большое число конкурентов почти всегда означает, что покупатель

будет пользоваться значительной рыночной властью и будет способен натравливать их друг на друга. В таких условиях продукты, находящиеся в начальной фазе жизненного цикла, часто представляются спасительным выходом из ситуации интенсивной конкуренции. При быстро растущем спросе и слабом знакомстве покупателей с новым продуктом ценовая конкуренция может быть умеренной, а покупатели, возможно, будут требовать от фирмы обучения обращению с продуктом и обслуживания. В отрасли со слабой концентрацией это представляет настолько желанное облегчение, что фирмы, готовясь ответить, начинают делать крупные инвестиции. Однако при первых признаках зрелости отрасль догоняет спрос и доходы, которые должны были поддержать инвестиции, исчезают. Таким образом, во многих фрагментированных отраслях жизненной реальностью является риск такого избыточного реагирования на новые продукты, которое ведет к росту издержек производства и накладных расходов и ставит фирму в невыгодное положение в ценовой конкуренции. Проблемы, связанные с новой продукцией, сложны во всех отраслях, но особенно — в отраслях с низким уровнем концентрации.

## Формулирование стратегии

Рассмотренная выше совокупность идей дает возможность очертить общую аналитическую схему формулирования конкурентной стратегии в слабо концентрированных отраслях (см. табл. 9.2). *Первый этап* состоит в проведении полного анализа отрасли и конкурентов с тем, чтобы выявить источники конкурентных сил, внутреннюю структуру отрасли и позиции основных конкурентов. На этом анализе основан *второй этап*, состоящий в выявлении причин низкого уровня концентрации в отрасли. При этом важно определить все причины и установить их связь с экономикой отрасли. Если анализ показывает, что слабая концентрация не имеет фундаментальной экономической основы, это, как уже отмечалось, является важным выводом.

*Третий этап* — последовательное рассмотрение всех причин низкого уровня концентрации в контексте анализа отрасли и конкурентов. Могут ли какие-либо из этих причин быть преодолены с помощью инноваций или стратегических изменений? Что для этого необходимо, кроме вложения ресурсов или свежего взгляда? Ведут ли отраслевые тенденции прямо или косвенно к устранению причин раздробленной структуры отрасли?

*Четвертый этап* зависит от положительного ответа на один из предыдущих вопросов. Если низкий уровень концентрации может быть преодолен, фирма должна ответить на вопрос, будет ли предполагаемая будущая структура отрасли благоприятна для роста ее прибыльности. Чтобы получить ответ на этот вопрос, необходимо спрогнозировать новое структурное рав-

новесие в отрасли, складывающееся в результате процесса концентрации, а затем снова провести структурный анализ. Если концентрация открывает благоприятные перспективы, то заключительный вопрос звучит так: какова должна быть принимаемая фирмой наилучшая и прочная позиция, дающая возможность использовать выгоды концентрации отрасли?

Если анализ, проведенный на третьем этапе, показал, что шансы на преодоление причин слабой концентрации отрасли неблагоприятны, *пятый этап* состоит в выборе наилучшей альтернативы приспособления к условиям фрагментированной структуры. С этой целью необходимо исследовать основные альтернативы, описанные выше, а также другие варианты, которые могут быть применимы в конкретной отрасли, с учетом ресурсов и навыков, имеющихся у фирмы.

Описанная схема предполагает периодическое проведение серий аналитических исследований, а также указывает на потребности в важнейшей информации для анализа отраслей с низким уровнем концентрации и ведения в них конкуренции. Необходимость знания причин низкого уровня концентрации, прогнозирования влияния инноваций на эти причины, определения отраслевых тенденций, способных устранить эти причины, предъявляет высокие требования к систематическому изучению внешней среды и технологическому прогнозированию.

Таблица 9.2

### Этапы формулирования конкурентной стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации

Первый этап	Какова структура отрасли и позиции конкурентов?
Второй этап	Почему отрасль имеет низкий уровень концентрации?
Третий этап	Может ли быть преодолена слабая концентрация отрасли? Как?
Четвертый этап	Перспективно ли преодоление слабой концентрации с точки зрения прибыльности? Какую позицию должна занять фирма, чтобы получить требуемый результат?
Пятый этап	Если слабая концентрация неизбежна, какова наилучшая альтернатива приспособления к ней?

# 10

## КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В НОВЫХ ОТРАСЛЯХ

Новыми являются отрасли, заново формирующиеся или перестраивающиеся под воздействием технологических инноваций, изменений стоимостных соотношений, появления новых потребительских запросов или других экономических и социальных изменений, создающих потенциальные возможности для жизнеспособного бизнеса. Новые отрасли возникают постоянно. Среди множества примеров 1970-х годов — системы отопления на солнечной энергии, видеоигры, волоконная оптика, электронная обработка текстов, биотехнология, персональные компьютеры, системы пожарной сигнализации. Со стратегической точки зрения проблемы новой отрасли присутствуют и тогда, когда старый бизнес испытывает вследствие указанных ранее факторов коренные изменения правил конкуренции в сочетании с ростом масштабов. Например, производство бутилированной воды осуществляется давно, но восхождение Perrier ознаменовало такой рост и перестройку бизнеса, которые оказались фундаментальными. Когда происходят подобные сдвиги, уже существующая отрасль сталкивается с теми же стратегическими проблемами, что и новая отрасль.

Главная характеристика новой отрасли с точки зрения формулирования стратегии состоит в отсутствии правил игры. Проблема конкуренции в новой отрасли заключается в том, что все правила должны быть установлены

таким образом, чтобы дать возможность фирмам существовать и процветать. Отсутствие правил означает одновременно риск и возможность — и тем и другим нужно управлять.

В данной главе на основе аналитических методов, разработанных в части I, будут рассмотрены проблемы конкурентной стратегии в этой важной структурной среде. Прежде всего определяются характерные черты структуры и конкуренции в новых отраслях, позволяющие наметить условия конкуренции. Затем рассматриваются проблемы, свойственные развитию новой отрасли, которые ограничивают ее рост и играют важную роль в выборе позиции среди конкурентов. Будут выявлены факторы, определяющие первых покупателей или их сегменты, то есть тех, кто первыми «примет» продукт новой отрасли, что важно не только для непосредственного формулирования конкурентной стратегии, но и для прогнозирования развития отрасли, поскольку первые ее пользователи способны оказать важнейшее влияние на конструирование, производство и сбыт ее продукта.

Определение ключевых аспектов функционирования новых отраслей позволит перейти к рассмотрению основных альтернатив стратегического выбора, стоящих перед действующими в них фирмами, а также вариантов успешной стратегии приспособления к этим условиям. В заключение будут представлены некоторые аналитические методы прогнозирования будущего новых отраслей, предоставляющих благоприятные перспективы для вхождения очередных кандидатов.

### Структурные условия функционирования

Несмотря на то что новые отрасли могут существенно различаться по своей структуре, существуют некоторые общие структурные факторы, характерные для многих отраслей на этапе их становления. Большинство из них связаны либо с отсутствием сложившихся принципов конкуренции или других правил игры, либо с изначально малыми размерами и новизной отрасли.

### СТРУКТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

*Технологическая неопределенность.* В новой отрасли, как правило, существует значительная неопределенность в отношении технологии. Какая конструкция изделия окажется, в конечном счете, наилучшей? Какая технология производства будет наиболее эффективной? Например, до сих пор не ясно, какие датчики (фотоэлектрические или ионизационного типа) являются



наилучшими для дымовой пожарной сигнализации, в настоящее время оба вида производятся различными компаниями\*. В 1940-е годы в результате конкуренции между различными подходами в технологии телевидения был принят один из них в качестве отраслевого стандарта, в настоящее время такая же борьба происходит между Philips и RCA в области технологии видеодисков. Аналогичная ситуация может иметь место с альтернативными производственными технологиями, еще не апробированными в широких масштабах. Например, в области оптоволоконного производства существует не менее пяти различных технологических процессов, используемых различными участниками отрасли.

*Стратегическая неопределенность.* Большое разнообразие стратегических подходов, которые нередко пытаются применить участники отрасли, связано не только с технологической неопределенностью. В отсутствие четко определенной «правильной» стратегии фирмы или группы фирм не только делают ставку на различные технологии производства и конструктивные решения продукта, но и применяют разные подходы к определению позиции в отношении продукта/рынка, маркетингу, обслуживанию и т.д. Например, фирмы, работающие в области производства отопительных систем на базе солнечной энергии, принимают различные решения относительно снабжения компонентами, сегментации рынка, каналов сбыта. С этой проблемой тесно связана другая: фирмы часто не имеют нужной информации о конкурентах, характеристиках потребителей, состоянии отрасли на ее начальном этапе. Например, никто не знает всех своих конкурентов: достоверные данные об их объеме продаж или доле рынка часто просто недоступны.

*Высокие первоначальные издержки и их резкое снижение.* Небольшие объемы производства и новизна обычно ведут к высокому уровню издержек по сравнению с тем потенциальным уровнем, который отрасль может достичь. Как правило, сначала имеет место очень крутая кривая обучения даже в условиях технологий, при которых она позднее быстро принимает пологий характер. Вскоре появляются идеи о том, как усовершенствовать технологические процессы, планирование производства и т.д. Приобретая опыт, работники достигают значительного роста производительности. Увеличение объемов продаж способствует росту масштабов производства, а также общего объема выпущенной фирмой продукции. Действие этих факторов усиливается, если для большинства компаний отрасли производственные

\* У. Абернети удачно назвал это явление отсутствием «доминирующей конструкции продукта или услуги». См. Abernathy (1978). — Прим. авт.

технологии на первом этапе значительно более трудоемки, чем могут стать в отрасли в конечном счете.

Результатом крутой кривой обучения являются быстрые темпы снижения изначально высоких издержек производства. Если по мере роста отрасли выигрыш, получаемый за счет обучения, сочетается с возрастающими возможностями экономии на масштабе, снижение издержек будет еще более быстрым.

*Начинающие компании и фирмы, созданные путем отделения (спин-оф).* Для стадии возникновения отрасли обычно характерна наибольшая доля вновь создаваемых компаний (в отличие от вновь создаваемых подразделений действующих компаний), которая затем сокращается. Множество новых компаний можно наблюдать в период возникновения таких отраслей, как производство персональных компьютеров или систем отопления на базе солнечной энергии. Это явление наблюдалось и на заре автомобильной промышленности (Packard, Hudson, Nash и десятки других) и производства мини-компьютеров (например, Digital Equipment, Data General, Computer Automation). В условиях отсутствия таких сдерживающих факторов, как установленные правила игры или экономия на масштабе, вновь создаваемые компании могут легко входить в новую отрасль (эта ситуация будет рассмотрена далее).

Присутствие новых компаний связано с таким явлением, как спин-оф, то есть создание фирм работниками, покидающими действующие компании, чтобы организовать собственное дело. Так, в отрасли мини-компьютеров целый ряд новых фирм были созданы бывшими работниками таких компаний, как Digital Equipment (например, Data General), Varian Associates (например, General Automation) и Honeywell. Можно также и в других отраслях привести многочисленные примеры создания компаний таким путем. Это явление вызвано рядом факторов. Во-первых, в условиях быстрого роста и больших ожиданий участие в акционерном капитале сулит большие выгоды, чем заработная плата в действующей компании. Во-вторых, подвижность технологии и стратегии на этапе становления отрасли открывает перед работниками действующих фирм широкие перспективы использования своих знаний и реализации новых идей. Они уходят не только ради личной материальной выгоды, но и по той причине, что их идеи зачастую сталкиваются с нежеланием руководства и невозможностью их реализации, в том числе из-за их несоответствия сделанным ранее инвестициям. Как отмечали обозреватели, Data General была создана группой работников Digital Equipment, столкнувшихся с невозможностью реализации их идеи нового продукта, которую они считали перспективной. Поскольку структура от-

расли не содержит существенных барьеров вхождения для вновь создаваемых фирм, спин-оф является обычным явлением для новых отраслей.

*Первоначальные покупатели.* Покупатели продукции или услуг новой отрасли, естественно, являются первоначальными покупателями. В этих условиях задача маркетинга состоит в стимулировании замещения, побуждении покупателя к приобретению нового продукта (или услуги) вместо какого-либо другого. Покупатель должен быть информирован о свойствах и функциях нового продукта или услуги, убежден в том, что эти свойства и функции соответствуют заявленным и что риск приобретения оправдан потенциальной выгодой. Например, компании, выпускающие отопительные системы на базе солнечной энергии, стремятся убедить домовладельцев в реальной возможности экономии затрат, в надежности систем, в том, что нет смысла медлить с применением новой технологии в ожидании от правительства налоговых льгот. В дальнейшем я остановлюсь подробнее на факторах, побуждающих покупателей к принятию нового продукта или услуги.

*Короткий горизонт прогнозирования.* Во многих новых отраслях потребность в привлечении покупателей или в производстве продукта для удовлетворения спроса столь велика, что вынуждает решать проблемы и устранять узкие места исходя из текущей целесообразности, а не на основе анализа будущих условий. В то же время общепринятая отраслевая практика часто складывается на основе чистой случайности. Например, одна фирма в ценообразовании принимает двухуровневую цену, которой менеджер по маркетингу пользовался в компании, где он работал раньше, а другая фирма копирует ее, не имея готовой альтернативы. Все это ведет к формированию «традиционной мудрости», описанной в главе 3.

*Субсидии.* Во многих новых отраслях возможно субсидирование первых участников, особенно если отрасли связаны с радикально новой технологией или решением социальных проблем. Субсидии могут предоставляться различными государственными органами и неправительственными организациями. Известным примером являются крупные субсидии, предоставленные в начале 1980-х годов на развитие солнечной энергетики и переработку ископаемого топлива для получения горючего. Субсидирование может быть в форме грантов, направляемых непосредственно фирмам, или осуществляться косвенным путем через налоговые льготы, субсидии покупателям и т. д. Субсидирование часто вносит значительную нестабильность в отрасль, которая становится зависимой от политических решений, подверженных

быстрым изменениям. Хотя субсидии, безусловно, во многих отношениях способствуют развитию отрасли, они часто ведут к значительному государственному вмешательству в отрасль, что может иметь неоднозначные последствия. Тем не менее задачи преодоления стартовых трудностей заставляют многие новые отрасли обращаться за субсидиями, например, в 1980 г. их активно добивались владельцы ферм по производству морепродуктов.

## ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ МОБИЛЬНОСТИ

В зарождающейся отрасли структура барьеров мобильности часто предсказуемо отличается от структуры, которую эта отрасль примет на более поздних этапах своего развития. Распространенными первоначальными барьерами мобильности являются:

- собственные технологии;
- доступ к каналам распределения и сбыта;
- доступ к сырьевым материалам и другим исходным ресурсам (квалифицированному труду) соответствующей стоимости и качества;
- преимущества в издержках, получаемые благодаря опыту и усиливаемые технологической и конкурентной неопределенностью;
- риск, повышающий фактические издержки неиспользованных возможностей капитала и, следовательно, эффективные барьеры капитала.

Как показано в главе 8, некоторые из этих барьеров — такие как собственные технологии, доступ к каналам сбыта, эффект обучения и риск — имеют явную тенденцию к снижению или исчезновению по мере развития отрасли. Хотя есть и исключения, но первоначальными барьерами мобильности, как правило, *не* являются ни узнаваемость брендов (она только формируется), ни экономия на масштабе (отрасль еще слишком мала), ни капитал (сегодня крупные фирмы способны аккумулировать огромные капиталы для малорискованных инвестиций).

Именно характер первоначальных барьеров объясняет наше внимание к вновь создаваемым в новых отраслях компаниям. Типичные первоначальные барьеры связаны не столько с потребностью в значительных ресурсах, сколько со способностью принимать риск, осуществлять творческий подход к технологии и выработать перспективные решения, обеспечивающие приток ресурсов и каналы сбыта. Эти же барьеры объясняют также, почему действующие компании, даже обладающие очевидным потенциалом, часто

не являются пионерами новых отраслей, а присоединяются к первооткрывателям позднее. Действующие компании, понесшие высокие альтернативные капитальные издержки, часто не готовы к принятию технологического и продуктового риска, неизбежного на ранних этапах развития отрасли. Например, компании по производству игрушек относительно поздно стали производить видеоигры, несмотря на их явные преимущества в знании потребителей, наличии известных брендов и системы сбыта. Головокружительный технологический скачок оказался слишком пугающим. Подобным же образом фирмы, производившие традиционные электронные лампы, позже других вошли в полупроводниковую отрасль, а производители перколяционных электрокофеварок значительно отстали от новых фирм, выпускающих кофейные автоматы (Mr. Coffee). В то же время позднее вхождение в отрасль может иметь и ряд преимуществ, которые будут рассмотрены в дальнейшем.

## Проблемы, ограничивающие развитие отрасли

Новые отрасли в своем развитии, как правило, сталкиваются с ограничениями, то есть проблемами различной сложности. Причинами их являются новизна, зависимость роста отраслей от экономических факторов и внешние особенности развития, связанные с необходимостью побуждения покупателей к переходу на их продукт.

*Недоступность сырьевых материалов и компонентов.* Развитие новой отрасли требует появления новых поставщиков или расширения деятельности старых и/или модификации сырья и компонентов для приведения их в соответствие с потребностями отрасли. В новых отраслях весьма нередок дефицит сырья и компонентов. Например, в середине 1960-х годов острая нехватка цветных кинескопов оказалась мощным стратегическим фактором, влияющим на отрасль. Микросхемы для видеоигр, особенно однокристалльных, разработанных General Instruments, были весьма редким товаром, практически не доступным для новых фирм в течение года после их появления.

*Период быстрого роста цен на сырье.* На ранних этапах развития новой отрасли скачок спроса и дефицит предложения часто ведут к резкому подъему цен на основное сырье. Эта ситуация отчасти является следствием простых закономерностей экономики спроса и предложения, но отчасти возникает как следствие завышенной оценки поставщиками их продукции для нуждающейся отрасли. Однако по мере увеличения поставок (или в

результате проводимой участниками отрасли вертикальной интеграции производства) цены на сырье могут так же резко упасть. Такое падение не произойдет, если у поставщиков отсутствует возможность без особого труда расширить свое производство путем разработки новых месторождений минерального сырья или дополнительного использования квалифицированного труда.

*Отсутствие инфраструктуры.* Многие трудности новых отраслей, такие как дефицит сырья, вызваны отсутствием необходимой инфраструктуры. Зачастую не хватает оптовых и розничных каналов сбыта, недостаточно развиты обслуживающие системы, наблюдается дефицит подготовленных технических специалистов или комплементарных продуктов (например, мест, подходящих для размещения кемпингов в случае производства кемпиров или поставок сырья для газификации угля) и т.п.

*Отсутствие стандартизации продукта или технологии.* Неспособность достичь соглашения о стандартах продукта или технологии обостряет проблемы дефицитности сырья и дополняющих продуктов и служит препятствием для снижения издержек. Отсутствие согласия, как правило, вызвано высоким уровнем неопределенности в отношении продукта и технологии, сохраняющейся в новой отрасли.

*Ожидаемая вероятность устаревания.* Рост новой отрасли будет тормозиться, если покупатели полагают, что появление технологий второго и третьего поколения приведет к существенному моральному устареванию имеющихся на рынке продуктов. Покупатели будут ожидать замедления технологического прогресса и темпов снижения стоимости продуктов. Это явление наблюдалось в таких отраслях, как производство цифровых часов и электронных калькуляторов.

*Неуверенность потребителей.* Новые отрасли нередко испытывают влияние неуверенности потребителей, порождаемой множественностью концепций нового продукта, разнообразием технологий и противоречивыми претензиями и контрпретензиями конкурентов. Все это является характерным проявлением технологической неопределенности и вытекающего из нее отсутствия стандартизации и технологического согласия между участниками отрасли. Такая неуверенность повышает риски для новых покупателей и тем самым ограничивает рост продаж. Например, по мнению некоторых наблюдателей, взаимные рекламации производителей ионизационных и фотоэлектрических систем дымовой пожарной сигнализации заставили

покупателей отложить их приобретение. Согласно одной из статей, в производстве систем отопления на базе солнечной энергии в 1979 г. имели место аналогичные проблемы:

Большое значение для будущего отрасли имеет приведение в соответствие характеристик оборудования и ожиданий потребителей. Как заявил Лофф на денверской конференции по использованию солнечной энергии, «чрезмерный энтузиазм, неосведомленность и эгоистические интересы угрожают успешному применению огромного источника энергии для нужд Америки». Лофф подчеркнул, что отсутствие налоговых льгот послужило коренной причиной недомогания отрасли и что другими причинами такого недомогания являются «невежественность проповедников солнечной энергетики, проблемы и неудачи систем солнечного отопления домов и... безответственные претензии поставщиков»\*.

*Неустойчивое качество продукции.* При большом количестве вновь созданных фирм, отсутствии стандартов и технологической неопределенности качество продукции новых отраслей часто отличается непостоянством. Эти колебания, даже если они присущи продукции лишь некоторых фирм, могут нанести ущерб имиджу и доверию по отношению ко всей отрасли. Так, настороженность потребителей и замедление роста отрасли вызывались не раз дефектами видеоигр (в частности, возгоранием кинескопов), цифровых часов, качеством работы новых центров автомобильного тюнинга.

*Имидж и доверие со стороны финансового сообщества.* Результатом новизны, высокого уровня неопределенности, неуверенности покупателей и неустойчивого качества могут стать ухудшение имиджа и падение доверия со стороны финансовых институтов. Такой результат может отрицательно сказаться на доступности кредита не только для фирм, но и для покупателей. Хотя проблемы с финансированием представляют собой самую обычную ситуацию, некоторые отрасли (обычно это предприятия высокой технологии и «концептуальные» компании) являются исключением. В таких отраслях, как микроэлектроника и телекоммуникации, даже стартовые компании становятся любимцами финансовых и биржевых институтов, пользуясь относительно высоким уровнем рыночных цен на акции и доступом к дешевому кредиту\*\*.

\* «The Coming Boom in Solar Energy», *Business Week*, October 9, 1978. — Прим. авт.

\*\* Другие примеры см. в Fruhan (1979). — Прим. авт.

*Разрешение органов регулирования.* Новые отрасли, которые предлагают ранее не использовавшиеся подходы к удовлетворению запросов, уже обслуживаемых иными способами, и являются объектами регулирования, нередко сталкиваются с бюрократизмом и волокитой при получении разрешения со стороны регулирующих ведомств. Например, блочное строительство понесло огромные потери из-за негибкости строительных норм и правил; новые медицинские изделия для получения сертификата должны проходить длительное обязательное тестирование. С другой стороны, государственная политика может в один момент поставить новую отрасль на ноги, например сделав обязательной установку дымовой пожарной сигнализации.

Если новая отрасль находилась вне традиционной сферы регулирования и стала неожиданно регулируемой, это может затормозить ее прогресс. В частности, производство минеральной воды не привлекало внимания органов государственного регулирования вплоть до бурного его роста середины 1970-х годов. Однако, достигнув значительных масштабов, отрасль буквально потонула в регулировании, связанном с торговыми марками и получением различных разрешений со стороны органов здравоохранения\*. Подобная же ситуация имела место в производстве велосипедов и бензопил. Увеличение масштабов отрасли привлекает к ней внимание регулирующих органов.

*Высокие издержки.* Совокупность описанных выше структурных условий функционирования новых отраслей часто обуславливает высокий уровень затрат на единицу продукции, который впоследствии должен снизиться. Такая ситуация иногда заставляет фирмы устанавливать первоначальную цену ниже себестоимости и сильно ограничивает развитие отрасли. Эта проблема ведет к циклической зависимости между величиной издержек и объемом производства.

*Реакция со стороны экономических субъектов, испытывающих угрозу.* Появление новой отрасли почти всегда угрожает тому или иному экономическому субъекту. Это могут быть отрасли, производящие продукты-субституты, профсоюзы, каналы сбыта, имеющие связи со старым продуктом и предпочитающие надежные сделки с ним, и пр. Например, большинство электроэнергетических компаний ведут борьбу против предоставления субсидий солнечной энергетике на том основании, что использование солнечной энергии не снижает потребности в мощности во время пиковых нагрузок. Профсоюзы строительных рабочих резко выступают против модульной системы строительства.

\* «Mineral Water Could Drown in Regulation», *Business Week*, June 11, 1979. — Прим. авт.

Экономический субъект, испытывающий угрозу, может бороться с новой отраслью различными способами. Один из них — через сферу регулирования и арену политики; другой — за столом переговоров. Ответ отрасли, испытывающей угрозу замены своего продукта новым, может принять форму принесения в жертву прибыли за счет снижения цен (или повышения расходов, например на маркетинг) или направления инвестиций на исследования и разработки с целью сделать продукт более конкурентоспособным. Рисунок 10.1 иллюстрирует этот выбор\*. Если отрасль, которой таким образом угрожают, принимает решение вкладывать средства в снижение стоимости продукта с учетом качества, то ясно, что новая отрасль должна ставить для себя цель как можно большего снижения издержек за счет опыта и экономии на масштабе.

Склонность отрасли, находящейся под угрозой, к поддержанию объема производства через пожертвование прибылью при установлении цены или массивное инвестирование в снижение затрат непосредственно зависит от барьеров для выхода (см. главы 1 и 12) из этой отрасли. Если они высоки из-за наличия специализированных активов, важности проводимой стратегии, психологических барьеров или других причин, то новая отрасль вполне может подвергнуться решительным и даже отчаянным усилиям со стороны отрасли, которой угрожает новый продукт и которая будет направлять все свои усилия на задержку ее роста.

## Рынки для нового продукта на раннем и последующих этапах\*\*

С точки зрения выработки стратегии большое значение имеет вопрос о том, какие рынки будут доступны для продукта новой отрасли сразу, а какие откроются позже. Соответствующая оценка рынков не только помогает сосредоточить усилия в области разработки продукта и маркетинга, но также важна для прогнозирования структурной эволюции отрасли, поскольку первоначальные рынки часто оказывают значительное влияние на характер последующего развития.

Рынки, рыночные сегменты и даже отдельные покупатели внутри сегментов могут иметь существенно различную восприимчивость к новому продукту. Эта восприимчивость определяется рядом существенных факто-

\* Представленный график был предложен сотрудником McKinsey & Company Джоном Форбусом. — Прим. авт.

\*\* Идеи данного раздела в значительной мере почерпнуты из работы Маргарет О. Лоуренс, бывшей в то время научным сотрудником Гарвардской школы бизнеса. — Прим. авт.

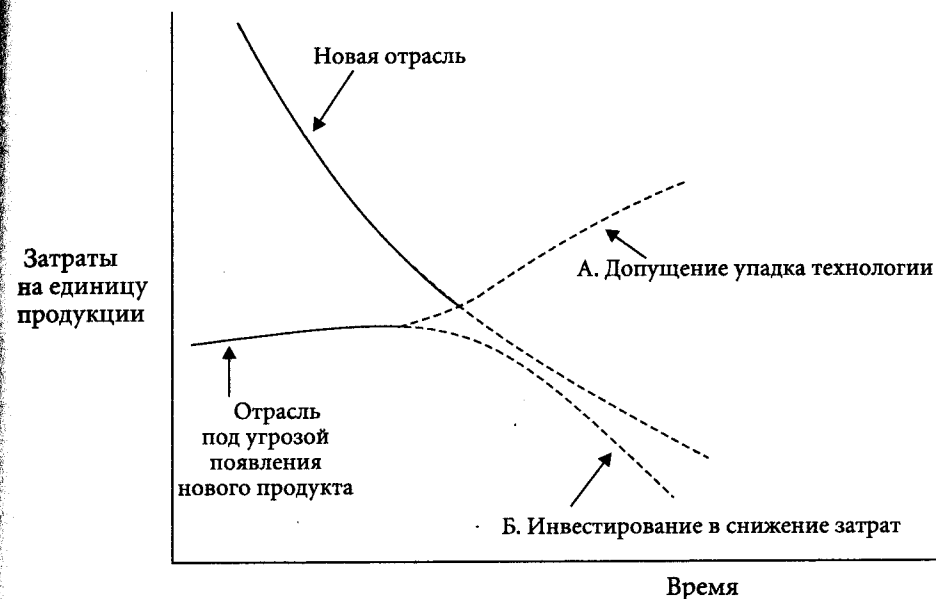


Рис. 10.1. Реакция отрасли на замещение ее традиционного продукта новым изделием

ров, причем фирмы новой отрасли могут воздействовать на некоторые из них и даже преодолевать их\*.

*Характер выгоды.* Очевидно, что важнейшим фактором, определяющим покупательскую восприимчивость к новому продукту или услуге, является характер ожидаемой выгоды. Можно представить себе континуум, крайними точками которого будут новый продукт, предлагающий преимущества *функционирования (производительности)*, недоступные иными средствами, и продукт, предлагающий исключительно *стоимостные* преимущества. Промежуточные случаи представляют собой преимущества в производительности, достижимые иными средствами, но с большими затратами.

Самые ранние рынки нового продукта, при прочих равных условиях, — это, как правило, рынки, представленные покупателями, отдающими предпочтение преимуществу в эффективности и производительности продукта. Это происходит по той причине, что *на практике* достижение стоимостного преимущества рассматривается как сомнительное, если покупатели имеют дело с новизной, неопределенностью, неустойчивостью показателей новой

\* Эти факторы могут также учитываться при прогнозировании первоначальных рынков для новых модификаций продукта в действующей отрасли. — Прим. авт.

отрасли и другими факторами, о которых речь впереди. Если же выгода, предлагаемая новым продуктом, состоит в преимуществах и производительности, и стоимости, то восприимчивость покупателя зависит от целого ряда других аспектов этой выгоды, перечисленных ниже.

### Преимущества функционирования

- Насколько велики преимущества для конкретных покупателей? Они различны, поскольку покупатели находятся в различных ситуациях.
- Насколько очевидно преимущество?
- Насколько настоятельна испытываемая покупателем необходимость в улучшении показателей функционирования, обеспечиваемом новым продуктом?
- Улучшают ли эти преимущества конкурентную позицию покупателя?
- Насколько сильно конкурентное давление, заставляющее перейти к новому продукту? Наиболее сильное давление, стимулирующее принятие нового продукта, имеет место, когда его преимущества помогают противостоять угрозе бизнесу покупателя, то есть выполняют оборонительные задачи, по сравнению с ситуацией, когда эти преимущества предлагают шанс на укрепление конкурентной позиции с помощью наступательных действий.
- Какова чувствительность покупателя к цене и/или затратам, если прирост производительности сопряжен с ростом стоимости?

### Стоимостные преимущества

- Насколько велико стоимостное преимущество для конкретного покупателя?
- Насколько очевидно преимущество?
- Может ли снижение затрат привести к длительному конкурентному преимуществу?
- В какой мере конкурентное давление заставляет перейти к новому продукту?
- В какой мере предполагаемая деловая стратегия покупателя ориентирована на снижение издержек?

В некоторых случаях покупатели вынуждены приобретать новый продукт, выполняющий определенные функции, под воздействием мер регулирования (или решений, принимаемых другими экономическими субъекта-

ми, например страховыми компаниями в отношении условий страхования). В таких случаях покупатели, как правило, будут приобретать самый дешевый вариант, отвечающий техническим требованиям.

*Технический уровень, необходимый для получения существенной выгоды.* Вторым основным фактором, определяющим первоначальную восприимчивость покупателей к новому продукту, являются их требования к технологическим параметрам продукта. Одним покупателям для извлечения существенной выгоды достаточно начальных модификаций нового продукта, другим требуются доработанные и более совершенные варианты. Например, потребности обработки данных в научных лабораториях за отсутствием других возможностей удовлетворялись относительно дорогостоящими и менее быстродействующими мини-компьютерами, тогда как прикладные задачи в области бухгалтерского учета и контроля потребовали более совершенных и дешевых моделей и были реализованы позднее.

*Издержки от недостатков продукта.* Покупатели, которые могут понести относительно большие издержки в случае обнаружения у нового продукта недостатков, как правило, не будут торопиться с его принятием в отличие от покупателей, для которых риск не столь велик. Большие издержки возможны тогда, когда применение продукта связано с подключением к интегрированной системе, а также когда его отказ в работе по той или иной причине вызывает особенно значительные потери. Издержки при этом зависят также от ресурсов покупателя. Например, богатые люди, скорее всего, будут меньше беспокоиться, если только что купленный снегоход не работает или не дает обещанные удовольствия, чем люди, для которых такая покупка фактически означает отказ от других товаров для отдыха и спорта.

*Издержки освоения или переключения.* Издержки освоения нового продукта или замещения им существующего товара для различных покупателей различны. Эти издержки аналогичны издержкам переключения, рассмотренным в главах 1 и 6, и включают следующие элементы:

- затраты на переподготовку персонала;
- затраты на приобретение нового вспомогательного оборудования;
- списание остаточной стоимости старой технологии (за вычетом ликвидационной стоимости);
- капиталовложения, необходимые для замены;
- затраты на инженерные функции и НИОКР, связанные с заменой;

- затраты на модификацию взаимосвязанных этапов производства или аспектов бизнеса.

Издержки освоения могут быть скрытыми. Например, при внедрении новой технологии газификации угля вместо покупки природного газа будущий пользователь часто должен адаптироваться к изменениям химических свойств газа. Иногда эти изменения затрагивают последующие производственные операции и требуют затрат на проведение модификации.

Издержки освоения часто зависят от его темпов, если они могут меняться по усмотрению пользователя, а также от следующих факторов:

- назначения нового продукта — предназначен ли он для выполнения новой функции или для замещения существующего продукта; в последнем случае часто возникает потребность в дополнительных затратах, связанных с переподготовкой, остаточной стоимостью и т.д.;
- продолжительности цикла модернизации; как правило, замещение новым продуктом проще осуществить в период запланированной модернизации, чем в экстренном порядке.

*Функции обслуживания.* На сроки внедрения влияют также тесно связанные с издержками освоения потребности в поддерживающих и обслуживающих новый продукт функциях (например, инженерных, ремонтных) в сравнении с потенциальными возможностями покупателя. Например, если новый продукт требует квалифицированных операторов или технических специалистов по обслуживанию, то, скорее всего, он будет принят сначала теми покупателями, которые уже имеют эти ресурсы в готовом виде или имеют опыт их обеспечения.

*Издержки морального устаревания.* Конкретные покупатели сталкиваются с различной степенью устаревания начальных версий продукта, обусловленного последующими поколениями технологий новой отрасли. Одни покупатели способны извлечь все необходимые им выгоды из первого поколения, тогда как другие для поддержания конкурентоспособности вынуждены приобретать последующие поколения нового продукта. Насколько рано последние покупатели решат иметь новый продукт — зависит от издержек, связанных с заменой старого продукта новым (рассмотренных выше).

*Асимметрия барьеров, связанных с государственной политикой, регулированием и трудовыми отношениями.* Различные покупатели могут испытывать разную интенсивность барьеров внедрения нового продукта, связанных с

регулированием. Например, производители пищевых продуктов и фармацевтические компании подвергаются тщательному мониторингу, охватывающему любые изменения в их производственных процессах, тогда как фирмы многих других отраслей могут свободно менять свои технологии. Аналогичная асимметрия может характеризовать инерцию деятельности, создаваемую трудовыми соглашениями.

*Ресурсы для освоения.* Покупатели отличаются друг от друга в отношении ресурсов, которыми они располагают для освоения нового продукта. В число этих ресурсов входят капитал, инженерный, технический и исследовательский персонал.

*Восприятие технологического изменения.* Покупатели могут отличаться по своему отношению к технологическим изменениям. В бизнесе, характеризующем высоким уровнем технологии и интенсивным характером технического прогресса, новый продукт представляет значительно меньшую угрозу, чем в отрасли с более низким уровнем технологии и менее подверженной изменениям. По этой причине в одних отраслях технологические изменения рассматриваются как благоприятная возможность для улучшения стратегической позиции, и эти отрасли, при прочих равных условиях, с большей вероятностью станут первыми покупателями нового продукта, чем другие, которые воспринимают эти изменения как угрозу.

*Персональный риск лица, принимающего решение.* Покупатели будут наиболее медлительны в освоении нового продукта, если ответственное лицо считает риск высоким в случае ошибочного принятия нового продукта в краткосрочной или среднесрочной перспективе. Этот воспринимаемый персональный риск может быть различным, в зависимости от характера собственности или структуры полномочий в организации-покупателе.

## Стратегический выбор

Формулирование стратегии в новых отраслях должно быть направлено на снижение неопределенности и риска периода становления. В этот период правила конкуренции еще не отрегулированы, структура отрасли не установилась и все время меняется и провести анализ конкурентов еще очень трудно. Однако все эти факторы имеют и другую сторону: начальный этап развития отрасли — это период наибольшей стратегической свободы, когда правильный стратегический выбор в наибольшей степени влияет на последующие результаты.

*Воздействие на структуру отрасли.* В новых отраслях первостепенной проблемой стратегии является способность фирмы оказывать воздействие на структуру отрасли. Через свои решения фирма может попытаться установить правила игры в таких областях, как политика производственной специализации, маркетинг, стратегия ценообразования. Учитывая ограничения, связанные с базовыми экономическими условиями отрасли и ее ресурсами, фирма должна стремиться определить эти правила таким образом, чтобы обеспечить себе наиболее прочную позицию на длительный срок.

*Внешние эффекты развития отрасли.* Основной стратегической проблемой новой отрасли является тот баланс, который фирма устанавливает между интересами отрасли в целом и собственными узкими интересами. Потенциальные проблемы, связанные с имиджем отрасли, доверием к ней, неуверенностью потребителей (рассмотренные выше в данной главе), ведут к тому, что на начальном этапе успех фирмы в определенной мере зависит от других участников отрасли. Важнейшая проблема состоит в стимулировании принятия рынком нового продукта и привлечении первых покупателей, поэтому на этом этапе в интересах фирмы способствовать стандартизации, избавляться от не отвечающего стандартам качества продукта и ненадежных производителей, добиваться согласованных действий в отношении поставщиков, потребителей, правительственных органов и финансовых институтов. Полезными инструментами являются отраслевые конференции и ассоциации. Следует также избегать стратегий, наносящих ущерб конкурентам. Например, в отрасли стационарного медицинского обслуживания, управление которой активно развивается с 1970-х годов, все участники в сильной степени зависят от профессионального имиджа и доверия со стороны кредиторов. Фирмы этой отрасли взяли за правило высоко оценивать достижения как всей отрасли, так и своих конкурентов.

Эта потребность в отраслевой кооперации в начальный период часто служит причиной возникновения внутренней дилеммы для фирм: многие из них стремятся к укреплению собственной рыночной позиции в ущерб развитию отрасли. Фирма может противодействовать стандартизации продукции, которая необходима для осуществления ремонта и обеспечения доверия со стороны потребителей, если компания действует ради сохранения уникальности своего варианта продукта или получения преимуществ за счет его принятия в качестве стандарта. Определить полезность такого подхода в долгосрочной перспективе довольно сложно. Например, некоторые производители дымовой пожарной сигнализации отстаивают отраслевые стандарты, которые нанесут ущерб другим фирмам отрасли. Одновременно сохраняется неуверенность покупателей относительно того, какой из вари-

антов технологии лучше. Вопрос состоит в том, в какой мере на определенном этапе развития отрасли эта неуверенность превращается в значительную проблему для ее будущего роста.

Вероятно, эту проблему следует обобщить таким образом: по мере приближения отрасли к этапу существенного расширения соотношение между перспективой развития отрасли и интересами развития фирмы должно смещаться в пользу фирмы. Имеются примеры, когда фирмы, приобретя репутацию ведущих представителей отрасли с выгодой для себя и для отрасли в целом, не видят необходимости в изменении своей ориентации и в результате по мере развития отрасли остаются позади других.

Другое следствие внешнего эффекта в развитии отрасли состоит в том, что на начальном этапе фирма может быть вынуждена конкурировать, применяя стратегию, которую не намерена использовать в дальнейшем, или действовать на рыночных сегментах, из которых в долгосрочной перспективе планирует выйти. Такие «временные» действия могут быть необходимы для первых этапов развития отрасли, но по их завершении фирма свободна в определении собственной оптимальной позиции. Например, Corning Glass Works должна была инвестировать средства в разработку источников света, соединительных устройств и методов сращивания для волоконно-оптических систем, несмотря на то что в перспективе она планировала стать поставщиком только оптического волокна и волоконно-оптического кабеля, так как качество имевшихся материалов и технологий тормозило применение волоконной оптики в целом. Такие инвестиции, выходящие за рамки планируемой долгосрочной позиции фирмы, являются частью издержек новаторства.

*Изменение роли поставщиков и каналов сбыта.* Со стратегической точки зрения фирма новой отрасли должна быть готова к возможным изменениям в ориентации ее поставщиков и каналов распределения и сбыта по мере становления и роста масштабов отрасли. Поставщики могут все в большей мере сами стремиться (или быть вынуждены) реагировать на специальные запросы отрасли в отношении разнообразия снабжения, обслуживания, условий доставки. Аналогичным образом предприятия оптовой и розничной торговли могут становиться более восприимчивыми, инвестировать в расширение операций, рекламу и т.п., поддерживая сотрудничество с фирмами. Чем раньше фирма воспользуется этими изменениями в их ориентации, тем большее стратегическое преимущество она приобретет.

*Изменение барьеров мобильности.* Как уже отмечалось, в новой отрасли ранние барьеры мобильности могут быстро разрушаться и нередко, по мере роста масштабов отрасли и зрелости ее технологии, — заменяться совер-



шенно иными барьерами. Это явление имеет ряд последствий. Самое очевидное состоит в том, что фирма должна быть готова к нахождению новых способов защиты своей позиции и не рассчитывать исключительно на такие факторы, как патентованная технология и уникальная разновидность продукта, служившие основой ее успеха в прошлом. Реагирование на изменение барьеров мобильности может потребовать капитальных затрат, значительно превышающих затраты на начальных этапах.

Другое последствие состоит в изменении *характера новых конкурентов*, входящих в отрасль: ими становятся действующие фирмы, привлекаемые в выросшую и состоявшуюся (менее рискованную) отрасль, которые часто конкурируют на основе новых форм барьеров мобильности, таких как экономия на масштабе и интенсивный маркетинг. Фирмы новой отрасли должны прогнозировать характер потенциальных пришельцев на основе оценки существующих и будущих барьеров, а также привлекательности отрасли для различных типов фирм и их способности преодолевать барьеры без особых затрат.

Еще одно последствие, связанное с ростом масштабов отрасли и зрелостью ее технологии, состоит в том, что потребители или поставщики могут осуществлять *вертикальную интеграцию* в отрасль. Примерами служат такие отрасли, как производство продуктов в аэрозольной упаковке, кемперов, электронных калькуляторов. Фирма должна быть готова к тому, чтобы обеспечить поставки и рынки сбыта в случае такой интеграции или остановить процессы интеграции с помощью своих конкурентных средств.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ВХОЖДЕНИЯ

Решающим для конкуренции в новых отраслях стратегическим выбором является определение надлежащего времени для вхождения в отрасль. Раннее вхождение (т.е. новаторство) связано с высоким риском, но в то же время позволяет воспользоваться низкими барьерами вхождения и обещает большие преимущества. Раннее вхождение целесообразно при следующих общих условиях:

- Имидж и высокая репутация фирмы важны для покупателя, и фирма способна обеспечить их, став новатором.
- В данном бизнесе большую роль играет кривая обучения, накопленный опыт трудно копировать, и он не будет терять своего значения при последующем технологическом развитии, а раннее вхождение может инициировать процесс обучения.

- Лояльность покупателей ожидается на высоком уровне, поэтому фирма, начавшая продажи первой, получит существенную выгоду.
- Абсолютные преимущества в издержках могут быть обеспечены за счет ранних обязательств в отношении поставщиков сырьевых материалов, каналов распределения и сбыта и т.д.

Раннее вхождение особенно рискованно при следующих обстоятельствах:

- Принципы ведения конкуренции и сегментации рынка отличаются от принципов, которые приобретут значение впоследствии при развитии отрасли. Фирма, таким образом, получает неблагоприятный опыт и может нести высокие издержки переключения.
- Издержки, связанные с открытием рынка, высоки и включают такие элементы, как обучение потребителей, получение разрешения от органов регулирования, технологическое новаторство, а выгоды открытия рынка не могут оставаться в исключительном распоряжении фирмы.
- Конкуренция на ранних этапах с мелкими стартовыми фирмами будет дорогостоящей, но эти фирмы впоследствии уступят место более грозным конкурентам.
- Технологические изменения будут приводить к устареванию ранних инвестиций и позволят входящим позднее конкурентам использовать преимущества новейших продуктов и процессов.

*Тактические действия.* Проблемы, ограничивающие развитие новой отрасли, предполагают некоторые тактические действия, которые могут улучшить стратегическую позицию фирмы:

- Ранние обязательства перед поставщиками сырья обеспечат преференции в период его дефицита.
- Финансирование может быть спланировано по времени таким образом, чтобы получить преимущество особых отношений отрасли с финансовыми институтами, даже если объем финансирования будет превышать фактические потребности. Такой шаг снижает стоимость капитала для фирмы.

## ОТНОШЕНИЯ С КОНКУРЕНТАМИ

Отношения с конкурентами в новой отрасли могут стать серьезной проблемой, особенно для фирм, явившихся новаторами и занявших ведущие позиции на рынке. Увеличение числа участников отрасли за счет вновь созда-

ваемых фирм и отделившихся от действующих компаний может привести к напряженным отношениям, в то же время фирма-новатор сталкивается с описанными выше внешними факторами, которые ставят ее в определенную зависимость от конкурентов при развитии отрасли.

Одна из распространенных проблем новых отраслей состоит в том, что фирмы-новаторы тратят чрезмерные ресурсы на защиту своей высокой доли рынка и противодействие конкурентам, которые могут иметь незначительные шансы на превращение в мощную рыночную силу в долгосрочной перспективе. Отчасти это может объясняться эмоциональной реакцией. Даже если в некоторых случаях энергичный ответ конкурентам на раннем этапе может быть целесообразным, для фирмы лучше укрепление собственных сильных сторон и развитие отрасли. Продуктивным может быть даже *поощрение* появления некоторых конкурентов, например путем предоставления лицензий или других мер. Учитывая характерные особенности начальной фазы развития отрасли, фирме часто бывает выгодно, когда другие компании осуществляют агрессивные продажи продукта отрасли и участвуют в ее технологическом развитии. Компания может также предпочесть иметь конкурентов известного масштаба, чем сохранять для себя большую долю рынка, оставляя место для появления крупных состоявшихся конкурентов в период зрелости отрасли. Делать обобщенные выводы о подходящей стратегии весьма сложно, но можно сказать, что при быстром росте отрасли лишь в редких случаях защита близкой к монопольной доле рынка возможна, а иногда и прибыльна, даже если фирма обладала ею с самого начала.

## Методы прогнозирования

Основной характеристикой новых отраслей является высокий уровень неопределенности, сопровождаемый уверенностью в предстоящих изменениях. Формулирование стратегии невозможно без ясного прогноза или молчаливого представления о том, как будет эволюционировать структура отрасли. К сожалению, при таком прогнозировании необходимо учитывать огромное количество переменных. Поэтому желательно применять подходы, упрощающие процесс прогнозирования.

Для новых отраслей особенно полезным инструментом может служить метод *сценариев*. Сценарии представляют собой дискретные, логически согласованные представления о будущем, отобранные с учетом вероятности и отражающие спектр возможных итоговых состояний объекта. Примерное использование метода сценариев для прогнозирования новых отраслей представлено на рис. 10.2. Исходным моментом прогнозирования



Рис. 10.2. Прогнозирование в новой отрасли

является оценка будущей эволюции продукта и технологии по таким параметрам, как стоимость, многообразие, технические характеристики. Аналитик должен отобрать небольшое количество логически согласованных сценариев, отражающих развитие комплекса «продукт/технология» и охватывающих вероятные итоги этого развития. Затем по каждому из этих сценариев аналитик разрабатывает свой сценарий, описывающий будущие рынки, их размер и характеристики. На этом этапе вступает в действие первая обратная связь, поскольку характер первоначальных рынков может оказать влияние на дальнейшую эволюцию продуктов и технологий. Аналитик должен включить это взаимодействие в сценарии, используя итеративный метод.

Следующий шаг состоит в продолжении изучения влияния каждого полученного сценария «продукт/технология/рынок» на конкуренцию и затем — в прогнозировании вероятных успехов различных конкурентов. Этот процесс может также потребовать прогнозирования вхождения в отрасль новых конкурентов. Его завершение связано с учетом дальнейших обратных связей, поскольку характер конкурентов и их ресурсы могут воздействовать на направление развития отрасли.

По завершении описанного процесса разработки сценариев фирма получает возможность проанализировать свою позицию и оценить, на какой из сценариев она будет делать ставку или каким будет ее стратегическое поведение при фактическом развитии по каждому из сценариев. Фирма может *направить* развитие по наиболее выгодному сценарию, если обладает для этого достаточными ресурсами; либо при ограниченности ресурсов или высокой неопределенности она будет вынуждена сохранять гибкость. В любом случае фирма выиграет, если будет четко представлять *главные события*, сигнализирующие о развитии по тому или иному сценарию, и получит возможность определять основные задачи стратегического планирования и технологического мониторинга.

## В какую отрасль войти

Принятие решения о вхождении в ту или иную новую отрасль зависит от результатов работы по составлению прогнозов, как это описано выше. Новая отрасль привлекательна, если ее итоговая (не изначальная) структура соответствует прибыльности выше среднего уровня и если фирма способна занять в отрасли защищенную в долгосрочном плане позицию. Выполнение последнего условия зависит от ее ресурсов относительно будущих барьеров мобильности.

Слишком часто фирмы входят в новые отрасли лишь потому, что они развиваются высокими темпами, их будущие масштабы обещают быть значительными или их действующие участники имеют высокие прибыли. Эти факторы могут служить в качестве дополнительных аргументов, но решение должно основываться прежде всего на структурном анализе. Проблемы принятия решения о вхождении в отрасль значительно более подробно рассматриваются в главе 16 части III.

# 11

## ПЕРЕХОД К ЗРЕЛОСТИ

В процессе эволюции многие отрасли переживают переход от периода быстрого роста к периоду более умеренного развития, называемому обычно зрелостью отрасли. Снегоходы, микрокалькуляторы, теннисное оборудование, интегральные схемы — вот лишь некоторые из производств, находившиеся на этом этапе во второй половине 1970-х годов. Как отмечалось в главе 8, зрелость не наступает в какой-либо фиксированный момент развития отрасли, она может быть отсрочена в результате инноваций или других явлений, способствующих продолжительному развитию. Кроме того, стратегические прорывы могут восстановить быстрые темпы роста зрелых отраслей, которым в результате приходится переживать период перехода к зрелости не один раз. С учетом этих важных оговорок рассмотрим ситуацию фактического перехода к зрелости в условиях отсутствия возможностей для его предотвращения.

Для компаний, переживающих переход отрасли к зрелости, он почти всегда является критическим периодом. В этот период часто происходят фундаментальные изменения внешней конкурентной среды, требующие от компаний сложных стратегических решений. Иногда фирмы недостаточно четко воспринимают эти внешние изменения, но даже воспринимая их, компании часто игнорируют требуемую замену стратегии. Кроме того, воздействие перехода к зрелости выходит за рамки проблем стратегии, рас-

пространяясь на организационную структуру фирмы и роль руководства. Именно эти последствия, затрагивающие сферу управления, лежат в основе ряда трудностей, с которыми сталкиваются фирмы при осуществлении требуемой корректировки стратегии.

В данной главе на основе аналитической базы, представленной в части I, рассматриваются некоторые из этих проблем. Основное внимание будет уделено не самому процессу перехода, а вызываемым им стратегическим и управленческим проблемам и их анализу. Напомним, что процесс эволюции отрасли был подробно рассмотрен в главе 8.

## Изменения отрасли в переходный период

Переход к зрелости часто сигнализирует о ряде важных изменений в конкурентной среде отрасли. Вероятными тенденциями этих изменений являются следующие:

1. *Замедление роста означает усиление конкуренции за долю рынка.* Поскольку компании уже не способны поддерживать прежние темпы роста, лишь сохраняя имеющуюся долю рынка, конкурентная борьба перемещается в плоскость атаки на долю других участников. Такая ситуация сложилась, например, в 1978 г. на рынке посудомоечных машин, когда он стал насыщаться и General Electric и Maytag предприняли агрессивное наступление на фирму Hobart в верхнем ценовом сегменте рынка. Усиление борьбы за долю рынка требует от компании коренной переориентации представлений о ее перспективе, а также о будущем поведении и реакции конкурентов. Необходимо повторить анализ конкурентов, подобный описанному в главах 3 и 4. Те знания об особенностях конкурентов и их реакциях, которые были получены в прошлом, должны быть пересмотрены или даже целиком заменены. Помимо возможного возрастания агрессивности конкурентов велика также вероятность ошибочных восприятий и «иррациональных» ответных действий. Вспышки борьбы в сферах ценообразования, обслуживания и продвижения товаров являются обычным явлением в период перехода к зрелости.

2. *Расширяется сбыт продукции отрасли опытным, постоянным покупателям.* Продукт уже не является новым, он принят и хорошо известен. Покупатели накапливают знания и опыт, приобретая продукт повторно и многократно. Их внимание переключается с решения о том, покупать ли продукт вообще, на выбор между брендами. Отношения с такими по-иному ориентированными покупателями требуют коренного пересмотра стратегии.

3. *Все большее внимание в конкурентной борьбе направляется на издержки и обслуживание.* В результате замедления роста, накопления опыта покупателями и, как правило, более развитой технологии конкуренция становится в большей мере ориентированной на уровень издержек и обслуживания. Как следствие — меняются условия успешного функционирования фирм в отрасли и может потребоваться существенная перестройка «образа жизни» компании, применявшей ранее иные методы конкуренции. Усиливающаяся потребность в снижении издержек может также вызвать необходимость дополнительного капитала для приобретения самой передовой техники и оборудования.

4. *В отрасли возникает проблема пределов наращивания мощностей и рабочей силы.* В процессе приспособления к замедлению роста должно происходить снижение темпов прироста мощностей, иначе возникнут избыточные мощности. Таким образом, компаниям необходимо отказаться от эйфории прошлого и коренным образом изменить отношение к увеличению мощностей и численности персонала. Фирма начинает испытывать потребность в тщательном мониторинге роста мощностей конкурентов и точном выборе времени для расширения собственных. Ошибки уже не будут покрываться быстрым ростом, поглощающим избыток мощностей.

Такое изменение позиций на практике редко происходит в отраслях, переходящих к зрелости, поэтому превышение мощностей относительно спроса является обычным явлением. Оно ведет к длительному периоду избытка мощностей, обостряющему ценовые войны, присущие переходному этапу. Чем больше фактические размеры прироста избыточных мощностей в отрасли, тем сложнее решение проблемы их ликвидации. Она еще более усложняется, если дополнительный персонал имеет высокую квалификацию и на его размещение и подготовку уходит немало времени.

5. *Методы производства, маркетинга, распределения и сбыта, исследований и разработок претерпевают изменения.* Эти изменения вызваны усилением борьбы за долю рынка, зрелостью технологии и опытом покупателей. (Некоторые из возможных изменений были рассмотрены в главе 8.) Перед фирмой встает необходимость либо фундаментальной переориентации своей политики в этих функциональных сферах, либо осуществления стратегических действий, устраняющих потребность в такой переориентации. Ответные меры в области изменения функциональной политики почти всегда требуют ресурсов капитала и новых навыков. Принятие новых методов производства может обострить упомянутые выше проблемы избыточной мощности.

6. *Усложняется освоение новых продуктов и их применение.* Если в период роста отрасли происходит интенсивная разработка новых продуктов и спо-

собов их применения, то по мере наступления зрелости отрасли эта тенденция, как правило, идет на спад, а затраты и риски существенно возрастают. Эти процессы, помимо прочего, требуют переориентации политики в области исследований и разработок новой продукции.

7. *Усиливается международная конкуренция.* В результате технологической зрелости, часто сопровождаемой стандартизацией продукции и возрастанием проблемы издержек, в переходный период отмечается существенное усиление международной конкуренции. Факторы, ведущие к интернационализации отрасли, а также ряд важнейших последствий глобальной конкуренции детально рассматриваются в главе 13. Международные конкуренты часто имеют цели и структуру издержек, отличающиеся от тех, которыми обладают отечественные фирмы. Кроме того, международные конкуренты располагают позицией на внутреннем рынке своей страны, служащей базой для ведения операций. Значительные объемы экспорта или иностранных инвестиций отечественных фирм, как правило, предшествуют переходу к этапу зрелости на крупных рынках, подобных внутреннему рынку США.

8. *В переходный период часто происходит падение прибыльности отрасли, иногда временное, а иногда постоянное.* Замедление роста, искушенность покупателей, рост значимости доли рынка, неопределенность и сложность реализации требуемых стратегических изменений, как правило, ведут к падению прибылей в краткосрочном плане по сравнению с уровнем предшествующего периода роста. Масштабы этого падения могут быть различными: в наибольшей степени ему подвержены, как правило, фирмы с меньшей долей рынка. Падение прибыли сужает поток денежных средств как раз в тот период, когда он особенно необходим. Кроме того, оно ведет к снижению биржевых курсов акций компаний и осложняет финансирование с привлечением заемного капитала. Возможность восстановления уровня прибылей зависит от барьеров мобильности и других элементов структуры отрасли, рассмотренных в главе 1.

9. *Прибыль дилеров снижается, а их рыночная власть возрастает.* Прибыль дилеров может снижаться по тем же причинам, что и прибыль других участников отрасли; многие дилеры могут уйти из бизнеса еще до того, как снижение прибыли производителей становится очевидным. Это явление можно было наблюдать среди продавцов телевизоров и кемперов. Подобные тенденции обостряют борьбу за дилеров среди производителей отрасли. Если в период роста их было нетрудно найти и удержать, то по достижении зрелости положение меняется. Поэтому рыночная власть дилеров может заметно возрасти.

## Некоторые стратегические последствия переходного периода

Процессы, часто сопровождающие переход к зрелости, отражают возможные изменения в базовой структуре отрасли. Изменения претерпевает каждый из элементов структуры: общий уровень барьеров мобильности, относительная значимость различных видов барьеров, интенсивность соперничества (она обычно возрастает) и т.д. Изменение структуры отрасли практически всегда требует стратегической реакции со стороны фирм, поскольку означает соответствующее изменение самого характера конкуренции.

Для переходного периода свойственны некоторые типичные стратегические проблемы, которые будут представлены как объекты анализа, а не как обобщения, пригодные для всех случаев. Для отраслей, как и для людей, зрелость наступает по-разному. Многие из рассматриваемых подходов могут также служить основой для решения о вхождении новых фирм в отрасль, в том числе вступившую в фазу зрелости.

### СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИЛЕММА, ОБОСТРЕМАЯ ЗРЕЛОСТЬЮ: АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ ИЛИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ИЛИ ФОКУСИРОВАНИЕ

Быстрый рост, как правило, скрывает стратегические ошибки, позволяет большинству, а иногда и всем фирмам отрасли выжить и даже достичь финансового процветания. В этот период в стратегии широко применяется экспериментирование, различные стратегии могут сосуществовать одновременно. Но зрелость отрасли выявляет все стратегические шатания. В этот период фирмы, нередко в первый раз, сталкиваются с необходимостью выбора между тремя базовыми стратегиями, описанными в главе 2. Для них это становится вопросом выживания.

### УГЛУБЛЕННЫЙ АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК

Анализ издержек в период зрелости приобретает особое значение вследствие 1) рационализации структуры продукции и 2) обоснованного ценообразования.

### Рационализация структуры продукции

Если в период роста широкая специализация производства и частое внедрение новых моделей и модификаций изделий возможны и часто желательны и необходимы для развития отрасли, то в условиях зрелости ситуация меняется. Слишком высокие требования предъявляют ценовая конкуренция и борьба за долю рынка. Отсюда вытекает необходимость существенных улучшений в методологии калькуляции и анализа издержек производства и на этой основе — исключения из номенклатуры неприбыльных изделий и сосредоточения внимания на тех видах продукции, которые обладают теми или иными преимуществами (в технологии, себестоимости, имидже и т.д.) либо находят сбыт у «хороших» покупателей\*. Такой пересмотр номенклатуры в свое время послужил, например, решающим фактором успеха фирмы RCA. В этих условиях калькуляция по средним издержкам для групп изделий или на основе распределения средних накладных расходов уже не удовлетворяет потребностям анализа номенклатуры производства и принятия решений об освоении новых видов продукции. Решение задачи совершенствования структуры продукции может потребовать применения компьютеризированных систем калькуляции, не столь необходимых в период раннего развития отрасли.

### Обоснованное ценообразование

В период зрелости часто возникает также потребность в совершенствовании методологии ценообразования. Если в период роста могло удовлетворять ценообразование на основе средней себестоимости или всей номенклатуры в целом, а не по отдельным позициям\*\*, то на этапе зрелости часто требуется измерение индивидуальных издержек и соответствующее ценообразование. Методика ценообразования на основе средней себестоимости означает скрытое перекрестное субсидирование: она скрывает те продукты, рынок которых не оправдывает их истинную себестоимость, и упускает прибыль в ситуациях нечувствительности покупателей к цене. Перекрестное субсидирование, кроме того, побуждает к снижению цен или введению новых продуктов вместо тех, цена на которые искусственно завышена. В зрелых отраслях нередко возникает проблема отставания методов каль-

\* См. главу 6. — Прим. авт.

\*\* Ценообразование на основе метода «средние издержки плюс прибыль» может быть целесообразным для развития всей продуктовой линии и установления позиции на рынке. — Прим. авт.

куляции, не позволяющая рационализировать ценообразование и вовремя провести коррекцию заниженных цен.

В период зрелости иногда возникает необходимость изменения и некоторых других аспектов ценообразования. Например, фирма Mark Controls (производство вентильной арматуры) достигла значительного успеха за счет снятия с производства неприбыльных видов продукции и пересмотра контрактов с покупателями, куда был включен пункт об индексации цен в случае инфляции, которые традиционно были фиксированными. В фазе роста учет инфляции в ценообразовании не играл решающей роли, и ни одна из фирм отрасли не вела до этого переговоры о скользящих ценах. Но в фазе зрелости, когда установление цен на высоком уровне становится недостижимым, такие контракты оказались весьма выгодными.

Обобщая сказанное, можно отметить, что если в период становления отрасли центральное место занимают такие проблемы, как исследования, разработки и освоение новых продуктов, то в период зрелости необходимо повышение уровня «финансового сознания» по многим направлениям. Совершенствование финансовых аспектов деятельности может протекать с большими или меньшими трудностями, что зависит от подготовки и ориентации менеджмента. Так, в случае Mark Controls и отрасли, состоящей преимущественно из сложившихся семейных фирм, для осуществления финансовых инноваций потребовался новый, ориентированный на финансы руководитель-аутсайдер.

### ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ

В период зрелости, как правило, повышается значение технологических инноваций, а также проектирования изделия и систем доставки с целью снижения издержек производства и управления технологическими процессами\*. Японская промышленность придавала большое значение этому фактору, многие специалисты приписывали ему успехи в таких отраслях, как производство бытовой электроники. Технологическое проектирование послужило важнейшим средством улучшения позиций фирмы Canteen Corporation в сфере доставки продуктов питания, находящейся в стадии зрелости, когда фирма перешла от самостоятельности местных отделений в приготовлении к стандартным рецептам блюд в масштабах фирмы. Это нововведение позволило улучшить качество продукции; облегчило процесс одновременного обновления ассортимента и контроля над операция-

\* Интересное исследование этой проблемы см. в Abernathy (1978). — Прим. авт.

ми, а также привело к другим улучшениям в области экономии издержек и роста производительности\*.

## РАЗНООБРАЗИЕ ПРОДАЖ

Более желательным может быть увеличение продаж существующим покупателям, чем поиск новых. Такое приращение сбыта может быть достигнуто за счет поставок дополнительного оборудования и предоставления услуг, обновления и расширения ассортимента и т.д. Подобная стратегия может вывести фирму за пределы отрасли в смежные виды деятельности. Тем не менее она часто является менее затратной по сравнению с поиском новых покупателей. В зрелой отрасли привлечение новых покупателей, как правило, связано с борьбой за долю рынка с конкурентами и, следовательно, с большими затратами.

Такая стратегия с успехом осуществлялась такими фирмами, как Southland Corp, Household Finance Corporation (HFC) и Gerber Products. Southland (торговля) расширила деятельность своих магазинов, включив в нее быстрое питание, заправочные станции самообслуживания, автоматы для игры в пинбол и др. с тем, чтобы привлечь покупателей тратить в них больше денег, стимулировать сбыт и избежать затрат на создание новых торговых предприятий. HFC (финансовые услуги) добавила новые виды обслуживания, например консультации по налоговым вопросам, увеличила размер ссуд и даже включила банковские услуги, чтобы увеличить продажи большой группе собственных клиентов. Еще один вариант того же подхода в стратегии продемонстрировала компания Gerber Products, которая добавила к своей основной номенклатуре детского питания одежду и другие товары, предназначенные для детей.

## ПРИБРЕТЕНИЕ ДЕШЕВЫХ АКТИВОВ

Иногда бедственное положение какой-либо компании, возникшее в результате перехода к зрелости, позволяет приобрести ее активы по очень низкой цене. Стратегия приобретения активов несостоятельных или ликвидируемых компаний может повысить прибыли или снизить издержки фирмы, если темпы технического прогресса не очень велики. Такая стратегия была успешно применена, например, малоизвестной компанией Neilman в пивоваренной промышленности. Несмотря на усиление концентрации в отрасли, в период

\* См. *Business Week*, August 15, 1977. — Прим. авт.

с 1972 по 1976 г. объем ее продаж увеличивался на 18% ежегодно (достигнув 300 млн долл. в 1976 г.), а норма прибыли на акционерный капитал превысила 20%. Это произошло за счет приобретения местных пивоваренных предприятий и бывшего в употреблении оборудования по договорным ценам. Лидеры отрасли были лишены возможности таких приобретений из-за антимонопольного законодательства и вынуждены были прибегать к строительству новых крупных заводов по текущим ценам. Вариант этой стратегии применила White Consolidated, которая приобрела станкостроительный бизнес у компании Sundstrand и производство приборов у Westinghouse по ценам ниже балансовой стоимости и затем сократила накладные расходы. Во многих случаях такая стратегия ведет к устойчивой прибыльности предприятия.

## ВЫБОР ПОКУПАТЕЛЕЙ

На этапе зрелости при накоплении опыта покупателями и усилении конкуренции выбор покупателей в некоторых случаях может служить фактором долгосрочной прибыльности. Покупатели, которые в прошлом не пользовались рычагами рыночной власти или имели меньше власти из-за ограниченной доступности продукта, как правило, не будут останавливаться перед ее применением в условиях зрелости отрасли. Поэтому важным становится выявление и удержание «хороших» покупателей, как показано в главе 6.

## РАЗЛИЧНЫЕ КРИВЫЕ ИЗДЕРЖЕК

В отрасли часто существуют несколько возможных кривых зависимости издержек от объема производства. Фирма, не являющаяся лидером по общему уровню затрат в зрелой отрасли, в некоторых случаях может найти новые соотношения кривой, способные реально вывести ее на низкий уровень издержек по операциям с определенным типом покупателей, видом продукции или размером заказов. Подобная мера является важнейшей при реализации базовой стратегии фокусирования, описанной в главе 2.

Рассмотрим пример на рис. 11.1. Фирма, четко планирующая производственный процесс в соответствии с задачами гибкости, быстрой наладки и мелкосерийного производства (например, на основе использования универсального оборудования с автоматизированным управлением), вполне может добиться преимущества в издержках над крупной фирмой при выполнении индивидуальных заказов или выпуске мелких партий. В такой ситуации конструктивная стратегия состоит в фокусировании на заказах,

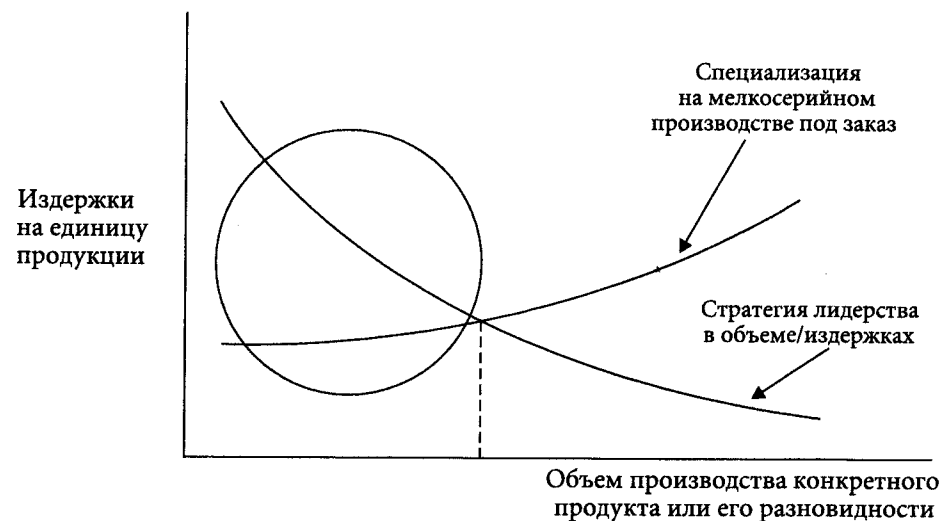


Рис. 11.1. Альтернативные кривые издержек

расположенных в области, отмеченной на графике кругом. Особенности кривой, делающей такую стратегию возможной, могут заключаться в мелких и индивидуальных заказах, специфических вариантах продукции, выпускаемых в небольших объемах, и т.п. Уикхэм Скиннер описал возможные способы реализации подобных производственных стратегий, выдвинув концепцию «сфокусированного предприятия»\*.

## КОНКУРЕНЦИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

Фирма может избежать перехода к зрелости путем конкуренции на международном рынке, то есть в пространстве, где структурные условия более благоприятны для отрасли. Такая прямая стратегия применялась, например, фирмами Crown Cork and Seal (контейнеры и другие металлические изделия), Massey-Ferguson (сельскохозяйственный инвентарь). В ряде случаев оборудование, морально устаревшее на внутреннем рынке, может найти эффективное применение на международных рынках, что значительно снижает затраты, связанные с выходом на эти рынки. В других случаях структура международного рынка, определяемая покупателями с меньшим опытом и рыночной властью, меньшим числом конкурентов и т.п., может быть значительно более благоприятной для отрасли. Отрицательными сторонами

\* Skinner (1974). — Прим. авт.

такой стратегии являются хорошо известные риски международной конкуренции и тот факт, что она позволяет лишь отложить наступление зрелости, но не преодолеть этот этап.

## ВСЕГДА ЛИ СЛЕДУЕТ ПРЕОДОЛЕВАТЬ ЭТАП ПЕРЕХОДА?

Было бы ошибкой считать, что попытки стратегических изменений, необходимых для успешной конкуренции в зрелых отраслях, следует предпринимать во всех случаях, учитывая значительный объем и нередко новый характер ресурсов и навыков, которые могут для этого потребоваться. Решение зависит как от ресурсов, так и от количества фирм, располагающих возможностями для дальнейшего участия в отрасли, ожидаемой продолжительности периода перестройки и неуверенности, перспектив прибыльности (которые зависят от будущей структуры отрасли).

Для некоторых компаний более целесообразной может быть стратегия изъятия капиталовложений, а не продолжение инвестирования с неопределенным результатом. Пример — фирма Dean Foods (производство молока), сделавшая ставку не на расширение рыночных позиций, а на снижение издержек и тщательный выбор направлений инвестиций в оборудование, обеспечивающих экономию.

Отрицательное влияние на возможность проведения корректирующих мер, необходимых в переходный период, оказывает инерционность проводимой ранее стратегии, ее тесная связь с требованиями стадии роста отрасли. Преимущество в переходный период может оказаться на стороне более гибких фирм небольшого размера, при условии наличия необходимых ресурсов. Кроме того, мелкой фирме легче провести сегментацию рынка. Аналогичным образом, новая фирма, входящая в отрасль на этапе ее перехода к зрелости и обладающая финансовыми и другими ресурсами, но свободная от связей с прошлым, часто оказывается в состоянии занять сильную позицию. Хаотичность переходного этапа может создать благоприятные возможности для потенциальных конкурентов, если этому также способствует перспективная структура отрасли.

## Стратегические ловушки переходного этапа

Фирмы должны учитывать не только описанные выше стратегические последствия переходного периода, но и некоторые типичные стратегические ловушки, чтобы не стать их жертвой.



1. *Восприятие компанией самой себя и своей отрасли.* У каждой фирмы формируется впечатление или имидж самой себя и своих возможностей («мы лидируем по качеству продукции», «мы предоставляем потребителям лучшее обслуживание»), которые отражаются в имплицитных представлениях, составляющих основу стратегии (см. главу 3). В процессе перехода к стадии зрелости, а также изменения приоритетов покупателей и ответных реакций на новые условия со стороны конкурентов это восприятие самого себя может становиться все более ошибочным. Кроме того, фирмы имеют определенные представления об отрасли, конкурентах, покупателях и поставщиках; эти представления также могут стать несостоятельными под воздействием тех же причин. Изменение этих представлений, основанных на реальном опыте прошлого, может представлять сложную задачу.

2. *«Застревание на середине».* Проблема «застревания на середине», описанная в главе 2, особенно остра при переходе отрасли к зрелости. В переходный период часто прекращают развитие те условия, которые в прошлом позволяли этой стратегии выживать.

3. *Денежная ловушка — инвестиции с целью завоевания доли на зрелом рынке.* Денежные средства должны инвестироваться в бизнес только при условии возможности их изъятия в будущем. В условиях низких темпов роста зрелой отрасли представления об оправданности новых вложений средств, направляемых на увеличение доли рынка, нередко таят в себе опасности. В условиях зрелости уже может не быть тех возможностей для роста или поддержания доходов, которые достаточны для возмещения в будущем денежных вложений, когда приведенная стоимость притока денежных средств покрывает их отток. Таким образом, бизнес на этапе зрелости может оказаться денежной ловушкой, особенно если фирма не располагает сильной рыночной позицией и стремится получить ее на зрелом рынке. Возможностей для этого немного.

Другая аналогичная ловушка в условиях становления рынка состоит в том, что основное внимание уделяется величине доходов вместо уровня прибыльности. В фазе роста такая стратегия может быть целесообразной, но на этапе зрелости она сталкивается с убывающей доходностью. С этой проблемой, по всей вероятности, столкнулась фирма Hertz в конце 1960-х годов, что, напротив, открыло для RCA возможность добиться сдвига в уровне прибыльности.

4. *Уступка доли рынка ради краткосрочной прибыли.* В условиях снижения прибыли в переходный период в некоторых компаниях появляется тенденция к сохранению прибыльности на прежнем уровне ценой уменьшения доли рынка или сокращения расходов на маркетинг, исследования и разработки и другие важные цели, что, в свою очередь, наносит ущерб будущей

рыночной позиции. Нежелание примириться с более низким уровнем прибыли в переходный период может стать серьезным просчетом, если на этапе зрелости большую роль предстоит играть экономии на масштабе. Период низких прибылей может быть неизбежным, пока в отрасли не произойдет перестройка и рационализация, а для избежания излишней реакции нужны спокойствие и хладнокровие.

5. *Возмущение и иррациональная реакция на ценовую конкуренцию («мы не будем участвовать в ценовой конкуренции»).* Часто фирмам трудно примириться с ценовой конкуренцией после периода, когда в ней не было необходимости и она была необязательной. Иногда менеджмент считает ее даже неподобающим и недостойным делом. Такая реакция может быть опасной в этот период, когда фирма, проводящая агрессивную политику ценообразования, может захватить рыночную позицию, которая сыграет решающую роль в достижении низкого уровня издержек в долгосрочном плане.

6. *Возмущение и иррациональная реакция на изменения в методах ведения дел («они губят отрасль»).* Изменения методов производства, маркетинга, характера контрактов с дилерами и пр. часто являются неизбежной чертой переходного этапа. Они могут иметь большое значение для потенциала отрасли в долгосрочной перспективе, но часто встречают сопротивление. Так, возможно противодействие замене ручного производства машинным, как это наблюдалось в производстве некоторых спортивных товаров, когда ряд фирм не желают начинать проведение агрессивного маркетинга своей продукции («маркетинг в этой отрасли не работает, здесь нужны личные контакты») и т.п. Такое сопротивление может отбросить фирму назад в процессе адаптации к новым условиям конкуренции.

7. *Излишний упор на «креативные», «новые» продукты вместо улучшения и активного сбыта существующих.* Несмотря на то что успех на этапах зарождения и роста отрасли мог базироваться на исследованиях и разработках новой продукции, наступление зрелости часто означает, что добиться производства новых продуктов и их реализации становится сложнее. Как правило, центр внимания инновационной деятельности перемещается с новизны и точной настройки на стандартизацию продукции. Однако подобное развитие нередко не удовлетворяет некоторые компании и встречает сопротивление.

8. *Приверженность «высокому качеству» как оправдание отсутствия реакции на агрессивное ценообразование и маркетинговые усилия конкурентов.* Высокое качество может быть решающим преимуществом компании, но в условиях зрелости отрасли различия в уровне качества имеют тенденцию к постепенному стиранию (см. главу 8). Даже если они остаются, наибо-

лее опытные покупатели могут предпочесть качеству более низкие цены. Многим компаниям бывает трудно осознать тот факт, что они уже не обладают продуктом высшего качества или что их высокое качество не востребовано.

9. *Угроза избыточной мощности.* Фирмы могут иметь избыточные мощности в результате их перенакопления по отношению к спросу или благодаря их наращиванию в период модернизации производства, необходимой для ведения конкуренции в условиях зрелой отрасли. Само их присутствие создает слабое или сильное давление в пользу их полной загрузки, что может подорвать стратегию фирмы. Например, избыток мощности может привести к тому, что фирма «застрянет на середине» (см. главу 2) вместо того, чтобы выбрать более сфокусированную стратегию. Также излишек мощности может вызвать поведение менеджеров, которое приведет в дежную ловушку. Часто более целесообразной является распродажа излишка или отправка его на металлолом. Однако очевидно, что эти мощности не должны продаваться кому-либо, кто сможет использовать их в том же бизнесе.

## Организационные последствия зрелости

Необходимость организационных изменений обычно рассматривается как следствие существенных перемен в стратегии, связанных с ростом масштабов и диверсификацией производства. Потребность в согласованности между организационной структурой и стратегией фирмы в равной степени возникает и в связи со зрелостью отрасли, более того, процесс перехода к зрелости может оказаться одним из решающих факторов развития организационной структуры и систем управления. Это в особенности относится к системам контроля и мотивации, где необходимы тонкие корректирующие действия.

Мы видели, что на стратегическом уровне фирма должна быть готова к адаптации своих конкурентных приоритетов к меняющимся условиям зрелости отрасли. Может потребоваться больше внимания к издержкам, обслуживанию потребителей, маркетингу (в отличие от организации сбыта), совершенствованию продукции вместо освоения новой, больше прагматизма и внимания к деталям вместо «креативности».

Очевидно, что эти сдвиги в направленности конкурентной стратегии требуют для их обеспечения изменений в организационной структуре и системах. Возникает потребность в системах, предназначенных для мониторинга и контроля различных сфер бизнеса; в новых, более строгих и формализо-

ванных системах бюджетирования и контроля; в системах стимулирования, основанных на результатах деятельности\*. Возрастает значение финансового контроля активов, прежде всего товарно-материальных запасов и дебиторской задолженности. Все подобные изменения служили ключом к успеху в отраслях, переживших этап перехода к зрелости в последнее время.

Задачи ценовой конкурентоспособности могут потребовать от компании усиления координации между функциональными и производственными подразделениями. Например, зрелость отрасли может означать необходимость усиления связей и координации между местными подразделениями, прежде работавшими самостоятельно, что потребует не только новых систем и процедур, но и существенных изменений в функциях их менеджеров.

Такие изменения могут встретить сопротивление. Как уже отмечалось, для компании, которая гордится своим новаторством и достижениями в качестве продукции, может оказаться сложным заниматься «неприятной» ценовой конкуренцией или агрессивным маркетингом. Эти виды конкуренции часто не нравятся многим работникам, в том числе на низовых уровнях вплоть до рабочих и продавцов. Принесение в жертву качества ради снижения себестоимости, а также строгий контроль издержек встречают сопротивление. Более того, новые требования к отчетности, новые виды контроля, новые организационные отношения и другие изменения зачастую рассматриваются как потеря личной самостоятельности и угроза. Вступая в стадию зрелости, компания должна быть готова к необходимости переподготовки и введения новых методов мотивации персонала на всех уровнях.

Высшему менеджменту также следует обратить внимание на трудно различимые изменения мотивационного климата в организации, сопровождающие переход к зрелости отрасли. Предшествующий этап роста, как правило, отличается широкими возможностями для продвижения, энтузиазмом работников быстроразвивающегося предприятия. Внутренняя удовлетворенность трудом избавляет от необходимости заботиться о формальных методах выработки лояльного отношения к компании. Но в условиях зрелости конкурентной среды становится все меньше возможностей для личного роста, меньше очарования и энтузиазма, дух новаторства и уникальности

\* Следует отметить, что переход от предпринимательского типа управления компанией к профессиональному менеджменту также требует рационализации и формализации организационной структуры и систем. Этот переход сам по себе труден. В то же время организационные изменения, связанные с новыми условиями конкуренции, в период перехода к зрелости могут потребовать *иной* структуры и *иных* систем управления. Если два этих переходных этапа совпадают по времени, перед компанией встают серьезные проблемы. — *Прим. авт.*

постепенно затухает. Эти явления ставят перед высшим менеджментом ряд чрезвычайно сложных проблем.

1. *Снижение ожиданий в отношении финансовых результатов.* В сознании менеджеров должно произойти изменение стандартных представлений о приемлемых темпах роста и уровне прибыли в сторону снижения. Попытки менеджеров в условиях зрелого рынка достичь прежних стандартов могут означать действия, способные нанести огромный ущерб долгосрочному здоровью компании, если она не располагает исключительно сильной рыночной позицией. Этот процесс переосмысления ожиданий труден, поскольку достигнутые в прошлом успехи формируют устойчивую традицию направленности на высокие финансовые результаты. Необходимо подчеркнуть, что те же проблемы пересмотра ожиданий стоят и перед высшим руководством организации.

2. *Повышение дисциплинированности организации.* Все описанные выше изменения условий функционирования в зрелой отрасли не допускают расслабленности и требуют от организации большей дисциплины при осуществлении выбранной стратегии. Это требование в явной и неявной форме относится ко всем организационным уровням.

3. *Снижение ожиданий в отношении продвижения.* В более зрелой среде прошлые темпы личного должностного продвижения вряд ли возможны. В то же время менеджеры могли привыкнуть измерять свой успех именно по этому критерию. По этой причине в переходный период может усиливаться текучесть управленческого персонала и давление, оказываемое на высшего руководителя. Задача менеджмента состоит в нахождении новых способов стимулирования и вознаграждения персонала. Некоторые компании, для которых эта проблема стоит особенно остро, обращаются к диверсификации как к средству обеспечения роста и пространства для продвижения в прежних масштабах. Диверсификация, осуществляемая исключительно по этой причине, может быть серьезной ошибкой.

4. *Большее внимание к человеческому фактору.* В процессе адаптации к новым условиям зрелой отрасли и соответствующих изменений стратегических приоритетов, как правило, возникает необходимость повышения внимания к человеческому фактору. Требуются организационные механизмы, обеспечивающие укрепление лояльности по отношению к компании, более тонкие методы мотивации, чем те, которые удовлетворяли в период быстрого роста. Внешние стимулы и поощрения должны заменяться внутренней мотивацией и поддержкой, которые будут служить основой для осуществления сложного процесса адаптации организационного климата к новым условиям.

5. *Возврат к централизации.* Необходимость контроля издержек, вызываемая зрелостью отрасли, может обратить вспять тенденцию к созданию авто-

номных центров прибыли на различных организационных уровнях. Потребность в таком обратном движении особенно настоятельна в тех случаях, когда структура центров прибыли создавалась в процессе развития отрасли с целью стимулирования освоения новых продуктов или выхода на новые рынки.

Возврат к более функциональной структуре усиливает централизованный контроль и способствует сокращению значительных накладных расходов, а также создает предпосылки для улучшения координации между подразделениями. В зрелом бизнесе координация может приобретать большее значение, чем предпринимательство. Crown Cork and Seal достигла значительных успехов с помощью этого подхода. Texfi, находящаяся в сложном положении, пытается применить его в текстильной промышленности\*, а Burger King использует, чтобы ответить на вызов McDonald's.

## Переходный этап и руководитель высшего звена

Переходный этап отрасли к зрелости, особенно когда он требует многих из описанных выше стратегических изменений, часто означает для компании наступление нового «образа жизни». На смену энтузиазму быстрого роста и новаторства приходит необходимость контроля издержек, ценовой конкуренции, агрессивного маркетинга и т.п. Все это не может не оказывать влияния на высшего руководителя.

*Атмосфера* в компании может изменяться таким образом, что это не будет устраивать высшего руководителя. Он не в состоянии предоставить персоналу большие возможности для роста и должен в большей мере опираться на тщательную оценку результатов с помощью детализированных и формализованных систем. В такой обстановке трудно поддерживать прежние неформальные и дружеские межличностные отношения. Организационные изменения требуют и новых умений от высшего руководителя. Строгий контроль над издержками, координация работы различных уровней управления, маркетинг и пр. могут потребовать иных навыков, чем те, которые были пригодны для организационного строительства в период быстрого роста отрасли. Меняются как стратегические, так и административные навыки, что делает адаптацию вдвойне сложной\*\*. Наконец, *душевное состояние* высшего руководителя, чувство энтузиазма и новаторства, свойственные

\* *Business Week*, August 15, 1977. — Прим. авт.

\*\* При классическом переходе от предпринимательского к профессионально-менеджерскому типу управления компанией от высшего руководителя требуется главным образом адаптация организационных и административных навыков. — Прим. авт.

предшествующему периоду, могут уступить чувствам растущего давления и заботы о выживании. Часто возникает даже определенное недоумение.

Таким образом, переход к зрелости часто является сложным периодом для высшего руководителя, особенно для предпринимателя — основателя компании. Некоторыми достойными сожаления, но распространенными последствиями являются следующие:

- Отрицание перехода. Руководитель отказывается признать и принять необходимость перемен или не располагает требуемыми умениями. В результате традиционная стратегия и организационные формы сохраняются. Подобная негибкость является распространенной реакцией на стратегические трудности не только в переходный период, но и в других неблагоприятных для компании ситуациях\*.
- Уход от активного управления. Сознавая, что новый образ жизни его не удовлетворяет или что он не обладает требуемыми в новых условиях управленческими навыками, руководитель отказывается от прежних функций.

Последствия переходного этапа в развитии отрасли имеют существенное значение не только для высшего руководителя, его навыков и ориентации, но и для корпоративного менеджмента диверсифицированных компаний. В зрелом бизнесе стандарты оценки деятельности руководителей в производственных подразделениях, как правило, также должны меняться. По этим причинам при вступлении подразделений в стадию зрелости может стать целесообразной ротация менеджеров. В диверсифицированных компаниях существует тенденция к применению единых стандартов к руководителям отделений, независимо от существенных различий в их стратегической ситуации. Нередко считается также, что менеджеры, проявившие свое умение в одних условиях, будут столь же эффективны и в других. Внимательное отношение к управленческим последствиям перехода к зрелости поможет преодолеть эти трудности.

\* См. Porter (1976b). — Прим. авт.

## 12 КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В ОТРАСЛЯХ В ПЕРИОД СПАДА

Чтобы провести стратегический анализ, здесь в качестве отраслей, находящихся в стадии спада, рассматриваются отрасли, которые испытывают устойчивое абсолютное сокращение объема продаваемой продукции в течение длительного периода времени\*. Таким образом, этот спад не связан с экономическим циклом или другими краткосрочными отклонениями, например забастовками или нехваткой материалов, а представляет реальную завершающую ситуацию, требующую особой стратегии. Отрасли, переживающие фазу спада, существовали всегда, но замедление темпов мирового экономического роста, замещение продуктов в результате инфляции, вызванной ростом издержек, непрерывный технологический прогресс в таких областях, как электроника, информатика и химия, усилили распространение этого особого вида структурной среды.

Хотя понятие отраслевого спада получило обманчивую известность как фаза жизненного цикла продукта, это явление исследовано недостаточно. В модели жизненного цикла фаза упадка бизнеса характеризуется снижением доходов, сужением производственного профиля, убыванием числен-

\* В данной главе широко использована работа Кэтрин Руди Хэриген, моей бывшей студентки в Гарварде, ныне доцента Техасского университета в Далласе. — Прим. авт.

ности конкурентов, сокращением расходов на исследования и разработки, а также рекламу. Общепринятая рекомендация для этого этапа состоит в стратегии «сбора урожая», то есть в прекращении инвестиций в бизнес и генерировании максимального денежного потока с последующим изъятием капиталовложений. Широко распространенные в настоящее время в планировании модели разработки ассортимента продукции дают тот же совет: при медленных или отрицательных темпах роста и неблагоприятных рынках не инвестируйте, а выкачивайте денежную наличность.

Однако более углубленное исследование широкого спектра отраслей указывает на значительно более сложный характер конкуренции на этапе спада, как и возможных стратегических альтернатив для ведения бизнеса на этом этапе. В различных отраслях конкуренция реагирует на спад по-разному: одни элегантно стареют, в других разгорается жестокая борьба, длительно сохраняются избыточные мощности, фирмы несут значительные операционные убытки. Успешные стратегии также имеют существенные различия. Некоторые фирмы получали высокие доходы благодаря стратегиям, фактически направленным на масштабное реинвестирование и превращение их бизнеса в дойную корову. Другие в отличие от конкурентов избегали потерь, выходя из отрасли еще до появления отчетливых признаков спада и вообще не занимаясь сбором урожая.

В данной главе аналитические методы главы 1 применены к особым условиям отраслевого упадка в случаях, когда спад находится вне контроля фирм — участников отрасли\*. Прежде всего будут рассмотрены структурные параметры, определяющие характер конкуренции на этапе спада и «гостеприимство» отрасли по отношению к остающимся в ней фирмам. Затем более детально определяются базовые стратегические альтернативы (стратегии эндшпиля), доступные фирме на этом этапе. Глава завершается изложением принципов выбора стратегии.

## Структурные факторы конкуренции на этапе спада

Анализ, проведенный в главе 1, позволяет заключить, что ряд структурных факторов приобретает особое значение в определении характера конкурен-

\* В некоторых случаях спад может быть остановлен с помощью инноваций, снижения издержек и других факторов. Ряд подходов к предотвращению спада рассмотрен в главе 8. В данной главе внимание сосредоточено на отраслях, в которых доступные средства исчерпаны, и стратегическая проблема превращается, таким образом, в проблему адаптации к данным условиям. — Прим. авт.

ции в фазе отраслевого спада. Прежде всего, сокращение отраслевых продаж делает эту фазу особенно неустойчивой. Однако масштабы снижения прибыльности, возникающие под воздействием конкурентного давления, зависят от легкости, с которой отрасль будет избавляться от производственных мощностей; энергии, с которой остающиеся в ней фирмы будут пытаться противостоять напору сжатия продаж; а также тех важнейших условий, которые определяют эти характеристики.

## УСЛОВИЯ СПРОСА

Важнейшее влияние на конкуренцию на этапе спада оказывают процесс снижения спроса и характеристики остающихся сегментов рынка.

### Неопределенность

Степень неопределенности будущей динамики спроса со стороны конкурентов (сознательно или нет) является одним из наиболее значимых факторов, воздействующих на конкурентное поведение в эндшпиле. Если фирмы полагают, что динамика спроса может оживиться или выровняться, они, возможно, попытаются сохранить свои позиции и остаться в отрасли. Их усилия по поддержанию позиций, несмотря на сокращение продаж, с большой вероятностью приведут к жесткой борьбе. Такая ситуация имела место в производстве вискозы, где были продолжительные и, возможно, оправданные надежды на то, что сдачу позиций нейлону и металлокорду на рынке автопокрышек и другим видам волокна на текстильном рынке можно остановить. С другой стороны, если все фирмы уверены, что отраслевой спрос будет продолжать падение, процесс изъятия мощностей станет протекать более организованным образом. Например, резкий скачок стоимости природного газа не оставил сомнений в том, что во многих химических процессах ацетилен будет заменен более дешевым этиленом. Поэтому наименее эффективные фирмы сразу начали разрабатывать стратегии прекращения производства ацетилена.

Компании могут весьма *по-разному* оценивать будущий спрос. Те, кто усматривает высокую вероятность оживления, будут склонны упорствовать. Кроме того, как показывает изучение конкретных ситуаций на этапе отраслевого спада, на характер ожиданий фирм относительно масштабов будущего падения спроса влияют их позиции в отрасли и барьеры для выхода из нее. Чем прочнее позиция фирмы или выше барьеры для ее выхода, тем больше оптимизма в ее прогнозах на будущее.

### Темпы и характер падения

Чем медленнее падение, тем больше вероятность получения искаженной картины при анализе из-за влияния краткосрочных факторов и неопределенности относительно его будущей динамики. Неопределенность увеличивает неустойчивость, характерную для этой фазы. Плавное снижение вносит свой вклад в неопределенность. Если отраслевой объем продаж снижается неравномерно, как, например, в случае с искусственным и ацетатным волокном, отделить общую тенденцию от временных колебаний будет сложно. С другой стороны, при резком падении спроса трудно найти основания для оптимистических прогнозов. Значительные сокращения продаж повышают вероятность закрытия целых производственных единиц или отделений, что быстро снижает общий производственный потенциал отрасли.

Темпы падения спроса частично связаны с характером принятия фирмами решений о выводе производственных мощностей из бизнеса. Предприятия — поставщики промышленной продукции могут испытать резкое падение спроса, если один или два крупных производителя прекратят свое производство. В этом случае потребители, стремясь обеспечить непрерывность поставок исходных продуктов для своего производства, ускорят переход к продуктам-субститутам. Таким образом, фирмы, объявляющие о своем выходе из отрасли, могут существенно повлиять на темпы падения спроса. Кроме того, продолжение спада способствует его ускорению, так как сокращение объемов ведет к росту издержек и, вероятно, цен.

### Структура остающегося спроса

По мере снижения спроса большое влияние на прибыльность остающихся конкурентов оказывает его структура. Поэтому полный структурный анализ, аналогичный описанному в главе 1, может способствовать более или менее благоприятным перспективам для прибыльности. Например, в производстве сигар важным остается высокосортный сегмент, не подверженный замещению, имеющий нечувствительных к цене покупателей и предрасположенный в любых условиях к формированию высокого уровня дифференциации продукта. Фирмы, способные сохранить позицию в этом сегменте, могут всегда рассчитывать на высокую прибыль, даже если отрасль переживает тяжелые времена, поскольку они в состоянии защитить себя от конкурентных сил. В кожевенной промышленности наиболее жизнеспособным сегментом оказалось производство кожаной обивки, где аналогичный эффект имел место благодаря технологии и дифференциации. В то же время в ацетиленовом производстве рыночные сегменты, в которых

ацетилен не был вытеснен этиленом, испытали давление со стороны других субститутов, а высокий уровень постоянных издержек производства ацетилена вызвал в них войну цен. Поэтому в данном случае перспективы прибыльности сохранившихся сегментов весьма мрачны.

В целом для тех, кто остался в отрасли, эндшпиль может быть прибыльным, если в остающихся сегментах спроса покупатели не чувствительны к цене или не имеют значительной рыночной власти из-за высоких издержек переключения или других особенностей, подобных тем, о которых говорилось в главе 6. Остающийся спрос не чувствителен к цене, как правило, в тех случаях, когда он основан на замещении выбития и когда спрос со стороны изготовителей первоначального оборудования уже отсутствует. Прибыльность в эндшпиле зависит также от уязвимости сохраняющихся сегментов спроса перед лицом субститутов и обладающих рыночной властью поставщиков, а также от присутствия барьеров мобильности для компаний, обслуживающих оставшиеся сегменты, от атак со стороны фирм, стремящихся компенсировать потери продаж в результате исчезновения сегментов.

### Причины падения спроса

Отраслевой спрос сокращается в силу различных причин, действующих на конкуренцию в период отраслевого спада.

*Технологическое замещение.* Одной из причин снижения спроса является замещение продуктами-субститутами, созданными в результате технологических инноваций (электронные калькуляторы вместо логарифмической линейки) или получившими широкое распространение благодаря соотношению стоимости и качества (синтетические материалы вместо кожи). Расширение масштабов замещения представляет угрозу, так как одновременно воздействует на прибыли и на объем продаж. Этот отрицательный эффект может быть смягчен, если отрасль располагает сегментами спроса, способными противостоять субститутам и имеющими описанные выше благоприятные характеристики. Кроме того, в некоторых отраслях замещение может сопровождаться неопределенностью будущего спроса.

*Демографические факторы.* Другой источник падения спроса — сокращение численности покупателей продукта. В отраслях, производящих продукцию промышленного назначения, демографические факторы вызывают падение, сокращая спрос в отраслях-потребителях. Демографические

изменения как источник падения спроса не сопровождаются конкурентным давлением со стороны продуктов-субститутов. Поэтому, если выход из отрасли, затронутой этими изменениями, происходит мирным путем, остающиеся фирмы могут рассчитывать на перспективную прибыль, сравнимую с прибылью предыдущего периода. Однако демографические изменения часто сопряжены с высокой неопределенностью, которая, как отмечалось выше, оказывает дестабилизирующее влияние на конкуренцию в период спада отрасли.

*Изменения потребностей.* Падение спроса может происходить в результате социальных или иных причин, вызывающих изменения потребностей или вкусов покупателей. Например, потребление сигар сократилось во многом из-за падения их популярности в обществе. Как и демографические факторы, изменения потребностей могут не сопровождаться возрастающим давлением на остающиеся продажи со стороны субститутов. Однако изменения потребностей также связаны с высоким уровнем неопределенности, что заставляло многие фирмы по-прежнему прогнозировать и верить в восстановление спроса. Такая ситуация чревата значительной опасностью для прибыльности в условиях отраслевого спада.

Таким образом, причина падения спроса может служить ключом к правильной оценке фирмами вероятного уровня неопределенности будущего спроса, а также некоторым индикатором прибыльности обслуживания его остающихся сегментов.

## БАРЬЕРЫ ДЛЯ ВЫХОДА

Решающее значение для конкуренции в период спада отрасли имеет способ выхода с рынка. Однако существуют барьеры для выхода, которые заставляют фирмы продолжать конкурировать в отрасли, даже если их уровень прибыли на инвестированный капитал падает ниже нормального. Таким образом, чем выше барьеры для выхода, тем менее благоприятными будут условия для функционирования в отрасли остающихся в ней фирм.

Барьеры для выхода имеют ряд важных источников.

### Специализированные активы и активы длительного пользования

Если активы предприятия (как основной, так и оборотный капитал) имеют высоко специализированный характер, поскольку предназначены

для применения в конкретной компании, бизнесе или локальной производственной единице, это уменьшает ликвидационную стоимость инвестиций и тем самым создает барьеры для выхода. Специализированные активы либо должны быть проданы тому, кто намерен использовать их в том же бизнесе (или даже в том же месте), либо они теряют свою стоимость, а часто и «идут на слом». Число потенциальных покупателей, желающих использовать такие активы в том же бизнесе, как правило, очень невелико, так как их останавливают те же причины, которые заставляют фирму продавать свои активы. Например, завод по производству ацетилена или искусственного волокна имеет столь специализированное оборудование, что оно может быть продано только для аналогичного использования либо отправлено в металлолом. Кроме того, демонтаж и перевозка такого оборудования настолько сложны, что соответствующие затраты могут равняться или превзойти стоимость лома. Когда эти отрасли вступили в фазу спада, потенциальные покупатели, готовые сохранить продаваемые заводы в действии, практически отсутствовали; поэтому заводы были проданы по цене намного ниже их балансовой стоимости, причем некоторые из них — спекулянтам или доведенным до отчаяния работникам тех же предприятий. Стоимость запасов в стадии спада отрасли также может быть очень незначительной, особенно если их обороты в обычный период были довольно низки.

При малой ликвидационной стоимости активов экономически оптимальное для фирмы решение состоит в том, чтобы оставаться в бизнесе, даже если ожидаемая величина будущих денежных потоков не настолько значительна, чтобы компенсировать понесенные потери. Балансовая стоимость активов длительного пользования может существенно превышать их ликвидационную стоимость. Поэтому фирме экономически целесообразно оставаться в бизнесе, несмотря на возможный балансовый убыток, так как приведенные затраты на капвложения превышают альтернативную стоимость инвестированного капитала, которая могла бы быть реализована в случае прекращения бизнеса. В любой ситуации выход из бизнеса, когда балансовая стоимость активов превышает ликвидационную, ведет к их аннулированию, что имеет отрицательные последствия для отрасли, рассматриваемые ниже.

При оценке барьеров для выхода, возникающих благодаря специализации активов, вопрос состоит в том, существуют ли какие-либо рынки для активов с их последующим использованием в действующем предприятии. Иногда такие активы, имеющие незначительную стоимость на внутреннем рынке, могут быть проданы на международных рынках в страны с различным уровнем экономического развития, что повышает их ликвидаци-

онную стоимость и снижает барьеры для выхода. Однако в любом случае стоимость специализированных активов, как правило, будет снижаться по мере движения отрасли к фазе спада. Например, фирма Raytheon продала свое производство телевизионных кинескопов в начале 1960-х годов, когда спрос на них был еще высок, по более высокой ликвидационной стоимости, чем фирмы, пытавшиеся избавиться от излишнего оборудования в начале 1970-х годов, в весьма смутный период для отрасли. В это время американские производители уже не были заинтересованы в таком приобретении, а иностранные фирмы, работавшие на международном рынке, либо уже закупили нужное оборудование, либо располагали значительно большей рыночной силой, поскольку на американском рынке спад был очевиден.

### Постоянные издержки выхода

Часто барьеры создаются высокими постоянными издержками, связанными с выходом из отрасли, которые снижают фактическую ликвидационную стоимость бизнеса. Фирмы обычно несут значительные издержки по урегулированию трудовых отношений; в некоторых странах (например, Италии) они высоки из-за государственной политики сохранения занятости. Выход компании из бизнеса, как правило, требует дорогостоящей постоянной работы квалифицированных менеджеров, адвокатов, бухгалтеров в течение длительного времени. Иногда после прекращения основного производства необходимо выделение средств на изготовление запасных частей; это заставляет фирмы нести убытки, дисконтированная величина которых представляет постоянные издержки выхода. Может потребоваться перестановка и/или переподготовка управленческого и производственного персонала. Прекращение долгосрочных контрактов на покупку материалов или продажу продукции приводит, как правило, к уплате значительных неустоек или же подобные договоры вообще могут быть аннулированы. Во многих случаях фирма должна нести затраты, связанные с передачей контрактов другой фирме.

Часто имеют место также скрытые издержки выхода. Когда решение о закрытии производства становится известным работникам предприятия, это может отразиться на производительности труда и финансовых результатах. Потребители начинают отказываться от сделок, поставщики теряют заинтересованность в выполнении обязательств. Такого рода проблемы, как и проблемы, связанные с реализацией стратегии сбора урожая, которые будут рассмотрены в дальнейшем, могут усилить потери завершающего периода и привести к значительным издержкам выхода.

В то же время иногда выход избавляет фирмы от инвестиций в основной капитал, которые в другом случае она вынуждена была бы сделать. Например, становятся необязательными вложения, связанные с соблюдением нормативов охраны окружающей среды и других требований регулирования. Такие факторы, связанные с дополнительными инвестициями, *способствуют* выходу, поскольку их соблюдение, означающее увеличение вложений без увеличения прибыли, равносильно повышению дисконтированной ликвидационной стоимости фирмы.

### Стратегические барьеры для выхода

Диверсифицированная фирма, даже если она не сталкивается с экономическими барьерами для выхода из конкретного бизнеса, может испытывать барьеры, связанные с тем, что этот бизнес играет существенную роль в общей стратегии фирмы.

*Взаимосвязанность различных видов бизнеса.* Данный бизнес может быть составной частью общей стратегии, охватывающей группу различных видов бизнеса, эффективность которой пострадает в результате его прекращения. Бизнес может играть важную роль в создании отличительных особенностей или имиджа фирмы. Выход из него может нанести ущерб отношениям компании с основными каналами сбыта, а также с поставщиками за счет снижения общего объема закупок. Выход из бизнеса может снизить загрузку совместно используемого оборудования и ухудшить использование других активов, если они не имеют других применений в фирме или не могут быть сданы в аренду на открытом рынке. Фирма, прекращающая поставки потребителю, может не только лишиться себя возможности продавать этому потребителю другую продукцию, но и нанести ущерб отношениям с другими предприятиями, имеющими значительную долю поставок важных материалов и компонентов для нее самой. Барьеры взаимосвязанности зависят также от способности фирмы осуществлять трансферт ресурсов, высвобождаемых из закрывающегося бизнеса, на новые рынки.

*Доступ к финансовым рынкам.* Выход может отрицательно сказаться на доверии рынков капитала к фирме или на ее способности привлечь потенциальных покупателей. Если закрывающийся бизнес достаточно велик по отношению к фирме в целом, выход из него может существенно снизить финансовую кредитоспособность фирмы. Даже если списание активов экономически оправданно с точки зрения самого бизнеса,



оно может негативно отразиться на росте прибылей или иным образом повысить стоимость капитала\*. С этой точки зрения небольшие убытки в течение нескольких лет при продолжении функционирования бизнеса могут быть предпочтительнее, чем большая разовая потеря. Размер списаний зависит от соотношения степени амортизации активов и их ликвидационной стоимости, а также от способности фирмы осуществлять выход из бизнеса постепенно.

*Вертикальная интеграция.* Если бизнес связан вертикальной интеграцией с другими видами бизнеса компании, барьеры для выхода из него зависят от того, затрагивают ли причины спада всю цепочку или только одно ее звено. Так, в примере с ацетиленом потеря им роли традиционного сырья превратила в устаревшие и все последующие процессы химического синтеза, основанные на его применении. Фирма, производящая ацетилен и его продукты, при закрытии производства должна была либо прекратить и последующие производства, либо искать внешнего поставщика. Несмотря на то что в условиях падения спроса на ацетилен она могла бы добиться от поставщика благоприятной цены, в итоге она была бы вынуждена закрыть и последующие производства. В этом примере решение о выходе определило бы решение относительно всей цепочки.

Напротив, если предшествующее в цепочке производство продавало последующему производству свою продукцию, которая устарела благодаря появлению субститута, последующее производство, чтобы не потерять конкурентные позиции, будет сильно заинтересовано в нахождении внешнего поставщика этого субститута. Таким образом, вертикальная интеграция последующих этапов производства может ускорить решение о выходе из начального этапа, поскольку он утратил свое стратегическое значение и превратился в стратегическую помеху для компании в целом.

### Информационные барьеры

Чем теснее связи между различными видами бизнеса компании, особенно при совместном использовании активов или отношениях «поставщик — потребитель», тем сложнее получить точную информацию о реальных результатах функционирования основного бизнеса. Низкие результаты бизнеса могут скрываться за успехами смежников, и фирма в этом случае

\* Диверсифицированная фирма может воспользоваться уменьшением налогооблагаемой базы за счет налогового убытка при списании, что смягчает отрицательное воздействие выхода для денежного потока. Тем не менее это не избавляет от негативных последствий на финансовом рынке. — *Прим. авт.*

не будет в состоянии принять экономически обоснованное решение о его прекращении.

### Управленческие или психологические барьеры

Описанные выше барьеры для выхода основаны на рациональных экономических расчетах (или их невозможности из-за отсутствия информации), но сложности выхода из бизнеса объясняются не только чисто экономическими факторами\*. Изучение многочисленных конкретных ситуаций указывает на психологическую привязанность и преданность менеджеров своему бизнесу, гордость своими способностями и достижениями, а также опасения за свое будущее.

В компании, занятой единственным видом бизнеса, выход из него стоит менеджерам их работы и поэтому воспринимается как событие, имеющее чрезвычайно неприятные последствия с личной точки зрения:

- удар по самолюбию и позор «отступления»;
- разрыв связи с бизнесом, возможно, весьма длительной;
- знак неудачи, способный помешать будущей трудовой мобильности.

Чем длиннее история и устойчивее традиции фирмы и чем меньше возможности перехода в другую компанию и начала новой карьеры для высшего менеджмента, тем больше эти факторы будут затягивать выход из бизнеса.

Многое свидетельствует о том, что личностные и психологические барьеры также свойственны топ-менеджерам диверсифицированных компаний. Менеджеры отделений находятся в таком же положении, как и руководители однопрофильных компаний. Им трудно самим предложить изъятие активов, поэтому бремя решения ложится обычно на высший уровень. Однако самоидентификация с конкретным бизнесом может оказывать сильное влияние и на топ-менеджеров, особенно если этот бизнес является изначальным или давним для фирмы, ее исторической сердцевиной или был основан или приобретен при их непосредственном участии. Например, решение фирмы General Mills о выходе из ее первоначального бизнеса (мукомольное производство), безусловно, было мучительным и принималось фактически на протяжении многих лет.

\* Это утверждение предполагает, что менеджмент обладает определенной реальной властью, чтобы действовать не в интересах акционеров. Очевидно, что в случае, когда менеджеры являются акционерами, имеет место наибольшая возможность и вероятность психологических барьеров. — *Прим. авт.*

Гордость и забота о внешнем имидже также свойственны топ-менеджерам диверсифицированных фирм, опять-таки, прежде всего в тех случаях, когда они принимали личное участие в бизнесе, который собирались закрывать. Более того, диверсифицированные компании имеют возможность финансировать убыточный бизнес за счет прибыльного, а иногда и скрывать низкие показатели проблемных отделений, чего лишены однопрофильные фирмы. Такая возможность открывает дорогу для вмешательства психологических факторов в принятие решений о закрытии, несмотря на то что одним из преимуществ диверсификации считается более беспристрастное и объективное рассмотрение инвестиционных решений.

Как показывает изучение конкретных ситуаций, управленческие барьеры для выхода могут быть настолько высокими, что даже при хронически неудовлетворительных результатах решение не принимается до тех пор, пока не произойдет смена высшего руководства\*. Хотя такая ситуация возникает крайне редко, трудно не согласиться с тем, что решение о выходе из бизнеса является наиболее неприятным для менеджмента шагом\*\*.

Управленческие барьеры для выхода снижаются при наличии соответствующего опыта. Например, они менее распространены в фирмах, действующих в широком спектре химических производств, где технологические неудачи и появление продуктов-субститутов являются обычным явлением; в отраслях с коротким жизненным циклом продуктов; в фирмах с высокими технологиями, более восприимчивых к замене уходящих или принятию новых направлений бизнеса.

### Барьеры, связанные с государственной политикой и социальными последствиями

В некоторых ситуациях, более характерных для иностранных государств, чем для США, закрытие бизнеса становится почти невозможным из-за государственной политики занятости и местного развития. Ценой закрытия могут быть уступки со стороны других подразделений компании или другие неприемлемые условия. Даже при отсутствии формального вмешательства правительства давление со стороны местного сообщества и политических объединений может быть достаточно сильным, в зависимости от ситуации, в которой находится компания.

\* См., например, Gilmour (1973). — Прим. авт.

\*\* Решение проблем управленческих барьеров рассматривается в: Porter (1976). — Прим. авт.

Близким к этому фактором является социальная ответственность многих менеджеров перед своими работниками и местными сообществами, которая не измеряется в долларах и центах, но тем не менее вполне реальна. Закрытие бизнеса часто означает лишение людей работы и нанесение ущерба местной экономике. Эти факторы обычно переплетаются с психологическими барьерами. Например, в Канаде в период депрессии в целлюлозно-бумажной промышленности проявилась значительная озабоченность последствиями закрытия заводов в провинции Квебек, многие из которых являлись единственными предприятиями в городах. Менеджеры оказались в крайне сложном положении, свое формальное и неформальное воздействие употребило и правительство\*.

Действие рассмотренных барьеров для выхода может приводить к тому, что фирма продолжает конкурировать в отрасли, несмотря на ухудшение финансовых показателей. Рынок сжимается, но производственные мощности остаются в отрасли, и конкуренты жестоко сражаются за выживание. При наличии высоких барьеров для выхода даже наиболее сильным и благополучным фирмам трудно избежать последствий отраслевого спада.

### Механизм ликвидации активов

Способ ликвидации активов может оказать существенное влияние на потенциальную прибыльность отрасли, переживающей спад. Например, в канадской целлюлозно-бумажной промышленности заводы в основном не закрывались, а были проданы группе предпринимателей со значительной скидкой к балансовой стоимости. Новые менеджеры, имея меньший объем инвестиций, могли принимать решения относительно ценообразования и других направлений стратегии, которые были рациональны для них, но наносили огромный ущерб оставшимся фирмам. Продажа активов со скидкой работникам предприятия может иметь такой же эффект. Таким образом, если активы размещаются *внутри отрасли* и затем не выводятся, последствия для дальнейшей конкуренции еще более негативны, чем если бы прежние собственники оставались в бизнесе.

Почти столь же негативна для отрасли ситуация, когда в период спада пришедшие в упадок фирмы продолжают удерживаться на плаву за счет государственных субсидий. В этом случае сохранение мощностей сопро-

\* Подробно роль государства в период отраслевого спада рассмотрена в работах Mehta (1978). — Прим. авт.

вождается принятием решений на совершенно иной экономической основе, что может еще более ослаблять потенциал прибыльности отрасли.

## НЕУСТОЙЧИВОСТЬ СОПЕРНИЧЕСТВА

Из-за снижения объемов продаж фаза отраслевого спада отличается особенно жестокими ценовыми войнами между конкурентами. В этот период описанные в главе 1 условия, определяющие неустойчивое состояние конкурентного соперничества, усиливают свое воздействие на прибыльность. Для наиболее интенсивной борьбы между оставшимися в отрасли фирмами характерны следующие ситуации:

- продукт отрасли является предметом потребления;
- постоянные издержки отличаются высоким уровнем;
- многие фирмы удерживаются в отрасли из-за высоких барьеров для выхода;
- некоторые фирмы считают необходимое поддержание своей позиции в отрасли задачей стратегической важности;
- позиции остающихся в отрасли фирм относительно сбалансированы и ни одна из них не может выиграть конкурентную битву;
- относительные конкурентные позиции фирм характеризуются неопределенностью, поэтому многие из них в попытке их изменить предпринимают неудачные действия.

Неустойчивое состояние конкуренции может еще более обостряться под влиянием поставщиков и каналов сбыта. С точки зрения поставщиков отрасль в фазе спада становится менее значимым потребителем, что может отражаться на ценах и обслуживании\*. В период спада влияние каналов сбыта будет также возрастать, поскольку они обслуживают многие фирмы, контролируют условия хранения и размещения товара или способны воздействовать на решения конечного потребителя. Например, покупка сигар является импульсивным действием, поэтому успех продаж зависит от размещения товара на прилавке. В период спада этой отрасли прибыльность торговли товаром также снизилась, а власть каналов сбыта существенно возросла.

\* С другой стороны, если отрасль является основным потребителем для поставщиков, они могут попытаться помочь ей в преодолении спада. — Прим. авт.

С точки зрения отраслевой конкуренции в период спада, вероятно, худшей является ситуация, когда одна или две фирмы, имеющие относительно слабые стратегические позиции в отрасли, обладают в то же время значительной долей общих ресурсов и твердо намерены оставаться в отрасли в стратегической перспективе. Слабость заставляет их пытаться исправить позиции с помощью отчаянных действий, подобных снижению цен, а их способность к выживанию за счет ресурсов вынуждает другие фирмы отвечать тем же, что угрожает всей отрасли.

## Стратегические альтернативы периода отраслевого спада

Стратегия в период спада, как правило, сосредоточена на альтернативах выхода из бизнеса или сбора урожая. Однако существует определенный выбор стратегий, хотя и не все они осуществимы в условиях конкретной отрасли. Спектр возможных стратегий может быть выражен в виде четырех базовых подходов к конкуренции, осуществляемых независимо друг от друга или в некоторых случаях последовательно (табл. 12.1). На практике различия между этими вариантами стратегии не всегда четки, однако их цели и инвестиционные последствия существенно различаются, поэтому целесообразно их рассматривать по отдельности. Классической целью стратегий в период спада, в том числе стратегий ликвидации бизнеса и сбора урожая, является изъятие капиталовложений. В то же время, проводя стратегии лидерства и занятия ниши, фирма может фактически инвестировать в укрепление позиции.

Отложив пока вопрос о согласовании стратегии с конкретными условиями отрасли или фирмы, рассмотрим факторы, определяющие каждый вариант стратегии и обычные тактические шаги по ее реализации.

Таблица 12.1

Стратегические альтернативы			
Стратегия лидерства	Стратегия занятия ниши	Стратегия сбора урожая	Стратегия быстрого выхода
Приобретение лидирующей позиции в отношении доли рынка	Создание или защита сильной позиции в определенном сегменте	Контролируемое изъятие капиталовложений с использованием преимушеств сильной позиции	Ликвидация капиталовложений на наиболее раннем этапе спада

## СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРСТВА

Целью стратегии лидерства является использование особенностей структуры отрасли в фазе спада, которые дают возможность одной или нескольким фирмам, остающимся в отрасли и обладающим соответствующим потенциалом, добиться лидирующих позиций и более высокой прибыльности по сравнению с конкурентами. Фирма стремится стать либо единственной, либо одной из немногих в отрасли. Выполнив эту задачу, фирма переходит к стратегии удержания позиции или контролируемого сбора урожая в зависимости от последующей динамики отраслевых продаж\*. Эта стратегия целесообразна при условии, что, достигнув лидерства, фирма приобретает больше возможностей для удержания своей позиции или для сбора урожая, чем в любом другом случае (с учетом потребности в инвестициях).

Тактические шаги, способствующие реализации стратегии лидерства, состоят в следующем:

- инвестирование в активные конкурентные действия в сфере ценообразования, маркетинга и пр. с тем, чтобы добиться увеличения доли рынка и вынудить другие фирмы выводить мощности из отрасли;
- приобретение доли рынка за счет поглощения конкурентов или покупки их производств по ценам, превышающим альтернативные возможности их продажи, вследствие чего снижаются барьеры для выхода конкурентов из отрасли;
- покупка и вывод из отрасли мощностей конкурентов, что также снижает барьеры для их выхода и блокирует продажу мощностей внутри отрасли; например, по этой причине фирма, лидирующая в области производства механических датчиков, постоянно предлагает более слабым конкурентам продать активы;
- применение других способов снижения барьеров для выхода конкурентов из отрасли, например производства запасных частей для их продукции, принятия на себя долгосрочных контрактов, производства для них товаров под специальной маркой с тем, чтобы они могли прекратить производственные операции;

\* Инвестирование в условиях рынка, имеющего низкие или отрицательные темпы роста, как правило, рискованно, поскольку капитал может оказаться замороженным и не поддаваться восстановлению за счет прибыли или ликвидации. Предпосылкой стратегии лидерства является такая позиция фирмы и такая структура отрасли, которые обеспечивают возмещение реинвестирования, даже произведенного на завершающих этапах развития отрасли. — *Прим. авт.*

- демонстрация твердого намерения оставаться в бизнесе с помощью публичных заявлений и соответствующего поведения;
- демонстрация явного превосходства на основе конкурентных действий, предотвращающих попытки противодействия;
- составление и распространение достоверной информации, снижающей неопределенность относительно будущих тенденций спада, что мешает переоценке конкурентами реальных перспектив отрасли и желанию оставаться в ней;
- повышение рисков конкурентов, остающихся в отрасли, за счет форсирования реинвестиций в освоение новых продуктов или технологические инновации.

## СТРАТЕГИЯ ЗАНЯТИЯ НИШИ

Цель данной стратегии состоит в нахождении сегмента рынка (или спроса), который не только позволит поддерживать стабильность или медленное снижение спроса, но и будет обладать структурными характеристиками, обеспечивающими высокие прибыли. В этом случае фирма инвестирует в укрепление своей позиции в этом сегменте. Целесообразными могут быть некоторые действия, соответствующие стратегии лидерства и направленные на снижение барьеров для выхода конкурентов или уменьшение неопределенности в отношении данного сегмента. В конечном итоге фирма может перейти к стратегии сбора урожая или стратегии выхода.

## СТРАТЕГИЯ СБОРА УРОЖАЯ

При стратегии сбора урожая фирма нацелена на оптимизацию денежного потока. Это достигается за счет прекращения или значительного урезания новых инвестиций, снижения эксплуатационных расходов, расходов на рекламу, исследования и разработки, использования любых возможностей для повышения цен или извлечения выгод из репутации фирмы, полученной в период предшествующей деятельности. Другими распространенными тактическими средствами сбора урожая являются:

- сокращение количества моделей продукции;
- сокращение числа используемых каналов сбыта;
- устранение мелких потребителей;

- снижение качества обслуживания по показателям сроков доставки (накопления запасов), проведения ремонтных работ или помощи при продаже.

В конечном итоге бизнес продается или ликвидируется.

Не все предприятия способны осуществлять стратегию сбора урожая. Ее условиями являются накопленные в прошлом реальные преимущества, позволяющие фирме существовать, а также состояние отрасли, не ухудшающееся до жестокой битвы. Если фирма не обладает преимуществами, повышение цен и снижение качества ее продукции, свертывание рекламы или другие тактические меры приведут к резкому сокращению объема продаж. Если структура отрасли способствует неустойчивости в период спада, конкуренты воспользуются прекращением фирмой инвестиций для захвата доли рынка или снижения цен, тем самым сводя к нулю усилия фирмы по снижению издержек. Кроме того, для некоторых предприятий сбор урожая затруднен отсутствием возможностей постепенного сокращения затрат; в крайнем случае предприятие может быстро подойти к черте, за которой оно не сможет поддерживать свои операции.

Тактические средства сбора урожая имеют существенное различие: одни из них *видимы* для потребителя (например, повышение цен, свертывание рекламы), другие нет (например, снижение качества послепродажного обслуживания, прекращение мелких операций). Фирма, не имеющая относительных преимуществ, вероятно, будет вынуждена ограничиться скрытыми действиями, которые могут дать положительный результат, а могут и не принести значительного увеличения денежного потока, что зависит от характера бизнеса.

Среди всех стратегических альтернатив в фазе спада стратегия сбора урожая предъявляет самые высокие требования к административному управлению, которое, однако, не получило достаточного освещения в литературе по менеджменту. На практике контролируемой ликвидацией очень сложно управлять из-за проблем, связанных с моральным состоянием работников и сохранением кадров, доверием со стороны поставщиков и потребителей, мотивацией менеджеров. Определение предприятия как объекта для сбора урожая на основе методов комплексного планирования, рассмотренных в главе 3, никак не может служить фактором мотивации. В некоторых компаниях, например General Electric и Mead Corporation, предпринимались усилия по адаптации управленческих стимулов к особым условиям этой стратегии, но результаты этих усилий еще не ясны. Остаются и другие управленческие проблемы, связанные со стратегией сбора урожая.

## СТРАТЕГИЯ БЫСТРОГО ВЫХОДА

Данная стратегия основана на предположении, что фирма способна максимизировать чистое возмещение инвестиций в бизнес путем его продажи в самом начале фазы отраслевого спада, а не путем сбора урожая с последующей продажей или какой-либо иной стратегии. Ранняя продажа бизнеса, как правило, максимизирует стоимость, которую фирма может реализовать от его продажи, поскольку чем раньше продается бизнес, тем больше неопределенность относительно фактического будущего падения спроса и больше вероятность того, что другие рынки для активов, например иностранные, еще не насыщены.

В некоторых ситуациях целесообразно выйти из бизнеса *до* стадии спада, то есть в фазе зрелости отрасли. Когда наступление спада станет ясным, покупатели активов внутри и за пределами отрасли будут обладать большей рыночной властью. С другой стороны, ранняя продажа влечет риск, связанный с тем, что прогнозы фирмы относительно будущего могут оказаться неверными.

Быстрый выход из бизнеса может поставить фирму перед необходимостью преодоления барьеров, связанных, например, с имиджем и стратегическими взаимосвязями, хотя ранний выход, как правило, в определенной мере смягчает эти факторы. Кроме того, чтобы облегчить решение подобных проблем, фирма может использовать выпуск продукции под специальной торговой маркой или продать производство определенных видов продукции конкурентам.

## Выбор стратегии в фазе спада

Вышесказанное дает возможность определить ряд аналитических шагов для определения позиции фирмы в отрасли, переживающей фазу спада.

- В какой мере структура отрасли способствует благоприятному (потенциально прибыльному) протеканию фазы спада с учетом условий, рассмотренных в части I?
- Каковы барьеры для выхода, стоящие перед каждым из значительных конкурентов? Кто выйдет быстро и кто останется в отрасли?
- Какова относительная прочность конкурентных позиций остающихся в отрасли фирм в сохраняющихся сегментах спроса? Насколько серьезно должна ухудшиться их позиция, чтобы вызвать необходимость выхода с учетом соответствующих барьеров?

- Каковы барьеры для выхода, стоящие перед данной фирмой?
- Каковы относительные позиции фирмы в условиях сохраняющихся сегментов спроса?

Процесс выбора стратегии для фазы спада состоит в сопоставлении желательности дальнейшего пребывания в отрасли с относительной позицией фирмы. При этом ключевые преимущества и слабости фирмы, определяющие ее позицию, могут отличаться от тех характеристик, которые были свойственны ей на ранних этапах развития отрасли; они связаны с сегментами спроса, которые будут сохраняться в дальнейшем, и с конкретными условиями конкуренции в фазе спада. Для стратегий лидерства и удержания ниши также важна убедительность факторов, побуждающих конкурентов к выходу. Для фирм, имеющих различные позиции, оптимальными будут и различные стратегии.

Примерная схема анализа для выбора стратегии фирмы показана на рис. 12.1.

Если структура отрасли способствует благоприятному протеканию фазы отраслевого спада благодаря незначительной неопределенности, низким барьерам для выхода и т.д., фирма, обладающая преимуществами, может



Рис. 12.1. Схема анализа для выбора стратегии фирмы

либо добиваться лидерства, либо защищать свою нишу — в зависимости от структурных условий, позволяющих конкурировать в большинстве сохраняющихся сегментов или требующих выбора одного или двух из них. Фирма, обладающая преимуществами, имеет шанс занять лидирующую позицию (конкуренты, проигрывающие борьбу, выйдут из отрасли), а коль скоро такая позиция достигнута, структурные условия позволят извлекать из нее выгоды. Если фирма не располагает конкретными преимуществами, она вряд ли способна захватить лидерство как в отрасли в целом, так и в отдельной нише, однако такая фирма может воспользоваться благоприятными условиями отрасли для прибыльного ведения стратегии сбора урожая. Она может также выбрать вариант раннего выхода, что будет зависеть от успешности сбора урожая и возможностей продажи бизнеса.

Когда условия отраслевого спада неблагоприятны из-за высокого уровня неопределенности, высоких барьеров для выхода конкурентов и/или неустойчивости конкурентного соперничества, инвестирование в стратегию лидерства, как и в стратегию удержания ниши, вряд ли принесет результат. Если фирма обладает сильной относительной позицией, то, как правило, целесообразно воспользоваться ею, заняв защищенную нишу или обратившись к стратегии сбора урожая. Если у фирмы нет особых преимуществ, то хорошей рекомендацией для нее будет ликвидация бизнеса, причем быстрая настолько, насколько позволят барьеры для выхода, поскольку другие остающиеся в отрасли фирмы будут иметь шансы успешно атаковать ее позицию и, вероятно, сделают это без промедления.

В представленной схеме есть еще одно, третье измерение — стратегические потребности фирмы в продолжении бизнеса. Например, стратегические потребности в денежном потоке могут склонить решение в пользу стратегии сбора урожая или быстрого выхода, несмотря на то что другие факторы говорят в пользу стратегии лидерства. Практически, чтобы выработать правильную стратегию, фирма должна оценить характер своих стратегических потребностей и сопоставить их с другими условиями, характерными для этого этапа.

Следует также обратить внимание на возможные преимущества *раннего принятия обязательств* в отношении той или иной стратегии. Так, раннее принятие стратегии лидерства может означать подачу сигналов, толкающих конкурентов к выходу из отрасли, а также дает преимущество во времени, необходимое для реализации этой стратегии. Раннее принятие стратегии выхода несет выгоды, о которых уже говорилось выше. Откладывание выбора на более поздний срок снижает вероятность принятия наиболее конструктивных стратегий и вынуждает фирму обратиться к стратегии удержания ниши или сбора урожая.

Главный момент в стратегии периода отраслевого спада, особенно стратегии агрессивного типа, — найти меры, заставляющие конкретных конкурентов выйти из отрасли. Некоторые из них были отмечены при рассмотрении стратегии лидерства. В ряде случаев агрессивная стратегия на этом этапе приобретает смысл лишь после фактического выхода из отрасли конкурента, имеющего значительную долю рынка. В таких случаях фирма может занять выжидательную позицию, обратившись к стратегии сбора урожая, до тех пор, пока основной конкурент не примет то или иное решение. Если лидер решает выйти из отрасли, фирма будет готова к вложению средств, а если он остается, она может продолжать сбор урожая или немедленно ликвидировать бизнес.

### Ловушки на этапе спада

Многие фирмы не соблюдают важнейшее требование согласованности между структурными характеристиками отрасли и стратегическим выбором, отраженное на рис. 12.1. Поиск соответствующей этой схеме позиции фирмы связан с большой и кропотливой аналитической работой. Как показывает изучение фазы отраслевого спада, на этом этапе существуют и другие потенциальные ловушки.

*Отсутствие объективного восприятия спада.* Задним числом легко предостеречь фирмы от излишнего оптимизма в отношении перспектив оживления отраслей. Тем не менее естественная неопределенность будущего не оправдывает неспособность некоторых фирм объективно оценивать перспективы спада, объясняемую длительной самоидентификацией с отраслью или слишком узким восприятием продуктов-субститутов. Присутствие высоких барьеров для выхода может также оказать влияние на восприятие менеджерами своего окружения. Они ищут основания для оптимизма, так как пессимистические признаки слишком болезненны. Исследование многих отраслей на этом этапе показывает, что наиболее объективный подход к управлению процессом спада свойствен фирмам, которые также участвуют и в отрасли, производящей продукт-субститут. Эти фирмы имеют более четкое представление о перспективах субститута и угрозах, содержащихся в фазе спада.

*Война на истощение.* Борьба с конкурентами, имеющими высокие барьеры для выхода, обычно ведет к катастрофе. Такие конкуренты вынуждены вести энергичные ответные действия и будут вкладывать средства, чтобы сохранить свои позиции.

*Стратегия сбора урожая без явных преимуществ.* Как правило, только исключительно благоприятная структура отрасли может спасти от провала фирму, проводящую стратегию сбора урожая, не имея явных преимуществ. Как только фирма начнет сворачивать деятельность в сфере маркетинга или обслуживания или повышает цены, потребители быстро переориентируют свои деловые связи. В процессе реализации стратегии сбора урожая ликвидационная стоимость бизнеса также может быть растратчена. Наличие конкурентных и управленческих рисков требует четкого обоснования данной стратегии.

### Подготовка к фазе спада

Если фирма способна заранее прогнозировать отраслевые условия на этапе спада, она сможет улучшить свою позицию, предпринимая соответствующие шаги еще на этапе зрелости. В некоторых случаях подобные меры не требуют значительных затрат с точки зрения стратегической позиции фирмы на этапе зрелости.

- Минимизация инвестиций или других действий, ведущих к повышению барьеров для выхода, возникающих в результате любых из рассмотренных ранее факторов.
- Придание стратегической значимости сегментам рынка, которые будут благоприятны в условиях фазы спада.
- Создание издержек переключения в этих сегментах.

# 13

## КОНКУРЕНЦИЯ В ГЛОБАЛЬНЫХ ОТРАСЛЯХ

Глобальной отраслью является та, в которой стратегические позиции конкурентов на основных географических или национальных рынках фундаментальным образом подвержены воздействию со стороны их глобальных позиций\*. Например, стратегическая конкурентная позиция фирмы IBM на компьютерном рынке Франции и Германии значительно улучшилась благодаря технологии и методам маркетинга, разработанным в других подразделениях компании, а также благодаря скоординированной глобальной производственной системе. При анализе конкуренции в глобальной отрасли необходимо исследовать экономику отрасли и конкурентов на различных географических и национальных рынках как целое.

В глобальных отраслях фирма должна вести конкуренцию на основе координации в масштабах мирового рынка, в противном случае она окажется в стратегически невыгодном положении. Существуют отрасли, определяемые как международные, поскольку в них действуют многонациональные компании, тем не менее они не обладают существенными особенностями

\* Глава написана при участии Томаса Хоута, Эйлин Радден и Эрика Ворга (Boston Consulting Group), а также научного сотрудника и участника программ MBA Нила Бхадкамкара. — Прим. авт.

глобальной отрасли. Например, такие многонациональные компании, как Nestlé, Pet, CPC, выпускающие расфасованные продовольственные товары, действуют во многих странах. Однако, за исключением ограниченной сферы разработки продукции, их дочерние компании полностью автономны, а итоги конкуренции оцениваются в рамках странового подхода. В этом случае успех фирмы не связан с задачей конкуренции в международном масштабе. Таким образом, отрасли, в которых действуют многонациональные конкуренты, не всегда являются глобальными отраслями. Вместе с тем необходимо учитывать, что определение «глобальность» неизбежно носит относительный характер, поскольку масштабы стратегических преимуществ, получаемых фирмами благодаря международной конкуренции, существенно различаются в зависимости от отрасли.

В 1970-е годы происходил процесс глобализации все большего числа отраслей, который продолжается в настоящее время и, по всей вероятности, в дальнейшем будет только усиливаться. Объемы международной торговли и иностранных инвестиций существенно возросли. Изменения стратегических позиций, которые сопровождают превращение отрасли в глобальную, протекают быстро и драматично. Телевизоры, мотоциклы, швейные машины, автомобили представляют лишь некоторые наиболее заметные, хотя и вполне типичные примеры. Движение к глобализации сравнимо с эволюцией отраслей американской промышленности от региональной к общенациональной конкуренции в период 1890–1930 гг.; в основе этих явлений лежат во многом сходные фундаментальные причины, о которых речь пойдет позднее. Более того, тенденции глобальной конкуренции могут иметь столь же далеко идущие последствия. Менеджеры практически в каждой отрасли должны рассматривать глобальную конкуренцию как возможность, если не как уже наступившую реальность.

Между национальной и международной конкуренцией существует множество различий, учитываемых при разработке международной конкурентной стратегии. К ним прежде всего относятся:

- различия между странами в стоимости факторов производства;
- различные условия иностранных рынков;
- различная роль иностранных государств;
- различия целей, ресурсов и способностей осуществлять мониторинг иностранных конкурентов.

Тем не менее *структурные факторы и рыночные силы, действующие в глобальных отраслях, те же*, что и на внутренних рынках. Структурный анализ



глобальных отраслей должен охватывать действующих иностранных конкурентов, более широкий состав потенциальных конкурентов, более широкий спектр возможных субститутов, а также учитывать большую вероятность различия целей, личностных качеств персонала, стратегических приоритетов фирм. Здесь действуют те же пять конкурентных сил, описанных в главе 1, и те же основные структурные факторы определяют силу их влияния. Как мы увидим, наиболее успешные глобальные стратегии основаны на учете этих рыночных сил в их несколько ином (и более сложном) контексте.

В данной главе концептуальная основа, разработанная в части I, применяется к исследованию характерных для глобальных отраслей экономических и конкурентных проблем. Центральная проблема анализа может быть сформулирована как в положительной, так и в отрицательной форме. Извлекает ли фирма стратегическое преимущество за счет конкуренции в отрасли на глобальной основе? В какой мере международная конкуренция представляет угрозу для фирмы? При исследовании этой проблемы в главе прежде всего рассматриваются структурные условия, которые стимулируют конкуренцию в глобальном масштабе, а также препятствуют ей. Этот анализ, включающий внешние условия и стратегические нововведения, вызывающие глобальную конкуренцию, представляет важную основу для понимания эволюции отраслей в направлении глобализации. Далее будут рассмотрены важные стратегические проблемы конкуренции в глобальных отраслях и возможные стратегические альтернативы. В заключение исследуются некоторые тенденции, потенциально воздействующие на глобальную конкуренцию, в том числе обстоятельства, способствующие или препятствующие конкуренции со стороны фирм новых индустриальных стран (НИС), таких как Южная Корея и Сингапур, которые превратились в важные элементы глобальных отраслей.

### Источники и препятствия глобальной конкуренции

Тремя основными механизмами участия фирм в международных операциях являются предоставление лицензий, экспорт и прямые иностранные инвестиции. Обычно первые шаги фирмы на международной арене начинаются с экспорта или лицензирования, и лишь после приобретения международного опыта рассматривается возможность инвестирования. В тех отраслях, где конкуренция носит действительно глобальный характер, присутствуют экспорт или прямые иностранные инвестиции. Однако если значительные экспортные потоки между многими странами служат надежным признаком

глобальной конкуренции в отрасли, этого нельзя сказать о прямых иностранных инвестициях. Эти инвестиции могут означать наличие в других странах, по существу, независимых дочерних компаний, конкурентные позиции которых зависят от их активов и конкретных условий в соответствующих странах.

Важно то, что отрасль становится глобальной по причине существования экономических (или иных) преимуществ, возникающих в результате ведения скоординированной конкуренции на многих национальных рынках. Существует ряд характерных источников преимуществ глобальной стратегии, а также препятствий для их достижения\*. Задача аналитика состоит в их оценке в условиях конкретной изучаемой отрасли и ответе на вопрос, является ли отрасль глобальной и как соотносятся факторы, способствующие и препятствующие возникновению преимущества глобальной конкуренции.

### ИСТОЧНИКИ ПРЕИМУЩЕСТВ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Источники глобального преимущества имеют в своей основе четыре причины: обычное сравнительное преимущество; экономию на масштабе или кривые обучения, превышающие возможности отдельных национальных рынков; преимущества за счет дифференциации продукта; придание рыночной информации и технологии характера общественного блага\*\*.

*Сравнительное преимущество.* Сравнительное преимущество является классическим фактором глобальной конкуренции. Страна или страны, имеющие значительные преимущества в стоимости или качестве факторов производства продукта, станут местом его размещения, а экспортные потоки направятся в другие страны мира. Стратегическая позиция глобальной фирмы в странах, обладающих такими преимуществами, становится решающей для ее международной позиции.

*Экономия на масштабе в сфере производства.* При наличии экономии на масштабе в производстве продукта (или предоставлении услуги), выходящем за рамки основных национальных рынков, фирма приобретает потенциальное преимущество в издержках за счет централизации производства и

\* Здесь имеется параллель, хотя и на другом уровне, с источниками фрагментации отрасли и путями их преодоления, рассмотренными в главе 9. — *Прим. авт.*

\*\* Общественным благом (как, например, технологическая инновация) является то, что независимо от первоначальных инвестиций при создании может затем многократно использоваться бесплатно. — *Прим. авт.*

глобальной конкуренции. Например, современные заводы по производству инструментальной стали рассчитаны на минимальный эффективный объем выпуска продукции, покрывающий 40% потребности мирового рынка. Иногда основную роль в достижении экономии на глобальном производстве играют преимущества вертикальной интеграции; это имеет место в тех случаях, когда эффективный масштаб вертикально интегрированной системы превышает размер национальных рынков. Достижение экономии в производстве предполагает необходимое развитие экспорта между странами.

*Глобальный опыт.* Возможность продажи продукции на рынках многих стран способна принести выгоду, если накопление опыта в области технологии, находящейся в исключительной собственности владельца, ведет к существенному снижению издержек. Большой объем продаж и опыт, накапливаемый на многих рынках, ведут к стоимостному преимуществу глобального конкурента. Примером может служить приобретение фирмой Toyota господствующих позиций в производстве автопогрузчиков малой грузоподъемности. Глобальная конкуренция способствует более быстрому накоплению опыта, даже если кривая обучения выравнивается, в конечном счете, наряду с достижением возможных объемов выпуска в условиях конкуренции на отдельном географическом рынке. Поскольку в рамках компании обмен опытом между подразделениями способствует его накоплению, стоимостное преимущество глобальной конкуренции может быть достигнуто даже при отсутствии централизации производства, то есть когда оно осуществляется на каждом национальном рынке в отдельности.

*Экономия на масштабе в сфере логистики.* Глобальный конкурент приобретает стоимостное преимущество, если постоянные издержки международной системы логистики распределяются за счет обслуживания многих национальных рынков. Экономия на масштабе в сфере логистики при глобальной конкуренции возникает также благодаря возможности использования более специализированных систем, например специализированных грузовых судов. В частности, японские фирмы добились значительной экономии издержек за счет применения специальных транспортных средств для перевозки сырьевых материалов, стали, автомобилей. Функционирование в международном масштабе позволяет полностью пересмотреть системы логистики.

*Экономия на масштабе в сфере маркетинга.* Хотя многие элементы функции маркетинга неизбежно связаны с каждым национальным рынком, в некоторых отраслях возможна экономия на масштабе в этой сфере, выходящем за рамки отдельных рынков. Таковыми являются прежде всего отрасли, в ко-

торых общая система сбыта обслуживает весь мировой рынок. Примерами служат промышленное строительство, самолетостроение или производство турбогенераторов, где функции сбыта чрезвычайно сложны и осуществляются нерегулярно путем переговоров с ограниченным числом покупателей. Таким образом, глобальная фирма имеет возможность распределить постоянные издержки дорогостоящего функционирования группы высококвалифицированных специалистов по многим национальным рынкам.

Потенциальная экономия в сфере маркетинга возникает также при глобальном использовании собственных методов маркетинга. Возможность бесплатно применить на многих рынках знания, приобретенные лишь на одном из них, дает глобальной фирме преимущество в издержках\*. Например, приемы маркетинга, выработанные фирмами McDonald's или Timex, оказались эффективными в мировом масштабе. Хотя обычно фирма вынуждена тратить средства на рекламу бренда на каждом из рынков, некоторые бренды перешагивают географические границы и получают международное признание через коммерческую прессу, техническую литературу, культурный обмен или благодаря другим факторам, не требующим инвестиций от фирмы.

*Экономия на масштабе в сфере закупок.* Глобальная фирма обретает преимущество в издержках, когда потенциальная экономия на масштабе в сфере закупок, возникающая благодаря рыночной власти или снижению издержек поставщиков за счет долгосрочных отношений, превышает уровень, необходимый для конкуренции на рынках отдельных стран. Например, глобальные производители телевизоров оказываются способными приобретать транзисторы и другие элементы по более низким ценам. Это преимущество наиболее вероятно, когда объемы закупок, производимых отраслью, умеренны по сравнению с масштабами производства в отрасли, поставляющей сырье или компоненты; при больших объемах закупок рыночная власть может оказаться значительно слабее. Аналогичным потенциальным преимуществом обладают фирмы, непосредственно занятые добычей сырья (полезных ископаемых) или производством сырьевых продуктов (сельское хозяйство). Например, если эффективная мощность добывающего предприятия превышает потребность фирмы в данном сырьевом продукте для нужд конкуренции на крупном национальном рынке, то такая фирма, оперирующая на уровне эффективного объема и конкурирующая в глобальном масштабе,

\* При этом могут иметь место затраты, связанные с адаптацией знаний к условиям конкретного географического рынка. Этот вопрос будет рассмотрен далее в данной главе. — Прим. авт.

будет иметь преимущество в издержках. Глобальная конкуренция является условием достижения этого преимущества, что предполагает, однако, необходимость для фирмы продажи сырьевых излишков другим фирмам, чтобы работать на уровне эффективного объема добычи сырья.

*Дифференциация продукта.* В некоторых отраслях, особенно связанных с передовой технологией, глобальная конкуренция может дать фирме преимущество в репутации и доверии. Например, фирма, выпускающая модную косметическую продукцию и создающая имидж для успешной конкуренции в Японии, имеет большой выигрыш за счет присутствия в Париже, Лондоне и Нью-Йорке.

*Патентованная технология продукта.* Экономия при глобальных операциях может возникать за счет использования патентованной технологии на рынках различных стран. Это особенно важно, когда экономия на масштабе в сфере исследований и разработок составляет значительную величину по отношению к объему продаж на отдельных рынках. Технологические преимущества глобальных фирм особенно велики в таких отраслях, как производство компьютеров, полупроводников, турбин, авиационная промышленность. В ряде случаев технологический прогресс настолько дорог, что фактически требует для возмещения затрат сбытовых операций в глобальном масштабе. Глобальная конкуренция, кроме того, может предоставить источники информации о технологических достижениях и способствовать повышению технологической конкурентоспособности фирмы.

*Мобильность производства.* Особый случай экономии на масштабе и экономии за счет совместного использования патентованной технологии возникает в результате мобильности производства продукта или услуги. Например, при реализации крупных строительных проектов фирма перемещает строительные бригады из одной страны в другую; нефтяные танкеры перевозят нефть в любую часть мира; сейсмические партии, установки для бурения нефтяных скважин, специалисты консалтинговых фирм также мобильны. В таких отраслях постоянные издержки, связанные с созданием и функционированием организации и приобретением патентованной технологии, могут быть без труда распределены по операциям на многих страновых рынках. Кроме того, фирма может инвестировать в квалифицированные кадры или мобильное оборудование в объемах, превышающих потребности удовлетворения спроса на любом из отдельных рынков, — это еще один пример экономии на масштабе, превышающем размеры отдельного рынка.

Часто имеет место сочетание различных источников глобального преимущества и взаимодействие между ними. Например, экономия в производстве открывает возможность для проникновения на иностранные рынки, что ведет к экономии в логистике или в сфере закупок.

Значение каждого источника глобального преимущества зависит от двух факторов. Во-первых, от величины экономии, получаемой в результате глобальных операций данного бизнеса, в сравнении с общим объемом издержек. Во-вторых, от значимости тех аспектов бизнеса, в которых проявляется преимущество глобальной конкуренции, для конкурентной позиции фирмы. Тем не менее в некоторых отраслях преимущество в той области, которая представляет незначительную долю совокупных издержек (например, в сфере сбыта), может иметь весьма большое значение для успеха конкуренции. В этом случае даже небольшое снижение издержек или повышение эффективности, получаемые в результате глобальной конкуренции, может играть важную роль.

Необходимо также отметить, что все источники преимуществ предполагают также наличие барьеров мобильности для глобальных фирм. Этот фактор важен при рассмотрении проблем конкуренции в глобальных отраслях.

## ЧТО МЕШАЕТ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ?

Существует много препятствий для достижения преимуществ глобальной конкуренции; они могут полностью заблокировать превращение отрасли в глобальную. Даже в тех случаях, когда преимущества глобальной конкуренции в целом оказывают более сильное воздействие, чем факторы, препятствующие ей, последние могут предоставить жизнеспособные стратегические ниши для национальных фирм, не конкурирующих в глобальном масштабе. Одни из этих препятствий являются экономическими, они повышают прямые издержки глобальной конкуренции. Другие могут прямо не затрагивать издержки, но повышают сложность управленческой задачи\*. Третий их вид относится к чисто институциональным или государственным ограничениям, не отражающим экономические условия. Наконец, некоторые препятствия могут быть связаны исключительно с ограниченностью восприятия или ресурсов участников отрасли\*\*.

\* Наличие этих препятствий в крайней форме может означать, что отрасль фактически является не национальной, а региональной. — Прим. авт.

\*\* Здесь рассматриваются конкретные факторы, препятствующие глобальной конкуренции. Фирма, стремящаяся к выходу на международные рынки, должна, разумеется, преодолеть весь спектр барьеров для вхождения, рассмотренных в этой книге. — Прим. авт.

## Экономические препятствия

*Издержки транспортировки и хранения.* Затраты на транспортировку и хранение компенсируют экономию, получаемую за счет централизации производства, снижают эффективность интегрированной системы, состоящей из специализированных заводов в нескольких странах и грузоперевозок между ними. Для таких продуктов, как предварительно напряженный железобетон, опасные химикаты или удобрения, высокие транспортные издержки означают необходимость строительства заводов вблизи каждого рынка, несмотря на возможность снижения издержек производства путем создания заводов, мощность которых превышает потребности отдельных национальных рынков. Конкуренция в этом случае ограничивается рамками каждого рынка.

*Различные потребности в продукте.* Глобальная конкуренция затруднена, когда различия в культуре, уровне экономического развития и дохода, климатические особенности и пр. ведут к тому, что национальные рынки предъявляют спрос на модификации продукта, различающиеся по стоимости, качеству, потребительским свойствам, стилю, размерам и другим параметрам. Например, если в США и Западной Европе продаются швейные машины с программным управлением, то потребностям развивающихся стран в большей мере отвечают более простые модели с педальным приводом. Кроме того, даже при сходных запросах ту же роль могут играть различия правовых ограничений, строительных норм и правил, технических стандартов. Необходимость производства различных модификаций препятствует достижению глобальной экономии на масштабе или кривой обучения. А если модификация предполагает различные требования к сырью или компонентам, это также мешает получению выгод за счет глобальной организации снабжения.

Барьеры глобальной конкуренции, возникающие в результате различия потребностей, зависят от *величины затрат на внесение изменений в продукт*, необходимых для удовлетворения запросов соответствующего рынка. Если требуются лишь косметические изменения или продукт может быть адаптирован к местным запросам без существенных затрат и перестройки стандартного производственного процесса, глобальная фирма может рассчитывать на экономию в глобальном масштабе.

*Действующие каналы сбыта.* Потребность доступа к оптовым и розничным каналам на каждом национальном рынке может служить препятствием для глобальной конкуренции. При большом числе потребителей и незначи-

тельном объеме индивидуальных закупок успешное ведение конкуренции может потребовать услуг действующих независимых предприятий складского хозяйства и оптовой торговли. Например, в электротехнической отрасли объем сбыта отдельных видов продукции, таких как узлы нагрузки или автоматические выключатели, настолько мал, что не оправдывает организации собственной системы распределения. В таких ситуациях иностранной фирме бывает очень трудно проникнуть в местные сложившиеся системы сбыта, которые не заинтересованы в замене отечественной продукции изделиями иностранной фирмы без существенных (а иногда и нереальных) уступок с ее стороны. Положение немногим лучше, если эта отрасль на национальном рынке относительно нова или претерпевает изменения и оптовые каналы еще недостаточно укрепились. Кроме того, шансы иностранной фирмы на доступ к каналам местного сбыта более высоки, если большие объемы идут через немногие каналы и фирме нет необходимости убеждать множество мелких торговцев брать на себя сбыт ее продукции.

*Организация системы сбыта.* Когда продукт требует от производителя организации сбыта на местах на основе прямых продаж и соответствующего персонала, перед международным конкурентом встает потенциальный барьер экономии на масштабе, который особенно значителен, если местные конкуренты продают через свою систему широкий ассортимент товаров. Этот фактор может служить препятствием для дальнейшей глобализации некоторых отраслей, например производства медицинских препаратов, где необходимы дорогостоящая детализация товара и непосредственные контакты с врачами.

*Организация ремонта на местах.* Необходимость предоставления производителем ремонтных услуг на местах может оказаться препятствием для международного конкурента, во многом аналогичным тому, которое возникает в связи с потребностями в местной системе сбыта.

*Чувствительность к длительности производственных циклов.* Чувствительность к срокам производства, разработки и освоения продукции, выполнения заказов при быстрой смене моды, развитии технологии и пр. работает против глобальной конкуренции. Удаленность национального рынка от централизованного производства, места разработки продукта или маркетинговой деятельности, как правило, удлиняет сроки ответной реакции на запросы рынка, что может быть неприемлемо для такой, например, отрасли, как производство модной одежды. Эта проблема обостряется, если местные потребности имеют к тому же отличительные особенности.

Сюда же относится увеличение сроков доставки товаров в глобальном масштабе. Теоретически, любой товар может быть доставлен с помощью авиаперевозки, однако эта возможность трансформируется в непопозво- лительные затраты. Проблема заключается в том, что низкая стоимость транспортировки, не препятствующая глобальным операциям, может означать увеличенные сроки доставки, не удовлетворяющие требованиям рынка.

*Сложность сегментации в рамках географических рынков.* Сложные про- блемы выбора между конкурирующими брендами по соотношению цена/ качество стоят перед потребителями на национальных рынках и оказывают такое же сдерживающее влияние на глобальную конкуренцию, как и различ- ные потребности национальных рынков в модификации продукта. Слож- ность сегментации еще более увеличивает потребность в разнообразии ассортимента продукции или производстве по индивидуальным заказам. Связанные с этим затраты могут фактически свести к нулю стоимостные преимущества централизации производства в интегрированной производ- ственной системе. Местная фирма будет обладать большими возможностя- ми для восприятия и адаптации к потребностям различных сегментов мест- ного рынка.

*Отсутствие глобального спроса.* Глобальная конкуренция невозможна, если в значительном числе ведущих стран отсутствует спрос. Такая ситуа- ция возможна при новизне отрасли или когда продукт или услуга предна- значены для удовлетворения запросов особой группы потребителей, при- сутствующей на немногих национальных рынках.

Отсутствие глобального спроса из-за новизны отрасли вытекает из так называемого жизненного цикла продукта в международной торговле\*. Со- гласно этой концепции, продукты первоначально выходят на те рынки, на которых их свойства имеют наибольшую ценность (например, трудосбе- регающие инновации в странах с высоким уровнем заработной платы). Со временем распространение и копирование продуктов вызывает спрос в других странах, что, в свою очередь, ведет к развитию экспорта фирм- новаторов и, в конечном счете, к их иностранным инвестициям. По мере развития спроса и диффузии технологии производство осваивается и зару- бежными фирмами. По мере зрелости отрасли и последующей стандарти- зации продукции и ценовой конкуренции зарубежные фирмы могут укрепить свои позиции в отрасли на основе преимуществ в издержках, дости-

\* Подробнее об этой концепции см. в Vernon (1966); Wells (1972). — *Прим. авт.*

гаемых благодаря вхождению в отрасль на более позднем этапе ее развития или за счет сравнительных преимуществ. Из этих положений вытекает, что условием глобальной конкуренции, как правило, является определенная степень зрелости отрасли. В то же время ясно, что сегодня эта требуемая степень зрелости меньше, чем десятилетие назад, благодаря преобладанию многонациональных конкурентов, уже имеющих опыт глобальной конку- ренции и способных быстро распространить новые продукты в масштабах мирового рынка\*.

### Управленческие препятствия

*Различные задачи маркетинга.* Даже если во всем мире продаются одни и те же модели продукции, задачи маркетинга на различных рынках могут существенно отличаться. В различных странах характер каналов распреде- ления, средств информации, экономически эффективных методов сбыта может настолько различаться, что глобальные конкуренты не только не бу- дут иметь возможности использовать маркетинговые знания, полученные на других рынках, но и окажутся неспособными выполнять задачи марке- тинга на местном рынке столь же эффективно, как и местные конкуренты. Хотя нет принципиальных причин, по которым глобальный конкурент не мог бы сочетать централизованное производство и/или НИОКР наряду с локальным маркетингом, на практике здесь могут возникнуть трудности в управлении. Кроме того, в некоторых видах бизнеса по различным причи- нам может наблюдаться склонность потребителей к взаимодействию с мест- ными фирмами.

*Интенсивное обслуживание на местном уровне.* Там, где характер отрас- ли и условия конкуренции предполагают интенсивное ведение на местном уровне маркетинга, обслуживания или других видов взаимодействия с по- требителем, для фирмы может оказаться весьма сложно вести конкуренцию с местными соперниками на интегрированной глобальной основе. Хотя воз- можно, что глобальная фирма могла бы организовать эти функции на осно- ве децентрализации, на практике связанные с этим управленческие задачи для нее очень сложны, и местная фирма может получить здесь преимуще- ство большей гибкости. При важности интенсивного местного маркетинга и сбыта (не позволяющих использовать преимущества глобализации) вы- годы, получаемые за счет централизации других функций глобальной фир- мы, могут уступать преимуществам местной фирмы. Производственные и технологические выгоды, доступные, например, производителю металла

\* Аргументы в пользу этой теории см. в Vernon (1979). — *Прим. авт.*

за счет глобальных операций, могут быть сведены к нулю потребностью в интенсивном местном маркетинге, чутком к запросам в обслуживании, сокращенном производственном цикле. В результате местная фирма может действовать с равной или большей эффективностью по сравнению с глобальной.

*Быстрые технологические изменения.* Глобальная фирма может испытывать трудности ведения операций в тех сферах, где быстрые изменения технологии требуют частого внесения конструктивных изменений в продукт и производственный процесс в соответствии с потребностями местных рынков. Автономная местная фирма может быть лучше приспособлена к таким условиям.

### Институциональные препятствия

*Препятствия в результате государственной политики.* Существуют различные препятствия глобальной конкуренции, возникающие в результате государственной политики, проводимой главным образом под флагом защиты местных фирм и поддержания местной занятости:

- тарифы и пошлины, которые оказывают эффект, аналогичный транспортным расходам и ограничивающий выгоды экономии издержек производства;
- квоты;
- преференциальные закупочные контракты с местными фирмами, заключаемые правительственными и окологovernmentальными организациями (например, заказы военных ведомств, телефонных компаний);
- политика правительства, направленная на развитие местных исследований и разработок или местного производства компонентов;
- льготное налогообложение, политика занятости или другие правила и нормативы регулирования, благоприятствующие местным фирмам;
- антикоррупционное, налоговое законодательство или другие меры государственной политики, сдерживающие международные операции отечественных фирм.

Препятствия, вызываемые действиями правительства, выражаются в том, что эти действия либо означают прямую поддержку местных фирм, либо иным образом стимулируют производство в данной стране, сводя тем самым к нулю потенциальную экономию на масштабе глобального произ-

водства. Государственное регулирование может также стимулировать сбыт моделей продукта, отвечающих спросу в данной стране, и, таким образом, воздействовать на методы маркетинга, заставляя приспособлять их к специфике данной страны.

Появление препятствий, связанных с государственной политикой, наиболее вероятно в «важных» отраслях, играющих главную роль в достижении тех или иных целей государственной политики в области занятости, регионального развития, обеспечения стратегическим сырьем, обороны, культуры и т.д. Такие препятствия велики, например, в таких отраслях, как электроэнергетика и телекоммуникации.

*Препятствия, связанные с восприятием или ресурсами.* Последний вид препятствий для глобальной конкуренции связан с ограниченностью восприятия или ресурсными ограничениями фирм — участников отрасли. Воспринимать возможность конкуренции в глобальном масштабе — это уже само по себе инновация, особенно если фирма при этом вовлекается в решение международных проблем, выходящих далеко за рамки привычной деятельности внутри страны. Это означает, что фирмы могут не обладать необходимым видением. Кроме того, требуются значительные расходы на информацию и поиск решений, а также ресурсы, необходимые, например, для строительства крупных предприятий или стартовых инвестиций на новых рынках. Ресурсные возможности фирм, как и их уровень управленческой и технической квалификации, могут не соответствовать потребностям глобальной конкуренции.

Препятствия для ведения конкуренции в глобальном масштабе практически всегда в той или иной степени присутствуют в любой отрасли. В результате даже в тех отраслях, в которых конкуренция носит в целом глобальный характер, могут сохраняться определенные аспекты «локальности». Благодаря наличию особенно значительных препятствий для глобальной конкуренции национальная фирма может иметь преимущества перед глобальными конкурентами на некоторых рынках или рыночных сегментах.

## Эволюция и превращение отрасли в глобальную

За редким исключением отрасли не рождаются глобальными, но эволюционируют в этом направлении. Мы рассмотрим распространенные факторы, создающие импульс к превращению отраслей в глобальные. Эти факторы либо создают или усиливают источники преимущества глобальной конку-

ренции, либо уменьшают или устраняют препятствия для глобальной конкуренции. В последнем случае они, однако, не ведут к глобализации, если отсутствуют существенные источники стратегического преимущества. Но и в том случае, когда экономические и институциональные изменения создают потенциал глобализации, его реализация требует от фирм стратегических инноваций.

## ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

*Возрастание экономии на масштабе.* Безусловным фактором, способствующим глобальной конкуренции, являются технологические достижения, ведущие к возрастанию экономии на масштабе в сферах производства, логистики, закупочной деятельности или исследований и разработок.

*Снижение издержек транспортировки и хранения.* Снижение транспортных издержек или затрат на хранение является существенным стимулом глобализации. Долгосрочная тенденция снижения транспортных издержек, наблюдаемая за последние двадцать лет, служит одной из ключевых причин усилившейся в настоящее время глобальной конкуренции.

*Совершенствование или изменение каналов сбыта.* Изменение состояния каналов распределения и сбыта, их совершенствование и рационализация облегчают доступ к ним иностранных фирм. Например, если структура каналов сбыта продукта, состоящая из многих мелких магазинов, превращается в сеть из нескольких крупных универмагов и цепочек торговых предприятий, осуществляющих сбыт массовой продукции, это может коренным образом облегчить проблему, стоящую перед иностранной фирмой.

*Изменение стоимости факторов производства.* Изменения стоимости факторов производства могут оказаться мощным стимулом глобализации. Рост стоимости рабочей силы, энергоресурсов или сырьевых материалов ведет к изменениям оптимальной конфигурации производства или сбыта и повышению потенциальной прибыльности глобальной конкуренции.

*Сближение национальных экономических и социальных условий.* Потребность в разнообразии ассортимента продукции, различия задач, стоящих перед функцией маркетинга, проблемы доступа к местным каналам сбыта объясняются в том числе и конкретными условиями различных географических рынков — уровнем экономического развития, относительной стои-

мости факторов производства, уровнем доходов, характером каналов сбыта, наличием средств массовой коммерческой информации и пр. При сближении социально-экономической и культурной среды функционирования отрасли на различных географических рынках возможности глобальной конкуренции возрастают. Например, повышение цен на энергоресурсы в США, сблизившее их уровень с мировым, а также сокращение разрыва в показателях среднедушевого дохода между США и другими странами послужили стимулом для американских автомобилестроительных фирм к производству небольших автомобилей для продажи по всему миру; в результате автомобильная промышленность становится глобальной. Увеличившиеся темпы экономического роста в странах Юго-Восточной Азии и Южной Америки по сравнению с США и Европой сближают экономические условия рынков потребительских товаров этих стран и способствуют развитию глобальной конкуренции в соответствующих отраслях.

*Ослабление государственных ограничений.* Изменения государственной политики в направлении отмены квот, снижения тарифов, развития международной кооперации в области технической стандартизации и т.п. способствуют росту глобальной конкуренции. Например, создание Европейского экономического сообщества вызвало существенное увеличение прямых инвестиций США в Европу.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ, СТИМУЛИРУЮЩИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИЮ

Даже при отсутствии внешних факторов стратегические инновации, принимаемые фирмой, могут инициировать процесс глобализации.

*Пересмотр концепции продукта.* Когда снижаются требования к дифференциации продукта в рамках внутреннего рынка, глобальная конкуренция открывает перспективы различных потенциальных преимуществ. Так, в процессе зрелости отрасли и стандартизации продукции «национальные» различия в продукте нередко естественным образом снижаются. В то же время фирма может изменить конфигурацию продукта таким образом, чтобы сделать его пригодным для многих рынков. Именно так поступила компания General Motors и другие автомобильные фирмы, разработав концепцию «мирового автомобиля». В некоторых случаях развитию глобальной конкуренции способствуют инновации в сфере маркетинга, меняющие имидж или представление о продукте. Например, компания Honda изменила пред-

ставления американцев о мотоцикле: из мощного и опасного механизма, измазанного маслом и управляемого крутыми парнями в кожаных куртках, мотоцикл превратился в практичное транспортное средство, легкое и приятное в управлении. Увеличив объем производства мотоциклов в США и Японии, Honda сумела извлечь значительную глобальную экономию на масштабе. Изменение имиджа продукта может также способствовать решению проблем доступа к каналам сбыта.

*Распознавание рыночных сегментов.* При высоких требованиях к дифференциации продукта между странами возможно наличие сегментов рынка, обладающих общими для многих стран характеристиками и имеющих потенциал расширения сбыта. Например, японские и европейские фирмы смогли занять значительные позиции на американском рынке небольших вильчатых автопогрузчиков и холодильников малого объема, так как эти сегменты рынка плохо обслуживались американскими производителями, сконцентрировавшими внимание на основных направлениях своего бизнеса. Эти сегменты требовали особой технологии, оборудования и приемов маркетинга, недоступных местным фирмам и открывавших возможности для глобальной экономии. Рынок может обладать такими сегментами, в которых меньше препятствий для глобальной конкуренции. Например, в полиграфической промышленности сегмент высококачественных изданий, наименее чувствительный к длительности производственного цикла, обслуживается на глобальной основе, тогда как другие сегменты сохраняют страновой характер.

*Снижение расходов на адаптацию.* Препятствия глобальной конкуренции, воздвигаемые потребностью в дифференциации продукта для какого-либо национального рынка, устраняются путем снижения затрат, связанных с изменениями базового продукта, необходимого для удовлетворения местного спроса. Например, компания Matsushita с этой целью разработала телевизионный приемник, принимающий сигналы в системах ПАЛ и СЕКАМ, устранив тем самым различия между некоторыми странами. Фирма Erickson создала библиотеку модульных пакетов программного обеспечения, необходимого для адаптации коммутационного оборудования связи к особенностям местных условий. Любая инновация, повышающая степень совместимости продукта и специфической среды, открывает возможности для глобальной конкуренции. Такое же значение имеют изменения технологии производства, снижающие стоимость специализированных модификаций продукта.

*Изменения конфигурации продукта.* Изменения конфигурации изделия, ведущие к повышению уровня стандартизации компонентов или исполь-

зованию новых компонентов, дающие возможность экономии за счет закупочной деятельности в глобальном масштабе, способны инициировать глобальную конкуренцию.

*Дезинтеграция производства.* В некоторых отраслях государственные ограничения, требующие местного производства, можно обойти путем организации местной сборки при централизованном производстве некоторых или всех компонентов. Если экономия на масштабе может быть достигнута в производстве одного или нескольких ключевых компонентов, их централизованное производство оказывает сильное стимулирующее воздействие на глобализацию конкуренции.

*Устранение ограничений, связанных с восприятием или ресурсами.* Вхождение в отрасль новых фирм может устранить ресурсные ограничения глобальной конкуренции. Новые конкуренты, не отягощенные традиционными способами конкуренции в период, предшествующий глобализации, могут начать с проведения новых стратегий. Например, сначала японские фирмы, а затем компании и таких азиатских стран, как Гонконг, Сингапур, Южная Корея, достигли значительных успехов в трансформации отраслей, идя по этому пути.

Иностранные фирмы в ряде случаев проявляли лучшую способность восприятия возможностей реконструирования продукта или глобального обслуживания отдельных сегментов рынка, чем фирмы США, часто благодаря опыту подобной конкуренции, приобретенному на своих рынках. Так, японские производители мотоциклов давно работали на рынке, на котором мотоцикл являлся обычным средством транспорта; европейские фирмы давно производили холодильники меньшего объема, что объяснялось, помимо прочих причин, меньшими размерами жилых помещений в Европе по сравнению с США.

## ДОСТУП НА РЫНОК США

Во многих отраслях процесс глобализации означал в основном деятельность иностранных фирм на рынке США, что объяснялось его исключительными масштабами. Сознвая его стратегическую важность, иностранные фирмы стремились осуществить инновации, открывающие им доступ на американский рынок. В то же время фирмы США, укоренившиеся на этом огромном рынке, в ряде случаев не ощущали сходной потребности в разработке подлинно глобальных методов конкуренции.



Удивительно, с какой легкостью правительство США допустило иностранные фирмы на отечественный рынок в отличие от правительств многих других стран. Эта политика свободной торговли в определенной мере явилась наследием послевоенных усилий, связанных с предоставлением помощи по восстановлению экономики Японии и Германии.

## Конкуренция в глобальных отраслях

В сравнении с конкуренцией на внутреннем рынке конкуренция в глобальных отраслях представляет ряд уникальных проблем. Их решение зависит от характера отрасли, условий, складывающихся в странах происхождения и в принимающих странах, а также от следующих факторов и реакции на них со стороны глобальных конкурентов.

*Промышленная политика и конкурентное поведение.* Глобальные отрасли характеризуются присутствием конкурентов, базирующихся в различных странах и оперирующих в глобальном масштабе. Анализ конкурентов должен включать изучение как фирм, так и правительств соответствующих стран базирования, особенно если речь идет не о Соединенных Штатах. Фирмы и правительства находятся в сложных взаимоотношениях, которые подразумевают различные формы регулирования, субсидирования и другой поддержки. Правительства часто руководствуются целями, не связанными непосредственно с экономической эффективностью компаний, такими как, например, поддержание уровня занятости или положительного платежного баланса. Государственная промышленная политика может воздействовать на цели фирм, обеспечивать источники финансирования НИОКР, оказывать различное влияние на позиции фирм в глобальной конкуренции. Правительства могут участвовать в торговых переговорах в интересах отечественных фирм (например, по проектам в области промышленного строительства, самолетостроения), принимать участие в финансировании через центральные банки сбыта (сельскохозяйственной продукции, изделий оборонного назначения, судов) или использовать рычаги политического влияния для защиты их интересов иными способами. В некоторых случаях правительства принимают прямое участие в качестве полных или частичных собственников фирм. Следствием всех этих видов поддержки может явиться возрастание *барьеров для выхода* из отрасли.

Анализ конкурентов в глобальных отраслях невозможен без тщательного исследования взаимоотношений между компаниями и правительствами стран их базирования. Необходимо четкое понимание промышленной по-

литики, проводимой в этих странах, а также политических и экономических отношений правительства данной страны с правительствами стран, представляющих основные мировые рынки продукции отрасли.

Конкуренция в глобальных отраслях часто искажается в результате политических факторов, не всегда связанных с экономическими. Закупки самолетов, продукции оборонного назначения или компьютеров могут зависеть как от качества изделий одних фирм в сравнении с другими, так и от политических отношений между производящими и покупающими странами. Вот почему конкурент, действующий в глобальной отрасли, должен быть хорошо информирован о политических вопросах и проблемах. Кроме того, отношения фирмы с правительством своей страны и правительствами покупающих стран приобретают подлинно стратегическое значение. Очевидно, что конкурентная стратегия может при необходимости включать действия, направленные на приобретение политического капитала, состоящие, например, в размещении сборочных операций на основных рынках, даже если они не являются экономически эффективными.

*Отношения с правительствами принимающих стран на основных рынках.* Отношения фирмы с правительствами принимающих стран на основных рынках становятся важнейшим фактором конкуренции в условиях глобализации. В распоряжении правительств находятся различные механизмы, способные воспрепятствовать деятельности глобальных фирм. В некоторых отраслях правительства являются основными потребителями, в других — их влияние косвенно, но может быть столь же сильным. Использование государством механизмов власти может полностью заблокировать глобальную конкуренцию или привести к созданию в отрасли ряда различных стратегических групп. На основе исследований было выявлено три таких группы\*. Первая состоит из фирм, осуществляющих глобальную конкуренцию на основе координации. Вторую составляют многонациональные компании (часто с небольшой долей рынка), придерживающиеся в большей мере стратегии реагирования на местные условия, чем интеграции. Этим фирмам удается преодолевать многие препятствия со стороны правительств и даже получать их поддержку. Третья группа состоит из местных фирм. Для международных компаний *способность реагирования* на интересы правительства принимающей страны становится важнейшим стратегическим фактором. В дальнейшем будут рассмотрены основные альтернативы стратегии глобальной конкуренции.

\* Doz (1979). — Прим. авт.

Фирме, которая стремится конкурировать в глобальном масштабе, может потребоваться проникновение на ряд ведущих рынков, чтобы достичь определенных экономических преимуществ. Например, для реализации глобальной стратегии производства необходим доступ к крупным рынкам сбыта. Это требует от фирмы заботы об укреплении своих позиций на этих рынках, что может повлиять на способность осуществления глобальной стратегии в целом. Это обстоятельство дает правительствам принимающих стран рыночную власть и может заставить фирму идти на уступки, чтобы защитить свою стратегию в целом. Например, японские фирмы — производители бытовой электроники и автомобилей, чтобы удерживать американский рынок, являющийся главным источником их глобального конкурентного преимущества, должны были осуществлять часть производства в самих Соединенных Штатах, поскольку этого требовало правительство США. Другой пример — политика IBM, направленная на обеспечение местной занятости, сбалансированное внутрифирменное перемещение товаров между подразделениями, расположенными в различных странах, и организацию исследований и разработок на местах\*.

*Системная конкуренция.* Глобальной отраслью является по определению отрасль, в которой фирмы рассматривают конкуренцию как глобальную и строят свою стратегию соответствующим образом. Такая конкурентная стратегия означает скоординированную в глобальном масштабе структуру рыночных позиций, производственных мощностей и инвестиций. В рамках глобальных стратегий конкурентов, как правило, имеет место частичное совпадение обслуживаемых рынков, географического размещения производств и пр. Поддержание конкурентного баланса с точки зрения системы может потребовать от фирм оборонительной инвестиционной стратегии, проводимой на конкретных рынках и территориях размещения, с тем чтобы не позволить конкурентам получить там преимущества, которые могут быть превращены в источник их устойчивой глобальной позиции. В исследовании по вопросам международной конкуренции, проведенном Ф.Т. Никербокером, представлены многочисленные свидетельства подобной модели конкурентного поведения\*\*.

*Сложность анализа конкурентов.* В анализе международных конкурентов важны те же факторы, которые были рассмотрены в главе 3. Вместе с тем такой анализ в глобальных отраслях осложняется преобладанием иностран-

\* Подробнее о политике IBM см.: Doz (1980). — *Прим. авт.*

\*\* Knickerbocker (1973). — *Прим. авт.*

ных фирм и необходимостью учета системных взаимосвязей. Данные об иностранных фирмах, как правило, менее доступны, чем об американских компаниях, хотя этот пробел постепенно заполняется. Анализ иностранных фирм может, кроме того, включать институциональные факторы, сложные для понимания аутсайдерами, например характер трудовых отношений и управленческих структур.

## Стратегические альтернативы в глобальных отраслях

В глобальной отрасли существует несколько основных стратегических альтернатив. Важнейший выбор, который должна сделать фирма, заключается в том, должна ли она конкурировать в глобальном масштабе или найти ниши, в которых сможет с помощью оборонительной стратегии конкурировать на одном или нескольких национальных рынках.

Эти альтернативы состоят в следующем.

*Глобальная конкуренция по широкой номенклатуре продукции.* Этот вид стратегии направлен на конкуренцию в глобальном масштабе по широкому отраслевому профилю продукции с использованием преимуществ глобальной конкуренции с тем, чтобы добиться дифференциации или позиции общего низкого уровня издержек. Реализация этой стратегии требует значительных ресурсов и длительного временного периода. В целях максимизации конкурентного преимущества основное внимание во взаимоотношениях фирмы с правительствами должно быть направлено на снижение препятствий для ведения глобальной конкуренции.

*Глобальное фокусирование.* Эта стратегия нацелена на конкретный сегмент отрасли, в котором фирма конкурирует в глобальном масштабе. Выбираемый сегмент не должен иметь существенных препятствий для глобальной конкуренции, а также желательно, чтобы он обладал возможностью защиты позиции фирмы от вторжения глобальных конкурентов с широкой отраслевой номенклатурой. Данная стратегия ведет либо к низким издержкам, либо к дифференциации в выбранном сегменте.

*Фокусирование на рынках отдельных стран.* Эта стратегия использует преимущество, основанное на различиях национальных рынков, для сфокусированного подхода к конкретному рынку, что позволяет фирме выигрывать конкуренцию на нем у глобальных компаний. Этот вариант стратегии

нацелен на достижение дифференциации или низких издержек в обслуживании конкретных потребностей национального рынка или его сегментов, в которых глобальная конкуренция сталкивается с наибольшими экономическими препятствиями.

*Стратегия защищенной ниши.* Эта стратегия состоит в выборе стран, в которых государственные ограничения в виде обязательных условий высокой доли местного производства, высоких тарифов и т.п. препятствуют проникновению глобальных конкурентов. Фирма строит свою стратегию в расчете на эффективное функционирование на конкретных национальных рынках с подобными ограничениями и уделяет особое внимание отношениям с правительством принимающей страны в целях сохранения этих защитных барьеров.

Стратегии странового фокусирования или защищенной ниши в некоторых глобальных отраслях невозможны из-за отсутствия препятствий для глобальной конкуренции, в других отраслях эти стратегии обладают защитой от глобальных конкурентов. Все большее распространение в глобальных отраслях получает применение амбициозных стратегий, основанных на транснациональных *коалициях* или совместных соглашениях между фирмами, базирующимися в различных странах. Стратегические коалиции (альянсы) позволяют конкурентам объединять усилия для решения сложных проблем глобальной стратегии в области технологического развития, доступа к рынкам и пр. Некоторыми примерами отраслей, в которых коалиции заняли ведущее положение, служат авиационная промышленность (GE-Snecma), автомобильная промышленность (Chrysler-Mitsubishi; Volvo-Renault), электротехническая промышленность (Siemens-Allis-Chalmers; Gould-Brown-Boveri).

## Тенденции, воздействующие на глобальную конкуренцию

В данном контексте важно отметить ряд тенденций, имеющих большое значение для конкуренции в существующих глобальных отраслях и для возникновения новых.

*Сокращение различий между странами.* Многие наблюдатели отмечали, что экономические различия между развитыми и новыми индустриальными странами (НИС) могут сокращаться в таких областях, как уровень доходов, стоимость факторов производства, стоимость энергетических ресурсов,

практика маркетинга и каналы сбыта\*. Одной из причин этого явления служит активная политика многонациональных компаний, способствующая распространению технологий и методов управления по всему миру. Каковы бы ни были причины, это сокращение ведет к уменьшению препятствий для глобальной конкуренции.

*Более активная промышленная политика.* Промышленная политика многих стран претерпевает изменения. Правительства таких стран, как Япония, Южная Корея, Сингапур, Западная Германия, переходят от пассивной или протекционистской позиции к активной политике стимулирования промышленного развития в приоритетных секторах и содействия свертыванию производств, рассматриваемых как нежелательные. Эта новая промышленная политика служит поддержкой энергичным действиям фирм, занятых, в частности, масштабным строительством и крупными инвестициями на новых рынках, что ведет к превращению отраслей в глобальные. Таким образом, фирмы, действующие в отраслях, не поддерживаемых правительством, могут выбывать из борьбы, тогда как компании глобальных отраслей, получающих государственную поддержку, могут вести себя иначе. Их активная позиция ведет к возрастанию ресурсов, используемых для конкуренции, постановке более амбициозных целей. Государственное участие способствует росту значимости неэкономических целей. В результате действия этих факторов международное конкурентное соперничество усиливается, также укрепляются и барьеры для выхода, что приводит к еще большему обострению борьбы.

*Национальное признание важности и защита определенных активов.* Правительства все в большей мере осознают экономическое значение определенных ресурсов для конкуренции и стремятся извлекать экономические выгоды из обладания ими. Природные ресурсы (нефть, лес, каучук, медная руда) представляют очевидный пример активов, контролируемых правительствами либо непосредственно через государственную собственность, либо косвенно через совместные предприятия с производителями. Изобилие дешевой высококвалифицированной и неквалифицированной рабочей силы (Южная Корея, Тайвань, Гонконг) — еще один актив, который высоко ценится в ряде стран. Активное использование правительствами особых активов отражает изменение подходов к промышленной политике, о котором говорилось ранее.

Такие явления имеют фундаментальные последствия для глобальной конкуренции в отраслях, в которых защищаемые активы играют важную

\* См., например, Vernon (1979). — Прим. авт.

стратегическую роль. Иностранные фирмы могут быть отрезаны от реального управления ключевыми ресурсами. Например, в нефтяной промышленности такая позиция правительства ведет к переориентации стратегий нефтяных компаний, которые отходят от стратегии насыщения конечного спроса через розничную торговлю и других направлений, призванных обеспечивать прибыльность на этапе добычи нефти, и принимают стратегию извлечения прибыли на каждой последовательной стадии вертикально интегрированных операций. В других отраслях такая позиция может обеспечивать некоторым отечественным фирмам значительные преимущества в глобальной конкуренции.

*Свободное перемещение технологий.* Свободное перемещение технологии открывает возможность широкому кругу фирм, включая фирмы НИС, производить инвестирование в современное производство, способное работать в глобальном масштабе. Некоторые фирмы, прежде всего японские, стали проводить активную политику продажи технологий за рубеж. Кроме того, ряд фирм, закупивших технологию, стремятся перепродать ее по договорным ценам. Все эти виды деятельности способствуют усилению глобальной конкуренции.

*Постепенное формирование новых крупномасштабных рынков.* Соединенные Штаты длительное время представляли стратегический рынок для глобальной конкуренции благодаря его уникальным размерам. В будущем Китай, Россия и, возможно, Индия могут превратиться в гигантские рынки. Такая возможность подразумевает ряд последствий. Во-первых, если Китай и Россия будут контролировать доступ на свои рынки, фирмы этих стран могут превратиться в мощную глобальную силу. Во-вторых, масштабы этих рынков таковы, что получение доступа на один или оба эти рынка может стать для фирмы, добившейся в этом успеха, решающим стратегическим фактором в будущем.

*Конкуренция со стороны НИС.* В последние 10–15 лет возник феномен конкуренции в глобальных отраслях со стороны компаний из НИС, прежде всего таких стран, как Тайвань, Южная Корея, Сингапур, Бразилия. Традиционно фирмы НИС конкурировали на основе дешевой рабочей силы и/или природных ресурсов, что продолжается и в настоящее время (текстиль, легкая промышленность, игрушки, изделия из пластмассы). Однако конкуренция НИС оказывает возрастающее влияние и на такие капиталоемкие отрасли, как судостроение, производство телевизоров, стали, синтетических волокон, а в будущем, возможно, и автомобилей.

Благодаря ряду факторов, отмеченных выше, НИС приобретают все большие возможности осуществлять масштабные капиталовложения в крупное производство, активно покупать или приобретать лицензии на новейшую технологию и принимать значительные риски. Наиболее уязвимыми перед лицом конкуренции со стороны НИС являются отрасли, в которых *отсутствуют* следующие барьеры для вхождения:

- быстро меняющаяся технология, которая может быть защищена как патентованная;
- высококвалифицированная рабочая сила;
- чувствительность к длительности производственных циклов;
- комплексная организация сбыта и обслуживания;
- большой объем маркетинга, рассчитанного на потребителя;
- сложная, технически оснащенная сбытовая деятельность.

Некоторые из этих факторов уже упоминались как препятствия глобальной конкуренции. Они могут не остановить конкурентов на рынках развитых стран, но для фирм НИС они представляют особо сложные проблемы из-за отсутствия достаточных ресурсов, навыков, опыта, доверия к ним, установившихся связей или неспособности понять требования (например, в области потребительского маркетинга, распределения, сбыта), предъявляемые развитыми рынками, которые существенно отличаются от местных условий.

### III

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

В данной части книги, которая основана на аналитической схеме, представленной в части I, исследуются основные типы стратегических решений в отрасли:

- вертикальная интеграция (глава 14);
- расширение производственных мощностей (глава 15);
- вхождение в отрасль (глава 16).

Еще один тип стратегического решения — выход из бизнеса — был детально рассмотрен в главе 12, посвященной анализу проблем конкуренции в период отраслевого спада.

В каждой главе части III использованы концепции, представленные в части I и имеющие большое значение для анализа соответствующего стратегического решения. В ней также рассмотрены и другие экономические и управленческие концепции, связанные с

проблемами менеджмента и стимулирования в организации в процессе реализации каждого типа стратегических решений.

Перед нами стоит задача не только помочь фирме в принятии стратегического решения, но и показать, как эти проблемы могут решаться ее конкурентами, потребителями, поставщиками и потенциальными конкурентами, и таким образом расширить и углубить подходы, представленные в частях I и II.

## 14 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Вертикальная интеграция представляет собой сочетание технологически самостоятельных производственных, распределительных, сбытовых и других экономических процессов в рамках единой фирмы. По существу, она означает использование фирмой для решения своих экономических задач внутренних хозяйственных операций и административных процессов вместо рыночных транзакций. Например, фирма может организовать собственную систему сбыта вместо заключения контракта на рыночных условиях с обслуживающей ее внешней сбытовой организацией или начать добычу сырья, перерабатываемого ею в конечный продукт, вместо заключения контракта с добывающим предприятием на его поставку.

Теоретически, все функции, осуществляемые корпорацией, могли бы выполняться консорциумом независимых экономических субъектов на основе контрактных отношений с централизованным координатором, который, в сущности, может быть представлен единственным менеджером. В действительности, некоторые сегменты таких отраслей, как книгоиздательство и производство звукозаписей, имеют приблизительно такой характер. Многие издатели заключают договоры на выполнение работ по редактированию, макетированию, печатанию, оптовому и розничному

сбыту, оставляя для себя фактически лишь решения в области планирования выпуска, маркетинга и финансирования. Некоторые звукозаписывающие компании также заключают контракты с независимыми артистами, продюсерами, студиями звукозаписи, предприятиями по производству дисков, маркетинговыми или сбытовыми организациями.

Однако в большинстве случаев фирмы находят более выгодным не заключать контракты с целым рядом независимых экономических субъектов, а осуществлять в той или иной пропорции внутренние процессы управления, производства, маркетинга или сбыта, необходимые для производства своих продуктов или услуг. Они считают, что внутреннее осуществление этих функций обходится дешевле, упрощает координацию или связано с меньшим риском.

Многие решения относительно вертикальной интеграции формулируются в виде дилеммы «производить или покупать», отражающей финансовые затраты, связанные с таким решением\*. Иначе говоря, они состоят в оценке экономии издержек, получаемой в результате интеграции, и сопоставлении ее с требуемыми инвестициями. Однако решение о вертикальной интеграции затрагивает значительно более широкий круг вопросов. Сущность решения о вертикальной интеграции состоит не в финансовом расчете как таковом, а скорее в тех цифрах, которые являются исходными для такого расчета. Это решение должно выходить за рамки анализа издержек и инвестиций и учитывать широкие стратегические проблемы при сопоставлении интеграции и рыночных транзакций, а также трудности управления вертикально интегрированным предприятием, которые могут повлиять на его успех. Все эти проблемы достаточно сложны для того, чтобы дать им количественную оценку. Суть решения заключена в масштабах и стратегической значимости выгод и затрат, связанных с вертикальной интеграцией и выражаемых как непосредственно в экономических критериях, так и косвенно через их воздействие на организацию.

В данной главе рассматриваются экономические и административные последствия вертикальной интеграции. Ее задача состоит в том, чтобы помочь менеджеру в определении оптимальной степени вертикальной интеграции в стратегическом контексте и принятии решения об ее усилении или уменьшении. Чтобы найти стратегически оптимальные масштабы вертикальной интеграции в фирме, необходимо установить баланс между экономическими и управленческими выгодами, с одной стороны, и экономическими и управленческими издержками — с другой. Такое сбалансирование, как и сами издержки и выгоды, будет зависеть от конкретной отрасли

\* Здесь не рассматриваются методы проведения расчетов, связанных с такими решениями. Ознакомиться с ними можно в работах Buffa (1973); Moore (1973). — Прим. авт.

и определенной стратегической ситуации, в которой находится фирма. Издержки и выгоды также зависят от политики фирмы, которая может состоять в *частичной* интеграции (т.е. удовлетворении своих потребностей частично за счет собственного производства и частично — за счет контрактных отношений) или в *полной* интеграции. Кроме того, в определенных условиях значительную пользу может принести решение об участии в *квазиинтеграции*, основанной на использовании вложений в долговые обязательства или акционерный капитал, а также других способов создания альянсов между фирмами, связанными вертикальными хозяйственными связями. В этом случае фирма не приобретает полной собственности на них и не несет всех издержек, которые неизбежны при вертикальной интеграции.

Представленная здесь схема является не руководством, а скорее рекомендацией, призванной обеспечить учет существенных выгод и издержек вертикальной интеграции, обратить внимание менеджера на постоянные ловушки и предложить некоторые возможные решения, обеспечивающие выгодность полной вертикальной интеграции. Эта схема должна сочетаться с тщательным анализом отрасли, конкурентов и стратегии в конкретной исследуемой ситуации, который фирма проводит перед тем, как принять решение.

## Стратегические выгоды и издержки вертикальной интеграции

Вертикальная интеграция имеет существенные базовые выгоды и издержки, которые должны быть учтены для принятия любого решения, но значимость которых зависит от конкретной отрасли. Это относится к интеграции как последующих, так и предшествующих стадий производства с учетом необходимых изменений в будущем. Рассмотрим сначала выгоды и издержки в целом, а затем проблемы, связанные с конкретным видом интеграции. Для этого анализа предположим, что в вертикальной цепи хозяйственных связей интеграцию *предшествующих* стадий осуществляет фирма-продавец, а *последующих* — фирма-покупатель.

### ПРОПУСКНАЯ СПОСОБНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНЫЙ МАСШТАБ ПРОИЗВОДСТВА

Целесообразность вертикальной интеграции зависит прежде всего от объема продукции или услуг, который фирма закупает у соседнего звена в производственной цепи или продает ему, в сравнении с оптимальным размером

производственной мощности в этом звене. Для удобства изложения возьмем в качестве примера интеграцию предшествующей стадии производства. В этом случае объем закупок фирмы, намеренной осуществить такую интеграцию, должен быть достаточно велик, чтобы оправдать создание собственного аналогичного производства, размер которого позволял бы извлекать все виды экономии на масштабе в процессе изготовления данного промежуточного продукта. В противном случае перед фирмой встает дилемма: она должна либо взять на себя некоторые дополнительные затраты, связанные с собственным производством этого продукта, либо продавать часть его производства на открытом рынке. Как будет показано в дальнейшем, продажа излишка продукта на открытом рынке может встретить трудности, поскольку фирма окажется вынужденной продавать своим конкурентам. Если потребности фирмы *не превышают* оптимального объема собственного производства, перед ней встает выбор, также связанный с сопоставлением издержек и выгод интеграции. Либо она создает небольшое и неэффективное производство, обслуживающее только собственные потребности, либо выстраивает такую эффективную производственную систему, которая вынуждает брать на себя риски, связанные со сбытом или закупками на открытом рынке.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫГОДЫ ИНТЕГРАЦИИ

### Экономия за счет интеграции

Если объем потребности (пропускной способности) производства достаточен для извлечения экономии на масштабе\*, выгоды вертикальной интеграции, как правило, связаны с различными видами экономии издержек, получаемой за счет совместного осуществления функций производства, сбыта, закупочной деятельности, управления и пр.

*Экономия за счет объединения операций.* Объединение технологически самостоятельных операций иногда ведет к повышению их эффективности. Например, в промышленном производстве это может сократить количество звеньев производственного процесса, снизить затраты на погрузочно-разгрузочные работы и транспортные издержки, ликвидировать недогрузку мощностей, возникающую по причине неделимости использования оборудования на одной из операций (машинного времени, физического пространства, вспомогательного оборудования и т.д.). В классическом примере горячей

\* Или дополнительные издержки достаточно невелики и компенсируются другими выгодами интеграции, рассматриваемыми ниже. — *Прим. авт.*

прокатки стали нет необходимости повторного разогрева стальной заготовки при интеграции процессов сталеварения и проката. Металл не нуждается в покрытии для защиты от окисления до следующей операции; степень загрузки некоторого оборудования может быть повышена за счет использования в обоих процессах. Различные производства могут быть расположены в непосредственной близости друг от друга, как в случаях многочисленных предприятий, в значительных масштабах потребляющих серную кислоту (производители удобрений, нефтяные компании) и создающих собственное производство ее на основе интеграции. Это позволяет устранить транспортные издержки, которые весьма значительны, когда речь идет о подобных продуктах, опасных и сложных для перевозок и погрузочно-разгрузочных операций.

*Экономия в сфере внутреннего контроля и координации.* Затраты, связанные с календарным планированием, координацией операций, ликвидацией последствий чрезвычайных ситуаций могут быть снижены благодаря интеграции. Близкое расположение интегрированных подразделений облегчает координацию и контроль. Повышается ответственность и заинтересованность менеджеров в работе смежных подразделений, что позволяет лучше и быстрее справляться с непредвиденными обстоятельствами. Бесперебойное снабжение и своевременная доставка сырья способствуют выполнению графиков производства и отгрузки, улучшению технического обслуживания и ремонта. Внешние поставщики несут меньшие потери при срыве поставок, чем потребитель при нарушении графика производства, а усилить их мотивацию к точному соблюдению сроков достаточно сложно. В условиях интеграции легче и быстрее осуществлять внутреннюю координацию при изменении моделей продукта, внесении конструктивных изменений или освоении новой продукции. Эти улучшения в сфере управления позволяют сократить время простоев, объем запасов и численность персонала, осуществляющего функции контроля.

*Экономия в сфере информации.* Интеграция операций может сократить потребность в сборе рыночной информации или, что более вероятно, снизить затраты на ее получение. Постоянные издержки мониторинга рынка, прогнозирования спроса, предложения и цен могут быть распределены по всем подразделениям интегрированной фирмы, тогда как при отсутствии интеграции их несет каждый хозяйственный субъект в отдельности\*. Например, интегрированный производитель пищевых продуктов может использовать прогнозы

\* Экономия в сфере информации, как и некоторые другие выгоды вертикальной интеграции, возможны даже в том случае, если вертикально связанные подразделения не обмениваются продуктами, а имеют дело с внешними агентами. — *Прим. авт.*



сбыта для конечного продукта каждого звена вертикально интегрированной цепи. В единой организации рыночная информация распространится более свободно, чем между независимыми хозяйственными субъектами. Интеграция, таким образом, позволяет фирме получать более своевременную и точную информацию о рынке.

*Экономия за счет уклонения от рынка.* Интеграция открывает возможность экономии затрат, связанных со сбытом, поиском товаров по выгодной цене, ведением переговоров, транзакционными издержками рыночных операций. Хотя переговоры в определенном объеме имеют место и при внутренних транзакциях, связанные с ними затраты намного меньше, чем при продаже или покупке у внешних партнеров. Нет необходимости в торговых агентах, отделах маркетинга и снабжения, расходах на рекламу и другие функции маркетинга.

*Экономия за счет стабильности связей.* Подразделения, осуществляя и предшествующий, и последующий этапы производства и зная, что их закупочные и сбытовые связи стабильны, могут развивать более эффективные, специализированные процедуры взаимоотношений. Такие отношения недоступны для независимых поставщиков или потребителей, поскольку последние испытывают конкурентный риск, находясь под угрозой прекращения сделок с партнером или сокращения их объема. Особые взаимоотношения с потребителями или поставщиками могут включать специальные системы логистики, виды упаковки, правила учета и контроля и другие способы взаимодействия, что в целом создает потенциал экономии затрат.

Кроме того, устойчивые связи позволяют на предшествующей стадии производства обеспечивать более точное соответствие продукта потребностям последующей стадии (по качеству, спецификациям и т.д.) либо адаптировать последующую стадию производства к характеристикам предшествующей. При отсутствии интеграции подобная адаптация независимых агентов привела бы к их прочной привязке друг к другу, а значит — к необходимости уплаты премии за риск, повышающей издержки.

*Особенности экономии за счет вертикальной интеграции.* Факторы экономии находятся в центре анализа вертикальной интеграции не только потому, что они важны сами по себе, но и по той причине, что они усиливают значимость и других аспектов интеграции, рассматриваемых ниже. Ясно, что их значение для различных фирм отрасли *неоднозначно*, оно зависит от стратегии каждой фирмы, ее преимуществ и слабых сторон. Например,

фирма, проводящая стратегию низких издержек, вероятно, придаст большее значение достижению всех видов экономии, а фирма, испытывающая недостатки в сфере маркетинга, сможет выиграть больше за счет уклонения от рыночных транзакций.

### Технологический фактор

Еще одним полезным эффектом вертикальной интеграции является расширение технологических возможностей. В ряде случаев интеграция обеспечивает углубление технологических знаний, применяемых в предшествующих или последующих стадиях производства и имеющих большое значение для успеха основного бизнеса. Этот фактор представляет собой форму экономии в сфере информации, которая заслуживает специального рассмотрения. Например, многие фирмы — производители универсальных вычислительных машин и мини-компьютеров интегрировали предшествующую стадию производства полупроводников для более глубокого освоения этой технологии. Производители компонентов в различных областях технологии проводят интеграцию последующих стадий производства, чтобы узнать, как они используются в соответствующих системах. В большинстве случаев интеграция с целью проникновения в технологию является частичной, поскольку полная интеграция связана с определенным технологическим риском.

### Обеспеченный спрос и/или предложение

Вертикальная интеграция обеспечивает фирме гарантированное снабжение в сложные периоды дефицита или возможность сбыта в условиях общего снижения спроса. Интеграция делает возможным установление спроса на том уровне, на котором последующее звено интегрированного производства способно поглотить продукцию предшествующего. Такая емкость потребления последующего звена зависит от условий конкуренции по отношению к спросу на продукцию этого звена. Если спрос со стороны потребляющей эту продукцию отрасли снижается, уменьшаются и его продажи, а следовательно, и его потребности в продукции внутреннего поставщика. Таким образом, интеграция может лишь устранить неустойчивость взаимоотношений фирмы и потребителей, но не гарантировать спрос в буквальном смысле.

Хотя вертикальная интеграция может снизить неопределенность предложения и спроса и застраховать фирму от колебаний цен, это не означает, что внутренние трансфертные цены не должны отражать рыночные возмущения. Трансфертные цены, по которым продукция передается от подразделения к подразделению внутри интегрированной фирмы, должны соответствовать

рыночным ценам и, таким образом, обеспечивать эффективное управление каждым из них. Отклонение трансфертных цен от рыночных означает субсидирование одного подразделения другим, и, таким образом, компенсирование результатов, которые могли бы быть получены на открытом рынке (одно подразделение окажется в лучшем положении, другое — в худшем). В результате, руководство подразделений может принимать на основе искусственных цен такие решения, которые снижают эффективность и наносят ущерб конкурентной позиции своих подразделений. Например, если предшествующее звено снабжает последующее по ценам значительно ниже рыночных, вероятно, что пострадает вся корпорация. Руководитель последующего звена может попытаться на основе искусственно низких цен расширить рыночную позицию своего подразделения, то есть использовать субсидированное снабжение со стороны предшествующего звена.

Таким образом, обеспечение предложения и спроса должно рассматриваться не как абсолютная защита от колебаний рынка, а как средство снижения неопределенности их влияния на фирму. И предшествующее, и последующее звенья интегрированной производственной системы должны стремиться устранить возможные изменения в составе поставщиков и потребителей, совершенствовать планирование с целью снижения риска, связанного с нарушением процесса производства и возникновением чрезвычайной ситуации, в которой придется покупать по ценам, превышающим среднерыночные. Преодоление неопределенности особенно важно, когда один или оба этапа производства характеризуются высокой капиталоемкостью. Обеспечение спроса и предложения постоянно упоминается в литературе как фактор, стимулирующий вертикальную интеграцию в таких отраслях, как нефтяная промышленность, производство стали и алюминия.

### Компенсация рыночной власти и завышенной стоимости ресурсов

В случае, когда фирма имеет дело с поставщиками или покупателями, которые обладают значительной рыночной властью и у которых норма прибыли на инвестированный капитал превышает альтернативные издержки его применения, вертикальная интеграция выгодна фирме, даже если она не ведет к другим видам экономии. Компенсация рыночной власти путем интеграции не только помогает снизить издержки снабжения (за счет интеграции предшествующих стадий) или получить более высокую цену (за счет интеграции последующих стадий), но также позволяет избавиться от бесполезных в любом отношении сделок с обладающими властью потребителями или поставщиками и тем самым повысить свою эффективность. Рыночная власть поставщи-

ков или потребителей будет определяться структурными характеристиками их отраслей относительно структуры отрасли, в которой действует фирма.

Интеграция предшествующих стадий с целью компенсации рыночной власти имеет и другую потенциальную выгоду. Интернализация прибыли, получаемой поставщиками исходных ресурсов, может раскрыть истинную стоимость этих ресурсов. Фирма получает возможность скорректировать цену своего конечного продукта таким образом, чтобы максимизировать общий объем прибылей двух хозяйственных субъектов до интеграции. Тот факт, что фирма знает истинную стоимость ресурсов, означает также возможность повышения эффективности за счет изменения структуры различных ресурсов, используемых на последующих стадиях производственного процесса\*. Это может также повысить общую прибыльность.

Выгоды корректировки стоимости ресурсов в сторону приближения к истинным альтернативным издержкам их использования с точки зрения корпорации очевидны, однако важно отметить, что общепринятые методы трансфертного ценообразования препятствуют извлечению этих выгод. Если внешние поставщики ресурсов обладают рыночной властью, при равенстве трансфертных цен рыночным они будут выше альтернативных издержек использования ресурсов. В то же время трансферты по рыночным ценам могут иметь административные выгоды, связанные с управленческими стимулами.

### Расширение возможностей дифференциации

Вертикальная интеграция улучшает способность фирмы к дифференциации, поскольку позволяет управлять более значительной долей добавленной стоимости продукта, предлагаемого рынку. Например, благодаря этому обстоятельству фирма может лучше контролировать каналы сбыта и предлагать более высококачественное обслуживание. Возможности для дифференциации возрастают также в результате собственного производства специализированных компонентов. Другие аспекты влияния вертикальной интеграции на дифференциацию будут рассмотрены далее.

### Усиление барьеров мобильности и вхождения

Достижение любых выгод в результате вертикальной интеграции ведет к усилению барьеров мобильности и барьеров для вхождения в отрасль. Эти выгоды дают интегрированной фирме то или иное конкурентное

\* Такое решение, безусловно, зависит от способности последующего звена изменять структуру ресурсов. — Прим. авт.

преимущество перед неинтегрированной фирмой, которое выражается в более высоких ценах и более низких издержках или рисках. Перед неинтегрированной фирмой встает выбор — либо проводить интеграцию, либо оказаться в невыгодном положении. Ту же проблему будут испытывать и потенциальные конкуренты при вхождении в отрасль. Чем больше чистый эффект интеграции, тем сильнее давление на другие фирмы, также вынуждающее их проводить интеграцию. Если имеются значительные барьеры для интеграции в виде тех или иных форм экономии на масштабе или потребности в капитале, то необходимость в интеграции будет вести к усилению барьеров мобильности в отрасли. С другой стороны, если экономия на масштабе и потребности в капитале незначительны, то проблема интеграции не будет иметь существенного значения для конкуренции.

### Вхождение в прибыльный бизнес

В ряде случаев вертикальная интеграция позволяет фирме повысить общий уровень нормы прибыли на инвестированный капитал. Если стадия производства, которую намерена интегрировать фирма, имеет структуру, которая позволит установить норму прибыли, превышающую альтернативные издержки применения капитала, фирме выгодно осуществлять интеграцию даже при отсутствии выгод самой интеграции. При этом фирма, осуществляющая интеграцию, безусловно, должна включать в свои расчеты предполагаемой нормы прибыли в интегрируемом производстве не только уровень, достигаемый фирмами — участниками соответствующей отрасли, но также и издержки преодоления барьеров для вхождения в эту отрасль. Таким образом, как будет показано в главе 16, эта фирма должна иметь те или иные потенциальные преимущества перед другими новыми конкурентами, входящими в отрасль.

### Защита от блокирования связей

Даже при отсутствии положительных эффектов интеграции она может потребоваться для защиты от возможного блокирования доступа к поставщикам или потребителям в случае интеграции конкурентов. Широкомасштабная интеграция, осуществляемая конкурентами, может связать и ограничить свободу действий многих источников снабжения или желательных потребителей и предприятий розничной торговли. В этом случае неинтегрированная фирма имеет мрачную перспективу вынужденной борьбы за остающихся поставщиков или потребителей и рискует тем, что они могут оказаться хуже, чем захваченные интегрированными фирмами. Такое блокирование связей усиливает барьеры мобильности, определяемые

издержками доступа к каналам сбыта или к выгодным поставщикам сырьевых материалов.

Фирма может либо осуществить интеграцию в целях защиты, либо оказаться в невыгодном положении, которое будет тем серьезнее, чем больше доля заблокированных для нее потребителей или поставщиков. Те же соображения в подобной ситуации определяют необходимость интеграции для нового конкурента, входящего в отрасль. Влияние интеграции будет таким же образом усиливать барьеры мобильности при наличии факторов значительной экономии на масштабе или потребности в капитале. В США подобные проблемы послужили одной из причин развития вертикальной интеграции в таких отраслях, как цементная и обувная промышленность.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗДЕРЖКИ ИНТЕГРАЦИИ

Стратегические издержки вертикальной интеграции связаны главным образом с проблемами преодоления барьеров мобильности, сохранения гибкости и сбалансированности, усложнением задач управления в условиях интеграции и необходимостью использования внутренних организационных стимулов вместо рыночных.

### Издержки преодоления барьеров мобильности

Вертикальная интеграция предшествующих или последующих стадий производства, безусловно, требует преодоления барьеров мобильности. Интеграция, в сущности, представляет частный случай (хотя и распространенный) общей стратегии вхождения в новый бизнес\*. Внутренние хозяйственные связи, осуществляемые на основе интеграции, часто дают возможность фирме легко преодолеть некоторые барьеры мобильности при вхождении в смежный бизнес, например, барьеры, связанные с доступом к каналам сбыта или дифференциацией продукта. Однако источником издержек вертикальной интеграции может явиться преодоление барьеров, связанных с преимуществами в издержках за счет патентованной технологии или дешевых источников сырья, а также связанных с экономией на масштабе и потребностями в капитале. В результате наиболее часто вертикальная интеграция имеет место в отраслях с хорошо известной технологией и небольшим эффективным объемом производства: например, в производстве металлических контейнеров, продуктов в аэрозольной упаковке, а также серной кислоты.

\* Об экономических и стратегических проблемах вхождения в отрасль в общем виде см. в главе 16. — *Прим. авт.*

### Повышение доли постоянных издержек в полных издержках производства

Вертикальная интеграция ведет к увеличению доли постоянных издержек в общей сумме издержек производства фирмы. Например, если фирма закупает исходные ресурсы на открытом рынке, вся их стоимость представляет переменные издержки. Если эти ресурсы являются продуктом собственного производства, часть издержек определяются как постоянные, не зависящие от потребностей последующего этапа производства или других причин. Поскольку продажи предшествующего этапа зависят от продаж последующего, факторы, вызывающие колебания на любом этапе, ведут к колебаниям во всей производственной цепи. Причинами колебаний могут быть фазы экономического цикла, конкурентные действия, динамика рынка и пр. Таким образом, интеграция повышает долю постоянных издержек в полных издержках фирмы и увеличивает вероятность циклических колебаний прибыли. Тем самым она *повышает уровень делового риска*, имеющего этот источник, хотя чистый эффект интеграции с точки зрения риска зависит от того, как она влияет на риск по другим направлениям. Степень влияния интеграции на соотношение постоянных и полных издержек в конкретном интегрируемом бизнесе будет зависеть от самого объема постоянных издержек. Так, если постоянные издержки невелики, то фактическое увеличение их доли в общем объеме полных издержек будет незначительным.

Хорошим примером риска увеличения доли постоянных издержек, связанного с интенсивной вертикальной интеграцией, стала Curtis Publishing Company. Эта издательская фирма создала огромное вертикально интегрированное предприятие для обслуживания нескольких публикуемых ею журналов, в первую очередь *Saturday Evening Post*. Когда этот журнал в конце 1960-х годов попал в трудное положение, финансовые последствия для фирмы были катастрофичными.

### Сокращение гибкости в выборе партнеров

Вертикальная интеграция означает, что судьба всего делового предприятия связана, по крайней мере частично, с конкурентными возможностями его внутреннего поставщика или потребителя (в качестве последнего может выступать его система сбыта). Технологические изменения, изменения конструкции изделия, затрагивающие его компоненты, неудачи стратегии или проблемы управления могут создать ситуацию, когда внутренний поставщик повышает затраты или ухудшает качество поставляемого продукта или услуги, либо внутренний потребитель или система сбыта теряет позицию

на своем рынке и, следовательно, перестает быть подходящим потребителем. Издержки замены поставщика или потребителя в случае вертикальной интеграции выше, чем они могли бы быть в ситуации контрактных отношений с независимыми агентами. Например, ведущая табачная фирма Канады Imasco провела вертикальную интеграцию предшествующего этапа производства упаковочных материалов, но в результате технологических изменений они стали проигрывать новым, которые собственный поставщик производить не мог. В итоге после многочисленных трудностей это производство было закрыто. Исключительно собственное производство послужило одной из причин сложного положения, в котором оказалась фирма Robert Hall, выпускавшая мужскую одежду.

Масштабы этого риска зависят от реалистичной оценки вероятности неудачного внутреннего поставщика или потребителя, а также от возможности внешних или внутренних изменений, которые могут потребовать от смежного подразделения гибкости и адаптации.

### Более высокие общие барьеры для выхода

Интеграция, повышая уровень специализации активов, стратегических взаимосвязей или эмоциональных связей с бизнесом, может также усилить общий уровень барьеров для выхода. Интеграция может в значительной степени влиять на любой вид барьеров для выхода (описанных в главе 12).

### Потребности в капиталовложениях

Вертикальная интеграция требует расходования ресурсов капитала компании, которые характеризуются альтернативными издержками его применения внутри фирмы, тогда как при отношениях с независимыми агентами задействованы инвестиции аутсайдеров. Решение о вертикальной интеграции будет правильным в том случае, если она принесет прибыль, превышающую или равную альтернативным издержкам применения капитала фирмы с учетом рассмотренных в данной главе стратегических факторов. Даже если интеграция обещает существенные выгоды, они могут быть недостаточны с точки зрения увеличения уровня прибыльности, превышающего минимальную корпоративную ставку доходности инвестиций, что может произойти в случае интеграции такого потенциально малоприбыльного бизнеса, как оптовый или розничный.

Эта проблема может проявиться, когда бизнес, который намерена интегрировать фирма, начнет предъявлять *спрос на капитал*. Если потребности в капитале высоки по сравнению со способностью его мобилизации, перераспределение средств в пользу интегрируемого производства может повысить

уровень стратегических рисков фирмы в других ее сферах деятельности. Иначе говоря, интеграция может вызвать утечку капитала, необходимого в других сферах.

Интеграция может ограничить гибкость размещения инвестиционных фондов фирмы. Поскольку итоговые результаты всей вертикальной цепочки производства зависят от каждого ее звена, фирма может оказаться вынужденной инвестировать в узкие места, отказываясь от других направлений. Например, некоторые крупные интегрированные фирмы сырьевых отраслей оказались привязанными к мало доходным видам бизнеса, так как не располагали капиталом для осуществления диверсификации. Их капиталоемкие интегрированные производства поглощали имеющиеся инвестиционные фонды, которые направлялись лишь на поддержание стоимости активов, используемых в этих производствах.

### Блокирование доступа к разработкам и/или ноу-хау поставщиков или потребителей

Осуществив интеграцию, фирма может отрезать себя от технологических возможностей поставщиков или потребителей. Интеграция, как правило, означает, что фирма должна самостоятельно разрабатывать собственный технологический потенциал, не рассчитывая на внешние источники. В то же время, если она отказывается от интеграции (тогда как другие ее проводят), поставщики нередко проявляют готовность оказывать ей активную исследовательскую, техническую и другую поддержку.

Блокирование технологических связей может представлять значительный риск в ситуации, когда имеются многочисленные независимые поставщики или потребители, проводящие исследования, либо некоторые поставщики и потребители проводят крупномасштабные исследования или обладают особыми, трудно воспроизводимыми технологиями. Этот риск неизбежен при интеграции с целью непосредственного освоения технологии смежного производства, однако он уравновешивается риском отказа от интеграции с этой целью. Даже если фирма проводит частичную интеграцию, сохраняя покупку или продажу части продукции на открытом рынке, она подпадает под риск блокирования технологических связей, поскольку оказывается конкурентом поставщиков или потребителей (см. далее).

### Поддержание баланса

Чтобы не возникли потенциальные проблемы, фирма должна сохранять сбалансированность производственных мощностей предшествующего и последующего этапов производства. Звено вертикальной цепи, име-

ющее избыточные мощности (или избыточный спрос), должно продавать часть выпуска (или закупать часть ресурсов) на открытом рынке либо пожертвовать рыночной позицией. Рыночные связи в такой ситуации могут осложниться, поскольку подразумевают покупку или продажу компаниям, которые могут воздерживаться от подобных отношений по соображениям конкуренции. С другой стороны, если избыточный объем выпуска может быть легко продан или избыточный спрос легко удовлетворен на открытом рынке, риск дисбаланса невелик.

Нарушение баланса между звеньями вертикально интегрированного производства происходит по различным причинам. Эффективное приращение мощности звеньев, как правило, осуществляется неравномерно, что создает временный дисбаланс даже в условиях растущего рынка. Изменение технологии и процессов производства в одном звене может фактически увеличить его мощность относительно другого. Сдвиги в структуре продукции и ее качестве могут вызвать неравномерные изменения фактической мощности звеньев производства. Риск дисбаланса будет зависеть от вероятности этих явлений.

### Снижение стимулов

Вертикальная интеграция означает, что покупка и продажа осуществляются путем внутренних операций. При этом для предшествующего звена внутренняя продажа не содержит стимулов конкуренции, а последующему звену при покупке нет необходимости вести сложные переговоры с внешними поставщиками. Таким образом, внутренние операции могут снизить стимулирование. Это связано также с тем обстоятельством, что внутренние проекты расширения мощности или внутренние контракты на покупку или продажу зачастую не являются объектами столь тщательного анализа, как внешние контракты с поставщиками или потребителями.

Последствия ослабления стимулов с точки зрения результатов функционирования вертикально интегрированной фирмы зависят от структуры управления и процедур, регулирующих взаимоотношения между подразделениями вертикальной цепи. Нередко можно встретить внутрифирменные положения, дающие право менеджерам использовать внешние источники или продавать на сторону, если собственные подразделения неконкурентоспособны. Однако одного лишь принятия таких процедур недостаточно. Использование внешнего источника вместо внутреннего часто возлагает на менеджера подразделения бремя доказательства его правомерности перед высшим руководством; большинство менеджеров посчитали бы за благо избежать контактов с высшим руководством по таким вопросам. В любой ор-

ганизации присутствуют чувства справедливости и товарищества, которые могут затруднить обращение к открытому рынку, особенно если то или иное подразделение испытывает падение прибыльности или иные серьезные трудности. Однако именно в этом случае больше всего необходимы рыночные связи.

Такие осложнения ведут к проблеме «гнилого яблока». Если предшествующее или последующее звено больно (со стратегической или иной точки зрения), оно, вероятно, заразит и здорового партнера. Одно подразделение будет вынуждено или добровольно попытается спасти другое, снизив трансфертную цену приобретения или согласившись на поставку более дорогого или худшего по качеству продукта. Такая ситуация может быть стратегически опасной для здорового подразделения. Если корпорация намерена помочь находящемуся в сложном положении подразделению, это лучше сделать с помощью прямого субсидирования или иной централизованной поддержки, а не косвенно за счет смежного подразделения. Но и в том случае, когда высшее руководство учитывает это, человеческая природа не позволяет здоровому подразделению безжалостно отнестись к больному (хотя иногда это случается), и, таким образом, болезнь может распространиться.

### Изменения требований к менеджменту

Несмотря на отношения вертикальной интеграции, производственные звенья могут различаться по своей структуре, технологии и управлению. Например, производство первичного металла и изделий из него имеет коренные особенности технологии и сбыта: первое отличается чрезвычайной капиталоемкостью, второе менее капиталоемко, но требует строгого контроля над производственными процессами и большего внимания к обслуживанию и маркетингу, организованным на децентрализованных началах. Организация управления столь различным бизнесом может вылиться в значительные издержки интеграции и внести существенный элемент риска в такое решение\*. В своей крайней форме эта проблема выражается в том, что менеджмент, способный эффективно управлять одним из элементов вертикальной цепи, вполне может оказаться неспособным к управлению другим. Таким образом, для вертикально интегрированных видов бизнеса стандартные управленческие подходы и единые представления могут быть непродуктивны.

\* Эти потенциальные различия в требованиях к управлению приобретают дополнительный оттенок, если вертикально интегрированное предприятие должно работать за границей, что характерно для многих поставщиков сырья. Размещение за границей добавляет к рассмотренным выше особенностям новые различия в подходах к управлению вертикально интегрированными производствами. Кроме того, при некоторых обстоятельствах иностранное предприятие может оказаться в худших условиях по сравнению с местным производством из-за политики правительства принимающей страны. — *Прим. авт.*

Тем не менее можно наблюдать тенденцию рассмотрения вертикально взаимосвязанных видов бизнеса как идентичных с точки зрения менеджмента. Организационная структура, методы контроля, стимулы, процедуры принятия инвестиционных решений и многие другие методы управления могут быть механически перенесены из основного бизнеса в предшествующее или последующее звено производства. Аналогичным образом правила и решения, выработанные в процессе функционирования основного бизнеса, могут быть применены в интегрируемом бизнесе. Такая тенденция применения единых управленческих подходов к различным элементам производственной цепи представляет еще один риск интеграции.

При оценке стратегических выгод и издержек вертикальной интеграции необходимо исследовать их с точки зрения не только текущих условий, но и вероятных будущих изменений в структуре отрасли. Например, различные виды экономии, получаемой за счет интеграции, могут быть небольшими на начальных этапах, но значительно возрасти в процессе эволюции отрасли. Или рост отрасли и соответствующий рост компании может означать скорое появление возможности создания внутреннего подразделения эффективного масштаба. Или замедление технологического развития может снизить риск привязки к внутреннему поставщику.

## Особые проблемы стратегии интеграции последующих этапов производства

Помимо рассмотренных выше общих выгод и издержек вертикальной интеграции, при интеграции последующих этапов производства возникает ряд специфических положений.

*Расширение возможностей дифференциации продукта.* Интеграция последующих этапов производства часто дает возможность фирме более успешно дифференцировать свой продукт, поскольку фирма приобретает способность контролировать больше элементов производственного процесса или методов продажи продукта. Например, фирма Texas Instruments, производившая электронные компоненты, в результате интеграции производства потребительских товаров (часы и калькуляторы) смогла создать популярный бренд. Фирма Monfort, занимавшаяся откормом крупного рогатого скота, в целях создания бренда интегрировала мясокладобойное производство и оптовую торговлю.

Организация сбыта продукта и его обслуживания может способствовать дифференциации, даже если его качество уступает конкурентам. Интеграция розничной торговли позволяет фирме контролировать деятельность и стимулы продавцов, размещение и состояние торговых точек и другие элементы функции сбыта, что помогает дифференцировать продукт. Во всех этих случаях основная идея интеграции состоит в увеличении производства добавленной стоимости как основы дифференциации, недоступной в иных условиях. Увеличивая дифференциацию продукта, фирма может одновременно увеличить барьеры мобильности.

*Доступ к каналам сбыта.* Интеграция последующих этапов производства решает проблему доступа к каналам сбыта и устраняет их рыночную власть.

*Улучшение доступа к рыночной информации.* В вертикальной цепи производства основополагающий спрос часто определяется на последующей его стадии (там же находится лицо, принимающее решения и определяющее выбор между конкурирующими брендами). Последующая стадия производства определяет объем и структуру спроса на продукцию предшествующей стадии. Например, спрос на различные строительные материалы определяется подрядчиком или застройщиком, который согласовывает запросы потребителя с качеством и стоимостью имеющихся материалов. Тот этап, на котором принимаются основные рыночные решения, в дальнейшем изложении будет обозначаться как *важнейший этап спроса*.

Интеграция в направлении важнейшего этапа спроса обеспечивает фирму наиболее необходимой рыночной информацией и позволяет всей вертикальной цепи функционировать более эффективно. В простейшем виде она может позволить фирме определять объем спроса на продукцию быстрее, чем при косвенном его определении на основе заказов потребителей, интерпретация которых осложняется наличием запасов на каждой промежуточной стадии. Скорая рыночная информация позволяет лучше корректировать объемы выпуска продукции и цены при ее излишке или недостатке.

Информационные выгоды могут выходить за рамки просто своевременной информации о величине спроса. Ведя конкуренцию на важнейшем этапе спроса, фирма может получать непосредственную и своевременную информацию об оптимальной структуре продукции, тенденциях запросов потребителей, конкурентных явлениях, значимых для производства. Такая информация облегчает быстрые изменения характеристик и структуры продукции предшествующих стадий производства и снижает соответствующие издержки.

Стратегия интеграции важнейшего этапа спроса в явном или неявном виде была осуществлена многими компаниями. Крупная канадская фирма по производству цемента и строительных материалов Genstar Ltd интегрировала жилищное и промышленное строительство. Другая канадская фирма Indal Ltd, занимающаяся прокатом металла, штамповкой и металлизацией, проводит стратегию интеграции производства конечной продукции. Обе компании придают большое значение рыночной информации как фактору, обусловившему вертикальную интеграцию.

Выгоды вертикальной интеграции, направленной на эти цели, зависят от степени нестабильности рыночных условий или их изменчивости на важнейшем этапе спроса, от того, работает ли производство на склад или на заказ, а также от способности фирмы получать рыночную информацию, не прибегая к интеграции. Так, и в строительстве, и в производстве металлических изделий конечный спрос характеризуется значительными циклическими колебаниями и быстрыми изменениями структуры. Циклический, неустойчивый и изменчивый спрос повышает выгодность своевременной рыночной информации. Если конечный спрос стабилен, вполне достаточной может быть и информация, получаемая от потребителей.

Возможность получения точной информации через потребителей зависит от отрасли. Хотя общие выводы делать сложно, можно отметить, что при многочисленных мелких потребителях достоверные заключения о состоянии рынка конечной продукции можно сделать на основании неформального выборочного исследования. С другой стороны, наличие нескольких крупных потребителей (особенно обладающих рыночной властью) означает, что добывание точной информации может быть весьма сложным делом. Кроме того, в этой ситуации последствия изменений в технических требованиях или структуре запросов конкретного потребителя значительно более серьезны.

*Возможность реализации более высокой цены.* В некоторых случаях интеграция последующих этапов производства позволяет фирме реализовать более высокую совокупную цену путем установления дифференцированных цен для различных потребителей на фактически один и тот же продукт. Такая практика связана с проблемой спекулятивных сделок и поэтому в ряде случаев может оказаться нелегальной согласно закону Робинсона—Пэтмана. Если фирма интегрирует бизнес, продукция которого должна продаваться по более низким ценам из-за высокой эластичности спроса на нее, она может реализовать более высокие цены в сделках с другими потребителями. При этом, однако, либо другие фирмы, продающие этот продукт, также должны быть интегрированными, либо продукт фирмы должен быть в до-

статочной мере дифференцирован, чтобы потребители не воспринимали продукты конкурентов как более совершенные субституты.

Другая возможность состоит в интеграции, позволяющей устанавливать цены в соответствии с эластичностью спроса конечных потребителей продукции фирмы. Например, некоторые потребители могут соглашаться платить более высокую цену, поскольку используют данный продукт более интенсивно, чем другие. Но фирме может быть сложно согласовывать цены с интенсивностью использования продукта, так как ее невозможно измерить. В то же время, если фирма предоставляет платные услуги или продает дополнительные продукты, используемые вместе с основным, она может установить цену основного продукта на более низком уровне и возместить при способности к эластичности спроса за счет продажи дополнительной продукции. Такой подход применялся в отраслях, производящих копировальную технику и компьютеры. Поскольку покупатель не обязан приобретать у фирмы дополнительные продукты в нагрузку к основному, такая практика, согласно антимонопольному законодательству, является легальной.

## Особые проблемы стратегии интеграции предшествующих этапов производства

При рассмотрении интеграции предшествующих этапов производства также необходимо выделить некоторые соображения.

*Патентованные технические знания.* Удовлетворяя потребности за счет собственного производства, фирма избегает предоставления внутренней информации поставщикам, которым она нужна для производства компонентов или сырьевых материалов. Часто точные технические данные по компонентам и комплектующим деталям раскрывают основные характеристики конструкции конечного продукта или технологии производства либо компоненты сами по себе содержат информацию о продукте, являющуюся собственностью фирмы. Если в такой ситуации фирма не может обеспечить собственное производство, ее поставщики получают значительную рыночную власть и будут представлять угрозу вхождения в ее бизнес. Именно по этой причине фирма Polaroid в течение длительного времени сама производила многие компоненты своих изделий, заключая внешние контракты на поставку лишь немногих из них.

*Дифференциация.* Интеграция предшествующих этапов производства позволяет фирме усилить дифференциацию, хотя ее условия несколько

отличаются от дифференциации за счет интеграции последующих этапов. Приобретая контроль над производством ключевых исходных ресурсов, имеющих конкретные характеристики, фирма фактически получает возможность в большей степени дифференцировать свой продукт, например, за счет повышения его качества или хотя бы придания ему отличительных особенностей на фоне конкурирующих продуктов. Так, цыплята фирмы Perdue ничем не отличаются от аналогичного продукта других фирм, но факт, что они выращиваются ею, позволяет заявлять о приготовлении их особым образом. Если бы эта фирма закупала обычных цыплят на открытом рынке и лишь обрабатывала их, сделать такое заявление было бы сложнее.

## Долгосрочные контракты и экономия на основе интеграции

Важно учитывать то обстоятельство, что *некоторые виды экономии, получаемой на базе интеграции, могут быть достигнуты на основе надлежащих типов долгосрочных и даже краткосрочных контрактов с независимыми фирмами.* Например, очевидно, что экономия в процессе производства может быть получена за счет расположения независимых предприятий в непосредственной близости друг от друга. Например, некоторые заводы, производящие металлические контейнеры, находятся рядом с крупными предприятиями пищевой промышленности и связаны между собой ленточными конвейерами, экономящими транспортные расходы. Сбытовые и административные издержки сокращаются за счет долгосрочных контрактов с единственной фирмой и фиксированных графиков поставки.

Однако контракты обычно не позволяют добиться всех видов экономии, предоставляемых интеграцией, так как подвергают одну или обе стороны риску жесткой привязки друг к другу, кроме того, независимые партнеры могут иметь различные интересы. Этот риск и несовпадение интересов зачастую мешают независимым фирмам прийти к соглашению из-за высоких издержек ведения переговоров или угрозы возникновения последующих споров. В этом случае получить искомые выгоды можно лишь путем интеграции.

Тем не менее фирме следует постоянно иметь в виду вариант заключения контракта с независимым агентом для достижения выгод, аналогичных выгодам интеграции, особенно если отмеченные выше риски и издержки интеграции высоки. Одна из ловушек вертикальной интеграции состоит в возможности оказаться в тисках ее издержек или рисков, в то время как мно-



гие выгоды могли бы быть достигнуты путем более продуманных взаимоотношений с внешними партнерами.

## ЧАСТИЧНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

Частичная интеграция означает, что фирма *не только способна поддерживать* эффективный объем собственного производства, но и имеет дополнительные потребности, удовлетворяемые на открытом рынке. Если фирма недостаточно велика, чтобы иметь эффективный объем внутренних операций, чистый эффект частичной интеграции должен быть скорректирован с учетом издержек малого масштаба.

Частичная интеграция способна принести многие из рассмотренных выше выгод интеграции, снизив в то же время некоторые из ее издержек. Нежелательно, чтобы снижение выгод из-за неполной интеграции превышало снижение издержек, обеспечиваемое такой интеграцией. Выбор между частичной и полной интеграцией будет различным в зависимости от характера отрасли, а также особенностей фирм одной отрасли.

### Частичная интеграция и издержки

Частичная интеграция ведет к менее значительному росту постоянных издержек по сравнению с полной интеграцией. Кроме того, степень интеграции (или доля продукции или услуг, закупаемых на стороне) может отражать уровень рыночного риска. Риск рыночных колебаний может быть возложен на независимых поставщиков, в то время как внутренние поставщики смогут поддерживать стабильный уровень производства\*. Так обстоит дело в автомобильной промышленности (США), подобная практика широко распространена во многих отраслях обрабатывающей промышленности Японии. Частичная интеграция также может использоваться в целях защиты от дисбаланса между стадиями производства, причины которого были рассмотрены выше. Оптимальная степень интеграции зависит от масштабов ожидаемых рыночных колебаний и вероятных дисбалансов между стадиями производства, создаваемых технологическими изменениями и другими причинами. Следует, однако, отметить, что частичная интеграция неизбежно означает необходимость покупки у конкурентов или продажи конкурентам. Если это предполагает значительный риск, частичная интеграция нецелесообразна.

\* Такая практика предполагает, что имеются поставщики, готовые принять на себя эту роль и выдерживать колебания, не требуя соответствующей надбавки за риск. Наличие подобных поставщиков наиболее вероятно в отраслях с низким уровнем концентрации и/или отраслях с сильной конкуренцией. — *Прим. авт.*

Частичная интеграция в зависимости от своего уровня снижает риск возникновения жестких неразрывных связей между интегрированными подразделениями. Она также открывает фирме определенный доступ к внешним исследованиям и разработкам и может явиться частичным решением проблемы внутренних стимулов. Сопоставление действующих рядом внутреннего и внешнего поставщика или потребителя создает некоторую форму конкуренции между ними, что может способствовать улучшению их работы.

### Частичная интеграция и выгоды

Осуществляя частичную интеграцию, фирма как бы заявляет о возможности полной интеграции, что дисциплинирует поставщиков или потребителей. При этом отпадает необходимость полной интеграции для нейтрализации их рыночной власти. Кроме того, частичная интеграция дает фирме детальное знание издержек производства смежной отрасли, а также источник снабжения в чрезвычайной ситуации. Эти факторы ведут к дополнительным рыночным преимуществам. Так, сильные переговорные позиции характерны для крупных автомобильных компаний и международных нефтяных компаний (которые фрахтуют танкерные суда в дополнение к собственным). В некоторых случаях многие эффекты, аналогичные выгодам от частичной интеграции, но с еще меньшими инвестициями могут быть достигнуты путем создания опытного завода, не предназначенного для полномасштабного собственного производства\*.

Частичная интеграция предоставляет фирме также многие информационные выгоды. В то же время некоторые другие полезные эффекты вертикальной интеграции, рассмотренные выше, значительно сокращаются, причем в некоторых случаях — непропорционально степени интеграции. Частичная интеграция может фактически увеличить издержки координации в ситуациях, когда продукты внешних поставщиков и собственного производства должны точно соответствовать друг другу.

## КВАЗИИНТЕГРАЦИЯ

Квазиинтеграция заключается в установлении таких отношений между вертикально связанными предприятиями, которые частично объединяют в себе черты долгосрочных контрактов и полного владения. Обычными характеристиками квазиинтеграции являются:

\* См. Cannon (1968), p. 447. — *Прим. авт.*

- вложения в акционерный капитал, не дающие контрольного пакета;
- предоставление кредита или гарантий по кредиту;
- авансовые платежи;
- эксклюзивные соглашения о сделках;
- специализированная организация логистики;
- совместные исследования и разработки.

В определенных условиях квазиинтеграция обеспечивает некоторые выгоды вертикальной интеграции, не вызывая связанных с ней издержек. Она способствует большей общности интересов между покупателем и продавцом, что облегчает достижение специализированных соглашений (например, об организации логистики), ведет к снижению стоимости единицы продукции, сокращает риск колебаний предложения и спроса, противодействует рыночной власти и т.д. Общность интересов базируется на репутации фирмы, предоставлении информации, более регулярных и неформальных контактах между менеджерами, а также на прямой финансовой заинтересованности друг в друге. Результатом квазиинтеграции может быть снижение некоторых издержек, которые могли присутствовать при полной интеграции, и устранение необходимости принятия жестких обязательств по полному удовлетворению спроса или предложения смежного бизнеса. Она также позволяет избежать необходимости в осуществлении всех капиталовложений, требуемых для интеграции, а также в управлении смежным бизнесом\*.

Квазиинтеграцию следует рассматривать как альтернативу полной интеграции. Ключевая проблема состоит в том, насколько общность интересов, создаваемая ею, достаточна для достижения выгод, оправдывающих снижение издержек (и рисков) по сравнению с полной интеграцией. В условиях квазиинтеграции могут оказаться недоступны такие выгоды, как увеличение нормы прибыли на инвестированный капитал, возрастание степени дифференциации продукта или создание более мощных барьеров мобильности. Для оценки целесообразности этой стратегии необходим анализ каждого вида выгод и издержек вертикальной интеграции в условиях конкретного бизнеса с учетом альтернативы квазиинтеграции.

## Иллюзии в отношении вертикальной интеграции

Необходимо предостеречь от некоторых распространенных ошибок, связанных с восприятием выгод от вертикальной интеграции.

\* Более подробно о квазиинтеграции в контексте сырьевых отраслей см. в D'Сruz (1979). — Прим. авт.

1. Сильная рыночная позиция одного из звеньев интеграции может автоматически распространиться на другое.

Нередко считается, что фирма, имеющая сильную позицию в своем основном бизнесе, может интегрировать смежный бизнес, действующий в более конкурентной среде, и за счет этого распространить свою позицию на новый рынок. Предположим, что сильный производитель потребительских товаров осуществляет интеграцию предприятия розничной торговли, функционирующего в условиях жесткой конкуренции. Хотя интегрированное звено розничной торговли могло бы взять на себя сбыт всей производимой продукции, увеличив тем самым долю рынка, производителю было бы выгоднее, чтобы этим занимались многие торговцы, активно конкурируя на рынке\*. Конечно, производитель может повысить цены на продукцию своего торгового предприятия — хотя это был бы лишь перевод прибыли из одного подразделения в другое, — но если это торговое предприятие затем повысит свои цены, конкурентная позиция ухудшится. Таким образом, интеграция не ведет автоматически к распространению сильной рыночной позиции. Лишь в том случае, если интеграция как таковая несет с собой определенные осязаемые выгоды, она ведет к укреплению рыночной позиции, при условии, что она улучшает конкурентоспособность всего хозяйствующего субъекта в целом.

2. Всегда дешевле делать что-либо собственными силами.

Как уже отмечалось, вертикальная интеграция связана со многими скрытыми издержками и рисками, которых можно избежать при операциях с внешними фирмами. Кроме того, существует возможность извлечения выгод из интеграции без издержек и рисков с помощью отработанных контрактных отношений. Экономия за счет интеграции часто рассматривается слишком узко, в результате принятия решения об интеграции игнорируются многие из указанных проблем.

3. Часто есть смысл интегрировать бизнес, функционирующий в условиях жесткой конкуренции.

Факты свидетельствуют против целесообразности интеграции высококонкурентных видов бизнеса. Фирмы, действующие в таких отраслях, имеют низкий уровень прибыльности и ведут острую борьбу за улучшение качества и обслуживания потребителей. Всегда найдется фирма для заключения сделки на покупку или продажу. Вертикальная интеграция может привести к снижению стимулов и подавлению инициативы.

\* Если смежная интегрируемая отрасль отличается высоким уровнем конкуренции, фирма может ухудшить свое положение, связав себя полностью с одним собственным потребителем или поставщиком вместо того, чтобы заключать рыночные сделки. В такой отрасли риск оказаться жестко привязанным к единственному партнеру обычно наиболее значителен. — Прим. авт.

4. Вертикальная интеграция способна спасти нездоровый бизнес.

Хотя стратегия вертикальной интеграции может поддержать позицию бизнеса при определенных, отмеченных ранее условиях, она вряд ли послужит достаточным средством для лечения стратегически нездорового бизнеса. Сильную рыночную позицию нельзя автоматически перенести по вертикали, кроме как при определенных обстоятельствах. Чтобы обеспечить здоровье предприятию в целом, каждая стадия вертикальной цепи производства должна быть стратегически здоровой. Как показал проведенный выше анализ, при выпадении одного звена болезнь скорее распространится на другие, чем наоборот.

5. Опыт, полученный в одном звене вертикальной цепи, автоматически повышает способность управления предшествующим или последующим звеном.

Как уже отмечалось, особенности управления в каждом интегрированном предприятии часто бывают различны. Ложное чувство безопасности, вырастающее на почве близости производств, может привести к разрушению нового смежного бизнеса по той простой причине, что к нему применялись традиционные управленческие подходы.

## 15 НАРАЩИВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ

Наращивание производственных мощностей является одним из наиболее значительных стратегических решений, стоящих перед фирмой, с точки зрения как масштабов капиталовложений, так и сложности проблемы. Такое решение, по всей видимости, находится в центре стратегии любого предприятия массового производства. Поскольку использование производственных мощностей носит долгосрочный характер, а их создание требует длительных сроков реализации, иногда в течение нескольких лет, подобные решения, требующие от фирмы выделения ресурсов, базируются на ожидаемых условиях далекого будущего. Здесь важны два вида ожиданий: будущего спроса и поведения конкурентов. Важность первого из них для принятия решения очевидна. Но точные прогнозы поведения конкурентов также важны, поскольку, если слишком большое число конкурентов будут одновременно расширять свои мощности, ни одному из них, по всей видимости, не удастся избежать неблагоприятных последствий. Таким образом, расширение мощностей связано со всеми классическими проблемами олигополии, при которой фирмы — участники рынка взаимозависимы.

Стратегическая проблема расширения производственных возможностей заключается в том, как реализовать это решение и добиться укрепления конкурентной позиции и увеличения доли рынка, избежав при этом переизбытка мощности в отрасли. Недостаточность мощности отрасли редко представляет проблему, если только временную, поскольку, как правило, это привлекает новые инвестиции. Однако инвестиции в наращивание мощности преимущественно носят необратимый характер, поэтому избыток мощности относительно спроса может оказаться устойчивым в течение длительного периода времени. Проблема избыточных мощностей неоднократно жестко вставала перед многими отраслями. В качестве лишь нескольких примеров можно привести бумажную промышленность, торговое судоходство, добычу железной руды, производство алюминия, многие химические производства.

В данной главе анализируется решение о наращивании мощности в стратегическом контексте. Прежде всего будут рассмотрены элементы такого решения. Поскольку избыточность мощности отрасли является хронической проблемой, следующий раздел будет посвящен ее причинам и некоторым подходам к ее предотвращению. В заключение будет представлена предпочтительная стратегия расширения мощности, получившая наибольшее распространение в 1960-е и 1970-е годы.

### Элементы решения о наращивании мощностей

С точки зрения традиционного планирования капиталовложений методика принятия решения о расширении мощности достаточно проста — ее детальное описание можно найти в любом учебнике по финансовому менеджменту. Необходимо сделать прогноз величины будущих денежных потоков, создаваемых новой мощностью, и сопоставить ее с денежными расходами, которые потребуются для расширения производственных возможностей. Полученный показатель чистой приведенной стоимости позволит сравнить различные инвестиционные проекты, рассматриваемые фирмой в данном случае.

Эта простота, однако, маскирует чрезвычайно важную проблему принятия решения. Фирма, как правило, имеет несколько альтернативных вариантов расширения мощности, которые необходимо сопоставить. Кроме того, чтобы определить будущий денежный поток, генерируемый новой мощностью, фирма должна просчитать будущие прибыли, что, в свою очередь, будет в решающей мере зависеть от масштабов и планирования аналогичных решений, принимаемых каждым из ее конкурентов, а также от неограниченного числа других факторов. Обычно существует также неопределенность относительно будущих тенденций в технологии и будущего спроса.

Таким образом, сущность решения об увеличении мощности состоит не просто в расчете будущего денежного потока, а в учете тех числовых параметров, которые его определяют, включая вероятностные оценки будущего. Такие оценки также представляют острую проблему анализа отрасли и конкурентов (но не финансового анализа).

Простой расчет, представленный в финансовых учебниках, не предусматривает факторов неопределенности и оценок поведения конкурентов. Ввиду сложности проведения расчетов прогнозируемого денежного потока с учетом этих элементов полезно моделировать рассматриваемое решение с возможно большей точностью. Ниже на схеме (рис. 15.1) представлены элементы этого процесса в виде последовательных шагов.

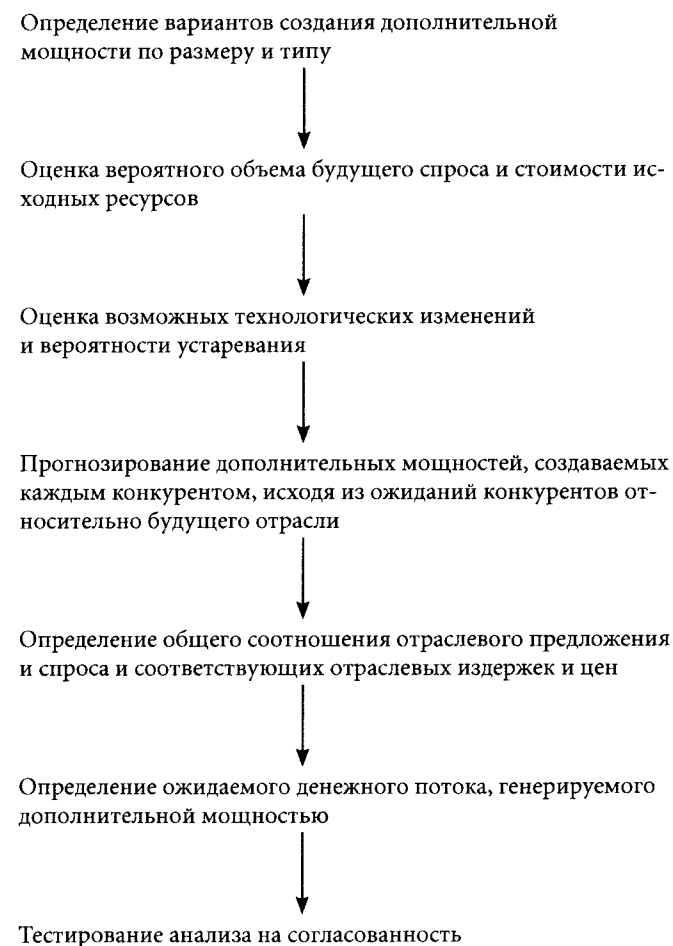


Рис. 15.1. Элементы решения о расширении мощности

Представленные элементы должны анализироваться во взаимодействии друг с другом. Первый шаг состоит в определении реалистичных вариантов создания дополнительной мощности, которыми располагает фирма. Размеры новой мощности могут быть различными, также может отличаться и степень ее вертикальной интеграции. Дополнительная неинтегрированная мощность будет служить защитой от риска. Поскольку решение фирмы влияет на решения конкурентов, каждый вариант следует анализировать отдельно, но в комбинации с анализом поведения конкурентов.

Разработав альтернативные варианты решений, необходимо составить прогноз будущего спроса, стоимости ресурсов и технологии. Насколько важна будущая технология, можно определить путем прогнозирования устаревания новой мощности или ее фактического увеличения за счет технических изменений, ведущих к росту производительности. Прогноз цен на ресурсы должен учитывать возможность увеличения спроса в результате ввода дополнительной мощности. Эти прогнозы спроса, цен и технологии будут содержать элемент неопределенности, поэтому в аналитических целях можно применить метод сценариев (глава 10).

Далее фирма должна спрогнозировать, как и когда будет увеличивать мощности каждый из ее конкурентов. Это является сложной задачей анализа конкурентов и требует применения всего инструментария, рассмотренного в главах 3, 4 и 5. Действия конкурентов в этой области, естественно, будут зависеть от их прогнозов будущего спроса, цен и технологии. Следовательно, предсказание поведения конкурентов связано с выяснением (или угадыванием) их возможных ожиданий.

Прогнозирование поведения конкурентов является, кроме того, итеративным процессом, так как действия одного из них будут влиять на поведение других, особенно если это — лидер отрасли. Следовательно, чтобы предсказать вероятную последовательность действий и ответы на них, необходимо сопоставить эти действия конкурентов, связанные с расширением мощностей. Как будет показано далее, расширение мощности может превратиться в массовое явление, и важно попытаться спрогнозировать его.

Следующий шаг анализа состоит в сведении воедино прогнозов поведения фирмы и ее конкурентов и получении оценок совокупной отраслевой мощности и индивидуальных долей рынка с последующим сравнением с ожидаемым спросом. Это позволит провести далее оценку отраслевых цен и на этой основе — денежного потока, ожидаемого от инвестиций.

Весь процесс должен быть тщательно проверен на согласованность. Например, если сделан вывод, что один из конкурентов не может себе позволить наращивать мощность, возможно, следует скорректировать анализ, введя вероятность принятия этим конкурентом положительного решения в более отдаленной перспективе. Корректировка может потребоваться и в том случае,

если весь прогнозируемый процесс расширения ведет к появлению условий, противоречащих основным ожиданиям фирмы. Моделирование процесса расширения мощностей весьма сложно и включает множество оценочных показателей, однако позволяет глубже исследовать факторы отраслевой экспансии и возможные способы воздействия на нее в интересах фирмы\*.

Моделирование процесса расширения мощности показывает, что одним из основных факторов, определяющих характер этого процесса, является *степень неопределенности будущего*. Там, где имеет место значительная неопределенность будущего спроса, всякие различия между фирмами с точки зрения финансовых возможностей и неприятия риска будут, как правило, способствовать достаточно последовательному и методичному протеканию процесса экспансии. Фирмы, склонные к принятию риска, обладающие значительными денежными средствами или делающие на отрасль большую стратегическую ставку, не станут медлить с решением, тогда как большинство фирм будут ожидать появления явных признаков будущего развития. В то же время, если будущий спрос воспринимается как вполне определенный, процесс расширения мощности превращается в *игру на опережение*. При известном будущем спросе фирмы будут гнаться за мощностью, удовлетворяющей этот спрос, но если одни успевают это сделать, для других дополнительное наращивание мощностей будет нерациональным. Такая игра на опережение, как правило, сопровождается явными сигналами рынка, направленными на удержание других фирм от инвестиций. Проблема возникает, когда слишком много фирм стремятся прорваться вперед, искаженно воспринимая намерения друг друга и сигналы рынка или неверно оценивая собственные силы и способность выдержать гонку, что ведет к переизбытку мощности. Такая ситуация является одной из многих рассматриваемых далее причин появления избыточной мощности в отрасли.

## Причины избыточных мощностей

Тенденция к избыточности мощностей, особенно в отраслях массового производства, вызывается целым рядом существенных факторов. Поскольку это явление составляет главную проблему, возникающую при расширении мощностей, ее причины необходимо исследовать достаточно детально.

Наибольший риск избытка мощностей в отраслях массового производства объясняется двумя причинами.

\* Детальное описание компьютерной модели анализа расширения мощности в сложной отрасли дано в Porter and Spence (1978). — Прим. авт.

1. В основном циклическим характером спроса. Цикличность спроса гарантирует избыток мощности в периоды спада и в то же время ведет к чрезмерно оптимистичным ожиданиям в периоды подъема.
2. Недифференцированным характером продуктов. Этот фактор обуславливает решающую роль издержек в конкуренции, поскольку выбор покупателей в значительной мере зависит от цены. Кроме того, отсутствие лояльности покупателей к бренду означает, что объем продаж фирм тесно связан с мощностью их производства. Поэтому фирмы заинтересованы в создании крупных современных конкурентоспособных производств, обеспечивающих достижение такой цели, как доля рынка\*.

Как в отраслях массового производства, так и в других отраслях избыток мощностей вызывается рядом условий, которые могут быть разделены на несколько категорий. Наличие одного или нескольких факторов означает высокий уровень риска избыточности.

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

*Увеличение мощности путем строительства масштабных предприятий.* Необходимость наращивания мощностей посредством крупного строительства повышает риск перенакопления. Это явилось основной причиной избыточности мощностей по производству цветных кинескопов в конце 1960-х годов. Многие фирмы, выпускающие телевизоры, ощущали потребность в обеспечении поставок кинескопов, но масштаб заводов для их эффективного производства был слишком велик по сравнению с масштабом сборочных цехов. Спрос возростал не настолько быстро, чтобы поглотить продукцию такого массового потока.

*Возрастание экономии на масштабе или кривой обучения.* Этот фактор вызывает попытки проведения стратегии на опережение, о которой уже говорилось. Фирма, обладающая наиболее крупным производством или расширившая его мощности раньше других, получит преимущество в издержках, и это вынудит другие фирмы действовать быстро и агрессивно.

*Длительные сроки реализации решения.* Длительность сроков реализации решений о создании дополнительной мощности заставляет принимать их

\* Эти отрасли часто также характеризуются отсутствием эластичности спроса. Неэластичный спрос может увеличить периоды избыточности мощности, так как снижение цен не способствует загрузке мощностей через стимулирование спроса. — Прим. авт.

на основе прогнозов спроса и конкурентного поведения в отдаленном будущем или нести потери в результате упущенной возможности, если спрос станет реальностью\*. Длительные сроки увеличивают потери фирм, отстающих в создании мощностей, что может вынудить не склонные к риску фирмы к решению об инвестировании, даже если это решение само по себе рискованно.

*Взросший минимум эффективного объема производства.* Если минимальный эффективный объем производства возрастает и вводимые в строй более крупные заводы существенно производительнее, а темпы роста спроса недостаточны, ряд заводов отрасли должны сворачивать свое производство, иначе возникнет излишек производственных мощностей. Если не все фирмы имеют несколько заводов и могут объединить их, то некоторые из них будут вынуждены сократить долю рынка, что для них крайне неприятно. Скорее каждая из них будет строить новое более крупное производство, создавая избыточные мощности.

Подобная ситуация возникла в области нефтеналивного морского транспорта, где новые супертанкеры во много раз превосходят по размерам старые суда. Вместимость супертанкеров, заказанных в начале 1970-х годов, значительно превышала рыночный спрос.

*Изменения технологии производства.* Технологический прогресс стимулирует инвестиции в новые технологии, но заводы, использующие старую технологию, продолжают действовать. Чем выше барьеры выхода для старых производственных мощностей, тем меньше вероятность, что они уйдут с рынка надлежащим образом. Такая ситуация имеет место в химическом производстве при замене природного газа нефтью в качестве исходного сырья. Когда вступают в строй заводы, работающие на нефти, ожидается серьезный избыток мощности, который будет постепенно ликвидироваться при росте цен на газ и закрытии работающих на нем заводов.

## СТРУКТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

*Значительные барьеры для выхода.* При значительных барьерах процесс выхода неэффективных избыточных мощностей из рынка не протекает гладко. Этот фактор обостряет проблему и затягивает ее решение.

\* Эта проблема частично снимается, если строительство осуществляется поэтапно или если издержки его приостановки невелики. — Прим. авт.

*Давление со стороны поставщиков.* Поставщики оборудования, предоставляя возможности субсидирования, свободного финансирования, снижения цен и т.п., могут вызвать избыток мощности в отраслях-потребителях. В условиях борьбы за заказы поставщики могут также создать условия для наращивания мощностей наиболее слабым конкурентам, которым это было бы недоступно в обычной ситуации. Судостроители, имея поддержку государства в форме субсидий для сохранения занятости, значительно способствовали росту мощностей судоходных компаний. Свой вклад в обострение этой проблемы могут внести также кредитные учреждения, обеспечивающие капиталом всех желающих. Например, одной из причин переизбытка мощностей в гостиничном хозяйстве США, возникшего в конце 1960-х и начале 1970-х годов, послужила активная политика инвестиционных компаний в отношении вложений в недвижимость\*.

*Создание надежного предложения.* В сущности, та или иная избыточная мощность часто оказывается необходимой отрасли в период налаживания сбыта новой продукции крупным потребителям, особенно если новый продукт является важным ресурсом. Покупатели не переключатся на новый продукт до тех пор, пока не будут созданы мощности, достаточные для покрытия их потребностей, чтобы не зависеть от нескольких поставщиков. В качестве примера можно привести ситуацию с производством кукурузного сиропа с высоким содержанием фруктозы.

Весьма распространенная и близкая к этому ситуация возникает, когда покупатели поощряют фирмы к инвестициям в дополнительные мощности, обещая выгоды в будущем. Они могут делать это прямо или косвенно, с помощью заявлений, подчеркивающих потребности в расширении производства. Конечно, когда дополнительные мощности созданы, покупатели вовсе не обязаны размещать новые заказы; в их интересах обеспечить наличие мощностей, адекватных их максимальным потребностям, что может быть отнюдь не самым разумным решением для поставщиков, поскольку такой максимум спроса практически нереален.

Давление со стороны покупателей наиболее значительно, если отрасль испытывает конкуренцию близких субститутов. В этом случае недостаток мощности может ускорить проникновение субститутов в отрасль, и фирмы заинтересованы в том, чтобы его предотвратить.

*Интегрированные конкуренты.* Вероятность перенакопления мощностей усиливается, если конкуренты в отрасли имеют интегрированные последу-

\* См. *Business Week*, July 17, 1978. — Прим. авт.

ющие стадии производства и каждый из них стремится гарантировать снабжение этих стадий. В таких обстоятельствах, если фирма не имеет достаточной мощности для удовлетворения спроса, она потеряет не только долю отраслевого рынка, но, возможно, и долю в снабжении собственного подразделения (или увеличит соответствующий риск). Таким образом, фирмы скорее склонны обеспечивать достаточную мощность даже в условиях неопределенности будущего спроса. Те же аргументы будут действовать и в случае интеграции предшествующих этапов производства.

*Воздействие доли мощности на спрос.* В таких отраслях, как воздушный транспорт, фирма, имеющая наибольшие мощности, может пользоваться несоразмерной долей спроса, поскольку покупатели склонны обращаться в первую очередь к ней. Это свойство вызывает стремление нескольких фирм к достижению лидерства и тем самым способствует переизбытку мощностей\*.

*Воздействие характера мощности на спрос.* В некоторых отраслях, например в сфере обслуживания, производственная мощность вступает в непосредственный рыночный контакт с потребителем. Например, оснащенная современным оборудованием, хорошо оформленная точка быстрого питания может служить источником конкурентного преимущества. Этот фактор избыточной мощности действует в отраслях, где покупатели имеют возможность делать выбор между поставщиками полностью или частично на основе характера созданной ими производственной мощности.

## КОНКУРЕНТНЫЕ ФАКТОРЫ

*Большое число фирм.* Тенденция к созданию избыточной мощности наиболее сильна, когда многие фирмы обладают необходимыми для этого возможностями и ресурсами и стремятся приобрести сильные позиции и по возможности опередить друг друга на рынке. Примерами отраслей, в которых большое количество фирм явилось фактором превращения избыточности мощностей в серьезную проблему, являются бумажная, мукомольная промышленность, производство удобрений, морской грузовой транспорт.

*Отсутствие надежного лидера (лидеров) рынка.* Если несколько фирм соперничают за лидерство на рынке, но ни одна из них не располагает достаточным доверием для проведения в жизнь процесса экспансии надлежащим

\* См. Fruhan (1972). — Прим. авт.

образом, нестабильность этого процесса усиливается. Напротив, сильный рыночный лидер способен при необходимости проводить заслуживающую доверия политику расширения мощности для удовлетворения основной части отраслевого спроса и надежно противодействовать чрезмерно агрессивной политике других фирм. Таким образом, сильный лидер или небольшая группа лидеров часто могут организовать этот процесс надлежащим образом с помощью заявлений и действий. Условия для установления доверия и используемые механизмы рассмотрены в главе 5.

*Новые конкуренты.* Новые конкуренты, вошедшие в отрасль, зачастую создают или обостряют проблему избыточности мощности. Они стремятся получить прочную позицию, а фирмы, действующие в отрасли уже давно, не желают уступать. Новые конкуренты послужили основной причиной создания избыточных мощностей в таких отраслях, как производство удобрений, гипса, никеля. Отрасли со свободным входением также подвержены избыточности мощностей, поскольку новые фирмы-пришельцы спешат воспользоваться периодом благоприятных условий.

*Преимущество первого хода.* Более раннее создание мощности может дать преимущества, которыми при благоприятных видах на будущее стремятся воспользоваться многие фирмы. Потенциальные преимущества опережающих действий включают сокращение времени реализации заказа на оборудование и экономию затрат на него, возможность первым воспользоваться ситуацией превышения спроса над предложением.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ

*Завышенные оценки будущего.* Слушая публичные заявления друг друга и финансовых аналитиков, конкуренты начинают завышать свои ожидания относительно будущего спроса. Такое явление наблюдалось, например, в отраслях, производящих этилен и этиленгликоль. Кроме того, сами менеджеры могут быть оптимистами, предпочитающими позитивные действия бездействию или негативным настроениям.

*Различия в восприятии и представлениях.* Если фирмы по-разному представляют преимущества, ресурсы, устойчивое положение друг друга, они могут дестабилизировать процесс расширения мощностей. Компании могут неверно оценивать (как в сторону занижения, так и в сторону завышения) будущие капиталовложения своих соперников, что может подтолкнуть

их к принятию необоснованного инвестиционного решения, ведущего непосредственно к избытку мощности или к отказу от инвестиций. В последнем случае опоздавшая с решением фирма может предпринять отчаянную попытку наверстать упущенное, начав серию неоправданных инвестиций.

*Блокирование сигналов рынка.* Появление новых конкурентов, изменение условий, недавние всплески конкурентной борьбы или другие причины могут вызвать недоверие фирм к сигналам рынка, влекущее за собой возрастание нестабильности процесса расширения мощностей. С другой стороны, надежные сигналы, позволяющие фирмам планировать начало и завершение процесса создания мощностей, предупреждать друг друга о предпринимаемых действиях и т.д., способствуют организованному протеканию этого процесса.

*Структурные изменения.* Создание избыточной мощности может явиться результатом структурных изменений в отрасли. Это происходит по той причине, что структурные изменения требуют от фирм инвестирования в новые виды производств либо заставляют их неверно оценивать собственные относительные преимущества.

*Давление со стороны финансовых институтов.* Финансовые институты могут служить стабилизирующим фактором, однако зачастую финансовые аналитики усугубляют давление на фирмы относительно создания избыточной мощности, задавая вопросы руководству, почему оно не принимает решения об инвестировании, когда конкуренты уже делают это. Кроме того, позитивные заявления, которые менеджеры вынуждены делать в присутствии представителей финансовых кругов, чтобы повлиять на курсы акций, могут быть неверно восприняты конкурентами как сигналы наступательной политики, требующей ответных мер.

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

*Ориентация менеджмента на производство.* Вероятность переизбытка мощности возрастает в тех случаях, когда в центре внимания менеджмента традиционно находятся не финансы или маркетинг, а именно производство. Руководству с такой ориентацией свойственно гордиться сияющими новизной заводами и остро воспринимать риск отставания в погоне за самым современным и производительным оборудованием. В результате стремление к наращиванию мощностей становится неодолимым.



*Асимметричное неприятие риска.* У менеджеров может возникнуть убеждение, что фирма больше потеряет, если останется единственной без достаточных мощностей при высокой конъюнктуре рынка, чем если создаст вместе со своими конкурентами избыток мощности, а спрос не увеличится. Последний случай кажется более безопасным и не грозит потерей относительной рыночной позиции. Однако в первом случае как стратегическая позиция фирмы, так и их собственные должностные позиции могут оказаться под угрозой. Такая асимметрия в восприятии последствий противоположных решений гарантирует мотивацию всех компаний к созданию мощностей, как только кто-либо сделает решительный шаг.

### ФАКТОРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ

*Искаженные налоговые стимулы.* Структура налогообложения и/или инвестиционные налоговые льготы могут в ряде случаев стимулировать создание избыточной мощности. Так, в Скандинавских странах налоговое законодательство освобождает от налогообложения реинвестируемую прибыль, что создает острую проблему в области производственных мощностей судостроительной промышленности, стимулируя все судостроительные компании вкладывать капитал в наращивание мощностей при благоприятных для отрасли условиях. Освобождение прибыли зарубежных филиалов американских компаний от налогообложения также способствует перенакоплению.

*Стремление к отечественной индустриализации.* Для отраслей, которым со стороны государства придается особое значение с точки зрения развития национальной промышленности, характерен избыток производственной мощности. К развитию собственной отрасли стремятся многие страны, рассчитывая на сбыт дополнительной продукции на мировых рынках. Вероятность появления избыточной мощности велика, если минимально эффективный объем производства велик по сравнению с возможностями мирового рынка.

*Политика увеличения или поддержания занятости.* Необходимость проведения социальной политики, направленной на увеличение или поддержание уровня занятости, заставляет правительства оказывать значительное давление на фирмы с целью дополнительных капиталовложений (или отказа от закрытия производств). Этот фактор усугубляет проблему перенакопления.

### ПРЕДЕЛЫ РАСШИРЕНИЯ МОЩНОСТЕЙ

Существуют факторы, противодействующие тенденции накопления избыточной мощности даже в тех случаях, когда присутствуют рассмотренные выше стимулирующие условия. Наиболее распространенными из них являются следующие.

- Финансовые ограничения.
- Диверсификация компании, повышающая альтернативные издержки применения капитала и/или расширяющая представления руководства о перспективах, которое могло быть ориентировано на производство или склонно к наращиванию мощностей в целях защиты позиции в традиционной для фирмы отрасли.
- Введение в высшее руководство менеджеров с опытом в области финансового управления для замены руководителей с ориентацией на производство или маркетинг.
- Издержки, связанные с охраной окружающей среды, и другие затраты, возрастающие при создании новой производственной мощности.
- Высокий уровень неопределенности относительно будущего.
- Сложные проблемы, вызванные предыдущими периодами избыточной мощности.

Некоторые из этих факторов присутствовали в алюминиевой отрасли (США) в 1979 г., в результате чего отрасль стояла на грани снижения темпов роста и падения показателей использования производственных мощностей. Низкий уровень прибылей на фоне высокого спроса, причиной которого послужили переизбыток мощностей в конце 1960-х годов и регулирование заработной платы и цен, оставили отрасль без финансовых средств для крупных инвестиций до тех пор, пока несколько благоприятных лет не дали возможность накопить капитал. Кроме того, стоимость строительства возросла [за десять лет] с 1968 г. в четыре раза\*.

В определенных случаях фирма может оказывать влияние на процесс расширения мощностей, различными способами сигнализируя своим поведением конкурентам о своих ожиданиях или планах либо иным путем пытаясь воздействовать на их ожидания. Например, следующие действия могут в той или иной мере воспрепятствовать намерениям компаний-соперников создавать новые мощности:

\* *New York Times*, February 11, 1979, p. D1. — Прим. авт.

- объявление о начале крупного проекта по расширению мощностей (см. далее раздел о стратегии опережения);
- заявления, другие сигналы или информация, содержащие негативные прогнозы будущего спроса;
- заявления, другие сигналы или информация, которые повышают вероятность технологического устаревания существующего поколения мощностей.

## Стратегии опережения

Один из подходов к расширению мощности в условиях растущего рынка состоит в стратегии опережения, которая заключается в попытках фирмы захватить значительную долю рынка, чтобы предотвратить расширение мощности действующими конкурентами и помешать появлению в отрасли новых конкурентов. Например, если будущий спрос известен с достаточной степенью определенности и фирма способна создать мощности для его удовлетворения, другие фирмы могут воздержаться от наращивания мощностей. Как правило, стратегия опережения требует не только инвестиций в основной капитал, но и затрат, связанных с необходимостью выдержать некоторый период низких или даже отрицательных финансовых результатов. Как мощности наращиваются в предчувствии спроса, так цены часто устанавливаются в ожидании будущего снижения издержек.

Стратегия опережения по своей сути является рискованной, поскольку сразу требует выделения значительных ресурсов, когда рыночные итоги еще не известны. Кроме того, в случае неуспеха в сдерживании конкуренции она может привести к катастрофическим последствиям с точки зрения огромного перенакопления мощности в отрасли, если другие фирмы последуют по тому же пути, пытаясь опередить друг друга, и уже не смогут остановиться.

Учитывая издержки и риски стратегии опережения, важно установить условия ее успеха. Чтобы снизить риск стратегии опережения, необходимо соблюсти *все* эти условия.

*Значительное расширение мощности по отношению к размеру рынка.* Если предпринимаемое расширение не значительно по отношению к ожидаемому размеру рынка, оно не может быть фактором опережения. В этом состоит прямое условие, определяющее масштаб расширения мощности, предпринимаемого с целью занятия лидирующей позиции на рынке, особенно спроса на котором известны. Однако основная проблема заключается в ожиданиях каждого действующего и потенциального конкурента

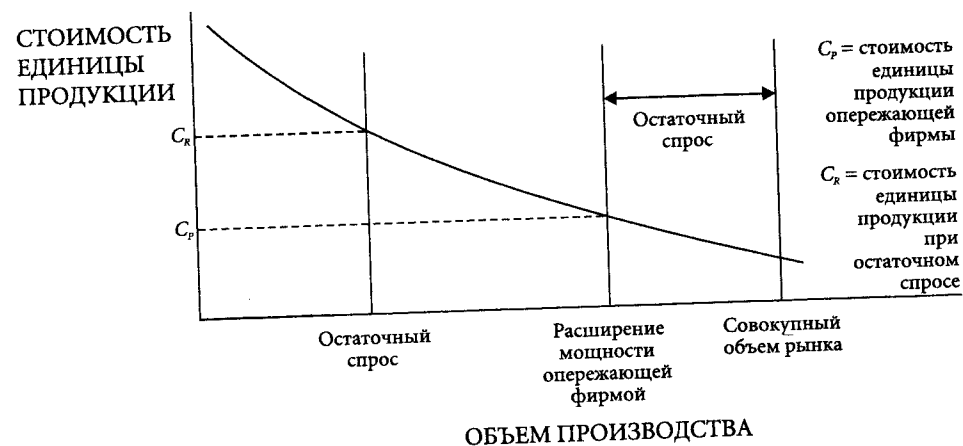


Рис. 15.2. Стратегия опережения с учетом экономии на масштабе

относительно будущего спроса. Если кто-либо из них полагает, что будущий спрос будет достаточно велик и сможет поглотить весь результат опережающей стратегии и еще сверх того, он может также принять решение об инвестировании в расширение производства. Таким образом, фирма, пытающаяся реализовать стратегию опережения, должна либо быть уверенной в том, что она знает ожидания своих конкурентов, либо воздействовать на эти ожидания таким образом, чтобы ее действие воспринималось как опережающее\*. Если ожидания конкурентов относительно потенциального спроса неоправданно высоки, фирма должна довести до них информацию о своем твердом намерении немедленно создать дополнительную мощность, если будущий спрос окажется выше, чем первоначально предполагалось.

*Значительная экономия на масштабе по отношению к совокупному рыночному спросу или существенная кривая обучения.* Если экономия на масштабе велика по сравнению с совокупным рыночным спросом, опережающее расширение мощности может лишить конкурентов достаточной величины остаточного спроса и тем самым отнять возможность создания эффективного масштаба производства (см. график на рис. 15.2). В этом случае конкуренты, которые решили инвестировать, должны вкладывать много и рисковать вызвать кровопролитную битву за загрузку мощностей. Иначе, проводя небольшие инвестиции, они будут нести значительные издержки

\* Например, посылая сигналы, указывающие на определенность будущего спроса и технологии. — Прим. авт.

и постоянно оказываться в невыгодном положении по уровню затрат либо должны будут вовсе отказаться от инвестиций.

Если имеет место значимая кривая обучения и приобретенный опыт может быть защищен как собственность фирмы, то компания, осуществившая опережающие крупные капиталовложения в расширение производственных мощностей, также будет иметь длительное преимущество в издержках.

*Доверие к фирме, проводящей стратегию опережения.* Заявления и действия фирмы, проводящей стратегию опережения, в которых говорится о ее обязательствах и готовности реализовать эту стратегию, должны пользоваться доверием. Доверие обеспечивается наличием ресурсов и необходимого технологического потенциала, прошлыми показателями выполнения намеченных инвестиций и т.д.\* Без доверия конкуренты либо не воспримут действие фирмы как опережающее, либо постараются каким-либо образом ответить на ее вызов.

*Способность сигнализировать о намерениях опережения до действий конкурентов.* Фирма должна суметь дать сигнал о том, что она предпринимает опережающее действие до того, как конкуренты примут решение об инвестировании. Так, ей следует проводить опережающее введение мощности еще до того, как конкуренты начнут рассматривать такую возможность, или, что более вероятно, объявить или иным образом сообщить о своих твердых намерениях. Фирма должна не только пользоваться доверием при реализации стратегии опережения, но и располагать убедительными средствами демонстрации своих обязательств.

*Готовность конкурентов уступить.* Стратегия опережения предполагает, что конкуренты взвешают потенциальные результаты борьбы и придут к выводу, что они не оправдывают риска. Ряд обстоятельств могут помешать такому выводу. Их суть, как правило, состоит в большой ставке, сделанной на создание или поддержание существенной позиции в бизнесе, за которую идет борьба. Стратегия опережения будет связана с риском, если она направлена против конкурентов со следующими особенностями:

1. Конкуренты имеют цели, отличные от чисто экономических. Если конкуренты придают большое значение своему пребыванию в отрасли по причине длительной истории и традиций или по другим, психологическим, причинам, они могут попытаться сохранить свои позиции,

\* Факторы доверия к обязательству рассмотрены в главе 5. — Прим. авт.

несмотря на благоприятные условия для фирмы, проводящей стратегию опережения.

2. Данное направление бизнеса имеет для конкурентов большое стратегическое значение или тесно связано с другими направлениями их деятельности. В данной ситуации конкурент воспринимает борьбу за бизнес как неизбежную, хотя, если бы он рассматривал этот бизнес как изолированный, рациональное решение состояло бы в отказе от борьбы. Это обстоятельство может сделать стратегию опережения практически безуспешной.
3. Конкуренты обладают равной или более высокой выносливостью, способны выдержать длительную борьбу или в еще большей мере готовы пожертвовать прибылью ради завоевания рыночной позиции. Могут найтись конкуренты, которые будут ждать успеха и бороться за него в течение длительного периода времени. В такой ситуации исход стратегии опережения становится сомнительным.

# 16

## ВХОЖДЕНИЕ В НОВЫЙ БИЗНЕС

В данной главе исследуются стратегическое решение о вхождении в новый бизнес с точки зрения фирмы, принимающей это решение, а также пути его реализации — через приобретение или внутреннее развитие\*. Чтобы помочь компаниям в выборе отрасли и эффективной стратегии вхождения в нее, будут рассмотрены методы анализа этих форм вхождения.

Существует множество проблем, связанных с выбором, ведением переговоров, объединением, организацией, мотивацией и управлением процессами слияния и внутреннего развития нового бизнеса, однако моя задача представляется несколько более узкой. Основная задача состоит в том, как применить представленную в этой книге методику анализа отрасли и конкурентов, чтобы облегчить менеджерам принятие решений о вхождении. Как мы увидим, существуют важнейшие экономические критерии, помогающие определить области бизнеса, являющиеся привлекательными для вхождения, а также активы и умения, необходимые для того, чтобы сделать эту стратегию прибыльной. Однако принципы, необходимые для успеха,

\* Здесь проблема исследуется с точки зрения улучшения экономических результатов фирмы. В мою задачу не входит рассмотрение вопросов, связанных с проблематикой акционерной собственности. Эти вопросы детально рассматриваются в интересной книге Salter and Weinhold (1979). — Прим. авт.

слишком часто игнорируются из-за массы вполне оправданных забот о человеческих, организационных, финансовых, юридических и административных факторах, которые также важны для успешной реализации конкретного решения.

Экономические методы вхождения в отрасль связаны с характером фундаментальных рыночных сил независимо от того, какой из способов вхождения выбран. Если эти силы действуют в рамках рынка, характеризуемого условиями совершенной конкуренции, то *выгоды любого решения о вхождении не превысят средней нормы прибыли на инвестированный капитал*. Этот поразительный факт служит ключом к анализу экономических методов вхождения в отрасль, требуя поиска таких отраслевых ситуаций, в которых рыночные силы не действуют как силы совершенной конкуренции. Основной вывод нашего анализа состоит в том, что, даже оставляя в стороне все проблемы, связанные с интеграцией и управлением новым бизнесом, приобретение или внутреннее развитие крепкого, хорошо управляемого бизнеса при благоприятных отраслевых условиях далеко не гарантируют успешности предприятия, несмотря на распространенное убеждение в обратном. Тем не менее, как будет показано, существует много возможностей для успешного вхождения.

### Вхождение путем внутреннего развития

Вхождение путем внутреннего развития означает создание новой хозяйственной единицы в отрасли, включая новые производственные мощности, систему сбыта, коммерческие отношения и т.д. Создание совместных предприятий означает, по существу, те же экономические проблемы, поскольку они также представляют собой новые хозяйственные единицы, связанные к тому же со сложными вопросами о долевом участии партнеров и фактическом контроле\*.

Первый существенный пункт анализа состоит в том, что внутреннее развитие нового бизнеса ставит фирму *непосредственно перед двумя видами барьеров для вхождения* — структурными барьерами и ожидаемой реакцией основных фирм-резидентов. Новый участник должен преодолеть

\* Совместные предприятия следует анализировать по той же схеме, что и вариант внутреннего вхождения в отрасль. Если анализ совместного предприятия проведен успешно, далее необходимо изучить *партнера*, его цели, ожидания и управленческие намерения в отношении совместного предприятия с точки зрения их отличий и противоречий целям фирмы. Такие отличия могут превратить даже обоснованное деловое предложение о совместном предприятии в неосуществимое. — Прим. авт.

структурные барьеры и пойти на риск оказаться под ударом противодействия старых фирм отрасли. Издержки преодоления барьеров, как правило, состоят из заблаговременных инвестиций и стартовых убытков, включаемых в инвестиционную базу нового бизнеса. Риск противодействия участников можно рассматривать как дополнительные издержки вхождения, равные величине неблагоприятных последствий противодействия (например, более низких цен и более высокой стоимости маркетинга), умноженной на вероятность противодействия.

В главе 1 были описаны источники структурных барьеров и факторы, определяющие вероятность противодействия. Адекватный анализ решения о вхождении должен охватывать следующие издержки и выгоды:

- инвестиционные затраты, включая инвестиции в основной и оборотный капитал (потребность в некоторых из них может возрастать из-за структурных барьеров);
- дополнительные инвестиции, необходимые для преодоления других структурных барьеров, связанных, например, с распознаваемостью бренда и патентованными технологиями\*;
- ожидаемые издержки, связанные с противодействием основных фирм-резидентов,

в сопоставлении с

- ожидаемыми денежными потоками в результате участия в отрасли.

Многие примеры планирования капиталовложений при принятии решений о вхождении игнорируют один или несколько этих факторов. Так, слишком часто финансовый анализ основывается на отраслевых ценах, преобладающих до вхождения, и учитывает лишь явные инвестиции, такие как стоимость строительства производственных мощностей и создания системы сбыта. Игнорируются не столь явные издержки преодоления структурных барьеров, например преимущества сложившихся брендов, тесные связи конкурентов с каналами сбыта, доступ конкурентов к наиболее благоприятным источникам сырья или необходимость разработки собственной технологии. Кроме того, появление в отрасли нового конкурента может повысить цены на ограниченные ресурсы, оборудование или рабочую силу, что означает более высокие издержки для фирмы, входящей в отрасль.

\* Объем инвестиций, требуемый для вхождения в отрасль путем внутреннего развития, может показаться существенным по сравнению с затратами на приобретение или поглощение, которые зависят от состояния рынка поглощений, о чем будет сказано далее. Очевидно, высокие затраты на внутреннее развитие заставляют многие компании обращаться к рынку поглощений. — *Прим. авт.*

Еще один часто игнорируемый фактор — влияние *новой производственной мощности* на равновесие спроса и предложения в отрасли. Если создаваемая новым конкурентом дополнительная мощность значительна, ее загрузка будет означать, что по крайней мере у некоторых других фирм образуется избыточная мощность. Высокий уровень постоянных издержек будет способствовать снижению цен или принятию других мер, направленных на загрузку мощностей. Эти меры будут предприниматься до тех пор, пока кто-либо не выйдет из бизнеса или пока избыток не будет ликвидирован за счет расширения отраслевого рынка или выбытия мощностей.

Еще чаще игнорируются последствия *вероятной реакции действующих фирм*. В зависимости от условий, рассматриваемых ниже, действующие фирмы будут реагировать на появление нового конкурента различным образом. Одна из распространенных реакций состоит в снижении цен, а это может означать, что отраслевые цены, принимаемые в расчет при *предварительном* анализе целесообразности вхождения в отрасль, должны быть *ниже*, чем цены, преобладавшие до вхождения. Более низкие цены часто сохраняются длительное время после появления нового конкурента, что наблюдалось, например, в мукомольной отрасли после вхождения в нее фирм Cargill и Archer-Daniels-Midland. Вхождение фирмы Georgia-Pacific также послужило причиной падения цен в отрасли по производству гипса\*.

Реакция действующих участников может также состоять в усиленной деятельности в сфере маркетинга, специальных мероприятиях по продвижению товаров, продлении сроков предоставления гарантий, облегчении условий кредита, улучшении качества продукции.

Еще одним возможным результатом вхождения нового конкурента может стать начало чрезмерного расширения отраслевых производственных мощностей, особенно если новый конкурент приходит с более совершенным оборудованием по сравнению с резидентами. Расширение мощностей по-разному влияет на стабильность отраслей; факторы повышения нестабильности были рассмотрены в главе 15.

Важно спрогнозировать масштабы и вероятную продолжительность ответных действий и соответствующим образом скорректировать цены или издержки, закладываемые в расчеты при анализе вхождения в отрасль.

## БУДУТ ЛИ ПРЕДПРИНЯТЫ ОТВЕТНЫЕ МЕРЫ?

Фирмы-резиденты будут предпринимать действия в ответ на появление нового конкурента, если экономические и неэкономические соображения ука-

\* См. *Forbes*, September 18, 1978. — *Прим. авт.*

жут на их целесообразность. Вхождение в отрасль путем внутреннего развития с наибольшей вероятностью способно вызвать неблагоприятные последствия и спровоцировать противодействие, что может испортить успешное вхождение. Такие отрасли имеют следующие характеристики (которые, таким образом, квалифицируются как рискованные цели).

*Медленные темпы роста.* Новый конкурент, входящий в отрасль через внутреннее развитие, всегда отнимает какую-то долю рынка у действующих фирм. При медленных темпах роста это явление особенно нежелательно, так как может привести к сокращению абсолютного объема сбыта и вызвать энергичное противодействие. Если рынок растет быстрыми темпами, старые участники могут сохранить высокие финансовые показатели даже в случае перехода части рынка к новому конкуренту, к тому же привнесенная им дополнительная мощность быстро находит применение без нарушений системы цен.

*Отрасль производит товары массового потребления или схожие виды продукции.* В таких отраслях отсутствуют факторы лояльности к брендам или сегментации рынка, ограждающие старых участников от воздействий со стороны нового конкурента, и наоборот. В такой ситуации вхождение в отрасль воздействует на всю отрасль, и снижение цен становится наиболее вероятным.

*Высокий уровень постоянных издержек.* При высоких постоянных издержках появление на рынке дополнительной производственной мощности и снижение показателей использования мощностей у конкурентов повышают вероятность ответных действий с их стороны.

*Высокий уровень концентрации.* В таких отраслях появление нового конкурента особенно заметно и может нанести значительный ущерб рыночной позиции одного или более предприятий-участников. Напротив, в отраслях с низким уровнем концентрации появление нового конкурента может затронуть множество фирм, но будет иметь несущественные последствия, так как ни одна из них не испытает значительного ущерба и не будет иметь повода для энергичного противодействия, а также не будет способна причинить ущерб пришельцу. При оценке вероятности противодействия важно определить, насколько серьезно будет затронута каждая действующая фирма. Чем больше неравномерность ощущаемых последствий, тем больше вероятность противодействия со стороны фирм, испытывающих наибольшее воздействие. Если потрясение, вызываемое пришельцем, распространяется на всех резидентов, оно может означать меньшую угрозу.

*Действующие компании придают большое стратегическое значение своей позиции в данном бизнесе.* Если при появлении нового конкурента основные компании-игроки отрасли возлагают большие стратегические надежды на поддержание своей позиции, они могут предпринять жесткие ответные действия. Стратегическое значение бизнеса может вытекать из его роли как генератора денежного потока или источника будущего роста, из его определяющего влияния для компании, взаимосвязанности с другими направлениями бизнеса и т.д. Факторы, делающие бизнес стратегически важным для компании, рассмотрены в главах 3 и 12 (в рамках анализа барьеров для выхода).

*Позиции менеджмента фирм-резидентов.* Присутствующие в отрасли фирмы, особенно однопрофильные, имеющие давнюю историю, могут продемонстрировать неустойчивую реакцию на действия нового конкурента. В таких отраслях вхождение часто воспринимается как обида или несправедливость, и ответные действия могут быть весьма резкими. В более общей формулировке степень противодействия может в значительной мере определяться позицией и опытом руководства фирм. Менеджмент может иметь традиции или ориентацию, обостряющие восприятие угрозы со стороны пришельца и усиливающие вероятность реакции мести\*.

Характер реакции действующих компаний на появление нового конкурента можно угадать по их прошлому поведению при подобной угрозе. Особенно полезным индикатором может послужить поведение в отношении случаев вхождения в отрасль, имевших место в прошлом, а также в отношении других действующих фирм, пытающихся перейти из одной стратегической группы в другую.

## ВЫБОР ЦЕЛЕВОЙ ОТРАСЛИ

Как определить, какая отрасль для компании будет наиболее привлекательной, чтобы войти в нее путем внутреннего развития, учитывая, что анализ описанных выше элементов для этого решения проведен ею должным образом? Ответ на этот вопрос вытекает из базовой схемы структурного анализа. Ожидаемая прибыльность в рассматриваемой отрасли зависит от воздействия пяти конкурентных сил: действующих конкурентов, субституттов, поставщиков, потребителей и новых участников. Вхождение в отрасль новых конкурентов подводит окончательный итог при определении отраслевого

\* Некоторые аспекты этой проблемы рассмотрены в главе 3. — Прим. авт.

уровня прибыли. Если отрасль стабильна или находится в состоянии равновесия, ожидаемая прибыльность новых участников будет *точно отражать* силу структурных барьеров для вхождения и обоснованные ожидания относительно противодействия. Поскольку новый участник должен преодолеть структурные барьеры вхождения и нести риск ответных действий старых участников отрасли, его издержки будут выше, чем у успешных фирм отрасли, что не позволит ему получить прибыль выше среднего уровня. Поэтому ожидаемый уровень прибыли должен рассматриваться потенциальным участником как нормальный или средний, даже если он ниже, чем уровень прибыли действующих компаний. Если бы издержки вхождения не вели к невозможности получения прибыли выше средней, другие фирмы уже вошли бы в отрасль, что имело бы результатом снижение прибылей до уровня, при котором выгоды вхождения не оправдывают издержек. Все это говорит о том, что *вхождение в отрасль, находящуюся в состоянии равновесия, вряд ли целесообразно для фирмы, не располагающей особыми преимуществами*, поскольку рыночные силы сделают свое дело и нейтрализуют прибыль.

Как в таком случае компания, входящая в отрасль, может рассчитывать на прибыль выше среднего уровня? Ответ заключается в нахождении таких отраслевых состояний, в которых описанный рыночный механизм не работает как механизм совершенной конкуренции. Лучшими целями для фирмы, осуществляющей вхождение в отрасль путем внутреннего развития, являются ситуации, подпадающие под одну из следующих категорий:

- отрасль находится в состоянии нарушенного равновесия;
- ожидаемые ответные шаги действующих фирм могут быть медленными и неэффективными;
- издержки вхождения в отрасль данной фирмы ниже, чем у других фирм;
- фирма располагает особыми возможностями воздействия на структуру отрасли;
- вхождение в новую отрасль окажет положительное влияние на существующие направления бизнеса фирмы.

### Отрасли в состоянии нарушенного равновесия

Не все отрасли находятся в состоянии равновесия.

*Новые отрасли.* В новых, быстро растущих отраслях конкурентная структура, как правило, еще не сложилась, и издержки вхождения могут быть значительно меньшими, чем в дальнейшем. Возможно, что фирмы еще

не установили тесных связей с поставщиками сырья, не добились четкой распознаваемости брендов или не имеют твердых намерений противостоять вхождению. Действующие фирмы могут быть ограничены в ускорении развития. Однако фирме не следует входить в новую отрасль лишь потому, что она новая. Такое решение не будет оправданным до тех пор, пока полный структурный анализ (см. главу 1) не даст оснований для прогнозирования прибыли выше среднего уровня в течение достаточно продолжительного времени, чтобы оправдать инвестиции. Важно также отметить, что в некоторых отраслях издержки вхождения для первопроходцев *выше*, чем для последователей, именно из-за затрат, связанных с новаторством. Некоторые аналитические методы, применимые для определения целесообразности более раннего или позднего вхождения в отрасль, рассмотрены в главе 10. Наконец, в новой отрасли может ожидаться появление и других новых конкурентов, поэтому фирме не следует рассчитывать на сохранение высокого уровня прибыльности, не имея тех или иных экономических оснований полагать, что издержки вхождения более поздних пришельцев будут больше, чем ее собственные.

*Растущие барьеры вхождения.* При возрастании барьеров для вхождения в отрасль будущие прибыли превышают уровень, компенсирующий текущие затраты на вхождение\*. Быть первым или одним из первых — значит минимизировать издержки вхождения, а в некоторых случаях и получить преимущество в дифференциации продукта. Однако, если одновременно входят много других фирм, эта дверь может закрыться. Таким образом, выгода в таких отраслях реализуется при раннем вхождении и затем — в условиях принятия мер для повышения барьеров, чтобы воспрепятствовать последующим вхождениям.

*Недостаточность информации.* В некоторых отраслях долговременный дисбаланс между издержками вхождения и ожидаемыми прибылями может возникать по причине непризнания претендентами на вхождение самого этого факта. Такая ситуация может сложиться в тихих незаметных отраслях, не привлекающих внимания многих действующих фирм.

Важно понимать, что рыночные силы будут так или иначе работать против успеха нового конкурента в отрасли. Если отсутствие равновесия создает благоприятные перспективы для вхождения, рынок будет посылать сигналы об этом и другим фирмам, склоняя их к аналогичному решению.

\* Барьеры вхождения часто возрастают в новых отраслях. — *Прим. авт.*

Следовательно, решение о вхождении должно подкрепляться четкой идеей о том, почему именно эта фирма, а не другие извлечет выгоды из этого состояния. Нередко возможность выявить и спрогнозировать подобное преимущество связана с тем, насколько способна компания первой распознать состояние дисбаланса. Но при этом необходимо также создавать определенные препятствия для других претендентов, иначе преимущество первоходца может со временем уменьшиться (но не исчезнуть совсем). Стратегия вхождения в отрасль должна включать анализ подобных проблем и разработку способов их решения.

### Медленные или неэффективные ответные действия

Благоприятное соотношение между ожидаемыми прибылями и издержками вхождения может сложиться также в отраслях, участники которых имеют достаточно благополучные финансовые показатели, но не отличаются активностью, плохо информированы или по иным причинам не способны на своевременные и эффективные ответные действия. Если фирма одной из первых обнаружит такую отрасль, она сможет извлекать прибыль выше среднего уровня.

Выгодными для вхождения могут быть отрасли, которые *не* обладают характеристиками, способствующими энергичному противодействию (которые были рассмотрены выше), а также характеризуются некоторыми другими чертами.

*Издержки эффективного противодействия превышают выгоды.* Фирма, намеренная осуществить вхождение в отрасль, должна проанализировать расчеты каждого значимого участника, который производит их, чтобы определить, насколько энергичными должны быть его ответные действия. Компания должна спрогнозировать, какой прибылью необходимо пожертвовать фирме-участнику, чтобы оказать ей эффективное сопротивление. Есть ли у «старожилов» основания думать, что они продержатся дольше, чем пришелец? Чем больше издержки противодействия в сравнении с его выгодами для действующих фирм, тем менее вероятно, что они предпримут противостояние.

Новый конкурент может не только выбрать отрасли, в которых менее вероятно противодействие со стороны участников, но и *воздействовать* на эту вероятность. Например, если он сможет их убедить, что не откажется от борьбы за прочную позицию в отрасли, они могут решить не тратить деньги на попытки вытеснить его\*.

\* Способы, с помощью которых фирма, в том числе входящая в отрасль, сообщает о своем твердом намерении, рассмотрены в главе 5. — *Прим. авт.*

*В отрасли имеется доминирующая фирма или тесная группа лидеров.* Доминирующая фирма, считающая, что она опекает всю отрасль, могла никогда не сталкиваться с конкуренцией и не иметь привычки учиться. Лидер (или лидеры) может считать себя защитником и представителем отрасли, действовать в интересах отрасли (например, поддерживать цены, качество продукции, уровень обслуживания или оказывать техническую помощь), которые не всегда совпадают с его собственными. Новый конкурент может занять существенную позицию, если не провоцирует лидера на ответные действия (или лидер не способен на них). Такая ситуация имела место в производстве никеля и в мукомольной промышленности, где фирмы INCO и CРС уступили часть своих позиций новым игрокам. Конечно, риск такой стратегии в том, что спящий гигант проснется, поэтому огромное значение имеет оценка характера его менеджмента.

*Издержки ответных действий старых игроков велики, если учитывать необходимость защиты их действующих видов бизнеса.* Такая ситуация открывает возможность для проведения смешанной стратегии, описанной в главе 3. Противодействие новому конкуренту, использующему новый канал сбыта, может повредить отношениям с существующими каналами. Определенные возможности возникают также в случаях, если ответные действия старого игрока наносят ущерб сбыту его основной продукции, помогают признанию правомерности действий нового конкурента или оказываются несовместимыми с имиджем действующей на рынке компании.

*Новый конкурент может воспользоваться слабостью традиционных представлений.* Если действующие фирмы верят в «традиционную мудрость» или в свои представления о том, как надо конкурировать в отрасли, то фирма, свободная от предубеждений, зачастую способна разглядеть ситуацию, в которой эти представления неуместны или устарели. «Традиционная мудрость» может проявляться в выборе специализации, размещении производства, обслуживании, почти в любой области конкурентной стратегии, и действующие фирмы зачастую упорно цепляются за нее, поскольку она приносила свои плоды в прошлом.

### Более низкие издержки вхождения

Более распространенная и менее рискованная ситуация, в которой рыночные силы не сводят на нет привлекательность вхождения через внутреннее развитие, возникает, когда издержки вхождения для различных фирм



также различны. Если фирма способна *преодолеть структурные барьеры вхождения в отрасль с меньшими затратами*, чем большинство других потенциальных претендентов, либо у нее есть основания *ожидать меньшего противодействия*, то такая стратегия может принести ей прибыль выше среднего уровня. Фирма может иметь также особые преимущества в конкуренции, которые компенсируют барьеры вхождения.

Способность преодолеть структурные барьеры с меньшими затратами, как правило, базируется на уже имеющихся активах и умениях или на инновациях, лежащих в основе стратегической идеи вхождения в новый бизнес. Фирма может найти такие отрасли, барьеры для вхождения в которые она может преодолеть благодаря наличию патентованной технологии, отлаженных каналов сбыта, признанного бренда и т.д. Если многие другие потенциальные конкуренты обладают теми же преимуществами, то такая ситуация, вероятно, проявится в сбалансированности издержек и выгод вхождения. Но если способность фирмы преодолеть структурные барьеры уникальна или обладает особыми чертами, ее вхождение в отрасль, скорее всего, будет прибыльным. Примерами могут служить освоение компанией General Motors производства кемперов на основе использования своих автомобилестроительных мощностей, шасси, двигателей и дилерской сети; выпуск фирмой John Deere строительного оборудования на основе использования опыта, накопленного в конструировании, обслуживании и производстве сельскохозяйственной техники.

Компании оказывают менее энергичное противодействие фирме, которая пользуется уважением как конкурент или появление которой в отрасли не воспринимается как угроза. Уважительное отношение объясняется ее масштабом и ресурсами или репутацией добросовестного (или, напротив, беспощадного) конкурента. Пришелец рассматривается как неопасный, если он традиционно ограничивал свои операции небольшими рыночными нишами, не вел ценовых войн и т.п. Если в результате какой-либо из этих причин ожидается меньшее противодействие и тем самым фирма получает отличительное преимущество, ожидаемые ею издержки противодействия окажутся ниже, чем у других потенциальных конкурентов, и вхождение в отрасль обещает прибыльность выше среднего уровня.

### Особые возможности воздействия на структуру отрасли

Вхождение в отрасль путем внутреннего развития будет прибыльным, несмотря на рыночные силы, если фирма обладает особыми возможностями воздействовать на структурное равновесие в этой отрасли. Например, если

фирма способна повысить барьеры мобильности в отрасли для последующих претендентов на вхождение в нее, структурное равновесие в отрасли изменится и инициатор изменения получит возможность извлечь прибыль выше среднего уровня. Кроме того, как отмечалось в главе 9, вхождение в отрасль с низким уровнем концентрации может в ряде случаев привести в действие факторы, усиливающие процесс повышения барьеров мобильности и роста концентрации.

### Положительное влияние на существующие виды бизнеса

Вхождение в отрасль путем внутреннего развития обещает быть прибыльным даже при отсутствии описанных выше условий, если оно оказывает благотворное влияние на существующие области бизнеса фирмы. Такое влияние может быть обусловлено улучшением связей с оптовыми каналами сбыта, имиджа компании, появлением дополнительных средств защиты от угроз и т.д. Таким образом, даже если новый бизнес приносит среднюю прибыль, компания в целом может получить дополнительные выгоды.

Примером решения, принятого на этой основе, может служить планируемое фирмой Xerox участие в сетях цифровой передачи данных\*. Очевидно, что Xerox, хотя и не имеет особых преимуществ в этом бизнесе, стремится подготовить основу и закрепиться в сфере создания «офиса будущего», где помимо обычной копировальной техники фирма обеспечивала бы обмен данными в компьютерных сетях, работу электронной почты, удаленную связь и тем самым защитила бы уже завоеванную позицию. Другой пример — создание ведущим производителем автомобильных запчастей Eaton Corporation собственных торговых предприятий. Эта фирма заинтересована в прямом выходе на рынок, без использования дилерских сетей автомобильных компаний, имеющих дело исключительно с запасными частями компаний-изготовителей. Хотя Eaton, вероятно, не имеет оснований рассчитывать на высокую прибыльность самой торговли запчастями, новый бизнес может повысить общие прибыли компании.

### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ВХОЖДЕНИЯ В ОТРАСЛЬ

Ниже приводятся некоторые общие подходы к вхождению в отрасль, основанные на различных способах преодоления барьеров с меньшими издержками по сравнению с другими фирмами.

\* Подробнее об этом см. *Business Week*, November 27, 1978. — *Прим. авт.*

*Снижение затрат на производство продукции:* поиск методов производства продукта с меньшими издержками, чем у действующих фирм. Возможные пути: 1) использование кардинально новых технологических процессов; 2) увеличение объемов производства с целью достижения экономии на масштабе; 3) применение современного оборудования, использующего достижения технологического прогресса; 4) совмещение операций с существующими производствами, дающее преимущество по затратам.

*Выход на рынок с низкими ценами:* проникновение на рынок с потерей дохода в краткосрочной перспективе, чтобы захватить долю рынка у конкурентов. Успех этого подхода зависит от нежелания или неспособности конкурентов применять ответные меры в отношении новичка, обладающего особыми преимуществами.

*Предложение продукта высшего качества:* освоение инновационных продуктов или услуг, позволяющих новому конкуренту преодолеть барьеры, связанные с дифференциацией продукта.

*Открытие новой ниши:* нахождение неизвестного рыночного сегмента или ниши, где к продукту предъявляются особые требования, которые фирма способна удовлетворить. Этот подход позволяет новому конкуренту преодолеть существующие барьеры, связанные с дифференциацией продукта (а возможно, и с наличием каналов сбыта).

*Использование инноваций в сфере маркетинга:* нахождение новых путей выхода на рынок для преодоления барьеров дифференциации продукта или обхода рыночной власти каналов сбыта.

*Использование комбинированных каналов сбыта:* проведение стратегии вхождения, основанной на существующих сбытовых связях, сформировавшихся в других направлениях бизнеса.

## Вхождение путем приобретения

Вхождение в отрасль путем приобретения бизнеса требует совершенно иной схемы анализа, чем вхождение через внутреннее развитие, поскольку не ведет к появлению в отрасли нового предприятия в прямом смысле. Однако, как мы увидим, некоторые факторы, определяющие целесообразность решения, действуют и в этом случае.

Решающее значение имеет тот факт, что *цена приобретения определяется на рынке компаний*, на котором владельцы компаний (или бизнеса) являются продавцами, а те, кто их приобретает, — покупателями. В большинстве промышленно развитых стран, особенно в США, этот рынок весьма активен: на нем ежегодно продается и покупается множество компаний. Это хорошо организованный рынок, в котором участвуют различные посредники, брокеры, инвестиционные банки, помогающие совершать сделки между продавцами и покупателями и нередко получающие за это крупные комиссионные. В последние годы он стал более организованным, а посредники и участники — более опытными\*. В настоящее время посредники активно занимаются организацией торгов со многими участниками и такие торги стали обычным явлением. Рынку компаний посвящено множество публикаций в прессе, собраны обширные статистические материалы. Все это говорит о том, что этот рынок будет функционировать сравнительно эффективно.

Эффективный рынок компаний ведет к *устранению какого-либо превышения получаемой от приобретения прибыли над средним уровнем*. Если компания имеет сильный менеджмент и хорошие перспективы, ее рыночная цена будет более высокой. И наоборот, если ее будущее туманно или требует массивного вливания капитала, ее рыночная цена будет низкой относительно балансовой стоимости. Эффективное функционирование рынка компаний означает, что цена приобретения ликвидирует большинство выгод покупателя.

Эффективности рынка способствует тот факт, что продавец, как правило, имеет выбор и может сохранить и продолжать свой бизнес. В некоторых ситуациях продавец по разным причинам вынужден неотвратимо продавать свой бизнес и поэтому склонен принять любую цену, предлагаемую рынком. Однако возможность сохранения бизнеса означает, что продавец не сделает рациональный выбор в пользу продажи, если продажная цена не превышает ожидаемую приведенную стоимость продолжения функционирования предприятия. Эта ожидаемая приведенная стоимость устанавливает *минимальный предел* цены бизнеса. Чтобы сделка совершилась, цена, устанавливаемая в процессе рыночных торгов, должна превышать этот минимум. На практике, чтобы сделка была прибыльной для владельца, цена приобретения должна значительно превышать минимальный уровень. На современном рынке компаний крупные надбавки к рыночной цене являются скорее правилом, чем исключением.

Этот анализ говорит о том, что выиграть в этой игре весьма сложно. Рынок компаний и альтернатива сохранения бизнеса продавцом сводят к нулю возможность извлечения прибыли от приобретения, превышающей сред-

\* В прошлом рынок компаний был более неформальным и функционировал главным образом на основе личных контактов. — Прим. авт.

ний уровень. Вероятно, именно по этой причине приобретения столь часто не оправдывают ожиданий менеджеров, о чем свидетельствуют проводимые обследования. Этот вывод совпадает также с выводами ряда экономических исследований, согласно которым основная выгода от сделки достается продавцу, а не покупателю.

Однако значение данного анализа состоит в том, что он указывает на условия, которые определяют перспективы прибыльности конкретного приобретения. Прибыльность приобретения наиболее вероятна, если:

- минимальный предел цены, определяемый возможностью продолжения бизнеса продавцом, находится на низком уровне;
- рынок компаний *несовершенен* и не устраняет в процессе торгов возможность прибыли, превышающей средний уровень;
- покупатель обладает *исключительными* возможностями ведения приобретенного бизнеса.

Важно отметить, что процесс торгов может нейтрализовать прибыльность приобретения даже в случае низкого уровня минимальной цены. Поэтому для успеха покупки необходимы по крайней мере два из указанных благоприятных условий.

## ВЕЛИЧИНА МИНИМАЛЬНОЙ ЦЕНЫ

Минимальная цена приобретения устанавливается в зависимости от возможности продолжения продавцом своего бизнеса. Она непосредственно зависит от представлений *продавца*, а не покупателя и не от рынка компаний. Очевидно, что минимальный предел будет наиболее низким, когда продавец испытывает наибольшую необходимость продажи, например по следующим причинам:

- наличие у продавца имущественных проблем;
- продавец испытывает срочную потребность в капитале;
- продавец потерял ключевых менеджеров или не имеет замены действующему менеджменту.

Минимальная цена будет также низкой, если продавец не видит перспектив продолжения бизнеса. Продавец может считать, что его способности вести дело уступают способностям покупателей, если он:

- испытывает недостаток в капитале для развития бизнеса;
- сознает слабость управления.

## НЕСОВЕРШЕНСТВА РЫНКА КОМПАНИЙ

Несмотря на высокий уровень организованности, рынок компаний не вполне эффективен, то есть складываются ситуации, при которых в процессе торгов остается возможность извлечения прибыли. Это объясняется тем, что он является рынком уникальных товаров и что покупатели и продавцы часто имеют сложную мотивацию, а также неполную информацию. Несовершенство рынка, делающее покупку выгодной, будет иметь место, в частности, в следующих ситуациях:

1. *Покупатель обладает лучшей информацией.* Покупатель может располагать лучшей возможностью для прогнозирования благоприятных результатов приобретения, чем другие покупатели. Он может знать отрасль или ее технологические тенденции или иметь доступ к информации, которую не имеют другие участники торгов. В этом случае в результате торгов прибыльность останется на уровне выше среднего.

2. *Число участников торгов незначительно.* Вероятность того, что торги не устранят всех выгод приобретения, возрастает при незначительном количестве участников. Это возможно, если на продажу выставляется необычный бизнес, незнакомый или неподходящий многим потенциальным покупателям, или если он очень велик по своим размерам (и приобрести его способны немногие). Способ ведения переговоров, принятый покупателем, может лишить продавца заинтересованности в поиске других потенциальных покупателей («мы не будем участвовать в борьбе предложений цен»).

3. *Неблагоприятные экономические условия.* Очевидно, что состояние экономики влияет не только на количество покупателей, но и на их покупательную способность. Следовательно, компания, которую менее других потенциальных покупателей затронул экономический спад, может рассчитывать на выгодность сделки, совершаемой в этот период.

4. *Тяжелое положение продаваемой компании.* Как правило, слабые компании оцениваются ниже реальной оценки ожидаемой стоимости. Вероятно, это происходит потому, что покупатели выбирают крепкие компании с эффективным менеджментом. Поэтому при продаже слабой компании число участников торгов может быть незначительным, как и цена, которую они готовы заплатить. Фирма White Consolidated, по-видимому, успешно воспользовалась такой ситуацией, приобретя ряд компаний и отделений по ценам ниже балансовой стоимости и превратив их в прибыльные предприятия.

5. *Продавец руководствуется другими целями помимо максимизации продажной цены.* К счастью для покупателей, не все продавцы стремятся максимизировать цену продаваемого бизнеса. Продажные цены нередко превышают ожидания владельцев, и в этом случае в дело вступают другие факторы, например имя и репутация покупателя, отношение будущего владельца к трудоустройству занятых и сохранению менеджмента, степень его вмешательства в руководство бизнесом, если бывший владелец планирует сохранить свои управленческие функции. Компании, продающие свои отделения, как правило, в меньшей степени склонны к подобным неэкономическим целям, чем собственники или собственники-менеджеры, продающие компанию целиком, хотя и в этом случае такие цели могут иметь место.

Из данного анализа вытекает, что покупателям следует искать компании, руководствующиеся неэкономическими целями, и поощрять эти цели. Кроме того, из него вытекает, что некоторые покупатели могут иметь преимущества, связанные с тем, что они предлагают продавцам. Например, если покупатели способны подтвердить хорошее отношение к работникам и менеджерам уже приобретенных в прошлом компаний, они могут завоевать большее доверие у продавцов. Крупные престижные покупатели также могут иметь преимущества, связанные с подобного рода мотивами, если владельцы продаваемых предприятий мечтают связать свою карьеру (и свои компании), в частности, с фирмами — «голубыми фишками».

## ОСОБЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Покупатель может предложить более высокую цену и тем не менее рассчитывать на уровень прибыли выше среднего при следующих обстоятельствах.

1. *Покупатель располагает особыми возможностями улучшения приобретаемого бизнеса.* Наличие у покупателя исключительных активов или квалификаций, с помощью которых можно улучшить стратегическую позицию продаваемой фирмы, может служить источником дополнительных выгод от совершения сделки. Прочие участники торгов, ожидающие, согласно своим расчетам, не столь значительных выгод, перестанут предлагать свои цены до того, как эти выгоды будут сведены к нулю. Хорошо известными примерами являются приобретение фирмы Vlasic компанией Campbell и фирмы ITE компанией Gould.

Самой по себе возможности улучшить состояние кандидата на приобретение еще недостаточно. Эта возможность должна быть в определенной

степени исключительной, иначе рядом могут появиться другие претенденты, также рассчитывающие на аналогичную перспективу, которые будут продолжать торги до тех пор, пока цена приобретения перестанет отражать выгоды от возможности таких улучшений.

В этом подходе вхождение путем приобретения и вхождение путем внутреннего развития наиболее близки друг другу. В обоих случаях новый конкурент должен обладать особыми возможностями для участия в соперничестве в новом для него бизнесе. В случае приобретения фирма может победить на торгах и сохранить выгодность сделки. В случае внутреннего развития фирма может преодолеть барьеры вхождения с меньшими затратами по сравнению с другими компаниями.

2. *Фирма при вхождении в отрасль приобретает бизнес, удовлетворяющий критериям внутреннего развития.* Здесь применимы многие пункты, посвященные условиям целесообразности выбора отраслей для внутреннего развития. Например, если покупатель может применить приобретение как основу для изменения структуры отрасли либо воспользоваться слабостью традиционных суждений, а также медлительностью и неэффективностью ответных шагов со стороны действующих фирм, то перспективы более высокой прибыльности достаточно хороши.

3. *Приобретение принесет особую пользу существующим областям бизнеса покупателя.* Если приобретение несет улучшение позиции действующих видов бизнеса покупателя, прибыльность сделки не станет нулевой в процессе торгов. Хорошим примером такой логики принятия решения служит приобретение компанией R.J. Reynolds фирмы Del Monte. Reynolds располагала рядом брендов продовольственных товаров, но не смогла добиться для большинства из них значительного проникновения на рынок. Del Monte обеспечивает ее системой сбыта и дает возможность выхода на международные рынки. Даже если Del Monte приносит лишь среднюю прибыль, положительное влияние этого приобретения на всю стратегию Reynolds обещает перспективу дополнительной прибыльности.

## ИРРАЦИОНАЛЬНЫЕ УЧАСТНИКИ ТОРГОВ

В процессе торгов крайне важно исследовать мотивы и положение других их участников и их предложения. Обычно предложение цены прекращается, когда дополнительные выгоды сводятся к нулю, однако необходимо учитывать, что некоторые конкурирующие участники могут продолжать торги и после того, как, с точки зрения одного из них, выгоды исчезнут. Это может происходить по следующим причинам:

- участник видит уникальную возможность улучшить состояние объекта приобретения;
- приобретение принесет пользу существующим видам бизнеса участника;
- участник имеет цели или мотивы, отличные от максимизации прибыли, например придает приоритетное значение росту производства, видит возможность одноразовой финансовой выгоды или хочет приобрести предприятие подобного типа из-за его особенных характеристик менеджмента.

В таком случае важно *не* принять предложенную повышенную цену участника торгов за индикатор стоимости приобретения, а провести тщательный анализ факторов, объясняющих ее установленный уровень.

## Поэтапное вхождение

Любое решение о вхождении в отрасль должно включать выбор целевой стратегической группы. В то же время анализ, проведенный в главе 7 и дополненный выводами данной главы, показывает, что фирма может осуществлять поэтапную стратегию вхождения, заключающуюся в первоначальном вхождении в одну группу и последующем переходе в другую. Например, Procter and Gamble приобрела Charmin Paper Company, которая осуществляла производство высококачественной косметической бумаги, не отличавшейся распознаваемым брендом, и имела сбыт исключительно на региональном уровне. Создав базу в этой стратегической группе, Procter and Gamble инвестировала значительные ресурсы с целью достижения узнаваемости бренда, расширения сбыта и совершенствования производства, в результате переведя Charmin в новую стратегическую группу.

Такая стратегия последовательного вхождения может снизить общие издержки преодоления барьеров мобильности для перехода в стратегическую группу, являющуюся конечной целью, а также снизить риски. Издержки могут быть снижены за счет накопления знаний и достижения узнаваемости бренда в первоначальной группе и последующего использования результатов для перехода в целевую группу без дополнительных затрат. Кроме того, с помощью такой стратегии можно добиться более последовательного развития управленческого потенциала, а также смягчения реакции действующих в отрасли фирм.

Поэтапная стратегия часто снижает риски при вхождении в отрасль, так как позволяет сегментировать риск. Потерпев неудачу на первом этапе,

фирма экономит издержки на последующем; если бы она попыталась сразу занять место в целевой группе, ей пришлось бы выложить все свои козыри. Поэтапное вхождение позволяет также аккумулировать капитал для последующих изменений позиции, которые могли бы потребовать непомерно высокую цену, если бы проводились сразу. Кроме того, для своего первого шага фирма может выбрать стратегическую группу, в которой преодоление барьеров мобильности требует относительно обратимых инвестиций (активов, которые могут быть проданы). Например, таким шагом может быть производство продукции под маркой торговой фирмы. Достигнув успеха на этом этапе, можно затем пытаться перейти в стратегическую группу, где преодоление барьеров мобильности потребует масштабных инвестиций в рекламу, исследования и разработки или других некомпенсируемых затрат.

Анализ поэтапного вхождения может быть продолжен применительно к действующим в отрасли фирмам. В этом случае вывод будет состоять в том, что если могут быть найдены безопасные стратегии поэтапного вхождения, то частью их, безусловно, будет направление инвестиций таким образом, чтобы возвести непреодолимые барьеры мобильности.

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

# ПОРТФЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ

В последние десятилетия был разработан целый ряд аналитических методов, позволяющих представить диверсифицированную фирму в виде совокупности или «портфеля» различных бизнес-единиц. Эта методология содержит достаточно простые приемы отображения или классификации различных сфер бизнеса фирмы, а также получения выводов, необходимых для принятия решений о размещении ресурсов. Методы портфельного анализа нашли широкое применение в разработке корпоративной стратегии и контроле над деятельностью подразделений на корпоративном уровне, но не были достаточно распространены в сфере выработки конкурентной стратегии отдельных отраслевых направлений производства. Тем не менее эти методы, несмотря на свойственные им ограничения, могут внести существенный вклад в нахождение ответов на ряд вопросов, поставленных в главе 3 в связи с анализом конкурентов, особенно если в роли последних выступают диверсифицированные фирмы, использующие эти методы в своем стратегическом планировании.

Методы портфельного анализа нашли широкое применение, им посвящено множество публикаций. Однако их подробное рассмотрение не

входит в нашу задачу\*. Здесь будут представлены лишь основные элементы и возможности применения в анализе конкурентов двух наиболее распространенных методов — матрицы «рост / доля рынка», разработанной Boston Consulting Group (BCG), и матрицы «позиция компании / привлекательность отрасли», связываемой с практикой General Electric и McKinsey.

## Матрица «рост / доля рынка»

Матрица «рост / доля рынка» основана на использовании темпов отраслевого роста и относительной доли рынка\*\* в качестве показателей, отражающих: 1) конкурентную позицию подразделения фирмы в соответствующей отрасли и 2) получаемые чистые собственные средства, необходимые для ведения операций этого подразделения. Данная формулировка предполагает в качестве основного условия, что в отрасли наблюдается эффект кривой обучения (рассмотренной в главе 1) и, следовательно, фирма, имеющая наибольшую долю рынка, обладает наименьшим уровнем издержек производства.

Эти исходные условия позволяют составить портфель, изображенный на схеме (рис. А.1), в которую могут быть внесены все подразделения фирмы. Хотя шкалы показателей роста и относительной доли рынка выбираются произвольно, такая схема обычно разделена на четыре сектора. Основная идея состоит в том, что подразделения бизнеса, расположенные в каждом секторе, характеризуются существенными различиями в денежных потоках и должны управляться по-разному. Отсюда следуют выводы относительно того, как фирма должна строить свой совокупный портфель.

- Дойная корова: бизнес, имеющий высокую долю рынка при его низких темпах роста и воспроизводящий значительный денежный поток, который может быть использован для финансирования других, развивающихся видов бизнеса.
- Собака: бизнес, имеющий низкую долю рынка при его низких темпах роста и часто являющийся небольшим потребителем денежного потока. Слабая конкурентная позиция превращает такие виды бизнеса в денежные ловушки.

\* Детальное описание методов совокупного анализа см. в Abell and Hammond (1979), chaps. 4, 5; Day (1977); Salter and Weinhold (1979), chap. 4. — Прим. авт.

\*\* Относительная доля рынка — доля рынка, занимаемая фирмой, по отношению к доле крупнейшего конкурента в отрасли. — Прим. авт.



Рис. А.1. Матрица «рост / доля рынка»

- Звезда: бизнес, имеющий высокую долю рынка при его высоких темпах роста. Такие сферы бизнеса, как правило, требуют больших объемов денежных средств для поддержания устойчивого роста, но имеют сильную рыночную позицию, которая будет приносить значительные суммы объявленной прибыли. Денежный поток может находиться в состоянии, близком к равновесию.
- Знак вопроса (иногда называемый дикой кошкой, т.е. рискованным предприятием): бизнес, имеющий низкую долю рынка при высоких темпах роста, требующий крупных вливаний денежных средств для финансирования роста и являющийся слабым генератором движения денежной наличности из-за слабой конкурентной позиции.

Следуя логике этого анализа, дойные коровы становятся источником финансирования других, развивающихся видов бизнеса фирмы. В идеале дойные коровы используются для превращения знаков вопроса в звезды. При этом требуются значительные капиталы для обеспечения быстрого роста и увеличения доли рынка, поэтому вопрос о том, какой именно знак вопроса следует превращать в звезду, является ключевым вопросом стратегии. Став звездой, бизнес по мере снижения темпов роста его рынка превращается в конечном итоге в дойную корову. Знаки вопроса, которые не выбраны в качестве объектов инвестирования, должны использоваться для стратегии



сбора урожая (применение методов управления с целью получения денежной наличности) до тех пор, пока не превратятся в собак. Собаки либо служат объектами сбора урожая, либо выводятся из портфеля. Согласно концепции VCG, фирма должна управлять своим портфелем таким образом, чтобы обеспечить эту последовательность и общую сбалансированность потока денежной наличности.

## ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ

Возможность применения портфельной модели зависит от ряда условий, наиболее важными из которых являются следующие:

- Рынок определен корректно, с учетом существенных факторов совместно используемого опыта и взаимозависимости с другими рынками. Часто это является сложной задачей, требующей большой аналитической работы.
- Структура отраслей в целом (глава 1) и внутриотраслевая структура (глава 7) таковы, что позволяют принять относительную долю рынка в качестве показателя, адекватно отражающего конкурентную позицию и относительный уровень издержек. Часто это не соответствует действительности.
- Темпы роста отраслевого рынка являются показателем, адекватно отражающим необходимые объемы денежных средств. Однако прибыли (и денежный поток) зависят от многих других факторов.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В АНАЛИЗЕ КОНКУРЕНТОВ

В рамках указанных условий матрица «рост / доля рынка» сама по себе не находит большого применения для определения стратегии конкретного бизнеса. Чтобы определить конкурентную позицию подразделения бизнеса и на этой основе сформулировать конкретную стратегию, необходимо применить весь комплекс аналитических методов, описанных в данной книге\*. Если весь этот анализ проведен, то дополнительная ценность портфельной схемы невелика.

\* Например, совет применять стратегию сбора урожая или превращения в звезду далеко не достаточен для руководства конкретными управленческими действиями. — Прим. авт.

Тем не менее матрица «рост / доля рынка» может служить одним из компонентов анализа конкурентов в сочетании с другими видами анализа, описанными в главе 3. Необходимо как можно точнее отобразить корпоративный портфель каждого из значительных конкурентов, лучше — по состоянию на различные моменты времени. Портфельная позиция делового подразделения, с которым конкурирует фирма, может дать определенные ответы на вопросы, поставленные в главе 3, в частности, указать на цели материнской компании, которые она ставит перед конкурирующим подразделением, и его уязвимость для различных стратегических действий. Например, бизнес, являющийся объектом стратегии сбора урожая, может быть уязвим при атаке на его долю рынка. Сравнение портфелей конкурента во временной динамике может еще нагляднее выявить изменения в позиции конкурирующего подразделения относительно других подразделений своей компании и поставленные перед ним стратегические цели. Значение портфельного анализа для составления соответствующих прогнозов возрастает, если известно, что конкурент использовал этот метод в своем планировании. В любом случае решение задачи размещения ресурсов обеспечивает полезность его применения.

## Матрица «позиция компании/ привлекательность отрасли»

Этот аналитический метод в различных вариантах применялся фирмами General Electric, McKinsey and Company и компанией Shell. Один из его типичных вариантов представлен на схеме (рис. А.2). На осях отображены привлекательность отрасли и преимущества, или конкурентная позиция, подразделения. Пространственное положение конкретного подразделения в матрице определяется его анализом и анализом отрасли, проведенными на основе критериев, отображенных на схеме. В зависимости от этого положения его основная стратегическая задача определяется как инвестирование капитала в *создание* позиции, *удержание* позиции путем сбалансирования денежного потока, *сбор урожая* или выход из бизнеса. Ожидаемые изменения в привлекательности отрасли или позиции компании ведут к пересмотру стратегии. Фирма может отобразить свой портфель бизнес-единиц с помощью подобной матрицы с тем, чтобы обеспечить адекватное размещение ресурсов. Фирма также решает задачу сбалансирования структуры портфеля с точки зрения наличия в нем развивающихся и зрелых сфер бизнеса, а также соответствия между генерированием и использованием денежных средств.

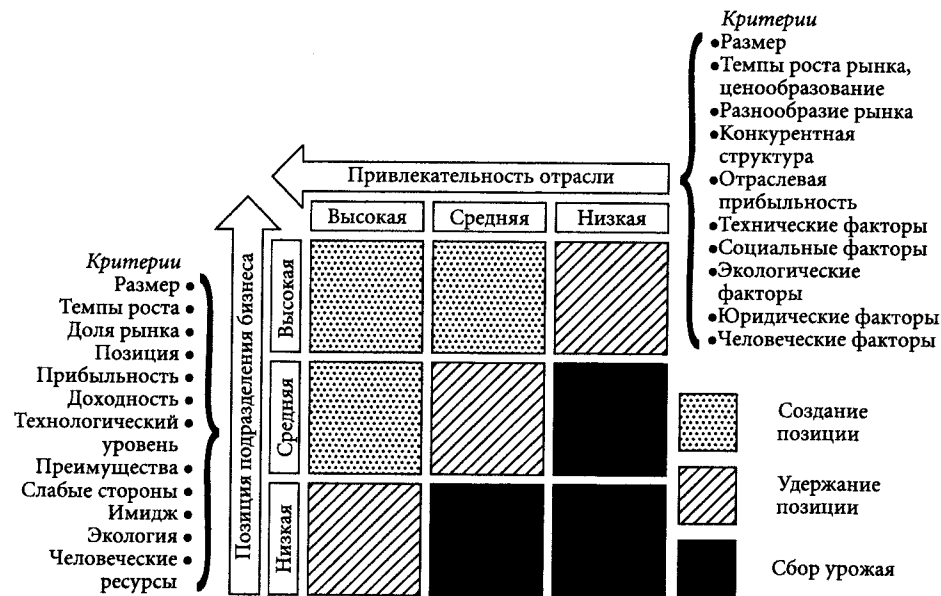


Рис. А.2. Матрица «позиция компании/привлекательность отрасли»

Параметры матрицы «позиция компании / привлекательность отрасли» в меньшей степени поддаются точному количественному определению по сравнению с параметрами матрицы «рост / доля рынка» и требуют субъективных оценок. Она часто критикуется за возможность большего манипулирования. Поэтому для придания этому анализу «объективности» иногда применяются схемы количественного взвешивания с использованием критериев определения привлекательности отрасли и позиции компании. Данный метод основан на положении, что каждое бизнес-подразделение имеет свои особенности и требует особого анализа конкурентной позиции и привлекательности отрасли. Как отмечалось выше, портфельный метод на основе построения матрицы «рост / доля рынка» связан с подобным конкретным анализом каждого бизнеса. Поэтому его фактическая «объективность» может не слишком отличаться от матрицы «позиция компании / привлекательность отрасли».

Оба метода портфельного анализа предназначены всего лишь для обеспечения основополагающей последовательности в формулировании конкурентной стратегии в конкретной отрасли. Фактически проблемы состоят в том, чтобы определить место бизнеса в матрице, решить вопрос о соответствии этой позиции обозначенной стратегии и выработать детальную стратегическую программу создания позиции, ее удержания или сбора урожая.

Все это требует детального анализа, подобного тому, что описан в этой книге, поскольку перечисленных на схеме А.2 критериев далеко не достаточно для того, чтобы определить привлекательность отрасли, позицию компании и соответствующую стратегию. Например, трудно понять, каким образом с помощью матрицы можно получить рекомендации относительно инвестирования в отрасли на этапе спада, которые даются в главе 12.

Тем не менее матрица «позиция компании / привлекательность отрасли», как и матрица «рост / доля рынка», может быть использована в качестве элемента анализа конкурентов, в частности для составления портфеля компаний-конкурентов в различные моменты времени, а также для получения представления о стратегической задаче конкурирующего подразделения бизнеса, которая могла быть поставлена перед ним руководством корпорации. Выбор между двумя методами в основном является делом вкуса (их надлежащее применение требует в основном одних и тех же приемов), если неизвестно, какой из них применяется конкурентом. Если же это известно, то наилучшие результаты прогноза дает метод, применяемый конкурентом. Следует отметить, что портфельный анализ, основанный на матрице «рост / доля рынка», неразрывно связан с концепцией кривой обучения. Следовательно, если известно, что эта концепция имеет существенное значение для конкурента, то весьма вероятно, что более точные прогнозы его целей и поведения можно получить с помощью именно этого метода.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**КАК ПРОВОДИТЬ  
АНАЛИЗ ОТРАСЛИ**

Как следует приступать к анализу отрасли и конкурентов? Какие данные нужны и как их систематизировать? Где искать эти данные? Эти и другие практические вопросы проведения анализа рассматриваются в данном приложении. Существуют два основных вида информации об отрасли: опубликованные данные и данные, полученные на базе интервью с участниками отрасли и экспертами (полевые данные, информация с мест). Здесь будут рассмотрены главным образом проблемы определения важных источников этих видов информации, их сильные и слабые стороны, а также методы их использования с надлежащей последовательностью и наибольшей эффективностью.

Полномасштабный анализ отрасли представляет сложную задачу, выполнение которой с самого начала до окончания может потребовать нескольких месяцев. Некоторые активно приступают к делу, собирая массу детальной информации, но не имея общей схемы или подхода к ее систематизации. Отсутствие методологии ведет в лучшем случае к разочарованию, в худшем — к ошибкам и бесплодности усилий. Таким образом, прежде чем перейти к источникам информации, следует рассмотреть общую стратегию проведения анализа отрасли и его важнейшие этапы.

**Стратегия анализа отрасли**

При разработке стратегии анализа отрасли необходимо учитывать два ее важных аспекта. Первый состоит в определении цели исследования. Слишком часто исследователь руководствуется пожеланием собрать «что-нибудь об отрасли». Полный перечень конкретных проблем, требующих решения в процессе анализа, зависит от специфики изучаемой отрасли, тем не менее можно указать на общие принципы, которым должен следовать аналитик при сборе существенной информации и исходных данных. В соответствующих главах этой книги (главы 1, 3, 7, 8 и др.) рассмотрены основные структурные характеристики отраслей, факторы, вызывающие их изменение, и необходимая стратегическая информация о конкурентах, то есть общая схема анализа отрасли и все элементы, составляющие его содержание. Однако, поскольку характеристики отрасли и конкурентов, как правило, являются не исходными данными, а результатом *анализа* исходных данных, исследователям полезно иметь схему для их систематизированного сбора. Простой, но достаточно исчерпывающий перечень объектов для сбора исходных данных представлен в табл. Б.1. Исследователь, которому удалось подробно описать каждую из перечисленных сфер, сможет получить полную картину структуры отрасли и характера конкурентов.

Имея схему сбора данных, можно приступить к решению следующего важного стратегического вопроса о последовательности осуществления этого процесса в каждой сфере. Здесь имеется ряд альтернативных подходов — от изучения каждого пункта в определенный момент до изучения случайной последовательности. Однако, как уже отмечалось, целесообразнее сначала получить *общий обзор* отрасли и только затем сосредоточиться на деталях. Опыт показывает, что общее представление помогает исследователю лучше оценивать данные в процессе изучения источников информации и более эффективно их систематизировать в процессе сбора.

При получении общего обзора отрасли полезно учитывать следующие моменты.

1. *Кто является участником отрасли.* Целесообразно сразу составить примерный список участников отрасли, прежде всего ведущих фирм. Перечень главных конкурентов помогает быстро найти различные публикации и документы (ниже будут указаны некоторые источники). Предварительно следует определить код отрасли по Стандартной классификации отраслей экономики (SIC) с помощью справочника, публикуемого Бюро переписей США. Система SIC имеет разветвленную классификацию по различным уровням специализации: отрасли с двузначным кодом имеют слишком широкое определение для большинства функций, с пятизначным кодом — часто слишком узкое, а с четырехзначным — как правило, наиболее подходящее для рассматриваемых целей.

2. *Отраслевые исследования.* Существует возможность обнаружить публикацию относительно всестороннего исследования отрасли или ряд статей, посвященных ее основным проблемам. Чтение этих материалов может обеспечить быстрый способ получения общего представления. (Источники отраслевых исследований указаны ниже.)

3. *Ежегодные отчеты.* Если в отрасли действуют открытые акционерные общества, прежде всего следует обратиться к их годовым отчетам. Один ежегодный отчет может содержать немного информации, но даже быстрый просмотр годовых отчетов ряда ведущих компаний за период 10–15 лет даст прекрасную возможность понимания отрасли. В том или ином месте обязательно будут обсуждаться основные проблемы бизнеса. Наиболее информативной частью годового отчета, как правило, является письмо президента компании. Исследователь должен обратить внимание на причины, объясняющие как хорошие, так и плохие финансовые результаты; они дадут указание на ряд важнейших факторов достижения успеха в отрасли. Необходимо также увидеть, чем компания гордится, что ее беспокоит и какие основные изменения в ней произошли. Кроме того, имея серию отчетов и читая между строк, можно извлечь определенную информацию об организационной структуре компаний, их производственных потоках и многих других факторах.

В дальнейшем при проведении анализа у исследователя, как правило, возникает потребность снова обратиться к годовым отчетам и другим документам компаний. Первоначальное чтение не позволяет выявить многие нюансы, которые становятся очевидными при приобретении более полного знания отрасли и конкурента.

Таблица Б.1

#### Классификация исходных данных для анализа отрасли

<i>Категории данных</i>	<i>Сбор и систематизация данных</i>
Производственная специализация	По компаниям
Покупатели и их поведение	По годам
Комплементарные продукты	По функциональным сферам
Продукты-субституты	
Рост	
Темпы роста	
Характер (сезонный, циклический)	
Факторы	
Технология производства и сбыта	
Структура издержек	
Экономия на масштабе	
Добавленная стоимость	
Логистика	
Рабочая сила	

Окончание табл. Б.1

<i>Категории данных</i>	<i>Сбор и систематизация данных</i>
Маркетинг и продажи	
Сегментация рынка	
Методы маркетинга	
Поставщики	
Каналы сбыта (если не прямые)	
Инновации	
Типы	
Источники	
Темпы	
Экономия на масштабе	
Конкуренты — стратегия, цели, преимущества и слабости, представления	
Социальные, политические, правовые условия	
Макроэкономическая среда	

## РАННИЙ ВЫХОД В ПОЛЕ

Общая проблема, возникающая при проведении анализа отрасли, состоит в том, что исследователи часто проводят слишком много времени в библиотеках, занимаясь поиском публикуемых источников, прежде чем обратиться к полевым исследованиям. Как будет показано ниже, публикуемая информация имеет ряд ограничений, касающихся своевременности, уровня обобщения, охвата проблематики и т.п. Хотя для повышения ценности интервью на местах полезно получить общее представление об отрасли, исследователю не следует стремиться к исчерпывающему изучению всех публикуемых источников до выхода в поле. Наоборот, полевая и библиотечная работа должны проходить одновременно. Эти виды исследования дополняют друг друга, особенно если тот, кто их проводит, стремится узнать все большее количество источников публикуемых материалов из интервью. Полевые исследования часто позволяют проникнуть в проблемы, не теряя времени на чтение бесполезных документов. В то же время интервью иногда дают исследователю взгляд на проблемы с некоторой долей потери объективности.

## ПРЕОДОЛЕНИЕ КРИТИЧЕСКИХ МОМЕНТОВ

Опыт показывает, что по мере продвижения исследования моральное состояние исследователей часто испытывает изменения, которые можно было бы изобразить с помощью U-образной кривой: начальный период эйфории сменяется смущением и даже паникой, когда появляются горы накопленной информации и становится очевидной вся сложность задачи, а где-

то на завершающей стадии все начинает сходиться. Эти явления, очевидно, настолько распространены, что исследователю необходимо помнить о них.

## Анализ отрасли и конкурентов на основе публикуемых источников

Объем публикуемой информации зависит от отрасли. Чем она крупнее, старше и чем медленнее темпы технологических изменений, тем более полной может быть такая информация. К несчастью для исследователя, многие интересующие его отрасли не отличаются этими чертами и информация о них может быть незначительной. Тем не менее получить важные данные об отрасли из публикуемых источников *всегда* возможно, поэтому их необходимо активно искать. Как правило, проблема, с которой сталкивается исследователь при использовании публикуемых данных для анализа экономически важной отрасли, состоит в том, что эти данные носят *слишком обобщенный*, агрегированный характер. Если исследователь, начиная поиск данных, помнит об этом, он лучше оценит возможность их применения и сумеет избежать неоправданного отказа от них.

Два полезных приема могут существенно облегчить поиск указаний на имеющиеся источники. Во-первых, каждый опубликованный материал должен быть тщательно проработан с точки зрения наличия в нем других источников: как ссылок на опубликованные материалы, так и упоминаний потенциальных объектов для интервью. В статьях часто цитируются далеко не случайные лица (руководители компаний, финансовые эксперты и т.д.), которые являются хорошо информированными и авторитетными представителями отрасли или наблюдателями и могут вывести на исключительно ценную информацию.

Во-вторых, следует вести полную библиографию всех обнаруженных источников. Это трудоемкая задача, но фиксирование подробной ссылки на источник не только экономит время на составление библиографии, но и избавляет от дублирования усилий нескольких членов исследовательской группы, а также от мучений при невозможности вспомнить, откуда взята та или иная информация. Полезны также краткие аннотации источников или ксерокопии наиболее важных из них, минимизирующие потребность в повторном чтении и облегчающие коммуникации внутри исследовательской группы.

Несмотря на то что существует множество видов публикуемых источников, они могут быть классифицированы по нескольким основным группам, которые кратко рассмотрены далее\*.

\* Прекрасным руководством по деловой информации является работа L. Daniels (1976). Кроме того, в ведущих библиотеках деловой литературы имеются компьютерные библиографические базы данных, облегчающие задачу поиска и систематизации. — *Прим. авт.*

## ОТРАСЛЕВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследования, содержащие общие отраслевые обзоры, делятся на две разновидности. Во-первых, это монографии, часто (но не всегда) написанные экономистами. Их легко найти по библиотечным каталогам или по ссылкам в других источниках. Если такие исследования существуют, они, как правило, известны участникам отрасли и экспертам, которых следует опросить на этот предмет.

Во-вторых, это обычно более краткие и специализированные исследования, проводимые консалтинговыми фирмами или фирмами, ведущими операции с ценными бумагами, такими как, например, Frost and Sullivan, Arthur D. Little, Stanford Research Institute, а также биржевыми исследовательскими центрами. Иногда информацию по конкретным отраслям собирают специализированные консалтинговые фирмы, например SMART, Inc. — в области производства лыжного снаряжения, IDC — в производстве компьютеров. Часто доступ к таким исследованиям платный. Хотя по исследованиям рынка публикуются справочники, к сожалению, нет единого источника, где они были бы собраны все вместе, поэтому наилучшим способом узнать о них является опрос экспертов и участников отрасли.

## ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ АССОЦИАЦИИ

Существует много отраслевых торгово-промышленных ассоциаций, которые занимаются сбором, классификацией и распространением информации, а также публикацией отраслевой статистики\*. Эти ассоциации существенно различаются по своей политике в отношении предоставления данных исследователям. Однако официальное представление, сделанное членом ассоциации, как правило, способствует установлению сотрудничества с ее персоналом.

Вне зависимости от того, какой информацией обладает ассоциация, контакты с ее сотрудниками чрезвычайно полезны, так как с их помощью исследователь может получить сведения о любой опубликованной информации и основных участниках отрасли, обсудить мнения о состоянии отрасли, важнейших факторах успеха компаний и существенных отраслевых тенденциях. Сотрудник, с которым установлен контакт, в свою очередь, может явиться полезным связующим звеном с участниками отрасли и указать на тех из них, кто представляет различные точки зрения.

\* Существует ряд справочников, публикуемых торгово-промышленными ассоциациями. — *Прим. авт.*

## ОТРАСЛЕВЫЕ ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ

Большинство отраслей имеют одно или несколько отраслевых изданий, регулярно (иногда ежедневно) освещающих события в отрасли. Небольшая отрасль может быть представлена в издании, посвященном более широкому кругу вопросов. Журналы об отраслях, являющихся потребителями, дистрибьюторами или поставщиками исследуемой отрасли, часто также служат полезными источниками.

Чтение этой литературы за длительный период времени чрезвычайно полезно для понимания конкурентной динамики и важных изменений в отрасли, а также распространенных в ней норм и отношений.

## ДЕЛОВАЯ ПРЕССА

Значительное число разнообразных деловых публикаций освещают деятельность компаний и отрасли на нерегулярной основе. Для получения справок используются стандартные библиографические издания, например *Business Periodicals Index*, *The Wall Street Journal Index*, *F&S Index* по США (а также справочники европейские и международные).

## СПРАВОЧНИКИ И СТАТИСТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ПО КОМПАНИЯМ

Существуют различные справочники по частным и государственным компаниям США. Некоторые из них содержат ограниченные сведения. Многие справочники группируют фирмы по отраслям в соответствии с их классификацией по SIC и, таким образом, дают возможность составить полный список участников отрасли. Наиболее полными справочниками являются *Thomas Register of American Manufacturers*, *Million Dollar Directory* и *Middle Market Directory*, публикуемые фирмой Dun and Bradstreet, *Standard and Poor's Register of Corporations, Directors and Executives*, а также серия справочников *Moody's*. Еще одним обширным перечнем компаний, классифицированных по отраслям, является справочник *Newsfront 30 000 Leading U.S. Corporations*, который также предоставляет определенные финансовые сведения. Кроме того, потенциальными источниками перечней компаний являются финансовые журналы (*Fortune*, *Forbes*) и справочники для покупателей.

Фирма Dun and Bradstreet составляет отчеты о кредитных операциях по всем важнейшим компаниям, как частным, так и государственным. Эти отчеты не получает ни одна библиотека, они распространяются только среди

компаний-подписчиков (за большую абонентную плату и небольшую плату за отдельный отчет). Отчеты Dun and Bradstreet ценны как источник данных по частным компаниям, однако, поскольку информация, предоставляемая компаниями, не проходит аудиторской проверки, к ним следует подходить с осторожностью; многие пользователи находили в них неверные сведения.

Кроме того, есть много статистических источников таких данных, как, например, расходы на рекламу и показатели рынка акций.

## ДОКУМЕНТЫ КОМПАНИЙ

Большинство компаний публикуют различные документы с информацией о себе, прежде всего это относится к компаниям, акции которых котируются на фондовой бирже. Помимо годовых отчетов полезны также отчеты, представляемые Комиссии по ценным бумагам и биржам (форма 10-K), другие документы, представляемые правительственным органам, документы с информацией о предстоящем ежегодном собрании акционеров компании, проспекты. Определенную пользу могут принести также выступления или свидетельские показания менеджеров, пресс-релизы, литература о продукции фирмы, руководства для пользователей, публикации по истории компании, протоколы годовых собраний, объявления о найме, патенты и даже реклама.

## ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТАТИСТИКИ

Служба внутренних доходов США (The Internal Revenue Service — IRS) публикует *IRS Corporation Source Book of Statistics of Income*, где представлена подробная ежегодная финансовая информация по отраслям (где компании классифицированы по размеру), составленная на основе налоговых деклараций. В более сжатом виде эта информация публикуется IRS в *Statistics of Income*. Основным недостатком этого источника состоит в том, что финансовые показатели диверсифицированных компаний располагаются под рубрикой их основной отрасли, что искажает показатели отраслей, в которых много диверсифицированных участников. В то же время это единственный источник, содержащий финансовую информацию, охватывающую все фирмы отрасли, причем имеются годовые показатели начиная с 1940-х годов.

Другим источником государственной статистики США является Бюро переписей. Наиболее часто используются публикации результатов переписей, проводившихся в течение длительного периода времени: *Census of Manufacturers* (Перепись предприятий отраслей обрабатывающей промышленности),

*Census of Retail Trade* (Перепись предприятий розничной торговли) и *Census of the Mineral Industries* (Перепись предприятий добывающей промышленности). Как и налоговая статистика IRS, переписи не содержат данных по отдельным компаниям, а группируют показатели в соответствии со Стандартной классификацией отраслей (SIC) и, кроме того, представляют данные в региональном разрезе. Однако в отличие от статистики IRS данные переписей основаны на агрегированных показателях не компаний в целом, а отдельных хозяйственных подразделений внутри компаний, например заводов, оптовых баз и т.д., и, таким образом, не искажаются диверсификацией. Особенно полезным может быть специальный раздел *Census of Manufacturers*, посвященный концентрации производства в отраслях обрабатывающей промышленности. В нем даны процентные показатели доли четырех, восьми, двадцати и пятидесяти крупнейших фирм в соответствующих отраслях, имеющих четырехзначный код по классификации SIC. Еще одним полезным источником государственной статистики, позволяющим следить за изменениями отраслевых уровней цен, является *Wholesale Price Index*, публикуемый Бюро статистики труда США.

Информация о других источниках государственной статистики может быть получена из различных публикаций правительственных органов, а также контактов с Министерством торговли США и библиотеками других ведомств. Еще одним источником информации могут служить ведомости актов органов регулирования, материалы слушаний в Конгрессе, патентная статистика.

## ПРОЧИЕ ИСТОЧНИКИ

Потенциально полезными могут быть также следующие публикации:

- материалы судебных разбирательств по обвинениям в нарушении антимонопольного законодательства;
- местные газеты, где публикуются сведения о штаб-квартирах или предприятиях конкурентов;
- данные местного налогового учета.

## Анализ отрасли на основе сбора данных на местах

При сборе полевых данных важно иметь определенную методику, помогающую выявить потенциальные источники, определить их вероятное отношение к сотрудничеству и разработать пути подхода к ним. На схеме, приведенной на рис. Б.1, представлены наиболее важные источники, в том числе сами участники отрасли; фирмы и лица, представляющие смежные отрасли (поставщики, дистрибьюторы, потребители); обслуживающие

организации, контактирующие с отраслью (включая торгово-промышленные ассоциации); наблюдатели (включая финансовые институты, органы регулирования и др.). Каждый из этих источников имеет свои особенности, которые необходимо ясно понимать.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ИСТОЧНИКОВ

По всей видимости, наибольшая сложность возникнет при налаживании сотрудничества между исследователями и отраслевыми конкурентами, поскольку раскрываемая информация может причинить реальный экономический ущерб. Отраслевые источники требуют особенно осторожного подхода (некоторые рекомендации будут даны ниже). Не исключено, что в ряде случаев они вообще откажутся от сотрудничества.

Также весьма чувствительным источником являются обслуживающие организации — консалтинговые и аудиторские фирмы, банки, торгово-промышленные ассоциации, действующие согласно традициям конфиденциальности относительно информации о клиентах, что, как правило, не распространяется на общую информацию об отрасли. Большинство источников не испытывают непосредственной угрозы со стороны отраслевых исследований и в действительности нередко воспринимают их как помощь. Наиболее восприимчивыми внешними наблюдателями являются зачастую менеджеры фирм-поставщиков или потребителей, имеющие активную и длительную заинтересованность во всех участниках отрасли. Также прекрасными источниками информации нередко являются фирмы оптовой и розничной торговли.

Исследователь должен попытаться установить контакты с представителями всех основных источников, так как каждый из них может предоставить важную информацию и обеспечить новые полезные контакты. Различные точки зрения не должны смущать исследователя, даже если они вступают в явное противоречие друг с другом. Искусство интервьюирования состоит в том числе и в перекрестной проверке и подтверждении данных из различных источников.

Исследователь может начать полевые контакты с любого пункта, обозначенного на рис. Б.1. Получить общее представление лучше от кого-либо знающего, но не имеющего прямых конкурентных или экономических интересов в отрасли. Такие незаинтересованные третьи лица обычно более открыты и являются наилучшим источником непредвзятых оценок состояния отрасли и ее основных участников, что важно на первом этапе исследования. Когда исследователь будет способен задавать более подробные и специфические вопросы, можно обращаться непосредственно к участникам отрасли. Однако, чтобы извлечь из интервью максимальную пользу, важно иметь персональную рекомендацию в любой форме. На этом может быть основан



Рис. Б. 1. Источники полевых данных для анализа отрасли

выбор первоначальных действий. Полевые исследования всегда в той или иной степени связаны с использованием любых возможностей, и следование четкой методологии анализа должно помочь исследователю не упустить свой шанс.

Важно помнить, что многие участники отрасли или наблюдатели лично знают друг друга. Отрасли не безлики, они состоят из людей. Поэтому один источник будет вести опытного исследователя к другому. Следует обратить внимание на лица, упоминаемые в различных статьях, которые могут оказаться особенно интересными объектами для интервью. Еще один хороший способ поиска таких кандидатов — посещение отраслевых собраний, на которых могут состояться неофициальные встречи и устанавливаться контакты.

## ИНТЕРВЬЮ

Эффективное интервьюирование является процессом трудоемким и сложным, но доставляющим массу важнейшей информации для исследования отрасли. Хотя каждый интервьюер имеет собственный стиль, полезно указать на некоторые простые моменты.

*Контакты.* Как правило, наиболее продуктивно установление контактов с потенциальными источниками по телефону, а не с помощью письма или телефонного звонка, следующего за письмом. Людям свойственно откладывать письма и решения. Телефонный звонок вынуждает принимать решение сразу или позже, и люди более склонны к сотрудничеству после обоснованной просьбы, четко выраженной вербально.

*Время для подготовки и организации.* Подготовка интервью следует начинать как можно раньше, так как необходимое для этого время может быть длительным, а графики поездок трудно координируемыми; на все это могут уйти месяцы. Для организации интервью в большинстве случаев требуется не менее недели, но исследователь может также получить его внезапно, если графики работы людей меняются. Желательно иметь несколько вариантов интервью для одной поездки; если время позволит, они могут состояться по первому запросу.

*Услуга за услугу.* При организации интервью следует предложить какую-либо услугу интервьюируемому в виде компенсации за затраченное время, например, предложить обсудить некоторые данные, полученные в ходе исследования (разумеется, выборочные), представить обоснованные комментарии по поводу высказываний интервьюируемого или ознакомить его с выводами или выдержками из исследования по его завершении.

*Собственные связи.* Интервьюер должен быть готов сделать сообщение о своей организации или (по крайней мере) о характере клиента, если ис-



следование проводится по заказу другой организации. Моральным обязательством интервьюера является предупреждение интервьюируемого, если информация может быть использована в ущерб последнему. Если фирма интервьюера или его клиент не могут быть раскрыты, следует сделать общее заявление об экономических интересах фирмы или клиента в связи с исследуемым бизнесом. В противном случае интервью не будет (и не должно быть) предоставлено. Невозможность раскрыть фирму или клиента часто ограничивает (хотя и не обязательно ликвидирует) полезность интервью.

*Настойчивость.* Вне зависимости от опытности интервьюера беседа может вызвать чувство разочарования. Интервью может неоднократно откладываться или интервьюер столкнется с явным нежеланием встречаться. Это в порядке вещей и не должно отпугивать исследователя. Нередко уже во время встречи интервьюируемый начинает проявлять энтузиазм, между ним и интервьюером устанавливаются более близкие отношения.

*Доверие.* Интервьюер значительно повышает доверие к себе и своему исследованию, если обладает знанием проблем исследуемого бизнеса, которое он должен продемонстрировать сразу же при первоначальном контакте и во время самого интервью. Это делает интервью более интересным и потенциально более полезным.

*Коллективность.* Интервью представляет утомительную работу и должно проводиться по возможности командой из двух человек. Пока один задает вопрос, другой может делать заметки и продумывать следующую серию вопросов. Это позволяет также одному из них поддерживать тесное общение, пока другой делает записи. Коллективная работа дает, кроме того, возможность проводить разбор проделанной работы сразу после интервью или в конце дня, что весьма полезно для просмотра и прояснения записей, обмена мнениями, анализа и синтеза результатов. Нередко во время таких разборов проделывается значительная творческая работа, необходимая для исследования. Интервьюер, действующий в одиночку, также должен предусмотреть время для такой работы.

*Вопросы.* Чтобы получить достоверные данные, нужно задавать объективные вопросы, которые не превосхищают и не ограничивают ответ и не обнаруживают собственные склонности интервьюера. Интервьюер должен следить за тем, чтобы не подсказывать «желаемый» ответ своим поведением, интонацией или выражением. Большинству людей нравится взаимопонимание и приятное общение, поэтому такие сигналы могут исказить ответы.

*Записи.* Помимо записи самой беседы полезно записывать также наблюдения о ходе интервью. Какими публикациями пользуется собеседник? Ка-

кие книги стоят на полках? Как отделаны помещения офиса? Насколько они комфортабельны? Имеются ли в офисе образцы продукции? Такого рода сведения часто дают ключ к интерпретации устной информации, полученной в ходе интервью, а также указывают на направления поиска дополнительных источников.

*Отношения.* Следует иметь в виду, что собеседник является человеком, отличается особыми чертами характера, никогда не встречался с исследователем и может испытывать неуверенность по поводу того, что можно и нельзя говорить. Его или ее стиль и выражения, поза и отношение, язык жестов и т.п. дают важные указания и должны быть сразу же отмечены. Хороший интервьюер, как правило, стремится быстро установить отношения, адаптироваться к стилю интервьюируемого, снизить уровень неопределенности, перейти с чисто деловых отношений на личный контакт, что отражается на качестве и достоверности полученной информации.

*Формальность и неформальность.* Много интересной информации может возникнуть после окончания официального интервью. Например, если исследователь получает возможность совершить экскурсию по заводу, в неформальной обстановке его собеседник может стать более открытым. Исследователь должен стремиться организовать интервью таким образом, чтобы устранить неизбежную формальность ситуации. Это можно сделать, встречаясь на нейтральной территории, во время экскурсии, за обедом или найдя и обсуждая другие темы, представляющие общий интерес помимо исследуемой отрасли.

*Деликатная информация.* Как правило, наиболее плодотворно начать интервью с общих вопросов, не представляющих опасности, а не с конкретных цифр или других данных, требующих осторожного обращения. В этих случаях лучше всего в начале беседы прямо заявить, что исследователь интересуется не конфиденциальной информацией, а мнением об отрасли. Часто собеседники готовы предоставить данные в форме сравнений, рейтингов, «приблизженных» или «округленных» цифр, которые могут быть чрезвычайно полезны для исследователя. Целесообразно формулировать вопросы следующим образом: «Численность вашего персонала по сбыту ближе к 100 или 500?»

*Поиск источников.* Интервьюер должен обязательно выделить время на вопросы о том, к кому еще следует обратиться, с какими публикациями ознакомиться, какие собрания посетить (во многих отраслях собрания устраиваются в январе и феврале), есть ли книги, из которых можно почерпнуть полезную информацию. Чтобы добиться от интервью наибольшей пользы, следует постараться получить в каждом из них указания на допол-

нительные источники информации. Если интервьюируемый готов предложить знакомство с другим человеком, такое предложение обязательно должно быть принято, поскольку это существенно облегчит организацию следующих интервью.

*Телефонные интервью.* Телефонные интервью могут быть весьма продуктивными на более поздних этапах исследования, когда вопросы станут конкретными. Они наиболее эффективны применительно к поставщикам, потребителям, дистрибьюторам и другим третьим лицам.

## СПИСОК ОСНОВНЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ABELL, D. F., AND HAMMOND, J. S. *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- ABERNATHY, W. J., AND WAYNE, K. "The Limits of the Learning Curve," *Harvard Business Review*, September/October 1974.
- ABERNATHY, W. J. *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore, Md.: Johns Hopkins Press, 1978.
- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. "Checklist for Competitive and Competence Profiles." *Corporate Strategy*, pp. 98-99. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BROCK, G. *The U.S. Computer Industry*. Cambridge, Mass.: Ballinger Press, 1975.
- BUCHELE, R. "How to Evaluate a Firm." *California Management Review*, Fall 1962, pp. 5-16.
- BUFFA, E. S. *Modern Production Management*. 4th ed. New York: Wiley, 1973.
- BUZZELL, R. D. "Competitive Behavior and Product Life Cycles." In *New Ideas for Successful Marketing*, edited by John Wright and J. L. Goldstucker, pp. 46-68. Chicago: American Marketing Association, 1966.
- BUZZELL, R. D., GALE, B. T., AND SULTAN, R. G. M. "Market Share—A Key to Profitability." *Harvard Business Review*, January-February 1975, pp. 97-106.
- BUZZELL, R. D., NOURSE, R. M., MATTHEWS, J. B., JR., AND LEVITT, T. *Marketing: A Contemporary Analysis*. New York: McGraw-Hill, 1972.

- CANNON, J. T. *Business Strategy and Policy*. New York: Harcourt, Brace and World, 1968.
- CATRY, B., AND CHEVALIER, M. "Market Share Strategy and the Product Life Cycle." *Journal of Marketing*, Vol. 38, October 1974, pp. 29-34.
- CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R., AND BOWER, J. L. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, 1973.
- CLIFFORD, D. K., JR. "Leverage in the Product Life Cycle." *Dun's Review*, May 1965.
- COREY, R. *Industrial Marketing*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1976.
- COX, W. E., JR. "Product Life Cycles as Marketing Models." *Journal of Business*, October 1967, pp. 375-384.
- DANIELS, L. *Business Information Sources*. Berkeley: University of California Press, 1976.
- DAY, G. S. "Diagnosing the Product Portfolio." *Journal of Marketing*, April 1977, pp. 29-38.
- D'CRUZ, J. "Quasi-Integration in Raw Material Markets." DBA Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1979.
- DEAN, J. "Pricing Policies for New Products." *Harvard Business Review*, Vol. 28, No. 6, November 1950.
- DEUTSCH, M. "The Effect of Motivational Orientation Upon Threat and Suspicion." *Human Relations*, 1960, pp. 123-139.
- DOZ, Y. L. *Government Control and Multinational Strategic Management*. New York: Praeger, 1979.
- \_\_\_\_\_. "Strategic Management in Multinational Companies." *Sloan Management Review*, in press, 1980.
- FORBUS, J. L., AND MEHTA, N. T. "Economic Value to the Customer." Staff paper, McKinsey and Company, February 1979.
- FORRESTER, J. W. "Advertising: A Problem in Industrial Dynamics." *Harvard Business Review*, Vol. 37, No. 2, March/April 1959, pp. 100-110.
- FOURAKER, L. F., AND SIEGEL, S. *Bargaining and Group Decision Making: Experiments in Bilateral Monopoly*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- FRUHAN, W. E., JR. *The Fight for Competitive Advantage*. Cambridge, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1972.
- \_\_\_\_\_. *Financial Strategy*. Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, 1979.
- GILMOUR, S. C. "The Divestment Decision Process." DBA Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1973.
- HARRIGAN, K. R. "Strategies for Declining Industries." DBA Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1979.

- HUNT, M. S. "Competition in the Major Home Appliance Industry." Ph.D. Dissertation, Harvard University, 1972.
- KNICKERBOCKER, F. T. *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Cambridge, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1973.
- KOTLER, P. *Marketing Management*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972.
- LEVITT, T. "Exploit the Product Life Cycle." *Harvard Business Review*, November/December 1965, pp. 81-94.
- \_\_\_\_\_. "The Augmented Product Concept." In *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. New York: McGraw-Hill, 1969.
- MEHTA, N. T. "Policy Formulation in a Declining Industry: The Case of the Canadian Dissolving Pulp Industry." DBA Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1978.
- MOORE, F. G. *Production Management*. 6th ed. Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, 1973.
- NEWMAN, H. H. "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship." *Review of Economics and Statistics*, Vol. LX, August 1978, pp. 417-427.
- NEWMAN, W. H., AND LOGAN, J. P. *Strategy, Policy and Central Management*. Chapter 2. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing, 1971.
- PATTON, ARCH. "Stretch Your Product's Earning Years." *Management Review*, Vol. XLVII, No. 6, June 1959.
- POLLI, R., AND COOK, V. "Validity of the Product Life Cycle." *Journal of Business*, October 1969, pp. 385-400.
- PORTER, M. E. *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1976a.
- \_\_\_\_\_. "Strategy Under Conditions of Adversity." Discussion paper, Harvard Graduate School of Business Administration, 1976b.
- \_\_\_\_\_. "Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning." *California Management Review*, Vol. XIX, Winter 1976c, pp. 21-33.
- \_\_\_\_\_. "The Structure Within Industries and Companies' Performance." *Review of Economics and Statistics*, LXI, May 1979, pp. 214-227.
- PORTER, M. E., AND SPENCE, M. "Capacity Expansion in a Growing Oligopoly: The Case of Corn Wet Milling." Discussion paper, Harvard Graduate School of Business Administration, 1978.
- QUAIN, MITCHELL. *Lift-Truck Industry: Near Term Outlook*, New York: Wertheim & Company, June 22, 1977.
- ROTHSCHILD, W. E. *Putting It All Together*. New York: AMACOM, 1979.
- SALTER, M., AND WEINHOLD, W. *Diversification Through Acquisition*. New York: Free Press, 1979.

- SCHELLING, T. *The Strategy of Conflict*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960.
- SCHOEFFLER, S., BUZZELL, R. D., HEANY, D. F. "Impact of Strategic Planning on Profit Performance." *Harvard Business Review*, March/April 1974, pp. 137–145.
- SKINNER, W. "The Focused Factory." *Harvard Business Review*, May/June 1974, pp. 113–121.
- SMALLWOOD, J. E. "The Product Life Cycle: A Key to Strategic Market Planning." *MSU Business Topics*, Vol. 21, No. 1, Winter 1973, pp. 29–36.
- SPENCE, A. M. "Entry, Capacity, Investment and Oligopolistic Pricing." *Bell Journal of Economics*, Vol. 8, Autumn 1977, pp. 534–544.
- STAUDT, T. A., TAYLOR, D., AND BOWERSOX, D. *A Managerial Introduction to Marketing*, 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1976.
- SULTAN, R. *Pricing in the Electrical Oligopoly. Vols. I and II*. Cambridge, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1974.
- VERNON, R. "International Investment and International Trade in the Product Cycle." *Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXXX, May 1966, pp. 190–207.
- \_\_\_\_\_. "The Waning Power of the Product Cycle Hypothesis." Discussion paper, Harvard Graduate School of Business Administration, May 1979.
- WELLS, L. T., JR. "International Trade: The Product Life Cycle Approach." In *The Product Life Cycle in International Trade*, edited by L. T. Wells, Jr. Cambridge, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1972.

## Ситуационный анализ

- Note on the Watch Industries in Switzerland, Japan and the United States*. Intercollegiate Case Clearinghouse, 9-373-090.
- Prelude Corporation*. Intercollegiate Case Clearinghouse, 4-373-052, 1968.
- Timex(A)*. Intercollegiate Case Clearinghouse, 6-373-080.

## Периодические издания

- Business Week*, August 13, 1979; June 11, 1979; November 27, 1978; October 9, 1978; July 17, 1978; August 15, 1977; February 28, 1977; December 13, 1976, November 18, 1976.
- Dun's*, February 1977.
- Forbes*, December 25, 1978; September 18, 1978; July 15, 1977; November 15, 1977.
- New York Times*, February 11, 1979.

Портер Майкл

# КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Методика анализа  
отраслей и конкурентов

Технический редактор Н. Лисицына  
Корректор Н. Барановская  
Компьютерная верстка А. Дубок  
Дизайн обложки О. Назаров

Подписано в печать 22.03.2016.  
Формат 70 × 100 1/16. Бумага офсетная № 1.  
Печать офсетная. Объем 28,5 печ. л. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»  
123060, г. Москва, а/я 28  
Тел. +7 (495) 980-53-54  
www.alpina.ru  
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

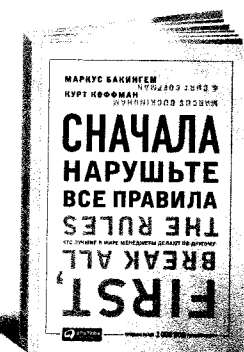
0+



### Построение бизнес-моделей Настольная книга стратега и новатора

Александр Остервальдер, Ив Пинье,  
пер. с англ., 5-е изд., 2015, 288 с.

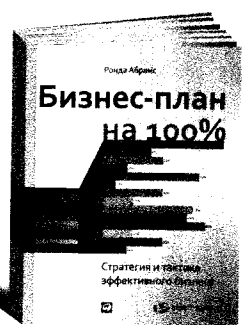
Книга предлагает оригинальную концепцию анализа, построения и совершенствования бизнес-моделей, которой пользуются крупнейшие компании мира, включая Google, IBM, Ericsson. Авторы предлагают простой и понятный способ визуального представления основных факторов, влияющих на успех любой организации: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек. Большой лист бумаги и блок стикеров — вот и все, что понадобится для освоения авторского метода создания бизнес-моделей. А еще креативность, острый ум и упорство членов команды, работающей над проектом.



### Сначала нарушьте все правила Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому

Маркус Бакингер, Курт Коффман, пер. с англ., 6-е изд., 2015, 251 с.

Даже самая несложная работа требует таланта. Думать, что любого можно научить выполнять любую работу и что дело только в системе стимулирования и амбициях, — значит пугать таланты, знания и навыки. Талант — вещь врожденная, знания и навыки — дело наживное. Книга Маркуса Бакингера и Курта Коффмана подводит итог грандиозной двадцатипятилетней работы Института Гэллага, суть которой сводится к тому, что людей изменить невозможно и не стоит требовать от них того, что им не дано. Нужно выявлять их существующие таланты и помогать раскрывать сильные стороны. Совпадение способностей человека и роли, которую он выполняет, — вот к чему должен стремиться каждый менеджер.



### Бизнес-план на 100% Стратегия и тактика эффективного бизнеса

Ронда Абрамс, пер. с англ., 2016, 486 с.

Бизнес-план нужен любой компании. Но часто его пишут лишь для того, чтобы пустить пыль в глаза инвесторам и акционерам, а добившись желаемого эффекта, убирают в дальний ящик стола. Как составить план так, чтобы он не был кипой макулатуры, а принес реальную пользу, привел вашу команду к победе, а бизнес — к процветанию? Нужно дельное руководство, не переливающее из пустого в порожнее и не повторяющее сухие теоретические формулировки, а работающее, проверенное реальными предпринимателями и зарекомендовавшее свою эффективность. Именно такую книгу и написала Ронда Абрамс, ведущий мировой эксперт по бизнес-планированию. Она подробно, на многочисленных примерах, разбирает все важнейшие аспекты ведения бизнеса — от набора персонала и выбора места для офиса компании до социальной и экологической ответственности бизнеса. Раз составив такой план, вы сможете по нему жить.



ООО «Альпина Паблишер»

Здравствуйте,  
дорогой читатель!

Кому:  
Нашему читателю

От кого:  
От коллектива  
издательства  
«Альпина Паблишер»

Тема письма:  
Об издательстве

Если Вы читаете это письмо, значит, в руках у Вас наша книга и мы не зря делаем свою работу.

Мы убеждены, что у каждого человека есть потребность в постоянном развитии и получении знаний для личного и профессионального роста. Именно поэтому мы стремимся отыскивать для Вас в огромном массиве мировой литературы по-настоящему полезные книги, которые помогут Вам лучше распорядиться навыками и умениями, сделать жизнь полнее и интереснее.

Мы делаем свою работу уже 18 лет, и за эти годы выпустили более 3000 изданий общим тиражом 10 миллионов экземпляров. Наши авторы, среди которых Айн Рэнд, Стивен Кови, Ричард Брэнсон и другие талантливые и яркие личности, помогли миллионам людей во всем мире по-новому взглянуть на жизнь, достичь новых высот в развитии и карьере, реализовать свои мечты.

Мы очень рады, что в эту самую минуту Вы стоите на пороге замечательных открытий, которые поможет сделать эта книга. Мы верим, что всякий раз, когда кто-то читает наши книги, мир становится чуть лучше, а сам читатель — гармоничнее и счастливее. И просто здорово, что сейчас этим человеком становитесь именно Вы.

Искренне Ваш, коллектив издательства  
«Альпина Паблишер»

**TRY  
THE BOOK**

“ Все пять конкурентных сил совместно определяют интенсивность отраслевой конкуренции и прибыльность, при этом наиболее мощная сила или силы приобретают решающее значение с точки зрения формулирования стратегии. Например, даже компания, занимающая сильную рыночную позицию в отрасли, где отсутствует угроза появления новых конкурентов, будет получать низкую прибыль, если она сталкивается с более совершенным и дешевым субститутом. Даже при отсутствии субститутов и блокировании вхождения в отрасль дополнительных участников интенсивное соперничество между действующими конкурентами ограничивает потенциальную прибыль. Экстремальным случаем интенсивности конкуренции является созданная учеными-экономистами идеальная модель совершенной конкуренции, в которой отсутствуют барьеры вхождения, действующие компании не обладают рыночной властью по отношению к поставщикам и потребителям и ничто не сдерживает соперничество в условиях равенства многочисленных участников и продуктов.

”