

15.02
2007

Майкл Е. Портер

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Методика аналізу галузей
і діяльності конкурентів

V
Michael E. Porter

COMPETITIVE STRATEGY

Techniques for Analyzing Industries and Competitors

THE FREE PRESS
A Division of Macmillan, Inc.
NEW YORK

Maxwell Macmillan Canada
TORONTO

Maxwell Macmillan International
NEW YORK OXFORD SINGAPORE SYDNEY

Майкл Е. Портер

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Зміст

Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів

Переклали з англійської
Анатолій Олійник та Роман Скільський

НБ ПНУС



795664

Київ
ОСНОВИ
1998

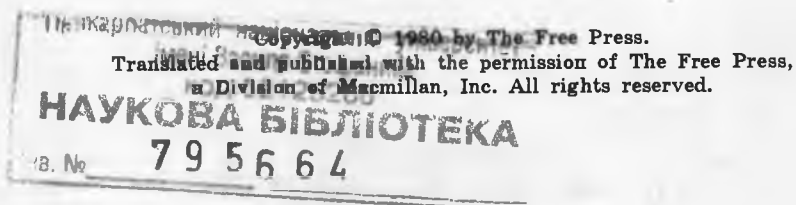
У своїй книзі професор Гарвардської школи бізнесу пропонує нову методикою аналізу конкуренції. Завданням такого аналізу є, за Портером, забезпечення компанії такого становища, в якому вона може якнайповніше скористатися своїми перевагами. Глибинний аналіз конкуренції є важливою складовою частиною формулювання стратегії фірми. Автор детально аналізує можливості потенційних конкурентів, їхні цілі, поточну стратегію, сильні та слабкі сторони, характер можливої реакції на ініціативу інших фірм тощо. М. Портер називає п'ять чинників конкуренції, котрі визначають рівень прибутку в тій чи тій галузі. Автор озброює читача методикою ведення конкурентної боротьби, вчить правильно вибирати маркетингову політику.

Книга розрахована на викладачів та студентів економічних вузів, підприємців, менеджерів державних та приватних компаній, на всіх, хто цікавиться економічними питаннями.

This edition was published with the support of the "Central European University Translation Project", sponsored by the Regional Publishing Center of the Open Society Institute — Budapest and the International Renaissance Foundation — Kyiv.

Книжку видано за підтримки Програми перекладів Центрально-Європейського університету, спонсорованої Регіональним видавничим центром Інституту відкритого суспільства (Будапешт), та Міжнародного фонду "Відродження" (Київ).

Видання здійснено за сприяння
Дому Америки в Україні



© Український переклад.
Анатолій Олійник,
Роман Скільський, 1998.

Зміст

Передмова.....	8
Вступ.....	11
Частина I. Основні методи аналізу	
Розділ 1 Структурний аналіз галузей	20
Структурні детермінанти інтенсивності конкуренції.....	22
Структурний аналіз та стратегія конкуренції	46
Структурний аналіз і визначення галузі.....	49
Розділ 2 Загальні стратегії конкуренції	51
Три загальні стратегії	51
Фірми, що "загрузли" на півдорозі	58
Ризик у виборі загальної стратегії.....	61
Розділ 3 Основи аналізу конкуренції	64
Компоненти аналізу конкуренції	65
Додавання чотирьох компонентів разом — характер реакції конкурента.....	83
Аналіз конкурентів та прогнозування становища в галузі.....	87
Потреба в системі вивчення конкурента.....	87
Розділ 4 Ринкові сигнали	91
Види ринкових сигналів	91
Використання історії у прочитанні сигналів.....	102
Чи можуть ринкові сигнали відвертати увагу?.....	102
Розділ 5 Конкурентні ходи	103
Нестабільність у галузі: ймовірність конкурентного протистояння	104
Конкурентні ходи	106
Зобов'язання.....	114
Ключові пункти	120
Зауваження щодо інформації та секретності.....	121
Розділ 6 Стратегія щодо покупців та постачальників	122
Добір покупців	122
Стратегія купівлі.....	136
Розділ 7 Структурний аналіз у межах галузей.....	139
Виміри стратегії конкуренції.....	140
Стратегічні групи	142
Стратегічні групи та прибутковість фірми	154
Основи формулювання стратегії.....	160

	Схема стратегічних груп як інструмент аналізу	164
Розділ 8	Еволюція галузі	167
	Основні концепції еволюції галузі	167
	Еволюційні процеси	174
	Ключові взаємозв'язки у процесі еволюції галузі	195

Частина II. Родові середовища галузі

Розділ 9	Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях	201
	Що спричиняє фрагментацію галузі?	206
	Подолання фрагментації	210
	Поведінка в умовах фрагментації	215
	Потенційні стратегічні пастки	219
	Формування стратегії	221
Розділ 10	Стратегія конкуренції в новоутворених галузях	223
	Структурне середовище	224
	Проблеми, що стримують розвиток галузі	228
	Ранні та пізні ринки	232
	Стратегічні вибори	236
	Механізми прогнозування	241
	До яких новоутворених галузей входить	242
Розділ 11	Перехід до стадії зрілості галузі	243
	Зміни в галузі під час переходу	244
	Деякі стратегічні риси перехідного періоду	246
	Стратегічні помилки при переході	253
	Організаційні ознаки зрілості	255
	Перехід галузі до стадії зрілості та роль головного менеджера	258
Розділ 12	Структурні конкуренції в занепадаючих галузях	260
	Структурні детермінанти конкуренції при занепаді	261
	Стратегічні альтернативи в час занепаду	272
	Вибір стратегії на період занепаду	276
	Пастки при занепаді	278
	Підготовка до фази занепаду	279
Розділ 13	Конкуренція в глобальних галузях	280
	Витоки глобальної конкуренції та перешкоди на її шляху	282
	Еволюція в глобальній галузі	292
	Конкуренція в глобальних галузях	295
	Стратегічні альтернативи в глобальних галузях	298
	Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію	299

Частина III. Стратегічні рішення

Розділ 14	Стратегічний аналіз вертикальної інтеграції	303
	Стратегічні вигоди і вартість вертикальної інтеграції	305
	Прорив у технології	308
	Конкретні стратегічні проблеми прогресивної інтеграції	318
	Конкретні стратегічні проблеми зворотної інтеграції	321
	Довгострокові контракти та економія від інтеграції	322
	Ілюзії у прийнятті рішень щодо вертикальної інтеграції	325

Розділ 15	Розширення виробничих потужностей	327
	Елементи прийняття рішення щодо розширення потужностей	328
	Причини надлишкової потужності	331
	Випереджувальні стратегії	338
Розділ 16	Вхід до нових сфер бізнесу	341
	Вхід через внутрішній розвиток	342
	Вхід через придбання	351
	Послідовний вхід	358

Додатки

Додаток А	Методика формування портфеля в аналізі конкуренції	358
	Матриця "Зростання / частка ринку"	358
	Таблиця "Позиція компанії / привабливість галузі"	361
Додаток Б	Як проводити аналіз галузі	364
	Стратегія аналізу галузі	364
	Вторинні джерела інформації для аналізу галузі та конкурентів	367
	Збір первинних даних для аналізу галузі	372
	Бібліографія	378
	Алфавітний покажчик	382

Передмова

Ця книга знаменує важливий етап інтелектуальної подорожі, в якій я перебував більшу частину свого професійного життя, і є результатом моїх досліджень та викладацької діяльності у сфері економіки виробництва та стратегії конкуренції. Остання має життєво важливе значення для менеджерів, оскільки вирішальною мірою залежить від чіткого розуміння діяльності галузей та поведінки конкурентів. І все ж теорія стратегії досі дає нам небагато для цього розуміння, а тим аналітичним прийомам, які вона пропонує, бракує широти і доступності. І навпаки, економічні дослідження досі відірвані від потреб менеджерів, оскільки економісти довго вивчали структуру виробництва переважно з позиції державної політики.

Метою моєї викладацької і творчої діяльності у сфері ділової стратегії та економіки виробництва, якою я займався у Гарвардській школі бізнесу протягом останнього десятиліття, було усунення вищеназваного протиріччя. Ідея цієї книги виникла в період моїх досліджень у сфері економіки виробництва, які розпочалися докторською дисертацією і тривають досі. Вона матеріалізувалася тоді, коли я 1975 року, використовуючи зібраний матеріал, прочитав магістрам ділового адміністрування (МВА) та студентам старших курсів курс лекцій з політики бізнесу і розробив навчальний курс під назвою "Аналіз стану галузі та конкуренції". Я спирався не лише на статистично обгрунтоване дослідження в традиційному розумінні, але й на результати, отримані завдяки підготовці навчальних матеріалів, моїм власним дослідженням, досвідові керівництва дослідницькою роботою майбутніх магістрів та моїй діяльності в американських і міжнародних компаніях.

Ця книга написана для практиків, яким треба розробити стратегію конкретного бізнесу, і для студентів, що намагаються краще зрозуміти закони конкуренції. Вона призначена також для осіб, які прагнуть зрозуміти галузь, у якій вони діють, та їхніх конкурентів. Аналіз конкуренції необхідний не тільки у формулюванні ділової стратегії, але й у корпоративному фінансуванні, маркетингу, аналізі безпеки та багатьох інших сферах бізнесу.

Сподіваюся, що ця книга запропонує чимало цінних ідей фахівцям різного профілю на багатьох організаційних рівнях.

Сподіваюся також, що книга сприятиме розробці розумної державної політики щодо конкуренції. У "Стратегії конкуренції" розглядається спосіб, у який фірма може конкурувати ефективніше і зміцнити своє становище на ринку. Будь-яка з цих стратегій повинна реалізовуватися в контексті суспільно доцільної конкурентної поведінки, що запроваджується через етичні норми та державну політику. Правилами гри неможливо досягти очікуваного ефекту, якщо вони не можуть правильно передбачити стратегічної реакції бізнесу на можливості конкурентів та загрози з їхнього боку.

У процесі створення цієї книги я дістав значну допомогу і підтримку. Гарвардська школа бізнесу створила мені всі умови для дослідницької роботи, а декани Лоренс Форейкер та Джон МакАртур надавали цінні поради, навчальну допомогу і, що найважливіше, з самого початку всіляко заохочували мою діяльність. Відділ досліджень Гарвардської школи та компанія "General Electric Foundation" надали моїй роботі відчутну фінансову підтримку. Директор Відділу досліджень Річард Розенблум виявився не лише надійним інвестором, але й добрим критиком та порадиником.

Проведення досліджень було б неможливим без зусиль групи талановитих і самовідданих дослідників, що протягом останніх п'яти років разом зі мною вивчали виробництво і збирали практичний матеріал. Джессі Бурне, Стівен Дж. Рот, Маргарет Лоренс та Ніл Бхадкамкар—магістри з Гарварду—працювали зі мною принаймні протягом року кожен. Велику користь я також одержав від досліджень моїх студентів у сфері стратегії конкуренції. Праця Кетрін Херріген з тематики занепалих галузей зробила значний внесок у розділ 12. Мої розробки з важливих тем, розглянутих у цій книжці, також збагатили праці Джозефа Д'Круца, Найтіна Мехта, Пітера Петча та Джорджа Йіпа.

Мої колеги в Гарварді та співробітники інших фірм відіграли основну роль у створенні цієї книги. Дослідження, яке я провів у співпраці з Річардом Кейвсом, неоціненним другом та колегою, стало важливим інтелектуальним внеском у цю книгу; Р.Кейвс зробив немало цінних зауважень у процесі роботи над рукописом. Члени факультету ділової політики в Гарварді, зокрема Малкольм Солтер і Джозеф Бауер спрямували мої думки в потрібне русло та надали цінну підтримку. Кетерайн Хейден, віце-президент компанії "Strategic Planning Associates, Inc.", висловлювала багато ідей та зауважень щодо рукопису. Моє розуміння стратегії вдосконалювалося завдяки співпраці з Майклом Спенсом та нашим численним дискусіям. Річард Мейер разом зі мною викладав курс аналізу стану галузі та конкуренції і стимулював моє мислення у

багатьох сферах. Марк Фуллер допомагав мені численними прикладами з його досвіду у сфері виробництва. Свій внесок у розділ 13 зробили Томас Хаут, Айлін Радден та Ерік Фогт з Бостонської консультативної групи. Крім того, мене постійно заохочували та висловлювали свої зауваження на різних етапах роботи професори Джон Лінтнер, С. Роланд Крістенсен, Кеннет Ендруз, Роберт Баззел та Норман Берг; а також Джон Нільс Хенсон ("Gould Congregation"), Джон Форбус ("McKinsey and Company") та мій редактор Роберт Уолес.

Значною мірою я завдячую також Емілі Ф'юдо і особливо Шейлі Беррі, котрі керували виданням рукопису й постійно підбадьорювали мене в процесі роботи. Нарешті, я хотів би подякувати моїм студентам — слухачам курсів "Аналіз стану галузі та конкуренції", "Ділова політика" та "Польові дослідження в галузевому аналізі" — за їхнє терпіння. Вони були мені за піддослідних кроликів у той час, коли я розробляв концепцію цієї книги, і, що найважливіше, виявляли живий ентузіазм, опрацьовуючи різні ідеї та допомагаючи мислити чітко і ясно.

Вступ

Кожна фірма, що веде конкурентну боротьбу в галузі, користується стратегією конкуренції очевидною або неочевидною. Така стратегія може розроблятися експліцитно через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних відділів фірми. Маючи свободу дій, кожен підрозділ неминуче використовуватиме методи, продиктовані його професійною орієнтацією та стимулами. Проте суму таких методів кожного відділу навряд чи можна назвати найкращою стратегією.

Наголос на стратегічному плануванні, який робиться сьогодні в американських та закордонних фірмах, відображає думку, що через *експліцитний* процес формулювання стратегії можна одержати значний зиск і скоординувати та спрямувати на досягнення певної мети якщо не діяльність, то принаймні політику функціональних підрозділів. Зростаюча увага до формального стратегічного планування висвітлила питання, які довго турбували менеджерів: "Що стимулює конкуренцію в моїй галузі чи в галузях, куди я планую увійти? Яких заходів найімовірніше вживатимуть конкуренти і як найкраще відреагувати на них? Як розвиватиметься ця галузь? Як можна найкраще позиціонувати фірму, щоб вести конкурентну боротьбу в тривалому періоді?"

І все ж наголос у процесі формального стратегічного планування переважно ставився не на відповіді на ці питання, а на чіткому та організованому формулюванні останніх. Найновіша методика відповідей на ці питання, якою часто користуються консалтингові фірми, адресована швидше диверсифікованій компанії, ніж перспективі розвитку галузі, або ж бере до уваги тільки один аспект галузевої структури, наприклад, динаміку витрат, однак лише це не може охопити різноманітний і складний характер галузевої конкуренції.

Ця книга подає всезагальну базу аналітичної методики, яка допомагає фірмі аналізувати галузь у цілому та прогнозувати еволюцію фірми в майбутньому, зрозуміти своїх конкурентів і своє власне становище та переводити цей аналіз у конкурентну стратегію в пев-

ному бізнесі. Книга поділяється на три частини. В частині I розглядаються загальні напрями аналізу структури галузі та її конкурентів. Дотримуючись цих напрямів, ми зробимо аналіз п'яти факторів конкуренції, що діють у галузі, та їх стратегічного підтексту. В першій частині ми, базуючись на цих напрямках, подамо методику аналізу конкурентів, покупців та постачальників; методику розуміння ринкових сигналів; теоретичні концепції гри для розробки політики конкуренції та реакції на кроки конкурентів; підхід до визначення стратегічних груп у галузі та пояснення відмінностей у їхній поведінці; основні напрями прогнозування еволюції галузі.

У частині II показано, як можна скористатися аналітичною базою, описаною в розділі I, для розробки стратегії конкуренції в конкретних зовнішніх умовах, в яких опиняється галузь. Різні зовнішні умови відображають фундаментальні відмінності в концентрації галузі, рівень зрілості галузі та її чутливість до міжнародної конкуренції. Такі мінливі зовнішні умови є вирішальними у визначенні стратегічного контексту, в якому конкурують фірми, стратегічних альтернатив та найбільш загальних стратегічних помилок. У другому розділі розглядаються фрагментовані та новоутворені галузі, перехід галузі до зрілості, занепадаючі та глобальні галузі.

У частині III завершується створення аналітичної бази шляхом систематичного дослідження найважливіших видів стратегічних рішень, які доводиться приймати фірмам, що конкурують в одній галузі: вертикальна інтеграція, розширення основних потужностей та вхід до нових сфер бізнесу. (Політика дивестування детально розглядається в розділі 12 частини II). Аналіз кожного стратегічного рішення виходить із практичного застосування загального аналітичного інструментарію частини II, а також із економічної теорії та адміністративних способів управління і мотивації персоналу. Мета частини II — допомогти компанії прийняти ці ключові рішення і зрозуміти те, як можуть приймати подібні рішення існуючі та потенційні конкуренти, покупці й постачальники.

Щоб проаналізувати стратегію конкуренції у певному бізнесі, читач може знову й знову повертатися до цієї книги. По-перше, можна скористатися загальним аналітичним інструментарієм частини I. По-друге, щоб отримати потрібні інструкції щодо формулювання стратегії в конкретних зовнішніх умовах, доцільно скористатися розділами частини II, у яких йдеться про основні параметри галузі, де діє фірма. Нарешті, якщо фірмі треба прийняти певне рішення, читач може звернутися до відповідного розділу частини III. Навіть якщо фірма має досить часу, частину III корисно прочитати, щоб переглянути попередні рішення та дослідити політику конкурентів у минулому й сьогодні.

Уважно читаючи книгу, можна виробити постійне розуміння загальної бази як стартової точки для наступу на певну стратегічну проблему. Частини книги побудовані так, щоб взаємно збагачувати і вдосконалювати навчальний матеріал. Підрозділи, що здаються дослідникам становища власної фірми неістотними, можуть стати вирішальними при вивченні конкурентів, а обставини, в яких діє галузь, або поточні стратегічні рішення можуть змінюватись. Прочитання всієї книги може здатися надто обтяжливим, проте ці зусилля будуть винагороджені швидкістю та чіткістю, з якою читач зможе оцінити стратегічну ситуацію та розробити стратегію конкуренції.

У процесі читання книги ви побачите, що загальний аналіз галузі та конкурентів вимагає значної кількості даних, а деякі з них важко здобути. Мета цієї книги — допомогти читачеві прийняти рішення щодо того, яка інформація має вирішальне значення і як її краще проаналізувати. Проте, відображаючи проблеми практичного проведення подібного аналізу, додаток В пропонує читачеві підхід до фактичного проведення досліджень галузі, включаючи джерела первинної та вторинної інформації, а також інструкцію до проведення первинних досліджень.

Цю книгу написано для *практиків*, тобто менеджерів, що прагнуть вдосконалити роботу своїх фірм, консультантів з питань управління, аналітиків з проблем безпеки фірми та інших осіб, які хочуть зрозуміти і спрогнозувати успіх чи невдачу в бізнесі, або ж чиновників, що намагаються зрозуміти конкуренцію з метою формулювання державної політики. Книга побудована на основі моїх досліджень економіки виробництва і стратегії бізнесу, викладацького досвіду за програмами MBA та підготовки керівних кадрів у Гарвардській школі бізнесу. Вона ґрунтується на детальних дослідженнях сотень галузей з усіма рівнями структур та на різних етапах зрілості. Книга написана не з позиції науковця чи в стилі моїх академічно орієнтованих праць, проте сподіваюся, що науковці зацікавляться концептуальним підходом, масштабами теорії організації виробництва і багатьма прикладами з практики.

Огляд: класичний підхід до формулювання стратегії

Розробка стратегії конкуренції значною мірою означає вироблення широкого формулювання того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення. Цей підрозділ є загальною відправною точкою для читача, що зби-

рається заглибитися в аналітичний матеріал даної книги і пропонує огляд класичного підходу до формулювання стратегії, яке стало нормою в галузі¹. Цей підхід проілюстровано на рисунках 1-1 та 1-2. Рисунок 1-1 ілюструє той факт, що стратегія конкуренції є комбінацією кінцевої мети (goals) даної фірми і засобів (policies), якими вона прагне досягнути цієї мети. У різних фірмах деякі з проілюстрованих понять мають різну назву. Наприклад, в одних



Рисунок 1-1. Колесо стратегії конкуренції

¹ Матеріал цього розділу значною мірою базується на працях Ендруса (Andrews), Крістенсена (Christensen) та інших членів Групи політики бізнесу Гарвардської школи бізнесу. Для детальнішого вивчення концепції стратегії див.: Andrews (1971), а пізніше — Christensen, Andrews and Bower (1977). В цих класичних працях також розглядаються причини того, чому скептична стратегія є важливою для компанії, так само як зв'язок між формулюванням стратегії та зростаючою роллю і функціями загального управління. Стратегія планування — не єдина справа, якою займається (чи повинен займатися) керівний склад.



Рисунок 1-2. Контекст, в якому формулюється стратегія конкуренції

компаніях замість слова “цілі” (goals) використовуються терміни на зразок “місія” (mission) чи “мета” (objective), а інші фірми послуговуються словами “тактика” (tactics) замість “оперативної” (operating) чи “функціональної політики” (functional policies). Однак вирішальне поняття стратегії полягає в розмежуванні цілей та засобів.

Рисунок 1-1, який можна назвати “Колесом стратегії конкуренції”, править для визначення ключових аспектів стратегії конкуренції фірми на одній сторінці. У центрі колеса позначено цілі фірми, що чітко визначають, як прагне конкурувати фірма та якими є її конкретні економічні й позаекономічні цілі. Спиці колеса — основні оперативні засоби для досягнення фірмою цих цілей. Під кожним заголовком колеса слід подати стислий перелік основних оперативних засобів у цій функціональній сфері. Залежно від природи бізнесу управлінський склад може більш чи менш конкретно визна-

чати ці основні оперативні засоби; коли їх уже визначено, для спрямування діяльності фірми в цілому можна скористатися поняттям стратегії. Як і колесо, спиці (засоби) повинні виходити з осі (цілей) і бути поєднані одна з одною, бо інакше колесо не котитиметься.

Рисунок 1-2 показує, що на найвищому рівні формулювання стратегія конкуренції передбачає врахування чотирьох основних факторів, які визначають межі успішної діяльності компанії. Сильні й слабкі місця компанії — це характер її активів і досвіду в порівнянні з конкурентами, включаючи фінансові ресурси, стан технології, ідентифікацію марки тощо. Персональні цінності організації — це мотиваційні установки і потреби керівних службовців та інших працівників, які повинні впроваджувати обрану стратегію. Сильні та слабкі місця, поєднані з ціннісними орієнтирами, визначають внутрішні (для компанії) межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння.

Зовнішні межі визначаються зовнішніми умовами в галузі та ширшим оточенням. Можливості фірми та загроза для неї визначають конкурентне оточення разом із супутнім ризиком та потенційною винагородою. Суспільні очікування відображають вплив на компанію таких факторів, як урядова політика, суспільні настрої та багато інших. Ці чотири фактори необхідно враховувати до того, поки фірма може розробити перелік реалістичних і здійснених цілей та політик.

Відповідність стратегії конкуренції можна визначити тестуванням запропонованих цілей та установок на узгодженість, як показано на схемі 1-1.

Схема 1-1. Тестування на узгодженість

Внутрішня узгодженість

Чи можливо взаємно досягнути поставлених цілей?

Чи спрямовані на досягнення цілей основні оперативні установки?

Чи основні оперативні установки підсилюють одна одну?

Узгодженість із зовнішнім середовищем

Чи використовуються можливості галузі при визначенні цілей та установок?

Чи враховуються загрози, існуючі в галузі (включаючи ризик реакції конкурента) за певної наявності ресурсів при визначенні цілей та установок?

Чи враховується вплив зовнішнього середовища при часовому плануванні цілей та установок?

Чи позначаються суспільні настрої на цілях та установках фірми?

Використання ресурсів

Чи раціонально витрачаються ресурси фірми (в порівнянні з конкурентами) при досягненні цілей?

Чи відображає часове планування цілей та установок здатність організації до змін?

Комунікація та впровадження

Чи правильно розуміють цілі фірми основні виконавці?

Чи достатньо узгоджені цілі та установки фірми і система цінностей основних виконавців, щоб гарантувати виконання?

Чи достатньо кваліфіковані менеджери, щоб гарантувати ефективне виконання?²

Такі широкомасштабні питання в ефективній стратегії конкуренції можна перетворити у всезагальний підхід до формулювання стратегії. Перелік питань у схемі 1-2 дає уявлення про такий підхід до розробки оптимальної стратегії конкуренції.

Схема 1-2. Процес формулювання стратегії конкуренції

А. Чим займається фірма зараз?

1. Ідентифікація

Якою є імпліцитна чи експліцитна поточна стратегія?

2. Припущення³

Які припущення щодо відносного становища компанії, сильних та слабких місць, конкурентів і тенденцій у галузі треба зробити, щоб наповнити змістом поточну стратегію?

Б. Що відбувається в зовнішньому середовищі?

1. Аналіз стану галузі

Якими є основні чинники успіху конкуренції та найважливіші можливості й загрози, що існують у галузі?

2. Аналіз конкурента

Якими є спроможності та обмеження існуючих і потенційних конкурентів та їхні найвірогідніші дії в майбутньому?

3. Аналіз суспільних умов

Які можливості та загрози можуть впливати з найважливіших урядових, суспільних та політичних чинників?

4. Сильні та слабкі місця

Що ми можемо сказати про сильні та слабкі місця компанії порівняно з існуючими та майбутніми конкурентами, знаючи результати аналізу галузі та конкурентів?

² Ці питання є модифікованою версією пунктів, розроблених у книзі Ендруса (Andrews, 1971).

³ За умови, що менеджери чесно прагнуть до оптимізації діяльності фірми, поточна стратегія, якої дотримується фірма, повинна відбивати припущення, які керівний персонал робить щодо своєї галузі та відносної позиції фірми в галузі. Розуміння та увага до цих припущень можуть бути вирішальними для пропозицій щодо стратегії. Звичайно, щоб внести зміни в ці припущення, необхідна інформація, яка надає інформації та уваги, і саме на цьому факті треба зосередити свою увагу. Звичайної логіки стратегічного вибору не досить; вона виявиться непереконливою, якщо припущення керівного складу ігноруються.

В. Як слід діяти фірмі?

1. Тестування припущень та стратегії

Як порівнюються припущення, втілені в поточній стратегії, з аналізом, проведеним вище в пункті Б? Як ця стратегія узгоджується з тестами (схема 1-1)?

2. Стратегічні альтернативи

Якими є реальні стратегічні альтернативи за наявності проведеного вище аналізу? (Чи є поточна стратегія однією з них?)

3. Стратегічний вибір

Яка альтернатива найкраще узгоджує становище компанії із зовнішніми можливостями та загрозами?

Хоча ми можемо інтуїтивно чітко уявляти процес, показаний на схемі 1-2, відповіді на ці питання передбачають проведення ґрунтовного аналізу. Мета книги полягає саме в тому, щоб відповісти на ці питання.

Частина I

ОСНОВНІ МЕТОДИ
АНАЛІЗУ

У частині I дається аналітичне обґрунтування розробки стратегії конкуренції, що виходить з аналізу галузевої структури і конкурентів. У розділі 1 подано концепцію структурного аналізу як основи для розуміння п'яти фундаментальних чинників конкуренції в галузі. Ця основа є точкою відліку, від якої бере початок теоретичний матеріал даної книги. Основа структурного аналізу використовується в розділі 2 для ідентифікації на найвищому рівні трьох характерних стратегій конкуренції, можливих для використання в тривалому періоді.

У розділах 3, 4 і 5 ідеться про інший ключовий аспект формулювання стратегії конкуренції: аналіз конкурентів. У розділі 3 подано основу для аналізу ваших конкурентів, яка допомагає передбачити їхні можливі дії та спроможність реагувати. Розділ 3 містить деталізовані питання, що можуть допомогти аналітикові оцінити певного конкурента. Розділ 4 показує, як поведінка компанії посилає різні види ринкових сигналів, якими можна скористатися для поглибленого аналізу конкурентів та прийняття стратегічних рішень. Розділ 5 містить інструкції, як робити конкурентні ходи, впливати на конкурентів та реагувати на їхні дії. В розділі 6 знайдемо концепцію структурного аналізу для розробки стратегій щодо покупців та постачальників.

Останні два розділи частини I зводять разом аналіз галузі та аналіз конкурентів. У розділі 7 показано, як аналізувати природу конкуренції в рамках галузі, використовуючи концепцію стратегічних груп і принцип бар'єрів мобільності, які обмежують вільне пересування в стратегічній позиції. Розділ 8 підбиває підсумки дискусії про загальні методи аналізу, досліджуючи способи прогнозування процесу еволюції в галузі та деякі з аспектів цієї еволюції для стратегії конкуренції.

СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ
ГАЛУЗЕЙ

Суттю формулювання стратегії конкуренції є взаємозв'язок компанії та її зовнішнього середовища. Релевантне зовнішнє середовище є дуже широким, оскільки в нього входять соціальні та економічні фактори, проте ключовий аспект зовнішнього оточення фірми — це галузь (або галузі), в якій вона веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій фірми. Чинники за межами галузі мають переважно відносне значення; оскільки зовнішні фактори, як правило, впливають на всі фірми галузі, справа полягає в різних можливостях фірм пристосовуватися до цього впливу.

Інтенсивність конкуренції в галузі не є ані збігом обставин, ані невезінням. Швидше, конкуренція в галузі виростає з фундаментальної економічної структури останньої і означає щось значно більше, ніж поведінка існуючих конкурентів. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників, які показано на малюнку 1-1. Сукупний вплив цих чинників визначає потенціал граничного прибутку в галузі, де потенціал прибутковості вимірюється в показниках довгострокової віддачі від інвестованого капіталу. Не всі галузі мають однаковий потенціал. Вони істотно відрізняються за своєю граничною прибутковістю, оскільки відрізняється сукупний вплив чинників конкуренції; останні коливаються від інтенсивних у таких галузях, як виробництво автошин, паперу та сталі (де жодна фірма не отримує великих прибутків), до відносно несуворих у таких сферах, як нафтовидобувне устаткування та послуги, виробництво косметики і предмети туалету (де високі прибутки одержує багато фірм).

Мета цього розділу — ідентифікація основних структурних характеристик галузей, які визначають ступінь впливу чинників конкуренції, а отже, прибутковості галузі. Завдання стратегії конкуренції для певної компанії — знайти таке положення в галузі, за якого фірма здатна найкраще захиститися від впливу цих чинників конкуренції або повернути їхній вплив на свою користь. Оскільки

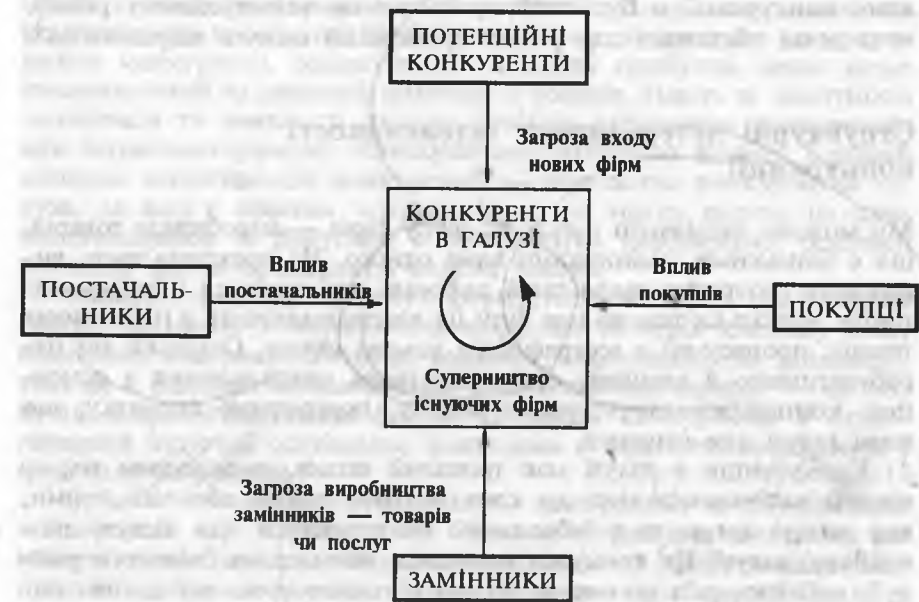


Рисунок 1-1. Чинники галузевої конкуренції

сукупний вплив цих чинників може болісно позначитися на всіх конкуруючих фірмах, найкращий спосіб розробки стратегії — провести поглиблений аналіз джерел кожного фактора. Знання глибинних джерел тиску з боку конкурентів висвітлює найважливіші сильні та слабкі місця компанії, стимулює позиціонування фірми у своїй галузі, визначає сфери, де зміни стратегії можуть принести найбільшу віддачу, і допомагає зрозуміти, які тенденції в галузі матимуть найбільший масштаб, чи то у вигляді можливостей, чи то загроз для фірми. Розуміння цих джерел буде також корисним у дослідженні сфер для диверсифікації, хоча основний наголос тут робиться на стратегії в окремих галузях. Структурний аналіз є фундаментом для формулювання стратегії конкуренції та наріжним каменем більшості концепцій, викладених у цій книжці.

Щоб уникнути повторення, замість слів “товар чи послуга” ми користуватимемося терміном “товар”, яким позначатимемо продукцію галузі, хоча принципи структурного аналізу, розроблені тут, застосовуються до сфери послуг так само, як і до сфери виробництва. Структурний аналіз також застосовується для оцінки галу-

зевой конкуренції в будь-якій країні чи на міжнародному ринку, хоча деякі обставини для різних організацій можуть відрізнятись¹.

Структурні детермінанти інтенсивності конкуренції

Ми можемо визначити галузь як групу фірм — виробників товарів, що є близькими заміниками одне одного. На практиці часто виникають суперечки щодо такої дефініції, які точаться навколо питання, наскільки тісною має бути ця взаємозамінність у показниках товару, процесу чи в географічних рамках ринку. Оскільки ми перебуватимемо в кращому становищі після ознайомлення з основною концепцією структурного аналізу, припустимо спочатку, що межі галузі вже означені.

Конкуренція в галузі має тривалий вплив, зменшуючи норму віддачі капіталовкладень до конкурентної норми або тієї норми, яку можна одержати в “абсолютно конкурентній” (як кажуть економісти) галузі. Ця конкурентна норма, або віддача “вільного ринку”, наближається до норми віддачі від довгострокових цінних паперів уряду, з поправкою на ризик втрати капіталу. Інвестори не погодяться на віддачу, меншу від цієї норми в довготривалому періоді, оскільки вони можуть інвестувати в інші галузі, а фірми, що звичайно дають меншу віддачу, врешті-решт вийдуть з бізнесу. Норма віддачі, вища від скоригованої віддачі вільного ринку, стимулює приплив капіталу в галузь через вхід до неї нових фірм або через додаткові інвестиції існуючих конкурентів. Дія чинників конкуренції в галузі визначає ступінь, до якого триватиме цей приплив інвестицій, та зменшує віддачу до рівня вільного ринку і, отже, здатність фірм підтримувати норми віддачі, вищі від середньої.

П'ять чинників конкуренції — вхід, загроза заміщення, здатність покупців збивати ціну, здатність постачальників завищувати ціну та суперництво між існуючими конкурентами — відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між фірмами, які вкорінилися на ринку. Покупці, постачальники, замітники та претенденти на вхід до галузі — усі вони є “конкурентами” фірм на певному ринку і відіграють різну роль залежно від обставин. Конкуренцію в цьому широкому значенні можна визначити як *розширене суперництво*.

Усі п'ять чинників спільно визначають інтенсивність галузевої конкуренції та прибутковості, а найвпливовіші з них є вирішаль-

¹ У розділі 13 розглядаються окремі аспекти конкуренції в галузях, що мають глобальне значення.

ними з погляду формулювання стратегії. Наприклад, навіть та компанія, що посідає надійне становище на ринку, куди не можуть увійти конкуренти, одержуватиме незначні прибутки, якщо існує високоякісний та дешевий замітник її товарів. Навіть за відсутності заміників та наявності вхідних бар'єрів інтенсивна конкуренція між існуючими фірмами обмежуватиме потенційну віддачу. Крайній випадок інтенсивності конкуренції — абсолютно конкурентна галузь, де вхід є вільним, існуючі фірми не мають впливу на ціни постачальників та покупців, а суперництво необмежене, оскільки численні фірми пропонують подібні товари.

Конкуренція в кожній галузі формується, звичайно, під впливом різних чинників. У виробництві морських танкерів ключову роль, очевидно, відіграють покупці (основні нафтовидобувні компанії), тоді як в індустрії автомобільних шин головний чинник — це покупці енергоустановок (ОЕМ) та сильні конкуренти. У сталеливарній індустрії основними факторами є зарубіжні конкуренти і матеріали-замінники.

Фундаментальну структуру галузі, відображену в дії факторів конкуренції, слід відрізнити від багатьох нетривалих чинників, що можуть тимчасово впливати на конкуренцію та прибутковість. Наприклад, зміни економічних умов протягом виробничого циклу у нетривалому періоді — нестача матеріалів, страйки, коливання попиту тощо — впливають на прибутковість майже всіх фірм у багатьох галузях. Хоча такі чинники можуть мати тактичне значення, в центрі уваги аналізу структури галузі, чи “структурного аналізу”, є базис, глибинні характеристики галузі, матеріалізовані в її економіці і технології, що формують основу для стратегії конкуренції. Кожна фірма, що враховує галузеву структуру, матиме свої сильні та слабкі місця, а галузева структура може з часом мінятися, і міняється. І все ж точкою відліку для стратегічного аналізу має бути розуміння структури галузі.

Вплив кожного чинника конкуренції вирішальною мірою визначається кількома важливими економічними і технічними характеристиками галузі. Розглянемо їх по черзі.

ЗАГРОЗА ВХОДУ КОНКУРЕНТІВ

Нові фірми, що входять у галузь, приносять нові потужності, прагнення здобути частку ринку, і часто — значні ресурси. Через це можуть падати ціни або зростати витрати фірм, що вже освоїлися в даній галузі, внаслідок чого прибутковість останніх зменшується. Компанії, що входять у галузь шляхом придбання інших фірм, часто використовують свої ресурси, щоб струснути ринок, як це зробила “Philip Morris” пивом марки “Miller”. Отже, придбання фірми в

певній галузі іншою компанією з намаганням посісти становище на ринку, очевидно, слід розглядати як вхід, навіть якщо при цьому не створюється цілком нова організація.

Загроза входу в галузь залежить від існуючих *вхідних бар'єрів*, а також від *реакції*, яке фірма-новачок може очікувати від існуючих конкурентів. Якщо бар'єри досить високі, і/або новачок може очікувати рішучої відсічі від вкорінених конкурентів, то ймовірність входу є невеликою.

ВХІДНІ БАР'ЄРИ

Вхідні бар'єри можна створювати шістьма основними способами:

Економія за рахунок масштабів. Економія за рахунок масштабів означає зменшення витрат на одиницю продукції (або на виробничу операцію чи функцію) в міру зростання абсолютного обсягу продукції за період. Така економія перешкоджає входженню, змушуючи новачка збільшувати масштаби виробництва і ризикувати одержати відсіч від існуючих фірм або ж розпочинати з невеликих обсягів виробництва і зазнавати збитків. Обидва шляхи є небажаними. Економія за рахунок масштабів може існувати майже в кожній фазі бізнесу, включаючи виробництво, купівлю, дослідно-конструкторську діяльність, маркетинг, сервіс, роздрібну торгівлю та розподіл. Наприклад, економія за рахунок масштабів у виробництві, дослідно-конструкторських роботах, маркетингу та сфері послуг служить, ймовірно, найнадійнішим бар'єром на вході до комп'ютерної індустрії, і цей факт із жалем відкрили для себе компанії "Хеґох" та "General Electric".

Економія за рахунок масштабів може стосуватися цілої функціональної сфери, як у випадку з торговим персоналом фірми, або ж вона може виникати з конкретних операцій чи видів діяльності. Наприклад, у виробництві телевізорів економія за рахунок масштабів є значною у виробництві кольорових кінескопів і є невеликою при виробництві корпусів та на дільниці складання. Важливо досліджувати кожен компонент витрат окремо через конкретний зв'язок між витратами на одиницю продукції та масштабами.

Підрозділи багатофункціональної (що займається різними видами бізнесу. — Прим. перекл.) фірми можуть використовувати інші види економії, подібні до економії за рахунок масштабів, якщо вони здатні *розподілити операції чи функції*, що дають економію, з іншими підрозділами компанії. Наприклад, багатофункціональна компанія може виробляти невеликі електродвигуни, які потім використовуються у виробництві промислових вентиляторів, сушилок

волосся та охолоджувальних систем для електронного обладнання. Якщо економія за рахунок масштабів у виробництві двигунів перевищує кількість двигунів, потрібних на одному певному ринку, багатофункціональна компанія, диверсифікована в такий спосіб, одержить економію. Ця економія перевищить ту суму, яку фірма дістала, якби електродвигуни використовувалися для виробництва лише, скажімо, сушилок волосся. Так, взаємозв'язана диверсифікація у спільних операціях чи функціях може усунути обмеження на обсяг продукції, що накладаються розмірами даної галузі². Потенційний конкурент змушений диверсифікувати або ж зазнавати збитків. Діяльності чи функції, які дають економію на масштабах і які можна розподілити, можуть включати роботу торгового персоналу, системи розподілу, закупки фірми тощо.

Зиск від розподілу найбільше важить за наявності *спільних витрат*. Останні виникають, коли фірма — виробник товару А (чи підрозділ, зайнятий у виробництві А) мусить мати потужності для виробництва товару Б. Прикладом цього є пасажирські та вантажні авіаперевезення (у вантажних літаках з технологічних причин пасажирки заповнюють обмежену площу літака — салон, а решта простору відводиться для вантажу). Підйом літака в повітря вимагає значних витрат, незалежно від кількості пасажирів на борту. Отже, фірма, яка змагається за ринки пасажирських і вантажних перевезень, може мати значну перевагу над компанією, що веде конкурентну боротьбу лише на одному ринку. Той самий ефект спостерігається у випадку з процесом виробництва, окрім основної продукції, побічних продуктів. Фірма-новачок, що, на відміну від уже існуючих фірм, не отримує максимальної виручки від побічних продуктів, може зазнати збитків.

Типовий приклад спільних витрат — це здатність виробничих підрозділів компанії розподілити *нематеріальні активи*, такі як марочні назви та ноу-хау (практичні знання. — Прим. перекл.). Витрати на створення нематеріального активу одноразові; потім цей актив можна легко застосувати в інших сферах бізнесу, певної додаткової суми вимагатиме, крім того, його модифікація та пристосування до інших умов. Отже, ситуація, за якої розподіляються нематеріальні активи, може дати значну економію.

Економія за рахунок масштабів виступає в ролі вхідного бар'єру там, де існує економія за вертикальною інтеграцією, тобто операції

² Щоб цей вхідний бар'єр спрацював, необхідно, аби розподілена операція чи функція давала економію за рахунок масштабів, яка б виходила за межі будь-якого ринку. Інакше заощадження коштів шляхом розподілу може виявитись ілюзорним. Компанія може спостерігати зменшення витрат, проте це пояснюється виключно *надлишковими потужностями* в операції чи функції. Така економія не тривала, і, коли виробничі потужності повністю завантажені, фактичні витрати розподіленої операції стануть очевидними.

на послідовних етапах виробництва або розподілу. В цьому випадку фірма-новачок повинна інтегруватися або ж вона зазнає збитків і, можливо, втратить право на користування ресурсами чи ринком збуту, якщо більшість вкорінених конкурентів є інтегрованими. Втрата права в таких ситуаціях спричиняється тим, що більшість споживачів купують продукцію у підрозділів власної фірми і так само більшість постачальників "торгують" у межах власної компанії. Незалежній фірмі важко підтримувати порівняно однакові з конкурентами ціни, і її можуть "розчавити", якщо інтегровані конкуренти пропонуватимуть їй інші умови, ніж своїм підрозділам. Вимога інтегруватися на вході може збільшити ризик відсічі з боку конкурентів та спорудити інші вхідні бар'єри, про які мова піде нижче.

Товарна диференціація. Товарна диференціація означає, що вже існуючі фірми користуються ідентифікацією марки та прихильністю покупців завдяки проведеній рекламній кампанії, організації сервісу, відмінності товарів або просто по праву першого в галузі. Диференціація створює вхідний бар'єр, змушуючи новачків витратити значні кошти на завоювання авторитету в покупців. Ці зусилля, звичайно, обертаються початковими збитками і втратою часу. Такі капіталовкладення у створення марочної назви особливо ризиковані, оскільки вони не виправдовуються у випадку невдалого входу.

Товарна диференціація, напевно, є найважливішим вхідним бар'єром на ринок товарів для дітей, ліків, косметики, інвестиційних кредитів та бухгалтерського обліку державних підприємств. У галузі пивоваріння вона доповнюється економією за рахунок масштабів у виробництві, маркетингу та розподілу, а це створює високі вхідні бар'єри.

Вимога інвестувань. Необхідність вкладати значні фінансові ресурси, щоб успішно конкурувати, створює вхідний бар'єр, особливо якщо капітал вкладається в ризиковану чи збиткову попередню рекламу або дослідно-конструкторську діяльність (R & D). Капітал може знадобитися не тільки для виробничих будівель, але й для кредиту довір'я покупців, підтримки складських запасів або для покриття збитків на старті. Фірма "Хегох" спорудила основний вхідний бар'єр на ринок копіювальної техніки, коли вирішила здавати копіювальні апарати в оренду, а не продавати їх, що значно збільшило потребу в робочому капіталі. У той час, коли сьогоднішні провідні корпорації володіють фінансовими ресурсами, достатніми для входу в будь-яку галузь, необхідність величезних інвестицій у таких галузях, як комп'ютери та видобування мінералів, обмежують кількість потенційних конкурентів. Навіть якщо на ринку капіталів є кошти, вхід буде ризикованим варіантом використання капіталу,

що повинно відбиватися в націнках за ризик новачка, а це створює переваги для вже існуючих у галузі фірм³.

Перехідні витрати. Вхідний бар'єр створюється наявністю *перехідних витрат*, тобто разових витрат фірми-покупця на перехід від товару одного постачальника до товару іншого. У перехідні витрати можуть входити вартість перепідготовки персоналу та нового допоміжного устаткування, витрати часу і грошей на перевірку надійності нового постачальника, потреба в технічній допомозі з боку нового продавця, створення нового дизайну товару чи навіть матеріальні витрати на розрив відносин⁴. Якщо ці перехідні витрати є значними, новачки повинні радикально зменшити витрати чи поліпшити якість товару, щоб покупці переключилися на споживання їхньої продукції. Наприклад, розчини для внутрішньовенного вливання і самі процедури вливання в різних лікарнях відрізняються, проте апаратура для вливання розчину годиться лише для даної лікарні. У цьому випадку перехід викликає сильний опір медсестер і вимагає нових інвестицій у медичне обладнання.

Доступ до каналів розподілу. Вхідний бар'єр може створитися потребою фірми-новачка забезпечити розподіл свого товару. До тієї межі, доки надійні канали розподілу товару вже обслуговуються старими фірмами, нова фірма мусить переконати осіб, що займаються розподілом, прийняти її товар, пропонуючи цінні знижки, спільну рекламу зі знижкою та подібні заходи, що зменшують прибутки. Наприклад, виробник нового продукту харчування мусить переконати роздрібних торговців надати йому місце на полиці супермаркету, де продаються товари фірм, що запекло конкурують між собою, а отже, мусить сприяти збутові товару і надавати іншу допомогу.

Чим більші обмеження для оптових чи роздрібних каналів розподілу товару та чим тісніше існуючі конкуренти зв'язані з цими каналами, тим важчим є вхід до галузі. Існуючі конкуренти можуть мати з представниками каналів відносини, які ґрунтуються на тривалому співробітництві, високоякісному сервісі чи навіть виключному партнерстві, при якому канал розподілу повністю працює на конкретного виробника. Іноді цей вхідний бар'єр є таким високим, що для його подолання нова фірма повинна створити абсолютно новий канал розподілу, як це зробила "Timex" на ринку годинників.

Відносні перевитрати незалежно від масштабу. Існуючі фірми можуть економити на витратах, що неможливо для потенційних кон-

³ У деяких галузях постачальники готові надати фірмі, що входить у галузь, фінансову допомогу.

⁴ Перехідних витрат може зазнавати і продавець. Ці витрати і деякі з їхніх аспектів детальніше розглядатимуться в розділі 6.

курентів, які входять до галузі, незалежно від їхніх розмірів та суми економії на масштабах. Найголовнішу роль відіграють такі чинники:

- Запатентована технологія виробництва: ноу-хау чи характеристики дизайну, що є виключною власністю завдяки патентуванню або зберіганню в таємниці.
- Сприятливий доступ до сировини: старі фірми можуть захопити кращі джерела сировини раніше і за цінами, що відбивають менший, ніж сьогодні, попит на сировину і/або задовольнити передбачувані потреби. Наприклад, сірчано-переробні фірми Фраша, такі як "Texas Gulf Sulphur" багато років тому почали контролювати деякі надзвичайно перспективні і значні поклади сірки, до того як власники цих родовищ усвідомили їхню цінність завдяки видобувній технології Фраша. Поклади сірки часто виявлялися внаслідок невдалих пошуків нафти, а компанії-невдахи невисоко цінили ці поклади.
- Сприятливе розташування: старі фірми могли посісти сприятливі місця розташування до того, як ціни під дією ринкових сил піднялися вгору, відбиваючи реальну вартість.
- Урядові субсидії: преференційні (пільгові. — Прим. перекл.) субсидії уряду можуть надати існуючим фірмам стійку перевагу в деяких видах бізнесу.
- Крива досвіду: в деяких видах бізнесу існує чітка тенденція зменшення витрат на одиницю продукції в міру того, як досвід фірми у виробництві цього продукту зростає. Витрати зменшуються, оскільки робітники вдосконалюють методи роботи і діють ефективніше (класична крива досвіду), устаткування та виробничі процеси вдосконалюються, обладнання використовується оптимально, дизайн продукту змінюється, що полегшує виробничий процес, техніка виміру та контролю операцій вдосконалюється тощо. Досвід — це тільки назва певних видів технологічних змін, і він може застосовуватися не лише до виробництва, але й до розподілу, матеріально-технічного постачання та інших функцій. Як і у випадку з економією за рахунок масштабів, зменшення витрат із збагаченням досвіду стосується не всієї фірми, а з'являється внаслідок індивідуальних операцій або функцій фірми. Досвід може зменшити витрати в маркетингу, розподілі та інших сферах, а також у виробничих операціях, а тому для збагачення досвіду слід вивчати кожен компонент витрат.

Зменшення витрат із зростанням досвіду видається найбільш значним у тих сферах бізнесу, де використовується висококваліфікована праця, що здійснює складні операції, і/або в комплексних

складальних процесах (виробництво літаків, суднобудування). Вони майже завжди відіграють найголовнішу роль у фазах виходу на ринок та зростання в процесі розробки товару, а пізніше їх величина пропорційно зменшується. Серед причин зменшення витрат із зростанням досвіду часто називають економію за рахунок масштабів. Така економія залежить від обсягу продукції за період, а не від сукупного обсягу; вони дуже відрізняються від досвіду з погляду аналізу, хоча часто йдуть поруч, а іноді їх важко розрізнити. Небезпека змішання економії за рахунок масштабів і досвіду розглядатиметься далі.

Якщо витрати в галузі зменшуються із зростанням досвіду і якщо досвід може бути запатентований існуючими фірмами, цей факт створює вхідний бар'єр. Недосвідчені фірми-новачки зазнаватимуть більших, ніж досвідчені фірми, витрат, а тому змушені багато витратити на старті або встановлювати ціни, наближені до витрат, щоб із зростанням досвіду зрівнятися зі старими фірмами (якщо таке взагалі можливе). Досвідчені фірми, особливо фірма з найбільшою часткою ринку, що найшвидше накопичує досвід, завдяки малим витратам матимуть більше грошової готівки для вкладення в нове устаткування та виробничі операції. Проте важливо усвідомити, що прагнення зменшити витрати (і домогтися економії за рахунок масштабів) може вимагати значних попередніх капіталовкладень в устаткування і покриття стартових збитків. Якщо витрати продовжують зменшуватися разом із обсягом продукції, навіть якщо сукупний обсяг значно збільшується, фірми-новачки можуть так і не наздогнати конкурентів. Декілька фірм, а саме "Texas Instruments", "Black and Decker", "Emerson Electric" та інші розробили успішні стратегії, що базуються на кривій досвіду через активне інвестування в розвиток галузей, і часто призначають свої ціни на основі прогнозованого зменшення витрат.

Унаслідок нагромадження досвіду витрати можна зменшувати й далі, якщо в галузі існують диверсифіковані фірми, які ділять операції чи функції за умови такого ж зменшення витрат щодо інших одиниць продукції або ж за умови спорідненої діяльності в компанії, з якої можна одержати неповний, проте корисний досвід. Коли такий вид діяльності, як, скажімо, переробка сировини, поділяється між кількома виробничими підрозділами, досвід, очевидно, нагромаджується швидше, ніж у тому випадку, якби ця діяльність спрямовувалась на задоволення потреб лише одного ринку. Або ж, коли виробничий підрозділ має споріднену діяльність у межах фірми, паралельні підрозділи можуть одержувати вигоду від свого досвіду малим коштом або взагалі безкоштовно, оскільки багатий досвід є нематеріальним активом. Такий розподіл обов'язків зміцнює вхідний бар'єр, створений кривою досвіду, за умови, що дотримано всіх інших необхідних чинників.

Поняття досвіду настільки широко використовується у формуванні стратегії, що його стратегічний аспект буде розглянуто далі.

Урядова політика. Останнім основним засобом створення вхідних бар'єрів є урядова політика. Уряд може обмежувати чи навіть забороняти вхід до галузей такими засобами, як ліцензування та обмеження доступу до сировини (наприклад, багаті на вугілля земельні площі та місцевості, придатні для гірськолижного спорту). Наочними прикладами цього є регульовані галузі, зокрема, перевезення вантажів, залізниця та роздрібна торгівля алкогольними напоями. Більш завуальованими державними обмеженнями на вхід є такі види контролю, як стандарти забрудненості повітря та води, безпечність товарів та регулювання ефективності. Наприклад, вимоги контролю за забрудненістю можуть збільшити витрати, необхідні для входу, та рівень технології і навіть оптимальні виробничі площі. Норми тестування продукції, звичні в таких галузях, як харчова та інші, що мають стосунок до здоров'я людини, можуть призвести не лише до збільшення капітальних витрат на вхід, але й дати сигнал існуючим у галузі фірмам про товар нового конкурента, завдяки чому вони можуть продумати стратегічний хід у відповідь. Урядова політика в таких сферах, звичайно ж, дає користь суспільству, проте для фірм-новачків часто має побічні наслідки, які не видно неозброєним оком.

ОЧІКУВАНА ВІДСІЧ

Очікування потенційним конкурентом реакції існуючих конкурентів також впливатиме на загрозу входу. Якщо від існуючих конкурентів очікується енергійна відсіч, що ускладнить перебування в цій галузі новачка, то вхід до галузі може бути заблоковано. Умови, що сигналізують про велику ймовірність сильного опору входженню до галузі, а звідси про блокування входу, такі:

- енергійний опір входу в минулому;
- вкорінені фірми, що мають ресурси, достатні для відсічі, включаючи надлишкову готівку та невикористану позичкову спроможність, відповідну надлишкову виробничу потужність або розгалужену структуру з каналами розподілу чи покупцями;
- вкорінені фірми, що тісно зрослися з даною галуззю та значними неліквідними активами в ній;
- Повільне зростання галузі, що обмежує її здатність прийняти нову фірму без негативного впливу на обсяг збуту і фінансову діяльність вкорінених фірм.

ЦІНА БЛОКУВАННЯ ВХОДУ

Умови входу до галузі можна підсумувати у важливій гіпотетичній концепції, що має назву — *ціна блокування входу*: переважаюча структура цін (і пов'язані з нею терміни, такі як якість товару і сервіс), що якраз збалансовує потенційну винагороду від входу (прогноз потенційного конкурента) з очікуваними витратами на подолання структурних вхідних бар'єрів та ризику відсічі інших конкурентів. Якщо поточний рівень цін є вищим, ніж ціна подолання бар'єра, новачок спрогнозує рівень прибутків, вищий за середній завдяки входу, і, отже, зважиться на вхід. Звичайно, ціна подолання бар'єра залежить від очікувань новачка щодо умов не тільки в майбутньому, але й у минулому.

Загрозу входу до галузі можна усунути, якщо вкорінені в галузі фірми вирішують (іноді їх до цього спонукає конкуренція) призначити на свої товари ціну, вищу від ціни блокування входу. Якщо ціна перевищує цей рівень, виграш у показниках прибутковості може бути короточасним, оскільки вони зводитимуться нанівець витратами на боротьбу або співіснування з фірмами-новачками.

ВЛАСТИВОСТІ ВХІДНИХ БАР'ЄРІВ

Існує декілька додаткових властивостей вхідних бар'єрів, які є вирішальними з погляду стратегії. По-перше, вхідні бар'єри можуть змінюватися (і змінюються), коли змінюються вищезгадані умови. Наприклад, закінчення строку дії базових патентів "Polaroid" на моментальну фотографію значно послабило вхідний бар'єр на основі абсолютних витрат, створений запатентованою технологією. Не дивно, що до ринку увійшла компанія "Kodak". Товарна диференціація в галузі друкування журналів, по суті, шезла, знижуючи бар'єри. І навпаки, в автомобільній індустрії економія за рахунок масштабів зросла з початком автоматизації та вертикальної інтеграції в післявоєнний період, що фактично зупинило вхід до галузі нових фірм.

По-друге, хоча вхідні бар'єри іноді зазнають змін з причин, не залежних від фірми, стратегічні рішення фірми так само можуть мати значний вплив. Наприклад, діяльність багатьох американських винаробів у 1960-х роках щодо прискорення впровадження нових товарів, посилення впливу реклами та прийняття на себе розподілу в межах країни, природно, підвищила вхідні бар'єри, оскільки економія за рахунок масштабів у галузі зросла, а доступ до каналів розподілу ускладнився. Так само рішення фірм на ринку інвалідних колясок провести вертикальну інтеграцію у виробництві запчастин

з метою зменшення витрат значно збільшили економію за рахунок масштабів і підвищили бар'єри у вигляді капітальних витрат.

Нарешті, деякі фірми можуть володіти ресурсами або навичками, що дозволяють їм подолати бар'єр на вході в галузь меншим коштом, ніж іншим фірмам. Наприклад, компанія "Gillette", маючи високорозвинуті канали розподілу бритв та лез для гоління, витратила менше від інших фірм на вхід до ринку багаторазових запальничок. Здатність поділяти витрати також дає можливості для дешевшого входу до галузі. (У розділі 16 ми детальніше розглянемо значення подібних факторів для вхідної стратегії).

ДОСВІД ТА МАСШТАБИ ЯК ВХІДНІ БАР'ЄРИ

Хоча економія за рахунок масштабів та досвід часто збігаються, вони мають різні властивості у ролі вхідних бар'єрів. Наявність економії за рахунок масштабів зменшує витрати великомасштабної фірми (чи фірми, яка може розподілити діяльність), порівняно з невеликими фірмами, за умов, що перша володіє найпродуктивнішим устаткуванням, системою розподілу, організацією сервісу та іншими функціями відповідно до свого розміру⁵. Ця матеріальна перевага може компенсуватися лише завдяки досягненню порівнянних масштабів або належної диверсифікації, що уможливить поділ витрат. Великомасштабна чи диверсифікована фірма може розподілити фіксовані витрати на оперування цим продуктивним устаткуванням серед великої кількості підрозділів, тоді як менша фірма, навіть маючи ефективне з технологічного погляду устаткування, не експлуатуватиме його.

Деякі обмеження економії за рахунок масштабів у ролі вхідного бар'єра із стратегічного погляду усталених фірм такі:

- витрати великомасштабних фірм, а отже, менші витрати, можуть передбачати альтернативи іншим потенційно значущим вхідним бар'єрам, таким як товарна диференціація (наприклад, масштаб може діяти на шкоду іміджу товару чи сервісу) або здатність швидко розробляти запатентовану технологію;
- технологічна зміна може ставити в не вигідне становище великомасштабну фірму, якщо устаткування, призначене для одержання економії за рахунок масштабів, є більш спеціалізованим та менш гнучким у пристосуванні до нових технологій;

⁵ Ще одна умова: великомасштабна фірма не втрачає своєї переваги через швидке зростання товарної номенклатури.

- необхідність досягти економії за рахунок масштабів унаслідок використання існуючої технології може завадити фірмі сприйняти нові можливості технології або інші методи конкуренції, не так залежні від масштабів.

Досвід — ще більш ефемерний вхідний бар'єр, ніж масштаби, оскільки одна лише наявність кривої досвіду не гарантує бар'єра. Іншою вирішальною передумовою є те, що досвід мусить патентуватися, щоб конкуренти та претенденти на вхід не могли скористатися ним через (1) копіювання, (2) найм працівників фірми-конкурента або (3) придбання найновішого устаткування у постачальників чи купівля ноу-хау в консультантів або інших фірм. Часто досвід неможливо запатентувати; навіть якщо це можливо, він може нагромаджуватися швидше у фірмі, що увійшла до ринку другою чи третьою, ніж у піонера, оскільки наступники можуть спостерігати за деякими аспектами діяльності піонера. Там, де досвід неможливо запатентувати, новачки можуть фактично мати перевагу, якщо вони спроможні придбати найновіше устаткування чи пристосуватися до нових методів, користуючись своїм минулим досвідом.

Інші обмеження кривої досвіду у ролі вхідного бар'єра такі:

- бар'єр можна зруйнувати завдяки інновації товару чи виробничого процесу, що дає практично нову технологію і таким чином створює цілком нову криву досвіду⁶. Фірми-новачки можуть випередити лідерів галузі та утворити нову криву досвіду, якою останні не зможуть скористатися через неадекватне позиціонування;
- політика малих витрат завдяки досвіду може виступати альтернативою іншим найважливішим бар'єрам, таким як товарна диференціація, завдяки іміджу або технологічному прогресу. Наприклад, "Hewlett-Packard" створив значні бар'єри, засновані на технологічному прогресі в тих галузях, де інші фірми користуються стратегіями, що базуються на досвіді та економії за рахунок масштабів (наприклад, на ринку калькуляторів та міні-комп'ютерів);
- якщо свою стратегію на основі кривої досвіду виробляють дві (чи більше) сильні компанії, наслідки для однієї з них або й для обох можуть виявитися майже фатальними. До того часу, коли залишиться тільки один послідовник такої стратегії, зростання галузі може зупинитися, а перспективи одержання вигод від кривої досвіду — давно розвіялися;

⁶ Подібний приклад, узятий з історії автомобільної індустрії, можна знайти у Абернаті і Вейна (Abernathy and Wayne (1974), p.109).

- агресивна політика спадних витрат внаслідок досвіду може відвертати увагу від ринкових ініціатив у інших сферах або завадити сприйняттю нових технологій, що зведе нанівець минулий досвід.

ІНТЕНСИВНІСТЬ КОНКУРЕНЦІЇ СЕРЕД ІСНУЮЧИХ ФІРМ

Суперництво серед існуючих конкурентів набуває форми боротьби будь-якими засобами — застосовуються такі види тактики, як цінова конкуренція, рекламні баталії, введення нових товарів та максимальний рівень сервісу або гарантії. Суперництво відбувається тому, що один конкурент (чи більше) відчуває тиск з боку інших або бачить можливість поліпшити своє становище. У більшості галузей конкурентні ініціативи однієї фірми мають помітний вплив на інших конкурентів і можуть викликати протидію або опір цим ініціативам; це означає, що фірми є *взаємозалежними*. Така система дії та протидії може поліпшити становище фірми-ініціатора та галузі в цілому, а може й ні. Якщо діяльність і протидія їй нарощуватиметься, то всі фірми в галузі можуть постраждати від цього.

Деякі форми конкуренції, особливо цінова, не відзначаються стабільністю і цілком можуть погіршити становище в усій галузі з погляду прибутковості. Цінові знижки негайно і без проблем повторюються конкурентами, а це зменшує виручку всіх фірм, незважаючи на досить високу цінову еластичність попиту в галузі. З другого боку, рекламні баталії можуть збільшити попит або підвищити рівень товарної диференціації в галузі на користь усім фірмам.

Конкуренція в деяких галузях характеризується такими висловками, як “войовничча”, “запекла” або “не на життя, а на смерть” тоді, коли в інших галузях її називають “люб’язною” або “дженгльменською”. Інтенсивна конкуренція є результатом кількох структурних факторів, що взаємодіють один із одним.

Численні або зрівноважені конкуренти. Коли на ринку багато фірм, ймовірність індивідуальної поведінки є високою, і деякі фірми звикають до думки, що їхня тактика може залишатися непомітною. Навіть там, де фірм порівняно небагато, якщо вони досить зрівноважені в показниках розміру та наявних ресурсів, це створює нестабільність. Фірми можуть бути схильними до взаємної сутички і володіти ресурсами, достатніми для тривалої та енергійної боротьби. З другого боку, якщо галузь є висококонцентрованою або в ній домінують одна чи більше фірм, то лідер чи лідери можуть диктувати правила гри, а також відігравати координуючу роль у своїй галузі через такі засоби, як цінове лідерство.

У багатьох галузях іноземні конкуренти, вкладаючи капітал у галузь або беручи безпосередню участь через інвестування іноземного капіталу, відіграють важливу роль у галузевій конкуренції. Іноземні інвестори, маючи деякі відмінні характеристики (про що мова піде далі), з метою структурного аналізу повинні все ж розглядатися як і вітчизняні конкуренти.

Повільне зростання в галузі. Повільне зростання в галузі перетворює конкуренцію в гру за здобуття частки ринку для тих фірм, що прагнуть розширення. Конкуренція за частку ринку є значно мінливішою, ніж у ситуації, за якої швидке зростання в галузі гарантує поліпшення результату роботи фірмам завдяки лише їхньому перебуванню в галузі, а також там, де всі їхні фінансові та управлінські ресурси можуть використовуватися разом із розширенням галузі.

Великі фіксовані витрати або витрати на зберігання. Великі фіксовані витрати створюють значний тиск на всі фірми, що часто призводить до стрімкого падіння ціни за наявності надлишкової потужності. Ця проблема негативно позначається, наприклад, на використанні таких основних матеріалів, як папір та алюміній. Вагомою характеристикою витрат є фіксовані витрати стосовно додаткової вартості, а не фіксовані витрати як частка сумарних витрат. Фірми, купуючи ззовні ресурси, що містять велику частку витрат (при цьому додається незначна вартість), можуть відчувати сильний тиск, а тому повинні нарощувати продуктивність, щоб залишитися “при своїх інтересах”, незважаючи на незначну абсолютну частку фіксованих витрат.

Ситуація, пов’язана з високими фіксованими витратами, виникає тоді, коли зберігати готовий продукт дуже складно або дорого. У цьому випадку фірми також можуть відчувати спокусу замаскувати ціни, щоб забезпечити збут. Подібний тиск утримує на низькому рівні прибутки в таких галузях, як вилов омарів, виробництво певних видів небезпечних хімікатів та деякі інші види послуг.

Недостатня диференціація або перехідні витрати. Там, де товар чи послуга розглядаються лише як товар або майже як товар, вибір покупця значною мірою залежить від ціни та сервісу, а це змушує підвищувати ціни і конкурувати у сфері послуг. Як уже зазначалося, такі форми конкуренції особливо нестійкі. З другого боку, товарна диференціація створює ізоляційний бар’єр від конкурентної боротьби, оскільки покупці мають уподобання та схильність до конкретних продавців. Перехідні витрати, описані вище, мають такий самий вплив.

Продуктивність, що зростає великими стрибками. Там, де економія за рахунок масштабів диктує умову, що продуктивність повинна зростати великими стрибками, природження продуктивності можуть з часом зруйнувати галузеву рівновагу пропозиції та попиту,

особливо там, де існує ризик появи цілого комплексу прирощень продуктивності. У галузі можуть періодично виникати надлишкова продуктивність і падіння цін, як це відбувається у виробництві міндобрих на основі хлору та амонію. Умови, що призводять до хронічної перепродуктивності, розглядаються в розділі 15.

Відмінності між конкурентами. Конкуренти відрізняються за своїми стратегіями, походженням, особистостями та взаємозв'язком з батьківськими компаніями. Вони мають різні цілі та різні стратегії щодо того, як конкурувати, і можуть зіткнутися на ринку. Вони можуть переживати важкі часи, буквально читаючи наміри один одного і погоджуючись на певний набір "правил гри" у галузі. Вибір стратегії, який годиться для одного конкурента, може зашкодити іншим.

Іноземні конкуренти часто вносять у галузь значну різноманітність через їх різні обставини і часто різні цілі. Керівник невеликої промислової чи сервісної фірми, що є одночасно її власником, може вчинити так само, оскільки він може задовольнитися меншою за середню норму віддачі від інвестованого капіталу з метою підтримки приватного володіння, тоді як такі норми віддачі є неприйнятними і можуть виявитися ірраціональними для великої державної компанії. В такій галузі становище невеликих фірм може обмежувати прибутковість великого концерну. Аналогічно фірми, що розглядають ринок як вихід для надлишкової продуктивності (як у випадку з демпінгом), дотримуються іншої політики, ніж фірми, що ставлять ринок у центрі уваги. Нарешті, відмінності у взаємовідносинах конкуруючих ділових підрозділів з їхніми центральними відділами також є важливим джерелом диверсифікації в галузі. Наприклад, виробничий підрозділ, що є частиною вертикального ланцюга операцій, у своїй організації може також переслідувати різні і, можливо, суперечливі цілі, відмінні від мети незалежних фірм, що конкурують у цій же галузі. Або ж виробничий підрозділ, що є "дійною короною" в портфелі своєї компанії, поводитиметься інакше, ніж підрозділ, розвиток якого планується адміністрацією компанії на довгостроковий період. (Деякі методики визначення диверсифікації у діяльності конкурентів розглядатимуться в розділі 3).

Високі стратегічні ставки. Суперництво в галузі набуває ще більшої мінливості, якщо декілька фірм з метою досягнення успіху ставлять на карту дуже багато. Наприклад, диверсифікована фірма може надавати великого значення досягненню успіху в конкретній галузі для того, щоб продовжувати свою загальну корпоративну стратегію. Або ж іноземна фірма, така як "Bosch", "Sony" чи "Philips", може відчувати сильну потребу вкорінитися на американському ринку, щоб створити собі світовий престиж чи довіру до технології. У таких ситуаціях цілі цих фірм можуть бути не лише відмінними, але й дестабілізувати становище, оскільки вони озна-

чають експансію і потенційну готовність пожертвувати прибутковістю. (Деякі методики оцінки стратегічних ставок розглядатимуться в розділі 3).

Високі вихідні бар'єри. Вхідні бар'єри — це економічні, стратегічні та емоційні чинники, що змушують фірми конкурувати, хоча вони можуть одержувати незначну або навіть від'ємну віддачу від інвестицій. Основними джерелами вхідних бар'єрів є такі⁷:

- спеціалізовані активи: активи, що міцно пов'язані з конкретним бізнесом чи місцем розташування, мають незначну ліквідаційну вартість або значні витрати на переміщення чи конверсію;
- фіксовані витрати на вхід: сюди входять трудові угоди, витрати на переміщення до ринку, забезпечення запасними частинами і т. д.;
- стратегічний взаємозв'язок: взаємозв'язки між виробничим підрозділом та іншими підрозділами компанії в показниках іміджу, маркетингової спроможності, доступу до ринків фінансів, розподілу устаткування та ін. Вони спонукають фірму надавати велике стратегічне значення перебуванню на ринку;
- емоційні бар'єри: небажання керівного складу приймати економічно обгрунтовані рішення щодо виходу спричиняється ідентифікацією з конкретним бізнесом, прихильністю до роботодавців, прагненням зробити кар'єру, гордістю та іншими причинами;
- урядові та суспільні обмеження: вони включають заборону уряду на вхід чи протидію йому через стурбованість можливим зростанням безробіття або регіональними економічними ефектами: вони особливо часто зустрічаються за межами США.

Коли вихідні бар'єри високі, надлишкові потужності не залишають галузі, а компанії, що програють у конкурентній боротьбі, не здають позицій. Швидше вони чинять страшенний опір і через свою слабкість змушені йти на крайні заходи. Прибутковість цілої галузі внаслідок цього може довго залишатися низькою.

МІНЛИВЕ СУПЕРНИЦТВО

Фактори, що визначають інтенсивність конкуренції, можуть мінятися (і таки міняються). Найпоширенішим прикладом є зміна зрос-

⁷ Для детального розгляду цього питання див. розділ 12, який також ілюструє те, як оцінка вхідних бар'єрів має вирішальне значення у розробці стратегій для занепадаючих галузей.

тання галузі, яку спричиняє її зрілість. У міру старіння галузі темпи її зростання сповільнюються, що призводить до інтенсивного суперництва, спадних прибутків і (часто) виходу фірми з ринку. Якщо під час буму виробництва інвалідних колясок на початку 1970-х років майже кожен виробник працював як слід (проте повільне зростання галузі з того часу звело нанівець високі прибутки), за винятком найсильніших конкурентів, згодом багато слабких компаній було витіснено з ринку. Ця ж історія повторювалася на кожному ринку: деякими з прикладів цього є ринки снігоходів, аерозольних упаковок та спортивного обладнання.

Ще одна важлива зміна в конкуренції відбувається тоді, коли придбання однієї компанії іншою породжує цілком індивідуальне обличчя фірми в галузі, як сталося у випадку з придбанням фірмою "Philip Morris" компанії "Miller Beer" та компанією "Procter and Gamble" фірми "Charmin Paper". Крім того, технологічні інновації можуть різко підняти рівень фіксованих витрат у виробничому процесі та посилити нестійке становище конкуренції, як це сталося при переміщенні від моментальної до тривалої фотозйомки в 1960-х роках.

Хоча компанія мусить змиритися з багатьма факторами, що визначають інтенсивність конкуренції в галузі (оскільки вони органічно входять у господарський механізм галузі), все ж поліпшення становища через стратегічні переміщення може забрати в неї час. Наприклад, компанія може прагнути збільшити перехідні витрати покупців наданням технічної допомоги покупцям, щоб новий товар найкраще вписувався в їх виробничі операції або щоб поставити покупців у залежність від економічних консультацій фірми. Або ж фірма може прагнути посилити товарну диференціацію через нові види послуг, маркетингові інновації чи зміни в товарі. Зосередження зусиль по збуту на сегментах ринку, що зростають найшвидшими темпами, або на ділянках ринку з найменшими фіксованими витратами може послабити вплив галузевої конкуренції. Крім того, якщо це можливо, компанія може прагнути уникнути конкуренції через високі вхідні бар'єри і таким чином перевести конкуренцію у площину зниження цін або ж послабити свої власні вхідні бар'єри. (Конкурентні ходи детальніше розглядатимуться в розділі 5).

ВХІДНІ ТА ВИХІДНІ БАР'ЄРИ

Хоча вхідні та вихідні бар'єри концептуально є відмінними, їхній спільний рівень є важливим аспектом аналізу ринку. Часто вхідні та вихідні бар'єри споріднені. Значна економія за рахунок масштабів у виробництві, наприклад, звичайно пов'язується із спеціалізованими активами, як у випадку з патентованою технологією.

Розглянемо спрощений приклад, у якому вхідні та вихідні бар'єри можуть бути високими або низькими:

		Вихідні бар'єри	
		Низькі	Високі
Вхідні бар'єри	Низькі	Незначні, сталі прибутки	Незначні, ризиковані прибутки
	Високі	Великі, сталі прибутки	Великі, ризиковані прибутки

Схема 1-1. Бар'єри та прибутковість

Найкращий випадок з погляду прибутковості галузі той, за якого вхідні бар'єри є високими, а вихідні бар'єри — низькими. В цьому випадку вихід може бути утруднений, а невдахи-конкуренти залишать ринок. Якщо вхідні та вихідні бар'єри високі, можливість прибутку значна, проте вона звичайно супроводжується чималим ризиком. Хоча вхід утруднено, невдахи-фірми залишаться в галузі і продовжуватимуть боротьбу.

Випадок з низькими вхідними та вихідними бар'єрами є просто буденним, проте найгірший випадок той, коли вхідні бар'єри низькі, а вихідні — високі. Тут вхід не становитиме проблеми і визначатиметься перепадами економічних умов та іншими тимчасовими факторами. Однак потужності не виходитимуть з ринку, навіть якщо результати погіршуватимуться. Внаслідок цього в галузі нагромаджуватимуться потужності, а прибутковість, як правило, залишатиметься незначною. Ринок може перебувати в такому несприятливому становищі, наприклад, якщо постачальники чи позиковці з готовністю фінансуватимуть вхід, проте якщо фірма вже увійшла до ринку, вона зазнаватиме значних фіксованих фінансових витрат.

ТИСК ТОВАРІВ - ЗАМІННИКІВ

Усі фірми на ринку конкурують у широкому розумінні з тими галузями, що виробляють товари-замінники. Останні обмежують потенційну віддачу галузі, накладаючи верхню цінову межу на ціни, які фірми на ринку можуть призначати для одержання прибутку⁸. Чим привабливішою виглядає перспектива цінової конкуренції, запропонована заміниками, тим суворіше обмежуються прибутки в галузі.

Виробники цукру, що зіткнулися з проблемою широкомасштабної комерціалізації виробництва кукурудзяного екстракту з великим вмістом фруктози, заміником цукру, ще й досі вчать на своїх помилках, так само як виробники ацетилену та віскози, що відчули конкурентний тиск з боку альтернативних дешевших заміників, які не поступалися якістю. Замінники не тільки обмежують прибутки в звичайні періоди, але й зменшують неочікувані доходи, які фірма отримує в періоди процвітання. У 1978 році виробники скловолокна відчули нечуваний раніше попит внаслідок високих енергозатрат та суворої зимової погоди. Проте здатність галузі нарощувати ціни стримувалася надлишком ізоляційних матеріалів, зокрема целюлози, вати та стірофоуму (styrofoam). Ці заміники можуть все більше обмежувати прибутковість, оскільки поточний виробничий цикл підприємств достатньо наростив продуктивність, щоб задовольнити попит (і навіть більше).

Ідентифікація товарів-замінників передбачає пошук інших товарів, що можуть виконувати таку ж *функцію*, як і товар, що є в галузі. Іноді справа вимагає маскування такого, яке, здавалося б, проходить далеко за межами галузі. Наприклад, брокери, що оперують цінними паперами, зустрічаються з такими проблемами, як заміники у вигляді нерухоності, страхових послуг, ринку грошових фондів та інших можливостей для інвестування капіталу, що посилюються незадовільною діяльністю ринку акцій.

Становище товарів-замінників "vis-a-vis" (один навпроти одного. — Прим. перекл.) може бути причиною *колективних дій* у галузі. Наприклад, хоча рекламна діяльність однієї фірми може бути недостатньою, щоб підтримувати конкуренцію із заміником, інтенсивне та послідовне рекламування з боку всіх учасників ринку може значно поліпшити колективне становище галузі. Подібні аргументи застосовуються до колективної реакції у таких сферах, як удосконалення якості товару, маркетингові зусилля, забезпечення кращого доступу до товару тощо.

Товари-замінники, що заслуговують найбільшої уваги: (1) ті, що є чутливими до тенденцій, які поліпшують їх ціново-якісне про-

⁸ Вплив заміників можна підсумувати як загальну еластичність попиту в галузі.

тистояння з галузевим товаром, або (2) ті, що виробляються в галузях, які забезпечують найвищі прибутки. В останньому випадку заміники швидко вступають у дію, якщо певні теоретичні розробки посилюють конкуренцію в цих галузях та спричиняють зниження цін або вдосконалення якості товару. Аналіз таких тенденцій може мати важливе значення у прийнятті рішення — зайнятися стратегічною розробкою товару-замінника чи планувати стратегію з товаром-замінником як неминучим фактором впливу. У сфері охорони, наприклад, системи електронної тривоги є потенційним заміником. Більше того, вони можуть мати навіть більший вплив, оскільки система охорони, що базується на інтенсивному використанні людської праці, неминуче спричинить зростання витрат, тоді як електронна система діє надійніше і допомагає заощадити кошти. У цьому випадку відповідною реакцією компаній, що пропонують охоронні послуги, очевидно, стане пропозиція людської праці охоронців плюс електронне оснащення. Такий підхід базуватиметься на новому визначенні охоронця як кваліфікованого оператора, а не на прагненні конкурувати з зарубіжними системами електронної охорони.

ВПЛИВ ПОКУПЦІВ

Покупці конкурують з ринком, збиваючи ціни, змагаючись за вищу якість або кращі послуги та спонукаючи виробників до взаємної конкуренції, — і все це за рахунок прибутковості в галузі. Вплив кожної важливої групи покупців залежить від певних характеристик ринкового становища цієї групи та відносної важливості обсягу закупки на ринку порівняно із загальним бізнесом. Група покупців відіграє важливу роль за таких обставин:

Якщо вона є сконцентрованою або купує значні обсяги товару порівняно з обсягом збуту. Якщо велика частка збуту купується певним споживачем, це посилює важливість результатів його бізнесу. Покупці-оптовики мають особливо великий вплив, якщо для галузі характерні значні фіксовані витрати (як це відбувається при переробці кукурудзи та виробництві хімікатів), які підвищують ставки доти, доки виробничі потужності повністю не завантажуються.

Товар, який споживач купує на ринку, є значною часткою його витрат чи закупки. У цьому випадку покупець схильний збільшувати обсяг необхідних ресурсів, щоб придбати товар за сприятливою ціною і робити покупки вибірково. Якщо товар на ринку становить незначну частку витрат покупця, він, звичайно, не так чутливо реагує на ціну.

Товар, куплений споживачем на ринку, є стандартним або недиференційованим. Покупці, впевнені, що можуть завжди знайти аль-

тернативних постачальників, можуть зіткнутися у двобої дві компанії, як це сталося, коли з ринку було витіснено алюміній.

Якщо група покупців має справу з незначними перехідними витратами. Перехідні витрати, визначення яким ми дали вище, "прив'язують" покупця до конкретних продавців. І навпаки, влада покупця зростає, якщо продавець стикається з необхідністю перехідних витрат.

Якщо група покупців одержує низькі прибутки. Низькі прибутки створюють потужні стимули до зменшення закупівельних витрат. Наприклад, постачальники компанії "Chrysler" скаржаться, що їх змушують дотримуватися суворих умов. Проте покупці з високими прибутками, як правило, не так чутливо реагують на ціну (звичайно, якщо товар не становить значної частки їх витрат) і можуть створювати своїм постачальникам сприятливіші умови.

Якщо покупці створюють реальну загрозу зворотної інтеграції. Якщо покупці частково інтегровані або ж створюють реальну загрозу зворотної інтеграції, вони цілком можуть вимагати торговельних знижок⁹. Добре відомо, що основні виробники автомобілів "General Motors" і "Ford" можуть домогтися цінних знижок у постачальників, оскільки здатні самі забезпечити себе запчастинами. Вони застосовують практику *конічної інтеграції*, тобто задовольняють деякі з своїх потреб у межах фірми, а решту купуючи у зовнішніх постачальників. Вони не лише створюють реальну загрозу подальшої інтеграції, але й володіють детальною інформацією про вартість тих чи інших запчастин завдяки частковому внутрішньому виробництву, а це дає їм перевагу за столом переговорів. Влада покупців може частково нейтралізуватися тоді, коли фірми на ринку створюють загрозу прогресивної інтеграції в галузь покупців.

Галузевий продукт не має особливого впливу на якість товарів чи послуг покупців. Коли якість товарів покупців зазнає істотного впливу галузевого продукту, покупці, як правило, не так чутливі до ціни. Галузі, в яких існує така ситуація, — це виробництво нафтовидобувного устаткування, де несправність може призвести до значних збитків (автор був свідком значних збитків, викликаних несправністю запобіжника на нафтовому родовищі біля берегів Мексики), і футлярів для електронної медичної та контрольної апаратури, де якість футляра може значно впливати на думку користувача про його вміст.

Якщо покупець володіє повною інформацією. Повна інформація про попит, фактичні ринкові ціни і навіть витрати постачальника, якою володіє покупець, звичайно, дає йому більшу перевагу, ніж відсутність її. Маючи повну інформацію, покупець може пивидине га-

⁹ Якщо мотивація покупців до інтегрування ґрунтується більше на гарантованій пропозиції, ніж на інших нецінових чинниках, це може означати, що фірми галузі повинні пропонувати більші цінні знижки, щоб попередити інтеграцію.

ранувати собі отримання найсприятливіших цін і протидіяти заявам постачальників щодо неможливості знижок.

Більшість цих джерел купівельної влади стосується і споживачів, як і покупців товарів промислового призначення чи комерсантів; необхідно лише враховувати відносини покупця з продавцем. Наприклад, споживачі можуть чутливіше реагувати на ціну, якщо вони купують недиференційовані товари, дорогі порівняно з їхніми доходами, або ж тоді, коли якість товару не має для них особливого значення.

Купівельна влада оптових та роздрібних торговельників визначається однаковими правилами, з одним істотним зауваженням. Роздрібні торговельники при укладанні угоди можуть одержати значну перевагу над виробниками, якщо вони здатні *впливати на купівельні рішення споживачів*, як у випадку з радіозапчастинами, коштовностями, побутовими електроприладами, спортивними товарами тощо. Так само оптовики можуть користуватися перевагою, якщо вони спроможні впливати на купівельні рішення роздрібних торговельників чи інших фірм, яким вони збувають товар.

ЗМІНИ В КУПІВЕЛЬНІЙ ВЛАДІ

Якщо чинники, описані нами вище, міняються під впливом часу або внаслідок стратегічних рішень компанії, то купівельна влада покупців, природно, зростає або зменшується. На ринку готового одягу, наприклад, коли покупці (універмаги та магазини одягу) зазнали більшої концентрації і ринок почали контролювати великі торговельні мережі, галузь відчула на собі зростаючий тиск, а її граничні прибутки зменшилися. Галузь не змогла диференціювати свій товар чи генерувати перехідні витрати, які обмежили б мобільність покупців та нейтралізували негативні тенденції, і тут не допоміг навіть приплив імпортованих товарів.

Вибір компанією групи своїх покупців слід розглядати як визначальне стратегічне рішення. Компанія може поліпшити своє стратегічне становище, знаходячи покупців, які мають найменший зворотний вплив на неї — інакше кажучи, займаючись добром покупців. Усі групи покупців товарів даної компанії дуже рідко користуються однаковою владою. Навіть якщо компанія продає товар на одному-єдиному ринку, то й тут існують різні сегменти. Одні з них мають меншу владу (тут, отже, не так чутливі до ціни), ніж інші. Наприклад, ринок товарів-замінників для більшості продуктів не такий чутливий до ціни, ніж ринок OEM. (У розділі 6 я детальніше розгляну стратегію добору покупців).

ВПЛИВ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

Постачальники при укладанні угоди можуть мати вплив на учасників галузі, загрожуючи підвищити ціни чи знизити якість своїх товарів або послуг. Так впливові постачальники можуть одержувати великі прибутки з галузі, що не здатна покрити зростання своїх витрат у своїх власних цінах. Наприклад, підвищуючи ціни, виробники хімічних речовин зробили свій внесок в ерозію прибутковості від аерозольних упаковок, оскільки вони, спроможні самі забезпечити себе упаковкою, чинили конкурентний тиск на виробників аерозольних упаковок, позбавляючи їх можливості нарощувати ціни.

Обставини, за яких постачальники мають вплив, як правило, відбивають ті умови, що посилюють владу покупців. Група постачальників має значний вплив за таких обставин:

У групі, де домінують кілька компаній, концентрація вища, ніж у галузі-покупця. Постачальники, що продають товар більш розрізненим фірмам, звичайно зможуть мати значний вплив у питаннях цін, якості та строках поставки.

Ця група не зобов'язана задовольнятися іншими товарами-замінниками, що пропонуються певною галуззю. Влада навіть великих, впливових постачальників може контролюватися, якщо для їхніх товарів існують заміники. Наприклад, виробники альтернативних ароматизаторів заклопотані конкурують за різні сфери застосування, хоча окремі фірми є великими порівняно з окремими покупцями.

Галузь не є важливим покупцем для групи постачальників. Якщо постачальники збувають товар кільком галузям, а на конкретну галузь не припадає значної частки збуту, постачальники більш схильні застосувати свій вплив. Якщо галузь належить до найбільших покупців, успіх постачальників тісно пов'язуватиметься з нею, і останні створюватимуть для неї сприятливі умови через пільгове ціноутворення, допомогу в таких сферах, як дослідно-конструкторська діяльність та утворення лоббістських угруповань.

Товар постачальників — важливий ресурс для бізнесу покупця. Такий ресурс є важливим для успішного виробничого процесу покупця чи якості його товару, що посилює вплив постачальника. Це особливо справедливо там, де ресурс не зберігається, а в такий спосіб покупець одержує можливість утворювати складські запаси.

Товари групи постачальників є диференційованими, або ж група збільшує перехідні витрати покупця. Диференціація або перехідні витрати, що поставлені перед покупцями, обмежують можливість їх вибору, що призводить до взаємної конкуренції постачальників. Якщо постачальник має справу з перехідними витратами, ефект є прямо протилежний.

Група споживачів становить реальну загрозу прогресивній інтеграції. Це означає перевірку здатності галузі поліпшити умови, на яких товар купується.

Ми звичайно уявляємо постачальників як інші фірми, проте працю слід також ставити в один ряд із постачальником, причому з таким, що має значний вплив у багатьох галузях. Існує вагоме емпіричне свідчення на користь того, що рідкісні висококваліфіковані роботодавці і/або тісно об'єднана робоча сила, уклавши угоду, можуть зашкодити одержанню потенційних прибутків у галузі. Принципи визначення потенційного впливу робочої сили подібні до щойно описаних. Суттєвими зауваженнями при оцінюванні робочої сили є *ступінь її організації* і можливості зростання пропозиції рідкісних різновидів робочої сили. Там, де робоча сила тісно згуртована або пропозиція рідкісних трудових ресурсів утримується на одному рівні, вплив робочої сили буде значним.

Умови, що визначають вплив постачальників, не тільки підлягають змінам, але й також часто бувають за межами контролю фірми. Проте, як у випадку із впливом покупців, фірма може деколи поліпшити своє становище через стратегію. Вона може посилити свою загрозу зворотної інтеграції, прагнучи усунути перехідні витрати тощо. (У розділі 6 ми повніше розглянемо деякі аспекти впливу постачальників на купівельну стратегію).

УРЯД ЯК ЧИННИК ГАЛУЗЕВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Про уряд спочатку говорили як про можливий фактор впливу на вхідні бар'єри, проте в 1970—1980-х роках уряд на всіх рівнях слід визнавати як такий, що має потенційний вплив на багато, якщо не на всі аспекти галузевої структури, і безпосередньо, і опосередковано. У багатьох галузях уряд є покупцем чи продавцем і може впливати своєю політикою на конкуренцію в галузі. Наприклад, уряд відіграє вирішальну роль як покупець оборонної продукції, а також як постачальник лісоматеріалів, що розпоряджається багатьма лісовими ресурсами на заході США через державну компанію "Forest Service". У багатьох випадках роль уряду як постачальника чи покупця визначається більше політичними факторами, ніж економічними обставинами, і це, можливо, природний факт. Регулятивні заходи уряду можуть також обмежувати поведінку фірм як постачальників чи покупців.

Уряд також може впливати на становище в галузі щодо заміників через регулювання, субсидування та інші заходи. Наприклад, уряд США надає значну допомогу розвитку сонячної енергетики, використовуючи податкові стимули і гранти для дослідників. Зняття державного контролю з використання природного газу приводить

до швидкого витіснення ацетилену як хімічної сировини. Норми безпеки та забрудненості впливають на відносні витрати і якість замінників. Уряд може впливати і на суперництво конкурентів, регулюючи розвиток галузі, структуру витрат тощо.

Таким чином, не може існувати завершеного структурного аналізу без оцінки впливу сьогодишньої та майбутньої урядової політики всіх рівнів на умови структури галузі. З метою стратегічного аналізу, як правило, доцільніше розглянути, як уряд впливає на конкуренцію *через* п'ять її чинників, аніж досліджувати його в ролі такого чинника. Разом з тим у стратегічному аспекті уряд можна розглядати як об'єкт, що сам зазнає впливу.

Структурний аналіз та стратегія конкуренції

Тільки-но чинники, які впливають на конкуренцію в певній галузі, та причини, що породжують їх, піддаються діагнозу, компанія отримує можливість оцінити свої слабкі й сильні сторони співвідносно з галуззю в цілому. З погляду стратегії критично важливі надбання та слабкі місця виявляються лише на тлі обставин, що породжують кожний з чинників конкуренції. Коли ж фірма починає протидіяти виникненню замінників? Де починається її активність у подоланні вхідних бар'єрів? Зі спроб протидії існуючим конкурентам?

Ефективна стратегія конкуренції набуває наступального чи оборонного характеру для забезпечення *обороздатності* за існуючих п'яти чинників конкуренції. Загалом це передбачає декілька можливих підходів:

- позиціонування компанії таким чином, що її потенціал формує найкращий захист проти існуючого тиску чинників конкуренції;
- вплив на рівновагу сил шляхом стратегічних ходів для покращення відносного становища компанії; чи
- прогнозування деформації чинників конкуренції та здатність реагувати на неї з найбільшою вигодою для вибору стратегії, необхідної в умовах нової конкурентної рівноваги до моменту виявлення цього факту конкурентами.

ПОЗИЦІОНУВАННЯ

За першого підходу структура галузі приймається за належне, а слабкі й сильні сторони компанії приводяться у відповідність до неї. Стратегію можна розглядати як формування захисту проти чин-

ників конкуренції або ж як знаходження тих позицій у галузі, де ці чинники найслабші. Знання можливостей компанії та причин існування чинників конкуренції дає бачення тих ділянок, де компанія повинна протистояти конкуренції, і тих ділянок, де вона може уникати її. Якщо дана компанія є, скажімо, низькозатратним виробником, вона, можливо, віддаватиме перевагу впливовим покупцям, пильнуючи за тим, щоб пропонований товар не страждав від конкуруючих замінників.

ЗДІЙСНЕННЯ ВПЛИВУ НА РІВНОВАГУ

Компанія може розробляти наступальну стратегію. Така політика покликана не лише протидіяти самим чинникам конкуренції; вона має на меті видозмінювати їх причини.

Інновації в маркетинговій діяльності можуть породжувати марочну ідентифікацію, або, інакше кажучи, визначати ті риси, котрі диференціюють товар. Капіталовкладення в широкомасштабні проекти або вертикальна інтеграція здатні впливати на вхідні бар'єри. Частково рівновага сил є результатом зовнішніх факторів, а частково — результатом контролю компанії. Структурним аналізом можна користуватися для ідентифікації ключових факторів, що стимулюють конкуренцію в певній галузі, і, таким чином, тих ділянок, де стратегічні вияви впливу на рівновагу даватимуть найкращу віддачу.

ЕКСПЛУАТАЦІЯ ЗМІНИ

Еволюція галузі стратегічно важлива передусім тому, що означає зміни в структурних джерелах конкуренції. В банальній схемі життєвого циклу продукту в рамках розвитку галузі, наприклад, зростання йде врівень зі змінами, рекламування занепадає в міру визрівання бізнесу, і компанії набувають тенденції до вертикальної інтеграції.

Ці ознаки, взяті окремо, не мають вирішального значення; критично важливим є те, чи впливають вони на структурні джерела конкуренції. Розглянемо вертикальну інтеграцію. В міру визрівання індустрії міні-комп'ютерів відбувається екстенсивна вертикальна інтеграція як у сфері виробництва, так і в сфері розвитку програмного забезпечення. Ця дуже істотна ознака значно збільшує економію за рахунок масштабів, а також суму капіталу, необхідного для конкуренції в галузі. Це, в свою чергу, зміцнює вхідні бар'єри і може

витіснити дрібніших конкурентів з галузі, коли зростання почне сповільнюватися.

Очевидно, тенденції, яким надається першочергова увага з погляду стратегії, впливають на найважливіші джерела конкуренції в галузі, а також і висувають на перший план нові структурні чинники. У виробництві упаковок для аерозолів, наприклад, зараз домінує тенденція до послаблення товарної диференціації, котра посилила вплив покупців, послабила вхідні бар'єри та загострила конкуренцію.

Для прогнозування можливої прибутковості галузі можна скористатися структурним аналізом. У довготривалому плануванні завдання полягає в тому, щоб дослідити кожен чинник конкуренції, спрогнозувати масштаб кожного основного фактора впливу, а потім намалювати комплексну картину потенційної прибутковості галузі.

Результат такого аналізу може істотно відрізнятись від існуючої структури галузі. Наприклад, сьогодні на ринку сонячної енергії діють десятки і, можливо, сотні компаній, жодна з яких не посідає панівного становища. Вхід нескладний, а конкуренти змагаються за те, щоб зробити сонячну енергію найдосконалішим заміном традиційних методів опалення.

Потенціал ринку сонячної енергії значною мірою залежатиме від форми вхідних бар'єрів у майбутньому, поліпшення становища галузі стосовно заміників, граничної інтенсивності конкуренції та впливу покупців і постачальників. Ці характеристики, у свою чергу, зазнаватимуть дії інших факторів, таких як ймовірність запровадження марочної ідентифікації, ступінь впливу технологічних змін на значну економію за рахунок масштабів чи на криву досвіду у виробництві устаткування, розмір граничних капітальних витрат на вхід та кінцевий масштаб фіксованих витрат у виробничому процесі. (Процес структурної еволюції галузі та чинники цієї еволюції детально розглядатимуться у розділі 8).

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Теоретичною базою аналізу галузевої конкуренції можна скористатися у визначенні стратегії диверсифікації. Це допомагає відповісти на надзвичайно складне питання, що виникає у прийнятті рішення про диверсифікацію: "Який потенціал даного ринку?" Ця база може націлити компанію на вхід до перспективної галузі ще до того, як ця перспектива відобразиться в цінах фірм — кандидатів на придбання.

Ця теоретична база також може допомогти ідентифікувати особливо цінні види взаємозв'язків у диверсифікації. Наприклад, взаємовідношення, що дозволяє фірмі подолати вхідні бар'єри через поділені функції чи попередньо існуючі взаємозв'язки з каналами розподілу, може виявитися сприятливою основою для диверсифікації. Усі ці питання детальніше розглядатимуться в розділі 16.

Структурний аналіз і визначення галузі

Значну увагу було зосереджено на визначенні відповідної галузі як на вирішальному кроці у формуванні стратегії конкуренції. Багато авторів, крім того, наголошували на необхідності погляду поверх самого товару — на функцію у визначенні ринку, поверх меж національного ринку — на потенційну міжнародну конкуренцію, та поверх існуючих конкурентів — на ті компанії, що можуть стати конкурентами завтра. Внаслідок такої необхідності належне визначення галузі чи галузей для компанії перетворилося в предмет нескінченних дебатів. Важливим мотивом у цих дебатах є боязнь не помітити прихованих джерел конкуренції, що можуть загрожувати галузі в майбутньому.

Структурний аналіз, у центрі уваги якого стоїть конкуренція в широкому значенні, а не тільки існуючі конкуренти, мусить пом'якшити дебати з приводу того, де проводити межі галузі. Будь-яке визначення галузі значною мірою є вибором того, де провести межі між існуючими товарами і товарами-замінниками, між існуючими фірмами та потенційними конкурентами, між існуючими фірмами і постачальниками та покупцями. Проведення такої межі — це, по суті, питання ступеня, а воно має мало спільного з вибором стратегії.

Проте, коли ці широкомасштабні джерела конкуренції визначено, а їх відносний вплив оцінено, там, де межі фактично проведено, формування стратегії стає більшою чи меншою мірою іррелевантним завданням. Приховані джерела конкуренції, а також ключові виміри її неможливо буде обминути увагою.

Однак визначення галузі — не те ж саме, що визначення місця, де фірма хоче вести конкурентну боротьбу (визначення її ринку). Саме те, що галузь визначається дуже широко, наприклад, не означає, що фірма може чи повинна вести широкомасштабну конкуренцію; як уже зазначалося, можуть існувати значні вигоди в конкуренції у складі групи взаємозв'язаних галузей. Розмежування дефініції галузі і сфери бізнесу, яким хоче займатися фірма, може усунути зайву плутанину у проведенні меж галузі.

ВИКОРИСТАННЯ СТРУКТУРНОГО АНАЛІЗУ

У цьому розділі визначено багато факторів, які можуть мати потенційний вплив на конкуренцію в галузі¹⁰. Не всі вони відіграватимуть важливу роль у якійсь одній галузі. Скоріш, можна скористатися теоретичною основою для швидкого виявлення критичних структурних характеристик, що визначають природу конкуренції в конкретній галузі. Саме тут треба зосередити основну аналітичну і стратегічну увагу.

Розділ 2

ЗАГАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ
КОНКУРЕНЦІЇ

У розділі 1 стратегія конкуренції описується як наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми. Для досягнення цієї мети фірми розробили багато різних підходів, а найкраща стратегія для окремої фірми в остаточному підсумку є унікальна конструкція, що визначається конкретними обставинами. Проте на найвищому рівні ми можемо визначити три внутрішньо узгоджені загальні стратегії (якими можна скористатися поодиночі чи в комплексі) для створення такого надійного становища в довготривалому періоді та подолання конкурентів у галузі. У цьому розділі описано загальні стратегії та досліджено деякі вимоги цих стратегій і ризик, пов'язаний з кожною з них. Мета розділу—розробити деякі попередні концепції, на які можна покластися в подальшому аналізі. В наступних розділах книги багато говоритиметься про переведення цих широкомасштабних загальних стратегій у конкретні типи ситуацій, в яких може опинитися галузь.

Три загальні стратегії

У процесі подолання п'яти чинників конкуренції можна скористатися трьома потенційно успішними загальними стратегічними підходами:

1. найменші сукупні витрати;
2. диференціація;
3. зосередження.

Іноді фірма може успішно дотримуватися кількох підходів як своєї першочергової мети, хоча, як ми побачимо далі, це не завжди можливо. Ефективне упровадження будь-якої з цих загальних стратегій, як правило, вимагає тотального зосередження та підтримувальних організаційних заходів, що розпорощуються у випадку існування більше однієї першочергової мети. Загальні стратегії є під-

¹⁰ У додатку В показано джерела даних про ці фактори.

ходами до успішної боротьби з конкурентами в галузі; у деяких галузях структура означатиме, що всі фірми можуть одержати високі прибутки, тоді як в інших успішне застосування однієї із загальних стратегій може бути необхідним тільки для одержання прийнятної норми віддачі в абсолютному значенні.

НАЙМЕНШІ СУКУПНІ ВИТРАТИ

Перша із стратегій, найпоширеніша в 1970-х роках через популяризацію концепції кривої досвіду, — прагнення досягти мінімуму сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету. Лідерство в цій сфері вимагає наступального створення виробничих потужностей, ефективних за масштабом, енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за накладними витратами, уникання граничних купівельних рахунків та мінімізації витрат у сферах, таких як дослідно-конструкторська діяльність, сервіс, робота торговельного персоналу, реклама тощо. Для досягнення цієї мети необхідна велика частка уваги менеджерів до контролю за витратами. Низькі витрати в порівнянні з конкурентами стають темою, що проходить через усю стратегію, хоча не можна нехтувати й якістю, сервісом та іншими сферами.

Становище низькозатратної компанії дає фірмі прибуток вище середнього в галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає фірму від суперництва конкурентів, оскільки її низькі витрати означають, що вона так само може одержувати прибутки після того, як конкуренти втратили свої прибутки в процесі боротьби. Становище низькозатратної фірми захищає її від впливових покупців, оскільки покупці можуть застосувати свій вплив лише для збивання цін до рівня найбільш ефективного конкурента. Наявність малих витрат гарантує захист від авторитетних постачальників, бо дає можливість гнучкіше впоратися із зростанням цін на ресурси. Фактори, що приводять до становища низькозатратної фірми, як правило, також створюють надійні вхідні бар'єри в показниках економії за рахунок масштабів чи в перевагах за рівнем витрат. Нарешті, це звичайно ставить фірму в сприятливе становище стосовно проблеми заміників порівняно з її конкурентами. Отже, становище низькозатратної фірми захищає її від усіх п'яти чинників конкуренції, оскільки торгування може тільки продовжувати зменшувати прибутки доти, доки не зійде зі сцени останній найсильніший конкурент, і оскільки найсильніші конкуренти першими постраждають під тиском конкуренції.

Досягнення фірмою становища низькозатратної часто вимагає володіння значною часткою ринку чи інших переваг, таких як сприятливий доступ до сировини. Таке становище може також вимагати дизайну товарів, які було б нескладно виробляти, підтримання широкого асортименту споріднених продуктів для розподілу витрат та обслуговування всіх основних груп покупців з метою нарощення обсягу збуту. Водночас впровадження низькозатратної стратегії може потребувати значних попередніх капіталовкладень в устаткування, наступальне ціноутворення і витрати на старті з метою завоювати частку ринку. Велика частка ринку, в свою чергу, може сприяти економії при закупках, що й далі зменшує витрати. При досягненні низькозатратної позиції остання гарантує високі граничні прибутки, які можна заново інвестувати в нове устаткування та сучасні виробничі потужності, щоб досягти найменших витрат. Такі повторні інвестиції можуть бути передумовою досягнення фірмою становища низькозатратної.

Стратегія найменших витрат видається наріжним каменем успіху компанії "Briggs and Stratton" на ринку невеликих бензинових двигунів, де вона володіє 50% акцій світового ринку, та компанії "Lincoln Electric" на ринку електрозварювального обладнання та запчастин. До інших фірм, відомих успішним застосуванням стратегій найменших витрат у кількох сферах бізнесу, належать "Emerson Electric", "Texas Instruments", "Black and Decker" та "Du Pont".

Стратегія найменших витрат може іноді докорінно змінити галузь, в якій історичні підвалини конкуренції склалися зовсім інакше, а конкуренти ні морально, ні економічно не готові вжити заходів, необхідних для мінімізації витрат. Компанія "Harnischfeger", починаючи з 1979 р., вже наполовину реалізувала свій сміливий задум революціонізувати ринок підйомних кранів для нерівної місцевості. Почавши з 15-відсоткової частки ринку, "Harnischfeger" оновила дизайн своїх кранів, скориставшись модульними компонентами, змінами в конфігурації та економією матеріалу, що дало можливість полегшити виробничий процес та поліпшити сервіс. Далі фірма запровадила дільниці вторинного складання та конвейерну складальну лінію, чого в цій галузі ніколи раніше не було. Компанія замовляла комплектуючі частини великими партіями, що дозволяло економити витрати. Все це дало змогу їй пропонувати товар високої якості і при цьому знизити ціни на 15%. Частка ринку "Harnischfeger" швидко зростала до 25% і продовжує збільшуватись. Уїлліс Фішер (Fisher), генеральний менеджер відділу гідравлічного устаткування "Harnischfeger", висловився так:

“Ми ставили за мету створити не найкращу в світі машину, а таку, яка була б нескладна для виробництва і доступна за ціною завдяки низьким витратам на неї”¹.

Конкуренти стверджують, що “Harnischfeger” “купила” свою частку ринку, знижуючи ціни, проте компанія рішуче відкидає ці звинувачення.

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ

Другою загальною стратегією є диференціація продукту чи послуги фірми у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу дизайну чи марки (“Fieldcrest”, що лідирує на ринку рушників та білизни; “Mercedes”— лідер ринку автомобілів), технології “Hyster”— на ринку автотранспорту; “MacIntosh”— на ринку стереокомпонентів; “Coleman”— на ринку туристичного обладнання, сервісу для покупців (“Crown Cork and Seal” на ринку металевих тар, дилерської мережі (“Caterpillar Tractor” на ринку будівельних машин) тощо. В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах. Наприклад, “Caterpillar Tractor” відома не тільки своєю дилерською мережею та широким вибором чудових запчастин, але й надзвичайно високою якістю і довговічністю своїх машин, а всі ці характеристики є вирішальними в будівельній справі, де простої коштують дуже дорого. Слід наголосити, що стратегія диференціації не дозволяє фірмі нехтувати витратами, а точніше, зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою.

Диференціація є надійною стратегією для досягнення віддачі вище середнього рівня в галузі, оскільки вона дає реальну можливість упоратися з п'ятьма чинниками конкуренції, хоча і в інший спосіб, ніж стратегія найменших витрат. Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це знімає необхідність найнижчих витрат. Наслідкова прихильність покупців і необхідність для конкурентів створити власний оригінальний товар породжують вхідні бар'єри. Диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції фірми у переговорах з постачальниками, і вона, очевидно, послаблює вплив покупців, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, а тому не так чутливо реагують на ціну. Нарешті, фірма, що провела самодиференціацію з метою досягти прихильності покупців, позиціонуватиметься краще щодо заміників, аніж її конкуренти.

¹ “Harnischfeger’s Dramatic Pickup in Cranes”, *Business Week*, August 13, 1979.

Проведення диференціації деколи може запобігати захопленню більшої частки ринку. Це часто вимагає атмосфери винятковості, що несумісне з великою часткою ринку. Проте частіше диференціація йтиме урозріз із статусом низькозатратної фірми, якщо діяльність, необхідна для проведення диференціації, обходиться дорого, як, скажімо, широкомасштабна дослідницька робота, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців. Там, де покупці в масштабі ринку визнають першість певної фірми, не всі вони будуть готові чи спроможні сплатити необхідні підвищені ціни (хоча високі ціни часто зустрічаються, наприклад, на ринку устаткування для земляних робіт, де, незважаючи на це, “Caterpillar” користується значною часткою ринку). На інших ринках диференціація може бути несумісною з відносно низькими витратами і відносними цінами конкурентів.

ЗОСЕРЕДЖЕННЯ

Останньою із загальних стратегій є зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку; як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм. Хоча стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження — найкраще обслужити конкретну цільову групу, і при розробці кожної функціональної політики слід завжди пам'ятати це. Стратегія ґрунтується на припущенні, що фірма, таким чином, спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпорозуються. Завдяки цьому фірма досягає диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи чи менших витрат при обслуговуванні даної групи, або одного й другого. Навіть якщо стратегія зосередження не дозволяє зменшити витрати чи досягти диференціації з позиції ринку в цілому, вона все ж досягає однієї з цих цілей чи обох відносно її вузької цільової групи. Різницю між трьома загальними стратегіями проілюстровано на рисунку 2-1.

Фірма, що зосереджує зусилля, крім того, може отримувати прибутки у своїй галузі, вищі середнього рівня. Її зосередженість означає, що фірма або користується становищем низьких затрат, поряд зі своєю стратегічною метою, високою диференціацією товару, або працює в обох цих напрямках. Як ми вже зазначили в контексті найменших витрат і диференціації, такі стратегії забезпечують захист від кожного чинника конкуренції. Для добору цільових ринків, найменш чутливих до заміників, чи тих, де конкуренти найслабші, можна також скористатися стратегією зосередження.

СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА

	Унікальність, як вона сприймається покупцем	Становище низькозатратної фірми	
СТРАТЕГІЧНА МЕТА	У рамках ринку	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	НАЙМЕНШІ СУКУПНІ ВИТРАТИ
	Тільки в конкретному сегменті	ЗОСЕРЕДЖЕННЯ	

Рисунок 2-1. Три загальні стратегії

Наприклад, компанія "Illinois Tool Works" зосередила зусилля на ринку канцтоварів, де вона пропонує скріпки і може проектувати товар для конкретних покупців і отримувати вигоду від перехідних витрат. Хоча більшість покупців не цікавиться такими послугами, все ж деякі користуються ними. Компанія "Fort Howard Paper" спеціалізується на виробництві особливого промислового паперу, не переймаючись запеклими рекламними баталіями та швидким впровадженням нових товарів. Фірма "Porter Paint" зосереджується більше на професійному живописі, ніж на ринку самодіяльних робіт, будуючи свою стратегію навколо обслуговування митців-професіоналів через безплатні послуги, термінову доставку потрібної кількості фарби до робочого місця художника та створення у фірмових магазинах безплатних кафе для професійних художників. Прикладом стратегії зосередження, що дозволяє мінімізувати витрати в обслуговуванні цільового ринку, є компанія "Martin-Brower", третій за розміром дистриб'ютор харчових продуктів у США. "Martin-Brower" скоротила список своїх клієнтів до восьми головних мереж громадського харчування ("fast-food"). Уся стратегія фірми базується на задоволенні спеціалізованих потреб споживачів, що купують вузький асортимент продуктів, на графіку замовлень, пристосованому до потреб клієнтів, розташуванні складів поблизу покупців та неослабному контролю і комп'ютеризації розрахунків. Хоча, працюючи на ринок в цілому, "Martin-Brower" не належить до низькозатратних дистриб'юторів, вона обслуговує свій конкретний

сегмент. Зусилля "Martin-Brower" були винагороджені швидким зростанням прибутковості вище середнього рівня.

Стратегія зосередження завжди передбачає певні обмеження на розмір сукупної частки ринку. Зосередження завжди вимагає вибору між прибутковістю та обсягом збуту. Як і стратегія диференціації, зосередження виключає (або й ні) можливість низьких витрат.

ІНШІ ВИМОГИ ЗАГАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ

Три загальні стратегії відрізняються за вимірами в іншому аспекті, ніж за своїми функціями, про які йшлося вище. Успішне впровадження цих стратегій вимагає різних ресурсів та навичок. Загальні стратегії також передбачають різні організаційні заходи, процедури контролю та системи винахідництва. Тому для досягнення успіху необхідно дотримуватися однієї з цих стратегій як першочергової мети. Нижче ми подаємо деякі поширені характеристики загальних стратегій у цих сферах:

ЗАГАЛЬНА СТРАТЕГІЯ	НЕОБХІДНІ НАВИЧКИ ТА РЕСУРСИ	ЗАГАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВИМОГИ
Найменші сукупні витрати	Необхідні капітальні інвестиції та доступ до капіталу. Навички у виробничому процесі. Інтенсивний контроль за роботою	Суворий контроль за витратами. Регулярні, детальні звіти про наслідки контролю. Стимули, що ґрунтуються на дотриманні чітких кількісних цілей
Диференціація	Сильні маркетингові спроможності. Конструювання товару. Творчі здібності. Великі здатності у сфері фундаментальних досліджень. Корпоративна репутація високої якості чи технологічного лідерства. Довгострокові традиції в галузі чи унікальна комбінація навичок, узятих з інших сфер бізнесу. Надійне співробітництво з каналами розподілу	Чітка координація функцій у дослідно-конструкторській роботі, створення товару та маркетинг. Суб'єктивні критерії та стимули замість кількісних показників. Схильність приваблювати висококваліфіковану працю, науковців або творчих осіб
Зосередження	Комбінація вищезазначених політик, спрямована на досягнення конкретної стратегічної мети	Комбінація вищезазначених політик, спрямована на досягнення конкретної стратегічної мети

Загальні стратегії можуть, крім того, потребувати різних стилів лідерства і можуть реалізовуватися в умовах різних корпоративних культур та різній атмосфері. У їх реалізації братимуть участь різні особи.

Фірми, що “загрузли” на півдорозі

Ці три загальні стратегії є альтернативними, активними підходами до розв'язання проблеми конкурентних чинників. Протилежним випадком є фірма, неспроможна виробити свою стратегію принаймні в одному з трьох вимірів, — фірма, що “загрузла” на півдорозі, — така фірма знаходиться в дуже несприятливій стратегічній ситуації. Такій компанії бракує частки ринку, капіталовкладень та рішучості у зменшенні своїх витрат, широкомасштабної диференціації, що позбавила б необхідності зменшення витрат, або зосередження з метою створення диференціації чи мінімізації витрат в обмеженій сфері.

Фірмі, що “загрузла” на півдорозі, практично гарантовано низьку прибутковість. Вона або втрачає оптових покупців, які вимагають знижених цін, або мусить втрачати свої прибутки, намагаючись перехопити ініціативу у низькозатратних фірм. Разом з тим фірма втрачає високоприбутковий бізнес — “вершки” — на користь тих фірм, які зосереджуються на цілях, що дають найвищі прибутки, або ж досягли тотальної диференціації. Фірма, що “загрузла” на півдорозі, крім того, ймовірно, страждатиме від нечітко сформованої корпоративної культури та суперечливого набору організаційних установок та системи мотивації.

Компанію “Clark Equipment” цілком можна вважати такою, що “загрузла” на півдорозі на ринку автотранспорту, де вона володіє найбільшою часткою ринку у США та за кордоном. Два японські виробники, “Toyota” і “Komatsu”, озброїлися стратегіями обслуговування лише тих сегментів ринку, що дають найбільші прибутки, мінімізовані виробничі витрати і де ціни дуже низькі. Вони, крім того, користаються нижчими, ніж світові, цінами на сталь у Японії, які повністю компенсують транспортні витрати. Найбільша частка ринку “Clark Equipment” (18%; 33% у Сполучених Штатах) не гарантує компанії чітко виражених найменших витрат через широту її товарного асортименту і відсутність орієнтації на зменшення витрат. Проте навіть за широкого асортименту і недостатньої уваги до технологічних інновацій “Clark” не змогла завоювати авторитету в сфері технології та рівня товарної диференціації фірми “Hyster”, яка зосередила зусилля на виробництві більших автотранспортувачів та витратила великі кошти на дослідно-конструкторські роботи. Тому прибутки “Clark” виявилися значно нижчими, ніж у компанії “Hyster”, і “Clark” втрачає свої позиції.

Фірма, що “загрузла” на півдорозі, має прийняти фундаментальне стратегічне рішення. Вона мусить або вжити заходів, щоб звести до мінімуму витрати, чи принаймні витратити не більше, ніж інші (а це звичайно вимагає активних капіталовкладень в модернізацію товару чи придбання частки ринку), або має орієнтуватися на конкретний цільовий ринок (зосередження), або ж створити унікальний товар (диференціація). Два останні варіанти, можливо, вимагатимуть зменшення частки ринку і навіть за абсолютним обсягом збуту. Вибір між цими варіантами обов'язково ґрунтується на можливостях та обмеженнях фірми. Умовами успішної реалізації кожної з загальних стратегій, як уже зазначалося, є наявність різних ресурсів, зміцнення позицій фірми, організаційні зміни та стиль керівництва. Фірма рідко може відповідати усім трьом вимогам.

Фірмі, що “загрузла” на півдорозі, звичайно потрібен час і значні зусилля, щоб виплутатися з такого загрозливого становища. Однак, здається, для фірм у скрутному становищі характерна тенденція тривалий час кидатися від однієї стратегії до другої. За умови потенційної непослідовності у дотриманні цих трьох стратегій такий підхід майже завжди приречений на невдачу.

Ці концепції передбачають певні можливі взаємозв'язки між часткою ринку та прибутковістю. У деяких галузях проблема зупинки на півдорозі може означати, що менші (зосереджені чи диференційовані) та найбільші (з мінімальними витратами) фірми є найприбутковішими, а фірми середніх розмірів звичайно мають найменші прибутки. Це означає U-подібний взаємозв'язок між прибутковістю і часткою ринку, як показано на рисунку 2-2. Взаємозв'язок на цьому рисунку зберігається на ринку фракційних електричних двигунів. Тут компанії “General Electric” і “Emerson” мають значні частки ринку і стабільно низькі витрати, а перша, крім того, добре відома своїми досягненнями в технології. Вважається, що обидві компанії одержують великі прибутки від виробництва двигунів. Фірми “Baldor” і “Gould” (“Century”) взяли на озброєння стратегії зосередження, причому “Baldor” орієнтується на канали розподілу, а “Gould” — на конкретний сегмент ринку. Прибутковість обох компаній теж вважається доброю. Проміжне становище посідає компанія “Franklin”, яка не мінімізує витрати і не зосереджує зусиль. Вважають, що якістю своїх двигунів “Franklin” поступається двом шойно названим фірмам. Такого U-подібного взаємозв'язку, очевидно, дотримуються в автомобільній галузі з глобальних позицій, де фірми, такі як “General Motors” (малі витрати) та “Mercedes” (диференціація) одержують найбільші прибутки. Компаніям “Chrysler”, “British Leyland” і “Fiat” бракує мінімізації витрат, диференціації або зосередження — вони “загрузли” на половині шляху.

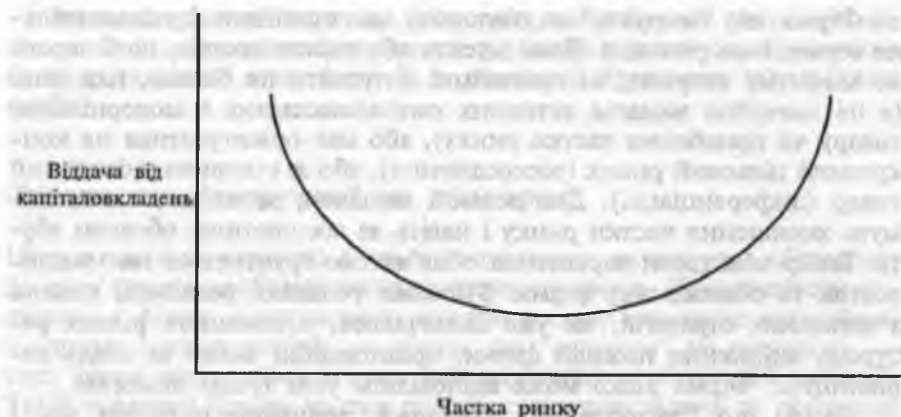


Рисунок 2-2

Проте U-подібний взаємозв'язок, показаний на рисунку 2-2, спостерігається не завжди. У деяких галузях не існує можливостей для зосередження чи диференціації — залишається тільки мінімізувати витрати, і це справедливо для багатьох оптових закупок товарів. На інших ринках обсяг витрат відіграє порівняно незначну роль внаслідок характеристик покупця і товару. У таких галузях часто існує зворотний взаємозв'язок між часткою ринку та прибутковістю. Ще в інших галузях конкуренція є настільки інтенсивною, що єдиний спосіб досягти прибутків вище середніх — зосередження чи диференціація, — що видається правильним у сталеливарній галузі США. Нарешті, позиція найменших сукупних витрат може виявитися несумісною з диференціацією чи зосередженням або ж мінімуму витрат можна досягти і не маючи великої частки ринку. Наприклад, стосовно комплексних комбінацій, які можуть бути зразком, "Hyster" посідає друге місце на ринку автотранспорту, проте одержує більші, ніж інші, менші виробники ("Allis-Chalmers", "Eaton") прибутки в цій галузі. Ці компанії не мають достатньої частки ринку, щоб досягти мінімуму витрат або достатньої товарної диференціації, щоб компенсувати свої витрати.

Не існує *єдиного взаємозв'язку* між прибутковістю і часткою ринку, якщо тільки ринок не визначається таким чином, щоб зосереджені чи диференційовані фірми одержували великі частки ринку в деяких вузько визначених галузях, а галузеві дефініції фірм з найменшими витратами залишаються широкими (вони повинні бути такими, оскільки лідери з мінімумом витрат часто не мають найбільшої частки на кожному другорядному ринку). Навіть зміщення галузевої дефініції не може пояснити високих прибутків

фірм, які досягли диференціації в масштабах цілого ринку і володіють ринковими частками, меншими, ніж лідер.

Проте більше значення має той факт, що різні погляди різних фірм на визначення галузі вимагають відповіді на питання: яка з трьох загальних стратегій є оптимальною для фірми? Вибір залежить від стратегії, що найкраще відповідає сильним сторонам фірми, а також найменш вразлива для конкурентів. Принципи структурного аналізу повинні показати цей вибір, а також дозволити аналітикові пояснити чи передбачити взаємозв'язок між часткою ринку і прибутковістю в будь-якій конкретній галузі. Це питання далі досліджуватиметься в розділі 7, де структурний аналіз буде поглиблено з метою розгляду різних позицій фірм у рамках певної галузі.

Ризик у виборі загальної стратегії

Переважно при виборі загальних стратегій існує два види ризику: перший — нездатність вибрати певну стратегію чи дотримуватися її; другий — заради здобуття стратегічної переваги відстати від еволюції в галузі. Більш вузько, всі три стратегії ґрунтуються на створенні різноманітних видів захисту від чинників конкуренції, і не дивно, що вони включають різні види ризику. Важливо виявити ці види ризику, щоб допомогти фірмі зробити вибір з-поміж трьох альтернатив.

РИЗИК, ПОВ'ЯЗАНИЙ З НАЙМЕНШИМИ СУКУПНИМИ ВИТРАТАМИ

Стратегія мінімуму витрат накладає суворі випробування на фірму, що прагне утримати свої позиції, а це означає реінвестування в сучасне устаткування, рішучу заміну застарілих активів, уникання розширення товарного асортименту та готовність до вдосконалення технології. Зменшення витрат із сукупним обсягом виробництва ніколи не відбувається автоматично, як без постійної уваги ніколи не можна досягти всієї можливої економії за рахунок масштабів.

Стратегія мінімуму витрат є вразливою до ризику покладання на масштаби виробництва чи досвід як вхідні бар'єри. Певний ступінь ризику криють у собі:

- технологічна зміна, що зводить нанівець попередні інвестиції чи досвід;
- використання стратегії мінімуму витрат новачками галузі чи наступниками шляхом імітації або завдяки їх спроможності інвестувати у відповідні виробничі потужності;

- нездатність побачити необхідність змін у товарі чи комплексі маркетингу через зосередження уваги на рівні витрат;
- знецінення витрачених коштів, що послаблює спроможність фірми підтримувати достатню різницю рівня цін, щоб переважити марочний імідж конкурентів або інші підходи до диференціації.

Класичним прикладом ризику стратегії мінімізації витрат є випадок з "Ford Motor Company" в 1920 р. Ця компанія досягла небувалого лідерства по мінімізації витрат завдяки обмеженню кількості моделей та видів, наступальній вертикальній інтеграції, високоавтоматизованому виробничому процесові та суворому обмеженню витрат через нагромадження досвіду. Досвід накопичувався, оскільки компанія неохоче йшла на створення нових моделей. Однак із зростанням доходів багатьох покупців, що вже мали автомобілі, підшукували другу машину, а тому ринок повернувся до таких речей, як стиль машини, модифікації товару, комфорт, моделі з закритим, а не відкритим верхом. Покупці готові були платити вищу ціну за такі характеристики. На ці запити пропозицією цілого ряду нових моделей відгукнулася "General Motors". "Фордові" довелося витратити величезні кошти на перехід до нової стратегії, оскільки компанія багато інвестувала в мінімізацію витрат на виробництво застарілої моделі.

Іншим прикладом ризикованості мінімізації витрат як єдиної стратегії є поведінка фірми "Sharp" на ринку побутової електроніки. "Sharp", котра довго дотримувалася стратегії мінімізації витрат, була змушена розпочати наступальну кампанію щодо створення образу марки. Спроможність фірми успішно збити ціни на продукцію "Sony" і "Panasonic" було підірвано зростанням витрат та антидемпінговим законодавством США, а її стратегічна позиція послабилася концентрацією виключно на мінімізації витрат.

РИЗИК ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

Диференціація також має певний ризик:

- різниця цін між низькозатратними конкурентами та диференційованою фірмою виявляється надто великою для диференціації з метою підтримки марочної прихильності покупців. Покупці, отже, жертвують деякими характеристиками, послугами чи іміджем, які пропонує диференційована фірма з метою заощадження на витратах;
- потреба покупців у чинникові диференціації послаблюється. Це може статися з нагромадженням досвіду покупців;

- наслідування звужує диференціацію, як вона сприймається покупцями, а це часто трапляється при старінні галузі.

Перший вид ризику настільки важливий, що на ньому варто зупинитися довше. Фірма може досягти диференціації, проте остання підтримуватиметься лише у вигляді різниці цін. Так, якщо диференційована фірма внаслідок технологічних змін або простої недбалості залишається далеко позаду, фірма з низькими витратами може скористатися з цього для наступу. Наприклад, "Kawasaki" та інші японські виробники мотоциклів змогли успішно атакувати диференційовані компанії, такі як "Harley-Davidson" і "Triumph", на ринку великих мотоциклів, пропонуючи покупцям товар із ціною знизкою.

РИЗИК ЗОСЕРЕДЖЕННЯ

Стратегія зосередження приховує такі види ризику:

- різниця у витратах широкомасштабних конкурентів та зосереджених фірм збільшується, щоб усунути переваги обслуговування вузького цільового ринку або зрівноважити диференціацію, досягнуту стратегією зосередження;
- відмінності між бажаними товарами чи послугами, що пропонуються стратегічному сегментові і ринкові в цілому, стираються;
- конкуренти знаходять свої сегменти на стратегічному ринку фірми-зосереджувача і перевершують останню.

ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНЦІЇ

Стратегія конкуренції передбачає позиціонування на ринку для максимального використання ознак, що відрізняють фірму від її конкурентів. Звідси випливає, що центральним аспектом у формулюванні стратегії є ретельний аналіз конкуренції. Мета цього аналізу — зрозуміти природу ймовірних змін у стратегії кожного конкурента та успіх цих змін, ймовірну реакцію кожного конкурента на комплекс здійснених стратегічних ходів інших фірм, на сукупність змін у галузі та ширші зміни в зовнішньому середовищі. Глибокий аналіз конкуренції є необхідним для відповіді на такі питання: “З ким ми змагатимемося в цій галузі і якою буде послідовність ходів?”, “Що криється за стратегічним ходом конкурента і наскільки серйозно слід нам поставитися до нього?” та “Яких сфер нам слід уникати через бурхливу чи відчайдушну реакцію конкурента?”

Незважаючи на чітку потребу в глибокому аналізі конкуренції при формулюванні стратегії, подібний аналіз на практиці іноді проводиться нечітко або незрозуміло. У голові менеджера можуть виникати такі небезпечні думки щодо конкурентів: “Діяльність конкурентів не піддається систематичному аналізу”, “Ми знаємо все про наших конкурентів, оскільки змагаємося з ними щодня”. Жодна з цих думок загалом не відповідає дійсності. Ще одна складність: поглиблений аналіз конкуренції вимагає значного обсягу інформації, яку неможливо отримати без важкої праці. Більшість компаній не займається систематичним збором інформації про конкурентів, а діє на основі неофіційних вражень, припущень та інтуїції, керуючись випадковими даними, які кожен менеджер отримує про своїх конкурентів. Однак нестача ґрунтовної інформації не дає змоги провести глибокий аналіз конкуренції.

Є чотири діагностичні компоненти аналізу конкуренції (див. схему 3-1): майбутні *цілі*, поточна *стратегія*, *припущення* та *можливості*¹. Розуміння цих чотирьох компонентів дозволить передба-

¹ Хоча ми переважно розглядаємо майбутні цілі як частину стратегії, в аналізі конкуренції корисно розмежовувати цілі та поточну стратегію.

чити характер реакції конкурента, що виділено як ключовий пункт на схемі 3-1. Більшість компаній розробляють принаймні інтуїтивне відчуття поточних стратегій та сильних і слабких місць своїх конкурентів (як показано в правій частині схеми 3-1). Значно менше уваги приділяється лівій частині, тобто розумінню фактичного стимулятора поведінки конкурента — його майбутніх цілей та його припущень стосовно свого власного становища і характеру галузі. Ці рушійні фактори набагато важче простежити, ніж фактичну поведінку конкурента, хоча вони часто визначають його поведінку в майбутньому.

У цьому розділі подано загальну основу для аналізу конкуренції, який буде розширено або збагачено в наступних розділах. Кожний компонент аналізу конкуренції на схемі 3-1 розглядатиметься в наступних підрозділах при допомозі переліку питань, які можна поставити про конкурентів, причому дещо більший наголос ставитиметься на діагностуванні цілей та припущень конкурентів. У цих складніших сферах важливо піднятися вище звичайної категоризації і запропонувати певну методику і способи визначення того, якими фактично є цілі та припущення конкурента. Обговоривши кожен компонент аналізу конкуренції, ми розглянемо, як можна додати ці компоненти разом, щоб відповісти на питання, поставлені на схемі 3-1. Нарешті, розуміючи важливість володіння інформацією при аналізі конкуренції, коротко обговоримо деякі концепції збору та аналізу даних.

Хоча загальна схема та питання, подані тут, стосуються конкурентів, вони можуть служити основою і для самоаналізу. Ці ж концепції забезпечують компанію базою для перевірки власного становища в зовнішньому оточенні. Більше того, таке тестування допоможе компанії зрозуміти, які висновки *можуть зробити з цього її конкуренти*. Це є частиною глибокого аналізу конкуренції, оскільки такі висновки формують припущення, а звідси й поведінку конкурента, і є вирішальними при здійсненні конкурентних ходів.

Компоненти аналізу конкуренції

Перед обговоренням кожного компонента аналізу конкуренції важливо визначити, яких саме конкурентів ми маємо на увазі. Мабуть, треба аналізувати всіх значних *існуючих конкурентів*. Однак деколи важливо згадати й *потенційних конкурентів*, які можуть вийти на сцену. Прогнозування дій потенційних конкурентів є нелегкою справою, проте їх часто можна поділити на такі групи:



Схема 3-1. Компоненти аналізу конкуренції

- фірми, які не увійшли до галузі, але можуть досить легко подолати вхідні бар'єри;
- фірми, для яких перебування в галузі створює очевидну синергію;
- фірми, для яких конкуренція в галузі є очевидним продовженням корпоративної стратегії;
- покупці або постачальники, що можуть інтегруватися вертикально чи горизонтально.

Корисно також спробувати передбачити ймовірні випадки злиття або придбання чи то серед існуючих конкурентів, чи серед новачків, що входять до ринку. Злиття може миттєво зробити слабого конкурента відомою компанією або зміцнити позиції й без того грізного суперника. Прогнозування щодо придбання фірм робиться за тією ж схемою, що й прогнозування стосовно потенційних конкурентів. Прогнозування цілей придбання в рамках галузі може ба-

зватися на відносинах володіння, здатності встигати за майбутніми змінами в галузі та, окрім іншого, потенційній привабливості як основи діяльності в даній галузі.

МАЙБУТНІ ЦІЛІ

Діагностування цілей конкурентів (а також способу досягнення ними цих цілей), тобто перший компонент аналізу конкуренції, є важливим з багатьох причин. Знання цілей дозволить передбачити задоволення чи незадоволення кожного конкурента своїм становищем та результатами фінансової діяльності і, отже, те, наскільки ймовірно є зміна конкурентом своєї стратегії та сили реакції на зовнішні чинники (наприклад, діловий цикл) і на ходи інших фірм. Наприклад, фірма, що надає великого значення стабільному зростанню збуту, може реагувати на спад ділової активності або на зростання частки ринку іншої компанії інакше, ніж фірма, яку передусім цікавить збереження норми прибутку від капіталовкладень.

Знання цілей конкурента, крім того, допоможе передбачити його реакцію на зміни в стратегії. Деякі стратегічні зміни загрожуватимуть конкурентові більше, ніж інші, за наявності цілей корпоративного керівництва і тиску з його боку. Такий ступінь загрози впливатиме на ймовірність відсічі. Нарешті, діагностування цілей конкурента допомагає інтерпретувати серйозність ініціатив останнього. Стратегічний хід конкурента, який переслідує одну з своїх головних цілей або прагне відновити рух до ключової мети, не випадковий. Так само діагностування його цілей допоможе визначити, чи корпоративне керівництво серйозно підтримуватиме ініціативу одного з виробничих підрозділів, чи поверне зворотний удар цього підрозділу проти ходів конкурентів.

Хоча найчастіше увага спрямовується на фінансові цілі, загальне діагностування цілей конкурента, як правило, включатиме набагато більше якісних чинників, наприклад, цілі в показниках ринкового лідерства, технологічне становище, соціальну діяльність тощо. Діагностування цілей слід також проводити на багатьох рівнях керівництва. Існують цілі корпоративного масштабу, цілі виробничого підрозділу і навіть цілі, які неможливо сформулювати для окремих функціональних сфер та ведучих менеджерів. Цілі вищих рівнів відіграють певну роль у формулюванні цілей нижчих підрозділів, проте не визначають їх повністю.

Подані нижче діагностичні питання допомагають визначити сьогоднішні та майбутні цілі конкурента. Ми почнемо з розгляду виробничої одиниці чи підрозділу, який у певних випадках входить до складу цілої корпоративної компанії-конкурента. Далі ми роз-

глянемо вплив корпоративного керівництва на майбутні цілі виробничого підрозділу диверсифікованої компанії.

Цілі виробничого підрозділу

1. Якими є декларовані та недекларовані *фінансові цілі* конкурента? Яким чином конкурент робить вибір з-поміж альтернатив, неминучих у визначенні цілей, як, наприклад, вибір між довготривалою та нетривалою діяльністю? Між прибутками та збільшенням виручки? Між зростанням фірми та здатністю регулярно виплачувати дивіденди?

2. Як конкурент *ставиться до ризику*? Якщо фінансові цілі найчастіше зводяться до прибутковості, становища на ринку (частки ринку), темпів росту та бажаного рівня ризику, як конкурент збалансовує ці чинники?

3. Чи має конкурент економічні або неекономічні організаційні *цінності чи переваги*, що поділяються всіма чи лише старшим керівництвом і мають великий вплив на його цілі? Чи прагне конкурент стати ринковим лідером (як "Texas Instruments"), діячем галузі ("Coca-Cola"), фірмою-одинаком або лідером у технології? Чи відповідає традиціям або історії фірми наслідування конкретної стратегії чи функціональної політики, що перетворилося в мету фірми? Чи має фірма стійкі погляди на дизайн або якість товару? Чи має вона уподобання щодо місця розташування?

4. Якою є *організаційна структура* конкурента (функціональна структура, наявність чи відсутність менеджерів товарних підрозділів, окремих лабораторій для дослідно-конструкторської діяльності тощо)? Як структура фірми розподіляє відповідальність та владу в таких ключових питаннях, як розподіл ресурсів, ціноутворення та зміни в товарі? Організаційна структура фірми-конкурента дає певне уявлення про відносний статус різних функціональних сфер та координацію і наголос, що видаються особливо важливими. Наприклад, якщо відділ збуту очолюється старшим віце-президентом, який безпосередньо підзвітний президентові, це свідчить, що збут має більший вплив, ніж виробництво, якщо воно очолюється директором, підзвітним старшому віце-президентові. Розподіл відповідальності за прийняття рішень є ключем до перспектив, які керівна верхівка покладає на них.

5. Якими є системи *контролю та стимулювання*? Яку платню отримують службовці фірми-конкурента? Чи володіють менеджери акціями компанії? Скільки платять торговельному персоналові? Чи застосовується система відкладеної компенсації? Якими показниками регулярно вимірюється діяльність фірми? Як часто? Всі ці речі, які хоча іноді й важко розпізнати, дають важливе уявлення про те,

що конкурент вважає найважливішим, і про те, як менеджери конкуруючої фірми реагуватимуть на події.

6. Яка *система обліку* і які звичаї існують у фірмі? Наскільки ціняться конкурентом складські запаси? Як конкурент розподіляє витрати? Як враховує інфляцію? Подібні питання, що стосуються облікової політики, можуть істотно вплинути на сприйняття конкурентом власної роботи, своїх витрат, способу ціноутворення тощо.

7. Які *менеджери* представляють керівництво компанії, зокрема, хто є президентом фірми? Яка їхня біографія та досвід²? Котрі з молодших службовців отримують платню за своїми заслугами і якою є їхня позиція? Чи не сигналізують попередні місця роботи сьогоднішніх працівників про напрямок, який компанія може обрати? Компанія "Vic Pen", наприклад, наймала на роботу працівників лише з-за меж галузі, оскільки, на її думку, треба вдаватися до нетрадиційних стратегій. Чи не загрожує конкурентові вихід з галузі?

8. Наскільки очевидно є *одностайність* серед керівництва фірми щодо майбутніх напрямків роботи? Чи не переслідують різні групи менеджерів різні цілі? Якщо так, то при зміні керівництва компанією це може призвести до раптових змін у стратегії. І, навпаки, одностайність може привести до стабільності і навіть упертості в несприятливих умовах.

9. Який склад *правління* компанії? Чи входить до нього достатня кількість сторонніх осіб, що можуть критично оцінити роботу? Якими є ці особи, що вони собою являють і яке мають відношення до компанії? Як вони керують власними фірмами і чий інтереси вони представляють (банкірів, юристів)? Склад правління може дати уявлення про орієнтацію компанії, ставлення її до ризику і навіть улюблені підходи до стратегії.

10. Які *контрактні зобов'язання* можуть обмежувати альтернативи конкурента? Чи існують якісь боргові зобов'язання, які б обмежували перелік цілей компанії? Чи існують обмеження, накладені ліцензуванням або угодою про спільне виробництво?

11. Чи існують певні *регулятивні, антитрестові або інші обмеження суспільства чи уряду* на діяльність фірми, що впливатимуть на такі речі, як реакція на ходи меншого конкурента або ймовірність того, що конкурент прагнучиме більшої частки ринку? Чи мав конкурент якісь проблеми з антитрестівським законодавством у минулому? З яких причин? Чи входила ця компанія у якісь змови? Такі обмеження чи навіть історія фірми можуть настільки вплинути на фірму, що це зумовлює реакцію на стратегічні події, якщо тільки

² Деякі потенційно важливі питання біографічних даних та досвіду менеджерів обговорюються нижче.

не загрожує певним істотним елементам її бізнесу. Перша спроба лідера галузі захопити незначну частку ринку може, наприклад, одержати підтримку внаслідок подібних обмежень.

Корпоративне керівництво та цілі виробничого підрозділу

Якщо конкурент є підрозділом великої компанії, його корпоративне керівництво, очевидно, накладатиме обмеження або певні вимоги на цей підрозділ, які, найімовірніше, визначатимуть його поведінку. На додаток до щойно обговорених питань слід визначити таке:

1. Які поточні *результати* (зростання збуту, норма прибутку тощо) *керівництва компанії*? Це перше питання дає уявлення про цілі корпоративного керівництва, які можна перекласти на мову цілей завоювання частки ринку, ціноутворення, вимоги впроваджувати нові товари тощо, які корпорація ставить перед своїм виробничим підрозділом. Підрозділ, що працює гірше, ніж фірма в цілому, звичайно відчуває тиск з боку керівництва. Підрозділ компанії, який стабільно поліпшує фінансове становище фірми, навряд чи створить загрозу останній.

2. Які *загальні цілі корпоративної компанії*? У світлі цього, якими є вимоги корпоративного керівництва до свого підрозділу?

3. Якого *стратегічного значення* надає корпоративне керівництво конкретному виробничому підрозділу в показниках загальної корпоративної стратегії? Чи розглядає корпорація цей бізнес як "основний" чи такий, що перебуває на периферії її діяльності? Які види діяльності підрозділу відповідають "портфелю" корпоративного керівництва? Чи розглядається цей бізнес як перспективна сфера і як шлях до майбутнього корпорації, чи його вважають зрілою і стабільною сферою та джерелом прибутків? Стратегічна значущість виробничого підрозділу матиме основний вплив на цілі, на які його було запрограмовано, а оцінка стратегічної значущості розглядатиметься нами нижче.

4. Чому корпоративна компанія *почала займатися цією діяльністю* (через надлишкові виробничі потужності, необхідність вертикальної інтеграції, щоб скористатися каналами розподілу, щоб посилити маркетингове становище)? Відповідь на ці питання допоможе заглянути далі в ті сфери, де корпоративна компанія розглядає прибутки від такої діяльності та можливий тиск, який корпорація чинитиме на стратегічне становище підрозділу і його поведінку.

5. Який *економічний взаємозв'язок* між підрозділом та іншими підрозділами у стратегічному портфелі корпорації (вертикальна інтеграція, доповнення інших сфер бізнесу, частка у дослідно-конструкторській діяльності)? Що означає такий взаємозв'язок для спе-

ціальних вимог, які корпорація може поставити перед підрозділом порівняно зі статусом такого підрозділу як незалежної компанії? Розподіл виробничих потужностей, наприклад, може означати, що від підрозділу вимагають компенсувати накладні витрати чи поглинути надлишкові виробничі потужності паралельних підрозділів. Або ж, якщо підрозділ є додатком іншого підрозділу корпорації, корпоративне керівництво може вирішити здобувати прибутки десьінде. Взаємозв'язки з іншими підрозділами компанії можуть також означати перехресні субсидії в тому чи іншому напрямку.

6. Які *цінності або традиції* керівного складу компанії? Чи прагне керівництво технологічного лідерства у всіх сферах бізнесу? Чи прагне воно такого рівня виробництва та звільнення робітників, щоб реалізувати корпоративну політику всупереч волі профспілок³? Подібні корпоративні цінності та традиції, як правило, матимуть вплив на виробничий підрозділ.

7. Чи існує *загальна стратегія*, якою керівництво корпорації скористалося в кількох сферах бізнесу і, можливо, скористається нею і в майбутньому? Наприклад, компанія "Vis Rep" застосувала стратегію низьких цін, стандартизованих, багаторазових товарів, що виробляються великими партіями. Збутові цих товарів сприяє інтенсивна реклама, що допомагає фірмі конкурувати у сфері письмового приладдя, запальничок, колготок та лез для гоління. "Naynes Corporation" щойно намагається упроваджувати стратегію компанії "L'eggs" у виробництві колготок у такі різні сфери, як виробництво косметики, чоловічої білизни та шкарпеток.

8. Які *цілі збуту, перешкоди прибутковості від інвестицій та обмеження на капітал* можуть ставитися перед підрозділом-конкурентом, якщо ми знаємо *діяльність і потреби решти підрозділів*? Чи зможе цей підрозділ у рамках корпоративної організації успішно конкурувати з іншими підрозділами, знаючи їхню діяльність та цілі корпоративного керівництва? Чи є підрозділ фактично або потенційно достатньо великим, щоб завоювати увагу та підтримку корпоративного керівництва, чи, можливо, йому доведеться виживати самостійно без належної уваги з боку менеджменту компанії? Які вимоги капітальних інвестицій з боку інших підрозділів компанії? Скільки коштів дистанється підрозділу за умови, що йому відомі пріоритети корпоративного керівництва щодо різних підрозділів та кошти, які залишаються після сплати дивідендів?

9. Які *диверсифікаційні плани* корпоративного керівництва? Чи планує корпорація диверсифікувати в інших сферах, що споживатимуть капітал або даватимуть уявлення про довготермінові вимоги,

³ Політика звільнення зайвих робітників, наприклад, означатиме спорудження великих складів у періоди спаду торгового обороту і, можливо, готовність пожертвувати часткою ринку в періоди зростання. Такою політикою користуються в багатьох головних американських корпораціях.

які ставитимуться перед підрозділом? Чи має намір корпоративне керівництво підтримувати підрозділ, який постане перед можливістю синергії? Наприклад, компанія "Reynolds" нещодавно купила фірму "Del Monte", що має значно прискорити збут харчових продуктів "Reynolds" завдяки системі розподілу "Del Monte".

10. Який натяк може містити *організаційна структура* керівництва корпорації-конкурента щодо відносного становища, позиції та цілей підрозділу в очах корпоративного керівництва? Чи звітується підрозділ безпосередньо перед президентом або віце-президентом, чи, може, він є незначною частиною великої організації? Кого призначили відповідальним — новачка чи менеджера з великим досвідом роботи? Організаційні взаємозв'язки також дають розгадку щодо фактичної або ймовірної стратегії конкурента. Наприклад, якщо декілька підрозділів, що виробляють електротовари, згруповані під загальним керівництвом одного менеджера, то, ймовірніше, вони не будуть незалежними підрозділами, а керуватимуться однією стратегією, особливо якщо керівна особа є менеджером усієї групи. Важливо зазначити, що дані про взаємозв'язки фірми-конкурента слід доповнювати іншою інформацією аж до остаточної певності, оскільки організаційні взаємовідносини можуть мати лише косметичний характер.

11. Як *контролюється та оплачується* робота менеджерів підрозділів у загальній корпоративній структурі? Яка частота перевірок? Який розмір премії щодо платні? На основі чого виплачується премія? Чи володіють акціями фірми її працівники? Відповіді на ці питання безпосередньо пов'язані з цілями та поведінкою підрозділів.

12. Яка категорія *службовців* винагороджується корпоративною верхівкою, а отже, на які види стратегічної поведінки корпоративна верхівка і менеджери підрозділів звертають особливу увагу? Яка середня плінність керівних працівників у межах корпорації? Відповідь на це питання може дати певне уявлення про часові горизонти та спосіб, у який конкуренти збалансовують ризиковані стратегії з більш безпечними.

13. *Звідки набирає спеціалістів* корпоративна верхівка? Чи набираються спеціалісти з внутрішніх резервів (а це означає, що фірма й далі дотримуватиметься старої стратегії), чи з-за меж підрозділу або навіть з-за меж компанії? З якого функціонального підрозділу прибув сьогоднішній генеральний менеджер (а це свідчитиме про наголос на певній стратегії, який прагне поставити керівна верхівка)?

14. Чи корпорація в цілому вразлива до антитрестівських, регуляторних або інших суспільних заходів, які можуть вплинути на діяльність виробничого підрозділу?

15. Чи існують якісь *емоційні зв'язки* між корпоративною верхівкою або конкретними керівними особами та підрозділом? Чи є

підрозділ одним з найстаріших у компанії? Чи працюють на керівних посадах корпорації колишні відповідальні працівники підрозділу? Яке рішення свого часу прийняла корпоративна верхівка щодо підрозділу — придбати чи створити його? Чи починалася реалізація певних програм або кроків підрозділу під керівництвом цього менеджера? Такі взаємозв'язки можуть сигналізувати, що підрозділові надаватиметься непропорційно велика увага та підтримка. Вони також можуть свідчити про існування вхідних бар'єрів⁴.

Аналіз портфеля та цілі конкурента

Якщо конкурент є складовою частиною диверсифікованої компанії, аналіз усіх підрозділів корпорації може виявитися корисною справою, яка допоможе відповісти на деякі щойно поставлені питання. Можна скористатися всім діапазоном наявних методик аналізу ділового портфеля, щоб відповісти на питання про потреби, які, на думку корпоративної верхівки, задовольняє підрозділ⁵. Найкраща методика аналізу портфеля конкурента є тією, якою користується сам конкурент.

- Які критерії використовуються для класифікації підрозділів корпорації, якщо застосовується класифікаційна схема? Яким чином класифікується кожен підрозділ?
- На які підрозділи робиться розрахунок як на "дійних корів" (джерела готівки. — Прим. перекл.)?
- Які підрозділи є кандидатами на отримання інвестицій з урахуванням їхнього місця в корпоративному портфелі?
- Які з підрозділів вживають заходів по захисту інших основних підрозділів?
- Які підрозділи є найперспективнішими сферами для інвестування коштів та завоювання ринкових позицій?
- Які підрозділи служать "підіймальною силою" в портфелі? У таких підрозділах зміни діяльності матимуть істотний вплив на діяльність корпорації в цілому у показниках стабільності, доходів, готівкового потоку, зростання збуту або витрат. Такі підрозділи користуватимуться енергійною підтримкою.

Аналіз портфеля корпорації дасть уявлення про те, якими будуть цілі підрозділу; наскільки вперто він відстоюватиме свої позиції та підтримуватиме діяльність у таких показниках, як прибуток від ін-

⁴ Проблема вхідних бар'єрів розглядається в розділах 1 та 12.

⁵ В додатку А коротко розглядаються деякі з підходів, що звичайно розглядаються компаніями сьогодні з метою класифікації їх портфеля.

вестицій, частка ринку, потік готівки тощо; а також, чи прагнутиме підрозділ змінити своє стратегічне становище.

Цілі конкурентів і стратегічне позиціонування

Один із підходів до формулювання стратегії — це погляд на позиції на ринку, де фірма може досягти своїх цілей, не загрожуючи конкурентам. Коли цілі конкурента добре зрозумілі, на ринку може існувати таке місце, де кожен є відносно задоволеним. Природно, такі позиції існують не завжди, особливо тоді, коли враховується той факт, що до галузі, в якій вкоріненим фірмам живеться добре, можуть спробувати увійти новачки. У більшості випадків фірма має схилити конкурентів до компромісу, щоб вона змогла досягти своїх цілей. Для цього потрібно розробити стратегію захисту від існуючих конкурентів та новачків завдяки деяким істотним перевагам.

Аналіз цілей конкурентів є вирішальним, оскільки він допомагає фірмі уникати стратегічних ходів, що можуть спровокувати запекле протистояння з конкурентом, якому фірма заважатиме досягти ключових цілей. Наприклад, аналіз портфеля може допомогти відокремити підрозділи, що дають найбільше готівки, від тих, що перебувають у стадії зростання. Часто цілком можливо здобути позицію проти “дійної корови”, якщо це не загрожуватиме готівковим надходженням корпорації, але намагання протиставити свій варіант перспективному, зростаючому підрозділу компанії-конкурента (чи підрозділу, з яким верхівку пов’язують емоційні стосунки) може призвести до конфлікту. Аналогічно, підрозділ, відомий у корпорації стабільним рівнем збуту, може запекло захищати цю репутацію навіть за рахунок зменшення прибутків, тоді, як він досить мляво реагуватиме на прагнення конкурента відвоювати в нього частину прибутків, залишивши його частку ринку незмінною. На схемі 3-1 саме подано декілька прикладів того, як починати аналіз цілей, щоб відповісти на питання про поведінку конкурента.

ПРИПУЩЕННЯ

Другим вирішальним компонентом аналізу конкуренції є визначення припущень кожного конкурента. Вони поділяються на дві головні категорії:

- Припущення конкурента щодо самого себе;
- Припущення конкурента щодо галузі та інших компаній у галузі.

Кожна фірма оперує, спираючись на перелік припущень щодо своєї власної ситуації. Наприклад, вона може розглядати себе як суспільно свідому фірму, лідер галузі, як низьковитратний виробник, як фірма з найкращим торговельним персоналом тощо. Такі припущення стосовно свого становища вкажуть на те, як поводитиметься фірма та як вона реагуватиме на події. Якщо фірма розглядає себе, наприклад, як виробника з малими витратами, вона може прагнути поставити на місце іншу фірму, що збиває її ціни, власним зниженням цін.

Припущення конкурента щодо своєї власної ситуації можуть відповідати дійсності або й ні. В останньому випадку вони можуть створити зручну нагоду для стратегічного ходу. Якщо, всупереч дійсності, конкурент вважає, що його товари користуються найбільшою прихильністю споживачів, то провокаційне зниження цін може виявитися зручною нагодою для здобуття позиції. Конкурент цілком може відмовитися наслідувати зниження цін, упевнений, що це особливо не вплине на його частку ринку, а поки він усвідомить хибність свого припущення, його ринкове становище значно похитнеться.

Так само як кожний конкурент має якісь припущення щодо самого себе, кожна фірма діє, виходячи з припущень стосовно своєї галузі та конкурентів. Такі припущення так само можуть бути об’єктивними або й ні. Наприклад, компанія “Gerber Products” була переконана в тому, що з 1950-х років народжуваність постійно зростатиме, хоча рівень народжуваності неухильно знижувався, і фактично ситуація повернула на краще в 1979 році. Є також багато прикладів фірм, що значно пере- чи недооцінювали силу, ресурси або навички своїх конкурентів.

Вивчення різних припущень може допомогти визначити відхилення чи “сліпі плями”, що можуть завадити менеджерів правильно бачити своє оточення. “Сліпі плями” — це сфери, де конкурент або зовсім не помітить важливості подій (таких, як стратегічний хід), витлумачить їх неправильно або відреагує на них із запізненням. Виділення цих “сліпих плям” допоможе фірмі ідентифікувати ходи з нижчою ймовірністю негайної відсічі і ті, де відсіч не матиме особливого успіху.

Визначити припущення конкурентів, а також сфери, де вони, ймовірно, не виявляться цілком об’єктивними чи реалістичними, допоможуть такі питання:

1. Що конкурент, ймовірно, думає про своє відносне становище — свої витрати, якість товарів, технологічні інновації та інші ключові аспекти його бізнесу — виходячи з його публічних заяв, претензій менеджменту чи торговельного персоналу та інших свідчень?

Що він вважає своїми сильними та слабкими місцями? Чи відповідають його припущення дійсності?

2. Чи користується конкурент міцною історичною або емоційною ідентифікацією з конкретними товарами чи конкретною функціональною політикою, такою як підхід до дизайну товару, прагнення поліпшити якість товару, місце розташування виробництва, торговельна політика, організація розподілу тощо?

3. Чи існують культурні, регіональні або національні відмінності, що вплинуть на спосіб, у який конкуренти сприймають та оцінюють події? Наприклад, західнонімецькі компанії іноді надто орієнтуються на виробництво і якість товару, нехтуючи витратами на одиницю продукції та маркетингом.

4. Чи існують організаційні цінності або канони, що стали нормою поведінки і впливають на сприйняття конкурентом подій? Чи існують певні політики, які, на думку засновника компанії, будуть довговічними?

5. Що конкурент думає про майбутній попит на товар і про значущість тенденцій, які існують у галузі? Чи вагатиметься конкурент створити додаткові потужності через безпідставну непевність щодо попиту, чи, ймовірно, створить їх, виходячи із протилежних поглядів? Чи схильний конкурент недооцінювати важливість певних тенденцій? Чи вірить він, наприклад, що галузь концентрується, в той час, як відбувається протилежне? Відповіді на ці питання дають перше уявлення про те, навколо чого може будуватися стратегія.

6. Що конкурент думає про цілі та можливості свого конкурента? Як він поставиться до деяких з них — переоцінить чи недооцінить їх?

7. Чи схильний конкурент вірити в "традиційну мудрість", чи в історичні правила великого пальця та загальногалузеві підходи, що не відбивають нових умов на ринку⁶? Прикладами традиційної мудрості є поняття такого типу: "Кожен виробник мусить мати повний асортимент", "Покупці шукають особистої вигоди", "У цьому бізнесі необхідно контролювати сировинні ресурси", "Децентралізовані підприємства — найефективніша виробнича система", "Необхідно мати багато дилерів" тощо. Визначення ситуацій, у яких традиційна мудрість є недоречною чи може змінитися, дає переваги, оскільки це вплине на час та ефективність відсічі конкурента.

8. Припущення конкурента може зазнавати непомітного впливу з боку поточної стратегії, а також відбиватися в цій стратегії. Конкурент може розглядати події в галузі через призму своїх обставин у минулому та сьогодні, а такий погляд може хибувати на суб'єктивність.

⁶ Такі правила або підходи, найімовірніше, існуватимуть у галузях, де діють конкуренти з багатьма традиціями роботи.

Важливість усвідомлення "сліпих плям" чи традиційної мудрості

Нещодавне відродження компанії "Miller Breweries" є прикладом прибутків, які можна отримати, усвідомивши "сліпі плями". "Міллер", яку придбала компанія "Philip Morris" і для якої, на відміну від багатьох пивоварних династій, не існувало традиційної мудрості, запропонувала ринкові марки пива "Lite Beer", у пляшках по 7 унцій та вітчизняне пиво "Lowenbrau Beer", що було на 25% дорожче від марки "Michelob" (найкраща марка пива американського виробництва). Як свідчать очевидці, більшість пивоварних компаній насміхалися над діями "Miller", проте сьогодні вони, буркочучи, наслідують приклад цієї фірми, що здобула найбільшу частку ринку⁷.

Інша ситуація, в якій дотримання застарілої традиційної мудрості було винагороджено великими прибутками — це поворот у діяльності "Paramount Pictures". Двоє нових ведучих менеджерів фірми, що мали досвід управління в телемережі, порушили багато норм, прийнятих у галузі кінематографа, — попередній продаж фільмів, одночасна демонстрація фільмів у багатьох кінотеатрах тощо — і одержали значну частку на ринку збуту⁸.

ІСТОРІЯ ФІРМИ ЯК ПОКАЗНИК ЦІЛЕЙ ТА ПРИПУЩЕНЬ

Одним з найсильніших сигналів про цілі та припущення конкурента стосовно бізнесу є історія його бізнесу. Для дослідження цієї сфери доцільно скористатися такими питаннями:

1. Якими є поточна фінансова діяльність і ринкова частка конкурента порівняно з недавнім минулим? Це може бути першим надійним показником майбутніх цілей, особливо якщо в пам'яті ще "свіжі" кращі результати минулого, які не дають забути про потенціал конкурента. Конкурент майже завжди прагнути відновити свої результати недалекого минулого.

2. Яка історія перебування конкурента на ринку? Де конкурент зазнав поразки і, отже, які сфери він обминатиме? Спогади про минулі невдачі і перешкоди на шляху конкурента до цих сфер можуть тривати довго і мати величезний вплив. Це особливо справедливо для тих організацій, що діють загалом успішно. Наприклад, на думку декого, минула невдача "Federated Department Store" із

⁷ Короткий огляд цих подій подано в "Business Week", 8 листопада 1976 р.

⁸ Короткий звіт про ці події подано в "Business Week", 27 листопада 1978 р.

магазинами уцінених товарів на сім років затримала повторний вхід цієї фірми у сферу роздрібною торгівлі.

3. У яких сферах конкурент *відігравав ведучу роль або здобув успіх* як компанія? У впровадженні нових товарів? В інноваційній методиці маркетингу? В інших сферах? У таких сферах конкурент може відчувати досить певності, щоб знову зважитися на крок або, у випадку його спровокування, розпочати битву.

4. Як конкурент *реагував* на стратегічні ходи конкурентів чи події в галузі в минулому? Зважено? Емоційно? Повільно? Енергійно? Якими підходами він скористався? На які події конкурент реагував мляво і чому?

БІОГРАФІЧНІ ДАНІ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ДОРАДЧІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ

Іншим основним показником цілей, припущень та можливих майбутніх ходів конкурента є походження керівної верхівки, а також біографічні дані та дані про особисті успіхи і невдачі менеджерів.

1. *Функціональне* тло керівної верхівки є одним ключовим виміром її орієнтації та сприйняття нею бізнесу і відповідних цілей. Керівники з досвідом у сфері фінансів часто наголошують на різних стратегічних рішеннях, які вони розуміють інакше, ніж менеджери, що спеціалізувалися на маркетингу чи виробництві. Наочний приклад цього — схильність Едвіна Ланда (Edwin Land) до радикальних інновацій як способу розв'язання стратегічних проблем компанії "Polaroid" та започаткована Мак-Джі (MacGee) стратегія скорочення енергомістких видів виробництва в компанії "Gulf Oil".

2. Другий показник припущень, цілей та можливих майбутніх дій керівної верхівки — це *типи стратегій*, які прислужилися чи не прислужилися менеджерам особисто в їхній кар'єрі. Наприклад, якщо зменшення витрат було успішним розв'язанням проблеми СЕО в минулому, цією стратегією можуть скористатися й наступного разу.

3. Ще одним виміром інформації з особистого життя керівної верхівки є *інші сфери діяльності*, в яких вони працювали, а також те, які правила гри і стратегічні підходи були характерні для цих сфер бізнесу. Наприклад, Марк Ройтман (Marc Roijtman) застосував стратегію мистецтва торгівлі, яку він успішно впровадив у виробництво промислового та сільськогосподарського устаткування, коли президентом фірми в середині 1960-х років став Дж. Кейс (J.I. Case). Р. Рейнольдс (R.J. Reynolds) нещодавно запровадив нові методи керівництва, які запозичив в індустрії харчових продуктів та парфумерії. Керівні особи "Household Finance Corporation" (HFC), які нещодавно вийшли у відставку, прибули зі сфери роздрібною

торгівлі. Замість того, щоб зміцнити становище HFC та здобути капітал за рахунок прихильності споживачів, компанія витратила свої ресурси на диверсифікацію у сфері роздрібною торгівлі. Нова СЕО, отримавши підтримку від підрозділу споживчого фінансування, змінила свій напрям. Ця тенденція до повторного застосування концепцій, що спрацювали в минулому, особливо помітна в старших менеджерів, які прибули до галузі з адвокатських контор, консалтингових фірм тощо. Всі вони приносять вашому конкурентові певну перспективу та готовий набір рецептів, які певною мірою відбивають їхній досвід у минулому.

4. Менеджери верхівки можуть зазнавати відчутного впливу *основних пережитих ними подій*, таких як стрімкий спад, нестача енергопостачання, великі збитки через коливання курсу валют тощо. Такі події деколи істотно впливають на перспективу менеджера у багатьох сферах діяльності і, отже, можуть вплинути на його вибір стратегії.

5. Свідчення щодо перспектив керівної верхівки також можна одержати з їхніх *письмових матеріалів та усних промов*, з їхньої *технологічної кваліфікації* в минулому, де були часті контакти з *іншими фірмами* (зокрема, через ради директорів, членами яких вони були), з їхньої діяльності в позаробочий час, а також перелік інших свідчень, що обмежуються лише уявою.

6. Важливими показниками діяльності конкурента можуть бути консалтингові фірми, інвестиційні банки та інші *дорадчі організації*, послугами яких користувався конкурент. Які ще компанії користувалися їхніми послугами і чого вони досягли? Якими концептуальними підходами та методиками відомі ці радники? Ідентичність радників конкурента та ретельний аналіз їх може дати уявлення про майбутні зміни в стратегії.

ПОТОЧНА СТРАТЕГІЯ

Третім компонентом діяльності конкурента є виведення висновків про поточну стратегію кожного конкурента. Стратегію конкурента, як правило, доцільно уявити як перелік основних оперативних прийомів у кожній функціональній сфері бізнесу, а також як прагнення конкурента пов'язати ці функції. Стратегія може бути експліцитною чи імпліцитною. Принципи визначення стратегії обговорювались у вступі до цієї книги.

СПРОМОЖНОСТІ

Реалістична оцінка спроможностей кожного конкурента є остаточним діагностичним кроком в його аналізі. Цілі, припущення та

поточна стратегія конкурента впливатимуть на ймовірність, час, природу та інтенсивність його реакцій. Слабкі та сильні місця конкурента визначатимуть його спроможність зробити чи відреагувати на перший стратегічний хід і пристосуватися до зовнішніх умов чи умов галузі.

Оскільки поняття слабких та сильних місць конкурента є досить зрозумілим, я не зупинятимусь на ньому. В широкому розумінні сильні та слабкі місця можна оцінити, досліджуючи позицію конкурента щодо п'яти чинників конкуренції, розглянутих в розділі 1. (Цей аналіз буде продовжено в розділі 7). Схема 3-2 в концентрованому вигляді подає сумарну схему дослідження сильних та слабких місць конкурента в кожній ключовій сфері бізнесу⁹. Список, подібний до цього, можна вдосконалити, поставивши декілька додаткових, синтезуючих питань.

Схема 3-2. Аналіз сильних та слабких місць конкурента

Товари

Становище товарів у кожному сегменті ринку з погляду споживача
Ширина та глибина товарного асортименту

Дилерська мережа/ Канали розподілу

Мережа каналів та якість їхньої роботи
Міцність взаємозв'язків каналів
Здатність обслуговувати канали

Маркетинг і збут

Навички в кожному аспекті комплексу маркетингу
Навички в дослідженні ринку і розробці нових товарів
Підготовка та навички торговельного персоналу

Операції

Становище з виробничими витратами—економія за рахунок масштабів, крива досвіду, новизна устаткування тощо
Технологічна складність виробничих приміщень та устаткування
Гнучкість виробничих приміщень та устаткування
Патентоване ноу-хау та унікальні товари чи мінімальні витрати
Навички у підвищенні продуктивності, контролюванні якості, володінні інструментами тощо
Розташування, включаючи вартість робочої сили та транспорту
Настрої робітників: відносини з профспілками
Доступ до сировини та її вартість
Ступінь вертикальної інтеграції

⁹ Інформацію щодо оцінки спроможностей конкурента можна знайти, крім того, в: Robert Buchele, "How to Evaluate a Firm", *California Management Review* Fall 1962, pp. 5-16; "Checklist for Competitive and Competence Profiles", in H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965), pp. 98-99; Chapter 2 in W.H. Newman and J.P. Logan, *Strategy, Policy and Central Management*, 6th ed. (Cincinnati: South-Western Publishing, 1971); Chapter 5 in W.E. Rotschild, *Putting It All Together*, (New York: AMACOM, 1979).

Дослідження та інженерне мистецтво

Патентування та авторське право
Стан дослідно-конструкторської діяльності (дослідження товару, виробничого процесу, фундаментальні дослідження, розробка, наслідування тощо)
Здібності персоналу дослідно-конструкторського відділу в показниках творчості, простоти, якості, надійності тощо
Доступ до зовнішніх джерел досліджень та інженерних послуг (наприклад, поставальників, покупців, контракторів)

Сукупні витрати

Сукупні відносні витрати
Витрати чи функції, поділені з іншими виробничими підрозділами
Сфера, де конкурент економить за рахунок масштабів чи інші джерела економії його витрат

Фінансове становище

Грошовий потік
Нетривала та тривала позикоспроможність (відносна заборгованість/показник акцій)
Котирування нових акцій в найближчому майбутньому
Фінансова спроможність менеджменту, включаючи ведення переговорів, накопичення капіталу, кредити, складські запаси та рахунки до оплати

Організація

Єдність цінностей та чіткість цілей організації
Ступінь втоми організації внаслідок нещодавніх вимог до неї
Узгодженість організаційних порядків зі стратегією

Спроможність загального менеджменту

Лідерські якості CEO; здатність CEO до мотивації
Спроможність координувати конкретні функції чи групи функцій (наприклад, виробництво з координацією досліджень)
Вік, підготовка та функціональна орієнтація менеджменту
Глибина менеджменту
Гнучкість і адаптивність менеджменту

Корпоративний портфель

Здатність корпорації підтримувати заплановані зміни в усіх виробничих підрозділах в показниках фінансових та інших ресурсів
Здатність корпорації доповнювати чи посилювати діяльність виробничого підрозділу

Інші

Спеціальна підготовка в урядових структурах або доступ до них
Плинність кадрів

ОСНОВНІ СПРОМОЖНОСТІ

- Якими є спроможності конкурента в кожній функціональній сфері? У якій сфері він діє найкраще? В якій найгірше?

- Наскільки конкурент відповідає тестам на узгодженість своєї стратегії (поданим у вступі)?
- Чи стаються якісь зміни в можливостях конкурента у міру дозрівання його бізнесу? Поглиблюватимуться чи стиратимуться ці зміни з часом?

ЗДАТНІСТЬ ДО ЗРОСТАННЯ

- Зростатимуть чи спадатимуть спроможності конкурента в міру зростання фірми? В яких сферах?
- Якою є спроможність конкурента до зростання в показниках кількості працівників, навичок та потужності підприємства?
- Яким є стабільне зростання конкурента у фінансових показниках? Що ви, знаючи аналіз корпорації "Du Pont", можете сказати про можливості зростання фірми разом з галуззю?¹⁰

Чи може ця фірма збільшити частку ринку? Наскільки чутливе її стабільне зростання до збільшення зовнішнього капіталу? До досягнення добрих фінансових результатів у нетривалому періоді?

ЗДАТНІСТЬ ШВИДКОГО РЕАГУВАННЯ

- яка здатність конкурента швидко реагувати на ходи інших фірм чи розпочати швидкий наступ? Це визначатиметься такими факторами:
 - незадіяні грошові резерви;
 - можливість одержати позики;
 - незавантажені виробничі потужності;
 - ще не впроваджені, але вже готові нові вироби.

ЗДАТНІСТЬ АДАПТУВАТИСЯ ДО ЗМІН

- Якими є фіксовані та змінні витрати конкурента? Яка вартість його невикористаних виробничих потужностей? Ці чинники впливатимуть на ймовірну реакцію конкурента на зміну.
- Якою є здатність конкурента адаптуватися та реагувати на змінені умови в кожній функціональній сфері? Наприклад, чи може конкурент адаптуватися до

- конкуренції за рівнем витрат;
- управління складнішим товарним асортиментом;
- створення нових товарів;
- конкуренції у сфері сервісу;
- ескалації маркетингової діяльності?
- Чи може конкурент відреагувати на ймовірні екзогенні події, такі як
 - стабільно високий темп інфляції;
 - технологічні зміни, що призводять до старіння існуючих заводів;
 - економічний спад;
 - зростання заробітної плати;
 - найімовірніші форми урядової регуляції, що вплинуть на цей бізнес?
- Чи існують для конкурента *вихідні бар'єри*, які утримуватимуть його від згортання своїх ділових операцій?
- Чи поділяє конкурент виробничі приміщення, торговий персонал або інші приміщення чи персонал з іншими підрозділами корпоративної верхівки? Якщо так, то це може обмежувати можливість адаптації і/або перешкоджати контролю за витратами.

ВИТРИВАЛІСТЬ КОНКУРЕНТА

- Яка спроможність конкурента вести виснажливу боротьбу, яка може зменшувати його доходи чи грошовий потік? Для відповіді на це питання слід розглянути:
 - грошові резерви;
 - однастайність дій менеджменту;
 - тривалий часовий горизонт фінансових цілей;
 - сприятливу ситуацію на ринку акцій.

Додавання чотирьох компонентів разом — характер реакції конкурента

Знаючи аналіз майбутніх цілей, припущень, поточних стратегій та спроможностей конкурента, ми можемо поставити вирішальні питання, відповіді на які дадуть уявлення про характер можливої реакції конкурента.

¹⁰ Стабільне зростання = $\left(\frac{\text{оборотність}}{\text{активу}} \right) \times \left(\frac{\text{доходи від збуту після оподаткування}}{\text{доходи}} \right) \times \left(\frac{\text{активи}}{\text{борги}} \right) \cdot \left(\frac{\text{борги}}{\text{акції}} \right) \cdot \left(\frac{\text{частка збереженого}}{\text{доходу}} \right)$

НАСТУПАЛЬНІ ДІЇ

Перший крок — передбачення стратегічних змін, до яких може вдатися конкурент.

1. *Задоволення існуючим становищем.* Що ми можемо сказати, порівнявши цілі конкурента (та його корпоративної компанії) з його існуючим становищем? Чи прагнутиме конкурент розпочати зміни в стратегії?

2. *Ймовірні ходи.* Що ми можемо сказати про найімовірніші стратегічні зміни конкурента, знаючи про цілі, припущення та здатності конкурента стосовно його існуючого становища? Відповіді відбиватимуть погляди конкурента на майбутнє, оцінку ним своїх сил у майбутньому, яких суперників він вважає вразливими, як йому подобається вести конкурентну боротьбу, яку ділову політику проводить керівна верхівка та інші міркування, що виходять з попереднього аналізу.

3. *Сила та серйозність ходів.* Аналізом цілей та спроможностей конкурента можна скористатися для оцінки очікуваної сили цих ймовірних ходів. Важливо також звернути увагу на можливі *здобутки* конкурента внаслідок ходу. Наприклад, крок, що дозволить конкурентові поділити витрати з іншим підрозділом, таким чином докорінно міняючи його відносні витрати, може відігравати значно більшу роль, ніж крок, що призведе до підвищення маркетингової ефективності. Аналіз ймовірного здобутку внаслідок ходу, поєднаний зі знанням цілей конкурента, допоможе зрозуміти серйозність його намірів.

ЗДАТНІСТЬ ЗАХИЩАТИСЯ

Наступним кроком в оцінці характеру реакції конкурента є створення списку реальних стратегічних ходів, які фірма галузі може зробити, а також списку можливих змін у галузі та зовнішньому оточенні. Наведені нижче критерії дають можливість визначити захисну здатність конкурента, користуючись даними аналізу, проведеного в попередніх підрозділах.

1. *Вразливість.* До яких стратегічних ходів, регулятивних дій уряду та подій у макроекономічному середовищі чи галузі конкурент виявиться найвразливішим? Які події матимуть наслідки асиметричної прибутковості, тобто позначатимуться на прибутках конкурента більше (менше), ніж на прибутках фірми-ініціатора? Які кроки вимагатимуть стільки капіталу, щоб конкурент не ризикнув відповісти на удар чи наслідувати їх?

2. *Провокування.* Які кроки чи події провокуватимуть відсіч з боку конкурентів, навіть якщо вона коштуватиме дуже дорого і

призведе до граничної фінансової напруженості? Тобто які кроки загрожують цілям або становищу конкурента настільки, що він, незалежно від свого бажання, буде змушений дати відсіч? У більшості конкурентів виявляться *гарячі точки*, тобто сфери бізнесу, де загроза призведе до неадекватної відсічі. “Гарячі точки” відображають найважливіші цілі, емоційні зв’язки тощо. Там, де це можливо, їх слід уникати.

3. *Ефективність відсічі.* На які ходи чи події конкурент не зможе відреагувати швидко та ефективно за наявності певних цілей, стратегії, існуючих спроможностей та припущень? В якому випадку конкурент виявиться неефективним, якщо він намагатиметься наслідувати нашу стратегію чи протидіяти їй?

Схема 3-3. Схема оцінки здатності конкурента захищатися.

Події	Вразливість конкурента щодо подій	Ступінь, до якого подія провокуватиме відсіч конкурента	Ефективність реакції конкурента на подію
<p><i>Можливі стратегічні ходи нашої фірми</i></p> <p>Перелічіть усі альтернативи, такі як:</p> <ul style="list-style-type: none"> Розширення товарного асортименту Підвищення якості товару та сервісу Зниження ціни та конкуренція за зменшення витрат 			
<p><i>Можливі зміни в зовнішньому середовищі</i></p> <p>Перелічіть всі зміни, такі як:</p> <ul style="list-style-type: none"> Значне зростання витрат на сировину Згортання обсягів збуту Зростання чутливості покупців до цін 			

На схемі 3-3 подано спрощену схему аналізу здатності конкурента до захисту. В лівій колонці перелічено спочатку можливі стратегічні ходи, які може зробити фірма, а потім зміни в зовнішньому середовищі та галузі (включаючи можливі ходи конкурентів). Такі події після цього можна співвіднести з питаннями, які подано у верхньому ряді. Матриця, що вийшла в результаті, має допомогти

вибрати найефективнішу стратегію, за умови реакції конкурента, а також спрогнозувати його швидку реакцію на зміни в галузі та зовнішньому середовищі, яка виявить його слабкі місця. (Концепції здійснення конкурентних ходів детально розглядаються в розділі 5).

ВИБІР МІСЦЯ БОРОТЬБИ

За умови, що конкурент реагуватиме на ініціативи фірми, його стратегічним завданням є вибір *найкращого місця боротьби* зі своїми конкурентами. Це місце боротьби є ринковим сегментом чи певною стратегією, до яких конкуренти не готові, не виявляють ентузіазму або відчують дискомфорт щодо конкуренції. Найкращим місцем боротьби може бути конкуренція, що ґрунтується на зменшенні витрат, зосереджена на високому чи низькому кінці товарного асортименту або в інших сферах.

Ідеальним випадком є знаходження такої стратегії, на яку конкуренти, з огляду на існуючі обставини, не зможуть відреагувати. Внаслідок минулої та сьогоденної стратегії конкурента він не зможе наслідувати деякі ходи через надмірні витрати, в той час як ці ходи обійдуться фірмі-ініціатору значно дешевше і простіше. Наприклад, коли кава компанії "Folger" повела наступ на цитаделі "Maxwell House", знижуючи ціни, остання не змогла наслідувати такої стратегії через свою велику частку ринку.

Іншою ключовою стратегічною концепцією, що бере початок від аналізу конкуренції, є створення ситуації *змішаних мотивів* або конфліктних цілей для конкурентів. Ця стратегія передбачає виявлення кроків, реакція на які, навіть ефективна, завдасть шкоди основній позиції конкурента. Наприклад, коли компанія "IBM" відповідала на загрозу конкурентного мінікомп'ютера своїм власним мінікомп'ютером, це може прискорити сповільнення росту її великих комп'ютерів та стимулювати перехід до мінікомп'ютерів. Створення для конкурента ситуації конфліктних цілей може виявитися дуже ефективним стратегічним підходом для наступу на вкорінені фірми, що успішно діють на своїх ринках. Невеликі фірми та фірми-новачки часто мають дуже незначний досвід в існуючих стратегіях у галузі і можуть одержувати великі прибутки від виявлення тих стратегій, які стануть несподіваним ударом по конкурентах — прихильниках старих методів.

Фактично змішані мотиви не так уже й часто паралізують чи навіть розривають конкурентів. У такому випадку питання, сформульовані вище, повинні допомогти визначити ті стратегічні ходи, які поставлять фірму-ініціатора в найкраще становище для ведення стратегічної битви. Це означає здобуття переваги від розуміння ці-

лей та припущень конкурента — уникати ефективної відсічі там, де це можливо, та вибирати місця боротьби, де очевидна перевага фірми перетвориться в грізну зброю.

Аналіз конкурентів та прогнозування становища в галузі

Аналізом кожного існуючого та потенційного значного конкурента можна скористатися для прогнозування майбутнього становища в галузі. Знання ймовірних ходів кожного конкурента і спроможність відреагувати на зміни можна підсумувати, а конкурентів розглядати як таких, що взаємодіють один з одним на змодельованій основі, і відповісти на такі питання:

- Яка суть взаємодії визначених нами ходів ймовірного конкурента?
- Чи збігаються стратегії фірм і, отже, чи можуть вони зіткнутися?
- Чи характерні для фірм стабільні темпи зростання, які узгоджуються з прогнозованим темпом зростання галузі, чи, можливо, виникне порожнина, що спровокує вхід нової компанії?
- Чи поєднуються ймовірні ходи фірм таким чином, що це вплине на структуру галузі?

Потреба в системі вивчення конкурента

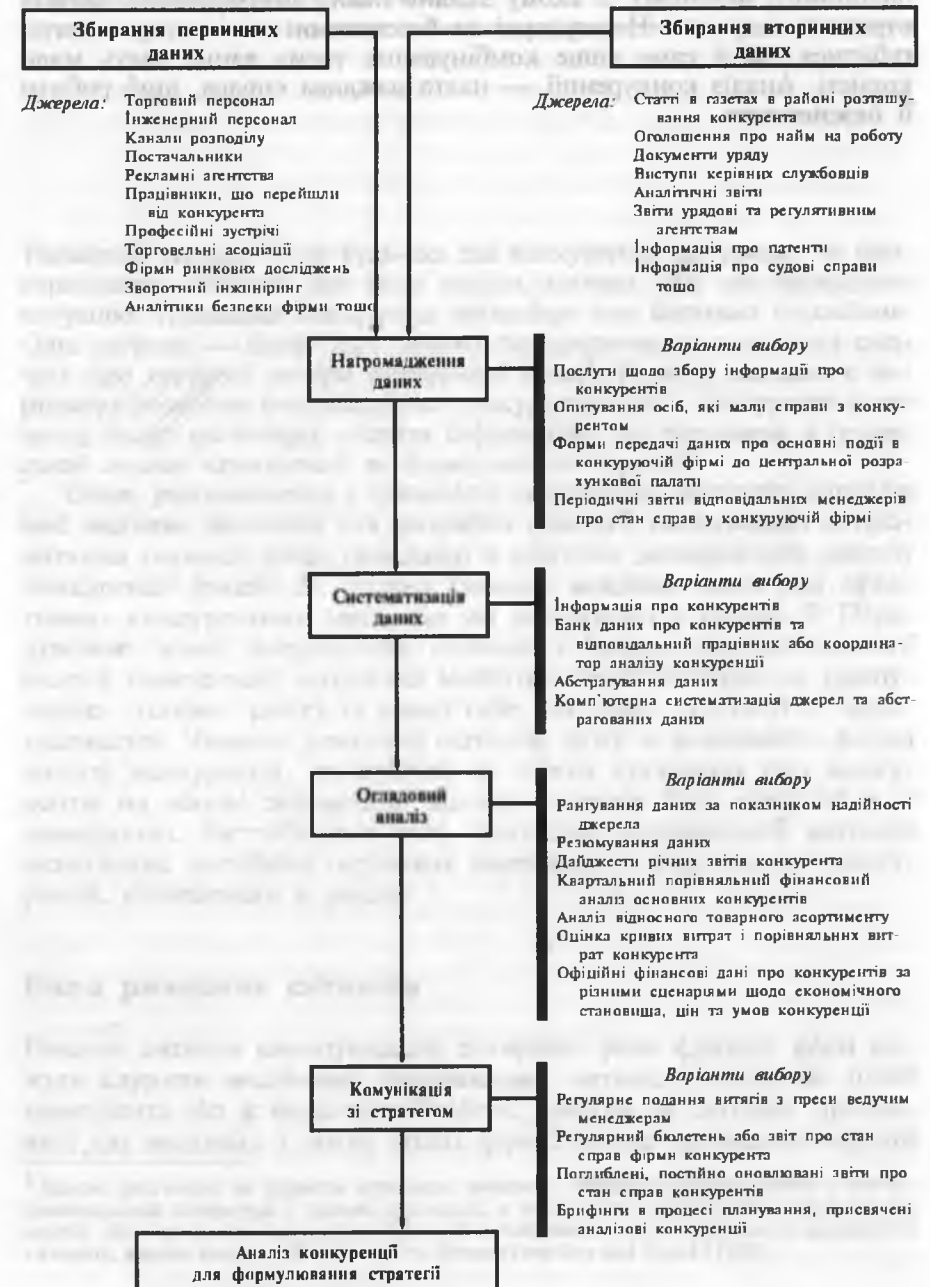
Відповіді на ці питання щодо конкурентів створюють величезну потребу в інформації. Така інформація про конкурентів може надходити з багатьох джерел: опубліковані в пресі звіти, розмови менеджерів компанії-конкурента з аналітиками, ділові видання, торговий персонал, спільні з конкурентами покупці чи постачальники фірми, дослідження товарів конкурента, оцінки становища інженерним персоналом фірми, дані, ретельно зібрані в розмовах із менеджерами чи іншими службовцями, що раніше працювали в конкуруючій компанії тощо. Джерела інформації детальніше описано в додатку В. Мало ймовірно, щоб інформацію для проведення повного аналізу конкуренції можна було об'єднати одним енергійним зусиллям. Інформація, з якої можна зробити обережні висновки про діяльність конкурента, як правило, надходить по краплі, а не потоком, і її необхідно протягом часу систематизувати, щоб одержати чітку картину становища конкурента.

Нагромадження даних для поглибленого аналізу, очевидно, вимагатиме більшого, ніж просто важкої праці. Ефективність потребує організованого механізму — певного типу системи дослідження конкурента — щоб гарантувати ефективність процесу. Елементи системи дослідження конкурента можуть змінюватися залежно від потреб конкретної фірми, що впливають із специфіки галузі, можливостей її персоналу, а також інтересів та здібностей її керівництва. На схемі 3-4 подано схему функцій, необхідних для розробки даних поглибленого аналізу конкуренції, а також деякі можливості здійснення кожної з цих функцій. У деяких компаніях усі ці функції може ефективно виконувати одна особа, проте це видається швидше винятком, аніж правилом. Існують численні джерела первинних та вторинних даних, і свій внесок, як правило, може зробити багато працівників компанії. Більше того, нагромадження, систематизація, обробка та обговорення цієї інформації в ефективний спосіб, як правило, не під силу одній людині.

Можна спостерігати перелік альтернативних способів, з допомогою яких фірми здійснюють ці функції на практиці. Вони коливаються в діапазоні від групи аналізу конкуренції, що входить до складу відділу планування та виконує всі функції (можливо, покладаючись на інших членів організації у збиранні первинних даних); до координатора досліджень конкуренції, що здійснює функції нагромадження, систематизації та комунікації; до системи, в якій стратег виконує всі ці обов'язки у неформальний спосіб. Проте дуже часто особи, відповідальні за аналіз конкуренції, немає взагалі. Здається, що не існує єдино правильного способу збирання інформації про конкурентів, але, очевидно, комусь потрібно виявляти до цього активний інтерес, інакше багато цінної інформації буде втрачено. Керівна верхівка може зробити багато, щоб стимулювати зусилля підлеглих, вимагаючи від них поглибленого аналізу конкурентів у рамках процесу планування. Принаймні потрібен менеджер, який би відповідав за збирання неофіційної інформації про конкурентів.

Кожну функцію можна виконувати кількома різними способами, як показано на схемі 3-4. Подані варіанти вибору охоплюють діапазон ступенів глибини та повноти аналізу. Невелика фірма може й не мати коштів чи персоналу для проведення глибокого аналізу, тоді як компанія, що прагне зрозуміти політику основних конкурентів, очевидно, займатиметься такою діяльністю. Який би був рівень глибини аналізу, важливість комунікативної функції неможливо переоцінити. Збирання інформації є марнуванням часу, якщо ця інформація не використовується у формулюванні стратегії, і потрібен творчий підхід, щоб подати цю інформацію в стислій та чіткій формі керівному складові компанії.

Схема 3-4. Функції системи дослідження конкуренції



Який би був механізм збирання даних конкуренції, все ж від офіційного механізму, в якому задіяно певну документацію, можна отримати користь. Нерегулярні та безсистемні дані можуть легко губитися, та й саме лише комбінування таких даних дасть мало користі. Аналіз конкуренції — надто важлива справа, щоб робити її безсистемно.

Розділ 4

РИНКОВІ СИГНАЛИ

Ринковий сигнал — це будь-яка дія конкурента, що прямо чи опосередковано свідчить про його наміри, мотиви, цілі або внутрішню ситуацію. Поведінка конкурента сигналізує нам багатьма способами. Одні сигнали — блеф, інші служать попередженням, а ще інші свідчать про серйозні наміри конкурента діяти¹. Ринкові сигнали є непрямым способом комунікації на ринку, і поведінка конкурента може часто, якщо не завжди, містити інформацію, що допомагає в проведенні аналізу конкуренції та формулюванні стратегії.

Отже, розпізнавання і правильне прочитання ринкових сигналів має важливе значення для розробки стратегії конкуренції, а прочитання сигналів щодо поведінки є істотним доповненням аналізу конкуренції (розділ 3). Знання сигналів важливе також для ефективних конкурентних ходів, що ми розглянемо в розділі 5. Передумовою чіткої інтерпретації сигналів є проведення ґрунтовного аналізу конкуренції: розуміння майбутніх цілей конкурента, припущення стосовно ринку та самих себе, поточних стратегій та спроможностей. Читання ринкових сигналів, друга за важливістю форма аналізу конкуренції, ґрунтується на чітких судженнях про конкурентів на основі порівняння відомих аспектів їхніх ситуацій з їх поведінкою. Як побачимо далі, мистецтво інтерпретації сигналів вимагатиме постійних порівнянь поведінки та виду аналізу конкуренції, проведеного в розділі 3.

Види ринкових сигналів

Ринкові сигнали виконують дві докорінно різні функції: вони можуть служити надійними показниками мотивів, намірів та цілей конкурента або ж виявитися блефом. Блеф — це сигнали, призначені для введення в оману інших фірм з метою одержання власної

¹ Вагомі свідчення на користь існування ринкових сигналів можна знайти в експериментальній літературі з питань олігополії, а також простежити в поведінці конкурентів. Дані цікавого експериментального дослідження, що підтверджує важливість сигналів, можна знайти у Форейкера та Зігеля (Fouraker and Siegel (1960)).

вигоди. Визначення різниці між блефом і правдивими сигналами може часто вимагати тонкого розуміння.

Ринкові сигнали набувають різноманітних форм залежно від поведінки певного конкурента та задіяного посередника. При обговоренні різних форм сигналів важливо врахувати те, як їх використовують як блеф, а також, як можна розрізнити блеф і фактичний сигнал.

Найважливіші форми ринкових сигналів такі:

ПОПЕРЕДНІ ЗАЯВИ ПРО ДІЇ

Потенційними сигналами можуть бути форма, характер і час попереднього оприлюднення. Попередня заява — це офіційна форма комунікації, проведена конкурентом, який *вдаватиметься чи ні* до певних дій, таких як будівництво заводу, зміни в ціні тощо. Оприлюднення не обов'язково гарантує наступну дію; можуть робитися заяви, які не реалізуюватимуться на практиці тому, що нічого не було зроблено, або пізніші заяви звели нанівець усі дії. Як буде показано далі, така особливість заяв підвищує їхню цінність у ролі сигналів.

Загалом попередні заяви можуть виконувати кілька сигнальних функцій, які не виключають одна одну. По-перше, це можуть бути спроби взяти на себе зобов'язання дії з метою *випередити* інших конкурентів. Якщо конкурент, наприклад, робить заяву про будівництво додаткових виробничих потужностей, яких досить, щоб встигнути за темпами зростання галузі, він може намагатися відмовити інші фірми від аналогічного кроку, що призведе до надлишкового виробництва в галузі. Або ж, як у випадку з компанією "IBM", конкурент може оголосити про свій новий товар задовго до його виходу на ринок, а це спонукає покупців краще чекати на новий товар, аніж тим часом купувати вироби конкурента². Зокрема, компанія "Verkey" розпочала судовий процес проти фірми "Kodak" на тій підставі, що остання оголошувала про свої нові марки фотоапаратів задовго до їх виробництва, а це пригнічувало збут товарів конкурентів.

По-друге, заяви можуть мати форму *загроз*, які здійсняться, якщо конкурент продовжуватиме заплановану ним діяльність. Якщо, наприклад, фірма А дізнається про наміри конкурента Б знизити ціни на певні вироби в його товарному асортименті (чи якщо конкурент Б оголошує про свої наміри), тоді фірма А може опри-

² Див.: Brock (1975).

люднити свій намір знизити ціни значно нижче, ніж Б. Така заява може стримати фірму Б від зниження цін, оскільки Б тепер знає, що А нижчі ціни не вигідні, а тому вона може почати цінову війну.

По-третє, заяви можуть бути *перевіркою витримки конкурентів*, і перевагою при цьому є той факт, що свої наміри зовсім не обов'язково реалізовувати. Фірма А може оголосити нову програму гарантій, щоб простежити за реакцією інших фірм у галузі. Якщо фірми відреагують адекватно, тоді А далі втілюватиме свій план у реальність. Якщо ж конкуренти виявлять незадоволення чи проголосять про дещо відмінну від А програму гарантій, то А може або відмовитися від свого задуму, або проголосити переглянута програму гарантій, яка наслідуватиме програми конкурентів.

Така послідовність дій визначає четверту роль заяв, споріднену з їхньою роллю в якості загроз. Заяви можуть бути засобами *висловлення задоволення чи незадоволення* конкурентними подіями в галузі³. Оголошення кроку, що узгоджується з кроком конкурента, може свідчити про задоволення, тоді як заява про контрзахід або про кардинально відмінний підхід до цієї справи може свідчити про незадоволення.

П'ята і найпоширеніша функція заяв — кроки до примирення, спрямовані на *мінімальне провокування* конкурента до поправок у його стратегії. Мета такого проголошення — уникнути того, щоб із стратегічної поправки розпочався раунд небажаної битви. Наприклад, фірма А може вирішити, що рівні цін у галузі необхідно знизити. Оприлюднивши цей свій намір задовго до його здійснення і підтвердивши його специфічними змінами в рівні витрат, можна уникнути витлумачення фірмою Б цього кроку як агресивного прагнення більшої частки ринку і, отже, уникнути контрудару. Заяви відіграють таку роль особливо часто тоді, коли необхідна поправка до стратегії компанії не має агресивного характеру. Проте до подібних заяв можуть вдаватися з метою приспати пильність конкурента і підготувати ґрунт для наступу. Це один з прикладів того, коли сигнал може виявитися палицею з двома кінцями.

Шоста функція заяв — *уникнути одночасних ходів, що дорого коштують* у таких сферах, як нарощування виробничих потужнос-

³ Конкуренти можуть, крім того, коментувати своє задоволення чи незадоволення *безпосередньо* через інтерв'ю, бесіди з аналітиками виділів безпеки тощо. Однак проголошення своїх певних намірів як реакції на кроки конкурента звичайно накладає більші зобов'язання, ніж проста констатація задоволення чи незадоволення. Це пояснюється тим, що в першому випадку фірма втратить значно більше довір'я громадськості, ніж тоді, коли вдається до дій, що йтимуть врозріз із сказаними нею в інтерв'ю чи промові. Іноді інтерв'ю і промови використовуються для сигналу про незадоволення, який змушує іншу фірму відмовитися від своїх намірів, а якщо така тактика не матиме успіху, то робиться заява, що фірма продовжуватиме свою політику.

тей, де будівництво нових заводів може призвести до надлишкової продуктивності. Фірми можуть оприлюднити свої плани експансії далеко наперед, їхній приклад наслідуватимуть конкуренти, а така послідовність подій допоможе фірмі-ініціатору мінімізувати вартість надлишкових потужностей⁴.

Заключною функцією заяв може бути *комунікація з фінансовим світом* з метою підняття цін на акції чи поліпшення репутації компанії. Така поширена практика означає, що фірми часто керуються мотивом громадських зв'язків, подаючи своє становище в найкращому світлі. Подібні заяви можуть спричинити неприємності, оскільки надсилатимуть конкурентам неадекватні сигнали.

Заяви, крім того, іноді служать спільній *внутрішній підтримці* кроку фірми. Рішення фірми вдатися до певних дій на очах громадськості можуть покласти край внутрішнім суперечкам стосовно доцільності цих дій. Оприлюднення фінансових цілей нерідко служить цій функції підтримки.

Із сказаного вище читач має зрозуміти, що вся конкурентна битва може вестися через заяви ще до того, як буде витрачено один-єдиний долар коштів. Ілюстрацією такого випадку є нещодавня послідовність заяв конкуруючих виробників комп'ютерних блоків пам'яті. "Texas Instruments" оголосила про ціни на нові блоки за два роки до появи їх у продажу. Через тиждень про свої знижені ціни оголосила компанія "Bowmar". Ще трьома тижнями пізніше фірма "Motorola" оприлюднила свої, ще нижчі ціни. Нарешті, через два тижні після цих подій "Texas Instruments" заявила, що ціни на її вироби вдвічі нижчі, ніж на блоки "Motorola", а інші компанії відмовилися від виробництва цього товару. Таким чином, ще до фактичного інвестування коштів "Texas Instruments" виграла битву⁵. Так само заяви про наміри фірм, що чергуються з відмовами від них, можуть встановити масштаби змін у ціні або набути форми нової дилерської програми продажу зі скидкою, і при цьому немає необхідності збурювати ринок чи розпочинати ризиковану конкурентну боротьбу.

Вирішальну роль для правильного вибору дій має визначення ролі попередньої заяви конкурента: це може бути спроба захопити лідерство або ж крок до примирення. Стартовим пунктом у такому розмежуванні є аналіз тривалих прибутків, які конкурент може отримати *внаслідок захоплення лідерства*⁶. Якщо такі тривалі прибут-

⁴ Подібна політика часто не виправдовує себе. Див. розділ 15, "Розширення виробничих потужностей".

⁵ Для досягнення такого результату "Texas Instruments" мусила, крім того, продемонструвати свою рішучість *справді* продавати блоки пам'яті за низькими цінами. Без цього не існувало б вхідних бар'єрів для конкурентів (див. розділ 15).

ки існують, то мотив лідерства може реалізуватися на практиці. З другого боку, якщо ринок не обіцяє значного виграшу або якщо конкурент, діючи у своїх вузьких інтересах, міг би досягти більшого несподіваним ходом, це може свідчити про прагнення до мирного співіснування. Іншим ключем до розпізнавання мотивів є час оголошення відносно часу фактичного початку дій. Заява, зроблена набагато раніше за фактичний крок, як правило, має на меті примирення, хоча робити повне узагальнення складно.

Слід чітко наголосити, що заяви можуть виявитися *блефом*, оскільки їх необов'язково завжди виконувати. Як зазначалося, заява може виявитися способом оприлюднення намірів фірми реалізувати свою загрозу, щоб змусити конкурента або відступити і сповільнити темпи, або не виявляти ніякої ініціативи. Наприклад, фірма може проголосити будівництво великого заводу, що має зміцнити її частку в галузі за рахунок інших конкурентів, тоді як наслідком будівництва цього заводу може стати надмірна виробнича потужність у галузі. Якщо цей блеф розгадано конкурентами, то для конкурента не існуватиме стимулів виконати свою загрозу. Однак той факт, виконані чи ні загроза або намір, має вирішальне значення для довіри до майбутніх намірів та майбутніх заяв. У крайніх випадках заява може виявитися блефом, щоб спонукати конкурентів витратити ресурси в розрахунок на їхню захисну реакцію на неіснуючу загрозу.

Попередні заяви конкурентів можуть оприлюднюватися (і оприлюднюються) в багатьох засобах масової інформації: офіційних прес-релізах, промовах менеджерів до аналітиків безпеки, інтерв'ю представникам преси тощо. Засіб інформації, вибраний конкурентом для заяви, може дати ключ до розуміння його базових мотивів. Чим більш офіційний характер має заява, тим більше фірма прагне пересвідчитися, що її буде почуто, і тим ширшою буде аудиторія, до якої ця заява звернена. Вибір засобу комунікації також матиме значення. Заяву, зроблену в спеціалізованому комерційному журналі, очевидно, помітять лише конкуренти та інші учасники галузі. Така заява може мати різний підтекст для широкої аудиторії аналітиків безпеки фірми і для центральних ділових видань. Попередня заява, зроблена перед широкою аудиторією, може бути способом взяття на себе "громадських" зобов'язань виконати певне завдання, а це сприйматиметься конкурентами як безповоротне рішення, що є важливим засобом стримування⁷.

⁶ У розділі 15 розглянуто умови, сприятливі для стратегії захоплення лідерства.

⁷ Обговорення значення зобов'язань та політики стримування в конкурентних ситуаціях подано в розділі 5.

ОБГОВОРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЧИ НАСЛІДКІВ ДІЙ

Фірми часто проголошують (підтверджують) свої наміри будувати додаткові потужності, інформацію про обсяги збуту та інші результати дій уже після їх реалізації. Такі заяви можуть нести сигнали, особливо якщо вони розкривають інформацію, яку важко отримати десь-інде і/ або є несподіванкою для широкого загалу. Заява постфактум має ту функцію, що вона гарантує іншим фірмам обізнаність з інформацією та її фіксацію, а це може вплинути на їхню поведінку.

Як і будь-яке оголошення, оприлюднена заява може бути не правильною чи, ймовірніше, оманливою, хоча це, здається, не є поширеною практикою. Багато подібних оголошень стосуються інформації, наприклад, щодо частки ринку, що не підлягає ревізії чи процедурам SEC та зобов'язанням. Фірми іноді проголошують хибні дані, якщо вони вірять, що такі дані допоможуть їм захопити лідерство чи оприлюднити свої наміри. Прикладом такої тактики є оприлюднення даних про обсяг збуту, куди входить інформація про збут певного спорідненого товару за межами вузької товарної категорії в цілому, тобто має місце роздування фактичної частки ринку. Інша тактика — це проголошення остаточної потужності нового заводу, навіть якщо досягнення такої потужності вимагатиме будівництва нового підприємства. При цьому фірма імпліцитно подаватиме остаточну потужність як початкову⁸. Якщо фірма може довідатися про таку оманливу практику чи простежити її, то це нестиме важливі сигнали про цілі конкурента і його фактичні можливості.

ПУБЛІЧНЕ ОБГОВОРЕННЯ КОНКУРЕНТАМИ СТАНУ СПРАВ У ГАЛУЗІ

Компанії-конкуренти часто коментують умови в галузі, включаючи прогнозування попиту і цін та майбутньої потужності, важливість зовнішніх змін, таких як зростання матеріальних витрат тощо. Подібний коментар насичений сигналами, оскільки він може виявляти припущення фірми-коментатора щодо галузі, в якій вона, очевидно, буде свою стратегію. У такому вигляді ця дискусія може бути свідомою чи несвідомою спробою спонукати інші фірми діяти за такими ж припущеннями, а отже, мінімізувати ймовірність непра-

⁸ Таку діяльність слід чітко відрізнити від точного проголошення існуючої потужності, а також від одночасного проголошення планів майбутньої експансії.

вильного витлумачення мотивів та початку боротьби. Такий коментар може, крім того, містити приховані заклики до дотримання цінової дисципліни: "Цінова конкуренція все ж дуже жорстка. Галузь займається негідною діяльністю, перекладаючи зростаючі витрати на споживачів⁹. "Проблема в даній галузі полягає в тому, що деякі фірми не розуміють згубного впливу цих існуючих цін для нашої здатності зростати й виробляти якісний продукт у довготривалому періоді¹⁰. Або ж дискусії в галузі можуть містити приховані заклики до фірм нарощувати потужності по черзі, не вступати в надмірну рекламну конкуренцію, не порушувати рангів у стосунках з великими покупцями тощо, а також приховані обіцянки співробітництва в тому випадку, якщо інші діятимуть "належним чином".

Звичайно, фірма, що коментує, може прагнути інтерпретувати умови в галузі в такий спосіб, щоб поліпшити своє становище. Вона, наприклад, може віддавати перевагу зниженню цін, а отже, описувати умови в галузі таким чином, щоб ціни її конкурентів видавалися надто високими, навіть якщо конкуренти дійсно можуть виграти, підтримуючи свої рівні цін. У такому випадку фірма, що вбачає сигнал у заяві свого конкурента, повинна сама перевірити умови в галузі і знайти такі сфери, де становище конкурента може поліпшитися інтерпретацією фактів, а отже, знайти компроміс між власними намірами та намірами конкурента.

Окрім загальних коментувань стану галузі, конкуренти іноді прямо висловлюють своє ставлення до кроків суперників: "Нещодавне пільгове кредитування дилерів було помилкою з таких-от причин". Таке коментування може служити сигналом задоволення чи незадоволення подіями, проте подібний коментар, як і кожен публічний заяву, можна інтерпретувати й інакше. Це може бути тенденційним висвітленням фактів з метою поліпшення свого власного становища.

Іноді фірми схвально відгукуються про своїх певних конкурентів або про галузь у цілому. Це, зокрема, спостерігалось у сфері управління лікарнями. Така похвала, як правило, є кроком до примирення, спрямованим на послаблення напруженості чи уникнення небажаного розвитку подій. Найчастіше такі заяви робляться в галузях, де всі фірми в очах групи покупців чи фінансових організацій є представниками певного колективного іміджу галузі.

⁹ З виступу президента групи Шервіна-Вільямса (Sherwin-Williams), що коментував стан на ринку фарб у статті "A Thin Coating of Profit for Paint Makers", *Business Week*, August 14, 1977.

¹⁰ Менеджер ведучої компанії-виробника товарів у своїй промові до аналітиків безпеки.

ОБГОВОРЕННЯ ТА ПОЯСНЕННЯ КОНКУРЕНТАМИ СВОЇХ КРОКІВ

Конкуренти часто обговорюють свої кроки перед громадськістю або на зустрічах, інформацію про що отримують інші фірми. Найпоширенішим прикладом є обговорення кроку з основними покупцями чи дистриб'юторами, і в цьому випадку розмова, найімовірніше, точитиметься навколо проблем галузі.

Пояснюючи чи обговорюючи свої дії, фірма свідомо чи несвідомо переслідує принаймні три цілі. По-перше, це може бути прагнення того, щоб інші фірми побачили логіку ходу і, отже, наслідували його, або прагнення показати, що хід не є провокацією. По-друге, пояснення чи обговорення дій може бути прагненням до лідерства. Фірми, що упроваджують новий товар або виходять на новий ринок, іноді заповнюють сторінки газет розповідями про свої витрати і проблеми, пов'язані з таким кроком. Це робиться для того, щоб стримати інші фірми від подібних спроб. Нарешті, таке обговорення ходів може бути спробою висвітлити свої наміри. Конкурент може наголосити на великих сумах витрачених коштів та своїй рішучості й надалі діяти в певній сфері бізнесу, а цим самим він прагне переконати суперників у серйозності своїх намірів.

ТАКТИКА КОНКУРЕНТІВ У ПОРІВНЯННІ З ЇХНІМИ МОЖЛИВОСТЯМИ

Витрати на рекламу, рівні цін, обсяг додаткових потужностей, специфічні характеристики товару — все це у порівнянні з реальними альтернативами конкурента може містити важливі сигнали щодо його мотивів. Якщо конкурент зробив такий вибір стратегічних змінних, щоб завдати найбільших збитків іншим фірмам, це є чітким сигналом про його агресивні наміри. Якщо ж конкурент мав реальну можливість дошкулити своїм суперникам більше, а натомість скористався іншою стратегією (наприклад, призначив ціни, набагато вищі від своїх витрат), це є потенційним сигналом до примирення. Поведінка конкурента, що якоюсь мірою не узгоджується з його вузькогосподарськими інтересами, також може бути прихованим прагненням до примирення.

СПОСІБ, У ЯКИЙ ПОЧИНАЮТЬ УПРОВАДЖУВАТИСЯ СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ

Новий товар конкурента може спочатку продаватися на периферійному ринку або агресивно пропонуватися основним покупцям своїх суперників. Спочатку ціна може змінюватися на ті товари, що перебувають у центрі асортименту конкурента, або ж на ті товари чи в тих сегментах ринку, до яких конкурент не виявляє особливого інтересу. Такий крок може здійснюватися в найсприятливіший для ціннових поправок період року, а може й ні. Це лише приклади того, як спосіб, у який впроваджується певна стратегічна зміна, може допомогти розмежувати прагнення конкурента покарати своїх суперників та його бажання діяти на користь інтересам галузі в цілому. Як правило, там, де існують такі мотиви, існує й ризик блефу.

ВІДХИЛЕННЯ ВІД ПОПЕРЕДНІХ ЦІЛЕЙ

Якщо конкурент до цього часу виробляв товари тільки першочергового значення, то його пропозиція другорядної продукції є свідченням можливого різкого повороту від попередніх цілей та припущень. Таке відхилення від минулих цілей дає таку ж інформацію і в будь-якій іншій стратегічній сфері. Ці відхилення, очевидно, змусять нашу фірму приділити максимум уваги сигналам конкурента і аналізу конкурентції.

ВІДХИЛЕННЯ ВІД НОРМ, ПРИЙНЯТИХ У ГАЛУЗІ

Крок, який не узгоджується з нормами поведінки, прийнятими в галузі, означає, як правило, агресивний сигнал. Прикладами є зниження цін на товари, які в цій галузі ніколи не продавалися зі знижкою, та будівництво заводу в зовсім новому географічному регіоні чи за кордоном.

ОБМІН УДАРАМИ

Якщо одна з фірм робить крок у певній сфері бізнесу, а конкурент реагує на нього в іншій сфері ходом, що позначається на фірмі-ініціаторі, така ситуація називається *обміном ударами*. Подібні випадки часто трапляються тоді, коли фірми конкурують в різних географічних регіонах або випускають товари в множинних асор-

тиментах, що не повністю збігаються. Наприклад, розташована на східному узбережжі фірма, яка виходить на західний ринок, може помітити, як західна компанія, у свою чергу, прагне освоїти східний ринок. Подібна ситуація склалася на ринку кави. "Maxwell House" довго посідала панівне становище на сході, в той час як на заході найсильнішою була компанія "Folger". Остання, яку придбала корпорація "Procter and Gamble", практикуючи агресивний маркетинг, почала свій наступ на східний ринок. "Maxwell", у свою чергу, відреагувала зниженням цін та зростанням маркетингових витрат на деяких стратегічно важливих західних ринках "Folger". Інший випадок стався на ринку промислового устаткування. Компанія "Deere" увійшла до галузі землерийних машин у кінці 1950-х років, взявши на озброєння стратегію, подібну до стратегії "Caterpillar". "Deere" намагалася захопити деякі з основних ринків "Caterpillar" ще з більшим завзяттям. Ходять чутки, що "Caterpillar" планує увійти до галузі сільськогосподарського устаткування, де "Deere" займає сильні позиції¹¹.

Обмін ударами означає рішення фірми, що захищається, відреагувати на хід суперника не прямо, а опосередковано. Реагуючи таким чином, фірма, що захищається, може прагнути не допустити розгортання серії взаємних ударів на ринку — об'єктові прагнень конкурента, а натомість висловити незадоволення та погрозу наступної серйозної відсічі.

Якщо обмін ударами спрямовано на один з початкових ринків, що має для ініціатора життєво важливе значення, це можна витлумачити як серйозне попередження. Якщо ж удар спрямовано на ринок невеликого значення, це може бути попередженням про майбутній наступ, проте також і давати надію, що ініціатор не вдаватиметься до непродуманих чи поспішних кроків, які матимуть важкі наслідки. Реакція на другорядному ринку може також сигналізувати про наміри фірми, що захищається, вдатися до рішучих дій, якщо ініціатор не відмовиться від наступу.

Обмін ударами може бути особливо ефективним способом дисциплінувати конкурента за умови значної різниці в частках ринку. Наприклад, якщо обмін ударами включає зниження цін, то збитки від такого зниження для фірми з великою часткою ринку можуть бути значно більшими, ніж для фірми-сигналізатора. Тому на фірму-агресора може чинитися тиск з вимогою відмовитися від своїх намірів.

З даного аналізу можна зробити висновок, що утримування невеликої частки на таких перехресних ринках може виявитись ефективним вхідним бар'єром.

¹¹ Чутка так само, як і фактично зроблений хід, може служити як обмін ударами.

БОРТЬБА ТОРГОВИХ МАРОК

Форма сигналу, споріднена з обміном ударами, — боротьба торгових марок. Фірма, якій загрожує чи може загрозувати конкурент, може упровадити торгову марку, розраховуючи (незалежно від того, чи це єдина мета) покарати чи залякати такого конкурента. Наприклад, компанія "Coca-Cola" в середині 1970-х років упровадила нову марку напою під назвою "Mr.Pibb", що дуже нагадував смаком напій "Dr.Pepper", який швидко завойовував ринок. "Maxwell House" запропонувала тим ринкам, де компанія "Folger" прагнула зміцнити своє становище, марку кави "Horizon", яка за характеристиками та упаковкою була подібна до кави "Folger". Боротьбу марок можна уявити як попередження чи створення перешкоди або як прийняття окремим загоном на себе головного удару конкурента. Марки також часто виводяться на ринок з незначною підтримкою до початку серйозного наступу, а це служить попередженням. Боротьбою марок можна також скористатися як наступальною зброєю в рамках великомасштабної кампанії.

ПРИВАТНІ АНТИМОНОПОЛЬНІ ПОЗОВИ

Якщо фірма подає до суду приватний антимонопольний позов на свого конкурента, це можна витлумачити як сигнал незадоволення або в деяких випадках як тактику виснаження конкурента або зволікання. Приватні позови, таким чином, у багатьох випадках схожі на обмін ударами. Оскільки фірма-ініціатор може припинити приватний позов у будь-який час, він є потенційно слабким сигналом незадоволення порівняно, наприклад, з конкурентним зниженням цін. Антимонопольний позов можна витлумачити так: "Цього разу ви зайшли надто далеко, і вам краще зупинитися", і при цьому не ризикувати можливістю прямої конфронтації на ринку. Якщо слабша фірма подає позов на сильнішу, то позов може виявитися способом поставити останню на місце так, щоб вона не вдавалася до ніяких агресивних дій, поки процес триває. Якщо сильніша фірма відчуває дію закону, її влада може ефективно нейтралізуватися.

Якщо позов подають великі фірми на малі, приватні антимонопольні позови можуть бути ледве завуальованим способом покарання. Позови змушують слабшу фірму нести надзвичайно високі судові витрати протягом певного періоду часу, а також відвернути її увагу від конкурентної боротьби на ринку. Або ж, як впливає з вищенаведеного аргументу, позов може бути безпечним способом сказати слабшій фірмі, що вона намагається відкусити від ринку надто великий шматок. Позов до суду, який ще не набрав чинності, можна відкладати юридичними маневрами і знову активізувати (на-

кладаючи витрати на слабшу фірму), якщо слабша фірма реагує на цей сигнал неадекватно.

Використання історії у прочитанні сигналів

Вивчення історичного зв'язку між заявою фірми та її мотивами або ж між іншими прикладами потенційних сигналів та їх наслідків може значно вдосконалити вміння правильного прочитання сигналів. Пошук знаків, які можуть надсилатися конкурентові мимоволі, до початку змін у галузі, може також допомогти відкрити нові типи несвідомих сигналів, нетипових для цього конкурента. Чи завжди перед впровадженням змін у товарі торговельний персонал фірми займається певною діяльністю? Чи завжди після зібрань торгових працівників у масштабі країни на ринок виводяться нові товари? Чи завжди впровадженню нового товару передують цінові зміни? Чи завжди конкурент оголошує про будівництво додаткових потужностей, коли рівень його виробничої продуктивності досягає певної цифри?

Звичайно, в інтерпретації таких сигналів завжди існує ймовірність відхилення від минулої поведінки: в ідеальному варіанті повний аналіз конкуренції виявить економічні та організаційні причини того, чому таке відхилення може відбуватися передчасно.

Чи можуть ринкові сигнали відвертати увагу?

Знаючи тонкий характер ринкових сигналів, можна зробити висновки, що надто велика увага до них заважає продуктивній праці. Згідно з таким поглядом, компанії повинні зосередити свій час та енергію швидше на процесі конкуренції радше, ніж сушити собі голову над двозначними словами та діями конкурентів.

Ситуація, за якої керівний склад компанії настільки зайнятий розшифруванням сигналів, що занедбує управління бізнесом та питання стратегії, хоча й можлива, але це навряд чи може виправдати відмову від дослідження такого цінного джерела інформації. Формулювання стратегії передбачає певні експліцитні чи імпліцитні припущення щодо конкурентів та їхніх мотивів. Ринкові сигнали можуть виявитися великим внеском у знання фірмою своїх конкурентів, а отже, поліпшити якість цих припущень. Ігнорування їх означатиме ігнорування конкурентів узагалі.

Розділ 5

КОНКУРЕНТНІ ХОДИ

У багатьох галузях конкуренція характеризується переважно тим, що фірми є взаємозалежні: вони відчувають вплив взаємних дій і схильні реагувати на них. У такій ситуації, яку економісти називають олігополією, результат конкурентного ходу однієї з фірм залежить, принаймні частково, від реакції її суперників¹. “Погана” чи “іраціональна” реакція конкурентів (навіть слабших) може часто зробити “хороші” стратегічні ходи безуспішними. Отже, успіх гарантовано лише тоді, коли конкуренти вирішують (або їх змушують до цього) реагувати в конструктивний спосіб.

При олігополії фірма часто стикається з дилемою. Вона може переслідувати інтереси (прибутковість) галузі в цілому (чи інтереси певної підгрупи фірм), а отже, не провокувати реакції конкурентів, або ж вона може діяти у своїх вузькогосподарських інтересах, ризикуючи спровокувати відсіч та перетворити галузеву конкуренцію на битву. Дилема виникає через те, що вибір стратегії чи реакції, спрямованих на уникання протистояння та поліпшення стану галузі в цілому (стратегії, яку можна назвати стратегією співробітництва), може означати, що фірма відмовляється від потенційних прибутків та частки ринку.

Ситуація є аналогічною класичній “дилемі ув'язнених” в теорії гри, одна з версій якої зводиться до наступного. Двоє в'язнів у тюрмі мають вибір — або донести один на одного або зберігати мовчання. Якщо не проговориться жоден, обох звільнять. Якщо проговоряться обидва, обох буде страчено. Якщо заговорить лише один в'язень, то він одержить не тільки свободу, але й щедрі винагороди. Якщо обох в'язнів тримають разом, вони обидва виграють від мовчання. Проте, діючи у власних інтересах, кожен ув'язнений відчуватиме більшу спокусу заговорити за умови, що в другого

¹ Олігополія займає проміжне становище між монополією, в якій існує тільки одна фірма, та абсолютно конкурентною галуззю, де існує так багато фірм і вхід є настільки простим, що фірми фактично не впливають одна на одну, а реагують на загальні ринкові умови.

подібна ідея не з'являється. Переклавши цю проблему на мову олігополії, ми кажемо, що фірми можуть одержати достатні прибутки, якщо співпрацюватимуть. Проте, якщо одна з компаній робить стратегічний крок у власних інтересах, на який інші не зможуть реагувати ефективно, вона може одержати навіть вищі прибутки. Якщо ж конкуренти енергійно відреагують на її крок, то співпраця буде порушена і добробут усіх погіршиться.

У цьому розділі подано деякі принципи конкурентних ходів у такій ситуації. У ній розглянуто як наступальні ходи з метою поліпшення становища, так і захисні ходи, розраховані на стримання конкурентів від небажаних дій. По-перше, поданий тут матеріал ґрунтується на розділі 1 в тому відношенні, що досліджується загальна ймовірність чи конкурентне протистояння в галузі, яке визначає контекст необхідності наступальних або захисних дій. Далі тут розглядатимуться деякі важливі міркування стосовно проведення різних видів конкурентних ходів, включаючи неагресивні чи кооперативні ходи, агресивні мотиви та дії, розраховані на створення перешкоди конкурентам. У даній дискусії проілюстрована вирішальна роль взяття зобов'язань щодо реалізації ходів, а підходи до цієї проблеми аналізуватимуться детально. Нарешті, коротко розглядатимуться деякі підходи фірм до поліпшення співпраці в галузі.

Як і в розділі 1, матеріал цього розділу базуватиметься на основних принципах аналізу конкуренції, описаних у розділі 3, та дискусії про ринкові сигнали, поданій у розділі 4. Такий аналіз є, очевидно, передумовою розгляду будь-яких наступальних чи захисних дій, а ринкові сигнали — знаряддями як для розуміння конкурентів, так і для використання у процесі фактичного упровадження конкурентних ходів.

Нестабільність у галузі: ймовірність конкурентного протистояння

Першим питанням для фірми, що розглядає доцільність наступальних чи захисних дій, є загальний ступінь нестабільності в галузі або ж умови в масштабах галузі: чи призведуть такі дії до широкомасштабного протистояння? На деяких ринках треба діяти значно обережніше, ніж на інших. Базова *структура* галузі, яка обговорювалася в розділі 1, визначає інтенсивність конкуренції та загальну ймовірність знаходження дій, які б вели до співпраці чи допомогли уникнути протистояння. Чим більша кількість конкурентів, тим ближча їхня відносна сила. Чим вищий ступінь стандартизації їхніх товарів, тим вищими є їхні фіксовані витрати та ближчими інші умови, що спонукатимуть їх повною мірою завантажити виробничі потужності. І чим повільнішим є зростання галузі, тим більша ймо-

вірність того, що фірми знову і знову прагнутимуть переслідувати свої інтереси. Вони вдаватимуться до таких дій, як незначне зниження цін (взаємні доноси), а це майже напевне означатиме взаємну сутичку з наступним зниженням прибутків. Так, чим більш розбіжними або асиметричними є цілі та перспективи конкурентів, тим вищими будуть їхні стратегічні ставки в конкретній сфері бізнесу, а тому менш сегментованим буде ринок і важче буде правильно тлумачити ходи один одного та підтримувати результат конкуренції. У широкому значенні, як наступальні, так і захисні дії більш ризиковані, якщо такі умови сприяють інтенсивному суперництву.

Сфери множинних угод або ситуації, в яких фірми взаємодіють у більш ніж одній конкурентній сфері, також можуть сприяти стабільним результатам у галузі. Наприклад, якщо дві фірми конкурують і на американських, і на європейських ринках, здобутки однієї з них на американському ринку можуть компенсуватися прибутками другої фірми в Європі, а отже, жодна окрема фірма не зможе одержати переважаючих прибутків. Множинні ринки дають можливість одній фірмі винагородити другу за утримання від наступу або, навпаки, покарати агресора. Взаємозв'язки у вигляді спільних підприємств чи спільної участі також можуть сприяти стабільності в галузі через вироблення орієнтації на співпрацю та надання кожному конкуренту повної інформації про своїх суперників. Повна інформація, як правило, відіграє стабілізаційну роль, оскільки вона допомагає фірмам уникнути неадекватної реакції і утримує їх від небажаних стратегічних ініціатив.

Структура галузі впливає на становище конкурентів, їх спонукання до агресивних ходів, а також ступінь, до якого їхні інтереси, ймовірно, конфліктуватимуть. Отже, структура задає основні параметри, в рамках яких робляться конкурентні ходи. Однак структура не повністю визначає те, що відбуватиметься на ринку. Суперництво залежить, крім того, від конкретної ситуації кожного конкурента. Іншим етапом в оцінці нестабільності галузі та загального контексту для дій є аналіз конкуренції. Користуючись методикою, описаною в розділі 3, необхідно вивчати ходи, які робитиме кожний конкурент, загрозу, яку ці ходи створюють, та здатність кожного конкурента ефективно захищатися від подібних кроків. Такий аналіз є передумовою розробці стратегій перешкоджання конкурентам або рішення, як і де розпочати наступ. У цьому розділі ми припускатимемо, що такий аналіз уже проведено.

Фінальна частина оцінки нестабільності в галузі — це визначення природи інформаційного потоку, який сприймають фірми в галузі, включаючи рівень їхніх знань умов у галузі, а також здатність обмінюватися сигналами про свої наміри. У цьому розділі ми зосередимо основну увагу на такому потоковій інформації.

Конкурентні ходи

Оскільки за олігополії фірма частково залежить від поведінки своїх суперників, правильний конкурентний хід — це той, результат якого швидко стане відомим (оскільки зтяжної чи серйозної боротьби не відбувається), а також максимально сприяє досягненню фірмою своїх інтересів. Тобто метою для фірми є уникнення дестабілізуючих та дорогих бойових дій, від яких не виграє жодний учасник, і разом з тим здобуття переваги над іншими фірмами.

Одним із широкомасштабних підходів є використання рідкісних ресурсів та здатностей з метою поставити кінцевий результат на службу інтересам фірми, переможна та енергійна відсіч — ми можемо назвати таку політику відходом з позиції брутальної сили. Такий підхід є можливим лише тоді, коли фірма користується очевидною перевагою, і він діє доти, доки фірма підтримує ці переваги і доки конкуренти правильно читають сигнали фірми і не вдаються до необачних дій, щоб зміцнити своє становище.

Деякі компанії, здається, розглядають конкурентні ходи виключно як гру із застосуванням брутальної сили: для атаки на суперника використовуються всі ресурси. Сильні і слабкі місця фірми (див. розділ 3), природно, допомагають визначити існуючі можливості та загрози. Однак часто навіть усіх ресурсів не досить для гарантування потрібного результату, якщо трапляється впертий (або, ще гірше, відчайдушний чи ірраціонально мислячий) конкурент або ж якщо цілі конкурентів істотно відрізняються. Більше того, володіння чітко вираженими сильними місцями не завжди реально доступне кожній фірмі, яка прагне поліпшити своє стратегічне становище. Нарешті, навіть сповнений сил переможець під час битви зазнаватиме втрат так само, як і переможений, а тому конфлікту краще уникати.

Конкурентні ходи також вимагають неабиякої кмітливості. Гра може бути спланована, а ходи підібрані та здійснені в такий спосіб, щоб максимізувати їхній результат, незалежно від того, які ресурси доступні фірмі. В ідеальному випадку битва взагалі не розпочинається. Здійснення конкурентних ходів в умовах олігополії найкраще уявити як комбінацію максимальної брутальної сили з кмітливстю.

КООПЕРАТИВНІ ЧИ НЕЗАГРОЗЛИВІ ХОДИ

Ходи, що не створюють загрози цілям конкурентів, — точка відліку в пошуку способів поліпшити своє становище. Виходячи з ретельного аналізу цілей та припущень конкурентів і використовуючи основу, закладену в розділі 3, бачимо, що фірма може робити певні ходи з метою збільшити прибутки (чи навіть свою частку ринку),

і при цьому такі ходи не позначаються на роботі найголовніших конкурентів і не загрожують їхньому становищу. Можна виділити три категорії таких ходів:

- ходи, що поліпшують становище фірми і становище конкурентів, навіть якщо конкуренти не наслідують їх;
- ходи, що поліпшують становище фірми і становище конкурентів лише тоді, коли їх наслідуватимуть багато фірм;
- ходи, що поліпшують становище фірми, оскільки конкуренти не наслідуватимуть їх.

У першому випадку фірма ризикуватиме найменше, якщо такі ходи можна вишукати. Одна з можливостей: фірма може займатися практикою, яка не тільки негативно позначається на її діяльності, але й може негативно впливати на роботу конкурентів, як, наприклад, неадекватна рекламна кампанія чи непродумана структура цін, що не вписується в рамки галузі. Існування таких можливостей є відбиттям минулої невдалої стратегії.

Другий випадок трапляється частіше. У більшості галузей робляться ходи, які можуть поліпшити становище всіх, якщо всі фірми підтримають приклад ініціатора. Наприклад, якби кожна фірма скоротила строк своєї гарантії від двох років до одного, витрати всіх зменшилися б, а прибутковість зросла б за умови, що сукупний попит на ринку не є чутливим до строків гарантії. Іншим прикладом є зміна в рівні витрат, що дає можливість знизити ціни. Проблема таких ходів полягає в тому, що всі фірми можуть не наслідувати приклад, оскільки хід, який навіть поліпшує їхнє абсолютне становище, може не виявитися для них оптимальним. Наприклад, фірма з найвищою надійністю товару при скороченні строку гарантії втратить конкурентну перевагу. Конкуренти можуть не підтримувати ініціативи, оскільки одна-дві фірми можуть поліпшити своє становище, ухилившись від ходу.

При доборі ходу цієї другої категорії треба пройти два основні етапи: 1) оцінка впливу ходу на кожного з основних конкурентів, та 2) оцінка тиску на кожного конкурента з метою змусити його відмовитися від вигод співпраці заради можливих вигод від порушення рангів. Така оцінка є проблемою в аналізі конкуренції. Якщо фірма зважується на ходи, успіх яких пропорційний успіхові конкурентів-послідовників, то існує ризик відмови конкурентів від наслідкування прикладу. Ризик незначний, якщо обраний хід можна легко анулювати або якщо зміщення у відносному становищі компанії відбуваються повільно чи легко піддаються коригуванню. Однак такий хід може бути досить ризикованим, якщо відносне становище, потенційно здобує фірмами, які відмовилися від наслідкування, є вагомим і у випадку втрати його важко відновити.

Визначення третьої категорії незагрозливих ходів, яких конкуренти не наслідуватимуть, залежить від належного розуміння можливостей, що надаються певними цілями та припущеннями конкурентів. Це означає знаходження таких ходів, на які конкуренти не зможуть відреагувати, оскільки не відчувають потреби в цьому. Наприклад, конкурент може надавати невеликого значення латиноамериканському ринкові, натомість розглядаючи як можливість для експорту канадський ринок. Вихід на ринок Латинської Америки за рахунок місцевих компаній для цього конкурента може взагалі не мати ваги.

Конкурентні ходи розглядатимуться як незагрозливі за таких умов:

- конкуренти навіть не зауважують їх, оскільки коригування стратегії фірми відбувається непомітно для стороннього спостерігача;
- конкурентів ці ходи не турбують через їхнє уявлення та припущення щодо стану справ у галузі й стану конкуренції;
- ці ходи не завдають практично ніякої шкоди діяльності конкурентів (на думку останніх).

Прикладом ходу, що поєднує декілька таких характеристик, є вхід компанії "Timex" до ринку годинників на початку 1950-х років. Детально про це йдеться у: *Note on the Watch Industries in Switzerland, Japan and the United States, Intercollegiate Case Clearinghouse 9-373-090; and Timex (A) Intercollegiate Case Clearinghouse 6-373-080*. Вхідна стратегія "Таймексу" зводилася до виробництва дуже дешевих годинників (без коштовних прикрас), ремонт яких коштував навіть дорожче за їх вартість. Такі годинники продавалися не в магазинах ювелірних виробів, а через мережу аптек та інших незвичайних для такого товару торгових точок. У той час на ринку домінувала фірма "Swiss", що виробляла високоякісні, дорогі годинники, продавала їх у ювелірних магазинах та рекламувала як найточніші прилади. На початку 1950-х років "Swiss" швидко завойовувала ринок. Годинники "Timex" настільки відрізнялися від товарів "Swiss", що остання взагалі не вважала це конкуренцією. Вироби "Timex" не загрожували ні іміджу високої якості "Swiss", ні відносинам останньої з власниками ювелірних магазинів. Компанія "Timex", очевидно, сама створила високий попит на свій товар, а не відбирала частку ринку в "Swiss". Більше того, зростав і збут "Swiss", і "Timex" спочатку і не загрожувала її діяльності. Завдяки цьому "Timex" змогла здобути надійні позиції в "нижньому кінці" ринку, навіть не привертаючи уваги "Swiss".

Здійснення ходів таким чином, щоб поліпшити становище всіх, вимагає від конкурентів розуміння того, що хід не є загрозою. Такі

ходи можуть мати поширення і адаптуватися до мінливих умов у галузі. І все ж усі три категорії незагрозливих ходів створюють певний ризик того, що хід можна витлумачити як агресію.

Фірми можуть користуватися різноманітними механізмами для уникнення неправильного тлумачення їхніх дій у таких ситуаціях, хоча жоден з них не дає цілковитої гарантії. Щоб засвідчити свої добрі наміри, можна скористатися ринковими сигналами у формі заяв (див. розділ 4), громадського обговорення змін у стратегії фірми тощо. Наприклад, продумана дискусія у пресі на тему зростання витрат, яким фірма виправдовує підвищення цін, може допомогти оприлюднити свої справжні наміри. Фірма, що йде на такі кроки, може, крім того, через рекламні кампанії та зусилля щодо збуту дисциплінувати конкурентів, які ухиляються від наслідування її прикладу. Інший спосіб зниження ризику неправильного тлумачення дій — покладання на традиційного лідера галузі. У деяких галузях одна фірма традиційно бере на себе провідну роль у пристосуванні до нових умов; інші чекають на її приклад, а потім наслідують його. Ще один спосіб — прив'язати ціни або інші змінні показники до певного індексу, відомого всім, наприклад, індексу споживчих цін з метою виправдання зміни в стратегії. Головні пункти, які ми обговоримо далі, є координуючим механізмом, який також можна застосувати.

ЗАГРОЗЛИВІ ХОДИ

Багато ходів, які можуть значно поліпшити становище фірми, все ж загрожують конкурентам, оскільки такою є природа олігополії. Отже, ключем до успіху таких кроків є прогнозування та вплив на можливу відсіч. Якщо відсіч швидка та ефективна, такий хід може не поліпшити чи навіть не погіршити становища ініціатора. Якщо відсіч дуже відчутна, ініціатор може фактично зазнати більших втрат, ніж на початку дій.

При дослідженні загрозливих ходів необхідно поставити такі питання:

1. Яка ймовірність відсічі?
2. Як швидко станеться відсіч?
3. Наскільки ефективною може виявитися відсіч?
4. Наскільки суворою буде відсіч (тут суворість означає готовність конкурента дати рішучу відсіч навіть на шкоду своїм інтересам)?
5. Як можна пом'якшити відсіч?

Оскільки базова схема аналізу конкуренції, подана в розділі 3, адресована багатьом з цих питань, тут ми зосередимо увагу на прогнозуванні часових відставань відсічі від наступальних дій. Багато

цих міркувань можна використати в процесі розробки захисної стратегії. Питання пом'якшення відсічі також розглядатиметься в цьому підрозділі дещо пізніше.

Часове відставання відсічі

При всіх інших рівних умовах фірма може прагнути зробити крок, що дасть їй виграш у часі, поки конкуренти ефективно відреагують на нього. У контексті захисту фірма може переконати конкурентів, що вона швидко та ефективно відреагує на їхні ходи. Відставання відсічі в часі може походити з чотирьох основних джерел:

- перцептивні часові відставання;
- часові відставання в реалізації захисної стратегії;
- нездатність загострити увагу на відсічі, що збільшує витрати в нетривалому періоді;
- часові відставання, спричинені конфліктуючими цілями або змішаними мотивами.

Перше джерело, перцептивні часові відставання, означає, що конкуренти вчасно не сприйняли чи не помітили початкового стратегічного ходу через утаємничену чи приховану від них природу ходу (що здійснювався, наприклад, на другорядному чи закордонному ринку фірми). Іноді, зберігаючи секрет або обслуговуючи незначний сегмент ринку, фірма може зробити хід чи розгорнути нову стратегію до того, як конкуренти зможуть ефективно відреагувати. Крім того, конкуренти можуть не одразу усвідомити важливість ходу через свої специфічні цілі, сприйняття ситуації на ринку тощо. Тут доречно навести приклад із упровадженням годинників компанії "Timex". Остання вже давно відвойовувала покупців у "Swiss" та американських виробників, а вони так само дивилися на "Timex" як на другорядний низькопробний товар, який і не потребував відсічі.

Перцептивні часові відставання частково залежать від механізмів, якими фірми користуються для контролю за поведінкою конкурентів, і на ці відставання можна впливати. Якщо конкуренти залежать від зовнішніх статистичних джерел, наприклад, торгових асоціацій (що дають інформацію, на основі якої вираховується частка ринку), то вони можуть не помітити ходів фірми доти, доки інформацію про них не опубліковано. Перцептивні відставання можуть іноді розтягуватися *відволікаючою тактикою*, наприклад, впровадженням товару чи іншим ходом на ринку далеко від того місця, де має реалізуватися основний задум. З позиції захисту перцептивні відставання можуть скорочуватися системою контролю конкурента

в тому місці, де постійно нагромаджується інформація від торгового персоналу, дистриб'юторів тощо. За умови ретельного контролю конкуренти можуть фактично довідатися про ходи суперника завчасно, оскільки конкурент мусить заздалегідь підготувати рекламну кампанію, доставити обладнання тощо. Якщо конкурентам відомо про існування системи контролю, це тим більше зміцнюватиме вхідні бар'єри.

Відставання в реалізації захисної стратегії мають різну форму залежно від ходу ініціатора. Реакція на зниження цін може бути негайною, проте на підготовку захисного ходу, наприклад, наслідування змін у товарі чи будівництво заводу, аналогічного заводіві конкурента, можуть піти роки. Наприклад, розробка нової моделі автомобіля від її планування до впровадження вимагає трьох років. Для спорудження сучасної доменної печі або інтегрованої паперової фабрики треба 3 — 5 років.

На такі відставання у відсічі можна також впливати діяльністю фірми. Фірма може вдатися до наступальних дій, яким конкуренти можуть протиставити лише повільний процес ефективної відсічі через природну часову затримку, поєднану з внутрішніми слабкими місцями. З позиції захисту час відсічі можна скоротити, утворюючи ресурси для відсічі, навіть якщо їх так і не буде задіяно. Наприклад, фірма може розробити новий товар, але тримати його до певного часу в резерві, замовити нове устаткування, ризикуючи зазнати збитків тощо.

Відставання, спричинені нездатністю загострити увагу на відсічі, є аналогічними проблемі з телевизором, який треба повністю розібрати, щоб замінити один несправний транзистор. Зокрема, для великих фірм, що реагують на ходи менших, захисні заходи, можливо, доведеться зробити загальними для всіх покупців, а не обмежуватися лише тією групою чи ринковим сегментом, за який точиться боротьба. Наприклад, щоб відповісти на зниження цін меншим конкурентом великій фірмі, можливо, доведеться надати цінову знижку всім покупцям, але при цьому вона зазнає величезних втрат. Якщо фірма може знайти спосіб наступу, який обійдеться їй значно дешевше, ніж захист від конкурентів, вона може створювати відставання у відсічі і деколи навіть взагалі зробити відсіч конкурента неможливою.

Часові відставання, спричинені *конфліктуючими цілями чи змішаними мотивами*, є останньою важливою ситуацією, яка широко застосовується в дослідженні конкурентної взаємодії. Це ситуація, подана в розділі 3, за якої одна фірма робить хід, що загрожує певній діяльності конкурента, проте, якщо останній реагує швидко та енергійно, він завдає збитків сам собі. Такий ефект потенційно створює відставання відсічі (та зниження ефективності) або навіть взагалі усуває можливість її. Частина часу відставання може набути

форми додаткового часу, необхідного для вирішення внутрішніх конфліктів.

Ситуації, за яких основного конкурента чи конкурентів конфліктує цілі захоплюють зненацька, лежать в основі успіху багатьох компаній. Прикладом є повільна реакція "Swiss" на годинники "Timex". Остання продавала свої годинники в аптеках, а не в традиційних для цього товару магазинах ювелірних виробів, і робила ставку на дуже низькі ціни, відсутність потреби в ремонті, а також на те, що годинник не показник статусу, а функціональна частина гардероба. Зростання збуту годинників "Timex" врешті-решт почало загрожувати фінансовим цілям та перспективам зростання "Swiss", проте воно також створило важливу дилему для цієї компанії — чи слід давати конкурентам пряму відсіч. "Swiss" доклала багато зусиль до налагодження контактів із власниками ювелірних магазинів та вклала значні кошти в створення іміджу свого годинника як зразка високоякісного ювелірного виробу. Агресивна відсіч фірми "Timex" сприяла б визнанню її концепції, створила б загрозу співробітництву з ювелірними магазинами та затьмарила б імідж виробів "Swiss". Тому відсічі "Timex" з боку "Swiss" так і не відбулося.

Існують ще й інші приклади дії цього принципу. Ранні стратегії компаній "Volkswagen" і "American Motors", спрямовані на виробництво легкового автомобіля з відкидним верхом і деякими змінами в стилі, створили подібну дилему для фірми "Big Three". Остання користувалася стратегією, побудованою на частих змінах у моделях, що давали їй вигоду. Нещодавній вихід на ринок фірми "Bic" з лезами разового користування поставив у складне становище компанію "Gillette": реакція останньої могла б негативно позначитися на обсягові збуту іншого товару в її широкому наборі бритв, а для "Bic" такої дилеми не існувало². Нарешті, компанія "IBM" відмовилася від думки виробляти мінікомп'ютери, оскільки такий крок міг би зашкодити збуту її великих комп'ютерів.

Знаходження стратегічних ходів, які дадуть користь у випадку відставання конкурента в часі, або реалізація кроків, що максимізують ці відставання, є основними принципами конкурентної взаємодії. Однак прагнення відтягнути момент відсічі не можна робити принципом стратегії, не маючи потрібної кваліфікації. Запізніла, проте сильна реакція конкурента може завдати фірмі більшої шкоди, ніж швидка, проте менш ефективна. Отже, поки зберігається можливість вибору між запізненням відсічі та ефективністю і силою цієї відсічі, фірма, обираючи для себе крок, мусить збалансовувати ці два варіанти.

² Опис ходу компанії "Bic" подано в: "Gillette: After the Diversification That Failed", *Business Week*, February 28, 1977.

ЗАХИСНІ ХОДИ

Досі ми говорили про наступальні ходи, але такою ж важливою може бути потреба перешкодити діям конкурентів чи захиститися від них. Проблеми наступу та захисту, звичайно, мають протилежну природу. Хороший захист — це створення ситуації, за якої конкурент, провівши наведений вище аналіз чи фактично зважившись на крок, може визнати наступ недоцільним. Як і у випадку з наступальними діями, оборонятися можна, змусивши конкурентів відступити після сутички. Однак найефективніший спосіб захисту — це *попередження сутички взагалі*.

Щоб попередити хід конкурента, необхідно, щоб він знав про велику ймовірність відсічі, а також про її ефективність. Деякі способи досягнення цього ефекту було проаналізовано, а інші розглядатимуться як частина узагальненої концепції створення *зобов'язань*, про що мова піде нижче.

Однак, навіть якщо хід неможливо відвернути, існують деякі інші методи оборони.

ДИСЦИПЛІНА ЯК ФОРМА ЗАХИСТУ

Якщо конкурент робить хід, а фірма негайно і впевнено реагує на нього, такий дисциплінуючий крок може змусити конкурента повірити в неминучість відсічі. Чим більше фірма-дисциплінація здатна дати відсіч агресорові і чим більше вона може поширити інформацію, що її ціль — саме агресор, а не хтось інший, тим ефективнішою виявиться дисциплінуюча акція. Наприклад, боротьба торгових марок, які є копіюванням певного продукту конкурента, має сильніший дисциплінуючий вплив, ніж більш загальний захід щодо впровадження нового товару³. І навпаки, якщо відсіч необхідно узагальнювати (наприклад, цінову знижку, що стосується всіх покупців, а не тільки спільних з ініціатором клієнтів), такий дисциплінуючий захід виявиться дорожчий і неефективний. Крім того, якщо реакція на хід конкурента має узагальнюватися, а не зосереджуватись на фірмі, що розпочала битву, то відсіч несе з собою ризик початку ланцюгової реакції ходів та контрходів, а це робить дисциплінуючу акцію ризикованою.

³ Приклади боротьби торгових марок подано в розділі 4.

Заперечення підстави

Якщо конкурент уже зробив хід, заперечення адекватної підстави для досягнення ним своїх цілей, поєднане з розрахунком на такий розвиток подій у майбутньому, може змусити його відступити. Новачки, наприклад, ставлять перед собою певні цілі: зростання фірми, частки ринку та прибутків, а для досягнення цього їм потрібний деякий час. Якщо новачка переконати у відсутності підстав для швидкого досягнення його цілей, він може відмовитися від своїх задумів чи припинити наступ. Прикладами тактики заперечення підстав є гостра цінова конкуренція, великі витрати на дослідницькі роботи тощо. Наступ на новий товар у фазі його випробування може бути ефективним способом передбачити майбутню готовність фірми до боротьби, який обходиться дешевше, ніж очікування фактичного виходу товару на ринок. Інша тактика — це використання спеціальних угод, за якими покупців буквально завантажують товарами зі складів, таким чином ліквідовуючи ринок і збільшуючи витрати на вхід у нетривалому періоді. Якщо ринковому становищу фірми щось загрожує, варто сплатити велику короточасну ціну, щоб заперечити підстави для конкурентів. Однак, щоб скористатися такою стратегією, бажано знати про цілі конкурента і його часовий горизонт.

Прикладом такої ситуації може бути відступ "Gillette" з ринку електронних годинників. Незважаючи на свої твердження про здобуття значної частки ринку під час випробувань товару, ця компанія розпрощалася з ринком, пославшись на надмірні суми необхідних капіталовкладень у технологію та прибутки, нижчі за ті, які вона отримує в інших сферах бізнесу. На це рішення, ймовірно, вплинула стратегія наступального ціноутворення і швидкого розвитку технології виробництва електронних годинників фірми "Texas Instruments".

Зобов'язання

Напевно, єдиною найважливішою концепцією в плануванні та здійсненні захисних чи наступальних конкурентних кроків є концепція зобов'язання. Зобов'язання може гарантувати ймовірність, швидкість та енергійність реакції на наступальні дії і може виявитись наріжним каменем оборонної стратегії. Зобов'язання впливає на спосіб, у який конкуренти бачать своє становище та становище їх суперників. Запровадження зобов'язання є важливою формою

комунікації недвозначної інформації про ресурси та наміри фірми⁴. Конкуренти стикаються з непевністю щодо намірів та обсягу ресурсів фірми. Комунікація зобов'язань зменшує непевність і спонукає суперників розраховувати свої раціональні стратегії, виходячи з нових припущень, спрямованих на уникання протистояння. Наприклад, якщо фірма може недвозначно зобов'язатися дати енергійну відсіч певній ініціативі, її конкуренти при формулюванні своїх стратегій можуть розцінити таку реакцію як певну, а не ймовірну. Отже, вони навряд чи почнуть діяти першими. Цей прийом у взаємовідносинах конкурентів передбачає вибір таких зобов'язань, які б максимізували власне ринкове становище фірми.

Є три основних види зобов'язання фірми в умовах конкуренції, і кожен з них призначено для створення конкурентних перешкод різних типів:

- зобов'язання, що фірма недвозначно змушена йти на крок, який вона робить;
- зобов'язання, що фірма дасть відсіч і продовжуватиме захищатися, якщо конкурент вдаватиметься до певних кроків;
- зобов'язання, що фірма не вдаватиметься до певних акцій або ж відмовиться від задуму їх здійснення.

Якщо фірма може переконати своїх суперників, що вона мусить здійснити запланований стратегічний хід, вона збільшує ймовірність того, що суперники пристосуються до нового становища, не витратять ресурси на відсіч і не змушуватимуть фірму відступити. Отже, зобов'язання може попередити відсіч. Чим більше наполегливості та впертості виявить фірма у своїх намірах здійснити хід, тим ймовірніший є такий результат. Коли конкуренти усвідомлять, що перед ними серйозний і рішучий суперник, вони можуть бути певні: у випадку їхньої відсічі суперник завдасть наступного удару, щоб утримати свої позиції, і так триватиме без кінця.

Друга форма зобов'язання аналогічна, проте вона пов'язана з реакцією фірми на можливі ініціативи конкурентів. Якщо фірма може переконати своїх суперників, що вона дасть гарантовану і серйозну відсіч їхнім діям, останні можуть вирішити, що хід взагалі не варто здійснювати. Роль зобов'язання перш за все попередити загрозові ходи. Чим більше конкуренти усвідомлюють перспективу впертості, суворості відсічі, аж до серйозного зменшення прибутків кожної фірми, тим менша ймовірність того, що вони першими

⁴ Слід наголосити, що термін "комунікація" вжито в непрямому значенні. Однак деякі види сигналів та запровадження зобов'язань знаходяться в центрі уваги антитрестівського законодавства США з тієї причини, що вони можуть сприяти мовчазній змові в галузях. Хоча така інтерпретація новітня та неперевірена, менеджерам слід брати до уваги її існування.

розпочнуть наступ. Напрошується аналогія із ситуацією, за якої грабіжник каже: “Руки вгору і віддавай гаманець”, а жертва, що має вигляд божевільного, відповідає: “Не чіпай мене, інакше я цією бомбою підірву нас обох!”

Третю форму зобов'язання, що запобігає агресивним діям, можна означити, як *створення довіри*. Така форма зобов'язань може виявитися важливою в пом'якшенні конкурентних сутичок. Наприклад, якщо фірма може переконати своїх суперників, що вона скоріше наслідуватиме зростання цін, аніж їх зниження, це може сприяти закінченню цінової війни.

Переконливість зобов'язання пов'язана із рівнем, до якого воно виглядає *неминучим та безповоротним*. Цінність зобов'язання полягає в стримуванні, а цінність стримування зростає з певністю конкурента, що його зобов'язання шанують. Іронія полягає в тому, що в разі невдачі зобов'язання фірма може пошкодувати про своє рішення (жертва насправді не хоче підірвати сама себе). Перед фірмою стоїть нелегкий вибір альтернатив — відмовитися від своїх зобов'язань, тим самим утративши довіру, або ж іти до кінця у виконанні своїх зобов'язань.

Вирішальне значення мають і факт зобов'язання, і його час. Фірма, що бере зобов'язання першою, може спонукати інші компанії сприймати її позицію як задану, а вони, продумавши всі можливі варіанти, врешті-решт вирішать справу на її користь. Це може мати особливе значення, коли фірми фактично прагнуть стабільного становища, проте розходяться в поглядах на те, як саме це становище має виглядати. Якщо дві фірми ведуть запеклу боротьбу за своє становище, а їхні інтереси зовсім протилежні, взяття зобов'язання може й не допомогти⁵.

ОБГОВОРЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Обговорення зобов'язання, що має за мету зробити певний крок чи дати відсіч дії конкурентів, може реалізуватися через різноманітні механізми та сигнали. Цеглини, з яких вибудовується вірогідне зобов'язання, такі:

- активи, ресурси та інші механізми виконання цього зобов'язання;
- чіткий намір виконати зобов'язання, підкріплений неухильним виконанням минулих зобов'язань;

⁵ Експериментальні свідчення на користь такого висновку подано в праці Дойча (Deutsch, 1960).

- нездатність відступати від намірів чи усвідомлення морального обов'язку виконувати свої наміри;
- здатність помічати згоду конкурентів на ті умови, що стуються зобов'язання фірми.

Необхідність *механізмів* виконання зобов'язання для того, щоб обговорити його серйозність, очевидна. Якщо фірма справляє враження непереможної, ймовірність боротьби мала. Найочевидніші активи виконання зобов'язань — це надлишкові резерви коштів, надлишкові виробничі потужності⁶, значний персонал продавців, великі дослідно-конструкторські приміщення, незначна участь в інших сферах бізнесу, спільних із конкурентами, а отже, мала ймовірність відсічі чи боротьби марок. Менш очевидними є такі активи, як, наприклад, готові, але ще не впроваджені нові товари, призначення яких — позмагатися з конкурентом за його основний ринок збуту. Дисциплінуючі механізми — це такі активи чи ресурси, які буде пущено в хід проти конкурента, котрий, з погляду фірми, вдався до небажаних дій. Багато активів, перелічених вище, можуть бути ефективними дисциплінуючими механізмами.

Створення таких активів для виконання зобов'язання може відігравати важливу роль у взятті на себе зобов'язань. Проте одного тільки володіння активами не досить. Конкуренти повинні знати про їх наявність, щоб утриматися від небажаного для фірми ходу. До засобів, що гарантують поінформованість конкурентів про активи для виконання зобов'язань, іноді належать публічні виступи, дискусії з участю покупців, що поширюються в масштабах галузі, та співробітництво з діловою пресою для опублікування статей про існування таких активів. Особливо цінними стримувальними факторами є очевидні ресурси, оскільки вони мінімізують ризик того, що конкуренти неправильно зрозуміють чи проігнорують їх.

Чіткий намір виконати зобов'язання треба обговорювати так, щоб викликати довіру до зобов'язання. Одним із способів досягнення довіри є репутація фірми, що діє послідовно. Для конкурентів минуле, як правило, є показником надійності та сили реакції фірми, і серії добре проведених у минулому контрударів (що мали значно менший чи взагалі дрібний масштаб) можуть послужити переконливим сигналом про майбутні наміри. Чіткий намір виконати зобов'язання також підсилюється енергійною спрямованістю на зменшення відставання відсічі в часі — зокрема, впровадженням оборонних дослідно-конструкторських програм, про які відомо конкурентам. Заяви про наміри виконати зобов'язання чи інформація, що просочилася в пресу, є також засобами комунікації, хоча,

⁶ Обговорення подібної теми, а саме, що надлишкові потужності можуть створювати вхідні бар'єри, можна знайти у Спенсе (Spence, 1977).

як правило, при цьому мова не йде про серйозність поведінки фірми в минулому.

Надзвичайно ефективними в обговоренні зобов'язань є відомі фактори, що роблять відступ фірми від своїх намірів складним і дорогим і деколи взагалі неможливим. Наприклад, оприлюднений довгостроковий контракт з постачальником чи покупцем є свідченням розрахунку на вхід до ринку і тривале перебування на ньому. Про це свідчить і придбання, а не орендування заводу або вхід до ринку в ролі повномасштабного виробника, а не просто учасника. Зобов'язання дати відсіч діям конкурентів можна зробити безповоротним завдяки письмовим чи усним угодам з роздрібними торговцями або покупцями щодо зниження цін, гарантій відповідної якості товару, спільної реклами, що наслідують дії конкурентів, тощо. Проголошення зобов'язань перед учасниками галузі чи фінансовим товариством, публікація своїх цілей стосовно заволодіння часткою ринку та перелік інших засобів може поінформувати конкурентів про те, що у випадку відступу фірми її чекатиме громадський осуд. Знання цього допоможе стримати конкурентів від намагань застосувати силу.

Чим більше, на думку конкурента, фірма межує з ірраціональністю, дбаючи про свої інтереси, тим обережніше він ставитиметься до цієї фірми. Ірраціональність дій обговорюється в конкурентних ситуаціях такими засобами, як минула діяльність, судові процеси та публічні заяви. Свідчення серйозності поведінки фірми конкуренти можуть помічати в різних сферах бізнесу. Розмови з постачальниками, покупцями, торговими посередниками та заяви перед громадськістю можуть нести інформацію про серйозність намірів фірми в певному бізнесі або про наполегливе дотримання зобов'язань.

Важливо наголосити, що для комунікації зобов'язань не завжди потрібні великі кошти. Наприклад, фірма з великою часткою ринку або широким товарним асортиментом, як уже зазначалося, при потребі відсічі може мати суперечливі цілі. І навпаки, мала фірма, якій нема що втрачати, може виграти багато, зважившись на крок або реагуючи на ходи інших. Цінова знижка, на яку йде фірма, знаючи про більший обсяг збуту великого конкурента, може мати надзвичайний вплив на останнього. Хоча невелика фірма володіє меншими ресурсами для виконання своїх загроз, це може частково компенсуватися її наполегливістю та ірраціональністю.

Нарешті, здатність помічати згоду конкурентів є центральною в ефективності зобов'язання фірми дати відсіч. Якщо, на думку конкурента, він може "обшахрувати" всіх і пройти непоміченим, він може зважитися на такий крок. Проте, якщо фірма може продемонструвати свою здатність, скажімо, негайно довідуватися про будь-яке зниження цін, коригування якості чи впровадження нових

товарів, її зобов'язання дати відсіч стає більш вірогідне. Прикладами оприлюднення високої ймовірності помічення згоди є відомі системи контролю за збутом, спілкування з покупцями та опитування дистриб'юторів. Слід зауважити, що покупці, аби домогтися знижки, можуть розповідати про таємні зниження цін, навіть якщо таких знижок і не було. Подібні розмови можуть підірвати стабільність ринку, де відчувається брак інформації або постачальники не можуть перевірити скарг покупців.

Цікавим прикладом таких ідей щодо зобов'язань може бути тривала конкурентна боротьба з участю фірми "Baxter Travenol Laboratories", виробника розчинів для внутрішньовенного вливання, контейнерів для зберігання крові та подібних медичних товарів⁷. "Baxter", маючи щорічно 800 мільйонів доларів прибутку, посідаючи надійне конкурентне становище, одержала виклик від підрозділу "McGaw" Американської корпорації медичного устаткування (American Hospital Supply Corporation), виробника нового контейнера для внутрішньовенних розчинів, прибутки якої становили 1,5 мільярда доларів. Хоча Адміністрація контролю за харчовими продуктами та медикаментами не давала згоди на новий конкурентоспроможний товар аж до листопада 1977 року, "Baxter", за чутками, розпочала дії по обговоренню своїх зобов'язань протидіяти входу. Агенти по закупівлі медичного устаткування інформували про зростаючу цінову конкуренцію; повідомляли, що "Baxter" пропонує значні знижки по багатьох товарних асортиментах і особливо намагається наслідувати цінову політику "McGaw". Крім того, "Baxter" витратила великі кошти на дослідницьку роботу і, коли на початку 1970-х років до ринку увійшов ще один конкурент, завзято знижувала ціни. Рішучість та непоступливість "Baxter" у цій нещодавній конкурентній боротьбі, очевидно, широко висвітлювалась у пресі.

ДОВІРА ЯК ФОРМА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Наша дискусія зосередилася на обговоренні зобов'язань зробити певний крок чи дати відсіч, проте в деяких ситуаціях фірми вважать за доцільне зобов'язатися не завдавати збитків іншим або припинити агресію. Хоча такий курс може видатися примітивним, конкуренти, як правило, уважно стежать за миротворчими жестами фірми, особливо якщо в минулому ця фірма вже дошкуляла їм. Вони, крім того, можуть стежити за розвитком подій, якщо фірма-ініціатор матиме шанс піти в наступ на їх позиції, які потім важко відвоювати. Як же тоді фірми насправді обговорюють можливість примирення чи взаємної довіри?

⁷ Детально про це йдеться в статті "A Miracle of Sorts", *Forbes*, November 15, 1977.

І знову ж діапазон можливостей, що спостерігається на практиці, є широким, і тут застосовуються принципи, вже описані при обговоренні зобов'язань. Переконаливий спосіб для фірми викликати до себе довіру — демонстративно поступитися своїми здобутками на користь конкурентів. Наприклад, за авторитетними свідченнями, компанія "General Electric" періодично поступалася своєю часткою на ринку турбінних генераторів, щоб уникнути суворої війни цін, а потім у період підйому поступово відвоювала цю частку ринку назад⁸.

Ключові пункти

Проблеми, що призводять до нестабільності в олігополії, криються у координації очікувань конкурентів щодо кінцевого результату ринкової ситуації. До тієї межі, поки очікування конкурентів не узгоджуються, вони вдаватимуться до шахрайства, а ймовірність протистояння буде досить великою. У праці з теорії гри Томаса Шеллінга (Thomas Schelling) йдеться про те, що для досягнення результату в такій ситуації потрібне визначення *ключового пункту* або певного важливого місця, на якому конкуруючі фірми можуть поєднати свої очікування. Вплив ключових пунктів полягає в потребі та бажанні конкурентів спільно досягти певного стабільного результату та уникнути важких і дезорганізуючих ходів та контрходів. Ключові пункти можуть набувати форми логічних цінових зразків, правил утворення цінових надбавок, утворення значної кількості ринкових часток, неофіційного поділу ринку на основі певних географічних чи споживчих характеристик тощо. Суть теорії ключових пунктів полягає у тому, що поправки стратегії конкуренції нарешті зійдуться на такому пункті, який стане природним для всіх фірм.

Концепція ключових пунктів виявляє три підтексти для конкуренції. По-перше, фірми повинні прагнути визначити бажаний ключовий пункт якомога раніше. Чим швидше цього пункту можна досягти, тим менше буде шахрайства навколо його пошуку. По-друге, галузеві ціни чи інші змінні величини можуть бути спрощені до такої міри, що можна визначити ключовий пункт. Це може означати, наприклад, встановлення стандартних сортів або товарів, які б замінили складний перелік товарного асортименту. По-третє, в інтересах фірми прагнути встановити гру таким чином, щоб найкраще висвітлити ключові пункти. Це може означати упровадження термінології в галузі, що приводить до бажаного ключового пункту, наприклад, показники цін на квадратний фут, а не показники аб-

⁸ Див.: Sultan (1974), vol.1.

солютних цін. Це також може набувати форми планування *послідовності* стратегічних ходів у такий спосіб, щоб задовільний ключовий пункт (з позиції фірми) з'явився на поверхні природним чином.

Зауваження щодо інформації та секретності

Частково через поширення впливу ділової преси та зростаючі вимоги держави до компаній останні розголошують про себе все більше інформації. Хоча деяка інформація вимагається законом, багато даних з річних звітів, інтерв'ю, промов або інших джерел надається самими фірмами. Розголошення інформації відбувається переважно через становище на ринку акцій, самолюбство менеджерів, нездатність контролювати висловлювання службовців або просто через брак уваги.

Як повинно бути зрозуміло з цього розділу, інформація має вирішальне значення як для захисних, так і для наступальних ходів. Іноді вибіркоче оприлюднення інформації може зробити корисну справу в обміні ринковими сигналами, обговоренні зобов'язань тощо; але часто інформація про плани чи наміри може значно полегшити конкурентам процес формулювання стратегії. Наприклад, якщо про новий товар, що ось-ось з'явиться на ринку, все відомо детально, конкуренти зможуть зосередити ресурси, готуючи свою відповідь. Порівняйте цю ситуацію з тією, за якої про характеристики нового товару згадується лише побіжно; тоді конкуренти змушені будуть підготувати ряд захисних стратегій, оскільки не знатимуть, яку саме форму має цей товар.

Вибіркове розголошення інформації про себе є вирішальним ресурсом, яким володіє фірма, зважаючи на конкурентний хід. Розголошення інформації можливе тільки тоді, коли воно є складовою частиною стратегії конкуренції.

СТРАТЕГІЯ ЩОДО ПОКУПЦІВ ТА ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

У цьому розділі розроблено певні аспекти структурного аналізу процесу добору покупців або вибору цільових ринків чи ринкових груп. Тут також досліджуються деякі елементи структурного аналізу купівельної стратегії. Заходи, спрямовані на покупців та постачальників, часто розглядаються в дуже вузькому значенні, причому наголос робиться на оперативних питаннях. І все ж, приділяючи увагу важливим питанням стратегії щодо покупців та постачальників, фірма зможе поліпшити своє конкурентне становище та зменшити свою вразливість до випадів суперників.

Добір покупців

У більшості галузей товари і послуги продаються не одному покупцеві, а цілій групі різних споживачів. Вплив такої групи покупців, що розглядається в сукупних показниках, є одним із ключових чинників конкуренції, що визначають потенційну прибутковість галузі. У розділі 1 розглянуто деякі структурні умови, завдяки яким група покупців у галузі в цілому користується більшим чи меншим впливом.

Однак рідко буває, що група покупців на ринку однорідна з погляду структури. Багато виробників, наприклад, продають свій товар фірмам у різних сферах бізнесу, які використовують цей товар по-різному. Такі фірми можуть істотно відрізнитися обсягами своїх закупок, важливістю товару як ресурсу у їхньому виробничому процесі тощо; а покупці споживчих товарів — обсягами придбаного ними товару, рівнями доходу, освітою та багатьма іншими показниками.

Покупці товарів галузі також неоднакові за своїми купівельними потребами. Різні покупці можуть вимагати різних рівнів сервісу, необхідної якості та довговічності товару, інформації при торгових презентаціях товару тощо. Такі відмінні купівельні потреби є однією

з причин, чому покупці мають різний структурний вплив на умови угоди.

Покупці відрізняються не лише своїм структурним становищем, але й потенціалом зростання, а тому й можливим зростанням обсягів закупок. Продаж електронних компонентів такої фірми, як "Digital Equipment" на швидко зростаючому ринку мінікомп'ютерів обіцяє більші перспективи зростання, ніж продаж цього ж компоненту виробникам чорно-білих телевізорів.

Нарешті, з багатьох причин вартість обслуговування індивідуальних покупців відрізняється. Наприклад, у розподілі електронних компонентів обслуговування покупців, що замовляють компоненти невеликими партіями, обходиться значно дорожче (як процентна частка збуту), ніж сервіс для покупців-оптовиків, оскільки витрати на виконання замовлення фіксовані щодо величини партії товару. Першочергові витрати — це оформлення документів, обробка і торгівля, на які кількість компонентів не має особливого впливу.

Внаслідок такої неоднорідності *добір покупців* — вибір цільових ринків збуту — стає важливою стратегічною змінною. У широкому розумінні фірмі, поки вона має вибір, слід продавати свій товар найпривілейованішим покупцям. Добір покупців може істотно впливати на темпи зростання фірми і мінімізувати негативний вплив покупців. Добір покупців при належній увазі до структурних питань є особливо важливою стратегічною змінною у зрілих галузях, а також у тих, де важко обороняти бар'єри, створені товарною диференціацією чи технологічними інноваціями.

Деякі концепції добору покупців ми подамо нижче. Після визначення характеристик привілейованих, чи "добрих" покупців буде обговорено окремі стратегічні аспекти добору покупців. Один з таких ключових аспектів полягає в тому, що фірма може не тільки знаходити хороших покупців, але й *створювати* їх.

Схема добору покупців та стратегії

Є чотири основні критерії, взяті з попередньої дискусії, які визначають характер покупців з погляду стратегії:

- Купівельні потреби проти здатностей компанії
- Потенціал зростання
- Структурна позиція $\left\{ \begin{array}{l} \text{характерний вплив на умови угоди} \\ \text{схильність користуватися цим впливом} \\ \text{вплив на рівень цін} \end{array} \right.$
- Вартість обслуговування

Різноманітні купівельні потреби споживачів несуть стратегічно важливу інформацію, якщо фірма відрізняється від конкурентів за своїми спроможностями задовольнити ці потреби. Фірма зміцнить свою конкурентну перевагу, якщо спрямує зусилля на покупців, чії конкретні потреби вона може задовольнити найкраще. Важливість потенціалу зростання покупців для формування стратегії очевидна. Чим більші потенційні можливості покупців, тим очевиднішим є той факт, що їх попит на товар фірми з часом зростатиме.

Структурне становище покупців з метою стратегічного аналізу доцільно поділити на дві частини. Характерний вплив є тим механізмом, за допомогою якого покупці можуть диктувати свої умови продавцям, за наявності альтернативного джерела постачання. Проте цей механізм *може або й не може бути* задіяно, оскільки покупці також відрізняються схильністю користуватися своїм впливом, щоб примусити продавця знизити ціни. Деякі покупці, навіть ті, що закупають товар великими партіями, не особливо реагують на ціну. Або ж вони готові узгодити ціну з іншими характеристиками товару в такий спосіб, що це позначиться на прибутках продавця. Як характерний вплив покупців, так і схильність користуватися ним вирішальні в стратегічному плані, оскільки потенційний вплив є загрозою, яка може створюватися в процесі еволюції галузі. Наприклад, нечутливі до цін покупці можуть почати реагувати на ціни в міру старіння галузі або ж тоді, коли на їхніх прибутках почне позначатися негативний вплив товарів-замінників.

Кінцева ключова характеристика покупця з погляду стратегії — це витрати фірми на обслуговування конкретних покупців. Якщо ці витрати є значними, “хороші” за якимись іншими критеріями покупці можуть втратити свою привабливість, оскільки витрати на їх обслуговування переважають будь-які прибутки чи невеликий ризик.

Усі ці чотири критерії не обов’язково лежать в одній площині. Покупці з найбільшим потенціалом зростання також можуть мати найбільший вплив і/або безжально користуватися ним, хоча це й не обов’язково. Або ж покупці з незначним впливом та низькою чутливістю до цін можуть вимагати таких великих витрат на обслуговування, що вигоди від високих цін можуть звестися нанівець. Нарешті, покупці, до обслуговування яких фірма пристосована найкраще, можуть не витримати інших випробувань. Отже, для остаточного вибору найкращих цільових ринків часто необхідно зважити ці фактори на тлі цілей фірми.

Оцінка того, який із конкретних покупців відповідає усім чотирьом критеріям, є справою застосування концепцій структурного аналізу та аналізу конкуренції до певної ситуації. Далі ми розглянемо деякі з цих факторів.

КУПІВЕЛЬНІ ПОТРЕБИ ВІДНОСНО СПРОМОЖНОСТЕЙ ФІРМИ

Потреба узгодити конкретні купівельні потреби покупців з відносними спроможностями фірми очевидна. Таке узгодження дозволить фірмі досягти найвищого рівня товарної диференціації стосовно покупців порівняно з конкурентами. Фірма також повинна мінімізувати витрати на обслуговування цих покупців у порівнянні з конкурентами. Наприклад, якщо фірма має великі навички в інженерній справі та розробці товару, вона досягне найбільшої відносної переваги в обслуговуванні покупців, які надають великої уваги індивідуалізації товару. Або, якщо фірма поллюбає ефективну систему товаропостачання порівняно зі своїми конкурентами, таку перевагу буде максимізовано обслуговуванням покупців, для яких вирішальну роль відіграватиме ціна або для яких матеріально-технічне постачання є найскладнішим завданням.

Діагностування купівельних потреб конкретних покупців потребує визначення всіх факторів, які входять в купівельне рішення кожного покупця, а також факторів, задіяних у виконанні купівельної угоди (відвантаження, постачання, обробка замовлень). Ці фактори можна потім рангувати для окремих покупців чи купівельних груп у межах сукупного ринку. Власні відносні спроможності фірми можна визначити за допомогою інструментарію аналізу конкуренції, поданого в розділі 3.

ПОТЕНЦІАЛ ЗРОСТАННЯ ФІРМ-ПОКУПЦІВ

Потенціал зростання фірми-покупця товарів промислового призначення визначається трьома простими умовами:

- темпами зростання галузі;
- темпами зростання першочергових ринкових сегментів;
- зміною частки ринку фірми-покупця в галузі та ключових сегментах.

Темпи зростання галузі, в якій діє фірма-покупець, залежатимуть від різних чинників, наприклад, становища в галузі щодо товарів-замінників, зростання групи покупців її товару тощо. Найголовніші фактори, що визначають довгострокове зростання галузі, описано в розділі 8 “Еволюція галузі”.

Деякі ринкові сегменти галузі, як правило, зростають швидше за інші. Отже, потенціал зростання покупця також частково залежить від того, які сегменти він обслуговує в першу чергу або які міг би обслуговувати. Оцінка потенціалу зростання конкретних

сегментів вимагає практично того ж аналізу, що й оцінка потенціалу зростання галузі, хоча й на нижчому рівні концентрації.

Третім елементом аналізу зростання фірми є ринкова частка фірми-покупця у своїй галузі та в конкретному ринковому сегменті. Як існуюча частка ринку покупця, так і ймовірність збільшення чи зменшення цієї частки є функцією його конкурентного становища. Оцінка цього становища вимагає аналізу конкуренції, а також діагностування існуючої та майбутньої структури галузі, як показано в інших розділах.

Всі ці три елементи разом визначають потенціал зростання покупця. Наприклад, якщо його становище досить надійне, щоб отримати частку ринку, у нього з'являться можливості для значного зростання навіть у зрілих чи занепадаючих галузях.

Потенціал зростання покупця товарів домашнього вжитку визначається аналогічним переліком факторів:

- демографічне становище;
- обсяг покупок.

Перший фактор, демографічне становище, визначає майбутній обсяг конкретного сегменту споживачів. Наприклад, кількість освічених споживачів віком понад двадцять п'ять років швидко зростатиме. Будь-яка категорія доходу, освіти, сімейного становища, віку тощо аналізуватиметься подібним чином з використанням демографічної методики.

Іншим ключовим детермінантом перспектив зростання конкретного сегменту споживачів є кількість товарів чи послуг, що їх придбає цей сегмент. Ця кількість визначатиметься такими факторами, як існування заміників, суспільні тенденції, що зміщують базові потреби тощо. Базові фактори, що визначають довгостроковий попит на споживчі товари, як і на товари промислового призначення, розглядатимуться в розділі 8.

ХАРАКТЕРНИЙ ВПЛИВ ПОКУПЦІВ НА УМОВИ УГОДИ

Фактори, які визначають характерний вплив певних покупців чи певного сегмента, подібні до описаних у розділі 1, що визначають вплив групи покупців у галузі в цілому, хоча й потребують розширеного тлумачення. Тут буде подано критерії визначення покупців, які порівняно з іншими *не мають* характерного впливу, оскільки вони виявляються "добримими" покупцями з позиції добору.

Вони купують незначні обсяги товару порівняно з обсягом збуту продавця. Покупці з малим обсягом закупок матимуть менше підстав вимагати цінних знижок, доставки товару за рахунок про-

давця тощо. Обсяг закупок конкретного споживача, що має вплив, відіграватиме найголовнішу роль тоді, коли фіксовані витрати продавця значні.

Їм бракує кваліфікованих альтернативних виробників. Якщо потреби конкретного покупця такі, що існує лише декілька альтернативних прийнятних для нього товарів, його вплив обмежується. Наприклад, якщо покупцеві потрібна запчастина, виготовлена з надзвичайно високою точністю (цього вимагає дизайн кінцевого продукту), то її пропонуватиме небагато продавців. За цим критерієм, "добрим" покупцем є той, хто відчуває потребу в унікальних характеристиках товару чи послуги конкретного продавця. Кількість кваліфікованих альтернативних виробників може також обмежуватися потребами екстенсивного тестування чи первинних випробувань з метою гарантувати відповідність товару необхідним вимогам, як, наприклад, часто буває на ринку телекомунікаційного устаткування.

Вони зазнають великих витрат на купівлю, укладання угоди та обговорення її умов. Покупці, що мають певні труднощі в пропозиції альтернативних цін, в обговоренні умов угоди та веденні переговорів, звичайно, користуються меншим впливом. Їхні витрати на знаходження нової марки чи нового постачальника високі, і вони змушені задовольнятися вже існуючими. Наприклад, такі труднощі можуть виникати в покупців, розташованих в ізольованих географічних регіонах.

Вони не можуть створити реальної загрози зворотної інтеграції. Покупці, які не в змозі забезпечити зворотної інтеграції, втрачають важливий фактор впливу. Покупці товару, як правило, відрізняються за цією здатністю. Наприклад, серед численних покупців сірчаної кислоти лише великі покупці, які є виробниками міндобриг чи нафтовими компаніями, реально користуються таким впливом. Інші покупці цього товару мають менший вплив. Фактори, що визначають здійсненність зворотної інтеграції для конкретного покупця, обговорено в розділі 14 "Стратегічний аналіз вертикальної інтеграції".

Вони зазнають великих фіксованих витрат при переході до інших постачальників. Деякі покупці зіткнуться з надзвичайно високими перехідними витратами, що пояснюється їхнім становищем. Наприклад, вони могли пов'язати специфікацію свого товару з продуктом конкретного постачальника або здійснити великі інвестиції, вивчаючи спосіб використання його обладнання.

Основні джерела перехідних витрат такі:

- витрати на модифікацію товарів з метою пристосування до виробів нового постачальника;
- витрати на тестування чи сертифікацію виробу нового постачальника з метою гарантувати заміщення;

- інвестиції в перепідготовку персоналу;
- необхідні інвестиції в нове допоміжне устаткування, потрібне для використання виробу нового постачальника (інструменти, тестове устаткування тощо);
- витрати на запровадження нових правил матеріально-технічного забезпечення;
- матеріальні витрати на розрив взаємозв'язків.

Будь-які з цих витрат для конкретного покупця можуть виявитися більшими, ніж для інших.

Перехідні витрати так само можуть впливати на продавця, якому доведеться зазнавати фіксованих витрат унаслідок зміни контингенту покупців. Перехідні витрати продавців збільшують вплив покупців.

ЧУТЛИВІСТЬ ПОКУПЦІВ ДО ЦІН

Окремі покупці можуть так само значно відрізнитися схильністю користуватися всім своїм можливим впливом на зниження цін продавців. Покупці, зовсім нечутливі до ціни, або ті, що готові сплатити високу ціну за бажані характеристики товару, звичайно є "добрими" клієнтами. І знову умови, що визначають чутливість окремих покупців до цін, подібні до тих, що визначають чутливість до цін купівельної групи в цілому (див. розділ 1), проте з багатьма доповненнями.

Покупці, що не чутливі до ціни, як правило, належать до однієї чи більше таких категорій.

Витрати на товар становлять незначну частку витрат покупця на товар і/або купівельного бюджету. Якщо товар коштує відносно недорого, очікувані вигоди від торгу та обговорення умов угоди, очевидно, будуть незначними. Зауважте, що релевантні витрати — це сумарна вартість товару за період, а не витрати на одиницю продукції. Останні можуть бути незначними, проте кількість закуплених одиниць може значно збільшити важливість товару. Зусилля споживача або агента по закупівлі, залежно від ситуації, спрямовуватимуться на товари, ціна на які вища. Стосовно покупців товарів промислового призначення це часто означає, що старші спеціалісти, агенти по закупівлі та службовці компанії купують дорогі товари, а підлеглі агенти купують усі товари як групу за низькими цінами. Для покупців споживчих товарів низька ціна на товар не виправдовує високих витрат на купівлю та порівняння товарів. Через це основним мотивом у покупці може бути зручність, а акт купівлі ґрунтуватиметься на менш "об'єктивному" критерії.

Сума компенсації за неякісний виріб висока порівняно з його ціною. Якщо за неякісний виріб або такий товар, що не відповідає вимогам, покупець має сплатити значну компенсацію, він, очевидно, не реагуватиме чутливо на ціну. Покупця значно більше турбуватиме якість, за яку він готовий заплатити більше, і він купуватиме ті вироби, в якості яких пересвідчився раніше. Наочним прикладом такої характеристики товару є виробництво електротоварів. Тут клієнти, що купують електровироби для використання їх у виробничому процесі, реагують на ціни не так чутливо, як ті споживачі, що використовують їх у побутових цілях. Несправність елемента дорогого виробничого устаткування може вивести з ладу не лише цей елемент, але й цілу виробничу лінію і позбавити роботи багатьох працівників. Несправності виробів, які використовуватимуться покупцями у взаємопов'язаних системах, можуть також обходитися дуже дорого, оскільки можуть вивести з ладу цілу систему.

Ефективність товару (чи послуги) може допомогти заощадити кошти або вдосконалити роботу. Розглянемо попередню умову з іншого боку: якщо товар чи послуга економлять час і гроші покупця, якщо вони працюють надійно або допомагають вдосконалити роботу виробу покупця, то останній, як правило, буде нечутливий до ціни. Наприклад, послуги інвестиційних банків чи бізнес-консультантів допомагають заощадити значні кошти завдяки продуманій політиці цін на акції, оцінці фірм — кандидатів на придбання, чи системі підходів до вирішення основних проблем компанії. Покупці, ціноутворення для яких становить значну проблему, або ті, що потребують негайного вирішення її, як правило, готові заплатити додаткову суму за найкращу пораду. Іншим прикладом є "розвідка" нафтових родовищ. Такі компанії, як "Schlumberger", користуються складною електронною апаратурою, щоб визначити наявність нафти в гірській породі. Точні розрахунки можуть значно заощадити витрати на бурові роботи, і нафтовидобувні компанії з задоволенням сплачують високі гонорари за такі послуги, особливо ті компанії, доступ до родовищ яких складний і дорогий внаслідок великої глибини або розташування у відкритому морі. Подібними до таких послуг є заощадження покупця внаслідок вчасної доставки товару, термінового ремонту у випадку аварії тощо. Деякі покупці ладні платити премії компаніям, що надають послуги в таких сферах. До товарів, що поліпшують роботу покупця, належать такі речі, як виписування аптечних рецептів та електронне устаткування.

Почепець, що веде конкурентну боротьбу з використанням стратегії "високої якості", яку підсилюватиме закуплений товар. Покупці, які в конкурентній боротьбі користуються стратегією "високої якості", часто дуже вимогливі у виборі ресурсів. Якщо, на їхню думку, ресурс сприятиме ефективній роботі їхнього виробу або марка ре-

сурсу матиме престиж, що підсилює їхню стратегію, вони, як правило, виявляться нечутливими до ціни на ресурси. З цих причин виробники дорогих машин часто сплачують премію за електродвигуни чи генератори, що виробляються авторитетним постачальником.

Покупець шукає товарів спеціального дизайну або диференційований перелік товарів. Якщо покупець шукає товар із спеціальним дизайном, то це бажання (хоча й не завжди) доповнюється готовністю платити за нього додаткову ціну. Така ситуація може прив'язати покупця до конкретних постачальників, і він буде готовий платити більше, щоб задовольнити їх. На думку таких покупців, такі додаткові зусилля заслуговують винагороди. Хорошим прикладом компанії, що ґрунтується на такій стратегії, є "Illinois Tool Works", яка проектує свої канцелярські скріпки так, щоб вони відповідали потребам конкретних споживачів. Завдяки такій політиці фірма домоглася високих прибутків та значної прихильності споживачів.

Однак покупець з вираженим впливом може вимагати унікальних чи виготовлених на замовлення товарів, не маючи змоги платити за них додаткової ціни. Обслуговування таких покупців ставить продавця в найважче становище, тому що це збільшує його витрати при сталих прибутках.

Покупець одержує великі прибутки і/або може легко перекидатися на інших витрати на ресурси. Покупці з високими прибутками, як правило, не так чутливі до ціни, як ті, хто працює у граничних фінансових умовах, якщо тільки придбаний товар не є виробом з найвищою ціною. Такий підхід частково ґрунтується на тому, що високоприбуткові покупці припадають на одну з перерахованих вище категорій, а частково на більшій схильності гарантувати продавцеві пристойний прибуток. Хоча, на думку деяких, високі прибутки покупців пояснюються їхнім умінням торгуватися, на практиці виявляється, що пріоритети таких покупців менше стосуються вміння активно торгуватися і більше — інших питань.

Покупець погано поінформований про виріб і/або не купує товар у найкваліфікованіших постачальників. Покупці, погано поінформовані про витрати на ресурси, умови попиту чи критерії, за якими оцінюються альтернативні марки, як правило, не такі чутливі до ціни, як добре поінформовані покупці. З другого боку, якщо покупці добре знають стан попиту та витрати постачальників, вони можуть активно домагатися цінних знижок. Таким є стан справ у багатьох великих покупців товарів. Проте погано обізнані покупці, як правило, зазнають впливу суб'єктивних факторів і не можуть збивати ціни постачальників. Однак покупець не може бути непоінформований настільки, щоб не знати про відмінності між товарами-конкурентами.

Мотивація особи, що фактично приймає рішення, не визначається так вузько, як вартість ресурсів. Цінова чутливість покупця частково залежить від мотивації фактичного покупця чи особи, що приймає рішення в організації покупця, а мотивація в різних покупців буває різною. Наприклад, закупівельні агенти часто винагороджуються за економію витрат, що спричиняє їхню орієнтацію на ціну, тоді як менеджери заводів можуть мати довгострокові інтереси, виходячи з продуктивності їхніх підприємств¹. Залежно від розміру компанії та багатьох інших чинників, закупівельний агент, менеджер підприємства чи навіть старший службовець можуть фактично приймати рішення. Купуючи споживчі товари, різні члени родини можуть приймати рішення щодо різних товарів. Різні споживачі можуть мати різні системи мотивації. Якщо мотивація особи, що приймає рішення, не зводиться до однієї лише мінімізації витрат на ресурси, покупець, очевидно, не так чутливо реагуватиме на ціну.

Фактори, які сприяють нечутливості до цін, можуть діяти паралельно. Наприклад, більшість покупців компанії "Letraset", що за допомогою високочастотних процесів робить підписи творів мистецтва та картин, становлять архітектори і художники, які торгують своїми картинами. Для них вартість підписів є незначною порівняно з вартістю їх часу, а гарно виконаний підпис є чудовим доповненням до виконаного ними твору мистецтва. Архітекторів та художників найбільше цікавить термінова пропозиція широкого вибору підписів різного стилю. Через це клієнти "Letraset", як правило, надзвичайно нечутливі до ціни, а це дозволило компанії одержати дуже високі прибутки.

Фактори, обговорені вище, крім того, означають, що *великі покупки необов'язково найчутливіші до ціни*. Наприклад, великі покупці будівельних машин інтенсивно експлуатують своє устаткування і загалом купують широкий асортимент машин, віддаючи перевагу одному постачальникові. Один постачальник дає можливість скористатися перевагами взаємозамінності частин та взаємодії з єдиною сервісною організацією. Вони готові сплатити премію за надійність машин, які можна інтенсивно експлуатувати, а також за ті виробни, витрати на обслуговування яких незначні. З другого боку, невеликі контрактори купують лише деякі види будівельних машин і часто не так інтенсивно експлуатують їх. Вони чутливіше реагують на купівельну ціну, оскільки вартість устаткування є найбільшою статтею їхніх витрат.

¹ Обговорення цього питання можна знайти в праці Корі (Corey, 1976).

ВИТРАТИ НА ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ

Витрати на обслуговування покупців товару можуть значно відрізнятися, як правило, з однієї чи двох таких причин:

- обсяг замовлення;
- продаж безпосередній або через дистриб'юторів;
- необхідний час випередження;
- стабільність товаропотоку з метою планування та матеріального забезпечення;
- витрати на перевезення;
- витрати на торговельні операції;
- необхідність виконання індивідуальних замовлень та модифікації товару.

Багато видів витрат на обслуговування покупців можуть бути приховані, а деякі з них — зовсім непомітні. Вони можуть маскуватися розподілом накладних витрат. Як правило, щоб визначити витрати на обслуговування різних категорій покупців, фірма має провести спеціальне дослідження, оскільки звичайні оперативні звіти рідко містять деталізовану інформацію.

СТРАТЕГІЯ І ДОБІР ПОКУПЦІВ

Зауваження щодо відмінностей між покупцями за чотирма вищезгаданими критеріями означає, що вибір покупців може виявитися вирішальною стратегічною змінною. Не всі фірми можуть дозволити собі добирати покупців, і не всі галузі мають покупців, які істотно відрізняються за цими критеріями. Однак у багатьох випадках можливість добору покупців все ж існує.

Основний стратегічний принцип у доборі покупців — *вишукувати найвигідніших клієнтів і намагатися продати їм товар — ґрунтується на критеріях, означених вище. Як уже зазначалося, ці чотири критерії можуть породжувати конфліктні ситуації, що заважатимуть приваблювати конкретного покупця. Покупець із найбільшим потенціалом зростання може, наприклад, користуватися найбільшим впливом і найчутливіше реагувати на ціну. Отже, вибір найкращого покупця має збалансовувати всі чотири критерії із спроможністю фірми порівняно з конкурентами.*

Різні фірми відрізняються своїм становищем у доборі покупців. Фірма з високою товарною диференціацією, наприклад, може бути здатна обслуговувати вигідних покупців, недоступних для більшості її конкурентів. Характерна влада покупців для різних фірм також може відрізнятися. Наведемо тільки один приклад: масштаби покупця матимуть менший вплив на дуже велику компанію або на

фірму з унікальним товарним асортиментом, ніж на невелику фірму. Нарешті, відрізняються й здатності фірм задовольняти потреби окремих покупців. Отже, в деякому значенні *вибір найвигідніших покупців залежить від становища конкретної фірми.*

Існує декілька інших стратегічних аспектів добору покупців:

Фірма з низькими витратами може продавати товар впливовим, чутливим до ціни покупцям і все ж мати успіх. Якщо фірма є низькозатратним виробником, не має значення, наскільки впливовим чи чутливим до ціни є покупець, фірма одержуватиме прибуток, вищий від середнього рівня, оскільки продавець, незважаючи на цінову політику конкурентів, може одержувати більші прибутки, ніж вони. Проте в деяких сферах бізнесу ця стратегія є чимось подібним до замкненого кола. Продавець, що прагне переваги в зниженні витрат, іноді змушений обслуговувати "поганих" покупців, оскільки йому треба збільшувати обсяг збуту.

Фірма без переваги у зниженні витрат чи диференціації повинна бути вибірковою щодо своїх покупців, бо прагне отримати прибуток, вищий від середнього. Не маючи переваги в зниженні витрат, фірма, яка прагне перевищити середній рівень галузі, має зосередити зусилля на покупцях, котрі не такі чутливі до ціни. Ця умова може означати, що фірма мусить навмисне жертвувати обсягом збуту, аби підтримувати зосередження. Не маючи переваги в зниженні витрат, фірма, що перетворює нарощування обсягу збуту на самоціль, приречена на поразку, оскільки вигідних для неї покупців залишатиметься все менше. Цей принцип підсилює поняття загальних стратегій, описане в розділі 2. Якщо фірма не може досягти мінімальних у галузі витрат, вона має стежити, щоб, обслуговуючи впливових покупців, не зупинитися на півдорозі.

Хороших покупців можна створити (чи поліпшити характеристики покупців) через стратегію. Фірма може впливати на певні якості вигідних для неї покупців. Наприклад, одна з важливих стратегій — *створити перехідні витрати*, переконавши покупця пристосувати дизайн свого товару до виробу фірми, виконуючи індивідуальні замовлення, надаючи допомогу в підготовці персоналу фірми-покупця до експлуатації товару фірми-продавця тощо. Більше того, вміле обслуговування може перетворити покупця, який прийме рішення, з чутливого до ціни в нечутливого. Товар чи послугу можна вдосконалити, щоб вони могли заощаджувати кошти конкретних покупців; а, впливаючи на вищезгадані характеристики вигідних покупців, можна у різний спосіб поліпшити якість покупців з погляду фірми.

З проведеного аналізу випливає, що один спосіб, у який можна розглядати формулювання стратегії, — це створення сприятливих покупців. Очевидно, з погляду стратегії краще створювати хороших

покупців, прив'язаних до певної фірми, ніж культивувати таких, які будуть хорошими для будь-якого конкурента.

Основа для добору покупців можна розширити. Один із методів створення хороших покупців, що вартий окремої розмови, — розширення основи добору покупців. В ідеальному випадку основу можна змістити від купівельної ціни в напрямках, де фірма матиме певні чітко окреслені можливості або де можна створити перехідні витрати.

Є два фундаментальні способи розширення вибору покупців. Перший — *збільшити додаткову вартість*, яку фірма створює для покупців², а це передбачає такі тактичні прийоми:

- створення гнучкої мережі обслуговування покупців;
- надання інженерної допомоги;
- надання кредиту або гарантування термінового постачання;
- створення нових властивостей товару.

Ця думка дуже проста. Нарощування додаткової вартості розширює характерні риси, на яких ґрунтується вибір. Це дозволяє трансформувати виріб, що сам по собі є товаром, у товар, який можна диференціювати.

Інший, проте споріднений спосіб розширення основи добору покупців — переорієнтувати уявлення покупців щодо функцій товару, навіть якщо товар і послуга залишаються тими ж. Тут покупцеві демонструють, що вартість чи цінність товару для нього є не лише початковою купівельною ціною, а містить такі додаткові фактори, як³:

- вартість перепродажу;
- витрати на техогляд та ремонт протягом життєвого циклу виробу;
- витрати на паливо;
- продуктивність, що дає прибутки;
- витрати на монтаж чи під'єднання.

Якщо покупця переконати, що такі фактори входять у фактичну сукупну вартість чи цінність товару, фірма матиме нагоду продемонструвати відмінну роботу виробу та його відповідність цим показникам, а це виправдовуватиме підвищену ціну та прихильність споживачів. Звичайно, фірма має поширювати й далі свої гарантії відмінної роботи, а її твердження повинні відрізнятися від заяв її конкурентів, інакше можливість високих прибутків незабаром зник-

² Теодор Левітт (Theodore Levitt) назвав такий метод продажу “прирощеним” товаром; див.: Levitt (1969).

³ Ця думка була ретельно розвинута “McKinsey and Company” у поняття “економічна цінність для покупця”. Див.: Forbus and Mehta (1979).

не. Розширення основи добору покупців вимагає комбінації ефективного маркетингу та розробки товару, яка б переконливо довела обґрунтованість заяв фірми. “General Electric” роками успішно практикує цю стратегію на ринку великих турбінних генераторів.

Покупців, обслуговування яких коштує дорого, можна позбутися. Популярна стратегія нарощування прибутку від інвестицій — вивести з основного складу покупців клієнтів, обслуговування яких коштує дорого. Ця тактика часто дає потрібний ефект, оскільки існує загальна тенденція збільшувати число граничних покупців, особливо на стадії зростання галузі. Відмова від покупців, обслуговування яких коштує дорого, також часто виправдовує себе, оскільки витрати на обслуговування окремих покупців досліджуються рідко. Однак, окрім простих витрат на обслуговування, важливо мати на увазі інші аспекти бажаності покупців. Покупці, обслуговування яких коштує дорого, наприклад, часто нечутливі до ціни і з розумінням ставляться до її підвищення, а це більше ніж компенсує витрати на їх обслуговування. Або ж вони можуть значною мірою сприяти зростанню фірми, а це необхідно для одержання економії за рахунок масштабів чи досягнення інших стратегічних цілей. Отже, рішення позбутися покупців, обслуговування яких коштує дорого, має передувати вивчення усіх чотирьох аспектів привабливості покупців.

Характеристики покупців з часом можуть мінятися. Багато факторів, що визначають характеристики покупців, можуть мінятися. Наприклад, у міру старіння галузі покупці, як правило, чутливіше реагують на ціну в багатьох сферах бізнесу, оскільки їх власні прибутки зменшуються, а вони перетворюються на досвідчених покупців. З позиції стратегії важливо не будувати свою стратегію на обслуговуванні покупців, якість яких погіршується. Навпаки, визначення ще на ранньому етапі групи покупців, що стане особливо привілейованою, є головною стратегічною можливістю. Визначення таких покупців можна полегшити, якщо їхні перехідні витрати незначні і ними цікавиться небагато конкурентів. Якщо прихильність покупців уже здобуто, перехідні витрати можна збільшити стратегічними прийомами.

Здійснюючи стратегічні ходи, слід враховувати перехідні витрати. У світлі важливого значення перехідних витрат слід враховувати вплив на них усіх стратегічних ходів. Наприклад, наявність перехідних витрат означає, що для покупця часто значно дешевше домогтися підвищення якості вже придбаного виробу, а потім взагалі замінити його іншою маркою. Таке міркування дозволить фірмі, що пропонує готові вироби, одержувати високі прибутки за рахунок вдосконалення товару, поки таке вдосконалення оплачується дорого порівняно з цінами на нові вироби конкурента.

Стратегія купівлі

Проведений у розділі 1 аналіз впливу постачальників, доповнений зворотним використанням принципів добору покупців, може допомогти фірмі сформулювати стратегію купівлі. Хоча й існує багато аспектів такої стратегії, процедур та організаційної роботи, що виходять за межі цієї книги, деякі проблеми можна успішно дослідити, користуючись структурною основою галузі. Основні питання стратегії купівлі з погляду структури такі:

- стабільність і конкурентоспроможність групи постачальників;
- оптимальний ступінь вертикальної інтеграції;
- розподіл покупок серед кваліфікованих постачальників;
- створення максимального впливу на обраних постачальників.

Першим пунктом є стабільність та конкурентоспроможність постачальників. З погляду стратегії доцільно купувати товар у постачальників, котрі підтримують чи покращують своє конкурентне становище, вдосконалюючи свої товари та послуги. Цей фактор гарантує фірмі придбання ресурсів відповідної чи найвищої якості або за нижчими цінами, що зміцнить її конкурентне становище. Скажімо, добір покупців, що продовжуватимуть йти назустріч вимогам фірми, допоможе мінімізувати витрати на добір постачальників. Для визначення відповідності постачальників фірми цим показникам можна скористатися структурним аналізом та аналізом конкуренції, який подається у цій книзі.

Другий пункт, вертикальну інтеграцію, можна розглянути пізніше, в розділі 14, де йдеться про стратегічні міркування у прийнятті рішень щодо неї. Тут автор припустить, що фірма вирішила, які виробити їй слід купувати ззовні, а питання полягає в тому, як купувати їх, щоб створити собі найкраще структурне становище для впливу на постачальників.

Розглядаючи третій та четвертий пункти, розподіл ресурсів серед постачальників і створення максимального впливу, ми можемо повернутися до структурного аналізу. В розділі 1 було визначено такі умови як головні для впливових постачальників конкретного ресурсу:

- концентрація постачальників;
- недостатня залежність від покупця у значній частці обсягу збуту;
- перехідні витрати покупців;
- унікальний чи диференційований товар (декілька альтернативних джерел);
- загроза горизонтальної інтеграції.

Аналіз добору покупців, проведений вище в цьому розділі, додає до цього ще кілька інших умов, за яких постачальник може впливати на покупця:

- покупець не може створити реальної загрози зворотної інтеграції;
- покупець витрачає великі кошти на здобуття інформації, торгівлю та ведення переговорів.

Отже, у процесі купівлі мета— знайти механізми, які б зрівноважували чи переважали ці джерела впливу постачальників. У деяких випадках такий вплив приховується від контролю фірми дією економічних сил галузі. Проте часто його можна послабити правильним вибором стратегії.

Розподіляйте закупки. Закупки товару можна розподілити серед альтернативних постачальників у такий спосіб, щоб посилити вплив фірми. Частка бізнесу, яку отримує кожен окремих постачальник, має бути досить великою, щоб йому було не вигідно втрачати її, а надмірне розпорошення обсягу закупок не дає переваг від структурного впливового становища. Однак закупки всього товару в одного постачальника можуть надати останньому надто багато можливостей скористатися своєю владою або створити перехідні витрати. Розв'язати ці проблеми покупець може, обговорюючи цінові знижки при оптових закупках, що є частково питаннями впливу і частково — економічних розрахунків постачальника. Збалансувавши ці фактори, покупець слід прагнути поставити постачальника в максимальну залежність від себе та одержати максимальну знижку, не надто ризикуючи стати жертвою перехідних витрат.

Уникайте перехідних витрат. Зважена стратегія купівлі з погляду структури означає уникання перехідних витрат. Вище ми вже визначили найбільші джерела перехідних витрат, але, крім них, існують ще й приховані: уникнення перехідних витрат означає опір спокусі стати надто залежним від постачальника внаслідок його інженерної допомоги; упевненість у тому, що працівники не скооптовані; уникнення зусиль постачальника створити перелік індивідуальних замовлень чи індивідуальних інженерних консультацій без чіткого обґрунтування витрат, що переважає вигоди від можливого використання свого впливу в майбутньому тощо. Така політика може означати навмисну вимогу перевірки товару альтернативного постачальника часом, відмову від інвестувань у допоміжне устаткування, "прив'язане" до конкретного постачальника, та відмову від товарів постачальника, які передбачають спеціальну підготовку персоналу фірми та набуття інших навичок.

Підтримуйте альтернативні джерела. Можливо, виявиться необхідним заохочувати альтернативних постачальників до входу до ринку через фінансування контрактів про надання допомоги та кон-

трактів про невеликий обсяг закупок. Деякі покупці фактично допомагають капіталізувати нові джерела чи вирушають за кордон переконувати іноземних підприємців увійти до ринку. Може бути бажано, крім того, допомогти новим постачальникам мінімізувати їхні витрати на здобуття кваліфікації. Такі механізми допомоги коливаться в діапазоні від пильного пошуку нових постачальників персоналом фірми-покупця до субсидування витрат на тестування виробів нових постачальників.

Сприяйте стандартизації. Всі фірми в галузі можуть отримувати якісні послуги, сприяючи стандартизації специфікаційних вимог до тих галузей, в яких вони купують ресурси. Така політика допомагає послабити товарну диференціацію постачальників і запобігає утворенню перехідних витрат.

Створіть загрозу зворотної інтеграції. Незалежно від того, чи покупець фактично бажає зворотної інтеграції, його вплив посилюється наявністю реальної загрози з його боку. Така загроза може створюватися через заяви, внутрішні розмови про доцільність інтеграції, що стали відомі постачальникам, складання страхувальних планів інтеграції з консультантами чи інжиніринговими фірмами тощо.

Користуйтеся кінчною інтеграцією. Якщо обсяг закупок дає таку можливість, великого впливу можна домогтися через кінчну інтеграцію, або часткову інтеграцію в конкретний виріб, одночасно купуючи деякі чи навіть усі комплектуючі частини у зовнішніх постачальників. Цей процес коротко розглядався в розділі 1 і далі досліджуватиметься в розділі 14.

Метою всіх цих підходів є зменшення сукупних витрат на купівлю товару в довготривалому періоді. Слід пам'ятати, що дотримання деяких з цих правил може насправді в певному розумінні збільшити в нетривалому періоді вузько означені купівельні витрати. Однак кінцевою метою таких витрат є поліпшення позиції фірми для здійснення впливу, а отже, і зменшення її довготривалих витрат на ресурси.

У зв'язку з цим постає декілька проблем. По-перше, важливо уникати ситуації, коли вузька орієнтація на скорочення витрат у нетривалому періоді шкодить потенційно важливим стратегіям купівлі, про які йшлося вище. По-друге, будь-які додаткові витрати, викликані такою стратегією купівлі, треба порівнювати з довготривалими прибутками в процесі послаблення впливу постачальників. Нарешті, оскільки витрати на купівлю товару в різних постачальників можуть коливатися, фірмі слід купувати в низькозатратних постачальників, якщо тільки вона при цьому не втрачає альтернативної вигоди в показниках довготривалого впливу.

Розділ 7

СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ У МЕЖАХ ГАЛУЗЕЙ

Структурний аналіз галузі, проведений у розділі 1, ґрунтується на визначенні джерел та сили дії п'яти масштабних чинників конкуренції, що визначають природу конкуренції в галузі та її базовий потенціал прибутковості. У центрі уваги аналізу досі перебувала галузь у цілому, і на цьому рівні аналізувалися численні аспекти використання стратегії конкуренції. Деякі з цих аспектів було розглянуто в попередніх розділах. Однак зрозуміло, що структурним аналізом галузі можна скористатися значно глибше. У багатьох галузях існують фірми, що взяли на озброєння дуже відмінні стратегії конкуренції за такими показниками, як ширина товарного асортименту, ступінь вертикальної інтеграції тощо, і здобули різні за розмірами частки ринку. Крім того, деякі фірми постійно перевищують інших у показниках норми прибутку на інвестований капітал. Наприклад, прибутки "IBM" постійно перевищують прибутки інших виробників великих комп'ютерів¹. "General Motors" у запеклій боротьбі випередила фірми "Ford", "Chrysler" та "AMC". В інших галузях менші фірми, наприклад, "Crown Cork and Seal" та "National Can", в галузі металевої консервної тари, а також "Estee Lauder" на ринку косметики залишили позаду інші фірми.

П'ять головних чинників конкуренції створюють контекст, у якому конкурують усі фірми галузі. Проте ми маємо пояснити, чому деякі фірми постійно отримують більші прибутки і як цей факт пов'язується з їхнім стратегічним становищем. Ми також мусимо зрозуміти, як різні рівні компетенції фірм у сферах маркетингу, зменшення витрат, менеджменту, організації тощо пов'язуються з їхнім стратегічним становищем та кінцевою роботою.

У цьому розділі дано розширене поняття структурного аналізу для пояснення відмінностей у роботі фірм однієї і тієї ж галузі і

¹ Середня норма прибутку "IBM" від акціонерного капіталу за 1970—1975 роки становила 19,4 %, незважаючи на великі суми невикористаної готівки, в порівнянні з "Burroughs" (13,7%), "Honeywell" (9,3%) та "Control Data" (4,7%). Див. січневий випуск "Forbes".

в той же час створено основу для вибору стратегії конкуренції. В ньому, крім того, виведено та розширено поняття загальних стратегій, описаних у розділі 2. Структурний аналіз у межах галузей, а також аналіз галузей у цілому, як побачимо, виявиться корисним аналітичним знаряддям у формулюванні стратегії.

Виміри стратегії конкуренції

Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма показниками. Однак у певній галузі варіанти стратегічного вибору компанії можуть відрізнятися, зокрема, за такими стратегічними показниками:

- спеціалізація: ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків;
- ідентифікація марки: ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки, швидше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів;
- прямий та непрямий маркетинг (push versus pull): ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу;
- підбір каналу розподілу: вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;
- якість виробу: рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо;
- лідерство в технології: ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Важливо зазначити, що фірма може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати ринкові товари найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч;
- вертикальна інтеграція: обсяг додаткової вартості, що відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтеграції, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу, ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо;
- становище за рівнем витрат: межа, до якої фірма прагне здобути низькозатратне становище у виробництві та роз-

поділі через інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати;

- сервіс: межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;
- цінова політика: відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо;
- важелі впливу: масштаб фінансового та оперативного впливу фірми;
- відносини з батьківською компанією: вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та його батьківською компанією. Фірма може бути одиницею високодиверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складовою частиною поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо. Природа відносин з батьківською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат), як уже зазначалося у розділі 1;
- відносини з вітчизняним урядом та урядами інших країн: у міжнародних галузях відносини, які фірма має чи яким повинна підпорядковуватися. Вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інакший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції.

Кожен з цих стратегічних показників для фірми можна описати більш чи менш детально, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники; важливо те, що ці показники дають загальну картину становища фірми.

Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником очевидно залежить від галузі. Наприклад, у торгівлі товарами на зразок хлорованих добрив жодна фірма не відрізняється значною марочною ідентифікацією, а якість товару в значній мірі уніфікована. І все ж фірми істотно різняться за ступенем зворотної інтеграції, межею, до якої вони надають послуги, прогресивною інтеграцією із своїми дилерами, відносним становищем щодо витрат, а також стосунками зі своїми партнерами.

Стратегічні показники взаємопов'язані. Фірма, ціни якої досить низькі (зокрема, "Texas Instruments" на ринку напівпровідників), як правило, посідає низькозатратне становище, а якість її товарів висока, хоча й не відмінна. Щоб звести витрати до мінімуму, така фірма, ймовірно, матиме високий ступінь вертикальної інтеграції. Стратегічні показники для конкретної фірми, як правило, утворюють внутрішньо узгоджений перелік, як у наведеному прикладі. До галузі, як правило, входять фірми з кількома різними, хоча й внутрішньо узгодженими комбінаціями показників.

Стратегічні групи

Першим кроком структурного аналізу в межах галузі є характеристика стратегій усіх значних конкурентів за цими показниками. Така діяльність потім дозволяє розподілити галузь на *стратегічні групи*. Стратегічна група — це група фірм галузі, що дотримується однакової чи подібної стратегії за стратегічними показниками. У галузі може бути лише одна стратегічна група, якщо всі фірми дотримувалися практично однієї і тієї ж стратегії. В іншому крайньому випадку кожна фірма може бути відмінною від інших стратегічною групою. Однак, як правило, існує невелика кількість стратегічних груп, які втілюють істотні стратегічні відмінності між фірмами в галузі. Наприклад, на ринку електроприладів одна стратегічна група (прототипом є "General Electric") пропонує широкий асортимент виробів, інтенсивно рекламує свій товар, здійснює екстенсивну інтеграцію і розподіляє товар через власну мережу і службу сервісу. Інша група складається із спеціалізованих виробників, таких як "Maytag", що зосереджуються на високоякісному, дорогому обслуговуванні престижних сегментів за допомогою виняткових каналів розподілу. Ще інша група (до якої входять "Roper" та "Design and Manufacturing") виробляє нерекламовані товари для приватного користувача. До цього можна додати одну-дві групи.

Зауважте, що для визначення стратегічних груп стратегічні показники мають включати відносини фірми з її батьківською компанією. У такій галузі, як, наприклад, виробництво хлорованих добрив, деякі фірми є підрозділами хімічних компаній, деякі — складовими частинами фермерських кооперативів, а решта — незалежними виробниками. Кожен з цих різних видів фірм спрямовується на досягнення дещо відмінних цілей. Крім того, відносини з батьківською компанією часто перетворюються у відмінності за іншими стратегічними показниками — наприклад, всі підрозділи нафтових компаній, що виробляють азотні добрива, мають дуже подібні стратегії — оскільки відносини значною мірою ґрунтуються на ресурсах та інших сильних місцях фірми, а також філософії керівництва

фірми. Такі ж аргументи застосовуються до різних відносин фірми з вітчизняним урядом та урядами інших країн, що також має бути частиною визначення стратегічних груп.

Стратегічні групи часто різняться своїм товарним чи маркетинговим підходом, проте не завжди. Іноді, як у переробці кукурудзи чи виробництві хімікалій або цукру, виробни групи є ідентичними, проте підходи до виробництва, матеріально-технічного постачання чи вертикальної інтеграції не однакові. Або ж фірми можуть дотримуватися подібних стратегій, але мати різні відносини з батьківськими компаніями чи урядами інших країн, що впливають на їхні цілі. Стратегічні групи не є еквівалентами ринковим сегментам чи стратегіям сегментування, проте визначаються на основі широкої концепції стратегічної позиції.

Стратегічні групи подано з багатьох причин, таких як відмінні початкові сильні та слабкі місця різних фірм, різний час входу до ринку та історичні аспекти. (Нижче в цьому розділі я зупинюся на даному питанні детальніше). Однак, коли групи вже сформовано, фірми в одній стратегічній групі загалом схожі одна на одну за багатьма показниками, за винятком їхніх широких стратегій. Вони, як правило, мають подібні частки ринку і, крім того, зазнають подібного впливу зовнішніх подразників і конкурентних кроків у галузі та реагують на них подібним чином через схожість їхніх стратегій. Ця остання характеристика є важливою у використанні схеми стратегічних груп як інструмента аналізу.

Стратегічні групи в галузі можна показати на схемі, подібно до гіпотетичної ситуації, поданої на рисунку 7-1. Кількість осей явно обмежується двовимірним характером сторінки підручника, а це означає, що аналітик має підібрати декілька особливо важливих стратегічних показників, за якими конструюється схема². З метою подальшого аналізу доцільно подати загальну частку ринку фірм у кожній стратегічній групі діаметром кола.

Стратегічна група — це аналітичний засіб надання допомоги в структурному аналізі. Вона є проміжною основою зв'язків, відносин між дослідженням галузі в цілому та розглядом кожної фірми по-одиноці. Врешті, кожна фірма унікальна, і, отже, поділ фірм на стратегічні групи неминуче порушує питання про те, який ступінь відмінності в стратегії важливий. Такі висновки повинні обов'язково пов'язуватися зі структурним аналізом: відмінність стратегій різних фірм при визначенні стратегічних груп досить важлива, якщо вона істотно впливає на структурне становище фірм. Нижче я повернуся до практичних досліджень схеми стратегічних груп і використання схеми як аналітичного інструмента.

² Концепції, обговорені нижче, сприятимуть цьому процесові.

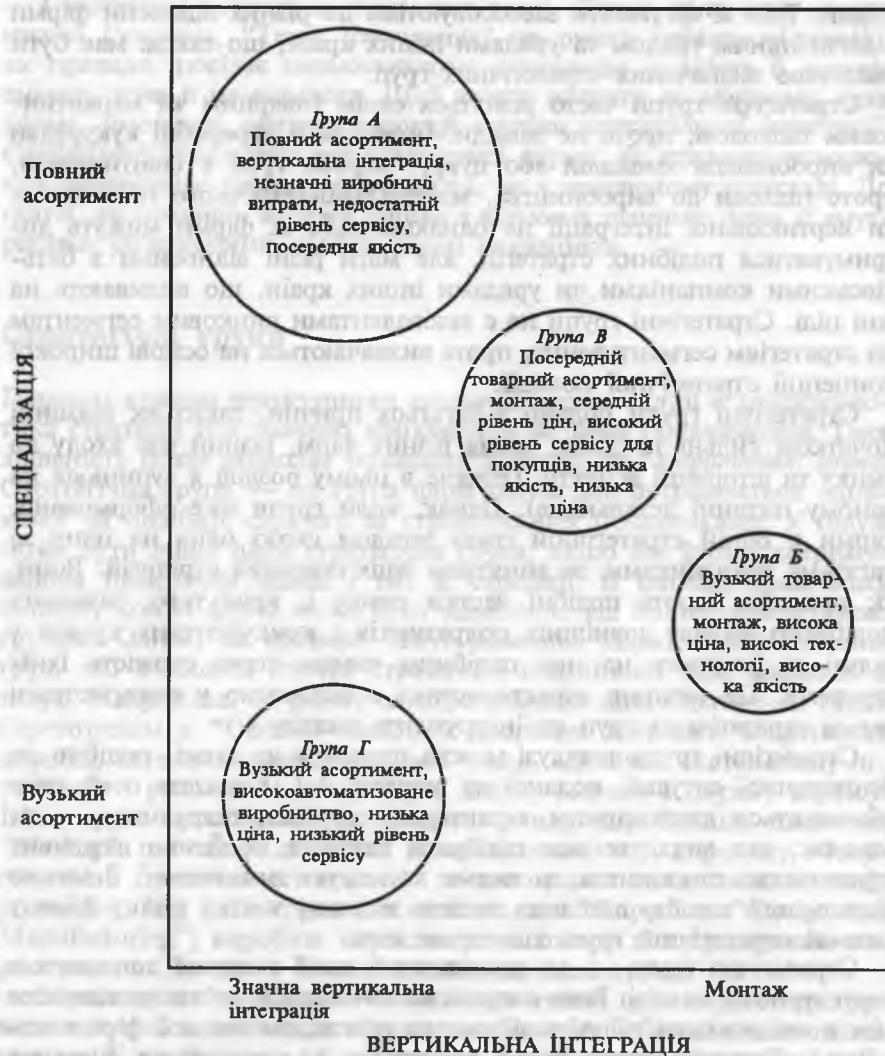


Рисунок 7-1. Схема стратегічних груп у гіпотетичній галузі

У тому нетиповому випадку, коли в галузі існує тільки одна стратегічна група, цю галузь можна повністю проаналізувати, користуючись методикою структурного аналізу, поданою в розділі 1. Структура галузі при цьому покаже той же потенційний рівень стабільної прибутковості для всіх фірм. Фактична прибутковість конкретних фірм галузі в довготривалому періоді має відрізнитися

лише остільки, оскільки фірми відрізняються своєю здатністю впроваджувати загальноприйнятту стратегію. Однак, якщо в галузі існує декілька стратегічних груп, аналіз ускладнюється. Прибутковий потенціал фірм у різних стратегічних групах часто різний і не має нічого спільного з їхніми можливостями впровадження стратегії, оскільки п'ять масштабних конкурентних чинників не матимуть однакового впливу на різні стратегічні групи.

СТРАТЕГІЧНІ ГРУПИ ТА БАР'ЄРИ МОБІЛЬНОСТІ

Досі ми розглядали вхідні бар'єри як галузеві утворення, що заважають новим фірмам увійти до галузі. Головними джерелами вхідних бар'єрів, уже визначених нами, є економія за рахунок масштабів, товарна диференціація, перехідні витрати, переваги у зниженні витрат, доступ до каналів розподілу, наявність капіталу та урядова політика. І все ж, хоча деякі джерела вхідних бар'єрів захищатимуть усі фірми в галузі, очевидно, що загальні вхідні бар'єри залежать від конкретної стратегічної групи, до якої прагне приєднатися фірма-новачок. Вхід до ринку електроприладів у ролі відомої своєю маркою, вертикально інтегрованої фірми з широким асортиментом незрівнянно важчий, ніж у ролі виробника вузького асортименту безмарочних товарів для невеликих приватних покупців. Відмінності в стратегії можуть означати відмінності в товарній диференціації, відмінності в досягненні економії за рахунок масштабів, у капітальних вимогах та потенційні відмінності за всіма іншими джерелами вхідних бар'єрів. Якщо, наприклад, існують бар'єри, створені економією за рахунок масштабів виробництва, вони відіграватимуть найзначнішу роль у захисті стратегічної групи, куди входять фірми з великими заводами та екстенсивною вертикальною інтеграцією. Економія за рахунок масштабів у розподілі, якщо така існує в галузі, створить бар'єри на вході до стратегічних груп із власними каналами розподілу. Переваги у зменшенні витрат завдяки нагромадженню досвіду, якщо вони відіграють у галузі важливу роль, створюють бар'єри, які захищають групи досвідчених фірм (на відміну від недосвідчених). І так само відбувається з кожним джерелом вхідних бар'єрів.

Відмінності у відносинах фірм з батьківськими компаніями можуть також впливати на вхідні бар'єри. Наприклад, стратегічна група, куди входять фірми, що взаємодіють зі своїм керівництвом по вертикалі, може мати привілейований доступ до джерел сировини або щедрого фінансування (а це дозволить їм перекрити вхід потенційним конкурентам), в порівнянні із стратегічною групою, що складається з незалежних конкурентів. Або ж фірми, які ділять канали розподілу з іншим підрозділом батьківської компанії, мо-

жуть одержувати економію за рахунок масштабів, тим самим блокуючи вхід до галузі своїм конкурентам.

Той погляд, що існування вхідних бар'єрів залежить від цільової стратегічної групи, має ще й інший важливий підтекст. Вхідні бар'єри не лише захищають фірми в стратегічній групі від входу конкурентів у галузь, але й створюють бар'єри для зміщення стратегічного становища від однієї стратегічної групи до другої. Наприклад, вищезгаданий виробник електроприладів з вузьким товарним асортиментом і безмарочними виробами, так само, як і фірма-новачок, зіткнеться з силою-силенною труднощів при спробі входу до стратегічної групи, що складається з інтегрованих виробників широкого асортименту марочних престижних товарів. Створення вхідних бар'єрів, що виникають внаслідок боротьби з використанням певної стратегії, збільшують витрати інших фірм на прийняття такої стратегії, оскільки вони впливають на економію за рахунок масштабів, на товарну диференціацію, перехідні витрати, капітальні вимоги, абсолютні переваги по зменшенню витрат чи доступ до каналів розподілу. Такі витрати на озброєння новою стратегією можуть зводити нанівець очікувані збитки від зміни стратегії.

Такі ж базові економічні фактори, що створюють вхідні бар'єри, отже, можуть бути більш загально визначені як *бар'єри мобільності*, або чинники, перешкоджають переміщенню фірм від одного стратегічного становища до другого. Переміщення фірми від позиції за межами галузі до стратегічної групи в галузі (вхід) — це, мовою широкої концепції бар'єрів, одна з безмежного переліку можливостей.

Бар'єри мобільності є однією з головних причин того, чому деякі фірми галузі постійно дають більші прибутки, ніж інші. Різні стратегічні групи несуть із собою різні рівні бар'єрів мобільності, що дає одним фірмам стабільні переваги над іншими. Фірми в складі стратегічних груп з високими бар'єрами мобільності матимуть більший прибутковий потенціал, ніж фірми в групах з низькими бар'єрами. Такі бар'єри, крім того, пояснюють той факт, чому фірми продовжують конкурувати з використанням різних стратегій, незважаючи на різний ступінь успішності цих стратегій. Можна поставити питання: чому ж стратегії, що приносять успіх, негайно не наслідуються іншими? За відсутності бар'єрів мобільності приклад фірм, чий стратегії принесли успіх, швидко б наслідувався іншими компаніями, а рівень прибутковості наближався б до середнього, за винятком відмінностей в їх здатностях реалізувати найкращу стратегію в оперативному значенні. За відсутності перешкод, наприклад, такі виробники комп'ютерів, як "Control Data" і "Honeywell", одразу ж перейняли б стратегію "IBM", відомої своїми низькими витратами, якісним обслуговуванням та мережею розподілу. Існування вхідних бар'єрів означає, що деякі фірми, на зразок

"IBM", можуть систематично користуватися своїми перевагами над іншими завдяки економії за рахунок масштабів, абсолютного лідерства щодо зменшення витрат тощо; а все це можна подолати тільки стратегічними проривами, що призведуть до структурних змін у галузі, а не лише через поліпшення діяльності. Нарешті, наявність бар'єрів мобільності означає, що частки ринку фірм у деяких стратегічних групах галузі можуть бути дуже стабільними, і все ж в інших стратегічних групах галузі може відбуватися швидкий вхід чи вихід (або швидка плінність).

Так само, як вхідні бар'єри, бар'єри мобільності можуть змінюватися; а в міру їх змін (якщо, наприклад, виробничий процес вимагає все більшої інтенсифікації капіталу) фірми часто залишають деякі стратегічні групи і входять до нових, змінюючи тим самим їхню структуру. Вибір фірмами певної стратегії також має вплив на бар'єри мобільності. Наприклад, компанія в галузі недиференційованого товару може прагнути створити нову стратегічну групу (з вищими бар'єрами мобільності), вкладаючи великі кошти в рекламу або культивуєючи ідентифікацію марки (як це робить фірма "Perdue", що пропонує свіжих курчат). Або ж фірма може прагнути впровадити новий виробничий процес з більшою економією за рахунок масштабів (як "Castle & Cooke" та "Ralston Purina" на ринку грибною продукції). Див. "Mushroom Business", *Forbes* July 15, 1977. Однак інвестиції у створення бар'єрів мобільності, як правило, ризиковані, і для досягнення довготривалої прибутковості часто потрібно поступатися негайними прибутками.

Деяким фірмам вдається подолати конкретні вхідні бар'єри меншими втратами, ніж іншим, залежно від їхніх існуючих стратегічних позицій, запасів навичок та ресурсів. Диверсифіковані фірми можуть так само знижувати для себе вхідні бар'єри завдяки можливості розподілу операцій чи функцій. Роль таких факторів у прийнятті рішень щодо входу на нові ринки буде розглянуто в розділі 16.

Після накреслення схеми стратегічних груп галузі другим кроком у структурному аналізі в межах галузі є оцінка висоти і структури бар'єрів мобільності, що захищають кожену групу.

БАР'ЄРИ МОБІЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ ГРУП

Стратегічні групи формуються та зазнають змін у галузі з багатьох причин. По-перше, фірми часто починають зі створення відмінностей у рівнях навичок та ресурсів, а отже, обирають різні стратегії. Фірми з надійним становищем у міру розвитку галузі випереджають інших у входженні до стратегічних груп, захищених високими бар'єрами мобільності. По-друге, фірми відрізняються

своїми цілями чи ставленням до ризику. Деякі фірми більше від інших схильні до ризикованих інвестувань у створення бар'єрів мобільності. Виробничі підрозділи, що відрізняються своїми відносинами з батьківською компанією (існують вертикально підпорядковані, не підпорядковані чи незалежні фірми), можуть відрізнитися за своїми цілями та способами, які спричиняють відмінності в стратегії (так міжнародні конкуренти відрізняються своїм становищем на своїх ринках від вітчизняних фірм).

Історичний розвиток галузі дає ще одне пояснення того, чому фірми відрізняються за своїми стратегіями. У деяких галузях фірми, що увійшли раніше, роблять дорожчим вибір стратегії для тих компаній, що входять до ринку пізніше. Бар'єри мобільності, утворені завдяки економії за рахунок масштабів, товарної диференціації та інших заходів, можуть також зазнавати змін внаслідок інвестицій фірми або з певних екзогенних причин. Зміна бар'єрів мобільності означає, що фірми-піонери галузі можуть мати цілі, що дуже відрізняються від цілей фірм, які увійшли пізніше, і зробити ці цілі недоступними для новачків. Необоротний характер багатьох рішень щодо інвестувань іноді стримує фірми-першопрохідці від прийняття стратегій новачків, які користуються перевагами пізнього входу.

Справа в тому, що процес історичної еволюції галузі, як правило, призводить до природного добору різних видів фірминовачків у різні періоди. Наприклад, новачки в галузі можуть виявитися фірмами із значними коштами, які можуть дозволити собі почекати, поки становище в галузі стабілізується. З другого боку, фірми з незначними ресурсами часто змушені входити до галузі першими, поки капітальні витрати на вхід невеликі.

Зміни в структурі галузі можуть сприяти утворенню або нових стратегічних груп, або однорідних груп. Наприклад, у міру зростання сукупного масштабу галузі для агресивної фірми у величезній пригоді стають стратегії, що передбачають вертикальну інтеграцію, створення власних каналів розподілу та мережа сервісу, а це сприяє утворенню нових стратегічних груп. Так і технологічні зміни або зміни в поведінці покупців можуть зміщувати межі галузі, залучаючи до гри цілком нові стратегічні групи³. І навпаки, зрілість галузі, що послаблює бажання покупців одержувати комплекс послуг чи застрахувати себе, виробляючи повний товарний асортимент, може діяти в напрямку зниження вхідних бар'єрів за певними стратегічними вимірами, що призводить до зменшення кількості стратегічних груп. Унаслідок усіх цих чинників ми з часом, у міру змін

³ Зміни в технології чи в поведінці покупців можуть збільшувати або зменшувати ймовірність заміщення товару, а отже, зміщувати релевантні межі галузі.

у галузі, очевидно, побачимо силу-силенну фірм у галузі та розподіл прибутків фірм.

СТРАТЕГІЧНІ ГРУПИ ТА ВПЛИВ НА УМОВИ УГОДИ

Так само, як різні стратегічні групи захищені різними бар'єрами мобільності, вони користуються різним впливом на постачальників чи покупців. Якщо ми розглянемо обговорені в розділі 1 фактори, що спричиняють наявність чи відсутність впливу, стає очевидним, що вони до певної міри пов'язуються зі стратегією, прийнятою конкретною фірмою. Наприклад, розглядаючи вплив фірми на покупців, ми можемо сказати, що фірма "Hewlett-Packard" (HP) перебуває в стратегічній групі виробників електронних калькуляторів, роблячи ставку на високу якість і технологічне лідерство та зосередження на досвідчених покупцях. Хоча така стратегія може обмежувати потенційну частку ринку "HP", вона все ж орієнтує фірму на менш чутливих до ціни покупців з меншим впливом порівняно з конкуруючими фірмами-виробниками значною мірою стандартизованих товарів на масовому ринку, де покупці відчувають невелику потребу в ускладнених характеристиках товару. При співвіднесенні цього прикладу з термінологією розділу 1 можна сказати, що вироби "HP" більш диференційовані, ніж товари конкурентів на масових ринках, її покупці більше орієнтовані на якість, а витрати на виробництво калькуляторів є незначними порівняно з бюджетом покупців та вартістю послуг, які вони хочуть одержувати. Прикладом того, як різні стратегічні групи користуються різним впливом на постачальників, є значно більший обсяг закупок та загроза зворотної інтеграції з боку великих національних універмагів з широким асортиментом (наприклад, "Sears"). Такі магазини мають більший вплив на постачальників порівняно з місцевими, одинарними універмагами.

Стратегічні групи матимуть різний вплив на постачальників та покупців з двох причин, які проілюстровано у шойно наведених прикладах; їх стратегії можуть давати їм різні ступені залежності від спільних постачальників чи покупців; або ж їх стратегії можуть передбачати наявність різних постачальників чи покупців з різними рівнями впливу. Межа, до якої відносний вплив може коливатися, залежить від галузі; в деяких галузях всі стратегічні групи можуть бути практично в однаковому становищі щодо постачальників та покупців.

Третім етапом структурного аналізу в межах галузі, отже, є оцінка відносного впливу кожної стратегічної групи в галузі, що має своїх постачальників та покупців.

СТРАТЕГІЧНІ ГРУПИ ТА ЗАГРОЗА ЗАМІННИКІВ

Стратегічні групи також можуть по-різному відчувати конкуренцію з боку товарів-замінників, якщо вони зосереджують увагу на різних частинах товарного асортименту, обслуговуючи різних покупців, діючи на різних рівнях якості чи технологічної досконалості, посідають різне затратне становище тощо. Такі відмінності можуть посилити чи послабити їхню чутливість до замінників, хоча навіть всі стратегічні групи діють в одній і тій же галузі.

Наприклад, фірма — виробник мінікомп'ютерів, що зосереджується на покупцях-фірмах і продає машини в комплекті з програмним забезпеченням для здійснення цілого діапазону функцій, буде не такою вразливою до замінників — мікрокомп'ютерів, ніж фірма, що з самого початку продає товар покупцям-промисловикам для повторного застосування "процес- контроль". Або ж компанія, що малими витратами видобуває руду, не так чутливо реагуватиме на сировину-замінник, перевага якого ґрунтується виключно на ціні, на відміну від компанії з високими витратами, котра побудувала свою стратегію на високому рівні обслуговування покупців.

Отже, четвертим етапом структурного аналізу в галузі є оцінка відносного становища кожної стратегічної групи стосовно товарів-замінників.

СТРАТЕГІЧНІ ГРУПИ ТА СУПЕРНИЦТВО СЕРЕД ФІРМ

Наявність більше ніж однієї стратегічної групи в галузі має своє значення для суперництва або для цінової конкуренції, реклами, сервісу чи інших змінних. Деякі структурні характеристики, що визначають інтенсивність конкуренції (див. розділ 1) можна застосувати до всіх фірм галузі і, отже, створити контекст, у якому ці стратегічні групи взаємодіятимуть. Однак, в широкому розумінні, існування множинних стратегічних груп, як правило, означає, що чинники конкуренції не сприймаються всіма фірмами галузі однаково.

Перше, на чому треба наголосити, — це те, що наявність кількох стратегічних груп часто впливатиме на загальний рівень суперництва в галузі. Їх наявність загалом посилюватиме суперництво, оскільки означає більшу диверсифікацію чи асиметрію серед фірм у галузі в тому розумінні, як це визначено в розділі 1. Відмінності у стратегії та зовнішні обставини означають, що фірми матимуть різні уподобання щодо ризику, часового горизонту, рівнів цін тощо. Ці відмінності ускладнюватимуть процес розуміння фірмами намірів іншої сторони та реагування на них, а отже, збільшуватимуть ймовірність тривалих сутичок. Галузь зі складною схемою стратегічних

груп, як правило, в цілому є більш конкурентоспроможною, ніж та, де існує декілька груп. Нещодавно проведені дослідження підтвердили цю думку в багатьох аспектах⁴.

Проте не всі відмінності в стратегії мають однакове значення у впливі на суперників у галузі, а процес конкурентного протистояння не є симетричний. Деякі фірми більш вразливі до зниження цін та інших форм конкуренції з боку інших стратегічних груп. Сила взаємодії стратегічних груп у галузі в конкуренції за покупців визначатиметься чотирма факторами:

- ринкова взаємозалежність груп, або та межа, до якої їхні цільові ринки взаємно накладаються;
- товарна диференціація, створювана групами;
- кількість стратегічних груп та їхні відносні розміри;
- стратегічна відстань між групами, або межа, до якої їхні стратегії розрізняються.

Найсильніший вплив на суперництво серед стратегічних груп створюється їхньою ринковою взаємозалежністю, або ступенем, до якого різні стратегічні групи конкурують за тих самих покупців або конкурують за покупців в чітко відмінних ринкових сегментах. Якщо стратегічні групи перебувають у тісній залежності одна від одної, відмінності в стратегії призведуть до найзапеклішого суперництва, наприклад, у сфері виробництва мінеральних добрив, де покупець (фермер) однаковий для усіх груп. Якщо стратегічні групи спрямовані на обслуговування дуже різних сегментів, їхні інтереси та взаємний вплив значно послаблюються. У міру того, як їх покупці все більше відрізняться, суперництво зростає (але не залишається незмінним), так ніби групи перебували в різних галузях.

Другим ключовим фактором впливу на гостроту конкуренції є ступінь диференціації товару, досягнутий завдяки стратегії груп. Якщо дивергентні стратегії призводять до чітких та відмінних прихильностей до марки, то суперництво груп, як правило, буде слабшим, ніж у тому випадку, коли пропозиції товарів сприймаються як рівноцінні.

Чим численніші та більші за розмірами (частками ринку) стратегічні групи, тим більше їх стратегічна асиметрія посилює конкурентне суперництво. Велика кількість груп означатиме значну диверсифікацію та високу ймовірність того, що одна група розпочне бойові дії, наступаючи на позиції інших зниженням цін чи іншими тактичними прийомами. І навпаки, якщо групи дуже відрізняються за розмірами, — наприклад, одна стратегічна група складає незначну частку в галузі, а інша — дуже велику, — відмінності їх стратегій, очевидно, матимуть незначний вплив на спосіб, у який вони

⁴ Див.: Hunt (1972); Newman (1978); Porter (1976, Chaps 74,7).

конкурують між собою, оскільки вплив невеликої групи на великі через конкурентну тактику незначний.

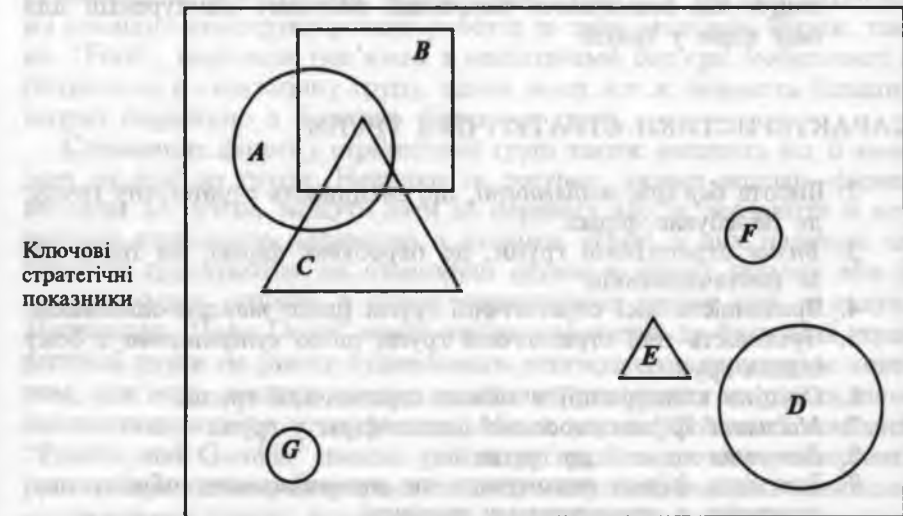
Останній фактор, стратегічна відстань, — це ступінь, до якого стратегії різних груп відрізняються в показниках ключових змінних, наприклад, ідентифікація марки, затратне становище та технологічне лідерство, а також зовнішні обставини, такі як відносини з батьківськими компаніями та державними органами. Чим більша стратегічна відстань між групами, тим вища ймовірність запеклої боротьби між фірмами. Фірми, що дотримуються дуже відмінних стратегічних підходів, як правило, мають різні уявлення про те, як вести конкурентну боротьбу, та важко розуміють поведінку своїх конкурентів, що заважає правильно реагувати на ходи конкурентів та уникати періодичних сутичок. Наприклад, на ринку аміачних добрив нафтовидобувні компанії, виробники хімікалій, скооперовані компанії та незалежні виробники мають дуже різні цілі та обмеження. Наприклад, пільгове оподаткування та екстраординарні мотиви спонукали кооперативи розширювати виробництво навіть у періоди загального спаду в галузі. До такої ж стратегії з інших причин вдалися і нафтові компанії в 1960-х роках.

Взаємодія всіх чотирьох факторів визначає характер суперництва покупців серед стратегічних груп у галузі. Наприклад, найбільш нестійка ситуація, що асоціюється з інтенсивною конкуренцією, створюється тоді, коли декілька зрівноважених стратегічних груп, кожна з яких дотримується різної стратегії, конкурують за одного основного покупця. І навпаки, ситуація, ймовірно, буде більш стабільною (та прибутковою) тоді, коли на ринку є тільки декілька стратегічних груп, кожна з яких конкурує за чітко окреслені ринкові сегменти, що відрізняються лише за деякими показниками.

Конкретна стратегічна група зустрічає протистояння з боку інших груп, виходячи з чотирьох щойно обговорених нами факторів. Вона найбільше відчуватиме конкурентні випадки з боку інших фірм, що перебувають у тісному взаємозв'язку на ринку. Непостійність такого суперництва залежатиме від інших, визначених нами вище умов. Наприклад, конкретна група відчуватиме найбільше протистояння з боку інших стратегічних груп, якщо вони конкурують за одні і ті ж ринкові сегменти, в яких товари сприймаються як подібні, приблизно однакові за розмірами, і дотримуються зовсім відмінних стратегічних підходів до виведення товару на ринок (їхні стратегічні відстані значні). Для такої стратегічної групи досягнення стабільності — справа надзвичайно складна, і спалахи запеклого протистояння підсилюють ймовірність дуже конкурентного результату. Однак стратегічна група, що користується великою сукупною часткою і/ або спрямовує свої зусилля на чітко окреслені ринкові сегменти, не зайняті іншими конкурентами, та досягає високої товарної диференціації, очевидно, зможе ізолюватися від конкуренції

між групами. Безпечні стратегічні групи, найкраще ізольовані від конкуренції, однак, зможуть лише тоді підтримувати прибутковість, коли від зміщень у стратегічному становищі з боку інших фірм їх захищають бар'єри мобільності.

Отже, стратегічні групи впливають на характер суперництва у межах галузі. Цей процес проілюстровано на схемі стратегічних груп (рисунок 7-2), подібно до рисунка 7-1, з тією різницею, що горизонтальною віссю є цільовий сегмент покупців стратегічної групи для виміру ринкової взаємозалежності. Вертикальна вісь — це інший ключовий показник стратегії в галузі. Буквами позначено стратегічні групи, чий розмір пропорційний сукупній ринковій частці фірм у групі. Форма груп використана для того, щоб подати їх загальну конфігурацію з відмінностями в формі, що ілюструють стратегічну відстань. При використанні наведеного вище аналізу стає очевидним, що група D зазнає значно меншого впливу галузевої конкуренції, ніж група A. Остання конкурує з подібними за величиною групами B і C, що користуються різними стратегіями обслуговування того ж основного сегменту покупців. Фірми в цих трьох групах перебувають у постійній конкурентній боротьбі. З другого боку, група D конкурує за інший сегмент і, спрямовуючи зусилля на цей сегмент, найсильніше з групами E і F, які є меншими і дотримуються подібних стратегій (їх можна розглядати як виробників-“спеціалістів”, що дотримуються “замкнених” стратегій чи подібних до них).



Ключові стратегічні показники

Цільовий сегмент покупців

Рисунок 7-2. Схема стратегічних груп та конкуренція між ними

Отже, п'ятим кроком у структурному аналізі в межах галузі є оцінка характеру ринкової взаємозалежності стратегічних груп та їх вразливості щодо боротьби, ініційованої іншими групами.

Стратегічні групи та прибутковість фірми

Ми побачили, що різні стратегічні групи можуть перебувати в різному становищі стосовно одна одної та кожного чинника конкуренції, що діє в галузі. Тепер ми можемо відповісти на питання, поставлене раніше; а саме: які фактори визначають ринковий вплив і, отже, прибутковий потенціал окремих фірм у галузі і як ці фактори пов'язуються з їхнім стратегічним вибором?

Виходячи з уже поданих концепцій, можемо назвати основні детермінанти прибутковості фірми:

ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГАЛУЗІ

1. Галузеві елементи структури, що визначають силу п'яти чинників конкуренції і однаковою мірою застосовуються до всіх фірм; ці риси включають такі фактори, як темпи зростання попиту в галузі, загальний потенціал для товарної диференціації, структуру галузей-постачальників, аспекти технології тощо, які визначають загальний контекст конкуренції для всіх фірм у галузі.

ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЧНОЇ ГРУПИ

2. Висота *бар'єрів мобільності*, що захищають стратегічну групу, де перебуває фірма.
3. *Вплив* стратегічної групи, де перебуває фірма, на покупців та постачальників.
4. Вразливість цієї стратегічної групи щодо *товарів-замінників*.
5. Чутливість цієї стратегічної групи щодо *суперництва* з боку інших груп.
6. Ступінь конкуренції *в межах* стратегічної групи.
7. *Масштаб* фірми стосовно інших фірм у групі.
8. *Витрати на вхід* до групи.
9. Здатність фірми виконувати чи *упроваджувати* обрану нею стратегію в оперативному значенні.

Галузеві характеристики структури ринку збільшують чи зменшують прибутковий потенціал усіх фірм галузі, проте не всі стратегії галузі мають однаковий потенціал прибутку. Чим вищі бар'єри

мобільності, що захищають стратегічну групу, тим сильніший вплив фірми на постачальників та покупців, тим менше група відчуватиме вплив товарів-замінників, тим нечутливішою до суперництва з боку інших фірм буде група і тим вищим буде потенційний середній прибуток фірми. Отже, другим вирішальним переліком умов успіху фірми є становище її стратегічної групи в галузі, про що йшлося в попередніх підрозділах.

Третя категорія детермінант становища фірми, яку ми досі не обговорювали, — це місце фірми *в межах* її стратегічної групи. Для цього вирішальну роль відіграють декілька факторів. По-перше, ступінь конкуренції в групі важливий, оскільки фірми, конкуруючи, можуть позбутися своїх потенційних прибутків. Ймовірність такого результату висока там, де в стратегічній групі є багато фірм.

По-друге, всі фірми, що дотримуються однакової стратегії, не обов'язково однаково позиціонуються з погляду структури. В специфічній ситуації на структурне становище фірми може впливати її *масштаб* стосовно інших фірм у цій стратегічній групі. Якщо існує економія за рахунок масштабів, достатньо велика, щоб витрати далі зменшувалися в рамках часток ринку фірм у групі, тоді фірми з відносно невеликими частками ринку матимуть менший потенціал прибутку. Наприклад, хоча компанії "Ford" і "GM" мають приблизно однакові стратегії і можуть бути віднесені до однієї стратегічної групи, більші розміри "GM" дозволяють їй одержувати економію за масштабами більшу, ніж "Ford", у вигляді економії на дослідно-конструкторських роботах та зміні моделей. Фірми, такі як "Ford", подолали пов'язані з масштабами бар'єри мобільності і потрапили в стратегічну групу, однак вони все ж зазнають більших витрат порівняно з більшою фірмою в групі.

Становище фірми у стратегічній групі також залежить від її *витрат на вхід* до групи. Навички та ресурси, якими володіє фірма, входячи до групи, можуть дати їй перевагу або ж поставити в не вигідне становище порівняно з іншими. Деякі з цих навичок чи ресурсів ґрунтуються на становищі фірми в інших галузях або її попередньому успіхові в інших стратегічних групах цієї ж галузі. Наприклад, "John Deere" могла увійти практично до будь-якої стратегічної групи на ринку будівельного устаткування дешевшим коштом, ніж інші, завдяки своєму надійному становищу на ринку сільськогосподарського устаткування. Або ж марка "Charmin" компанії "Procter and Gamble" змогла увійти до групи марочних паперових рушників меншими витратами завдяки минулим технологічним вдосконаленням товару, поєднаним з потужними каналами розподілу.

На витрати, пов'язані із входом до групи, може впливати також *планування часу входу*. В деяких галузях для фірм, що увійшли до стратегічної групи пізніше, зміцнення становища може обійтися до-

рожче (через більші витрати на запровадження відповідної марочної назви; більші витрати на знаходження відповідних каналів розподілу, оскільки останні вже зайнято іншими фірмами). Або ж може виникнути зворотна ситуація, якщо новачки закуплять найновіше устаткування чи користуватимуться новою технологією. Відмінності в часі входу можуть також перетворюватись на відмінності в нагромадженому досвіді, а отже, і витратах. Так, відмінності в часі входу можуть переходити на відмінності в стабільній прибутковості серед членів тієї ж стратегічної групи.

Останнім фактором аналізу становища фірми у своїй стратегічній групі є її здатність упроваджувати свою стратегію. Не всі фірми, що дотримуються певної стратегії (отже, перебувають в одній стратегічній групі), матимуть однакові прибутки, навіть якщо всі інші умови абсолютно однакові. Деякі фірми мають перевагу в організації та управлінні виробничим процесом, у творчості в розробці рекламних звернень за однакових розмірів бюджету, у проведенні технологічного прориву за однакових витрат на дослідно-конструкторську діяльність тощо. Подібні навички не є структурними перевагами такого типу, як ті, що створюються бар'єрами мобільності та іншими описаними вище чинниками; проте вони можуть давати досить стабільні переваги. Фірми з великою здатністю реалізовувати задуми матимуть більші прибутки, ніж інші в одній стратегічній групі.

Такий багатий перелік факторів у сукупності визначає перспективи прибутку для окремої фірми і одночасно її перспективи здобути певну частку ринку. Фірма матиме більше прибутків, якщо перебуває у сприятливій галузі, сприятливій стратегічній групі в межах цієї галузі і посідає надійне становище в цій групі. Новачки не впливають на привабливість галузі через вхідні бар'єри; привабливість стратегічної групи зберігається завдяки бар'єрам мобільності. Надійність становища фірми у своїй групі є результатом розвитку її навичок та нагромадження ресурсів.

З проведеного аналізу видно, що існує багато типів потенційно прибуткових стратегій. Успішні стратегії можуть базуватися на широкому переліку бар'єрів мобільності чи підходів до проблеми чинників конкуренції. Три загальні стратегії, описані в розділі 2, ілюструють значні відмінності в підходах; при цьому можливі різні варіанти. Значна увага приділяється затратному становищу як детермінанті стратегічного становища. Хоча витрати є одним підходом до створення бар'єрів, має бути зрозуміло, що існує й багато інших.

У світлі взаємозв'язаних підходів до визначення прибутковості фірми можна побачити, що на прибутковий потенціал фірми істотно впливає результат конкуренції у тих стратегічних групах, що є взаємозалежними і створюють високі бар'єри мобільності. Стратегічні групи з високими бар'єрами мобільності мають більший

прибутковий потенціал, ніж групи, позбавлені таких бар'єрів, за умови, що конкуренція між першими не дуже гостра. Однак, якщо конкуренція між ними з якихось причин запекла і, отже, їх прибутки та ціни знижуються, це може зводити нанівець прибутковість фірм у взаємозалежних групах, незахищених бар'єрами мобільності. Нижчі ціни (або вищі витрати внаслідок реклами чи інших форм нецінової конкуренції) переходять межу ринкової взаємозалежності, отже, незахищені групи мусять реагувати, зменшуючи свої власні прибутки. Такий ризик необхідно оцінити при виборі стратегічної групи.

Цей процес ілюструється хорошим прикладом, узятим із галузі безалкогольних напоїв. Якщо компанії "Coke" і "Pepsi" розпочнуть цю війну чи сутичку в сфері реклами, їхні прибутки зменшаться, проте не настільки, як прибутки виробників регіональних та місцевих марок, які неминуче зазнають впливу через те, що ці виробники конкурують за одних і тих же покупців. Конкуренція між "Coke", "Pepsi" та іншими найвідомішими марками напоїв, захищена надійними бар'єрами мобільності, зменшує верхню планку прибутків для регіональних та місцевих марок. Вони, як правило, втрачають не лише прибутки, але й певну частку ринку.

ЧИ ДАЮТЬ ВЕЛИКІ ФІРМИ БІЛЬШІ ПРИБУТКИ, НІЖ МАЛІ?

Останнім часом точилося багато дискусій щодо стратегічного пункту: чи фірма з найбільшою часткою ринку даватиме найбільші прибутки⁵. З попереднього аналізу випливає, що справедливості цього твердження залежить від обставин. Якщо великі фірми галузі конкурують у складі стратегічних груп і надійніше, ніж малі фірми, захищені бар'єрами мобільності, посідають надійніше становище щодо покупців та постачальників, краще ізольовані від конкуренції з боку інших груп тощо, то більші фірми справді даватимуть більше прибутків, ніж менші. Наприклад, у галузях, таких як пивоваріння та виробництво предметів туалету і телевізорів, тобто там, де існує значна економія на масштабах виробництва, розподілу та обслуговування повного товарного асортименту, а також економія на рекламі в масштабах країни, великі фірми галузі, очевидно, даватимуть більші прибутки, ніж малі. З другого боку, якщо економія за рахунок масштабів виробництва, розподілу та інших функцій не надто велика, менші фірми, що дотримуються спеціальних стратегій, зможуть досягти більшої товарної диференціації чи більшого техно-

⁵ Див., наприклад, Buzell et al. (1975).

логічного прогресу або сервісу вищої якості у своїх конкретних товарних нішах порівняно з більшими фірмами. У таких галузях менші фірми можуть давати значно більші прибутки, ніж великі компанії з широким товарним асортиментом (наприклад, на ринку жіночого одягу та килимових виробів).

Іноді висловлюється така думка: якщо фірми з невеликими частками ринку дають більші прибутки, ніж фірми з великими частками, це свідчить про помилку у визначенні галузі. Прихильники ідеї домінуючої ролі ринкової частки стверджують, що слід визначати ринок вужче, а в цьому випадку "малі" фірми справді матимуть більшу частку в спеціалізованому сегменті, ніж фірми з широким асортиментом. Однак, якщо ми скористаємося вузьким визначенням ринку, нам слід також дати вузьке визначення ринку в тих галузях, де фірми з широким асортиментом дають найбільші прибутки. У таких випадках ми часто виявлятимемо, що великі фірми не обов'язково мають найбільшу частку кожного сегменту, проте одержують переваги за сукупним масштабом. Факт віднесення більших прибутків на рахунок спеціалізованих, з невеликою часткою ринку фірм порушує питання, на яке ми прагнемо дати відповідь, а саме: за яких обставин у галузі фірма може вибрати спеціалізовану стратегію (зробити лише один стратегічний вибір з-поміж багатьох варіантів), не ризикуючи зазнати втрат унаслідок досягнення фірмами з широким асортиментом економії за рахунок масштабів чи товарної диференціації? Або ж за яких обставин сукупна частка ринку в галузі не має значення? Відповідь на це питання в різних галузях відрізнятиметься залежно від переліку бар'єрів мобільності та інших структурних та характерних для фірми рис, щойно описаних мною.

Досвід показує, що взаємозв'язок між прибутковістю більшої та меншої часток ринку залежить від галузі. На схемі 7-1 порівнюється норма віддачі акцій найбільших фірм, на які припадає принаймні 30% обсягу збуту галузі (лідерів) та норма прибутку акцій фірм середнього розміру в тій же галузі (послідовників). З цього списку виключено малі фірми з активами менш ніж 500 тисяч доларів. Хоча деякі галузі на схемі мають надто великі масштаби, впадає у вічі, що послідовники одержують значно більші прибутки, ніж лідери, у 15-и з 38-и галузей. Галузі, в яких норма прибутку послідовників була вищою, як правило, є тими, де економія за рахунок масштабів або незначна або зовсім відсутня (одяг, взуття, керамічні, м'ясні, килимові вироби), і/ або тими, що є значно сегментованими (оптичні, медичні та офтальмологічні товари, спиртні напої, періодичні видання, килимові вироби, іграшки і спорттовари). У галузях, де норма прибутку лідерів вища, як правило, товар інтенсивно рекламується (мило, парфумерія, безалкогольні напої, бо-

Схема 7-1. Порівняльна прибутковість лідерів галузі та їхніх послідовників

Сюди входять 26 із 38-и споживчих галузей за період 1963 — 1965 років. В інших 12-и галузях середня норма прибутку лідерів загальною перевищувала і в деяких випадках дорівнювала нормі прибутку послідовників.

Норма прибутку послідовників значно вища (на 4% чи більше), ніж норма прибутку лідерів	Норма прибутку послідовників на 0,5% — 4% вища, ніж норма прибутку лідерів	Норма прибутку лідерів на 2,5% — 4% вища, ніж норма прибутку послідовників	Норма прибутку лідерів значно вища (на 4% чи більше), ніж норма прибутку послідовників
М'ясні вироби	Цукор	Молочні продукти	Вино
Спиртні напої	Тютюнові вироби (крім сигарет)	Борошняні вироби	Безалкогольні напої
Періодичні видання	Трикотаж	Пиво	Мило
Килимові вироби	Жіночий одяг	Медикаменти	Парфумерія, косметика та предмети туалету
Шкіряна галантерея	Чоловічий одяг	Коштовності	Господарські товари і металеві вироби
Оптичні, медичні та офтальмологічні товари	Взуття		Побутові прилади
	Керамічні вироби		Радіо- і телевізійні товари
	Електротовари		Фотографи і допоміжне приладдя
	Іграшки і спорттовари		

рошніані вироби, крупи, побутові товари), і/ або витрачаються значні кошти на дослідну діяльність та досягається економія за рахунок масштабів виробництва (радіо- і телевізійні товари, медикаменти, фототовари). Саме такого результату і слід було чекати.

СТРАТЕГІЧНІ ГРУПИ ТА ЗАТРАТНЕ СТАНОВИЩЕ

Інший, порівняно нещодавній погляд у формулюванні стратегії є той, що затратне становище — це єдиний стабільний фактор, на якому можна будувати стратегію конкуренції. Фірма з найменшими витратами, маючи це на увазі, завжди зможе атакувати інші сфери стратегії, наприклад, диференціацію, технологію чи сервіс, на яких ґрунтуються інші стратегічні групи.

Такий погляд може завдати серйозної шкоди, навіть якщо не зважати на факт, що становище низькозатратної фірми не так легко підтримувати. Як ми детальніше зазначали в розділі 2, в багатьох галузях існує чимало способів створити вхідні бар'єри чи інакше зміцнити своє структурне становище. Ці відмінні стратегії, як правило, зводяться до різних і часто суперечливих переліків функціональних політик. Фірма, що намагається досягти найбільшої ефективності за рахунок однієї стратегії, рідко діє найефективніше в інших сферах ринку. Низькозатратне становище в межах стратегічної групи може відігравати вирішальну роль, однак низькозатратне становище взагалі — це необов'язково найважливіший чи єдиний спосіб конкуренції. Для досягнення становища низькозатратної фірми часто доводиться жертвувати чимось в інших стратегічних сферах, таких як диференціація, технологія чи сервіс, на яких ґрунтуються інші стратегічні групи.

Однак справедливо й те, що стратегічні групи, які конкурують на основі, відмінній від низьких витрат, мають уважно стежити за різницею між своїми та загальними витратами низькозатратних стратегічних груп. Якщо ця різниця набуває значних розмірів, покупці можуть перейти до низькозатратних груп, навіть жертвуючи якістю, сервісом, технологічною прогресивністю товару чи іншими показниками. У цьому сенсі відносно затратне становище серед груп є ключовою стратегічною змінною.

Основи формулювання стратегії

Формулювання стратегії конкуренції в галузі можна розглядати як вибір стратегічної групи для ведення конкурентної боротьби. Цей вибір може означати добір існуючих груп, що, у свою чергу, означає

найкращу альтернативу між потенційним прибутком і витратами фірми на вхід до галузі, або може передбачати створення цілком нової стратегічної групи. Структурний аналіз у рамках галузі виділяє ті фактори, що визначатимуть успіх конкретного стратегічного позиціонування фірми.

Як зазначалося у вступі, формулювання стратегії в найширшому значенні виражається в показниках зіставлення сильних та слабких місць фірми, особливо її чіткої компетенції, та можливостей і ризику в її зовнішньому середовищі. Принципи структурного аналізу в межах галузі дозволяють нам бути більш конкретними щодо того, які сильні та слабкі місця фірми, чітко виражена компетентність та можливості і ступінь ризику в галузі. Сильні та слабкі місця фірми можна перелічити в такому порядку:

Сильні місця

- фактори, що створюють бар'єри мобільності, які захищають стратегічну групу;
- фактори, що посилюють вплив групи на покупців та постачальників;
- фактори, що ізолюють групу від суперництва інших фірм;
- більший масштаб відносно своєї стратегічної групи;
- фактори, що дозволяють вхід до стратегічної групи меншим коштом порівняно з іншими;
- кращі можливості упровадити свою стратегію порівняно з конкурентами;
- ресурси та навички, що дозволяють фірмі подолати бар'єри мобільності та увійти до навіть більш привабливих стратегічних груп

Слабкі місця

- фактори, що знижують бар'єри мобільності, які захищають стратегічну групу;
- фактори, що послаблюють вплив групи на покупців та постачальників;
- фактори, що роблять групу вразливою до суперництва інших фірм;
- менший масштаб щодо своєї стратегічної групи;
- фактори, що збільшують витрати фірми на вхід до стратегічної групи порівняно з іншими;
- гірші можливості упровадити свою стратегію порівняно з конкурентами;
- брак ресурсів та навичок, що дозволяють фірмі подолати бар'єри мобільності та увійти до більш привабливих стратегічних груп

Якщо ключові бар'єри мобільності на вході до стратегічної групи, в якій перебуває фірма, ґрунтуються, наприклад, на її широкому товарному асортименті, запатентованій технології чи абсолютних перевагах у зниженні витрат завдяки нагромадженому досвіду, ці джерела бар'єрів мобільності визначають деякі з основних сильних місць фірми. Або ж, якщо найпривабливіша стратегічна фірма в

галузі захищена бар'єрами мобільності, створеними на основі економіки за рахунок масштабів через власну мережу сервісу та розподілу, брак такого фактора перетворюється на одне з слабких місць фірми. Структурний аналіз дає нам підставу для систематичної ідентифікації основних сильних та слабких місць фірми в порівнянні з її конкурентами. Ці сильні та слабкі місця не є чимось застиглим, а міняються тоді, коли еволюція в галузі змінює відносне становище стратегічних груп або коли фірми, щоб поліпшити своє структурне становище, упроваджують інновації чи роблять інвестиції.

Базова схема дослідження сильних і слабких місць виділяє два фундаментально відмінні види: структурні та виконавчі. Структурні сильні і слабкі місця ґрунтуються на базових характеристиках структури галузі, наприклад, бар'єрах мобільності, детермінантах відносного впливу тощо. Вони відносно стабільні і їх важко подолати. Сильні і слабкі місця у виконанні, які ґрунтуються на відмінностях у здатності фірми реалізувати свої стратегії, ґрунтуються на людській праці та здібностях керівного складу. У такому вигляді вони можуть бути скороминущими, хоча й не завжди. У будь-якому випадку при аналізі стратегії важливо розмежовувати ці два види.

Стратегічні можливості, які має фірма в своїй галузі, також можна конкретизувати, користуючись цими концепціями. Можливості доцільно поділити на декілька категорій:

- створити нову стратегічну групу;
- переміститися до стратегічної групи з більш сприятливим становищем;
- зміцнити структурне становище існуючої групи або становище фірми у групі;
- переміститися до нової групи та зміцнити структурне становище цієї групи.

Може бути, що можливості, які дають найбільшу віддачу, — це створення нової стратегічної групи. Технологічні зміни або еволюція в структурі галузі часто відкривають можливості для цілком нових стратегічних груп. Навіть без такого стимулу спостережлива фірма здатна помітити нову групу зі сприятливим стратегічним становищем, що опинилася поза увагою конкурентів. Наприклад, компанія "American Motors" у середині 1950-х років розробила компактний автомобіль з унікальним позиціонуванням, а в цей час компанія потерпала від серйозної загрози з боку фірми "Big Three". "Timex" розробила нову ідею дешевого надійного годинника, поєднавши нову техніку виробництва з новим підходом до розподілу та маркетингу. Пізніше фірма "Hanes", застосувавши стратегію "L'eggs", створила цілком нову групу на ринку трикотажних ви-

робів. Хоча спостережливість є рідкісним благом, структурний аналіз може допомогти спрямувати мислення в русло змін, які дадуть найбільший прибуток.

Інший клас потенційно стратегічних можливостей представлено найбільш сприятливо розташованими стратегічними групами в галузі, які фірми можуть обрати для входу.

Третій вид стратегічних можливостей — це можливість для фірми інвестувати капітал чи зробити поправки, що поліпшать структурне становище існуючої стратегічної групи або її становище в межах групи, наприклад, зміцнять бар'єри мобільності, поліпшать становище щодо товарів-замінників тощо. Такі інвестиції та поправки можливо також розглядати як створення нової кращої стратегічної групи.

Останній вид стратегічних можливостей — вхід інших стратегічних груп та зміцнення їх бар'єрів мобільності або в інакший спосіб поліпшення свого становища. Структурна еволюція галузі є потужним генератором можливостей провести таку зміну, а також поліпшити становище фірми у своїй групі.

Ризик для фірми можна визначити, користуючись цими ж базовими концепціями:

- ризик входу до цієї стратегічної групи інших фірм;
- ризик факторів, що послаблюють бар'єри мобільності стратегічної групи, в якій перебуває фірма, що зменшують вплив на покупців та постачальників, погіршують становище щодо товарів-замінників або посилюють конкуренцію з боку інших фірм;
- ризик, що супроводжує інвестування, спрямоване на поліпшення становища фірми шляхом зміцнення бар'єрів мобільності;
- ризик намагань подолати бар'єри мобільності на шляху до більш привабливих стратегічних чи цілком нових груп.

Перші два види ризику можна розглядати як загрози для існуючого становища фірми, або як ризик бездіяльності, тоді як два останні — як ризик у прагненні скористатися можливостями.

Вибір фірмою стратегії або стратегічної групи, в якій вона вестиме конкурентну боротьбу, є процес зіставлення всіх цих факторів. Більшість основних стратегічних проривів відбувається завдяки зміні у структурі. Структурний аналіз показує, як стратегічне становище фірми в поєднанні з існуючою структурою галузі має результатом відповідну діяльність на ринку. Якщо структура галузі є незмінною, то витрати на подолання бар'єрів мобільності на вході до іншої стратегічної групи, вже зайнятої іншими фірмами, можуть звести нанівець увесь вигравш. Однак, якщо фірма може помітити

цілком нове стратегічне становище, сприятливе у структурному аспекті, або якщо може змінити своє становище в період, коли еволюція галузі зменшує витрати на переміщення, це може істотно поліпшити її діяльність. Базова схема, визначена тут, має містити вказівку, на що звернути увагу при такому перепозиціонуванні.

Три загальні стратегії, визначені в розділі 2, є трьома широкими й послідовними підходами до успішного стратегічного позиціонування. У контексті цього розділу вони є різними широкомасштабними видами стратегічних груп, чий успіх залежить від економічного стану в конкретній галузі. Цей розділ доповнює аналіз загальних стратегій багатим практичним матеріалом. Ми чітко бачимо, що загальні стратегії ґрунтуються на створенні (різними способами) бар'єрів мобільності; сприятливого становища щодо покупців, постачальників та замінників, а також захисту від конкуренції. Отже, наша розширена концепція структурного аналізу робить поняття загальних стратегій чіткішим та більш оперативним.

Схема стратегічних груп як інструмент аналізу

Тепер ми можемо повернутися до обговорення схеми стратегічних груп як інструмента аналізу. Схема — дуже наочний спосіб графічної ілюстрації конкуренції та змін у галузі, а також тенденцій, які, можливо, впливатимуть на фірму. Ця схема є картою “стратегічного простору”, а не показником ціни та обсягу збуту.

Аналітик, креслячи схему стратегічних груп, має підібрати декілька стратегічних змінних на осях цієї схеми. При цьому він може скористатися кількома принципами. По-перше, найкращі стратегічні змінні, якими можна скористатися як осями, — ті, що визначають ключові бар'єри мобільності в галузі. Наприклад, на ринку безалкогольних напоїв ключовими бар'єрами є ідентифікація марки та канали розподілу, які, отже, наочно служать осями на схемі стратегічної групи. По-друге, при накресленні схеми важливо добирати в ролі осей ті змінні, що не зміщуються одночасно. Наприклад, якщо всі фірми з високим ступенем товарної диференціації так само мають широкі товарні асортименти, то обидві ці змінні не мають служити в якості осей схеми. Швидше слід добирати змінні, що відбивають різноманітність стратегічних комбінацій у галузі. По-третє, осі схеми не повинні бути протяжними чи одноманітними змінними. Наприклад, цільовими каналами на ринку бензопилок є сервісні дилери, покупці-оптовики і продавці приватних марок товару. Деякі фірми зосереджуються на одному з цих

каналів, тоді як інші прагнуть охопити увесь їх діапазон. Дилери сфери послуг найчіткіше відрізняються від продавців приватних марок у показниках стратегії, а покупці-оптовики перебувають десь посередині. Креслячи схему, очевидно, доцільно розташувати фірми так, як показано на рисунку 7-3. Фірми розміщені так, щоб проілюструвати комплекс своїх каналів розподілу. Остаточним принципом є те, що галузь можна схематично зобразити кілька разів, користуючись різними комбінаціями стратегічних показників для того, щоб допомогти аналітикові побачити основні сили конкуренції.

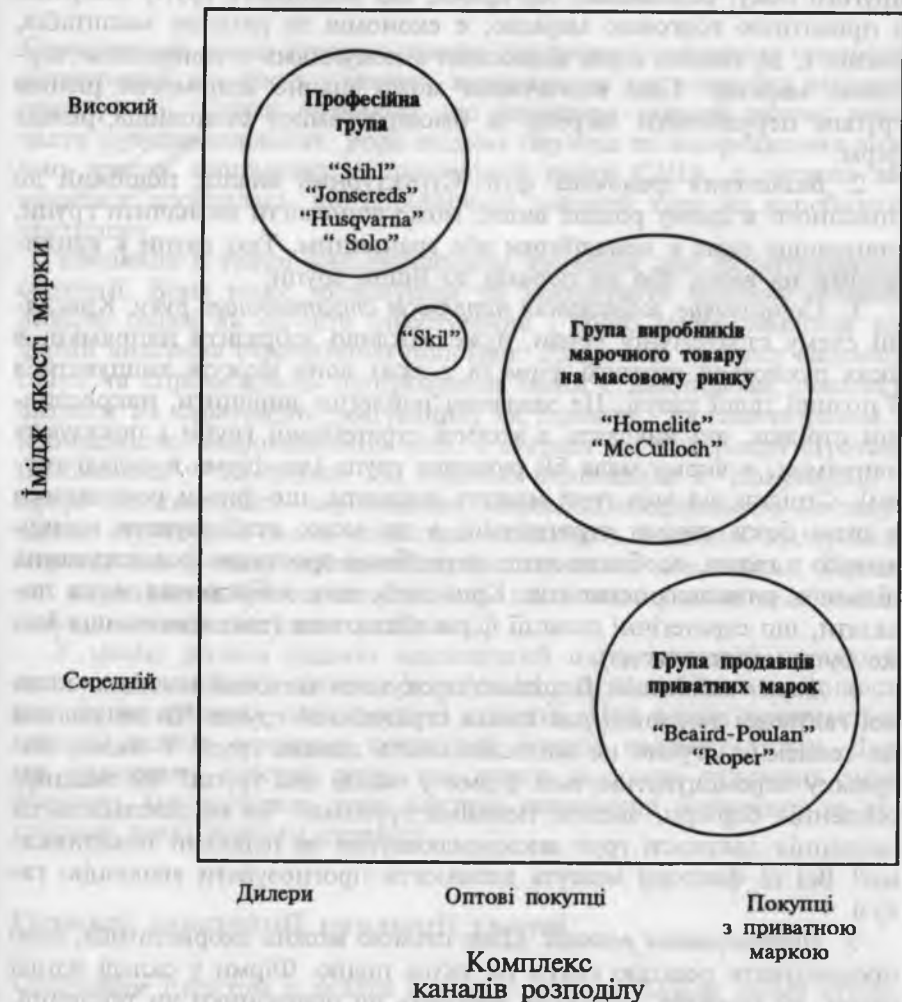


Рисунок 7-3. Ілюстративна схема ринку бензопилок США.

Схема — це інструмент, що допомагає діагностувати взаємовідносини конкурентів, і тут не існує єдино вірного методу.

Після накреслення схеми стратегічної групи галузі можна скористатися кількома етапами аналізу:

1. *Визначення бар'єрів мобільності.* Бар'єри мобільності, що захищають кожну групу від наступу збоку, можна визначити. Наприклад, ключовими бар'єрами, що захищають групу виробників високоякісного товару, орієнтовану на дилерську мережу, є технологія, імідж марки, а також стабільна мережа дилерів сфери послуг. З другого боку, основними бар'єрами, які захищають групу покупців з приватною торговою маркою, є економія за рахунок масштабів, досвід і, до певної міри, відносини з покупцями з приватною торговою маркою. Таке визначення може значно допомогти різним групам передбачити загрозу та ймовірні зміни становища різних фірм.

2. *Визначення граничних груп.* Структурний аналіз, подібний до описаного в цьому розділі вище, може допомогти визначити групи, становище яких є ненадійним або граничним. Такі групи є кандидатами на вихід або на перехід до іншої групи.

3. *Схематичне зображення напрямків стратегічного руху.* Креслячи схему стратегічної групи, дуже важливо зобразити напрямки, в яких рухаються стратегії фірм та в яких вони можуть зміщуватися з позиції цілої галузі. Це завдання найлегше вирішити, накресливши стрілки, які виходять з кожної стратегічної групи і показують напрямок, у якому мала би рухатися група (чи фірма в складі групи). Стрілки від усіх груп можуть показати, що фірми розходяться в різні боки своїми стратегіями, а це може стабілізувати конкуренцію в галузі, особливо якщо передбачає зростаюче розмежування цільових ринкових сегментів. Крім того, таке зображення може показати, що стратегічні позиції фірм збігаються (таке становище може бути короткочасне).

4. *Аналіз тенденцій.* Доцільно продумати можливі наслідки кожної галузевої тенденції для схеми стратегічної групи. Чи не вплине ця тенденція глибоко на життєдіяльність деяких груп? У якому напрямку перемішуватимуться фірми у складі цієї групи? Чи зміцнює тенденція бар'єри, зведені певними групами? Чи не послабить ця тенденція здатності груп виокремлюватися за певними показниками? Всі ці фактори можуть допомогти прогнозувати еволюцію галузі.

5. *Прогнозування реакцій.* Цією схемою можна скористатися, щоб прогнозувати реакцію галузі на якусь подію. Фірми у складі однієї групи, як правило, однаково реагують на подразники чи тенденції, за умови схожості їхніх стратегій.

Розділ 8

ЕВОЛЮЦІЯ ГАЛУЗІ

Структурний аналіз створює основу для нашого розуміння чинників конкуренції, що діють у галузях, вирішальних для розробки стратегії конкуренції. Однак очевидно, що структура галузей зазнає змін, часто фундаментальних. Роль вхідних бар'єрів та зосередження значно зросла, наприклад, у пивоварній галузі США, а загроза заміників посилалась, що спричинило значний тиск на виробників ацетилену.

Еволюція в галузі має вирішальне значення для формулювання стратегії. Вона може збільшувати чи зменшувати основну привабливість галузі як об'єкта інвестування і часто може вимагати від фірми внесення стратегічних поправок. Розуміння процесу еволюції галузі та спроможність прогнозувати зміни є важливими, оскільки витрати на стратегічне реагування, як правило, зростають разом з необхідністю запровадження змін, а виграш від найкращої стратегії найбільший у тій фірмі, що першою впровадила її. Наприклад, у сфері післявоєнного виробництва сільськогосподарського устаткування структурна зміна посилила важливість надійної дилерської мережі, яка б підтримувалася та кредитувалася компанією. Фірми, які першими побачили необхідність такої зміни, мали можливість вибору з-поміж багатьох дилерів.

У цьому розділі подано аналітичний інструментарій прогнозування еволюційного процесу в галузі та розуміння його важливості для формулювання конкурентної стратегії. Цей розділ починається описом деяких основних концепцій аналізу еволюції галузі. Далі ми визначимо головні сили, що лежать в основі галузевих змін. Нарешті, ми опишемо деякі важливі економічні відносини та дослідимо деякі аспекти стратегії.

Основні концепції еволюції галузі

Стартовим пунктом в аналізі еволюції галузі є базова схема структурного аналізу, подана в розділі 1. Зміни в галузі матимуть стр

тегічне значення, якщо вони впливатимуть на базові джерела п'яти чинників конкуренції; інакше зміни матимуть лише тактичне значення. Найпростішим підходом до аналізу еволюції є постановка такого питання: чи існують якісь зміни в галузі, які впливатимуть на кожний елемент структури? Наприклад, чи означатиме якась із тенденцій у галузі зміцнення чи послаблення бар'єрів мобільності, збільшення чи зменшення відносного впливу покупців чи поставальників? Якщо таке питання поставити послідовно для кожного з чинників конкуренції та економічних причин, що лежать в основі, ми простежимо природу найголовніших проблем еволюції галузі.

Хоча нам треба починати саме з такого галузево-визначального підходу, це може бути недостатнім, оскільки не завжди зрозуміло, якими є поточні зміни в галузі, а тим більше, які зміни можуть статися в майбутньому. Той, хто усвідомлює, наскільки важливим є вміння передбачати еволюційні зміни в галузі, розробить деякі методи аналізу, які допоможуть їх прогнозувати.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ТОВАРУ (ЖЦТ)

Основою для прогнозування ймовірного напрямку еволюції галузі є концепція життєвого циклу товару. Ідею проходження галузі¹ через кілька фаз або стадій — впровадження, зростання, зрілість і спад — проілюстровано на рисунку 8-1. Ці стадії визначаються точками згину кривої в міру зростання обсягу збуту в галузі. Зростання збуту позначається S-подібною кривою завдяки процесу інновації та розповсюдженню нового товару². Похила крива стадії впровадження галузі відображає труднощі подолання інертності покупців та стимулювання їх до апробації нового товару. Швидке зростання відбувається, коли багато покупців, бачачи успіх нового товару, поспішають придбати його. Врешті-решт наплив потенційних покупців товару слабшає, що зупиняє швидке зростання збуту і обмежує його відповідною групою покупців. Нарешті, з появою нових товарів-замінників обсяг збуту товару зменшуватиметься.

Із проходженням галузі через її життєвий цикл природа конкуренції зазнаватиме змін. На рисунку 8-2 систематизовано найбільш загальні прогнози щодо змін галузі на протязі ЖЦТ, а також їх можливий вплив на стратегію.

¹ Існує деяке протиріччя щодо того, чи застосовувати концепцію життєвого циклу товару лише до окремих товарів чи до цілих галузей. Тут ми скористаємося другою точкою зору.

² Див.: Kotler (1972), pp.432-433; а також: Polli and Cook (1969), pp. 385-387.

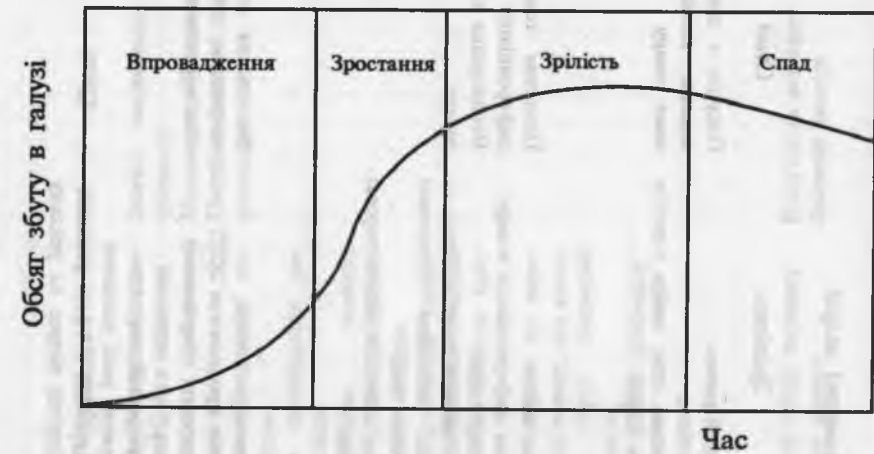


Рисунок 8-1. Стадії життєвого циклу

Концепція ЖЦТ піддавалася обґрунтованій критиці за такі недоліки:

1. Тривалість стадій у різних галузях значно коливається, і часто незрозуміло, у якій саме стадії знаходиться галузь. Ця проблема зменшує корисність даної концепції як інструмента планування.

2. Зростання галузі не завжди відбувається за S-подібним шаблоном. Іноді галузь «перескакує» стадію зрілості, переходячи одразу від зростання до спаду. Деколи після періоду спаду зростання галузі активізується, як це спостерігалось на ринку мотоциклів та велосипедів і нещодавно — на ринку радіомовлення. Деякі галузі взагалі обминають повільний підйом на стадії впровадження.

3. Компанії можуть впливати на форму кривої зростання завдяки товарним інноваціям та численним способам перепозиціонування товару³. Якщо компанія сприймає життєвий цикл як щось задане, він перетвориться в небажану і невідворотну реальність.

4. Природа конкуренції, що пов'язується з кожною стадією ЖЦТ, різна для різних галузей. Наприклад, деякі галузі починають і закінчують діяльність в умовах гострої конкуренції. В інших, наприклад, галузі готівкових кредитів, конкуренція існує тривалий час. І все ж у більшості конкуренція має фрагментарний характер, причому деякі з компаній консолідується (на ринку автомобілів), а деякі — ні (як на ринку розподілу електронного устаткування). Така ж розбіжність існує у сферах реклами, витрат на дослідно-конструкторську діяльність, цінової конкуренції тощо. Такі розбіжності змушують серйозно поглянути на стратегічні характеристики, віднесені на рахунок ЖЦТ.

³ Обговорення цих методів читач може знайти у творах Левітта (Levitt, 1965).

Схема 8-2. Прогнози теорій ЖЦТ щодо стратегій, конкуренції та діяльності галузі

	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Покупці та їх поведінка	Покупці з високими доходами. Інертність покупців Покупців треба переконати опробувати новий товар	Зростаюча група покупців Споживачів задовольняє неоднорідна якість товару	Масовий ринок Насичення Правилком стає вибір з-поміж різних марок	Покупці є досвідченими споживачами товару
Зміни в товарі (товарах)	Невисока якість Основні принципи дизайну та розробки товару Різні варіанти товару; відсутність стандартної заці Часті зміни в дизайні Дизайн основного товару	Товари відрізняються за технічними та функціональними характеристиками Вимога надійності до комплексних товарів Вдосконалення в товарах-конкурентах Хороша якість	Висока якість Менша диференціація товару Стандартизація Сповільнення змін у товарі — частіші внесення незначних щорічних змін Велике значення мають торгові знаки	Незначна товарна диференціація Неоднорідна якість товару
Маркетинг	Значні витрати на рекламу Стратегія "зняття вершків" Великі витрати на маркетинг	Значні витрати на рекламу, менші в процентному відношенні, ніж на стадії впровадження Найактивніше просування ліків Сприятливий час для реклами та розподілу товарів нестехнічного призначення	Сегментація ринку Спроби продвинути ЖЦТ Розширення асортименту Більша увага сервісній та дилерській мережам Зростання ролі упаківки Конкуренція в сфері реклами Зменшення витрат на рекламу	Зменшення витрат на рекламу та інші цілі маркетингу

Схема 8-2. Продовження

	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Виробництво і розподіл	Надлишкові потужності Виробництво невеликими партіями Висококваліфікована робоча сила Великі виробничі витрати Спеціалізовані канали розподілу	Брак потужностей Перехід до масового виробництва Пошук каналів розподілу Масові канали розподілу	Деякі надлишкові потужності Оптимальна продуктивність Стабілізація процесу виробництва Низька кваліфікація робочої сили Виробництво великих партій з використанням стабільних методів Канали розподілу скорочують асортимент з метою одержання більших прибутків Значні витрати на переміщення товару, що виникають через широкий асортимент Масові канали розподілу	Значні надлишкові потужності Масове виробництво Спеціалізовані канали розподілу
Дослідно-конструкторська діяльність	Зміна методів виробництва			
Зовнішня торгівля	Певний обсяг експорту розподілу	Значний обсяг експорту Незначний імпорт	Спадний обсяг експорту Значний імпорт	Відсутність експорту Значний імпорт

Схема 8-2. Закріплення.

Закріплення стратегія	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Найкращий період для збільшення частки ринку	Час для зміни цінового чи якісного ідентифікатора товару	Несприятливий час для збільшення частки ринку, особливо для компаній з невеликими частками	Основою функцією стає маркетинг	Основою увагою приділяється контролюванню витрат
Основними функціями є дослідно-конструкторська діяльність та інжиніринг	Основною функцією стає маркетинг	Несприятливий час для зміни цінового чи якісного ідентифікатора товару	Конкуренція зміщується до сфери витрат	Несприятливий час для зміни цінового чи якісного ідентифікатора товару
Незначна кількість компаній	Вхід до ринку	Цінова конкуренція	Витіснення фірм з ринку	Вихід фірм із ринку
Значний ризик	Багато випадків злиття фірм та їх ліквідації	Багато випадків злиття фірм та їх ліквідації	Збільшення числа приватних марок	Зменшення кількості конкурентів
Ризик	Ризик є виправданим, оскільки конкурентам зростає збут	Ризик є виправданим, оскільки конкурентам зростає збут	Ризик набуває циклічного характеру	
Прибутки та граничні прибутки	Високі ціни та граничні прибутки	Великі прибутки	Зниження ціни	Низькі ціни та граничні прибутки
	Незначні прибутки	Найвищі прибутки	Зменшення граничних прибутків	Спадні ціни
	Цінова еластичність попиту для окремого продавця менша, ніж на стадії зрілості	Ціни, нижчі ніж на стадії впровадження	Зменшення граничних прибутків дилерів	В кінці стадії спаду ціни можуть зростати
		Цінові знижки небажані	Стабілізація частки ринку та структури цін	
		Сприятливий період для придбання фірми	Несприятливі умови для придбання компанії продавати невідібно	
			Найнижчі ціни та граничні прибутки	

Головний недолік концепції ЖЦТ у прогнозуванні еволюції галузі той, що вона описує *один*, строго заданий напрямок еволюції. І, крім темпів зростання галузі, практично не існує раціонального обґрунтування того, чому в стані конкуренції мають відбутися зміни, пов'язані з життєвим циклом. Оскільки фактична еволюція галузі проходить багатьма різними шляхами, шаблон ЖЦТ не завжди дотримується, навіть якщо він є найбільш поширений. Концепція ЖЦТ не дає нам можливості передбачити, коли цей шаблон підтвердиться, а коли — ні.

ОСНОВА ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ЕВОЛЮЦІЇ

Замість того, щоб намагатися описати еволюцію галузі, краще простежити рушійні сили процесу еволюції. Як і в інших випадках, галузі еволюціонують завдяки певним силам, що створюють стимули чи потреби для проведення змін. Ці сили можна назвати *еволюційними процесами*.

Кожна галузь має *початкову структуру* — вхідні бар'єри, вплив покупців та постачальників тощо, — яка існує з початку існування галузі. Ця структура, як правило (хоча й не завжди) є далекою від того вигляду, якого галузь набуде пізніше в процесі свого розвитку. Початкова структура виникає з комбінації базових економічних і технічних характеристик галузі, початкових обмежень незначних обсягів галузі, навичок і ресурсів компаній, що входять до ринку першими. Наприклад, навіть така галузь, як автомобільна, де існують величезні можливості для економії за рахунок масштабів, починала з інтенсивної експлуатації робочої сили та відрядної форми оплати через невеликі обсяги автомобілів, що вироблялися в перші роки.

Еволюційні процеси підштовхують галузь в напрямку до її *потенційної структури*, яка рідко буває цілком очевидною, оскільки галузь постійно еволюціонує. Однак у базовій технології, характеристиках товару та природі існуючих та потенційних покупців приховано цілий перелік структур, яких галузь може набувати, у залежності від напрямку та успіху дослідно-конструкторських робіт, маркетингових інновацій тощо.

Важливо усвідомлювати, що в еволюції галузі велике інструментальне значення мають інвестиційні рішення, які приймаються як існуючими в галузі фірмами, так і фірмами-новачками. Реагуючи на тиск чи стимули, викликані еволюційним процесом, фірми інвестують капітал з метою скористатися можливостями для нових маркетингових підходів, нових виробничих потужностей, які змі-

щують вхідні бар'єри, змінюють відносний вплив на постачальників і покупців тощо. Везіння, навички, ресурси та орієнтація фірм у галузі може вказати на еволюційний шлях, яким фактично піде ця галузь. Незважаючи на потенціальну можливість структурної зміни, галузь може насправді не змінитися, оскільки жодна з фірм не розробить дійсно нового маркетингового підходу, або ж потенційної економії за рахунок масштабів може бути й не досягнуто, оскільки жодна з фірм не володітиме коштами для спорудження повністю інтегрованих виробничих потужностей або просто через те, що жодна з фірм не схильна думати про витрати. Оскільки інновація, вдосконалення технології та індивідуальне обличчя (а також ресурси) конкретних фірм, як з досвідом роботи в галузі, так і новачків, мають таке важливе значення для еволюції, її напрямком важко передбачити точно, і, крім того, галузь може розвиватися в різних напрямках і різними темпами, в залежності від випадку.

Еволюційні процеси

Хоча початкова структура, структурний потенціал та інвестиційні рішення конкретної фірми для кожної галузі будуть специфічними, ми можемо скласти загальне уявлення про найважливіші еволюційні процеси. У кожній галузі в тій чи іншій формі відбуваються деякі (взаємопов'язані) динамічні процеси, які можна прогнозувати, хоча їх швидкість і напрямком у різних галузях відрізняться:

- довготривалі зміни в зростанні;
- зміни в цільових сегментах ринку;
- досвід покупців;
- зменшення ступеня непевності;
- розповсюдження прав інтелектуальної власності;
- нагромадження досвіду;
- розширення (чи звуження) масштабів виробництва;
- зміни у затратах ресурсів та курсах валют;
- товарні інновації;
- маркетингові інновації;
- інновації у виробничому процесі;
- структурні зміни в суміжних галузях;
- зміни в політиці уряду;
- випадки входу до галузі та виходу з неї.

Ми опишемо кожен з еволюційних процесів, приділяючи особливу увагу його детермінантам, його відносинам з іншими процесами та його стратегічним аспектам.

Довготривалі зміни в зростанні

Очевидно, найуніверсальнішим чинником структурних змін є зміна темпів зростання галузі в довготривалому періоді. Зростання галузі — основна змінна у визначенні інтенсивності суперництва в галузі, і воно визначає масштаби експансії, необхідні для підтримання частки ринку і, отже, впливу на баланс пропозиції та попиту на перспективу, які галузь обіцяє новачкам.

Існує п'ять важливих зовнішніх причин того, чому темпи зростання галузі в довготривалому періоді змінюються.

ДЕМОГРАФІЧНІ ЗМІНИ

На ринку *споживчих товарів* демографічні зміни є однією з основних детермінант масштабів контингенту покупців певного товару, а отже, темпу зростання попиту. Група потенційних покупців товару може включати всі домогосподарства даного регіону, проте вона звичайно складається з покупців певних вікових груп з певними рівнями доходу, певною освітою чи певним географічним розташуванням. Коли міняються загальний темп зростання населення, його розподіл за віковими групами, рівнями доходу та демографічними показниками, це одразу ж позначається на стані попиту. Найбільш наочним прикладом такої ситуації є зворотний ефект спадного рівня народжуваності в США на дитячі товари усіх видів, тоді як виробники товарів для вікової групи покупців 25 — 35 років зараз саме одержують прибутки завдяки стрибковій рівня народжуваності в період після другої світової війни. Демографічні показники, крім того, становлять потенційну проблему для виробників музичних платівок та цукерок, які традиційно орієнтуються передусім на підлітків віком до 20 років, а ця вікова група зараз зменшується.

Ефект демографічних змін частково спричиняється *еластичністю доходу*, яка означає зміну в попиті покупця на товар, викликану зміною в рівні його/її доходу. На деякі товари (норкові футляри для гольфових ключок) попит зростає непропорційно до доходу покупців, на інші — повільніше, ніж рівень доходу, або й навіть спадає. Зі стратегічного погляду важливо визначити те, яке місце в цьому спектрі посідає товар галузі, оскільки прогнозування довготривалого зростання із зміною загальних рівнів доходу покупців як у межах країни, так і на зовнішньому ринку має вирішальне значення. Однак іноді галузі можуть зміщувати свої товари вгору чи вниз по шкалі еластичності доходу через товарні інновації, а отже, ефекти еластичності доходу необов'язково наперед відомі.

Для товарів промислового призначення вплив демографічних змін на попит ґрунтується на життєвому циклі галузей-споживачів. Демографічні показники впливають на споживчий попит на кінцеві продукти, що мають зворотний вплив на галузі, які постачають ресурси для цих кінцевих продуктів.

Фірми можуть прагнути впоратися із зворотним впливом демографічних факторів, розширюючи групу покупців їхнього товару через товарні інновації, нові маркетингові підходи, додаткові послуги тощо. Такі підходи, у свою чергу, можуть впливати на структуру галузі, збільшуючи економію за рахунок масштабів, створюючи в галузі фундаментально відмінні групи покупців з різним ступенем впливу тощо.

ТЕНДЕНЦІЇ ПЕРЕХІДНИХ ПЕРІОДІВ

Попит на продукцію певної галузі залежить від змін у стилі життя, уподобаннях, філософських поглядах та соціальних умовах, актуальних для загалу покупців, змін, яких з певною періодичністю зазнає будь-яке суспільство. У Сполучених Штатах, до прикладу, такі зміни мали місце в кінці 1960-х та на початку 1970-х років і виражалися у вигляді повернення до "природи", збільшення часу на дозвілля, більшої розкутості у стилях одягу та ностальгії. Ці тенденції підштовхнули попит на рюкзаки, джинси та інші продукти. Існуючий нині в освіті рух "назад до основ" створює новий попит на стандартизовані усні й письмові тести, що є ще одним прикладом сказаного. Поряд з тим, існують і такі тенденції, як зростання злочинності, зміни в становищі жінок та збільшення кількості прихильників здорового способу життя, що стимулюють попит на деякі продукти (велосипеди, послуги по догляду за дітьми) і зменшують попит на інші.

Подібні тенденції періодів змін не лише прямо впливають на попит, але й, вторгаючись у галузь, мають непрямий вплив на попит у сфері товарів промислового призначення. Тенденції періодів змін здатні змінювати не лише попит в окремих сегментах галузі, але й попит у галузі в цілому. Подібні зміни можуть мати характер нового явища або ж набувати лише нових форм і темпів у результаті діючих в суспільстві процесів. За останні двадцять років, наприклад, значно зріс рівень крадіжок майна, що істотно підвищило попит на послуги приватних охоронців, замки, сейфи й системи сигналізації. Збільшення очікуваних втрат від крадіжок виправдало збільшення витрат на запобіжні заходи.

Нарешті, зміни в державному регулюванні можуть збільшувати або зменшувати попит на товари. Наприклад, попит на китайський

більярд та гральні автомати зростає як результат очікуваних і вже прийнятих заходів, що узаконюють азартні ігри⁴.

ЗМІНА ВІДНОСНОГО СТАНОВИЩА ЗАМІННИКІВ

Власне кажучи, попит на товар міняється під впливом вартості та якості товарів-замінників. Якщо вартість замінника у відносному вираженні знижується або якщо зростає його відповідність потребам споживача, це спричиняє негативні зміни у розвиткові галузі (і навпаки). Прикладами цього є наступ телебачення й радіо, спрямований проти попиту на прямі трансляції виступів симфонічних оркестрів та інших виконавців; збільшення попиту на рекламне місце в журналах у міру різкого зростання цін на телевізійний рекламний час та зростання дефіциту кращого рекламного часу на телебаченні; нищівний вплив зростання цін у сфері попиту на такі продукти, як шоколадні цукерки та безалкогольні напої, відносно їх замінників.

Прогнозуючи зміни темпів зростання в тривалому періоді, фірма повинна визначити всі товари-замінники, які за своїми властивостями здатні конкурувати з її продукцією. Далі треба окреслити технологічні та інші тенденції, здатні впливати на вартість та якість цих замінників. Порівнюючи їх з аналогічними тенденціями всередині галузі, можна ефективно прогнозувати темпи її росту і визначити основні шляхи, якими розвивається виробництво замінників, готуючи таким чином ґрунт для стратегічної діяльності⁵.

ЗМІНИ СТАНОВИЩА СУПУТНІХ ТОВАРІВ

Ефективність для покупця вартості та якості певних товарів залежить від вартості, якості і наявності супутніх товарів або товарів, вживаних у сукупності з ними. Наприклад, у багатьох районах Сполучених Штатів пересувні будинки встановлюють здебільшого в спеціальних парках. В останні десять років відчувалася хронічна нестача таких парків, що обмежило попит на пересувні будинки. Так само попит на стереофонічні платівки зазнав значного впливу з появою стереофонічного звукового обладнання, причиною чого була вартість та надійність цього обладнання.

⁴ Див.: Dun's, February, 1977.

⁵ Політика уряду може мати вплив на становище певного товару щодо його замінника в таких, зокрема, галузях, як правила техніки безпеки (що підвищують вартість), субсидії тощо.

Як і визначення товарів-замінників продукції фірми, важливим є правильне визначення супутніх товарів. Наявність останніх вимагає широкого підходу. Наприклад, кредит на умовах предомінуючої процентної ставки є супутнім товаром до купівлі товару тривалого користування. Спеціалізований персонал є супутнім продуктом до багатьох технологічно орієнтованих товарів (наприклад, комп'ютерні програмісти до комп'ютерів, а гірничі інженери до видобутку вугілля). Окреслення тенденцій вартості, наявності та якості супутніх товарів уможливорює прогнозування показників зростання продукції фірми в тривалому періоді.

ПРОНИКНЕННЯ ДО ГРУПИ ПОКУПЦІВ

Більшість особливо високих показників зростання галузі є результатом наростаючого процесу проникнення, або збуту новим покупцям замість постійних клієнтів. Можливо, проте, що справою живання для галузі є обов'язкове досягнення нею щонайповнішого проникнення. У такому випадку темпи її зростання визначатимуться попитом на заміщення. Періоди оновлення з появою нових покупців можуть іноді стимулюватися товарними або маркетинговими змінами, які розширюють базу споживання або стимулюють швидке заміщення. Проте будь-які високі темпи зростання врешті-решт закінчуються.

Досягнувши очікуваного рівня проникнення, галузь здійснює продаж передусім постійним покупцям. Не виключена значна дискримінація в здійсненні збуту новим покупцям та постійним клієнтам, що має істотні наслідки для структури галузі. Ключем до досягнення галузю певних темпів зростання при здійсненні продажів постійним покупцям є стимулювання швидкого заміщення товару або збільшення споживання на душу населення. Оскільки заміщення визначається фізичним, технологічним або моральним старінням з погляду покупця, стратегії збереження темпів росту після проникнення будуються на можливості впливу на ці фактори. Наприклад, попит заміщення для одягу стимулюється щорічними і навіть щосезонними змінами в моді. Класична історія про перемогу "General Motors" над "Ford Motors" є прикладом того, як зміни в моделі стимулювали попит після насичення ринку базовою (одного кольору — чорного) моделлю.

У той час, як проникнення найчастіше означає вирівнювання попиту в галузі, для *товарів тривалого користування* досягнення проникнення може призвести до різкого зниження попиту в галузі. Після того, як більшість потенційних покупців купила товар, велика тривалість користування ним означатиме, що попит на заміщення

його буде незначний протягом певної кількості років. Якщо темпи проникнення в галузі були високі, така ситуація може призвести до декількох надзвичайно важких для попиту в галузі років. Наприклад, продаж галузю снігомобілів, що пережив дуже значне проникнення, знизився з 425 000 одиниць щорічно в піковий рік (1970—1971 рр.) до 125 000—200 000 одиниць щорічно в 1976—1977 роках⁶. Виробництво транспортних засобів для розваг пережило подібний, хоча й не такий значний, спад. Співвідношення темпів зростання після проникнення й до нього буде показником того, наскільки швидко досягається рівень проникнення і який є середній час до початку заміщення, і цей показник піддається обчисленню.

Спад рівнів продажу товарів тривалого попиту в галузі означає, що виробничі та розподільчі можливості за своєю суттю перевищують попит. У результаті цього звичайно відбувається серйозне зниження граничної вигоди, що робить ймовірним вихід деяких виробників з галузі. Іншою характеристикою попиту на товари тривалого користування є те, що темпи, живлені проникненням, можуть перешкоджати циклічності, незважаючи на те, що товар за своєю природою є чутливий до циклічності бізнесу. Перший глибокий цикл у галузі, що наближається до проникнення, загострюватиме, таким чином, проблему перевищення попиту.

ЗМІНИ В ТОВАРІ

П'ять зовнішніх чинників зростання галузі не передбачають жодних змін у пропонувананих нею товарах. Оновлення товарів галузі може, проте, розширювати діапазон їх використання, поліпшуючи цим становище галузі в термінах її протистояння товарам-замінникам і усуваючи або ж істотно зменшуючи необхідність виробництва дефіцитних та дорогих супутніх товарів. Отже, товарні інновації здатні поліпшувати становище галузі відносно п'яти зовнішніх чинників зростання, збільшуючи, таким чином, темпи зростання галузі. Товарна інновація відіграла, наприклад, значну роль у живленні швидких темпів виробництва мотоциклів, велосипедів та ланцюгових пил.

ЗМІНИ В ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТАХ РИНКУ

Другим за важливістю еволюційним процесом є зміни в тих сегментах ринку, на які спрямована діяльність галузі. Перші електронні калькулятори, наприклад, продавались науковцям та інже-

⁶ "A Smoother Trail for Snowmobile Makers", Business Week, December 13, 1976.

нерам і лише потім студентам і всім тим, хто оплачує рахунки. Легкі літаки спочатку продавались армії, а згодом — приватним особам та комерційним структурам. Зважаючи на цей досвід, можна бачити можливість додаткової сегментації вже існуючих сегментів ринку шляхом створення відмінних продуктів (у широкому розумінні) і супутніх їм технік маркетингу. Остаточною можливістю може бути припинення діяльності на певному сегменті ринку.

Важливість нових сегментів ринку для еволюції галузі полягає в тому, що необхідність діяльності на цих нових сегментах (або уникнення її на застарілих сегментах) може мати фундаментальний вплив на структуру галузі. Наприклад, перші покупці товару можуть не вимагати гарантій та гарантійного обслуговування, в той час як пізніші покупці ймовірно ставитимуть такі вимоги. Оскільки пропозиція гарантій та сервісного обслуговування потенційно створює економію за рахунок масштабів, то значно зростають бар'єри для фірм-новачків.

Хорошим прикладом цього є зміни, що відбувалися у виробництві оптичних пристроїв для зчитування знаків у кінці 1970-х років. Ця галузь та її лідер "Recognition Equipment" займалися виробництвом великих дорогих оптичних скануючих пристроїв для сортування чеків, кредитних карток та пошти. Кожна з машин виготовлялась на замовлення, вимагала специфічного інженерного підходу і продавалась безпосередньо фірмою-виробником. Останніми роками, проте, був розроблений невеликий пристрій у вигляді палички, яким може користуватись будь-яка точка роздрібною торгівлі. Відкриваючи величезний потенційний ринок, ці "чарівні палички" узгоджуються з правилами великомасштабного, стандартизованого виробництва і можуть у великих кількостях продаватись окремим покупцям. Ця подія обіцяє змінити економію за рахунок масштабів, капітальні потреби, маркетингові методи та багато інших аспектів промислової структури. Аналіз еволюції галузі повинен, таким чином, включати визначення всіх нових потенційних сегментів ринку та їх характеристик.

ДОСВІД ПОКУПЦІВ

Часто купуючи, споживачі накопичують знання про товар, особливості його споживання й характеристики конкуруючих товарів. Товари мають тенденцію набувати з часом властивостей предметів споживання, в міру того як покупці стають більш досвідченими, а торгівля дедалі більше базується на інформації. Отже, існує природний чинник, що обмежує товарну диференціацію в галузі. Вивчення товару споживачами може призвести до підвищення попиту

на гарантійний захист, обслуговування, поліпшення робочих характеристик товару тощо.

Прикладом цього є індустрія аерозольних упаковок. Уперше аерозольна упаковка була застосована у виробництві споживчих товарів у 1950-х роках. Упаковка — надзвичайно важлива для успішного продажу товару деталь, часто виступає важливим пунктом затрат для діючої на ринку компанії. У перші роки використання аерозольних упаковок спеціалісти з маркетингу не мали досвіду в галузі дизайну аерозольних контейнерів, наповнення їх та найкращого розміщення їх на ринку. Це дало поштовх до виникнення контрактної індустрії, що взялася за наповнення та довернення аерозольних контейнерів і почала відігравати значну роль у пошуках нових напрямків застосування аерозолів, вирішенні виробничих проблем тощо. Проте з часом спеціалісти з маркетингу значно поглибили свої знання про аерозолі і почали розробляти власні проекти застосування та маркетингові програми, активізуючи в окремих випадках процеси зворотної інтеграції. Контрактні компанії почали відчувати все більші труднощі в урізноманітненні своїх послуг, а їхня роль все більше зводилася до постачання аерозольних контейнерів. У результаті гранична вигода контрактних компаній значно зменшилась і багато з них вийшло з галузі.

Досвід покупців різних товарів має тенденцію прогресувати різними темпами залежно від того, наскільки важлива покупка і який рівень технічної досвідченості покупця. Кмітливі й особливо зацікавлені (в силу важливості покупки) клієнти мають тенденцію до швидкого набування досвіду.

Факторами, що сповільнюють набування покупцями досвіду, є зміни в характеристиках товару та особливостях його продажу і купівлі, як, наприклад, нові риси, нові домішки (гексахлорофін), зміни в моді, нові рекламні підходи тощо. Такі фактори зводять до нуля накопичений покупцем досвід і створюють простір для подальшої товарної диференціації. Можливості товарної диференціації збільшуються і з розширенням споживчої бази для нових покупців, які ще не набули досвіду користування товаром, і, зокрема, для тих, котрі не мають схильності до швидкого набування досвіду.

ЗМЕНШЕННЯ СТУПЕНЯ НЕПЕВНОСТІ

Іншим видом досвіду, що впливає на структуру галузі, є зменшення ступеня непевності. Характерною ознакою більшості нових компаній є високий рівень непевності щодо таких реалій, як потенційний масштаб ринку, оптимальна товарна конфігурація, природа потенційних покупців та найкоротший шлях до них, можливість подолання технологічних проблем. Така непевність часто приводить

фірми до частих експериментів із залученням багатьох різноманітних стратегій, що відображають різні прогнози на майбутнє. Швидке зростання створює місце для тривалого співіснування таких стратегій.

З часом, проте, в результаті послідовного процесу цю непевність вдається ліквідувати. Виправдовують або не виправдовують себе технології, визначаються покупці, з темпів зростання галузі виводяться прогнози її потенційного розміру. Поряд із зменшенням ступеня непевності відбувається процес імітації ефективних і відмови від невдалих стратегій.

Зменшення ступеня непевності може, крім того, приваблювати до галузі *нові типи фірм-новачків*. Зменшений рівень ризику може привертати швидше увагу більших, міцніших фірм, орієнтованих на малий ризик, ніж новостворених компаній, традиційно присутніх у новітніх галузях. У міру того, як стає зрозумілим великий потенціал галузі та її здатність долати технологічні бар'єри, більші фірми можуть вважати за доцільне увійти до неї, що мало місце у виробництві розважальних видів транспорту, відеоігор, пристроїв сонячного опалення тощо. Звичайно, життя породжує нову непевність всередині галузі, але в міру набуття споживачами досвіду відбувається неперервний процес зменшення непевності і позбавлення від існуючих сумнівів.

З погляду стратегії зменшення рівня непевності та імітація означають для фірми неможливість покладатися лише на фактор непевності, щоб створити тривалий захист від конкурентів та фірм-новачків. У залежності від бар'єрів мобільності імітація ефективних стратегій може бути більш або менш проблематична. Відстоюючи свої позиції, фірма повинна стратегічно підготуватись до захисту від імітаторів та новачків або ж внести корективи в свої початкові прогнози щодо доцільної стратегії.

ПОШИРЕННЯ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Товари та виробничі технології, розроблені конкретними фірмами (їхніми партнерами) мають тенденцію втрачати ознаки власності. З плином часу технологічний процес набуває сталості, а інтелектуальний бік його стає надбанням загалу. Механіка поширення знань є досить різноманітна. Спочатку фірми користуються результатами, отриманими внаслідок фізичної інспекції товару конкуруючої фірми та інформацією, що просочилася з багатьох джерел стосовно масштабу, місцезнаходження, організації та інших характеристик діяльності конкурентів. Провідниками такої інформації є ті, хто здійснює

постачання, розподіл усередині фірми, а також покупці, що значно зацікавлені в розповсюдженні такої інформації і користуються цим у власних інтересах (наприклад, для створення додаткового джерела постачання). По-друге, інформація, що є інтелектуальною власністю, поширюється шляхом втілення в капітальних товарах, які виробляються за межами фірми. Якщо фірми в галузі не виробляють капітальних товарів самостійно або не захищають інформацію, яка надається пропонентам таких товарів, технології можуть ставати предметом конкуруючої фірми. По-третє, плинність кадрів збільшує кількість людей, що мають доступ до інформації і можуть стати потенційними провідниками інформації до інших фірм. Звичайним стало явище заснування фірм-випрядків технічним персоналом, який вийшов з теренів материнських компаній, так само як звичною є практика зманювання персоналу. Нарешті, спеціалізований персонал, добре обізнаний з технологічними процесами, все частіше виходить із середовища консалтингових фірм, постачальників, споживачів, виховується на технічних факультетах університетів тощо.

За відсутності патентного захисту, таким чином, переваги, які дає інтелектуальна власність, нівелюються, як не сумно окремим фірмам було б визнати цей факт. Отже, будь-які бар'єри мобільності, зведені на шляху інтелектуальної власності та спеціалізованих технологій, мають тенденцію руйнуватися з плином часу, як і ті, що породжуються браком кваліфікованих спеціалізованих кадрів. Такі зміни уможливають не лише народження нових конкурентів, але й вертикальну інтеграцію постачальників або споживачів у галузі.

Повертаючись до вищенаведеного прикладу з аерозолями, зазначимо, що нові технології по виробництву аерозолів набували все більшого і більшого поширення. Оскільки виробничі потужності, необхідні для досягнення ефективного рівня виробництва аерозольних упаковок, були відносно малими, багато великих маркетингових компаній змогли налагодити власні виробництва в міру поширення інформації про технології виробництва та спеціалізацію персоналу; багато з цих компаній здійснило вертикальну інтеграцію в галузі аерозольного наповнення або виявило готовність до такого кроку. Ця подія поставила контрактні фірми перед необхідністю задоволення непланового попиту і одночасно у важке ринкове становище. Реакцією багатьох контрактних фірм були капіталовкладення у вдосконалення технологічного процесу аерозольного наповнення та вивчення нових шляхів застосування аерозолів для відновлення їхніх технологічних переваг. Ця стратегія, як виявилось, ставала все складнішою, аж поки істотно не підірвала становище контрактних фірм.

Ступінь дифузії інтелектуальної власності залежить від специфіки галузі. Чим складніший технологічний процес, чим вищі квалі-

фікаційні вимоги до персоналу, чим більша критична маса необхідних науково-дослідних кадрів або чим більша економія за рахунок масштабів у науково-дослідній діяльності, тим незначнішою буде тенденція до поширення технологій. У ситуації, коли значні капітальні вимоги та економія за рахунок масштабів у науково-дослідній діяльності протистоять імітаторам, інтелектуальна власність здатна створювати тривкі бар'єри мобільності.

Одним із ключових чинників запобігання дифузії інтелектуальної власності є патентний захист, який законодавчо сковує її перебіг. Такий захист, проте, не є виключно надійний захід, оскільки патенти можуть втрачати значущість при виникненні відкриттів-аналогів. Іншим ключовим чинником запобігання дифузії знань є неперервне створення все нових технологій завдяки науково-дослідній діяльності. Нові ідеї створюють компаніям активи у вигляді додаткових періодів переваг, які дає інтелектуальна власність. Але безперервне новаторство може й не дати бажаних плодів, якщо періоди дифузії короткі, а прихильність покупців до материнських фірм нестійка.

Дві із багатьох можливих моделей бар'єрів мобільності, що виникають на ґрунті інтелектуальної власності, зображені на рисунку 8-3. Економія за рахунок масштабів була початково низькою в обох галузях, оскільки первинні, чорнові, новаторські ідеї, які створили продукт, могли породжуватись невеликими групами винахідників. Така ситуація відносно традиційна, вже перевірена в таких галузях, як виробництво мінікомп'ютерів, напівпровідників тощо. Інтелектуальна власність створила скромний первинний бар'єр мобільності в цих галузях, який згодом руйнувався процесом дифузії. В одній галузі складні технології призвели до зростання економії за рахунок масштабів у науково-дослідній діяльності. У другій — обмежені можливості неперервної інноваційної роботи значно зменшили необхідність стратегічних наукових розробок. У першій галузі, таким чином, бар'єри мобільності, породжені інтелектуальною власністю, швидко відновилися до рівня, вищого від початкового. Врешті-решт, вони відпали разом із можливостями подальшої інноваційної діяльності, і на зміну їм прийшов процес дифузії.

У другій галузі, бар'єри мобільності від власності на технології швидко падають до нижнього рівня. Отже, одна з галузей, можливо, матиме вигідну фазу розвитку, тоді як друга, запобігаючи спадові доходності до конкурентного рівня, потрапить в залежність від інших джерел бар'єрів. У прикладі з аерозолями природа технології запобігла можливості вторинного збільшення вхідних бар'єрів.

Зі стратегічного погляду, розповсюдження інформації про технологію означає, що для збереження існуючого становища (1) не-



Рисунок 8-3. Ілюстрація моделі технологічного бар'єра та еволюції галузі

обхідно здійснювати захист наявного ноу-хау та кадрів, що дуже нелегко зробити на практиці⁷.

НАГРОМАДЖЕННЯ ДОСВІДУ

У деяких галузях, характеристика яких дається в розділі 1, собівартість одиниці продукції знижується в міру нагромадження досвіду виробництва, розподілу та маркетингу. Значущість кривої досвіду для конкурентоспроможності галузі залежить від того, чи можуть досвідченіші фірми встановити відчутне й тривале лідерство над іншими. Тривалість такого лідерства повинна ґрунтуватись на неспроможності відстаючих фірм вирівняти становище, користуючись методами лідерів, купуючи нове обладнання, ефективніше за те, яке мали на початку лідери, тощо. Якщо відстаючі фірми здатні зробити такий стрибок, то лідери можуть опинитися в невідданому

⁷ Деякі фірми досягли успіху через захисну інноваційну та патентну діяльність. Якщо поряд із використанням існуючих, фірма спроможна відкрити й запатентувати найкращі з альтернативних технологій, становище фірми-новачка значно ускладнюється. Такими стратегіями користувалась фірма "Vulova" у виробництві годинника "Accutron" та фірма "Xerox" у застосуванні ксерографії; (2) для збереження провідного становища необхідно забезпечити технологічний розвиток фірми; або ж (3) стратегічну позицію потрібно зміцнювати в інших напрямках. Планування захисту стратегічної позиції від технологічної дифузії набуває важливого значення, якщо існує становище фірми значною мірою залежить від технологічних бар'єрів.

становищі, зважаючи на їхні витрати в напрямку науково-дослідної, експериментальної роботи, упровадження нових методів та обладнання. Тенденція інтелектуальної власності до дифузії працює певною мірою проти кривої досвіду.

Можливість встановити власність на досвід могла б бути вагомим чинником змін в галузі. Якщо фірма не здатна підтримувати високі темпи нагромадження досвіду, вона повинна стратегічно готуватися до імітації або ж створювати стратегічні переваги поза межами собівартості. Останнє вимагатиме від фірми прийняття загальних стратегій диференціації або зосередження.

РОЗШИРЕННЯ ЧИ ЗВУЖЕННЯ МАСШТАБІВ ВИРОБНИЦТВА

Зростаюча галузь, згідно з визначенням, збільшується в масштабі. Це зростання, звичайно, супроводжується збільшенням абсолютних розмірів провідних фірм усередині галузі, а фірми, що отримують свою ринкову частку, повинні зростати випереджаючими темпами. Збільшення масштабів галузі або фірми відображається в структурі галузі численними способами. Зокрема, існує тенденція до розширення набору наявних стратегій шляхами, які часто ведуть до зростання економії за рахунок масштабів та капітальних потреб усередині галузі. Це, наприклад, може дати великим фірмам можливість заміщення праці капіталом, використання виробничих методів, підвладних економії за рахунок масштабів, встановлення примусових каналів розподілу та залежних службових організацій і використання системи національної реклами. Збільшення масштабу може полегшити для аутсайдера входження до галузі й надати йому значні конкурентні переваги, що полягають у першості користування новими умовами⁸.

Проілюструймо вплив зростання масштабу на структуру галузі на прикладі виробництва легкого літака в 1960-х та на початку 1970-х років. У цій галузі зростання дозволило фірмі "Cessna" (лідеру галузі) перейти від цехового до квазімасового виробництва. Ця трансформація дала "Cessna" значну перевагу в собівартості, оскільки фірма пожинала плоди економії за рахунок масштабів масового виробництва, чого не досягли на той час її основні конкуренти. Якби два провідних конкуренти "Cessna" також досягли масштабу, необхідного для більш капітально-інтенсивного масового виробництва, це значно підняло б бар'єри на шляху входження до галузі аутсайдерів.

⁸ Звуження галузі за масштабом має зворотний ефект.

Іншим наслідком зростання галузі є те, що стратегії вертикальної інтеграції стають більш здійсненними, а збільшення вертикальної інтеграції має тенденцію піднімати бар'єри. Збільшення виробництва галузі за масштабом означає також і те, що пропоненти продають їй більші об'єми товарів, а покупці здійснюють більші обсяги купівель. У міру того, як окремі покупці або пропоненти теж збільшують об'єми своїх купівель та продажів, у них може виникати спокуса почати пряму або зворотну інтеграцію в галузь. Незалежно від того, чи була здійснена інтеграція практично, ринкова спроможність таких пропонентів та покупців зростає.

Великий масштаб галузі може також мати тенденцію приваблювати до галузі нові фірми, що ускладнює становище існуючих лідерів, особливо, якщо прибульці — великі, міцні компанії. Багато великих компаній входять у ринок лише тоді, коли він досягає значного абсолютного розміру (щоб виправдати фіксовану вартість входження і зробити матеріальний внесок до своїх сукупних продажів), навіть враховуючи те, що вони були потенційно готові до входження ще з часу зародження галузі, оскільки володіли активами раніше існуючого бізнесу. Наприклад, у виробництві розважальних засобів транспорту початковими прибульцями до галузі були новоутворені фірми та відносно малі диверсифікуючі виробники пересувних будиночків, виробничий процес яких був дуже близький до процесу виробництва розважального транспорту. Коли галузь достатньо зміцніла, до неї почали входити великі компанії-виробники сільськогосподарського обладнання та автомобілів. Ці фірми мали достатні ресурси для конкуренції у виробництві розважального транспорту, які вони черпали з існуючого виробництва, але клопоти, пов'язані з розробкою ринку, вони полишили на менші фірми до того моменту, коли його стабільність вже не викликала сумнівів.

ЗМІНИ У ВИТРАТАХ РЕСУРСІВ ТА КУРСАХ ВАЛЮТ

Кожна галузь користується різноманітними ресурсами, що вкладуються у виробництво, розподіл та маркетинг. Зміни у витратах на якість ресурсів можуть мати вплив на структуру галузі. Основні класи ресурсів, що зазнають змін, такі:

- ставки зарплати (з урахуванням повної вартості праці);
- матеріальні витрати;
- вартість капіталу;
- вартість комунікацій (враховуючи масову комунікацію);
- витрати на транспорт.

Найбезпосереднішим результатом таких змін є зростання або спад собівартості (та ціни) продукції, що, в свою чергу, впливає

на попит. Так, за останні роки відбулося досить значне зростання вартості виробництва фільмів. Цей факт особливо вражає незалежних виробників порівняно з добре фінансованими кінокомпаніями, зокрема тому, що податковим законодавством 1976 року були окреслені межі податкових сховищ. Ця подія стала на шляху основних джерел фінансування незалежних виробників.

Зміни у ставках заробітної плати або затратах капіталу можуть деформувати криву затрат галузі, змінюючи режими економії за рахунок масштабу та здійснюючи заміщення праці капіталом. Ескалація витрат праці в галузі службових викликів і доставок має фундаментальний вплив на стратегії багатьох галузей. Зміни у вартості комунікацій і транспорту можуть сприяти реорганізації виробництва, що негативно позначається на вхідних бар'єрах. Зміни у вартості комунікацій можуть призводити до використання ефективніших, з погляду витрат, засобів торгової інформації (спричиняючи таким чином зміни в рівнях товарної диференціації), змінених схем розподілу тощо. Нарешті, зміни в транспортних витратах можуть спричинити зміщення географічних ринкових меж, що збільшує або зменшує ефективну кількість конкурентів у галузі.

Коливання обмінних курсів валют також здатні значною мірою впливати на конкуренцію в галузі. Девальвація долара відносно ієни та багатьох європейських валют, наприклад, спровокувала значні зміщення у становищах багатьох галузей за період з 1971 року.

ТОВАРНА ІННОВАЦІЯ

Значним джерелом структурних змін у галузі є різні технологічні інновації. Товарна інновація — один із основних їх типів. Вона може розсунути межі ринку, а отже, сприяти зростанню галузі і/або стимулювати товарну диференціацію. Товарна інновація може мати і непрямі наслідки. Процес швидкого упродовження товару і пов'язані з цим значні маркетингові витрати самі можуть створювати бар'єри мобільності. Інновації можуть вимагати нових маркетингових, розподільчих або виробничих методів, які змінюють режими економії за рахунок масштабу або інших бар'єрів мобільності. Значна товарна зміна, крім того, здатна звести до нуля нагромаджені покупцем досвід, а отже, впливати на споживчу поведінку.

Товарні інновації можуть породжуватись як у середині, так і за межами галузі. Перші кроки у виробництві кольорових телевізорів зробила фірма "RCA", лідер у виробництві чорно-білих телевізорів. Проте електронні калькулятори були впроваджені електронними компаніями, а не виробниками арифмометрів та логарифмічних лінійок. Тому прогнозування товарних інновацій передбачає перевірку можливих зовнішніх джерел. Багато інновацій, започаткованих

покупцями й пропонентами, розвиваються вертикально. Особливо там, де галузь є значний споживач або джерело ресурсів.

Прикладом впливу товарної інновації на структуру є запровадження електронних годинників. Економія за рахунок масштабів вища у виробництві електронних годинників, ніж у виробництві більшості видів традиційної продукції. Конкуренція в галузі виробництва електронних годинників також вимагає значних капіталовкладень і цілком нової, порівняно з виробництвом звичайних годинників, технологічної бази. Таким чином бар'єри мобільності та інші структури галузі виробництва годинників зазнають швидких змін.

МАРКЕТИНГОВА ІННОВАЦІЯ

Як і товарні, маркетингові інновації можуть безпосередньо впливати на структуру галузі шляхом підвищення попиту. Прориви у використанні рекламних засобів, нові теми і канали маркетингу тощо, сприяють охопленню нових груп споживачів або зменшенню цінності чутливості (збільшуючи товарну диференціацію). Наприклад, кінокомпанії підштовхнули попит, рекламуючи кінофільми по телебаченню. Відкриття нових каналів розподілу може подібним чином розширити попит або збільшити товарну диференціацію; інновації в маркетингу, що збільшують його ефективність, можуть знижувати виробничі витрати.

Інновації у маркетингу та розподілі мають також вплив на інші елементи галузевої структури. Нові форми маркетингу можуть опинитись під впливом зростання або спаду економії за рахунок масштабів і, в свою чергу, впливати на бар'єри мобільності. Наприклад, зсув у маркетингу вина від стриманої журнальної реклами до залучення телевізійних мереж підняв бар'єри мобільності у виноробній промисловості. Маркетингові інновації можуть також сприяти зменшенню споживчих можливостей і впливати на баланс сталих та змінних витрат, а звідси й непостійність конкуренції.

ІННОВАЦІЇ У ВИРОБНИЧОМУ ПРОЦЕСІ

Останній тип інновації, яка здатна змінити структуру галузі, — це інновація у методах або процесі виробництва. Інновації можуть робити виробничий процес більш або менш капіталомістким, збільшувати або зменшувати рівні економії за рахунок масштабів, змінювати пропорції сталих витрат, посилювати або послаблювати вертикальну інтеграцію, впливати на процес нагромадження досвіду

тощо, — а все це впливає на структуру галузі. Інновації, що збільшують економію за рахунок масштабів або розширюють криву досвіду поза межі національних ринків, можуть сприяти глобалізації галузі (див. розділ 13).

Прикладом того, як інтерактивні еволюційні процеси можуть спричинити зміни у виробництві, є коливання всередині бізнесу комп'ютерних послуг у 1977 році. Комп'ютерні бюро пропонують технічні можливості та набори програм широкому загальному споживачів, до якого входять бізнесмени, освітяни та працівники фінансових установ. Традиційно такі бюро були місцевими або регіональними організаціями, що обслуговували переважно дрібний бізнес у таких галузях, як бухгалтерський облік та укладання списків. Однак такий замітник, як мінікомп'ютери, зробили комп'ютерні послуги досяжними навіть для малих організацій. Внаслідок цього були приведені в рух сили, здатні сприяти розвиткові великих регіональних та національних бюро комп'ютерних послуг. По-перше, щоб встановити різницю між комп'ютерним бюро та мінікомп'ютером, розробляються ускладнені програми, що вимагає значних капіталовкладень. Економія шляхом розподілу цих капіталовкладень між значною кількістю споживачів сприяє концентрації. По-друге, необхідність пропонувати комп'ютерні послуги за низькими цінами стимулює ефективне використання наявних потужностей. А цей фактор посилює прагнення національних компаній використовувати різницю часових зон і тим самим уможливити ефективну діяльність у неробочий час. По-третє, комп'ютерні технології продовжують ускладнюватись, зводячи технологічні бар'єри на шляху створення комп'ютерних бюро принаймні в нетривалі періоди. Отже, всі ці чинники еволюційного процесу призвели до змін у виробництві провідних комп'ютерних бюро.

Виробничі інновації, що змінюють структуру, можуть надходити з-поза меж галузі, так само як і зароджуватись всередині неї. Розвиток комп'ютеризованого устаткування та іншого виробничого обладнання, наприклад, може спричинитися до збільшення економії за рахунок масштабів виробництва в галузі. У 1950-х роках нововведення виробників скловолоконної продукції, які дали можливість використовувати скловолокно у виробництві човнів, значно зменшили труднощі, пов'язані з проектуванням та випуском водного транспорту для відпочинку. Таке зниження вхідних бар'єрів спонукало велику кількість нових компаній до проникнення в галузь, що мало руйнівні наслідки для доходів, особливо в період між 1960 та 1962 роками, коли галузь переживала значні потрясіння. У галузі виробництва металевих контейнерів пропоненти стали мобілізувати значні ресурси, щоб захистити сталеві бляшанки в конкуренції з триумфально крокуючими алюмінієвими бляшанками шля-

хом інновацій, покликаних зменшити вартість виробництва і товщину сталевих листів. Всі ці приклади свідчать, що фірма повинна ширше дивитись на технологічні зміни, виходячи поглядом за межі галузі.

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ В СУМІЖНИХ ГАЛУЗЯХ

Оскільки структура галузей постачання та споживання має вплив на їхнє ринкове становище відносно основної галузі, зміни в ній потенційно можуть мати серйозні наслідки для галузевої революції. Приміром, у 1960-х та 1970-х роках відбувся значний розвиток однотипних фірмових магазинів у галузі роздрібною торгівлі одягом та фурнітурою для дому. В міру концентрації роздрібною торгівлі ринкове становище роздрібних торгівців відносно галузей постачання зміцнилося. Виробники одягу потрапили в залежність від роздрібників, які роблять замовлення все ближче й ближче до початку сезону і вимагають інших концесій. Маркетингові й рекламні стратегії виробників змушені були приймати нові форми, а концентрація у виробництві готового одягу набула тенденції до збільшення. Масова товарна революція в роздрібній торгівлі мала подібний вплив на багато інших галузей (виробництво годинників, малої домашньої техніки, туалетного начиння).

У той час, як зміни в концентрації або вертикальній інтеграції суміжних галузей привертають найбільшу увагу, не такі помітні зміни в їхніх методах конкуренції часто можуть бути так само важливими за їхнім впливом на еволюцію. Наприклад, у 1950-х та на початку 1960-х років роздрібні торгівці платівками відмовились від політики програвання платівок у магазині для перевірки їхньої якості. Вплив цієї зміни на суміжну галузь грамплатівок виявився досить значний. Оскільки споживачі позбавилися можливості прослухати запис у магазині, критерієм для їх оцінки в магазинах грамплатівок стали записи, пропоновані на радіо. Проте, оскільки рекламні розцінки потрапляли у все більшу залежність від кількості аудиторії, радіостанції почали перехід на систему "Тор 40", тобто постійної трансляції лише найпопулярніших пісень. Стало дуже нелегко пропонувати для ефіру неперевірену платівку. Зміни в роздрібній торгівлі породили новий потужний чинник індустрії звукозапису — радіостанції, який змінив усю стратегію успіху. Крім того, він спонукав індустрію звукозапису купувати час для реклами нових пісень на радіо, що було єдиним надійним шляхом до їх популяризації і загалом підняло бар'єри до галузі.

Важливість змін у структурі суміжних галузей вказує на необхідність діагностування та підготовки до структурної еволюції в галузях пропозиції та споживання, як і всередині самої галузі.

ЗМІНА УРЯДОВОЇ ПОЛІТИКИ

Вплив уряду може мати значні й відчутні наслідки для структури галузі, найвірогідніше через повномасштабну регуляцію таких основних змінних, як входження до галузі, практика конкуренції та фактор вигідності. Наприклад, чинне законодавство в галузі страхування і здоров'я з відшкодуванням затрат має істотний вплив на перспективний прибуток в галузі приватних лікарень та клінічних лабораторій. Вимоги до ліцензування, як проміжна форма урядової регуляції, мають властивість обмежувати входження, створюючи таким чином вхідний бар'єр, що захищає існуючі фірми. Зміни в державній регуляції ціноутворення також можуть істотно впливати на структуру галузі. Прикладом цього є ті значні наслідки, які супроводжували перехід від законодавчо установлених комісійних сум до договірних комісійних сум в операціях з цінними паперами. Фіксовані комісійні суми утворили цінову парасоллю над фірмами, що мають цінні папери, і змістили конкуренцію з фактора ціни до сфери послуг та дослідницької діяльності. Анулювання системи фіксованих комісійних сум змістило конкуренцію до фактора ціни і призвело до масового виходу з галузі. Бар'єри мобільності значно зростають у новому середовищі. Дії уряду можуть сприяти значному збільшенню або зменшенню ймовірності міжнародної конкуренції (див. розділ 13).

Менш чіткі форми урядового впливу на структуру галузі виявляються через регуляцію якості продукції, її безпечності для здоров'я, стану навколишнього середовища, тарифів та іноземних інвестицій. Наслідком досягнення якості нової продукції та здійснення регулятивних мір та заходів, хоча вони, без сумніву, досягають певної соціальної мети, є те, що зростають капітальні вимоги, збільшується економія за рахунок масштабів шляхом упровадження вимог щодо дослідницької діяльності та контролю, у протилежному ж випадку погіршується становище менших фірм в галузі і зводяться бар'єри на шляху нових фірм.

Прикладом дії регуляції щодо якості є галузь служби охорони. Критику викликав брак кваліфікованої підготовки у використанні зброї, здійсненні арештів тощо, яку компанії надають своїм охоронцям, і справа йде до впровадження закону, що вимагатиме обов'язкової підготовки протягом визначеного терміну. В той час як подібні вимоги не були б проблемою для великих компаній, багато менших компаній відчували б значні труднощі, пов'язані із зростанням витрат та необхідністю боротися за працівників вищої кваліфікації.

ВХОДЖЕННЯ ДО ГАЛУЗІ ТА ВИХІД З НЕЇ

Входження до галузі має цілком очевидний вплив на її структуру, особливо тоді, коли його здійснюють сформовані фірми з інших галузей. Фірми входять до галузі в пошуках нових можливостей для зростання і збільшення доходів, що перевищують вхідні витрати (або витрати на подолання бар'єрів мобільності⁹). Базуючись на спостереженнях за багатьма галузями, можна стверджувати, що зростання галузі є найдійовішим сигналом для аутсайдерів про можливість майбутніх прибутків, навіть у випадку необґрунтованості таких припущень. Входження відбувається слідом за виникненням особливо наочних ознак майбутнього зростання, таких як регулятивні зміни, товарні інновації тощо. Наприклад, енергетична криза та новостворене законодавство, покликане сприяти державному субсидуванню, спричинило зростання входження до галузі сонячного опалення, хоча попит на системи сонячного опалення залишився досить низький.

Входження до галузі (шляхом придбання або внутрішнього розвитку) сформованої фірми є часто основною рушійною силою структурних змін у галузі¹⁰. Сформовані фірми з інших ринків звичайно мають досвід і ресурси, використання яких здатне змінити конкуренцію в новій галузі; це, фактично, часто буває основним мотивом прийняття ними рішення про входження. Такі ресурси й досвід часто відрізняються від того, що є в існуючих фірм, і їх використання змінює в багатьох випадках структуру галузі. Крім того, фірми з інших ринків можуть мати більше можливостей змінити структуру галузі, оскільки вони не скуті історичними стратегіями і можуть володіти більшою інформацією про технологічні зміни, які відбуваються поза межами галузі і допомагають успішно конкурувати в ній.

Для ілюстрації наведемо приклад. У 1960 році виноробна промисловість складалася переважно з невеликих родинних фірм, що виробляли першосортні вина і продавали їх на регіональних ринках. Рекламу була розвинута слабо, лише декілька фірм працювало на національному ринку, й у фокусі конкурентної боротьби було виробництво якісних вин¹¹. Доходи галузі були скромні. Проте в середині 1960-х років багато великих маркетингових компаній (наприклад, "Heublein", "United Brands") увійшло в галузь шляхом

⁹ Прийняття рішення про входження до галузі детальніше обговорюється в розділі 16.

¹⁰ Входження до внутрішнього ринку країни вже сформованих іноземних фірм також може значно позначитися на структурі: норми конкуренції можуть бути істотно відмінними на зарубіжних ринках, відмінними можуть бути і стратегічні підходи.

¹¹ Єдиним значним винятком була фірма "Gallo", котра в результаті посіла чільне місце в галузі.

внутрішнього розвитку або шляхом придбання існуючих виноробних фірм. Вони почали вкладати значні кошти в рекламу як дешевих, так і першосортних вин. Оскільки деякі з цих фірм мали вихід на національний ринок через мережу магазинів як виробники інших алкогольних напоїв, вони швидко охопили його своїми сортами вин. Часте впровадження сортів стало звичним явищем у галузі, а низька якість стала супутником багатьох нових товарних назв, на що зважали старі компанії, створюючи нові назви вин США. Прибутки нових лідерів галузі були високі. Таким чином, входження фірм нового типу до галузі виноробства США спричинило, або принаймні прискорило структурну перебудову, на яку за браком досвіду, ресурсів та схильності не спромоглися ранні сімейні винокурні.

Вихід спричиняє структурні зміни шляхом зменшення кількості фірм і, можливо, посилення впливу провідних фірм. Фірми виходять з галузі тоді, коли перестають бачити можливість того, що віддача від капіталовкладень перевершуватиме альтернативну вартість капіталу. На шляху процесу виходу стоять вихідні бар'єри (розділ 1), що погіршує становище міцніших фірм, які залишаються, і може призвести до цінової війни та інших конкурентних явищ. Збільшення концентрації та ймовірність зростання прибутковості галузі у відповідь на структурну перебудову фірми також пригнічуються присутністю вихідних бар'єрів.

Еволюційні процеси є знаряддям прогнозування змін в галузі. Кожен еволюційний процес створює ґрунт для ключового стратегічного запитання. Наприклад, потенційний вплив регулятивних заходів уряду на структуру галузі означає, що компанія повинна поставити собі питання: "Чи немає на горизонті якихось урядових нововведень, здатних вплинути на певні елементи структури моєї галузі? Якщо так, то як відіб'ються зміни на моєму відносному стратегічному становищі і яким чином я зможу ефективно впливати на нього тепер?" Подібне запитання можна формулювати для кожного еволюційного процесу, обговореного вище. Набір питань, що впливають з цього, необхідно повторювати знову і знову, можливо, навіть формально, через стратегічний процес планування.

Далі, кожен еволюційний процес визначає певну кількість ключових стратегічних *сигналів*, або одиниць ключової стратегічної інформації, для чого фірмі необхідно постійно контролювати свій простір. Входження сформованої фірми з іншої галузі — основна з подій, що впливають на товар-замінник, і тому подібні події повинні червоним сигналом тривоги спалахнути у свідомості тих, хто відповідає за збереження стратегічного здоров'я бізнесу. Цей сигнал тривоги покликаний стимулювати початок аналітичного прогнозування значущості змін для галузі і можливості здійснення відповідних заходів.

Нарешті, важливо зазначити, що навчання й досвід, які збільшують розміри ринку та деякі інші процеси, обговорені вище, діють *навіть за відсутності значущих, важливих подій, що вказували б на це*. Суть цього зауваження в тому, що необхідно постійно зважати на структурні зміни, причиною яких можуть бути приховані процеси.

Ключові взаємозв'язки у процесі еволюції галузі

У контексті даного аналізу доцільно поставити питання: як відбуваються зміни в галузях? Вони не проходять поступово, оскільки галузь є *взаємозв'язаною системою*. Зміна в одному з елементів структури має властивість спричиняти зміни в інших. Наприклад, інновація в сфері маркетингу може сприяти розвитку нового сегменту ринку, а робота з останнім може призвести до змін у виробничому процесі, збільшуючи таким чином економію за рахунок масштабів. Фірма, котра першою зможе пожинути плоди цієї економії, отримає можливість розпочати зворотну інтеграцію, яка неминуче вплине на становище пропонентів, і так далі. Одна галузева зміна, таким чином, часто активізує ланцюгову реакцію, що спричиняє багато інших змін.

З цього розділу повинно бути зрозумілим те, що, хоча еволюція галузі звичайно має місце в майже кожному бізнесі і вимагає вживання стратегічних зворотних заходів, не існує єдиного шляху еволюції галузей. Тому будь-яка виняткова модель еволюції, як, наприклад, життєвий цикл товару, повинна відкидатися. Існують, проте, деякі особливо важливі взаємозв'язки в еволюційному процесі, які я розглядатиму в даному розділі¹².

ЧИ ВІДБУДЕТЬСЯ КОНСОЛІДАЦІЯ ГАЛУЗІ?

Видається загальноприйнятим фактом те, що з плином часу галузі набувають тенденції до консолідації, але з погляду загальної практики це твердження просто неправильне. На прикладі 151 з 4-цифрових виробничих галузей США за період 1963—1972 років бачимо, що 69 з них зросли в умовах концентрації 4-х фірм на 2 %, в той час як 52 фірми за той самий період зменшилися більш як на 2 %. Питання про вірогідність консолідації в галузі виявляє, можливо, найважливіший із взаємозв'язків між елементами структури галузі,

¹²Галузева еволюція як процес має певні часові показники, оптимальні для входження; вони обговорюються в розділі 10.

а саме той, що передбачає конкурентне протистояння, бар'єри мобільності та вихідні бар'єри.

Концентрація галузі та бар'єри мобільності існують поруч. Якщо бар'єри мобільності високі і, особливо, якщо вони продовжують зростати, майже завжди збільшується концентрація. Наприклад, вона збільшилася в американській виноробній промисловості. На сегменті ринку, що визначається стандартною якістю і репрезентує більшу його частину, вищенаведені стратегічні зміни значно підвищили бар'єри мобільності (інтенсивна реклама, розподіл в національному масштабі, швидкі темпи інновації тощо). У результаті більші фірми пішли далі від менших, а нових фірм, здатних кинути їм виклик, виявилось мало.

Концентрація не відбувається у випадку низьких або спадаючих бар'єрів мобільності. Там, де бар'єри мобільності низькі, на місці неефективних фірм, що виходять з галузі, з'являються нові. Якщо хвиля виходів сталася через економічний спад або інше загальне явище, в концентрації галузі може спостерігатися тимчасове зростання. Але при перших ознаках зростання доходів та рівнів збуту в галузі почнеться процес входження до неї. Тому потрясіння, що відбувається в період зрілості галузі, не обов'язково вестиме до тривалої консолідації.

Вихідні бар'єри стримують консолідацію. Вихідні бар'єри утримують компанії в галузі навіть тоді, коли їхні надходження з капіталовкладень є нижчі, ніж звичайно. Навіть у галузях з відносно високими бар'єрами мобільності провідні фірми не можуть розраховувати на те, щоб пожинати плоди консолідації, якщо високі вихідні бар'єри утримують неефективні фірми в галузі.

Потенційний прибуток тривалого періоду залежить від майбутньої структури. У період дуже швидкого розвитку на початку життя галузі (особливо тоді, коли вдалося досягти початкового визнання продукції) рівні прибутку є звичайно високими. Приміром, зростання збуту ліжного обладнання в кінці 1960-х років перевищувало 20 % на рік, і майже всі фірми в галузі мали високі фінансові показники. Проте, коли темпи зростання в галузі вирівнялись, настав період випробувань і зросла конкуренція витіснила слабші фірми. У такий регулятивний період всі фірми можуть страждати від фінансової скрути. Прибутковість фірм, що залишилися в галузі, залежатиме від рівнів бар'єрів мобільності, як і від деяких інших структурних рис галузі. Якщо бар'єри мобільності високі або значно зросли в міру визрівання галузі, фірми, що залишилися в ній, ймовірно, отримають міцне фінансове становище навіть на період нового спаду в темпах зростання. Проте, якщо бар'єри мобільності низькі, сповільнені темпи росту означатимуть кінець вищезгаданих прибутків галузі. Отже, зрілі галузі можуть і не мати тих прибутків, які були в період становлення.

ЗМІНИ МЕЖ ГАЛУЗІ

Структурна зміна в галузі часто супроводжується змінами її меж. Аналізовані в розділі 1 межі галузі визначаються розташуванням пунктирної кривої на рисунку 8-4.

Еволюція галузі має чітку тенденцію до зміщення цих меж. Інновації в галузі або зміни, що викликають появу товарів-замінників, можуть значно збільшувати розміри галузі, втягуючи велику кількість фірм у конкурентну боротьбу. Зниження витрат на транспорт відносно вартості деревини, наприклад, вивело пропозицію останньої на світовий ринок далеко за межі, окреслені континентами. Інновації, що підвищують надійність та зменшують вартість електронного обладнання, поставили їх у вигідне становище в конкуренції з охоронними службами. Структурні зміни, що полегшують для пропонентів процес інтегрування в галузі, можуть так само означати й те, що пропоненти самі перетворюються в конкурентів. Покупці, що у великих кількостях скуповують товари певних приватних фірм і диктують критерії дизайну, можуть виступати ефективними конкурентами у галузі виробництва ("Sears-Roebuck"). Частиною аналізу стратегічного потенціалу галузі є, без сумніву, аналіз можливостей зміни її меж.

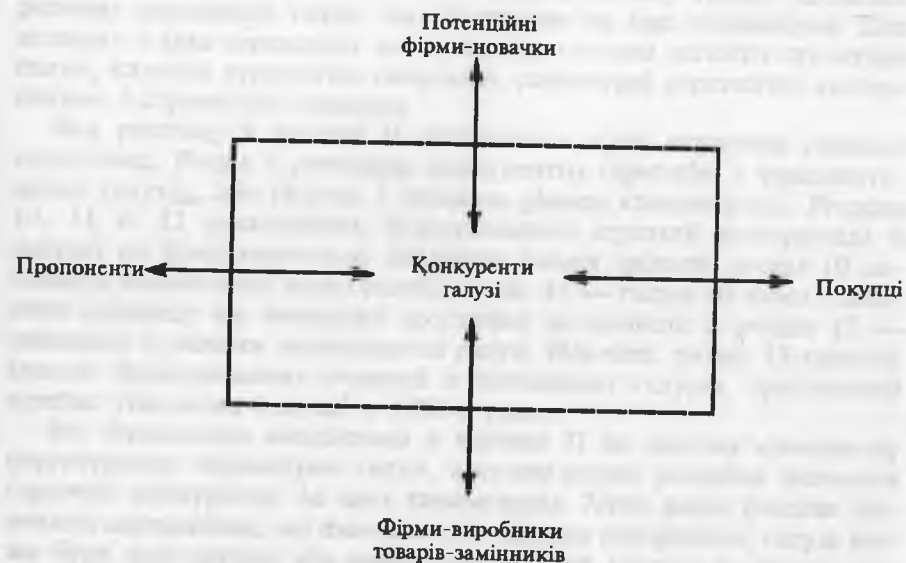


Рисунок 8-4. Межі галузі

СПРОМОЖНІСТЬ ФІРМ ВПЛИВАТИ НА СТРУКТУРУ ГАЛУЗІ

Як коротко описувалося в розділі 1 і згадувалося в цьому розділі, структурні зміни галузі можуть виникати під впливом стратегічної поведінки фірми. Розуміючи важливість структурних змін у своєму становищі, фірма може знаходити вигідні шляхи впливу на галузь: з урахуванням способу реакції галузі на стратегічні зміни конкурентів або ж сама виступаючи ініціатором стратегічних змін.

Ще один шлях, яким компанія може впливати на структурні зміни, — виявлення особливої чутливості до зовнішніх сил, що здатні стимулювати еволюцію галузі. Вчасно розпочинаючи, фірма часто має можливість спрямувати ці сили вигідним для себе чином. Наприклад, можна впливати на певну форму регулятивних змін; розповсюдження інновацій, що починається за межами галузі, може змінюватись тією формою, якої набуває ліцензування або інший вид взаємодії з фірмою-новатором; можуть робитися впевнені кроки в напрямку поліпшення показників витрат або пропозиції повноцінних товарів через пряму допомогу у формуванні торговельних асоціацій або у формуванні їхніх справ перед урядом; і так само стосовно інших важливих чинників структурних змін. Еволюцію галузі не слід розглядати як *fait accompli*, до якого треба прагнути, а як можливість, котрою варто скористатися.

Частина II

РОДОВІ СЕРЕДОВИЩА ГАЛУЗІ

Частина II продовжує спорудження фундаменту з аналітичних методів для формування стратегії конкуренції (розпочате в частині I), вдаючись до більш конкретного аналізу стратегії в основних типах середовищ, де існує галузь. Середовища галузі найбільше відрізняються своїми фундаментальними стратегічними ознаками за рядом ключових параметрів:

- концентрація галузі;
- рівень зрілості галузі;
- міра впливу на галузь міжнародної конкуренції.

У частині II я вдаюся до глибинного аналізу певної кількості родових середовищ галузі, що базуються на цих параметрах. Для кожного з цих середовищ визначаються основні аспекти структури галузі, ключові стратегічні напрямки, характерні стратегічні альтернативи і стратегічні помилки.

Для розгляду в частині II виділяються п'ять важливих родових середовищ. Розділ 9 розглядає конкурентну стратегію у фрагментованих галузях, або галузях з низьким рівнем концентрації. Розділи 10, 11 та 12 висвітлюють формування стратегії конкуренції в галузях на фундаментально відмінних рівнях зрілості: розділ 10 досліджує виникнення нової галузі; розділ 11 — галузь на етапі складного переходу від швидкого зростання до зрілості; а розділ 12 — унікальні проблеми занепадаючої галузі. Нарешті, розділ 13 показує процес формування стратегії в глобальних галузях, зростаючий процес утворення галузей у 1980-х роках.

Всі середовища аналізовані в частині II на одному ключовому структурному параметрові галузі, а кожен розділ розвиває значення стратегії конкуренції за цим параметром. Хоча деякі розділи вивчають середовища, що взаємовиключаються (наприклад, галузь може бути зростаючою або занепадаючою, але не тою та іншою одночасно), певні середовища можуть співіснувати. Наприклад, глобальна галузь може водночас перебувати на етапі переходу до зрілості.

Читач повинен спочатку осягнути характеристику середовища конкретної галузі в рамках частини II. У галузях, які розпадаються на більш ніж одне досліджуване середовище, проблема встановлення стратегії конкуренції пов'язана з узгодженням стратегічних значень, що впливають з кожного з важливих аспектів структури галузі.

Розділ 9

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ У ФРАГМЕНТОВАНИХ ГАЛУЗЯХ

Важливим структурним середовищем, в якому конкурують багато фірм, є фрагментована галузь, тобто галузь, де жодна фірма не має значної частки у ринку і не може істотно впливати на випуск галуззю продукції. Звичайно фрагментовані галузі налічують велику кількість малих та середніх компаній, багато з яких — приватні. Не існує єдиного, точного кількісного визначення фрагментованої галузі, і воно, можливо, не обов'язкове для обговорення стратегічних питань у цьому важливому середовищі. Основне поняття, яке робить ці галузі унікальним середовищем з погляду конкуренції, є відсутність ринкових лідерів, спроможних впливати на події. Фрагментовані галузі можна знайти в багатьох сферах економіки як у Сполучених Штатах, так і за кордоном, наприклад у:

- сфері послуг;
- роздрібній торгівлі;
- розподілі;
- обробці дерева та металу;
- сільськогосподарському виробництві;
- “творчих” видах бізнесу.

Деякі фрагментовані галузі, як, наприклад, комп'ютерне програмне забезпечення і телевізійні програми, характеризуються диференціацією товарів та послуг, тоді як інші, як, наприклад, нафтоналивний флот, розподіл електронних компонентів та виробництво алюмінієвої продукції, — включають недиференційовані товари. Фрагментовані галузі значно відрізняються за рівнем складності технологій, — від високотехнологічних процесів, як, наприклад, сонячне опалення, до збирання сміття й роздрібною торгівлі спиртом. Таблиця 9-1 містить перелік виробничих галузей США, де частка в галузі, що припадала на чотири найбільші фірми, становила 40 % і менше в 1972 році. Хоча за межами цього списку залишаються розподіл, сфера послуг і багато інших галузей, що не належать до виробничого сектора або ж ще не сформувалися як реєстрові галузі,

цілком наочно постає картина всієї різноманітності фрагментованих галузей.

У цьому розділі розглядатимуться специфічні проблеми формування стратегій конкуренції у фрагментованих галузях як єдиному родовому галузевому середовищі. Як і інші розділи частини II, цей розділ не повинен розглядатися як вичерпна інструкція для успішної конкуренції в будь-якій конкретній фрагментованій галузі. Щоб зробити висновки про стратегію конкуренції в будь-якій конкретній галузі, весь обсяг аналітичних підходів та концепцій, викладених в книзі, необхідно поєднувати з концепціями даного розділу.

Розділ складається з багатьох підрозділів. По-перше, я розгляну причини фрагментування галузей, оскільки розуміння цього необхідне для формування стратегії. По-друге, я запропоную обговорення певних підходів до стимулювання структурних змін, здатних подолати фрагментацію галузі. По-третє, там, де подолання фрагментації галузі неможливе, я вивчу певні альтернативи для роботи з фрагментованою галуззю. У зв'язку з цим будуть розглядатися деякі труднощі, які постають перед компаніями, конкуруючими у фрагментованих галузях. Нарешті, я окреслю основну аналітичну структуру для формування стратегії конкуренції у фрагментованих галузях, опираючись на попередні параграфи цього розділу.

Таблиця 9-1. Фрагментовані галузі виробництва США, 1972

Галузь (4-цифрова)	Сумарна ринкова частка 4 провідних фірм (%)	Сумарна ринкова частка 8 провідних фірм (%)
Пакування м'яса	22	37
Ковбаси та інша м'ясна продукція	19	26
Тушкування птиці	17	26
Переробка птиці та яєць	23	36
Згущене та сухе молоко	39	58
Морозиво та морожені десерти	29	40
Рідке молоко	18	26
Консервовані овочі та фрукти	20	31
Дегідровані овочі, фрукти, супи	33	51
Морожені овочі та фрукти	29	43
Борошно та інші мелені продукти	33	53
Хліб, печиво та споріднені продукти	29	39
Кондитерські вироби	32	42
Тваринні та рибні жири й масла	28	37

Таблиця 9-1. (Продовження)

Галузь (4-цифрова)	Сумарна ринкова частка 4 провідних фірм (%)	Сумарна ринкова частка 8 провідних фірм (%)
Свіжа та морожена риба	20	32
Ткацькі фабрики	20	31
Фабрики в'язаного верхнього одягу	16	26
Апретурні фабрики	27	41
Килимові покриття та хідники	20	33
Прядильні фабрики, за винятком шерсті	21	31
Шовкоткацькі та мотальні фабрики	35	51
Мереживні вироби	34	51
Набивка і прокладка	28	40
Снасті та шпагати	36	56
Чоловічі та хлоп'ячі костюми і пальта	19	31
Чоловічі та хлоп'ячі сорочки і спальні гарнітури	22	31
Чоловічі та хлоп'ячі галстуки	26	36
Чоловічі та хлоп'ячі брюки	29	41
Жіночі та дівочі блузи і пояси	18	26
Жіночі та дівочі сукні	9	13
Жіночі та дівочі костюми і пальта	13	18
Жіноча та дитяча білизна	15	23
Дитячі костюми та блузи	17	26
Дитячі костюми та пальта	18	31
Вироби з хутра	7	12
Робочий одяг та халати	24	39
Водонепроникний верхній одяг	31	40
Шкіряний та замшевий одяг	19	32
Ремені до одягу	21	32
Завіси та штори	35	43
Полотно та споріднені товари	23	29
Пилорами та стругальні стани	18	23
Дерев'яні кухонні меблі	12	19
Пересувні будинки	26	37
Збірні дерев'яні будинки	33	40
М'які меблі для дому	14	23
Металеві меблі для дому	13	24
Матраци та ліжкові пружини	24	31
Дерев'яні офісні меблі	25	38

Таблиця 9-1. (Продовження)

Галузь (4-цифрова)	Сумарна ринкова частка 4 провідних фірм (%)	Сумарна ринкова частка 8 провідних фірм (%)
Складані канцелярські скриньки	23	35
Гофровані та суцільноволоконні скрині	18	32
Періодичні видання	26	38
Книговидавництво	19	31
Книгодрукарство	24	36
Комерційний друк, друкарні	14	19
Комерційний друк, літографії	4	8
Друкарський набір	5	8
Фотогравюра	13	19
Фарби та супутні товари	22	34
Добрива, лише органічні	24	38
Клеї та наповнювачі	19	31
Суміші та блоки для бруківки	15	23
Мастила	31	44
Фарбування та обробка шкіри	17	28
Шкіряні рукавички	35	50
Жіночі сумки та гаманці	14	23
Цемент, гідравлічний	26	46
Цегла та керамічна плитка	17	26
Бетонні блоки та цегла	5	8
Бетонний розчин	6	10
Сталевий дріт та споріднена продукція	18	30
Сталеві труби і трубки	23	40
Литво алюмінію	23	30
Литво латуні, бронзи та міді	20	28
Водогінне обладнання і вироби з латуні	26	42
Опалювальні пристрої, крім електричних	22	31
Формований метал	10	14
Металеві двері, рами та облицювання	12	19
Формоване товстостілове залізо (котельні)	29	35
Листовий метал	9	15
Конвейєри та конвейєрне обладнання	22	32
Машини та інструменти для формування металу	18	33

Таблиця 9-1. (Продовження)

Галузь (4-цифрова)	Сумарна ринкова частка 4 провідних фірм (%)	Сумарна ринкова частка 8 провідних фірм (%)
Спеціальні штампи, деталі, шаблони та затискачі	7	10
Архітектурні металеві конструкції	14	21
Гвинтові механізми	6	9
Болти, гайки, заклепки та шайби	16	25
Кування металу та сталі	29	40
Обшивка та полірування	5	8
Металопокриття та споріднені послуги	15	23
Клапани та фасонні частини	11	21
Металеві пружини	26	38
Формовані труби та фасонні частини	21	32
Інструменти	19	30
Машини для харчової промисловості	18	27
Текстильні машини	31	46
Машини для паперової промисловості	32	46
Помпи та споріднене обладнання	17	27
Фени та вентилятори	26	37
Промислові печі	30	43
Обладнання для радіо та телекомунікацій	19	33
Кузови для вантажівок та автобусів	26	34
Виробництво та ремонт човнів	14	23
Інженерні та наукові інструменти	22	33
Дорогоцінне каміння, метали	21	26
Ляльки	22	34
Ігри, іграшки та дитячий транспорт	35	49
Спортивні та атлетичні товари	28	37
Ювелірні вироби	17	27
Штучні квіти	33	44
Гудзики	31	47
Вивіски та рекламні щити	6	10
Похоронні труни	25	34

Джерело: Реєстраційне бюро США, Реєстр виробників 1972 рік, "Показники концентрації у виробництві", таблиця 5.

Що спричиняє фрагментацію галузі?

Галузі фрагментуються з різних причин, що породжує значні відмінності в мотивах конкурентної боротьби. Деякі галузі фрагментуються з історичних причин — з огляду на ресурси та можливість історично належних до них фірм, і тоді не існує жодного фундаментального економічного обґрунтування для фрагментації. Проте в багатьох галузях мають місце глибинні економічні причини, а основні з них такі:

Загалом низькі вхідні бар'єри. Майже всі фрагментовані галузі мають загалом низькі вхідні бар'єри. У протилежному випадку їх не населяло б так багато дрібних фірм. Хоча низькі вхідні бар'єри і є передумовою для фрагментації, їх, як правило, недостатньо, щоб пояснити останню. Фрагментація, як правило, супроводжується однією або декількома описаними нижче причинами.

Відсутність економії за рахунок масштабів або кривої досвіду.

Для більшості фрагментованих галузей характерна відсутність значної економії за рахунок масштабів або кривих досвіду в будь-якому значному аспекті бізнесу: виробництві, маркетингу, розподілі чи науково-дослідній діяльності. Багато фрагментованих галузей мають виробничі процеси, що характеризуються незначною економією за рахунок масштабів (можливо, її повною відсутністю) або переживають спад рівнів собівартості в силу того, що виробництво передбачає прості операції (формування скловолокна та поліуретану), є прямою складською операцією (розподіл компонентів електронних систем), є по своїй суті трудомістким процесом (служба охорони), передбачає високий рівень обслуговування або важко піддається механізації. У такій галузі, як вилов лобстерів, наприклад, засобом виробництва є індивідуальний човен. Володіння багатьма човнами не дуже позитивно позначається на зниженні витрат, оскільки всі вони проводять вилов на одній водній території і мають однакові шанси на багатий улов. Таким чином, мова йде про багатьох, багатьох учасників з приблизно однаковими витратами. Донедавна в галузі вирощування грибів також виявлявся опір економії коштів через шкалу досвіду. Вимогливі до умов гриби вирощувалися в печерах великою кількістю дрібних фермерів, яким було відоме "таємне мистецтво". У наш час, проте, ця ситуація міняється, як буде показано далі.

Високі транспортні витрати. Високі транспортні витрати обмежують ефективність виробництва, незважаючи на економію за рахунок масштабів. Транспортні витрати, збалансовані з економією за рахунок масштабів, визначають радіус економічного впливу підприємства. Транспортні витрати високі в таких галузях, як виробництво цементу, рідкого молока, висококаустичних хімікалій. Вони особливо високі в галузі послуг, оскільки "виробництво" останніх

відбувається на території покупця або ж покупець приходить на територію, де виробляються послуги.

Високі інвентарні витрати або нерівномірні коливання збуту. Хоча всередині виробничого процесу може зароджуватися економія за рахунок масштабів, плодами її часто не доводиться користуватися за високих рівнів інвентарних витрат і коливання збуту. В таких умовах необхідно нарощувати і згортати виробництво, що працює проти створення великомасштабної, капітально-інтенсивної структури та її послідовного використання. Аналогічно, якщо збут відбувається дуже нерівномірно і діапазон його коливань значний, то фірма з великомасштабною інфраструктурою може не мати переваг над меншою, але жвавою фірмою, навіть коли виробничі операції великої фірми ефективніші при роботі на повну потужність. Дрібномасштабні, менш спеціалізовані структури або системи розподілу є, звичайно, гнучкішими в умовах зміни режимів випуску продукції, ніж великі, більш спеціалізовані, які мають навіть вищі експлуатаційні витрати при постійних режимах експлуатації.

Відсутність переваг, пов'язаних з розмірами фірми в роботі з покупцями та постачальниками. Структура груп покупців та галузей-постачальників така, що, будуючи відносини з цими суміжними бізнесами, фірма не отримує міцного ринкового становища лише завдяки своїм значним розмірам. Фірми-покупці, наприклад, можуть мати такі розміри, що навіть велика компанія, яка веде з ними справи, лише гранично матиме вигідніше становище, ніж малі фірми. Іноді великі покупці або постачальники мають достатньо можливостей, щоб утримувати компанії галузі в становищі малих, планомірно розосереджуючи їх бізнес або заохочуючи входження.

Неекономічність, пов'язана з масштабом у деяких важливих аспектах. Некономічність за рахунок масштабу може породжуватись різними факторами. Швидкі зміни в товарах та моді на них вимагають швидкої реакції та чіткої координації функцій. Там, де швидке впровадження нової продукції та зміни моди є важливим чинником конкуренції, даючи можливість лише короткочасного лідерства, велика фірма може виявитись менш ефективною — припущення, яке особливо справджується в галузі виробництва жіночого одягу та інших галузях, де мода відіграє значну роль в конкуренції.

Якщо утримання низького рівня накладних витрат необхідне для успіху, цей фактор може створити перевагу для малої фірми, керуваної залізною рукою власника-менеджера, не скутого пенсійними планами та іншими корпоративними обов'язками і менш залежного від ретельного нагляду, порівняно з великою фірмою.

Дуже різноманітна товарна номенклатура, що потребує формування індивідуальних підходів до окремих покупців, вимагає чіткого розподілу між споживачем та виробником для невеликого об'єму продукції і може надавати переваги меншим фірмам порівняно з

більшими. Галузь виробництва бланків ділових паперів може бути прикладом того, як різнотипність продукції призводить до фрагментації. Два найбільших у Сполучених Штатах виробники бланків утримують лише 35 % ринку.

Хоча існують і винятки, в надто великій компанії іноді важко підтримувати продуктивність у середовищі творчих кадрів. Не видно домінуючих фірм у таких галузях, як реклама та оформлення інтер'єру.

Якщо для успіху необхідний *безпосередній місцевий контроль та нагляд*, малі фірми можуть мати перевагу. В деяких галузях, зокрема таких, як нічні клуби та заклади харчування, необхідна значна кількість безпосереднього індивідуального контролю. В таких сферах бізнесу безнаглядовий менеджмент виявляється значно менш ефективним, ніж контроль з боку власника-менеджера, який пильно наглядає за щонайменшими операціями. *Подібну ситуацію спостерігаємо там, де справа вимагає роботи в понаднормові години, як, наприклад, галузь постачання в сільському господарстві, де великий відсоток річного обсягу продажів продукції (наприклад, добрив) припадає на декілька шалених тижнів. Важко уявити, щоб таку здатність до самопожертви виявляв той, хто не є власником керованої ним справи.*

Менші фірми часто виявляються ефективнішими там, де ключем до успіху є *індивідуальний підхід*. Якість персоніфікованих послуг та враження клієнта щодо індивідуальності підходу часто зводяться нанівець великими розмірами фірми після досягнення нею певної критичної межі. Цей фактор, схоже, призводить до фрагментації в таких галузях, як салони краси й консалтингові послуги.

Там, де ключовими моментами бізнесу є *місцева репутація та місцеві контакти*, великі фірми можуть опинитися в невігідному становищі. У таких галузях, як обробка алюмінію, постачання будматеріалів, та у багатьох сферах бізнесу, пов'язаних з розподілом, присутність на місцях є важливий складник успіху. Це пов'язано з необхідністю встановлення контактів, інтенсивним розвитком бізнесу й активізацією продажів на місцевому рівні. У таких галузях місцеві фірми, які не відчують значних фінансових труднощів, часто діють ефективніше від більших компаній.

Різнотипні ринкові потреби. В деяких галузях існує фрагментація споживчих уподобань, коли окремі покупці вимагають специфічних різновидів товару і воліють (і мають змогу) платити понад норму, щоб не купувати стандартний товар. За таких умов попит на певний конкретний різновид товару є низький, і для підтримки такого виробництва, розподілу та маркетингових стратегій, здатних дати переваги великій фірмі, бракує адекватних потужностей. Іноді фрагментація споживчих уподобань походить від регіональних або місцевих відмінностей у потребах ринку, наприклад, у галузі ви-

робництва пожежних локомотивів. Кожне місцеве пожежне депо бажає мати власний локомотив з великою кількістю дорогих дзвонів, свистків та інших деталей. Тому майже кожний проданий пожежний локомотив є унікальний. Виробництво здійснюється на замовлення і майже повністю полягає в складанні, тому серед десятків виробників пожежних локомотивів не існує ринкових лідерів.

Високий рівень товарної диференціації, особливо на основі репутації. Якщо товарна диференціація досягає високого рівня і базується на репутації, вона може обмежувати розміри фірми і створювати парасоллю, під якою виживатимуть неефективні фірми. Великий розмір може не узгоджуватись з репутацією винятковості та бажанням замовника придбати нетиповий товар. Близькоспорідненою є ситуація, коли основні пропоненти галузі вибирають канал для своїх товарів чи послуг за критерієм виключності або особливостей репутації. Концертуючі співаки, наприклад, можуть віддати перевагу невеликому агентству або студії лише тому, що їм імпонує імідж та репутація останніх.

Вихідні бар'єри. За існування вихідних бар'єрів граничні фірми бажатимуть залишитися в галузі і тому стримуватимуть тенденції до консолідації. Поряд з економічними вихідними бар'єрами у фрагментованих галузях звичними є бар'єри, пов'язані з менеджментом. Можливе існування конкурентів, діяльність котрих не обов'язково орієнтується на отримання прибутку. Певні галузі можуть мати романтичний і хвилюючий ореол, який приваблює конкурентів, незважаючи на низькі або й взагалі неіснуючі прибутки. Цей фактор поширений у таких галузях, як пошуки та підтримка талантів.

Місцеві правила. Місцеві правила, змушуючи фірму діяти в межах стандартів, — іноді формалістичних, — або ж приковуючи її до місцевої політичної сцени, можуть виступати основним джерелом фрагментації в галузі, навіть за відсутності інших передумов. Місцеві правила, ймовірно, спричинили фрагментацію в таких галузях, як роздрібна торгівля спиртним, сфера індивідуальних послуг, таких як хімчистка та підбір окулярів.

Урядова заборона на концентрацію. Законодавчі обмеження не дозволяють консолідацію в таких галузях, як виробництво електроенергії, телевізійна та радіотрансляція, а положення закону МакФаддена, обмежуючи банківські операції між штатами, загрожують процесам консолідації в галузі електронних систем фінансових операцій.

Новизна. Галузь може фрагментуватися тому, що вона молода і в ній немає фірми або фірм, що контролюють значну частку ринку, навіть за відсутності інших перепон до консолідації. Виробництво систем сонячного опалення й волоконна оптика могли в 1979 році бути саме в такому стані.

Досить наявності лише однієї з вищезгаданих характеристик, щоб шлях до консолідації галузі виявився заблокований. Якщо ж не існує жодна з них, з'являється підґрунтя для важливого висновку, обговорюваного далі.

Подолання фрагментації

Подолання фрагментації може створювати чималі стратегічні можливості. Винагорода за консолідацію фрагментованої галузі може бути високою, оскільки визначені вхідні затрати низькі, а можливі конкуренти відносно слабкі і не здатні чинити значного опору.

Раніше я вже зазначав, що галузь слід розглядати як взаємопов'язану систему, що стосується і фрагментованих галузей. Фрагментацію галузі може спричинити лише один з факторів, перелічених у попередньому підрозділі. Якщо якимось чином вдається подолати цей фундаментальний блок на шляху до консолідації, то часто це дає початок процесові, здатному змінити всю структуру галузі.

Розведення великої рогатої худоби є хороший приклад того, як галузь може міняти свою структуру. Історично ця галузь характеризувалась великою кількістю дрібних фермерів, що випасали худобу на неозорих вигонах і транспортували її до переробних пунктів. Розведення худоби ніколи не відзначалося значною економією за рахунок масштабів; незначна ж економія поглиналася неекономічністю нагляду за численним поголів'ям і необхідністю переганяти його з одного місця випасу до іншого. Однак технологічний прогрес призвів до широкого використання кормороздавальної ліній як альтернативи випасанню худоби. За ретельного дотримання необхідних умов кормороздавальної лінії виявилась значно дешевшим способом нарощування м'яса худоби. Встановлення таких ліній вимагає, проте, значних капітальних витрат, і їх використання передбачає значну економію за рахунок масштабу. В результаті цього з'являються такі крупні компанії, як "Iowa Beef" та "Monfort", і галузь набуває тенденції до концентрації. Ці компанії стають достатньо значними для того, щоб проводити зворотну інтеграцію в галузі переробки кормів та пряму інтеграцію в переробці та розподілі м'яса. Останнє призвело до зародження товарних марок.

Фундаментальною причиною фрагментації в даній галузі було використання технології для збільшення ваги худоби. Як тільки цю перепону на шляху до консолідації було усунуто, розпочався процес структурних змін, який спрямував розвиток багатьох елементів галузевої структури далеко за межі кормороздавальної лінії.

ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО КОНСОЛІДАЦІЇ

Подолання фрагментації базується на тих змінах, які вивільняють фундаментальні економічні чинники, що породжують фрагментацію структури. Ось деякі основні підходи до проблеми подолання фрагментації:

Створення економії за рахунок масштабу або кривої досвіду. Як це було показано на прикладі галузі розведення великої рогатої худоби, там, де технологічна зміна породжує економію за рахунок масштабу або значну криву досвіду, може відбутися консолідація. Економія за рахунок масштабу, досягнута на одній з ділянок бізнесу, може іноді компенсувати неекономічність іншої ділянки.

Інновації в напрямку механізації та підвищення інтенсивності капіталу призвели у виробництві до консолідації в галузі постачання лабораторних тварин для медичних досліджень та в галузі вирощування грибів, про яку йшлося раніше в даному розділі. У першій з цих галузей фірма "Charles River Breeding Laboratories" почала використовувати великі дорогі розплідні центри, де ретельно контролюються санітарні умови та всі аспекти росту і харчування тварин. Такі центри дають першосортний дослідний матеріал і, крім того, відкривають широкі можливості для фрагментації в галузі. Декілька великих компаній після входження до галузі вирощування грибів почали застосовувати складні процеси для контролю за ростом грибів з використанням конвейерів, мікрокліматичних установок та інших пристосувань, що давали змогу зменшувати затрати праці та форсувати доходи. Такі процеси неминуче означають більшу економію за рахунок масштабу, капітальні витрати, ускладнення технологій і створюють підґрунтя для консолідації в галузі.

Інновації, що дають економію за рахунок масштабу в сфері маркетингу, теж можуть призводити до консолідації галузі. Наприклад, широке використання ефірного телебачення, як основного каналу для реклами іграшок, супроводжувалося значною консолідацією галузі. Зародження системи повномасштабних дилерських та сервісних послуг спричинило консолідацію виробників землерийного обладнання, найбільшу вигоду серед яких отримала фірма "Caterpillar Tractor".

Вищенаведені аргументи стосуються і створення умов для економії за рахунок масштабів у інших функціях, як, наприклад, розподіл, послуги тощо.

Стандартизація різномісних ринкових потреб. Товарна або ринкова інновація може звести до одного стандарту різномісних ринкових потреби. Приміром, створення нового найменування товару може споріднити смаки споживачів; зміна дизайну може значно понизити рівень затрат на виробництво стандартизованої продукції, спонукаючи покупців віддавати перевагу стандартизованому перед дорожчим,

традиційним різновидом товару. Модуляризація виробництва дозволяє випускати великі кількості компонентів і, таким чином, пожинати плоди економії за рахунок масштабів або досягати зниження затрат, зберігаючи різноманітність кінцевої продукції. Потенціал таких інновацій чітко обмежується глибинними економічними характеристиками галузі, проте в багатьох з них лімітуючим фактором консолідації виступає винахідливість у пошуку шляхів подолання фрагментації.

Нейтралізація, або ізолювання, причин фрагментації. Іноді причини фрагментації галузі зосереджуються в одній-двох ділянках, як, наприклад, неекономічність за рахунок масштабу або фрагментованість споживчих уподобань. Однією із стратегій подолання фрагментації є ізолювання тим чи іншим чином подібних ділянок від решти бізнесу. Двома вражаючими прикладами цього є майданчики для кемпінгів та галузь харчових закладів швидкого обслуговування. Обидва ці види діяльності дотримуються суворого місцевого контролю та високого рівня обслуговування. Вони, крім того, майже виключно повинні складатися з невеликих окремих закладів, оскільки будь-яка потенційна економія за рахунок масштабу у сфері кемпінгів чи харчових закладів швидкого обслуговування нейтралізується необхідністю розміщення їх поблизу споживачів або автомагістралей та курортних зон. Обидві галузі є історично фрагментовані і базуються на тисячах невеликих, керованих власниками закладів. Проте в обох існує значна економія за рахунок масштабу у сфері маркетингу та купівель, особливо за можливості виходу на національний ринок, що означатиме досяжність національних засобів реклами. В обох галузях фрагментацію вдалося подолати шляхом створення невеликих закладів, керованих власниками-менеджерами, які діють від імені національної компанії-власника торгової марки, що проводить централізовані купівлі та інші послуги. Таким чином забезпечується безпосередній контроль, виконання послуг та використовуються ті переваги, які дає економія за рахунок масштабу. Цей підхід притаманний таким гігантам, як "KOA" в галузі кемпінгів, "McDonald's", "Pizza Hut" та інші в галузі харчових закладів швидкого обслуговування. Іншою галуззю, де надані центральною владою права допомагають долати фрагментацію, є нині посередництво в торгівлі нерухомістю. Компанія "Century 21" швидко збільшує свою частку в цій досить фрагментованій галузі, надаючи автономію місцевим фірмам, дозволяючи їм діяти під власними торговими марками, але в структурі національно рекламованої "Century 21".

Коли причини фрагментації зосереджуються навколо процесів виробництва або пропозиції послуг, як у щойно наведених прикладах, необхідність подолання фрагментації вимагає відокремлення виробництва від решти бізнесу. Якщо численними є специфічні

групи покупців або значна товарна диференціація веде до попиту на специфічні товари, можна — шляхом використання великої кількості асоціативно непов'язаних товарних назв та стилів оформлення — подолати існуючі ринкові обмеження. Ще одним прикладом є митець або будь-який інший клієнт чи пропонент, який бажає мати справу з меншою організацією, котра зберегла індивідуальність стилю та репутацію. В індустрії звукозапису таке прагнення звичайно задовольняється використанням одного з багатьох власних ярликів та контрактів з носіями споріднених марок, всі з яких користуються послугами однієї й тієї ж фірми для виготовлення платівок, маркетингу, популяризації та розподілу. Кожний ярлик існує незалежно і створює враження індивідуальності митця. Все ж загальна ринкова частка материнської компанії може бути значна, як у випадку з "CBS" та "Warner Brothers", кожній з яких належить близько 20 % ринку.

Цей базовий підхід до подолання фрагментації вказує на неможливість змінити глибинну її причину. Правильною стратегією є нейтралізація тих частин бізнесу, фрагментація яких найімовірніша, і здійснення заходів щодо оптимізації інших його аспектів.

Здійснення придбань до досягнення критичної маси. У деяких галузях володіння значною часткою ринку може давати певні переваги, але створити таку частку шляхом прирощення надзвичайно важко у зв'язку з причинами, що породжують фрагментацію. Наприклад, якщо для здійснення продажів важливо мати місцеві контакти, то зайняти територію іншої фірми з метою розширення за її рахунок досить нелегко. Але якщо фірма спроможна досягнути граничної частки, вона матиме можливість пожинати плоди тих переваг, які дає масштаб. У таких випадках стратегія здійснення численних придбань місцевих компаній може мати успіх за тієї умови, що ці придбання цілеспрямовані і керовані.

Раннє визначення тенденцій розвитку галузі. Іноді, в міру досягнення ними зрілості, галузі природно консоліднуються, особливо тоді, коли первинним джерелом фрагментації є новизна галузі; або екзогенні тенденції розвитку галузі можуть спричинитися до консолідації шляхом зміни причин фрагментації. Наприклад, бюро комп'ютерних послуг відчувають все більшу конкуренцію з боку мінікомп'ютерів та мікрокомп'ютерів. Ці технологічні нововведення означають той факт, що навіть малі й середні фірми можуть дозволити собі власний комп'ютер. Тому комп'ютерні бюро змушені пропонувати послуги як велика компанія з центрами, розташованими в різних місцях, що дає їм змогу продовжувати рости і/або пропонувати, крім комп'ютерного часу, ще й складне програмне забезпечення. Це збільшує економію за рахунок масштабів у галузі комп'ютерних послуг і призводить до консолідації.

У прикладі з комп'ютерним бюро загроза виникнення товарів-замінників активізувала процес консолідації з допомогою зміщення споживчих потреб і таким чином стимулювала зміни в пропозиції послуг, які ставали все більш залежними від фактора економії за рахунок масштабів. В інших галузях зміни споживчих уподобань, зміни в структурі каналів розподілу та інші незліченні галузеві тенденції можуть прямо чи непрямо впливати на причини фрагментації. Урядові або регулятивні зміни можуть форсувати консолідацію, підвищуючи стандарти продукції чи виробничого процесу і виводячи їх за межі досяжності малих фірм через створення умов економії за рахунок масштабів. Виявлення можливих впливів подібних тенденцій та створення найвигіднішого за таких умов становища для компанії може бути ефективним шляхом подолання фрагментації.

ГАЛУЗІ, ЩО “ЗАГРУЗЛИ”

Досі я зосереджував увагу на тих галузях, корені фрагментації котрих полягають у галузевій економіці, а також на шляхах подолання фрагментації, викладених стосовно саме цих випадків. Проте важливим з погляду стратегії є той факт, що багато галузей фрагментовані не з фундаментальних економічних причин, а тому, що вони “загрузли” у фрагментованому стані. Це відбувається внаслідок різних обставин.

Існуючі фірми відчувають брак ресурсів або досвіду. Іноді кроки, необхідні для подолання фрагментації, є очевидні, але існуючим фірмам бракує ресурсів для потрібних стратегічних капіталовкладень. Наприклад, у виробництві може існувати потенційна можливість економії за рахунок масштабів, але фірмам бракує капіталу або досвіду для спорудження великомасштабних потужностей або здійснення необхідного інвестування у вертикальну інтеграцію. Фірмам може також не вистачати ресурсів та досвіду для розвитку внутрішніх каналів розподілу, внутрішніх сервісних організацій, спеціалізованих матеріально-технічних потужностей або товарних пільг для споживачів, які сприяли б консолідації галузі.

Існуючі фірми короткозорі або самовдоволені. Навіть якщо фірми володіють ресурсами, достатніми для галузевої консолідації, їх може емоційно сковувати традиція галузі, яка передбачає фрагментовану структуру, єдино придатну для реалізації можливих змін. Цей факт, зокрема в поєднанні з браком ресурсів, може частково пояснювати історичну фрагментованість виноробної промисловості США. Упродовж тривалого часу виробники зосереджували увагу на процесі виробництва, мало зважаючи на необхідність розвитку мережі розподілу в масштабах країни, на визнання споживачами їхніх тор-

гових марок. Значна кількість великих виробників споживчих товарів та виноробних компаній проклала шлях до цих галузей у середині 60-х років і змінила цю орієнтацію.

Відсутність уваги з боку зовнішніх фірм. За наявності двох попередніх умов деякі галузі, навіть готові до консолідації, залишаються довгий час фрагментованими через брак уваги з боку зовнішніх фірм. Ніхто з аутсайдерів не бажає надавати галузі потрібні їй ресурси і створювати таким чином для неї нову перспективу з метою лише сприяння консолідації. Обійдені увагою галузі (достатньо зрілі як об'єкти для входження) — це здебільшого ті, що перебувають далеко від торованого шляху (виробництво етикеток, вирощування грибів), або ті, яким не вистачає блиску чи видимих принад (виробництво повітряних фільтрів та фільтрів для мастила). Вони також можуть бути занадто молодими або замалими, щоб привертати увагу великих сформованих фірм, що володіють достатніми ресурсами для подолання фрагментації.

Фірма, спроможна визначити ту галузь, де фрагментована структура не відображає глибинної економіки конкуренції, має можливість оволодіти щонайзначнішою стратегічною зброєю. Завдяки своїй первинній структурі компанія може без особливих витрат увійти в таку галузь. Оскільки глибинних причин фрагментації тут немає, то, щоб змінити економічну структуру, не потрібно йти на інвестиційні витрати або ризик інновацій.

Поведінка в умовах фрагментації

У багатьох випадках фрагментація галузі є результатом дії глибинних економічних процесів, які неможливо відвернути. Характерним для фрагментованих галузей є не тільки наявність численних конкурентів, але й її слабке ринкове становище у стосунках з пропонентами та покупцями. Результатом цього може бути гранична прибутковість. За таких умов особливо важливим фактором є стратегічне *позиціонування*. Стратегічна перспектива полягає в подоланні фрагментації шляхом досягнення фірмою провідного становища при збереженні нею лише скромної частки ринку.

Оскільки кожна галузь має свою специфіку, не існує загальної методики конкуренції в умовах фрагментації. Проте існує чимало можливих стратегічних альтернатив поведінки в рамках фрагментованої структури, кожна з яких слід розглядати в конкретній ситуації. Вони передбачають специфічні підходи до проблеми низької собівартості, диференціюють або фокусують родові стратегії, описані в розділі 2, як цього вимагають умови фрагментованої галузі. Кожна з них спрямована на досягнення оптимальної відповідності між стратегічним становищем фірми й особливостями конкуренції в

умовах фрагментованих галузей або на нейтралізацію інтенсивних чинників конкуренції, притаманних цим галузям.

Суворо контрольована децентралізація. Оскільки для фрагментованих галузей характерні потреба в інтенсивній координації, орієнтації на місцевий менеджмент, високий рівень індивідуальних послуг та безпосередній контроль, важливою альтернативою конкуренції є суворо контрольована децентралізація. Ця стратегія не збільшує масштабу операцій в одному з кількох напрямків, а швидше навпаки — підтримує незначний розмір окремих операцій та якомога більшу їх автономність. Такий підхід забезпечується суворим централізованим контролем і системою винагород місцевих менеджерів за результатами їхньої діяльності. Така стратегія з великим успіхом застосовується канадською фірмою "Indal" у галузі пресування та виробництва форм з алюмінію, рядом перспективних малих і середніх газет, що з'явилися в Сполучених Штатах за останнє десятиліття, та високоефективною компанією "Dillon" у галузі роздрібної торгівлі харчовими продуктами. Стратегія останньої, наприклад, полягає у придбанні мереж дрібних бакалійних магазинів і збереженні їхньої автономії та оригінальних назв. Ця система підсилюється централізованим контролем та енергійною політикою розвитку за рахунок внутрішніх ресурсів. Дана стратегія уникла уніфікації окремих елементів та породжуваного нею посилення впливу місцевих умов, які згубно діють на деякі з торгових мереж і, як побічний результат, знижують низький рівень уніонізації.

Важливим пунктом такої стратегії є виявлення та підтримання тенденцій фрагментації з паралельним підвищенням рівня професійності менеджерів на місцях.

"Формульні" потужності. Іншою альтернативою, спорідненою з попередньою, є бачення основної стратегічної змінної бізнесу в необхідності спорудження в різних місцях ефективних, дешевих потужностей. Ця стратегія передбачає розробку стандартних потужностей — заводу чи сервісного закладу — і ретельного відпрацювання механізму спорудження та уведення їх у дію з мінімальними витратами. Таким чином, фірма знижує частку своїх капіталовкладень порівняно з конкурентами та/або забезпечує вигідне чи ефективне місцезнаходження для ділової активності. Деякі з найефективніших виробників пересувних будиночків, як, наприклад, "Fleetwood", користувалися такою стратегією.

Збільшення додаткової вартості. Багато фрагментованих галузей виробляють товари чи послуги, які є предметами вжитку або не підлягають диференціації з інших причин; багато з розподільчих фірм, наприклад, користуються товарними номенклатурами, що подібні, якщо не ідентичні, до номенклатур конкурентів. У таких випадках ефективною стратегією може бути збільшення додаткової вартості в бізнесі внаслідок пропозиції ширшого діапазону сервісу,

прилучення до кінцевого виробничого етапу (наприклад, обрізання за розміром, прорізання отворів) або здійснення напівскладання чи складання компонентів до моменту продажу виробу покупцеві. Збільшення товарної диференціації, а водночас і граничних величин, якого неможливо досягнути для основного продукту чи послуги, уможлиблюється через такі процеси. Ця ідея успішно втілювалась численними фірмами в галузі розподілу металу, які користувалися становищем "центрів послуг, пов'язаних з металом", виконуючи обмежену кількість виробничих операцій та проводячи значну консультативну роботу з покупцями, що традиційно вважалося прерогативою виключно перехідних галузей. Деякі дистриб'ютори електронних компонентів мали подібний успіх у галузі напівскладання муфт з окремих компонентів або комплектів.

Додаткова вартість може іноді збільшуватись за рахунок прогресивної інтеграції від виробництва до розповсюдження або роздрібної торгівлі. Цей підхід спроможний нейтралізувати становище покупців або сприяти товарній диференціації шляхом удосконалення контролю за торгівлею.

Спеціалізація за товарними типами або товарними сегментами.

Якщо фрагментація галузі породжується або супроводжується наявністю численних пунктів товарної номенклатури, ефективною стратегією для досягнення вищих за середні результатів може бути спеціалізація на суворо обмежених групах товарів. Цей підхід є одним з варіантів фокусної стратегії, описаної в розділі 2. Він дає фірмі можливість зміцнювати своє ринкове становище в стосунках з конкурентами через розробку значної частки їхньої продукції. Крім того, він може уможливити збільшення товарної диференціації для споживача, що є результатом високої експертної оцінки та репутації фірми в конкретній виробничій сфері. Фокусна стратегія дозволяє фірмі володіти більш повною інформацією про сферу виробництва та потенційно інвестувати споживчу освіту і пропозицію послуг, пов'язаних з даною сферою. Такої стратегії спеціалізації вдається досягнути коштом певного обмеження перспектив зростання фірми.

Інтригуючим прикладом товарної спеціалізації, супроводжуваної збільшенням додаткової вартості, є фірма "Ethan Allen", що з успіхом діє на теренах фрагментованої галузі меблевого виробництва США. "Ethan Allen" здобула спеціалізацію у виробництві перших американських меблів тим, що запропонувала номенклатуру, користуючись якою, споживач міг компонувати окремі предмети у професійно оформлені кімнати:

"Ми продаємо можливості, а не просто товар. Ми пропонуємо середньому класові таке, що могли дозволити собі тільки багаті"¹.

¹ "Унікальна пропозиція Нета Енселла", Forbes, December 25, 1978 p.

Інтегрована концепція дозволяє “Ethan Allen” призначати 20 % надбавки за свою продукцію, які переростають в інтенсивну телевізійну рекламу. Крім того, компанія здійснює продажі виключно через унікальну мережу незалежних роздрібних магазинів, що дає змогу їй збільшити диференціацію і уникнути жорсткої конкуренції універмагів та оптових баз. І хоча ринкова частка фірми становить лише 3 %, її прибутковість значно перевищує середню.

Спеціалізація за типом покупця. Якщо внаслідок фрагментованості структури існує значна конкуренція, фірма може потенційно посісти вигідне становище, спеціалізуючись на певній категорії покупців — наприклад, покупців із слабким, з огляду на незначні обсяги їхніх щорічних закупівель, ринковим становищем або покупців, незначних за абсолютним розміром. Або ж фірма може спеціалізуватися на обслуговуванні найменш чутливих до ціни покупців чи тих, кому потрібна, поряд із основним товаром або послугою, пропозиція додаткової вартості. Як і товарна спеціалізація, спеціалізація за типом покупця може обмежувати перспективу зростання фірми, пропонуючи вищу прибутковість.

Спеціалізація за типом замовлення. Безвідносно до специфіки покупця фірма може спеціалізуватися на конкретних типах замовлень з метою подолання інтенсивного тиску конкуренції в умовах фрагментованої галузі. Одним з підходів є обслуговування лише невеликих термінових замовлень, менш чутливих до ціни покупців. Або ж фірма може приймати замовлення тільки своїх постійних клієнтів, що дасть їй можливість скористатися меншою ціновою чутливістю або сформувані змінні режими витрат. І знову, ціною такої спеціалізації може бути певне обмеження обсягів.

Фокусований географічний район. Навіть за умови недосяжності значної частки в галузі або відсутності економії за рахунок масштабів (можливо, навіть за умови неекономічності) можна досягти значної економічності, охоплюючи певний географічний район шляхом концентрації потужностей, ретельного маркетингу та діяльності щодо збуту. Ця політика здатна створити економію на використанні торговельних потужностей, ефективнішу рекламу, єдиний центр розподілу тощо. З другого боку, розосередженість бізнесу по численних районах загострює проблему конкуренції у фрагментованій галузі. Стратегія охоплення виявилась досить ефективною у галузі магазинів харчових продуктів, яка залишається фрагментованою, незважаючи на існування великих національних мереж.

Голий кістяк/жодних прикрас. Враховуючи інтенсивність конкуренції та невисокі граничні величини в багатьох фрагментованих галузях, простою, проте могутньою стратегічною альтернативою може бути пильна увага до можливості створення підходу “Голий кістяк/жодних прикрас” — тобто низькі накладні витрати, низькокваліфіковані працівники, суворий контроль за вартістю, увага до

дрібниць. Така політика гарантує фірмі найкраще конкурентне становище з погляду цін, забезпечуючи при цьому вищу від середньої віддачу.

Зворотна інтеграція. Хоча причини, що лежать в основі фрагментації, можуть стояти на шляху великої частки ринку, вибіркова зворотна інтеграція може знизити затрати та створити тиск на тих конкурентів, для яких вона недосяжна. Звичайно, рішення щодо інтеграції повинні прийматися лише після повного аналізу, що розглядається в розділі 14.

Потенційні стратегічні пастки

Унікальне структурне середовище фрагментованої галузі породжує велику кількість характерних стратегічних пасток. Ось деякі з найпоширеніших, котрі, як сигнальні червоні прапорці, слід застосовувати при аналізі стратегічних альтернатив у будь-якій конкретній фрагментованій галузі:

Пошуки домінування. Глибинна структура фрагментованої галузі, якщо тільки вона не піддається фундаментальній зміні, робить пошуки домінування даремними. Не враховуючи цього, компанія, що намагається заволодіти домінантною часткою фрагментованої галузі, звичайно, приречена на поразку. Глибинні економічні причини фрагментації, як правило, сприяють тому, що фірма страждає від неефективності, втрати товарної диференціації і, в міру зростання її частки, від примх пропонентів та покупців. Спроби догодити всім часто максимілізують вразливість фірми під дією чинників конкуренції у фрагментованій галузі, хоча така стратегія може виявитись надзвичайно успішною в інших галузях, де переваги в собівартості визначаються масштабами виробництва або існують інші види економії.

Прикладом компанії, для котрої цей урок виявився особливо болісним, була “Prelude Corporation”, що мала загальновізану репутацію “General Motors” у галузі лобстерів². Вона створила велику флотилію дорогих, високотехнологічних човнів для вилову лобстерів, збудувала портові та ремонтні потужності й здійснила вертикальну інтеграцію в напрямку вантажного транспорту та ресторанів. На жаль, внаслідок економічного становища переваги її флотилії над іншими човнами для відлову лобстерів виявились незначними, а високі накладні й чималі фіксовані витрати максимілізували вразливість компанії в умовах періодичних коливань рівнів вилову в галузі. Крім того, високі фіксовані витрати призвели до підризу

² Детальну характеристику цієї фірми див.: “Prelude Corporation”, Harvard Business School, ICCH, 4-373-052, 1968.

цін дрібними рибалками, котрі не вимірювали свій бізнес корпоративними мірками "ROI", а вдовольнялись значно нижчими рівнями віддачі. Результатом цього стала фінансова криза та стихійне припинення діяльності. Жоден з аспектів стратегії "Prelude" не був звернений до причин фрагментації в галузі, і тому її стратегія домінування виявилась марною.

Брак стратегічної дисципліни. Необхідною умовою для ефективної конкуренції у фрагментованій галузі майже завжди є виняткова стратегічна дисципліна. Якщо причину фрагментації не вдається подолати, конкурентна структура фрагментованих галузей, як правило, вимагає зосередження на певній суто стратегічній ідеї, на зразок тих, про які йшлося в попередньому підрозділі. Реалізація цього може вимагати мужності принести в жертву певну справу або повстати проти умовних правил загальної практики даної галузі. Недисциплінована, або опортуністична, стратегія може деякий час працювати, але в тривалому періоді вона, звичайно, ставить фірму під удар значних чинників конкуренції, характерних для фрагментованої галузі.

Перецентралізація. Суть конкуренції в багатьох фрагментованих галузях полягає в індивідуальному обслуговуванні, місцевих контактах, безпосередньому контролі за операціями, здатності реагувати на коливання чи зміни моди тощо. Централізована організаційна структура в багатьох випадках контрпродуктивна, оскільки вона сповільнює реакцію, знижує стимулювання на місцевому рівні і спроможна відхилити досвідчених осіб, необхідних для виконання багатьох індивідуальних видів сервісу. В той час як централізований контроль є корисний і навіть важливий чинник управління комплексним підприємством у фрагментованій галузі, централізована структура може обернутися бідю.

Аналогічно економічна структура фрагментованих галузей часто буває такою, що централізована організація виробництва або маркетингу не передбачає економії за рахунок масштабів або навіть допускає неекономічність. Таким чином, подібна централізація швидше послаблює, аніж посилює фірму.

Припущення, що конкуренти мають такі ж накладні витрати й цілі. Специфіка природи фрагментованих галузей часто передбачає існування численних малих приватних фірм. Крім того, власники-менеджери можуть мати неекономічні причини, щоб залишатися в бізнесі. За таких обставин серйозною помилкою було б вважати, що ці конкуренти матимуть накладні витрати або цілі, що відповідають інтересам корпорації. Часто вони працюють далеко від домівки, працюють родиною і уникають регулятивних витрат та необхідності страхування працівників. Навіть якщо такі конкуренти "неефективні", це зовсім не означає, що їхні витрати є високими порівняно з витратами корпорації в цій самій галузі. Таких

конкурентів можуть влаштовувати інші (і нижчі) рівні прибутковості, ніж корпорацію, і вони можуть бути більш зацікавлені в підтриманні обсягу виробництва та забезпеченні роботою своїх працівників, ніж сама прибутковість. Тому їхня реакція на цінові зміни та інші події в галузі може бути досить відмінною від реакції "нормальної" компанії.

Надмірна реакція на нову продукцію. Численність конкурентів у фрагментованій галузі майже завжди надає покупцеві велику владу у вигляді можливості грати на руку одним проти інших. За таких умов, ледь з'явившись на світ, нові товари часто стають порятунком у жорсткій конкурентній боротьбі. За постійно зростаючого попиту та необізнаності покупців у характеристиках нових товарів цінова конкуренція може бути досить незначною, а покупці можуть вимагати від фірм більше інформації та сервісу. Це настільки полегшує роботу в умовах фрагментації, що фірми інвестують значні кошти у налагодження зворотного зв'язку з покупцями. Проте за перших ознак зрілості фрагментована галузь виходить на рівень задоволення попиту і мотивація таких капіталовкладень зникає. Таким чином, виникає ризик надмірної реакції на нову продукцію, яка призводить до збільшення собівартості та накладних витрат, і фірма, зважаючи на цінову конкуренцію, опиняється в невігідному становищі, що в багатьох фрагментованих галузях може бути фатальним. Хоча реакція на нову продукцію є складною проблемою в багатьох галузях, особлива її гострота є характерною рисою фрагментованого бізнесу.

Формулювання стратегії

Зібравши воедино обговорювані нами раніше ідеї, ми зможемо окреслити широкі аналітичні рамки для формулювання стратегії конкуренції у фрагментованих галузях (див. схему 9-1). *Першим етапом* є повний аналіз галузі та конкурентів для визначення джерел чинників конкуренції, структури галузі та становища основних конкурентів. На цьому аналізі базується *другий етап* — визначення причин фрагментації в галузі. Важливо, щоб перелік причин був повним і була встановлена залежність їх від економіки галузі. За умови відсутності глибинної економічної бази для фрагментації це, як зазначалося раніше, є важливим чинником.

Третім етапом є послідовна перевірка причин фрагментації галузі в контексті аналізу, здійсненого на першому етапі. Чи можна уникнути деяких з цих джерел фрагментації шляхом інновацій чи стратегічних змін? Чи вичерпуються проблеми лише надходженням ресурсів та новими перспективами? Чи зміняться (прямо або не-

прямо) будь-які з цих причин фрагментації під впливом діючих у галузі тенденцій?

Четвертий етап залежить від позитивної відповіді на одне із вищенаведених запитань. Якщо фрагментацію можна подолати, фірма повинна визначити, чи принесе очікувана структура прийнятну віддачу. Для з'ясування цього фірмі необхідно розрахувати новий структурний баланс у галузі на випадок консолідації, а потім знову застосувати структурний аналіз. Якщо консолідована галузь обіцяє пристойну віддачу, то останнє запитання таке: яку позицію фірмі найкраще зайняти для оптимізації вигоди в умовах консолідації?

Якщо шанси для подолання фрагментації, аналізовані на третьому етапі, незначні, то *п'ятий етап* покликаний визначити найкращу альтернативу поведінки в умовах фрагментованої структури. На цьому етапі враховуються широкі альтернативи, наведені вище, а також інші, оптимальні для конкретної галузі з огляду на специфіку її ресурсів та досвіду.

Крім упровадження ряду періодично повторюваних аналітичних процесів, ці етапи безпосередньо звернені до основних даних аналізу фрагментованих галузей та умов конкуренції в них. Визначення причин фрагментації, прогнозування впливу на них інновацій та ідентифікація галузевих тенденцій, спроможних змінити причини фрагментації, стали важливими вимогами для контролю за навколишнім середовищем та технологічного прогнозування процесів.

Схема 9-1. Етапи формулювання стратегії конкуренції у фрагментованих галузях

<i>Перший етап</i>	Якою є структура галузі та становище конкурентів?
<i>Другий етап</i>	Чому галузь фрагментована?
<i>Третій етап</i>	Чи можна подолати фрагментацію? Як?
<i>Четвертий етап</i>	Чи вигідне подолання фрагментації? Яким повинно бути становище фірми для цього?
<i>П'ятий етап</i>	Якщо фрагментація неминуха, якою є найкраща альтернатива поведінки в її умовах?

Розділ 10

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ В НОВОУТВОРЕНИХ ГАЛУЗЯХ

Новоутворені галузі — це щойно сформовані або реформовані галузі, що з'явилися внаслідок технологічних інновацій, змішень у співвідношеннях реальних вартостей, появи нових споживчих потреб або інших економічних чи соціологічних змін, які підносять новий вид товару до рівня потенційно життєздатної ділової можливості. Утворення галузей відбувається безперервно; деякі з багатьох новоутворень 1970-х років — це сонячне опалення, відеоігри, волоконна оптика, електронна обробка текстів, засоби біосепарації, персональні комп'ютери та сигнальні пристрої протипожежної безпеки. Зі стратегічного погляду проблематика новоутворених галузей присутня й у випадку фундаментальних змін існуючих фірм щодо правил конкуренції у поєднанні з ростом масштабів, спричинених щойно згаданими середовищними змінами. Наприклад, мінеральна вода у пляшках випускалася багато років, але стрімке зростання випуску "Perrier" стало симптомом збільшення та переорієнтації фундаментального бізнесу. В умовах таких процесів зростання і переорієнтації вже сформована галузь змушена протистояти певним стратегічним явищам, подібним до тих, з якими стикається новоутворена галузь.

Характерною особливістю новоутвореної галузі з погляду формулювання стратегії є повна відсутність правил гри. Проблема конкуренції в такій галузі полягає в тому, що всі ці правила мають бути оптимальними для функціонування та процвітання фірми. Відсутність їх є водночас ризиком і джерелом можливостей; в будь-якому випадку ситуацію необхідно контролювати.

В цьому розділі розглядатимуться проблеми стратегії конкуренції в такому важливому структурному середовищі і створюватиметься надбудова до аналітичної бази, розробленої в частині I. Спочатку будуть окреслені структурні та конкурентні характеристики новоутворених галузей для висвітлення конкурентного середовища за таких умов. Далі я визначу характерні проблеми, що зустрічаються на шляху розвитку нової галузі і, обмежуючи її зростання, виступають центральними чинниками в гонці за лідерство серед конку-

рентів. Характеризуватимуться ті чинники, за якими визначаються покупці чи групи покупців, котрі першими придбають або першими "прийнуть" нову продукцію галузі. Визначення цих покупців критично важливе не тільки для безпосереднього формулювання стратегії конкуренції, але й для прогнозування розвитку галузі, оскільки перші покупці можуть мати основний вплив на шляхи формування галузі в цілому, її виробництва, постачання та ринкової політики.

Розглянувши деякі основні аспекти середовища новоутворених галузей, я перейду до аналізу певних стратегічних виборів, які стоять перед фірмами, і певних стратегічних альтернатив, що успішно застосовуються у протистоянні їм. Нарешті, буде названо декілька аналітичних механізмів для прогнозування майбутнього новоутворених галузей і декілька принципів відбору тих, котрі мають кращі перспективи в якості кандидатів на входження.

Структурне середовище

Хоча новоутворені галузі можуть бути досить різноманітними за структурою, існує декілька спільних структурних чинників, характерних для багатьох галузей на цьому етапі. Більша їх частина стосується відсутності сформованої бази конкуренції чи інших правил гри або ж початково невеликого розміру та новизни галузі.

ЗАГАЛЬНІ СТРУКТУРНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Технологічна непевність. Звичайно існує значна непевність щодо технології в новоутвореній галузі: яка товарна форма виявиться в кінцевому результаті найкращою? Яка з виробничих технологій буде найефективнішою? Наприклад, у виробництві антипожежних детекторів довгий час існує невизначеність стосовно вибору між фотоелектричними та іонізаційними пристроями; обидві технології нині використовуються різними компаніями¹. Підходи компаній Philips та RCA до технології виробництва відеодисків ведуть суперництво за становище стандарту в галузі, як це вже відбувалося в галузі технологій виробництва телевізорів у 1940-х роках. Можуть існувати й альтернативні виробничі технології, які не були випробувані широкомасштабно. У виробництві волоконної оптики, наприклад, існує принаймні п'ять різних процесів, кожен з яких має своїх прихильників у даній галузі.

¹ Абернати влучно називає це відсутністю "домінантної схеми товару чи послуги". Див.: Abernathy(1978).

Структурна непевність. У показниках технологічної непевності, але на ширшій причинній базі, існує велика різноманітність стратегічних підходів, до яких часто звертаються учасники галузі. Не вдалося визначити "правильну" стратегію, внаслідок чого різні фірми наосліп користуються своїми підходами до вибору виробничої/ринкової позиції, маркетингу, обслуговування тощо, а також вибору різних товарних форм та виробничих технологій. Наприклад, компанії-виробники сонячного опалення займають численні позиції стосовно постачання компонентів замість цілих систем, ринкової сегментації, каналів розповсюдження. В аспекті цієї проблеми фірми часто бувають недостатньо інформовані щодо конкурентів, характеристик покупців та умов усередині галузі в початковій фазі розвитку. Наприклад, ніхто не знає того, з ким доводиться конкурувати, а перевірені дані щодо збуту в галузі та ринкової частки просто не існує.

Високі початкові витрати зі стрімким зменшенням вартості. Малий обсяг виробництва та новизна, комбінуючись, звичайно, породжують високі витрати в новоутвореній галузі, якщо порівняти їх з тими, яких потенційно можна досягнути. Навіть для тих технологій, де крива досвіду швидко вирівнюється, в даних умовах вона є дуже стрімкою. Швидко з'являються ідеї щодо вдосконалення виробництва, планування заводів тощо, і в міру ознайомлення зі специфікою роботи досвід працівників зростає. Збільшення збуту значно прискорює зростання масштабів та сумарний обсяг випуску фірмами продукції. Ці чинники набувають особливої ваги тоді, коли, що, звичайно, і відбувається, технологія початкової фази існування галузі вимагає більших затрат праці, ніж потребуватиме в період її зрілості.

Результатом існування стрімкої кривої досвіду є той факт, що початкові високі витрати швидко й пропорційно зменшуються. Якщо ж надбання завдяки досвіду супроводжуються, в міру зростання галузі, новими можливостями економії за рахунок масштабів, темпи спаду вартості будуть ще помітнішими.

Зародкові компанії та фірми-випрядки. Початкова фаза галузі супроводжується, як правило, найбільшою кількістю щойно сформованих компаній (не плутати із тільки-но сформованими підрозділами існуючих фірм) протягом усієї історії галузі. Згадайте численні нові фірми, що заповнили такі новоутворені галузі, як виробництво персональних комп'ютерів та систем сонячного опалення, і характеризували ранню автомобільну промисловість ("Pascard", "Hudson", "Nash", десятки інших) та ранню мінікомп'ютерну промисловість (наприклад, "Digital Equipment", "Data General", "Computer Automation"). За відсутності встановлених правил гри або економії на масштабах як стрімкуючих факторів, щойно сфор-

мовані компанії спромагаються проникати в новоутворені галузі (ця ситуація описуватиметься далі).

Наслідком присутності щойно сформованих компаній є існування численних фірм-випрядків, тобто фірм, утворених колишніми працівниками материнських фірм. "Digital Equipment" породила багато випрядків у галузі мінікомп'ютерів (наприклад, "Data General") так само, як "Varian Associates" ("General Automation") та "Honeywell", і можна назвати багато інших галузей, де існували численні випрядки. Явище випрядків породжується багатьма чинниками. По-перше, в середовищі швидкого зростання та великих можливостей переваги пайової участі можуть виглядати привабливіше порівняно з платнею в уже сформованій компанії. По-друге, зважаючи на плінність технологій та стратегій у початковій фазі, працівники сформованих компаній часто виявляються спроможними пропонувати нові, кращі ідеї, користуючись своїм досвідом роботи в галузі. Іноді вони залишають компанію в пошуках потенційно більшої винагороди, але нерідко випрядки з'являються внаслідок небажання керівництва компанії втілити в життя нову ідею її працівника, мотивуючи свої дії тим, що це підірве основу вже здійснених інвестицій. "Data General" була утворена, за словами спостерігачів, тоді, коли Едсон де Кастро та група інших працівників "Digital Equipment" не змогли продати "Digital" свою нову, перспективну, на їх думку, ідею. За умови, що структура галузі не передбачає значних вхідних бар'єрів для новоутворених фірм, випрядки можуть бути звичним явищем у новостворених галузях.

Покупці-новачки. Покупці продукції або послуг новоутворених галузей є відповідно новачками. Тому завдання маркетингу полягає в породженні заміників або пропозиції покупцям нового товару чи послуги замість існуючих. Покупцеві необхідна інформація про природу та функції нового товару чи послуги, упевненість, що товар справді виконує ці функції, і переконаність, що ризик, пов'язаний з його придбанням, виправдовується потенційними вигодами. Якраз в наш час, наприклад, компанії-виробники систем сонячного опалення вперто переконують власників та покупців будинків у тому, що заощадження на використанні сонячного опалення — це реальність, що системи працюватимуть безвідмовно і що не слід чекати чергових змін в оподаткуванні, щоб віддати перевагу новій технології. Далі я значно більше говоритиму про ті чинники, які спонукають споживачів не зволікати з придбанням нового товару чи послуги.

Недалека перспектива. Необхідність вивчати покупців чи виробляти продукцію відповідно до попиту є в багатьох новоутворених галузях настільки нагальною, що труднощі та проблеми розв'язуються швидше згідно з вимогами моменту, аніж у результаті аналізу майбутнього становища. Водночас умовності галузі є часто пород-

женням випадку: потребуючи розробки, наприклад, схеми ціноутворення, одна фірма приймає ціну на двох рівнях, якою користувався менеджер маркетингу, працюючи в попередній фірмі, а інші компанії в галузі повторюють її дії за браком готової альтернативи. В обох випадках створюється "умовна мудрість", що обговорювалась в розділі 3.

Субсидія. У багатьох новоутворених галузях, особливо тих, що володіють радикально новими технологіями або звертаються до суспільних сфер, можливе субсидування перших прибульців. Субсидія може надходити від численних урядових та неурядових джерел; особливо наочними прикладами є субсидування розробок у галузі використання сонячної енергії та переробки підземних паливних ресурсів на бензин на початку 1980-х років. Субсидії можуть пропонуватися фірмам безпосередньо у вигляді виплат або ж опосередковано через податкові пільги, субсидування покупців тощо. Внаслідок залежності від політичних рішень, які можна швидко відмінити або видозмінювати, субсидії часто вносять у галузь нестабільність. При тому, що субсидії є, вочевидь, позитивним чинником для розвитку галузі, вони часто відкривають шлях у галузь урядовим організаціям, користь від чого не завжди однозначна. Все ж необхідність переборювати стартові труднощі змушує багато новостворених галузей шукати субсидій; відомі активні бойкотування 1980 року з вимогами інвестицій в галузі гідропоніки.

ПОЧАТКОВІ БАР'ЄРИ МОБІЛЬНОСТІ

Конфігурація бар'єрів мобільності в новоутворених галузях часто планово відрізняється від тієї, яка характеризуватиме галузь на пізнішій стадії її розвитку. Загальновідомі початкові бар'єри такі:

- запатентована технологія;
- доступ до каналів розподілу;
- доступ до сировинних та інших ресурсів (кваліфікована робоча сила) потрібної вартості та якості;
- переваги у вартості завдяки досвіду, підсилені технологічною нестабільністю та нестабільністю конкуренції;
- ризик, що збільшує ефективність альтернативної вартості капіталу і, таким чином, ефективність капітальних бар'єрів.

Як зазначалося у розділі 8, деякі з цих бар'єрів, — як, наприклад, запатентована технологія, доступ до розповсюдження, фактор досвіду та ризик, — виявили чітку тенденцію до зменшення або зникнення в міру розвитку галузі. Хоча існують винятки, початковими бар'єрами мобільності, звичайно, не є товарна ідентифікація

(вона лише щойно створена), економія за рахунок масштабів (галузь для цього занадто мала) чи капітал (сьогоднішні великі фірми можуть накопичити достатній капітал для неризикованого капіталовкладення).

У природі початкових бар'єрів криється основна причина того, чому ми розглядаємо щойно сформовані компанії в новоутворених галузях. Типовий початковий бар'єр спричиняється не стільки потребою оволодіння значними ресурсами, скільки здатністю протистояти ризикові, бути технологічно винахідливим і приймати прогресивні рішення щодо придбання ресурсів та заволодіння каналами розподілу. Ці ж бар'єри дають також розуміння того, чому вже сформовані компанії часто не є першими прибульцями в галузі, навіть маючи для цього значні можливості, а залізають у вагон останніми. Сформовані компанії можуть надавати вищої альтернативної вартості капіталу і часто бувають неготовими до тієї частки технологічного та виробничого ризику, яка вимагається від них у ранніх фазах розвитку галузі. Наприклад, незважаючи на такі очевидні переваги, як інформація про споживачів, відомі торгові марки і сталі канали розподілу, фірми-виробники іграшок відносно пізно прибули у сферу відеоігор. Карколомні технологічні зміни, як виявилось, були перебільшено загрозливими. Традиційні виробники пилососів пізно прибули у сферу напівпровідників, а виробників електричних кавових перколяторів перемогли виробники автоматичних кавоварок, такі нові фірми, як "Mr.Coffee". Проте пізніше входження може мати свої переваги, які ми обговоримо пізніше.

Проблеми, що стримують розвиток галузі

Новоутворені галузі на шляху до успіху часто стикаються з обмеженнями або проблемами, різними за ступенем складності. Ці проблеми криються в новизні галузі, залежності її зростання від зовнішніх економічних структур та в екстерналіях розвитку, породжуваних потребою фірми схилити покупців у бік своєї продукції.

Неспроможність отримувати сировину та компоненти. Розвиток новоутвореної галузі вимагає виникнення нових постачальників або розширення існуючими постачальниками діяльності та/або видозміни сировини і компонентів згідно з потребами в галузі. При цьому новоутворені галузі відчувають брак сировини і компонентів. Наприклад, гостра нестача кольорових кінескопів у 1960-х роках була основним стратегічним чинником впливу на учасників галузі. Мікросхеми для відеоігор, особливо односхемних, запроваджених фірмою "General Instrument", були у великому дефіциті і залиша-

лись недоступними новоприбульцям протягом більш як року після їх запровадження.

Період швидкої ескалації цін на сировину. В умовах розквітлого попиту і неадекватної пропозиції ціни на основну сировину часто стрімко зростають на ранніх етапах розвитку галузі. Ця ситуація є частково економікою попиту й пропозиції, а частково результатом того, що постачальники усвідомлюють цінність своєї продукції в умовах відчайдушного попиту на неї. Проте, в міру зростання пропозиції (або досягнення учасниками галузі достатньої інтеграції для полегшення труднощів), ціни на сировину можуть так само стрімко падати. Такий ціновий спад не відбудеться, якщо постачальники сировини не зможуть розширити свою діяльність, як у випадку надр, насичених корисними копалинами, та кваліфікованої праці.

Відсутність інфраструктури. Новоутворені галузі часто мають труднощі у сфері матеріального постачання, пов'язані з відсутністю необхідної інфраструктури: каналів розподілу, сервісу, кваліфікованих механіків, доповнюючих товарів (наприклад, кемпінгів для транспорту сфери розваг; поставок вугілля для розвитку технологій газифікації вугільної промисловості) тощо.

Відсутність товарної чи технологічної стандартизації. Неспроможність фірм домовитись щодо товарних або технічних стандартів поглиблює проблеми в постачанні сировини або доповнюючих товарів і може заважати вдосконаленню в напрямку зменшення витрат. Брак однастайності спричиняється звичайно високими рівнями товарної та технологічної непевності, яка все ще характерна для новоутворених галузей.

Усвідомлена ймовірність морального старіння. Зростання новоутвореної галузі гальмується й у тому випадку, якщо покупці усвідомлюють ймовірність морального старіння сучасних товарів у показниках технологій другого й третього поколінь. Вони чекатимуть сповільнення темпів технологічного прогресу та зниження собівартості. Це явище побутує в таких галузях, як виробництво електронних годинників та калькуляторів.

Невпевненість покупців. Новоутворені галузі часто викликають невпевненість у покупців, причина якої — численні товарні підходи, технологічні варіації, претензії та контрпретензії конкуруючих фірм. Все це симптоми технологічної непевності й супутнього їй браку стандартизації та загальної технічної згоди між учасниками галузі. Таке непевне становище може гальмувати темпи збуту в галузі, підвищуючи показник ризику, який усвідомлюють покупці-новачки. Наприклад, ті незгоди, що виникли між виробниками іонізаційних та фотоелектричних систем протипожежної сигналізації, деякі оглядачі вважають причиною затримки купівель. В одній

газетній статті дається резюме аналогічної проблеми в галузі сонячного опалення в 1979 році:

Не менш важливим чинником майбутнього здоров'я галузі є ступінь ефективності роботи обладнання з погляду сподівань покупців. "Зайвий ентузіазм, недостатня поінформованість та егоїстичні інтереси ставлять під загрозу успішність використання великого джерела енергії для потреб Америки", — сказав Лофф (Loff) на конференції з питань використання сонячної енергії, що відбулася в Денвері. Наголошуючи, що запровадження податкових пільг лежить в основі нездоров'я галузі, він викривав "сонячних месій, проблеми та невдачі сонячного опалення будівель та ... безвідповідальні вимоги постачальників"².

Невисока якість товарів. В умовах численності новоутворених фірм, відсутності стандартів і технологічної непевності якості товарів у щойно сформованих галузях часто буває невисокою. Цей брак якості, що спричиняється, можливо, лише декількома фірмами, може негативно позначатися на репутації *всієї галузі*. Дефекти у відеоіграх, які призводять, наприклад, до згорання телевізійних кінескопів, загальмували ранній розвиток галузі так само, як колись дефекти в електронних годинниках (або роботі новітніх центрів регулювання автомобілів) почали викликати підозри споживачів.

Репутація та довір'я фінансової общини. З огляду на новизну галузі, високий рівень непевності, непевненість покупців і брак якості, репутація та довір'я до галузі з боку фінансової общини можуть бути недостатніми. Це може негативно позначатися не лише на здатності фірм забезпечувати низькі витрати при фінансуванні, але й на спроможності покупців отримувати кредит. Хоча труднощі при фінансуванні є звичайним явищем, деякі галузі (передусім це високотехнологічні або "концептні" компанії) становлять виняток. У таких галузях, як виробництво мінікомп'ютерів та переробки даних, навіть новоутворені компанії стали улюбленцями Уолл-стріту і отримали доступ до високих прибутків та ефективних, дешевих грошей³.

Схвалення регулятивними структурами. Новоявлені галузі часто страждають від тяганини й бюрократії, шукаючи схвалення регулятивними структурами своїх підходів до розв'язання проблем, які до цього вирішувалися інакше. Наприклад, модульне будівництво житла було жорстко скуте негнучкістю будівельного законодавства, а нова продукція в галузі медицини страждає від тяганини, пов'язаної з обов'язковими випробовуваннями, що передують сертифікації. З

² "Близький бум у використанні сонячної енергії", *Business Week*, October 9, 1978.

³ Див.: Fruhan (1979).

другого боку, урядова політика може в одну мить дати життя новій галузі, як це було з виробництвом систем протипожежної сигналізації.

Якщо новостворена галузь перебуває поза межами традиційно регульованої сфери, регулятивні заходи виявляються іноді несподіваними і можуть сповільнювати її розвиток. Наприклад, регулятивні структури обходили увагою сферу виробництва мінеральної води, аж поки вона в середині 1970-х років не почала швидко розростатися. Проте, досягнувши значного обсягу, виробники мінеральної води були втягнені у вир регуляцій щодо ярликів та охорони здоров'я. Подібне відбулося і в галузі виробництва велосипедів та ланцюгових пил; як тільки бум зростання збільшив розміри галузі, це помітили регулятивні структури.

Високі витрати. В силу багатьох вищеописаних структурних умов, витрати на одиницю продукції в новоутвореній галузі значно перевищують сподівані. Така ситуація іноді вимагає від фірм встановлення початкової ціни, нижчої від розміру витрат, або ж серйозного зменшення темпів розвитку галузі. З цієї проблеми починається цикл вартості-об'єму.

Реакція суб'єктів на небезпеку. Певний суб'єкт майже завжди перебуває під загрозою конкуренції з боку щойно створеної фірми. Це може бути галузь, що виробляє товари-замінники, профспілка, канали розповсюдження, пов'язані з попереднім товаром фактором надійності, тощо. Наприклад, більшість виробників побутової електротехніки виступають проти субсидування розробок у галузі використання сонячної енергії, оскільки вважають, що сонячні батареї не зможуть жити електропристрої в режимі пікових навантажень. Профспілки будівельників відчайдушно боролись проти модульного будівництва житла.

Суб'єкт під загрозою може багатьма способами боротися проти новоутвореної галузі. Одним з них є регулятивна, або ж політична, арена; другим — колективний стіл переговорів. Якщо галузі загрожує заміна, її реакція може виявлятися у відмові від прибутків шляхом зниження цін (або підвищення витрат на, скажімо, маркетинг) чи в капіталовкладеннях у науково-дослідну роботу для підвищення конкурентоспроможності товару, що перебуває під загрозою. Рисунок 10-1 є ілюстрацією останнього⁴. Якщо галузь під загрозою обирає шлях інвестування з метою зниження оптимальних з погляду якості витрат, стає зрозумілим, що мішень, на яку націлено зменшення собівартості в показниках масштабів та досвіду, є рухомою.

⁴ Ця діаграма була запропонована Джоном Форбусом (J.Forbus) з фірми McKinsey & Company.



Рисунок 10-1. Реакція галузі на загрозу заміни

Здатність галузі під загрозою до відмови від прибутків засобами ціноутворення або агресивного інвестування у зменшення собівартості за сталих об'ємів є пряма функція *вхідних бар'єрів* (див. розділи 1 та 12) у таких умовах. Якщо за рахунок спеціалізованих активів (велика стратегічна важливість, емоційні зв'язки тощо) вони залишаються високими, то новоутворена галузь може відчувати відчайдушний та цілеспрямований опір її розвиткові з боку галузі, що перебуває під загрозою.

Ранні та пізні ринки⁵

Одним із найважливіших питань у сфері стратегічного планування новоутвореної галузі часто буває передбачення того, які ринки для її продукції відкриються раніше, а які — пізніше. Такий підхід не тільки дозволяє сфокусувати зусилля в напрямку розвитку продукції та маркетингу, але й має важливе значення для прогнозування структурної еволюції, оскільки ранні ринки часто справляють значний вплив на спосіб розвитку галузі.

⁵ Положення цього підрозділу значною мірою завдячуються праці Маргарет О. Лоуренс (Margaret O. Lawrence), котра на той час займала посаду асистента-дослідника з питань політики бізнесу в Гарвардській школі бізнесу.

Ринки, ринкові сегменти або навіть окремі споживачі можуть по-різному сприймати той чи інший новий товар. Багато критеріїв виявилися важливими чинниками для визначення характеру цієї сприйнятливості, причому деякі з них перебувають під впливом або повністю долаються фірмами в новоутвореній галузі⁶.

Природа вигоди. Можливо, єдиною найважливішою детермінантою сприйнятливості покупця до нової продукції або послуги є природа очікуваної вигоди. Можна уявити континуум вигод в діапазоні від товару, який дає *функціональні можливості*, недосяжні іншими засобами, до товару, єдина перевага якого — його *вартість*. Проміжними випадками є ті товари, котрі мають функціональні переваги, яких можна досягти іншими засобами за вищих витрат.

Найбільш ранніми ринками, що купують нову продукцію, за аналогічності всіх інших умов, є ті, перевагою для яких вважаються функціональні можливості. Така ситуація складається у зв'язку з тим, що досягнення переваги у вартості часто *на практиці* вважається підозрілим, коли покупці зважають на новизну, непевність, а часто й недосконалість новоутвореної фірми, що доповнюється іншими чинниками, які обговорюватимуться пізніше. Проте, незалежно від того, в чому саме полягає перевага товару — у вартості чи функціонуванні, — сприйнятливості покупців залежить від безлічі інших аспектів природи пропонованої переваги:

ФУНКЦІОНАЛЬНА ПЕРЕВАГА

- Наскільки значною є функціональна перевага для окремого покупця? У цьому аспекті покупці розширюються відповідно до їх становищ.
- Наскільки очевидна перевага?
- Наскільки настійна з погляду покупців необхідність поліпшення характеристик нового товару?
- Чи впливає функціональна перевага на конкурентне становище покупця?
- Наскільки значна здатність конкуренції спричинити перебудову?
- Функціональні переваги, що допомагають протидіяти загрози бізнесу покупця або ж є оборонними за своєю природою, часто сприймаються охочіше від тих, які розраховані на вдосконалення в ході агресивної конкуренції.

⁶ Ці критерії можна також застосувати, прогножуючи ранні ринки для нових різновидів продукції в уже сформованій галузі.

- Яка чутливість покупця до ціни та собівартості за умови, що функціональне вдосконалення пов'язане із збільшенням витрат?

ПЕРЕВАГА ВАРТОСТІ

- Наскільки значна є перевага вартості для окремого споживача?
- Наскільки очевидна є перевага?
- Чи можна отримати стійку конкурентну перевагу шляхом зниження вартості?
- Наскільки тиск конкуренції спричиняє перебудову?
- Наскільки орієнтованою на вартість є ділова стратегія потенційного покупця?

Часом покупці перебувають під впливом регулятивних заходів (або заходів інших суб'єктів, як, наприклад, страхових компаній у гонитві за клієнтурою), що спонукають їх до купівлі нового товару з метою отримання певної функції. У таких випадках покупці, звичайно, вибирають альтернативний товар найнижчої вартості, який відповідає технічним вимогам.

Мистецтво, необхідне для отримання істотних вигод. Другим ключовим чинником у визначенні того, наскільки швидко покупці сприймуть новий товар, є вимоги до його технологічного функціонування. Деякі покупці можуть отримувати істотні вигоди навіть рудиментарними версіями нового товару, тоді як інші вимагатимуть складніших зразків. Наприклад, лабораторні працівники були задоволені відносно високовартісними і низькошвидкісними мінікомп'ютерами для розв'язання проблем з обробкою даних, оскільки жодної реальної альтернативи не існувало. Навпаки, бухгалтерська справа та сфера контролю вимагали ускладнених зразків нижчої вартості, і такі зразки були пізніше розроблені.

Вартість товарної невдачі. Ті покупці, яким товарна невдача дорого коштувала, будуть, звичайно, повільніше приймати нову продукцію, ніж ті, ризик для котрих був незначний. Покупці, користуючись новим товаром для яких означає введення його в інтегровану систему, часто мають високі витрати, пов'язані з товарною невдачею, так само як і ті покупці, яким з певної причини доводиться сплачувати високі штрафи за перерваний сервіс товару. Вартість невдачі залежить, крім того, і від ресурсів покупців. Наприклад, заможні індивіди менше переймаються тим, що їх щойно куплений снігомобіль не працює або працює гірше, ніж очікувалось. Інакше реагують на це індивіди, для яких таке придбання унеможливить купівлю інших спортивних товарів.

Вартість запровадження або переключення. Вартість запровадження нового товару або заміни новим товаром існуючого є різною для різних покупців. Ці витрати аналогічні перехідним витратам, обговорюваним у розділах 1 та 6, і передбачають:

- витрати на перепідготовку працівників;
- витрати на придбання нового допоміжного обладнання;
- списання, що спричиняються відсутністю знецінювання інвестицій у стару технологію (без урахування цінності брухту);
- капітальні вимоги перебудови;
- інженерні та науково-дослідницькі витрати, пов'язані з перебудовою;
- витрати на модифікацію взаємопов'язаних виробничих циклів і споріднених аспектів бізнесу.

Витрати на перебудову можуть бути ледь відчутні. Наприклад, приймаючи нову технологію вугільної газифікації замість придбання газу в сфері комунальних послуг, потенційний покупець часто повинен усвідомлювати можливість змін у хімічних властивостях газу. Для деяких покупців цей чинник стає на перешкоді вже сформованих виробничих операцій і вимагає капіталовкладень у модифікацію саме в цьому напрямку.

На витрати для перебудови часто впливають темпи самої перебудови за умови їх довільності, а також такі чинники, як:

- чи виконує новий товар нову функцію, а чи є тільки заміником існуючого товару; заміна часто означає додаткові затрати на перепідготовку, не знецінені капіталовкладення тощо;
- тривалість циклів перепроєктування; завжди легше здійснити заміну новим товаром у період нормальних темпів перепроєктування, ніж тоді, коли така заміна вимагатиме ненормованого підходу.

Допоміжні послуги. Близько спорідненими до перебудовчих витрат з погляду часу прийняття змін є ті вимоги, з якими зустрічається покупець в питанні допоміжних послуг (наприклад, ремонт) в час освоєння нової продукції стосовно спроможності покупця. Наприклад, якщо обслуговування нового товару вимагає кваліфікованих операторів або техніків, його, ймовірно, спочатку прийматимуть ті покупці, котрі володіють такими ресурсами або мають досвід у їхньому використанні.

Вартість морального старіння. Для окремих покупців ступінь ймовірності швидкого морального старіння існуючих технологій в новоутвореній галузі є різний. Одні покупці можуть отримувати всі потрібні їм вигоди з технологій першого покоління, тоді як інші

змушені будуть для підтримання конкурентноспроможності купувати все нові покоління товарів. Залежно від їхніх витрат на перебудову (обговорених вище) останні покупці можуть більшою чи меншою мірою прагнути до раннього придбання товару.

Асиметричні урядові, регулятивні або трудові бар'єри. Ступінь присутності регулятивних бар'єрів на шляху до прийняття нової продукції може бути різний для різних покупців. Виробники харчових та фармацевтичних продуктів перебувають під жорстким наглядом щодо будь-яких змін у виробничих операціях, тоді як фірми, що працюють в інших галузях, можуть вільно міняти виробничий процес. Така ж асиметрія властива інерції, створеній трудовими договорами.

Ресурси для заміни. Покупці відрізнятимуться один від одного наявністю ресурсів, необхідних для переходу на нову продукцію; до них належать капітал, інженерний та науково-дослідницький персонал.

Ставлення до технологічної заміни. Покупці можуть відрізнятися рівнем досвіду та критерієм комфортності в умовах технологічної заміни. У галузях, характерних швидким технологічним прогресом та високими стандартами технологічної складності, новий товар викликає значно менше занепокоєння, ніж у дуже стабільній низькотехнологічній галузі. У зв'язку з цим технологічна заміна в деяких галузях розглядається як можливість поліпшення технологічного становища, тоді як в інших — як загроза. Перші галузі ймовірніше стають ранніми покупцями нової продукції.

Особистий ризик у прийнятті рішень. Покупці будуть дуже повільними, приймаючи нову продукцію, коли відповідальна за рішення особа персонально ризикує у випадку його неправильності. Залежно від власницьких або владних нахилів покупця діапазон критеріїв усвідомлення особистого ризику може бути дуже широкий.

Стратегічні вибори

Формулюючи стратегію новоутвореної галузі, доводиться долати непевність та ризик, притаманні цьому періодові розвитку. Правила конкурентної гри є, звичайно, несталими, структура галузі — невирішеною і, можливо, мінливою, а конкурентів нелегко ідентифікувати. Проте всі ці чинники мають ще й інший бік — фаза становлення новоутвореної галузі є, можливо, тим періодом, коли стратегічні ступені свободи найвищі і коли сила важеля правильних стратегічних виборів найбільша.

Формування структури галузі. Важливим стратегічним питанням у новоутворених галузях є спроможність фірм формувати структуру галузі. Користуючись своїми можливостями, фірма може намагатися встановлювати правила гри в таких сферах, як товарна політика, маркетингові підходи й стратегія ціноутворення. В умовах обмежень, встановлених глибинними економічними чинниками, фірма повинна прагнути до запровадження таких правил у галузі, які б забезпечували їй міцне становище на тривалій період.

Екстерналії в розвитку галузі. Ключовим стратегічним питанням в новоутвореній галузі є створюваний фірмою баланс між захистом інтересів галузі та переслідуванням власної вигоди. Зважаючи на потенційні проблеми, пов'язані з репутацією галузі, довірою до неї та невпевненістю покупців (про що йшлося в підрозділі 2 даного розділу), на початковому етапі розвитку успіх фірми частково залежить від інших чинників. Складною проблемою для галузі є створення умов для заміщення та приваблення нових покупців, і часто в інтересах фірми на цьому етапі розвитку є сприяння стандартизації, поліцейському запровадженню субстандартної якості та підтримки виробників-одноденок, що створює фронт для пропонентів, споживачів, уряду та фінансового загалу. Корисним засобом можуть бути галузеві конференції та асоціації, так само як політика уникнення стратегій, що послаблюють конкуренцію. Наприклад, у галузі управління клініками, яка значно зросла з 1970 року, всі учасники її значною мірою залежать від свого професійного іміджу та репутації серед позикодавців. Фірми практикували політику похвали у галузі в цілому та поіменно — своїх конкурентів.

Часто потреба в галузевій кооперації протягом періоду становлення породжує внутрішню дилему для фірм, які рухаються в напрямку зміцнення власного ринкового становища, часто на шкоду розвиткові галузі. Фірма може чинити опір стандартизації товарів, які розраховані на створення, відновлення та зміцнення довір'я споживачів, оскільки вона хоче зберегти унікальність або отримати вигоду від того, що її конкретний товарний зразок приймається за стандарт. Існує недвозначний спосіб визначення того, чи буде такий підхід оптимальним у тривалому періоді. Деякі фірми в галузі виробництва протипожежних сигнальних систем підтримують ті стандарти, які обмежують можливості інших фірм. У той же час зростає невпевненість споживачів у виборі серед різних систем протипожежної сигналізації. Питання полягає в тому, чи, зважаючи на рівень розвитку галузі, не буде така невпевненість істотною проблемою для зростання галузі в майбутньому.

Можна припустити узагальнення, суть якого в тому, що баланс між діяльністю галузі та фірми повинен зміститися в бік фірми, коли галузь досягає значного рівня проникнення. Іноді ті фірми, котрі окреслювали профіль галузі, діючи від її імені, не здатні

усвідомити необхідність зміни своєї орієнтації. Внаслідок цього в міру визрівання галузі вони можуть залишатися позаду.

Іншим виявом присутності екстерналій у розвитку галузі є ймовірність того, що спочатку фірмі доведеться конкурувати зі стратегією, яку вона не бажає приймати, або діяти на тих сегментах ринку, котрі вона планує полишити в тривалому періоді. Такі "тимчасові дії" можуть бути необхідні для розвитку галузі, але як тільки вона досягає потрібного ступеня розвитку, фірма може домагатися оптимальної для себе позиції. Наприклад, фірму "Coming Glass Works" змусили вкласти капітал у розробки виробництва провідників, технологій зрощування та світлових джерел для застосування у волоконній оптиці, — хоча навіть у тривалому періоді "Coming", здавалося, планувала залишатися не більш як проponentом волокна та кабеля, — оскільки якість наявного обладнання й технологій не відповідала ефективному виробництву в галузі скловолоконної оптики. Такі інвестиції, що виходять за межі ідеального стану фірми в тривалому періоді, вважаються частиною витрат на новаторство.

Зміна ролей постачальників та каналів. Зі стратегічного погляду фірма в новоутвореній галузі повинна бути готовою до можливого зміщення орієнтації її постачальників та каналів розподілу в міру її зростання та утвердження. Постачальники можуть все більше виявляти бажання (або їх можуть спонукати) відповідати специфічним вимогам галузі в показниках різновидів продукції, її обслуговування та постачання. Аналогічно канали розподілу можуть ставати більш сприйнятливими до інвестицій у виробничі потужності, рекламу тощо в межах партнерства з іншими фірмами. Вчасне використання цих змін орієнтації може стати для фірми дійовим стратегічним важелем.

Зміщення бар'єрів мобільності. Як зазначалося вище в цьому розділі, перші бар'єри мобільності можуть швидко занепадати в новоутвореній галузі, і часто на зміну їм приходять дуже відмінні, породжувані зростанням галузі та зрілістю технології. Цей чинник має багато практичних відображень. Найочевиднішим є те, що фірма повинна бути готовою знаходити нові способи для захисту своїх позицій і не покладатися лише на такі реалії, як патентування технології та унікальність тих зразків продукції, які гарантували їй успіх у минулому. Реакція на зміщення бар'єрів мобільності може передбачати залучення значно більших обсягів капіталу, ніж на ранніх фазах розвитку.

Іншим практичним відображенням є те, що *природа новоприбульців* може зміститися до вже сформованих фірм, приваблюваних більшою та надійнішою (менш ризикованою) галуззю, що часто конкурує на базі новітніх форм бар'єрів мобільності, таких як масштаб і ринковий удар. Фірма в новоутвореній галузі повинна передбачати природу ймовірних потенційних прибульців, опираючись

на своє знання теперішніх та майбутніх бар'єрів, доповнене фактором привабливості галузі для різних типів фірм та їхньою здатністю долати бар'єри без значних зусиль.

Ще одним практичним відображенням збільшення розміру галузі та її технологічної зрілості є те, що покупці або постачальники можуть *інтегруватися в галузь*, що вже мало місце в таких галузях, як виробництво аерозольних упаковок, транспорту розваг та електронних калькуляторів. Фірма повинна бути готовою обмежити небезпеку для своїх постачальників та ринків у випадку інтеграції або зупинити інтеграцію силою своїх конкурентних ходів.

ЧАС ВХОДЖЕННЯ

Важливим стратегічним чинником конкурентоспроможності в новоутвореній галузі є правильний вибір часу входження. Раннє входження (піонерінг) передбачає високий ступінь ризику, але пропонує натомість низькі вхідні бар'єри і, можливо, значну віддачу. Воно доцільне за існування таких загальних ознак:

- імідж та репутація фірми важливі для покупця, і фірма-піонер може здобути високу репутацію;
- раннє входження може започаткувати процес навчання в тому бізнесі, для якого важлива крива досвіду, досвід важко імітувати і його неможливо знецінити розвитком технології;
- прихильність покупців буде значною, так що вигоду отримує та фірма, яка першою продасть свій товар;
- абсолютних переваг з точки зору вартості можна досягти шляхом раннього звертання до пропозиції сировини, каналів розподілу тощо.

Раннє входження особливо ризиковане за таких обставин:

- рання конкуренція та сегментація ринку мають під собою основу, відмінну від тієї, яка набере значущості пізніше, в ході розвитку галузі. Фірма, таким чином, набуває хибного досвіду, а перебудова може вимагати значних витрат. Витрати на відкриття ринку є значні і включають такі чинники, як інформування покупців, регулятивна підтримка та технологічне новаторство, а вигоди від відкриття ринку не можуть бути монополією якоїсь однієї фірми;
- рання конкуренція з дрібними, шойно сформованими фірмами вимагатиме витрат, але згодом на місце цих фірм прийде поміркованіший конкурент;
- технологічна заміна зробить ранні інвестиції неактуальними і дасть пізнішим прибульцям перевагу у володінні найновішими товарами і технологіями.

Тактичні ходи. Проблеми, що обмежують розвиток новоутвореної галузі, передбачають деякі тактичні ходи, здатні поліпшити стратегічне становище фірми, зокрема:

- ранні договори з пропонентами сировини створюють істотні переваги в періоди нестач;
- фінансування повинно відбуватися тоді, коли можливі доброзичливі, мирні відносини Уолл-стріту та даної галузі, навіть якщо це випереджатиме наявні потреби. Такий крок знижує вартість капіталу фірми.

СТОСУНКИ З КОНКУРЕНТАМИ

Стосунки з конкурентами в новоутвореній галузі можуть бути складною проблемою особливо для тих фірм, котрі прийшли на ринок одні з перших і отримали основні його частки. Розповсюдження щойно утворених прибульців та випрядків може викликати незадоволення, і фірмі доведеться протидіяти зовнішнім чинникам (описаним вище), які частково ставлять розвиток галузі в залежність від конкурентів.

Однією спільною проблемою для всіх новоутворених галузей є те, що фірми-піонери витрачають надмір ресурсів для захисту своїх значних ринкових часток та реакції на дії конкурентів, шанси котрих набути значної ринкової ваги в тривалому періоді невеликі. До певної міри це може бути емоційною реакцією. Хоча іноді в початковій фазі може бути виправданою бурхлива реакція на дії конкурентів, більшу ймовірність має те, що найоптимальнішим напрямком зусиль фірми є зміцнення власного потенціалу та розвиток галузі. Може бути виправданим навіть заохочення деяких конкурентів до входження, скажімо, шляхом ліцензування або інших засобів. За існуючих характеристик початкової фази фірма часто отримує вигоду від того, що змушує інші фірми агресивно продавати продукцію галузі та вкладати кошти в технологічний розвиток. Фірма, крім того, може віддавати перевагу добре вивченим конкурентам, відмовляючись від схеми, за якою вона залишає велику ринкову частку для себе і в міру визрівання галузі сприяє входженню до неї великих сформованих компаній. Важко виробити узагальнений підхід до вибору правильної стратегії. Але тільки в рідкісних випадках розумно і вигідно захищати свою частку на близькому монопольному ринку в процесі швидкого зростання галузі, навіть якщо ця частка належала фірмі спочатку.

Механізми прогнозування

Негативним аспектом для новоутворених галузей є високий рівень невизначеності, поряд з упевненістю в близьких змінах. Стратегію неможливо сформулювати без експліцитного чи імпліцитного прогнозу, як передбачення розвитку галузевих структур. Проте, на жаль, кількість змінних, що входять до такого прогнозу, часто лякає. В результаті з'явилась настійна необхідність підходу, що спростив би процес прогнозування.

Прийом *сценаріїв* — особливо цінне знаряддя в новоутворених галузях. Сценаріями є дискретні внутрішньоспрямовані погляди на те, який вигляд матиме світ у майбутньому; комбінуючи їх, можна оцінити ймовірний діапазон наслідків. Сценаріями можна користуватися для прогнозування в новоутворених галузях, як це показано на рисунку 10-2. Відправною точкою прогнозування є оцінка майбутньої еволюції товарів та технології в таких показниках, як вартість, товарний асортимент та функціональність. Завдання аналітика вибрати декілька внутрішньоспрямованих товарних/технологічних сценаріїв, що окреслюють діапазон можливих наслідків. Для кожного з цих сценаріїв аналітиком створюється додатковий сценарій стосовно відкриття нових ринків і оцінки їх розміру та характеристик. У цьому виявляється перша петля зворотного зв'язку, оскільки природа ринків, що відкриваються першими, може намітити шлях еволюції товарів і технології. Аналітик повинен намагатися вмонтувати цю багатократну взаємодію у сценарії.

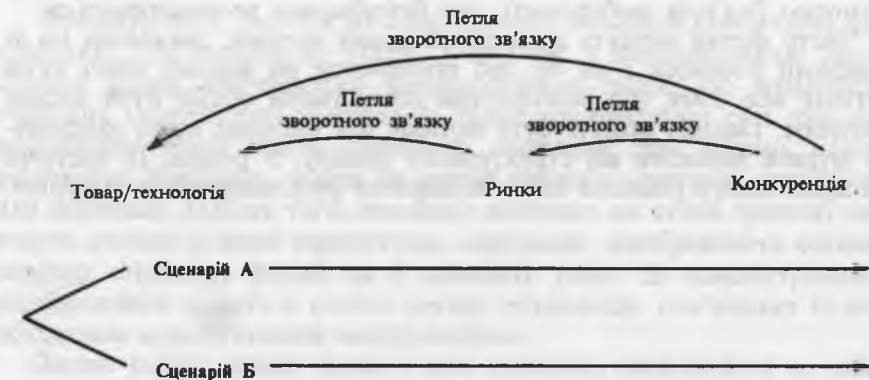


Рисунок 10-2. Прогнозування в новоутвореній галузі

Наступний крок — розробка тактики конкуренції для кожного сценарію товару/технології ринку, а потім прогнозування можливих успіхів різних конкурентів. До цього процесу може належати і передбачення входження нових фірм, а завершення його потягне за собою ланцюг зворотних зв'язків, оскільки природою та ресурсами конкурентів здійснюється вплив на напрямки розвитку галузі.

Розробляючи сценарії таким чином, фірма має можливість перевірити своє становище і вирішити, який сценарій вона обере або якою буде її стратегічна поведінка у випадку реального втілення кожного сценарію. Фірма може вдатися до спроби викликати найвигідніший для себе сценарій за умови, якщо вона володіє достатніми ресурсами; у протилежному випадку обмежені ресурси і значна невпевненість змушують фірму зберігати гнучкість. У будь-якому випадку фірма лише виграє від конкретного визначення *ключових подій*, що подаватимуть сигнал про практичне втілення того чи іншого сценарію, для створення схеми її стратегічного планування і технологічного контролю.

До яких новоутворених галузей входить

Вибір новоствореної галузі, до якої варто увійти, залежить від вихідних даних прогнозів, на зразок щойно наведеного. Новоутворена галузь приваблює тоді, коли її розвинута структура (а не її *початкова*) передбачає більш ніж середній рівень віддачі і якщо в тривалому періоді вона може створити для себе обороноздатну позицію в межах галузі. Останнє залежатиме від наявності ресурсів фірми відносно бар'єрів мобільності, що безперервно розвиватимуться.

Часто фірми входять до новоутворених галузей, зважаючи на їх швидкий розвиток і на те, що інкубенти на даному етапі дуже вигідні, або тому, що розгорнутий об'єм галузі обіцяє бути досить значним. Такими можуть бути мотиви, але рішення щодо входження мусить залежати від структурного аналізу. У розділі 16 частини III даної книги рішення щодо входження розглядається детальніше.

Розділ 11

ПЕРЕХІД ДО СТАДІЇ ЗРІЛОСТІ ГАЛУЗІ

У ході своєї еволюції більшість галузей переходить від періодів швидкого зростання до скромніших темпів розвитку, які загалом характеризують стадію зрілості галузі. Виробництво снігомобілів, кишенькових калькуляторів, тенісного обладнання та кортів — лише декілька прикладів галузей, що проходили через цю трансформацію в середині та наприкінці 1970-х років. Як зазначалося в розділі 8, визрівання галузі не відбувається у якийсь певний момент розвитку і може затримуватись інноваційними та іншими процесами, що забезпечують учасникам галузі постійне зростання. Більше того, реагуючи на стратегічні прориви, зрілі галузі можуть відновлювати високі темпи свого розвитку і, таким чином, проходити кілька трансформацій у напрямку зрілості. Маючи на увазі ці важливі характеристики, розглянемо випадок, де відбувається перехід до стадії зрілості, а можливості попередження такого переходу вже вичерпані.

Зароджуючись, перехід до стадії зрілості є завжди критичний для компаній, що входять до галузі. У цей час у конкурентному середовищі фірми відбуваються фундаментальні зміни, що вимагають нелегких стратегічних відповідей. Чітке усвідомлення суті цих середовищних змін часто становить проблему для фірми; навіть розуміючи їхню суть, фірма не здатна змінити стратегію, необхідну для відповіді. Більше того, наслідки переходу до стадії зрілості виходять далеко за межі стратегічних міркувань, відображаючи організаційну структуру фірми та її провідну роль. Ці адміністративні відображення лежать в основі деяких труднощів, пов'язаних із необхідними стратегічними маніпуляціями.

Даний розділ вивчає деякі з цих проблем, опираючись на аналітичну базу, викладену в розділі 1 цього підручника. Увага тут зосереджується більше на визначенні стратегічних та адміністративних проблем, пов'язаних з переходом, ніж на аналізові самого процесу. Питання еволюції галузі глибше вивчається в розділі 8.

Зміни в галузі під час переходу

Перехід до стадії зрілості часто може означати численні зміни в конкурентному середовищі галузі. Ось деякі з можливих тенденцій таких змін:

1. *Сповільнення темпів зростання означає посилення конкуренції за ринкову частку.* У компаніях, що неспроможні дотримуватись історично встановлених темпів зростання шляхом збереження своєї ринкової частки, центр уваги конкуренції зміщується всередину і в напрямку захоплення часток інших. Таке становище виникло 1978 року в галузі виробництва посудомийних машин, де ринок переповнився внаслідок агресивного наступу компаній "GE" та "Maytag" на фірму "Hobart" у тих сегментах, що відзначалися вищими цінами. Посилення конкуренції за ринкову частку вимагає фундаментальної переорієнтації перспектив розвитку компанії та нових прогнозів щодо поведінки й реакції конкурентів. Слід повторити аналіз конкурентів, викладений у розділах 3 та 4. Потрібно переоцінити набутий у минулому досвід стосунків з конкурентами та можливі способи їхньої реакції або навіть повністю відкинути його. Справа не лише у ймовірності збільшення агресивності конкурентів, але й у можливості невірної трактування та "нераціональних" контрзаходів. Спалахи бойових дій у сферах ціноутворення, послуг та просування продукції є звичним явищем під час перехідного періоду.

2. *Фірми в галузі здійснюють все більше продажів досвідченим, постійним покупцям.* Товар тепер є не новою, а вже встановленою, узаконеною формою. Покупці набувають досвіду, купуючи — іноді постійно — той самий товар. Центр їхньої уваги зміщується з питання про купівлю товару взагалі до вибору серед його різновидів. Формування підходу до цих по-різному орієнтованих покупців вимагає фундаментального перегляду стратегії.

3. *Конкуренція часто зміщується в бік визнання важливості вартості та сфери послуг.* Внаслідок сповільнення темпів зростання, збільшення досвіду покупців і, часто, вищого ступеня технологічної зрілості конкуренція стає дедалі більше орієнтованою на чинник вартості та сферу послуг. Це викликає зміщення ціннісних орієнтацій у галузі та може вимагати серйозної зміни "стилю життя" компанії, що звикла конкурувати на інших засадах. Додатковий тиск фактора вартості може, крім того, збільшити потребу в капіталах, змушуючи фірму купувати найсучасніше обладнання.

4. *Існує проблема надміру при збільшенні потужності галузі та залученні додаткового персоналу.* Пристосовуючись до сповільнених темпів розвитку, галузь повинна сповільнити і зростання потужності для того, щоб уникнути проблеми надлишку. Тому орієнтація компаній на збільшення потужності та насиченості персоналом має

докорінно змінитися і відійти від ейфорії минулого. Фірма відчуває необхідність ретельного вивчення політики нарощення потужності конкурентів і своєчасної корекції власної політики. Швидкий розвиток вже не спроможний нейтралізувати помилки шляхом швидкого усунення надміру потужності.

Такі зміни перспектив — рідкісне явище в галузях, що досягають зрілості, де звичним явищем є відхилення в режимах потужності відповідно до попиту. Відхилення породжують періоди надлишкової потужності, підкреслюючи тенденцію до цінової війни під час перехідного періоду. Що більшими є ефективні наслідки потужності галузі, тим складніша проблема надміру. Вона особливо гостра й тоді, коли додатковий персонал має високу кваліфікацію, а здобуття її вимагає часу й можливостей.

5. *Методи виробництва, маркетингу, розподілу, продажів та досліджень часто переживають зміни.* Ці зміни спричиняються посиленням конкуренції за ринкову частку, досягненням галузями технологічної зрілості, а покупцями — досвіду. (Деякі можливі зміни було описано в розділі 8). Фірма стоїть перед необхідністю вибору між фундаментальною переорієнтацією своєї функціональної політики і певними стратегічними заходами, які б усунули потребу в подібній реорганізації. Якщо фірма повинна зреагувати на такі зміни функціональної політики, їй майже завжди потрібні капітальні ресурси та нові знання. Запровадження нових виробничих методів може загострити проблему надміру, описану вище.

6. *Все важче розробляти нові товари та форми їх застосування.* Тоді, як фаза зростання могла означати високі темпи створення нових товарів та форм їх застосування. У міру визрівання галузі її здатність продовжувати товарну зміну стає все обмеженішою, або ж відбувається значне зростання чинників затрат та ризику. Подібна зміна, крім усього іншого, вимагає переорієнтації пріоритетів у напрямку дослідницької роботи та товарного розвитку.

7. *Загострюється міжнародна конкуренція.* Внаслідок процесу технологічного визрівання, часто супроводжуваного товарною стандартизацією та посиленням наголосу на чинникові витрат, перехід часто відзначається значним посиленням міжнародної конкуренції. Сили, що породжують інтернаціоналізацію галузі, як і деякі основні форми глобальної конкуренції, детально обговорюються в розділі 13. Конкуренти міжнародного масштабу часто мають інші, ніж внутрішні фірми, структури витрат і цілі та опираються на власний ринок для ведення дій. Значні рівні експорту й іноземних інвестицій звичайно загрожують переходові до стадії зрілості великих ринків, як, наприклад, ринок США.

8. *Прибутковість галузі часто знижується під час перехідного періоду; в одних випадках тимчасово, в інших — постійно.* Сповільнення темпів зростання, досвідченіші покупці, сильніший наголос

на ринковій частці, непевність та труднощі необхідних стратегічних змін часом означають, що доходність галузі знижується в нетривалому періоді відносно рівнів зростання доперехідної фази. Одні фірми можуть бути вразливішими, ніж інші, проте найвразливіші до таких змін фірми з малою ринковою часткою. Зниження доходності скорочує готівкові потоки в період, коли потреба в них найвідчутніша. Воно, крім того, має тенденцію викликати різке падіння біржових цін на акції державних компаній і ускладнює проблему боргового фінансування. Відновлення колишнього рівня доходності залежить від стану бар'єрів мобільності та інших елементів структури галузі, описаних у частині 1.

9. *Дилерські межі звужуються, але їхня влада зростає.* З тих самих причин, які гальмують доходність галузі, можуть звужуватись і межі впливу дилерів, тому багато з них змушені виходити з бізнесу — часто до того моменту, коли ефект доходності виробництва стає очевидний. Зараз цей чинник помітно поширився серед дилерів у сфері телевізорів і транспорту для відпочинку. Такі чинники загострюють конкуренцію між учасниками галузі за здобуття дилерів, яких легко віднайти та утримати на етапі росту, але важко — в період досягнення галуззю зрілості. Таким чином, влада дилерів може помітно зростати.

Деякі стратегічні риси перехідного періоду

Зміни, які часто супроводжують перехід до стадії зрілості, відображають можливі зміни в базових структурах галузі. Нерідко кожен основний елемент галузевої структури є змінний: єдині бар'єри мобільності, відносна значущість різних бар'єрів, інтенсивність суперництва (яка звичайно зростає) тощо. Структурна зміна майже завжди означає необхідність стратегічної реакції з боку фірми, оскільки передбачає відповідну зміну фундаментальної природи конкуренції в галузі. Деякі характерні стратегічні питання часто виникають у процесі переходу. Вони подаються швидше як контрольні питання, ніж як узагальнення, що стосується всіх галузей; як і люди, галузі визрівають нерівномірно. Багато з цих підходів можуть служити основою для входження нових фірм до галузі навіть на етапі її зрілості.

ЗАГАЛЬНИЙ ПРІОРИТЕТ ВАРТОСТІ ПРОТИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ Й КОНЦЕНТРАЦІЇ — СТРАТЕГІЧНА ДИЛЕМА, ЗАГОСТРЮВАНА ЗРІЛІСТЮ

Швидке зростання має тенденцію маскувати стратегічні помилки і давати можливість більшості, якщо не всім компаніям галузі, не тільки виживати, але й процвітати фінансово. Рівень стратегічного експериментування є високий і уможливлює співіснування великої різноманітності стратегій. Проте стратегічна свобода стикається з фактором зрілості. Зрілість може спонукати компанії, часто вперше, ставати перед вибором із трьох споріднених стратегій, описаних у розділі 2. Від цього залежить їхнє виживання.

УСКЛАДНЕНИЙ АНАЛІЗ ВАРТОСТІ

Аналіз вартості набуває все більшого значення в період зрілості для (1) раціоналізації товарного асортименту і (2) правильного ціноутворення.

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

Хоча на стадії зростання могла існувати широка товарна номенклатура і часте запровадження нових різновидів та зразків, необхідних і бажаних для розвитку галузі, ситуація втрачає життєздатність на стадії зрілості. Конкуренція у сфері вартості та боротьба за ринкову частку висувають високі вимоги. Внаслідок цього для відторгнення невігідних пунктів від основної номенклатури і зосередження уваги на тих, де існує певна визначена перевага (технологія, вартість, імідж тощо) або де є "хороші" покупці, необхідно кількісно підвищити складність аналізу товарної вартості¹. Середній аналіз вартості для груп товарів або призначення середніх накладних витрат на аналіз вартості втрачає адекватність для оцінки товарної номенклатури та можливих додатків до неї. Потреба раціоналізації товарної номенклатури іноді вимагає встановлення комп'ютеризованих систем оцінки вартості, пріоритет яких у роки розвитку галузі був незначний. Таке очищення основної номенклатури було вирішальним, наприклад, у справі "RCA" з компанією "Hertz".

¹ Див. розділ 6.

ПРАВИЛЬНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ

Фактором, пов'язаним з раціоналізацією товарної номенклатури, є методика ціноутворення, часто необхідна на стадії зрілості. Хоча ціноутворення середньої вартості або ціноутворення для асортименту в цілому, а не для окремих його пунктів, можливо, мали значення в епоху зростання, зрілість часто вимагає більшої здатності вимірювати витрати на кожен окремий пункт і відповідно утворювати ціни. Імплицитне перехресне субсидування в межах товарної номенклатури приховує з допомогою узагальненого ціноутворення ті товари, ринки яких не можуть підтримувати їхньої реальної вартості, і пропонує прибутки в тих ситуаціях, де покупці нечутливі до ціни. Перехресне субсидування, крім того, стимулює урізання цін або ж запровадження конкурентами нових товарів як відповідь на штучно завищені ціни на певні товари. Конкуренти, котрим для раціонального ціноутворення бракує досвіду в аналізі вартості і які внаслідок цього відмовляються від коригування цін на нереалістично низько оцінені товари, часто становлять проблему для зрілих галузей.

Іноді існує можливість і необхідність зміни деяких інших аспектів стратегії ціноутворення. Наприклад, фірма "Mark Controls" досягла значного успіху у виробництві надмісних клапанів, позбувшись невігідних пунктів номенклатури і переглянувши умови контрактів з покупцями з огляду на інфляцію. Контракти в цій галузі традиційно передбачали фіксовані ціни, і поправки на інфляцію не мали критичного впливу на підняття цін в період швидкого зростання; жодній іншій фірмі не доводилося вдаватися до переговорів з приводу чинника гнучкості цін. Проте на етапі зрілості, коли зафіксувати зростання цін ставало все важче, такий підхід виявився надзвичайно вигідний.

Підсумувати це та інші положення даного розділу можна таким висновком: підвищений рівень "фінансової свідомості" в різних вимірах часто необхідний за умови зрілості, тоді як у період розвитку галузі такі сфери, як розробка нових товарів та дослідницька робота, можуть по праву займати центральне місце. Підняти фінансову свідомість може бути нелегко в галузях, що залежать від підготовленості та орієнтації адміністрації. Фірми "Mark Controls", наприклад, щоб започаткувати фінансові інновації в галузі, де домінували вже сформовані родинні компанії, потрібний був фінансово орієнтований аутсайдер.

ІННОВАЦІЇ У ВИРОБНИЧОМУ ПРОЦЕСІ ТА ДИЗАЙНІ

Як правило, в період зрілості зростає відносне значення інновацій у виробничому процесі, як і відносне значення виплат за розробку товарного дизайну та систем розповсюдження, що уможливило низькозатратні методи виробництва й контролю². Японська промисловість надавала виняткового значення даному чинникові, якому, на думку багатьох, вона завдячує своїми успіхами в такій галузі, як виробництво телеприймачів. Дизайн у сфері виробництва був також основою просування фірми "Canteen Corporation" під час визрівання галузі послуг у системі харчування. "Canteen" просунулась від надання свободи місцевим кухарям у приготуванні страв до уніфікації меню в масштабі нації. Ці нововведення забезпечили постійну якість страв, уможливили мобільність кухарів, полегшили контроль за дотриманням технологій і привели до інших удосконалень стосовно економічності та продуктивності³.

ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ КУПІВЕЛЬ

Збільшення обсягів купівель існуючими покупцями може бути більш бажаним, ніж пошуки нових покупців. Досягти покупцям зростання рівнів збуту іноді можна шляхом використання периферійного обладнання та послуг, поліпшення товарної номенклатури, розширення її тощо. Така стратегія може перевести фірму з певної галузі у споріднені. Ця стратегія вимагає часто менше витрат, ніж пошуки нових покупців. В умовах зрілої галузі приваблення нових покупців часто означає боротьбу з конкурентами за ринкову частку і є досить дороге задоволення.

Цю стратегію успішно практикували або практикують такі фірми, як "Southland Corp" (магазини 7-Eleven), "Household Finance Corporation" ("HFC"), та "Gerber Products". "Southland" доповнює свої магазини харчовими закладами швидкого обслуговування, бензоколонками на самообслуговуванні, більярдними апаратами та іншими пунктами номенклатури, щоб викачати більше доларів з кишень своїх клієнтів, посилити здатність покупців до споживання і не витратитися на створення нових закладів. Аналогічно "HFC" додає такі нові види послуг, як підготовка до оподаткування, збільшені позики і навіть банківські послуги своїм клієнтам для розширення товарної номенклатури. Стратегія фірми "Gerber" — "більше доларів з дитини" — є ще одним варіантом такого підходу. "Gerber"

² Цікаве документальне підтвердження цієї ситуації є в Abernathy (1978).

³ Короткий опис цього є в "Business Week", August 15, 1977 року.

додала до свого асортименту дитячого харчування ще й інші товари для немовлят.

КУПІВЛЯ ДЕШЕВИХ АКТИВІВ

Іноді активи можна придбати дуже дешево в результаті невдач компанії при переході до стадії зрілості. Стратегія придбання розорених компаній або скуповування ліквідованих активів може поліпшити граничні позиції і створити ситуацію низьких затрат, якщо норма технологічного заміщення не занадто висока. Таку стратегію успішно застосовувала маловідома компанія "Neilman" у пивоварній промисловості. Незважаючи на все більшу концентрацію у верхніх рівнях галузі, "Neilman", скуповуючи за низькими цінами місцеві броварні та їхнє обладнання, зростала на 18% щорічно в період з 1972 по 1976 рік (до 300 млн. дол. у рівнях збуту станом на 1976 рік) з віддачею акцій, що сягала 20%. Діяльність лідерів галузі блокувалася антитрестовими законами, і це змушувало їх будувати нові великі заводи за існуючими цінами. "White Consolidated" також користується одним з різновидів такої стратегії. Ця фірма спеціалізується на скуповуванні розорених компаній, таких як інструментальний бізнес "Sunstrand's" та виробництво електронного обладнання "Westinghouse", за заниженими цінами, зменшуючи таким чином накладні витрати. У багатьох випадках завдяки такій стратегії народжується прибутковий концерн.

ДОБІР ПОКУПЦІВ

У міру того, як покупці стають досвідченішими, а тиск конкуренції зростає з наближенням до стадії зрілості, добір покупців може іноді бути ключем до тривалої прибутковості. Покупці, які, можливо, не виявляли в минулому своєї ринкової влади або ж не мали останньої внаслідок обмеженого товарного асортименту, не будуть, звичайно, виявляти нерішучості на стадії зрілості. Критично важливим стає визначення "хороших" покупців і обмеження свободи, що описано в розділі 6.

РІЗНІ КРИВІ ВАРТОСТІ

У галузі часто можливе існування кількох кривих вартості. Фірма, яка не є лідер у зниженні витрат на зрілому ринку, може іноді знаходити нові криві вартості, які зроблять її виробництво менш затратним і пристосують для певних типів покупців, товарних

різновидів або розмірів замовлень. Такий крок є базовим для втілення родової стратегії фокусування, описаної в розділі 2. Розглянемо, наприклад, рисунок 11-1:



Рисунок 11-1. Альтернативні криві вартості

Фірма, яка планує свій виробничий процес з розрахунком на гнучкість, швидкі зміни обставин та обмежені партії товару (наприклад, універсальні, комп'ютеризовані машини), може мати значні переваги у зниженні витрат над виробником великого масштабу, виконуючи несерійні замовлення на обмежені партії товару. Оптимальною стратегією в такій ситуації є зосередження на замовленнях, що входять до ділянки, окресленої колом на рисунку 11-1. Відмінності кривих вартості, що припускають таку стратегію, можуть базуватися на малих, несерійних замовленнях, товарних різновидах, особливо малого обсягу тощо. Уїктем Скіннер описав способи втілення таких виробничих стратегій в понятті "фокусованого заводу"⁴.

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНЦІЯ

Фірма може уникнути стадії зрілості, вдаючись до міжнародної конкуренції на тих ділянках, де структура галузі найсприятливіша. Такий безпосередній підхід практикувався, наприклад, фірмами

⁴ Skinner (1974).

“Crown Cork and Seal” у виробництві металевих контейнерів та “Massey Ferguson” у виробництві сільськогосподарського обладнання. Іноді обладнання, яке вважається застарілим на внутрішньому ринку, можна досить успішно використовувати на міжнародних, значно знижуючи цим затрати на входження до них. Або ж структура галузі може бути набагато сприятливішою на міжнародному ринку, де менше конкуренції, менш досвідчені і більш спроможні покупці тощо. Недоліками цієї стратегії є вже знайомий нам ризик міжнародної конкуренції і той факт, що вона може тільки відтягнути стадію зрілості, а не запобігти їй.

ЧИ СЛІД ВЗАГАЛІ ПОЧИНАТИ ПЕРЕХІД?

Пам'ятаючи про умову наявності важливих і, можливо, нових типів ресурсів та знань, не слід приймати за належне той факт, що для успішної конкуренції у визріваючій галузі необхідно здійснювати стратегічні зміни. Вибір залежить не лише від ресурсів, але й від кількості інших фірм, здатних продовжувати діяльність у галузі; від очікуваної тривалості безладу в галузі упродовж проведення змін в напрямку зрілості та майбутніх перспектив прибутковості галузі (що залежить від її майбутньої структури).

Для деяких галузей стратегія дивестування може бути кращою, ніж стратегія подальших інвестицій за непевної віддачі — те, що робила фірма “Dean Foods” в галузі виробництва рідкого молока. Наголос в “Dean” робився на урізанні витрат і ретельному доборі економічного обладнання, замість розширення ринкового становища.

Лідери галузі можуть бути або й не бути в найкращому становищі для проведення змін, стимульованих перехідним періодом, якщо їхні стратегії обтяжені значною інерцією та міцно прив'язані до стратегічних вимог фази зростання в розв'язковій галузі. Гнучкість менших фірм може бути перевагою в перехідний період за наявності ресурсів, необхідних для проведення змін. Мала фірма може, крім того, бути здатною краще сегментувати ринок. Так само нова фірма, що входить до галузі в перехідній фазі, володіє фінансовими та іншими ресурсами і не прив'язана до минулого, часто спроможна завоювати сильну позицію. Сум'яття, викликане перехідним періодом, створює в умовах сприятливої галузевої структури тривалого періоду значні можливості для потенційних прибульців.

Стратегічні помилки при переході

Крім неспроможності визначити стратегічні риси перехідного періоду, описані вище, фірми мають тенденцію ставати жертвами деяких характерних стратегічних помилок:

1. *Самосприйняття компанії та сприйняття нею галузі.* Компанії створюють уявлення про себе та свої відносні можливості (“ми — лідер в якості”; “ми пропонуємо найкраще обслуговування клієнтів”), що відображається в імпліцитних постулатах, які формують основу їхніх стратегій (див.розділ 3). Неточність такого самосприйняття може зростати в міру просування переходу, пристосування до нього пріоритетів покупців та реакції конкурентів на нові умови в галузі. Проте зміна цих постулатів, сформованих минулим досвідом, є іноді важким процесом.

2. *Зупинка на півдорозі.* Проблема “загрузання” на півдорозі, описана в розділі 2, особливо загострюється в час переходу до стадії зрілості. Перехід часто витісняє надлишкові явища, що уможлилювали таку стратегію в минулому.

3. *Готівкова пастка — інвестування для створення частки у зрілому ринку.* Робити готівкові інвестиції в бізнес можна, лише сподіваючись знову отримати їх у майбутньому. У зрілій, повільно зростаючій галузі зусилля, щоб виправдати інвестування нових готівкових сум у розвиток ринку, є часто героїчними. Зрілість галузі працює проти збільшення або зберігання існуючих граничних рівнів досить довго, щоб компенсувати готівкові інвестиції на всьому шляху переходу, врівноважуючи видатки теперішньою вартістю готівкових надходжень. Тому бізнес у стадії зрілості може розставляти готівкові пастки, особливо для фірм, котрі не мають сильного ринкового становища, але намагаються створити велику частку на визріваючому ринку. Обставини для цього складаються несприятливо.

Спорідненою помилкою є зосередження великої уваги на виручці з визріваючого ринку, а не на прибутковості. Така стратегія могла б бути бажаною на фазі зростання, але на фазі зрілості вона, звичайно, породжує незадовільну віддачу. Компанія “Hertz”, дуже ймовірно, зіткнулася з цією проблемою в кінці 1960-х років, дозволивши “RCA” досягти повного обороту прибутку в середині 1970-х років.

4. *Надто легка відмова від ринкової частки заради короткочасної вигоди.* Прагнучи отримати вигоду в перехідному періоді, деякі компанії мають тенденцію до збереження рівня прибутковості недавнього минулого, що робиться коштом відмови від ринкової частки або за допомогою перспективного маркетингу, науково-дослідницької діяльності та інших необхідних інвестицій, які послідовно впливають на ринкове становище. Небажання змиритися з нижчими прибутками під час перехідного періоду може бути серйозним ви-

явом недалекоглядності, якщо в зрілій галузі велике значення матиме економія за рахунок масштабів. Період нижчих прибутків може бути неминучий під час галузевої раціоналізації, і тільки зважений підхід може запобігти надмірній реакції.

5. *Реакція обурення та роздратування на цінову конкуренцію* (“ми не будемо конкурувати через ціни”). Часто фірмам нелегко сприйняти необхідність цінової конкуренції після періоду її довгої відсутності, коли святим правилом було в міру можливості уникати її. Деякі адміністрації навіть розглядають цінову конкуренцію як образу своєї гідності. Це може бути небезпечною реакцією на перехід, коли фірма, що бажає здійснювати агресивне ціноутворення, буде здатна отримати ту частку ринку, яка забезпечить їй становище низьких затрат у тривалому періоді.

6. *Реакція обурення та роздратування на зміни в галузевій практиці* (“вони завдають шкоди галузі”). Зміни в галузевій практиці, такі як маркетингові підходи, виробничі методи та природа дистрибуторських контрактів, часто неминучі складники переходу. Вони можуть бути важливі для тривалого потенціалу галузі, але часто викликати опір. Заміна машинами ручних методів зустрічає опір, як, наприклад, у деяких галузях виробництва спортивних товарів, і фірми не бажають починати агресивний маркетинг своєї продукції (“маркетинг не працює в цій галузі; вона вимагає персонального продажу”). І так далі. Такий опір може спричинити серйозну затримку фірми на шляху освоєння нового конкурентного середовища.

7. *Переоцінка ваги “творчої”, “нової” продукції замість поліпшення існуючих товарів та інтенсифікації їх збуту*. Хоча минулий успіх у фазах початку і зростання галузі міг базуватись на дослідницькій роботі та розробці нових товарів, наступ зрілості часто означає ускладнення на шляху до нових товарів та способів їх застосування. Як правило, буває доцільно змістити фокус інноваційної діяльності, ставлячи в центр уваги стандартизацію замість новизни та досконалості. Проте такі події не задовольняють деякі компанії і часто зустрічають опір.

8. *Чіплення за “вищу якість” як спроба пояснити свою невідповідність агресивному ціноутворенню та ринковим ходом конкурентів*. Висока якість може бути сильною стороною компанії, але диференціальні якості мають тенденцію занепадати в міру досягнення галуззю зрілості (див. розділ 8). І навіть якщо вони залишаються, досвідченіші покупці можуть віддавати перевагу нижчим цінам перед якістю в тих зрілих галузях, де вони купували товари раніше. Проте багатьом компаніям важко визнати той факт, що вони володіють товаром не найвищої якості або що його якість недоцільно висока.

9. *Нависання надлишкових потужностей*. В результаті необхідності випереджаючого розвитку потужностей або ж унаслідок збільшення потужностей, що неминуче супроводжує модернізацію ви-

робництва, необхідного для конкуренції в зрілій галузі, деякі фірми можуть мати надлишкові потужності. Сама їх наявність створює прямі й непрямі стимули до їх використання, що може бути зроблено зі шкодою для стратегії фірми. Наприклад, нависання надлишкових потужностей може, в термінах розділу 2, проштовхнути фірму в середину замість збереження більш сконцентрованого підходу. Або ж воно може спричинити ризик потрапити до готівкової пастки. Часто буває бажаним розпродати або списати надлишкові потужності замість того, щоб утримувати їх. Очевидно, проте, що потужності не слід продавати тим, хто може скористатися ними в тому ж бізнесі.

Організаційні ознаки зрілості

Ми часто вважаємо необхідність організаційної зміни результатом значних зсувів стратегії та еволюції розмірів і диверсифікованості компанії. Необхідне узгодження організаційної структури зі стратегією фірми залишається так само необхідним і в стадії галузевої зрілості, а перехід до зрілості може бути одним з істотних моментів розвитку організаційної структури та систем. Зокрема, у сфері контролю та мотиваційних систем необхідно здійснити певні узгодження.

На стратегічному рівні ми вже обговорили, як фірма повинна підготувати адаптацію своїх ключових конкурентних пріоритетів до мінливих умов галузевої зрілості. Може вимагатися більша увага до затрат, обслуговування покупців та справжнього маркетингу (на відміну від збуту). Менше уваги, можливо, слід звертати на нові товари, вдосконалюючи натомість старі. Менше “творчості” та більше прагматизму й уваги до деталей — ось що часто потрібно у зрілому бізнесі.

Ці зміщення фокусу конкуренції, вочевидь, вимагають змін організаційної структури та систем підтримки. Є необхідність створення систем аналізу й контролю різних аспектів бізнесу. На стадії зрілості бізнесу можуть, крім того, бути необхідні більш формальні, ніж попередні, жорсткі бюджети, суворий контроль та нові, базовані на інтенсивності праці, системи стимулів⁵. Контроль за фінансовими активами, такими як переоблік та розрахунки, може набути

⁵ Під час переходу від компанії підприємницького характеру до більш професійно керованої компанії організація та системи повинні стати більш раціональними, формальними і діловими. Зважаючи на те, що такий перехід вже сам по собі є нелегкий, слід зауважити, що в результаті змін конкурентного середовища організаційний перехід, необхідний для пристосування до умов зрілої галузі, може передбачати *відмінну* структуру та *відмінні* основні пункти для ключових систем менеджменту. Якщо ці два типи переходу відбуваються в компанії одночасно, створюється серйозне становище.

більшої ваги. Такі та подібні зміни стали ключем до успішних оборотів компаній на стадії переходу в таких галузях, як приватні санаторії та транспортні засоби для розваг.

Для того, щоб компанія була більш конкурентоспроможною з погляду витрат, їй необхідно більше координації та більше виробничих можливостей. Стадія зрілості галузі, наприклад, може означати, що місцеві заводи, які досі функціонували незалежно, можуть вступати в міцні зв'язки, характеризовані високою координацією, що вимагає не лише запровадження нових систем та процесів, але й суттєвих змін у роботі менеджерів.

Іноді на цьому шляху зміни зустрічатимуть опір. Для компанії, яка пишається своєю репутацією піонера й високою якістю продукції, може бути нелегко втягуватись у "принизливу" цінову конкуренцію та агресивний маркетинг, як уже згадувалось вище. Конкуренція в даних напрямках часто викликає опір на найглибших рівнях організації. Не приймається ідея приносити якість у жертву вартості та жорсткому контролю за витратами. Більше того, нові звітні вимоги, нові види контролю, нові організаційні відносини та інші зміни іноді розглядаються як ознака втрати особистої автономії і сприймаються як загроза. Входячи до стадії зрілості, компанія мусить бути готовою до перепідготовки та переорієнтації персоналу на всіх рівнях.

Орган загального управління повинен також усвідомлювати тонкі зміни в мотиваційному кліматі організації, якими може супроводжуватись перехід до стадії зрілості галузі. У період зростання, що передував перехідному, можливості розвитку були, звичайно, великими, значним було бажання брати участь в швидкозростаючому підприємстві, і притаманне часові задоволення роботою усувало потребу в багатьох внутрішніх механізмах, необхідних для створення репутації компанії. Проте в більш зрілому середовищі є менше зростання, менше блиску, менше захоплення, і дух першопрохідництва та унікальності поступово зникає. Цей процес породжує ряд надзвичайно складних проблем для загального управління.

1. *Зменшення сподівань на очікуваний фінансовий ефект.* Менеджери часто повинні свідомо знижувати стандарти прийнятних норм зростання та прибутковості. Якщо вони намагаються працювати за старими стандартами, вони можуть вдаватися до заходів, екстремально несприятливих для довготривалого здоров'я галузі на зрілому ринку, якщо тільки їхнє ринкове становище не є дуже стабільне. Процес зниження стандартів складний, оскільки шляхом минулих успіхів організації було створено сталу традицію досягнення високих фінансових результатів. Поспішу додати, що такі ж проблеми перегляду власних сподівань можуть поставати і перед органом загального управління.

2. *Більше дисципліни від організації.* Всі вищеописані середовищні зміни в умовах зрілої галузі передбачають менше невизначеності та вимагають від організації більше дисципліни у втіленні вибраної стратегії. Ця вимога поширюється на всі рівні організації.

3. *Зменшення сподівань на розвиток.* Колишні критерії особистого розвитку навряд чи допустимі в більш зрілому середовищі. Все ж менеджери, можливо, вимірюватимуть свої успіхи старими кроками. З цих причин багато з них залишають роботу в час перехідних процесів, і тоді тиск на загального управління значно посилюється. Пріоритетним завданням для загального управління в таких умовах стає знаходження нових способів мотивації та стимулювання персоналу. Тиск обставин перехідного періоду змушує деякі компанії до диверсифікації з метою збільшення колишніх можливостей зростання. Диверсифікація з *єдино* цієї причини може бути серйозною помилкою.

4. *Більше уваги людському чинникові.* У процесі адаптації до нового клімату галузевої зрілості і пов'язаних з цим зміщеннями стратегічних пріоритетів неминуче виникає потреба звертати більшу увагу на людський чинник. Організаційні механізми потрібні для створення репутації та обличчя компанії, для чого необхідно також розробити мотиваційні схеми, точніші, ніж ті, які були достатніми на етапі швидкого зростання. Внутрішня підтримка та заохочення необхідні для заміщення зовнішніх стимулів і винагород минулого й утворення нейтралізуючого середовища для складних внутрішніх вдосконалень в організаційному кліматі.

5. *Рецентралізація.* Вимоги, які галузева зрілість ставить до контролю за вартістю, можуть іноді означати повернення до попередніх ходів на рівні заводу та інших рівнях, покликаних відновити автономні центри прибутку. Це особливо характерно тоді, коли організація центру прибутку повинна сприяти створенню нових товарів або відкриттю нових ринків у міру розвитку галузі.

Зміщення назад, до більш функціональної структури посилює централізований контроль, має здатність ліквідувати значні накладні витрати і може збільшувати можливості координації складових. Координація в умовах зрілого бізнесу може набути більшого значення, ніж підприємливість. Використовуючи цей підхід, фірма "Crown Cork and Seal" домоглася значного обороту, компанія "Texfi" випробовує його в даний час у текстильному виробництві⁶, а "Burger King" вдалася до неї, щоб отримати перевагу над "McDonalds".

⁶ Business Week, August 15, 1977 p.

Перехід галузі до стадії зрілості та роль головного менеджера

Перехід галузі до стадії зрілості, особливо якщо це вимагає багато стратегічних кроків, описаних вище, часто є сигналом про новий "стиль життя" компанії. На зміну радості швидкого зростання та першопрохідництва приходять необхідність контролю за витратами, цінової конкуренції, агресивного маркетингу тощо. Такі зміни стилю життя істотно впливають на роботу головного менеджера.

Атмосфера компанії теж міняється в напрямку, який для головного менеджера може здаватися небажаним. Він або вона не здатні надати персоналові відповідного діапазону можливостей та перспектив і змушені й далі вимірювати трудову участь шляхом детального і формального аналізу. Неформальність та особисту дружбу минулого буває важко зберегти в такому середовищі. Уміння, що вимагається від головного менеджера, змінюється в міру зміщення ключових вимог до організації. Жорсткий контроль вартості, перехресно-функціональна координація, маркетинг тощо можуть значно відрізнятись від тих знань, які вимагаються для створення організації у швидко зростаючій галузі. Ці нові вміння—стратегічні й адміністративні, і тому адаптація є вдвічі важкою⁷. Нарешті, *відчуття* радості та першопрохідництва, знайомі головному менеджеру в минулому, можуть змінитися наростаючим напруженням для отримання і зміцнення бізнесу. Часто це набуває хворобливих форм.

Отже, перехід до стадії зрілості є часто важкий період для головного менеджера, що виражається особливо, але не виключно, в пошуках підприємця. Деякі небажані, але звичайні наслідки цього такі:

- Менеджер заперечує ймовірність переходу: головний менеджер не спроможний визначити і прийняти необхідні зміни чи їх відсутність. В результаті історична стратегія та організаційні тенденції уперто продовжуються. Така негнучкість є звичайною реакцією на стратегічну проблему не тільки під час перехідного періоду, але й в інших ситуаціях, в які потрапляє компанія⁸.
- Він залишає активний менеджмент: усвідомлюючи, що новий стиль життя компанії стає незадовільним або його чи менеджера стають неадекватними в умовах нового середовища, головний менеджер відмовляється від керівництва.

⁷ Під час класичного переходу від підприємницької до професійно керованої компанії адаптація вмінь, що вимагаються від головного менеджера, проходить здебільшого тільки в організаційному та адміністративному напрямках.

⁸ Див.: Porter, 1976р.

Наслідки переходу галузі дають важливу інформацію не лише для роботи головного менеджера, а й для корпоративного управління диверсифікованою компанією. Критерії оцінки кваліфікації менеджера для певного підрозділу бізнесу потребують змін у стадії зрілості, як цього вимагають вміння та установки головного менеджера. Можливо, з цих причин при входженні підрозділу в стадію зрілості доцільно замінити менеджерів. У диверсифікованих компаніях часто підходять з однаковими мірками до менеджерів різних підрозділів, незважаючи на їхні фундаментально відмінні стратегічні становища, і очікують від менеджера, який звик до роботи в одній сфері, хороших успіхів у зовсім іншій. Одним із способів уникнути цих проблем є уважне ставлення до специфіки роботи менеджерів в умовах переходу.

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ В ЗАНЕПАДАЮЧИХ ГАЛУЗЯХ

З позиції стратегічного аналізу занепадаючими тут вважаються ті галузі, котрі протягом тривалого часу переживають абсолютний спад рівнів збуту¹. Тому занепад слід трактувати не лише як рису бізнес-циклу або інших короточасних періодичних процесів, таких як вибухи дефіциту матеріалів, а бачити в ньому відображення реальної ситуації, необхідної для вироблення стратегії для закінчення гри. Занепадаючі галузі існували завжди, але реальність цього важкого структурного середовища, можливо, зросла із сповільненням світового економічного зростання, товарного заміщення внаслідок швидких темпів інфляції вартості та безперервних технологічних змін у таких галузях, як електроніка, комп'ютерна техніка та хімічна промисловість.

Оманливо знайомі як фаза життєвого циклу товару, занепадаючі галузі все ж не були достатньо вивчені. Фаза занепаду бізнесу характеризується в моделі життєвого циклу як період стиснення границь, очищення товарних номенклатур, спаду науково-дослідної роботи та реклами і скорочення кількості конкурентів. Загальноприйнятим стратегічним заходом на час занепаду є стратегія “жнив”, тобто утримання від інвестицій та накопичення максимальних готівкових сум з бізнесу, в очікуванні неминучого дивестування. Моделі товарних переліків, звичайно, вживані для сучасного планування, підводять до такого ж висновку стосовно діяльності в умовах занепаду: слід не вкладати капітал у несприятливі, повільно зростаючі ринки, а вивільняти готівку.

Проте глибинне вивчення широкого спектру занепадаючих галузей свідчить, що природа конкуренції в період занепаду, як і наявні для фірм, що борються із занепадом, стратегічні альтернативи, є значно складніші. Галузі істотно відрізняються способом конкурентної реакції на спад; одні галузі досягають похилого віку, тоді як для інших характерні жорсткі бойові дії, тривалі періоди надміру

¹ Цим розділом я в значній мірі завдячую роботі Кетрін Руді Херріген, моєї студентці в Гарварді, а зараз викладачві бізнесу в університеті штату Техас у Далласі.

та значні оперативні втрати. Так само різняться і вдалі стратегії. Деякі фірми зібрали “рясний урожай” завдяки стратегії потужного реінвестування в занепадаючі галузі, які пізніше стали справжніми “дійними коровами”. Інші спромоглися уникнути втрат, яких знали їх конкуренти, вийшовши з галузі ще до перших ознак занепаду, не “жнивуючи”.

У цьому розділі аналітичні знаряддя частини I застосовуються в характерному середовищі занепадаючих галузей у тих випадках, де сам занепад перебуває поза контролем фірм². Спочатку я опишу структурні умови, що визначають природу конкуренції у фазі занепаду і сприятливість галузі для тих фірм, що залишилися. Далі я в певних деталях визначу окремі родові стратегічні альтернативи (стратегії кінця гри), характерні для фірм у час занепаду. Розділ завершиться деякими принципами вибору стратегії.

Структурні детермінанти конкуренції при занепаді

В ході аналізу в розділі 1 особливого значення при визначенні природи конкуренції у фазі занепаду галузі набувають численні структурні чинники. Згортання збуту в галузі робить цю фазу потенційно непостійною. Проте ступінь пригнічення прибутковості початковим тиском конкуренції залежить від деяких ключових умов, які визначають можливість виходу з галузі та зусилля фірм, котрі залишилися, спрямованих на протидію згортання їх збуту.

УМОВИ ПОПИТУ

Процес зниження попиту і характеристики залишкових ринкових сегментів здійснюють істотний вплив на конкуренцію у фазі занепаду.

НЕПЕВНІСТЬ

Ступінь непевності, яку (раціонально чи ні) відчувають конкуренти щодо продовження спаду попиту, є одним з найзначніших чинників, що визначають конкуренцію на стадії завершення гри. Якщо

² Іноді занепад можна повернути назад шляхом інновацій, зниження витрат та зміщеннями в інших напрямках. Деякі аспекти замороження занепаду описані в розділі 8. У центрі нашої уваги в цьому розділі перебувають галузі, де всі наявні засоби вже вичерпались, і стратегічною проблемою, таким чином, стає подолання занепаду.

фірми сподіваються на відновлення чи вирівнювання попиту, вони, ймовірно, намагатимуться утримати свої позиції і залишитися в галузі. Ці спроби утримати позиції, незважаючи на згортання продажів, створюють велику вірогідність запеклої боротьби. Така ситуація виникала в галузі виробництва хімічного волокна, де протягом тривалого часу і, можливо, небезпідставно сподівалися на відновлення втрачених позицій хімволокна в конкуренції з нейлоном і сталлю у виробництві кордів для автомобільних шин і в конкуренції з іншими видами волокна на текстильному ринку. З другого боку, якщо фірми переконані у продовженні занепаду попиту, це призведе до організованого виводу потужностей з галузі. У виробництві ацетилену, наприклад, швидко зрозуміли, що різке зростання цін на природний газ зробить етилен дешевим заміником у багатьох процесах з використанням ацетилену. Тут найменш ефективні фірми відразу почали розробку стратегій самоусунення з галузі.

Фірми можуть значно *відрізнитися* своїми прогнозами щодо майбутнього стану попиту; деякі з них можуть бачити кращі перспективи для відновлення і схилитимуться до продовження діяльності в галузі. Більше того, історія занепадаючих галузей має свідчення того, що здатність фірми відчувати ймовірність майбутнього занепаду залежить від її становища в галузі та її вихідних бар'єрів. Чим міцніше становище фірми і чим вищі вихідні бар'єри, тим більш оптимістичними здаються перспективи на майбутнє.

ТЕМПИ ТА МЕХАНІЗМ ЗАНЕПАДУ

Чим повільніше відбувається занепад, тим більше він маскується короточасними чинниками при аналізі фірмами свого становища і тим більше непевності викликає майбутнє. Непевність значно посилює мінливість цієї фази. З іншого боку, за різкого зниження попиту фірмам нелегко зберігати оптимізм, прогножуючи майбутнє. Крім того, значний занепад продажів збільшує ймовірність зупинки цілих заводів та втрати цілих підрозділів, що може швидко повести галузь донизу. Рівномірність занепаду також сприяє непевності. Якщо збут є в основному незадовільний, як це було в галузі виробництва хімволокна та ацетату, відділити нисхідні тенденції збуту від сум'яття, викликаного періодичними коливаннями, може бути не просто.

Темп занепаду є частково функцією механізмів, з допомогою яких фірма вирішує вивести потужності з галузі. У промисловому виробництві, продукція якого є важливим ресурсом для покупців, попит різко знизиться, якщо один-два основні виробники вирішать

самоусунутись. Покупців непокоїть питання безперервної наявності ресурсів, тому в таких випадках вони схильні швидше переключатися на замітники. Отже, фірми, котрі першими оголошують про свій вихід, можуть значно впливати на темпи занепаду. Темпи, крім того, мають тенденцію до прискорення у ході занепаду, оскільки згортання обсягів веде до підвищення вартості і, ймовірно, цін.

СТРУКТУРА РАЙОНІВ ЗАЛИШКОВОГО ПОПИТУ

Під час занепаду попиту природа тих районів, де попит зберігається, відіграє значну роль у визначенні прибуткової діяльності існуючих конкурентів. Це може створювати більш або менш сприятливі перспективи для прибутковості, базовані на повному структурному аналізові, як той, що був окреслений у розділі 1. Наприклад, одним з основних районів залишкового попиту в галузі виробництва сигар є сегмент стимулювання. Він має імунітет проти заміників, піддається створенню високих рівнів товарної диференціації, а покупці тут нечутливі до коливань ціни. Фірми, здатні зберегти своє становище у цьому сегменті, мають можливість отримувати вищу від середньої віддачу навіть у період занепаду галузі, оскільки вони спроможні захистити свої позиції від конкуруючих сил. У шкіряній промисловості виробництво обшивочної шкіри було сферою виживання, де технології та диференціація мали однакове значення. У виробництві ацетилену, з другого боку, ті сегменти ринку, де ацетилен не заміщався етиленом, опинилися під загрозою з боку інших заміників, і на цих ринках ацетилен став предметом торгівлі, з приводу ціни на який, зважаючи на його високу виробничу вартість, точиться боротьба. Таким чином, перспектива вигоди в районах залишкового попиту є досить похмурою.

Загалом, період закінчення гри може бути вигідний для тих, хто залишився в галузі, якщо райони залишкового попиту приваблюють нечутливих до коливання цін або незначних з погляду ринкового становища покупців своїми високими перехідними витратами та іншими ознаками, описаними в розділі 6. Як правило, залишковий попит нечутливий до ціни, якщо він є попитом заміщення і якщо попит на продукцію виробників оригінального обладнання зник. Вигідність періоду закінчення гри залежатиме також і від сприйнятливості районів залишкового попиту до заміників та впливових постачальників, як і від наявності бар'єрів мобільності, які захищали б фірми, що обслуговують остаточні сегменти, від нападів компаній, що шукають можливостей для відновлення рівнів збуту, втрачених у зникаючих сегментах.

ПРИЧИНИ ЗАНЕПАДУ

Попит у галузі занепадає внаслідок різноманітних причин, пов'язаних з конкуренцією у фазі занепаду:

Технологічне заміщення. Однією з причин занепаду є товари-замінники, створені в результаті технологічних інновацій (заміщення логарифмічних лінійок електронними калькуляторами) або прийняті внаслідок зміщень у відносній вартості та якості (синтетика замість шкіри). Це джерело може загрожувати прибутковості галузі, оскільки зросте заміщення часто пригнічує прибутки одночасно з рівнями збуту. Цей негативний вплив на прибутки часто пом'якшується за наявності у галузі районів попиту, що мають імунітет проти заміщення і сприятливі характеристики. У залежності від особливостей галузі цей вплив може супроводжуватись непевністю щодо майбутнього стану попиту.

Демографія. Іншим джерелом занепаду є зменшення розмірів групи покупців товару. У промисловому виробництві демографія спричиняє занепад шляхом зменшення попиту в нисхідних галузях. Як джерело занепаду, демографія не супроводжується тиском конкуренції товарів-замінників. Тому, якщо можна організовано вивести потужності із галузі, ураженої демографією, то фірми, що залишилися, можуть спромогтись на прибутки, які йдуть у порівнянні з прибутками до занепаду. Проте демографічні зміни часто пов'язані із значною непевністю, що є дестабілізуючим чинником в умовах конкуренції на етапі занепаду.

Зміщення потреб. Попит може знижуватись у результаті соціологічних та інших причин, які впливають на потреби і смаки покупців. Наприклад, споживання сигар знизилось значною мірою тому, що вони виходили за межі соціальної прийнятності. Як і демографія, зміщення в потребах не обов'язково призводять до збільшення тиску товарів-замінників на залишкові продажі. Проте зміщення потреб може бути пов'язане із зростанням непевності (як у випадку сигар), що спонукало багато фірм продовжувати прогнозування відродження попиту. Така ситуація дуже загрозна для прибутковості галузі у фазі занепаду.

Отже, причина занепаду дає розуміння можливого ступеня непевності фірм щодо попиту в майбутньому і створює критерії вигідності обслуговування залишкових сегментів.

ВИХІДНІ БАР'ЄРИ

Важливим чинником конкуренції в занепадаючій галузі є спосіб, у який потужності виводяться з ринку. Так само, як і бар'єри при входженні, існують і вихідні бар'єри, які зберігають конкуренцію в

занепадаючій галузі навіть серед тих фірм, що отримують нижчу від звичайної віддачу з інвестицій. Чим вищі вихідні бар'єри, тим менш гостинною буде галузь до тих фірм, що залишаються в час занепаду.

Вихідні бар'єри народжуються з таких фундаментальних джерел:

ТРИВАЛІ ТА СПЕЦІАЛІЗОВАНІ АКТИВИ

Якщо активи бізнесу — фіксований чи діючий капітал або обидва — є значною мірою спеціалізованими для даного бізнесу, компанії чи місцевості, то створюються вихідні бар'єри шляхом применшення ліквідаційної цінності капіталовкладень фірми у бізнес. Спеціалізовані активи слід продати тому, хто має намір використати їх у цьому бізнесі (а якщо вони досить спеціалізовані — використати їх у цій же місцевості), або ж їхня цінність значно понизиться. Кількість покупців, схильних використовувати активи в цьому ж бізнесі, звичайно, незначна, оскільки причини, що спонукали фірму продавати свої активи на занепадаючому ринку, відлякують потенційних покупців. Наприклад, комплекс по виробництву ацетилену або завод хімволокна мають настільки специфічне обладнання, що його можна лише продати для аналогічного вжитку або перетворити на брухт. Більше того, ацетиленовий завод так важко демонтувати й транспортувати, що затрати на це можуть прирівняти його цінність до цінності брухту. Як тільки галузі виробництва ацетилену та хімволокна почали занепадати, потенційних покупців, що бажали б використовувати заводи, майже не було; заводи продавали із значними скидками за номінальною вартістю часто спекулянтам або групам робітників, які потрапили у безвихідь. Інвентаризація в занепадаючих галузях теж може мати невелику вагу, особливо за дуже повільних темпів обороту.

Якщо ліквідаційна вартість активів бізнесу низька, економічно оптимальним для фірми є перебування в бізнесі навіть за низьких рівнів дисконтованих грошових потоків у майбутньому. Якщо активи тривалі, номінальна вартість може значно перевищувати ліквідаційну вартість. Тому фірма може уникнути втрати по номіналу, якщо залишатися у бізнесі економічно вигідно з огляду на те, що дисконтовані грошові потоки перевищили альтернативну вартість капіталу по інвестиціях, які вивільнялися б при дивестуванні бізнесу. Дивестування бізнесу в будь-якій ситуації, де номінальна вартість перевищує ліквідаційну, спричиняють, крім того, зменшення цінності активів, що справляє негативний вплив на процес виходу (це обговорюватиметься далі).

При оцінюванні вихідних бар'єрів, створених спеціалізацією активів, питання полягає в тому, чи існують деякі ринки для активів

у вигляді діючих концернів або їх частин. Іноді активи можна продавати на зарубіжних ринках на різних етапах економічного розвитку, навіть якщо їх вартість усередині країни незначна. Такий хід підвищує ліквідаційну вартість і знижує вихідні бар'єри. Незалежно від того, існують зарубіжні ринки чи ні, вартість спеціалізованих активів зменшується в міру того, як занепад галузі стає очевидним. Наприклад, фірма "Raytheon", котра продала свої активи в галузі виробництва вакуумних трубок на початку 1966-х років, коли попит на трубки для кольорових телевізорів був значний, відновила набагато вищу ліквідаційну вартість, ніж ті фірми, що намагалися вивільнити свої виробничі потужності на початку 1970-х, коли галузь була вже вочевидь занепадаючою. Жодний або принаймні дуже мало виробників у США цікавилися купівлями в цей пізній період, а зарубіжні фірми, що постачали вакуумні трубки менш розвинутих ринкам, вже на той час або придбали обладнання для виробництва трубок, або посідали вигідне, порівняно із очевидно занепадлим у США, ринкове становище.

ФІКСОВАНІ ВИТРАТИ ПРИ ВИХОДІ

Часто значні фіксовані витрати на вихід піднімають вихідні бар'єри, зменшуючи ефективну ліквідаційну вартість бізнесу. Здебільшого фірма стоїть перед необхідністю чималих витрат на розрахунки з робочою силою; справді, в таких країнах, як Італія, фіксовані витрати на вихід дуже значні, оскільки уряд не санкціонує втрату роботи. Дорогі послуги численних кваліфікованих менеджерів, адвокатів та бухгалтерів звичайно використовуються тривалий час у період дивестування компанії. Іноді доводиться зважати на необхідність постачання запчастин колишнім покупцям після виходу; ця вимога веде за собою втрату, яка в дисконтованому вигляді стає фіксованою вартістю виходу. Адміністрація та працівники можуть потребувати перекваліфікації чи перевлаштування. Розрив довготермінових контрактів на купівлю ресурсів або продаж продукції може призвести до значних штрафних санкцій, якщо взагалі такий розрив можливий. У багатьох випадках фірма зазнає витрат, щоб домогтися виконання таких контрактів іншими фірмами.

Часто існують також приховані витрати на вихід. Як тільки рішення щодо дивестування стає відоме, продуктивність праці набуває тенденції до зниження, а фінансові показники погіршуються. Покупці швидко виводять свої бізнеси, а пропоненти втрачають зацікавленість у виконанні обіцянок. Такі проблеми, а також проблеми, пов'язані із втіленням стратегії "жнив", що буде обговорюватись далі, можуть прискорювати втрати у фазі затухання власності і вилитись в істотні витрати при виході.

З другого боку, вихід іноді може давати фірмі можливість уникнути фіксованих інвестицій, неминучих у протилежному випадку. Наприклад, можна уникнути капіталовкладень, пов'язаних із виконанням екологічних норм, як і багатьох інших капіталовкладень на користь реінвестування, щоб залишитися в галузі. Подібні інвестиційні вимоги *сприяють* виходові, якщо тільки виконання їх не породжує еквівалентний або більший приріст дисконтованої ліквідаційної вартості фірми тим, що збільшує капіталовкладення у бізнес, не збільшуючи прибутків.

СТРАТЕГІЧНІ ВИХІДНІ БАР'ЄРИ

Навіть якщо диверсифікована фірма не має вихідних бар'єрів стосовно певного бізнесу, бар'єри для неї можуть виникнути у зв'язку з важливістю бізнесу для компанії зі стратегічного погляду:

Спорідненість. Бізнес може бути частиною загальної стратегії, яка об'єднує групу бізнесів, і вихід з нього може зменшити ефективність стратегії. Бізнес може бути основою репутації чи іміджу компанії. Вихід може зашкодити відносинам компанії з основними каналами розподілу і знизити загальну частку в купівлях. Вихід може спричинити простоювання спільних потужностей чи інших активів залежно від того, чи можуть вони альтернативно використовуватись фірмою або здаватися в оренду на відкритому ринку. Фірма, яка припиняє виконувати функції єдиного пропонента стосовно певного покупця, може не лише припинити для останнього збут інших товарів, але й погіршити його шанси в тих бізнесах, від яких він залежить з погляду пропозиції основної сировини та компонентів. Життєво важливою для висоти бар'єрів спорідненості є здатність корпорації переміщати вивільнені ресурси із занепадаючого бізнесу на нові ринки.

Доступ до фінансових ринків. Вихід може негативно позначитися на певності ринків капіталу для фірми або зменшити спроможність фірми приваблювати кандидатів на придбання (або покупців). Якщо, порівнюючи із загальним, дивестований бізнес є значний, його дивестування може значно підірвати фінансове довір'я до фірми. Навіть якщо списання вартості активів є економічно виправдане з погляду самого бізнесу, воно може негативно позначитися на зростанні прибутків або в інший спосіб збільшити вартість капіталу³. З цього погляду невеликі втрати протягом років функціонування

³ Завдяки такому списанню диверсифікована фірма може зберегти податкові втрати, що пом'якшить негативний вплив готівкового потоку, пов'язаного з рішеннями щодо виходу. Проте списання може все-таки впливати на фінансові ринки.

бізнесу можуть бути прийнятнішими, ніж одна значна втрата. Розмір списання вочевидь залежатиме від міри знецінення активів бізнесу відносно їх ліквідаційної вартості так само, як і від здатності фірми поступово дивестувати бізнес, на відміну від прийняття єдиного рішення.

Вертикальна інтеграція. Якщо бізнес вертикально пов'язаний з іншим бізнесом компанії, вплив на вихідні бар'єри залежить від того, чи причини занепаду позначаються на всій вертикальній структурі, чи лише на одній ланці ланцюга. У випадку ацетилену його моральна застарілість зробила несучасними і всі нисхідні виробництва, що використовували його як сировину. Якщо фірма виробляла ацетилен паралельно з одним із вищезгаданих виробництв, то закриття ацетиленового заводу або зупинило всі нисхідні виробництва, або ж спонукало фірму шукати зовнішнє джерело постачання. І хоча договірна ціна на придбання ацетилену ззовні могла, зважаючи на спад попиту на нього, бути вигідна, фірма в кінцевому результаті була змушена також виходити з нисхідного виробництва. Тут рішення щодо виходу повинно було б визначити весь ланцюг.

Навпаки, якщо висхідне виробництво продає нисхідному застарілі внаслідок заміщення ресурси, нисхідна структура, щоб уникнути погіршення свого конкурентного становища, отримає вагомий аргумент для пошуків зовнішнього постачальника, який продає би їй товар-замінник. Отже, той факт, що фірма здійснила прогресивну інтеграцію, може прискорити рішення щодо виходу, оскільки стратегічна цінність бізнесу зводиться нанівель і стає стратегічним пасивом компанії в цілому.

ІНФОРМАЦІЙНІ БАР'ЄРИ

Що більшим є зв'язок бізнесу з іншими всередині компанії, особливо в розумінні спільного володіння активами або реалізації відносин покупець-продавець, тим складнішим може бути подання чіткої інформації щодо реального стану справ у бізнесі. Незадовільно функціонуючий бізнес може ховатись за успіхами інших, і внаслідок цього фірма може терпіти невдачі, намагаючись розглянути економічну виправданість виходу.

АДМІНІСТРАТИВНІ АБО ЕМОЦІЙНІ БАР'ЄРИ

Хоча щойно згадані вихідні бар'єри базуються на раціональних економічних розрахунках (або їх неможливості за причини відсутності інформації), складність виходу з бізнесу пов'язана з причинами,

що виходять далеко за межі чистої економіки⁴. Висновком, який підтверджується кожним здійсненим аналізом, є те, що існує емоційна відданість менеджера бізнесові, супроводжувана гордістю за свої досягнення та страхом перед невизначеністю майбутнього.

В компаніях, де є лише один бізнес, вихід коштує менеджерам їх роботи і тому з особистого погляду може розглядатися як джерело деяких дуже неприємних наслідків:

- удар по гордості і тавро "поразки";
- розрив особистих зв'язків з бізнесом, який може мати тривалітний характер;
- зовнішня печать невдачі, що зменшує трудову мобільність.

Що довшою є історія і традиції фірми і що менш ймовірним є перехід вищої ланки до інших компаній або видів діяльності, тим серйознішими є ці висновки як стримуючі від виходу чинники.

Існує багато свідчень на користь того, що особисті та емоційні бар'єри зачіпають також і вищу ланку управлінців в диверсифікованих компаніях. Менеджери неефективних підрозділів знаходяться в становищі, дуже подібному до менеджерів фірм з єдиним бізнесом. Для них важко пропонувати дивестування, тому весь тягар рішення щодо часу виходу лягає, зазвичай, на плечі вищої ланки менеджерів. Особистий зв'язок з конкретним бізнесом, проте, може бути досить міцний і на вищому рівні менеджменту, особливо якщо це тривалий або один з перших бізнесів фірми, частина історичного стрижня фірми або ж починався чи був куплений при безпосередній участі інкубентів. Рішення фірми "General Mills", наприклад, дивестувати свій початковий бізнес (товарне борошно) було, без сумніву, конвульсією агонізуючого організму, і практичне втілення його зайняло багато років.

Так само, як і особистий зв'язок, гордість і піклування про зовнішній імідж можуть бути притаманними верхній ланці керівництва диверсифікованої фірми. Це знову ж таки виявляється особливо тоді, коли вищі керівники диверсифікованої компанії відігравали певну особисту роль у бізнесі, що перебуває на порозі дивестування. Більше того, диверсифіковані компанії, на відміну від фірм з єдиним бізнесом, можуть дозволити собі розкіш віддавати вигідні бізнеси поганим виконавцям й іноді уникати розголошення незадовільних результатів у слабких підрозділах. Ця здатність, можливо, відкриває емоційному чинникові шлях до механізму прийняття рішення про дивестування в диверсифікованій компанії, навіть при

⁴ Це твердження означає, що адміністрації знаходяться до деякої міри під ефективним контролем, що заважає їм діяти найкращим для інтересів акціонерів чином. У граничному випадку, коли адміністратори є одночасно і акціонерами, можливість емоційних бар'єрів та їх імовірність є, вочевидь, найвищою.

тому, що, за іронією долі, одним із здобутків диверсифікації буде, ймовірно, більш відсторонений, безособовий перегляд інвестицій.

Вихідні бар'єри для менеджменту можуть бути настільки сильні, що, як свідчать численні аналізи випадків дивестування, останнє не відбувається до змін у вищому ешелоні адміністрації, навіть якщо незадовільне функціонування має хронічний характер⁵. Хоча це може бути граничною ситуацією, здається, кожен погодиться, що дивестування — найменш приємні для менеджерів рішення⁶.

Бар'єри менеджменту можуть зменшуватись завдяки досвіду в здійсненні виходу. Наприклад, вони менш помітні у фірм, що виробляють широкий асортимент хімікалій, де технологічна невдача й товарна заміна є звичайними явищами; у фірм-учасниць тих секторів, де життєвий цикл товару є історично короткий; або у високо технологічних фірм, більш схильних до пошуку можливостей заміщення відмираючих бізнесів новими.

УРЯДОВІ ТА СОЦІАЛЬНІ БАР'ЄРИ

У деяких ситуаціях, особливо за кордоном, закриття бізнесу майже неможливе завдяки піклуванню уряду про робочі місця та впливи на місцеві общини. Ціною дивестування можуть бути концесії від інших бізнесів компанії або інші запобіжні заходи. Навіть там, де уряд не вдається до формальних заходів, тиск общини й неформальний політичний тиск на шляху до виходу можуть бути дуже високі в залежності від становища, в якому опиняється компанія.

Близькоспорідненим чинником є соціальна турбота, яку відчуває більшість менеджерів щодо своїх працівників та місцевих общин, котра не визначається в доларах та центах, але є, проте, реальністю. Дивестування часто означає позбавлення людей роботи і може також означати спотворення місцевої економіки. Подібні турботи часто перегукуються з емоційними вихідними бар'єрами. У Квебеку, наприклад, існувало значне соціальне занепокоєння щодо закриття целюлозних заводів у занепадаючій канадській целюлозній промисловості, багато з яких були єдиними підприємствами у своїх містечках. Виконавці розривались навпіл, турбуючись за громади; крім того, існував формальний і неформальний тиск уряду⁷. Зважаючи на всі ці типи вихідних бар'єрів, фірма може продовжувати конкуренцію в галузі, навіть якщо її фінансове становище слабе. По-

⁵ Див., наприклад, Gilmour (1973).

⁶ Аналіз шляхів подолання бар'єрів менеджменту подається в: Porter (1976).

⁷ Глибша дискусія стосовно ролі уряду в цій занепадаючій галузі подається в: Mehta (1978).

тужності не виводяться з галузі в міру її звуження, а конкуренти жертвують ними в боротьбі за виживання. У занепадаючих галузях з високими вихідними бар'єрами навіть найбільш сильним та здоровим фірмам важко уникнути втрат.

МЕХАНІЗМ ВИВЕДЕННЯ АКТИВІВ

Спосіб, у який виводяться активи фірм, може мати значний вплив на потенційну прибутковість занепадаючої галузі. У целюлозній промисловості Канади, наприклад, основний завод був не закритий, а проданий із значною скидкою від номінальної вартості групі підприємців. За нижчої інвестиційної бази менеджери нового об'єднання могли приймати рішення щодо ціноутворення та інших стратегічних аспектів, які були раціональними для них, але жорстоко вражали фірми, що залишилися в галузі. Продаж активів працівникам зі скидкою може мати аналогічний ефект. Отже, якщо активи в занепадаючій галузі залишаються *всередині галузі* і не знищуються, наслідки цього для майбутньої конкуренції будуть навіть гірші, ніж тоді, коли первинні наслідки фірми залишаються в бізнесі.

Ситуація, в якій урядові субсидії підтримують життя слабких фірм у занепадаючих галузях, є майже такою ж поганою. Не лише потужності не залишають меж ринку, але й субсидовані фірми можуть ще більше придушувати потенціал прибутковості, орієнтуючись у своїх рішеннях на іншу економіку.

НЕПОСТІЙНІСТЬ СУПЕРНИЦТВА

При зниженні рівнів збуту фаза занепаду галузі буде чутливою до жорсткої цінової війни серед конкурентів. Тому умови, що визначають мінливість конкуренції, як це описано в розділі 1, набувають особливої гостроти, впливаючи на прибутковість у галузі в час занепаду. Найбільш напруженою війна між фірмами, що залишилися, буде в наступних ситуаціях:

- продукція розглядається як товар;
- фіксовані витрати є високі;
- багато фірм заблоковані в галузі вихідними бар'єрами;
- численні фірми набувають високої стратегічної важливості, зберігаючи своє становище в галузі;

- відносна потужність фірм, що залишилися, врівноважується таким чином, що одна або декілька фірм не можуть легко залишити поле конкурентної битви;
- фірми відчувають непевність щодо своєї конкурентної потужності, і багато з них роблять приречені на невдачу спроби змінити ситуацію.

Мінливість суперництва у фазі занепаду може особливо акцентуватися постачальниками і каналами розподілу. Галузь втрачає свою значущість для постачальників у міру свого занепаду, що негативно впливає на ціни та послуги⁸. Аналогічно, потужність каналів зростає в міру занепаду галузі, якщо вони обслуговують багатофункціональні фірми, контролюють товарний простір та позиціонування або можуть впливати на остаточне рішення покупців щодо купівель. У виробництві сигар, наприклад, позиціонування є критично важливий для успіху чинник, оскільки сигари — це імпульсний товар. Потужність каналів розподілу для сигар значно зросла в період занепаду галузі і відповідно знизилась межі для покупців.

Можливо, найгіршою ситуацією часу занепаду з погляду галузевого суперництва є та, за якої одна-дві фірми відносно слабкі, зважаючи на їхню стратегічну позицію в галузі, але вони володіють вагомою кількістю корпоративних ресурсів і мають стратегічну мету залишитися в галузі. Їхня слабкість змушує їх до відчайдушних спроб поліпшити становище такими заходами, як урізання цін, що ставить під загрозу всю галузь. Вияв їхньої волі до перебування в галузі змушує інші фірми реагувати.

Стратегічні альтернативи в час занепаду

Аналіз стратегії у фазі занепаду, звичайно, обертається навколо дивестування та “жнив”, але тут фактично існує ряд стратегічних альтернатив, хоча не всі вони обов’язково доцільні в певних конкретних галузях. Ряд стратегій можна для зручності укласти в терміні чотирьох базових підходів (як показано на схемі 12-1) до суперництва в період занепаду, якими фірма може користуватись вибірково або, в деяких випадках, послідовно. На практиці відмінності між цими стратегіями рідко бувають чіткими, але корисно обговорити, зокрема, їхню суть та цілі. Ці стратегії значно відрізняються одна від одної не лише метою, яку вони переслідують, але й своїми інвестиційними розрахунками. У стратегіях “жнив” та дивестування бізнес керується в напрямку дивестування — класичної цілі зане-

⁸ Проте, якщо галузь є основний клієнт постачальників, вони можуть робити спроби допомогти їй у час занепаду.

Схема 12-1. Альтернативні стратегії

<u>Лідерство</u>	<u>Ніша</u>	<u>“Жива”</u>	<u>Швидке дивестування</u>
Пошуки провідного становища в термінах ринкової частки	Створення або збереження сильної позиції в конкретному сегменті	Здійснення контрольованого дивестування, користуючись перевагою сильної позиції	Ліквідація інвестицій якомога раніше у фазі занепаду

падаючих галузей. Проте у стратегіях лідерства та ніші фірма може фактично здійснювати інвестиції у зміцнення свого становища в занепадаючій галузі.

Відкладаючи до наступного розділу питання вибору відповідної стратегії до конкретної галузі та фірми, ми можемо дослідити мотивацію для кожної стратегічної альтернативи і передбачити спільні тактичні кроки її втілення.

ЛІДЕРСТВО

Стратегія лідерства спрямована на здобуття переваги в занепадаючій галузі, структура якої дозволяє фірмам, що залишилися, досягати вищої від середньої прибутковості, і де можливе лідерство в середовищі конкурентів. Фірма намагається бути єдиною або однією з небагатьох, що залишилися в галузі. У міру досягнення цього становища фірма переходить до позиції його утримання або стратегії контрольованих “жнив” у залежності від базової схеми продажів у галузі⁹. Презумпція, що лежить в основі цієї стратегії, полягає в тому, що, досягаючи лідерства, фірма одержує більше можливостей утримати його чи “жнивувати”, ніж мала б у протилежному випадку (зважаючи на необхідні для цього капіталовкладення).

Тактичними кроками на шляху до втілення стратегії лідерства є такі:

- інвестування в агресивні конкурентні дії щодо ціноутворення, маркетингу та інших сфер, розраховане на створення ринкової частки та умов для швидкого виводу з галузі потужностей інших фірм. Придбання ринкової частки шляхом

⁹ Інвестування у повільно або негативно зростаючий ринок є, звичайно, ризиковані, оскільки капітал може бути заморожений і його неможливо повернути у вигляді прибутків від ліквідації. Суттю стратегії лідерства є те, що становище фірми та структура галузі більш ніж уможливають компенсацію за реінвестування навіть тоді, коли воно здійснюється у більш пізній фазі розвитку галузі.

скуповування конкурентів або їхніх товарних номенклатур за цінами, вищими, ніж їм пропонують інші; завдяки цьому досягаються вихідні бар'єри для конкурентів;

- скуповування та списання потужностей конкурентів, що знову ж таки знижує вихідні бар'єри для них і гарантує неможливість продажу цих потужностей всередині галузі; провідна фірма галузі механічних сенсорів з цієї причини постійно пропонує купувати активи найслабших з її конкурентів;
- зменшення вихідних бар'єрів для конкурентів іншими шляхами, як, наприклад, інтенсивне виробництво запасних частин для їхньої продукції з укладенням довготермінових контрактів, виробництво для них товарів під приватними торговими марками з метою захоплення їх до згорання виробничих операцій; демонстрація волевиявлення до перебування в галузі шляхом публічних заяв та способу поведінки;
- демонстрація сили шляхом конкурентних ходів, спрямованих на руйнування сподівань конкурентів досягти успіху в боротьбі;
- створення та поширення достовірної інформації, котра зменшує непевність щодо майбутнього занепаду, — це знижує ймовірність переоцінки конкурентами реальних перспектив галузі і знижує небезпеку того, що вони залишаться в ній;
- підвищення ставок для інших конкурентів, що залишаються в галузі, шляхом ствердження необхідності реінвестицій у нову продукцію та технологічні процеси.

НІША

Метою цієї стратегії є ідентифікація сегменту (або району попиту) занепадаючої галузі, який не лише забезпечує стабільність процесу занепаду, але й має структурні характеристики, що дозволяють отримувати високу віддачу. В такому випадку фірма робить капіталовкладення у зміцнення своєї позиції на цьому сегменті. Вона може знаходити сенс у певних діях, що належать до стратегії лідерства, сподіваючись на пониження вихідних бар'єрів для конкурентів або зменшення непевності щодо даного сегменту. Врешті фірма може перейти до стратегії "жнив" або стратегії дивестування.

"ЖНИВА"

У стратегії "жнив" фірма може оптимізувати готівковий потік з бізнесу. З цією метою вона вдається до припинення або значного

скорочення нових інвестицій, зменшення витрат на обслуговування потужностей і використання залишкових можливостей бізнесу для підняття цін або збирання плодів колишнього добробуту у вигляді безперервних продажів, незважаючи на скорочення масштабів реклами та дослідницької роботи. До інших звичних тактик "жнив" належать такі:

- зменшення кількості моделей;
- скорочення кількості активних каналів;
- відмова від дрібних покупців;
- руйнування сфери послуг в термінах часу, швидкості та сприяння продажам.

Врешті-решт бізнес продається з молотка або ліквідується.

Всі бізнеси, як правило, не дають можливості легких "жнив". Стратегія "жнив" передбачає наявність колишніх здобутків, на які існує фірма, як і наявність середовища, котре у фазі занепаду не загрожує перетворитися на поле запеклої битви. Без таких здобутків зростання цін у галузі, зниження якості, скорочення реклами або інші тактики будуть зустрінуті значним згоранням продажів. Якщо структура фірми у фазі занепаду породжує нестабільність, конкуренти використовують обмеженість капіталовкладень фірми для захоплення значної ринкової частки або призначення нижчих цін, зводячи, таким чином, нанівець переваги, здобуті фірмою у вигляді зниження витрат шляхом "жнив". Крім того, деяким бізнесам не легко "жнивувати" з огляду на недостатність варіантів ефективного зниження витрат; наочним прикладом цього є завод, який через недостатнє обслуговування швидко зупиняється.

Головною ознакою тактики "жнив" є дії, *видимі* для покупців, (наприклад, зростання цін, зниження реклами), і дії — *невидимі* для них (погіршення обслуговування, зниження граничних розрахунків). Фірма, що не володіє відносними статками, буде приречена на невидимі дії, які або можуть, або не можуть дати значного збільшення готівкового потоку в залежності від природи бізнесу. З усіх стратегічних альтернатив фази занепаду стратегія "жнив" породжує, можливо, найбільший з адміністративного погляду попит, хоча це питання недостатньо вивчене в літературі. На практиці контрольовану ліквідацію здійснити дуже важко, зважаючи на проблеми, пов'язані з моральним аспектом та проблемою утримання працівників, збереження довіри постачальників і покупців та мотивації дій виконавців. Хоча в таких корпораціях, як "General Electric" та "Mead", робилися зусилля адаптувати управлінські стимули до специфічних умов "жнив", результати цих зусиль ще не чіткі, залишаються, проте, й інші адміністративні проблеми, пов'язані із "жнивками".

ШВИДКЕ ДИВЕСТУВАННЯ

Ця стратегія базується на презумпції, що фірма може максималізувати вилучення з бізнесу своїх інвестицій у чистому вигляді, продаючи його на самому початку фази занепаду, а не чекаючи “жнив”, щоб зробити це пізніше, і не користуючись жодною стратегією. Продаж бізнесу на початку занепаду, звичайно, максималізує ціну, яку фірма може отримати за нього, оскільки чим раніше продається бізнес, тим більшою є непевність щодо ймовірності зниження попиту та перенасичення інших ринків активів, якими, наприклад, є зарубіжні країни.

У деяких ситуаціях може бути бажаним дивестувати бізнес до занепаду або у фазі зрілості. Як тільки занепад стає очевидним, покупці активів усередині й зовні галузі отримують перевагу і диктують умови. З другого боку, ранній продаж також пов'язаний з ризиком того, що прогнози фірми на майбутнє можуть виявитися неправильними.

Швидке дивестування може ставити на шляху фірми бар'єри у вигляді іміджу та взаємних зв'язків, хоча ранні кроки, як правило, певною мірою пом'якшують ці фактори. Фірма може користуватися стратегією особистої торгової марки або продавати свої товарні асортименти конкурентам, щоб полегшити одну з цих проблем.

Вибір стратегії на період занепаду

Попереднє обговорення висуває серію аналітичних кроків, що визначають позицію фірми в занепадаючій галузі:

- чи узгоджується структура галузі з позитивною (потенційно прибутковою) фазою занепаду, що опирається на умови, викладені в розділі 1;
- які вихідні бар'єри стоять на шляху усякого і кожного значного конкурента;
- хто швидко покине галузь, а хто залишиться;
- який відносний потенціал фірм, що залишаються, в конкуренції за райони попиту в галузі;
- наскільки серйозно підірване має бути її становище, щоб створилася ймовірність виходу за існуючих вихідних бар'єрів;
- які вихідні бар'єри стоять на шляху фірми;
- який відносний потенціал фірми з точки зору районів залишкового попиту?

Процес вибору стратегії на період занепаду зводиться до узгодження бажаності залишитися в галузі з відносним становищем

фірми. Основними сильними і слабкими сторонами фірми при визначенні її відносного становища є не обов'язково ті, які бралися до уваги на ранній стадії розвитку галузі; вони швидше належать до сегментів районів залишкового попиту та специфічних умов фази занепаду в термінах природи суперництва. Іншим центральним пунктом в стратегіях лідерства та ніші є довіра, що важить для сприяння виходу конкурентів. Фірма з різними становищами користуватимуться в час занепаду різними оптимальними стратегіями.

Первинні межі, що окреслюють вибір фірмами можливих стратегій, зображено на рисунку 12-1.

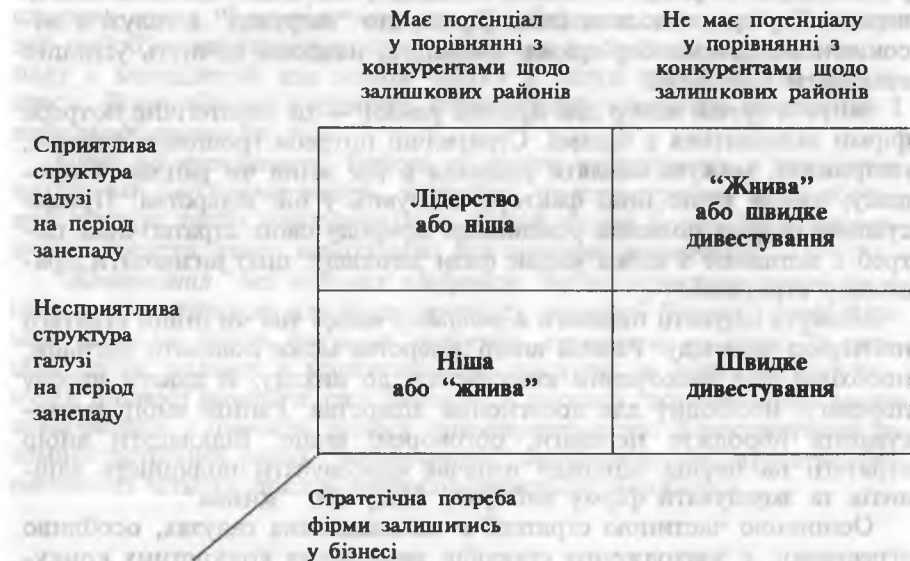


Рисунок 12-1

Коли структура галузі узгоджується з позитивною фазою занепаду завдяки низькій непевності, низьким вихідним бар'єрам тощо, фірма з достатнім потенціалом може або шукати лідерства, або захищати нішу в залежності від структурної бажаності конкуренції в більшості з остаточних сегментів як альтернативи вибору одного чи двох окремих сегментів. Фірма з достатнім потенціалом має можливість досягти провідного становища — конкуренти, що програють битву, виходитимуть, а галузева структура, у випадку досягнення такої позиції, дає плоди. Коли фірма не має особливого потенціалу, вона навряд чи зможе досягти лідерства в цілому чи в окремій ніші, але вона може скористатися перевагами галузі для проведення вигідних “жнив”. Вона може віддати перевагу ранньому

дивестуванню залежно від доцільності “жнив” та можливостей для продажу бізнесу.

Коли структура галузі з урахуванням високого рівня невпевненості є несприятливою для занепаду, високі вихідні бар’єри для конкурентів і/або умови, що породжують непостійність суперництва в кінці гри, інвестування з метою досягнення лідерства, навряд чи принесуть результати, як не принесе їх, можливо, і позиція в ніші. Якщо фірма має відносно сильне становище, вона, звичайно, почувається краще, вдаючись до тактики у вигляді ніші та/або “жнив”. Якщо фірма не має особливого потенціалу, їй можна порекомендувати вихід настільки швидкий, наскільки це дозволяють вихідні бар’єри, оскільки інші фірми, що “загрузили” в галузі з високими вихідними бар’єрами, ймовірно, невдовзі почнуть успішно атакувати її позиції.

Існує й третій вимір цієї простої рамки — це стратегічна потреба фірми залишитися в бізнесі. Стратегічні потреби грошових потоків, наприклад, можуть схилити рішення в бік жнив чи раннього продажу, навіть якщо інші фактори вказують у бік лідерства. Процесуально, фірма повинна усвідомити природу своїх стратегічних потреб і зіставити з ними умови фази занепаду, щоб визначити правильну стратегію.

Можуть існувати переваги в *ранньому виборі* тієї чи іншої стратегії на період занепаду. Ранній вибір лідерства може подавати сигнали, необхідні для заохочення конкурентів до виходу, й давати часову перевагу, необхідну для досягнення лідерства. Ранній вибір дивестування породжує переваги, обговорені вище. Відкладати вибір стратегії на період занепаду означає скасовувати полярність варіантів та змушувати фірму вибирати нішу або “жнива”.

Основною частиною стратегії в занепадаючих галузях, особливо агресивної, є знаходження способів заохочення конкретних конкурентів до виходу з галузі. Деякі з таких способів уже обговорені вище при аналізі варіанту лідерства. Іноді реальний вихід конкурента з високою ринковою часткою може бути тим необхідним фактом, який дає сенс агресивній стратегії періоду занепаду. В таких випадках фірма може воліти займатися “жнивками” доти, доки основні конкуренти не приймуть тих чи інших рішень щодо виходу. Якщо лідер вирішує вийти, фірма може готуватися до інвестування, а якщо лідер залишається, фірма може продовжувати “жнива” чи негайне дивестування.

Пастки при занепаді

Знаходження позиції фірми на рисунку 12-1 вимагає тонкого аналізу, і багато фірм порушують основну послідовність між структу-

рою галузі та стратегічним вибором, втілену в схемі. Вивчення занепадаючих галузей виявляє інші численні потенційні пастки.

Неспроможність виявити ознаки занепаду. Заднім числом дуже легко докоряти фірмам за надмірний оптимізм щодо перспектив реанімації їх занепадаючих галузей. Все ж, роблячи скидку на їхню закономірну невпевненість щодо майбутнього, ми бачимо неспроможність деяких компаній об’єктивно дивитися на перспективу занепаду або через тривалу спорідненість з галуззю, або через надто вузьке сприйняття товарів-замінників. Високі вихідні бар’єри також можуть певною мірою впливати на сприйняття менеджерами свого оточення; останні, боляче вражені песимізмом, шукають оптимістичних ознак. З досвіду мого аналізу багатьох занепадаючих галузей найоб’єктивнішими щодо управління процесами в період занепаду є менеджери, що мають частку в галузі виробництва замінників. Вони чіткіше розуміють перспективи товарного заміщення і безпеку занепаду.

Війна на виснаження. Бойові дії проти конкурентів з високими вихідними бар’єрами ведуть, звичайно, до катастрофи. Тиск обставин змушує таких конкурентів до відчайдушної боротьби за становище, досягти якого неможливо без значних інвестицій.

“Живування” без видимих здобутків. Якщо структура галузі не є цілком сприятливою для фази занепаду, стратегії “жнив” у тих фірмах, котрі не мають видимих здобутків, приречені на крах. За перших ознак розладу в маркетингу чи послугах та підняття цін покупці швидко виводять свої бізнеси. У процесі “живування” може знижуватись і цінність бізнесу при перепродажу. Конкурентний та адміністративний ризик “живування” знецінюють цю стратегію без наявності чіткого доказу платоспроможності боржника.

Підготовка до фази занепаду

Якщо фірма може прогнозувати умови в галузі на стадії занепаду, вона, можливо, поліпшить своє становище на стадії зрілості, вдаючись до заходів, які допоможуть їй підготуватися до занепаду; іноді такі заходи обходяться дешево в показниках стратегічного становища на стадії зрілості:

- мінімізація інвестувань або інші заходи, які зміцнюють вхідні бар’єри на шляху будь-якого із згаданих вище джерел;
- стратегічний наголос на тих ринкових сегментах, що є найвигіднішими на стадії занепаду;
- створення перехідних витрат у таких сегментах.

КОНКУРЕНЦІЯ В ГЛОБАЛЬНИХ ГАЛУЗЯХ

Глобальна галузь — це та, в якій стратегічні позиції конкурентів на основних географічних чи національних ринках зазнають фундаментального впливу їхніх загальних глобальних позицій¹. Наприклад, стратегічна позиція “ІВМ” у конкурентній боротьбі за збут комп’ютерів на ринках Франції та Німеччини значно підсилюється навичками компанії у сфері технології та маркетингу, виробленими на інших ринках, у комплексі із скоординованою системою виробництва в світовому масштабі. Для аналізу конкуренції в глобальній галузі необхідно вивчити економіку цієї галузі та конкурентів на різних географічних чи національних ринках, у комплексі, краще ніж поодиночі.

Глобальні галузі ставлять перед фірмою вимогу конкурувати на скоординованій основі в масштабах світу. Інакше фірма опиниться в стратегічно не вигідному становищі. Деякі галузі, що є міжнародними в тому розумінні, що в них діють багатонаціональні компанії, не мають істотних характеристик глобальності. У виробництві багатьох упакованих харчових продуктів, наприклад, багатонаціональні фірми, такі як “Nestle”, “Pet” та “СРС”, проводять операції в багатьох країнах. Однак, беручи певну участь у розробці товару, філіали компаній діють автономно, а конкурентний баланс підбивається на основі кожної країни. Так, галузі з багатонаціональними конкурентами необов’язково глобальні. Проте слід усвідомлювати, що “глобальність” є завжди справою ступеня, оскільки обсяг стратегічних переваг фірм, які ведуть конкурентну боротьбу на міжнародних ринках, у різних галузях може істотно відрізнятись.

У 1970-х роках багато галузей набули статусу глобальних, і така важлива структурна тенденція набирає дедалі більших масштабів. Інвестування в торгівлю та економіку зарубіжних країн по всіх показниках істотно зростають, а зміни в стратегічному становищі,

¹ У написанні цього розділу велику допомогу надали Томас Хаут (Thomas Hout), Ейлін Радден (Eileen Rudden) та Ерік Фогт (Eric Vogt) з Бостонської консультативної групи, а також Ніл Бхадкамкар (Neal Bhadkamkar), асистент у проведенні досліджень та Магістр ділового адміністрування, 1979.

якими супроводжувалась еволюція в галузях, драматичні і швидкі. Телевізори, мотоцикли, швейні машини та автомобілі є особливо наочними, хоча й не типовими прикладами товарів. Тенденцію до глобалізації можна порівняти із переходом галузей США від регіональної до національної конкуренції в період від 1890 до 1930 року; як ми покажемо далі, багато фундаментальних причин збігаються. Більше того, зміщення в бік глобальної конкуренції можуть виявитися далекосяжні. Менеджери майже кожної галузі мусять враховувати ймовірність, якщо не реальність, глобальної конкуренції.

Конкуренція на міжнародному рівні за багатьма характеристиками відрізняється від внутрішньої, і ці характеристики, як правило, беруться до уваги при розробці стратегії міжнародної конкуренції.

- різні показники витрат в різних країнах;
- різні обставини на зарубіжних ринках;
- різна роль урядів іноземних держав;
- відмінності в цілях, ресурсах та спроможності стежити за діяльністю зарубіжних конкурентів.

Однак *структурні фактори та ринкові чинники, які діють у глобальних галузях, є такими ж, як і в більшості вітчизняних галузей.* У структурному аналізі глобальних галузей мають фігурувати зарубіжні конкуренти, потенційні претенденти на вхід, широкий набір ймовірних замінників, а також враховуватись ймовірність відмінностей цілей та характеру фірм, так само як і різного розуміння ними стратегічно важливих речей. Проте тут діють ті самі п’ять чинників конкуренції, описаних у розділі 1, і ті самі базові структурні фактори визначають їхню силу. Як побачимо далі, найуспішніші глобальні стратегії ґрунтувалися на усвідомленні цих чинників ринку, їх дещо відмінному (і більш складному) контексті.

У цьому розділі ми, спираючись на понятійну основу, вироблену в частині 1, розглянемо конкретні проблеми економіки та конкуренції в глобальних галузях. Центральне питання можна сформулювати як у позитивних, так і в негативних показниках. Чи здобуває фірма стратегічну перевагу, проводячи конкурентну боротьбу в своїй галузі на глобальній основі? Наскільки загрожуватиме фірмі міжнародна конкуренція? Розглядаючи це питання, автор спочатку торкнеться структурних умов, які сприяють конкуренції в глобальному масштабі, а також перешкод на її шляху. Такий аналіз дасть вам основу для розуміння еволюції галузей до статусу глобальних, включаючи зміни в зовнішньому оточенні й стратегічні інновації фірм, які можуть стати поштовхом до глобальної конкуренції. У цьому контексті автор розкриє деякі важливі стратегічні проблеми конкуренції в галузях світового масштабу, а також альтернативні стратегії. Нарешті, буде розглянуто деякі тенденції, які можуть

впливати на глобальну конкуренцію, а також обставини, які сприяють чи перешкоджають конкуренції між фірмами новорозвинутих країн, таких як Корея і Сингапур, що відіграють дедалі більшу роль у глобальних галузях.

Витоки глобальної конкуренції та перешкоди на її шляху

Фірми можуть брати участь у міжнародній діяльності через три основні механізми: ліцензування, експорт і прямі зарубіжні інвестиції. Як правило, перший вихід фірми за кордон означає експорт товару або ліцензування, і лише після здобуття певного досвіду міжнародної діяльності фірма розглядатиме можливість прямих зарубіжних інвестицій. У галузях, де конкуренція набула справді глобального масштабу, матиме місце експорт або пряме зарубіжне інвестування. Основний потік експортних товарів у багатьох країнах є надійне свідчення глобальної конкуренції, проте головних прямих зарубіжних інвестицій у галузь може й не бути. Такі інвестиції можуть складатися з незалежних філіалів у зарубіжних країнах, причому конкурентне становище кожного філіалу значною мірою залежатиме від його активів та конкретних обставин у цій країні чи місцевості.

У фундаментальному значенні галузь стає глобальною, оскільки існують економічні (чи інші) переваги для фірми, що веде скоординовану конкурентну боротьбу на багатьох національних ринках. Є багато витоків таких глобальних стратегічних переваг, так само як і перешкод на їхньому шляху². Завдання аналітика — дати оцінку таким явищам у конкретній галузі, яка є об'єктом дослідження, та зрозуміти, чому вона є глобальною (або чому ні), або, навпаки, виявити, які витoki глобальної переваги здобули верх над перешкодами.

ДЖЕРЕЛА ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

Джерела глобальної конкурентної переваги випливають, як правило, з чотирьох причин: умовна порівняльна перевага, економія за рахунок масштабів або криві досвіду, що виходять за межі масштабу чи сукупного обсягу збуту, якого можна досягти на окремих національних ринках, переваги від товарної диференціації, а також

² Такі паралельні, хоча й розташовані на різних рівнях, причини фрагментації галузі та шляхи їх подолання обговорюються в розділі 9.

та особливість ринкової інформації і технології, що робить їх суспільним благом³.

Порівняльна перевага. Існування порівняльної переваги є класичною детермінантою глобальної конкуренції. Якщо країна (або країни) має значні переваги за показниками мінімуму витрат чи найвищої якості товару, то в ній зосереджуватиметься виробництво, а експорт спрямується в інші частини світу. У таких галузях стратегічна позиція глобальної фірми в країнах, що мають порівняльну перевагу, є вирішальна для її становища у світі.

Економія за рахунок масштабів виробництва. За наявності економії за рахунок масштабів виробництва (чи надання послуг), яка зростає понад розмір основних національних ринків, фірма може потенційно досягти найменших витрат через централізацію виробництва та глобальну конкуренцію. Наприклад, сучасні високоавтоматизовані сталеливарні мають мінімум витрат за рахунок обсягу виробництва, який становить близько 40 % світового ринку. Іноді переваги вертикальної інтеграції є ключем до досягнення глобальної економії у виробництві, оскільки шкала ефективності вертикально інтегрованої системи перевищує розмір національних ринків. Досягнення економії за рахунок масштабів виробництва обов'язково означає рух експортних товарів з однієї країни в іншу.

Глобальний досвід. У тих технологіях, де можна істотно зменшувати витрати завдяки запатентованому досвіду, спроможність продавати подібні товарні асортименти на багатьох національних ринках може дати прибутки. Сукупний обсяг збуту на одну модель товару є більшим, якщо ця модель пропонується на багатьох національних ринках, що дає глобальному конкурентові перевагу в зменшенні витрат. Така ситуація, очевидно, мала місце у виробництві легких навантажувачів, де провідне місце посіла компанія "Toyota". Глобальна конкуренція допомагає швидше набути досвіду, навіть якщо крива досвіду, врешті-решт, стає пологішою в точках сукупного максимально можливого обсягу збуту на окремому географічному ринку. Оскільки компанія може набути досвіду, впроваджуючи передовий досвід на всіх заводах, переваги в мінімізації витрат завдяки глобальній конкуренції можна потенційно досягти навіть тоді, коли виробництво не централізоване, а відбувається на кожному національному ринку.

Економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення. Якщо міжнародна система матеріально-технічного забезпечення передбачає фіксовані витрати, які можна розподілити, поставивши багато національних ринків, глобальний конкурент матиме потенційну перевагу в мінімізації витрат. Глобальна конкуренція може, крім того, дозволити досягти економії за рахунок масштабів

³ Суспільне благо, наприклад, технологічна інновація, може використовуватися повторно без будь-яких витрат, оскільки в нього вже було зроблено початкові інвестиції.

матеріально-технічного забезпечення, яка виникає завдяки спроможності користуватися більш спеціалізованими системами, наприклад, спеціалізованими вантажними пароплавами. Так, японські фірми заощадили значні кошти, використовуючи спеціальні судна для перевезень сировини, готової продукції та автомобілів. Операції у світовому масштабі можуть сприяти повному переосмисленню організації матеріально-технічного забезпечення.

Економія за рахунок масштабів маркетингу. Хоча багато аспектів функцій маркетингу мають реалізуватися на кожному національному ринку, може існувати потенційна економія за рахунок масштабів маркетингу, яка в деяких галузях перевищуватиме розмір національних ринків. Найбільш наочно це видно в галузях, де у світовому масштабі задіяно звичайний торговельний персонал. У важкій промисловості та у виробництві літаків чи турбінних генераторів, наприклад, завдання продавців є досить складне і виконується нечасто, причому обслуговується відносно невелика кількість покупців. Так, глобальна фірма може розподіляти фіксовані витрати на утримання групи висококваліфікованих продавців, послуги яких коштують дорого, серед багатьох національних ринків.

Крім того, може існувати потенційна економія за рахунок масштабів маркетингу завдяки глобальному застосуванню запатентованої методики маркетингу. Оскільки знаннями, здобутими на одному ринку, можна безплатно скористатися на інших⁴, глобальна фірма може скористатися перевагою в зменшенні витрат. “Формула” компанії “McDonald’s” чи “тест на витривалість” “Таймекса” (“Timex”) — ці маркетингові кампанії спрацювали в світовому масштабі. Деякі марочні назви відомі на географічних ринках, хоча, як правило, для запровадження своєї назви на кожному з них фірма мусить робити інвестиції. Однак певні марочні назви здобувають визнання через торговельну пресу, технічну літературу, діяльність у сфері культури чи завдяки іншим обставинам, які не вимагають від фірми інвестицій.

Економія за рахунок масштабів у закупках. Там, де існують можливості досягнення економії за рахунок масштабів закупки як результат впливу покупців чи зменшення витрат постачальників у довгостроковій перспективі (цього більше ніж досить для конкурентної боротьби на окремих національних ринках), глобальна фірма матиме потенційну перевагу в мінімізації витрат. Наприклад, світові виробники телевізорів мають можливість закуповувати транзистори та діоди меншим коштом. Така перевага найімовірніша тоді, коли обсяги закупки у галузі є помірними порівняно з масштабом галузі, яка виробляє сировину чи комплектуючі частини;

⁴ Витрат може вимагати адаптація знань до конкретного географічного ринку — див. обговорення нижче в цьому розділі.

якщо обсяг закупок чималий, то вплив покупців значно слабшає. Якщо фірма займається безпосереднім видобутком сировини (мінералів) або виробництвом (сільськогосподарська продукція), потенційна перевага подібна. Якщо, наприклад, економія за рахунок масштабів видобутку певного мінералу перевищує потреби фірми в цьому мінералі для конкуренції на великому національному ринку, фірма, що має економію і веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі, матиме перевагу в зменшенні витрат. Однак потреба конкурувати в світовому масштабі для досягнення такої переваги передбачає умову, що фірма не може економити, видобуваючи ресурс, а потім продавати надлишкову продукцію іншим фірмам.

Товарна диференціація. У деяких сферах бізнесу, зокрема прогресивних щодо технології, глобальна конкуренція може дати фірмі перевагу в репутації та довірі. В ультрамодній індустрії косметики, наприклад, фірма істотно виграє від своєї присутності в Парижі, Лондоні та Нью-Йорку з метою вироблення іміджу для успішної конкурентної боротьби в Японії.

Запатентована технологія виробництва товару. Економія в глобальному масштабі може виникати завдяки спроможності застосувати запатентовану технологію на кількох національних ринках. Ця спроможність особливо важлива тоді, коли економія за рахунок масштабів у дослідницькій діяльності є значна порівняно з обсягом збуту на окремих національних ринках. Технологічні переваги фірм глобального масштабу найбільше відчутні в комп’ютерній, напівпровідниковій, авіаційній і турбінній галузях. Деякі досягнення в технології обходяться настільки дорого, що для покриття витрат вимагають глобальних обсягів збуту. Конкуренція в глобальному масштабі може, крім того, дати фірмі інформацію про технологічні розробки у світовому масштабі, а це допомагає поліпшити конкурентне становище у сфері технології.

Мобільність виробництва. Ще одним важливим випадком економії за рахунок масштабів та розподілу запатентованої технології є той, де виробництво товару чи послуги мобільне. Наприклад, у сфері капітального будівництва фірма перекидає свої бригади з однієї країни в іншу для будівництва об’єктів; нафтові танкери можуть перевозити нафту в будь-яке місце земної кулі; сейсмічні служби, геологи й консультанти є також мобільні суб’єкти. У таких галузях фіксовані витрати на створення й утримання організації та розробку запатентованої технології можна легко розподілити по різних операціях на багатьох національних ринках. Крім того, фірма може інвестувати в кваліфікований персонал чи мобільне устаткування, використання яких не виправдовуватиметься попитом на товар на будь-якому національному ринку, — а це є ще одним прикладом економії за рахунок масштабів, яка перевищує розмір одного ринку.

Джерела глобальної переваги можуть діяти в комплексі, і між ними можлива взаємодія. Наприклад, економія за рахунок масштабів виробництва може послужити основою для виходу на зарубіжні ринки, що згодом приведе до економії за рахунок матеріально-технічного постачання або обсягу закупок.

Значущість кожного джерела глобальної переваги, очевидно, залежить від одного з двох чинників. По-перше, наскільки важливе значення для сумарних витрат має та ділянка бізнесу, що дає глобальну економію? По-друге, наскільки значущою для конкуренції є ділянка бізнесу, де глобальний конкурент має перевагу? Перевага в тій сфері, де процент сумарних витрат досить малий (наприклад, торговий персонал), може все ж таки відігравати надзвичайно важливу роль для успіху чи невдачі в конкурентній боротьбі в деяких галузях. У цьому випадку навіть незначне вдосконалення у рівні витрат чи ефективності, викликане глобальною конкуренцією, може мати важливе значення.

Потрібно також зауважити, що всі джерела переваги, крім того, означають наявність бар'єрів мобільності для глобальних фірм. Цей фактор виявиться важливим для нашого обговорення проблем конкуренції в глобальних галузях.

ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Існує багато різних перешкод на шляху до досягнення цих переваг глобальної конкуренції, і вони можуть завадити галузі набути статусу глобальної. Навіть якщо переваги глобальної конкуренції загалом переважають перешкоди, останні все ж можуть створити життєздатні стратегічні ніші для національних фірм, що не ведуть глобальної конкурентної боротьби. Деякі з цих перешкод мають економічний характер і збільшують прямі витрати на глобальну конкуренцію. Інші не обов'язково безпосередньо впливають на вартість, але значно ускладнюють завдання менеджера⁵. Третя категорія стосується чистих інституційних чи урядових обмежень, які не відбивають економічних обставин. Нарешті, деякі перешкоди можуть стосуватися виключно перцептуальних обмежень чи обмежень на ресурси фірм, що вже вкорінилися у певній галузі⁶.

⁵ Наявність таких перешкод у крайній формі може означати, що галузь фактично є швидше регіональною, ніж національною.

⁶ Ця дискусія концентрується на конкретних перешкодах на шляху глобальної конкуренції. Фірма, яка шукає виходу на міжнародні ринки, мусить, звичайно, подолати увесь перелік вхідних бар'єрів, про які вже згадувалося в цій книзі.

ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕШКОДИ

Витрати на перевезення та складування. Витрати на перевезення чи складування врівноважують економію за рахунок масштабів централізованого виробництва, так само як ефективність виробництва в інтегрованій системі, що передбачає наявність спеціалізованих заводів у кількох країнах і перевезення товару з однієї країни в іншу. Для таких товарів, як цемент, небезпечні хімікалії та мінеральні добрива, високі транспортні витрати означають, що заводи мають будуватися на кожному ринку, навіть якщо самі тільки виробничі витрати можна скоротити завдяки заводам, масштаб виробництва на яких перевищує потреби окремого національного ринку. Конкуренція значною мірою відбувається на основі принципу "ринком за ринком".

Різні потреби в товарі. Глобальна конкуренція стикається з перешкодами тоді, коли на національних ринках існує попит на різні види товару. Через відмінності в культурі, економічному розвитку, доходах, кліматі тощо на національних ринках може існувати попит на товари, які відрізняються за рівнем витрат, якості та функціонуванням; стилем, розміром та іншими показниками. Наприклад, хоча комп'ютеризовані швейні машини продаються у США та Західній Європі, простіші моделі швейних машин, керовані педалями, цілком задовольняють потреби країн, які розвиваються. Різні законодавчі обмеження, створення кодів чи технічні стандарти так само можуть викликати зростання попиту на різновиди товару на різних національних ринках, навіть якщо істотні потреби в товарі є тими самими. Потреба виробляти відмінні різновиди товару перешкоджає досягненню глобальної економії за рахунок масштабів чи досвіду. Вона може також перешкоджати одержанню прибутків від глобальних джерел, якщо відмінні різновиди товару означають різні потреби в сировині чи комплектуючих частинах.

Бар'єр на шляху глобальної конкуренції, створений різними потребами в товарі, очевидно, залежить від *вартості видозмінених виробів*, які пропонуються національним ринкам. Якщо потрібні відмінності в товарах є суто косметичними або можуть якимось чином бути пристосованими до іншого виробничого процесу без будь-яких значних витрат, глобальна фірма може все-таки одержувати більшу частку від глобальної економії за рахунок масштабів.

Усталені канали розподілу. Потреба домогтися доступу до каналів розподілу на кожному національному ринку може перешкоджати глобальній конкуренції. Якщо покупців багато, а обсяги індивідуальних покупок незначні, фірма заради успішної конкурентної боротьби може шукати доступу до відомих незалежних дистриб'юторів із власними складами. Наприклад, на ринку електроприладів окремий виріб, такий як електрорічильники або автоматичні вимикачі,

є надто незначною величиною, щоб окупити розподіл товару різним покупцям. За такої ситуації іноземній фірмі може бути досить важко проникнути до вже усталених каналів розподілу. Ці канали не мають значних стимулів, щоб промінати товарний асортимент вітчизняного на асортимент іноземного виробника, якщо тільки останній не робить оптовикові значної скидки. Якщо канали розподілу ще не зовсім стабілізувалися, оскільки галузь є новою чи перебуває в русі, то вхід до них може значно спроститися. Крім того, якщо великий обсяг товарів проходить через кілька каналів, іноземна фірма може мати більші шанси домогтися доступу до них, ніж у тому випадку, коли їй доводиться переконувати багато дрібних каналів прийняти її товар.

Торговельний персонал. Якщо товар вимагає участі торговельного персоналу місцевого виробника, міжнародний конкурент натикається на бар'єр на шляху економії за рахунок масштабів, і він є найміцніший тоді, коли торговельний персонал національного конкурента пропонує широкий асортимент товарів. Цей фактор може перешкоджати подальшій глобалізації в галузях, таких як виробництво медикаментів, де вимагається детальний інструктаж лікарів.

Місцеві ремонтні служби. Потреба ремонтувати вироби місцевого товаровиробника може перешкоджати роботі міжнародного конкурента так само, як і потреба в місцевому торговельному персоналі.

Чутливість до часових затримок. Чутливість до затримок у часі внаслідок короткочасних віянь моди, швидкозмінної технології тощо, як правило, діє проти глобальної конкуренції. Відстань між національним ринком і централізованим виробництвом, розробкою товару чи маркетинговою діяльністю, як правило, створює часові затримки в реакції на потреби ринку. Це може виявитися неприйнятним для таких сфер, як виробництво модного одягу та розподіл. Проблема ускладнюється тоді, коли місцеві потреби в товарі відрізняються.

Спорідненою проблемою є часовий інтервал, необхідний для фізичного транспортування товарів у глобальному масштабі. Наслідком такого часового інтервалу загалом є витрати, оскільки в теорії кожен товар можна перевозити авіацією, хоча, можливо, й надто високою ціною. Справа в тому, що навіть тоді, коли вартість переміщення товару малими витратами може й не запобігти глобальному переміщенню, необхідний часовий інтервал буде надто тривалим, щоб фірма встигла своєчасно відреагувати на потреби ринку.

Комплексна сегментація в межах географічних ринків. Комплексні варіанти вибору між ціною та якістю товару конкуруючих марок з боку покупців на національних ринках мають той самий базовий вплив, що й відмінності між варіантами товару вітчизняного виробництва, які перешкоджають глобальній конкуренції. Комплексна сегментація ще більше підсилює потребу в товарному асортименті

з багатьма варіаціями або спроможність виробляти товари, максимально пристосовані до потреб покупця. Залежачи від вартості виробництва додаткових різновидів товару, така сегментація може ефективно запобігати одержанню вигод від зниження витрат внаслідок централізації виробництва в інтегрованій виробничій системі. Місцева фірма зможе своєчасно помітити різноманітні сегменти місцевого ринку і пристосуватися до них.

Недостатній попит на світовому рівні. Глобальна конкуренція не може існувати, якщо немає попиту в багатьох основних країнах. Така ситуація можлива через новизну галузі або через те, що товар чи послуга задовольняла потреби лише виняткової групи покупців, присутньої тільки на кількох національних ринках.

Така новизна галузі може означати недостатній рівень світового попиту, що впливає з так званого життєвого циклу товару в міжнародній торгівлі⁷. Це означає, що товари спочатку впроваджуються на тих ринках, де їхні характеристики ціняться найвище (наприклад, інновації, що дозволяють економити робочу силу в тих країнах, де вона ціниться дорого). Врешті-решт наслідування товару та його розповсюдження породжують попит в інших країнах, а це, в свою чергу, приводить до експорту товару фірмами-піонерами і пізніше до їхніх зарубіжних інвестицій. Зарубіжні фірми можуть також розпочати виробництво за кордоном, коли попит виходить за межі своєї країни і відбувається поширення технології. Зрілість галузі та наступна стандартизація товару і цінова конкуренція дають змогу зарубіжним фірмам посісти панівне становище в галузі, ґрунтуючись на мінімумі витрат, якого вони досягають, користуючись досвідом інших у цій галузі, або на порівняльних перевагах. З усіх цих аргументів випливає, що загалом для існування глобальної конкуренції необхідний певний ступінь зрілості, хоча, як видається, сьогодні вимоги зрілості не такі суворі, як десятиріччя тому, завдяки засиллю багатонаціональних конкурентів із досвідом глобальної конкуренції, котрі можуть швидко розповсюджувати нові товари в глобальному масштабі⁸.

ПЕРЕШКОДИ В РОБОТІ МЕНЕДЖЕРА

Різні завдання у сфері маркетингу. Навіть якщо різновиди товару, який продається глобально, є подібними, завдання маркетингу можуть відрізнятися в географічному аспекті. Характер каналів розподілу, маркетингові посередники та ефективні у затратному відно-

⁷ Подальше обговорення цього питання можна знайти в працях: Vermon (1966); Wells (1972).

⁸ На підтвердження цієї теорії див.: Vermon (1979).

шенні засоби роботи з покупцями в різних країнах можуть відізнятися настільки, що глобальні конкуренти не лише неспроможні скористатися досвідом маркетингу, набутим на інших ринках, але й можуть відставати за рівнем ефективності від місцевих конкурентів на місцевих ринках. Хоча й не існує підстав для відсутності в глобального конкурента централізованого виробництва і/або дослідно-конструкторської діяльності, поєднаної з місцевою політикою маркетингу, на практиці все це буває важко здійснити. У деяких сферах бізнесу покупці, крім того, з різних причин можуть бути схильними купувати товари місцевих фірм.

Мережа інтенсивного місцевого сервісу. Там, де умовою конкурентоспроможності в галузі є інтенсивний локалізований маркетинг, сервіс чи інші форми взаємодії з покупцями, фірма може бути складно діяти на інтегрованій глобальній основі в конкурентній боротьбі з місцевими суперниками. Хоча глобальна фірма могла б, за припущенням, здійснювати ці функції через свої децентралізовані підрозділи, на практиці завдання менеджера є настільки складне, що місцеві фірми виконують його краще. Там, де інтенсивний місцевий маркетинг та розподіл (непідвладний законам глобальної економіки) мають вирішальне значення, вигоди, досягнуті завдяки централізованій діяльності глобальної фірми, можуть зводитися нанівець діяльністю місцевої фірми. Наприклад, навіть якщо виробник металу із світовим ім'ям може одержати певні виробничі і технологічні вигоди від закордонних операцій, потреба в інтенсивному локальному маркетингу, мобільний сервіс та швидка реакція означають, що місцева фірма може зрівнятися з глобальною або навіть випередити її.

Швидкі зміни в технології. Глобальна фірма може мати проблеми в діяльності там, де швидкі зміни в технології вимагають частих змін у дизайні та виробництві товару, пристосованих до потреб місцевих ринків. Автономна національна фірма, як правило, може краще пристосуватися до таких умов.

ПЕРЕШКОДИ СУСПІЛЬНОГО ХАРАКТЕРУ

Перешкоди, створювані урядом. Є цілий ряд перешкод глобальній конкуренції з боку уряду, і більшість із них створюються під маскою захисту місцевих фірм або підтримки зайнятості в певній місцевості:

- тарифи та мита, які мають той самий вплив, що й транспортні витрати, обмежуючи можливості економії за рахунок масштабів виробництва;
- преференційна політика щодо товарів місцевої фірми з боку уряду та квазіурядових організацій (наприклад, телефонних компаній, контракторів оборонних галузей);

- підтримка урядом місцевої дослідно-конструкторської діяльності або вимога наявності у виробі комплектуючих частин, вироблених місцевою промисловістю;
- преференційна податкова політика, підтримка зайнятості або інші регулятивні норми, від яких вииграють місцеві фірми;
- законодавство про хабарі, податкове законодавство урядів країн, не вигідне фірмам, які займаються міжнародними операціями.

Перешкоди з боку уряду можуть або допомагати місцевим фірмам, або іншим чином стимулювати виробництво в країні, а це зводить нанівець потенційну економію за рахунок масштабів глобального виробництва. Урядове регулювання, крім того, може стимулювати збут різновидів товару, характерних для конкретної країни, і впливати на маркетингову практику в такий спосіб, щоб вона найбільше відповідала особливостям країни.

Перешкоди з боку уряду, найімовірніше, виникають у галузях, які є "найвидатнішими", або тих, що пов'язані з деякими важливими цілями уряду, такими як зайнятість, розвиток певного регіону, місцеві джерела стратегічної сировини, оборона і сфера культури. Наприклад, перешкоди, які створюються урядом, значні в таких галузях, як виробництво електроенергії та телекомунікаційного обладнання.

Перцептуальні, або ресурсні, перешкоди. Остання категорія перешкод на шляху глобальної конкуренції стосується перцептуальних, чи ресурсних, обмежень фірм, що вже вкорінилися в галузі. Усвідомлення можливості конкурувати глобально є саме по собі інновацією, особливо якщо означає міжнародну діяльність, яка виходить далеко за межі попередньої внутрішньої діяльності. Фірмам-інкумбентам може бракувати необхідного світогляду. Витрати на здобуття інформації та дослідження ринку для фірм-інкумбентів значні. Крім того, можуть знадобитися великі ресурси для таких справ, як будівництво підприємств у світовому масштабі чи початкових інвестувань у входження до нових національних ринків. Ці інвестиції можуть перевищувати можливості інкумбентів, так само як і необхідні управлінські чи технічні навички ведення глобальної конкурентної боротьби.

Перешкоди на шляху глобальної конкуренції тією чи іншою мірою майже завжди існують у галузі. Через це навіть у загалом глобальних за своїм конкурентним характером галузях можуть існувати залишкові аспекти "провінціалізму". На деяких ринках або в деяких сегментах національна фірма може одержати перевагу над глобальними конкурентами внаслідок особливо значних перешкод на шляху глобальної конкуренції.

Еволюція в глобальній галузі

Небагато галузей починають діяти як глобальні, але вони, як правило, еволюціонують з часом у глобальні. Ми розглянемо декілька найпоширеніших причин утворення глобальних галузей. Вони стосуються створення чи підтримання джерел глобальної конкурентної переваги або зменшення впливу чи повного усунення перешкод на шляху глобальної конкуренції. Однак таке усунення не призведе до глобалізації, якщо не існує значних джерел конкурентної переваги. У всіх випадках фірма (чи фірми), яка прагне глобалізувати галузь, мусить запровадити стратегічні інновації, навіть якщо економічні чи інституційні зміни й створили потрібний потенціал.

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Зростаюча економія за рахунок масштабів. Досягнення в технології, які збільшують економію за рахунок масштабів виробництва, матеріально-технічного забезпечення, закупок чи дослідно-конструкторської діяльності, є очевидними чинниками глобальної конкуренції.

Спадні витрати на перевезення та складування. Спадні витрати на перевезення чи зберігання є стимулом до глобалізації. Реальне зменшення транспортних витрат у довгостроковому періоді, яке спостерігається останні двадцять років, становить одну з ключових причин зростаючої глобальної конкуренції, яку ми спостерігаємо сьогодні.

Раціоналізація або зміни в каналах розподілу. Якщо канали розподілу ще не стабілізовано, іноземним фірмам значно легше знайти доступ до них. Те саме може спостерігатися в раціоналізованих каналах розподілу. Наприклад, якщо розподіл товару зміщується від багатьох розрізнених роздрібних продавців до кількох національних мереж універмагів та масових оптовиків, проблема доступу до розподілу, з якою стикається іноземна фірма, може істотно пом'якшитися.

Зміни вартості факторів виробництва. Зміни у вартості факторів виробництва можуть істотно впливати на джерела глобалізації. Зростання вартості робочої сили, енергії та сировини може зміщувати оптимальні форми виробництва чи розподілу в такий спосіб, що це робитиме глобальну конкуренцію вигіднішою.

Послаблення відмінностей між економічними та соціальними умовами різних країн. Потреба у багатьох різновидах товару та завданнях маркетингу, а також проблеми виходу в місцеву мережу розподілу частково виникають внаслідок відмінностей на різних географічних ринках. Останні відрізняються економічним розвитком, відносною вартістю факторів виробництва, рівнями доходів, характером ка-

налів розподілу, доступними засобами маркетингу тощо. Із посиленням схожості географічних ринків за їх економічними та культурними особливостями внаслідок їхньої приналежності до однієї конкретної галузі потенціал конкуренції у світовому масштабі зростає за умови, що в галузі існують джерела конкурентної переваги. Наприклад, зростання вартості енергоносіїв у США, яке ставить країну в один ряд з іншими, поєднане з послабленням розбіжностей між рівнем доходів на душу населення у США та інших країнах, спонукає автомобільні фірми США рішуче переходити до виробництва невеликих машин, які пропонуються у всіх країнах; автомобільна галузь все більше набуває глобального характеру. Швидкий розвиток країн Далекого Сходу та Південної Америки порівняно із США та Європою, як видається, вносить багато спільного в економічні умови ринків цих країн та в попит на споживчі товари, і наслідком цього може бути зростаюча глобальна конкуренція на ринках цих товарів.

Послаблення обмежень з боку уряду. Зміни в політиці уряду, такі як скасування квот, зменшення тарифів, сприяння міжнародному співробітництву на технічній основі тощо, збільшують ймовірність глобальної конкуренції. Наприклад, формування Європейської Економічної Співдружності сприяло значному зростанню обсягу прямих інвестицій США в економіку Європи.

СТРАТЕГІЧНІ ІННОВАЦІЇ — СТИМУЛЯТОРИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Навіть за відсутності зовнішніх чинників процес глобалізації може розпочатися завдяки стратегічним інноваціям фірми.

Оновлення товару. В умовах зменшення товарних відмінностей між країнами можна скористатися іншими потенційними перевагами глобальної конкуренції. Іноді в міру визрівання галузі й товарної стандартизації національні риси товару відмирають самі по собі. Проте фірми можуть оновлювати товари, адаптуючи їх до багатьох ринків, як це робить "General Motors" та інші фірми (стосовно світового автомобіля). В інших випадках маркетингова інновація, яка оновлює товарний імідж або концепцію, є іноді чинником, що збільшує можливості глобальної конкуренції. Наприклад, "Honda" оновила імідж свого мотоцикла для ринку Сполучених Штатів, зробила його практичним, легким в управлінні та екологічно чистим транспортним засобом, відійшовши від характерного образу масивного, потужного, загрозливого вигляду пристрою, осідланого вершником, зтягнутим у шкіру. В сукупності з японськими обсягами нові американські обсяги дали можливість фірмі "Honda" отримати значну глобальну економію за рахунок масштабів у ви-

робництві мотоциклів. Оновлення товарного іміджу може полегшити доступ до розподілу.

Ідентифікація ринкових сегментів. Навіть за існування значних товарних відмінностей між країнами можуть залишатися спільні ринкові сегменти, обійдені увагою вітчизняних виробників. Наприклад, японські та європейські фірми спромоглися зайняти привілейовані позиції в Сполучених Штатах у галузі збути малих навантажувачів та малих холодильних установок, оскільки обслуговування цих ринкових сегментів виробниками США, які зосереджувалися на основних напрямках свого бізнесу, було недостатнім. Ці сегменти вимагали чіткої технології, значних потужностей та/або маркетингових підходів, які підлягали законам глобальної економіки й були недосяжними для місцевих фірм. Можуть існувати сегменти ринку, менш чутливі до впливів глобальної конкуренції. У друкарстві, наприклад, сегмент, ознакою якого є висока якість товарів протягом тривалого часу і який є найменш чутливий до труднощів, обслуговується на глобальній основі, тоді як інші сегменти залишаються національними.

Зменшені витрати на адаптацію. Наслідки глобальної конкуренції, породжені національними товарними відмінностями, сприймаються легше в тих випадках, коли фірми здатні знайти способи зниження вартості видозміни основних товарів згідно з вимогами місцевого ринку. "Matsushita", наприклад, близька до створення телеприймача, спроможного отримувати сигнали в режимах PAL і SECAM, якими Франція відрізняється від інших країн. Потреби в адаптації обладнання для телекомунікацій істотно відмінні в різних країнах, але фірма "Erickson" розробляє банк модульних програмних наборів, якими можна було б користуватися для адаптації традиційного устаткування до місцевих потреб. Будь-яка інновація, що модулює товар для його легкої адаптації або збільшує діапазон його сумісності, відкриває нові можливості для глобальної конкуренції. До цього призводять і зміни в товарних технологіях, які знижують вартість виробництва окремих різновидів.

Зміни в дизайні. Зміни в дизайні, що породжують більш стандартизовані складники, ніж ті, що є у сфері впливу глобальної економіки збуту, або ті, що вимагають удосконалень під впливом такої економіки, можуть спричинити зміщення в бік глобальної конкуренції.

Дейнтеграція виробництва. У деяких галузях урядові обмеження щодо місцевого виробництва можуть виявлятися у складанні на місцях централізовано вироблених компонентів. Якщо економія за рахунок масштабів значною мірою базується на одному-двох ключових компонентах, то централізоване виробництво їх може істотно стимулювати глобалізацію конкуренції.

Зняття обмежень, що породжуються ресурсами чи сприйняттям ринку. Вхідження нових фірм може знімати обмеження глобальної конкуренції, що породжуються ресурсами. Новоприбульці можуть також починати з нових стратегій, не позначених конкуренцією в галузі доглобальної ери. Наприклад, японські фірми, а останнім часом і фірми інших азіатських країн, таких як Гонконг, Сингапур та Південна Корея, досить вдало трансформують у такий спосіб свої галузі.

Зарубіжним фірмам іноді краще, ніж фірмам США, вдається оновлювати свій товарний імідж або використовувати можливості для глобального обслуговування сегментів, і тут часто стає в пригоді їхній досвід конкуренції на внутрішніх ринках. Наприклад, японські виробники мотоциклів тривалий час працювали на ринках, де мотоцикл вважався традиційним транспортним засобом; європейські фірми вже давно випускають малі холодильники, основною причиною чого, поряд з іншими, є історично малі розміри європейського житла порівняно з американським.

ДОСТУП ДО РИНКУ США

У багатьох галузях глобалізація значною мірою здійснюється зарубіжними фірмами, що мають доступ до ринку США з огляду на його унікально великі обсяги. Усвідомлюючи стратегічний характер ринку США, зарубіжні фірми, які бажають мати доступ до нього, активізували діяльність у напрямку інновацій. З другого боку, фірми США внаслідок спорідненості з цим величезним ринком іноді відчували меншу необхідність у виробленні дійсно глобальних методів конкуренції.

Вражає те, наскільки безперешкодно урядова політика США, на відміну від політики урядів інших країн, відкриває доступ до внутрішнього ринку. Деякою мірою ця свобода є відголоском післявоєнних зусиль, спрямованих на відродження японської та німецької економіки.

Конкуренція в глобальних галузях

Конкуренція в глобальних галузях порівняно із внутрішньою конкуренцією є унікальне стратегічне явище. Хоча ефективність галузей значною мірою залежить від їх характеру та від місцезнаходження виробництва, конкуренти на глобальному ринку змушені будуть певною мірою рахуватися з такими явищами:

Галузева політика та поведінка конкурентів. Для глобальних галузей характерна наявність конкурентів, що діють по всьому світу

з основних баз, розташованих у різних країнах. Особливо поза межами Сполучених Штатів фірми та уряди їхніх країн мають розглядатися разом в аналізі конкуренції. Складні відносини цих двох утворень можуть передбачати багато форм регулятивного характеру, субсидій та інших видів допомоги. Уряди країн часто керуються інтересами, такими, як, наприклад, зайнятість та баланс платежів, які не є суворо економічними, звичайно ж, з погляду фірми. Промислова політика урядів може формувати цілі компаній, створювати фонди для дослідно-конструкторської роботи і тим чи іншим шляхом впливати на їхнє місце в глобальній конкуренції. Уряди можуть сприяти в переговорах на користь фірм на світових ринках (стратегічне будівництво, авіаційна промисловість), допомагати фінансово через центральні банки (збут сільськогосподарської, оборонної продукції, кораблів) або застосовувати свої політичні важелі, щоб підтримувати інтереси фірм іншими способами. У деяких випадках уряди країн беруть безпосередню участь у діяльності фірм шляхом часткової або повної власності. Наслідком таких видів підтримки є можливе зростання *вихідних бар'єрів*.

Аналіз конкуренції у світових галузях неможливий без ретельного вивчення взаємовідносин між фірмами та урядами. Промислова політика урядів має усвідомлюватися так само чітко, як і політичні та економічні зв'язки урядів країн-виробників з урядами країн — основними ринками збуту продукції галузі.

Часто конкуренція у світових галузях деформується політичними мотивами, що мають або й не мають відношення до економіки. Купівля літаків, оборонної продукції чи комп'ютерів може однаковою мірою залежати від політичних відносин країн-виробників з країнами-покупцями та від певних переваг продукції однієї фірми над іншою. Цей чинник означає не лише те, що конкурент у глобальній галузі потребує більшого обсягу політичної інформації, але й те, що конкретні взаємовідносини фірми з урядом її країни та урядами країн-покупців набувають справді стратегічного значення. Стратегія конкуренції може неминуче передбачати дії, спрямовані на створення політичного капіталу, такі як розміщення складальних операцій на основних ринках навіть за недостатньої економічної ефективності цього.

Взаємовідносини з місцевими урядами на основних ринках. Взаємовідносини фірми з місцевими урядами на основних ринках стають ключовим моментом у глобальній конкуренції. Місцеві уряди користуються численними механізмами, здатними перешкодити діяльності глобальних фірм. У деяких галузях вони самі є основними покупцями, тоді як в інших їхній вплив є непрямий, але потенційно такий же значний. Там, де уряди схильні користуватися своєю владою, вони можуть або цілковито блокувати глобальну конкуренцію, або створювати багато різноманітних стратегічних груп всередині

галузі. Дослідженнями Доза (Doz) визначено три групи⁹. До першої входять фірми, що глобально конкурують на координованій основі; друга складається з багатонаціональних компаній (часто з меншими частками ринку), що переслідують швидше стратегію *відповідності місцевим умовам*, ніж інтеграції. Ці фірми уникають багатьох урядових обмежень і можуть розраховувати на підтримку місцевих урядів. Нарешті, третя група складається з місцевих фірм. Для міжнародних компаній *ступінь відповідності* інтересам місцевих урядів набуває статусу ключової стратегічної змінної. Далі я детальніше опишу широкий спектр альтернатив глобальній конкуренції.

Фірма, що намагається конкурувати глобально, може для досягнення необхідної економії зіткнутись з необхідністю діяти на певних основних ринках. Наприклад, для здійснення глобальної виробничої стратегії може бути потрібний обсяг якогось великого ринку. Тому її стратегічною турботою має бути захист свого становища на тих ринках, котрі мають вплив на здійснення глобальної стратегії в цілому. Така необхідність створює привілейоване становище для місцевих урядів цих країн і необхідність для фірм іти на цінову знижку, щоб зберегти всю стратегію. Наприклад, японські виробники телевізорів та автомобілів змушені частково здійснювати виробництво в Сполучених Штатах, що відповідає політичним інтересам США щодо збереження обсягів, які є ключовим джерелом їх глобальної конкурентної переваги. Іншим прикладом є політика повної місцевої зайнятості, що проводиться "ІВМ", збалансованих переміщень товарів у межах однієї компанії на території різних країн і певного обсягу дослідно-конструкторської роботи на місцях.

Системна конкуренція. Глобальна конкуренція, за визначенням, та, в якій фірми розглядають конкуренцію як глобальну і відповідно до цього будують свої стратегії. Так, конкуренція передбачає координований комплекс ринкових позицій, підприємств та інвестицій. Глобальні стратегії конкурентів, як правило, передбачають лише часткове дублювання функцій на обслуговуваних ними ринках, географічному розташуванні заводів тощо. Для підтримки конкурентної рівноваги з погляду системності фірмам, можливо, доведеться зробити захисні інвестиції в конкретні ринки та місцевості, щоб не дозволити конкурентам дістати переваги, які можуть виявитись глобальними. Дослідження міжнародної конкуренції, проведене Ніккербоккером¹⁰, містить багато подібних прикладів.

Труднощі в проведенні аналізу конкуренції. Хоча фактори, які описані в розділі 3, й важливі при аналізі міжнародних конкурентів, такий аналіз важко провести в глобальних галузях через перева-

⁹ Doz, 1979.

¹⁰ Knickerbocker (1973).

жання зарубіжних фірм та потребу аналізу системних взаємозв'язків. Інформацію про іноземні фірми загалом важче одержати, ніж дані про фірми США, хоча ці відмінності й стираються. Аналіз іноземних фірм, крім того, може означати міркування інституційного характеру, які важко зрозуміти іноземцям, наприклад, особливості використання робочої сили й структура управління.

Стратегічні альтернативи в глобальних галузях

У глобальній галузі існує багато основних стратегічних альтернатив. Найбільш фундаментальний вибір, який має зробити фірма, — чи вона має *конкурувати* глобально, чи зможе знайти ніші, в яких будуватиме захисну стратегію для ведення конкурентної боротьби на одному або кількох національних ринках.

Ці альтернативи такі:

Глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів. Ця стратегія спрямовується на конкуренцію в світовому масштабі між виробниками повного асортименту товарів галузі, і при цьому перевага досягається завдяки джерелам глобального конкурентного лідерства — проведенню диференціації або лідерство в зменшенні витрат. Упровадження цієї стратегії вимагає значних ресурсів і тривалого часового горизонту. Для максимізації конкурентної переваги у відносинах фірми з урядами країн передусім треба послабити перешкоди на шляху до глобальної конкуренції.

Глобальне зосередження. Ця стратегія спрямована на конкретний сегмент галузі, на якому фірма веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі. Вибирається той сегмент, де перешкоди глобальній конкуренції незначні і де становище фірми в сегменті можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, які виробляють той самий широкий асортимент. Така стратегія або зменшує витрати, або ж дає диференціацію в даному сегменті.

Зосередження в національному масштабі. Ця стратегія використовує переваги відмінностей національних ринків з метою створення зосередженого підходу до конкретного національного ринку, а це дозволяє фірмі здобути перемогу над глобальними конкурентами. Така варіація стратегії зосередження спрямовується або на диференціацію або на мінімізацію витрат в обслуговуванні конкретних потреб національного ринку чи його сегментів, найбільш чутливих до економічних перешкод глобальній конкуренції.

Захищена ніша. Ця стратегія використовується в тих країнах, де обмеження уряду виключають участь глобальних конкурентів, оскільки вимагають значної частки місцевого виробництва в даному товарі, високих тарифів тощо. Фірма будує свою стратегію з метою

ефективної діяльності на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження, і надає особливої уваги діяльності місцевих урядів, щоб переконатися в подальшій дійовості такої протекціоністської політики.

У деяких глобальних галузях стратегії зосередження в національному масштабі чи пошук захищених ніш неможливі, оскільки для глобальної конкуренції не існує перешкод, тоді як в інших галузях ці стратегії користуються захистом від глобальних конкурентів. Метод, який набирає все більшої популярності в упровадженні амбіційних стратегій у глобальних галузях, має назву *транснаціональних коаліцій*, або кооперативних угод між фірмами галузі чи різними країнами. Коаліції дозволяють конкурентам об'єднатися для подолання труднощів у впровадженні глобальної стратегії у таких сферах, як технологія, доступ до ринку тощо. Такими небагатьма глобальними чи майже глобальними галузями, в яких коаліції почали відігравати вирішальну роль, є авіаційна ("GE-Snecma"), автомобільна ("Chrysler-Mitsubishi"; "Volvo-Renault") промисловість та електротовари ("Siemens-Allis-Chalmers"; "Gould-Brown-Boveri").

Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію

У контексті нашої дискусії виявилось декілька тенденцій, які відіграють важливе значення для конкуренції в існуючих глобальних галузях та для створення нових галузей.

Стирання відмінностей між країнами. Декілька спостерігачів наголосили на тому, що економічні відмінності між розвинутими країнами і тими, що розвиваються, можуть стиратися в таких сферах, як рівень доходів, вартість факторів виробництва, енергоносіїв, методи маркетингу та канали розподілу¹¹. Частково це стирання відбувається внаслідок агресивної політики багатонаціональних компаній, які поширюють свою методіку у світі. Якими б не були причини цього, така тенденція сприяє послабленню перешкод на шляху глобальної конкуренції.

Агресивніша індустріальна політика. Індустріальна політика багатьох країн ще не стабілізувалася. Від заходів захисного чи протекціоністського характеру уряди Японії, Кореї, Сингапуру та Західної Німеччини переходять до агресивних дій з метою стимулювання виробництва у ретельно добраних ними секторах. Вони також сприяють ліквідації секторів, що видаються менш бажаними. Ця нова промислова політика у таких країнах підтримує сміливі кроки фірм, які нададуть галузям статусу глобальних, таких як будівництво со-

¹¹ Наприклад, див.: Verpon (1979).

лідних заводів та великих інвестицій, для прориву на нові ринки. Таким чином, хоча фірми в даному секторі, який не відчуває підтримки власних урядів, можуть випасти геть, фірми, що залишаються у глобальних галузях, можуть так само поводитися по-різному. У міру того, як останні, відчуваючи підтримку уряду, посідають агресивне становище, наявні для конкуренції ресурси і максимальні ставки зростають. Дедалі більшу роль починають відігравати позаекономічні цілі, яким уряд надає центрального значення. Існує можливість того, що міжнародне суперництво зростає внаслідок дії цих факторів і бар'єрів, а це ще більше посилюватиме суперництво.

Визнання та протекція найважливіших активів з боку держави. Уряди держав усе більше приділяють уваги важливості своїх ресурсів з погляду економічної конкуренції, а тому все більше схильні одержувати економічні вигоди від володіння цими активами. Природні ресурси (наприклад, нафта, мідь, олово, каучук) є очевидними прикладами активів, які контролювалися або прямим шляхом через державну власність, або ж непрямо — через спільні підприємства урядів та виробників. Наявність низькооплачуваної напів- та некваліфікованої робочої сили (з Південної Кореї, Тайваню, Гонконгу) є ще одним активом, який відкрито визнають у деяких країнах. Енергійна експлуатація урядами таких важливих активів є, як уже зазначалося, відображення зміни філософії в напрямку до індустріальної політики.

Таке становище має фундаментальне значення для світової конкуренції в тих галузях, де подібні захищені активи відіграють важливу стратегічну роль. Іноземні фірми можуть бути ізольовані від ефективного контролю за ключовими ресурсами. Наприклад, у випадку з нафтою така переорієнтація уряду спричинила переорієнтацію стратегій нафтовидобувних компаній від насичення роздрібною мережі та інших видів діяльності, спрямованих на одержання прибутків на стадії виробництва, до отримання прибутків на кожній вертикальній стадії. В інших галузях це може дати певним фірмам місцевої країни фундаментальні переваги в глобальній конкуренції.

Вільне переміщення технологій. Вільне переміщення технологій дає широкому колу фірм, включаючи конкурентів NDC, можливість інвестувати в сучасні виробничі підприємства світового масштабу. Деякі фірми, а саме японські, досить агресивно продають за кордон свою технологію. Крім того, певні фірми, які придбали технологію, прагнуть перепродати її за договірною ціною. Вся ця діяльність, за оцінками фахівців, сприятиме розвитку глобальної конкуренції.

Поступове виникнення нових великомасштабних ринків. Так само, як Сполучені Штати завдяки своїм унікальним розмірам тривалий час служили стратегічним ринком для глобальної конкуренції, у майбутньому такими велетенськими ринками можуть стати Китай,

Росія і, можливо, Індія. Така можливість може реалізуватися кількома різними шляхами. По-перше, якщо Китай і Росія контролюватимуть доступ на свої ринки, їхні фірми можуть стати виробниками глобального масштабу. По-друге, вихід на один з цих ринків чи на обидва може мати в майбутньому вирішальне стратегічне значення завдяки масштабу, який матиме фірма-переможець.

Конкуренція NDC. Характерною ознакою останніх 10-15 років є конкуренція від NDC у світових галузях, зокрема, поява на світовому ринку Тайваню, Південної Кореї, Сингапуру та Бразилії. Традиційно країни NDC конкурували на основі використання дешевої робочої сили та/ або природних ресурсів, які все ще експлуатуються (ткацька і легка промисловість, наприклад, виробництво іграшок та вироби із пластмаси). Однак конкуренція в межах NDC з часом почала відігравати головну роль у таких галузях з інтенсивним використанням капіталу, як кораблебудування та виробництво телевізорів, сталі, волокон і в недалекому майбутньому, можливо, автомобілів.

Новорозвинуті країни дуже добре готуються (як це видно з наведених вище прикладів) до здійснення основних капітальних інвестицій у великомасштабні підприємства, активного прагнення купити чи ліцензувати найновішу технологію, а також узяти на себе значний ризик. Галузі, найчутливіші до конкуренції в межах NDC, — ті, де бракує таких вхідних бар'єрів:

- швидкозмінна технологія, яка може бути запатентованою;
- кваліфікована робоча сила;
- чутливість до часу, необхідного для виконання замовлень;
- комплексний розподіл та сервіс;
- високий рівень маркетингу споживчих товарів;
- техніка комплексного збуту товарів.

Деякі з цих факторів визначатимуться як перешкоди на шляху глобальної конкуренції, як ми зазначали вище. Хоча вони можуть і не стримувати конкурентів з розвинутих країн, проте становлять надзвичайно важливу проблему для фірм NDC через відсутність ресурсів або навичок, недосвідченість, брак довіри з боку покупців та стабільних стосунків з ними або через неспроможність зрозуміти вимоги (наприклад, розподіл, маркетинг та збут споживчих товарів) на традиційно розвинутих ринках внаслідок істотних відмінностей місцевих умов.

Частина III

СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

У частині III автор спирається на аналітичну структуру, яка міститься в частині I, щоб розглянути кожний основний вид стратегічного рішення, який має місце в галузі:

- вертикальна інтеграція (розділ 14);
- розширення основного виробництва (розділ 15);
- проблеми входу (розділ 16).

Дивестування, ще один основний вид стратегічного рішення, детально розглядається в розділі 12, де проаналізовано проблеми конкуренції в занепадаючих галузях.

У кожному розділі частини III використано поняття, взяті з частини I, що стосуються конкретного стратегічного рішення, яке є об'єктом досліджень. У частині III також упроваджується додаткова економічна теорія та адміністративне розуміння управління й мотивації організації, співвідносні з кожним видом стратегічних рішень.

Мета частини III — не лише допомогти фірмі самостійно прийняти ці стратегічні рішення, але й дати їй уявлення про те, як можуть це зробити її конкуренти, покупці, постачальники та потенційні прибульці. Отже, в цій частині підкреслюються та поглиблюються поняття, подані в частинах I-II.

Розділ 14

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Вертикальна інтеграція є комбінацією чітко окреслених у технологічному відношенні виробництва, розподілу, збуту та/або інших економічних процесів у межах діяльності однієї фірми. Вона становить рішення фірми скористатися швидше внутрішніми чи адміністративними каналами, ніж ринковими, для реалізації своїх економічних цілей. Наприклад, фірма із власним торговельним персоналом натомість могла б через ринок укласти угоду з незалежною торговельною організацією про надання необхідних їй торговельних послуг. Або фірма, що видобуває сировину, яку переробляє в кінцевий товар, могла б укласти угоду з незалежною видобувною організацією, яка б задовольняла її потреби в сировині.

У теорії всі функції, які, на нашу думку, має виконувати корпорація, можуть здійснюватися консорціумом незалежних економічних одиниць, кожна з яких укладає угоду з центральним координуючим органом. До останнього можуть входити лише один-два менеджери. Фактично такі сегменти ринку, як видавництво книжок та звукозапис, і набувають приблизно такої форми. Багато видавців укладають угоди на послуги редакторів, верстку, графічні послуги, друк, розподіл та продаж, при цьому за фірмою залишається тільки прийняття рішень щодо того, які книги видавати, пропонувати ринкові та фінансувати. Деякі музичні компанії так само укладають угоди з незалежними співаками, продюсерами, студіями запису, виробниками дисків, а також розподільчими і маркетинговими організаціями з метою створення, виробництва та збуту кожного запису.

Однак у більшості випадків фірмам вигідніше взяти на себе значну частку адміністративних, виробничих, дистрибутивних чи маркетингових процесів, необхідних для виробництва їхніх товарів або послуг на місці, ніж укладати контракти із серією незалежних організацій. На їхню думку, така практика є дешевшою, менш ризикованою і її простіше координувати тоді, коли ці функції здійснюються в межах фірми.

Багато рішень стосовно вертикальної інтеграції оформлюються в термінах "виробляти чи купувати", причому фірми зосереджують-

ся на фінансових розрахунках, яких вимагає таке рішення¹. Це означає, що фірми заклопотані оцінкою заощаджень витрат на інтеграцію та збалансуванням їх із необхідними інвестиціями. Проте рішення щодо вертикальної інтеграції виходять далеко за рамки цього. Суттю вертикальної інтеграції є не сама по собі фінансова калькуляція, а швидше ті пункти, які служитимуть матеріалом для розрахунків. Таке рішення має виходити за рамки аналізу витрат та інвестиційних вимог, оскільки треба враховувати широкі стратегічні проблеми інтеграції в зіставленні з ринковими угодами, а також певні адміністративні проблеми управління вертикально інтегрованою одиницею, які можуть впливати на успіх інтегрованої фірми. Подібні проблеми важко показати в кількісному відношенні. Серцевиною прийняття рішень є саме масштаб і стратегічна важливість прибутків та витрат вертикальної інтеграції як у прямих, так і в непрямих економічних показниках їхнього впливу на організацію.

У цьому розділі розглянуто економічні та адміністративні наслідки вертикальної інтеграції з метою допомоги менеджеру визначити потрібний ступінь вертикальної інтеграції в стратегічному контексті та прийняти рішення щодо вертикальної інтеграції чи дезінтеграції взагалі. Щоб визначити стратегічно необхідний масштаб вертикальної інтеграції для фірми, необхідно збалансувати економічні й адміністративні вигоди від вертикальної інтеграції з економічними та адміністративними витратами. Таке збалансування так само, як і конкретні витрати й прибутки самі по собі, значно відрізнятиметься залежно від конкретної галузі та конкретної стратегічної ситуації фірми. На прибутки та витрати впливає і те, чи фірма бере на озброєння політику *конічної* інтеграції (задовольняючи деякі свої потреби завдяки внутрішньому виробництву і укладаючи угоди на задоволення решти) чи повної інтеграції. Крім того, багато вигод інтеграції можна деколи одержати, не витрачаючи коштів завдяки використанню *квазіінтеграції* — боргових або акційних інвестицій та інших засобів налагодження зв'язку між вертикально інтегрованими фірмами без умови повного приватного володіння.

Основні напрямки, подані тут, є не формулою, а швидше інструкцією для гарантії того, що найважливіші прибутки та вигоди від вертикальної інтеграції було враховано, що менеджер зможе реагувати на певні характерні пастки, а також для висвітлення деяких можливих альтернатив одержання вигоди від повної вертикальної інтеграції. Ці основні напрямки треба поєднувати з деталь-

¹ Тут ми не вдаватимось до спроб оглянути методику розробки калькуляції самої по собі. Підхід до подібної інформації можна знайти в: Buffa (1973); Moore (1973).

ним аналізом галузі та конкурентів у конкретній досліджуваній ситуації та ретельною стратегічною оцінкою з боку фірми, яка приймає рішення.

Стратегічні вигоди і вартість вертикальної інтеграції

Вертикальна інтеграція має важливі родові вигоди і витрати, які необхідно враховувати, приймаючи будь-яке рішення. Проте їх значення залежатиме від характеру конкретної галузі. Вони стосуються як горизонтальної, так і вертикальної інтеграції, з необхідними змінами в подальшому. Тут я аналізуватиму ці узагальнені вигоди і витрати, відводячи наступні підрозділи розглядові деяких проблем, характерних для компанії, яка інтегрується прогресивно чи зворотно. У цій дискусії ми припустимо, що *розташована вище* фірма є фірмою-продавцем, а *розташована нижче* — покупцем у мережі вертикальної інтеграції.

ОБСЯГ ВИКОРИСТАНОГО РЕСУРСУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОБСЯГУ ВИРОБНИЦТВА

Вигоди від вертикальної інтеграції залежать передусім від обсягу товарів чи послуг, які фірма закуповує в суміжного виробника або продає йому в порівнянні з обсягом ефективного виробничого підприємства на цьому етапі. Для спрощення візьмемо приклад із зворотного інтеграцією фірми. Обсяг закупок фірми, яка розглядає можливість вертикальної інтеграції, має бути досить великий, щоб підтримати внутрішнє постачання виробничої одиниці та отримати весь обсяг економії за рахунок масштабів виробництва одиниці товару. Інакше фірма зіткнеться з дилемою. Їй доведеться або зазнавати витрат у процесі внутрішнього виробництва товарної одиниці, або ж продавати певну кількість обсягу виробництва висхідного підрозділу на вільному ринку. Як побачимо далі, продаж надлишкового виробництва на вільному ринку може виявитися проблематичний, оскільки фірмі, можливо, доведеться продавати його своїм конкурентам. Якщо потреби фірми *не* перевищують масштабу виробництва ефективно діючого підрозділу, вона матиме справу з однією з проблем інтеграції, а ці витрати потім треба буде зіставити з прибутками. Фірма або будує неефективно діюче підприємство, яке задовольняє лише її потреби, або ж створює ефективне під-

приємство і мусить нести можливий ризик продажу чи закупок на вільному ринку.

СТРАТЕГІЧНІ ВИГОДИ ВІД ІНТЕГРАЦІЇ

ЕКОНОМІЯ ЗА РАХУНОК ІНТЕГРАЦІЇ

Якщо обсяг використаного ресурсу достатньо ефективний, щоб одержати можливу економію за рахунок масштабів², найчастіше згадуваною вигодою вертикальної інтеграції є досягнення *економії*, або заощадження витрат, у процесі спільного виробництва, обсягу збуту, закупок, контролю тощо.

Економія за рахунок масштабів комбінованих операцій. Фірма деколи може досягти ефективності, поєднуючи разом технологічно відмінні виробничі операції. Наприклад, у процесі виробництва такий крок може скоротити кількість етапів виробничого процесу, зменшити управлінські й транспортні витрати і використати незадіяні виробничі площі, які існують внаслідок неподільності одного етапу (час використання машин, матеріального простору, технічний догляд за виробничими потужностями тощо). У класичному випадку гарячого прокату сталі сталеву болванку необов'язково нагрівати повторно, якщо операції виробництва і прокату сталі інтегровані. Метал, можливо, не треба обробляти, щоб запобігти окисленню; незадіяні ресурси, такі як продуктивність конкретних машин, можна використати в обох процесах. Переробні потужності можна розташувати близько одна до одної, як у випадку з багатьма користувачами сірчаної кислоти (виробники міңдобрив, нафтовидобувні компанії), котрі запровадили зворотну інтеграцію в процес виробництва сірчаної кислоти. Такий крок звільняє від транспортних витрат, які є значними у випадку з таким небезпечним та складним товаром, як сірчана кислота.

Економія на внутрішньому контролі та координуванні. Витрати на планування, координуючі операції та реакцію на надзвичайні випадки можуть бути меншими при інтегрованості фірми. Суміжне розташування інтегрованих одиниць полегшує координацію та контроль. Крім того, очевидно, що фірмі-інсайдеру (яка входить до інтегрованого комплексу) паралельні виробничі одиниці виявлятимуть більше довіри, а отже, вони будуть досить організованими, щоб упоратися з непередбаченими обставинами. Стабільне постачання сировини або здатність регулярного постачання дають мо-

² або можливі витрати незначні порівняно з іншими вигодами інтеграції, які ми обговоримо далі.

жливість краще управляти виробничим плануванням, графіками поставки й технічним доглядом. Причина в тому, що постачальникам може бути навіть вигідніше несвоєчасно виконати зобов'язання і втратити частину виручки, а через те їх мотивацію до регулярних поставок важко гарантувати. Зміни в стилі, дизайні товару або упровадження нових виробів також простіше і швидше координувати в рамках однієї фірми. Така економія на контролі може зменшувати простоювання, потреби в складських запасах і в контролюючому персоналі.

Економія на інформації. Інтегровані операції можуть зменшувати потребу в збиранні певної інформації про ринок, або, точніше, зменшувати сукупні витрати на одержання інформації. Фіксовані витрати на стеження за ринком та прогнозування пропозиції, попиту і цін можна розподілити на всі частини інтегрованої фірми, тоді як у неінтегрованій компанії їх зазнаватиме кожен підрозділ³. Наприклад, інтегрований виробник харчових продуктів може скористатися прогнозами обсягів збуту готового виробу у всіх сегментах вертикально інтегрованої мережі. Чи, скажімо, ринкова інформація може поширюватися в одній організації швидше, ніж у кількох незалежних фірмах. Отже, інтеграція може дозволити фірмі одержати більш оперативну і точну інформацію про становище на ринку.

Економія на ринкових операціях. Завдяки інтегруванню фірма може заощадити витрати на збут, ціноутворення, переговори та укладання угод на ринку. Хоча в межах фірми також укладаються певні угоди, однак витрати на них менші, ніж у випадку торгових операцій із зовнішніми партнерами. Зникає потреба в продавцях, відділах маркетингу та постачання. Більше того, немає необхідності в рекламі, а також інших маркетингових витратах.

Економія завдяки стабільним відносинам. Фірми, як на висхідному, так і на нисхідному етапах, усвідомлюючи, що їхні відносини купівлі-продажу стабільні, зможуть розвивати більш ефективні, спеціалізовані процедури взаємних відносин, які були б неможливими з незалежним постачальником чи покупцем там, де покупець і продавець при укладанні угоди стикаються з ризиком обману чи підступу з боку другої сторони. Спеціалізовані процедури відносин з покупцями чи постачальниками можуть включати спеціалізовані системи матеріально-технічного постачання, спеціальну упаковку, унікальні процедури зберігання запису та контролю, а також інші потенційно важливі шляхи взаємодії, що економлять кошти.

Можливо, стабільність взаємозв'язків дозволить висхідному підрозділу пристосувати свої товари (за якістю, специфікацією тощо)

³ Деяких вигод від вертикальної інтеграції, наприклад, економії на інформації, можна досягти навіть тоді, коли між вертикально інтегрованими підрозділами фактично не відбувається руху продукції (кожен з них укладає угоди із зовнішніми партнерами).

до точних вимог нижчого підрозділу для кращого адаптування до показників розташованого вище підрозділу. Доки така адаптація замикатиме незалежні сторони одна на одну, її наявність може вимагати сплати премії за ризик, а це потягне за собою витрати.

Характеристики економії за рахунок вертикальної інтеграції. Економія за рахунок інтеграції є в серцевині аналізу вертикальної інтеграції, не лише тому, що характеристики важливі самі по собі, але й тому, що вони відіграють значну роль у деяких інших питаннях інтеграції, як буде розглянуто далі. Очевидно, що їх важливість для різних фірм галузі є різною, оскільки залежить від стратегії кожної фірми та її слабких і сильних місць. Фірма, яка користується стратегією низькозатратного виробництва, може, наприклад, приділяти більше уваги досягненню економії всіх видів. Чи фірма, слабким місцем якої є маркетинг, може заощадити більше коштів, уникаючи маркетингової діяльності.

ПРОРИВ У ТЕХНОЛОГІЇ

Другою потенційною вигодою вертикальної інтеграції є прорив у технологію. За деяких обставин він може гарантувати тісне ознайомлення з технологією виробництва розташованих вище або нижче фірм, яке є вирішальним для успіху основного бізнесу, економії на інформаційних витратах, настільки важливої, що вона заслуговує окремого розгляду. Наприклад, чимало фірм — виробників великих та мінікомп'ютерів запровадили вертикальну інтеграцію у процес дизайну і виробництва для кращого розуміння цієї суттєвої технології. Виробники комплектуючих частин у багатьох сферах інтегруються прогресивно, утворюючи системи для глибокого розуміння суті використання цих компонентів. Інтеграція з метою прориву в технології часто, якщо не постійно, є конічною або частковою інтеграцією, оскільки повна інтеграція несе з собою певний технологічний ризик.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОПОЗИЦІЇ ТА ПОПИТУ

Вертикальна інтеграція забезпечує фірмам відповідну пропозицію у важкі періоди, або можливість збуту її виробів у періоди низького сукупного попиту. Інтеграція гарантує попит лише до тієї межі, доки розташований вище підрозділ може приймати продукцію підрозділу, розташованого нижче. Здатність нижчого підрозділу до цього, очевидно, залежить від впливу умов конкуренції на попит розташованого нижче підрозділу. Якщо попит розташованої нижче галузі зменшується, обсяг збуту внутрішньої фірми також може бути

незначний, а її потреби в обсягу внутрішнього постачальника — відповідно малими. Таким чином, інтеграція може тільки зменшити ймовірність того, що фірму довільно ізолюють від її покупців, а не гарантувати попит у буквальному розумінні слова.

Хоча вертикальна інтеграція може зменшити непевність у рівнях пропозиції та попиту і захистити фірму від коливань цін, це не означає, що внутрішні трансфертні ціни мають відбивати бурхливі процеси на ринку. Вироби мають переходити від підрозділу до підрозділу в межах інтегрованої компанії за трансфертними цінами, які відбивають ринкові, а це гарантуватиме, що кожен підрозділ належно керуватиме своїм бізнесом. Якщо трансфертні ціни відхиляються від ринкових, один підрозділ субсидуватиме другий, замість того, щоб досягти успіху на відкритому ринку (прибутки одного підрозділу будуть вищими, ніж другого). Тоді менеджери підрозділів, розташованих вище, а також нижче, можуть приймати рішення, ґрунтуючись на цих штучно утворених цінах, що знижуватиме ефективність і завдаватиме шкоди конкурентному становищу підрозділів фірми. Наприклад, якщо розташований вище підрозділ постачає нижчий підрозділ за цінами, значно нижчими, ніж на відкритому ринку, корпорація в цілому зазнаватиме збитків. Менеджер розташованого нижче підрозділу, діючи на основі штучно занижених цін, може прагнути розширити ринкове становище свого підрозділу і з цією метою вимагатиме від розташованого вище підрозділу більшої пропозиції субсидованої продукції.

Гарантування пропозиції та попиту, таким чином, не слід розглядати як цілковитий захист від несподіванок ринку, а швидше як зменшення непевності щодо можливого впливу на фірму. Обидва підрозділи, — розташовані і вище, і нижче, — мають поліпшити планування, оскільки зменшується ризик несподіванок, не матимуть зміни постачальників чи покупців, а також позбудуться ризику виникнення скрутної ситуації, в якій фірмі доводиться платити за цінами, вищими від середніх ринкових. Таке зменшення непевності має особливо важливе значення, якщо на одному чи двох етапах відбувається інтенсивне використання капіталу. Гарантія пропозиції та попиту вже згадувалася нами як стимул до інтеграції в таких галузях, як виробництво бензину, сталі та алюмінію.

УРІВНОВАЖЕННЯ ВПЛИВУ ПАРТНЕРІВ ТА ДЕФОРМАЦІЇ ВАРТОСТІ РЕСУРСІВ

Якщо фірма має справу з постачальниками або покупцями, які користуються значним впливом і одержують прибуток від інвестувань, вищий від альтернативної вартості капіталу, то фірмі вигідно інтегруватися, навіть якщо інтеграція не дасть їй більше ніяких

вигод. Урівноваження ринкового впливу через інтеграцію може не тільки зменшити витрати на пропозицію (завдяки зворотній інтеграції) чи збільшити цінову реалізацію (завдяки прогресивній інтеграції), але й дозволити фірмі діяти ефективніше, відмовившись від безглузких спроб впоратися з впливовими постачальниками чи покупцями. Вплив постачальників чи покупців визначатиметься структурою їхніх відповідних галузей стосовно галузі фірми.

Зворотна інтеграція, яка врівноважує вплив партнерів, має інші потенційні вигоди. Інтерналізація (внутрішнє присвоєння. — *Прим. перекл.*) прибутків, одержаних постачальниками ресурсу, може виявити фактичні витрати на цей ресурс. Тоді фірма матиме можливість пристосувати ціну на свій готовий виріб для максимізації сукупних прибутків обох виробничих одиниць до інтеграції. Той факт, що фірма знає справжню вартість ресурсу, означає, крім того, що вона може підвищити ефективність, змінюючи співвідношення різних ресурсів, які використовуються у виробничому процесі розташованого нижче підрозділу⁴. Такий крок, крім того, може збільшити сумарну прибутковість.

Хоча прибутки від пристосування до фактичної альтернативної вартості ресурсів з погляду корпорації є очевидні, важливо зазначити, що політика умовного трансфертного ціноутворення діє проти одержання цих прибутків. Якщо зовнішній постачальник ресурсу користується впливом, внутрішні трансферти за ринковою ціною перевищуватимуть справжню альтернативну вартість ресурсу. Однак трансферти за ринковою ціною можуть давати адміністративні прибутки в показниках стимулювання роботи менеджерів.

ПОСИЛЕННЯ ЗДАТНОСТІ ДИФЕРЕНЦІЮВАННЯ

Вертикальна інтеграція може поліпшити здатність фірми диференціювати себе від інших, пропонуючи більшу додаткову вартість під контролем менеджменту. Цей аспект може, наприклад, дозволити поліпшити контроль за каналами розподілу з метою запропонувати виняткові послуги чи надати можливість диференціації через внутрішнє виробництво власних компонентів. Вплив вертикальної інтеграції на диференціацію обговорюватиметься нижче.

⁴ Таке рішення, звичайно, залежить від здатності нижчого підрозділу варіювати співвідношення своїх ресурсів.

ЗВЕДЕННЯ ВХІДНИХ БАР'ЄРІВ ТА БАР'ЄРІВ МОБІЛЬНОСТІ

Якщо завдяки вертикальній інтеграції досягається будь-яка з цих вигод, вона може звести бар'єри мобільності. Такі вигоди дають інтегрованої фірмі певні конкурентні переваги над неінтегрованою фірмою у формі вищих цін, менших витрат чи меншого ризику. Отже, неінтегрована фірма мусить інтегруватися або ж опинитися в невігідному становищі, а новоприбулець у бізнесі змушений входити до ринку як інтегрована фірма або ж рахуватися з такими ж наслідками. Чим вагоміші чисті вигоди від інтеграції, тим більше фірми відчують потребу інтегруватися. Якщо існує значна економія за рахунок масштабів або бар'єри до інтеграції у вигляді капітальних вимог, то стимул до інтеграції нарощуватиме вхідні бар'єри в галузі. З другого боку, якщо економія за рахунок масштабів та вимоги капіталовкладень не мають істотного значення, стимули до інтегрування також будуть незначними.

ВХОДЖЕННЯ ДО ПРИБУТКОВОГО БІЗНЕСУ

Іноді фірма може збільшити свої сукупні прибутки від інвестицій шляхом вертикальної інтеграції. Якщо структура ділянки виробництва, в яку фірма має намір упроводити інтеграцію, обіцяє віддачу від інвестування, більшу за альтернативну вартість капіталу для фірми, тоді інтеграція вигідна, навіть якщо вона не дасть ніякої економії. Звичайно, фірма, яка інтегрується, мусить включати в свої розрахунки витрати на подолання бар'єрів на шляху до наступного етапу, а не лише просто враховувати прибутки фірм, укорінених у галузі. Отже, як побачимо в розділі 16, ця фірма повинна мати певні потенційні переваги над іншими потенційними новоприбульцями.

ЗАХИСТ ВІД ПОЗБАВЛЕННЯ ДОСТУПУ

Навіть якщо інтеграція не дає якихось реальних прибутків, фірмі у випадку інтегрованості конкурентів, можливо, доведеться захищати своє право на доступ до постачальників чи покупців. Широкомасштабна інтеграція конкурентів може відрізати фірмі шлях до багатьох джерел постачання або вигідних для неї покупців чи точок роздрібною торгівлі. У цьому випадку неінтегрована фірма стикається з похмурою перспективою боротьби за решту постачальників чи покупців, які можуть виявитися другорядними порівняно з клієнтами інтегрованих фірм. Таким чином, позбавлення доступу

збільшує бар'єри мобільності на шляху до каналів розподілу або ж бар'єри абсолютних витрат на шляху до вигідних постачальників сировини.

Щоб захиститися, фірмі, можливо, доведеться інтегруватися або ж зазнавати збитків від позбавлення доступу, причому серйозність цих збитків зростатиме разом із збільшенням процентної кількості відрізаних від фірми покупців чи постачальників. Згідно з такими міркуваннями, фірма-новоприбулець мусить увійти до бізнесу на інтегрованій основі. Потреба в інтеграції збільшуватиме бар'єри мобільності в описаний вище спосіб, якщо при цьому існують значна економія за рахунок масштабів або вимоги капіталовкладень. Проблема позбавлення доступу спричинила багато прикладів захисної інтеграції в таких галузях США, як виробництво цементу і взуття.

СТРАТЕГІЧНІ ВИТРАТИ НА ВЕРТИКАЛЬНУ ІНТЕГРАЦІЮ

Стратегічні витрати на вертикальну інтеграцію у своїй основі складаються з витрат на входження з гнучкості виробництва, рівноваги, здатності керувати інтегрованою фірмою, а також з використання внутрішніх організаційних стимулів у порівнянні з ринковими.

ВАРТІСТЬ ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ МОБІЛЬНОСТІ

Вертикальна інтеграція, очевидно, вимагає від фірми подолання бар'єрів мобільності з метою конкуренції у розташованих вище та нижче ділянках виробництва. Зрештою, інтеграція є спеціальним (хоча й не типовим) випадком загального стратегічного вибору входження до нового бізнесу⁵. Через внутрішні відносини купівлі-продажу, характерні для вертикальної інтеграції, інтегруюча фірма часто може подолати певні бар'єри мобільності на шляху до суміжного бізнесу, такі як доступ до каналів розподілу і товарна диференціація. Однак подолання бар'єрів, викликаних перевагами від запатентованої технології або сприятливих джерел сировини, може бути вартістю вертикальної інтеграції, так само як подолання інших джерел бар'єрів мобільності, наприклад, економія за рахунок масштабів чи вимоги капіталовкладень. Унаслідок цього вертикальна інтеграція відбувається найчастіше в таких галузях, як виробництво металевих контейнерів, аерозольної упаковки та сірчаної

⁵ Див. розділ 16, де розглядаються загальні економічні та стратегічні питання входження до галузей.

кислоти, де технологія виробництва добре відома, а мінімальний ефективний масштаб підприємства невеликий.

ЗБІЛЬШЕННЯ КІЛЬКОСТІ ВАЖЕЛІВ УПРАВЛІННЯ

Вертикальна інтеграція збільшує частку фіксованих витрат фірми. Якщо фірма, наприклад, купувала ресурс безпосередньо на ринку, всі витрати на нього є змінними. Якщо ж ресурс виробляється в межах фірми, вона має нести всі фіксовані витрати виробництва цього ресурсу, навіть якщо попит на нього зменшився внаслідок спаду активності чи з якоїсь іншої причини. Оскільки обсяг збуту бізнесу, розташованого вище, є похідним від збуту розташованого нижче бізнесу, чинники коливань у будь-якому з цих підрозділів спричиняють коливання в цілій мережі. Коливання можуть викликатися змінами ділового циклу, чинниками ринку або конкуренції тощо. Так, інтеграція збільшує кількість важелів управління фірми, внаслідок чого доходи фірми мають більші циклічні коливання. Таким чином, вертикальна інтеграція *збільшує діловий ризик* з цього джерела, хоча чистий вплив інтеграції на ризик залежить від того, чи збільшує вона діловий ризик в інших напрямках (як ми вже зазначали). Ступінь, до якого інтеграція збільшуватиме кількість оперативних важелів у конкретному бізнесі, очевидно, залежить від обсягу фіксованих витрат у тому бізнесі, де відбувається інтеграція. Якщо, наприклад, фіксовані витрати в бізнесі незначні, ефективне збільшення кількості важелів управління можна звести до мінімуму.

Добрим прикладом ризику, пов'язаного з важелями управління, створеними екстенсивною вертикальною інтеграцією, є фірма "Curtis Publishing Company". Вона збудувала величезне вертикально інтегроване підприємство для постачання відносно невеликої кількості її журналів, передусім "Saturday Evening Post". Коли в кінці 1960-х років журнал спіткали невдачі, це стало для фінансової діяльності "Curtis" справжнім лихом.

ПОСЛАБЛЕННЯ ГНУЧКОСТІ ДО ЗМІНИ ПАРТНЕРІВ

Вертикальна інтеграція передбачає, що успіх виробничого підрозділу принаймні частково пов'язується із здатністю його внутрішнього постачальника чи покупця (який може виявитись його каналом розподілу) вести успішну конкурентну боротьбу. Зміни в технології в дизайні товару, включаючи комплектуючі частини, стратегічні невдачі чи проблеми управління можуть створити ситуацію, за якої внутрішній постачальник надає дорогий, низькоякісний або невідповідний виріб чи послугу, або ж внутрішній покупець чи

канал розподілу втрачає позиції на ринку, а отже, свою привабливість у ролі покупця. Вертикальна інтеграція збільшує витрати на перехід до послуг іншого постачальника чи покупця порівняно з угодою з незалежними організаціями. Наприклад, "Imasco", провідний канадський виробник сигарет, здійснив зворотну інтеграцію у виробництво упаковки, яку використовує у виробничому процесі. Однак технологічні зміни зробили таку форму упаковки другорядною порівняно з іншими різновидами, які внутрішній постачальник не міг виробляти. Нарешті після багатьох труднощів від послуг постачальника відмовилися. Труднощі Роберта Холла у виробництві чоловічого одягу, можливо, були частково викликані його повною залежністю від товару, виробленого в межах фірми.

Масштаб цього ризику залежить від реалістичної оцінки ймовірності того, що внутрішній постачальник чи покупець зустрінеться з проблемами, а також ймовірності зовнішніх чи внутрішніх змін, які вимагатимуть взаємної адаптації паралельних підрозділів.

ЗМІЦНЕННЯ ЗАГАЛЬНИХ ВХІДНИХ БАР'ЄРІВ

Інтеграція, яка й далі зміцнює спеціалізацію активів, стратегічні взаємовідносини чи емоційні зв'язки з бізнесом, може зводити загальні вхідні бар'єри. При цьому може зазнавати впливу будь-який вхідний бар'єр (про це йшлося в розділі 12).

ВИМОГИ ІНВЕСТУВАННЯ КАПІТАЛУ

Вертикальна інтеграція споживає капітальні ресурси, котрі мають альтернативну вартість у межах фірми, тоді як для укладання угоди з незалежною фірмою потрібен інвестиційний капітал зовнішніх фірм. Вертикальна інтеграція, щоб виправдати себе, має давати прибутки, більші за альтернативну вартість капіталу фірми (чи дорівнювати їй), з поправкою на стратегічні міркування, розглянуті в цьому розділі. Навіть при значних прибутках від інтеграції цього може бути не досить для збільшення віддачі від інтегрування понад найвищу норму корпорації тоді, коли фірма розглядає можливість інтеграції у потенційно малоприбутковий бізнес, наприклад, роздрібну чи оптову торгівлю.

Ця проблема може виявлятися у прагненні до капіталу, розташованого вище або нижче бізнесу, в який фірма має намір інтегруватися. Якщо потреби в капіталі, ймовірно, будуть значними порівняно із здатністю фірм здобувати кошти, потреба реінвестувати фонди в інтегровану організацію може створити для фірми ризи-

коване стратегічне становище на іншій ділянці. Тобто інтеграція може поглинути капітал, потрібний компанії десь-інде.

Інтеграція може послабити гнучкість розподілу фірмою своїх інвестиційних фондів. Оскільки діяльність цілого вертикального ланцюга залежить від кожної його ланки, фірмі, можливо, доведеться інвестувати в граничні ланки, щоб зберегти свою загальну цілісність, аніж спрямовувати капітал на інші потреби. Наприклад, виявляється, що деякі великі інтегровані фірми — постачальники сировини — загрузли у малоприбутковому бізнесі, оскільки їм бракувало капіталу для диверсифікації. Їхні капіталоінтенсивні, інтегровані операції поглинули більшість фондів, потрібних для інвестування, лише для того, щоб зберегти вартість активів у цих операціях.

ПОЗБАВЛЕННЯ ДОСТУПУ ДО ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ЧИ СПОЖИВАЧІВ І/АБО НОУ-ХАУ

Інтегруючись, фірма може відрізати собі доступ до технологічних здобутків своїх постачальників чи покупців. Інтеграція, як правило, означає, що компанія мусить нести відповідальність передусім за розробку своєї технологічної спроможності, а не покладатись на досягнення інших. Однак, якщо компанія відмовляється від інтеграції (в той час як інші інтегруються), постачальники часто готові активно підтримувати фірму своїми дослідженнями, інженерною допомогою тощо.

Позбавлення доступу до технології може містити значний ризик там, де численні незалежні постачальники чи покупці роблять дослідження, або там, де вони проводять широкомасштабну дослідницьку діяльність чи володіють конкретним ноу-хау, який важко скопіювати. Цей ризик є супутником інтеграції, спрямованої на безпосередній прорив у технологію в суміжних сферах бізнесу, хоча він може врівноважуватися ризиком неінтегрування з цієї ж причини. Навіть якщо фірма інтегрується лише частково, все ще купуючи або продаючи певний товар на відкритому ринку, вона може ризикувати позбавленням доступу до технології, оскільки вступає в конкурентну боротьбу із своїми постачальниками або конкурентами (див. нижче).

ПІДТРИМАННЯ РІВНОВАГИ

Виробничі потужності розташованих вище та нижче підрозділів фірми мають утримуватися в рівновазі, інакше виникнуть проблеми. Вертикально інтегрована фірма з надлишковим виробництвом (або

надлишковим попитом) мусить або продавати частину своєї продукції (чи купувати якусь частину ресурсів) на відкритому ринку, або жертвувати своєю ринковою позицією. Цей крок за таких обставин може виявитися важким, оскільки вертикальні взаємовідносини часто змушують фірму торгувати зі своїми конкурентами. Останні можуть неохоче укладати угоди з фірмою через острах опинитися в другорядному становищі або небажання зміцнювати позиції свого суперника. З другого боку, якщо надлишкова продукція може легко продаватися на відкритому ринку, а надлишковий попит на ресурси легко задовольнятися, то ризик дисбалансу є незначний.

Ланки вертикального ланцюга виходять з рівноваги з різних причин. По-перше, ефективні приращення продуктивності для двох ланок є звичайно неоднакові, а це створює тимчасові періоди дисбалансу навіть на зростаючому ринку. Технологічна зміна в одній ланці може вимагати змін у методах, які ефективно збільшують її продуктивність порівняно з іншою ланкою; або ж зміни в товарному комплексі чи якості товару можуть неоднаково впливати на продуктивність вертикальних ланок. Ступінь ризику дисбалансу залежатиме від прогнозів щодо ймовірності цих факторів.

ПОСЛАБЛЕННЯ СТИМУЛІВ

Вертикальна інтеграція означає, що купівля-продаж відбувається через примусове партнерство. Стимули до активності розташованого вище підрозділу можуть послаблюватися, оскільки він продає свою продукцію в межах фірми, а не в умовах конкуренції. І навпаки, підрозділ, який купує продукцію в паралельного підрозділу компанії, може не торгуватися так завзято, як із зовнішніми продавцями. Таким чином, операції в межах фірми можуть послаблювати стимули. Подібна ситуація виникає, якщо внутрішні проекти підвищення продуктивності чи внутрішні угоди купівлі-продажу можуть контролюватися не так суворо, як контракти з покупцями або постачальниками за межами фірми.

Чи такі послаблені стимули справді негативно впливають на діяльність вертикально інтегрованої фірми, залежить від структури управління та процедур, які визначають відносини між адміністративними підрозділами вертикального ланцюга. У діловій пресі часто можна прочитати про випадки надання менеджерам права користатися послугами зовнішніх продавців чи продавати свою продукцію за межі фірми, якщо їх внутрішній партнер неконкурентоспроможний. Проте однієї лише наявності таких процедур не досить. Використання зовнішнього джерела замість внутрішнього часто покладає велику відповідальність на менеджера підрозділу і вимагає звіту перед керівним складом; більшість менеджерів з цієї причини

вважають за краще взагалі уникати зовнішніх угод. Крім того, в межах організації існує відчуття справедливості та дружби, яке може перешкоджати простому укладанню зовнішніх угод, особливо якщо підрозділ-партнер одержує незначні прибутки чи має інші серйозні проблеми. Однак саме в такому випадку укладання зовнішніх угод є найнеобхіднішим.

Щойно обговорена трудність призводить до проблеми "гнилого яблука". Якщо розташований вище або нижче підрозділ зустрічається з проблемами (стратегічними чи іншими), їх можна перекласти на партнера, чії справи йдуть добре. Один з підрозділів можна спонукати чи навіть змусити наказовим порядком рятувати підрозділ, який має проблеми, беручи на себе дорогу чи низькоякісні вироби або ж вироби за низькою ціною. Така ситуація може завдати шкоди конкурентоспроможному підрозділу в стратегічному значенні. Якщо корпоративний партнер прагне посприяти підрозділові, який опинився в скрутному становищі, то краще виділити субсидію для його підтримки, аніж допомагати непрямим шляхом коштом паралельного підрозділу. Навіть якщо керівна верхівка усвідомить це, все ж людська природа ускладнить здоровому підрозділові завдання суворого ставлення до відстаючого партнера (хоча в деяких компаніях такого й не відбувається). Отже, наявність подібного підрозділу може непомітно зашкодити діяльності конкурентоспроможного партнера.

РІЗНІ ВИМОГИ ДО УПРАВЛІННЯ

Сфери бізнесу можуть відрізнятися структурою, технологією та характером управління, незважаючи на однакову вертикальну природу управління. Початкове виробництво та обробка металу, наприклад, зовсім відмінні; один вид діяльності є капіталоінтенсивним, а другий, не будучи таким, вимагає пильного слідкування за процесом виробництва і децентралізованого підходу до сфери послуг та маркетингу. Виробництво й роздрібна торгівля є фундаментально відмінними. Нерозуміння суті управління такими різними сферами бізнесу може завдати значних витрат інтеграції і може стати основним фактором ризику у прийнятті рішень⁶. Менеджмент, здатний оперувати в одній частині вертикального ланцюга, може виявитися неспроможним ефективно керувати на другій ділянці, якщо взяти

⁶ Подібні потенційні відмінності у вимогах до управління розвиваються в тому випадку, якщо вертикально інтегрований бізнес мусить обов'язково діяти в іншій країні, як це часто буває з постачальниками сировини. Розташування за кордоном має додаткові відмінності в управлінському підході, необхідному у вертикально інтегрованому бізнесі порівняно з тими труднощами, які ми вже обговорили. Крім того, за певних обставин власник зарубіжної фірми може опинитися в невігідному становищі порівняно з місцевими власниками внаслідок політики уряду даної країни.

до уваги крайні випадки. Отже, загальний управлінський підхід, а також загальний перелік припущень можуть виявитися зовсім непродуктивними для вертикально інтегрованих фірм.

Однак, оскільки вертикально пов'язані фірми укладають між собою угоди, існує прихована тенденція сприймати їх, з погляду менеджера, як подібні фірми. Організаційна структура, контроль, система стимулів, основні напрямки розподілу бюджету, а також багато інших методик управління основним бізнесом можна безпомилково застосувати як до розташованого вище, так і до розташованого нижче підрозділу. Так само, як судження і правила, які було виведено з досвіду, взятого з основного бізнесу, можна застосувати до того бізнесу, де відбувається інтеграція. Тенденція застосування того ж стилю управління до обох ланок ланцюга є ще один фактор ризику інтеграції.

При оцінці стратегічних вигод та витрат вертикальної інтеграції необхідно розглянути їх у показниках не лише поточного зовнішнього середовища, але і з погляду можливих змін у структурі галузі в майбутньому. Економіка інтеграції, яка видається сьогодні незначною, наприклад, може відігравати чималу роль у більш зрілій галузі; або ж зростання галузі і зростання компанії внаслідок цього може означати, що фірма незабаром підтримуватиме внутрішній підрозділ із вигодою для себе. Або ж сповільнення технологічних змін може зменшити ризик бути постійним користувачем послуг внутрішнього постачальника.

Конкретні стратегічні проблеми прогресивної інтеграції

Крім вигод та витрат інтеграції, які ми щойно обговорили, існують деякі конкретні проблеми, пов'язані з прогресивною інтеграцією.

Удосконалення вміння диференціювати товар. Прогресивна інтеграція часто може дозволити фірмі диференціювати свій виріб успішніше, оскільки вона спроможна контролювати більше елементів виробничого процесу або способу збуту товару. Наприклад, прогресивна інтеграція компанії "Texas Instruments" у сферу споживчих товарів, таких як наручні годинники та калькулятори, дозволила їй виробити марочну назву, тоді як її основними товарами були електронні елементи. "Monfort", яка виробляє корм для худоби, здійснила прогресивну інтеграцію у сферу упаковки м'ясних продуктів та розподілу частково для розробки своєї марочної назви, частково у її відносинах з роздрібними торговцями.

Послуги щодо виробу, так само як продаж самого товару, можуть дозволити компанії диференціювати саму себе, навіть якщо її виробу за якістю не перевищують товари конкурентів. Прогресивна

інтеграція в роздрібну торгівлю іноді дозволяє фірмі контролювати презентацію товарів комерсанта, матеріальні умови виробництва та імідж розташування магазину, стимулювання торговельного персоналу та інші елементи роздрібною торгівлі, що допомагають диференціювати товар. Основна ідея інтеграції у всіх цих випадках — збільшити додаткову вартість, щоб створити базу для диференціації, яка була неможливою чи складною в неінтегрованій фірмі. Збільшуючи диференціацію товару, фірма може одночасно зміцнювати бар'єри мобільності.

Доступ до каналів розподілу. Прогресивна інтеграція вирішує проблему доступу до каналів розподілу та усуває проблему влади, якою користуються ці канали.

Кращий доступ до ринкової інформації. У вертикальному ланцюгу основний попит на продукцію (і так само особа, відповідальна за вибір з-поміж конкуруючих марок товару) часто зосереджується у прогресивно інтегрованому підрозділі. Цей підрозділ визначає як зміну, так і структуру попиту виробничих ланок, розташованих вище. Наприклад, попит на альтернативні будівельні матеріали визначається контрактором або забудовником, котрий збалансовує бажання замовників із якістю й вартістю наявних матеріалів. Цю ланку, де приймаються такі ключові рішення, назовемо тут *основною стадією попиту*.

Прогресивна інтеграція, спрямована на основну стадію попиту, може забезпечити фірму вирішальною ринковою інформацією, яка дає змогу всьому вертикальному ланцюгу ефективніше функціонувати. На найпростішому рівні вона може дозволити фірмі визначати кількість попиту на її продукцію швидше, ніж при непрямій інформації із замовлень покупців. Інтерпретація замовлень покупців ускладнюється наявністю складських запасів на кожній задіяній ланці. Своєчасно одержана ринкова інформація створює умови для кращого регулювання та зменшення витрат, пов'язаних з надлишками та нестачами виробництва.

Вигоди від інформації, крім того, можуть бути не такими очевидними, як просте отримання своєчасної інформації про обсяг попиту. Конкуруючи на основній стадії попиту, фірма може першою дістати термінову інформацію про оптимальний товарний комплекс, тенденції в уподобаннях покупців, а також ідеї конкурентів, які, врешті-решт, вплинуть на її товар. Ця інформація може дозволити упровадити швидке коригування щодо товарних характеристик і комплексу в ланках, розташованих вище, або зменшити вартість коригування.

Деякі компанії взяли на озброєння очевидні або неочевидні стратегії інтеграції в напрямку основної стадії попиту у всіх сферах свого бізнесу. "Genstar Ltd", провідна канадська фірма, здійснила прогресивну інтеграцію в будівництво житла та промислове

будівництво, відійшовши від виробництва цементу та будівельних матеріалів. Ще одна канадська фірма, "Indal Ltd", проводить політику прогресивної інтеграції у виробництво готової продукції, відмовившись від прокату, штамповки та формування металу. Обидві компанії надають великої ваги ринковій інформації, вважаючи її необхідною для прогресивної інтеграції.

Вигоди від прогресивної інтеграції тут залежать від ступеня нестабільності чи мінливості ринкових умов на основній стадії попиту, від того, куди спрямовується продукція — на склад чи безпосередньо замовнику, а також від здатності фірми отримувати безпосередню інформацію з ринку, не вдаючись до інтеграції. Як у будівництві, так і в виробництві металу, кінцевий попит має високоциклічний характер, і структура його швидко міняється. Циклічний, непередбачуваний та мінливий попит збільшує вигоди від своєчасної ринкової інформації. Якщо кінцевий попит є досить стабільний, ринкова інформація, одержана від покупців, може бути більш ніж достатньою.

Ступінь, до якого точну інформацію можна отримати від покупців, залежить від галузі. Хоча й важко узагальнювати, за наявності багатьох невеликих покупців, неофіційне одержання вибіркової інформації, ймовірно, дасть точне уявлення про ситуацію на форвардних ринках. Наявність декількох великих покупців (особливо впливових), з другого боку, означає, що точну форвардну інформацію буває важко дістати. Наслідки змін у специфікації конкретного замовника або товарного комплексу в цій ситуації також вагомі.

Реалізація за вищою ціною. У деяких випадках прогресивна інтеграція може дозволити фірмі продавати товар за вищими загальними цінами, а це робиться призначенням різних цін на практично один і той же товар для різних покупців. Проблемою в цьому випадку може бути скупка і перепродаж товару, а така практика в деяких випадках згідно з Актом Робінсона-Петмена (Robinson — Patman Act) є незаконною. Якщо фірма інтегрується в ті сфери бізнесу, де слід встановлювати нижчі ціни через більшу еластичність попиту, вона може призначати інші роздрібні ціни для інших покупців. Однак деякі фірми, що продають цей товар, мусять також інтегруватися, або ж товар фірми має бути диференційованим, так щоб покупці не сприймали товари конкурентів як абсолютні замінники цього товару.

Інший вид діяльності — інтегруватися, щоб краще пристосувати ціни до показників еластичності попиту кінцевих покупців фірми. Деякі споживачі, можливо, готові платити за товар більше, оскільки вони, наприклад, користуються ним інтенсивніше, ніж інші. Фірма, проте, може мати труднощі у пристосуванні цін до різних норм

споживання товару, оскільки вона не може виміряти норми користування. Але якщо фірма, крім того, надає послугу за додаткову оплату або продає разом із виробом супутні товари, вона може призначати низьку ціну на основний товар і компенсувати вигоди від різних еластичностей попиту через продаж таких поєднаних товарів. Подібний підхід застосовувався в продажу комп'ютерів та копіювальної техніки. Допоки покупець не змусили придбати у фірми поєднані товари, що означає, що він купує основний виріб, така практика згідно з антимонопольним законодавством є законна.

Конкретні стратегічні проблеми зворотної інтеграції

Як і у випадку з прогресивною інтеграцією, існують деякі конкретні проблеми, котрі необхідно враховувати, приймаючи рішення щодо зворотної інтеграції.

Інтелектуальна власність. Задовольняючи виробничі потреби у своїх межах, фірма може уникнути передачі своїх виробничих секретів постачальникам, яким вони потрібні для виробництва комплектуючих частин або сировини. Часто точна специфікація комплектуючих частин дає постачальнику уявлення про дизайн готового товару чи процес виробництва або ж самі комплектуючі частини є приватною інформацією про кінцеву продукцію. Якщо фірма в такій ситуації не може виробляти комплектуючі частини внутрішньо, її постачальники матимуть на неї значний вплив, а це створюватиме загрозу входження. З цієї причини компанія "Polaroid" довгий час виготовляла багато запатентованих компонентів свого товару у внутрішніх межах, купуючи решту ззовні.

Диференціація. Зворотна інтеграція може дозволити фірмі провести диференціацію, хоча обставини при цьому дещо відрізняються від випадку з прогресивною інтеграцією. Здобувши контроль над виробництвом ключових ресурсів, фірма фактично зможе диференціювати свій товар краще або авторитетно оголосити, що вона це може. Наприклад, якщо інтеграція дозволяє фірмі одержувати ресурси з конкретною специфікацією, вона може вдосконалити свою готову продукцію або принаймні зробити її відмінною від товару конкурентів. Навіть якщо курчат фірми "Perdue" неможливо відрізнити від інших, той факт, що Френк Педью (Frank Perdue) вирощує їх, дає йому підстави заявити, що вони готуються особливим методом. Якби він купував пересічних курчат на відкритому ринку і лише піддавав їх кулінарній обробці, його претензія на винятковість товару була б безпідставною.

Довгострокові контракти та економія від інтеграції

Важливо усвідомити ту можливість, що деяку економію від інтеграції можна одержати укладанням відповідного типу довгострокового чи навіть короткострокового контракту між незалежними фірмами. Наприклад, заощадити виробничі витрати можна, розташовуючи заводи двох незалежних компаній поруч. Заводи по виробництву металевих контейнерів часто споруджують по сусідству з основними виробниками харчових продуктів, і вони поєднуються конвеєрними лініями, щоб уникнути транспортних витрат. Або ж завдяки довгостроковим угодам з одним партнером, в яких обумовлювався б фіксований графік постачання, можна було б уникнути витрат на збут і координаційну діяльність.

Однак контракти звичайно не дають всієї тієї економії, яку дає інтеграція, оскільки при цьому одна чи друга сторона ризикує бути замкненою на одного партнера, і, крім того, незалежні партнери часом мають відмінні інтереси. Цей ризик, а також розбіжність інтересів часто не дає незалежним фірмам можливості дійти згоди за умовами контракту чи то через витрати на переговори, чи то через ризик суперечок після укладання угоди. Тому для одержання прибутків інтеграція стає необхідністю.

Незважаючи на це, фірмі слід завжди враховувати можливість укладання угоди з незалежною фірмою для одержання таких же прибутків, як за інтеграції, особливо коли ризик та витрати на інтеграцію, на які ми наголошували вище, значні. Одним із слабких місць вертикальної інтеграції є те, що витрати чи ступінь ризику можуть переважити прибутки, котрі можна було б одержати за допомогою угоди з незалежним партнером.

КОНІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ

Конічна інтеграція є частковою інтеграцією в зворотному напрямку чи вперед, причому фірма задовольняє решту своїх потреб на відкритому ринку. Конічна інтеграція вимагає здатності фірми *надійно підтримувати* ефективний обсяг внутрішніх операцій і все ж мати додаткові потреби, які задовольняються на ринку. Якщо фірма не досить велика, щоб ефективно діяти внутрішньо, невеликого масштабу треба віднімати від показника чистого прибутку, який дає конічна інтеграція.

Конічна інтеграція може дати багато вигод, які ми обговорювали вище, а також зменшити деякі витрати. Небажано, щоб втрачені через неповну інтеграцію прибутки перевищували величину зменшення витрат на конічну інтеграцію. Вибір з-поміж конічної та

повної інтеграції в різних галузях і різних фірмах однієї і тієї ж галузі відрізнятиметься.

КОНІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ТА ВАРТІСТЬ ІНТЕГРУВАННЯ

Конічна інтеграція порівняно з повною сповільнює темпи зростання фіксованих витрат. Більше того, ступінь конічності (або частка товару чи послуги, придбаних ззовні) може регулюватися, що відбиває ступінь ризику на ринку. Послуги незалежних постачальників несуть із собою ризик коливань попиту, а внутрішні підтримують стабільні темпи виробництва⁷. Таке становище, характерне для автомобільної галузі, і є звичайною практикою в багатьох промислових галузях Японії. Конічна інтеграція, крім того, застосовується з метою захисту від дисбалансу між етапами виробництва через наявність вищезгаданих проблем. Оптимальний ступінь конічності коливається залежно від масштабу очікуваних коливань ринкового попиту та можливого дисбалансу між етапами, створеного очікуваною зміною в технології та іншими подіями. Проте слід зазначити, що конічна інтеграція неминуче вимагає від фірми відносин купівлі-продажу з її конкурентами. Якщо вони несуть із собою ризик, конічна інтеграція небажана.

Конічна інтеграція зменшує ризик замкнених взаємовідносин у залежності від ступеня конічності. Вона також дає фірмі деякий доступ до зовнішньої дослідно-конструкторської діяльності і може частково розв'язати проблему внутрішніх стимулів. Сусідство внутрішнього постачальника чи покупця з незалежними постачальниками чи покупцями створює між ними певну конкуренцію, а це може поліпшити їхню роботу.

КОНІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ТА ВИГОДИ ВІД ІНТЕГРУВАННЯ

Конічна інтеграція дозволяє фірмі довести, що загроза повної інтеграції обґрунтована, а це значно дисциплінує постачальників чи виробників і допомагає уникнути необхідності повної інтеграції, щоб нейтралізувати їхній вплив. Більше того, конічна інтеграція дає фірмі детальне знання оперативних витрат у суміжній галузі та резервне джерело постачання. Ці фактори надають фірмі додаткові переваги. Таке надійне становище характерне для основних автомо-

⁷ Така практика передбачає умову існування постачальників, які готові взяти на себе всю роль і витримувати коливання попиту, не вимагаючи відповідної премії за ризик. Найімовірніше, вони діятимуть там, де галузь постачання фрагментована і/або висококонкурентна.

більших та міжнародних нафтовидобувних компаній (котрі купують танкерні перевезення, щоб доповнити свої флотилії). Підтримка дослідного заводу, який повністю або частково увійшов до складу внутрішнього виробництва, у деяких випадках може створити такий же вплив, як і конічна інтеграція, і навіть вимагати менше інвестицій⁸.

Конічна інтеграція також надає фірмі багато інформаційних вигод. Однак при цьому зменшуються деякі інші вигоди вертикальної інтеграції, які ми обговорювали вище, і в окремих випадках більш ніж пропорційно до обсягу конічності. Конічність може фактично збільшувати координаційні витрати в ситуаціях, коли товари, що виробляються зовнішніми постачальниками та внутрішнім підрозділом, мусять повністю відповідати одні одним.

КВАЗІІНТЕГРАЦІЯ

Квазіінтеграція — це встановлення відносин між вертикально поєднаними сферами бізнесу, тобто десь між довгостроковими контрактами та повним володінням. Найпоширеніші форми квазіінтеграції такі:

- інвестування меншістю акціонерів;
- позики або гарантії позик;
- кредити перед купівлею;
- угоди на право виключного дилерства;
- спеціалізовані підприємства матеріально-технічного забезпечення;
- спільна дослідно-конструкторська діяльність.

За деяких обставин квазіінтеграція дає багато вигод вертикальної інтеграції, не завдаючи при цьому витрат. Вона може створити більшу спільність інтересів покупця та продавця, що сприяє розбудові спеціалізованих підприємств (наприклад, матеріально-технічного забезпечення), які зменшують витрати на одиницю продукції, ризик коливань пропозиції та попиту, послаблюють вплив постачальників тощо. Така спільність інтересів бере початок від доброї волі, обміну інформацією, частих і неофіційних контактів між менеджерами та прямої фінансової залежності однієї фірми від другої. Квазіінтеграція спроможна зменшити витрати, яких може завдати повна інтеграція, а також позбавляє необхідності цілковитої прив'язки до пропозиції та попиту суміжної сфери бізнесу. Крім того, вона допомагає уникнути повних капітальних інвестицій, потрібних

⁸ Див.: Cannon (1968), с.447.

для інтеграції, і позбавляє необхідності управління суміжним бізнесом⁹.

Квазіінтеграцію слід розглядати як альтернативу повній інтеграції. Суть у тому, чи спільність інтересів, створена через квазіінтегрування, є достатньою, щоб одержати досить прибутків для зменшення витрат (та ризику) порівняно з повною інтеграцією. Деяких вигод інтеграції, наприклад, збільшення прибутків від капіталовкладень, посилення товарної диференціації чи зведення бар'єрів мобільності, важко досягти шляхом квазіінтегрування. Аналізу всіх прибутків та витрат вертикальної інтеграції в конкретному бізнесі за наявності альтернативи квазіінтегрування буде досить, щоб оцінити її бажаність як стратегії.

Ілюзії у прийнятті рішень щодо вертикальної інтеграції

Існує декілька загальних помилкових уявлень щодо вигод вертикальної інтеграції, від яких треба застерегтися:

1. Стієке ринкове становище на одному етапі може автоматично поширюватися на другий.

Часто говориться, що фірма з надійним становищем в основному бізнесі може інтегруватися в більш конкурентоспроможний суміжний бізнес та поширити свій вплив на цей ринок. Припустимо, що впливовий виробник споживчих товарів інтегрується у сферу роздрібною торгівлі, яка є дуже конкурентоспроможним бізнесом. Хоча інтегрований роздрібний торгівець міг би збувати всю продукцію виробника, збільшуючи таким чином частку ринку, останньому вигідніше, якби за право збуту його товару конкурувало багато роздрібних торгівців¹⁰. Виробник справді міг би підвищити ціни для свого внутрішнього покупця, — хоча це було б простою бухгалтерською операцією переміщення прибутків від одного підрозділу до другого, — проте, якби внутрішній покупець тоді скоригував свої ціни, його конкурентне становище погіршилося б. Отже, інтеграція не може автоматично сприяти зміцненню надійного ринкового становища. Тільки тоді, коли б інтеграція сама по собі давала певні матеріальні вигоди, вона сприяла б розширенню ринкового

⁹ Подальше обговорення проблем квазіінтеграції в контексті конкретного бізнесу переробки сировини можна знайти у: D'Suz (1979).

¹⁰ Якщо суміжна галузь, в яку фірма має намір інтегруватися, є дуже конкурентною, фірма може часто послабити своє становище в порівнянні з умовами відкритого ринку, при тому, що весь обсяг її продукції спрямовується єдиному постійному покупцю чи постачальнику. У конкурентній галузі ризик бути замкненим на одному партнері звичайно є найбільший.

впливу, оскільки за подібних обставин це посилювало б конкурентоспроможність комбінованого підприємства.

2. Виробляти товари в межах фірми завжди дешевше.

Як уже зазначалося, існує багато потенційних прихованих витрат та ризику від вертикальної інтеграції, яких можна уникнути, маючи справу із зовнішніми фірмами. Існує і можливість того, що розумне укладання угод може дати вигоди від інтеграції, не створюючи при цьому ризику. Економія завдяки інтеграції часто розглядається надто вузько, а в прийнятті рішень щодо інтеграції, таким чином, ігнорується багато цих проблем.

3. Часто доцільно інтегруватися в конкурентний бізнес.

Існує поширена думка, що інтегруватись у висококонкурентну галузь не варто. Фірми в такій галузі одержують незначні прибутки і запекло конкурують, щоб поліпшити якість товару і сервіс. Є багато фірм, з-поміж яких покупець чи продавець може вибирати. Вертикальна інтеграція може послаблювати стимули і притупляти ініціативу.

4. Вертикальна інтеграція може врятувати стратегічно хворий бізнес.

Хоча стратегія вертикальної інтеграції може підтримувати стратегічну позицію бізнесу за певних умов, уже обговорених нами, це рідко буває панацеєю для стратегічно хворого бізнесу. Надійне ринкове становище можна автоматично поширити вертикально, за винятком специфічних обставин. *Кожну ланку* вертикального ланцюга необхідно стратегічно перевірити, щоб гарантувати благополучність підприємства в цілому. Якщо одна ланка є неблагополучною, ця хвороба, ймовірно, пошириться на інші підрозділи, а не навпаки, як показав щойно наведений аналіз.

5. Досвід в одній ланці вертикального ланцюга автоматично дає право менеджерам керувати розташованими вище чи нижче підрозділами.

Як уже зазначалося, управлінські характеристики вертикально поєднаних сфер бізнесу часто є зовсім різні. Фальшиве відчуття безпеки, яке виростає з близької спорідненості сфер бізнесу, може призвести до зруйнування нових сфер бізнесу, розташованих вище чи нижче, одним лише застосуванням історичних методів управління.

Розділ 15

РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ

Розширення виробничих потужностей є одним з найголовніших стратегічних рішень фірм, і вони вимірюються в показниках обсягу потрібного капіталу, а також складності проблеми прийняття рішення. Це, ймовірно, є центральним аспектом стратегії у виробництві матеріальних товарів. Оскільки розширення потужностей може означати відставання в часі, вимірюване роками, а виробничі потужності часто служать довго, подібні рішення вимагають від фірми витрат ресурсів на основі одних лише її очікувань щодо ситуації в далекому майбутньому. Вирішальними є два типи очікувань: щодо майбутнього рівня попиту та щодо поведінки конкурентів. Важливість першого у прийнятті рішень очевидна. Точні сподівання щодо поведінки конкурентів також мають важливе значення, оскільки, якщо дуже багато конкурентів розширюватимуть свої потужності, жодна фірма не зможе уникнути несприятливих наслідків. Отже, розширення потужностей передбачає всі класичні проблеми олігополії, за якої фірми взаємозалежні.

Стратегічним пунктом цієї проблеми є розширення потужностей таким чином, щоб це відповідало цілям фірми, в розрахунку на поліпшення її конкурентного становища чи збільшення частки ринку і одночасно уникнення перевиробництва. Недостатній рівень виробництва в галузі рідко становить проблему, за винятком тимчасових труднощів, тому що в цю галузь звичайно вкладатимуться нові інвестиції. Однак, оскільки інвестиції у виробничі потужності часто необоротні, незадоволений попит на продукцію галузі може існувати довгий час. Надлишкові потужності є справді проблемою, яка неодноразово вражала багато галузей — виробництво паперу, кораблебудування, видобуток залізної руди, алюмінію, а також чимало хімічних виробництв.

У цьому розділі ми дослідимо рішення щодо розширення потужностей у стратегічному контексті. По-перше, підкреслимо елементи прийняття рішення. Оскільки надлишкове виробництво у галузі становить хронічну проблему, в наступному підрозділі розглянемо його причини та деякі способи запобігання цьому. Нарешті,

ми обговоримо випереджувальну стратегію розширення потужностей, яка здобула популярність у 1960-х — 1970-х роках.

Елементи прийняття рішення щодо розширення потужностей

Механізм прийняття рішення щодо розширення потужностей в традиційному розумінні розподілу капітального бюджету є цілком зрозумілим — це питання детально висвітлюється в будь-якому підручнику з фінансів. Майбутні грошові потоки, утворені новими потужностями, прогноуються і дисконтуються з метою порівняння їх із грошовими витратами, яких вимагає інвестування. Утворена внаслідок цього чиста сьогодення цінність ставить розширення потужностей на перше місце порівняно з іншими інвестиційними проектами фірми.

Однак така видима простота маскує надзвичайно складну проблему прийняття рішення. Фірма, як правило, має декілька варіантів розширення потужностей, які необхідно порівнювати. Крім того, для визначення майбутніх грошових надходжень завдяки новим потужностям фірма мусить прогнозувати майбутні прибутки. Останні значною мірою залежатимуть від масштабу та часу розширення потужностей кожним конкурентом, а також від багатьох інших факторів. Крім того, як правило, існує непевність щодо майбутніх тенденцій у технології, так само як і щодо майбутнього рівня попиту.

Отже, суттю рішення щодо розширення потужностей є не розрахунок дисконтованого грошового потоку, а показники, які входять у нього, включаючи оцінки ймовірності умов у майбутньому. Такі оцінки, в свою чергу, становлять складну проблему в аналізі галузі та конкурентів (а не у фінансовому аналізі).

Простий розрахунок, наведений у підручниках з фінансів, не робить поправки на непевність та альтернативні припущення щодо поведінки конкурентів. Зважаючи на складність розрахунків суми дисконтованого грошового потоку, куди входять ці елементи, доцільно з максимальною точністю змоделювати рішення щодо розширення потужності. Елементи процесу моделювання показано як етапи на схемі 15-1.

Етапи на схемі 15-1 мають аналізуватися у взаємодії. Першим кроком є визначення варіантів вибору, реальних для фірм, які створюють додаткові потужності. Як правило, масштаб додаткових потужностей може бути різний, і так само різний буває ступінь вертикальної інтеграції нової виробничої потужності. Додаткова неінтегрована потужність може бути захистом від ризику. Оскільки власне рішення фірми щодо додаткової кількості потужностей може впли-

Схема 15-1. Елементи прийняття рішення щодо розширення потужностей

Визначення варіантів вибору фірми щодо розміру та виду додаткових потужностей

Оцінка рівня попиту та вартості ресурсів у майбутньому

Оцінка ймовірних технологічних змін та ймовірності старіння устаткування

Прогнозування додаткової потужності кожної конкуруючої фірми на основі очікувань конкурента щодо галузі

Додавання цих показників з метою визначення відношення пропозиції та попиту в галузі, а також майбутніх цін та витрат

Визначення очікуваних грошових потоків від додаткових потужностей

Перевірка аналізу на послідовність

вати на поведінку конкурентів, кожен з цих варіантів вибору має аналізуватися окремо у комплексі з поведінкою конкурентів.

Розробивши варіанти вибору, фірма далі мусить зробити прогноз щодо рівня попиту, вартості ресурсів та технології в майбутньому. Майбутня технологія є важливою, оскільки необхідно передбачити ймовірність старіння створюваних сьогодні додаткових потужностей, а також того, чи зміни в дизайні дозволять ефективно підвищити продуктивність на вже існуючих виробничих площах. У прогнозуванні цін на ресурси має враховуватись можливість того, що зрослий попит через наявність нових потужностей може збільшити ціни на ресурси. Такі прогнози щодо попиту, технології та вартості ресурсів будуть неточними, і щоб усунути непевність, при аналізі можна скористатися сценаріями (див. розділ 10).

Далі фірма мусить прогнозувати, як і коли кожний конкурент створюватиме додаткову потужність. Це є складною проблемою в аналізі конкуренції, який має ґрунтуватися на цілому переліку методик, поданих у розділах 3, 4 і 5. Дії конкурентів, які розширюють свої потужності, звичайно, визначатимуться їхніми сподіваннями щодо майбутніх витрат, попиту і технології. Отже, прогнозування їхньої поведінки означає виявлення характеру їх сподівань (або здогадку про них).

Прогнозування поведінки конкурентів є, крім того, повторюваним процесом, оскільки дії одного конкурента впливають на інших, особливо, якщо цей конкурент — лідер у галузі. Таким чином, додаткові потужності конкурентів необхідно порівняти, щоб зробити прогноз ймовірної послідовності дій та реакції на них. У розширенні потужностей існує ланцюговий ефект, який важливо спрогнозувати і який обговорюватиметься далі.

Наступним кроком аналізу є порівняння поведінки фірми та конкурентів з метою дістати уявлення про сукупну продуктивність галузі та індивідуальні частки ринку, які можна зіставити з очікуваним рівнем попиту. Цей крок дозволить фірмі розрахувати ціни в галузі і, в свою чергу, оцінити грошові потоки від інвестувань.

Увесь процес необхідно ретельно дослідити на предмет послідовності. Якщо, наприклад, в результаті виявиться, що один з конкурентів унаслідок відмови від додаткових потужностей програє, то аналіз, можливо, доведеться скоригувати, припустивши, що конкурент помітить свої помилки і нарощуватиме потужності пізніше. Або ж, якщо увесь процес прогнозованого розширення призводить до умов, які суперечать прогнозам більшості фірм, його, певно, доведеться скоригувати. Моделювання процесу розширення потужностей складне і передбачатиме багато розрахунків. Однак цей процес дає фірмі можливість передбачити чинники розширення в галузі, а також виявити способи повернення їх на свою користь¹.

Модель процесу розширення потужностей виявляє той факт, що *ступінь непевності стосовно майбутнього* є однією з основних детермінант цього процесу. Там, де існує велика непевність щодо майбутнього попиту, будь-які відмінності у схильності до ризику та у фінансових спроможностях фірм, як правило, приводять до впорядкованого процесу розширення. Фірми, схильні до ризику, що мають багато готівкових грошей і з високими стратегічними ставками в галузі, прагнуть увійти в неї, тоді як більшість займе очікувальну позицію. Однак, якщо рівень майбутнього попиту оцінюватиметься досить точно, процес розширення потужностей перетвориться в *біг наввипередки*. Знаючи майбутній рівень попиту, фірми прагнуть розширювати потужності "на ходу", щоб задовольнити цей попит, а якщо вони робитимуть це, для інших створення додаткових потужностей буде нераціональним. Такий біг наввипередки загалом супроводжуватиметься інтенсивними ринковими сигналами, щоб запобігти інвестиціям інших фірм. Подібна проблема виникає, коли надто багато фірм намагаються випередити одна одну і потужностей створюється надто багато, оскільки фірми неправильно розуміють наміри одна одної, ринкові сигнали або невірні оцінюють свої можливості та вплив. Ця ситуація є однією

¹ Детальна комп'ютерна модель розширення потужності в складній галузі подається у праці Портера і Спенса (Porter and Spence (1978).

з головних причин створення надлишкових потужностей у галузі, про що мова піде нижче.

Причини надлишкової потужності

Здається, існує сильна тенденція до створення надлишкової потужності, зокрема у виробництві товарів, що значно перевищує всі мірки через хибне прагнення до випередження. Оскільки надлишкові потужності є ключовою проблемою у розширенні, мусимо дещо детальніше розглянути причини цього.

Ризик надлишкової потужності є найнебезпечніший у матеріальному виробництві з двох причин.

1. Попит загалом має циклічний характер. Циклічний попит не лише гарантує надлишкову продуктивність у періоди спаду, але й призводить, як видається, до надміру оптимістичних сподівань у періоди піднесення.
2. Товари є недиференційовані. Цей фактор робить *витрати* вирішальним чинником конкуренції, оскільки вибір покупця значною мірою залежить від ціни. Крім того, відсутність прихильності до марки означає, що обсяг збуту фірми тісно пов'язаний з *обсягом її потужностей*. Отже, фірми постійно спонукають до володіння великими, сучасними підприємствами, щоб бути конкурентоспроможними і виробляти достатньо продукції для досягнення цільової частки ринку².

Створення надлишкових потужностей у галузях матеріального виробництва та інших сферах спричиняється кількома причинами, які можна поділити на кілька категорій. За наявності в галузі одного чи більше факторів ризик перевиробництва може бути значний.

ТЕХНОЛОГІЧНІ ПРИЧИНИ

Створення додаткових потужностей великими блоками. Необхідність створення додаткових потужностей великими блоками збільшує ризик, що прийняття рішень про розширення у комплексі може призвести до серйозного перевиробництва. Це було основною причиною надлишкового виробництва електронних ламп для кольорових телевізорів, що почалося в кінці 1960-х років. Багато фірм — ви-

² Попит буває також часто нееластичний у виробництві матеріальних товарів. Він може збільшувати тривалість періодів надлишкової потужності, оскільки зниження цін фірмами не дає успіху тоді, коли фірма, щоб завантажити виробничі потужності, стимулює попит.

робників телевізорів — усвідомили потребу гарантувати пропозицію ламп, проте розмір ефективного заводу для виробництва їх був дуже великий порівняно із заводами, де склалися телевізори. Попит зростає не досить швидко, щоб увібрати всю масу електронних ламп, виробництво яких було поставлено на потік.

Економія за рахунок масштабів, або крива великого досвіду. Цей фактор збільшує ймовірність спроб випередження, про які мова йшла раніше. Фірма із найвищою продуктивністю або та, яка нарощує потужності своєчасно, матиме перевагу в зменшенні витрат, спонукаючи інші фірми діяти швидко та агресивно.

Довгі перерви у створенні додаткових потужностей. Такі перерви вимагають від фірм ґрунтувати свої рішення на прогнозуванні попиту та поведінки конкурентів у далекому майбутньому, або вони будуть покарані, втративши прибутки у випадку матеріалізації попиту³. Довгі затримки в часі посилюють кару для фірми, яка відстає від інших, не маючи достатньої продуктивності, а тому можуть підштовхнути неохочі до ризику фірми до інвестування, навіть якщо рішення про розширення само по собі є ризикованим.

Більший мінімальний ефективний масштаб (MES). Там, де MES збільшується і де будуються нові, набагато продуктивніші заводи, якщо попит не зростає швидкими темпами, кількість заводів у галузі мусить зменшитись, інакше виникне перевиробництво. Якщо тільки кожна фірма не має декілька заводів і може об'єднати їх, деяким фірмам неминуче доведеться, хоча вони й опираються цьому, зменшити частку ринку. Ймовірніше, кожна фірма будуватиме нові великі потужності, спричиняючи перевиробництво.

Щось подібне відбувається на ринку танкерних перевезень нафти, де нові супертанкери в багато разів перевищують за розмірами старі судна. Місткість супертанкерів, розроблена на початку 1970-х років, набагато перевищила рівень ринкового попиту.

Зміни в технології виробництва. Зміни в технології виробництва мають наслідком інвестування в нові технології, хоча заводи, де використовується стара технологія, продовжують діяти. Чим вищі вхідні бар'єри для старих підприємств, тим менша ймовірність їх виведення з ринку в організований спосіб. Ця ситуація спостерігається у виробництві хімічних речовин, де відбувається перехід від використання природного газу до нафти. Коли заводи, де використовується нафта, ставляться на потік, слід чекати серйозного перевиробництва, яке повільно усуватиметься в міру зростання цін на газ та закриття заводів, які працюють на ньому.

³ Якщо завод може будуватися поетапно або витрати на анулювання незначні, ця проблема пом'якшується.

СТРУКТУРНІ ПРИЧИНИ

Значні вхідні бар'єри. Там, де вхідні бар'єри значні, ринок важко позбувається неефективної надлишкової продуктивності. Цей фактор підсилює і продовжує періоди надлишкової продуктивності.

Тиск постачальників. Постачальники обладнання, через субсидування, фінансування, цінні знижки тощо можуть посилити надлишкове виробництво в галузях своїх покупців. Конкуруючи за одержання замовлень, постачальники, крім того, створюють граничним конкурентам можливість для будівництва потужностей (в звичайних умовах таке було б неможливим). Кораблебудівники спричинили зростання виробничих потужностей у своїй галузі, що доповнювалося щедрими урядовими субсидіями для підтримки зайнятості. Кредитори нових потужностей можуть також посилювати проблему перевиробництва, надаючи капітал усім новоприбульцям. Наприклад, агресивно діючі трести, які інвестували в нерухомість ("REITs") частково несуть відповідальність за надлишкове будівництво готелів у США в кінці 1960-х — на початку 1970-х років.

Створення правдоподібності. Певний період значного перевиробництва часто справді необхідний у тих галузях, які намагаються збувати нові товари великим покупцям, особливо якщо новий товар є важливий ресурс. Покупці не переключаться на новий товар, допоки не поставлена на потік достатня потужність, яка б задовільнила їхні потреби, не роблячи їх залежними від кількох постачальників. Так було у випадку з галуззю кукурудзяного сиропу з високим вмістом фруктози.

Подібний і дуже поширений випадок, коли покупці активно спонукають фірми інвестувати в потужність, обіцяючи прибутки від майбутнього бізнесу. Вони можуть робити це прямим чи непрямим способом, з допомогою заяв, де висловлюють своє ставлення до будівництва нової потужності. Звичайно, від покупців не вимагається справді розміщувати замовлення, коли підприємство вже збудоване; у їхніх інтересах гарантувати існування відповідної потужності, яка б служила їхнім максимально можливим потребам, навіть якщо перевиробництво є не надто розсудливе рішення для постачальників, — оскільки цей рівень попиту зовсім нереальний.

Тиск покупців найсильніший там, де існують близькі замітники товару. Тут недостатня продуктивність може сприяти проникненню заміників у галузь, а фірми не мають мотивації перешкоджати цьому.

Інтегровані конкуренти. Якщо конкуренти, розташовані нижче в галузі, є також інтегровані, стимули до перевиробництва можуть посилюватися, оскільки кожна фірма прагне захистити свою здатність постачати свої операції на цій ділянці. За таких обставин, якщо фірма має потужності, недостатні для задоволення попиту, вона втратить не лише частку ринку в галузі, але й можливу частку

в своєму розташованому нижче підрозділі (або ж ризикуватиме позбутися постачання ресурсу). Отже, краще забезпечити собі достатню потужність, навіть якщо існує непевність щодо майбутнього попиту. Такий же аргумент справедливий і в тому випадку, коли конкуренти інтегруються на ділянці, розташованій вище.

На попит впливає розподіл продуктивності. У галузях, таких як авіаційна, фірма з найбільшою потужністю може одержати непропорційну частку ринку, оскільки покупці передусім схильні користуватися послугами таких фірм. Цей факт створює значні стимули до перевиробництва, оскільки за лідерство в продуктивності змагаються декілька фірм⁴.

На попит впливає тип виробничої потужності та строк її експлуатації. У деяких галузях, таких як сфера різноманітних послуг, потужність пропонується безпосередньо споживачам. Наприклад, фірми, які володіють найсучаснішими, гарно оформленими точками громадського харчування, матимуть переваги в конкурентній боротьбі. У галузях, де покупці роблять вибір з-поміж фірм, ґрунтуючись частково або повністю на типі наявної потужності, існують такі стимули до перевиробництва.

ПРИЧИНИ КОНКУРЕНЦІЇ

Велика кількість фірм. Тенденція до надмірних потужностей найвідчутніша там, де багато фірм мають достатній вплив та ресурси, щоб збільшити продуктивність ринку в цілому, і всі вони прагнуть здобути ринкове становище і, по можливості, стати першими. Галузями, де чимало фірм зробило надмірну потужність сейозною проблемою, є виробництво паперу, міндобрив, кукурудзомельна та кораблебудівна індустрія.

Брак реальних ринкових лідерів. Якщо декілька фірм змагаються за лідерство на ринку і жодна з них не користується достатнім довір'ям, щоб очолити організований процес розширення, нестабільність процесу зростає. І навпаки, впливовий ринковий лідер може реально створити додаткову потужність, щоб при необхідності задовольнити основну частку галузевого попиту, і може ефективно реагувати на занадто агресивне розширення інших. Отже, сильний лідер чи невелика група лідерів можуть часто контролювати організоване розширення через свої заяви та дії. Умови завоювання довір'я та механізми, які використовуються для цього, розглянуто в розділі 5.

Вхід новоприбульців. Новоприбульці часто створюють або ускладнюють проблему надмірної потужності. Вони шукають позицій у галузі, часто значних, а інкубентні (вкорінені) фірми відмовля-

⁴ Див.: Fruhan (1972).

ються поступитися місцем. Вхідження фірми завжди є основним джерелом перевиробництва в таких галузях, як виробництво міндобрив, гіпсу та нікелю. Сфери бізнесу, куди легко увійти, також часто зазнають перевиробництва, оскільки прибульці прямують туди, реагуючи на сприятливі умови в галузях.

Переваги ініціатора. Своєчасне створення потужностей може дати вигоди, які спонукають багато фірм до такого кроку, коли перспективи виглядають сприятливими. Можливі переваги від своєчасного розширення означають нетривалі часові затримки у впорядкуванні обладнання, зменшенні його вартості, а також першої можливості скористатися перевагою дисбалансу пропозиції чи попиту.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТІК

Інфляція сподівань на майбутнє. Здається, існує процес, внаслідок якого очікування щодо майбутнього попиту можуть зазнати інфляції, оскільки конкуренти прислухаються до публічних заяв один одного, а також до аналітиків відділів безпеки. Ця ситуація має місце, наприклад, у виробництві етилену та етиленглюколю. Подібна ситуація виникає тоді, коли менеджери є оптимістами, які вважають за краще діяти наступально, ніж захищатися або не діяти взагалі.

Різні припущення або різне розуміння. Якщо фірми мають різне розуміння відносної міці, ресурсів чи впливу суперників, вони, як правило, дестабілізують процес розширення потужності. Фірми можуть недо- чи переоцінювати ймовірність інвестувань суперників і через це вкладають капітал неправильно або спочатку взагалі не вкладають його. Перший випадок призводить безпосередньо до перевиробництва, тоді як у другому відстаюча фірма може відчайдушно прагнути наздогнати конкурентів, роблячи серію надмірних інвестицій.

Недовіра до ринкових сигналів. Там, де фірми через новоприбульців, мінливі умови, нещодавні вибухи протистояння чи з інших причин більше не довіряють ринковим сигналам, нестабільність процесу розширення потужностей посилюється. З другого боку, сигнали, яким довіряють, сприяють організованому розширенню, дозволяючи фірмам попередити інших про заплановані кроки, підготуватися до очікуваного початку та завершення процесу розширення потужності тощо.

Тиск фінансових кіл. Хоча фінансові кола можуть деколи бути чинником стабілізації, аналітики відділів безпеки часто посилюють стимули до перевиробництва, опитуючи менеджерів, хто, на відміну від конкурентів, ще не зробив інвестицій у виробництво. Крім того, стверджувальна відповідь менеджерів фінансовим колам з метою

підвищити ціни на акції може інтерпретуватися їхніми конкурентами як агресивна, негайна відсіч.

ПРИЧИНИ УПРАВЛІНСЬКОГО ХАРАКТЕРУ

Виробнича орієнтація менеджерів. Надлишкова потужність видається особливо ймовірною тоді, коли традиційною турботою менеджерського складу є виробництво, на відміну від маркетингу чи фінансів. У таких сферах бізнесу менеджери пишуться новими гарними заводами і вважають дуже ризикованим відстати від найновішої та найефективнішої технології виробництва. Отже, тут існують значні стимули до перевиробництва.

Асиметрична несхильність до ризику. Трапляються типові випадки, коли менеджери втрачають більше, будучи єдиною фірмою, яка відстала за продуктивністю від інших, ніж тоді, коли вони навздогін своїм конкурентам створюють великі потужності, хоча при цьому попит і не матеріалізується. В останньому випадку вони спираються на кількісні показники і не втрачають свого відносного становища. У першому випадку їхні робочі місця, як і стратегічне становище компанії, можуть опинитися під загрозою. Така асиметрія між наслідками розширення потужностей та відмови від розширення значно стимулює всі компанії до створення потужностей, за прикладом кількох ініціаторів.

ДІЯЛЬНІСТЬ УРЯДУ

Спотворюючі стимули оподаткування. Структура оподаткування і/або податкові кредити під інвестиції можуть деколи стимулювати надмірне інвестування. Це є пекучою проблемою вантажного флоту, де податкове законодавство скандинавських країн захищає прибутки, реінвестовані в розширення виробництва, проте оподатковує неінвестовані прибутки. Таке явище спонукає всіх судновласників інвестувати кошти в розширення потужностей за сприятливих умов у галузі. Створення надлишкових потужностей також стимулюється вільним від оподаткування утриманням доходів закордонними філіалами американських фірм.

Прагнення створити місцеву галузь. Подібні галузі, одержимі патріотичним прагненням мати власну індустрію, схильні до перевиробництва у світовому масштабі. Багато країн намагаються запровадити вітчизняну галузь, сподіваючись на збут надлишкової продукції на світових ринках. Якщо мінімальний ефективний масштаб потужності є значний порівняно зі світовим ринком, це, ймовірно, призведе до перевиробництва.

Стимули до збільшення чи підтримки зайнятості. Уряди іноді чинять сильний тиск на фірми, вимагаючи від них інвестицій (або продовження інвестувань), щоб збільшити чи підтримати зайнятість (ці вимоги мають соціальну природу). Цей фактор підсилює проблеми перевиробництва.

ОБМЕЖЕННЯ НА РОЗШИРЕННЯ ПОТУЖНОСТЕЙ

Існують певні обмеження, які стримують перевиробництво, навіть за наявності деяких умов, обговорених вище. Найтипівіші з них такі:

- обмеження на фінансування;
- диверсифікація компанії, яка збільшує альтернативну вартість капіталу і/або розширює горизонти менеджерського складу, котрий може орієнтуватися на виробництво або схилитися до надмірного виробництва з метою захисту своєї позиції в традиційній галузі;
- злиття управлінської верхівки з фінансовими службами і, як наслідок, заміна менеджерів із маркетинговою чи виробничою орієнтацією;
- витрати на контроль забруднення та інші зростаючі витрати на нові потужності;
- велика непевність щодо майбутнього;
- складні проблеми, що виникли через надмірне виробництво в минулому.

Деякі з цих умов мали місце у виробництві алюмінію 1979 року, і через них галузь може відійти від уже усталеного виробничого буму або збанкрутувати. Незначні надходження, одержані внаслідок надмірного виробництва в кінці 1960-х років, та обмежені прибутки в періоди великого попиту через контроль заробітної плати позбавили ці галузі здатності робити основні інвестування, аж поки кілька вдалих років не принесли великих грошей. Крім того, вартість будівництва виробничих потужностей з 1968 року зросла вчетверо⁵.

Фірма іноді може впливати на процес розширення потужностей кількома способами, своєю поведінкою подаючи сигнал конкурентам про свої сподівання чи плани або намагаючись вплинути на сподівання конкурентів у інший спосіб. Наприклад, запобігти розширенню потужностей конкурентів можна такими способами:

- заява про значне розширення фірмою своїх потужностей (див. наступний підрозділ, де йдеться про випереджувальні стратегії);

⁵ *New York Times*, February 11, 1979, с. D1.

- заяви, інші сигнали або інформація про несприятливі перспективи майбутнього попиту;
- заяви, інші сигнали або інформація, що збільшують ймовірність технологічного старіння існуючого покоління потужностей.

Випереджувальні стратегії

Одним із способів розширення потужностей на зростаючому ринку є випереджувальна стратегія, в якій фірма прагне захопити основну частку ринку, щоб запобігти експансії своїх конкурентів та входженню новоприбульців. Наприклад, якщо про майбутній попит відомо з певністю і фірма може створити досить потужностей, аби задовольнити увесь попит, інші фірми можуть відмовитися від створення потужностей. Як правило, випереджувальна стратегія вимагає інвестицій не лише в підприємства, але й у супутні граничні чи навіть негативні короткострокові фінансові результати; потужність нарощується на основі передбачення попиту, і ціни часто встановлюються внаслідок прогнозування майбутнього зменшення витрат.

Випереджувальна стратегія за своєю природою ризикована, оскільки передбачає прив'язку основних ресурсів до ринку ще до того, як ринковий результат стане відомий. Крім того, якщо вона не має успіху у запобіганні конкуренції, то може спровокувати запеклу битву, оскільки призводить до значного перевиробництва. Інші фірми, що мчать навипередки, у стратегії пов'язують себе з ринком, з якого потім важко повернутися.

З огляду на витрати і ризикованість стратегії випередження важливо підкреслити умови успіху. Випереджувальна стратегія ризикована частково через те, що *всі* ці умови мають бути виконані.

Значне розширення потужностей порівняно з очікуваним розміром ринку. Якщо крок є незначний порівняно з очікуваним розміром ринку, він не може бути випереджувальний. Отже, існують очевидні умови стосовно масштабу розширення потужності, необхідного для завоювання ринку, про майбутній попит на якому відомо. Однак вирішальним питанням є сподівання, які *кожний конкурент і потенційний конкурент* мають щодо майбутнього попиту. Якщо, на думку будь-якого (або потенційного) конкурента, майбутній попит буде достатньо великий, щоб поглинути продукцію випереджувального розширення і навіть більше, він може вирішити також інвестувати. Отже, фірма, яка прагне випередити інших, мусить або бути певна, що знає про сподівання своїх конкурентів, або ж вплинути на їх сподівання в такий спосіб, щоб її крок розглядався як випереджувальний⁶.

⁶ Так само, як запевнюючий сигнал щодо майбутнього попиту і технології.

Значна економія за рахунок масштабів порівняно із сукупним ринковим попитом, або кривою великого досвіду. Якщо економія за рахунок масштабів є значна порівняно із сукупним ринковим попитом, своєчасне випереджувальне розширення потужності може не залишити конкурентам достатньої кількості незадоволеного попиту (див. рисунок 15-1). У цьому випадку конкуренти, які вкладають капітал, мусять багато інвестувати і ризикувати веденням запеклої битви або ж вони зазнаватимуть більших витрат, якщо інвестуватимуть в малих масштабах. Або їм взагалі не дадуть інвестувати, або вони постійно зазнаватимуть збитків, якщо інвестуватимуть невеликі суми.

За наявності кривої значного досвіду, вигоди від якого можна запатентувати, своєчасне і достатнє інвестування у виробництво також дасть стабільну перевагу в зменшенні витрат.

Переконливість фірми-випереджувача. Фірма-випереджувач мусить бути переконливою у своїх заявах та діях і здатною реалізувати випереджувальну стратегію. Переконливість означає наявність ресурсів, необхідної технологічної потужності, реалізації своїх інвестиційних планів у минулому тощо⁷. Без переконливості конкуренти не сприймуть крок фірми як випереджувальний або ж намагатимуться дати відсіч ініціатору в інший спосіб.

Здатність дати сигнал про випереджувальний мотив до того, як конкуренти почнуть діяти. Фірма мусить бути здатною дати сигнал,



Рисунок 15-1. Стратегія випередження при наявності економії за рахунок масштабів

⁷ Див. розділ 5, де обговорюються фактори переконливого зобов'язання.

що вона першою завойовує ринок, *випереджаючи* зобов'язання конкурентів інвестувати. Отже, вона повинна забезпечити достатню для випередження потужність до того, як конкуренти розглядатимуть можливість розширення, або, ймовірніше, фірма мусить зробити заяву чи в інший переконливий спосіб оприлюднити свої наміри. Фірма має бути переконливою у реалізації стратегії випередження, а також запевнити, що випередження є її мотивом.

Готовність конкурентів до відступу. Випереджувальна стратегія передбачає, що конкуренти зважать потенційні прибутки від боротьби з фірмою-ініціатором і зроблять висновок, що ризикувати не варто. Такому рішення можуть завадити багато обставин, і найпоширеніша з них — високі ставки на здобуття й підтримку значущої позиції в конкретному бізнесі, за який точиться боротьба. Випередження ризиковане у боротьбі з такими конкурентами:

1. Конкуренти, що переслідують не лише економічні цілі. Якщо конкуренти високо цінують участь у галузі внаслідок історичного досвіду перебування в ній чи з інших емоційних причин, вони можуть прагнути підтримувати своє становище, конфронтуючи з ініціатором, незважаючи, як зазначалося вище, на наявність інших сприятливих умов для випередження.
2. Конкуренти, для яких цей бізнес є основний стратегічний прорив або пов'язується з іншими в їхньому портфелі рішень. У такій ситуації, навіть якщо доцільніше не вступати в боротьбу з фірмою-ініціатором, конкурент надає своїй присутності у бізнесі надзвичайно важливого значення. Отже, успішне випередження може бути практично неможливе.
3. Конкуренти, які користуються таким самим або й більшим впливом, мають більше часу або виявляють більшу готовність пожертвувати прибутками заради становища на ринку. Можуть існувати конкуренти, котрі заради успіху в цьому бізнесі готові вести довгу і запеклу боротьбу. В такій ситуації випереджувальна стратегія стає проблематичною.

Розділ 16

ВХІД ДО НОВИХ СФЕР БІЗНЕСУ

У цьому розділі розглядається стратегічне рішення увійти до нового бізнесу з погляду фірми-новоприбульця, для якої придбання є стратегією входження, так само як і вхід через внутрішній розвиток¹. Тут подається методика аналізу обох форм входження до галузі з тим, щоб допомогти компаніям підібрати для входу відповідну галузь та найкращу стратегію входження.

Хоча й існує багато проблем у знаходженні, обговоренні, інтегруванні, організації, мотивації та управлінні процесами придбання і внутрішнього розвитку нових сфер бізнесу, моя мета в цьому розділі є дещо вужча. Наголос робитиметься на тому, як інструментарій галузі та аналіз конкуренції, описані протягом цієї книги, можуть допомогти менеджерам прийняти рішення про вхід до галузі. Як ми побачимо, деякі вирішальні економічні принципи допоможуть визначити ті сфери бізнесу, які привабливі для входу, а також з'ясувати, які активи та навички компанії зроблять цей вхід прибутковим. Ці принципи істотні для успіху (неуспіху) входження, хоча вони часто забуваються через загальні турботи про людські, організаційні, фінансові, юридичні та адміністративні чинники, які також можуть мати важливе значення для успіху чи провалу конкретного кроку до входу в галузь.

Економія за рахунок входження ґрунтується на деяких фундаментальних чинниках, які діють щоразу, коли відбувається входження. Якщо ці чинники діють бездоганно в розумінні економіста, тоді *ніякі рішення про вхід не можуть дати прибутків від інвестицій вище середнього рівня*. Такий парадоксальний висновок є ключ до аналізу економії за рахунок входження — виявлення ситуацій у галузі, за яких чинники ринку не діють бездоганно. Основний висновок нашого аналізу той, що навіть за усунення всіх проблем

¹ Об'єктом мого дослідження є вдосконалення діяльності фірми-новоприбульця. Я не розглядатиму експліцитно проблему акціонера, який убезпечує себе від входження. Це питання детально висвітлюється в цікавій книжці Солтера і Вайнхолда (Salter and Weinhold (1979)).

інтегрування та управління новими сферами бізнесу придбання нового бізнесу чи внутрішній розвиток здорового, добре керованого бізнесу у сприятливих умовах галузі є далеко недостатнім, щоб гарантувати успішне входження, незважаючи на поширене протилежне уявлення. Однак, як ми побачимо далі, існує багато можливостей для успішного входження.

Вхід через внутрішній розвиток

Вхід через внутрішній розвиток означає створення нового виробничого підрозділу в галузі, включаючи нову виробничу потужність, відносини розподілу, роботу торговельного персоналу тощо. У спільних підприємствах порушуються, по суті, ті ж самі економічні проблеми, оскільки вони є фірмами-новачками, хоча при цьому й виникають складні питання розподілу зусиль серед партнерів та ефективного контролю².

Першим важливим пунктом в аналізі внутрішнього розвитку фірми є вимога до фірми *прямо конфронтувати із двома джерелами вхідних бар'єрів до галузі* — структурних вхідних бар'єрів та очікуваної реакції інкубентних фірм. Новоприбулець через внутрішній розвиток (з цього моменту він називатиметься *внутрішній прибулець*) мусить сплатити ціну найвищих структурних вхідних бар'єрів та зіткнутися з ризиком того, що існуючі фірми дадуть йому відсіч. Вартість першого чинника звичайно означає попередні інвестиції та початкові витрати, які входять до суми інвестиційної основи в новому бізнесі. Ризик відсічі існуючими фірмами можна розглядати як додаткову вартість входу, що дорівнює масштабові несприятливих впливів відсічі (наприклад, нижчі ціни та збільшені витрати на маркетинг), помножених на ймовірність відсічі.

У розділі 1 я детально описав джерела структурних вхідних бар'єрів та чинники, які визначають ймовірність відсічі. Належний аналіз рішення про вхід повинен збалансовувати такі витрати й прибутки:

1. Інвестиційні витрати, необхідні для перебування в новому бізнесі, такі як інвестиції у виробничі підприємства та складські запаси (деякі з них можуть збільшуватися внаслідок структурних вхідних бар'єрів);

² Діяльність спільних підприємств слід аналізувати в той же спосіб, що й вхід до бізнесу в межах фірми. Якщо спільне підприємство проходить цей бар'єр, тоді необхідно вивчити *партнера*, щоб мати уявлення про те, якими цілями, сподіваннями, схильністю щодо ризику він відрізняється від нашої фірми. Такі відмінності можуть призвести до того, що навіть з розсудливим діловим партнером можна не створити спільного підприємства.

2. Додаткові інвестиції, необхідні для подолання інших вхідних бар'єрів, таких як ідентифікація марки та запатентована технологія³;
3. Очікувана вартість опору входу з боку інкубентних фірм, *збалансована проти*;
4. Очікуваного грошового потоку від перебування в галузі.

Фірма, яка вирішує увійти до галузі, керуючись переважно міркуваннями капітальних витрат, ігнорує один з цих факторів або й більшість із них. Наприклад, дуже часто у фінансовому аналізі враховуються переважаючі в галузі ціни та витрати до входження фірми, і вимірюються лише очевидні інвестиції, необхідні для бізнесу, скажімо, будівництво виробничих потужностей та залучення торговельного персоналу. Ігнорується більшість прихованих витрат на подолання структурних вхідних бар'єрів, таких як усталений франчайзинг певної марки, канали розподілу, захоплені конкурентами, доступ конкурентів до найсприятливіших джерел сировини або потреба розвитку запатентованої технології. Крім того, вхід новоприбульця може підвищити ціни на рідкісні ресурси, устаткування або робочу силу, а це означатиме, що фірма-прибулець мусить зазнати більших втрат.

Інший фактор, який часто ігнорується, — це *вплив нової потужності прибульця* на баланс пропозиції та попиту в галузі. Якщо прибулець істотно збільшує потужність галузі, його прагнення завантажити свої виробничі потужності означатиме, що принаймні деякі інші фірми матимуть надлишок продукції. Великі фіксовані витрати, ймовірно, спровокують зниження цін або інші спроби завантажити потужності, а це триватиме, допоки хтось не вийде з бізнесу або надлишкова потужність не усунеться зростанням галузі чи закриттям підприємств.

Ще частіше у прийнятті рішень ігнорується вплив *можливої реакції існуючих фірм*. За умов, описаних нижче, існуючі фірми реагуватимуть на вхід у різний спосіб. Один із поширених прийомів — зрізання цін, а це може означати, що галузеві ціни, прийняті в *формальних* розрахунках доцільності входу, мусять бути *нижчими*, ніж ті, які переважали до моменту входу. Ціни часто знижуються протягом років після моменту входу, як це спостерігалось на ринку кукурудзяного борошна після входження компаній "Cargill" та "Archer-Daniels-Midland". У виробництві гіпсу велике падіння цін також викликало входження "Georgia-Pacific"⁴.

³ Інвестиції, необхідні для входження до галузі через внутрішній розвиток, можуть видаватися значними порівняно з вартістю придбання, яка залежить від стану ринку компаній, про що мова піде далі. Зараз відносно великі витрати на внутрішній вхід спонукають багато компаній переключатися на ринок компаній.

⁴ Див. *Forbes*, September 18, 1978 p.

Часто реакція існуючих фірм набуває форми посилення маркетингової діяльності, спеціальних програм стимулювання збуту, продовження гарантійних строків та вдосконалення якості товару.

Ще одна можливість — та, що вхід спровокує ряд надмірних розширень потужностей у галузі, особливо якщо прибулець входить до неї із сучаснішим обладнанням, ніж фірми-інкумбенти. Галузі відрізняються своєю нестабільністю стосовно розширення потужностей, і деякі фактори, які роблять галузь нестабільною, розглянуто в розділі 15.

Масштаб цих реакцій та ймовірна тривалість їх мають прогнозуватися, і відповідно мають коригуватися ціни чи витрати, закладені у *формальних* розрахунках.

ЧИ СЛІД ЧЕКАТИ ВІДСІЧІ?

Фірми-інкумбенти реагуватимуть на вхід, якщо їм це буде вигідно, виходячи з економічних та позаекономічних міркувань. Внутрішній вхід, найімовірніше, спровокує негаразди та відсіч, а це негативно позначиться на перспективах у таких галузях (вони є, отже, ризиковані для входження):

Галузі, де зростання є повільне. Фірма-прибулець завжди забирає частку ринку в існуючих фірм. Однак для ринку, що зростає повільно, це особливо небажано, оскільки може означати падіння абсолютних обсягів збуту, і, найімовірніше, на прибульця чекає рішуча відсіч. Якщо ринок зростає швидкими темпами, інкумбенти можуть продовжувати активну фінансову діяльність, хоча прибулець і забирає певну частку ринку, оскільки потужність, створена останнім, швидко завантажується, і це не впливає на ціни.

Галузі споживчих товарів та подібних до них. У таких сферах бізнесу не існує марочної прихильності або сегментованих ринків, що могло б ізолювати інкумбентів від впливу новоприбульця і навпаки. Вхід у таку ситуацію впливає на цілу галузь, і зниження цін дуже ймовірне.

Галузі із значними фіксованими витратами. За наявності значних фіксованих витрат додаткова потужність, принесена до ринку новоприбульцем, ймовірно, викличе відсіч конкурентів, якщо при цьому завантаження їхніх потужностей зменшиться.

Галузі із значною концентрацією. У таких галузях новоприбулець особливо помітний, а його діяльність може істотно позначитися на ринковому становищі одного чи кількох інкумбентів. У високофрагментованій галузі діяльність прибульця може впливати на багато фірм, проте мати лише граничний вплив. Жодна фірма не постраждає настільки, щоб піти на рішучу відсіч, і жодна з них, ймовірно, не буде здатна покарати новоприбульця. Оцінюючи ймо-

вірну відсіч, важливо визначити, наскільки серйозний буде вплив на кожного інкумбента. Чим нерівномірніший буде вплив на інкумбентів, тим ймовірніша відсіч фірм, інтереси яких постраждали найбільше. Якщо наступ прибульця розподіляється рівномірно на всіх інкумбентів, загроза зменшиться.

Галузі, в яких інкумбенти надають важливого стратегічного значення своєму становищу в бізнесі. За наявності інкумбентів, котрі надають важливого значення підтримці своїх часток ринку в бізнесі, вхід новоприбульця може спровокувати рішучу відсіч. Стратегічна важливість може бути результатом значної залежності бізнесу від грошового потоку або майбутнього зростання, його становища флагмана бізнесу для компанії, взаємовідносин між цією ділянкою бізнесу та іншими ділянками компанії тощо. Фактори, які роблять бізнес стратегічно важливим для компанії, описуються в розділі 3 і в розділі 12, де йдеться про вхідні бар'єри.

Галузі з різним ставленням менеджерів до входу. Наявність вкорінених інкумбентів, особливо якщо вони є єдині компанії в певному бізнесі, може призвести до негайної реакції на вхід прибульця. У таких галузях вхід часто сприймається як образа або несправедливість, і відсіч може бути дуже суворою. Тобто ставлення та світогляд менеджерів фірм-інкумбентів можуть відіграти основну роль у відсічі. Деякі менеджери, виходячи зі свого досвіду чи орієнтації, можуть відчувати більшу загрозу від входу прибульця і реагувати на нього сильним ударом⁵.

Поведінка інкумбентів у минулому щодо загрози входження часто дає уявлення про те, як вони реагуватимуть на появу новоприбульця. Особливо корисно простежити, як фірми реагували на прибульців у минулому і як вони реагують на інкумбентів, які намагаються змістити стратегічні групи.

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЮВИХ ГАЛУЗЕЙ ДЛЯ ВХОДЖЕННЯ

Припустимо, що потенційний прибулець належним чином аналізує елементи рішення, про яке говорилось вище. Де, найімовірніше, відбудеться його вхід? Відповідь на це питання ґрунтується на базисній схемі структурного аналізу. Очікувана прибутковість фірм у галузі залежить від сили п'яти чинників конкуренції: суперництво, заміщення, вплив постачальників та покупців, а також вхід прибульців. Вхід діє як баланс у визначенні прибутків галузі. Якщо галузь стабільна або перебуває в рівновазі, очікувані прибутки новоприбульців мають *точно відбивати* висоту структурних вхідних

⁵ Це питання обговорюється в розділі 3.

бар'єрів та обгрунтовані сподівання прибульців щодо відсічі. Потенційний прибулець, вираховуючи свої очікувані прибутки, має визнати їх нормальними або середніми, навіть якщо прибутки інкумбентів більші. Через те, що прибулець мусить долати вхідні структурні бар'єри і зазнавати ризику реакції від існуючих фірм, його витрати більші, ніж у авторитетних фірм галузі, і ці витрати не дозволяють йому одержувати прибутки вище середніх. Якби витрати на вхід не переважали прибутків, вищих середнього рівня, то до галузі увійшли б інші фірми і понизили б прибутки до рівня, на якому витрати на вхід та прибутки від нього взаємно анулюються. Отже, вхід до галузі, яка перебуває в рівновазі, рідко дає вигоду, якщо тільки фірма не має особливих переваг, — прибутки зводяться нанівець діючими ринковими чинниками.

Як же тоді компанія може сподіватися на досягнення значних прибутків від входу? Відповідь така: треба визначити ті ситуації в галузі, за яких описаний мною ринковий механізм працює недосконало. Першочергові цілі входу прибульця можуть належати до однієї з таких категорій:

1. галузь не перебуває в рівновазі;
2. слід чекати повільної або неефективної відсічі з боку інкумбентів;
3. витрати фірми на вхід є нижчими, ніж в інших;
4. фірма має очевидну здатність впливати на структуру галузі;
5. вхід позитивно вплине на існуючі сфери бізнесу фірми.

ГАЛУЗІ, ЯКІ НЕ ПЕРЕБУВАЮТЬ У РІВНОВАЗІ

Не всі галузі перебувають у стані рівноваги

Нові галузі. У нових, швидко зростаючих галузях структура конкуренції, як правило, не стійка і витрати на вхід можуть бути значно менші, ніж для наступних прибульців. Ймовірно, жодна фірма не зможе перекрити доступ до постачання чи сировини, створити значну ідентифікацію марки або дати рішучу відсіч прибульцю. Існуючі фірми, можливо, відчуватимуть обмеження на темпи свого розширення. Однак фірмі не слід входити до нової галузі лише через те, що вона нова. Вхід буде невиправданий, якщо не проведено повного структурного аналізу, який дозволяє зробити прогноз прибутків, вищих середнього рівня, на достатньо тривалий період (див. розділ 1). Важливо також зазначити, що в деяких галузях витрати на вхід для піонерів *більші*, ніж для фірм, які входять пізніше, через одну тільки вартість входу першим. Деякі аналітичні методи визначення доцільності раннього чи пізнішого входу обго-

ворюються в розділі 10, де йдеться про новоутворені галузі. Наявні, інші прибульці можуть добре вписуватися в нову галузь, і, щоб одержувати високі прибутки, фірма мусить мати певні економічні підвалини для переконання, що наступні прибульці зазнаватимуть більших витрат на вхід, ніж вона.

Зростаючі вхідні бар'єри. Зростаючі вхідні бар'єри означають, що майбутні прибутки більш ніж переважатимуть *поточні* витрати на вхід⁶.

Недостатня інформація. Довгостроковий дисбаланс між витратами на вхід та очікуваними прибутками може утворюватися в деяких галузях через недостатнє усвідомлення цього факту потенційними прибульцями. Така ситуація може виникати в "каламутній воді", або загадкових галузях, які проходять повз увагу багатьох укоріненних фірм.

Важливо усвідомлювати, що чинники ринку певною мірою працюватимуть проти успіху фірми-прибульця. Там, де перспективи входу є добрі завдяки розбалансованості ринку, ринок надсилатиме ті ж сигнали іншим фірмам, які так само намагатимуться увійти. Отже, рішення увійти мусить прийматися з чітким розумінням того, чому не інші фірми, а саме прибулець пожинатиме плоди розбалансованості. Часто здатність прогнозувати цей факт ґрунтується на перевагах фірми, яка першою помітила розбалансованість і своєчасно увійшла до ринку. Проте, якщо прибулець не може створити певні бар'єри наслідуванню, переваги першопрохідця з часом можуть поменшати (хоча й не звестися нанівець). Стратегія входу мусить враховувати такі проблеми, а також плани їх вирішення.

ПОВІЛЬНА АБО НЕЕФЕКТИВНА ВІДСІЧ

Крім усього, може існувати сприятливий дисбаланс між очікуваними прибутками та вартістю входу в галузях, де інкумбенти одержують прибутки, проте втратили пильність, погано поінформовані або в інакший спосіб позбавлені можливості дати своєчасну чи ефективну відсіч. Якщо фірма може бути серед перших, хто виявив таку галузь, вона може одержувати вищі середнього рівня прибутки.

Галузі, до яких можна безпечно входити, не мають характеристик, що призводили б до енергійної відсічі (яка мала місце раніше), і в них діють деякі інші унікальні фактори.

⁶ Вхідні бар'єри часто постають у нових галузях. Перші прибульці можуть мінімізувати вхідні витрати і також одержати перевагу від диференціації товару. Однак, якщо багато інших фірм також входять до галузі заздалегідь, ці двері можуть зачинитися. Отже, виграш у таких галузях залежить від своєчасного входу, а далі — від спорудження вхідних бар'єрів з метою заблокувати вхід наступним прибульцям.

Витрати інкубентів на ефективну відсіч переважають вигоди. Фірма, яка розглядає можливість входу, мусить враховувати калькуляцію, зроблену кожним інкубентом, який приймає рішення, наскільки енергійно йому реагувати. Фірма повинна прогнозувати, скільки прибутків втратить інкубент, який прагне нав'язати прибульцеві втрати. Чим більша вартість відсічі в порівнянні з прибутками, які прагнуть одержати інкубенти, тим менша ймовірність відсічі з їхнього боку.

Прибулець може не тільки вибирати галузі, де ймовірність відсічі інкубентів менша, але й *впливати* на ймовірність відсічі. Наприклад, якщо прибулець може переконати інкубентів, що ніколи не відмовиться від наміру посісти надійне становище в галузі, вони, можливо, не витратять гроші на спроби вибити прибульця з його позицій⁷.

Існує домінуюча авторитетна фірма або згуртована група авторитетних лідерів. Домінуюча фірма, яка розглядає галузь з патерналістської позиції, можливо, ніколи не вступала в конкурентну боротьбу і, вочевидь, не здатна вчитися новому. Лідер (або лідери) може вважати себе захисником інтересів галузі та її представником. Він може діяти справді в інтересах галузі (наприклад, підвищувати ціни, зберігати якість товару, підтримувати високі рівні обслуговування або технічної допомоги), проте це не обов'язково так. Прибулець може посісти значне становище, допоки лідера не спровоковано на реакцію (або допоки він не здатний на відсіч). Така ситуація, можливо, існувала на ринку нікелю та кукурудзяного борошна, на яких компанії "INCO" та "CPC" поступилися своїм панівним становищем новоприбульцям. Звичайно, за такої стратегії існує ризик розбудити сплячого велетня, і тому вирішальне значення має розуміння характеру управлінського складу фірми-лідера.

Витрати інкубентів на реакцію є значні порівняно з їхніми потребами захистити свої існуючі сфери бізнесу. Така ситуація пропонує можливості для стратегії змішаних мотивів, розглянутої в розділі 3. Наприклад, реакція на дії прибульця, який користується новим каналом розподілу, може позначитися на прихильності існуючих дистриб'юторів. Подібна можливість існує й тоді, коли реакція інкубента на нового конкурента зачепить обсяг збуту його життєво важливих товарів, сприятиме узаконенню стратегії прибульця або ж виявиться несумісною з іміджем інкубента на ринку.

Прибулець може спекулювати на традиційній мудрості, прийнятій у галузі. Якщо інкубенти вірять у традиції та моральні норми, прийняті в галузі, фірма, що не має жодних упереджень, часто бачить ситуації, в яких традиційні норми мислення є невідповідні або застарілі. Традиційні норми мислення можуть позначатися на

⁷ Див. розділ 5, у якому йдеться про можливі способи проголошення фірмою (включаючи й прибульців) своїх зобов'язань.

асортименті товарів, сфері послуг, розташуванні заводу, і практично будь-якому аспекті стратегії конкуренції. Інкубенти можуть вперто чіплятися за таку традиційну мудрість, оскільки вона виправдовувала себе в минулому.

МЕНШІ ВИТРАТИ НА ВХІД

Більш поширена та менш ризикована ситуація, коли чинники ринку не заперечують привабливості входу прибульця в галузь, у якій не всі фірми стикаються з такими ж витратами на вхід. Якщо фірма може *подолати структурні вхідні бар'єри в галузь дешевшим коштом*, ніж більшість інших потенційних прибульців, або *очікувати меншої відсічі*, вона може одержати прибутки, вищі середніх від входу. Фірма, крім того, може мати особливі переваги в конкуренції в галузі, які переважають вартість вхідних бар'єрів.

Здатність подолати структурні вхідні бар'єри дешевшим коштом, ніж інші потенційні прибульці, як правило, ґрунтується на наявності активів або навичок, взятих з існуючих сфер бізнесу прибульця, або на інноваціях, які гарантують стратегічну концепцію входження. Фірма може звернути увагу на галузі, де вона матиме можливість подолати вхідні бар'єри завдяки запатентованій технології, стабілізованим каналам розподілу, трансферабельній і швидкій для розпізнавання марочній назві тощо. Якщо багато інших потенційних прибульців мають такі ж переваги, то ці останні, ймовірно, відобразатимуться в рівновазі вартості входу та прибутками від нього. Однак, якщо здатність фірми подолати структурні вхідні бар'єри є унікальна або чітко виражена, вхід, ймовірно, дасть прибутки. Прикладами служать вхід "General Motors" до ринку інвалідних колясок, споживчих шасі, двигунів та до дилерської мережі збуту автомобілів; а також вхід "John Deere" до галузей будівельного устаткування, використання виробничої технології та досвіду в дизайні товару і сфері послуг, пов'язаних із виробництвом сільськогосподарського устаткування.

Фірма, крім того, може зазнати менш енергійної відсічі інкубентів, порівняно з іншими потенційними прибульцями, завдяки здобутому вагомому авторитетові конкурента або маскуванню небезпеки свого входу для інкубентів. Прибулець може здобути авторитет задяки своїм розмірам та ресурсам або своїй репутації чесного конкурента (або, навпаки, безжалісного). Прибулець може видаватися безпечним через те, що в минулому він обмежувався невеликими нішами ринку, не вдавався до зниження цін тощо. Якщо фірма має всі підстави очікувати меншої відсічі з будь-якої з цих причин, її очікувані втрати внаслідок відсічі будуть менші,

ніж в інших потенційних прибульців, і вхід, отже, може дати прибутки, вищі середнього рівня.

ЧІТКО ВИРАЖЕНА ЗДАТНІСТЬ ВПЛИВАТИ НА СТРУКТУРУ ГАЛУЗИ

Вхід до галузі дасть прибутки, незважаючи на чинники ринку, якщо фірма володіє чітко вираженою здатністю міняти структурну рівновагу в цільовій галузі. Якщо, наприклад, фірма може нарощувати бар'єри мобільності в галузі для наступних прибульців, структурна рівновага в галузі зміниться. Тоді ініціатор зможе отримувати прибутки від входу, які перевищуватимуть середній рівень. Крім того, вхід до фрагментованого ринку іноді може спровокувати процес, який значно посилює бар'єри мобільності і призводить до консолідації (див. розділ 9).

ПОЗИТИВНИЙ ВПЛИВ НА ІСНУЮЧІ СФЕРИ БІЗНЕСУ

Вхід до галузі дасть прибутки навіть за відсутності умов, описаних вище, якщо він вигідно впливатиме на існуючі сфери бізнесу прибульця. Цей вплив може відбутися через вдосконалення відносин розподілу, іміджу компанії, через захист від загроз тощо. Отже, навіть якщо новий бізнес дає середні прибутки, компанія в цілому від цього виграє.

Запропонований вхід компанії "Хегох" до національної мережі обчислювальних приладів може бути прикладом входу на такий основі⁸. "Хегох", здається, прагне створити широку основу для "офісу майбутнього". Оскільки передача інформації за допомогою комп'ютерів, електронної пошти і виробленої мережі філіалів компанії, ймовірно, є частиною цього майбутнього, — так само, як традиційне копіювання, — "Хегох" може намагатися захистити свою існуючу сильну базу, навіть якщо фірма не матиме особливих переваг в інформаційному бізнесі. Іншим прикладом є нещодавній вхід "Eatop Corporation" до ринку послуг щодо ремонту автомобілів. Як провідний виробник автомобільних запчастин, "Eatop" робить ставку на відкриття нових ринків і не довіряє відділам сервісу автомобільних дилерів, які мають ексклюзивне право на використання запчастин виробників. Навіть якщо "Eatop", можливо, й не має підстав очікувати у сфері ремонту автомобілів високих прибутків, такий вхід може різко збільшити його сумарні прибутки.

⁸ Такий запланований крок стисло обговорюється у *Business Week*, November 27, 1978 р.

РОДОВІ КОНЦЕПЦІЇ ВХОДУ

Існують деякі спільні методи входу, що ґрунтуються на різних концепціях подолання вхідних бар'єрів дешевшим, ніж в інших фірм, коштом:

Зменшення виробничих витрат. Знаходження способу виробництва товару меншими витратами, ніж в інкумбентів. Тут існують такі можливості: 1) абсолютно новий технологічний процес; 2) більший завод, де отримується більша економія за рахунок масштабі; 3) сучасніші потужності, включаючи технологічні вдосконалення; 4) розподіл витрат з існуючими сферами бізнесу, що дає перевагу в зменшенні витрат.

Проникнення до ринку завдяки низьким цінам. Це означає завоювання ринку, жертвуючи короткостроковими прибутками і змушуючи конкурентів поступатися його частками. Успіх цього підходу залежить від небажання чи нездатності конкурентів дати відсіч, що пояснюється особливою міццю прибульця.

Пропозиція високоякісного, широко диференційованого товару. Пропозиція інновації в товарі чи послугі, яка дозволяє прибульцеві подолати бар'єри товарної диференціації.

Відкриття нової ніші. Знаходження невідомих досі ринкового сегменту або ніші з особливими вимогами, які може задовольнити лише ця фірма. Такий крок дозволяє прибульцеві подолати існуючі бар'єри в диференціації товару (і, можливо, в каналах розподілу).

Упровадження маркетингової інновації. Знаходження нового способу маркетингу товару, який дозволяє подолати бар'єри, створені диференціацією товару, або вплив дистриб'юторів.

Використання існуючих каналів розподілу. Розробка стратегії входу, що ґрунтується на усталених відносинах розподілу, запозичених з інших сфер бізнесу.

Вхід через придбання

Вхід через придбання піддається аналізу, який за своєю структурою цілком відрізняється від входу через внутрішній розвиток, оскільки придбання в прямому значенні не збільшує кількості фірм у галузі. Як побачимо далі, певні чинники, що визначають привабливість входу до галузі, впливатимуть на кандидатуру для придбання.

Вирішальним пунктом є визнання того, що *ціна придбання встановлюється на ринку компаній*. Ринок компаній — це такий ринок, де власники компаній (або виробничих підрозділів) є продавцями, а компанії, які хочуть придбати фірму, — покупцями. В багатьох індустріалізованих країнах, зокрема, у США, ринок компаній дуже активний, і на ньому щороку продається та купується багато фірм. Ринок добре організовано, і тут діють посередники, брокери й бан-

кіри-інвестори, які надають послуги покупцям та продавцям і часто отримують за це великі комісійні. Останніми роками рівень організованості ринку зріс, оскільки і посередники, і учасники його нагромадили великий досвід⁹. Зараз посередники активно шукають продавців — власників багатьох фірм, а заявки на придбання стали типовим явищем. Про ринок компаній також часто інформується у пресі і нагромаджено чимало статистичних даних. Все це свідчить, що він функціонуватиме досить ефективно.

Ефективний ринок компаній діє таким чином, що *усуває будь-які надвисокі* прибутки від купівлі компанії. Якщо менеджери компанії відзначаються здоровим глуздом, а перспективи її видаються привабливими, ціна на таку компанію на ринку зростатиме. І навпаки, якщо майбутнє її невизначене або вимагає значних вливань капіталу, ринкова ціна буде низькою порівняно з балансовою вартістю. Тоді, поки ринок компаній діятиме ефективно, ціна придбання не даватиме зростати прибуткам покупця.

Ефективність ринку посилюється ще й завдяки тому, що продавець може вирішити й не продавати фірму і далі керувати нею. У деяких ситуаціях він має вагомі причини позбутися компанії, а отже, мусить прийняти ціну, яку диктує ринок компаній. Однак, доки продавець має альтернативу — не продавати бізнес, він не зможе правильно продати його, якщо продажна ціна не перевищує очікуваної сьогоднішньої вартості подальшого володіння цим бізнесом. Ця очікувана сьогоднішня вартість ставить *верхню межу* ціні на бізнес. Ціна, яка є наслідком процесу торгів на ринку компаній, мусить перевищувати цю верхню межу, або ж угода не відбудеться. На практиці ціна придбання повинна значно перевищувати верхню межу для того, щоб забезпечити власникові премію за продаж. На існуючому ринку компаній великі премії понад ринкову вартість є швидше правилом, ніж винятком.

Цей аналіз показує, що перемога у грі під назвою "придбання" дається нелегко. Ринок компаній, а також можливість вибору продавця — продавати або не продавати — працюють проти одержання прибутків, вищих середнього рівня від придбання. Можливо, саме тому придбання, як показує опитування, так часто не виправдовує сподівань менеджерів. Цей аналіз також узгоджується з висновками, зробленими в результаті декількох економічних досліджень, про те, що не покупець, а продавець найчастіше одержує вигоду від акту купівлі-продажу.

Проте справжнє значення цього аналізу полягає у спрямуванні уваги на ті умови, які визначають розмір прибутків від конкретного випадку придбання. Придбання, найімовірніше, дасть прибутки, якщо:

⁹ З погляду історії ринок компаній функціонував переважно неофіційно і через особисті контакти.

1. Верхня цінова межа, що існує завдяки можливості вибору продавця, є низька;
2. Ринок компаній є *недосконалим* і не усуває через процес торгів надвисоких прибутків;
3. Покупець володіє *виключною* здатністю управляти придбаним ним бізнесом.

Важливо зазначити, що процес торгів може усунути прибутковість від придбання навіть у випадку низької верхньої цінової межі. Отже, для успіху необхідні сприятливі умови принаймні у двох сферах.

ВИСОТА ВЕРХНЬОЇ ЦІНОВОЇ МЕЖИ

Верхня цінова межа придбання визначається можливістю вибору продавця — продавати чи не продавати свій бізнес. Вона, очевидно, залежить від розуміння цього *продавцем*, а не покупцями чи ринком компаній. Ймовірно, що ця межа буде найнижчою тоді, коли продавець відчуває найсильніший стимул продати бізнес, наприклад, внаслідок таких причин:

- у продавця виникли проблеми з нерухомістю;
- продавцеві терміново потрібен капітал;
- продавець позбувся провідних менеджерів або не бачить заміни для них.

Верхня цінова межа, крім того, може бути низька, якщо продавець дивиться на майбутнє фірми без оптимізму. Продавець може вважати, що покупець краще, ніж він, зможе вести бізнес у таких випадках:

- продавець відчуває нестачу капіталу, необхідного для зростання;
- продавець визнає працю керівного складу незадовільною.

НЕДОСКОНАЛІСТЬ РИНКУ КОМПАНІЙ

Незважаючи на високий рівень організованості, ринок компаній хвибує на недосконалість, тобто на брак ситуацій, у яких процес торгів не усуватиме повністю можливості прибутків від придбання. Такі слабкі місця пояснюються тим, що ринок компаній пропонує товари, кожний з яких є унікальний, інформація часто є неповною, а покупці та продавці нерідко керуються складними мотивами. Не-

досконалість ринку, яка приводить до успішного придбання, спостерігається, зокрема, в таких ситуаціях:

1. *Покупець поінформований краще.* Покупець може мати переваги у прогнозуванні майбутньої ефективної діяльності фірми порівняно з іншими покупцями. Він може добре знати галузь чи тенденції в технології або ж бачити те, чого не бачать інші потенційні покупці. У цьому випадку процес торгів не матиме істотного впливу на зменшення прибутків покупця.

2. *Кількість покупує незначна.* Ймовірність того, що процес торгів не усуне всі прибутки від придбання, зростає, якщо покупців мало. Кількість може бути незначна, якщо об'єкт торгів є незвичайний вид бізнесу, який не підходить потенційним покупцям, або є незрозумілий для них, або ж якщо цей об'єкт надто великий (і мало хто може дозволити собі придбати його). Спосіб, у який покупець веде переговори, може відвернути продавця від пошуку інших покупців ("ми не братимемо участі у війні торгів").

3. *Економічне становище незадовільне.* Виявляється, що стан економіки впливає не лише на кількість покупців, але й на їх вибір. Так, компанія, готова пройти через економічні негаразди, може отримувати надвисокі прибутки, якщо вона постраждає від них менше, ніж інші покупці.

4. *Компанія-продавець неприбуткова.* За деякими свідченнями, збиткові компанії падають у ціні ще більше, ніж показує об'єктивний аналіз очікуваної вартості. Це трапляється, можливо, через те, що всі покупці, здається, шукають прибуткових компаній з добрими менеджерами. Отже, кількість покупців збиткових компаній може бути меншою, так само як ціна, яку вони будуть готові сплатити. Фірма "White Consolidated" успішно скористалася такою ситуацією і придбала збиткові компанії чи виробничі підрозділи за цінами, нижчими від балансової вартості, і зробила їх прибутковими.

5. *У продавця, крім максимальної ціни за свій бізнес, є ще й інші цілі.* На щастя покупців, не всі продавці прагнуть максимізувати ціну, яку вони пропонують за свій бізнес. Оскільки продажні ціни на компанії часто перевищують ті суми, які, на думку власників, необхідні для фінансового комфорту, продавці нерідко надають ваги іншим аспектам. Поширеними прикладами є ім'я та репутація покупця, ставлення до працівників фірми — об'єкту продажу, ймовірність перепідготовки менеджерів, а також ступінь втручання покупця в управління бізнесом у тому випадку, коли власник залишається при керівництві. Компанії, які продають підрозділи, рідше переслідують такі позаекономічні цілі, ніж власники або менеджери-власники, які продають цілу компанію, хоча можуть траплятися й такі випадки.

З цього аналізу випливає, що покупцям слід підшукати ті компанії, власники яких мають позаекономічні цілі, і культивувати такі

цілі. Бачимо також, що певні покупці можуть мати переваги завдяки своїм розповідям. Якщо, наприклад, вони можуть продемонструвати хороше ставлення до працівників і менеджерів придбаних ними в минулому фірм, потенційні продавці відчуватимуть до них більшу довіру. З подібних причин перевагами можуть користуватися й великі, авторитетні покупці, оскільки власники прагнуть передати свою справу (свою компанію) в надійні руки.

УНІКАЛЬНА ЗДАТНІСТЬ ПОВОДЖЕННЯ З ПРОДАВЦЕМ

Покупець може пропонувати ціну вищу, ніж в інших покупців, і все ж отримувати високі прибутки за таких умов:

1. *Покупець відзначається здатністю поліпшити стан управління фірмою, що продається.* Покупець, що володіє значними активами або навичками, які можуть зміцнити стратегічне становище об'єкта продажу, може одержувати від придбання прибутки, вищі середнього рівня. Інші покупці, які, за їхніми розрахунками, одержать меншу вигоду від придбання, припинять торги до моменту призначення неприбуткової ціни. Добре відомі приклади таких придбань є купівля фірми "Vlasic" компанією "Campbell" та фірми "ITE" компанією "Gould".

Самої лише здатності поліпшувати управління фірмою — об'єктом продажу — не досить. Ця якість мусить бути до певної міри чітко виражена, інакше з'являться інші фірми, які помітять той самий потенціал. Вони можуть торгуватися доти, доки прибутки, які обіцяє поліпшення управління, не зведуться нанівець продажною ціною.

Вхід через придбання та вхід через внутрішній розвиток при такому підході стають дуже подібними. В обох випадках покупець мусить володіти вираженою здатністю вести в новій сфері бізнесу конкурентну боротьбу. В разі придбання така фірма здатна запропонувати найвищу ціну і разом з тим отримувати високі прибутки. У випадку внутрішнього розвитку фірма спроможна долати вхідні бар'єри дешевшим коштом, ніж інші фірми.

2. *Фірма купує бізнес у тій галузі, яка відповідає критеріям внутрішнього розвитку.* Тут можна скористатися багатьма подібними пунктами щодо перспективних галузей, зробленими в контексті внутрішнього входу. Якщо покупець, наприклад, може скористатися придбанням як основою для зміни структури галузі або для застосування традиційної мудрості чи скористатися перевагами повільної або неефективної реакції інкумбентів на стратегічні зміни, можливості високих прибутків у галузі є реальними.

3. Придбання винятково сприятиме зміцненню становища покупця в існуючих сферах його бізнесу. Якщо придбання може сприяти зміцненню позиції покупця в існуючих сферах його бізнесу, прибутковість придбання в процесі торгів може залишитися тією ж. Хорошим прикладом такої логіки, як мотивації до придбання, є нещодавня купівля компанією "R.J.Reynolds" фірми "Del Monte". "Reynolds" виробляє багато марок харчових продуктів ("Hawaiian Punch", "Chun King", "Vermont Maid" та інші), проте вона не змогла достатньою мірою завоювати ринок для жодної з цих марок. Придбання "Del Monte" забезпечить систему розподілу, тісніший зв'язок із брокерами ринку харчових продуктів та вихід на міжнародні ринки, де існуючі марки "Reynolds" посідають хистке становище. Навіть якщо "Del Monte" даватиме лише середні прибутки, її позитивний вплив на загальну стратегію "Reynolds" може означати високі прибутки завдяки цій угоді.

ІРРАЦІОНАЛЬНІ ПОКУПЦІ

У процесі торгів за об'єкт продажу надзвичайно важливо досліджувати мотиви й ситуацію інших претендентів. Хоча торги, як правило, припиняються з призначенням ціни, що зводить нанівель прибутки, важливо усвідомлювати, що деякі конкуруючі претенденти можуть продовжувати торги ще тривалий час після цього. Таке може траплятися з кількох причин:

- претендент бачить винятковий спосіб поліпшити стан справ цільового об'єкта;
- придбання допоможе існуючому бізнесу покупця;
- претендент керується цілями чи мотивами, відмінними від мотиву максимізації прибутку — можливо, його першочерговою метою є зростання, претендент бачить можливість швидкого фінансового виграшу, або ж претендент прагне купити фірму саме такого типу через стиль роботи її менеджерів.

У такому випадку важливо не сприймати готовність покупця підвищити ціну як свідчення вартості об'єкта продажу. Потрібен ретельний аналіз факторів, які впливають на резервну ціну претендента.

Послідовний вхід

У будь-якому рішенні увійти до галузі мусить враховуватися цільова стратегічна група. Однак дискусія, яку містить розділ 7, поєднана

з аналізом, поданим у цьому ж розділі раніше, наводить на думку, що фірма може скористатися послідовною стратегією входу, яка зводиться до початкового входу в одну групу і до наступного переміщення з однієї групи до другої. Наприклад, "Procter and Gamble" придбала фірму "Charmin Paper Company", яка випускала високоякісний туалетний папір та деяке виробниче устаткування, але володіла тільки регіональною мережею розподілу і не мала марочної ідентифікації. Відштовхнувшись від основи у цій стратегічній групі, "Procter and Gamble" інвестувала значні кошти у створення ідентифікації марки, домоглася розподілу в національному масштабі та поліпшила якість продукції. Таким чином, "Charmin" перемістилася в нову стратегічну групу.

Така стратегія послідовного входу може знизити сукупні витрати для подолання бар'єрів мобільності на шляху до цільової стратегічної групи, а також зменшити ризик. Витрати можна зменшити нагромадженням досвіду та ідентифікацією марки в галузі через вхід до початкової групи, а це потім безкоштовно сприяє переміщенню до кінцевої цільової групи. У цей спосіб можна розвивати управлінські здібності. Крім того, реакція існуючих фірм на вхід, завдяки такій послідовній стратегії, може пом'якшитися.

Стратегія послідовності часто зменшує ризикованість входу, оскільки фірма може сегментувати ризик. Якщо фірма при початковому вході цього не зробить, вона зазнає витрат при подальшому просуванні; їй доведеться викласти всі свої карти на стіл, якщо вона намагатиметься одразу ж увійти до цільової кінцевої групи. Послідовний вхід, крім того, дозволяє фірмі нагромадити капітал для послідовних зміщень позицій, за які вона сплатить негнучку ціну, якщо ці зміщення необхідно робити за один раз. Крім того, фірма може вирішити зробити перший крок до стратегічної групи, в якій подолання бар'єрів мобільності вимагає відносно окупних інвестицій (потужність заводу, який підлягає продажу). Наприклад, фірма може зробити початковий вхід до виробництва приватної марки товару. Лише у випадку успіху такого входу фірма намагатиметься увійти до стратегічної групи, де необхідні значні інвестиції у рекламу, дослідно-конструкторську діяльність або інші неприбуткові сфери.

Аналіз послідовного входу можна повернути так, щоб скористатися ним для існуючих у галузі фірм. За наявності винятково безпечних стратегій входу спрямування інвестицій у спорудження бар'єрів мобільності є безумовно вигідною справою.

Додаток А

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ В АНАЛІЗІ КОНКУРЕНЦІЇ

З кінця 1960-х років було розроблено кілька методик демонстрування діяльності диверсифікованої фірми у вигляді "портфеля" напрямків бізнесу. Ці методики забезпечують нескладну основу для схематизації або розподілу за категоріями різних напрямків бізнесу в портфелі фірми, а також для визначення їхньої ролі в розподілі ресурсів. Методики аналізу портфеля найчастіше застосовуються в розробці стратегії на корпоративному рівні, а також у корпоративному погляді на роботу виробничих підрозділів, аніж у виробленні стратегії конкуренції в окремих галузях. Незважаючи на це, при правильному розумінні обмежених можливостей цих методик, вони можуть допомогти дати відповідь на питання аналізу конкуренції, поставлені в розділі 3, особливо якщо фірма конкурує із диверсифікованим суперником, котрий використовує ці методики у своєму стратегічному плануванні.

Існує багато письмових звітів щодо найчастіше уживаних методик аналізу портфеля, і тут ми не розглядатимемо в деталях їхній механізм¹. Швидше, ми зосередимо увагу на визначенні ключових елементів двох найпоширеніших методик — матриці "Зростання/ частка ринку", яка асоціюється з Бостонською консультативною групою (BCG), а також таблиці "становище компанії/ привабливість галузі", яка асоціюється з "General Electric" та прізвищем Мак-Кінсі (McKinsey), і обговоримо їх використання в аналізі конкуренції.

Матриця "Зростання/ частка ринку"

Матриця "Зростання/ частка ринку" ґрунтується на використанні росту галузі та відносної частки ринку² як показників для (1) кон-

¹ Детальне обговорення цих методик можна знайти в: Abell and Hammond (1979), chap. 4,5; Day (1977); Salter and Weinhold (1979), chap.4.

² Остання є часткою ринку фірми порівняно з часткою найбільшого конкурента в галузі.

курентного становища підрозділу фірми в цій галузі, та (2) наслідкового грошового потоку, необхідного для управління виробничим підрозділом. Це формулювання відбиває базове припущення про те, що тут діє крива досвіду (обговорена в розділі 1) і що фірма з найбільшою відносною часткою ринку виявиться, отже, виробником з найменшими витратами.

Виходячи з цих передумов, отримуємо схему аналізу портфеля, подану на рисунку А-1, де можна позначити кожен сферу бізнесу фірми. Хоча довжина осей у показниках зростання і відносної ринкової частки вибирається довільно, матриця "Зростання/ частка



Рисунок А-1. Матриця "Зростання/ частка ринку"

ринку" звичайно поділяється на чотири квадрати. Головна ідея — та, що виробничі підрозділи, розташовані в кожному з цих чотирьох квадратів, матимуть фундаментально відмінні позиції стосовно грошового потоку, а тому ними треба управляти по-різному. Слід зробити декілька зауважень щодо того, як фірмі будувати свою загальну портфельну стратегію.

- "Дійні корови": сфери бізнесу із значними відносними частками на повільно зростаючих ринках даватимуть стабільні грошові надходження, які можна спрямовувати на фінансування інших сфер бізнесу, що розвиваються.

- “Собаки”: сфери бізнесу із незначними відносними частками на повільно зростаючих ринках часто не потребуватимуть багато готівки. Вони поглинатимуть готівкові гроші через своє слабе конкурентне становище.
- “Зірки”: сфери бізнесу із значними відносними частками на швидко зростаючих ринках звичайно вимагатимуть великих обсягів готівки для підтримки свого зростання, однак вони посідають надійне ринкове становище, яке має дати значні прибутки. Вони можуть бути майже на готівковому балансі.
- “Знаки питання”(іноді їх називають “дикими кішками”): сфери бізнесу із незначними відносними частками на швидко зростаючих ринках вимагають чималих грошових ін’єкцій для фінансування зростання і дають мало готівки через слабе конкурентне становище.

Згідно з логікою портфеля “Зростання/частка ринку” “дійні корови” фінансують інші зростаючі сфери бізнесу фірми. В ідеальному варіанті “дійні корови” використовуються, щоб перетворити “знаки питання” на “зірки”. Оскільки це вимагає великих коштів (підтримка швидкого зростання, а також розбудова частки ринку), рішення щодо того, які саме “знаки питання” перетворити на “зірки” стає ключовим у стратегічному значенні. “Зірка”, ринкове зростання якої сповільнюється, врешті-решт перетворюється на “дійну корову”. “Знаки питання”, яким відмовили в інвестуванні, мають давати “урожай” (керуватися так, щоб давати готівку), поки вони не перетворилися на “собак”. “Собаки” також мають давати “урожай” або ж підлягати дивестуванню і виключенню з портфеля. Фірмі слід розпоряджатися своїм портфелем згідно із ВСГ, і тоді все відбуватиметься у правильній послідовності, а портфель матиме правильний грошовий баланс.

ОБМЕЖЕННЯ

Можливість застосування портфельної моделі залежить від кількох умов, найголовніші з яких у стислому вигляді наведемо нижче:

- Ринок було визначено правильно, з урахуванням найважливішого розподіленого досвіду та інших взаємовідносин з іншими ринками. Це часто є складною проблемою, яка вимагає ретельного аналізу.
- Структура галузі (див. розділ 1) та внутрішня структура галузі (див. розділ 7) такі, що відносна частка ринку є надійним індикатором конкурентного становища та відносних витрат. Це часто не підтверджується практикою.

- Зростання ринку є надійним індикатором необхідних грошових вкладень. Однак прибутки (а також грошовий потік) залежать і від багатьох інших факторів.

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНЦІЇ

З огляду на ці умови матриця “Зростання/частка ринку” сама по собі не дає особливої користі у визначенні стратегії в конкретному бізнесі. Для того, щоб з’ясувати конкурентне становище підрозділу і перетворити його на певну стратегію, необхідно провести ретельний аналіз на зразок того, який описується в цій книзі³. Коли всебічний аналіз уже зроблено, цінність самого аналізу портфеля невелика.

Однак матриця “Зростання/частка ринку” може бути складовою частиною аналізу конкурента, і її слід поєднувати з іншими видами аналізу, описаними в розділі 3. Фірма може визначити оптимальний корпоративний портфель для кожного зі своїх значних конкурентів, в ідеалі у кількох точках одночасно. Портфельне становище підрозділу, проти якого фірма веде конкурентну боротьбу, дасть певне уявлення про проблеми, порушені в розділі 3, про цілі, які, на думку корпоративної верхівки, може переслідувати підрозділ, а також про її вразливість до стратегічних ходів різних видів. Наприклад, сфера бізнесу, в якій ідуть “жнивна”, може бути вразливою до наступу на її частку ринку. Порівняння портфелів конкурентів з часом може ще чіткіше ідентифікувати зміщення позиції підрозділу конкурента щодо інших підрозділів компанії, і це може дати нам додаткові ключі щодо стратегічного мандата, який отримує конкурент. Якщо відомо, що конкурент користується методом “Зростання/частка ринку” у плануванні, прогностивна спроможність аналізу портфеля зростає ще більше. Однак, навіть якщо конкурент формально не користується цією методикою, логіка потреби в широкому розподілі ресурсів може означати, що аналіз портфеля пропонує нам ключі.

Таблиця “Позиція компанії/привабливість галузі”

Ще один метод є таблиця з дев’яти квадратів, ідею якої приписують компаніям “General Electric”, “McKinsey and Company” та “Shell”. Один із різновидів цього методу показано на рисунку А-2. Дві осі на ньому означають привабливість галузі та силу або конкурентне

³ Порада “жнивувати” або “зростати до розміру зірки” є далеко недостатня, щоб управляти фірмою.

становище підрозділу. Місце конкретного виробничого підрозділу уздовж цих осей визначається аналізом конкретного підрозділу та галузі, для чого використовуються критерії, подібні до зображених на рисунку А-2. Залежно від місця підрозділу на таблиці його широким стратегічним вибором стане інвестування капіталу для *розбудови* позиції, *утримання* позиції збалансуванням готівкових надходжень та вибіркоким використанням готівки, або *жнивна*, або дивестування. Очікувані зміщення в привабливості галузі чи позиції компанії потребують переоцінки стратегії. Фірма може розмістити свій портфель на такій таблиці з тим, щоб гарантувати належний розподіл ресурсів. Крім того, фірма може прагнути збалансувати портфель у показниках співвідношення її розвинутих сфер бізнесу і тих, які розвиваються, і внутрішньої послідовності надходження грошей та їх використання.

Таблиця “Позиція компанії/ привабливість галузі” не дає таких точних числових результатів, як матриця “Зростання/ частка ринку”, оскільки вимагає суб’єктивних висновків про те, де слід розмістити певний виробничий підрозділ. Вона часто піддається критиці за надмірну чутливість до маніпулювання даними. Через це деколи замість неї, щоб аналіз був більш “об’єктивний”, використовуються схеми з кількісними показниками, з яких робиться висновок —

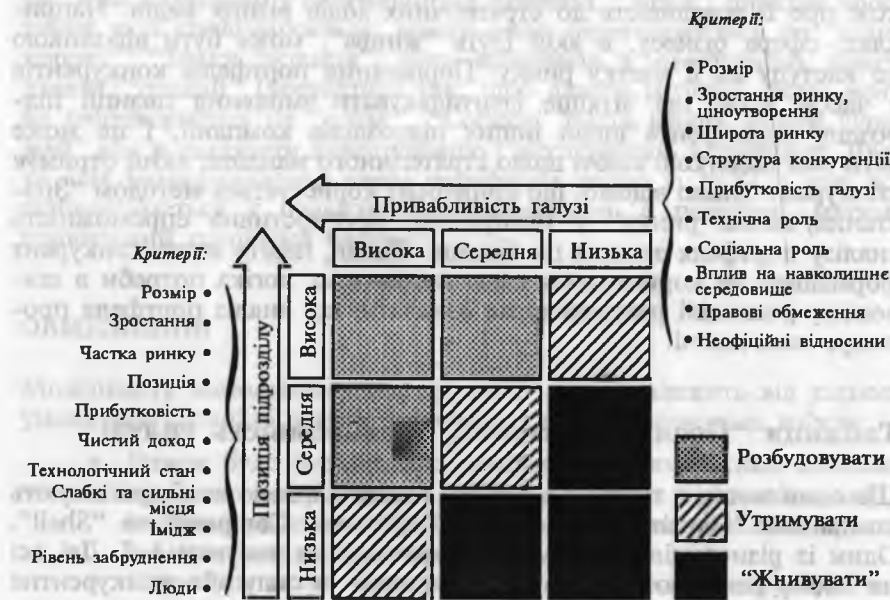


Рисунок А-2. Таблиця “Позиція компанії/ привабливість галузі”

входити до нової галузі чи зміцнювати позицію фірми в конкретній галузі. Метод відсіювання відбиває припущення, за яким кожний підрозділ відмінний і вимагає власного аналізу конкурентного становища та привабливості галузі. Як зазначалося вище, фактичне створення портфеля “Зростання/ частка ринку” на практиці означає той самий вид вузького аналізу кожного підрозділу. Тому його “об’єктивність” може насправді піти недалеко від результатів таблиці “Позиція компанії/ привабливість галузі”.

Як і матриця “Зростання/ частка ринку”, таблиця “Позиція компанії/ привабливість галузі” пропонує базову перевірку на послідовність у формулюванні стратегії конкуренції для певної галузі. Справжніми ключовими моментами є вирішення, в якій точці решітки розмістити свій бізнес, чи позиція на решітці означає обрану стратегію та вироблення детальної стратегічної концепції розбудови, утримання чи “жнивування”. Такі кроки вимагають детального аналізу, описаного в цій книжці, оскільки критерії, перераховані на рисунку А-2, далеко недостатні для визначення привабливості галузі, позиції компанії або відповідної стратегії. Наприклад, важко зрозуміти, як таблиця може дати рекомендацію інвестувати в занепадаючу галузь, що, як ми побачили в розділі 12, у деяких ситуаціях є розумною порадою.

Проте ця таблиця може відігравати певну роль в аналізі конкурентів практично в той же спосіб, що й матриця “Зростання/ частка ринку”. Таблицею можна скористатися для побудови портфелів конкурентів у різних моментах часу і для розуміння того, який стратегічний мандат може одержати підрозділ фірми-конкурента від свого корпоративного керівництва. Чи скористатися матрицею “Зростання/ частка ринку”, а чи таблицею “Позиція компанії/ привабливість галузі”, значною мірою є справою смаку (для належного використання будь-якого з цих методів вимагається практично той самий аналіз), якщо тільки не є відомо, яким методом користується конкурент. В останньому випадку найкращий прогноз є інформація про метод, яким конкурент користується сам. Зауважте, що метод “Зростання/ частка ринку” найтісніше пов’язаний із концепцією кривої досвіду. Отже, якщо відомо, що ця концепція має на конкурента значний вплив, метод “Зростання/ частка ринку”, очевидно, дасть кращий прогноз щодо цілей та поведінки конкурента.

ЯК ПРОВОДИТИ АНАЛІЗ ГАЛУЗИ

Як потрібно проводити аналіз галузі та конкурентів? Якого гатунку дані слід шукати і як їх групувати? Де шукати ці дані? Цей додаток дає відповіді на поставлені питання і вирішує деякі інші практичні завдання, пов'язані з проведенням аналізу галузі. Існують два основні види даних, що стосуються галузей: дані економічних публікацій (вторинні дані. — *Прим. перекл.*) і дані опитувань учасників галузі та оглядачів (первинні дані. — *Прим. перекл.*). Основою цього додатку є визначення важливих джерел первинних та вторинних даних, їхніх сильних та слабких сторін і стратегій їх найефективнішого використання у визначеній послідовності.

Розгорнутий аналіз галузі є об'ємним завданням, що може тривати протягом багатьох місяців, якщо починати його з нуля. На початку галузевого аналізу існує тенденція до заглиблення в силу-силенну детальної інформації при недостатній увазі до загальних рамок чи підходів стосовно обробки цієї інформації. Такий брак методики призводить у кращому випадку до невдачі, а в гіршому — до сум'яття і намарне витрачених зусиль. Отож, перш ніж розглядати конкретні джерела, важливо зрозуміти загальну стратегію вивчення галузі та критично оцінити перші кроки в цьому напрямку.

Стратегія аналізу галузі

Вироблення стратегії аналізу галузі має два важливі аспекти. Перший — визначення мети пошуків. “Дещо про галузь” є занадто загальний підхід, щоб бути ефективним орієнтиром для пошуку. Хоча повний перелік питань, до яких необхідно звернутися при аналізі галузі, залежить від її специфіки, можливо виробити загальне уявлення про те, яку важливу інформацію та початкові дані бере до уваги дослідник. У розділах цієї книги визначені основні структурні особливості галузей, важливі чинники їхніх змін та необхідна стратегічна інформація про конкурентів. Саме ці фактори становлять мету галузевого аналізу, а ядро структури, за якою вони виз-

начаються, подається в розділах 1, 3, 7 та 8, поширюючись і на решту книги. Проте, оскільки ці характеристики структури та конкурентів загалом не є початковими даними, а швидше результатом аналізу початкових даних, дослідники можуть вважати корисною схему систематичного збору початкових даних. Простий, але вичерпний перелік зон для збору початкових даних подано на схемі Б-1. Той із дослідників, хто хоче повністю описати кожну з цих зон, мусить мати можливість наочно уявляти структуру галузі та характеристики конкурентів.

За наявності структури для усукупнення даних другим важливим питанням стратегії є те, в якій послідовності розвивати дані в кожній із зон. Існують численні альтернативи, починаючи з окремого розгляду кожного пункту і закінчуючи пошуками наосліп. Проте, як зазначалося вище, надбання загального огляду галузі, що передуює зосередженню на її специфічних рисах, має значні переваги. Досвід показав, що глибоке розуміння може давати дослідникові можливість більш ефективно визначати важливі сторони даних при аналізі джерел та ефективніше систематизувати зібрані дані.

Для здобуття узагальненого огляду можна скористатися такими методиками:

1. *Хто перебуває в галузі.* Доцільно розробити приблизний перелік учасників галузі, особливо провідних фірм. Перелік основних конкурентів допоможе швидко віднайти інші важливі пункти для аналізу та іншу документальну інформацію компанії (деякі з джерел, що обговорюватимуться далі, допомагають у цьому процесі). “Вхідним клином” для багатьох з цих джерел є відповідний код стандартної галузевої класифікації (SIC), що визначається за *Посібником стандартної галузевої класифікації*, який видається Бюро цenzів. Система SIC класифікує галузі за численними рівнями охоплення, де двоцифрові галузі є загалом занадто широкі для більшості цілей, п'ятицифрові часто занадто вузькі, а чотирицифрові, як правило, саме потрібного діапазону.

Схема Б-1. Категорії початкових даних для галузевого аналізу

Категорії даних	Компіляція
Товарні номенклатури	За ознакою компанії
Покупці та їхня поведінка	За річною ознакою
Доповнюючі товари	За ознакою функціональної галузі
Товари-замінники	
Зростання	
Темпи	

Схема (сезонна, циклічна)
Детермінанти

Технологія виробництва та розподілу

Структура вартості
Економія за рахунок масштабів
Додаткова вартість
Матеріально-технічне забезпечення
Праця

Маркетинг та збут

Сегментація ринку
Маркетингова практика

Пропоненти

Канали розподілу (якщо непрямі)

Інновації

Типи
Джерела
Темпи
Економія за рахунок масштабів

Конкуренти — стратегія, цілі, сильні та слабкі сторони, припущення

Соціальне, політичне та юридичне середовище

Макроекономічне середовище

2. *Вивчення галузі.* Якщо пощастить, можна буде отримати відносно доступний аналіз галузі або певну кількість загальних даних. Ознайомлення з ними може відкрити швидкий шлях до вироблення загального огляду. (Джерела вивчення галузі обговорюються далі).

3. *Річні звіти.* Якщо в галузі діють будь-які державні фірми, слід вчасно звертатися до їхніх річних звітів. Один річний звіт може відкрити незначну кількість даних. Проте швидкий огляд річних звітів певної кількості провідних компаній за 10 — 15-річний період є чудовою можливістю розуміти галузь. В той чи інший час обговорюється більшість аспектів бізнесу. Найінформативнішою частиною річного звіту часто є звернення президента. Дослідникові треба зважати на співвідношення як позитивних, так і негативних фінансових результатів; це повинно висвітлити деякі важливі чинники успіху галузі. Важливо зважати й на те, чим пишається компанія в своєму річному звіті, що турбує її та які ключові зміни були здійснені. Читаючи поміж рядками підбірки річних звітів однієї компанії, можна також отримати певне розуміння організації компанії, виробничих процесів та інших численних факторів.

На пізнішій стадії аналізу дослідник, як правило, бажає повернутися до річних звітів та інших документів компанії. Спочатку читання не розкриває багатьох нюансів, які стають більш очевидними лише тоді, коли знання галузі та конкурентів стають повнішими.

ВЧАСНЕ ОТРИМАННЯ ПЕРВИННОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Якщо й існують якісь проблеми у процесі галузевого аналізу, то полягають вони в тому, що дослідники воліють проводити надмір часу в пошуках вторинних джерел та користуватися бібліотеками, перш ніж беруться за вторинні джерела. Як зазначатиметься далі, вторинні джерела мають численні обмеження: своєчасність, рівень усукупнення, глибина тощо. Хоча для максимізації значущості первинних опитувань важливо зрозуміти основи галузі, дослідник не повинен вичерпувати всі вторинні джерела, *перш ніж* приступати до отримання первинної інформації. Навпаки, клінічні та бібліотечні дослідження мають проводитись одночасно. Вони живлять одне одного, особливо якщо дослідник агресивно здобуває інформацію про публікації стосовно галузі з первинних джерел. Останні виявляються ефективнішими, оскільки вивчають питання без витрат часу на читання зайвих документів. Інтерв'ю іноді теж допомагають дослідникові. Ця допомога певною мірою може надаватись за рахунок об'єктивності.

ПОДОЛАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО БАР'ЄРУ

Досвід показує, що психологія дослідника галузі проходить відповідно до просування аналізу U-подібний цикл. Початковий період ейфорії змінюється сум'яттям чи навіть панікою в міру того, як стає очевидною складність галузі та накопичуються гори інформації. На певному етапі в майбутньому все це утворює єдину картину. Ця схема видається настільки загальною, що може служити пам'яткою для дослідника.

Вторинні джерела інформації для аналізу галузі та конкурентів

Кількість наявної вторинної інформації коливається залежно від характеру галузі. Чим більша галузь, чим вона старіша і чим повільніші темпи технологічних змін, тим більша наявність вторинної інформації. На жаль, багато цікавих галузей не відповідають цим критеріям, що пов'язано з браком наявної публікованої інформації. Проте *завжди* можна отримати певну важливу інформацію стосовно галузі з публікацій, і на ці джерела може існувати агресивний попит. Загалом проблема використання дослідником публікованих даних для аналізу економічно значущої галузі полягає в тому, що дані ці є *надто загальними*, або *надто усукупненими*, щоб відповідати галузі. Якщо дослідник починає пошуки даних, пам'ятаючи про цю

реалію, користь загальних даних усвідомлюватиметься повніше, що дасть можливість уникнути тенденції складати зброю без бою.

Для розвитку корпусу довідкового матеріалу стосовно публікованих даних можна ефективно скористатися двома важливими принципами. По-перше, кожне друковане джерело можна прискіпливо вивчати в пошуках посилань на інші джерела як первинної, так і вторинної інформації. Часто у статтях цитуються висловлювання осіб (галузевих виконавців, аналітиків з питань безпеки тощо), які, звичайно, не є випадковими особами; вони здебільшого або добре поінформовані, або особливо авторитетні оглядачі галузі, здатні на відмінні керівні висновки. Другий принцип є ретельне ведення бібліографії всього невивченого. Хоча це й болісний процес, проте якомога повніший запис джерел не лише економить час при складанні бібліографії в кінці дослідження, але й гарантує від марнотратного дублювання зусиль членів дослідницьких колективів та агонії в неспроможності згадати, звідки походить той чи інший важливий блок інформації. Помітки-резюме джерел або ксерокопії останніх можуть, без сумніву, бути корисні. Вони мінімізують необхідність перечитування та уможливають комунікацію в межах колективу.

Хоча види публікованих джерел потенційно численні, вони поділяються на певну кількість загальних категорій, що розглядаються нижче¹.

ВИВЧЕННЯ ГАЛУЗІ

Вивчення, результатом якого є загальний огляд певних галузей, існує у двох різновидах. Перший — це дослідження у формі підручників, написаних здебільшого, але не тільки, економістами. Знайти їх найвірогідніше можна в бібліотечних каталогах та довідкових матеріалах з інших джерел. Учасникам або оглядачам галузі майже завжди відомі подібні існуючі галузеві дослідження такого типу, і в ході вивчення варто звертатися до них.

Другий різновид є звичайно коротші, більш сфокусовані дослідження, що проводяться службами безпеки чи консалтинговими фірмами, як-от "Frost and Sullivan", "Arthur D. Little", "Stanford Research Institute" та всіма дослідними установами Уолл-стріту. Іноді спеціалізовані консалтингові фірми збирають дані стосовно конкретних галузей, таких як "SMART, Inc." у галузі ліжного обладнання та "IDC" у комп'ютерній галузі. Часто доступ до таких

¹ L. Daniels, (1976) є чудове джерело загальної ділової інформації. Крім того, існують численні комп'ютеризовані довідкові служби для користування матеріалами, що є в основних ділових бібліотеках, здатні прискорити процес пошуків матеріалів та їх сортування.

досліджень не безплатний. На жаль, хоча й існує велика кількість довідників маркетингових досліджень, вони не укладаються централізовано, і найкраще отримувати подібну інформацію від учасників галузі або оглядачів.

ПРОФЕСІЙНІ АСОЦІАЦІЇ

Багато галузей мають професійні асоціації, на яких випробовуються дані галузі і які час від часу публікують детальну галузеву статистику². Професійні асоціації відрізняються одна від одної своєю готовністю надавати інформацію для дослідників. Як правило, проте, рекомендація від члена асоціації може забезпечити останнім співробітництво колективу в отриманні даних.

Надає асоціація дані чи ні, члени колективу можуть бути дуже корисними, привертаючи увагу дослідника до будь-якої інформації щодо галузі, визначаючи основних учасників та ділячись своїми враженнями щодо функціонування галузі, поглядами на основні чинники успіху компанії та важливі галузеві тенденції. Якщо вдалося увійти в контакт з членом колективу професійної асоціації, ця особа може, у свою чергу, бути важливим джерелом довідок щодо учасників галузі та визначати тих, хто репрезентує певні погляди.

ПРОФЕСІЙНІ ЖУРНАЛИ

Більшість галузей має один чи два професійні журнали, що систематично (іноді навіть щоденно) висвітлюють події в галузі. Невелика галузь може охоплюватися ними як частина ширшої. Професійні журнали у споживчій, розподільчій чи пропонентських галузях часто бувають не менш важливими джерелами. Читання їх за великі періоди часу — дуже корисний шлях до розуміння динаміки конкуренції та важливих змін у галузі, а також прогнозування її норм та правил.

ДІЛОВА ПРЕСА

Існує широкий спектр ділових публікацій, що навперемінно охоплюють діяльність компаній та галузей. Довідки містяться у стандартних бібліографічних збірниках, до яких входять *The Business*

² Існує багато публікованих довідників професійних асоціацій.

Periodical Index, the Wall Street Journal Index та *F&S Index*, які видаються для Сполучених Штатів (європейські та міжнародні).

ДОВІДНИКИ КОМПАНІЙ ТА СТАТИСТИЧНІ ДАНІ

Є безліч довідників як державних, так і приватних фірм США; деякі з них містять обмежені обсяги даних. Багато довідників дають перелік фірм у кодів SIC, пропонуючи, таким чином, відтворення повних списків учасників галузі. Популярні довідники включають *Thomas Register of American Manufacturers*, *The Dun and Bradstreet, Million Dollar Directory* і *Middle Market Directory*, *Standard and Poor's Register of Corporations, Directors and Executives* та різні видання *Moody's*. Ще одним галузевим переліком компаній є *Newsfront, 30,000 Leading US Corporations*, який, крім того, подає певну кількість фінансової інформації. На додаток до цих загальних довідників, іншими потенційними джерелами переліків компаній є фінансові журнали (*Fortune, Forbes*) та довідники для покупців.

"Dunn and Bradstreet" укладає кредитні звіти всіх значних компаній, приватних чи державних. Ці звіти не можна отримати в жодній бібліотеці, і надаються вони лише компаніям-передплатникам, що платять високі фіксовані ціни за цю послугу плюс невеликі гонорари за окремі звіти. Звіти "Dunn and Bradstreet" мають значну цінність як джерела інформації про приватні компанії. Але, оскільки дані, пропоновані компаніями, не перевіряються, до них слід ставитися обережно; багато клієнтів твердять про помилки в наданій їм інформації. Існує й багато статистичних джерел таких даних, як витрати на рекламу та ситуація на ринку акцій.

ДОКУМЕНТИ КОМПАНІЙ

Більшість компаній публікує багато документів про себе, особливо якщо це державні компанії. На додаток до річних звітів можуть мати певну цінність уповноважені заяви, проспекти та інші урядові документи. Корисними є і звітні промови службовців компаній, прес-релізи, товарна література, посібники, публікації з історії компанії, транскрипти щорічних зборів, рекламні оголошення, патенти і навіть реклама.

ОСНОВНІ УРЯДОВІ ДЖЕРЕЛА

Служба внутрішніх надходжень видає *IRS Corporation Source Book of Income* — детальний щорічник фінансової інформації по галузях

(за критерієм розміру організацій всередині галузі), що базуються на корпоративних податкових надходженнях. Менш детальна друкована версія цих даних подається у вигляді "Статистики доходів" *Statistics of Income IRS*. Основний недолік цього джерела те, що фінансові дані всієї компанії збираються стосовно основної галузі цієї компанії, впроваджуючи, таким чином, галузеві тенденції, в яких відчутна значна диверсифікація багатьох учасників. Проте дані IRS щорічно подавалися ще з 1940-х років, будучи єдиним джерелом фінансових даних стосовно всіх фірм галузі.

Ще одне джерело урядової статистики — Бюро цenzів. Найчастіше вживаними виданнями є *Census of Manufacturers, Census of Retail Trade* та *Census of the Mineral Industries*, які випускаються віддавна. Як і у випадку даних IRS, цenzi не стосуються конкретних компаній, а швидше розбивають статистику на код SIC. Цenzовий матеріал пропонує важливі регіональні дані для галузей. На відміну від даних IRS, цenzові дані не базуються на сукупності даних з установ у межах корпорацій, таких як заводські майданчики та склади, а швидше на даних з корпорації в цілому. Тому дані не спотворюються диверсифікацією компанії. Однією з особливо корисних рис *Census of Manufacturers* є конкретний звіт *Concentration Ratios in Manufacturing Industry*. В цьому розділі подаються процентні співвідношення рівнів збуту найбільших чотирьох, восьми, двадцяти та п'ятдесяти фірм галузі на кожну з чотирицифрових виробничих галузей SIC в економіці. Ще одним корисним джерелом урядової інформації стосовно змін цінних рівнів у галузях є *Wholesale Price Index*, який видається Бюро трудової статистики. Про напрямки подальшої урядової інформації можна довідатися з різноманітних урядових публікацій або з бібліотек Департаменту Торгівлі США та інших урядових агенцій. Інші урядові джерела містять документацію регулятивних агенцій, слухання в Конгресі та статистику патентних бюро.

ІНШІ ДЖЕРЕЛА

До деяких інших потенційно цінних друкованих джерел належать такі:

- антимонопольні постанови;
- місцеві газети, в редакціях яких розміщуються потужності або штаб-квартири конкурентів;
- місцеві податкові зведення.

Збір первинних даних для аналізу галузі

Для збору первинних даних важливо визначити схему ідентифікації потенційних джерел, враховуючи ставлення останніх до предмета досліджень і ретельно розробляючи підхід до них. На схемі Б-2 подається схематична діаграма найзначніших джерел первинних даних, якими є самі учасники галузі, фірми та особи супутніх галузі бізнесів (постачальники, дистриб'ютори, покупці); службові організації, які контактують з галуззю (включаючи професійні організації), та галузеві оглядачі (включаючи фінансові кола, регулятивні служби тощо). Кожне з цих джерел має дещо відмінні характеристики, які доцільно розглянути детальніше.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРВИННИХ ДЖЕРЕЛ

Конкуренти в галузі відчуватимуть, можливо, велику непевність щодо співробітництва з дослідниками, оскільки дані їх досліджень мають реальну здатність зашкодити їм економічно. Підхід до джерел у галузі вимагає величезної обережності (деякі напрямки обговорюватимуться далі). Іноді співробітництва з боку конкурентів не буде взагалі. Наступними чутливими джерелами є службовці організацій, такі як консультанти, аудиторі, банкіри та персонал професійних асоціацій, що не розкривають конфіденційних даних про окремих клієнтів, хоча й дають уявлення про загальний стан справ у галузі. Для більшості інших джерел дослідження не становить прямої загрози, і його часто розглядають як допомогу. Найсприятливішими зовнішніми оглядачами галузі нерідко є службовці фірм, постачальники або покупці, які активно цікавляться співіснуванням учасників галузі в довгостроковому періоді часу. Чудовими джерелами інформації часто бувають роздрібники та оптовики.

Дослідники повинні звертатися до всіх основних груп респондентів, оскільки кожна з них може пропонувати важливі дані й корисні механізми контролю. Зважаючи на відмінності перспектив цих груп, дослідників не повинні дивувати їхні суперечливі, а часто прямо протилежні твердження. Одним із видів опитування є взаємоперевірка та вивірення даних з різних джерел.

Дослідник, щоб започаткувати контакт з аудиторією, може звернутися до будь-якої точки на схемі Б-2. Спочатку, щоб мати основу, найкраще встановити контакт з особою, яка знає про галузь, але не має конкурентних чи безпосередніх економічних зв'язків з нею. Такі зацікавлені треті сторони, як правило, є більш відверті і дають найбільш неупереджене уявлення про галузь та її основних суб'єктів, яке має важливе значення на ранньому етапі досліджень. Якщо дослідник може ставити більш зрозумілі та індивідуалізовані питан-

Схема Б-2. Джерела первинних даних для аналізу галузі



ня, можна звернутися до безпосередніх учасників галузі. Однак, щоб максимізувати шанси на успіх у будь-якому інтерв'ю, важливо встановити особисте знайомство прямим чи непрямим шляхом. Це може підказати дослідникові, з чого йому починати. Первинні дослідження завжди передбачають використання хорошої можливості, а застосування методу аналізу не повинно заважати дослідникові наслідувати добрий приклад.

Важливо пам'ятати, що багато учасників галузі чи її оглядачів знають один одного особисто. Галузі не є безликі, вони складаються з людей. Отже, одне джерело відкриває шлях до другого за умови, що дослідник виконує завдання професійно. Особливо спрятливими особами для опитування часто є ті, чий вислови цитуються в пресі. Ще один добрий метод розробки інтерв'ю — відвідувати зібрання працівників цієї галузі для встановлення неофіційного знайомства та особистих контактів з ними.

ПЕРВИННІ ІНТЕРВ'Ю

Ефективні первинні інтерв'ю є складний процес, який потребує часу, проте він дає безліч важливої інформації для багатьох галузевих досліджень. Хоча кожний дослідник і матиме свій власний стиль, слід звернути увагу на такі пункти.

Контакти. Загалом найпродуктивніший метод є встановлення контактів з потенційними джерелами інформації швидше по телефону, поштою. Або ж лист, висланий поштою, може супроводжуватися телефонним дзвінком. Люди можуть відкласти листа убік й уникати прийняття рішення щодо співробітництва. Телефонний дзвінок прискорює розв'язання проблеми, а люди більш схильні реагувати на чіткий і добре оформлений вербальний запит, ніж на лист.

Часові інтервали. Дослідникам слід починати розробляти інтерв'ю найшвидше, оскільки затримки в часі можуть виявитися тривалими, а координація графіків відряджень — складною справою; іноді їх організація та проведення потребує місяців. Хоча більшість інтерв'ю вимагає часових інтервалів тривалістю принаймні тиждень, дослідник часто може взяти інтерв'ю в короткій бесіді, оскільки плани людей змінюються. Відбуваючи у відрядження, доцільно попередньо визначити кількість альтернативних джерел інформації; респонденти, якщо їм дозволить час, можуть бути готові до короткої бесіди.

Компенсація. Проводячи інтерв'ю, слід запропонувати респондентові якусь компенсацію за витрачений ним час. Ця компенсація може бути в діапазоні від пропозиції обговорити (звичайно, вибірково) деякі спостереження дослідника, базовані на дослідженні, до

продуманої зворотної реакції на коментар респондента і до резюме або, по можливості, до витягів із самого дослідження.

Належність до певної фірми. Дослідник мусить бути готовий розповісти про свою належність до певної компанії і зробити уточнення щодо назви чи (принаймні) виду діяльності свого клієнта, якщо дослідження проводиться для іншої організації. Існує моральний обов'язок попередити опитуваного, якщо інформація може бути використана проти нього. Коли ж назва фірми дослідника чи клієнта не може бути оприлюднена, треба зробити деякі загальні застереження щодо економічних інтересів фірми або клієнта (якщо мова йде про бізнес). У протилежному разі опитувані не погодяться (ім і не слід робити цього) на інтерв'ю. Неспроможність оприлюднити назву фірми чи ім'я клієнта часто обмежує (хоча й необов'язково зводить нанівець) користь від інтерв'ю.

Наполегливість. Хоча дослідник може бути майстром своєї справи, проведення інтерв'ю завжди несе з собою розчарування; бесіда часто заходить у безвихідь або ж респондент відповідає на питання явно неохоче. Такий характер цієї проблеми, і це не повинно бентежити дослідника. Часто дослідник відчуває приплив ентузіазму, коли зустріч уже почалася, а відносини між ним та респондентом набули більш особистого характеру.

Довір'я. Дослідники, які мають деяке уявлення про суть бізнесу, часто користуються більшим довір'ям. Таке знання слід виявляти одразу, як при особистих контактах, так і в процесі самих інтерв'ю. Це робить розмову більш цікавою і корисною для дослідника.

Робота удвох. Опитування є виснажлива праця, і в ідеалі, якщо дозволяють кошти, її слід проводити удвох. У той час, як один дослідник ставить питання, його напарник може робити записи та обдумувати наступне коло питань. Це, крім того, дозволяє одному інтерв'юєру підтримувати зоровий контакт з опитуваним, а другому записувати. Робота удвох також дає можливість відновити матеріал одразу після інтерв'ю або в кінці робочого дня, що надзвичайно корисно для перегляду та розшифрування нотаток, обміну найстійкішими враженнями, аналізу інтерв'ю та синтезування набутого досвіду. Часто під час такого огляду виконується багато творчої роботи в галузі. Дослідник, що працює сам, мусить також виділити час для такої роботи.

Запитання. Збір точних даних залежить від неупереджених запитань, які не передбачають або не обмежують відповідей і не виявляють власних уподобань дослідника. Дослідник мусить також стежити, щоб не подати сигнал своєю поведінкою, тоном чи виразом обличчя, якою є "бажана" відповідь. Більшість людей, як правило, є доброзичливі і згодні на співпрацю, а такі сигнали можуть зробити відповіді упередженими.

Записи. Крім ведення записів, дослідникові доцільно занотувати свої враження про самого опитуваного. Якими публікаціями користується ця особа? Які книги на його полицях? Як оформлено його офіс — розкішно чи скромно? Чи має респондент у своєму офісі зразки продукції? Така інформація часто буває корисна в інтерпретації вербальних даних інтерв'ю і також гарантує доступ до додаткових джерел.

Особисті стосунки. Важливо усвідомлювати, що респондент — людина, яка ніколи не зустрічалася з дослідником раніше, має індивідуальні риси характеру і може зовсім не знати, про що говорити, а про що — ні. Стиль і мова респондента, його особисте ставлення до предмета розмови, його поза, жести тощо дають важливу інформацію, яку слід швидко оцінити. Хороший дослідник, як правило, може одразу встановити відносини з опитуваним. Прагнення пристосуватися до стилю респондента, зменшити непевність і зробити діалог конкретним, а не утримувати його на рівні абстрактного бізнесу, позитивно вплине на якість та правдивість одержаної інформації.

Формальний та неформальний підхід. Багато цікавої інформації часто надходить тоді, коли офіційну бесіду вже закінчено. Наприклад, якщо дослідник може оглянути підприємство, респондент стане відвертіший, оскільки офіційна обстановка офісу замінюється на іншу. Дослідникові треба прагнути спрямовувати розмову в таке русло, щоб подолати офіційний характер оточення. Це можна зробити при зустрічі на нейтральній території, при поїздки, за обідом або при обговоренні інших тем, які становлять спільний інтерес, ще до початку ділової розмови.

Точність інформації. Загалом, доцільніше розпочати інтерв'ю з делікатних запитань загального характеру, ніж розпитувати про точні кількості чи інші потенційно делікатні речі. У ситуаціях, коли, ймовірно, виникне небажання розкривати точні дані, найкраще з самого початку обумовити, що дослідник прагне довідатися не про секрети технології, а швидше про враження респондента від галузі. Часто особи готові дати інформацію у формі наближених, “закруглених” цифр, що може бути надзвичайно корисним для дослідника. Запитання слід формулювати так: “До якої цифри є ближчою кількість ваших продавців — 100 чи 500?”

Додаткова інформація. Дослідникові завжди треба приділити певний час інтерв'ю, щоб поставити такі запитання: “З ким ще ми могли б поговорити?” “З якими публікаціями нам слід ознайомитися?” “Чи проходять десь зустрічі, які нам було б доцільно відвідати?” (У багатьох галузях зустрічі відбуваються переважно в січні та лютому). Чи існує якась література з цієї тематики? Від інтерв'ю

можна дістати максимальну користь, одержуючи, таким чином, додаткову інформацію. Якщо респондент готовий висловити особисте ставлення до іншої особи, такою можливістю слід завжди скористатися. Це набагато полегшить організацію наступних інтерв'ю.

Інтерв'ю по телефону. Телефонні інтерв'ю можуть бути досить продуктивні на відносно пізньому етапі досліджень, коли запитання можна значно конкретизувати. Телефонні інтерв'ю найкраще проводити з постачальниками, покупцями, дистриб'юторами та іншими третіми сторонами.

- Abell, D.F., and Hammond, J.S. *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- Abernathy, W.J., and Wayne, K. "The Limits of the Learning Curve," *Harvard Business Review*, September/October 1974.
- Abernathy, W.J., *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore, Md.: Johns Hopkins Press, 1978.
- Andrews, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Dow Jones-Irwin, 1971.
- Ansoff, H.I. "Checklist for Competitive and Competence Profiles." *Corporate Strategy*, pp. 98-99. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Brock, G. *The U.S. Computer Industry*. Cambridge, Mass.: Ballinger Press, 1975.
- Buchele, R. "How to Evaluate a Firm." *California Management Review*, Fall 1962, pp. 5-16.
- Buffa, E.S. *Modern Production Management*. 4th ed. New York: Wiley, 1973.
- Buzzell, R.D. "Competitive Behavior and Product Life Cycles." In *New Ideas for Successful Marketing*, edited by John Wright and J.L. Goldstucker, pp. 46-68. Chicago: American Marketing Association, 1966.
- Buzzell, R.D., Gale, B.T., and Sultan, R.G.M. "Market Share — A Key to Profitability." *Harvard Business Review*, January—February 1975, pp. 97-106.
- Buzzell, R.D., Nourse, R.M., Matthews, J.B., Jr., and Levitt, T. *Marketing: A Contemporary Analysis*. New York: McGraw-Hill, 1972.
- Cannon, J.T. *Business Strategy and Policy*. New York: Harcourt, Brace and World, 1968.
- Catry, B., and Chevalier, M. "Market Share Strategy and the Product Life Cycle." *Journal of Marketing*, Vol. 38, October 1974, pp. 29-34.
- Christensen, C.R., Andrews, K.R., and Bower, J.L. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1973.
- Clifford, D.K., Jr. "Leverage in the Product Life Cycle." *Dun's Review*, May 1965.

- Corey, R. *Industrial Marketing*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1976.
- Cox, W.E., Jr. "Product Life Cycles as Marketing Models." *Journal of Business*, October 1967, pp. 375-384.
- Daniels, L. *Business Information Sources*. Berkeley: University of California Press, 1976.
- Day, G.S. "Diagnosing the Product Portfolio." *Journal of Marketing*, April 1977, pp. 29-38.
- D'Cruz J. "Quasi-Integration in Raw Material Markets." DBA Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1979.
- Dean, J. "Pricing Policies for New Products." *Harvard Business Review*, Vol. 28, No. 6, November 1950.
- Deutsch, M. "The Effect of Motivational Orientation Upon Threat and Suspicion." *Human Relations*, 1960, pp. 123-139.
- Doz, Y.L. *Government Control and Multinational Strategic Management*. New York: Praeger, 1979.
- _____. "Strategic Management in Multinational Companies." *Sloan Management Review*, in press, 1980.
- Forbus, J.L., and Menta, N.T. "Economic Value to the Customer." Staff paper, McKinsey and Company, February 1979.
- Forrester, J.W. "Advertising: A Problem in Industrial Dynamics." *Harvard Business Review*, Vol. 37, No. 2, March/April 1959, pp. 100-110.
- Fouraker, L.F., and Siegel, S. *Bargaining and Groups Decision Making: Experiments in Bilateral Monopoly*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Fruhan, W.E., Jr. *The Fight for Competitive Advantage*. Cambridge, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1972.
- _____. *Financial Strategy*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1979.
- Gilmour, S.C. "The Divestment Decision Process." DBA Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1973.
- Harrigan, K.R. "Strategies for Declining Industries." DBA Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1979.
- Hunt, M. S. "Competition in the Major Home Appliance Industry." Ph.D. Dissertation, Harvard University, 1972.
- Knickerbocker, F. T. *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Cambridge, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1973.
- Kotler, P. *Marketing Management*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972.
- Levitt, T. "Exploit the Product Life Cycle." *Harvard Business Review*, November/December 1965, pp. 81-94.
- _____. "The Augmented Product Concept." In *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. New York: McGraw-Hill, 1969.
- Menta, N. T. "Policy Formulation in a Declining Industry: The Case of the Canadian Dissolving Pulp Industry." DBA Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1978.

- Moore, F. G., *Production Management*. 6th ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1973.
- Newman, H. H. "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship." *Review of Economics and Statistics*, Vol. LX, August 1978, pp. 417-427.
- Newman, W. H., and Logan, J. P., *Strategy, Policy and Central Management*. Chapter 2. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing, 1971.
- Patton, Arch. "Stretch Your Product's Earning Years." *Management Review*, Vol. XLVII, No. 6, June 1959.
- Polli, R., and Cook, V. "Validity of the Product Life Cycle." *Journal of Business*, October 1969, pp. 385-400.
- Porter, M.E. *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1976a.
- _____. "Strategy Under Conditions of Adversity." Discussion paper, Harvard Graduate School of Business Administration, 1976b.
- _____. "Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning," *California Management Review*, Vol. XIX, Winter 1976c, pp. 21-33.
- _____. "The Structure Within Industries and Companies' Performance." *Review of Economics and Statistics*, LXI, May 1979, pp. 214-227.
- Porter, M. E., and Spence, M. "Capacity Expansion in a Growing Oligopoly: The Case of Corn Wet Milling," Discussion paper, Harvard Graduate School of Business Administration, 1978.
- Quain, Mitchell. *Lift-Truck Industry: Near Term Outlook*. New York: Wertheim & Company, June 22, 1977.
- Rothschild, W. E. *Putting It All Together*. New York: AMACOM, 1979.
- Salter, M., and Weinhold, W. *Diversification Through Acquisition*. New York: Free Press, 1979.
- Schelling, T. *The Strategy of Conflict*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960.
- Schoeffler, S., Buzzell, R. D., Heany, D. F. "Impact of Strategic Planning on Profit Performance." *Harvard Business Review*, March/April 1974, pp. 137-145.
- Skinner, W. "The Focused Factory." *Harvard Business Review*. May/June 1974, pp. 113-121.
- Smallwood, J. E. "The Product Life Cycle: A Key to Strategic Market Planning." *MSU Business Topics*, VOL. 21, No. 1, Winter 1973, pp. 29-36.
- Spence, A. M. "Entry, Capacity, Investment and Oligopolistic Pricing." *Bell Journal of Economics*, Vol. 8, Autumn 1977, pp. 534-544.
- Staudt, T. A., Taylor, D., and Bowersox, D. *A Managerial Introduction to Marketing*, 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1976.
- Sultan, R. *Pricing in the Electrical Oligopoly. Vols I and II*. Cambridge, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1974.

- Vernon, R. "International Investment and International Trade in the Product Cycle." *Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXXX, May 1966, pp. 190-207.
- _____. "The Waning Power of the Product Cycle Hypothesis." Discussion paper, Harvard Graduate School of Business Administration, May 1979.
- Wells, L. T., Jr. "International Trade: The Product Life Cycle Approach." In *The Product Life Cycle in International Trade*, edited by L.T. Wells, Jr. Cambridge, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1972.

Дослідження

- Note on the Watch Industries in Switzerland, Japan and the United States*. Intercollegiate Case Clearinghouse, 9-373-090.
- Prelude Corporation*. Intercollegiate Case Clearinghouse, 4-373-052, 1968.
- Timex (A)*. Intercollegiate Case Clearinghouse, 6-373-080.

Періодичні видання

- Business Week*, August 13, 1979; June 11, 1979; November 27, 1978; October 9, 1978; July 17, 1978; August 15, 1977; February 28, 1977; December 13, 1976, November 18, 1976.
- Dun's*, February 1977.
- Forbes*, December 25, 1978; September 18, 1978; July 15, 1977; November 15, 1977.
- New York Times*, February 11, 1979.

Абель, Д. (Abell, D.) 358 *в.*
 Абернати (Abernathy, W.J.) 33 *в.*, 224 *в.*, 249 *в.*
 Абсолютно конкурентна галузь 23
 Авіаційні вантажоперевезення 25
 Автомобільна галузь 31, 33 *в.*, 42, 54, 59, 62, 112, 139, 155, 162, 173, 174, 178, 187, 226, 281, 293, 296, 299, 301, 323-324
 Авторемонтні майстерні 350
 Адміністрація з питань продовольства та медикаментів 119
 Акт Робінсона-Петмена 320
 "Алліс-Чалмерс" (Allis-Chalmers) 60, 299
 Американська корпорація постачання лікарень (American Hospital Supply Corporation) 119
 Аналіз конкуренції
 вибір театру воєнних дій 86
 використання портфельних моделей у к.а. 358-363
 в новостворених галузях 240
 змішані мотиви 86-87
 організаційна структура 69
 припущення к. 64-65, 74-79, 106-107, 110, 244, 253
 ринкові сигнали 91-102
 "сліпі плями" к. 75, 76
 спроможності к. 64-65, 79-83, 106, 124, 160-161
 теорія к.а. 64-90
 у глобальних галузях 297-298
 у зрілих галузях 244
 цілі конкурента 64-65, 67-74, 106, 109-114
 Анселл (Ansell, N.) 217 *в.*
 Ансофф (Ansoff, H.I.) 80 *в.*
 Антимонопольна політика 69, 72, 101-102
 "Артур Д. Літл, Інк." (Arthur D. Little, Inc.) 368

"Арчер-Деніелс-Мідленд" (Archer-Daniels-Midland) 343
 Апетилінова галузь 40, 46, 167, 262, 265, 266-268
 Багаторазові запальнички 32
 Баззелл (Buzzell, R.D.) 157 *в.*
 "Балдор, Інк." ("Baldor, Inc.") 59
 Бар'єри мобільності, *див. також* Вхідні бар'єри
 б.м. в глобальних галузях 285-286
 б.м. в новостворених галузях 227-228, 238-239
 б.м. і вертикальна інтеграція 311-313
 б.м. і дослідно-конструкторська діяльність 184
 б.м. і концентрація галузі 196
 б.м. і маркетингові інновації 189
 б.м. і технологічні інновації 189-191
 б.м. і товарні інновації 188-189
 теорія б.м. 145-149, 166
 "Бергер Кінг" ("Betger King") 257
 "Беркі фото, Інк." ("Berkey Photo, Inc.") 92
 Бізнес *Зірка* 360
 Бізнес під знаком питання 360
 Бізнес *Собаки* 360
 Боротьба торгових марок 101, 113
 Бостонська консультативна група 280 *в.*, 358
 "Боумар, Інк." ("Bowmar, Inc.") 94
 Бош (Bosch, R.) 36
 "Браун-Бовери" ("Brown-Boveri") 299
 Брігс і Стреттон (Briggs and Stratton), 53
 "Брігіш Лейланд" ("British Leyland") 59
 Брок (Brock, G.) 92
 Брокери по торгівлі цінними паперами 40
 Буффа (Buffa, E.S.) 304
 Бухгалтерські операції 69
 Бушеле Р. (Buchele, R.) 80 *в.*
 Бхадкамкар (Bhadkamkar, N.) 280 *в.*
 Вернон (Vermon, R.) 299 *в.*

Вертикальна інтеграція
 в.і. в занепадаючих галузях 268
 в.і. в новостворених галузях 239
 в.і. та вплив покупців 42
 в.і. та еволюція галузі 187
 в.і. та інновація 188, 189-190
 в.і. та розширення потужностей 334
 в.і. у глобальних галузях 294
 в.і. у фрагментованих галузях 216-217, 219
 в.і. як вхідний бар'єр 25-26
 значення в.і. для купівельної стратегії 136-138
 теорія в.і. 31-32, 46-48, 127, 303-326
 Взаємодоповнюючі товари 40-41
 Введення активів 271
 Видавничі галузь 303, 313
 Визначення галузі 22, 49-50, 61, 148, 158, 197
 Виробництво літаків 29, 285, 296, 299, 334
 Витрати на зберігання 207
 Витрати на обслуговування покупців 123-124, 132
 Витрати на перевезення 206-207, 292
 Витрати на складування товару 35, 44
 Витрати на фактори виробництва 292
 Вихід 193-194
 Вихідні бар'єри
 в.б. та вхідні бар'єри 38-40
 в.б. та концентрація галузі 197
 в.б. та розширення потужності 333
 в.б. та суперництво 37
 в.б. та фрагментація галузі 209
 в.б. у глобальних галузях 296
 методи зниження в.б. 274
 теорія в.б. 83, 194, 232, 264-271, 314
 Відсіч: *див.* Реакція конкурентів
 Внутрішній розвиток 342-346
 Вугледобувна галузь 150
 Вхід
 вибір галузі для входження 242
 в. іноземних фірм 193 *в.*
 в. і розширення потужності 334-335
 в. та еволюція галузі 173-174, 186-187, 193-194
 в. у новостворені галузі 227-228, 239-240
 в. у фрагментовані галузі 214-215
 захоплення входу 240-241
 послідовний вхід 356-357
 сигнали та в. 97
 теорія в. 22-23, 114, 145-149, 181-182, 341-357
 час в. 154, 155

Вхід до галузі першим 92, 95, 330-331, 338-340
 Вхідні бар'єри, *див. також* Бар'єри мобільності
 в.б. та вхід 342-351
 в.б. та глобальна конкуренція 301
 в.б. та старіння галузі 247
 в.б. у новостворених галузях 227-228
 в.б. у фрагментованих галузях 206
 вертикальна інтеграція 26, 311-313
 вимоги капіталу 26
 доступ до каналів розподілу 27
 економія за рахунок масштабів 24-26, 32-34
 крива досвіду 27-29, 32-34
 надлишкові потужності 25 *в.*
 надмірні витрати 27-29
 перехідні витрати 27
 теорія в.б. 24-34
 товарна диференціація 26
 урядова політика 30
 Газетна індустрія 216
 Галузева еластичність попиту 40 *в.*
 Галузі розподілу 201
 Галузь автозапчастин 350
 Галузь автоматичних кавоварок 228
 Галузь автошин 20, 23
 Галузь аерозольних упаковок 38, 48, 181, 183-184, 239, 312
 Галузь аквакультури 227
 Галузь алюмінієвих виробів 201, 208, 216, 337
 Галузь безалкогольних напоїв 101, 157, 158, 164, 177
 Галузь біологічної сепарації 223
 Галузь борошна 269
 Галузь брокерів по торгівлі нерухомістю 212
 Галузь будівельних матеріалів 208
 Галузь будівельного устаткування 54, 55, 100, 131, 155, 320, 349
 Галузь вакуумних трубок 228, 266
 Галузь вантажоперевезень 30
 Галузь велосипедів 169, 176, 231
 Галузь верстатів 250
 Галузь взуття 158
 Галузь вилову омарів 206
 Галузь виноробства 31, 189, 193-194, 196, 214
 Галузь виробництва амонію 36, 142, 152
 Галузь виробництва гіпсу 335, 343
 Галузь виробництва металу 201
 Галузь виробництва нікелю 335, 348
 Галузь виробництва пластику 301
 Галузь виробництва пожежних локомотивів 208-209

- Галузь виробництва сигар 263, 264, 272
 Галузь виробництва хлориду 36
 Галузь високочастотної обробки сталі 283
 Галузь відеодисків 224
 Галузь відеоігр 182, 223, 228, 230
 Галузь вінілхлориду 36
 Галузь віскози 40, 262, 265
 Галузь внутрішньовисхідних розчинів 27
 Галузь волокна 301
 Галузь волоконної оптики 209, 223, 225, 238
 Галузь газифікації вугілля 227, 229, 235
 Галузь годинників 27, 108, 112, 114, 162, 189, 191, 229, 230, 318
 Галузь готельного обслуговування 333
 Галузь готового одягу 43
 Галузь грибного господарства 147, 206, 211, 215
 Галузь державної бухгалтерської звітності 26
 Галузь джинсів 176
 Галузь дитячих товарів 26, 175, 249
 Галузь дитячого харчування 75
 Галузь екструзії алюмінію 216
 Галузь електродвигунів 25
 Галузь електроварювального обладнання та запчастин 53
 Галузь електрокаварок 228
 Галузь електронних калькуляторів 149, 179, 188, 229, 239, 243
 Галузь електрорегуляторів 129
 Галузь електротоварів 142, 250, 299, 231
 Галузь стилінглоколю 335
 Галузь стилісну 263
 Галузь жіночого одягу 158, 207
 Галузь закладів громадського харчування 212, 257
 Галузь запобіжного устаткування 40
 Галузь збирання сміття 201
 Галузь звукозапису 175, 191, 209, 303
 Галузь іграшок 158, 211, 228, 301
 Галузь ізоляційних скловолоконних матеріалів 40
 Галузь інвалідних колясок 31, 38, 179, 182, 229, 239, 349
 Галузь інвестиційних банків 26, 129
 Галузь індикаторів диму 223, 224, 229, 231, 237
 Галузь кави 86, 100
 Галузь калькуляторів 33, 318
 Галузь кемпінгового обладнання 212
 Галузь кераміки 158
 Галузь килимових виробів 158
 Галузь кінематографу 77, 188, 189
 Галузь клапанів 248
 Галузь клінічних лабораторій 192
 Галузь комп'ютерного сервісу 190, 213
 Галузь кондитерських виробів 175, 176
 Галузь контролю за забрудненням 30
 Галузь копіювання 26, 321
 Галузь косметики 20, 26, 139
 Галузь кукурудзяного борошна 40, 333
 Галузь легкої авіації 180
 Галузь лез для гоління 32
 Галузь лыжного обладнання 196
 Галузь лісоматеріалів 45
 Галузь м'ясопродуктів 210
 Галузь малих приладів 191
 Галузь меблів 217-218
 Галузь медикаментів 26, 160
 Галузь металевих контейнерів 54, 139, 190, 252, 257, 312, 322
 Галузь металеві упаковки 42
 Галузь механічних калькуляторів 188
 Галузь мила 158
 Галузь мікрокомп'ютерів 213
 Галузь мінеральних добрив 287
 Галузь мінеральної води 223, 231
 Галузь мінікомп'ютерів 33, 86, 123, 150, 154, 190, 213, 225, 230, 234, 308
 Галузь модного одягу 288
 Галузь модулярного житлобудівництва 230
 Галузь молочних виробів 206, 252
 Галузь моментального фото 38
 Галузь мотоциклів 63, 169, 281, 293-294
 Галузь навантажувачів 58, 59, 283, 294
 Галузь напівпровідників 142, 184, 285
 Галузь нафтовидобувного устаткування 20, 42
 Галузь невеликих двигунів внутрішнього згоряння 53
 Галузь нічних клубів 208
 Галузь обладнання для казино 177
 Галузь одягу 158, 178
 Галузь оптичних, медичних та офтальмологічних товарів 158
 Галузь оптичних пристроїв для зчитування знаків 180
 Галузь оптової торгівлі харчовими продуктами 56
 Галузь панчішних виробів 71
 Галузь паперових рушників 155
 Галузь парфумів 158
 Галузь періодичних видань 158
 Галузь передачі даних 230, 350
 Галузь пересувного житла 187, 216
 Галузь персональних комп'ютерів 223, 225
 Галузь пивоваріння 26, 38, 77, 167, 250
 Галузь письмового приладдя 56, 69, 130

- Галузь піддослідних тварин 211
 Галузь побутових приладів 160
 Галузь повітряних фільтрів 215
 Галузь послуг 23, 201, 207, 208
 Галузь постачання лікарень 119
 Галузь посудомийних приладів 244
 Галузь предметів туалету 157
 Галузь промислового будівництва
 Галузь птахівництва 147, 321
 Галузь радіотрансляції 177, 191
 Галузь роздрібною торгівлі 201, 202, 209, 249
 Галузь розподілу банківської готівки 169
 Галузь розподілу електронних компонентів 123, 169, 201, 206, 217
 Галузь розподілу металу 217
 Галузь розфасованих харчових продуктів 356
 Галузь рушників та білизни 64
 Галузь сейсмографічної служби 129, 285
 Галузь сировини 28, 29, 227, 228-229
 Галузь сільськогосподарської продукції 201
 Галузь сільськогосподарського устаткування 78, 100, 155, 167, 187, 252
 Галузь сірки 28
 Галузь сірчаної кислоти 127, 306, 312-313
 Галузь словникових процесорів 223
 Галузь снігоходів 38, 178, 234, 243
 Галузь сонячної енергії 45, 48, 182, 193, 201, 209, 223, 225, 227, 230, 231
 Галузь спиртних напоїв 158
 Галузь споживчих фінансувань 249
 Галузь споживчої електроніки 62
 Галузь спортивних товарів 38, 158
 Галузь сторожової охорони 176, 192, 197
 Галузь супермаркетів 216, 218
 Галузь сухої очистки 209
 Галузь танкерних перевезень нафти 23, 201, 285, 324, 332
 Галузь телевізорів 157, 160, 188, 224, 228, 294, 297, 301, 331
 Галузь телекомунікаційного устаткування 294
 Галузь телетрансляції 177
 Галузь тенісу 243
 Галузь тестувань знання 176
 Галузь трастових інвестицій в нерухомість 333
 Галузь трикотажних виробів 162
 Галузь турбінних генераторів 120, 135, 285
 Галузь тютюнових виробів 314
 Галузь упаковки м'ясих продуктів 318
 Галузь упаковки 78, 280
 Галузь управління лікарнями 192, 237
 Галузь фарб 56, 97 в.
 Галузь форм бізнесу 208
 Галузь фотографічного обладнання 31, 38, 92, 160
 Галузь фракційних електродвигунів 59
 Галузь холодильників 294, 295
 Галузь цементу 206, 287
 Галузь циркулярних пилок 164, 231
 Галузь цінних паперів 192
 Галузь цукру 40
 Галузь човнів для відпочинку 190
 Галузь чоловічого одягу 314
 Галузь швейних машин 281, 287
 Галузь шкіряних виробів 263
 Галузь ярликів 215
 Гарвардська школа бізнесу 232 в.
 "Гарячі точки" 85
 Глобальні галузі 280-301
 Готівкова пастка 253
 Дані про галузь 87-90
 Де Кастро (De Castro) 226
 Дей (Day, G.S.) 358 в.
 Демографія 175-176, 264
 Деніелс (Daniels, L.) 368 в.
 Дж. Ай. Кейс, Інк. (J.I. Case, Inc.) 78
 Джерела даних 364-377
 Джон Дір (John Deere) 100, 155, 349
 Диверсифікація, *див. також* Вхід вплив структури галузі на д. 22, 31-33, 48-50, 71-72, 147-148, 269, 270
 придбання 23
 розподілені операції чи функції 24, 29
 Дивестування, *див. Вхідні бар'єри*
 Дилема ув'язнених 103
 "Дійна королева" 359
 Добір покупців 43, 122-135, 250
 Довгострокові контракти 322
 Додаткова вартість 35, 216-217
 Доз (Doz, Y.) 297
 Дойч (Deutsch, M.) 116
 Дослідницький інститут Стенфорда 368
 Дослідно-конструкторська діяльність 24, 26, 44, 183-184
 Еволюційні процеси 173-195
 Еволюція галузі
 с.г. в занепадаючих галузях 260-279
 с.г. в новоутворених галузях 223-242
 с.г. і перехід до зрілості 243-259
 с.г. та вхід 346, 350
 с.г. та крива досвіду 185-186
 с.г. та подолання фрагментації 210-215
 с.г. та покупки 136
 с.г. та стратегічні групи 147-149, 163-164

- с.г. та схема стратегічних груп 164-166
- с.г. та формулювання стратегії 47-48
- теорія с.г. 167-198
- розширення потужностей 327-340
- Економічна вартість для споживача 134
- Економія за рахунок вертикальної інтеграції 305-309
- Економія за рахунок масштабів
- вертикальна інтеграція 25-26, 305
 - с.р.м. в новоутворених галузях 225
 - с.р.м. і стратегічні групи 145-147, 155, 158
 - с.р.м. та випередження 338-340
 - с.р.м. у глобальних галузях 282-286
 - с.р.м. у фрагментованих галузях 206, 211-212, 213, 214
 - спільні витрати 25-26
 - та розширення потужності 332
 - теорія с.р.м. 24-26, 29
- Економія за рахунок масштабів 207-208, 212-213
- Ексклюзивні дилери 27
- Екстерналії 237
- Еластичність доходу 175
- Ембріонні галузі: *див.* Новоутворені галузі
- Еріксон (Erickson, L.M.) 294
- Есті Лаудер (Estee Lauder) 139
- Життєвий цикл товару 47, 168-173
- Життєвий цикл товару в міжнародній торгівлі 289
- Загальне управління і стратегія 58, 69-70, 78-79, 258-259
- Залізнична галузь 30
- Занепадаючі галузі 170-172, 260-279
- Зарубіжні прямі інвестиції 282
- Застаріння 235
- Затримка відсічі в часі 110-112
- Збір даних "Data General, Inc." 225
- Здатності фірми: *див.* Аналіз конкуренції
- Зігель (Siegel, S.) 91 *с.*
- Змішані мотиви 86-87, 111-112
- Зобов'язання 104, 113, 114-120
- Зрілі галузі 243-259
- Зростання галузі
- детермінанти з.г. 175-179
 - з.г. і демографія, 175-176
 - з.г. і потреби споживачів 176-177
 - з.г. і проникнення в нсі, 178-179
 - з.г. і товари-замінники 177
 - з.г. та взаємодоповнюючі товари 177-178
 - з.г. та суперництво, 34
- Імітація 182
- Інноваційний процес 249
- Іноземні конкуренти 35, 36
- Інформаційні системи конкурента 87-90
- Інформація конкурента 64, 87-90
- Інформація на ринках 42-43, 105, 121, 268, 291, 307, 319, 347
- Каргілл, Інк. (Cargill, Inc.) 343
- Квазіінтеграція 304, 324-325
- Кейс, Дж. (Case, J.I.), 78
- Кеннон (Cannon, J.T.) 324 *с.*
- Коаліції 299
- Код стандартної галузевої класифікації 365
- Комісія з питань біржі та цінних паперів (SEC) 96
- Комп'ютерна галузь 25, 92, 139, 147, 280, 285, 308, 321
- Комп'ютерна пам'ять 94
- Компанії-прибульці 227-228
- Компанія "Bulova Watch" 185 *с.*
- Компанія "Campbell Soup" 355
- Компанія "Charmin Paper" 38, 357
- Компанія "Coca-Cola" 68, 101, 157
- Компанія "Coleman" 54
- Компанія "Dillon" 216
- Компанія "Fiat" 59
- Компанія "Gerber Products" 75, 249
- Компанія "Harnischfeger" 53-54
- Компанія "Heilman Brewing" 250
- Компанія "Hudson Motor Car" 225
- Компанія "Lincoln Electric" 53
- Компанія "Miller Brewing" 23, 77
- Компанія "Raytheon" 266
- Компанія "Recognition Equipment" 180
- Конічна інтеграція 42, 138, 304, 322-323
- Конкурентні дії 19-50, 139-166, 168
- Консалтингова галузь 129, 208
- Консолідація галузі 196, 210-215
- Концентрація промисловості 35, 41, 44, 136, 196
- Кораблестудійна галузь 29, 296, 301, 333
- Корі (Corey, R.) 131 *с.*
- Корпоративна культура 58
- Корпорація "Burgoughs" 139
- Корпорація "Canteen" 249
- Корпорація "Chrysler" 42, 59, 139, 299
- Корпорація "Hertz" 247, 253
- Корпорація "Hobart" 244
- Корпорація "McDonald's" 212, 257, 284
- Корпорація "Mead" 275
- Корпорація "National Can" 139
- Корпорація "Polaroid" 31, 78, 321
- Корпорація "Prelude" 219
- Корпорація "RCA" 188, 224, 247, 253
- Корпорація "Roper" 142
- Корпорація "Sony" 36, 62

- Корпорація "Southland" 249
- Корпорація "Sundstrand" 250
- Корпорація "Timex" 27, 108, 110, 162, 284
- Корпорація "Хелгох" 24, 26, 185 *с.* 350
- Корпорація "Американ моторз" ("American Motors") 112, 139, 162
- Корпорація "Vic-Pep" 69, 75, 112
- Котлер (Kotler, P.) 168 *с.*
- Країни, що розвиваються 282, 301
- Крива досвіду
- к.д. в новоутворених галузях 224-226
 - к.д. і розширення потужності 332
 - к.д. і стратегія випередження 339-340
 - к.д. та еволюція галузі 185-186
 - к.д. у глобальних галузях 283
 - к.д. у фрагментованих галузях 206, 211
- теорія к.д. 28-29, 32-34
- Криві витрат 220
- Кук (Cook, P.) 168 *с.*
- Купівельна стратегія 136-138, 284-285
- Лабораторії "Baxter Travenol" 119
- Левіт (Levitt, T.) 134 *с.*, 169 *с.*
- Ленд (Land, E.) 78
- Лідерство у зменшенні витрат 51-54, 57, 61-62, 160
- Ліквідаційна вартість 266
- Логан (Logan, J.P.) 80 *с.*
- Лоуренс (Lawrence, M.O.) 232 *с.*
- Матриця "Зростання/частка ринку" 358-361
- Медичні товари 288
- Мехта (Mehta, N.T.) 134 *с.*, 270 *с.*
- Міжнародна конкуренція 22, 192, 245, 251-252
- Моделі аналізу портфеля 70, 73-74, 260, 358-363
- Мур (Moore, F.G.) 304 *с.*
- Надлишкова потужність 254-255
- Нафтовидобувна галузь 152, 300
- Непевність
- н. і розширення потужностей 330
 - роль н. у занепадаючих галузях 262-263
- Нестабільність збуту 207
- Неш (Nash) 225
- Нікербокер (Knickerbocker, F.T.) 297
- Нові галузі: *див.* Новоутворені галузі
- Новоутворені галузі 168-172, 223-242
- Норми обміну 187-188
- Ньюмен (Newman, H.H.) 80 *с.*, 151 *с.*
- Обмін ударами 99-100
- Оборонна галузь 296
- Оборонна стратегія 113-119
- Оголошення 92-96
- Олігополія 103
- Опитування: *див.* Первинні інтерв'ю
- Оптові торговці 43
- Опуклість галузі 291
- Організаційна структура
- децентралізовані організації 216
 - надмірна централізація 220
 - ознаки зрілості галузі 255-257
 - о.с. в аналізі конкурента 57-58, 68, 72
- Основні пункти 109, 120-121
- Паперова галузь 20, 56, 334
- Педью (Perdue, F.) 321
- Пер'є (Pergier) 223
- Первинні інтерв'ю 374-377
- Перепис населення США 371
- Перехідні витрати 35, 38, 42, 43, 44, 127, 133, 135, 137, 235, 279
- Перехресне субсидування 248
- Підйомні країни для пересічної місцевості 53
- Постійні покупці 178
- Поглинач готівки 253
- Податкова політика 336
- Податкові втрати 267 *с.*
- Позбавлення права доступу 311-312
- Покупці
- вплив на фрагментацію галузі 207
 - вплив п. 41-43, 126-128
 - досвід п. 180-181
 - поведінка п. у занепадаючих галузях 263, 267-268
 - повторні п. 178-179
 - п. у новостворених галузях 226
 - п. у зрілих галузях 244-245
 - потенціал зростання 123-126
 - стратегія щодо п. 122-135
 - чутливість п. до ціни 128-131
- Поллі (Polli, R.) 168 *с.*
- Попит заміщення 178
- Постачальники
- вплив п. 44-45
 - роль п. у новоутворених галузях 238
 - стратегія, спрямована на п. 136-138
- Потенційна структура галузі 173
- Потенційні конкуренти 65-66
- Потреби споживачів 175-176
- Початкова структура 173
- Поширення досвіду 182-184
- Прибутковість галузі 20-21, 22-23, 35-36, 38-39, 154-160, 196, 245-246
- Прибутковість фірми 139-163
- Прибуток на вільному ринку 22-23
- Придбання 351-356 *див. також* Вхід
- вплив на суперництво 38
 - прогнозування 66
 - фрагментові галузі 213

- Природа прибульців 238
 Проведення аналізу галузі 364-377
 Прогнозування 167-198, 241-242, 278
 Прогнозування галузі 87, 164-166
 Програмне забезпечення комп'ютерів 201
 Промислова політика 295-296, 299-300
 Процеси стратегічного планування 17-18, 194-195
 Рада директорів 69
 Радден (Rudden, E.) 280 в.
 Раннє входження (піонерінг) 239-240
 Ранні ринки 232-236
 Раціоналізація товарної номенклатури 247
 Реакція конкурентів 67, 83-87, 103-121, 143, 166, 343-345, 347-348
 Регіональні галузі: *див.* Фрагментовані галузі
 Регуляція: *див.* Урядова політика
 Реклама 9-10
 і життєвий цикл товару 170-172
 та замітники 40-41
 Ринки капіталу 26, 40, 93, 230, 267, 335-336, 351-356
 Ринкове лідерство 201, 210-219, 241, 252, 273-274, 334
 Ринкові сигнали 91-102, 104, 108, 116-119, 274, 330, 335, 340
 Ринок компаній 351-356
 Робоча сила 45
 Родові стратегії
 визначення р.с. 51-62, 71, 133, 215, 217, 251
 р.с. і стратегічні групи 164
 р.с. у зрілих галузях 246-247
 Роздрібна торгівля зі знижкою 78
 Роздрібна торгівля спиртним 30, 201
 Роздрібні торговці 43
 Розмір та прибутковість компанії 157-160
 Розмір фірми 186-187
 Розміщення активів 328, 343
 Розподілені витрати 24, 25, 29
 Розширене суперництво 22
 Розширення потужності
 вплив р.п. на конкуренцію 36
 детермінанти р.п. 94, 244-245, 327-331
 Ротшильд (Rothschild, W.E.) 80 в.
 Світові галузі: *див.* Глобальні галузі
 Сегменти ринку, 179-180
 Секретність 121
 Сильні та слабкі місця: *див.* Аналіз конкуренції
 Система важелів управління 313
 Системи електронної охорони 41
 Системи контролю 57-58, 68, 256-257
 Системи стимулювання 57-58, 68, 69, 256-257
 Сільськогосподарські кооперативи 152
 Скіннер (Skinner, W.) 251
 Солтер (Salter, M.) 341 в., 358 в.
 Спенс (Spence, A.M.) 117 в., 330 в.
 Спільні підприємства 342 в.
 Сподівання 327-330, 335
 Стабільне зростання 82
 Сталеливарна галузь 20, 33, 301
 Стандарти товару 229
 Стратегії зосередження 55-57, *див. також* Родові стратегії
 Стратегічна дистанція 152
 Стратегічні групи 142-166
 Стратегічні показники 140-142
 Стратегія "жнив" 260, 261, 273-279, 360, 363
 Структура галузі 20-50, 104-105, 139-166, 167-198, 202
 Суперництво 34-39, 150-154, 271-272
 Суспільні блага 283
 Схема стратегічних груп 143-145, 152-154, 164-166
 Сценарії 241, 329
 Тарифи 290
 Творчі галузі 201, 208
 Текстильна галузь 268, 301
 Темпи занепаду галузі 262-263
 Темпи проникнення до ринку 232-236
 Теорія гри 103-121
 Тестування на узгодженість стратегії 16
 Тестування товару 30
 Технологічна зміна 224, 229, 332
 Технологічна інновація 28, 33, 38, 332
 Товари тривалого вжитку 178
 Товари-замінники 22, 40-41, 150, 177, 264
 Товарна диференціація:
 вплив досвіду покупців на т.д. 180-181
 вплив на конкуренцію 36
 вплив на фрагментацію галузі 209
 т.д. в глобальних галузях 285
 т.д. і вертикальна інтеграція 310, 318-319, 321
 т.д. і економія за рахунок масштабів 32
 т.д. і життєвий цикл товару 170-172
 т.д. і постачальники 44
 теорія т.д. 36-38, 48, 54-55, 62-63, 130, 133, 201, 217
 Товарна інновація 179, 188-189, 245
 Традиційна мудрість 77, 227, 348
 Трансакційні витрати 127
 Трансфертне ціноутворення 309
 Уайнхолд (Weinhold, W.) 341 в., 358 в.
 Уейн (Wayne, K.) 33 в.
 Уелс (Wells, L.T., Jr) 289 в.
 Універмаги 149

- Уолл-стрит 230, 240
 Управлінські навички 258
 Уряди місцевих країн 296-297
 Урядова політика
 вплив у.п. на конкуренцію 45-46
 вплив у.п. на сприйняття нового товару 236
 вплив у.п. на фрагментацію галузі 209
 субсидія 227
 у.п. в аналізі конкуренції 69
 у.п. в новостворених галузях 230-231
 у.п. і дивестування 270
 у.п. і замітники 177 в.
 у.п. і попит 177
 у.п. і розширення потужностей 336
 у.п. та глобальні галузі 291, 293
 у.п. та еволюція галузі 192
 у.п. як вихідний бар'єр 37
 у.п. як вхідний бар'єр 27
 Фіксовані витрати 35, 41, 219, 266-267, 344
 Фірми-випрядки 183, 226
 Фірми, керовані власниками 36, 207, 220
 Фірми, керовані приватно: *див.* Фірми, керовані власниками
 Фогт (Vogt, E.) 280 в.
 Форбус (Forbus, J.L.) 134 в., 231 в.
 Форейкер (Fouraker, L.F.) 91 в.
 Формування капітального бюджету 328-329, 343
 Фрагментовані галузі 201-222
 Фрост і Салліван (Frost and Sullivan) 368
 Фрухен (Fruhan, W.E.) 230 в., 334 в.
 Функціональна стратегія 11, 14-15
 Хант (Hunt, M.) 151 в.
 Хаут (Hout, T.) 280 в.
 Хеммонд (Hammond, J.) 358 в.
 Херріген (Harrigan, K.R.) 260 в.
 Хімічна галузь 152, 206, 287
 Циклічність бізнесу, 179
 Ціна запобігання входу 31
 Цінова конкуренція 34, 254
 Ціноутворення 248
 Час входу до галузі 154, 155-156
 Часові затримки 332
 Частка ринку
 ч.р. і затратне становище 53
 ч.р. і прибутковість 59-61, 157-160
 ч.р. у зрілих галузях 253-254
 Швейцарія 108
 Шеллінг (Schelling, T.) 120
 Шлюмбергер (Schlumberger) 129
 Якість товару 230
 "Black and Decker" 29, 53
 "CBS, Inc." 213
 "CPC International" 280, 348
 "Castle & Cooke" 147
 "Caterpillar Tractor" 54, 55, 100, 211
 "Cessna" 186
 Century 21, Inc. 212
 "Charles River Breeding Laboratories" 211
 "Clark Equipment" 58
 "Computer Automation, Inc." 225
 "Control Data Corporation" 139 в., 146
 "Corning Glass Works" 238
 "Crown Cork and Seal, Inc." 54, 139, 252, 257
 "Curtis Publishing Company" 313
 "Dean Foods" 252
 "Del Monte Company" 356
 "Design and Manufacturing Corporation" 142
 "Digital Equipment Corporation" 123, 225
 D' Cruz, J. 325 в.
 "Dr. Pepper Company" 101
 "Du Pont Corporation" 53, 82
 "Eaton Corporation" 60
 "Emerson Electric" 29, 53, 59
 "Ethan Allen, Inc." 217-218
 "Federated Department Stores" 77
 "Fieldcrest Mills" 54
 "Fleetwood, Inc." 216
 "Folgers Coffee" 86, 100
 "Ford Motor Company" 42, 62, 139, 155, 178
 "Forest Service", U.S. 45
 "Fort Howard Paper" 56
 "Franklin Electric Co" 59
 "Gallo Wine Company" 193 в.
 "General Electric Company" 24, 59, 120, 135, 142, 244, 275, 299, 358, 361
 "General Instrument Corporation" 228
 "General Mills, Inc." 269
 "General Motors Corporation" 42, 59, 62, 139, 155, 178, 219, 293, 349
 Genstar LTD. 319
 "Georgia-Pacific" 343
 "Gillette" 32, 112
 "Gilmour" 270 в.
 "Gould, Inc." 59, 299, 355
 "Gulf Oil Corporation" 78
 "H.K. Porter Paint" 56
 "Hanes Corporation" 71, 162
 "Harley-Davidson" 63
 "Heublein, Inc." 193
 "Hewlett-Packard" 33, 149
 "Honda" 293
 "Honeywell, Inc." 139 в., 146
 "Household Finance Corporation" 78, 249
 "Hyster" 54, 58, 60
 "IBM" 86, 92, 139, 146, 280, 297
 "IDC, Inc." 368

- "ITE, Inc." 355
 "Illinois Tool Works" 56, 130
 "Inco" 348
 "Indal, Inc." 216, 320
 "J.I. Case, Inc." 78
 "KOA, Inc." 212
 "Kawasaki" 63
 "Kodak" 31, 92
 "Komatsu" 58
 "Letraset, Inc." 131
 "Mark Controls" 248
 "Martin-Brower" 56, 57
 "Matsushita" 294
 "Maxwell House" 86, 100, 101
 "Maytag" 142, 244
 "McKinsey and Company" 134 *с.*, 231 *с.*, 358, 361
 "Mercedes-Benz" 54, 59
 "Mitsubishi" 299
 "Monfort" 210, 318
 "Motorola" 94
 "Mr. Coffee, Inc." 228
 "Mr. Pibb" 101
 "Nestle" 280
 "Norton-Villers-Triumph" 163
 "Packard" 225
 "Panasonic" ("Matsushita") 62
 "Paramount Pictures" 77
 "Pepsi Cola" 157
 "Perdue Chicken" 321
 "Pet, Inc." 280
 "Philip Morris" 23, 77
 "Philips" 36
 "Pizza Hut" 212
 "Procter and Gamble" 38, 100, 155, 357
 "R.J.Reynolds" 78, 356
 "Ralston Purina" 147
 "Renault" 299
 "Robert Hall, Inc." 314
 "Roijtman" 78
 "Saturday Evening Post" 313
 "Sears Roebuck" 149, 197
 "Sharp" 62
 "Shell" 361
 "Sherwin-Williams" 97 *с.*
 "Siemens" 299
 "Smart, Inc." 368
 "Snecma" 299
 "Sultan, R.G.M." 120 *с.*
 "Texas Gulf Sulphur" 28
 "Texas Instruments" 29, 53, 68, 94, 142, 318
 "Texfi" 257
 "Toyota" 58, 283
 "United Brands" 193
 "Varian Associates" 226
 "Vlasic Pickles" 355
 "Volkswagen" 112
 "Volvo" 299
 "Warner Brothers" 213
 "Westinghouse" 250
 "White Consolidated" 250, 354

Майкл Е. Портер

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Переклали з англійської
Анатолій Олійник та Роман Скільський

Редактор *Лариса Луній*
Відповідальна за випуск *Тетяна Соломаха*
Технічний редактор *Любов Смолянюк*
Коректор *Наталія Кравченко*

Книжку видано за сприяння
Всеукраїнського громадського благодійного
фонду "Основи"

Формат 60x90¹/₁₆. Папір офсетний № 1.
Гарнітура таймс. Зам. 8-48.

Видавництво "Основи".
252133, Київ, бульвар Лихачова, 5.

АТ "Книга".
254655, МСП, Київ-53, вул. Артема, 25.

НБ ІНУС



795664

12.00

Портнер Майкл Е. Дотер

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Вступ
1.1. Конкуренція: поняття та види
1.2. Рівні конкуренції
1.3. Фактори конкуренції
1.4. Методи аналізу конкуренції
2. Аналіз конкуренції
2.1. Внутрішній аналіз
2.2. Зовнішній аналіз
2.3. Аналіз сильних та слабких сторін
2.4. Аналіз можливих реакцій
3. Стратегія конкуренції
3.1. Вибір стратегії
3.2. Реалізація стратегії
3.3. Контроль та оцінка
4. Висновки

Портнер Майкл Е.

П 60 Стратегія конкуренції/Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
ISBN 966-500-130-2

У своїй книзі професор Гарвардської школи бізнесу пропонує нову методику аналізу конкуренції. Завданням такого аналізу є, за Портнером, забезпечення компанії такого становища, в якому вона може якнайповніше скористатися своїми перевагами. Глибинний аналіз конкуренції є важливою складовою частиною формування стратегії фірми. Автор детально аналізує можливості потенційних конкурентів, їх цілі, поточну стратегію, сильні та слабкі сторони, характер можливої реакції на ініціативу інших фірм тощо. М.Портнер називає п'ять чинників конкуренції, котрі визначають рівень прибутку в тій чи іншій галузі. Автор озброює читача методикою вибирати маркетингову політику.

Книга розрахована на викладачів та студентів економічних вузів, підприємців, менеджерів державних та приватних компаній, на всіх, хто цікавиться економічними питаннями.

ББК 65.01