

Майкл Портер

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Методика анализа отраслей и конкурентов



Майкл Портер

**Конкурентная стратегия:
Методика анализа
отраслей и конкурентов**

«Альпина Диджитал»

1998

Портер М.

Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов
/ М. Портер — «Альпина Диджитал», 1998

ISBN 978-5-9614-4336-3

Книга об анализе 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. 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.

ISBN 978-5-9614-4336-3

© Портер М., 1998
© Альпина Диджитал, 1998

Содержание

Введение	6
Предисловие	12
Введение к первому изданию	14
Классический подход к формулированию стратегии	16
I. Общие аналитические методы	21
1. Структурный анализ отраслей	22
Структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции	24
Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов	25
Интенсивность соперничества между действующими конкурентами	33
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Майкл Портер

Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов

Переводчик *И. Минервин*

Научный редактор *О. Нижельская*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Н. Барановская*

Компьютерная верстка *А. Дубок*

Дизайн обложки *О. Назаров*

© 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.

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

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 ознакомились 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 менеджмента. 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 МВА, 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 показателей 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 использо-

валась в процессе обучения, но также послужила стимулом и отправным пунктом для новых усилий в сближении экономической теории и практики¹.

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 соперничество 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 методики 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

¹ 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.

в переговорные отношения с поставщиками и покупателями, они могут увеличить совокупную стоимость, распределяемую между ними, путем совместной работы с покупателями, поставщиками и производителями дополнительных товаров. Эти вопросы рассмотрены в моей более поздней книге *«Конкурентные преимущества»*² и в других публикациях³. 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 «застывание 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 эффективностью и стратегической позицией, помогающее устранить некоторые неясности в этом вопросе⁴.

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 годов⁵. Это также демонстрирует

² Майкл Е. Портер. *«Конкурентные преимущества»* / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – Прим. ред.

³ Наиболее важным вкладом явилась работа А. Brandenburger and B. Nalebuff, *Co-opetition*, Currency/Doubleday, New York, 1996. – Прим. авт.

⁴ М.Е. Porter, "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November – December 1996. – Прим. авт.

⁵ При оценке статистических данных важно также отметить, что относительное влияние отрасли на прибыльность снижается вследствие чрезмерно широкой классификации отраслей согласно SIC (Стандартной промышленной классификации

важность отраслевых характеристик для объяснения разброса в уровне прибыльности компаний внутри отрасли⁶. 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. 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. Перескакивая 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 ком-

ции) 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.*

⁶ 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.*

пании 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 компаний, 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 первостепенного 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 политике⁷ в 1975 г., а также при подготовке и проведении курса МВА 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 устанавливаемых 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 фон-

⁷ Курс по деловой политике (Business Policy), преподаваемый в школах бизнеса, посвящен вопросам формулирования целей фирмы и выбора средств для их достижения. – *Прим. ред.*

дом корпорации General Electric. Ричард Розенблум, директор отдела исследований, не только проявил себя как терпеливый инвестор, но и стал источником ценных замечаний и советов.

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 конкурен-

ции внутри отдельной отрасли: вертикальной интеграции, расширения основных мощностей и вхождения в новый бизнес. (Изъятие капиталовложений детально рассмотрено в главе 12 части II.) Анализ 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 стратегии⁸, 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» вместо «текущих операций» или «производственной деятельности». Однако, по сути, представление о стратегии выражено в разграничении целей и средств.

⁸ 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.*



Рис. 1. Колесо конкурентной стратегии

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 сформулировано 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 компании. 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 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.



Рис. 2. Контекст формулирования конкурентной 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 согласованность⁹

Внутренняя согласованность

⁹ Эти вопросы являются измененной версией перечня, разработанного в исследовании Эндрюса (1971).

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?

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 положения¹⁰

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

¹⁰ Предположив, 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.*

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

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

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.

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. 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.



Рис. 1.1. Силы, определяющие отраслевую конкуренцию

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 различаться¹¹.

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 методику 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», приближается 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.

¹¹ В главе 13 рассматриваются некоторые конкретные особенности конкуренции в рамках глобальных отраслей. – Прим. авт.

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 отрасли¹². 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 производ-

¹² 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.

ства. 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 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, вне рыночного 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 фирм¹³.

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 отношений¹⁴. 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, конкуренты 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 потребуются 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.

¹³ 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.

¹⁴ Издержки переключения могут присутствовать также у продавца, что будет более подробно рассмотрено в главе 6. — Прим. авт.

- **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 именуются определенные технологические изменения, 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, дополнитель-

ные 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 фотографию 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 кемперы¹⁵, 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

¹⁵ Кемпер – транспортное средство для отдыха и путешествий. – *Прим. ред.*

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 масштабу¹⁶. Этому преимуществу можно противопоставить 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 зависимых 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 имеющихся 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 обучения¹⁷. Новые конкуренты могут обойти лидеров отрасли и «осед-

¹⁶ А также при условии, что крупная фирма не сводит свое преимущество к нулю, увеличивая бесконечно ассортимент своих изделий. – *Прим. авт.*

¹⁷ Пример такого развития, заимствованный из истории автомобильной промышленности, см. в работе Abernathy and Wayne (1974), p. 109. – *Прим. авт.*

лать» 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 ответной 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. 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 приносить 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 прибылью. (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 источниками¹⁸ 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.

¹⁸ 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.

- 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 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 отраслевой 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 аспек-

том 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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